

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مشروع مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية, علوم تسيير, علوم تجارية

الشعبة : علوم اقتصادية

التخصص : إقتصاد وتسيير بترولي

من إعداد الطالب : جياس خالد

بعنوان :

فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP حاسي مسعود

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 15 جوان 2014

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ مرزوقي مرزوقي أستاذ التعليم العالي جامعة قاصدي مرياح ورقلة (رئيسا

الدكتورة مخلفي أمينة أستاذة الدرجة ب جامعة قاصدي مرياح ورقلة مشرفا

الأستاذة لحيمر سارة أستاذة التعليم العالي جامعة قاصدي مرياح ورقلة (مناقشا

السنة الجامعية : 2013/2014

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدتي التي لم تتوانى في الدعاء لي

في كافة أطوار حياتي

إلى أبي الذي لم يبخل بالغالي والنفيس

إلى إخوتي وأخواتي وإلى كل الأصدقاء

إلى كل طلبة كلية العلوم الإقتصادية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة،

بدون أن أنسى إطارات المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار على

صبرهم معنا أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية.

شكر

بسم الله الرحمن الرحيم وبه أستعين

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وحسن عونه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء

والمرسلين،

صلوات ربي وسلامه عليه.

وأقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة مخلفي أمينة، على حسن قبولها

الإشراف على هذا العمل، وتقديمها لنا النصح والتوجيه طيلة فترة البحث. فبارك الله فيها.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالتحية والشكر إلى أعضاء اللجنة الكرام على قبولهم إثراء هذا

العمل.

الملخص

تم من خلال هذا المذكرة دراسة مدى فعالية نظام التقييم في واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ممثلة في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار "ENTP" حاسي مسعود ، و هذا من خلال تحليل عناصره، و الوقوف على مكانة هذا النظام في المؤسسة محل الدراسة، ومدى الرجوع إلى نتائجها في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، كذا الصعوبات والأخطاء التي تحول دون فعاليته، حيث كشفت نتائج هذه الدراسة عن قصور في هذا النظام، وأنه لا يرقى إلى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين في أنظمة التقييم الفعالة، حيث تم في الأخير تقديم جملة من الاقتراحات التي تساعد على تفعيله وتوجيهه لخدمة أهداف المؤسسة وأفرادها.

الكلمات المفتاحية: تقييم، أداء، نظام، موارد البشرية، فعالية.

Résumé

A travers cette recherche, on a étudié l'efficacité de ce système d'évaluation dans une entreprise économique Algérienne représentative, On s'est intéressé, particulièrement, à **l'Entreprise Nationale des Travaux aux Puits ENTP Hassi Messaoud**, dont on a analysé ses éléments, et étudié (i) l'importance et l'applicabilité de ce système dans cette entreprise (ii) combien le cadre administratif de l'entreprise tient en compte les résultats de ce système dans la gestion des ressources humaines (iii) les difficultés et les obstacles qui affaiblissent son rendement.

Cette étude montre que le système d'évaluation ainsi pratiqué à **ENTP Hassi Messaoud** est défectueux et qu'il n'est pas au niveau de la compétence et l'efficacité requises dans les bons systèmes d'évaluations.

Finalement, on a proposé plusieurs solutions qui permettent à le rendre plus efficace pour l'intérêt de l'entreprise et de ses membres.

Les Mots-clés: évaluation, performance, système, ressources humaines, efficacité.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر
III	ملخص
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول: وظيفة تخطيط الموارد البشرية ودورها في قياس الأداء	
1	تمهيد الفصل الأول
1	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية والأداء
1	المطلب الأول: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
1	الفرع الأول: مفهوم وظيفة تخطيط الموارد البشرية
2	الفرع الثاني: وظائف تخطيط الموارد البشرية
2	الفرع الثالث: أهداف تخطيط الموارد البشرية
3	المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء
3	الفرع الأول: مفهوم الأداء و مكوناته
4	الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء
5	الفرع الثالث: أهمية تقييم الأداء
5	الفرع الرابع: أهداف تقييم الأداء
6	الفرع الخامس: طرق تقييم الأداء
9	المبحث الثاني: الدراسات العلمية السابقة
9	المطلب الأول: دراسات في الشركات البترولية
10	المطلب الثاني: دراسات في الشركات الغير بترولية
10	المطلب الثالث: التعليق والمقارنة
10	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: نظام تقييم الأداء في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار	
12	تمهيد الفصل الثاني
12	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
12	المطلب الأول: طريقة جمع المعلومات
12	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
13	الفرع الثاني: طبيعة المتغيرات
14	الفرع الثالث: الأدوات المستعملة في البحث

15	المطلب الثاني: طريقة معالجة المعلومات
15	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
15	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
15	الفرع الأول: الخلفية الاجتماعية والمهنية للعينة
18	الفرع الثاني: نتائج أسئلة الاستمارة المتعلقة بمكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة
22	الفرع الثالث: نتائج أسئلة الاستمارة المتعلقة بإدارة واستخدام نتائج التقييم
31	الفرع الرابع: أسئلة الاستمارة المتعلقة بأخطاء ومشاكل نظام التقييم
36	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
38	خلاصة الفصل الثاني
39	الخاتمة
42	قائمة المراجع
44	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى لتقييم الأداء	7
02	تعريف موجز بالمؤسسة محل الدراسة	13

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مكونات الأداء	4
02	متغير الجنس بالنسبة للعينة	16
03	متغير السن بالنسبة للعينة	16
04	متغير المستوى التعليمي بالنسبة للعينة	17
05	سؤال الإستمارة هل تتوفر مؤسستك على نظام لتقييم أداء أفرادها ؟	18
06	سؤال الإستمارة هل تولي مؤسستك اهتماما بتطبيق ومتابعة هذا النظام ؟	19
07	سؤال الإستمارة هل تعرف أهداف نظام التقييم المطبق في مؤسستك ؟	19
08	سؤال الإستمارة ما هو حسب رأيك ما هو الهدف الرئيسي لنظام التقييم المطبق في مؤسستك من بين هذه الأهداف ؟	20
09	سؤال الإستمارة هل أنت على علم بجميع المعايير التي تقيم على أساسها ؟	21
10	سؤال الإستمارة في حالة الإجابة بنعم، هل أنت على علم بدرجات هذه المعايير ؟	21
11	سؤال الإستمارة في حالة الإجابة بنعم : هل تعتقد أن هذه المعايير تتسم بالموضوعية ؟	22
12	سؤال الإستمارة كيف يتم التعرف على نتيجة تقييم أدائك التي تتحصل عليها شهريا ؟ هل من خلال :	23
13	في حالة عدم رضاك بالدرجة التقييمية التي تحصلت عليها هل قدمت تظلم حول هذه النتيجة ؟	24
14	في حالة الإجابة بنعم: هل تم النظر في التظلم الذي قدمته ؟	24
15	سؤال الإستمارة هل استفدت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة ؟	25
16	سؤال الإستمارة في حالة الإجابة بنعم : هل للحوافز التي استفدت منها علاقة بالدرجة التقييمية التي تحصلت عليها ؟	25
17	سؤال الإستمارة هل استفدت من تدريب طوال خدمتك في المؤسسة ؟	27
18	سؤال الإستمارة هل تعتقد أن التدريب الذي تحصلت عليه كان تبعا لنتيجة تقييمك ؟	27
19	سؤال الإستمارة هل تمت ترقيتك منذ التحاقك بالمؤسسة ؟	28
20	سؤال الإستمارة هل تمت ترقيتك بناء على :	28

29	سؤال الإستمارة هل تعرضت لعقوبات منذ التحاقك بالمؤسسة ؟	21
30	سؤال الإستمارة في حالة الإجابة بنعم : ما نوع العقوبة التي تحصلت عليها ؟ هل هي:	22
30	سؤال الإستمارة هل أثرت العقوبة التي تحصلت عليها على نتيجة تقييمك ؟	23
31	سؤال الإستمارة هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء ؟	24
32	سؤال الإستمارة هل أنت مقتنع بإعطاء الحرية لرئيسك المباشر لتقييم أدائك ؟	25
32	سؤال الإستمارة في حالة الإجابة بغير مقتنع، هل عدم اقتناعك مبني على:	26
33	سؤال الإستمارة هل تخضع نتيج تقييمك للمراجعة من طرف الإدارة العليا ؟	27
34	سؤال الإستمارة هل تعتبر نظام التقييم المطبق في المؤسسة فرصة للإتصال بينك وبين رئيسك ؟	28
35	سؤال الإستمارة هل تتلقى تغذية عكسية من رئيسك المباشر حول أدائك لمهام وظيفتك بصفة:	29
35	سؤال الإستمارة هل يحقق لك نظام التقييم المطبق في مؤسستك درجة:	30

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق
44	الملحق رقم 01 إستمارة الإستبيان
46	الملحق رقم 05 إجابة أسئلة إستمارة الإستبيان
54	الملحق رقم 06 الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار
55	الملحق رقم 07 بطاقة التنقيط الخاصة بتقييم أداء العمال المهرة

المقدمة العامة

شهد العالم تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات، خاصة الجانب الاقتصادي منها، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها واشتداد المنافسة بينها، إلى العولمة، إلى نقل التكنولوجيا...، كلها عوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات، ولعل المدخل الاستراتيجي الأكثر أمنا من بين هذه المداخل هو الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة، حيث أنه من أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة، هو ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة، نظرا لأهميتها الفائقة وقدرتها على المساهمة إيجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث انتقل دور إدارة هذه الموارد من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار وتعيين وتدريب وتحفيز إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه .

وحتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة عامة، وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها، وذلك من خلال تحفيزهم، تدريبهم وترقيتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية، وهذا كله يبنى على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم أداء العاملين.

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

أ. المشكلة الرئيسية:

كما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للموضوع بشكل التالي:

ما مدى دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية عامة ؟ والمؤسسة البترولية خاصة ؟ وبالتالي تتفرع عنها أسئلة فرعية تدور حول النقاط التالية :

1. ما هو نظام تقييم الأداء ؟ وفيما تتمثل قيمته المضافة بالنسبة للمؤسسة ؟
 2. ما هي مكانة نظام التقييم المطبق في المؤسسة ؟ وهل تعي المؤسسة بضرورة وجود نظام لتقييم الأداء، يتسم بالموضوعية والدقة، ويحقق أهدافها وأهداف أفرادها على حد سواء ؟
 3. هل يشكو نظام التقييم الحالي من مشاكل وصعوبات تحول دون فعاليته ؟
- وكمحاولة أولية سنضع بعض الفرضيات للتساؤلات المطروحة :

ت. الفرضيات:

وللإجابة على التساؤلات السابقة نطرح مجموعة من الفرضيات كحل أولي لها.

الفرضية الأولى: إن نظام تقييم أداء العاملين الفعال والسليم هو ذلك النظام القادر على الوصول إلى تقدير حقيقي وعادل لمستوى أداء العامل، تتسم نتائجه بالموضوعية والدقة، وتساعد في اتخاذ مجموعة من القرارات السليمة المتعلقة بتسيير شؤون العاملين المختلفة.

الفرضية الثانية: نظام تقييم الأداء لا بد أن يحظى بالمتابعة والاهتمام الكافيين، حتى يؤدي دوره على أكمل وجه، ويحقق الأهداف المرجوة منه.

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

ث. أسباب اختيار الموضوع:

وقع الاختيار على هذا الموضوع نظرا لأهميته للاقتصاد الوطني بصفة عامة، والمؤسسة البترولية بصفة خاصة، كون أن كفاءة أداء أي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها مرهون بكفاءة أداء مواردها البشرية، ونظام تقييم أداء العاملين هو الوسيلة الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من التعرف على أداء عاملها ومكامن القوة والضعف فيه، واتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تصحيحه وتطويره، من أجل الوصول إلى النتائج المرغوب تحقيقها، والمؤسسة الجزائرية اليوم أكثر من أي يوم مضى بحاجة ماسة إلى تطبيق مثل هذه الأنظمة من أجل النهوض بأداء عاملها ومن ثم أداءها. وكمحاولتنا لإثراء المكتبة الجامعية بمرجع في هذا المجال.

ج. أهداف الدراسة وأهميتها:

تتمثل أهداف هذا البحث في ما يلي:

1. تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية نظرا لأهميتها الاستراتيجية.
2. تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة البترولية والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته.
3. الخروج بنتائج واقتراحات حول نظام تقييم أداء العاملين، وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين.
4. إبراز أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين، نظرا لتخوفهم منه واعتقادهم في أغلب الحالات أن هذا النظام ما هو الا لتصيد أخطائهم وإنزال العقوبات بهم.
5. التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، ومحاولتنا إسقاط تطبيقها على المؤسسات الجزائرية والمؤسسات البترولية خاصة.

ح. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

إن الهدف من هذه الدراسة هو تحليل مكونات نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة، ودراسة فعالية هذا الأخير، بغية التعرف على نقاط القوة والضعف في هذا النظام، ومن أجل الوصول إلى هذا اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، إضافة إلى المنهج الاستقرائي من خلال جمع البيانات و تحليلها.

خ. صعوبات البحث:

من البديهي أن يواجه الباحث صعوبات في سعيه لإتمام مشروعه، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا:

- التحفظ والحذر الذي واجهناه من بعض المسؤولين، فكثيرا ما كنا نطلب بعض المعلومات والبيانات اللازمة للبحث، فيحجمون عن مدنا بهذه المعلومات رغم أهميتها بالنسبة لنا ورغم بساطتها.
- المفاهيم المتعددة لتقييم الأداء، وتداخلها مما يصعب الوصول إلى إطار نظري دقيق وخاص به.

ر. هيكل الدراسة:

يمكن الاعتماد في تحليلنا لهذا البحث، كما هو معمول به في مثل هذه البحوث على جزأين:

الجزء النظري : تم تقسيم الفصل النظري إلى مبحثين، المبحث الأول بعنوان إدارة الموارد البشرية والأداء حيث سلطنا الضوء فيه على إدارة الموارد البشرية والأداء من ناحية التعريف والمكونات والأهمية، كما تطرقنا في المبحث الثاني للدراسات السابقة في هذا المجال وتبيان علاقتها بدراستنا وكذا نقاط التشابه والاختلاف بينها.

الجزء التطبيقي : تطرقنا من خلاله للدراسة الميدانية لواقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والبترولية على وجه الخصوص، وذلك بالاعتماد على أسلوب دراسة الحالة باستخدام استمارة أسئلة موجهة إلى المؤسسة محل الدراسة.

تمهيد الفصل الأول

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة، وفي أي قطاع كانت، على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين، وهي وظيفة قديمة قدم التاريخ، تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي، وهي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعاً بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة.

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية والأداء

ما دام موضوع البحث يعالج إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على أداء العاملين، فإن منهجية البحث تتطلب تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية، من خلال تحديد مفهومها وأهدافها وعلاقتها بالأداء.

المطلب الأول : التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

تعنى إدارة الموارد البشرية بالاستفادة القصوى من العنصر البشري الذي يعد أثمن وأعلى الموارد المتاحة للمؤسسات، فلن يتحقق الإنفاع بأي مورد منها ما لم يفكر الإنسان في الاستفادة من المورد البشري وإدارته على الوجه الصحيح.

الفرع الأول : مفهوم وظيفة تخطيط الموارد البشرية

تعددت التعريفات التي تهتم بتخطيط الموارد البشرية، ومن بين تلك التعريفات:

التعريف الأول: " تحديد الإحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد، المهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات المختلفة كل على حدة " ¹.

التعريف الثاني: " عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد إحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العاملة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بما " ². وعلى ضوء ما سبق يمكن إستخلاص النتائج التالية:

1. أن تخطيط الموارد البشرية عملية تحليلية منظمة و مستمرة.
2. يهتم تخطيط الموارد البشرية بدراسة مختلفة جوانب الطلب على العمالة.
3. تعد دراسة و تحليل جوانب عرض العمالة داخلياً أو خارجياً من أهم الموضوعات التي تركز عليها عملية تخطيط الموارد البشرية.
4. تخص عملية تخطيط الموارد البشرية المستقبل ومن ثم فهي تحتاج إلى حسن التوقع والتنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما و كيفاً.
5. يجب مراعاة التوقيت المناسب والتكلفة المناسبة عند إجراء عملية تخطيط الموارد البشرية.

¹ عبد الحميد المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص44.

² سهيلة إدريس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006، الأردن، ص127.

الفرع الثاني : وظائف تخطيط الموارد البشرية

إن الإطار العام لوظائف تنمية الموارد البشرية يشتمل على العديد من الوظائف التي تكون في مجموعها مجال عمل إدارة تنمية الموارد البشرية داخل أي منظمة، وتتلخص أهم وظائف تنمية الموارد البشرية في التالي :

1. تحليل الوظائف: وهي عملية تحديد المعلومات ذات العلاقة بطبيعة وظيفة من الوظائف .
2. تخطيط القوى العاملة: وهي عملية تحدد بها الإدارة الإحتياجات المستقبلية من القوى العاملة كما ونوعاً بأن يكون لديها العدد المناسب من الموظفين ومؤهلات مناسبة في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب .
3. التدريب: هو ذلك الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء وتركز هذه الوظيفة على تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات وأداء العاملين .
4. تقييم الأداء: هي عملية لتحديد وتقدير وتقييم وتسجيل أداء وسلوك الموظفين الحقيقي في الوظيفة وتأخذ هذه العملية طابعا رسمياً يقيم بها سلوك الموظفين المرتبط بالوظيفة لمحاولة الوقوف على أسباب وضع أدائهم الحالي و معالجة نواحي النقص والضعف فيه وتحسينه مستقبلاً، كما يترتب على تقييم الأداء قرارات تؤثر على أوضاع الموظفين مثل الإحتفاظ بهم أو ترقيتهم أو إنهاء عملهم أو نقلهم أو زيادة في رواتبهم أو تدريبهم.³
5. الإستقطاب: هو عملية جذب للأفراد المتقدمين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، وذلك من أجل إختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف المؤسسة .
6. الإختيار والتعيين: تأتي عملية الإختيار والتعيين بعد الإنتهاء من عملية الإستقطاب التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة .⁴
7. تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بتخطيط الوظائف المختلفة للعاملين عبر الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطورهم وتقدمهم باعتبارهم مورداً حيويماً في المنظمة وهذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين للترقية والتدريب بما يتناسب مع مهارات وقدرات العاملين .⁵

الفرع الثالث : أهداف تخطيط الموارد البشرية

تكمن أهداف تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية:⁶

1. التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي، مما يساعد في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الإدارية والإدارات والأقسام الوظيفية المختلفة.
2. تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراستها، وتقييمها لبيان الأسلوب الأفضل منها والذي يتوافق مع ظروف المنظمة واحتياجاتها.
3. الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية وتحد من الاستخدام الفعال لقوة العمل، والسعي لتحليلها ودراسة آثارها في الحاضر والمستقبل.

³ درة عبد الباري، الصباغ زهير، "إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص71-72.

⁴ المغربي عبد الحميد، "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية"، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة، 2007، ص101، 25.

⁵ عباس سهيلة محمد، "إدارة القوى العاملة مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص43.

⁶ مصطفى نجيب شوايش، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 83.

4. تقديم الإقتراحات والحلول العملية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية، واستمرار ابتكار الطرق والأساليب الحديثة التي تسهم في تنمية أداء الموارد البشرية.
5. التنبؤ بأعداد ومستويات وهياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية، وبما يغطي التوسعات وعمليات الإحلال لتلك الفترة.
6. وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالإختيار والتعيين، وتنمية الموارد البشرية لمواكبة عمليات التخطيط للموارد البشرية وضمان الوصول إلى مستوى عملي وتشغيلي صحيح داخل المنظمة.
7. التعرف على المعروض من العمالة ودراسة وتحليل خصائصهم الجغرافية والديمغرافية، وبحث العوامل والمتغيرات المؤثرة في ذلك من النواحي الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية.
8. العمل على صيانة الموارد البشرية والسعي لرفع كفاءتها الإنتاجية إلى جانب العمل على ضمان الإستقرار النفسي والإجتماعي والصحي لهذه الموارد.

المطلب الثاني : ماهية تقييم الأداء

نظراً لما للأداء من أهمية في المؤسسات عامة وفي المؤسسات البيروقراطية خاصة، فقد أخذ قسطاً كبيراً من اهتمام الباحثين وقد قدمت عدة تعاريف للأداء حيث يعتبر الأداء مؤشراً أساسياً للحكم على فعالية المستخدم في المؤسسة.⁷

الفرع الأول : مفهوم الأداء و مكوناته

نجد عدة تعاريف للأداء أهمها:

التعريف الأول: " الأداء أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال ".
 التعريف الثاني: " الأداء هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ".⁸

من خلال ما سبق، يمكن أن نقدم تعريف للأداء فهو ما يصدر عن المستخدم أثناء قيامه بعمله من درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المكونة للوظيفة التي يشغلها وهو يقدر من خلال المخرجات سواء تعلقت بكمية الإنتاج أو النوعية أو السرعة في الإنجاز أو الدقة في العمل.

إن تقييم الأداء عملية مهمة حيث تشمل تقييم أداء الفرد، المؤسسة والاقتصاد ككل، وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وفيما يلي عرض لمفهوم تقييم الأداء وأهميته.

مكونات الأداء .

يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.

- **كمية الجهد** : تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية معينة وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية في خلال فترة معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

- **نوعية الجهد** : تعني مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعية وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

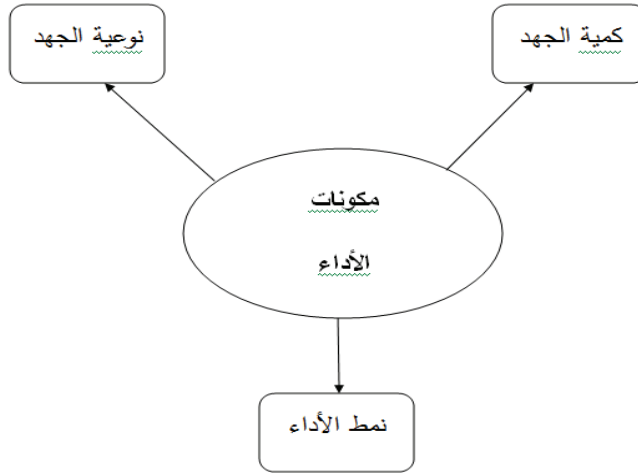
⁷ مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1982، ص244.

⁸ راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص215.

- نمط الأداء : فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل به الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة أو تقرير أو مذكرة وذلك إذا كان العمل ذهني.

نستنج من مكونات الأداء أنها المحاور الأساسية في قياس أداء الأفراد ومعرفة الكمية والجهد المبذول وكيفية أداء الفرد لعمله الذي يقوم به وهي الخطوة الثانية في تقييم الأداء فعليه يمكن القول أنه عند الكشف على أداء الفرد يجب مراعاة هذه الأبعاد أو المكونات الثلاثة من أجل الحصول على أداء عالي⁹.

الشكل رقم 01: يوضح مكونات الأداء



من إعداد الطالب

الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء

يمكن طرح التعاريف التالية:

التعريف الأول: تقييم الأداء هو " فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة"¹⁰.

التعريف الثاني: تقييم الأداء هو " العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة"¹¹.

من التعاريف السالفة الذكر نستخلص الملاحظات التالية:

- تقييم الأداء هي عملية مدخلاتها هي الأداء المخطط ومخرجاتها الأداء الفعلي.

⁹ محمد السعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2003، ص220.

¹⁰ حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2009، ص4.

¹¹ عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التنظيم و الإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص483.

- تقييم الأداء تكشف الاختلال الواقع بين الأداء الفعلي والمخطط (فجوة الأداء).
- تقييم الأداء يكشف أسباب الفجوات الحاصلة ويحاول إعطاء علاج لها أي اقتراح الحلول.
- الفرق الجوهرية بين قياس الأداء وتقييم الأداء، هو أن هذا الأخير يعطي للمقيم أسباب حدوث الإختلالات والسبل الكفيلة بعلاجها، وبالتالي فقياس الأداء هو المرحلة الأولى من مراحل التقييم.

الفرع الثالث : أهمية تقييم الأداء

بما أن تقييم الأداء يقدم تشخيصا للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في قيامها بأعمالها لذلك فهو له أهمية بالغة، يمكن إبرازها في النقاط التالية¹² :

- تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها.
- يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- إكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها.
- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات.
- تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد الإستراتيجية الحالية أو تعديلها.
- يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.
- تحديد سبيل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها.
- ترتبط أهمية التقييم ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني القطاعي وكذا على مستوى المؤسسة.
- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة.
- تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية.
- المساعدة في اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها.

الفرع الرابع : أهداف 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 التالية¹³ :

1. معرفة المنظمة للمستوى العام لجميع الأفراد بها.
2. إستخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني الأداء.
3. إكتشاف نقاط الضعف لدى الأفراد وهذا بغرض تحديد الإحتياجات التدريبية.
4. المساعدة في تحديد سياسات الأفراد الأخرى مثل الترقية، النقل، الفصل والمكافئة ... الخ.
5. تحسين عملية الإتصال بين الرؤساء و المرؤوسين.
6. إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

¹² حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص5.

¹³ صالح بلاسكة، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، 2011-2012، ص27.

الفرع الخامس : طرق تقييم الأداء

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 :

أ- **طريقة التوزيع الإجمالي**¹⁴: تهدف 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 بالنسبة التالية 10 % 20 % 40 %.

ورغم أن هذه الطريقة تتسم بسهولة وبساطة تطبيقها، إلا أنها 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 لعمليهم، 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.

ب- **طريقة الاختيار الإجمالي**¹⁵: 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 عاملها، 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 .

و تتسم هذه الطريقة بالموضوعية، لان المقيم في هذه الطريقة يجمل العبارات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد، من العبارات السلبية وبالتالي تقل درجة التحيز في هذه الطريقة، كما أنها لا تتطلب أي نوع من تدريب الرؤساء، إلا أنه يعاب عليها أنها 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 ومعقدة في محتوياتها.

ج - **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 التقدم الوظيفي، 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.

د - **طريقة قوائم المراجعة**: تصمم هذه القوائم لتقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح مركزة على السلوك الوظيفي الذي يؤدي 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 والمسؤوليات والواجبات التي تكونها، مع تحديد نماذج السلوك الفعال، وغير الفعال لكل بعد من أبعاد الوظيفة ومسؤولياتها، ومن ثم إعطاء تقدير (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً) لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من

¹⁴ ثابت زهير، "كيف تقيم أداء العاملين و الشركات"، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 120-121.

¹⁵ محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 316.

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.

تتميز هذه الطريقة بأنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقييم أداء الموظف، حيث أن مقياس التقييم واضحة، كما أن نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة، وبالإمكان ربطها بمقاييس معروفة (ممتاز، ضعيف، مقبول، ...)، إلا أنها طريقة معقدة وتحتاج إلى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ، إضافة إلى أنها تتطلب عدة نماذج لتصميم الوظيفة. كما أن السلوك الفعال خلال فترة معينة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى¹⁶.

هـ - 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 التالية¹⁷ :

1-تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.

2-اشترك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف.

3-وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.

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

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

وتتسم هذه الطريقة بعدة مزايا مقارنة بالطرق السابقة يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 01: مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى لتقييم الأداء

طرق تقييم أداء العاملين		عناصر المقارنة
طرق الأخرى	طريقة الإدارة بالأهداف	
الأداء السابق فقط	الأداء السابق والمستقبلي	التركيز
محاسبة الفرد	تحسين الأداء وتنمية قدرات الفرد	الهدف
عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف	خاصة بحقل أو وظيفة معينة	المعايير المستخدمة
منخفضة	عالية	درجة رضا الفرد عنها
إصدار الحكم والتقييم	المساعدة والنصح والإرشاد	دور الرئيس
تبرير السلوك والدفاع عن النفس	المشاركة في التقييم بهدف التعلم	دور المرؤوس
نادراً ما يعرفها فهي سرية	يعرفها مسبقاً	معرفة المرؤوس لنتيجة التقييم
منخفضة	عالية	مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس
ضعيف	قوي بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر	التماسك بين الرئيس والمرؤوس

المصدر: عادل حرحوش ومؤيد السالم، منهج وأساليب الرقابة وتقييم أداء الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، 2002 ص 118.

¹⁶ راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 221.

¹⁷ حسن بلوط، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، ص 387.

"ولقد استحوذت الإدارة بالأهداف على دعم من بعض الدراسات والاتجاهات، من بينها دراسة (بارتون) ودراسة (رودجر وهانتر) ، التي برهنت على نجاح هذا الأسلوب في زيادة (إنتاجية وأداء الأفراد في المؤسسات التي استعانت به، ووفرت له الشروط اللازمة لنجاحه) ."

إضافة إلى تجربة شركة جنرال اليكتريك الأمريكية التي أدخل الباحثون فيها طريقة جديدة للتقييم تعتمد أساساً على طريقة الإدارة بالأهداف أطلق عليها تخطيط ومراجعة العمل، وطبقا لهذه الطريقة تعقد مقابلات دورية بين الرئيس ومرؤوسيه لدراسة ما تم بشأن الأهداف الماضية، وحلول المشاكل الوظيفية وتحديد الأهداف المستقبلية، وهذا بعد توصلهم إلى نتائج أثبتت عدم فعالية طرق التقييم المعتادة، والتي تقيم الأداء العام للموظف عن فترة ماضية تقدر بسنة كاملة.

ولكن بالرغم من المزايا التي تمنحها طريقة الإدارة بالأهداف إلا أنه يعاب عليها ما يلي:

- تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط ولا تستطيع الحكم بدقة على نجاحه في وظائف أخرى.

- تركز على النتائج التي حققها الفرد، وتعطي القليل من الاهتمام للطرق التي توصل الفرد للنتائج المطلوبة.

- قد يعطي المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية، مثل الأرباح والتكاليف، وانخفاض درجة اهتمامه بالأهداف الكيفية مثل الأهداف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

- محاولة المرؤوس وضع أهداف سهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن النية عند المقابلة مع المشرف بخصوص تقييم المنجزات.¹⁸

و - طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء¹⁹ : تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها :

- تقيس الأداء في صورة جودة، عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية.

- تولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها.

- تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم.

- لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج وكمياتها فقط، بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم، وهذا يتطلب توافر نوعين من المعلومات:

- معلومات وصفية من المديرين والزملاء والعملاء.

- معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها، وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

- ورغم هذه المزايا لهذه الطريقة عيوب أهمها:

- تأكيد الطريقة على تقييم الأداء الفردي اعتمادا على الخصائص الذاتية مثل التعاون، المبادرة الإبداع وغيرها، وهي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة، إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل ومهيكل في صورة فريق عمل واحد.

- صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة، التي تحاول من خلالها إيجاد توازن سليم فيما بين مصالح كافة الفئات، والأطراف المختلفة، وتحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات والأطراف.

¹⁸ حسن بلوط، مرجع سابق، ص 387.

¹⁹ جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية للطباعة، مصر، 2003، ص 440.

- وفي الأخير وبعد استعراض معظم طرق التقييم التي استخدمت في منظمات الأعمال والمشاكل التي تواجه كلا منها، تبين أن هذه الطرق قد عرفت عدة تطورات وتغيرات، ولا زالت كذلك، وهذا بغية تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية في المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة والفرد معا، حيث عرفت السنوات الأخيرة عدة اتجاهات تتعلق بطرق التقييم تتمثل في ما يلي:

- الاتجاه نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعايير المستخدمة.
- الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة والاعتماد على أكثر من طريقة.
- المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الإدارية في عمليات التقييم.

تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف من أكثر الطرق المتبعة في عملية التقييم، نظراً لبساطتها وفعاليتها.

المبحث الثاني: الدراسات العلمية السابقة

تم إدراج بعض الدراسات بغرض مقارنتها مع دراستنا وكذا لتدعيم دراستنا بمراجع إضافية.

المطلب الأول: دراسات في الشركات البترولية

توجد عديد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ومن بينها:

1. الدراسة الأولى: هامللي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، دراسة حالة - شركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة - نفضال تلمسان - رسالة ماجستير غير منشورة، 2010-2011.

تطرق هذه الدراسة لنظام تقييم الكفاءات بداية بعرض نظريات التسيير والإقتصاد للكفاءة في المؤسسة مروراً بأبعاد ونماذج الكفاءة ثم طرق تقييم الكفاءات نهاية بالدراسة الميدانية التي تمت على مستوى شركة نفضال، وخلصت إلى أنه لا توجد قاعدة سليمة للحكم على أداء العامل، إضافة إلى نظام التقييم المتبع لغرض واحد وهو الترقية، رغم أن الشركة تعتبر من كبرى شركات الجزائر ورائدة في ميدانها وعليه اختتمت الدراسة بتوصيات بغية الرفع من كفاءة وفعالية نظام التقييم للنهوض بأداء العاملين والوصول به إلى مستويات عالية.

2. الدراسة الثانية: بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال المسيلة CLP، سطيف، رسالة ماجستير، 2006-2007.

ابتدأت الدراسة بعرض أساسيات حول تقييم الأداء ثم عرض خطوات وطرق تقييم الأداء ونهاية بالدراسة الميدانية، إستهدفت هذه الدراسة تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين المطبق في مؤسسة نفضال وهذا بعد التعرف على جميع مراحل هذا النظام، من بين هذه المراحل اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد، وخلصت الدراسة إلى غياب إطار قانوني وتنظيمي يوضح خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة، إضافة إلى عدم وجود تناسق بين نظام التقييم والأهداف المسطرة للمؤسسة، وعدم الاهتمام من طرف الإدارة العليا بمتابعة و تطبيق هذا النظام .

3. الدراسة الثالثة: حرايرية عتيقة، إشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي و علاقته بتوجيه و تطوير المسار الوظيفي للإطارات - دراسة حالة مؤسسة سونطراك قسم الإنتاج حاسي مسعود- رسالة ماجستير غير منشورة، 2000-2001.

وتتلخص هذه الدراسة حول دراسة نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونطراك، وهو نظام يعتمد على طريقة الإدارة بالأهداف، شرعت المؤسسة في تطبيقه منذ سنة 1997، ومحاوله معرفة الدور الذي يلعبه هذا النظام في توجيه المسار الوظيفي للإطارات التي تخضع لعملية التقييم وهي إطارات قسم الإنتاج بالمؤسسة، ومن أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة هي عدم وجود هيكل أو جهة مكلفة بالتنسيق ومتابعة سيرورة العمل بنظام تقييم الأداء أو ما يطلق عليه SAP.

إهتمت الدراسة بفئة الإطارات دون بقية الفئات بينما سلطنا الضوء في دراستنا على جميع الفئات السييسيو-مهنية بالمؤسسة.

المطلب الثاني: دراسات في الشركات الغير بتروولية

1. الدراسة الأولى: بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2011-2012.
- استهل الباحث دراسته بتعريف الفعالية والأداء إضافة إلى نظام تقييم الأداء ومختلف معايير وطرق التقييم المعتمدة، ثم اسقاط هاته المفاهيم في الدراسة الميدانية، وخلصت إلى أن عديد العمال لا يعلمون بوجود نظام لتقييم الأداء حيث يتم تقييم أداءهم على أساس التنقيط من طرف المدير وإدارة الموارد البشرية .
2. الدراسة الثانية: عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة- رسالة ماجستير غير منشورة، 2005-2006.
- تطرقت هذه الدراسة للموضوع بداية بماهية الأداء والفعالية، ثم مفهوم وأهداف نظام تقييم الأداء، ثم تسليط المفاهيم في الدراسة الميدانية، وخلصت إلى أنه يتم تقييمه بطريقتين أولهما تجرى كل شهر لتحديد المنح والعلاوات لكل عامل والثانية تجرى سنوياً بعد الإنتهاء من كل دورة تدريبية من أجل تقييم المهارات، وقد ساعدتنا هذه المذكرة في إستخلاص مختلف طرق تقييم أداء العاملين، أكتفت هذه الدراسة بتقييم الأداء بغرض تحديد إحتياجات التدريب فقط بينما عاجلنا في دراستنا نظام التقييم وأثره على التدريب، الأجور والمنح والعلاوات والرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: التعليق والمقارنة

1. بلغ المدى الزمني للدراسات السابقة اثني عشر (12) سنة، إذ امتدت بين 2000 (دراسة هاملي) و2012 (دراسة بوبرطخ)، بينما جاءت دراستنا في سنة 2013.
2. تمت معالجة الدراسات السابقة بأدوات كمية تتمحور كلها حول عينات مختلفة، بينما عاجلنا المتغيرات في دراستنا وكانت المعطيات كمية وكيفية.
3. هدفت جل الدراسات السابقة إلى معرفة الطريقة التي يتم بها تقييم العامل في المؤسسة الإقتصادية إضافة إلى تقييم مدى فعاليته، بينما جاءت دراستنا لتبيان أساليب التقييم المختلفة ومقارنتها، واسقاطها على المؤسسة البترولية نظراً لما لها من وزن على الإقتصاد عموماً.
4. هناك تقاطع في الأهداف بين دراستنا والدراسات السابقة، حيث تهدف إلى تسليط الضوء على نظام تقييم الأداء في المؤسسة المذكورة وقياس مدى فعاليته وتقديم مختلف التوصيات والاقتراحات التي تضمن الوصول إلى أفضل أداء ممكن .
5. تم استخدام الأساليب الإحصائية كالاستبيان والمقابلة والملاحظة كما تضمنته الدراسات السابقة بهدف دراسة نظام التقييم المطبق والذي ينعكس بدوره على الأداء والمساهمة في ترقته .

خلاصة الفصل الأول

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بعملية تقييم الأداء، أن تقييم الأداء عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تقرير إنجاز الفرد في العمل، وتوقعات نميته في المستقبل. حيث تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، وهي واحدة من الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، تقوم على مبادئ وممارسات وخطوات مترابطة مكونة نظاما متكاملا للتقييم، يؤدي غالبا إغفال جزء من هذا النظام إلى قصور في نظام

التقييم ككل، وبالتالي عدم فعاليته. وهذا ما يقود إلى طرح التساؤل التالي: هل تلتزم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق نظام تقييم للعاملين؟ وما مدى تطبيق المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار لنظام تقييم الأداء؟ وهل يتسم هذا النظام بالفعالية المرجوة؟ وهذا ستنم الإجابة عنه في الفصل الثاني.

تمهيد الفصل الثاني

بعد تطرقنا في الفصل النظري إلى المفاهيم خاصة بإدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء، وتوصلنا إلى أن المؤسسة ذات نظام التقييم الفعال هي المؤسسة التي توفر قاعدة واضحة وتمتاز بالشفافية للحكم على أداء العاملين بها، وحتى نثري هذه المفاهيم نستعرض في هذا الفصل بدراسة ميدانية تطبيقية تمت في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP وهي إحدى المؤسسات الكبرى والرائدة في مجال الحفر والتنقيب عن البترول في الجزائر، بهدف دراسة نظام التقييم في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار وتحليله.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية (الطريقة والأدوات)

لكل دراسة ميدانية منهج وأدوات وطريقة في جمع المعلومات والبيانات، وبما أن دراستنا والمتمثلة في تقييم أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP دراسة تحليلية كانت المعلومات بيانات كمية، إضافة إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

فكانت العينة عبارة عن مجموعة من العمال تم اختيارهم بالتناسب مع عددهم الإجمالي في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: طريقة جمع المعلومات

عندما يتعلق الأمر بالبحث الذي يقوم على الدراسة الميدانية، فإن الأمر يتطلب الوقوف على مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة، بما في ذلك عينة البحث وكيفية اختيارها، كما يتم التطرق أيضا إلى عرض وتحليل مكونات نظام التقييم المطبق في المؤسسة، ثم تحليل أسئلة محاور الاستبيان، بعدها تفسير النتائج وفقا لفرضيات البحث، ليتم في الأخير الخروج بنتائج عامة للبحث وتقديم مجموعة من المقترحات التي تساهم في تفعيل نظام التقييم في المؤسسة.

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تم اختيار المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP كمؤسسة ناشطة في قطاع المحروقات. ويعود اختيارنا لهذه المؤسسة لكبر حجمها ومكانتها الاقتصادية وأيضاً على أساس الخبرة المتواجدة على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP هي مؤسسة بترولية متواجدة بالمدينة الصناعية حاسي مسعود التابعة لولاية ورقلة، والجدول التالي يعرفها بإيجاز:

الجدول رقم 02: تعريف موجز بالمؤسسة محل الدراسة

التسمية	المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP
الطبيعة القانونية	مقتضى المرسوم التنفيذي 81-171
رأس المال الإجمالي	14 800 000 000 د.ج
عدد العمال	7011
المقر الإجتماعي	المنطقة الصناعية 20 أوت 1955 حاسي مسعود ولاية ورقلة

المصدر: الموقع الإلكتروني للشركة الوطنية للأشغال في الآبار www.entp.dz أبريل 2014

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار من المؤسسات الرائدة في مجال الحفر في الجزائر، وكأي مؤسسة تسعى هذه الأخيرة إلى الاستمرار والنمو وخاصة المحافظة على حصتها السوقية ومكانتها، ولوصول المؤسسة إلى مبتغاها وجب عليها الاهتمام بالأداء الفردي والجماعي للعاملين ومراقبته ومعالجة الإنحرافات في حالة وجودها.

نجد في قمة هرم المؤسسة رئيس مجلس الإدارة والذي تتفرع منه أربعة أقسام أساسية وهي : مديرية العمليات، مديرية الخدمات اللوجيستية والتسويق، مديرية التطوير ومديرية المالية (أنظر الملحق رقم 06).

ثانياً: نشاطات المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار " ENTP "

تتعدد نشاطات المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار تذكر أهمها:

- النشاطات الأساسية: حفر الآبار، صيانة الآبار.
- النشاطات التكميلية: نشاطات النقل، نشاطات الفندقية.

الفرع الثاني: طبيعة المتغيرات

ينقسم موضوع البحث إلى متغيرين أساسيين يتمثلان في دور إدارة الموارد البشرية كمتغير أول نوعي مستقل، والمتغير الثاني نوعي تابع ألا وهو أداء العاملين وفعاليتهم وكفاءتهم، وكلا المتغيرين كميان أي لا يمكن قياسهما بأرقام ثابتة، فالمتغير الأول يتطلب معرفته التطلع على البيانات والجداول الخاصة بالمؤسسة وكذا أهدافها المسطرة ومدى تحقيقها، أما الثاني فيتطلب معرفة الهيكل التنظيمي في المؤسسة وكيفية تسلسله وكيفية التنسيق بين المصالح والتواصل بينها بما يخدم ويعزز أداء العاملين لمهامهم، ومن الأدوات التي اعتمدت في البحث:

الفرع الثالث: الأدوات المستعملة في البحث

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة، والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث أهم هذه الوسائل ما يلي:

1- الاستمارة : وهي تعتبر من بين تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات في تسيير الموارد البشرية، ولقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، إدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة، وبناء عليه فقد ضمت الاستمارة (26) سؤالاً، ناهيك عن الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية. وجهت هذه الأسئلة للعاملين الخاضعين لعملية التقييم، بدءاً بإطارات المؤسسة وانتهاءً بالعامل البسيط فيها وكذا القائمين بعملية التقييم. واشتملت في المجموع على أربعة (4) محاور، تضمن المحور الأول الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية، أما المحور الثاني من الاستمارة فقد أشتمل الأسئلة المتعلقة بمكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة، بغية الوقوف على أهمية ومكانة هذا الأخير فيها، ومدى اهتمامها بتطبيقه، وهذا للوصول إلى حكم على صحة أو نفي الفرضية الفرعية الأولى. وأما المحور الثالث فقد شمل الأسئلة المتعلقة بإدارة واستخدام نتائج التقييم، لمعرفة مدى ارتباط هذه النتائج بالقرارات المتعلقة بتسيير شؤون العاملين، أما المحور الرابع فتضمن الأسئلة المتعلقة بالصعوبات والأخطاء المرتبطة بنظام التقييم، والتي قد تحول دون فعاليته، وهذا حسب الفرضية الفرعية الثانية للبحث.

2- المقابلة : استخدمت المقابلة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، ومعرفة أبعاده الميدانية. إذ توجد معلومات أساسية لا يمكن استقصائها والحصول عليها إلا عن طريق بعض الأشخاص الذين لهم دراية بمجال البحث، ويمارسون عليه نوع من التأثير. ولقد احتلت أداة المقابلة الحرة في هذا البحث مركزاً هاماً، لما لها من أهمية في تحديد والتوفيق بين طموحات هذه الدراسة والمعطيات الميدانية، وذلك من خلال القيام بمجموعة من المقابلات مع عدد من العمال/الموظفين الخاضعين لعملية التقييم، وكذا القائمين بعملية التقييم كرئيس مصلحة المستخدمين، وهذا لمعرفة توجهاتهم نحو نظام التقييم في المؤسسة والظروف التي يطبق فيها، ولقد تضمنت هذه المقابلات أسئلة لم تطرح في الاستمارة وإنما جاءت مكملتها.

3- الملاحظة : تعتمد الملاحظة العلمية على القيام بملاحظة ظاهرة من الظواهر أو سلوك معين لفرد أو مجموعة من الأفراد في الميدان أو في المختبر العلمي، وتسجل مشاهداته لوقائع معينة تتصل بتصرف أو سلوك الفرد أو الظاهرة المراد دراستها أو مراقبتها، وملاحظة وتجميع هذه الوقائع أو الحقائق المتصلة بهذا السلوك لاستخلاص المؤشرات منها، وقد تتم الملاحظة باستخدام الأفراد أو الآلات لتتبع سلوك الأفراد المراد ملاحظتهم وبالنسبة لهذا البحث فقد ساعدت الملاحظة على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بعملية التقييم.

4- الوثائق و السجلات : لعل المصدر الأكثر موثوقية لاستخلاص المعلومات هو الوثائق، وعليه تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق والسجلات الداخلية للمؤسسة محل الدراسة والتي تتعلق بنظام التقييم المطبق في المؤسسة، حيث تمت دراسة هذه الوثائق الداخلية للمؤسسة محل الدراسة وتحليلها واستخراج كل ما يمكن أن يحتويه هذه الوثائق من بيانات تساعد على إثراء الموضوع المدروس.

المطلب الثاني: طريقة معالجة المعلومات

تم جمع المعلومات عن طريق دراسة حالة للمؤسسة والتطرق إلى نظام التقييم بما حيث تطلب ذلك العديد من المعلومات وأيضاً معرفة المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التقييم، وبما أن عملية التقييم متغير كيمي فهي تتكون من معلومات والتي توفرت في شكل وثائق خاصة بالتسيير .

120	عدد الاستثمارات الموزعة
120	عدد الاستثمارات المتحصل عليها
110	عدد الاستثمارات المقبولة
10	عدد الاستثمارات المرفوضة

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تمحورت نتائج الدراسة على المتغيرين الأساسيين في بحثنا والمتمثلين في إدارة الموارد البشرية وفعالية الأداء، واللذين يمثلان عنصريين مهمين في المؤسسة من حيث التسيير والتنفيذ وفعاليتها التي تسمح بنمو المؤسسة واستمراريتها في بيئة متميزة بعدم الاستقرار، حيث تم مناقشة هذه النتائج مع فرضيات البحث للدراسة.

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

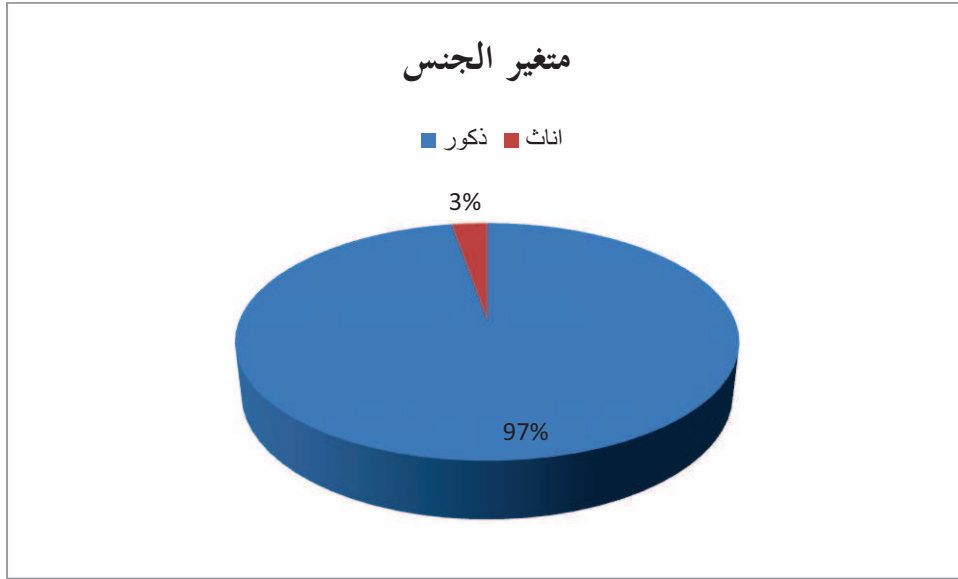
الفرع الأول: الخلفية الاجتماعية والمهنية للعينة

إن الوقوف على الجوانب الاجتماعية والمهنية للعينة يقتضي الوقوف على جملة من المؤشرات التي تميز أفراد العينة من جملة هذه المؤشرات : السن، الجنس، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في المؤسسة (الأقدمية).

أولاً: مؤشر الجنس

يدرس هذا المؤشر العينة من حيث الجنس.

الشكل رقم 02: متغير الجنس بالنسبة للعينة



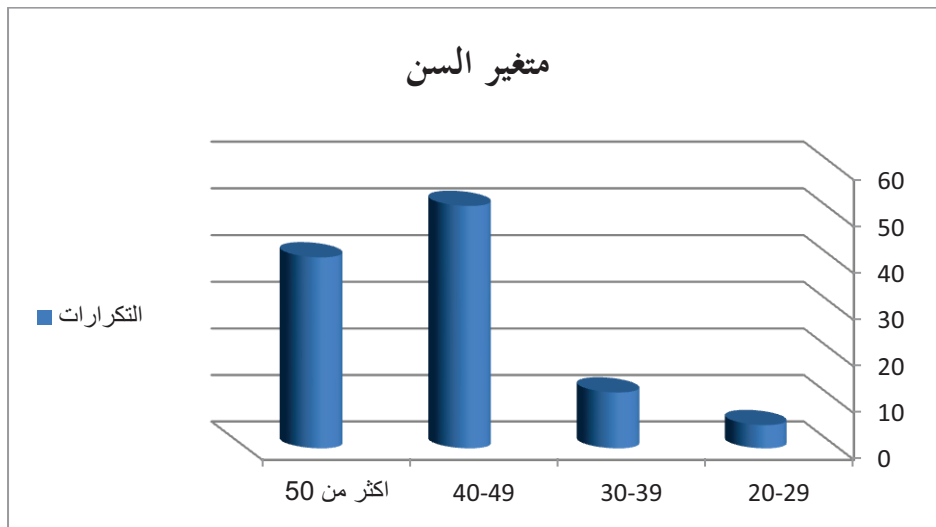
المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من الشكل رقم 02 تفوق نسبة الرجال على نسبة النساء في العينة حيث تقدر نسبة الرجال في العينة بـ 97.27%، أي ما يعادل 107 رجل، أما نسبة النساء فتمثل نسبة ضئيلة جدا مقارنة بنسبة الرجال، رغم هذا لم يتم إهمال هذا المتغير. والملاحظ للتركيبية البشرية في المؤسسة يجد أن غالبية العاملين فيها رجال، إذ يقدر عدد الرجال في مجتمع الدراسة بما يعادل 177 عامل، أما عدد النساء فيبلغ 7 عاملات فقط، اثنتان عاملات نظافة، أما الخمسة الباقيات فيشتغلن مناصب إدارية، ويرجع هذا التباين بين عدد النساء والرجال في المؤسسة إلى طبيعة العمل بها.

ثانياً: مؤشر السن

يدرس هذا المؤشر العينة من حيث السن.

الشكل رقم 03: متغير السن بالنسبة للعينة

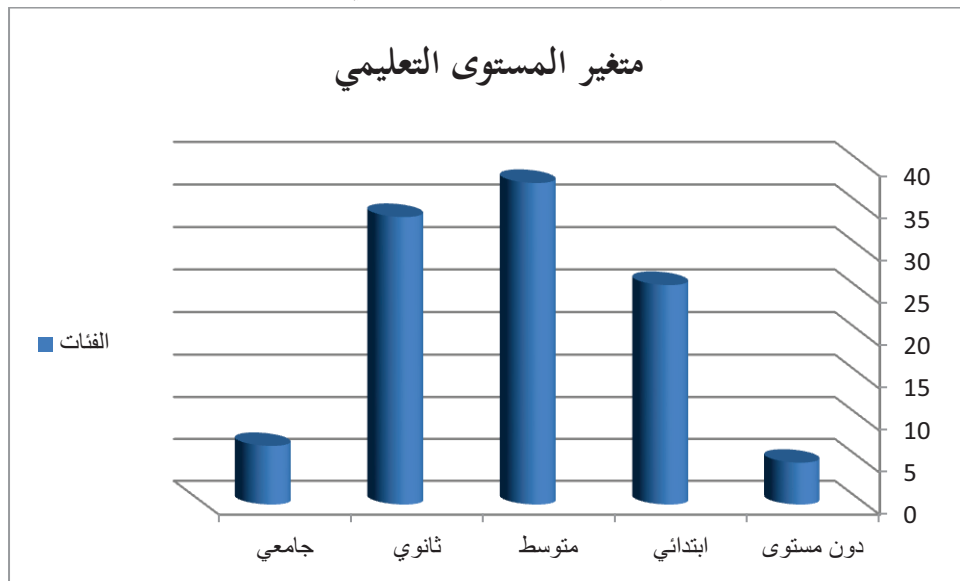


المصدر: من إعداد الطالب

إن الملاحظ للشكل رقم 03 يجد أن ما يعادل تقريبا نصف أفراد العينة تمتد أعمارهم ما بين 40-49 سنة، تليها فئة أكثر من 50 سنة، حيث تقدر نسبتهم بـ 37.3% بمعنى أن غالبية أفراد العينة تمتد أعمارهم من 40 سنة فأكثر، وهو السن الذي يكون الفرد قد اكتسب فيه الخبرة الكافية، والنضج الفكري الذي يعود بالنفع على المؤسسة، وهذا راجع ربما إلى كون أن المؤسسة من المؤسسات التي باشرت نشاطها منذ سنوات طويلة، وهذا ما يقابله من جهة طول مدة الخدمة في العمل التي سوف نراها لاحقا، أما نسبة الطاقات الشابة في المؤسسة والتي تعبر عنها الفئات العمرية الممتدة من 20-39 فهي قليلة نوعا ما مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.

ثالثاً: متغير المستوى التعليمي والأقدمية (الخبرة).

الشكل رقم 04: متغير المستوى التعليمي بالنسبة للعينة

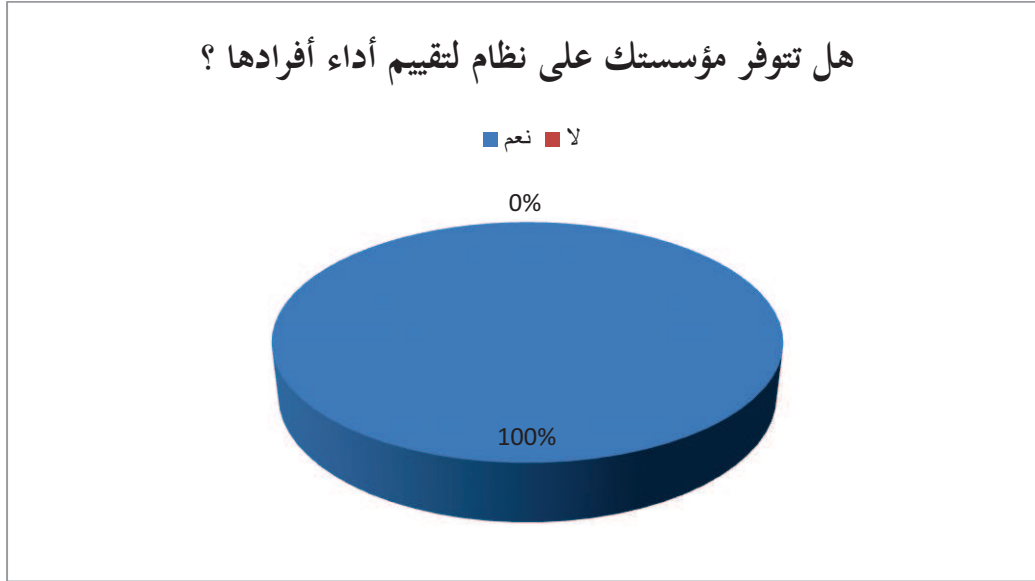


يتضح من الشكل رقم 04 أن العاملين في المؤسسة يملكون مستويات متوسطة في غالبيتهم، حيث أن معظمهم إما ذو مستوى متوسط أو ثانوي، وهو ما يعادل 72 عاملاً، أي ما يقارب نسبة 65.5%، أما فئة الجامعيين فهي قليلة حيث لا تتعدى نسبة 6.4% في الفئة أي ما يعادل 7 جامعيين، وهم جميعهم إدارات، وأما نسبة المستوى الابتدائي فهي نسبة تعادل 23.6%، بما يقارب 26 فرد، كلهم يمثلون جزء من أعوان التنفيذ في العينة وهي فئة لا تتطلب مستوى عالي من التعليم.

كما يوضح الجدول رقم 06 بالملحق رقم 05 أن غالبية العاملين في المؤسسة لديهم أقدمية في المؤسسة حيث يبلغ عدد العمال الذين تتجاوز مدة عملهم في المؤسسة عن 15 سنة 81 عاملاً، أي ما يعادل نسبة 73.64% من حجم العينة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على قلة دوران العمل بالنسبة للعاملين في المؤسسة، ولأنهم لمؤسستهم، كما يعتبر معدل الخبرة المرتفع لعمال المؤسسة مكسباً لها، ونقطة قوة يجب استغلالها، لكن من جهة أخرى لا يجب التغافل عن مصير فئة معتبرة هي في طريقها إلى التقاعد.

الفرع الثاني: نتائج أسئلة الاستمارة المتعلقة بمكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة يتضمن هذا المطلب مجموعة من الأسئلة تتمحور في مجملها حول أهمية ومكانة نظام التقييم المطبق في المؤسسة، ومدى حرص المؤسسة على تطبيق ومتابعة هذا النظام، إضافة إلى أهداف هذا النظام والمعايير التي يستعملها هذا النظام في تقييم فئات العمال المختلفة، وكل هذه الأسئلة تسمح بتكوين صورة واضحة عن صحة أو عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

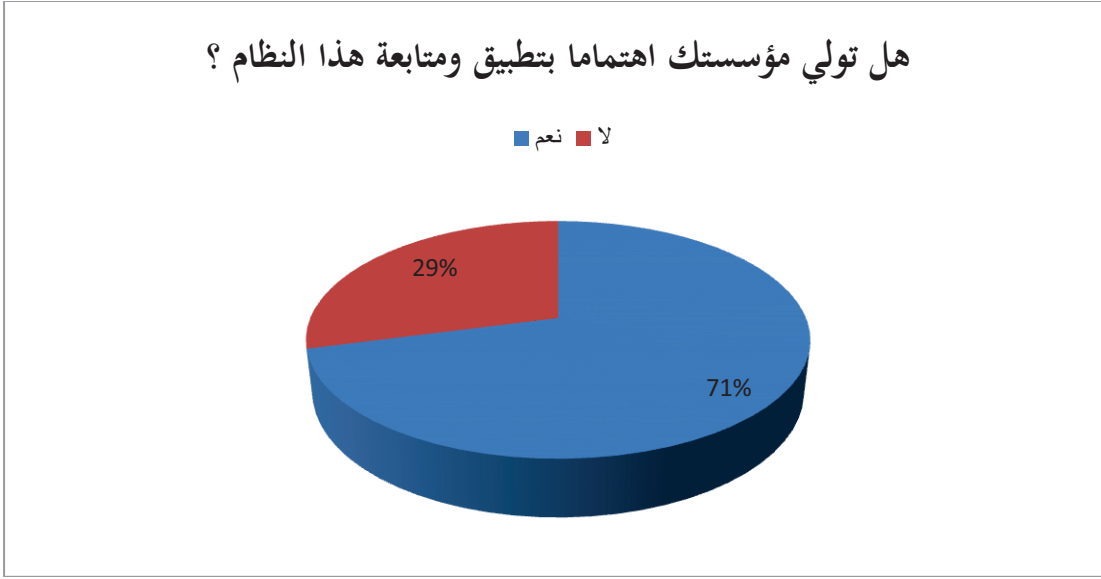
الشكل رقم 05: هل تتوفر مؤسستك على نظام لتقييم أداء أفرادها؟



المصدر: من إعداد الطالب

يلاحظ من الشكل رقم 05 أن كل أفراد العينة البالغ عددهم 110 فرد تقرر بوجود نظام لتقييم أداء أفراد المؤسسة العاملين بها، وهو كما تم الإشارة إليه آنفا نظام تقييم - تنقيط - وهو نظام d'appréciation système notation أو ما يسمى نظام الدرجات موجه لتقييم جميع الفئات السوسيو-مهنية المتواجدة في المؤسسة، حاضرت المؤسسة تجربة طويلة في تطبيق هذا النظام، ولا يزال لحد اليوم قائما في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ككل.

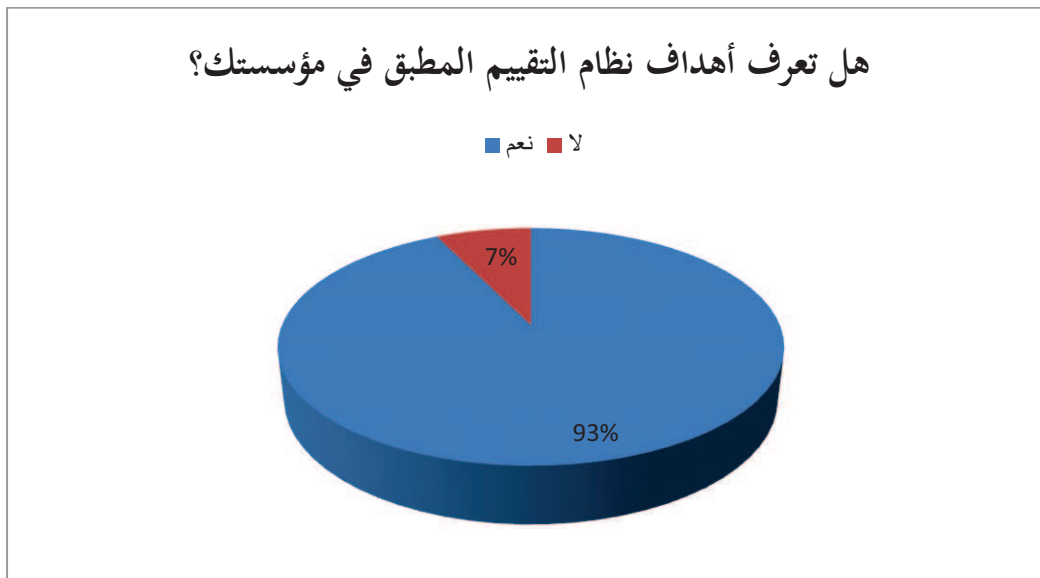
الشكل رقم 06: هل تولي مؤسستك اهتماما بتطبيق ومتابعة هذا النظام؟



المصدر: من إعداد الطالب

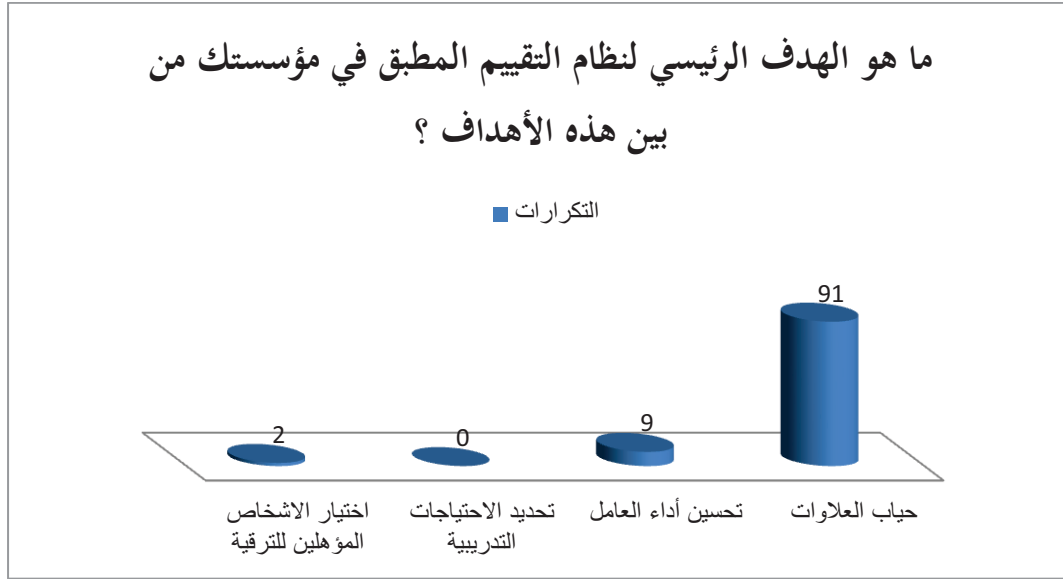
يلاحظ من الشكل رقم 06 أن نسبة 29.1% من أفراد العينة، أي ما يعادل 32 فرد من أفراد العينة ترى أن المؤسسة تولي اهتماما بمتابعة وتطبيق نظام التقييم المطبق في المؤسسة، لأنه حسب اعتقادهم أن كل عامل / موظف منهم يتحصل على درجة تقييمية وهذا كل شهر، في حين تقرر نسبة 70.9% من أفراد العينة، وهي نسبة تفوق ثلثي العينة، أن المؤسسة لا تولي أي اهتمام ومتابعة نظام التقييم المطبق في مؤسستهم، لأنهم يعتبرونه إجراء شكلي لا أكثر، حيث يخضع مستوى أداء العامل/الموظف إلى التقدير الجزافي فقط، فالعامل أو الموظف بذل جهدا أو لم يبذل في نهاية كل شهر سوف يتحصل على نفس الدرجة التقييمية التي تحصل عليها الشهر السابق.

الشكل رقم 07: هل تعرف أهداف نظام التقييم المطبق في مؤسستك؟



المصدر: من إعداد الطالب

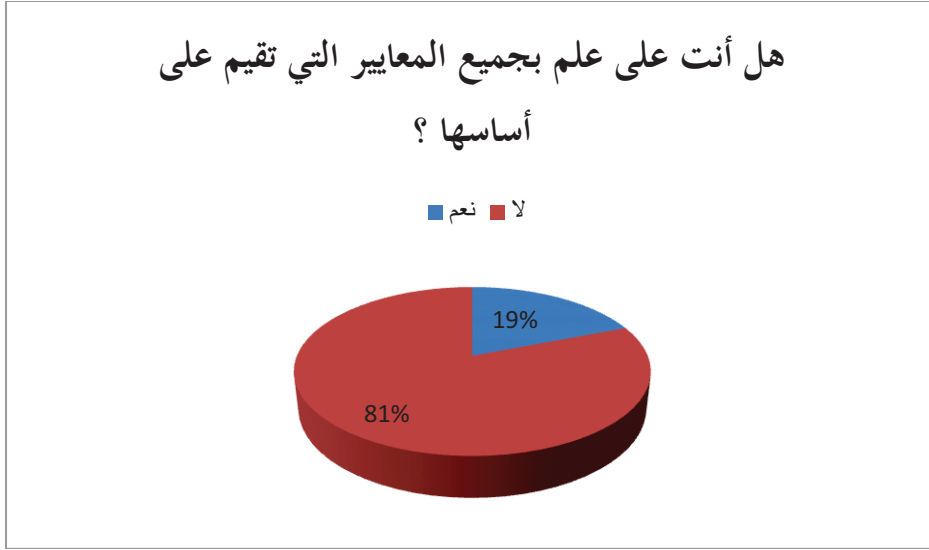
الشكل رقم 08: ما هو حسب رأيك ما هو الهدف الرئيسي لنظام التقييم المطبق في مؤسستك من بين هذه الأهداف ؟



المصدر: من إعداد الطالب

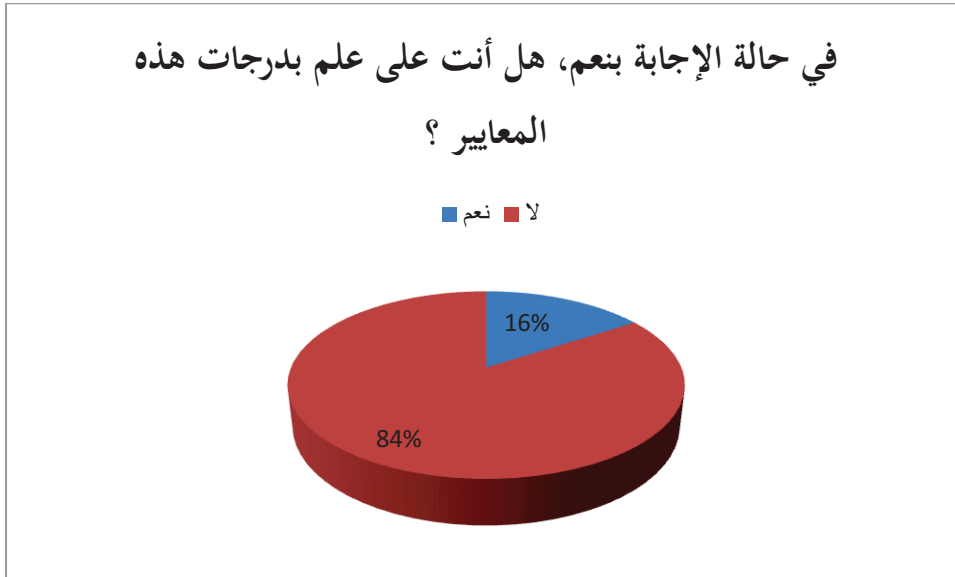
يلاحظ من الشكل رقم 07 ما نسبته 7.28% من أفراد العينة، أو ما يعادل 8 أفراد لا يعلمون أهداف نظام التقييم المطبق في مؤسستهم، وهي نسبة ضئيلة جداً، أما ما نسبته 92.72% من أفراد العينة، أو ما يعادل 102 شخص، يعرفون في مجملهم الأهداف المتوخاة من نظام التقييم الجاري العمل به في مؤسستهم، وعند سؤالهم عن الهدف الرئيسي من بين مجموعة من هذه الأهداف، وقع اختيار ما نسبته 1.96% من أصل 102 مستجوب على هدف اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية، أما ما نسبته 8.84% فترى أن الهدف الرئيسي من تقييم الأداء هو تحسين أداء العامل، بينما تؤكد نسبة 89.2% من أفراد العينة على أن الهدف الرئيسي لنظام التقييم المطبق في المؤسسة من أصل 102 مستجوب، أو ما يعادل 91 عامل على هدف حساب العلاوات والمكافئات، وهذا ما يكشف عن شيء أساسي وجوهري وهو الارتباط الوثيق والمباشر لنظام التقييم المطبق في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP بنظام العلاوات والمكافئات، أو بصيغة أخرى أن نظام التقييم الجاري العمل به في المؤسسة يحرص أهدافه في هدف أساسي ألا وهو الحافز المادي.

الشكل رقم 09: هل أنت على علم بجميع المعايير التي تقيم على أساسها؟



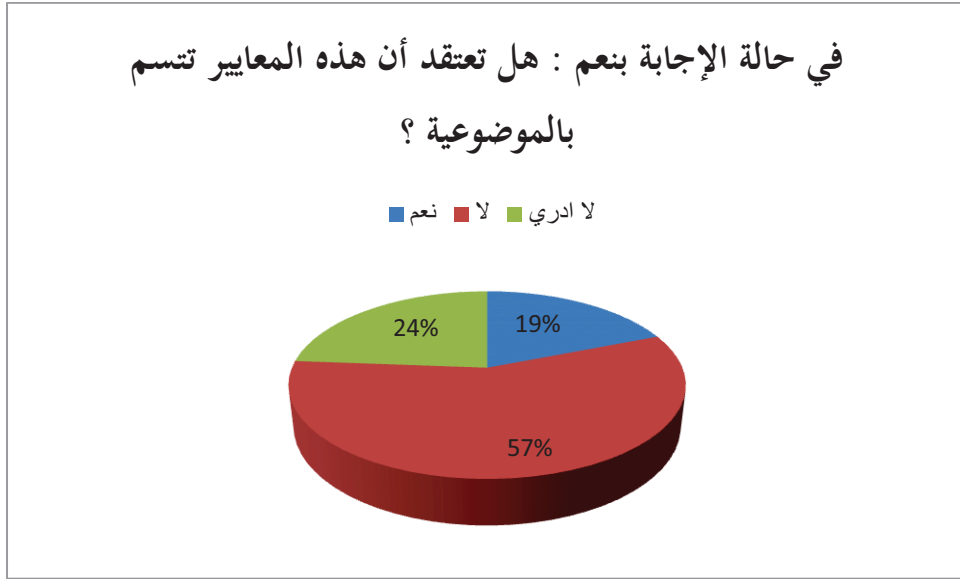
المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم 10: في حالة الإجابة بنعم، هل أنت على علم بدرجات هذه المعايير؟



المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم 11: في حالة الإجابة بنعم : هل تعتقد أن هذه المعايير تتسم بالموضوعية ؟



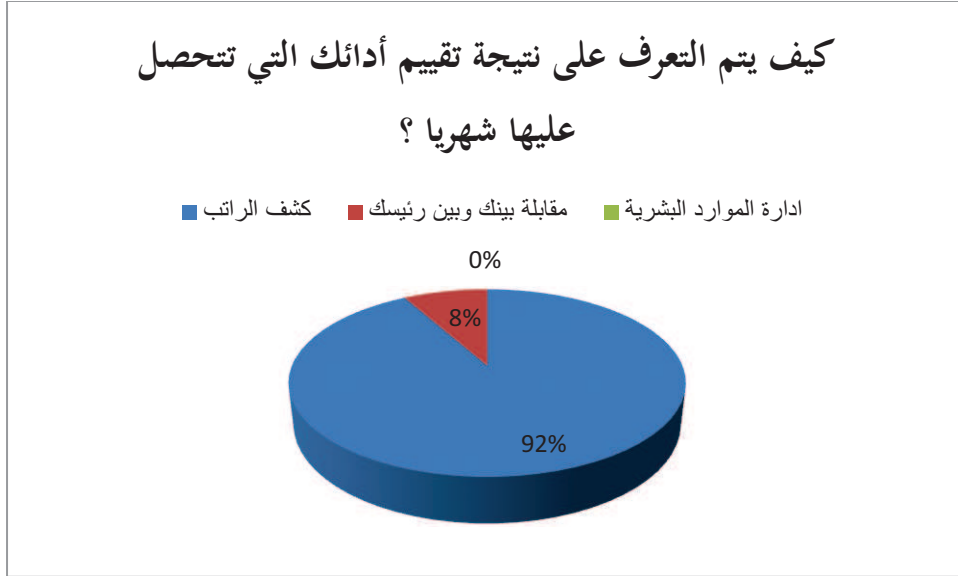
المصدر: من إعداد الطالب

يلاحظ من الأشكال الثلاثة رقم (09، 10 و 11) أن ما نسبته 80.9 % من أفراد العينة أو ما يعادل 89 فرد ليس لهم علم بجميع المعايير التي على أساسها يقيم أدائهم فمن خلال المقابلة والمناقشة التي تمت معهم، تم تأكيدهم على عدم معرفتهم بالتفاصيل المتعلقة بالمعايير التي يقيمون على أساسها، إذا استثنينا معياري الانضباط، والسلوك، أما نسبة 19.1 % من أفراد العينة، أو ما يعادل 21 فرد أكدت أنها على علم بجميع المعايير والمعايير الجزئية التي تقيم على أساسها، وهي في غالبيتها من الإداريين، لكن نسبة 14.28 % فقط من أصل 21 على دراية بدرجات كل معيار من المعايير، ونسبة 85.72 % من أصل 21 ليست على علم بدرجات المعايير التي يقيمون على أساسها، وهذا راجع حسب تصريحاتهم إلى عدم إطلاعهم على استمارات التقييم الخاصة بهم، فالعامل الموظف الذي تحصل على درجة تقييمية تعادل 90 % مثلا، لا يعرف تفاصيل هذه الدرجة، ولا كيف تحصل عليها، أو ما هو المعيار الذي حقق من خلاله درجة جيدة، أو العكس، أما عن السؤال المتعلق بموضوعية أو عدم موضوعية المعايير الموضوعية للتقييم، فقد أكدت نسبة 23.82 % من أصل 21 أنها لا تدري بموضوعية أو عدم موضوعية المعايير المستخدمة، أما نسبة 57.14 % من أصل 21 فتقر بعدم موضوعية هذه المعايير، ويرجعون السبب إلى اعتماد نفس المعايير لتقييم كل فئة سوسيو-مهنية (إطارات، عمال مهرة، عمال تنفيذ) دون الأخذ بعين الاعتبار حجم ومهام كل وظيفة وتعقدتها، وظروف العمل والأخطار التي تميزها، وأما نسبة 19.04 % فتري موضوعية هذه المعايير، لان المشرفين على تقييمهم يعتمدون على بيانات موضوعية في تقييمهم، كعدد التقارير المعدة نهاية كل شهر بالنسبة للإطارات.

الفرع الثالث: نتائج أسئلة الاستمارة المتعلقة بإدارة و استخدام نتائج التقييم

يتضمن هذا المطلب اثنا عشر سؤال تدور في مجملها حول إدارة واستخدام نتائج التقييم حيث تكشف الإجابة على هذه الأسئلة عن الطريقة التي يتم بها إعلام العامل بالنتيجة التقييمية التي يتحصل عليها، إضافة إلى معرفة مدى توفر أرضية للتظلم من نتائج التقييم، كما تكشف أيضا هذه الأسئلة عن مدى اعتماد المؤسسة على نتائج التقييم في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بشؤون العاملين.

الشكل رقم 12: كيف يتم التعرف على نتيجة تقييم أدائك التي تتحصل عليها شهريا ؟ هل من خلال:

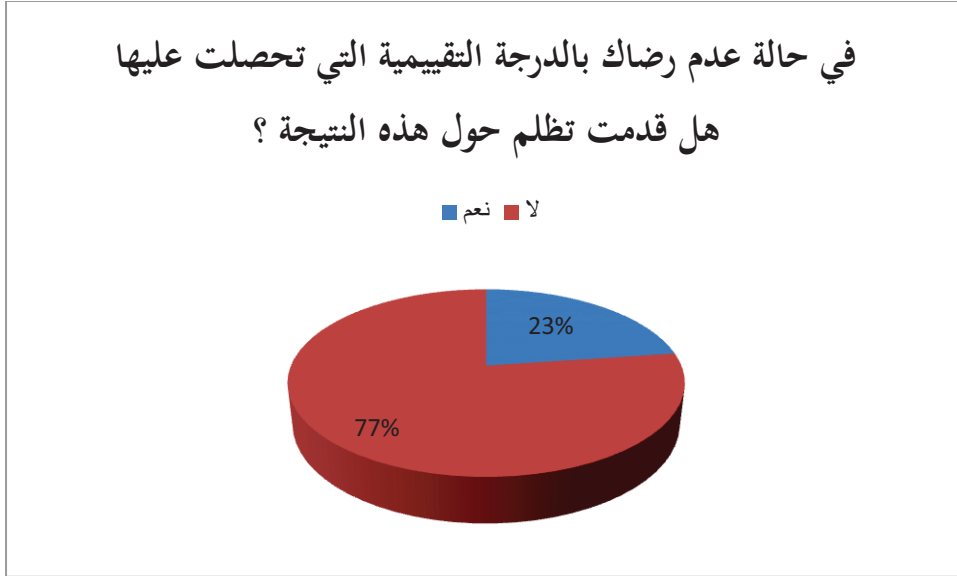


المصدر: من إعداد الطالب

يلاحظ من الشكل رقم 12 أن نسبة 91.8% من أفراد العينة، أو ما يعادل 101 من أفراد العينة، تتعرف على النقطة التقييمية التي تتحصل عليها شهريا من خلال كشف الراتب، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 8.2% يمكنهم التعرف عليها النقطة التقييمية التي تحصلوا عليها قبل حصولهم على كشف الراتب من خلال رئيسهم المباشر، بحكم ربما الزمالة أو الصداقة (تنظيم غير رسمي).

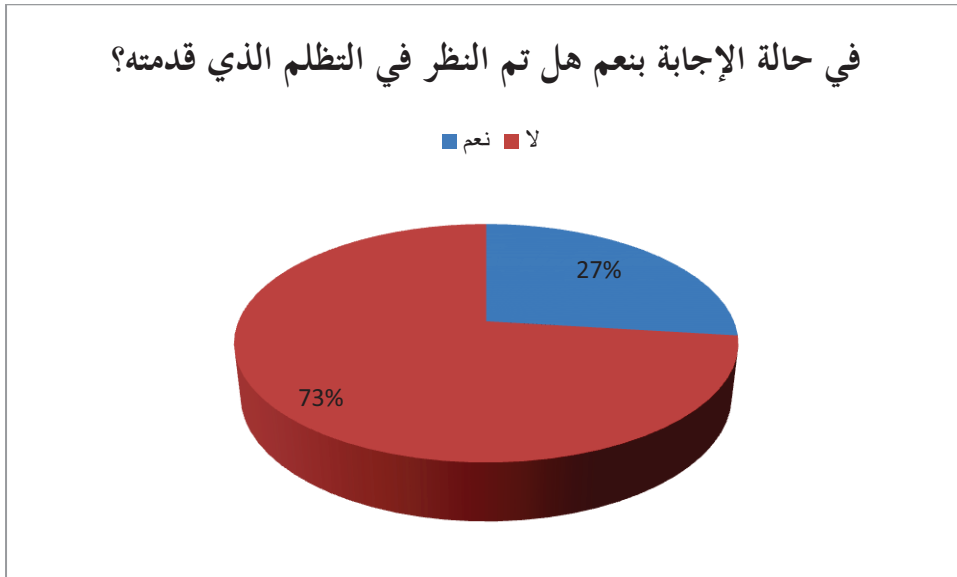
و هذا يطرح إشكالية مناقشة نتائج التقييم التي يتحصل عليها العامل، حيث ترى المؤسسة أنه لا طائل من مناقشة نتائج التقييم مع العاملين، لكن في الواقع هذا ليس من صالح المؤسسة ولا العاملين، لأن نظام التقييم الجيد والموضوعي يجب أن يركز على ضرورة مناقشة نتائج التقييم من خلال مقابلة تجمع بين المشرف ومرؤوسيه، يتم فيها إعطاء صورة واقعية عن مستوى أدائهم، ومحاولة تحديد أوجه القصور والانحرافات التي تعيق هذا الأخير، في مختلف المستويات الإدارية والعمل على تصحيحها .

الشكل رقم 13: في حالة عدم رضاك بالدرجة التقييمية التي تحصلت عليها هل قدمت تظلم حول هذه النتيجة؟



المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم 14: في حالة الإجابة بنعم: هل تم النظر في التظلم الذي قدمته؟

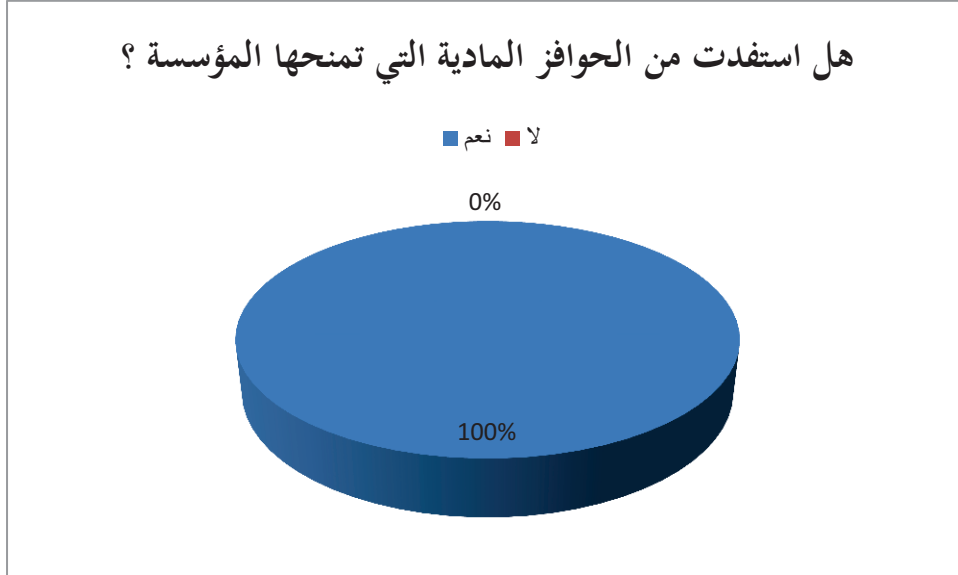


المصدر: من إعداد الطالب

يلاحظ من الأشكال رقم 13 و14 أن نسبة 76.08% من أفراد العينة أي ما يعادل 88 فرد لم يقدموا تظلم من نتائج التقييم التي يتحصلون عليها، حتى في حالة عدم رضاهم بهذه النتائج، أما نسبة 23.63% من أفراد العينة، قاموا بتقديم تظلم إلى رئيسهم المباشر حول نتائج التقييم التي تحصلوا عليها، لكن من مجموع 26 فرد قدم تظلم حول نتائج تقييمه، تم النظر في تظلم ما يعادل نسبة 26.92% فقط من أصل 26، والنسبة المتبقية والمقدرة بـ 73.08% لم يتم النظر في تظلمهم، وهذا

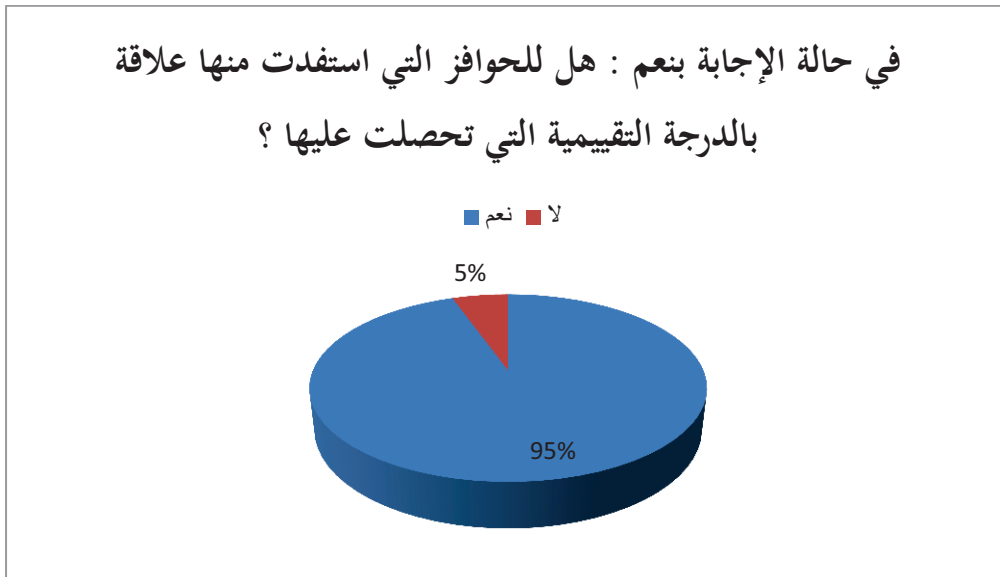
ما يعكس عدم وجود أرضية واضحة للتظلم من نتائج التقييم، وخضوعها بصورة مطلقة للمشرف المباشر، وهذا ما قد يقلل من مصداقية وموضوعية نظام التقييم.

الشكل رقم 15: هل استفدت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة ؟



المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم 16: في حالة الإجابة بنعم : هل للحوافز التي استفدت منها علاقة بالدرجة التقييمية التي تحصلت عليها ؟



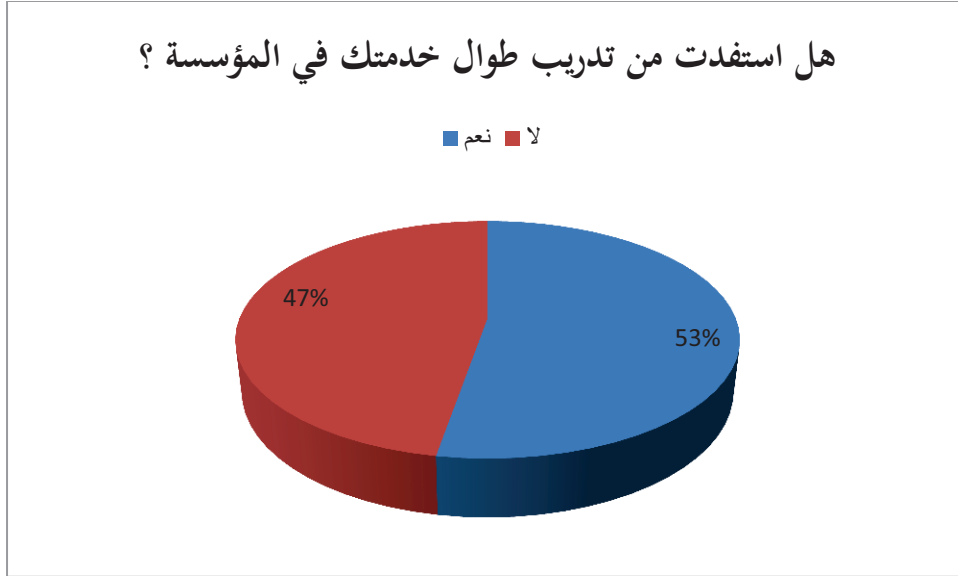
المصدر: من إعداد الطالب

يلاحظ من الشكلين رقم 15 و 16 أن جميع أفراد العينة، وبجميع فئاتهم الوظيفية قد استفادوا من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة، أما عن السؤال المتعلق ب: هل كانت هذه الحوافز تبعاً لنتائج تقييمك ؟ فقد أجابت نسبة 5.76 % من أفراد العينة بنعم، حيث تم اختزال جميع الحوافز التي تحصلوا عليها في علاوة المردودية الفردية التي تمنح وفقاً لنتائج تقييم العامل وهذا حسب نظرهم طبعاً، أما غالبية أفراد العينة و نسبتهم 94.54 % أي ما يعادل 104 فرد أكدوا أن هذه الحوافز ليست لها علاقة

بنتائج التقييم التي تحصلوا عليها، هذا باستثناء علاوة المردودية الفردية التي تمنح نتيجة تقييم أداء كل عامل وهي تمثل نسبة 10% من الأجر القاعدي للفرد فقط، أما علاوة المردودية الجماعية فبالرغم من أنها تمنح نتيجة تقييم الأداء الجماعي للعاملين والنتائج التي يحققونها، إلا أنها لا توزع على العاملين بعدالة، حيث يستفيد العمال/الموظفين ذوي الأجر القاعدي الأعلى أكثر من هذه العلاوة، مقارنة بالعامل البسيط، بالرغم من إسهاماته في تحقيق نتائج هذا الأداء الجماعي، أما باقي الحوافز الأخرى فلا علاقة لها بنتائج التقييم، فبالرغم من أن المؤسسة محل الدراسة من المؤسسات التي تمنح حوافز متنوعة مادية ومعنوية للعاملين بها، ناهيك عن الأجور المرتفعة التي تمنحها، ومن بين الحوافز التي المعنوية التي تمنحها المؤسسة الاستحقاقات، وهي في مجملها ميداليات تمنح على أساس مدة الخدمة في المؤسسة، وهي تتوزع كما يلي:

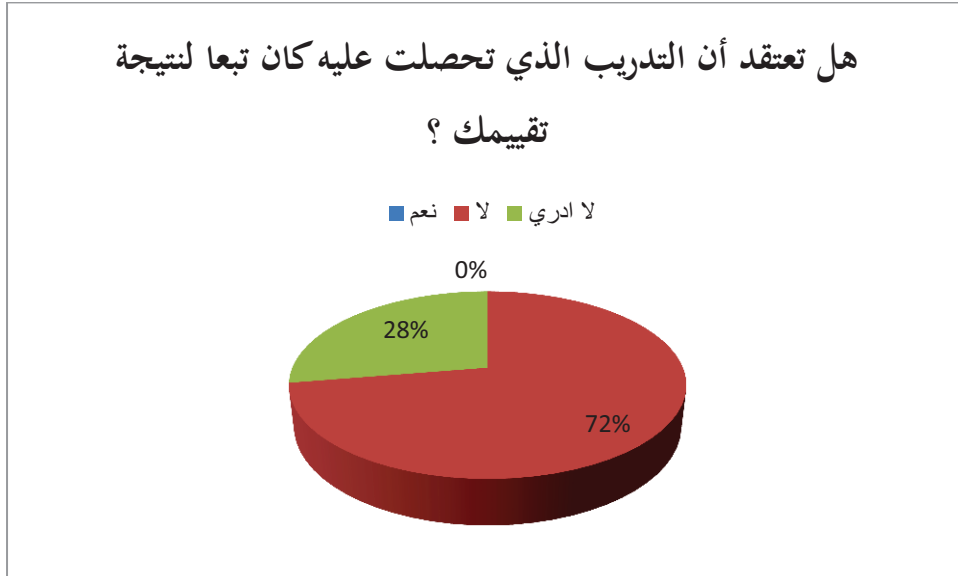
- ميدالية برونزية عن مدة خدمة تعادل 15 سنة.
 - ميدالية فضية عن مدة خدمة تعادل 20 سنة.
 - ميدالية ذهبية عن مدة خدمة تعادل 25 سنة.
 - ميدالية Vermeille فضية مذهبة عن مدة خدمة 30 سنة.
- أما الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة فتتمثل في مجموعة من العلاوات والمنح من بين هذه العلاوات ما يلي:
- علاوة المسؤولية وتمثل 15-30 % من الأجر القاعدي، تمنح هذه العلاوة للإطارات والمسيرين.
 - علاوة السلم - Prime d'échelle : تمنح هذه العلاوة كل عامين، يتم من خلالها زيادة الأجر القاعدي بسلم (درجة)، ويشترط عند منح هذه العلاوة أن يكون العامل/الموظف قد تحصل على درجة تقييمية تفوق 80 درجة في السنتين الماضيتين، مع عدم حصوله على أي عقوبة.
 - علاوة النقل Prime de transport.
- أما المنح فهي عديدة ومتنوعة منها:
- منحة التعب وتقدر بـ 06 % من الأجر القاعدي.
 - منحة الخطر وتقدر بـ 07 % من الأجر القاعدي.
 - منحة العزلة، منحة المناوبة، منحة الوسخ، منحة التغذية....

الشكل رقم 17: هل استفدت من تدريب طوال خدمتك في المؤسسة ؟



المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم 18: هل تعتقد أن التدريب الذي تحصلت عليه كان تبعاً لنتيجة تقييمك ؟

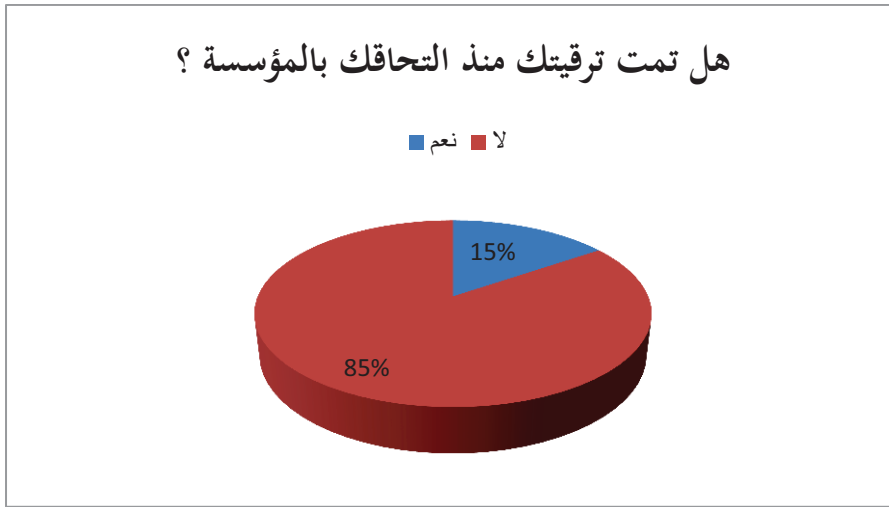


المصدر: من إعداد الطالب

أكدت نسبة 52.72 % من أفراد العينة أي ما يفوق نصف العينة، أنها تحصلت على تدريب، وكان ذلك في شكل تربصات وملتقيات قصيرة المدى، أما نسبة 47.28 % من أفراد العينة لم يتحصلوا على تدريب، أما عن ما إذا كان التدريب الذي استفاد منه العامل كان تبعاً لنتيجة تقييمه، فقد أجابت نسبة 27.59 % من أصل 58 فرد استفاد من التدريب وهو لا يدري ما إذا ما كان التدريب الذي استفاد منه له علاقة بنتيجة التقييم أم لا، وهذا ما يطرح تساؤل حول مبدأ يجب أن يقوم عليه نظام التقييم وهو ضرورة الاتصال في جو من الشفافية في نقل المعلومات إلى الأطراف المعنية ليعرفوا مستوى أدائهم، والجوانب التي

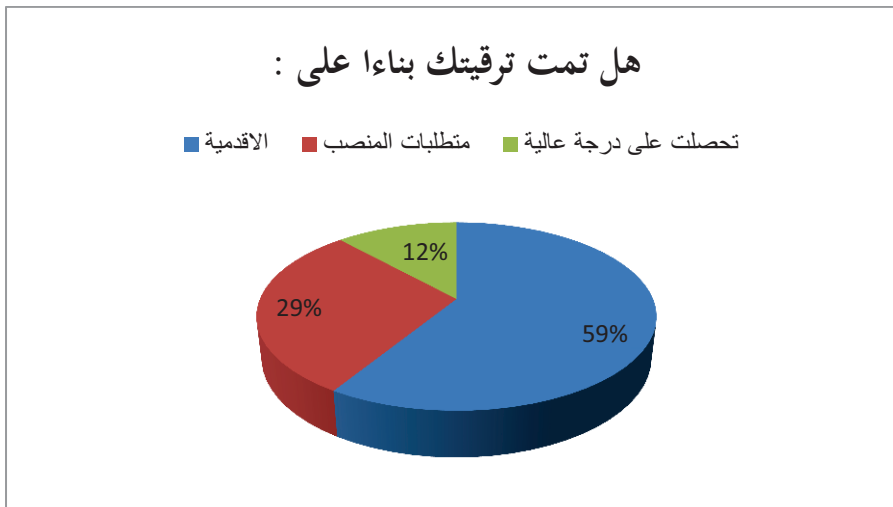
تتطلب التحسين فيه، وأما نسبة 72.41 % فتؤكد على أنه لا توجد علاقة بين نتيجة التقييم والتدريب الذين استفادوا منه، وهذا ما يبرز نقطة مهمة ألا وهي أن الاحتياجات التدريبية في المؤسسة لا تقوم أصلاً على النتائج التي يقدمها تقييم الأداء، فحسب أحد المسيرين في إدارة المستخدمين أن التدريب في المؤسسة يتم وفق حاجات المؤسسة، نميز عدة أنواع للتدريب في المؤسسة منها Recyclage التدريب على تقنية جديدة دون أن يغير العامل منصبه أو ما يسمى إعادة التأهيل وهو تدريب لمدة أسبوع كل شهر لمدة سنة، التدريب أو التكوين الشخصي أو من أجل الترقية أو ما يسمى PLD إضافة إلى تدريبات قصيرة الأجل.

الشكل رقم 19: هل تمت ترقيتك منذ التحاقك بالمؤسسة ؟



المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم 20: هل تمت ترقيتك بناء على:



المصدر: من إعداد الطالب

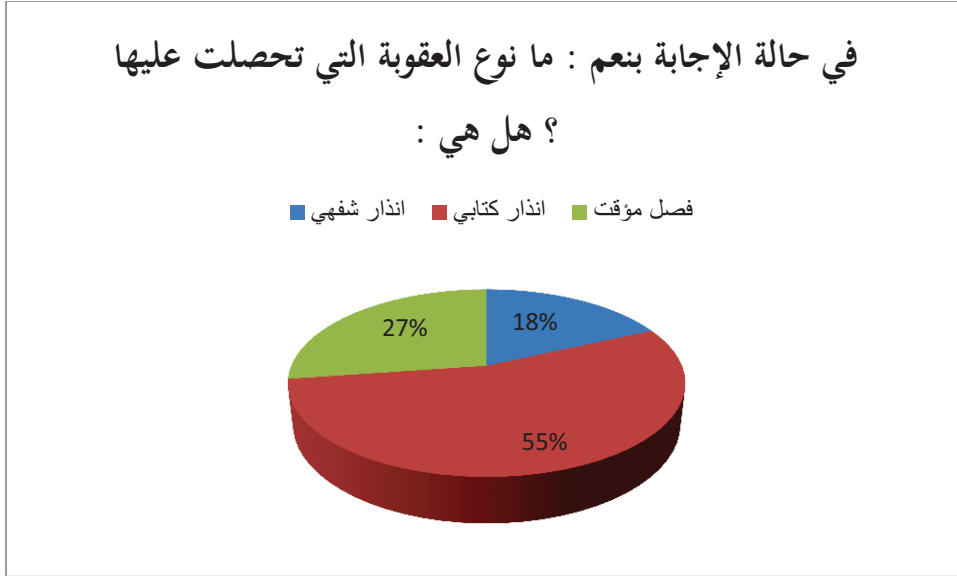
تظهر الإجابات أن نسبة 84.54 % أي ما يعادل 93 من أفراد العينة لم يتحصلوا على ترقية منذ بداية عملهم بالمؤسسة، أما نسبة 15.46 %، أي ما يعادل 17 فرد فقط من أفراد العينة تحصلوا على ترقية، وهم في الغالب من فئة الإداريين، وترجع نسبة 58.8 % أي ما يعادل 10 من أصل 17 مستجوب حصل على الترقية، سبب ترفيتهم هي الأقدمية، لأنها حسب رأيهم هي المتغير الحقيقي والوحيد الذي يعتبرونه معيارا أساسيا للحصول على ترقية في المؤسسة، أما نسبة 29.4 % أي ما يعادل 5 أفراد من العينة أرجعوا سبب ترفيتهم إلى متطلبات المنصب، حيث توفرت فيهم هذه المتطلبات، أما النسبة الباقية والتي تقدر بـ 11.8 %، أي ما يقارب فردين، أرجعوا سبب ترفيتهم إلى أنهم تحسوا على درجة تقييمية عالية، وفي الواقع وحسب أحد المسؤولين في مصلحة المستخدمين، أنه لا توجد علاقة ذات دلالة بين الترقية ونتيجة التقييم إلا في حدود ضيقة، على سبيل المثال يجرم الفرد من الترقية إذا كان متوسط الدرجات التقييمية المحصل عليها في 3 سنوات تقل عن 80 درجة، حيث ترجع الترقية بالأساس للأقدمية.

الشكل رقم 21: هل تعرضت لعقوبات منذ التحاقك بالمؤسسة؟



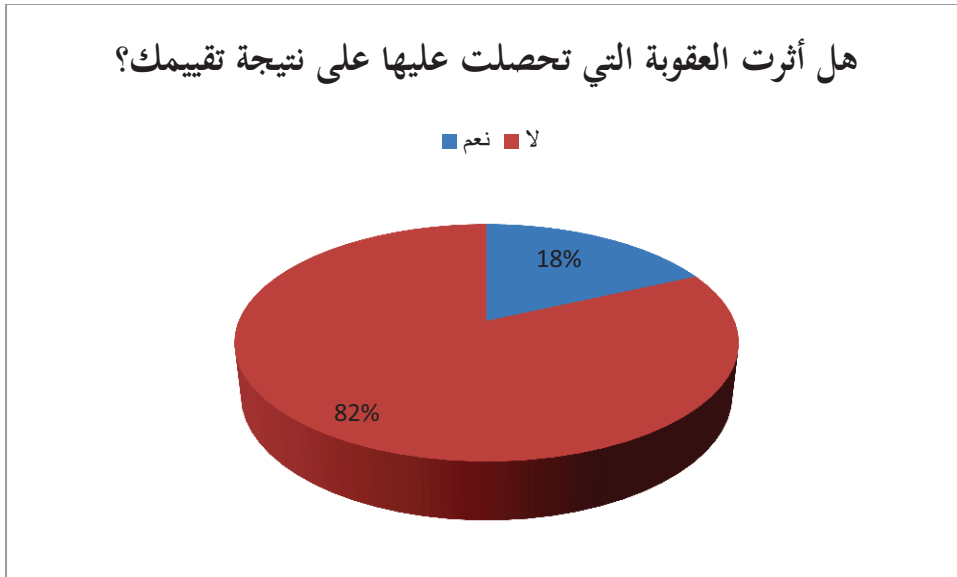
المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم 22: في حالة الإجابة بنعم : ما نوع العقوبة التي تحصلت عليها ؟ هل هي:



المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم 23: هل أثرت العقوبة التي تحصلت عليها على نتيجة تقييمك ؟



المصدر: من إعداد الطالب

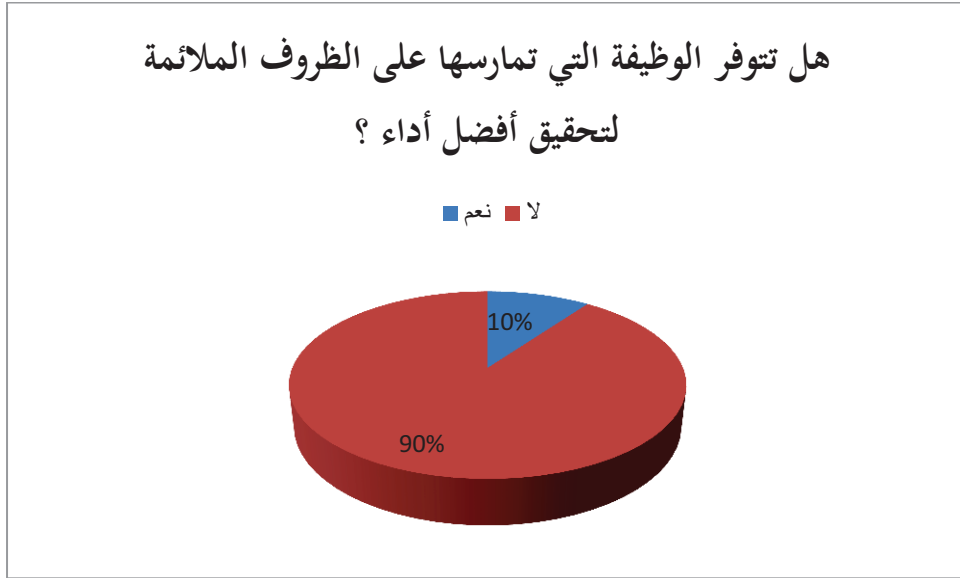
يلاحظ من الأشكال 21، 22 و 23 أن نسبة 90% من أفراد العينة أي ما يعادل 99 فرد من أفراد العينة لم يتعرضوا لعقوبات منذ بداية عملهم بالمؤسسة، ومن أي نوع أما نسبة 10%، أي ما يعادل 11 فرد تعرضوا لعقوبات متنوعة بين الإنذار الكتابي والشفهي والفصل المؤقت، حيث تحصلت نسبة 18.18% منهم أي ما يعادل شخصين إلى إنذار شفهي ونسبة 54.54% منهم إلى إنذار كتابي، ونسبة 27.28%، أي ما يعادل 3 أفراد إلى فصل مؤقت.

أما عن أثر هذه العقوبة على درجة التقييم التي تحصل عليها العامل، فلقد أجمعت نسبة 81.82% من أصل 11 فرد تعرض لعقوبة أنه لم تؤثر العقوبة التي تحصلوا عليها على نتيجة تقييمهم، أما نسبة 18.18% أكدوا على أن العقوبة التي تحصلوا عليها على قد أثرت على درجة التقييم التي تحصلوا عليها، وحسب المادة 96 من القانون الداخلي للمؤسسة تحرم العقوبة التأديبية العامل/الموظف التي تعرض لها، من الاستفادة من علاوة المردودية الفردية، وتأخر ترقيته، كما تؤثر على درجة التقييم التي يتحصل عليها، وهذا حسب درجة العقوبة المفروضة ودرجة الخطأ المهني المرتكب.

الفرع الرابع: أسئلة الاستمارة المتعلقة بأخطاء ومشاكل نظام التقييم

يتضمن هذا المحور سبعة أسئلة حول أهم المشاكل والأخطاء التي قد يتميز بها نظام التقييم الجاري العمل به في المؤسسة، وهي أسئلة موجهة لاختبار صحة أو عدم صحة الفرضية الفرعية.

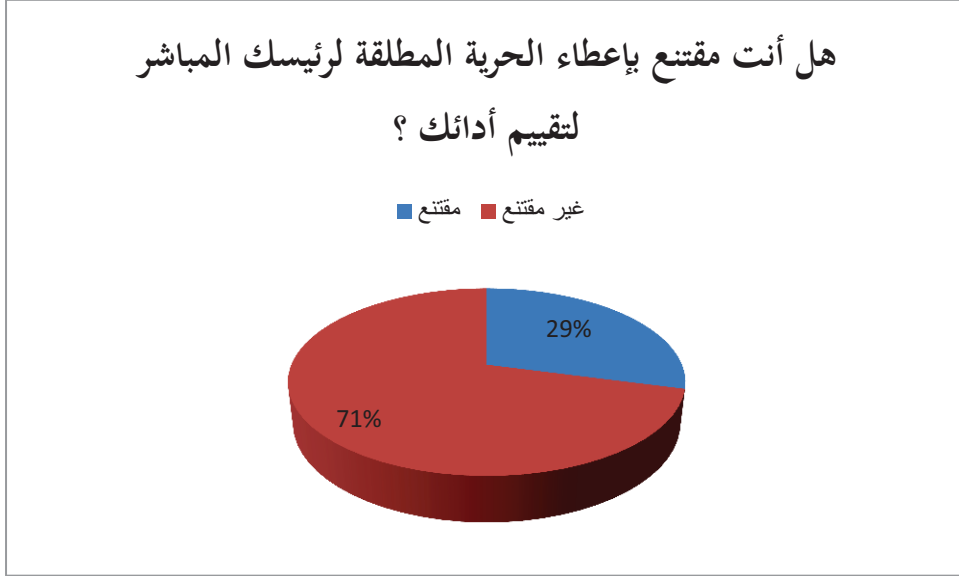
الشكل رقم 24: هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء؟



المصدر: من إعداد الطالب

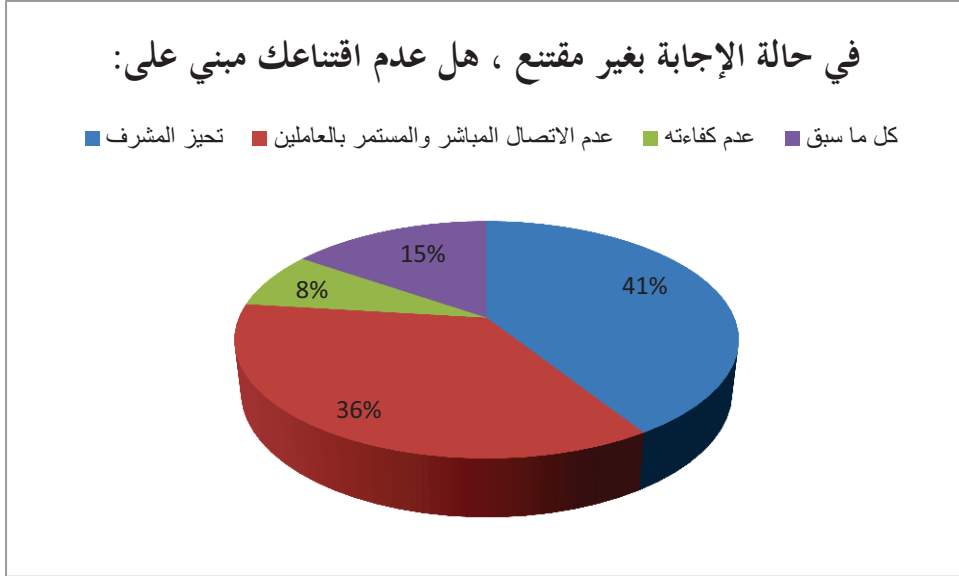
الملاحظ من الشكل رقم 24 أن نسبة 11% من أفراد العينة، أي ما يعادل 10 عمال، يؤكدون على توفر الوظيفة التي يمارسونها على الظروف والوسائل الملائمة لتأدية مهام وظيفتهم، وأما نسبة 90% من أفراد العينة أي ما يعادل 99 عامل وهي نسبة معتبرة تؤكد على عدم توفر الظروف الملائمة للعمل وتقديم أفضل أداء، وهذا ما لاحظناه فعلا أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية، وكما صرح لنا عدد من العاملين، حيث لاحظنا غياب بعض التجهيزات الضرورية لعمل بعض الموظفين الإداريين كأجهزة الإعلام الآلي، وإن توفرت فهي قديمة ولا تفي بالغرض، ناهيك عن الظروف التي يعمل فيها العاملين في ورشات الصيانة، وهذا كله يطرح إشكالية صدق معيار حجم العمل المقدم، لأن حجم العمل المقدم من طرف العامل لا يتوقف على العامل فقط بل يتوقف كذلك على توفر ظروف العمل الضرورية، ولأن غياب هذه الوسائل ليست مسؤولية العامل بل مسؤولية الإدارة المكلفة بتوفيرها.

الشكل رقم 25: هل أنت مقتنع بإعطاء الحرية لرئيسك المباشر لتقييم أدائك؟



المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم 26: في حالة الإجابة بغير مقتنع، هل عدم اقتناعك مبني على:

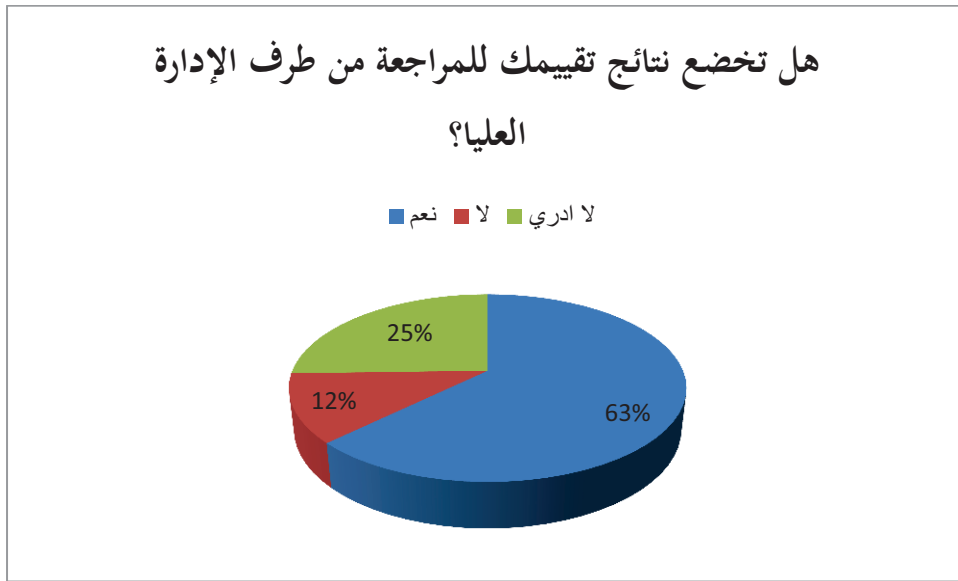


المصدر: من إعداد الطالب

يلاحظ من الشكلين رقم 25 و 26 أعلاه أن نسبة 29.1% من أفراد العينة أي ما يعادل 32 فرد مقتنعين بإعطاء كامل الحرية لرئيسهم المباشر لتقييم أدائهم، لأن حسب رأيهم أنه هو الشخص الأدرى بعملهم وسلوكياتهم أكثر من أي شخص آخر، أما نسبة 70.9% من أفراد العينة غير مقتنعة بإعطاء كامل الصلاحيات والحرية لرئيسهم المباشر في تقييمهم، ويرجع عدم اقتناعهم هذا إلى عدة أسباب، حيث تحصرها نسبة 41% من أصل 78 فرد غير مقتنع من أفراد العينة في تحيز المشرف، فحسب رأي هذه الفئة أن المؤسسة قد بالغت في إعطاء المشرف المباشر مطلق الحرية في تقييم

العاملين تحت إشرافه، مما جعل عملية التقييم خاضعة لقراراته بصورة مطلقة، وهذا ما أدى إلى التعسف والتحيز في منح درجات التقييم، حيث يتم منحها في أغلب الأحيان عن طريق المحاباة والصداقة، أما نسبة 35.9% من أفراد العينة فحصرت سبب عدم اقتناعها بعدم اتصال المشرف والمباشر والمستمر بالعاملين تحت إشرافه، وبالتالي عدم إلمامه بجميع الجوانب المتعلقة بأدائهم، وبالتالي فالتقييم في هذه الحالة يكون عشوائيا، أما نسبة 7.7% من أفراد العينة فحصرت أسباب عدم اقتناعها في عدم كفاءة المشرف، وبالتالي حسب رأي هذه الفئة هو لا يتميز بالكفاءة الكافية لتقييمهم، وأما نسبة 15.4% فتبني عدم اقتناعها بالأسباب الثلاثة السابقة.

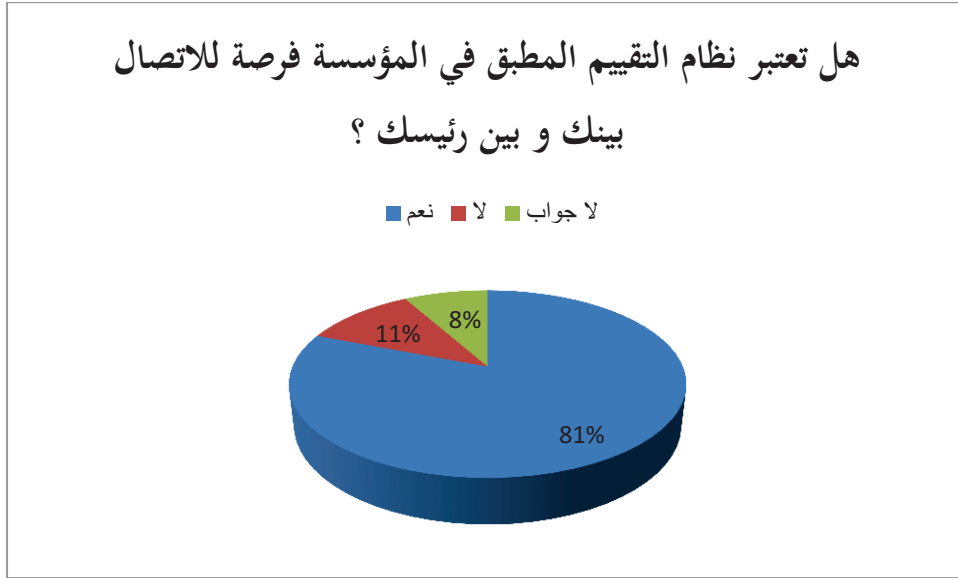
الشكل رقم 27: هل تخضع نتائج تقييمك للمراجعة من طرف الإدارة العليا؟



المصدر: من إعداد الطالب

الملاحظ من الشكل رقم 26 أن نسبة 25.45% من أفراد العينة أجابت بلا أدري عما إذا كانت نتائج التقييم تخضع للمراجعة من طرف الإدارة العليا أم لا، أما نسبة 11.82% فتعتقد أن نتائج التقييم تخضع للمراجعة من طرف الإدارة العليا أحيانا، في حين أكدت نسبة معتبرة من العينة تقدر بـ 62.73% من العينة، أي ما يعادل 69 فرد أن نتائج التقييم لا تخضع للمراجعة من طرف الإدارة العليا، وتبرر هذه الفئة إجابتها بإهمال الإدارة لعملية التقييم واعتبارها إجراء شكلي فقط، ولا طائل وراء مراجعة نتائجها، ولعل ما يدعم هذه الإجابة الخاصة خلو بطاقات التقييم Fiche de notation الخاصة بكل فئة مهنية (سواء إطارات، عمال مهرة، عمال تنفيذيون) من جهة مخصصة لملاحظات ومصادقة المسؤول السلمي Responsable Hiérarchique على نتيجة التقييم التي يتحصل عليها الفرد شهريا.

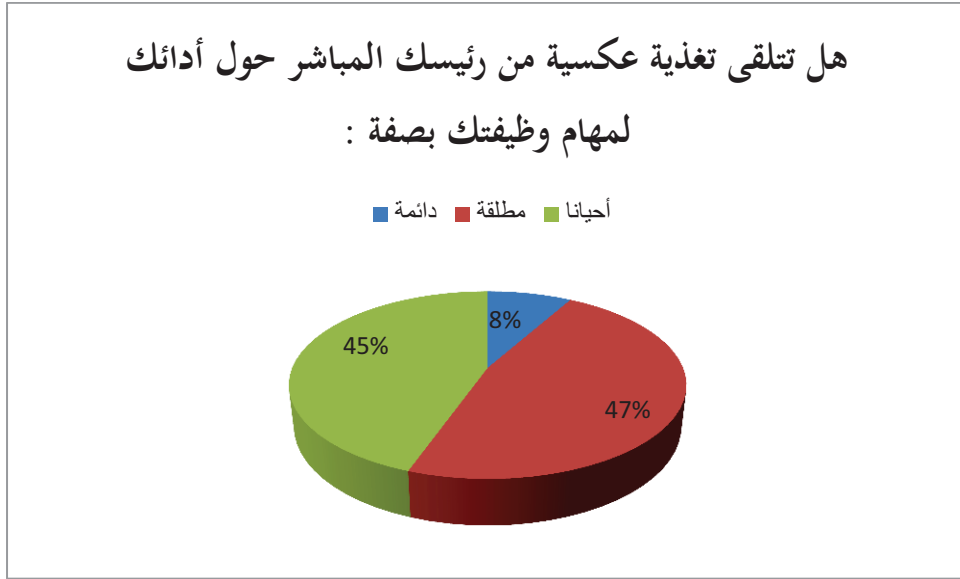
الشكل رقم 28: هل تعتبر نظام التقييم المطبق في المؤسسة فرصة للإتصال بينك وبين رئيسك ؟



المصدر: من إعداد الطالب

يلاحظ من الشكل رقم 28 أن نسبة 8.2% من أفراد العينة، أي ما يعادل 9 أفراد لم يقدموا إجابة حول السؤال المطروح، أما نسبة 10.9% من أفراد العينة اعتبروا أن نظام التقييم فرصة لتعزيز الإتصال بينها وبين المشرف المباشر، خاصة إذا تحصلوا على نقطة جيدة، فان هذا سيعمل على رفع معنوياتهم وبالتالي زيادة الولاء والمودة بينهم وبين مشرفهم، حيث ربطوا الإتصال في هذه الحالة بالجانب المعنوي والعاطفي فقط، وأما نسبة 80.9% من العينة فاعتبروا أن نظام التقييم المطبق في مؤسستهم لا يعتبر فرصة للاتصال بينهم وبين مشرفهم، لأنه لا يشجع أسلوب الإتصال بينهم وبين رئيسهم، لأنه لا يقوم على الحوار والمناقشة، خاصة فيما يتعلق بمناقشة نتائج التقييم، فهو لا يحمل لهم تغذية عكسية عن مستوى أدائهم ولا عن جوانب القصور فيه.

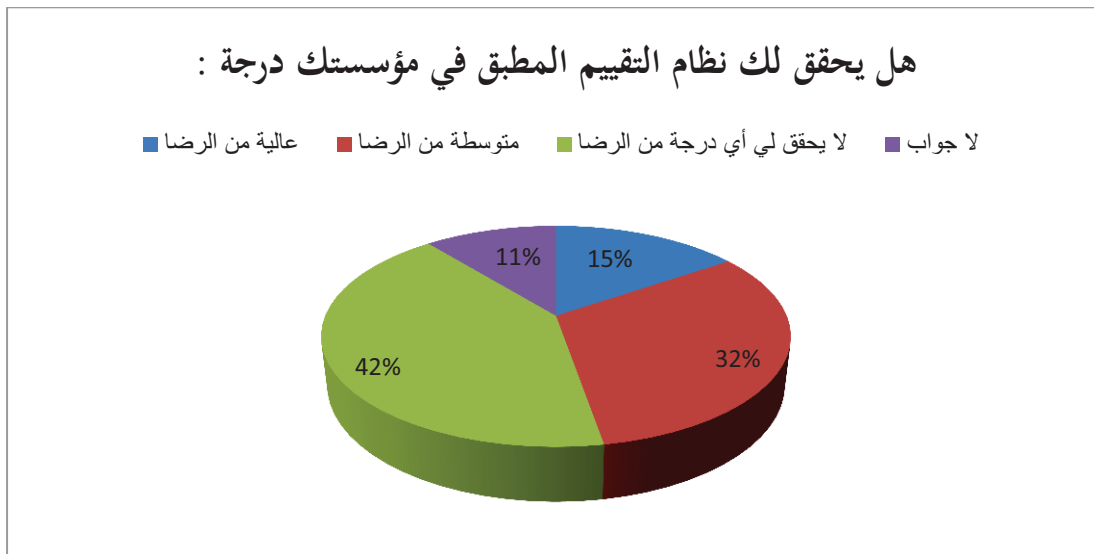
الشكل رقم 29: هل تتلقى تغذية عكسية من رئيسك المباشر حول أدائك لمهام وظيفتك بصفة:



المصدر: من إعداد الطالب

يلاحظ من مشاهدة الشكل رقم 29 أعلاه أن ما مجموعه 52 فرد من أفراد العينة، يقرون بعدم تلقي أي توجيهات من رئيسهم المباشر، وبصفة مطلقة في حين تؤكد نسبة 44.54% من أفراد العينة أنهم يتلقون توجيهات من رئيسهم المباشر ولكن ليس بصفة دائمة، وإنما أحيانا فقط، وهذا ربما ما يعكس عدم الاهتمام من طرف المسؤولين بمتابعة مرؤوسيه، وعدم توفير التغذية العكسية الكافية لهم حول أدائهم وهذا يؤكد عدم اتصال المشرف المباشر والمستمر للعاملين تحت إشرافه. أما نسبة 8.19% من أفراد العينة وهي نسبة ضئيلة يؤكدون متابعة مشرفيهم لأدائهم، وهذا ربما بحكم عملهم في مكان واحد.

الشكل رقم 30: هل يحقق لك نظام التقييم المطبق في مؤسستك درجة:



المصدر: من إعداد الطالب

يلاحظ من الشكل رقم 30 أن ما يقارب نسبة 10.91% من أفراد العينة، أي ما يعادل 12 فرد لم يقدموا إجابات حول هذا السؤال، أما نسبة 15.45% من أفراد العينة أبدت رضاها حول نظام التقييم المطبق في المؤسسة، في حين أن نسبة 31.82% أكدت أن نظام التقييم المطبق في المؤسسة يحقق لها درجة متوسطة فقط من الرضا، لأن حسب رأي هذه الفئة أن بفضل نظام التقييم يتحصلون على علاوة المردودية الفردية (PRI) هذه الأخيرة تساهم في رفع أجورهم، وبالتالي فإن هذا النظام يوفر لهم نوع من التحفيز المادي لا أكثر ولا أقل، أما نسبة 41.82% وهي أعلى نسبة أبدت عدم رضاها عن نظام التقييم المطبق، لأن حسب هذه الفئة هذا النظام لا يقوم على أسس موضوعية في تقييم أداء العامل، وأن الدرجة التقييمية التي يتحصلون عليها تمنح بطريقة عشوائية، فهي لا تعكس مستوى الأداء الحقيقي لهم، وبالتالي هو نظام غير مشجع لهم.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

لقد كشفت دراسة وتحليل واقع نظام التقييم الجاري العمل به في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP حاسي مسعود عن الظروف التي تحيط بتطبيق هذا النظام في المؤسسة، والأخطاء والصعوبات التي تميزه، ليتم في الأخير الخروج بمجموعة من النتائج حول هذه الدراسة، يتم استعراضها في ما يلي:

- غياب إطار تنظيمي يدعم، ينظم، ويوضح خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة هذا باستثناء بعض المناشير الدورية الصادرة عن الإدارة المركزية لتسيير الموارد البشرية المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP، والتي أصبحت لا معنى لها.
- نظام التقييم المطبق في المؤسسة يتميز بالجمود أو عدم المرونة، لأنه نظام يطبق منذ السنوات الأولى من انطلاقة المؤسسة، ولا يزال ليومنا هذا جاري التطبيق، رغم التحولات التي مرت بها المؤسسة.
- وجود قطيعة بين الأهداف العامة للمؤسسة، وأهداف نظام التقييم، في حين انه يجب أن يوجه هذا النظام لخدمة هذه الأهداف، ويستمد أهدافه منها، وهذا حسب ما أكدته لنا مدير الموارد البشرية للفرع.
- نقص الانسجام والتعاون بين مستويات الهرم التنظيمي، خاصة بما يتعلق بالأهداف العامة للمؤسسة، حيث يتم وضع ومناقشة الأهداف دون تبليغها إلى المستويات الدنيا في الهرم التنظيمي وهذا حسب ما أكدته أحد المسيرين، من أن إعداد الأهداف يتم في المستويات العليا للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP يتم إبلاغها بداية كل سنة إلى المسيرين في المستويات الدنيا دون أي مشاركة في إعداد هذه الأهداف، أما الفئات الدنيا في السلم التنظيمي فعليها التنفيذ فقط.
- عدم الاهتمام من طرف الإدارة العليا بمتابعة وتطبيق هذا النظام، حيث تعتبره مجرد إجراء شكلي لا أكثر، فالدرجات التقييمية التي تمنح للعاملين هي درجات تمنح بطريقة جزافية وعشوائية لا تعكس الأداء الحقيقي للعامل/الموظف.
- نظام التقييم المطبق في المؤسسة احتزل جميع أهدافه في هدف واحد هو تحديد العلاوات والمكافئات (علاوة المردودية الفردية و الجماعية)، بمعنى أنه حصر هدفه في الحافز المادي لا أكثر.

- المعايير المستخدمة لا تتميز بالموضوعية الكافية، لأنها لا تعكس جوانب الأداء المطلوب توفره في كل وظيفة، نظرا لغياب وصف دقيق و واضح للوظائف الموجودة في المؤسسة، إضافة إلى تركيزها على عوامل صعبة القياس، كالمتغيرات الشخصية، وبعض المعايير المتعلقة بالسلوك والتي يصعب الحكم عليها.
- نظام التقييم السائد في المؤسسة لا يقوم على تشجيع الاتصال والحوار بين الرؤساء والمرؤوسين خاصة فيما يتعلق بإعلام ومناقشة المرؤوسين حول نتائج تقييمهم، حيث يتم الاكتفاء بإظهار هذه النتائج في كشف الراتب.
- غياب سياسة واضحة للتظلم من نتائج التقييم، وهذا لعدم وجود جهة مكلفة بالنظر بالتظلمات التي يتقدم بها العاملون.
- التعامل مع هذا النظام وكأنه نشاط معزول عن الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وهذا لعدم وجود جهة مكلفة بمتابعة نتائج التقييم ومحاولة اتخاذها أساسا لمجموعة من القرارات المتعلقة بتسيير شؤون العاملين، سواء تعلق الأمر بالحوافز، الترقية، تحديد الاحتياجات التدريبية، أو حتى العقوبات...
- عدم القيام بتدريب المشرفين - كما صرح به البعض منهم- على عملية التقييم، خاصة على كيفية تطبيق المعايير، مما يعني عدم كفاءة القائم بالتقييم، و خضوع عملية التقييم لأهواء وذاتية المقيم.
- إعطاء كامل الصلاحيات والحرية المطلقة للقائمين بعملية التقييم، بتقييم الواقعين تحت إشرافهم، وعدم مراجعتها من طرف المسؤول الأعلى، يجعل النتائج عرضة لتحيز المشرف.
- عدم قدرة المشرفين على الاتصال المستمر و المباشر بالعاملين تحت إشرافهم، يؤدي إلى عدم القدرة على متابعة أدائهم، وبالتالي الوصول إلى تكوين صورة ناقصة حول جوانب أدائهم، وهذا ما يحول دون تقييم عادل موضوعي لأداء العامل.
- نظام التنقيط المطبق في المؤسسة لا يوفر التغذية العكسية (المرتدة) للعاملين حول جوانب أدائهم، لأنه لا يوفر للعاملين فرصة لمناقشة نتائج تقييمهم، والتعرف على جوانب الضعف والقوة في أدائهم، وبالتالي محاولة تحسين جوانب الضعف فيه، ولا محاولة تطوير قدراتهم وكفاءتهم بما يساهم في تطوير مساراتهم الوظيفية خاصة عندما يتعلق الأمر بالإطارات.
- نظام التقييم الحالي المطبق في المؤسسة لا يزال يخضع لأفكار واتجاهات النظام الاقتصادي الموجه، وهذا باستعماله علاوة المددود الجماعي كحافز جماعي للعمال، أين تتباين مجهودات العاملين في تحقيق النتائج التي تمنح على أساسها هذه العلاوة، فتوزيع هذه العلاوة لا يأخذ ذلك بعين الاعتبار.
- نظام التنقيط المطبق حاليا في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP لا يحقق أي رضا وظيفي للعاملين، لأنه لا يرقى إلى المستوى المطلوب من الموضوعية والعدالة في تقييم أداء العامل، فهو لا يقوم على أسس علمية موضوعية وسليمة، إذ لا يمثل لهم سوى نسبة بسيطة من الأجر القاعدي (علاوة المددودية الفردية التي لا تتجاوز 10 %)، تدخل في تعديل الأجور التي يتقاضونها لا أكثر.

خلاصة الفصل الثاني

لقد كشف هذا الفصل على نتائج تطبيق نظام تقييم الأداء في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP، والمنهج المتبع لدراسة موضوع البحث هو المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يجمع بين الدراسة المكتبية والميدانية، إضافة إلى الأدوات المستعملة لجمع البيانات من مقابلة، استبيان، وملاحظة ناهيك عن الوثائق والسجلات التي تم الاستعانة بها في جمع المادة العلمية الميدانية، كما كشف هذا الفصل عن التعريف بعدة جوانب تتعلق بميدان الدراسة، كمكائنها واختصاصاتها ومجالها البشري، وأهميته هذا الميدان و مدى ملاءمته للبحث

الخاتمة

تعد ظاهرة الأداء من الظواهر المعقدة و المتعددة الأبعاد، لذا فان إشكالية تقييم الأداء تعتبر من أصعب الاختيارات الإستراتيجية التي تواجهها المؤسسة، والتي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة ومجال تخصصها، خاصة وأن نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر مرهون بقدرتها على اختيار الإستراتيجيات الجيدة. والتنظيم البشري القادر على تطبيق هذه الإستراتيجيات بطريقة تنافسية، وتقييم الأداء واحدة من هذه الإستراتيجيات والتي تدخل ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة. و لقد تم في هذا البحث والخاص بالجانب النظري إلى إبراز الدور الذي يلعبه نظام تقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة وبيان مستوى أداءها، وتحقيق أهداف أفرادها من خلال تلبية طموحاتهم والنهوض بمستوى أدائهم. إضافة إلى أحدث الطرق التي تبنتها المؤسسات الرائدة في مجال تقييم أداء أفرادها، زيادة على الخطوات العريضة لتطبيق مثل هذا النظام، وكذا شروط فعاليته. والمؤسسة الجزائرية للأسف ما زالت بعيدة عن تطبيق مثل هذه الأساليب الحديثة في تنمية مواردها البشرية، والتي من بينها نظم لتقييم الأداء، إذ يلاحظ الغياب التام لمثل هذا الأنظمة في بعضها، وإن وجدت فهي لا ترقى إلى المستوى المرغوب منها، حيث لا تزال تخضع لتبعيات النظام الاقتصادي الموجه الذي لا زالت أفكاره واتجاهاته تؤثر في بعض جوانبها، كاتخاذها لعلاوة المردودية الجماعية كحافز جماعي للعمال، مثل ما لوحظ في المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: الإستنتاجات

يمكن الحكم على نظام التقييم الجاري العمل به في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP حاسي مسعود، فهو نظام لا يرقى إلى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين، لأنه لا يقوم على أسس علمية تتسم بالموضوعية والعدالة، وبالتالي فهو لم يتمكن من الوصول إلى تقييم عادل وموضوعي لأداء العامل، كما أن نتائجه لا تتسم بالدقة، ولا تتخذ القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بتسيير شؤون العاملين، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

من خلال ملاحظة النتائج الميدانية يمكن القول أن نظام التقييم السائد في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP حاسي مسعود، لا يحظى بالاهتمام والمتابعة الكافيين، مثل ما أكده أغلب أفراد العينة، وهذا راجع إلى غياب إطار تنظيمي واضح يضفي الشرعية الكافية على هذا النظام، ويضعه ضمن الأولويات والوظائف الإستراتيجية في المؤسسة، مما جعلها تعتبره مجرد إجراء شكلي لا أكثر، وهذا ما أدى إلى عدم اتسامه بالموضوعية والدقة الكافيتين، الواجب توافرها في أنظمة التقييم السليمة والفعالة، كما حال دون الوصول إلى الأهداف المرجوة منه، وعليه يمكن تأكيد صحة الفرضية الثانية.

كشفت نتائج الدراسة عن جملة من المشاكل والأخطاء، والتي تم عرضها في النتائج السابقة. وهي أخطاء متعلقة أساساً بالقائمين على عملية التقييم، مشاكل وأخطاء متعلقة بنظام التقييم نفسه، بالتنظيم الإداري السائد في المؤسسة. كل هذه الأخطاء حالت دون الوصول إلى تقدير عادل وموضوعي لمستوى أداء العامل، حيث يسيطر تحيز الرئيس المباشر على عملية التقييم كما تم تأكيده من طرف أفراد العينة، وهذا ما حال دون فعاليته، وبناء عليه يمكن تأكيد صحة الفرضية الثالثة.

وبناء على هذا نقترح على المؤسسة للوصول إلى نظام تقييم يضمن لها كل ما سبق، ويحقق لها التنمية المستدامة لأفرادها، مجموعة من الاقتراحات نراها ضرورية لتطوير وتفعيل نظام التقييم السائد في المؤسسة، أهم هذه الاقتراحات ما يلي:

الاقتراحات والتوصيات

بالرغم من أن المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP تعد من كبرى المؤسسات في الجزائر وواحدة من أهم الشركات في قطاع المحروقات، فهي على مر السنوات احتلت مكانة هامة وحقت عدة إنجازات منها:

الخاتمة

1. تسيطر على سوق الحفر في الجزائر بنسبة 50 % من الصفقات.
 2. تستقطب عدد كبير من اليد العاملة المؤهلة بتعداد بلغ في مارس 2013 حوالي 7011 عامل.
 3. المتعامل رقم 01 في الجزائر في مجال الصيانة البترولية وصيانة الآبار.
- إلا أنه وعلى ضوء النتائج السالفة الذكر يمكن القول أن نظام التقييم المطبق في المؤسسة محل الدراسة يعتبر من أنظمة التقييم التي لا تستخدم لا طموحات المؤسسة ولا طموحات أفرادها، كما أنه لا يوفر لهم التغذية المرتدة الكافية حول أدائهم، ولا يساهم في الكشف عن مهارات وقدرات أفرادها خاصة فئة الإطارات منهم، نقترح ما يلي:
- وضع إطار تنظيمي وقانوني يضمن الشرعية الكافية على نظام التقييم ويجعله أحد أسس ثقافة المؤسسة.
 - يجب على المؤسسة محل الدراسة ان تقوم بالقيام بتحليل وتوصيف جميع مناصب العمل، من أجل تحديد مسؤوليات وواجبات كل وظيفة، وفي جميع المستويات، سواء الإدارية أو الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة، ويتم من خلالها بناء معايير للأداء تتسم بالعدل والموضوعية والدقة، وتأخذ في عين الاعتبار الجوانب الفعلية في أداء العمل.
 - إشراك الفئات التنظيمية الدنيا في إعداد الأهداف العامة للمؤسسة، خاصة فئة الإطارات، وهذا من خلال مقابلة لتحديد الأهداف، ومحاولة توفير جميع الوسائل الضرورية للوصول إلى هذه الأهداف، مع ضرورة المتابعة والتوجيه من طرف المشرفين لضمان الوصول إلى نتائج، يتم على ضوءها تقييم أداء العامل/الموظف.
 - إعلام وتحسيس المقيمين و الخاضعين لعملية التقييم على حد سواء بضرورة وأهمية عملية التقييم، ومحاولة إضفاء نوع من الجدوية على تطبيق هذا النظام.
 - نظام التقييم يجب أن يقوم على مقابلات لتقييم الأداء، يتم فيها إعلام العاملين بنتائج تقييم أدائهم، وعدم الاكتفاء بإدراجها في كشف الراتب، لان مقابلات التقييم تتيح فرص الاتصال وتحسن من طرق الإشراف، كما تساعد على كسب ثقة الأفراد وإحلال روح المبادرة والإبداع عندهم، كما توفر لهم التغذية المرتدة الكافية حول أدائهم، وجوانب القصور فيه كما تساعد على اكتشاف المهارات والكفاءات الكامنة التي تتطلب استثمار وتطوير.
 - ضرورة التركيز على مبدأ حق التظلم ترسيخاً لمبدأ المصادقية و الموضوعية.
 - ضرورة مراجعة نتائج التقييم من طرف الإدارة العليا، وعدم الاقتصار على المشرف، لان هذا قد يخلق نوع من التحيز إلى بعض العاملين دون الآخر، مثل ما أكده لنا بعض العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
 - ضرورة مراجعة نظام التقييم كلما استجد جديد، لأن الملاحظ أن نظام التقييم المطبق في المؤسسة محل الدراسة لا يتميز بالمرونة، فالمؤسسة لا زالت تطبق نظام التنقيط منذ بداية العمل به ولمدة سنوات طويلة، متجاهلة بذلك تغير الظروف المحيطة بها وظروف العمل، خاصة بعد اشتداد المنافسة من طرف مؤسسات خاصة بدأت تفرض سيطرتها على أسواق بعض المنتجات.
 - توفير وتحسين ظروف العمل، للوصول إلى أفضل أداء، لأن العامل وحده غير قادر على تحقيق أداء أحسن دون توفر الوسائل والأدوات اللازمة لتنفيذ مهام وظيفته، حيث لاحظنا أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية بالمؤسسة غياب أدنى ظروف العمل، مثل ما أكد لنا بعض العاملين وحتى الإطارات منهم أن بعض تجهيزات المؤسسة تعود إلى سنة انطلاقتها، حيث أصبحت قديمة ولا تفي بالغرض، منها أجهزة الحاسوب التي أصبحت غير صالحة حتى لتنصيب بعض البرمجيات.

الخاتمة

- ضرورة إنشاء لجنة أو جهة خاصة مكلفة بمتابعة وقراءة استمارات التقييم، ومتابعة التوصيات التي تسفر عنها نتائج التقييم، واستخدامها في اتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية اللازمة، وبما يخدم ويطور المسار الوظيفي للعاملين خاصة الإطارات منهم.

آفاق الدراسة

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذا البحث يمثل مرحلة تمهيدية وتحضيرية لبحوث أخرى تكمله، تبحث في كل ما من شأنه أن يفعل نظام التقييم في المؤسسة الجزائرية والبتروولية خصوصا، ويجعله في موقع قوة، يؤهلها لمواجهة التحديات التي تفرض عليها وتحقيق التنمية المستدامة لمواردها البشرية.

ويمكن لهذا البحث المتواضع أن يكون نقطة بداية لدراسات أخرى تبحث في هذا المجال، منها:

1. أثر تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب للمؤسسة الإقتصادية.

2. دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الإقتصادية.

3. دور لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الإقتصادية.

أولاً: الكتب

1. ثابت زهير، "كيف تقيم أداء العاملين و الشركات"، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
2. جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية للطباعة، مصر، 2003.
3. حسن بلوط، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2007.
4. حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2009.
5. درة عبد الباري، الصباغ زهير، "إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
6. راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
7. سهيلة إدريس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن. 2006.
8. عباس سهيلة محمد، "إدارة القوى العاملة مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
9. عبد الحميد المغربي، "الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
10. عبد الحميد المغربي، "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية"، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة، 2007.
11. عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التنظيم و الإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
12. محمد السعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة للطباعة و النشر، الاسكندرية، 2003.
13. محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003.
14. مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
15. مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1982.

ثانياً: الرسائل الجامعية

1. صالح بلاسكة، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، 2011-2012.

ثالثاً: الوثائق الداخلية للمؤسسة محل الدراسة

1. بطاقة تقنية عن المؤسسة محل الدراسة.
2. القانون الداخلي للمؤسسة محل الدراسة.
3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

قائمة المراجع

4. بطاقة التنقيط الخاصة بتقييم أداء العمال المهرة.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

الموقع الإلكتروني للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

1. www.entp.dz

الملاحق

ملحق رقم 01: إستمارة الإستبيان

أولاً : محور الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية

- الجنس : ذكر () أنثى () .
السن :
المستوى التعليمي : ابتدائي () ، متوسط () ، ثانوي () ، جامعي () .
مدة الخدمة في المؤسسة : أقل من خمس سنوات () - من 5 إلى 10 سنوات () - من 10 إلى 15 سنة () - من 15 إلى 20 سنة () - أكثر من 20 سنة () .
الوظيفة:

ثانياً: محور الأسئلة المتعلقة بمكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة

1. هل تتوفر مؤسستك على نظام لتقييم أداء أفرادها ؟
نعم () لا ()
2. هل تولى مؤسستك اهتماماً بتطبيق و متابعة هذا النظام ؟
نعم () لا ()
3. هل تعرف أهداف تقييم أداءك ؟
نعم () لا ()
4. في حالة الإجابة بنعم : ما هو الهدف الرئيسي من بين هذه الأهداف ، هل هو:
أ- حساب العلاوات و المكافآت ()
ب- تحسين مستوى أداء العاملين ()
ت- الكشف عن الاحتياجات التدريبية ()
ث- اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية ()
5. هل أنت على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها ؟
نعم () لا ()
6. في حالة الإجابة بنعم : هل أنت على علم بالأوزان النسبية لهذه المعايير ؟
نعم () لا ()
7. هل تعتقد أن هذه المعايير تتسم بالموضوعية ؟
نعم () لا ()

ثالثاً : محور الأسئلة المتعلقة بإدارة و استخدام نتائج التقييم

8. كيف يتم التعرف على النتيجة التقييمية التي تتحصل عليها شهرياً ؟ هل من خلال:
أ- مقابلة مباشرة بينك و بين رئيسك ()
ب- كشف راتبك ()
ت- من طرف إدارة الموارد البشرية ()
9. في حالة عدم رضاك بالنقطة التقييمية التي تحصلت عليها ، هل قدمت تظلم حول هذه النتيجة ؟ نعم () لا ()
10. في حالة الإجابة بنعم : هل تم النظر بالتظلم الذي قمت به ؟
نعم () لا ()

الملاحق

11. هل استفدت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة ؟ نعم () لا ()
12. في حالة الإجابة بنعم : هل للدرجة التقييمية التي تحصلت عليها علاقة بالحوافز التي تحصلت عليها ؟ نعم () لا ()
13. هل تمت ترقيةك منذ دخولك المؤسسة ؟ نعم () لا ()
14. في حالة الإجابة بنعم : هل تمت ترقيةك بناء على :
 أ- متطلبات المنصب ()
 ب- نتيجة تقييمك أدائك ()
 ت- الأقدمية ()
15. هل استفدت من تدريب طوال خدمتك في المؤسسة ؟ نعم () لا ()
16. في حالة الإجابة بنعم : هل كان ذلك تبعاً للنتيجة تقييمك ؟ نعم () لا ()
17. هل سبق و أن تعرضت لعقوبات منذ التحاقك بالمؤسسة ؟ نعم () لا ()
18. في حالة الإجابة بنعم : ما نوع العقوبة التي تحصلت عليها ؟
 أ- إنذار شفهي ()
 ب- إنذار كتابي ()
 ت- فصل مؤقت ، مع تنزيل الرتبة ()
19. هل أثرت هذه العقوبة على النقطة التي تحصلت عليها ؟ نعم () لا ()

رابعاً: محور الأسئلة المتعلقة بمشاكل و صعوبات نظام التقييم المطبق

20. هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء ؟ نعم () لا ()
21. هل أنت مقتنع بإعطاء الحرية المطلقة لرئيسك المباشر لتقييم أدائك ؟ مقتنع () غير مقتنع ()
22. في حالة الإجابة بلا : هل عدم اقتناعك هذا مبني على :
 أ - احتمال تحيز رئيسك المباشر ()
 ب - عدم اتصاله المباشر بالعاملين ()
 ج - عدم كفاءته ()
 د - كل ما سبق ()
23. هل تعتبر نظام التقييم المطبق في مؤسستك فرصة للاتصال بينك و بين رئيسك ؟ نعم () لا ()
24. هل تتلقى تغذية مرتدة (عكسية) من رئيسك المباشر حول أدائك لمهام وظيفتك بصفة :
 دائمة () أحياناً () إطلاقاً ()
25. هل تخضع نتائج تقييمك للمراجعة من طرف الإدارة العليا ؟ نعم () لا ()
26. هل يحقق لك نظام التقييم درجة : عالية من الرضا () متوسطة من الرضا () لا يحقق لي أي رضا ()

في الأخير أقدر بإخلاص تعاونك معنا، الرجاء التأكد من عدم إغفال أي سؤال من أسئلة الاستمارة ، مع إعادتها في الأخير.

الملاحق

ملحق رقم 02: إجابة أسئلة إستمارة الإستبيان

الجدول رقم 01: توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرارات	الجنس
97.27	107	ذكور
2.73	03	إناث
100	110	المجموع

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرارات	التكرارات و النسب المئوية الفئات
4.5	5	29-20
10.9	12	39-30
47.3	52	49-40
37.3	41	أكثر من 50
100	110	المجموع

الجدول رقم 03: خصائص العينة من حيث متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرارات	التكرارات و النسب المئوية المستوى التعليمي
4.5	5	دون مستوى
23.6	26	ابتدائي
34.5	38	متوسط
31	34	ثانوي
6.4	7	جامعي
100	110	المجموع

الملاحق

الجدول رقم 04: خصائص العينة من حيث متغير الخبرة

النسبة %	التكرارات	التكرارات و النسب المئوية الفئات
1.82	2	أقل من 5 سنوات
9	10	10-05
15.45	17	15-10
41.82	46	20-15
31.82	35	أكثر من 20
100	110	المجموع

الجدول رقم 05: استجابة مفردات العينة حول سؤال الاستمارة رقم 01

هل تتوفر مؤسستك على نظام لتقييم أداء أفرادها ؟

النسبة %	التكرارات	الإختيارات
100	110	نعم
00	00	لا
100	110	المجموع

الجدول رقم 06: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 02

هل تولي مؤسستك اهتماما بتطبيق و متابعة هذا النظام ؟

النسبة %	التكرارات	الإختيارات
70.9	78	نعم
29.1	32	لا
100	110	المجموع

الجدول رقم 07: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 03

هل تعرف أهداف نظام التقييم المطبق في مؤسستك ؟

النسبة %	التكرارات	الإختيارات
92.72	102	نعم
7.28	08	لا
100	110	المجموع

الملاحق

الجدول رقم 08: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 04

ما هو حسب رأيك ما هو الهدف الرئيسي لنظام التقييم المطبق في مؤسستك من بين هذه الأهداف ؟

النسبة %	التكرارات	الإختيارات
82.72	91	حساب العلاوات و المكافئات
8.18	09	تحسين أداء العامل
00	00	تحديد الإحتياجات التدريبية
1.81	02	إختيار الأشخاص المؤهلين للترقية
92.71	102	المجموع

الجدول رقم 09: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 05

هل أنت على علم بجميع المعايير التي تقيم على أساسها ؟

النسبة %	التكرارات	الإختيارات
19.1	21	نعم
80.9	89	لا
100	110	المجموع

الجدول رقم 10: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 06 والمرتبط بالسؤال رقم 05

في حالة الإجابة بنعم ، هل أنت على علم بدرجات هذه المعايير ؟

النسبة %	التكرارات	الإختيارات
14.28	03	نعم
76.19	16	لا
90.47	19	المجموع

الجدول رقم 11: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 07 والمرتبط بالسؤالين 05 و06

في حالة الإجابة بنعم : هل تعتقد أن هذه المعايير تتسم بالموضوعية ؟

النسبة %	التكرارات	الإختيارات
19.04	04	نعم
57.14	12	لا
23.82	05	لا أدري
100	21	المجموع

الملاحق

الجدول رقم 12: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 08

كيف يتم التعرف على نتيجة تقييم أدائك التي تتحصل عليها شهريا؟ هل من خلال:

الإختيارات	التكرارات	النسبة %
كشف الراتب	101	91.8
مقابلة بينك و بين رئيسك	09	8.2
إدارة الموارد البشرية	00	00
المجموع	110	100

الجدول رقم 13: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 09

في حالة عدم رضاك بالدرجة التقييمية التي تحصلت عليها هل قدمت تظلم حول هذه النتيجة؟

الإختيارات	التكرارات	النسبة %
نعم	26	23.63
لا	88	70.92
المجموع	104	94.55

الجدول رقم 14: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 10 والمرتبط بالسؤال رقم 09

في حالة الإجابة بنعم هل: تم النظر في التظلم الذي قدمته؟

الإختيارات	التكرارات	النسبة %
نعم	07	26.92
لا	19	73.08
المجموع	26	100

الجدول رقم 15: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 11

هل استفدت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة؟

الإختيارات	التكرارات	النسبة %
نعم	110	100
لا	00	00
المجموع	110	100

الملاحق

الجدول رقم 16: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 12 والمرتبط بالسؤال رقم 11 في حالة الإجابة بنعم : هل للحوافز التي استفدت منها علاقة بالدرجة التقييمية التي تحصلت عليها ؟

النسبة %	التكرارات	الإختيارات
94.54	104	نعم
5.76	06	لا
100	110	المجموع

الجدول رقم 17: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 13

هل استفدت من تدريب طوال خدمتك في المؤسسة ؟

النسبة %	التكرارات	الإختيارات
52.72	58	نعم
47.28	52	لا
100	110	المجموع

الجدول رقم 18: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 14 المرتبط بالسؤال رقم 13

هل تعتقد أن التدريب الذي تحصلت عليه كان تبعاً لنتيجة تقييمك ؟

النسبة %	التكرارات	الإختيارات
00	00	نعم
72.41	42	لا
27.59	16	لا أدري
100	58	المجموع

الجدول رقم 19: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 15

هل تمت ترفيتك منذ التحاقك بالمؤسسة ؟

النسبة %	التكرارات	الإختيارات
15.45	17	نعم
84.55	93	لا
100	110	المجموع

الملاحق

الجدول رقم 20: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 16 والمرتبط بالسؤال رقم 15
هل تمت ترفيتك بناء على:

النسبة %	التكرارات	الإختيارات
58.8	10	الأقدمية
29.4	05	متطلبات المنصب
11.8	02	تحصلت على درجة عالية
100	17	المجموع

الجدول رقم 21: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 17
هل تعرضت لعقوبات منذ التحاقك بالمؤسسة ؟

النسبة %	التكرارات	الإختيارات
10	11	نعم
90	99	لا
100	110	المجموع

الجدول رقم 22: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 18 والمرتبط بالسؤال رقم 17
في حالة الإجابة بنعم : ما نوع العقوبة التي تحصلت عليها ؟ هل هي:

النسبة %	التكرارات	الإختيارات
18.18	02	إنذار شفهي
54.54	06	إنذار كتابي
27.28	03	فصل مؤقت
100	11	المجموع

الجدول رقم 23: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 19 والمرتبط بالسؤالين رقم 17 و18
هل أثرت العقوبة التي تحصلت عليها على نتيجة تقييمك ؟

النسبة %	التكرارات	الإختيارات
18.18	02	نعم
81.82	09	لا
100	11	المجموع

الملاحق

الجدول رقم 24: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 20

هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء ؟

النسبة %	التكرارات	الإختيارات
10	11	نعم
90	99	لا
100	110	المجموع

الجدول رقم 25: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 21

هل أنت مقتنع بإعطاء الحرية المطلقة لرئيسك المباشر لتقييم أدائك ؟

النسبة %	التكرارات	الإختيارات
70.9	32	مقتنع
29.1	78	غير مقتنع
100	110	المجموع

الجدول رقم 26: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 22 والمرتبط بالسؤال رقم 21

في حالة الإجابة بغير مقتنع، هل عدم اقتناعك مبني على:

النسبة %	التكرارات	الإختيارات
41	32	تحيز المشرف
35.9	28	عدم الإتصال المباشر و المستمر بالعاملين
7.7	06	عدم كفاءته
15.4	12	كل ما سبق
100	78	المجموع

الجدول رقم 27: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 23

هل تخضع نتائج تقييمك للمراجعة من طرف الإدارة العليا ؟

النسبة %	التكرارات	الإختيارات
62.73	69	نعم
11.82	13	لا
25.45	28	لا أدري
100	110	المجموع

الملاحق

الجدول رقم 28: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 24

هل تعتبر نظام التقييم المطبق في المؤسسة فرصة للاتصال بينك و بين رئيسك ؟

النسبة %	التكرارات	الإختيارات
80.9	89	نعم
10.9	12	لا
8.2	09	لا جواب
100	110	المجموع

الجدول رقم 29: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 25

هل تتلقى تغذية عكسية من رئيسك المباشر حول أدائك لمهام وظيفتك بصفة:

النسبة %	التكرارات	الإختيارات
8.19	09	دائمة
47.27	52	مطلقاً
44.54	49	أحياناً
100	110	المجموع

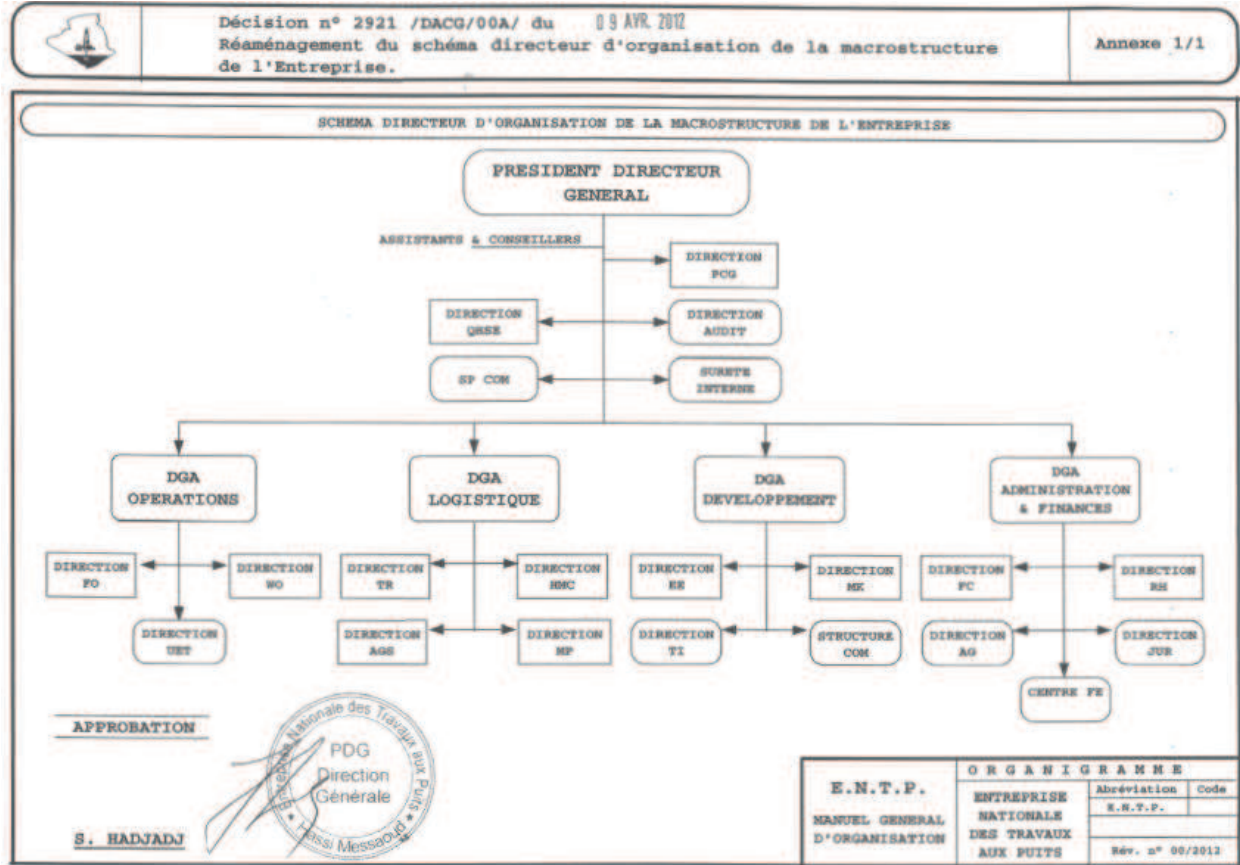
الجدول رقم 30: استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 26

هل يحقق لك نظام التقييم المطبق في مؤسستك درجة:

النسبة %	التكرارات	الإختيارات
15.45	17	عالية من الرضا
31.82	35	متوسطة من الرضا
41.82	46	لا يحقق لي أي درجة من الرضا
10.91	12	لا جواب
100	110	المجموع

الملاحق

ملحق رقم 06: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار



المصدر: إدارة الموارد البشرية

الملحق رقم 07: بطاقة التنقيط الخاصة بتقييم أداء العمال المهرة



ENTP

FICHE DE NOTATION

ANNEE 20..

PERSONNEL DE MAITRISE

DIRECTION/UNITE DEPARTEMENT.....

SERVICE/CENTRE.....SECTION/EQUIPE.....

NOM..... PRENOMS.....

AGE..... ANS..... MATRICULE..... DATE D'ENTREE.....

FONCTION.....CAT.....SECT.....

CF..... CODE COLLECTIF.....