

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2018

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

فعالية نظام تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاقتصادية

دراسة ميدانية على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية تبسة

إشراف الأستاذ:

د. شوكمال عبد الكريم

من إعداد:

- مفيدة بن وارث

- هند هم — ام

أعضاء لجنة المناقشة :

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. بن تركي وليد	أستاذ مساعد أ	رئيسا
د. شوكمال عبد الكريم	أستاذ مساعد أ	مشرفا ومقرا
د. بن قيرة ووداد	أستاذ مساعد أ	عضوا مناقشا

شكر وعرّفان

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، حمدا تدوم به النعمة
وترف به النعمة ويستجاب به الدعاء، ويزيد الله من فضله ما يشاء
أن أعاننا على إتمام هذا العمل.

نتقدم بجزيل الشكر وأسمى العبارات والعرّفان والإمتنان والتقدير

إلى أستاذنا المشرف " د. عبد الكريم شوكمال "

لإشرافه على المذكرة، وعلى ملاحظاته القيمة، وتوجيهاته السديدة،
الذي كان له الفضل في إخراج هذه الدراسة المتواضعة إلى حيز الوجود
كاملة، فجزاه الله عنا خير الجزاء وجعل عمله شفعا له وكثر له العطاء.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا وقدم لنا يد
العون في إنجاز هذه المذكرة .

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من

﴿عمال وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير﴾

﴿بجامعة العربي التبسي تبسة﴾

وكذلك إلى كل زملائنا قسم إدارة الأعمال

تخصص إدارة أعمال

وإلى كل عمال وموظفي مؤسسة سونلغاز لولاية تبسة

والحمد لله الذي تمت

بنعمته الصالحات.

إهداء حمد

بنورك ياإلهي مشينا طريق الهدى وبإيمانك عرفنا دربا الهناء وبفضلك اللهم أهدي الثمرة التي أملك إلى الذي لو قال فيهما الرحمان بالوالدين إحسانا . إلى التي لو كان السجود يحل شرعا بغير وجه الله لكان لها سجودي إلى سر وجودي ونور عيني إلى التي ضحت لأجلي وكان دعاؤها سر توفيقي والتي تعلمت من أجلها وكان رضاها هدفي الأسمى إلى منبع الحنان والطيبة إلى التي أوصلتني إلى ما أن عليه الآن
أمي الحنونة رعاها الله وبارك لي فيها وحماها.

إلى ملاك في صورة إنسان صاحب الفضل والإحسان ومن على يديه تعلمت الحب إلى الذي علمني معنى الشموخ والجد والمثابرة إلى من أفنى عمره في سبيل تعليمي إلى الذي تعذب طول حياته ليراني في هذه المكانة وضى بليله ونهاره من أجل راحة أبنائه إلى أطيب قلب وأعظم رجل
أبي الحبيب أطل الله في عمره.

إلى من أراهم منبع عزيمتي وإرادتي وعزة نفسي وشموخي إلى أنواري دربي
ونجوم ليلي إخوتي: زكرياء، إلياس، شيماء .

إلى من جمعتني معه أحلى الأيام وأجمل المعاني والكلمات إلى رفيق دربي إلى الذي علمني قطف الثمار المكلفة بالنجاح بإنشاء الله. إلى من تعلمت منه الصدق والوفاء وأن الحياة أخذ وعطاء إلى الذي قدره عندي أغالى وحبه في قلبي

خطيبي وإن شاء الله زوجي وعزوتي شمس الدين نور حياتي وقلبي

إلى من ساقهم القدر في طريقي ونقشهم الزمان في ذاكرتي إلى من تقاسمت معهم الحيات الدراسية بكل ما فيها صديقاتي:

مفيدة، جميلة، رندة، صبرينة

إلى كل أساتذتي الكرام والأفاضل كانت ولازالت تربطني بهم أواصر المحبة والإحترام إلى كل من عرفتهم وأحببتهم ، يذكرهم قلبي ولساني ولم يكتبهم قلبي .

إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو من بعيد.

فيا ربي لك الحمد حتى ترضى

ولك الحمد بعد الرضى لك الثناء على الخير كله.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
14	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء
19	المبحث الثاني: أساسيات حول نظام تقييم الأداء
19	المطلب الأول: ماهية نظام تقييم الأداء
19	الفرع الأول: تعريف التقييم
20	الفرع الثاني: تعريف النظام
20	الفرع الثالث: تعريف تقييم الأداء
21	الفرع الرابع: تعريف نظام تقييم الأداء
21	الفرع الخامس: عناصر نظام تقييم الأداء:
23	المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء
23	الفرع الأول: تحديد العمل المطلوب
23	الفرع الثاني: تحديد معايير تقييم الأداء
23	الفرع الثالث: تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم
23	الفرع الرابع: تحديد أساليب تقييم الأداء
23	الفرع الخامس: تنفيذ التقييم
24	الفرع السابع: اجراء التظلم
24	المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء
24	الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء
27	الفرع الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء
29	خلاصة
49-30	الفصل الثاني: الإطار العام لنظام تقييم أداء الموارد البشرية
31	تمهيد
32	المبحث الأول: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
32	المطلب الأول: طرق التقييم التقليدية
32	الفرع الأول: طريقة التدرج البياني
33	الفرع الثاني: طريقة الترتيب
35	الفرع الثالث: طريقة التوزيع الاجباري
35	المطلب الثاني: طرق التقييم الحديثة
35	الفرع الأول: طريقة الاختيار الاجباري

الصفحة	العنوان
36	الفرع الثاني: الأحداث الحرجة
37	الفرع الثالث: طريقة التقرير المكتوب
37	الفرع الرابع: طريقة قوائم المراجعة
37	الفرع الخامس: طريقة الادارة بالأهداف
38	الفرع السادس: طريقة ادارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء
40	المبحث الثاني: فعالية نظام تقييم الأداء
40	المطلب الأول: معايير تقييم الأداء وخصائصها
40	الفرع الأول: معايير تقييم الأداء
41	الفرع الثاني: خصائص معايير الأداء
42	المطلب الثاني: مسؤولية تقييم الأداء والغرض منه
42	الفرع الأول: مسؤولية تقييم الأداء
43	الفرع الثاني: الغرض من تقييم أداء الموارد البشرية
44	الفرع الثالث: توقيت التقييم
44	الفرع الرابع: علانية او سرية عملية تقييم الأداء
44	المطلب الثالث: تفعيل نظام تقييم أداء الموارد البشرية
45	الفرع الأول: مشكلات تقييم أداء الموارد البشرية
47	الفرع الثاني: شروط فعالية نظام تقييم الأداء
49	خلاصة
91-50	الفصل الثالث: تفعيل نظام تقييم أداء المورد البشري في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
51	تمهيد:
52	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
52	المطلب الأول: ماهية الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز
52	الفرع الأول: نشأة وتطور الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز
54	الفرع الثاني: التعريف بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز
55	الفرع الثالث: التعريف بمديرية سونلغاز
56	الفرع الرابع: الهيئات المشرفة على مجمع سونلغاز
57	الفرع الخامس: فروع مؤسسة سونلغاز
59	الفرع السادس: مهام وأهداف الشركة ووظائفها

الصفحة	العنوان
61	الفرع السابع: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز
67	المطلب الثاني: نظام التقييم المطبق في المؤسسة محل الدراسة ونتائجه
67	الفرع الأول: نظام التقييم المطبق في المؤسسة محل الدراسة
67	الفرع الثاني: نتائج تقييم الأداء في مؤسسة سونلغاز -تبسة-
68	المطلب الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
68	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
70	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات
71	الفرع الثالث: خطوات تصميم الاستمارة
72	الفرع الرابع: قياس وثبات صدق استمارة الاستبيان
74	المبحث الثاني: تحليل وعرض محاور الإستبانة
74	المطلب الأول: تحليل العناصر الديموغرافية لعينة الدراسة
74	الفرع الأول: الجنس
75	الفرع الثاني: السن
76	الفرع الثالث: المستوى التعليمي
77	الفرع الرابع: الخبرة المهنية
78	الفرع الخامس: الوظيفة
79	المطلب الثاني: تحليل وعرض بيانات محاور الإستبانة
79	الفرع الأول: تحليل وعرض بيانات محور معايير تقييم الأداء
80	الفرع الثاني: تحليل وعرض بيانات محور خصائص عملية التقييم الفعال وغير الفعال
82	الفرع الثالث: تحليل وعرض بيانات محور تقييم أداء الموارد البشرية
84	المطلب الثالث: دراسة تأثيرات المتغيرات الديموغرافية على محاور الدراسة
84	الفرع الأول: تأثير الجنس على محاور الدراسة
85	الفرع الثاني: تأثير متغير السن على محاور الدراسة
86	الفرع الثالث: تأثير متغير الوظيفة على المحاور
87	الفرع الرابع: تأثير متغير الخبرة المهنية على المحاور
88	الفرع الخامس: تأثير متغير المستوى التعليمي على المحاور
89	المطلب الرابع: مناقشة وتفسير نتائج إختبار الفرضيات
89	الفرع الأول: مناقشة وتفسير نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

الصفحة	العنوان
89	الفرع الثاني: مناقشة وتفسير نتائج إختبار الفرعية الأولى
90	الفرع الثالث: مناقشة وتفسير نتائج إختبار الفرعية الثانية
90	الفرع الرابع: مناقشة وتفسير نتائج إختبار الفرعية الثالثة
91	الخلاصة
94-92	الخاتمة
99-95	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق
	الفهرس

قائمة

الأشكال والجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
22	عناصر نظام تقييم أداء الموارد البشرية	1
24	مراحل (خطوات) عملية تقييم الاداء	2
27	أهمية تقييم أداء المورد البشرية	3
28	أهداف عملية تقييم أداء الموارد البشرية	4
33	نموذج لطريقة الترتيب البسيط	5
36	يوضح نموذج استمارة طريقة الاختيار الاجباري	6
62	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية تبسة	7
74	يمثل توزيع الفئات حسب الجنس	8
75	توزيع فئات الدراسة حسب السن	9
76	توزيع فئات الدراسة حسب المستوى التعليمي	10
77	توزيع فئات الدراسة حسب الخبرة المهنية	11
78	يمثل توزيع الفئة حسب الوظيفة	12



الصفحة	العنوان	الرقم
32	درجات تقييم الاداء	1
34	يوضح نتيجة المقارنة الثنائية	2
69	المجتمع الإحصائي المستهدف	3
69	عدد الإستمارات المسترجعة	4
71	مقياس تحديد مستوي الملائمة للوسط الحسابي	5
73	معامل الثبات ألفا كرونباخ	6
74	توزيع فئات الدراسة حسب الجنس	7
75	توزيع فئات الدراسة حسب السن	8
76	توزيع فئات الدراسة حسب المستوى التعليمي	9
77	توزيع فئات الدراسة حسب الخبرة المهنية	10
78	الجدول التالي يبين توزيع الفئات حسب الوظيفة	11
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور (محور معايير تقييم الأداء)	12
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور (محور عملية التقييم الفعال وغير الفعال)	13
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور (محور تقييم اداء الموارد البشرية)	14
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور الثلاث	15
84	نتائج (indépendant T-Test) لاختبار تأثير الجنس على محاور الدراسة	16
85	نتائج اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance ANOVA) لاختبار تأثير السن على المحاور	17
86	نتائج اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance ANOVA) لاختبار تأثير الوظيفة على المحاور	18
87	نتائج اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance ANOVA) لاختبار تأثير الخبرة المهنية على المحاور	19
88	نتائج اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance ANOVA) لاختبار تأثير متغير المستوى التعليمي على المحاور	20



مقدمة

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة، بمعنى أن رفع كفاءة وفعالية المؤسسة يتأثر بالعديد من العوامل بعضها غير بشري كالأجهزة والمعدات، والآخر بشري بإعتباره ركيزة من ركائز التي تبني المؤسسة إستراتيجيتها عليه، وأهم عامل من عوامل الإنتاج في المؤسسة، حيث يقوم العاملون في المؤسسة بأداء أعباء وواجبات ومسؤوليات عمل أو وظيفة معينة وذلك لتحقيق هدف أو أهداف محددة لاسيما الأساليب وإجراءات العمل المعروفة، وفي إطار أخلاقيات إستقرت سياسات المؤسسة عليها، وكذلك فإن أداء هؤلاء العاملين يحدد مستوى الكفاءة العامة للمؤسسة، ويحدد قدرتها على القيام بالأنشطة والأعمال المخططة لها وتحقيق الأهداف الموضوعية، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر من الموضوعات الهامة المتعلقة بإدارة الأفراد في كافة المؤسسات.

إن عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة والأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشاريع للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية، لذلك فإن تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها المدير أو غير ذلك من المسؤولية بالتنسيق والتعاون مع مديري إدارات أخرى، وتتبع أهمية تقييم أداء العاملين من ضرورة التأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم لاسيما المعايير الموضوعية في هذا المجال، والتي تقود إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

بالإضافة إلى نتائج التقييم تصبح أساسا لإتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد والتغيرات التي تحصل فيها، كالتغييرات في المرتبات والترقية والفصل وتحديد الإحتياجات التدريبية، وعملية تقييم أداء العاملين يفرق من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند الإعلان عن نتائج تقييم الأداء من قبل المؤسسة وعن طريقها يتمكن الفرد من معالجة نقاط الضعف، فهي عملية مهمة في جميع المستويات في المنظمة، وتوضح ما إذا كان لديه إمكانيات للتطوير والتقدم في المؤسسة أم لا، فهو عملية قاعدية أساسية في تسيير الموارد البشرية لأنه يسمح للإدارة بالتحكم في نفقات تسيير هذا المورد من خلال تحديد إحتياجات العمال ومقابلة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة وتحديد الفارق بين الكفاءات الحالية والكفاءات المرغوبة.

فالمؤسسة فاعليتها مرتبطة أساسا بفاعلية عمالها، فهي ملزمة إذا بالإهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على تحفيز هؤلاء العمال، وضمان الترقية المستمرة لكفاءتهم وتنمية قدراتهم، ومن هنا ينعكس هذا الإهتمام بزيادة الإنتاج وإستمرار المؤسسة، لذا فإن بقاء المؤسسات في عصرنا الحالي مرهون بإعتماد المؤسسة على الإدارة الإستراتيجية لكل وظائفها خاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال التحديد الواضح لمهامها ومسؤولياتها والسعي لتحسين وتطوير أداء القوى البشرية فيها، ومن ثم الأداء العام للمؤسسة.

أولاً: إشكالية البحث

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية، ولهذا توكل المؤسسات خاصة منها المتوسطة والكبيرة إهتماماً كبيراً لتنمية مواردها البشرية بإعتبارها القلب النابض في المؤسسة، حتى تتمكن من مواجهة التحديات والمنافسات الحالية والمستقبلية ومواكبة التطور التكنولوجي الحاصل، ومن أهم الطرق التي تلجأ إليها المؤسسات لتحقيق هذه الغاية هو نظام تقييم الأداء هذا المورد، وتلجأ إليه المؤسسات بإعتباره واحد من أبرز الطرق المساهمة في رفع مستوى الموارد البشرية وتحفيزهم وإعداد جهاز إداري فهو المستجيب الوحيد الذي يسمح بتكليف الموارد البشرية مع المتطلبات الحالية والمستقبلية لمنصب العمل، فهو يهدف إلى تحسين ورفع مستوى الأفراد للحصول على أفضل وأعلى مستويات الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة، ونهدف من خلال دراستنا إلى محاولة معرفة فعالية نظام تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاقتصادية بما يتناسب والتغيرات الحديثة. من هنا ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤل التالي:

ماهو واقع نظام تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية وما مدى فعاليته؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

ويقودنا التساؤل الجوهري الذي تم طرحه إلى طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

كيف يتم تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية؟

فيما تتمثل أهم سمات وخصائص التقييم الفعال والتقييم غير الفعال في المؤسسة الاقتصادية؟

ماهي علاقة نتائج تقييم أداء المورد البشري بالقرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية

مثل: قرارات الترقية، وقرارات النقل؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تمت صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

أ/ الفرضية الرئيسية

إن نظام تقييم أداء المورد البشري الفعال والسليم هو ذلك النظام القادر على الوصول إلى تقدير حقيقي

وعادل لمستوى أداء العامل، تتسم نتائجه بالموضوعية والدقة تساعد في اتخاذ مجموعة من القرارات

السليمة المتعلقة بتسيير شؤون العاملين المختلفة.

ب/ الفرضيات الجزئية

يتم تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم

على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للمورد البشري وتنقسم إلى معايير ذاتية (سلوكية) والمعايير

الموضوعية

تتمثل أهم سمات وخصائص التقييم الفعال في الصدق، الثبات، القبول، سهولة استخدام المقياس، أما

سمات وخصائص التقييم غير الفعال فتتمثل في التحيز من جانب المقيم لفرد على آخر، الاتجاه إلى

التقييم بعيداً عن الحقيقة، التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم.

-نتائج تقييم الأداء تعتبر مرجعا لاتخاذ مجموعة من القرارات السليمة والموضوعية والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية، كالترقية، الحوافز، تحديد الاحتياجات التدريبية، الفصل، تنمية المسار الوظيفي.

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع

لم يكن إختيارنا للموضوع وليد الصدفة بل كان مبني على دوافع ذاتية وأخرى موضوعية جعلتنا نفكر بمضمونه بجدية على النحو التالي:

أ/ الدوافع الشخصية

-الرغبة وحب الاستطلاع للتعرف على الجديد واكتشاف المجهول خاصة فيما يتعلق بفعالية نظام تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاقتصادية، وذلك كوننا وبصفتنا طلبة في ذات التخصص إدارة أعمال؛

-قناعتنا بأهمية هذا الموضوع ومدى حساسيته في صفوف الدارسين خاصة بما يتعلق بتقييم أداء المورد البشرية؛

-كون الموضوع سيصبح إضافة جديدة ومساهمة بناءة في إثراء المكتبة، خاصة مع النقص الملاحظ في معالجة هذا الموضوع بصفة حديثة النشأة وأنه يعد من أبرز المواضيع وأهمها في الجانب الإداري والعملية؛

ب/ الدوافع الموضوعية

-كون موضوع نظام تقييم أداء المورد البشري من أهم المواضيع المطروحة نظرا لأهميته في الاقتصاد الوطني بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة؛

-الدور الفعال الذي يلعبه نظام تقييم أداء المورد البشري في تحسين الأداء؛

-معرفة الطرق التي تستخدمها مؤسسة سونلغاز - تبسة- في تقييم أداء المورد البشري.

خامساً: أهداف الدراسة

إن الأهداف عبارة عن انعكاس للتساؤلات في جميع الدراسات وتعلم أن لكل بحث علمي أهداف علمية وعملية مسطرة يسعى إلى تحقيقها من خلال النتائج المتوصل إليها في نهاية الدراسة، ولهذا الموضوع عدة أهداف نذكر منها:

-تحديد مدى فعالية نظام تقييم أداء الموارد البشرية المتبع في المؤسسة في تحقيق تقدير حقيقي لأداء العاملين التي يمكن الاعتماد عليه في بناء قرارات سليمة تتعلق بسياسات الموارد البشرية؛

-تحديد طبيعة الأخطاء أو المشاكل سواء تلك المتعلقة بالأفراد الخاضعين للتقييم أو القائمين بعملية التقييم، أو النماذج المستخدمة في عملية التقييم، أو تلك المتعلقة بالقوانين واللوائح التنظيمية والقواعد المنظمة لعملية التقييم، وأثرها على كفاءة وفعالية نظام التقييم وبالتالي على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد بالمؤسسة موضوع الدراسة؛

-اقتراح أساليب وطرق للتغلب على المشاكل التي تواجه نظام تقييم كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة والتي تحول دون تحقيقه لأهدافه؛

-تقييم مدى الاستفادة من نتائج تقييم الكفاءة في مراجعة أو تقييم سياسات الأفراد المطبقة على أساس المحصلة النهائية لمجموع التقارير التي تعد عن العاملين، واستنباط المؤشرات التي يمكن اتخاذها كأساس لرسم سياسات الأفراد في المستقبل.

سادسا: أهمية الدراسة

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم موارد المنظمة، وأصلا من الأصول التي تمتلكها المنظمة فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الأيدي العاملة، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط ومنه فالأفراد وليس المباني أو المعدات هي التي تصنع المنظمات وتسيرها وتتمثل أهمية دراسة هذا الموضوع في:

-أنّ تقييم كفاءة أداء العاملين في المؤسسة يعدّ إحدى السياسات الهامة والأساسية التي تساعد في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة حيث يساعد على تحديد الثغرات وأوجه القصور في العمل من أجل علاجها، وتطوير العمل لتحقيق الأهداف الموضوعية.

-كما تتّضح أهمية هذا البحث أيضا من أنه محاولة لسدّ النقص في أبحاث تقييم أداء العاملين بصفة خاصة وإثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث على وجه العموم لاسيما وأن معظم الباحثين ركّزوا في أبحاثهم على المجال التقني وأهملوا الجانب الإنساني.

سابعا: منهج الدراسة

من خلال موضوع مذكرتنا المتمثل في: " فعالية نظام تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاقتصادية" فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج المزدوج الذي يخدم موضوع بحثنا ويتمثل في:

أ/ المنهج الوصفي

اعتمدنا على المنهج الوصفي في مذكرتنا من خلال في جمع مختلف القوانين التي تخدم الموضوع عن طريق المصادر والمراجع المختلفة ، من أجل عرض مفاهيم حول الأداء ونظام تقييم الأداء ومختلف طرق تقييم أداء الموارد البشرية.

ب/ المنهج التحليلي

تم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك من خلال التعرض إلى النظام المطبق في مؤسسة سونلغاز -تبسة- والطرق والمعايير المعتمدة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحليل وتفسير نتائج الإستبيان باستخدام برنامج SPSS.

ثامنا: حدود الدراسة

لا بد لأي بحث أن ترافقه حدود ومجالات تحكمه ويقف عندها الباحث، حيث تتدرج هذه الحدود في الحدود الجغرافية، والحدود البشرية، بالإضافة إلى الحدود الزمنية، والحدود الموضوعية، وهو ما سوف يتم توضيحه من خلال جملة من النقاط على النحو التالي:

أ/ **الحدود الجغرافية:** وهو الإطار المكاني الذي أجرينا فيه دراستنا لأن أي دراسة علمية تتطلب جانب ميداني بالإضافة إلى الجانب النظري وذلك بغرض تطبيق النظرية على الواقع فكان هذا المكان أو الحيز الجغرافي هو شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" لولاية تبسة.

ب/ **الحدود البشرية:** أي بحث علمي يستوجب وجود مبحثين وهم الأشخاص الذين لهم صلة بالموضوع وهم مجموعة الإطارات وأعوان التنفيذ وأعوان التحكم المتواجدين على مستوى المؤسسة محل الدراسة، والذي كان لهم بالغ الأثر في الحصول على معلومات البحث من خلال الإستبيانات التي وزعت عليهم.

ج/ **الحدود الزمنية:** أو ما يعرف بالمجال الزمني الذي يمثل المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية بدءا بتحديد مكان التربص إلى غاية الانتهاء من جمع المعلومات وقد استغرقت الدراسة الميدانية والنظرية ككل ما يقارب أربعة (4) أشهر بداية من 25 ديسمبر 2018 إلى غاية 15 ماي 2018.

د/ **الحدود الموضوعية:** وهو المجال الموضوعي الذي يتعلق بالموضوع الذي نحن بصدد دراسته ألا وهو **فعالية نظام تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاقتصادية.**

تاسعا: صعوبات الدراسة

يمكن حصر جملة الصعوبات التي واجهتنا أثناء دراستنا لهذا الموضوع في النقاط التالية:
- صعوبة الموضوع كونه يتناول جانب إنساني ستميز بالحساسية التي يصعب التعامل معها في ضبط المتغيرات التي تحكم سلوك الفرد في العمل؛
- التخوف من تقديم بعض المعلومات من طرف الموظفين محل الدراسة؛
- إهمال بعض العاملين للاستمارات وعدم المبالاة بها؛

عاشرا: الدراسات السابقة

أ/ **الدراسة الأولى:** دراسة الشيخ الداوي: 2010 بعنوان تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح إمكانية تحديد ماهية الأداء في ظل التباين بين وجهات نظر المفكرين في حقل علوم التسيير، وذلك من خلال التعرف على كل من ماهية الأداء، أبعاده، مكوناته، إظهار تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة، وإبراز أهم مقاييس الأداء الحديثة.

وتم التوصل في هذه الدراسة إلى أن الأداء يجمع بين الكفاءة والفعالية في الإنتاج والتسيير، كما انه فقط لا يتضمن البعد الاقتصادي بل يتعداه إلى البعد الاجتماعي والتنظيمي، فالأداء يتميز بالشمولية من حيث الأبعاد، ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها استمرار ينبغي عليها الاعتماد على مقاييس حديثة بدلا من المقاييس التقليدية لأنها لا تعطي نتائج مرضية، وبالتالي لن تتمكن المؤسسة من النمو والتطور.

✘ **التعقيب:** تمثلت أوجه التشابه لهذه الدراسة مع دراستنا في التعرف على كل من ماهية الأداء وإبعاده وإبراز أهم مقاييس الأداء الحديثة والتقليدية.

أما أوجه الاختلاف بينهما فتمثلت في أن هذه الدراسة اعتمدت وركزت على استخدامها للطرق الحديثة بدلا من الطرق التقليدية في تقييم الأداء أما دراستنا فلم تميز بين الطرق التقليدية والحديثة المستخدمة في عملية تقييم الأداء.

ب/ الدراسة الثانية: دراسة لزاوي صورية، وتومي ميلود، 2010 بعنوان دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

هدفت هذه الدراسة إلى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية وذلك بالتطرق إلى ماهية نظام معلومات الموارد البشرية، وإبراز مجالات استخدامه، وتبيان الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء، وإظهار اثر نظام معلومات الموارد البشرية على عملية تقييم أداء الموارد البشرية. وتم التوصل إلى أن إدارة الموارد البشرية تعتمد على تسيير فعال للموارد البشرية من خلال القيام بالمهام الموكلة إليها على أحسن وجه، مما يساعد على العدالة في عملية تقييم الأداء، كما تستعمل نظام معلومات الموارد البشرية وسيلة لترشيد قراراتها وتحسين نشاطاتها، وكذلك يحتاج نظام معلومات الموارد البشرية إلى تطوير دائم حتى يتمكن من تحقيق المهام المفترض به تأديتها ويجعل من عملية تقييم أداء الموارد البشرية أكثر فعالية.

✘ **التعقيب:** تمثلت أوجه التشابه لهذه الدراسة مع دراستنا في التعرف على الإطار المفاهيمي لتقييم أداء العاملين وجعل عملية تقييم الأداء أكثر فعالية من خلال التسيير الفعال للموارد البشرية.

أما أوجه الاختلاف بينهما فتمثلت في دور نظام معلومات الموارد البشرية الذي تضمنته هذه الدراسة في حين أن دراستنا لم تتطرق إليه.

ج/ الدراسة الثالثة: دراسة تحت عنوان إشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي وعلاقته بتوجيه وتطوير المسار الوظيفي للإطارات - دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج - حاسي مسعود، وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع - جامعة الجزائر - من إعداد الطالبة حرايرية عتيقة، أما الفاصل الزمني الذي غطته هذه الدراسة فهو 03 سنوات اي بين الفترة 1999 - 2001 م.

وتتلخص هذه الدراسة في دراسة نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك وهو نظام يعتمد على طريقة الإدارة بالأهداف، شرعت المؤسسة في تطبيقه منذ سنة 1997 م ومحاولة معرفة الدور الذي يلعبه هذا النظام في توجيه المسار الوظيفي في الإطارات التي تخضع لعملية التقييم وهي إطارات قسم الإنتاج بالمؤسسة ومن أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة هي: عدم وجود هيكل أوجهة مكلفة بالتنسيق ومتابعة سيرورة العمل بنظام تقييم الأداء.

✘ **التعقيب:** تمثلت أوجه التشابه بين دراستنا وهذه الدراسة في أن كل من الدراستين الميدانيتين كانتا في مؤسسة اقتصادية وأيضا الطريقة المطبقة في عملية لتقييم في كل منهما هي طريقة الإدارة بالأهداف.

أما أوجه الاختلاف فتمثلت في مايلي:

عدم وجود جهة مكلفة بالتنسيق في هذه الدراسة عكس ما جاء في دراستنا وأيضا عدم متابعة سيرورة العمل بنظام تقييم الأداء في هذه الدراسة في حين أن دراستنا تركز على متابعة سيرورة العمل بنظام تقييم الأداء.

إحدى عشر: هيكل البحث

قصد الإلمام بدراسة الموضوع وتحليل إشكالية البحث المطروحة والإجابة على التساؤلات التي تضمنتها وأخذ الفرضيات بعين الاعتبار، ارتأينا إلى تقسيم هذه المذكرة إلى ثلاث فصول بعد المقدمة، الأول والثاني خصصناه بالإطار النظري للدراسة، والثالث خصصناه بالجانب التطبيقي، بالإضافة إلى الخاتمة تناولت استنتاجات الدراسة وذلك حسب ما يلي:

- **مقدمة:** جاءت ملمة لجميع جوانب الموضوع من إشكالية، الدراسة وفرضياتها، بالإضافة إلى مبررات إختيار الموضوع وأهداف الدراسة وأهميتها، هذا فضلا عن تعرضنا لمنهج الدراسة وحدودها، وصعوبات الدراسة وهيكلتها.

- **إندرج الفصل الأول:** تحت عنوان: "الإطار المفاهيمي لنظام تقييم أداء المورد البشري"، حيث ضم بدوره دراسة أساسيات حول الأداء وذلك بالإعتماد على مفاهيم أساسية حول الأداء وعناصر الأداء وأبعاد قياسه، ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه من جهة، ومن جهة أخرى ضم أساسيات حول نظام تقييم الأداء وذلك من خلال ماهية نظام تقييم الأداء، ومراحلها وأهميته وأهدافه؛

- **أما فيما يخص الفصل الثاني:** المعنون "بالإطار العام لنظام تقييم أداء الموارد البشرية" حيث ضم بدوره طرق تقييم أداء الموارد البشرية وذلك بالإعتماد على طرق التقييم التقليدية، وطرق التقييم الحديثة هذا من جهة، ومن جهة أخرى ضم فعالية نظام تقييم الأداء، وذلك من خلال معايير تقييم الأداء وخصائصها، بالإضافة إلى مسؤولية تقييم الأداء والغرض منه، هذا فضلا على تفعيل نظام تقييم أداء الموارد البشرية؛

- **وأخيرا الفصل الثالث:** والذي جاء تحت عنوان: "تفعيل نظام تقييم أداء المورد البشري في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز لولاية تبسة"، حيث ضم بدوره إجراءات الدراسة الميدانية وذلك بالإعتماد على ماهية الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ونظام التقييم المطبق في المؤسسة محل الدراسة ونتائج هـ، والإجراءات المنهجية للدراسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ضم تحليل وعرض محاور الإستبانة من خلال تحليل العناصر الديموغرافية لعينة الدراسة، وتحليل وعرض بيانات محاور الإستبانة ودراسة تأثيرات المتغيرات الديموغرافية على محاور الدراسة، وأخيرا النتائج مناقشة وتفسير نتائج إختبار الفرضيات

- **وفيما يخص خاتمة الموضوع،** فقد إحتوت على ملخص مركز يتضمن محتوى الدراسة، بالإضافة إلى جملة من النتائج والتوصيات والإقتراحات.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لنظام

تقييم أداء المورد البشري

مقدمة الفصل

بدا الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد حيث يتضح الدور المهم الذي تقوم به هذه الموارد من خلال المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية، لذا أصبح من الواجب على الإدارة التحكم في أداء العامل وقيامه بمهامه التي قدمت له من طرف المسؤول على أكمل وجه. وحتى تضمن المؤسسة ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظيفة تقييم أداء العاملين والتي تعد إحدى الوظائف الأساسية لها.

ولقيام بعملية تقييم الأداء التي تتم وفق عدة مراحل والتي تتدرج تحت مسمى نظام تقييم الأداء الذي يعتبر نظاما متكاملًا ويطبق داخل المؤسسات بما في ذلك المؤسسات الاقتصادية وهذا ما يتطلب التعرف على عملية تقييم الأداء من خلال تحديد مفهومها ومختلف العناصر المكونة لها والوقوف على مختلف أهدافها.

وهذا ما حاولنا إبرازه من خلال هذا الفصل الذي تناولنا فيه الجوانب المختلفة ذات الصلة بعملية تقييم الأداء، فمن هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين إثنين، على النحو التالي:

- المبحث الأول: أساسيات حول الأداء؛
- المبحث الثاني: أساسيات حول نظام تقييم الأداء.

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء.

تعرض المؤسسات الاقتصادية العديد من المخاطر والتي قد تنشأ من العوامل الداخلية والخارجية مما يدفع هذه المؤسسات إلى تحسين مستوياتها عن طريق الأداء باعتباره ناتجا نهائيا عن تفاعل السلوك مع الانجازات في بيئة تسودها المنافسة.

من هنا ومن هذا المنطلق سوف يتم على مستوى هذا المبحث التعرض إلى كل من المفاهيم الأساسية حول الأداء، وعناصر وأبعاد قياس الأداء، بالإضافة إلى محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه، وذلك على النحو التالي:

-المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء؛

-المطلب الثاني: عناصر الأداء وأبعاده قياسه؛

-المطلب الثالث: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة فهو سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية قد استقطب العديد من الدراسات والبحوث التي تهدف في مجملها إلى تدقيق مفهومه وعليه سنتطرق إلى العناصر التالية:

الفرع الأول: تعريف الأداء

من خلا مضمون هذا الفرع سوف يتم التعرض إلى التعريف اللغوي للأداء من جهة، ومن جهة أخرى محاولة إبراز التعريف الإصطلاحي لهذا المصطلح، وذلك بالإعتماد على النقطتين التاليتين:

أولاً: لغة

أصل الكلمة انجليزي to performe والذي يعني حسب قاموس la rousse تنفيذ أو القيام بنشاط أو مهمة، كما يضيف بأنه يعبر عن النتائج المحصلة⁽¹⁾.

ثانياً: اصطلاحاً

يقصد به: " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها، وعلى كل فان الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"⁽²⁾.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص: 219.

² - الصالح جليح، اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2004/2006، ص: 18.

- كما ان هناك من يرى بان الأداء هو: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، وأما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد"⁽¹⁾؛
- كما تم تعريفه على أنه: "العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه"⁽²⁾؛
- كما يعرف الأداء على مستوى المؤسسة أو التنظيم أنه: "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات"⁽³⁾.

ومن خلال تحليل هذه التعاريف يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء كما يلي: "الأداء هو ما يصدر عن العامل أثناء قيامه بعمله من اجل تحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها مقابل ما يتقاضاه من عائد مادي أو معنوي، ويمكن تحديد الأداء من خلال النتائج التي يتحصل عليها في أي ميدان عمل عن طريق كمية الإنتاج ونوعيته والسرعة والدقة في العمل وكذا السلوك الوظيفي الشخصي الذي يتصف به العامل أثناء تأدية عمله.

الفرع الثاني: المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء

من بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة والفعالية، وهو ما سوف يتم توضيحه من خلال جملة النقاط التالية:

أولاً: الكفاءة

تشير الكفاءة إلى حسن استخدام الموارد وعدم هدرها، والموارد تشير إلى الأموال والأفراد والمباني والأراضي والآلات والخامات، كما تعبر عن العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية انجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف.

ثانياً: الفعالية

تشير إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، وتعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب.
وهكذا فان الكفاءة ترتبط بمستوى ودرجة استخدام الموارد أم الفعالية فأنها ترتبط بمستوى ودرجة النتائج المترتبة عن استخدام الموارد⁽⁴⁾.

¹- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص: 209.

²- عبد الهج البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 15.

³- Tony alberto et pascal combemale, **comprendre de l'entreprise.editionnathan**, Franc, 1993, p: 128.

⁴- Bernard martory et danielcrozet, **gestion des ressources humaines**, bunod, 6^{eme} édition, paris, 2005, p: 164.

المطلب الثاني: عناصر الأداء وأبعاد قياسه

سوف يتم من خلال مضمون هذا المطلب التعرض إلى كل من عناصر الأداء وأهم أبعاده القياسية، وذلك بالاعتماد على فرعين أساسيين، يمكن إدراجهما على النحو التالي:

الفرع الأول: عناصر الأداء

عندما يوصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها العامل حينئذ تتضح الكثير من العناصر المساهمة أو المؤثرة في الأداء، وتخضع بعض هذه العناصر لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة وتبرز أهمية ثلاثة عناصر على وجه الخصوص:

أولاً: الموظف

ما يملكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

ثانياً: الوظيفة

ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحدي ويحتوي على عنصر التغذية العكسية كجزء منه⁽¹⁾.

ثالثاً: الموق

ما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة والتي تتصف بمناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، وقد يؤدي التغير في أحداها على تغير مفاجئ ومثير في الأداء والنتائج.

ويفترض في الكثير من الأحيان وبطريقة آلية أن أي عجز في الأداء يرجع إلى خطأ الموظف، إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية⁽²⁾.

الفرع الثاني: أبعاد قياس الأداء

نظراً لارتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم الكفاءة والفعالية، وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف وعليه فإن من أهم أبعاد قياس الأداء ما يلي⁽³⁾:

¹ - ماريون أي هاينز، تر: محمود مرسي، وزهير الصباغ، إدارة الأداء، معهد الإدارة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1988، ص: 273.

² - Dimitri weiss, **ressoureses humaines**, édition d 'organisation, 2^{ème} édition, paris, 2003, p: 42.

³ - زويد الزهرة وبوكرش محمد، أساليب الأداء الفعال، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، سكيكة، أيام 10-11 نوفمبر 2009، ص: 4

أولاً: الربحية

تعتبر الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في الأداء حيث تشكل الربحية مؤشراً وبعداً كافياً للأداء الحالي، وتعتبر الربحية قياساً للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين لاستثماراتهم في المؤسسة.

ثانياً: التكلفة

تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين إضافة إلى العلاقة والجودة والسعر، وأداء المؤسسة يتجلى في مدى تحكمها في التكاليف.

ثالثاً: الإنتاجية

يقصد بها النسبة بين الناتج المتحصل عليه والوسائل المسخرة لتحقيقه، أي الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، وتعتبر أحسن بعد لأداء المؤسسة.

رابعاً: الحصة السوقية

تعتبر نصيب المؤسسة من مبيعات السوق أحد الأبعاد الجيدة للحكم على أدائها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار، ويقصد بالحصة السوقية مجموع مبيعات المؤسسة من منتج معين على مجموع مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس المنتج.

المطلب الثالث: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

من خلال مضمون هذا المطلب سوف يتم التعرض إلى محددات الأداء من جهة، ومن جهة أخرى تسليط الضوء على أهم وأبرز العوامل المؤثرة فيه، وذلك بالإعتماد على فرعين أساسيين، يمكن إدراجهما على النحو التالي:

الفرع الأول: محددات الأداء

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطويرها، وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والأمثل للمستخدمين، فهناك من يرى أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من⁽¹⁾:

أولاً: الجهد

هي كمية الطاقة التي تبذلها العامل لأداء عمله وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في العامل ليبذل جهداً محدداً، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير العامل كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العامل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومتابرتة واستمراره في الأداء.

¹ - علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص: 130.

ثانياً: القدرات

وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية:

أ/ القدرات المكتسبة: هي التي تلعب البيئة والزمن دوراً في تكوينها وصقلها وأيضاً تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وقد تكون عن طريق التعلم والتدريب.

ب/ القدرات الفطرية: فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.

ثالثاً: الإدراك

هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم والتعديل أو التغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير.

رابعاً: الوظيفة

كل ما يتعلق بالواجبات والمسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعاً لقدراته وإمكانياته العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر عليه الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدم في عملياتها الإنتاجية.

خامساً: البيئة التنظيمية الداخلية

هي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من طرق التنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضاً نظم الاتصال الداخلية.

سادساً: المحيط الخارجي

المحيط الخارجي له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل: الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى وأيضاً مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل⁽¹⁾.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

المؤسسة نظام جزئي من المجتمع تأثر وتتأثر به، وإدارتها في إدارة النظام المفتوح يقتضي مراجعة العوامل البيئية الداخلية منها والخارجية وتشخيصها والتنبؤ بها، وتحديد آثارها على سلوك وأداء العمال بالمؤسسة مما يساعد على تحقيق أهدافها، وفيما يلي عرض لعلاقة كل من هذه العوامل المحيطة بالأداء ومدى تأثيرها على أداء العاملين ومن ثم أداء المؤسسة ككل.

¹ - علي غربي، مرجع سابق، ص: 131.

أولاً: علاقة البيئة بأداء المؤسسة

كل مؤسسة لها محيط تعمل في ظله، فالمؤسسة الاقتصادية لها بيئة خارجية (المنافسين، موردين، سوق العمل، العملاء والأسواق... الخ) وبالرغم من أن عناصر المحيط تقع خارج المؤسسة إلا أنها ذات أهمية كبيرة لأنها تمنح المدخلات للمؤسسة كما أنها تحصل على مختلف مخرجاتها، هذا إلى جانب البيئة الخارجية التي تقدم كذلك أشياء أخرى: (الفرص والتهديدات) والمؤسسة هي الأخرى تقدم أشياء غير المنتجات مثل: الفرص التي تتمثل في فرص توظيف المواطنين وتنمية اقتصاديات الدولة⁽¹⁾. ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من البيئة⁽²⁾:

أ/ **البيئة الخارجية العامة**: تمثل كافة العوامل المشتركة في التأثير على المؤسسات الاقتصادية وتتم خارج حدود المؤسسة ونطاق رقابتها الإدارية وتؤثر على إدارة الموارد البشرية وعلى عملية الأداء مثل: العوامل الثقافية، الاجتماعية، السياسية والقانونية، وكذا العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والعولمة.

ب/ **البيئة الخارجية الخاصة**: كثيرا ما يطلق عليها بعوامل القوى التنافسية سواء كانت على المستوى الوطني أو الدولي ذات التأثير الحالي أو المحتمل على المؤسسة كالعلاء، المنافسون، سوق العمل، الحكومات..

ج/ **البيئة الداخلية**: تتطلب دراسة عوامل البيئة الداخلية والنظر إليها من جانبيين أساسيين هما:

-وظائف الإدارة: ما تحتويه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة؛

-وظائف المؤسسة: ما تحتويه من إنتاج، تسويق، تمويل، موارد بشرية، وكذا البحوث والتطوير وغيرها.

ثانياً: اثر الثقافة على الأداء

تشكل الثقافة السائدة في المجتمع المادة الخام للثقافة التي تتميز بها المؤسسة، وباعتبار أن عناصر المؤسسة هم أفراد في ذلك المجتمع، وهم همزة وصل بينه وبين المؤسسة فإنه يتشكل في هذه الأخيرة ثقافة خاصة بها، حيث عرفت بمصطلح "الثقافة التنظيمية"، هذه الأخيرة التي تبين توقعات الأفراد والتي يجب ان تكون موافقة للثقافة السائدة حيث تعكس إدارة المؤسسة الثقافة التنظيمية التي تتشكل من التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة، محددة بذلك نمط النشاط والأداء والسلوك، وتؤكد مجمل الدراسات أن المؤسسة التي تمتاز بثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات لا تتميز فقط بأداء أفضل من تلك التي تفتقر إلى هذه الثقافة ولكن أدائها أيضا يتطور وينمو مع مضي الوقت، مما يظهر علاقة نسبية بين الأداء والثقافة هذا من جهة ومن جهة أخرى فان تفهم الثقافة التنظيمية ضروري جدا إذا كانت المؤسسة ستسير استراتيجيا، فلا يمكن ان ينجح أي تغيير في المهمة والأهداف، الاستراتيجيات أو السياسات إذا كان هذا التغيير معارضا للثقافة السائدة في المؤسسة والمقبولة من طرف أعضائها، علما أن الثقافة التنظيمية قد تكون عاملا مدعما أو عانقا للتغيير⁽³⁾.

¹- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 79.

²- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 87.

³- جيم فيولر، إدارة مشروعات تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 100.

ثالثا: التطوير والتغيير التنظيمي في الأداء

يقصد بالعمليات التنظيمية الممارسة الإدارية التي تهدف إلى توجيه وتنسيق ورقابة جهود الأفراد العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وممارسة هذه العمليات بشكل فعال سيؤدي إلى تحسين العلاقة القائمة بين العاملين وبين المؤسسة، ويكون الهيكل التنظيمي مصدرا من مصادر ضغوط العمل إذا كان الهيكل السائد البيروقراطي ذا نطاق إشرافي ضيق والذي يستند على مركزية القرار حيث يهمل هذا الهيكل الجوانب الإنسانية، وتشير نتائج الدراسات إلى أن المؤسسة التي تتميز بالهيكل التنظيمية المرنة يزيد فيها مستوى أداء العاملين، كما تتميز هذه الهياكل بالمرونة والسرعة في اتخاذ القرارات وأتاحت الفرص للعاملين للمشاركة في تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات مع تنمية وتدعيم العمل الجماعي من خلال الفرق والمجموعات (1)، ويعد التطوير التنظيمي مجهود مخطط لتغيير سلوك وثقافة وقيم العمل الفردي والجماعي والقيادة والشكل التنظيمي والمفاهيم والتكنولوجيا وترشيد القرارات وبذلك هو أسلوب يقوم على مفهوم المؤسسة كنظام كامل. في حين يعتبر التغيير التنظيمي احد السمات الرئيسية في العصر الحديث وهو جزء أساسي من التطوير والنمو في المؤسسات الحديثة نظرا لمجموعة التغيرات التي تواجه المؤسسة والأفراد في بيئتهم والتي تعترض التغيير في البناء التنظيمي، والذي يتبعه تغير في بناء الوظيفة وطبيعتها ونوعية العاملين وقد يتضمن أحيانا إدخال الوسائل التكنولوجية لبيئة العمل الذي يتطلب مهارات جديدة في قدرة العاملين (2). فعملية التطوير والتغيير هي عملية مستمرة إلى الدرجة التي تزرع سلوكا محددًا في نفوس العاملين وهو إمكانية تقبل أي تطوير في المستقبل، وزرع الرغبة في مناقشة الأمور التي تحتاج إلى تغيير وكذا تنمية الوعي والحساسية بوجود المشاكل.

رابعا: المناخ التنظيمي

قد يكون المناخ السائد في المؤسسة احد العوامل المؤثرة، وذلك في حالة عدم وجود مناخ يساعد على التجديد والابتكار، ويعطي الأفراد حرية التصرف وإبداء الرأي والأفكار الجديدة، فالقائد لابد أن يحرص على خلق مناخ تنظيمي يشجع على المشاركة وعلى درجة عالية من الانفتاح، الثقة، المسؤولية والشعور بالولاء والانتماء، وكل هذا ينعكس على أداء المؤسسة كما يؤدي إلى التأثير الايجابي على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين (3).

1- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 211.

2- احمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية الإبراهيمية، الاسكندرية، 2005، ص: 595.

3- علاء محمد سيد قنديل، نفس المرجع، ص: 211.

خامسا: الصراع وعلاقته بالأداء

يعرف الصراع على أنه: "العملية التي من خلالها احد الأطراف أن تصرفات الطرف الأخر لها تأثيرات سلبية على مصالحه الخاصة هذه الاعتقادات تؤدي إلى روح عدائية تؤثر سلبا على مصالح كل من الطرفين"⁽¹⁾.

وباعتبار أن المؤسسة تتكون من أفراد ومن أهم مميزاتهم الطبيعية والفطرية ميولاتهم، رغباتهم، أهدافهم وتطلعاتهم وبالتالي هذا ما ينشأ تفاعلات قائمة بينهم وبين أجزاء التنظيم باعتبارهم جزء منه، هذه التفاعلات تفرض وتحتم الصراع، هذا الأخير الذي قد يكون منتجا، مثمرا، مدعما، إذا ما أطر تأطيرا جيدا واستثمر، أو قد يكون سلبيا يجب إزالته حتى لا تضيق طاقات الأفراد وبهذا طاقات المؤسسة ككل مما يشعر الفرد بعدم الولاء والانتماء إلى المؤسسة من جراء هذا الصراع⁽²⁾.

سادسا: نطاق الإشراف

إن الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل المهمة في رفع معنوياتهم، ففاعلية الإشراف في تحقيق مستوى عالي من الأداء يعتمد على مدى قدرة الرئيس على جعل الآخرين يقومون بأعمالهم بكفاءة وفعالية وهذا يتطلب امتلاك المشرف لقدرات تمكنه من خلق جو إبداعي، يحفز العاملين ويرفع من معنوياتهم لتحقيق التميز في الأداء، ومن أهم الواجبات التي يستخدمها المشرف كدليل في العمل مايلي⁽³⁾:

- يجب أن يفهم الأفراد بوضوح ماهو المتوقع منهم، وان يتوفر الإرشاد لهم في أعمالهم؛
- يجب تقدير العمل الجيد دائما وفي نفس وقت أدائه، ومنح الفرص للأفراد لإظهار استعدادهم لقبول مسؤوليات اكبر؛
- يجب أن يشجع الأفراد على تنمية أنفسهم.

سابعا: تأثيرات ضغوط العمل على الأفراد

يمكن أن يؤدي الضغط إلى خلل وظيفي لدى كل من الفرد والمؤسسة، وان زيادة الضغط تؤثر بشكل قوي على أداء العاملين بالمؤسسة حيث ينخفض الأداء وبشكل حاد، مع ارتفاع مستوى الضغط، بمعنى أن ضغوط العمل تعوق الأفراد بالمؤسسة من تحقيق أهدافها، وذلك لان الأفراد الذين يواجهون ضغوط العمل يمضون وقتهم في محاولة التغلب على هذه الضغوط أو القيام بنشاطات تضر المؤسسة من خلال بعض السلوكيات العدوانية كالقيام بالعديد من الأعمال التخريبية بالمؤسسة مثل: إتلاف المخرجات، تضييع الوقت،

¹- محمد سيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص: 310.

²- أندرو ديسيزلاقي ومارك جي ولاس، ترجم: جعفر أبو قاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر والتوزيع، 1991، ص: 272.

³- مريم حسين، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص: 16.

ومنه ضغوط العمل تعد العامل الرئيسي في الأداء المنخفض وذلك يؤدي إلى انخفاض فعالية المؤسسة وهذا ما يجعل العلاقة بين الأداء وضغوط العمل سلبية⁽¹⁾.

ثامنا: اثر الاتصالات والمعلومات على الأداء

إن كل تصرف وسلوك إنساني يحتاج للمعلومات، والمعلومات تتاح من خلال الاتصال، والذي هدفه الأساسي هو نقل المعلومات أو المعاني من خلال المرسل إلى المستقبل، والإدارة التي تبتغي النجاح لا بد إن تمتلك نظاما فعالا للاتصالات، حيث أن الاتصال ينقل المعلومات الخاصة بالقرارات والتغيرات التنظيمية، كذلك فإن الاتصال وسيلة للإدارة من أجل إبلاغ العاملين بالأهداف والسياسات ومعايير الأداء ولكي يكون الاتصال فعالا ويحقق أغراضه يجب على الإدارة أن تتغلب على ما يعوق الاتصال من مشاكل وصعوبات سواء عادية أو تنظيمية أو تكنولوجية أو سلوكية⁽²⁾.

مما سبق يتضح أن الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة والمتداخلة، ويختلف في شدة وطريقة التأثير، ومن بين هذه العوامل من له تأثير مباشر ومن له تأثير غير مباشر، ونتيجة ذلك فإن العوامل المحددة للأداء مجالها يبقى واسعا، والقائمة غير قابلة للضبط، فكل مؤسسة لها قائمة تختلف عن الأخرى تحدد أدائها وطرق تحسينه لأن كل عامل أو مجموعة عوامل لها تأثير مختلف في ظل ظروف مختلفة ولعل الملاحظ في جميع العوامل السابقة أن عامل واحد دائم الحضور والتأثير على أداء المؤسسة وهو المورد البشري، فهو العنصر الأساسي لنمو المؤسسات وتطورها وكذا احد العوامل الرئيسية المحددة والمحققة لأداء المؤسسة.

¹ - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص: 171.

² - عبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية وبيروت، 1999، ص: 386.

المبحث الثاني: أساسيات حول نظام تقييم الأداء.

يقوم العاملون في أية منظمة بأداء واجبات ومسؤوليات قصد تحقيق هدف أو أهداف استقرت المنظمة عليها، ويلعب تقييم الأداء دورا مهما في التعريف بكم ونوع مستوى الانجاز والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل على مقدار التحسن الذي طرا على أسلوب أدائهم، وعلى معاملتهم مع زملائهم ومرؤوسيهـم.

ومن الضروري أن تستفيد أي منظمة من وجود نظام لتقييم أداء العمال يهتم بشؤون وتنمية العنصر البشري في المؤسسة من خلال عملية تقييم الأداء لكل العمال دون استثناء بصفة منتظمة وخلال فترات معينة حسب طبيعة الأعمال بالمؤسسة وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى المطالب التي جاء فيها ما يلي:

-المطلب الأول: ماهية نظام تقييم الأداء؛

-المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء؛

-المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء.

المطلب الأول: ماهية نظام تقييم الأداء.

نظرا لوجود فروق بين الأفراد كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وبناء على هذه سوف نتطرق إلى طبيعة عملية التقييم من حيث تعريفها والتعاريف المرتبطة بها، وذلك على النحو التالي:

الفرع الأول: تعريف التقييم

تم تعريف عملية التقييم على أنها: "عملية المقارنة بين ما هو كائن بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرد الموجود بين ما يجب أن يكون وهو كائن في أي ميدان كان"⁽¹⁾؛
كما تم تعريفه على أنه: "اصدرا حكم لغرض ما ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء"⁽²⁾.

ويعرف أيضا على أنه: "تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم بأنه مطابق للمعايير أو مخل بها، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المباشرة عنه وتفسيره في ضوء العوامل والظروف التيمن شأنها أن تؤثر على العمل"⁽³⁾.

¹- علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص: 222.

²- عبد الناصر موسى، نظام مفتوح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار وعنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2004/2005، ص: 14.

³- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص: 123.

الفرع الثاني: تعريف النظام

يمكن تعريفه على أنه: "مجموعة من الأجزاء والمكونات والعناصر التي تعتمد على بعضها البعض وتؤثر في بعضها البعض وتشكل كيانا واحدا لتحقيق هدف معين"⁽¹⁾؛

كما يمكن تعريفه أيضا على أنه: "وهو مجموعة من العناصر والأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بانتظام ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله، من أجل تحقيق أهداف مشتركة". وفي ضوء التعريفين السابقين يمكن القول أن النظام هو عبارة عن أجزاء وأنظمة فرعية مترابطة فيما بينها، تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف مشتركة، وهو يتألف من العناصر الرئيسية التالية⁽²⁾:

أولاً: المدخلات

وهي تلك الأجزاء التي يراد إخضاعها لعمليات محددة، لتحويلها إلى شيء جديد أو إضافة خصائص جديدة عليها.

ثانياً: العمليات

وهي تتمثل في الوظائف الأساسية التي يقوم بها النظام، وتستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات في ضوء الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

ثالثاً: المخرجات

وهي نتاج النظام المتحقق عن العمليات والأنشطة، أو هي المدخلات بعد تحويلها وتعديلها، وهذه العناصر الثلاثة تتأثر بعناصر أخرى هامة هي: الهدف، الحدود، البيئة المحيطة بالنظام والمعلومات المرتدة (التغذية العكسية) التي تسهل مهمة الرقابة على نشاط النظام.

الفرع الثالث: تعريف تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء المورد البشري نذكر منها:

"هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة لهم؛"

"يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور"⁽³⁾؛

"هو تحليل وتقييم دقيق ومنظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة خطة خلال فترة من الزمن وعلى دراسة جميع السجلات الموضوعية المتعلقة بأدائه للعمل ولمسلكه"⁽⁴⁾؛

¹- علي عباس وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص: 221.

²- عبد السلام ابو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 50.

³- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصر وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص: 15

⁴- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة شفاء للطباعة، القاهرة، مصر، 1998، ص: 53

وفي نفس السياق يقول " جاري ديسلر " عن تقييم أداء المورد البشري أنه: "تحديد لمدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال الموكلة اليه وضمان الحفاظ على التوازن الالازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها"⁽¹⁾؛

ويعرف كامل بربر تقييم الأداء بأنه: "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه للعمل وتوقعات تدميته وتطويره في المستقبل"⁽²⁾.

الفرع الرابع: تعريف نظام تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لنظام تقييم أداء الموارد البشرية نذكر منها مايلي⁽³⁾:

"هو نظام رسمي لقياس وتقييم تأثير خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع".

"هو نظام رسمي في المنظمة، تح اول من خلاله تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات شخصية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وها من اجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل، فعملية التقييم ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر بسياسات الأجور والترقية والتدريب واهم غاية لعملية تقييم أداء العاملين هي التركيز على التغذية العكسية وهي تعتبر من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية من عملية التقييم".

وتعتبر المؤسسة نظاما متكاملًا تؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف محددة، وهي تتكون من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها، فهناك نظام الإنتاج، نظام التسويق، نظام التمويل، نظام الأفراد، واستنادا إلى مفهوم النظم فإن العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتأثر، فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة وتحقيق أهداف النظام الكبير.

وإدارة الموارد البشرية تعتبر هي الأخرى نظاما متكاملًا في حد ذاته، فهي تتألف من أنظمة فرعية متعددة يشكل تقييم الأداء واحد منها، وحتى يأتي نظام التقييم بالنتائج المرجوة منه يجب النظر إليه باعتباره نظاما يعمل ضمن نظام أشمل، ويتألف نظام التقييم كأى نظام من عناصر تعبر عنه وتفسره، تتمثل هذه العناصر في مدخلات، عمليات التقييم، مخرجات عملية التغذية العكسية.

الفرع الخامس: عناصر نظام تقييم الأداء:

يمكن حصر عناصر نظام تقييم الأداء في أربعة (4) عناصر أساسية، إلا وهي: المدخلات، والعمليات، والمخرجات، بالإضافة إلى التغذية العكسية، وهذا ما سوف يتم توضيحه من خلال ما يلي:

¹- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003، ص: 270

²- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر، بيروت، 1997، ص: 125

³- عبد الناصر موسى، المرجع السابق، ص: 15.

أولاً: المدخلات

تتمثل مدخلات نظام التقييم في: المرؤوس، موضوع التقييم، الرئيس القائم بعملية التقييم، معلومات عن أهداف المنظمة والوحدة التنظيمية وأهداف ومجالات التقييم، معايير التقييم، سلوك الموظف الخاضع للتقييم.

ثانياً: العمليات

يجسد عملية التقييم ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق التقييم التي تعتمد عليها المنظمة.

ثالثاً: المخرجات

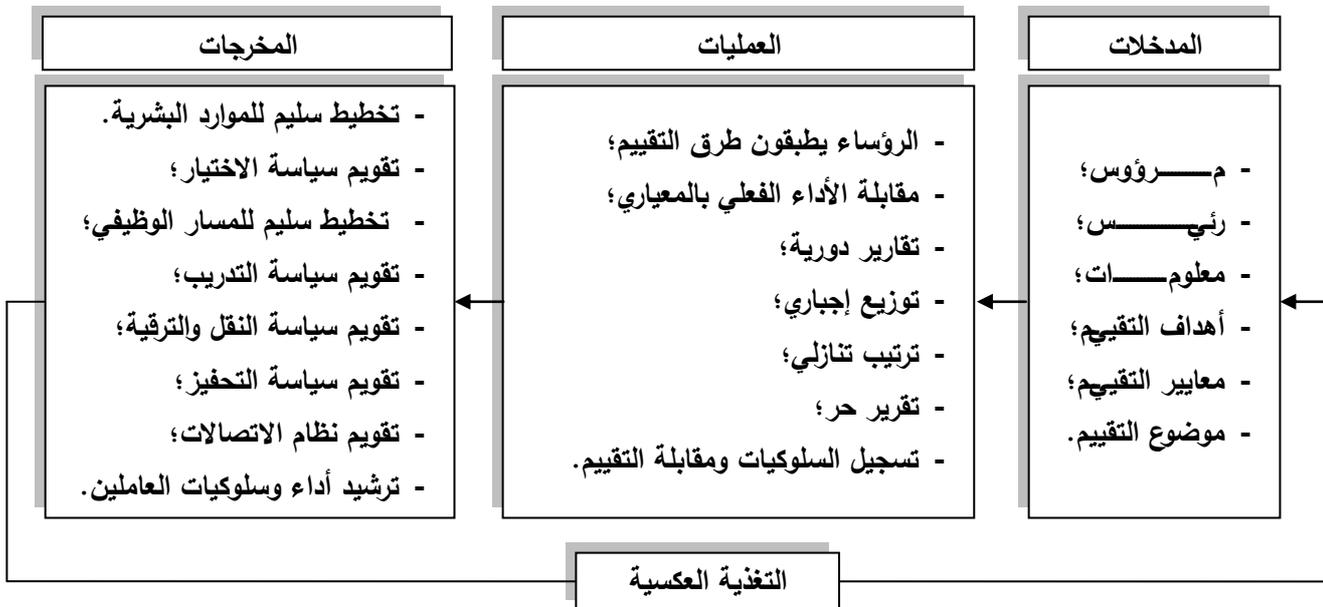
تتمثل في نتائج ايجابية مثل التخطيط السليم للموارد البشرية والمسار الوظيفي، تقويم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار والتدريب والنقل والترقية والتحفيز والاتصال، هذا فضلا عن ترشيد أداء وسلوكيات العاملين والإسهام في تهيئة وتنمية المنظمة وقدراتها التنافسية، والمخرجات الايجابية هذه تتوقف على جودة المدخلات وعمليات التقييم (1).

رابعاً: التغذية العكسية

وهي نظام استرجاع المعلومات عن المخرجات بغية تقييمها، تساعد على اكتشاف نقاط الضعف والإختلالات والفجوات السلبية لتجاوزها مستقبلاً (2).

والشكل التالي يوضح عناصر نظام تقييم أداء الموارد البشرية

الشكل رقم (1): عناصر نظام تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرين، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 340

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 339.

² - نفس المرجع، ص: 339.

المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء.

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، لذا فان على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارة الموارد البشرية ان يخططوا لها تخطيطا جيدا وان يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحققوا تقييم الأداء أهدافه.
واهم هذه الخطوات أو المراحل مايلي:

الفرع الأول: تحديد العمل المطلوب

ويتم ذلك بتحديد العمل المطلوب تنفيذه، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسته وظروفه، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في آدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغلوا الوظيفة (العمل).

الفرع الثاني: تحديد معايير تقييم الأداء

تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب التقييم في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم، ومعايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها.

الفرع الثالث: تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم

تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة التي تساعد في جمع لمعلومات المناسبة لعملية التقييم حيث ان هناك عدة مصادر لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لقياس أداء العاملين ولكل مصدر من هذه المصادر مزايا وعيوب⁽¹⁾.

الفرع الرابع: تحديد أساليب تقييم الأداء

إن تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب تقارنهم مع معايير وأدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف وقد تم تقسيم أساليب التقييم إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة.

الفرع الخامس: تنفيذ التقييم

يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة على أساس نصف سنوي أو ربعي وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم.

¹ - موسى محمد أبو حطب، فعالية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين "دراسة حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2009م، ص: 19.

الفرع السادس: التغذية الراجعة

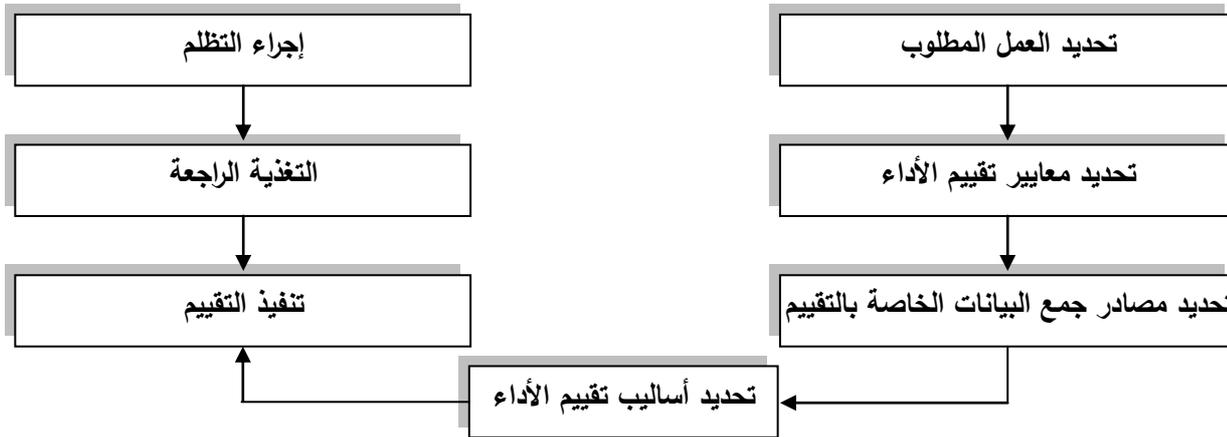
تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقييم، حيث أن التغذية الراجعة هي عبارة عن أداة الفرصة للموظف ليعرف م إذا كان آدائه لعمله صحيحا أو خاطئا، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو ايجابية بان تبين موضوعية نواحي الإجابة في آدائه.

الفرع السابع: إجراء التظلم

من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه للنتائج، ولكن مما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لان هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة، لذلك من الأنسب أن يعطي هذا الحق للمواطنين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة⁽¹⁾.

والشكل التالي يوضح مراحل (خطوات) عملية تقييم الأداء:

الشكل رقم (2): مراحل (خطوات) عملية تقييم الأداء



المصدر: موسى محمد أبو حطب، فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين "حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"، مذكرة تخرج للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية -بغزة- عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2009، ص: 21.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء

من خلال مضمون هذا المطلب سوف يتم التعرض إلى أهمية عملية تقييم الأداء، بالإضافة إلى

أبرز أهدافها، وذلك بالإعتماد على فرعين أساسيين، يمكن إدراجهما على النحو التالي:

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام

¹ - موسى محمد ابو حطب، المرجع السابق، ص: 20.

الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وقت معطيات العمل البناء، وتتطلب الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي (1):

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد على مقاييس لتقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه ان يرتبط بتقدير وتحديد السياسات التنظيمية بدءاً باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا فان تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين (2).

ثانياً: تحسين الأداء وتطويره

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم أن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعوا كلا منهم إلى استثمار جوانب

القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أم الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلاً في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر على الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يصار لتطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابياً على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة (3).

ثالثاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائياً أو اعتباطاً وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة (4).

1- خضير كاظم حمود، ياسين كاتب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2007م/1427هـ، ص: 152.

2- عبد الناصر موسى، المرجع السابق، ص: 22.

3- خضير كاظم حمود، ياسين كاتب الخرشة، نفس المرجع، ص: 153.

4- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (حالة سونلغاز)، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص: 25.

رابعاً: وضع نظام عادل للحوافز والمكافئات

نظراً لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحافز والمكافئات التي تقوم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقاً لقوله تعالى: **بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى﴾** صدق الله العظيم⁽¹⁾.

ولذلك فإن المكافئات المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء هذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافئات من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة وتشعر الفرد العامل بأن الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز السليم وعدالتهم بالتقييم وإعطاء كل ذي حق حقه وفق الأداء لاسيما في معايير بعض الجزاءات كحرم انهم من العلاوة الدورية أو من نصيبهم في الأرباح التي يتم توزيعها، وقد تلجأ الإدارة أحيانا لإيقاع بعض العقوبات التأديبية وغيرها، ومن هنا يتضح بجلاء أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافئات أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه⁽²⁾.

خامساً: انجاز عمليات النقل والترقية

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقية الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن للإدارة نقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية أو العملية لمواقع أو مراكز وظيفية تتسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء، هذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية والنقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء⁽³⁾.

سادساً: معرفة معوقات ومشاكل العمل

يساعد تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضاً في المعدات والأجهزة والآلات...، أي أن التقييم يكتف بمكان القوة والضعف عموماً في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين وتطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافداً فعالاً في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية⁽⁴⁾.

¹ - الآية رقم: (39) من سورة النجم.

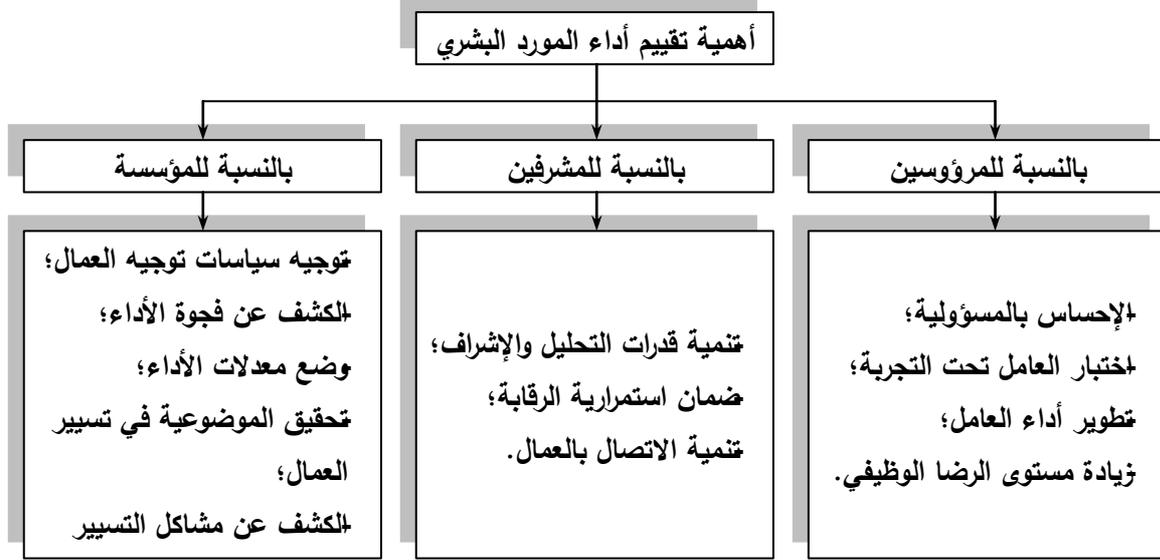
² - خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص: 154.

³ - نور الدين شنوفي، المرجع السابق، ص: 26.

⁴ - نفس المرجع، ص: 27.

والشكل الموالي يوضح أهمية تقييم أداء المورد البشرية:

الشكل رقم (3): أهمية تقييم أداء المورد البشرية



المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (حالة سونلغاز) ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص: 26.

الفرع الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء

تتعدد أهداف عملية تقييم الأداء فمنها ما هو على مستوى المؤسسة، ومنها ما هو على مستوى المديرين، ومنها ما هو على مستوى العاملين، وهو ما سوف يتم تفصيله من خلال جملة النقاط التالية:

أولاً: الأهداف على مستوى المؤسسة

وتتمثل فيما يلي (1):

- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المؤسسة بمعلومات على أداء العاملين وهل هو أداء مرض أو غير مرض؛
- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة فهو يشكل أداة مرجعية لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح موارد بشرية أخرى محلها؛
- تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المؤسسة، وتحسين علاقات العمل بها، من أجل زيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمؤسسة؛
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.

¹ عبد الله الباري، إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 259.

ثانياً: الأهداف على مستوى المديرين

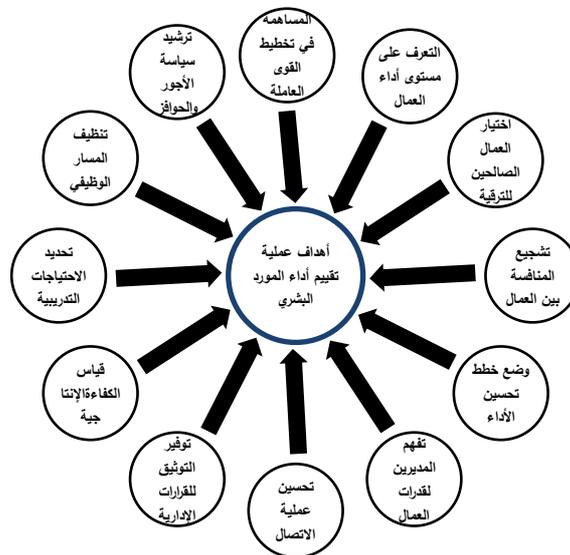
-يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين؛
-يزود مسؤلي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المؤسسة، مما يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، ويساهم تقييم الأداء في تزويد مسؤلي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة⁽¹⁾.

ثالثاً: الأهداف على مستوى العاملين

وتتمثل فيما يلي⁽²⁾:

-تساعد عملية التقييم في استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة وان مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المؤسسات، مما جعل إدارة الموارد البشرية توجه أكثر من سياساتها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها.
-يساهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة، ففي ضوء المعلومات التي يحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها بل ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم⁽³⁾؛
والشكل الموالي يوضح أهداف عملية تقييم أداء الموارد البشرية

الشكل رقم (4): أهداف عملية تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21 "كيف تقييم أداء الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 16.

¹ - مؤيد سعد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2002، ص: 105.
² - Jacquelinbarrand francoisekitel، martine moule، la fonction ressources humaines، edition bunod، 2^{eme} edition، paris، 2004، p: 23.
³ - Ibid، p: 23.

خلاصة الفصل :

عملية تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقا تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة تتم بموجبها قياس أداء كل العاملين لتصرفاتهم وسلوكهم أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة لهذا الأداء، والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية محددة مسبقا وهذا ما يسمح بالحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية والحكم على إمكانية النمو والتقدم مستقبلا من خلال نظام التقييم الذي يضمن التدفق المستمر للمعلومات قصد التدقيق في استيعاب العمال لتحقيق أهداف المؤسسة وتصويب أدائهم في اتجاهها..

الفصل الثاني

الإطار العام لنظام

تقييم أداء الموارد البشرية

مقدمة الفصل

يختلف نشاط المؤسسات من واحدة إلى أخرى فهناك مؤسسات خدمتية وأخرى إنتاجية، وتبعاً لذلك تختلف المهام التي يؤديها العاملون لذلك هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لتقييم أداء العامل والتي تختلف من حيث الجوانب التي تقوم بقياسها وعموماً يمكن تصنيف الطرق المستخدمة في تقييم الأداء إلى الطرق التقليدية والطرق الحديثة، إلى جانب الكشف عن الصعوبات التي تؤدي إلى فشل عملية التقييم. ولتقييم أداء العاملين فإنه يتم الاعتماد على مؤشرات تستخدم لقياس نتائج أداء العامل قصد تقدير ومعرفة مدى انجازه لمهامه كما تقيس الأداء والانجازات على مدى أوقات زمنية معينة، وتقارنها بالأهداف المخططة.

وبناء على تم تقسيم مضمون هذا الفصل إلى مبحثين إثنين، على النحو التالي:

-المبحث الأول: طرق تقييم أداء الموارد البشرية؛

-المبحث الثاني: فعالية نظام تقييم الأداء.

المبحث الأول: طرق تقييم أداء الموارد البشرية.

يقصد بطرق التقييم الإجراءات التنفيذية المباشرة لعملية التقييم، أي تلك التي تستخدم لتقييم أداء الموارد البشرية بحيث يتم الحصول على موقع أو ترتيب أو درجة تعبر عن مستوى أداء العامل في المؤسسة أي أنها الممارسة الفعلية التي يستخدمها من يقوم بعملية التقييم لتقدير مستوى أداء العامل، حيث تبين الإجراء الذي يتم على أساسه تقييم الأداء، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء إلى إن هناك أساليب وطرق مختلفة لتقييم أداء العاملين وعليه تم تقسيم المبحث إلى:

– **المطلب الأول: طرق التقييم التقليدية؛**

– **المطلب الثاني: طرق التقييم الحديثة.**

المطلب الأول: طرق التقييم التقليدية.

وهي طرق قديمة شاع استخدامها لفترة طويلة حيث لم تستند إلى الأسس العلمية والمنهجية في التقييم أولاً وفي تقييم أداء العاملين ثانياً ومن بين هذه الطرق مايلي:

الفرع الأول: طريقة التدرج البياني

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط ط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كان تكون التقديرات ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ليصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الفرد، فمثلاً قد تكون الصفات موضوع الدراسة كما هو في الجدول التالي والتي يعبر عن تقدير كل منها برقم من 1 إلى 5 أي ضعيف = 1، متوسط = 2، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة وعادة يتم تقييم أداء العاملين بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر⁽¹⁾، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (1): درجات تقييم الأداء.

الموظف ج	الموظف ب	الموظف أ	الصفات
5	3	2	التعاون مع الزملاء
3	2	3	العلاقة مع المرؤوسين
1	5	4	العلاقة مع الرؤساء
1	4	4	الدقة في المواعيد
2	3	2	السرعة في انجاز العمل
3	1	2	القدرة على التفاهم
15	18	17	المجموع

المصدر: محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار جامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان والاردن، 2004، ص: 149.

¹ - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الجامد للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2004، ص: 148.

الفرع الثاني: طريقة الترتيب

تتلخص فكرة هذه الطريقة في إجراء عملية مقارنة بين أداء العاملين المعنيين بالتقييم، بمعنى أنه يتم ترتيب العاملين بشكل تصاعدي أو بشكل تنازلي حسب أفضلهم أو أضعفهم أداءاً ويتم استخدام هذا الأسلوب أو الطريقة بطريقتين هما:

أولاً: الترتيب البسيط

يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد تنازلياً وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم، حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة (الأول)، ثم الفرد الذي يملك لقل من الأسماء المتبقية وهكذا تستمر العملية حتى يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة⁽¹⁾.

والشكل الموالي يوضح لنا نموذج لطريقة الترتيب البسيط:

الشكل رقم (5): نموذج لطريقة الترتيب البسيط.

عنصر التقييم: التعاون مع الزملاء في المؤسسة (20) عامل ونريد تقييمهم

الأفضل أداءاً		الأقل أداءاً
1	11 1	11
2	12 2	12
3	13 3	13
4	14 4	14
5	15 5	15
6	16 6	16
7	17 7	17
8	18 8	18
9	19 9	19

المصدر: مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 202.

¹ - مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 202.

ثانياً: طريقة المقارنة الثنائية

يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل، والعامل الذي يحصل على تفصيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ، بمعنى إن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين، وتستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية⁽¹⁾:

$$N: (N-1) / 2 -$$

- N: عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.

مثال: إذا كان هناك 4 أفراد في قسمهم سعد، علي، محمد، صلاح فإن المقارنة بينهم تكون:

- (سعد/علي)؛

- (سعد/محمد)؛

- (سعد/صلاح)؛

- (علي/محمد)؛

- (علي/ صلاح)؛

- (محمد/صلاح).

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد اتصل في مقارنة من المقارنات السابقة ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل وذلك بوضع خط تحته.

والجدول الموالي يوضح لنا نتيجة المقارنة الثنائية:

جدول رقم (2): يوضح نتيجة المقارنة الثنائية

الترتيب	عدد مرات التفضيل	المرتبة
2	2	سعد
3	1	علي
1	3	محمد
4	-	صلاح

المصدر: مخفي أمين وبن زعيط وهيبة، ودياب نجوى، علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل التنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة سكيكدة، أيام 10-11 نوفمبر 2009، ص: 109.

من خلال الجدول يتضح إن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل وهو بالتالي ذات مرتبة أولى وأن سعد حصل على المرتبة الثانية لأنه تكرر مرتين وعلي حصل على المرتبة الثالثة لأنه حصل على مقارنة واحدة أم الرابع فهو صلاح،

¹ - مخفي أمين وبن زعيط وهيبة، ودياب نجوى، علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل التنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة سكيكدة، أيام 10-11 نوفمبر 2009، ص: 109.

ورغم بساطة وسهولة هذه الطريقة إلا أنه يصعب تطبيقها أو استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير من الأفراد حيث يكون عدد المقارنة كبير.

الفرع الثالث: طريقة التوزيع الإيجابي

تهدف هذه الطريقة إلا التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المؤسسات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي ويقتضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت بين الأفراد بالنسب التالية 10%، 20%، 40% ورغم إن هذه الطريقة تتسم بسهولة وبساطة تطبيقها، إلا أنها تفترض إن كل مجموعة من العاملين تنقسم إلى ممتاز، ضعيف، مقبول، وهذا الافتراض غير صحيح، كما أنه يتطلب عدد كبير من العاملين فقد نجد مثلا إن جميع العاملين في بحوث التسويق يتصفون بالأداء الممتاز لعلمهم، لكن حسب هذه الطريقة يكون المقيم مضطر لتصنيفهم وتوزيعهم إلى: جيد، ضعيف، ممتاز، وهذا ليس من العدل الأمر الذي يقضي على روح المبادرة والمنافسة بينهم⁽¹⁾.

المطلب الثاني: طرق التقييم الحديثة

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتعتمد على قياس أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالي، ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

الفرع الأول: طريقة الاختيار الإيجابي

جاء بهذه الطريقة علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي، ولم تلبث الشركات الصناعية إن استعملت هذه الطريقة في أداء عاملها، حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربعة جمل ومن بين هذه الجمل جملتان تمثلان الصفات المرغوبة والجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد ويقوم الرئيس باختيار عبارتين فقط، واحد تعبر عن الصفة المرغوبة والأخرى تمثل في الصفة غير المرغوبة في أداءه، لكن الرئيس حينما يقرأ العبارات كلها لا يدري على نحو دقيق أيهما سيسحب في صالح العامل أو ضده، وكل ما هو مطلوب منه هو إن يختار بموضوعية إحدى الإيجابيتين بوضع عبارة (نعم) أو (لا) أمام كل إجابة⁽²⁾.

والشكل التالي يوضح استمارة التقييم وفقا لهذه الطريقة:

¹ - ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، البحرين، الطبعة الأولى، 1434هـ - 2013 م، ص: 142.

² - نفس المرجع، ص: 145.

شكل رقم (6): يوضح نموذج استمارة طريقة الاختيار الاجباري

الاجابة		السؤال أو العبارة	الاهمية النسبية	الرقم
لا	نعم			
		يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل.		1
		يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل.		2
		لا يحدد أولويات الأهداف العمل.		3
		لا يتعاون مع زملائه ورؤسائه.		4
		الكلية:	الدرجة:	
		التوقيع:	اسم المقيم:	
		التاريخ:	الوظيفة:	

المصدر: ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع والبحرين، الطبعة الأولى، 1434هـ/2013م، ص: 146.

الفرع الثاني: الاحداث الحرجة

إن الصعوبات التي يواجهها المشرفون والرؤساء عند تقييم مرؤوسيههم، بسبب عدم إمكانية ملاحظة جميع مفردات الأداء أو النشاط اليومي والسلوك الذي يقوم به الموظف في أثناء انجازه لواجبه ومهامه المكلف بها، مما يؤدي إلى ابتعاد التقييم بشكل غير مقصود عن الموضوعية والدقة المطلوبة، ولتجاوز ذلك فقد استخدمت هذه الطريقة التي تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجهه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف وتاريخ وقوع كل منها، إذ يكون هذا التسجيل هو الأساس في تقييم الموظف سواء في حالة التقييم الدوري المخطط أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقية أو النقل أو أي غرض آخر⁽¹⁾.

وهذه الطريقة تحتاج إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيههم وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيههم بنجاح أو إخفاقهم وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقت المحدد⁽²⁾.

¹ - مهدي حسن زوليف، المرجع السابق، ص: 209.

² - ابراهيم محمد المحاسنة، المرجع السابق، ص: 148.

الفرع الثالث: طريقة التقرير المكتوب

هي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف يصف فيها نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها وإضافة إلى المهارات التي يمتلكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلاً، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف، ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن أو يوفرها هذا التقرير إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير مكوناته وكما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده، ويحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبيراً⁽¹⁾.

الفرع الرابع: طريقة قوائم المراجعة

تتطوي هذه القوائم على عدد كبير من العبارات التي تصف أنواعاً ومستويات مختلفة من الأنماط السلوكية في مجال العمل، وهذه القوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم، وذلك من خلال القيام بعملية تحليل الوظائف وبغية تحديد أبعادها (المسؤوليات والواجبات التي تكونها) مع تحديد نماذج السلوك الفعال وغير الفعال لكل بعد مكن أبعاد الوظيفة ومسؤولياتها ومن ثم إعطاء تقدير (ممتاز وجيد جداً، مقبول، ضعيف وضعيف جداً) لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته أو عدم فعاليته، في انجاز المسؤولية المقررة، وبعد تحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير مدى ارتباطهم بمسؤوليات الوظيفة، يتم الاحتفاظ فقط بتلك السلوكيات المرتبطة فعلاً بالوظيفة. كما تتميز بأنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقييم الأداء حيث إن مقاييس التقييم واضحة، كما إن نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة، وبالإمكان ربطها بمقاييس معروفة (ممتاز، مقبول، ضعيف) إلا أنها طريقة معقدة وتحتاج إلى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ، إضافة إلى أنها تتطلب عدة نماذج لتصميم الوظيفة، كما إن السلوك الفعال خلال فترة معينة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى⁽²⁾.

الفرع الخامس: طريقة الإدارة بالأهداف

طورت هذه الطريقة من قبل احد رواد وعلماء الإدارة وهو بيتر دركر (Peter Drucker) في الخمسينات من القرن الماضي، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء ويتم استخدام هذه الطريقة وفقاً للخطوات التالية⁽³⁾:

- تحديد أهداف المؤسسة من قبل كل من المسؤول والعاملين؛
- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف؛

¹ - راوية حسن، المرجع السابق، ص: 221.

² - سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية (بحث غير منشور)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة و2007، ص: 60.

³ - حسن ابراهيم بلوط، المرجع السابق، ص: 387.

- تحديد المعايير التي يتسم قياس الأداء في ضوءها؛
 - صياغة مؤشرات الأداء لكل معيار؛
 - تحديد محكمات الحكم على النتائج في ضوء تحقيقها للأهداف.
- ووفقا لهذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصير المدى، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أدائه والفكرة الأساسية في تطبيق هذا الأسلوب هي تقوية الرقابة الذاتية لدى العامل إلى درجة كبيرة وبحيث يتم تحديد الهدف الواجب على الموظف تحقيقه من خلال النقاش مع الرؤساء والمرؤوسين، والاتفاق على الأهداف الواجب تحقيقها على أساس واقعي من حيث معرفة الموظف لقدراته الحقيقية من ناحية ولوجوب مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية من ناحية أخرى، ولإعطائه مرونة أكبر في اختيار الوسائل التي يراها تكفل تحقيق الأهداف ضمن المشروعية وعدم مخالفة القوانين والتعليمات، فالعبرة هي بالهدف وليس بالشكل أو الرسميات.
- ولكن بالرغم من المزايا التي تمنحها طريقة الإدارة بالأهداف إلا أنه يعاب عليها مايلي⁽¹⁾:
- 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.

الفرع السادس: طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء

- تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب لإدارة الموارد البشرية، حيث يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة أصبحت لا تستطيع إن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العاملين وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وترتكز هذه الطريقة على المزج بين السلوك وكفاءات العاملين من جهة وبين نتائج العمل من جهة أخرى، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها⁽²⁾:
- تقيس جودة الأداء في حين تقيس الطرق الأخرى الأداء في صورة مفاهيم كمية كحجم الانجاز، دون الاهتمام بجودة وفعالية العمليات التي أدت إلى النتائج؛
 - 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، وغالبا ما تحاسبهم على أدائهم الماضي.

¹- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 440.

²- نفس المرجع، ص: 442.

- تولي أهمية قصوى لاشتراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها⁽¹⁾؛

مما سبق يمكن القول بان لا توجد طريقة مثلى يمكن اعتمادها في عملية تقييم الأداء وان اعتماد أي منها يتوقف على الموقف، كما تبين إن هذه الطرق قد عرفت عدة تطورات وتغيرات كالاتجاه نحو التقليل من استخدام الصفات والاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة وهذا بغية تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة والفرد معا.

¹- جمال الدين محمد مرسي، المرجع السابق، ص: 442.

المبحث الثاني: فعالية نظام تقييم الأداء

يعتمد نجاح التقييم وفعاليتيه بالنسبة للمشرفين وكذا العاملين على تحديد الغرض من التقييم والمعايير المعتمدة في ذلك وينبغي إن يكون العاملين على اطلاع فيما يتعلق بالغرض الذي سوف يستخدم من أجله التقييم، اذ ليس من المنطق إن يتم تقييم أداء العاملين دون إن يكونوا على دراية بالغرض الذي من أجله يتم تقييمهم، وحتى يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية وجب ضرورة وجود تنظيم فعال وتخطيط سليم بالإضافة إلى متابعة حقيقية لأوجه النشاط وبالتالي إلى أداء العاملين وتقييم مستمر لهم وللأداء ككل.

– **المطلب الأول: معايير تقييم الأداء وخصائصها؛**

– **المطلب الثاني: مسؤولية تقييم الأداء والغرض منه؛**

– **المطلب الثالث: تفعيل نظام تقييم أداء الموارد البشرية.**

المطلب الأول: معايير تقييم الأداء وخصائصها

يتميز تقييم الأداء بجملة من الخصائص يندرج أهمها في الصدق، الثبات، والفعالية بثقافة المنظمة، بالإضافة إلى القبول، وسهولة استخدام المقياس، هذا فضلا على أنه عند تقييم أداء العاملين يقوم المشرفون باختيار معايير معينة يعتمدونها في عملية التقييم.

من هنا ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم مضمون هذا المطلب إلى فرعين أساسيين يمكن إدراجهما

على النحو التالي:

الفرع الأول: معايير تقييم الأداء

تنقسم معايير تقييم الأداء إلى نوعين ذاتية (سلوكية) وتسمى بعناصر الأداء ، ومعايير موضوعية تسمى بمعدلات الأداء، وهو ما سوف يتم التعرض إليه من خلال النقطتين التاليتين:

أولاً: المعايير الذاتية

وتتمثل الصفات والمميزات التي يجب إن تتوفر في العامل وتختلف طبقاً للفروقات بين الوظائف

وهي (1):

- توفير المعلومات المهنية الكافية لدى العامل واستعداده لزيادتها وتطويرها؛
- مهارة العامل في أدائه لمهامه؛
- إدراك العامل لتوجيهات ونظم وأساليب العمل والالتزام بها؛
- الاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وأدوات؛
- الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج؛

¹ - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز " قياس الأداء وتقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسيا وفرديا "، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2014/2015 ص: 251.

- المبادأة والإيجابية في الأداء في جميع المواقف العادية وغير العادية والتفكير في أفكار واقتراحات جديدة من شأنها إن تحسن من الأداء كما ونوعا؛
- طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والاحترام والإدلاء بمختلف الآراء وقبول التوجيهات وإدراكها؛
- المهارات الاتصالية والقيادية لدى الرؤساء وقدرتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات؛
- الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل ومدى رجوعها لعدم الانضباط والإهمال أو لنقص مهارات معينة أو حتى لظروف خارجة عن إرادة الفرد⁽¹⁾.

ثانيا: المعايير الموضوعية "معدلات الأداء"

تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج النوعية، السرعة، جودة المنتج، فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات والزمن المحدد للإنجاز، ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال التي يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا⁽²⁾.

الفرع الثاني: خصائص معايير الأداء

حتى يكون المعيار دقيقا في التعبير عن الأداء المراد تقييمه يشترط إن يتميز بجملة من الخصائص لعل أبرزها الصدق، الثبات، والفعالية بثقافة المنظمة، بالإضافة إلى القبول، وسهولة استخدام المقياس، وهو ما سوف يتم تفصيله من خلال جملة النقاط التالية:

أولا: الصدق

ويقصد بصدق المقياس ضرورة اعتماد التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص الوظيفة وذات صلة بإنتاجية وأداء الفرد أي إن العوامل الداخلة في المقياس يجب إن تعبر عن الخصائص التي يتطلبها أداء العمل، ويتحدد صدق المقياس إذا قاس الأجزاء الهامة المكونة للوظيفة والمتعلقة بفاعلية الأداء.

ثانيا: الثبات

ويقصد به مدى ثبات نتائج التقييم في حالة خضوع المرؤوس إلى تقييم لأدائه من طرف أكثر من مقيم، فثبات مقاييس التقييم في فترة زمنية معينة يعطي نفس نتائج التقييم إذا تم من طرف أكثر من مقيم.

ثالثا: الفعالية بثقافة المنظمة

إن الثقافة التي يطغى عليها العلاقات الشخصية في التعيين والترقية والمكافآت تفقد نظام تقييم الأداء فعاليتها.

¹- محمد قدرى حسن، المرجع السابق، ص: 251.

²- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبان نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة أعمال، دفعة 2006، ص: 57.

رابعاً: القبول

ونعني بالقبول مدى قبول الأفراد للمقياس المستخدم في تقييمهم واقتناعهم بالمقياس هو المقياس الذي يشير إلى العادلة ويعبر عن الأداء الفعلي للعاملين.

خامساً: سهولة استخدام المقياس

ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مسؤولية تقييم الأداء والغرض منه

يعتبر تحديد مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء من بين المسائل المهمة لمعرفة من يقوم بعملية التقييم إلى جانب ذلك إصدار الحكم على مدى سرية وعلائية تقارير تقييم الأداء ، وهو ما سوف يتم التعرض إليه في جملة من الفروع نوجزها على النحو التالي:

الفرع الأول: مسؤولية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة وقد تقع مسؤولية تقييمه على عاتق جهات معينة وذلك لتحقيق أغراض معينة ويمكن إن يتم بواسطة أي طرف من الأطراف التالية:

أولاً: قيام الرئيس بتقييم مرؤوسيه

وهذه الطريقة الأكثر شيوعاً وهي التي تتماشى مع مبادئ الإدارة وعلى الأخص مبدأ وحدة الأمر، كما إن هذه الطريقة يمكن تقويتها غالباً من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم، ويجب إن يلاحظ إن المسؤولية في التقييم هي للرئيس المباشر وإن مسؤولية الرئيس الأعلى هي ضبط وموازنة تقديرات لرؤساء المباشرين ببعضها البعض وفي التأكد من إلتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم⁽²⁾.

ثانياً: قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء

فإنها قد تفيد في تلك المنظمات أو المواقف الحرجة ذات الحساسية العالية، فبعض وحدات الجيش والبوليس والمستشفيات والمهام الخاصة تتطلب قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، إلا إن ذلك يتم في النادر في المنظمات ومزال يتم بشكل تجريبي، كما أنه يحوطه بعض المشاكل ومن أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تتناقض مع مبادئ الإدارة على الأخص مبدأ وحدة الأمر، وتسلسل الرئاسة من اعلي إلى أسفل، كما إن الرؤساء يحتاجون على قيام المرؤوسين بذلك وأيضاً يمانع الكثير من المرؤوسين في تقييم رؤسائهم باعتبار ذلك أمراً غير مناسب⁽³⁾.

¹ - جمال الدين مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية القرن الواحد والعشرون"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص: 413.

² - حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص: 117.

³ - منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2010، ص: 341.

ثالثاً: تقييم الزملاء

هي تقريبا مثل سابقتها نادرة الاستخدام ومزالت تحت التجربة ووهناك مخاطرة في استخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى لأنها قد تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل، ويمكن في بعض الأحيان استخدامها في المستويات الإدارية بغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومدبري المستقبل⁽¹⁾.

رابعاً: مجموعة من المقيمين الخارجيين يقومون بالتقييم

وتعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حدى وهذه الطريقة تقتضى إن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس ولديهم المعلومات الكافية للتقييم وهو أمر ليس متوافر بشكل دائم مما قد يحيل عملية التقييم إلى حصيلة جهل مشتركة ولذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بملا نموذج التقييم كل على حدى، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في شكل واحد ويساعد ذلك على اعطاء التقييم الشكلي الذي يبعد عن الفردية وأنه أمر يمس التنظيم كله وليس رئيس واحد⁽²⁾.

الفرع الثاني: الغرض من تقييم أداء الموارد البشرية

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء الموارد البشرية فيها، وذلك لان هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة، وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية والتي يمكن إن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض أهمها مايلي⁽³⁾:

- تقييم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء إلى الأفضل؛
- تحديد زيادات الأجور والمكافآت والعلاوات التي يمكن إن يحصل عليها الفرد كنوع من المقابل للأداء؛
- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى وربما الاستغناء عنه، إن لم يكن ذو كفاءة عالية في وظيفته الحالية؛
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن إن تسندها المنظمة إلى الفرد وذلك في حالة احتاجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام؛
- تحديد إمكانية لترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز؛
- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجاته إلى التطوير والتنمية، وذلك من خلال جهود التدريب؛
- إجبار المديرين إن يربطوا سلوك مرؤوسهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.

¹- حمداوي وسيلة، نفس المرجع، ص: 118.

²- زاهد محمد بري وسعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 197.

³- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والاسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص: 289.

ويلاحظ إن المنظمات قد تركز على واحد أو اثنين من الأغراض السابقة، وأنه عند تركيزها على احد الأغراض، فإن ذلك الغرض ربما يؤثر في هيكل نظام تقييم الأداء، فإذا كان الغرض هو تقديم معلومات للعاملين عند أدائهم، فإن ذلك يؤكد أهمية الخطوة الخاصة بإخبار العاملين بنتائج التقييم، وقد يؤثر في تصميم شكل نموذج تقييم الأداء، كان تكون معلومات التقييم ومعايير التقييم مكتوبة بشكل يسهل إيضاها وتوصيلها إلى العاملين محل التقييم وذلك بواسطة الرئيس المباشر الذي قام بعملية التقييم. أما إذا كان غرض التقييم هو معرفة جوانب الضعف في أداء المرؤوسين وذلك لتحديد احتياجاتهم من التدريب، فإن معايير تقييم الأداء لابد إن تركز على مهارات يجب توافرها في أداء المرؤوسين.

الفرع الثالث: توقيت التقييم

عند تقييم أداء العاملين يجب تحديد المدة الزمنية التي على أساسها يتم إعداد تقرير تقييم الأداء، وتتوقف هذه المدة على طبيعة وظروف العمل بالمؤسسة القوانين المعمول بها وبصفة عامة في اغلب المؤسسات تقوم بإعداد تقرير واحد سنوي لتقييم أداء العامل. في حين إن بعض المؤسسات تقوم بإعداد مثل هذا التقرير كل ستة أشهر وقد جرت العادة بان يتم تقييم أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة، كان تكون كل شهرين أو ثلاثة أشهر حتى يمكن وضعهم في المكان المناسب والحكم على مقدار صلاحيتهم وكفاءتهم في العمل لمدة طويلة قاده⁽¹⁾.

الفرع الرابع: علانية أو سرية عملية تقييم الأداء

هناك من يرى ضرورة إن تكون تقارير التقييم سرية بحيث ترسل من الرئيس المباشر لإدارة الموارد البشرية المعنية بتوثيق قرارات الترقية أو العلاوات السنوية وغير ذلك من الإجراءات وهناك من يرى أنه من الأفضل إن تكون تقارير التقييم علانية يطلع عليها المرؤوس ليعرف نواحي التميز في أدائه ويعززها ونواحي القصور فيتجنبها، لاشك إن علانية التقرير من الناحية النظرية أفضل ولكن قد يكون من الصعب في بعض البيئات تطبيق ذلك لأسباب التدخلات الاجتماعية التي تجد من الصعب مواجهة تلك التدخلات التي سنحاول التأثير على المسؤولين لتغيير التقارير⁽²⁾.

المطلب الثالث: تفعيل نظام تقييم أداء الموارد البشرية

بالرغم من وجود الكثير من المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء إلا أنه يمكن التغلب على ذلك إذا أمكن وضع نظام أكثر دقة وموضوعية وفعالية يعتمد على أسس سليمة لتقييم الأداء ، من هذا المنطلق يمكن تقسيم مضمون هذا المطلب إلى فرعين إثنين، كالتالي:

¹ - جمال الدين مرسي، المرجع السابق، ص: 446.

² - محمد قدرى حسن، المرجع السابق، ص: 258.

الفرع الأول: مشكلات تقييم أداء الموارد البشرية

تواجه عملية تقييم أداء العامل عدة مشاكل تفقدها الأهداف التي تسعى لتحقيقها كما تحول دون تحقيق فعالية تقييم الأداء وموضوعية نتائجها، من هنا يمكن إن نحصر جملة المشاكل التي تعيق عملية تقييم أداء الموارد البشري في جملة النقاط التالية:

أولاً: مشكلات تتعلق بالمشرفين المكلفين بالتقييم

هناك العديد من الصعوبات التي تعيق عملية التقييم والمتعلقة بالمشرفين أهمها:

أ/ **عدم وجود معايير ومستويات واضحة:** يعتبر وجود معايير سلوكية وإنتاجية أمراً ضرورياً حتى تستقيم عملية تقييم الأداء ففي ضل عدم وجود معايير واضحة تصبح عملية التقييم عملية مزاجية وشخصية إلى جانب المعايير لابد من وجود مستويات مقارنة لتقييم المعايير⁽¹⁾.

ب/ **تأثير الهالة:** يشير هذا المفهوم إلى تأثر من يقومون بعملية التقييم بخصائص الشخص الذي يتم تقييمه، فكثيراً ما يحدث إن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات رؤوسيه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم فإذا كان الفرد أداءً آنذاك مناسباً فمن المحتمل إن يمنحه تقديراً مرتفعاً حتى لو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي والعكس صحيح، وقد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفاً حتى لو كان أدائه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعاً⁽²⁾.

ج/ **الميل نحو الوسط في التقييم:** يلجأ بعض من يقوم بالتقييم إلى إعطاء تقييمات تتركز حول الوسط تجنباً للمشاكل التي تتمثل في اعتراضات يخشى المقيمون من إثارتها من قبل الموظفين⁽³⁾.

د/ **التحيز إلى جانب المقيم للعوامل التي يفضلها:** إذ قد يعطي المقيم احد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بان هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط، يعطيه المقيم اهتماماً كبيراً فقد يكون العامل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة، فان كان الفرد أميناً فان ذلك يدفع المقيم إلى منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى والعكس صحيح⁽⁴⁾.

هـ/ **التساهل أو التشدد غير المبرر في عملية التقييم:** يميل بعض من يقومون بالتقييم إلى التشدد والمبالغة في تقييم الموظفين أو التساهل والتهاون مما يفقد التقييم قيمته وأهدافه⁽⁵⁾.

و/ **التحيز الشخصي:** وهي إن يتحيز المشرف مع أو ضد احد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد، وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء

1- منير نوري، المرجع السابق، ص: 359.

2- توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص: 70.

3- منير نوري، نفس المرجع، ص: 360.

4- توفيق محمد عبد المحسن، نفس المرجع، ص: 71.

5- منير نوري، نفس المرجع، ص: 361.

بغية حصر نتائج الأداء والوقوف على حيادية المشرفين إلا إن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز، إذ سيكون في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم (1).

ر/ الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة: عادة يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد عاليا، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد منخفضا وكان من الطبيعي إن يتم التقييم بناء على صورة حقيقية لما يجب إن يؤديه بصورة واقعية، وهناك من المشرفين من يرى ضرورة إخفاء تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوفا من نقل الجيدين وبقاء الآخرين تحت إشرافه (2).

ثانيا: مشكلات تتعلق بالعامل الخاضع للتقييم

من المشكلات التي تأثر على عملية تقييم أداء العامل في المؤسسة وجود صراعات بين العمال أنفسهم أو بين الرؤساء والمؤوسين من العمال، وعادة ما ينشأ مثل هذا الصراع عندما يكون العامل على علم ودراية بالوظيفة التي يشغلها أكثر من رئيسته المشرف من حيث النواحي الفنية والمهارات العالية في هذه الوظيفة، ويمكن حصر أهم المشاكل فيما يلي (3):

- عدم معرفة العامل أداء ما هو مطلوب منه؛
- عدم قدرة العمال على أداء ما هو مطلوب منه؛
- عدم فهم العامل لنظام التقييم؛
- شعور العامل بالظلم وعدم الأمان؛
- ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم؛
- ثمة مشكلات تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون العامل مسئولا عنها وذلك مثل:
- وجود سمات وخصائص لدى العامل تشبه خصائص المقيم مما يجعل الأخير يتحيز له؛
- الأقدمية في العمل؛
- عمر العامل كان يكون كبيرا في السن مما قد يدفع رئيسته إلى احترام سنه ومنحه تقديرا مرتفعا.

ثالثا: مشكلات تتعلق بنظام التقييم

- ترتبط اغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن حصرها فيما يلي (4):
- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق؛

1- حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص: 210.

2- نفس المرجع، ص: 211.

3- ابراهيم محمد المحاسنة، المرجع السابق، ص: 165.

4- نفس المرجع، ص: 166.

- عدم الوضوح في تحديد أهداف التنظيم، فقد تخطى المؤسسة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح عملية التقييم مجرد تضييع للوقت والمال.
- كما تظهر عدة مشاكل متعلقة بأسس التقييم أهمها⁽¹⁾:
- سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلطك المشكلة بسبب عدم قدرة المؤسسة على فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، ومثل هذا الأمر يفوت على المؤسسة فرصة استثمار هدف عملية التقييم؛
- الخطأ في اختيار وقت التقييم فكما هو معروف بان المؤسسات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء فمنها من يقوم بالعملية سنويا ومنها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل 06 أشهر، ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المؤسسة ومستوى أداء العاملين لذا يجب على المؤسسة إن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولا، ووقت القيام بها ثانيا؛
- عدم دقة درجات القياس مثل (ممتاز، جيد، متوسط،...) في التمييز بين العاملين؛
- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال؛

الفرع الثاني: شروط فعالية نظام تقييم الأداء

- لكي يكون نظام تقييم أداء المورد البشري فعالا يجب إن يتصف بعدة شروط وتجنب المشاكل والصعوبات التي تواجه نظام تقييم أداء المورد البشري من خلال الهيكل التالي الذي يعتبر من مقومات نظام تقييم الأداء⁽²⁾:
- تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية؛
 - تهيئة نظام فعال للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه؛
 - إقناع الإدارة بالتخطيط والمساهمة في تنفيذه وحث العاملين على الاهتمام به؛
 - إعداد نظام فعال للاتصالات يسهل نقل المعلومات بين جميع أطراف المنظمة (مرؤوسين ورؤساء)؛
 - تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم، يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب الأمثل للعملية؛
 - المتابعة المستمرة لنظام تقييم أداء المورد البشري تأتي بسبب التغيرات البيئية المستمرة والتي تفرض على المنظمة متابعة هذه التغيرات وأخذها بعين الاعتبار في إدارة عملها؛
 - مدى فهم الأفراد للنظام وأن عدم الفهم تنشأ من عدم التعريف والشرح وقد يرجع إلى التعقيد الموجودة بالنظام؛
 - الدعم الرسمي والتأييد المستمر للإدارة لعملية التقييم والالتزام بها والعمل بتوصياتها ونتائجها من المقومات الأساسية في فعالية النظام؛

¹- جمال الدين مرسي، المرجع السابق، ص: 421.

²- مويرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة الجرارات الفلاحية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، شعبة تسيير الموارد البشرية، دفعة 2011/2012، ص: 74

- السعي لجعل العاملين يشعرون بالثقة والطمأنينة لعملية تقييم الأداء؛
- عدالة المقيم تكون ذو تأثير كبير في عملية التقييم والنتائج المترتبة عليه ويولد الثقة في عملية التقييم مما يجعلها ذات فاعلية كبيرة في تحقيق أهدافها؛
- وجود معايير أداء واضحة ومنطقية لجميع الوظائف، كما يجب وضع سياسة موحدة للتقييم، بحيث يستخدم المشرفون نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم ويكون الموظف على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزانها النسبية تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم؛
- كفاءة نماذج تقييم الأداء، ويجب إن تتضمن هذه التقارير كافة البيانات والمعلومات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل، بما يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل؛
- دورية التقييم ويجب إن تكون على مدار السنة وتكون ذات فعالية أكثر إذا تكرر كل 03 أو 04 أشهر، فيتسنى للمرؤوسين ما قد يكون من قصور في أدائهم ليبادروا في تداركه والتعديل في أدائهم وهذا يكون لصالح المؤسسة حتى لا تفاجئ في نهاية السنة بضعف أدائهم وعدم بلوغ أهدافها المسطرة وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دورياً فيجب إن يبادر الرئيس بتقييم دوري للمرؤوسين ويناقش مرؤوسيه فيما يرى من قصور في الأداء؛
- جعل تقرير تقييم الأداء علني وليس سرياً بحيث يستطيع المستخدمون معرفة نقاط قوتهم وضعفهم؛
- تكامل نظام تقييم الأداء مع الأنظمة الأخرى بإدارة الموارد البشرية⁽¹⁾.

¹- بويرطخ عبد الكريم، المرجع السابق، ص: 75.

خلاصة الفصل :

يعتبر نظام تقييم أداء الموارد البشرية ذو اثر كبير في تعديل مسار المنظمة ومعرفة مدى تحقيقه لأهدافها، وحتى يكون تقييم أداء العاملين ذو أهمية يجب إن يتجلى بالفعالية التي تعود على المنظمة بإيجابية من تحقيق الاستقرار والتكيف والنمو.

فتقييم أداء الموارد البشرية هو عملية تنظيمية مستمرة يتم الحكم من خلالها على قدرات وكفاءة العاملين والوقوف على نقاط القوة في أدائهم لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، فالتقييم يعتمد على عدة معايير كل واحد منها يركز على جانب معين يتأثر به أداء العامل أو يكون نتاج لأدائه، وأيضاً هناك عدة طرق تستخدم لتقييم أداء العاملين.

وحتى يكون نظام التقييم ذو فعالية أكبر لابد إن تتمتع إدارة الموارد البشرية بنظام معلومات يكون مرجعاً لها لأخذ المعطيات اللازمة لاتخاذ قراراتها الأساسية خاصة عند تقييم أداء العاملين.

الفصل الثالث

تفعيل نظام تقييم اداء المورد البشري

في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

لولاية تبسة

مقدمة الفصل:

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء والغاز التي تعرف باسم السونلغاز المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغاز ومهامها هي: إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء، ونقل وتوزيع الغاز، وقد وقع الاختيار على هذه الشركة لتكون ميدانا لتطبيق الدراسة النظرية، وقد تم تدعيم الدراسة عن طريق تقديم استمارة موحدة لمختلف المستويات قصد إسقاط الجانب النظري وتفسير واقع التقييم الفعلي لأداء الموارد البشرية بالمؤسسة وفعالية النظام المطبق في عملية التقييم.

من هنا مون هذا المنطلق تم التطرق في الجانب التطبيقي من الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية وهذا من خلال مجموعة من الأدوات والإجراءات، بالإضافة إلى إجراءات الدراسة الميدانية من خلال مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات وخطوات تصميم الاستمارة، إضافة إلى تحليل العناصر الديموغرافية لعينة الدراسة، وعرض وتحليل بيانات محاور الاستمارة، وذلك على النحو الآتي:

-المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية؛

-المبحث الثاني: تحليل وعرض محاور الإستبانة.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

من خلال مضمون هذا المبحث والمتمثل في إجراءات الدراسة الميدانية سيتم التعرف إلى الماهية الشاملة للمؤسسة محل الدراسة من خلال نشأة وتطور الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وتعريفها، الفروع المسيرة لها، ودراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لها، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى التعرف على الإجراءات المنهجية للدراسة والمتمثلة في مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات، وخطوات تصميم الاستمارة، هذا فضلا على التعرض إلى نظام التقييم المطبق في المؤسسة محل الدراسة ونتائجه، وذلك على النحو التالي:

-المطلب الأول: ماهية الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز؛

-المطلب الثاني: نظام التقييم المطبق في المؤسسة محل الدراسة ونتائجه؛

-المطلب الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة؛

المطلب الأول: ماهية الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز؛

من خلال مضمون هذا المطلب سوف يتم التعرض إلى الماهية الشاملة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز من ناحية نشأة وتطور الشركة، والتعريف بها، بالإضافة إلى التعريف بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة، ومهامها وأهدافها، هذا فضلا على التعرض إلى فروع مؤسسة سونلغاز والفروع المسيرة لها، وأخير وعرض وتحليل الهيكل التنظيمي للمديرية، وذلك بالإعتماد على جملة من الفروع التالية، يمكن إيجازها على النحو التالي:

الفرع الأول: نشأة وتطور الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

خلال سنة 1947 تم إنشاء أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الإستعمارية والتي سميت بمؤسسة الكهرباء والغاز (E.G.A)، والتي كانت مسيرة من قبل إيطارات فرنسية، وفي إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا بمستعمراتها، وكان نشاط هذه المؤسسة منحصر على بعض المدن الكبرى آنذاك، أي المناطق الإستراتيجية للمستعمر الفرنسي، وظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية.

وبعد الإستقلال تم إنشاء المؤسسة الوطني للكهرباء والغاز سونلغاز، وفي سنة 1969 وفق التعليمات الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 المعلقة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية في 1969/08/01، وفي هذه الفترة بالذات من شهر جانفي 1978 تم تأسيس مركز سونلغاز للتوزيع والوكالات التابعة لها على مستوى ولاية تبسة.

كما أن المرسوم التنفيذي حدد لها مهمة رئيسية تتمثل في الإندماج بطريقة منسجمة في سيادته الطاقة الداخلية للبلد وبهذا فقد أصبحت سونلغاز يحوز على إحتكار إنتاج ونقل وتوزيع وإستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية وقد مرت بعدة مراحل نوجزها فيما يلي⁽¹⁾:

¹⁻ المعلومات المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، بتاريخ: 03 أفريل 2018، على الساعة: 10:00.

أولاً: إعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز 1991/1983

شهدت مؤسسة سونلغاز مرحلة تغيير جذري وهام حيث أن شهدت مؤسسة سونلغاز مرحلة تغيير جذري وهام حيث أن المؤسسة إنقسمت إلى عدة فروع أهمها:

- مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية (كهريف KAHRIF)؛
- مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية (كهركيب KAHRAKIB)؛
- مؤسسة إنجاز قنوات لنقل وتوزيع الغاز (كنغاز KANAGAZ)؛
- مؤسسة أشغال الهندسة المدنية (أنيرقا INERGA)؛
- مؤسسة التركيب الصناعي (التركيب ETTERKIB)؛
- مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة (أ.م.س AMC).

كل هذه الفروع أصبحت مستقلة نسبياً عن المؤسسة الأم سونلغاز، تمارس نشاطها وفق متطلبات السوق والدولة الجزائرية، إلا أن التسيير كان دائماً مركزياً، حيث أنها لا تستطيع العمل وفق مؤهلاتها إلا بطلب من الدولة أو المؤسسة الأم.

ثانياً: طابع قانوني جديد للشركة 1995/1991

تغير النظام الأساسي والطبيعة القانونية للمؤسسة سونلغاز في 1995 فأصبحت المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وفق المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14/12/1991، لكن في هذه الفترة لم يطبق النظام الجديد بل أجل إلى غاية سنة 1995 سنة التطبيق الفعلي للقانون الجديد.

ثالثاً: تحويل الشركة إلى مؤسسة عمومية ذات الطابع الخاص والتجاري (E.P.I.G)

سنة 1995، وفق المرسوم التنفيذي 95-280 المؤرخ في 17/09/1995، يؤكد طبيعة سونلغاز على أنها مؤسسة ذات الطابع التجاري والصناعي، وألحق تسيير هذه المؤسسة تحت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة.

الميزة التي أدرجت على هذه المؤسسة في هذه الفترة هي إستقلاليتها المالية أي إستقلالية المؤسسة في تسييرها ووضع أيضاً في نفس الفترة لهذه المؤسسة المهام الرئيسية لها:

- ضمان الإنتاج من الطاقة الكهربائية والغازية؛
- نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية؛
- ضمان التوزيع العمومي للغاز، مع إحترام شروط التوعية والأمن، وأقل تكلفة للطاقة في إطار مهامها للخدمة العمومية⁽¹⁾.

¹- المعلومات المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، بتاريخ: 03 أبريل 2018، على الساعة: 10:00.

رابعاً: شركة ذات أسهم SPA 2006/2002

بعد صدور قانون الطاقة والمصادقة عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني أصبحت المؤسسة سنة 2001 شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ: 15000000000.00 دج مقسم إلى 150 ألف سهم ويقدر كل سهم بـ: 1000000.00 دج وكل الأسهم ملك للدولة أي أن رأس مال الشركة غير عروض للبيع، لا على المستوى المحلي ولا على المستوى الدولي.

إلا أن الشيء الذي يميز هذه المرحلة عن سابقتها هو تحررها أكثر في إستقلالية التسيير المالي والقراراتي، وبالتالي أصبحت المؤسسة عبارة عن مجمع صناعي يضم عدة مديريات عامة، كل واحدة لها تسييرها الخاص وإستقلالية مالية ومن أهم هذه المديريات:

- المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية SPE؛
- المديرية العامة للنقل الخاصة بالكهرباء GRTE؛
- المديرية العامة للنقل الخاصة بالغاز GRTG؛
- المديرية العامة للتوزيع غرب بوهران SDO؛
- المديرية العامة للتوزيع وسط بالبلدية SDC؛
- المديرية العامة للتوزيع مركز بالجزائري العاصمة SDA؛
- المديرية العامة للتوزيع شرق بقسنطينة SDE.

الفرع الثاني: التعريف بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

سونلغاز: هي مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، وهي أيضا مؤسسة ذات أسهم تساهم فيها الدولة بأغلبية وتعمل لحساب الدولة لضمان المرفق العمومي وتمارس عدة نشاطات منها:

- نقل وتوزيع الغاز؛
 - تسعة مراكز بترولات (TURBINE) تجارية بطاقة إجمالية تقدر بـ: 2740MW؛
 - شبكة نقل مكونات من 12236 كلم من خطوط التوتر العالي (220، 60 كلم) تربط 138 محطة بالنسبة للغاز؛
 - شبكة النقل المكونة من 4061 كلم شبكة قنوات بضغط عالي؛
 - شبكة التوزيع المكونة من 4025 كلم قنوات بضغط منخفض ومتوسط.
- وفي نفس القرار تحدد مهام سونلغاز بما يلي:
- إنتاج الكهرباء، ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية؛
 - التوزيع العمومي للغاز؛
 - المحافظة على شروط الجودة والأمن؛
 - البيع بأقل الأسعار في إطار مهمتها في تقديم الخدمات العامة⁽¹⁾؛

¹- المعلومات المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، بتاريخ: 03 أبريل 2018، على الساعة: 10:00.

الفرع الثالث: التعريف بمديرية سونلغاز

تقع المديرية الجهوية للتوزيع (تبسة) التابعة للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز وسط المنطقة الصناعية على طريق قسنطينة، وتبعد عن وسط المدينة بحوالي 25 كلم.

وبعد ترقية المركز إلى مديرية جهوية للتوزيع، كان لزاما تزويدها بك g الأدوات والوسائل الضرورية التي تجعلها قادرة على المنافسة ومواجهة التحديات الجديدة، والمتمثلة في فتح سوق لطاقة وتحريها، ومن بين هذه الوسائل ما يخص المحاسبة والتسيير المالي لكي تعمل المديرية كما خطط لها.

ومن أهم هذه الأهداف التي أدت إلى الهيكلة الجديدة للمركز كمديرية جهوية، هو تحسين الكفاءات التقنية والمالية للمديرية عن طريق إعادة تنظيم وتوزيع المسؤوليات ومستوى إتخاذ القرارات.

وللمديرية الجهوية للتوزيع (تبسة) خمسة أقاليم موزعة على 05 مناطق وعي:

-تبسة 1؛

-تبسة 2؛

-العوينات؛

-بئر العاتر؛

-الشريعة.

مهمتها قيادة تسيير وصيانة الشبكات الكهربائية والغازية الموجودة في حدود مساحتها، كما تتضمن تسيير الزبائن.

وللشركة إمكانية عبر الولاية تبسة والحدود التابعة لها، وهي كالتالي:

-إقليم تبسة ويضم: (تبسة، الكويف، الماء الأبيض، الحمامات، بكارية)؛

-إقليم العوينات ويضم: (مرسط، ونزة، بوخضرة)؛

-إقليم الشريعة يضم: (الشريعة، بئر مقدم، العقلة، ثليجان)؛

-مراكز التوتر العالي لتحويل الطاقة وتضم: (بئر الذهب، العوينات، تبسة، جبل العنق)؛

-مراكز ضخ الغاز وتضم: (تبسة، الماء الأبيض، بئر العاتر، الشريعة، الكويف)؛

-كما تمتد الشبكة الكهربائية والغازية عبر التراب الوطني، وهذا منذ 2007/12/13؛

-وسائل النقل حيث تحتوي المديرية الجهوية للتوزيع تبسة على: 83 سيارة مقسمة بين السيارات الصغيرة والشاحنات كالتالي:

-67 سيارة ذات حجم صغير؛

-16 سيارة ذات حجم كبير (شاحنات) لكن هذه الحاضرة إستقلت عن المديرية⁽¹⁾.

¹- المعلومات المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، بتاريخ: 03 أبريل 2018، على الساعة: 10:00.

الفرع الرابع: الهيئات المشرفة على مجمع سونلغاز

يشرف على تسيير مجمع سونلغاز ثلاث هيئات وذلك حسب المرسوم الرئاسي رقم: 02-01 الصادر في 05 فيفري 2002، حيث تتمثل في الجمعية العامة، ومجلس الإدارة، بالإضافة إلى الرئيس المدير العام، وهو ما سوف يتم تفصيله من خلال جملة النقاط التالية:

أولاً: الجمعية العامة:

تتكون الجمعية العامة من ممثلي الدولة باعتبارهم المساهم الوحيد وهم:

- الوزير المكلف بالطاقة، والوزير المكلف بالمالية؛

- الوزير المكلف بمساهمات الدولة؛

- ممثل رئاسة الجمهورية؛

- المسؤول عن المؤسسة المكلف بالتخطيط؛

- ويتزأسها الوزير المكلف بالطاقة.

يحضر الرئيس المدير العام لسونلغاز الجمعية العامة، كما تتولى المؤسسة أمانة الجمعية وتتولي الجمعية العامة معالجة المسائل الآتية:

- البرامج العامة للنشاطات؛

- تقارير المراجعين الماليين والقانونيين؛

- حصيلة الشركة وحسابات النتائج المحققة؛

- تخصيص الأرباح، وفتح رأس مال الشركة وزيادته وتخفيضه؛

- إنشاء الشركات واخذ المساهمات في الجزائر وفي الخارج؛

- تعيين المراجعين الماليين والقانونيين؛

- اقتراح تعديل القانون الأساسي، وتغيير المقر لسونلغاز.

وتجدر الإشارة إلى أن الجمعية العامة تجتمع مرة واحدة على الأقل كل سنة في دورة عادية وفي دورة غير عادية كلما اقتضى الأمر وبناء على استدعاء من رئيسها.

ثانياً: مجلس الإدارة:

يتكون مجلس الإدارة من الأعضاء الآتي ذكرهم:

- الرئيس المدير العام للشركة القابضة سونلغاز؛

- ممثلان عن الوزير المكلف بالطاقة؛

- ممثل عن الوزير المكلف بالاستشراف؛

- ممثل الوزير المكلف بالجماعات المحلية⁽¹⁾؛

¹- المعلومات المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، بتاريخ: 03 أفريل 2018، على الساعة: 10:00

- ممثل عن الوزير المكلف بالصناعة؛
 - ممثل عن الوزير المكلف بالبيئة؛
 - ممثلان عن العمال؛
 - الرئيس المدير العام للفرع المكلف بنقل الغاز للشركة القابضة سونلغاز؛
 - الرئيس المدير العام للفرع المكلف بنقل الكهرباء للشركة القابضة سونلغاز؛
 - الرئيس المدير العام لأحد الفروع المكلف بتوزيع الكهرباء والغاز للشركة القابضة سونلغاز.
- ويحضر الرؤساء المديرون العامون للفروع المعنية ، أعمال مجلس الإدارة بصوت استشاري، يرأس مجلس الإدارة الرئيس المدير العام للشركة القابضة سونلغاز.
- كما يدرس مجلس الإدارة ويوافق ويفصل، عند الاقتضاء خصوصا فيما يأتي:
- التوجيهات الإستراتيجية؛
 - أسلوب اتخاذ القرار، لاسيما في مجال العلاقات بين الشركة القابضة سونلغاز وفروعها وفيما بين الفروع، في حدود احترام القوانين والأنظمة المعمول بها وهذا القانون الأساس⁽¹⁾؛
 - خلاصة مشاريع البرامج العامة لنشاطات الشركة القابضة سونلغاز؛
 - ميزانية الشركة القابضة سونلغاز؛
 - مشاريع حصيلة الشركة القابضة سونلغاز وحسابات النتائج المحققة من طرفها؛
 - حسابات النتائج المدعمة؛
 - خلاصة حصيلة نشاطات الشركات الفرعية والمساهمات؛
 - فتح رأس مال الشركة القابضة سونلغاز والفروع طبقا للإجراءات والقواعد التي توافق عليها الجمعية العامة للشركة القابضة سونلغاز؛
 - مشروع المساهمات المالية.

ثالثا: الرئيس المدير العام:

يحول مجلس الإدارة للرئيس المدير العام أوسع السلطات ليتولى تسيير وإدارة سونلغاز ويمكنه الاستعانة بنواب ومساعدين يكلفهم بجزء أو كل صلاحياته، ويعد مسؤولا عن السير العام للشركة كما يمثل سونلغاز في كل أعمال الحياة المدنية ويمارس السلطة السلمية على مستخدمي الشركة.

الفرع الخامس: فروع مؤسسة سونلغاز

يضم مجمع سونلغاز حسب قطاعات النشاط ثلاث فروع، تتمثل في الفرع المهنية، وفروع الأشغال والفروع المحيطة، وهو ما سوف يتم تفصيله من خلال ما يلي:

¹- المعلومات المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، بتاريخ: 03 أبريل 2018، على الساعة: 10:00

أولاً: الفروع المهنية

وتتضمن فروع إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء وكذا نقل وتوزيع الغاز وهي:

- أ/ شركة إنتاج الكهرباء "SPE": تتمثل مهمتها في إنتاج الطاقة الكهربائية انطلاقاً من مصادر حرارية ومائية تستجيب لمتطلبات السلامة والحفاظ على البيئة، وهي مكلفة كذلك بتسويق الكهرباء المنتجة، ولها حاضرة إنتاجية ذات قدرة يصل مجموع طاقتها إلى 6740 ميغاواط وتستخدم هذه الشركة 3383 عون؛
- ب/ الشركة المسيرة لشبكة نقل الكهرباء "GRTE": وهي شركة مساهمة مهمتها استغلال، وصيانة وتطوير شبكة نقل الطاقة الكهربائية في انسب الظروف التي تكفل نوعية الخدمة وبأقل تكلفة وتتوفر الشركة على شبكة ناقلة طولها 17006 كيلومتر خاص بالجهد العالي و 186 مركز تحويل، وللشركة أيضاً شبكة ألياف بصرية طولها 8275 كيلومتر تستخدمها لقيادة منشآت الشبكة، وتشغل الشركة 1880 عون؛
- ج/ مسير شبكة نقل الغاز "GRTG": تعد هذه الشركة المالكة لشبكة نقل الغاز في الجزائر، تتمثل مهمتها في نقل المادة الطاقوية عبر القنوات، وتتوفر لهذه الشركة شبكة من الضغط العالي طولها 6656 كلم؛
- د/ سونلغاز توزيع الجزائر "SDA": وهي شركة مساهمة متفرعة عن مجمع سونلغاز، برأس مال قدره 9 ملايين دج وتشغل 2010 عون تغطي نواحي الجزائر العاصمة، تتمثل مهمة هذه الشركة في الاستغلال والتسويق والتطوير والصيانة لشبكة توزيع الكهرباء والغاز؛
- هـ/ سونلغاز توزيع الوسط "SDE": وتغطي وسط مناطق البويرة والمدية، تيزي وزو، الجلفة، ورقلة وبسكرة، الأغواط، غرداية، إليزي وتمنراست، وتتولى سونلغاز توزيع الوسط تسيير 1290058 زبون في مجال الكهرباء و389410 زبون بالنسبة للغاز ويقدر عدد مستخدميها 3211 عون؛
- و/ شركة توزيع الشرق "SDE": هي شركة مساهمة متفرعة عن السونلغاز برأس مال قدره 24 مليار دينار وعدد العاملين فيها يقدر بـ 4887 عون وتغطي هذه الشركة عملياً جميع أنحاء الشرق الجزائري؛
- ر/ سونلغاز توزيع الغرب "SDO": وهي شركة مساهمة وفرع من مجمع سونلغاز، برأس مال قدره 25 مليار دج، وعدد العاملين بها يقدر بـ 4400 عون، وتغطي هذه الشركة عملياً كافة مناطق الغرب الجزائري.

ثانياً: فروع الأشغال

وتتضمن شركات التجهيز وإنشاء المنشآت الطاقوية وهي:

- شركة الأشغال الكهربائية "كهريف"؛

- مؤسسات انجاز المنشآت الأساسية "اينيرغا"؛

- المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات الناقلة للغاز "كناغاز"؛

- مؤسسة الأشغال والتركيبات الكهربائية "كهريب"؛

- شركة التركيب الصناعي "التركيب"⁽¹⁾.

¹- المعلومات المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، بتاريخ: 03 أبريل 2018، على الساعة: 10:00

ثالثا: الفروع المحيطة

وتتضمن الشركات الآتية:

- مركز البحث والتنمية في الكهرباء والغاز (CREDER)؛
- المصرف الجزائري للمعدات الكهربائية والغاز (CAMEG)؛
- معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG)؛
- الشركات الجزائرية لتقنيات الإعلام (SATINFO)؛
- شركات خدمات المحولات الكهربائية (SKMK)؛
- شركة أعمال الصيانة للتجهيزات الصناعية (MEI)؛
- شركة الوقاية والعمل في كنف الأمن والسلامة (SPAS)؛
- سونلغاز طب العمل (SMT)؛
- شركة النقل والصيانة الاستثنائيين للتجهيزات الصناعية والكهربائية (TRANSMEX).

الفرع السادس: مهام وأهداف الشركة ووظائفها

من خلال مضمون هذا الفرع سوف يتم التعرض إلى كل من مهام الشركة من جهة، وأهدافها من جهة أخرى، بالإضافة إلى أبرز وظائفها، وذلك بالإعتماد على جملة من النقاط، يمكن إيجازها على النحو التالي:

أولا: مهام الشركة

هي توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وتسيير الزبائن وتلبية طلباتهم من الطاقة، وكذلك هناك مهام أخرى نذكرها فيما يلي:

- المشاركة في إقامة سياسة للمديرية العامة فيما يخص الخدمات المقدمة للزبائن؛
- تطوير المبيعات، وتحصيل الديون المستحقة للمؤسسة؛
- وضع السياسة التجارية للمؤسسة حيز التطبيق ومراقبة تنفيذها؛
- الإستجابة وبأحسن شروط التكاليف والمدة لطلبات إرسال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد ذوي التوتر المتوسط والمنخفض، والضغط المتوسط والمنخفض مع إعطاء النصائح اللازمة والمساعدة الممكنة؛
- ضمان التسيير (تسيير وإستغلال وصيانة) وتطوير الشبكات الكهربائية والغازية والمنشآت الملحقة بها؛
- إعداد وضع حيز التنفيذ عمليا التطوير اللازم الخاص بأشغال إنشاء وصيانة ثم إستغلال المنشآت الكهربائية والغازية؛
- إعداد برامج الأعمال المتعلقة بمهام المديرية الجهوية مع ضمان الكفاءة في تنفيذها؛
- ضمان تسيير وتنمية الموارد البشرية والتجهيزات والوسائل اللازمة لعمل المديرية؛
- ضمان أمن الأشخاص والأموال المتعلقة بنشاطات توزيع الكهرباء والغاز⁽¹⁾؛

¹- المعلومات المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، بتاريخ: 03 أبريل 2018، على الساعة: 10:00

- ضمان تمثيل سونلغاز لدى السلطات المحلية؛
- ضمان فيإطار الميزانية وفق الشروط المعمول بها لنوعية الخدمة وأمن التسيير للمديرية وتطبيق السياسات التجارية الخاصة.
- فوظيفتها الأساسية فوتر (بتوتر منخفض، توتر مرتفع) وضغط (ضغط منخفض، ضغط متوسط) بمعالجة فوجين أو ثلاثة (توتر منخفض، توتر متوسط) وفوج (ضغط منخفض، ضغط متوسط)، مع الأخذ بعين الإعتبار تقدير مراقبة وتحليل ما يلي:
- قيمة الإستهلاك المعلومة بالفوج وبالدفتر؛
- تتضمن السير الجيد لقاعدة معطيات مختلف البرامج؛
- كما تتضمن المصلحة متابعة سير عتاد الإعلام الآلي المتواجد في المديرية؛
- تسيير الهياكل الكهربائية والغازية؛
- تسيير الزبائن؛
- تنمية المبيعات الطاقية؛
- تقييم المؤسسة على مستوى تراب الولاية؛
- الربط بين مختلف المصالح المحلية.

ثانيا: أهداف الشركة

- ما هو معترف به أنه وراء كل مؤسسة أو نشاط هدف يسعى لتحقيقه، حيث أن مديرية تبسة لها أهداف مسطرة من أهداف المؤسسة الأم والمراد تحقيقها ويمكن تلخيصها فيما يلي:
- إيصال الكهرباء والغاز إلى الزبون بأقل الأسعار والتكاليف وبأكثر أمنا؛
 - تلبية رغبات الزبائن من الطاقة الكهربائية والغازية؛
 - الإستثمار في مجال الطاقة الكهربائية والغازية؛
 - المحافظة على ثقة الزبون وإكتساب سمعة طيبة في السوق الخارجية؛
 - رفع الكفاية المهنية بالتنمية البشرية داخل المؤسسة.
 - تحقيق نمو إقتصادي مستقر.

ثالثا: وظائف الشركة

- سونلغاز عبارة عن شركة مساهمة وهي مؤسسة محتكرة ل 03 وظائف أساسية هي:
- أ/ إنتاج الكهرباء: أن طبيعة الكهرباء كمنتوج غير قابل للتخزين اجبر مؤسسة سونلغاز على اندماج كامل لكل نشاطاتها من الإنتاج إلى غاية الاستهلاك النهائي، والإنتاج هو عملية تحويل الطاقة الحرارية أو المائية إلى طاقة ميكانيكية، ثم إلى طاقة كهربائية، ويشتم الإنتاج على الفروع الآتية⁽¹⁾:

¹- المعلومات المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، بتاريخ: 03 أبريل 2018، على الساعة: 10:00

-**فرع الديزال:** يتكون من 183 مولد بطاقة تتراوح بين 0.35 ميكاواط و 08 ميكاواط للمولد الواحد؛
-**الفرع الحراري والغازي:** وهو يتكون من 360 مولد حيث طاقة كل مولد تتكون من 20 ميكاواط و 210 ميكاواط؛

-**الفرع المائي:** يتكون من 34 مولد تتراوح بطاقة بين 01 ميكاواط و 05 ميكاواط للمولد الواحد؛

-**الفرع الحراري البخاري:** يتكون من 20 مولد بطاقة تتراوح بين 50 ميكاواط و 196 ميكاواط.

ب/ **نقل الكهرباء:** يخص نشاط النقل كل من نقل الكهرباء والغاز فنقل الكهرباء يتم عبر خطوط ذات الشدة العالي، 60kv و 220kv و 400kv، بالإضافة إلى خطوط ذات الشدة المتوسطة.
أما فيما يخص نقل الغاز فتقوم مؤسسة سونلغاز بتزويد السوق بالكميات الأزمة من غاز مؤسسة سونطراك، حيث أنشأت سونلغاز شبكة هامة لنقل الغاز سواء كان الضغط العالي موجه للمستهلكين الصناعيين أو المتوسط أو المنخفض.

ج/ **توزيع الكهرباء والغاز:** تقوم مؤسسة سونلغاز بتوزيع كل من الكهرباء والغاز بخطوط وكابلات ذات شدة منخفضة ومتوسطة تلبية لاحتياجات زبائننا الصغار بالطاقة الكهربائية والغاز تزود سونلغاز فيما يخص توزيع الكهرباء شركائها الصناعيين بشبكات ذات شدة مرتفعة في حين أن الزبائن الصناعيين ذات الأهمية المتوسطة تزود بشبكات الشدة المتوسطة، أما العائلات والحرفيين فتزودهم بشدة منخفضة⁽¹⁾.

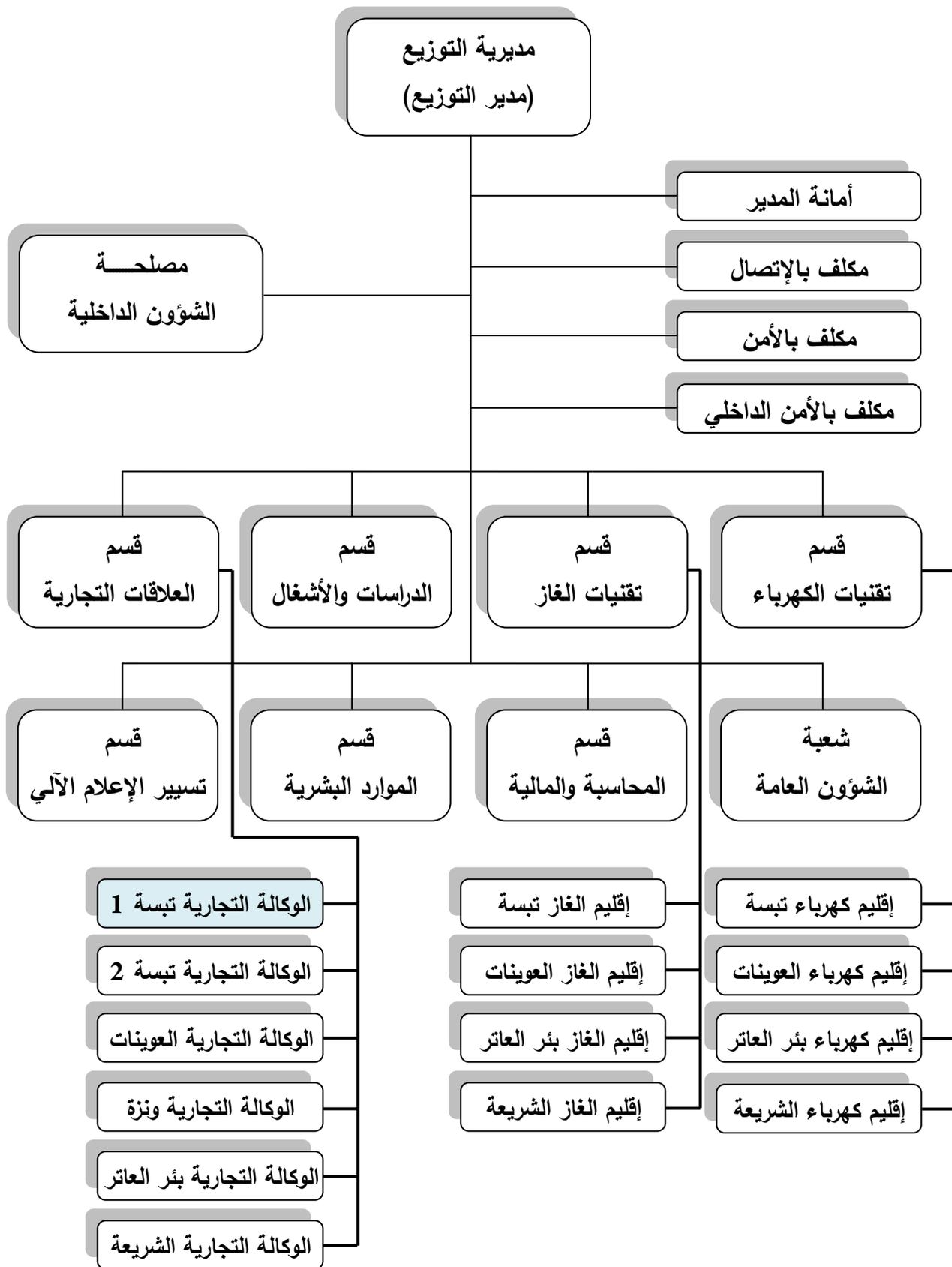
الفرع السابع: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية تبسة

سيتم من خلال مضمون هذا الفرع المعنون بدراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية تبسة، التعرض إلى الهيكل التنظيمي للمديرية، بالإضافة تحليل مناصب العمل، وذلك من خلال نقطتين أساسيتين، على النحو التالي:

أولاً: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية تبسة؛

¹⁻ المعلومات المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، بتاريخ: 03 أبريل 2018، على الساعة: 10:00

الشكل (7): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية تبسة



المصدر: المعلومات المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، بتاريخ: 03 أبريل 2018، على الساعة: 10:00.

ثانيا: دراسة وتحليل مناصب العمل.

أ/ المدير: يعتبر المسؤول المباشر والوحيد على مستوى الولاية، ومكلف بـ:

- تسيير المديرية وفق القانون الأساسي والنظام الداخلي للمديرية؛
- تنسيق ومراقبة الأشغال المسطرة من طرف المديرية؛
- السهر على إنجاز المشاريع في الأوقات المحددة؛
- توجيه وتسيير المصالح عن طريق مسؤوليتها المباشرة.

ب/ الأمانة: وتعمل على:

- تنظيم أعمال مدير المديرية، وتحرير الإمضاءات، وإستقبال الزبائن؛
- إرسال وإستقبال البريد؛
- التنسيق بين المديرية والإدارة المحلية كالولاية، الدائرة، البلدية والمؤسسات الأخرى.

ج/ مكلف بالأمن والوقاية: وهو مكلف بـ:

- تحسيس العمال بأخطار الكهرباء والغاز، ومتابعة الزيارات الميدانية لأماكن الأشغال ومراقبة سير العمل؛
- متابعة إجراءات حوادث العمل على مستوى المديرية وعلى مستوى الزبائن؛
- توزيع لقاءات ودوريات تكوينية في المديرية؛
- تقييم مستوى التأهيل للعمال للتدخل في المنشآت الكهربائية والغازية؛
- إعداد جدول زمني للزيارات مع برمجة أعمال التحسيس وبالوقاية والأمن؛
- تحضير الاجتماعات الدورية للأمن لفائدة المدير الجهوي؛
- زيارة أماكن الإنشاءات القديمة والجديدة؛
- تحضير التدريب على حوادث الكهرباء والغاز مع الإقليم؛
- وضع حيز تطبيق جميع التوجيهات والمعلومات الخاصة بالأمن والوقاية؛
- المشاركة في تحضير التموين اللازم بعناد الأمن والوقاية.

د/ مكلف بالشؤون القانونية: وهو مكلف بـ:

- الفصل في القضايا العالقة على مستوى المديرية؛
- مساعدة ومساعدة هيآت المديرية في معالجة المشاكل ذات الطابع القانوني؛
- تمثيل سونلغاز بتكليف من المدير الجهوي أمام الجلسات القانونية؛
- إتخاذ الإجراءات اللازمة لتغطية الديون المستحقة بأنواعها؛
- فحص ومعالجة طلبات التعويض بأنواعها⁽¹⁾؛

¹- المعلومات المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، بتاريخ: 03 أبريل 2018، على الساعة: 10:00

- إعلام ونشر المعلومات الضرورية ذات الطابع القانوني؛
- المشاركة في إعداد دفتر الشروط والأعباء، وكذلك عقود لجنات الأسواق.

هـ/ المكلف بالإتصال: وهو ومكلف بـ:

- إعداد وترتيب المعلومات الموجهة للعامة والزبائن، وذلك باستخدام الوسائل اللازمة (لافتات، بطاقات، إذاعات محلية ووثائق) بالإعتماد على السياسة المطبقة من طرف المديرية؛
- المشاركة مع المديرية العامة (قسنطينة) في التظاهرات التجارية؛
- إقتراح مواضيع حول الإشهار وإعلام الزبائن من خلال المحلية؛
- الحفاظ على علاقة واسعة مع الإعلام (تلفزيون، إذاعة وصحافة)؛
- الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية.

و/ قسم الموارد البشرية: هذا القسم مكلف بضمان سياسة وتسيير الموظفين وتعريف الشروط الداخلية للعمل والسهر على تطبيقها، وتتكون من قسمين:

و-1/ فرع إدارة الموظفين: ومن مهامها:

- ضمان التسيير الإداري للعمال؛
- إعداد الميزانية وعقد التسيير الخاص بالموظفين؛
- ضمان ومتابعة ثم مراقبة شروط تطبيق تسيير الموظفين؛
- السهر على إعداد إحصائيات الموظفين الخاصة بالمديرية ومراقبة جودها وصحتها؛
- السهر على التطبيق المتكامل للقوانين ومراقبة تنفيذها؛
- السهر على إعداد أجور الموظفين.

و-2/ فرع التكوين ومتابعة ملفات الموظفين: ومن مهامه:

- يحضر ويوجه إعداد مختلف مخططات التوظيف (توظيف، تدريب وترقية)؛
- ضمان وتنسيق ومراقبة النشاطات الإدارية وتسيير الموظفين (توظيف، إستقبال، توجيه، تدريب ونقل).

ر/ قسم العلاقات التجارية: وهو القسم الذي يتمثل دوره في إستلام ومتابعة ومعالجة الأعمال التجارية، مع

ضمان إكتفاء الزبائن، كما تهدف للحصول على تسيير جيد لهم.

وليتم الإبقاء بهذه الأعمال، فالمصلحة مقسمة إلى فروع وكل فرع يقوم بمهمة محددة وتتمثل هذه

الفروع في:

ر-1/ فرع الزبائن الجدد (RCN): مهمته متابعة طلبات توصيل الكهرباء والغاز⁽¹⁾؛

¹- المعلومات المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، بتاريخ: 03 أبريل 2018، على الساعة: 10:00

ر-2/ فرع مصلحة الزبائن ذوي الضغط المتوسط أو التوتر المتوسط (QMT ، OMP) : مهمته تسيير الزبائن ذو التوتر أو الضغط المتوسط ومتابعة فوترتهم؛

ر-3/ فرع الفوترة على الذاكرة (FSM) : يختص هذا الفرع بمراجعة ومتابعة إنشغلات وفوترة الزبائن ذو التوتر أو الضغط المنخفض وفواتيرهم مجمعة في مذكرة واحدة.

ز/ قسم المالية والمحاسبة يعتبر قسم المالية والمحاسبة القسم المسؤول عن تسيير الحسابات ومن مهامه الرئيسية ما يلي:

- تجميع الوثائق المحاسبية للمديرية الجهوية والأقاليم؛
- متابعة المخالفة وهيكلتها وتوجيهها، وتقريب الحسابات فيما يخص الجاري والبنكي؛
- إجراء الجرد الشهري والثلاثي والسنوي؛
- ويتفرع من قسم المالية والمحاسبة الأقسام التالية:

ز-1/ قسم الإستغلال (المحاسبة): ومن أهم وظائفه:

- متابعة كل التدفقات وتسجيلها محاسبيا؛
- عملية المراقبة لكل الوثائق الواردة من كل المصالح؛
- التحضير إلى كل ما سيحول إلى مصلحة المالية لغرض التسديد.

ز-2/ قسم المالية: ومن أهم وظائفه:

- التأكد من صحة قيمة الفواتير المراد تسديدها؛
- تسديد الفواتير المرسلة من قسم الإستغلال؛
- إرسال تحويلات مالية إلى البنك الذي يقوم بدورة إجراءاته الخاصة فيما يتعلق بتحويل القيمة المالية من حساب الشركة إلى حساب المتعامل.

ز-3/ قسم الميزانية: ومن أهم وظائفه:

- المتابعة اليومية للوضعية المالية؛
- يقوم بضبط ميزانية المؤسسة (ميزانية تقديرية)؛
- للإشارة بعد ذلك تأتي مرحلة المتابعة المالية والمحاسبة لكل هذه العمليات سواء فيما يتعلق بالتسديد عن طريق التحويل المالي أو بإستعمال الصكوك البنكية؛
- أما المتابعة المالية فتتمثل في إنشاء ما يسمى المسودة البنكية والتي تدول فيها أي حركة مالية، والمتابعة المحاسبية تتمثل في رصد كل الحسابات من الدائن إلى المدين بإستعمال حساب البنك⁽¹⁾.

¹- المعلومات المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، بتاريخ: 03 أبريل 2018، على الساعة: 10:00

ك/ قسم إستغلال الشبكات: تسهر على تسيير المنشآت الكهربائية والغازية للمديرية والوكالات المنتشرة على

التراب الوطني، حيث تتضمن النشاطات التالية:

- إعداد إقتراحات برامج الأشغال على المنشآت؛

- المعالجة والإستجابة لشكوى نقص التيار؛

- متابعة برامج صيانة المنشآت الكهربائية والغازية؛

- متابعة ملفات تجديد شبكات التوتر؛

- تسيير المحولات؛

- متابعة القسم التقني؛

- متابعة الحوادث الطارئة للكهرباء والغاز؛

- متابعة قاعدة معطيات المنشأة (RSF)؛

- كشف الفهارس والحسابات للزبائن ذوي التوتر أو الضغط المتوسط.

ل/ قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: تتمثل أعمالها في القيام بالفوترة فيما يخص الكهرباء والغاز، وهذا

لجميع أنواع الزبائن، كما تسهر على المتابعة والمساندة التقنية لكل البرامج المعلوماتية⁽¹⁾.

¹- المعلومات المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، بتاريخ: 03 أبريل 2018، على الساعة: 10:00

المطلب الثاني: نظام التقييم المطبق في المؤسسة محل الدراسة ونتائجه

من خلال مضمون هذا المطلب سوف يتم التعرض إلى نظام التقييم المطبق في المؤسسة محل الدراسة ونتائجه؛ وذلك من خلال الجوانب المتعلقة على واقع نظام تقييم أداء الموارد البشرية فيها، بالإعتماد على فرعين أساسيين على النحو التالي:

الفرع الأول: نظام التقييم المطبق في المؤسسة محل الدراسة

إن نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسسة سونلغاز - تبسة - هو نظام التقييم - التقييط - ويتعلق هذا النظام المعمول به في المؤسسة محل الدراسة بجميع العاملين في المؤسسة دائمين كانوا أو مؤقتين، وحتى العاملين حديثي التعيين، كما يخص أيضا الفئات السوسيو مهنية الموجودة في المؤسسة والمتمثلة في: (الإطارات العليا والإطارات، وعمال التنفيذ وعمال المهارة).

ويهدف نظام التقييم المطبق في المؤسسة سونلغاز -تبسة- إلى وضع معايير عقلانية وعادلة لمجموعة القرارات التي يتخذها الرؤساء والمتعلقة بشؤون العاملين ومن أهم هذه القرارات نجد: الترقية، التدريب، ... الخ، وتضع المؤسسة دليلا لتقييم يحتوي على جميع المراحل التي يمر بها المقيم خلال عملية التقييم⁽¹⁾.

الفرع الثاني: نتائج تقييم الأداء في مؤسسة سونلغاز -تبسة-

تساهم عملية تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة ببيانات عن جوانب القوة وجوانب القصور أو الضعف في مهارات العامل لذا فان نتائج تقييم الأداء تؤدي إلى الترقية والنقل والتحفيز والتدريب، وذلك على النحو التالي:

أولاً: التدريب

إن قيام الشركة بوضع برامج تدريبية وتكوينية معينة له دواعي عديدة منها :

-عدم التحكم في تقنيات استخدام تجهيزات ووسائل الإنتاج داخل المؤسسة من طرف العامل؛

-اقتناء أجهزة جديدة تتطلب تدريب خاص للعمال عليها.

ثانياً: الترقية

يساهم تقييم الأداء في مدى أحقية كل عامل للترقية وشغل الوظائف الأعلى ويعتبر تقييم الأداء

كمقياس للكشف عن مؤهلات وقدرات وإمكانيات كل عامل⁽²⁾.

ثالثاً: التحفيز

هي عبارة عن تحفيزات مادية أو معنوية لرفع كفاءة وزيادة ولاء العامل للمؤسسة والتأثير في سلوكه

وتوجيهه بما يتماشى مع تحقيق أهداف المؤسسة⁽³⁾.

¹- أنظر الملحق رقم (02).

²- المعلومات المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، بتاريخ: 03 أبريل 2018، على الساعة: 10:00

³- أنظر الملحق رقم (02).

رابعاً: إعطاء منحة الخبرة

منحة الخبرة هيب عبارة عن مبلغ مالي تقدمه المؤسسة للعامل الذي يشغل وظيفة ما لمدة لا تقل عن خمسة (5) سنوات، ويمكن ان يصبح مشرف عن العمال الذي يباشرون العمل معه لان لديه خبرة في هذا المنصب⁽¹⁾.

المطلب الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة؛

سيتم من خلال مضمون هذا المطلب التعرض إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، والمتمثلة في مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى خصائص العينة، طريقة إختيارها، هذا فضلا على أدوات جمع البيانات وخطوات تصميم الإستمارة، وذلك بالإعتماد على جملة من الفروع يمكن إجمالها على النحو التالي:

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تعد العينة عبارة عن مجموعة المفردات تؤخذ من مجتمع البحث، يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه، وعادة ما يلجأ إلى الاعتماد على طريقة العينة في جمع البيانات عندما يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة ومسح شامل لجميع المفردات، فيكتفي فقط بعدد قليل وممثل لتلك المفردات في حدود الوقت المتاح والجهد والإمكانات المتاحة، علاوة على ذلك أن دراسة المجتمع كله قد تكون مضيعة للوقت وتبيدا للجهد والنفقات بغير مبرر⁽²⁾، وانطلاقا من هذه الفكرة، تم على مستوى هذا المطلب دراسة خصائص عينة الدراسة وطريقة إختيارها على النحو التالي:

أولاً: خصائص عينة الدراسة

يصعب على الباحث في أي مجال كان أن يوجه كل جهوده إلى مجتمع الدراسة يحمل عدد كبير من المبحوثين، لذلك لا بد من تحديد عينة الدراسة والمختارة بشكل دقيق لتمثيل محور البحث، والانطلاق من هذه النقطة يستوجب تحديد خصائص العينة المراد دراستها، وقد تميزت بالخصائص التالية:

- إن فئة الإطارات وأعوان التنفيذ والتحكم تخدمنا أكثر من غيرها.
- من خصائص هذه الفئة هي التي تقوم بالعمل الإداري.
- تطابق المتغير الأول للدراسة مع صفات هذه الفئة (نظام التقييم) مما يجعلها من الفئات المناسبة لطرح التساؤلات والحصول على كم معتبر من الإجابات لتكون مهمة في الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

ثانياً: طريقة اختيار عينة الدراسة

تم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وذلك بالتركيز على الإطارات وأعوان التنفيذ والتحكم المتواجدة بالمؤسسة أي ما يعادل 20% من مجموع العمال والجدول التالي يوضح جميع أفراد العينة بالشركة:

¹ - أنظر الملحق رقم (02).

² - محمد شفيق، البحث العلمي "الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1981، ص: 187.

الجدول رقم (3): المجتمع الإحصائي المستهدف

الجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	إطارات	مصالح المديرية
1			1	المدير
1			1	أمانة المدير
8	4	2	2	المكلف بالإتصال
11	10		1	المكلف بالأمن
6	5		1	المكلف بالأمن الداخلي
5	2	2	1	مصلحة الشؤون الداخلية
17	6	5	6	قسم المحاسبة والمالية
47	21	22	4	قسم تقنيات الكهرباء
40	16	20	4	قسم تقنيات الغاز
30	8	16	6	قسم الدراسات والأشغال
20	12	5	3	قسم تسيير الإعلام الآلي
15	6	5	4	قسم الموارد البشرية
52	26	20	6	قسم العلاقات التجارية
12	5	5	2	شعبة الشؤون العام
265	121	102	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، بتاريخ: 03 أفريل 2018، على الساعة: 10:00.

- المجتمع الإحصائي للدراسة هو $N = 265$

- معدل المعاينة: $T = 20\%$

- طريقة الحصول على العينة: $100 / (20 \times 265) = 53\%$.

- عينة الدراسة تمثل $N = 53$

والجدول الآتي يوضح المجتمع الإحصائي المستهدف.

الجدول رقم (4): عدد الإستثمارات المسترجعة

معدل صدق العينة	عدد الاستثمارات القابلة للتحليل	عدد الاستثمارات الملغاة	عدد الاستثمارات غير المسترجعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الموزعة
100%	50	02	01	52	53

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على فرز الاستثمارات المسترجعة من طرف أفراد العينة

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

هي وسائل علمية يستخدمها الباحث لجمع البيانات من الميدان الذي يجري فيه الدراسة وتختلف فيه البيانات حسب طبيعة الموضوع ونوع البيانات المراد شرحها وقد استعملنا في دراستنا بعض الأساليب التي تتمثل في:

-الملاحظة: يحتاج كل بحث علمي إلى وسيلة تدعيمه ثانية للاستعانة بها في عملية غريلة البيانات

المتحصل عليها من قبل المقابلة والاستمارة وفق تعريفها على أنها من الطرق المنهجية التي يقوم بها الباحث وفق قواعد محددة للكشف عن تفاصيل الظواهر واخذ المعلومات في شكل أصلي دون أن تتضح الإجابة عن التساؤلات وتقيد للسلوك ومعرفة العلاقة التي تربط بين عناصرها⁽¹⁾.

-الاستمارة: باعتبار استمارة الاستبيان الأكثر فاعلية في جمع البيانات التي تحتاج إليها الدراسات تم

تعريف الاستمارة على أنها وسيلة مهمة للحصول على البيانات من عدد كبير من الأفراد يفوق بكثير الحجم الذي تغطيه أدوات جمع البيانات الأخرى كالمقابلة والملاحظة بنوعها الوثائق والسجلات وإضافة إلى إمكانية فحص ومراجعة الاستمارة بتجريب الاستبيان تجريباً مبدئياً فإجابات البحوث عن أسئلة الاستمارة قد تكون أكثر دقة وموضوعية لأن المبحوث غير معروف الشخصية⁽²⁾.

-الإحصاء الوصفي: التكرارات، النسب، الدوائر النسبية، الأعمدة، حيث تم حسابها لتحديد استجابات

أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية :

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

-مقاييس النزعة المركزية : المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ، حيث تم حسابها

لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية :

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

-إختبار الثبات Alpha-Cronbakh، حيث تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة،

ويعبر عنه بالمعادلة الموالية :

$$a = \frac{n}{n - 1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

¹⁻ عمار بوحوش، محمد محمد الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث.** الجزائر، دار الريحانة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999، ص: 38.

²⁻ حامد خالد، **منهج البحث العلمي،** الجزائر، دار الريحانة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص: 131

حيث:

-A: يمثل ألفا كرونباخ.

-N: يمثل عدد الأسئلة.

-Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

-Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

-اختبار T.Test.indepent.

-اختبار التباين الأحادي Test Of Anova.

تم الاعتماد على مقياس تحديد مستوي الملائمة للوسط الحسابي

جدول رقم (5): مقياس تحديد مستوي الملائمة للوسط الحسابي

مستوي الملائمة	الوسط الحسابي
منخفض	2.33-1
متوسط	3.67 اقل 2.34
مرتفع	3.68 اقل من 5

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الثالث: خطوات تصميم الاستمارة

قبل القيام بتصميم الاستمارة في صورتها النهائية، ينبغي الإشارة إلى مختلف الخطوات التي سبقت الإعداد النهائي لهذه الأداة والتي كانت على النحو التالي:

- لقد كان للدراسة الاستطلاعية الدور الكبير في الكشف عن بعض الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة والتي ساعدت في وضع جملة من الافتراضات التي تتضمنها الاستمارة المعالجة لفرضيات الموضوع، وذلك في صورتها المبدئية، كما لا يمكن إغفال دور الجانب النظري في صياغة أسئلة الاستمارة.
- بعد ذلك تم عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف وذلك لإبداء رأيه وتحكيم الاستمارة حتى تكون أكثر دقة وخدمة للبحث وقابلة للتوزيع على المفحوصين، حيث من خلال الملاحظات المقدمة من طرف الأستاذ المشرف تم حذف بعض الافتراضات التي تبين أنها لا تخدم الموضوع في حين تمت إعادة صياغة بعضها الآخر، وكذا تعديل وتبسيط بعض الافتراضات.
- بعد الأخذ بعين الاعتبار جملة الآراء المقدمة من قبل الأستاذ المشرف تم تصميم الاستمارة في صورتها النهائية حتى تكون معدة للقياس والاختبار والثبات، وقد تضمنت محاور هي كالاتي:
- المحور الأول: يتعلق هذا المحور بالمعلومات الشخصية أو العامة عن المبحوثين وقد تضمن 5 أسئلة هي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة.

الفصل الثالث: تفعيل نظام تقييم أداء المورد البشري في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز لولاية تيسة

-المحور الثاني: يشتمل هذا المحور على 7 أسئلة مرقمة من 6 إلى 12 والمعالجة للفرضية رقم (01)، والمعنون ب: الأسئلة المتعلقة بمعايير تقييم الأداء.

الفرضية	يتم تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للمورد البشري وتنقسم إلى معايير ذاتية (سلوكية)، والمعايير الموضوعية.
الأسئلة	06، 07، 08، 09، 10، 11، 12

-المحور الثالث: يشتمل هذا المحور على 9 أسئلة مرقمة من 13 إلى 21 والمعالجة للفرضية رقم (02)، والمعنون ب: الأسئلة المتعلقة بخصائص عملية التقييم الفعال وغير الفعال.

الفرضية	تتمثل أهم سمات وخصائص التقييم الفعال في: الصدق، الثبات، القبول، سهولة استخدام المقياس، أما سمات وخصائص التقييم غير الفعال فتتمثل في: التحيز من جانب المقيم لفرد على آخر، الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة، التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم.
الأسئلة	13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21

-المحور الرابع: يشتمل هذا المحور على 6 أسئلة من 22 إلى 27 والمعالجة للفرضية رقم (03)، والمعنون ب: الأسئلة المتعلقة بنتائج تقييم أداء الموارد البشرية.

الفرضية	نتائج تقييم الأداء تعتبر مرجعا لاتخاذ مجموعة من القرارات السليمة والموضوعية والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية كالترقية، الحوافز، وتحديد الاحتياجات التدريبية، الفصل، تنمية المسار الوظيفي
الأسئلة	22، 23، 24، 25، 26، 27

الفرع الرابع: قياس وثبات صدق استمارة الاستبيان

سيتم من خلال مضمون هذا فرع دراسة إختبار صدق الإستمارة، بالإضافة إلى إختبار ثبات الإستبانة، وذلك بالإعتماد على نقطتين على النحو التالي:

أولا: اختبار صدق الإستبانة

يقصد بالصدق: "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها "وأیضا" أن تقيس الأداة ما أعدت لقياسه فعلا لا لشيء آخر"⁽¹⁾.

ولقياس صدق الأداة تم عرضها في شكلها الأولي على الأستاذ المشرف الذي قام بإبداء ملاحظاته واقتراحاته حول موضوع الدراسة من حيث مدى ملائمة المحاور ووضوح العبارات إلى جانب طريقة صياغتها.

¹- إبراهيم عبيدات وآخرون، البحث العلمي "مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص: 179.

الفصل الثالث: تفعيل نظام تقييم أداء المورد البشري في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز لولاية تيسة

وبعد إعداد الاستمارة في صورتها النهائية ⁽¹⁾ تم توزيعها على المبحوثين من أفراد العينة وذلك بمساعدة بعض المسؤولين حتى نتجنب ضياع بعض النسخ منها.

وبعد توزيع الاستمارة على أفراد العينة وإجاباتهم على مختلف أسئلتها تمت إعادة جمعها من جديد حتى يتم فحصها والتأكد من سلامة إجاباتها لتهيئ بعد ذلك لتفريغ بياناتها، كما سبق وأشرنا.

ثانياً: اختبار ثبات الإستبانة

وتم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا cronbakhalpha من أجل معرفة مدى ثبات صدق الإستبانة حيث توصل هذا الأخير في دراسته أن معامل صدق وثبات الدراسة للعينات يكون علي الأقل 0.60، وفي هذه الدراسة كان المعامل يساوي 0.804 وهي نسبة جيدة لاعتماد النتائج والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول رقم (6): معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
0.804	21

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

¹- أنظر الملحق رقم (1)

المبحث الثاني: تحليل وعرض محاور الإستبانة

من خلال مضمون هذا المبحث سوف يتم تحليل العناصر الديموغرافية لعينة الدراسة من جهة، ومن جهة أخرى تحليل وعرض بيانات محاور الإستبانة، وأخيرا دراسة تأثيرات المتغيرات الديموغرافية على محاور الدراسة، وذلك بالإعتماد على ثلاث مطالب أساسية يمكن إدراجها على النحو التالي:

-المطلب الأول: تحليل العناصر الديموغرافية لعينة الدراسة؛

-المطلب الثاني: تحليل وعرض بيانات محاور الإستبانة؛

-المطلب الثالث: دراسة تأثيرات المتغيرات الديموغرافية على محاور الدراسة.

المطلب الأول: تحليل العناصر الديموغرافية لعينة الدراسة

تتمثل العناصر الديموغرافية لعينة الدراسة في الجنس، والسن، بالإضافة إلى المستوى التعليمي والخبرة المهنية، هذا فضلا على الوظيفة، وهو ما سوف يتم عرضه بالإعتماد على جملة من الفروع يمكن إدراجها على النحو التالي:

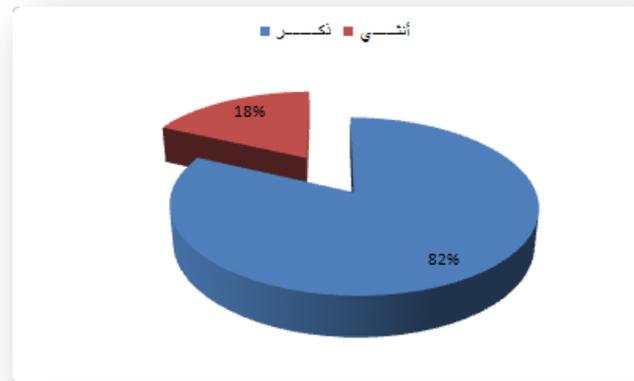
الفرع الأول: الجنس

جدول رقم (7): توزيع فئات الدراسة حسب الجنس

نوع الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	41	82%
أنثي	09	18%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج إستبانة الإبتيان

الشكل رقم (8): يمثل توزيع الفئات حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الجدول رقم: (06)

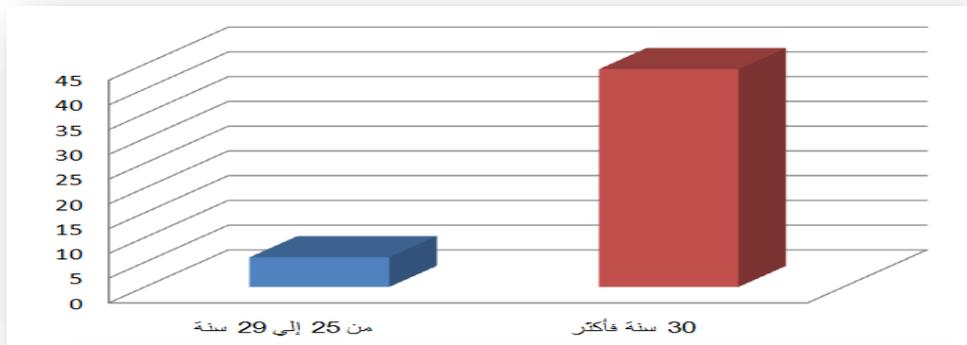
من خلال ما تم توضيحه من الجدول أعلاه، نلاحظ أن ما نسبته 82% أي ما يعادل 41 فردا من أصل 50 فرد من مجموع أفراد العينة تمثل فئة الذكور، في حين بلغت نسبة الإناث 18%، وهذا ما يدل على أن فئة الذكور أكثر من فئة الإناث وقد يرجع سبب ذلك إلى طبيعة العمل على مستوى شركة سونلغاز لولاية تبسة.

جدول رقم (8): توزيع فئات الدراسة حسب السن

العمر	التكرارات	النسبة %
من 25 إلى 29 سنة	06	12%
30 سنة فأكثر	44	88%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج إستمارة الإستبيان

الشكل رقم (9): توزيع فئات الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الجدول رقم: (07)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة سجلتها الفئة العمرية هي الفئة الأكثر من 30 سنة وهو ما أثبتته نسبته 88% الموضحة أعلاه، أي ما يعادل 44 فرد من مجموع أفرا العينة والمقدرة بـ 50 فردا، في حين بلغت نسبة 12% بمجموع تكرارات 6 أفراد، الفئة العمرية من 25 إلى 29 سنة، وهذا ما يدل على أن شركة سونلغاز تستقطب فئة الشباب وقد يرجع سبب ذلك إلى طبيعة العمل بالمؤسسة أو لحدثة التوظيف.

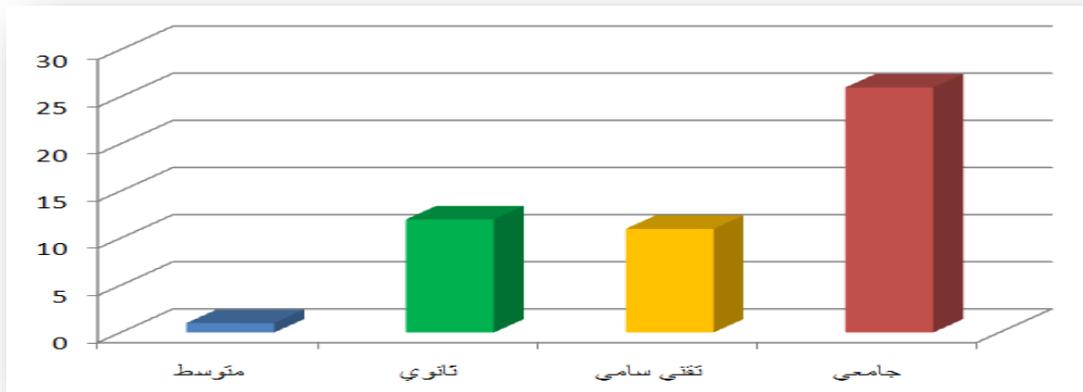
الفرع الثالث: المستوى التعليمي

جدول رقم (9): توزيع فئات الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرارات	الفئات
2%	1	متوسط
24%	12	ثانوي
22%	11	تقني سامي
52%	26	جامعي
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج إستمارة الإستبيان

الشكل رقم (10): توزيع فئات الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الجدول رقم: (08)

من خلال معطيات الجدول الموضحة أعلاه نلاحظ أكبر نسبة قدرت بـ: 52% أي ما يعادل 26 متربص من المجموع لأفراد العينة ذو مستوى جامعي، في حين تليها نسبة 24% من المجموع الكلي لأفراد العينة ذو مستوى التعليم الثانوي، أما ما نسبته 22% فتخص ذو المستوى تقني سامي، ليأتي في الأخير مستوى المتوسط بنسبة ضعيفة بالمقارنة مع باقي النسب حيث قدر بـ: 2% من المجموع الكلي لأفراد العينة، وهذا ما يدل على أن أكثر موظفي وعمال شركة سونلغاز ذو مستوى ثقافي وتعليمي جيد مما يحفزهم ويشجعهم على العمل وإعطاء مردود أكثر في العمل.

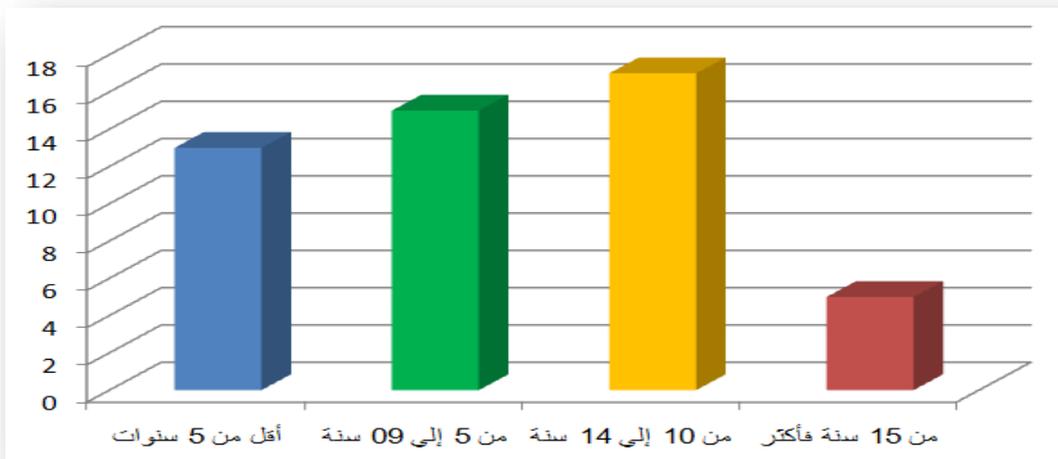
الفرع الرابع: الخبرة المهنية

جدول رقم (10): توزيع فئات الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرارات	الفئات
26	13	أقل من 5 سنوات
30	15	من 5 إلى 09 سنة
34	17	من 10 إلى 14 سنة
10	5	من 15 سنة فأكثر
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج إستمارة الإستبيان

الشكل رقم (11): توزيع فئات الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الجدول رقم: (09)

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 34% تمثل أفراد العينة الذين لديهم خبرة مهنية من 10 إلى 14 سنة، في حين تلتها ما نسبته 30% والتي تمثل من لديهم خبرة من 10 إلى 14 سنوات، أما من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات فقد بلغت 26%، لتأتي في الأخير ما نسبته 10% لتوضح من لديهم خبرة أكثر من 15 سنة، وهذا ما يدل على أن مجتمع الدراسة ذو خبرة في مجال عملهم وينطبق عليهم متغير نظام التقييم الأداء.

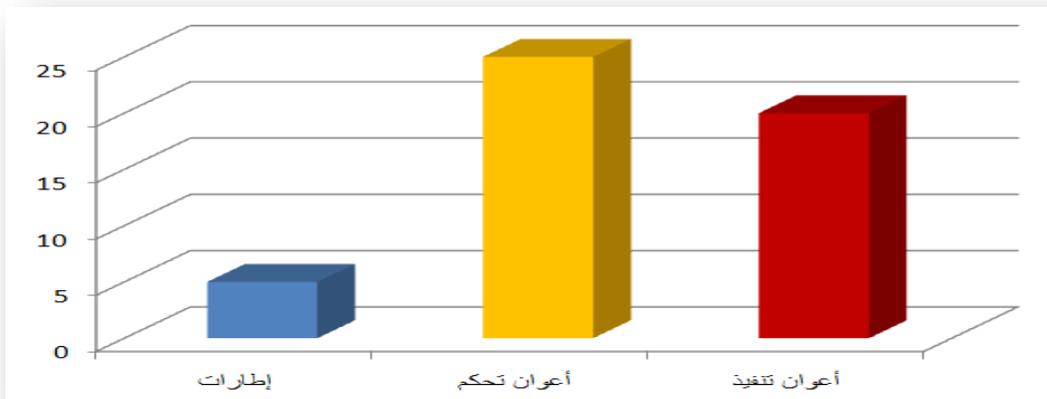
الفرع الخامس: الوظيفة

جدول رقم (11): الجدول التالي يبين توزيع الفئات حسب الوظيفة

النسبة %	التكرارات	الفئات
10%	5	إطارات
50%	25	أعوان تحكم
40%	20	أعوان تنفيذ
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج إستمارة الإستبيان

الشكل رقم (12): يمثل توزيع الفئة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الجدول رقم: (10)

من خلا المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن فئة أعوان التحكم ذو النسبة الأكبر، حيث بلغت 50% من المجموع الكلي لأفراد العينة أي ما يعادل 25 فردا من أصل 50، في حين تلتها ما نسبته 40% لتعبر عن فئة أعوان التنفيذ، أما فئة الإطارات فلقد بلغت أقل نسبة وذلك بمعدل 10% من المجموع الكلي لأفراد العينة، وهذا ما يدل على أن مجتمع جل أفراد العينة مزيج بين أعوان التحكم والتنفيذ، وهو ما ينطبق عليه متغير الدراسة "نظام تقييم الأداء".

المطلب الثاني: تحليل وعرض بيانات محاور الإستبانة

من خلال مضمون هذا المطلب تم تحليل وعرض بيانات محاور الاستمارة من خلال تحليل وعرض بيانات محور معايير تقييم الأداء، تحليل وعرض بيانات محور خصائص عملية التقييم الفعال وغير الفعال، بالإضافة إلى محور تقييم أداء الموارد البشرية، وذلك على النحو التالي:

الفرع الأول: تحليل وعرض بيانات محور معايير تقييم الأداء

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور

(محور معايير تقييم الأداء)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارات	الترتيب
01	تركز عملية تقييم الأداء على معيار الالتزام	4.1471	1.10460	مرتفع	1
02	تركز عملية تقييم الأداء على معيار التأخر في العمل	3.8824	1.12181	مرتفع	4
03	تركز عملية تقييم الأداء على معيار الغياب	4.0000	0.88763	مرتفع	3
04	تركز عملية تقييم الأداء على معيار السلوك	3.1176	0.88772	متوسط	7
05	تركز عملية تقييم الأداء على معيار كمية الإنتاج	4.0882	0.90009	مرتفع	2
06	تركز عملية تقييم الأداء على معيار السرعة في العمل	3.6765	0.60376	متوسط	6
07	تركز عملية تقييم الأداء على معيار عدم ارتكاب الأخطاء	3.8771	0.52052	مرتفع	5
	محور معايير تقييم الأداء	3.8751	0.36631	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (11): نلاحظ مايلي:

- احتلت العبارة رقم "01": (تركز عملية تقييم الأداء على معيار الالتزام): المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.1471 وانحراف معياري 1.10460 وهذا يدل علي أن هناك مستوى مرتفع من التشتت، وبما أن المتوسط أكبر من المجال [3.67-2.34] فمستوى أهميته تقع في مجال مرتفع.
- احتلت العبارة رقم "05": (تركز عملية تقييم الأداء على معيار كمية الإنتاج): المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.0882 وانحراف معياري 0.90009 وهذا يدل علي أن هناك مستوى مرتفع من التشتت، وبما أن المتوسط أكبر من المجال [3.67-2.34] فمستوى أهميته تقع في مجال مرتفع.
- احتلت العبارة رقم "03": (تركز عملية تقييم الأداء على معيار الغياب): المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.0000 وانحراف معياري 0.88763 وهذا يدل علي أن هناك مستوى مرتفع من التشتت، وبما أن المتوسط أكبر من المجال [3.67-2.34] فمستوى أهميته تقع في مجال مرتفع.
- احتلت العبارة رقم "02": (تركز عملية تقييم الأداء على معيار التأخر في العمل): المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.8824 وانحراف معياري 1.12181 وهذا يدل علي أن هناك مستوى مرتفع من التشتت، وبما أن المتوسط أكبر من المجال [3.67-2.34] فمستوى أهميته تقع في مجال مرتفع.

الفصل الثالث: تفعيل نظام تقييم أداء المورد البشري في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز لولاية تيسة

-احتلت العبارة رقم "07": (تركز عملية تقييم الأداء على معيار عدم ارتكاب الأخطاء): المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.8771 وانحراف معياري 0.52052 وهذا يدل علي أن هناك مستوى مرتفع من التثنت، وبما أن المتوسط أكبر من المجال [2.34-3.67] فمستوى أهميته تقع في مجال مرتفع.

-احتلت العبارة رقم "06": (تركز عملية تقييم الأداء على معيار السرعة في العمل): المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.6765 وانحراف معياري 0.60376 وهذا يدل علي أن هناك مستوى منخفض من التثنت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [2.34-3.67] فمستوى أهميته تقع في مجال المتوسط.

-احتلت العبارة رقم "04": (تركز عملية تقييم الأداء على معيار السلوك): المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.1176 وانحراف معياري 0.88772 وهذا يدل علي أن هناك مستوى منخفض من التثنت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [2.34-3.67] فمستوى أهميته تقع في مجال المتوسط.

علي العموم يمكن القول إن فقرات المحور الثالث (تقييم الأداء) كان تتسم بمستوي مرتفع حيث سجلت إجمالا متوسط حسابي 3.8751 وانحراف معياري 0.36631.

الفرع الثاني: تحليل وعرض بيانات محور خصائص عملية التقييم الفعال وغير الفعال
جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور

(محور عملية التقييم الفعال وغير الفعال)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارات	الترتيب
01	عملية تقييم العمال عادلة	4.1521	1.10541	مرتفع	1
02	تقييم العمال يتم من طرف المسؤول المباشر	3.8923	1.12201	مرتفع	4
03	تقييم العمال يتم بصفة غير شخصية	4.0000	0.88763	مرتفع	3
04	تقييم العمال يتم بعيدا عن العلاقات القائمة بين العمال	3.1182	0.88818	متوسط	8
05	عادة ما يتأثر المشرفون عن عملية تقييم سلوك العمال قبيل فترة التقييم	4.0902	0.90022	مرتفع	2
06	العمال راضين عن طريقة التقييم	3.8781	0.52062	مرتفع	6
07	العمال راضين عن معايير التقييم	3.8771	0.52052	مرتفع	5
08	سهولة استخدام مقياس التقييم من الصفات التي تجعل عملية التقييم فعالة	3.6792	0.60382	متوسط	7
	محور معايير تقييم الأداء	3.8952	0.36737	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (11): نلاحظ مايلي:

-احتلت العبارة رقم "01": (عملية تقييم العمال عادلة): المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.1521 وانحراف معياري 1.10541 وهذا يدل علي أن هناك مستوى مرتفع من التثنت، وبما أن المتوسط أكبر من المجال [2.34-3.67] فمستوى أهميته تقع في مجال مرتفع.

الفصل الثالث: تفعيل نظام تقييم أداء المورد البشري في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز لولاية تبسة

- احتلت العبارة رقم " 05": (عادة ما يتأثر المشرفون عن عملية تقييم سلوك العمال قبيل فترة التقييم):
المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.0902 وانحراف معياري 0.90022 وهذا يدل علي أن هناك مستوى مرتفع من التشتت، وبما أن المتوسط أكبر من المجال [3.67-2.34] فمستوى أهميته تقع في مجال مرتفع.
- احتلت العبارة رقم " 03": (تقييم العمال يتم بصفة غير شخصية):
المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.0000 وانحراف معياري 0.88763 وهذا يدل علي أن هناك مستوى مرتفع من التشتت، وبما أن المتوسط أكبر من المجال [3.67-2.34] فمستوى أهميته تقع في مجال مرتفع.
- احتلت العبارة رقم " 02": (تقييم العمال يتم من طرف المسؤول المباشر):
المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.8923 وانحراف معياري 1.12201 وهذا يدل علي أن هناك مستوى مرتفع من التشتت، وبما أن المتوسط أكبر من المجال [3.67-2.34] فمستوى أهميته تقع في مجال مرتفع.
- احتلت العبارة رقم " 07": (العمال راضين عن معايير التقييم):
المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.8771 وانحراف معياري 0.52052 وهذا يدل علي أن هناك مستوى مرتفع من التشتت، وبما أن المتوسط أكبر من المجال [3.67-2.34] فمستوى أهميته تقع في مجال مرتفع.
- احتلت العبارة رقم " 06": (العمال راضين عن طريقة التقييم):
المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.8781 وانحراف معياري 0.52062 وهذا يدل علي أن هناك مستوى منخفض من التشتت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [3.67-2.34] فمستوى أهميته تقع في مجال المتوسط.
- احتلت العبارة رقم " 08": (سهولة استخدام مقياس التقييم من الصفات التي تجعل عملية التقييم فعالة):
المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.6792 وانحراف معياري 0.60382 وهذا يدل علي أن هناك مستوى منخفض من التشتت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [3.67-2.34] فمستوى أهميته تقع في مجال المتوسط.
- احتلت العبارة رقم " 04": (تقييم العمال يتم بعيدا عن العلاقات القائمة بين العمال):
المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.1182 وانحراف معياري 0.88818 وهذا يدل علي أن هناك مستوى منخفض من التشتت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [3.67-2.34] فمستوى أهميته تقع في مجال المتوسط.
- علي العموم يمكن القول إن فقرات المحور الثالث (عملية التقييم الفعال وغير الفعال) كان تتسم بمستوي مرتفع حيث سجلت إجمالا متوسط حسابي 3.8952 وانحراف معياري 0.36737.

الفرع الثالث: تحليل وعرض بيانات محور تقييم أداء الموارد البشرية
جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور
(محور تقييم أداء الموارد البشرية)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اهمية العبارات	الترتيب
01	يتم إبلاغ زملائي بنتائج التقييم	3.466	0.681	متوسط	4
02	من حق الموظف أو العامل الشكوى والتظلم في نتائج تقييم الأداء	3.333	0.479	متوسط	6
03	تبين نتائج تقييم الأداء نقاط القوة و الضعف لكل عامل داخل المؤسسة	3.600	0.563	متوسط	1
04	تستخدم نتائج تقييم الأداء في الترقية.	3.566	0.504	متوسط	2
05	تحدد نتائج تقييم الأداء المكافآت والعلوات التي يمكن أن يحصل عليها العمال كالزيادة في الاجور	3.400	0.498	متوسط	5
06	تبين نتائج تقييم الأداء للعاملين جودة وكفاءة أدائهم و ذلك لتحسينه إلى الأفضل	3.500	0.572	متوسط	3
	محور تقييم الأداء الموارد البشرية	3.477	0.204	متوسط	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها من محرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (13) نلاحظ مايلي:

-احتلت العبارة رقم " 03": (تبين نتائج تقييم الأداء نقاط القوة والضعف لكل عامل داخل المؤسسة):
المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.600 وانحراف معياري 0.563 وهذا يدل علي أن هناك مستوي منخفض من التشتت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [2.34-3.67] فمستوي أهميته تقع في مجال المتوسط

-احتلت العبارة رقم " 04": (تستخدم نتائج تقييم الأداء في الترقية.): المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.566 وانحراف معياري 0.504 وهذا يدل علي أن هناك مستوي منخفض من التشتت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [2.34-3.67] فمستوي أهميته تقع في المجال المتوسط .

-احتلت العبارة رقم " 06": (تبين نتائج تقييم الأداء للعاملين جودة وكفاءة أدائهم و ذلك لتحسينه إلى الأفضل.): المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.500 وانحراف معياري 0.572 وهذا يدل علي أن هناك مستوي منخفض من التشتت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [2.34-3.67] فمستوي أهميته تقع في مجال المتوسط .

-احتلت العبارة رقم " 01": (يتم إبلاغ زملائي بنتائج التقييم): المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.466 وانحراف معياري 0.681 وهذا يدل علي أن هناك مستوي منخفض من التشتت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [2.34-3.67] فمستوي أهميته تقع في مجال المتوسط .

الفصل الثالث: تفعيل نظام تقييم أداء المورد البشري في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز لولاية تيسة

-احتلت العبارة رقم " 05": (تحدد نتائج تقييم الأداء المكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها العمال كالزيادة في الأجور): المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.400 وانحراف معياري 0.498 وهذا يدل علي أن هناك مستوي منخفض من التشتت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [2.34-3.67] فمستوي أهميته تقع في مجال المتوسط .

-احتلت العبارة رقم " 02": (من حق الموظف أو العامل الشكوى والتظلم في نتائج تقييم الأداء): المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.333 وانحراف معياري 0.479 وهذا يدل علي أن هناك مستوي منخفض من التشتت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [2.34-3.67] فمستوي أهميته تقع في مجال المتوسط .

علي العموم يمكن القول أن فقرات المحور الثاني (معايير تقييم أداء المورد البشري) كان تتسم بمستوي متوسط حيث سجلت إجمالاً متوسط حسابي 3.477 وانحراف معياري 0.204 .

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور الثلاث

الترتيب	أهمية المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
2	مرتفع	0.36631	3.8751	محور معايير تقييم الأداء
1	مرتفع	0.36737	3.8952	محور عملية التقييم الفعال وغير الفعال
3	متوسط	0.204	3.477	محور تقييم أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها من محرقات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (14) أعلاه أن محورين قد سجلا مستوى مرتفع، لأن متوسطاتها الحسابية قد جاءت خارج المجال [2.34-3.67]، ومحور سجل مستوى متوسطه لأن متوسطاته الحسابية قد جاءت داخل المجال [2.34-3.67]، حيث سجل محور عملية التقييم الفعال وغير الفعال في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.8952، بينما أتى محور معايير تقييم الأداء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.8751 وفي المرتبة الثالثة محور تقييم أداء الموارد البشرية بمتوسط حسابي 3.477.

المطلب الثالث: دراسة تأثيرات المتغيرات الديموغرافية على محاور الدراسة

من خلال هذا المطلب تم التعرض إلى تأثير الجنس على محاور الدراسة، وتأثير متغير الوظيفة على المحاور، بالإضافة إلى تأثير متغير الخبرة المهنية على المحاور، وتأثير متغير المستوى التعليمي على المحاور، كذلك تأثير متغير السن على المحاور، وذلك على النحو الآتي:

الفرع الأول: تأثير الجنس على محاور الدراسة

H0: لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير متغير الجنس على كل من محور معايير تقييم الأداء، محور عملية التقييم الفعال وغير الفعال، محور تقييم أداء الموارد البشرية، عند مستوى دلالة 0.05

H1: توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير متغير الجنس على كل من محور معايير تقييم الأداء، محور عملية التقييم الفعال وغير الفعال، محور تقييم أداء الموارد البشرية، عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (16): نتائج (indépendant T-Test) لاختبار تأثير الجنس على محاور الدراسة

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	محاور الدراسة
لا توجد فروق	0,942	28	محور معايير تقييم الأداء
لا توجد فروق	0,854	28	محور عملية التقييم الفعال وغير الفعال
لا توجد فروق	0,922	28	محور تقييم أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS19

تشير النتائج المعروضة في الجدول السابق إلى تأثير متغير الجنس على محوري الدراسة بأبعادهم، حيث سجلت كل قيم مستوى الدلالة أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وهذا ما يدل على رفض الفرضية H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 الخاصة بالمحاور الثلاث.

الفرع الثاني: تأثير متغير السن على محاور الدراسة

H0: لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير متغير الجنس على كل من محور معايير تقييم الأداء، محور عملية التقييم الفعال وغير الفعال، محور تقييم أداء الموارد البشرية، عند مستوى دلالة 0.05

H1: توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير متغير الجنس على كل من محور معايير تقييم الأداء، محور عملية التقييم الفعال وغير الفعال، محور تقييم أداء الموارد البشرية، عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (17): نتائج اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance ANOVA)

لاختبار تأثير السن على المحاور

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	أثر متغير السن على محاور الدراسة
لا توجد فروق	0,814	25	محور معايير تقييم الأداء
لا توجد فروق	0,912	25	محور عملية التقييم الفعال وغير الفعال
لا توجد فروق	0.311	25	محور تقييم أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS19

تبين النتائج المعروضة في الجدول أعلاه لتحليل التباين أن كل القيم المتعلقة بمستوى الدلالة أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H0 التي مفادها لا يوجد تأثير لهذا المتغير على كل من محور معايير تقييم الأداء، محور عملية التقييم الفعال وغير الفعال، محور تقييم أداء الموارد البشرية.

الفرع الثالث: تأثير متغير الوظيفة على المحاور

H0: لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير متغير الجنس على كل من محور معايير تقييم الأداء، محور عملية التقييم الفعال وغير الفعال، محور تقييم أداء الموارد البشرية، عند مستوى دلالة 0.05

H1: توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير متغير الجنس على كل من محور معايير تقييم الأداء، محور عملية التقييم الفعال وغير الفعال، محور تقييم أداء الموارد البشرية، عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (18): نتائج اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance ANOVA)

لاختبار تأثير الوظيفة على المحاور

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	أثر متغير المؤسسة التكوينية على محاور الدراسة
لا توجد فروق	0.420	27	محور معايير تقييم الأداء
لا توجد فروق	0.727	27	محور عملية التقييم الفعال وغير الفعال
لا توجد فروق	0.135	27	محور تقييم أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS19

تبين النتائج المعروضة في الجدول أعلاه لتحليل التباين أن كل القيم المتعلقة بمستوى الدلالة أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H0 التي مفادها لا يوجد تأثير لهذا المتغير على كل من محور معايير تقييم الأداء، محور عملية التقييم الفعال وغير الفعال، محور تقييم أداء الموارد البشرية.

الفرع الرابع: تأثير متغير الخبرة المهنية على المحاور

- H0:** لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير متغير الجنس على كل من محور معايير تقييم الأداء، محور عملية التقييم الفعال وغير الفعال، محور تقييم أداء الموارد البشرية، عند مستوى دلالة 0.05
- H1:** توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير متغير الجنس على كل من محور معايير تقييم الأداء، محور عملية التقييم الفعال وغير الفعال، محور تقييم أداء الموارد البشرية، عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (19): نتائج اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance ANOVA)

لاختبار تأثير الخبرة المهنية على المحاور

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	أثر متغير التخصص على محاور الدراسة
لا توجد فروق	0.985	27	محور معايير تقييم الأداء
لا توجد فروق	0.458	27	محور عملية التقييم الفعال وغير الفعال
لا توجد فروق	0.145	27	محور تقييم أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS19

تبين النتائج المعروضة في الجدول أعلاه لتحليل التباين أن كل القيم المتعلقة بمستوى الدلالة أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H0 التي مفادها لا يوجد تأثير لهذا المتغير على كل من محور معايير تقييم الأداء، محور عملية التقييم الفعال وغير الفعال، محور تقييم أداء الموارد البشرية.

الفرع الخامس: تأثير متغير المستوى التعليمي على المحاور

H0: لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير متغير الجنس على كل من محور معايير تقييم الأداء، محور عملية التقييم الفعال وغير الفعال، محور تقييم أداء الموارد البشرية، عند مستوى دلالة 0.05

H1: توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير متغير الجنس على كل من محور معايير تقييم الأداء، محور عملية التقييم الفعال وغير الفعال، محور تقييم أداء الموارد البشرية، عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (20): نتائج اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance ANOVA)

لاختبار تأثير متغير المستوى التعليمي على المحاور

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	أثر متغير المستوى التعليمي على محاور الدراسة
لا توجد فروق	0,977	25	محور معايير تقييم الأداء
لا توجد فروق	0,662	25	محور عملية التقييم الفعال وغير الفعال
لا توجد فروق	0,878	25	محور تقييم أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS19

تبين النتائج المعروضة في الجدول أعلاه لتحليل التباين أن كل القيم المتعلقة بمستوى الدلالة أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H0 التي مفادها لا يوجد تأثير لهذا المتغير على كل من محور معايير تقييم الأداء، محور عملية التقييم الفعال وغير الفعال، محور تقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الرابع: مناقشة وتفسير نتائج إختبار الفرضيات

من خلال مضمون هذا المطلب سوف يتم التعرض إلى إختبار صحة الفرضية الرئيسية من جهة، ومن جهة أخرى إبراز صحة الفرضيات الجزئية، وذلك بالإعتماد على جملة من المطالب يمكن إيجازها على النحو التالي:

الفرع الأول: مناقشة وتفسير نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أن: نظام تقييم أداء المورد البشري الفعال والسليم هو ذلك النظام القادر على الوصول إلى تقدير حقيقي وعادل لمستوى أداء العامل، تتسم نتائجها بالموضوعية والدقة تساعد في اتخاذ مجموعة من القرارات السليمة المتعلقة بتسيير شؤون العاملين المختلفة.

من خلال فقرات المحاور الثلاثة نجد أن محور عملية التقييم الفعال وغير الفعال في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.8952، بينما أتي محور معايير تقييم الأداء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.8751 وفي المرتبة الثالثة محور تقييم أداء الموارد البشرية بمتوسط حسابي 3.477، وهذا ما يدل على أن تقييم أداء المورد البشري على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز يتم بإستخدام معايير سلوكية كالإلتزام وعدم إرتكاب الأخطاء والسلوك الجيد داخل المؤسسة و المهارات الاتصالية والقيادية لدى الرؤساء وطريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمؤوسين ، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تتسم بمعايير موضوعية كك مية الإنتاج والنوعية، والسرعة، وجودة المنتج، فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات، وجودة المخرجات والزمن المحدد للإنتاج.

كما تتمثل السمات والخصائص التي يتمتع بها التقييم الفعال داخل المؤسسة محل الدراسة في الصدق من خلال العدل والمساواة، والقبول من العاملين ورضائهم على هذا التقييم، كما أنه يتسم بالسهولة في استخدام المقياس، أما السمات والخصائص التي يتمتع بها التقييم غير الفعال فتتمثل في التحيز من جانب المقيم لفرد على آخر وهذا لا يوجد حسب آراء أفراد العينة.

هذا فضلا على نتائج تقييم الأداء تعتبر نوع ما مرجعا لاتخاذ مجموعة من القرارات السليمة والموضوعية والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية، كالترقية، الحوافز، تحديد الاحتياجات التدريبية، وتنمية المسار الوظيفي، وعليه تحقق الفرضية العامة.

الفرع الثاني: مناقشة وتفسير نتائج إختبار الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: يتم تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للمورد البشري وتنقسم إلى معايير ذاتية (سلوكية) والمعايير الموضوعية.

من خلال فقرات المحور الثاني (تقييم الأداء) فإنها كانت تتسم بمستوي مرتفع حيث سجلت إجمالا متوسط حسابي 3.8751 وانحراف معياري 0.36631، حيث تأكد هذه النتيجة أنه تقييم أداء المورد البشري في شركة توزيع الكهرباء والغاز يركز على معيار الإلتزام بالدرجة الأولى من خلال الأداء الجيد للعمل

وإنقائه، كما تركز عملية تقييم الأداء أيضا على معيار كمية الإنتاج من خلال جودة المنتجات وتكثيف شبكات الكهرباء والغاز، هذا فضلا على الالتزام بالحضور الدائم وعدم الغياب والإنضباط في مواعيد العمل وعدم التأخر، وعدم ارتكاب الأخطاء المهنية التي من شأنها أن تعرقل سير الإدارة وتفقد مصداقيتها مع وزبائنها وعملائها، كما تركز عملية تقييم الأداء بالشركة على معيار السرعة في العمل من أجل كسب ولاء الزبون وإرضائه وتشجيع حاجياته، وعليه تحقق الفرضية الفرعية الأولى.

الفرع الثالث: مناقشة وتفسير نتائج إختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أن: تتمثل أهم سمات وخصائص التقييم الفعال في الصدق، الثبات، القبول، سهولة استخدام المقياس، أما سمات و خصائص التقييم غير الفعال فتتمثل في التحيز من جانب المقيم لفرد على آخر، الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة، التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم. من خلال فقرات المحور الثالث (عملية التقييم الفعال وغير الفعال) فإنها كانت تتسم بمستوي مرتفع حيث سجلت إجمالا متوسط حسابي 3.8952 وانحراف معياري 0.36737، حيث تؤكد هذه النتيجة أن عملية تقييم العمال عادلة، وعادة ما يتأثر المشرفون عن عملية تقييم سلوك العمال قبيل فترة التقييم وذلك بسبب الأداء الجيد والمتميز لهم، وأن تقييم العمال يتم بصفة غير شخصية إذ يكون عادلا وكل حسب مستواه ومردوده العملي الذي يقدمه، هذا فضلا على أن تقييم العمال يتم من طرف المسؤول المباشر أي رئيسه في العمل والذي يعمل تحت إشرافه ومراقبته الدورية والمستمرة فهذا لا يكفي ليثبت عملية الثبات لأنه يجب تقييم أدائه من طرف أكثر من مقيم، لكن هناك رضا وقبول من طرف العمال على ها التقييم وطريقته لأنها في نظرهم يتسم بالشفافية وعدم إدخال الإعتبارات والعلاقات الشخصية فيها، وعليه تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

الفرع الرابع: مناقشة وتفسير نتائج إختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أن: نتائج تقييم الأداء تعتبر مرجعا لاتخاذ مجموعة من القرارات السليمة والموضوعية والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية، كالترقية، الحوافز، تحديد الاحتياجات التدريبية، الفصل، تنمية المسار الوظيفي.

من خلال فقرات المحور الرابع (عملية التقييم الفعال وغير الفعال) فإنها كانت تتسم بمستوي متوسط حيث سجلت إجمالا متوسط حسابي 3.477 وانحراف معياري 0.204، وهذا ما يدل على أن نتائج تقييم الأداء أحيانا ما تبين نقاط القوة والضعف لكل عامل داخل المؤسسة، كما أنها أحيانا ما تستخدم نتائج تقييم الأداء في الترقية الموظفين وهذا راجع إلى تتبع القوانين والنصوص التنظيمية في عملية الترقية، كما أن نتائج تقييم الأداء للعاملين أحيانا ما تبين جودة وكفاءة أدائهم وذلك بغية تحسينهم نحو الأفضل، ولا تحدد نتائج تقييم الأداء المكافآت والعلوات التي يمكن أن يحصل عليها العمال كالزيادة في الأجور أو المنح أو الحوافز وأنه ليس من حق الموظف أو العامل الشكوى والتظلم في نتائج تقييم الأداء وذلك لإتسامها بالشفافية وعدم إدخال العلاقات الشخصية وأنها صارمة، وعليه عدم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

خلاصة الفصل

تمت الدراسة الميدانية على مجموعة من الإطارات أعوان التحكم وأعوان التنفيذ على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية تبسة، حيث تم إعتقاد عينة مكونة من خمسون (50) فردا، حيث بينت الدراسة التطبيقية أن فعالية نظام تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاقتصادية قد سجل نسبة مرتفع في كل من تقييم الأداء وعملية التقييم الفعال وغير الفعال، في حين سجل نسبة متوسطة في تقييم أداء المورد البشرية وهذا ما يدل على أن تفعيل نظام تقييم أداء المورد البشري في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز لولاية تبسة قد سجل نسبة مرتفعة، وهذا ما يثبت أن مستوى نظام تقييم الأداء داخل المؤسسة يحتل مكانة جيدة ويحقق أهدافه وهو في وضع التطور.

الفتنة

تعد ظاهرة الأداء من الظواهر المعقدة والمتعددة الأبعاد، خاصة إذا ارتبطت بالمرود البشري هذا العنصر الذي يتميز بمجموعة من المميزات منها السلوكية والإجتماعية القابلة للتغيير نظرا للتفاعل بالبيئة، وهو المسؤول الأول والأخير عن أداء المؤسسة، لأنه يقوم بجميع وظائفها أدت على إدارة الموارد البشرية أن تحسن من أدائه، وحتى تقوم بذلك لابد من أن تمتلك نظام تقييم فعال والذي يحتوي على مدخلات وعمليات ومخرجات حيث تتمثل المدخلات في المعلومات الأفراد القائمين بعملية التقييم والأفراد الخاضعين للعملية التقييمية والمعايير العقدة في ذلك أهداف وطرق عملية التقييم.

أما العمليات فتتمثل في المراحل والخطوات التي يتبعها المقيم عند عملية التقييم والمخرجات تتمثل في نتائج عملية التقييم التي تظهر في شكل علاوات وحوافز وترقيات ونقل وتصحيح إنحرافات الأفراد، أما التغذية العكسية فتتمثل في معرفة قدرات ومهارات ومعارف الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وتحديد جوانب القوة والضعف لديهم.

ويمكن القول أن نظام تقييم الأداء يتأثر بالمسؤول عن التقييم، فإذا توافرت في العدالة والصدق وعدم التحيز، فإن نظام التقييم يكون خالي من المسائل والصعوبات التي تعيق عملية التقييم، والتي تؤول إلى فاعلية نظام التقييم داخل المؤسسة.

من هنا ومن هذا المنطلق يمكن إستخلاص جملة من النتائج العامة، لعل أبرزها يكمن في:

-العمال في المؤسسة ينظرون إلى عملية التقييم الأداء كعملية مهمة ومقتنعون بتقييم أدائهم من طرف رئيسهم، وأن المؤسسة تهتم بعمالها من خلال الشكاوى المقدمة إليها من نتائج عملية التقييم وأنهم يستفيدون من عملية التقييم؛

-تقييم الأداء له دور كبير في تحسين أداء العاملين، فمن خلال هذه العملية يتم معرفة نقاط القوة، ونقاط الضعف والمتعلقة في نقص المعارف والمهارات فبعض العمال في هذه المؤسسة على علم بهذه العملية، لأنهم يخضعون لفترات تدريبية؛

-المؤسسة تولي نوعا من الإهتمام بتطبيق ومتابعة عملية التقييم، وأن العمال لا يشاركون في وضع معايير تقييم الأداء ويفضلون معايير محددة لتقييمهم كمياري النتائج والإنجاز والسلوك؛

وبناء على النتائج التي توصلنا إليها فإننا نقترح مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في رفع كفاءة عملية تقييم الأداء وبالتالي رفع كفاءة وزيادة فعالية إدارة الموارد البشرية ككل في المؤسسة، ويمكن إجمالها فيما يلي:

-تطوير وتحديث أسلوب تقييم الأداء دوريا والإستفادة من الخبرات والأساليب الحديثة التي توصلت لها العلوم، وهذا ما ينعكس على كفاءة هذه العملية؛

-لابد على الرئيس أن يتابع فعليا أداء العاملين سواء من خلال التقارير الدورية التي يرفعها إليها الرؤساء المباشرين العاملين، أو من خلال مقابلة التقييم قصد الوقوف على حقيقة الأداء التي ستنعكس على التقديرات التي سيحصل عليها العاملون والتي تبنى عليها التحفيز التي تمنح لهم؛

- يجب فتح المجال أمام العاملين للمشاركة في وضع معايير التقييم، وذلك ما يعطيها شرعية أكثر ومصداقية أكثر، مما يعزز التزام العاملين بها وقبولهم بنتائجها لإحساسهم بأنهم شركاء في وضعها وصياغتها.

قائمة

المصادر والمراجع

1. الآية رقم: (39) من سورة النجم.

1. إبراهيم عبيدات وآخرون، البحث العلمي "مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998
2. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، البحرين، الطبعة الأولى، 1434هـ - 2013
3. احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، مصر، 2000
4. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والاسكندرية، الطبعة الأولى، 2006
5. احمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية الإبراهيمية، الاسكندرية، 2005
6. أندرو ديسيزلاقي ومارك جي ولاس، ترجم: جعفر أبو قاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر والتوزيع، 1991
7. توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006
8. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003
9. جمال الدين مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية القرن الواحد والعشرون"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006
10. جيم فيولر، إدارة مشروعات تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
11. حامد خالد، منهج البحث العلمي، الجزائر، دار الريحانة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص: 131
12. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004
13. خضير كاظم حمود، ياسين كاتب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2007م/1427هـ
14. ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003
15. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004
16. زاهد محمد يري وسعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009
17. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005

- 18.** عبد السلام ابو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002
- 19.** عبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية وبيروت، 1999
- 20.** عبد الله البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
- 21.** عبد الله البارئ، ابراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع، الاردن، 2008
- 22.** عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة شفاء للطباعة، القاهرة، مصر، 1998
- 23.** علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 24.** علي عباس وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001
- 25.** علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007
- 26.** عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصر وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان
- 27.** عمار بوحوش، محمد محمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. الجزائر، دار الريحانة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999
- 28.** كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر، بيروت، 1997
- 29.** ماريون أي هاينز، تر: محمود مرسي، وزهير الصباغ، إدارة الأداء، معهد الإدارة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1988
- 30.** محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003
- 31.** محمد شفيق، البحث العلمي "الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1981
- 32.** محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الجامد للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2004
- 33.** محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز "قياس الأداء وتقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015/2014
- 34.** محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005
- 35.** مريم حسين، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1995

36. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2010
37. مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، 2010
38. مؤيد سعد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2002
39. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001

2/ المذكرات

-دكتوراه

1. عبد الناصر موسى، نظام مفتوح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار وعنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2005/2004
2. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (حالة سونلغاز)، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004

-ماجستير

1. الصالح جليح، اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2006/2004
2. الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبان نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة أعمال، دفعة 2006
3. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة الجارات الفلاحية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، شعبة تسيير الموارد البشرية، دفعة 2012/2011
4. سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية (بحث غير منشور)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة و2007
5. موسى محمد أبو حطب، فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين "دراسة حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2009م

3/ الملتقيات

1. زويد الزهرة وبوكرش محمد، أساليب الأداء الفعال، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، سكيكدة، أيام 10-11 نوفمبر 2009

2. مخفي أمين وبن زعيط وهيبية، ودياب نجوى، علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل التنمية المستدامة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة سكيكدة، ايام 10-11 نوفمبر 2009

ب/ مراجع باللغة الفرنسية

1. Bernard martory et danielcrozet, **gestion des ressources humaines**, bunod, 6^{eme} édition, paris, 2005.
2. Dimitri weiss, **ressoureses humaines**, édition d 'organisation, 2^{eme} édition, paris, 2003
3. Jacquelinbarrand francoisekitel, martine moule, **la fonction ressourcees humaines**, edition bunod, 2^{eme} edition, paris, 2004
4. Tony alberto et pascal combemale, **comprendre de l'entreprise**.editionnathan, Franc, 1993

قائمة

الملاحق