

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي

التخصص : إقتصاد و تسيير المؤسسات

الشعبة : العلوم الإقتصادية

تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة حالة شركة سونلغاز مستغانم

تحت اشراف الأستاذة

أ.د/ بن حراث حياة

مقدمة من طرف الطالبتين :

-عثمان شريف عقيلة إشراق

-عثماني فاطمة

الشكر و التقدير

نشكر الله تعالى الذي انعم علينا بنعمة العقل و الدين

نشكر كل من دعمنا و ساندنا في مشوارنا الدراسي

و كل الأساتذة الذين رافقونا طيلة السنوات الدراسية

والى الأستاذة المؤطرة الأستاذة الدكتورة بن حراث حياة

الاهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى والدي و والدي على دعمهما المتواصل في مشواري الدراسي

و اهديه كذلك الى اخوتي و أخواتي

والى جميع الاهل و الأقارب و الأصدقاء

و كل من قدم لي يد العون في مشواري الدراسي سواء من قريب او من بعيد

كما اهديه الى كافة لاساتدة المحترمين

شكرا

عقيلة إشراق

الاهداء

إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية

إلى روح أبي الزكية الطاهرة

إلى أمي العزيزة الغالية التي ترملت من أجلي وإخوتي ، وهي لم تتجاوز عقدها الثالث

إلى جميع أفراد الأسرة التربوية في الجزائر الحرة الأبية .

إلى كل هؤلاء وهؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع ، ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب

امين يا رب العالمين

فاطمة

الفهرس

قائمة المحتويات

الصفحة	محتويات الفهرس
	شكر و تقدير
	الاهداء
I	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
III	قائمة الاشكال
III	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
	الفصل الأول : اطار نظري لتقييم الأداء
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول:تقييم الأداء في المؤسسة
3	المطلب الأول: تعريف الأداء في المؤسسة
3	المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء
5	المطلب الثالث: مستويات تقييم الأداء
6	المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية
6	المطلب الأول: مفهوم و اهداف تقييم الموارد البشرية
7	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء
9	المطلب الثالث: مشكلات تقييم أداء الموارد البشرية
11	المبحث الثالث: عوامل و طرق تقييم أداء الموارد البشرية
11	المطلب الأول:عوامل تقييم أداء المورد البشرية
13	المطلب الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية الكلاسيكية
19	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية الحديثة
25	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز مستغانم
27	تمهيد الفصل
28	المبحث الأول: تعريف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز
28	المطلب الأول: تقديم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز
29	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز
34	المبحث الثاني: طرق تقييم الأداء في شركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز
34	المطلب الأول: طرق تقييم أداء الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز
36	المطلب الثاني: الفائدة من تقييم الأداء في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز
37	خلاصة الفصل
39	خاتمة عامة
43	المراجع

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
5	مستويات تقييم الأداء المؤسسي	1
10	الزعة نحو الوسط في التقييم	2
10	الزعة نحو اللين او التشدد في التقييم	3
11	العلاقة بين السلوك و الشخصية و النتائج	4
15	نموذج لنظام التوزيع الاجباري	5
17	التقويم من خلال الاوصاف التقديرية	6
17	التقويم من خلال الأسلوب الوصفي	7
23	نموذج لمقياس تقييم المدراء وفقا لطريقة مقياس الملاحظات السلوكية . بعد العمل أو العامل المرتبط بعمل (السيطرة على مقاومات التغيير)	8
32	الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز	9
33	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	10

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
13	نموذج يمثل الصفات ذات العلاقة المباشرة بأداء العامل	1

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
47	الغلاف الخارجي لإستمارة التقييم	1
48	المعلومات الشخصية للعامل	2
49	تقييم المردودية للثلاثي الأول و الثلاثي الثاني	3
50	تقييم المردودية للثلاثي الثالث و الثلاثي الرابع	4
51	تقييم الدور-مهارات التأطير و مهارات التعامل مع الاخرين	5
52	تقييم الدور -المهارات الشخصية و كيفية توزيع النقاط	6
53	التقييم الكلي و ملخص التقييم	7
54	مسارات التنمية	8
55	التعليقات و التأشيرات	9
56	تأشيرات من التسلسل الهرمي	10

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج المؤثرة على جودة الأداء التنظيمي، الأمر الذي جعل الاهتمام بإدارة الأفراد ورفع مستوى ادارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد والتكنولوجيا الحديثة لخدمتها من أولويات المنظمات.

فالموارد البشرية تعتبر اليوم مصدراً أساسياً للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات. فقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة توجها يدعو للتفكير بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكين بقصد امتلاك رأس المال المعرفي والفكري.

فأصبحت وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويين المحلي والقطاعي وضمن النمو والتوسع والابداع وخدمة العملاء.

لذلك كان لابد من وجود وسيلة يمكن بواسطتها الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري من خلال وضع آليات لتقييم كفاءة أداء العاملين في المؤسسات قائمة على أسس عملية صحيحة و سليمة ليتم بها تقييم أداء الموارد البشرية، غير أن هذا الأخير يمثل مشكلة بالنسبة للمقيمين، ذلك أن تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرتدة حول فعالية العاملين بها، هذه العملية تؤدي على وجه العموم مهمة المراجعة والمراقبة و استخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها الكثير من القرارات الإدارية، هذه القرارات تحدد من يجب ترقيته أو فصله، ومن يجب نقله أو تثبيته . كذلك فإنها تحدد الراتب أو العلاوات التي يجب أن يحصل عليها العامل هذا التقييم .

و من هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

كيف يتم تقييم أداء الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بمستغانم ؟

كما يمكن تقسيم هذه الإشكالية الى تساؤلات :

-ما هو المقصود بالأداء ؟

-فيما تكمن اهمية تقييم الأداء الموارد البشرية ؟

- كيفية تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بمستغانم؟

الفرضيات :

-يوجد علاقة إيجابية بين عملية تقييم الأداء وتحسين أداء العامل.

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : دراسة بعنوان آليات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة خزينة سيدي علي ما بين الولايات -ولاية مستغانم - مذكرة ماستر لطالبة بخدملة زينة سنة 2015-2016، تمثلت

إشكالية هذه الدراسة في : - ما مدى مساهمة آليات تقييم أداء العاملين في تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية ؟ و من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

- التعامل مع أوضاع العاملين بأنظمة الثواب و العقاب و استكشاف أوجه الضعف في الأداء و لفت النظر إليها وإتاحة الوسائل المناسبة .

- عدم وجود برامج تدريب للقائمين بالتقييم لتوجيههم و تدريبهم على الطريقة السليمة .

الدراسة الثانية : دراسة بعنوان نحو تقييم فعال الاداء الموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية حالة سونلغاز توزيع الوسط -بلدية- مذكرة ماجيستر بطالب رابح يخلف سنة 2006-2007، تمثلت إشكالية هذه الدراسة في: ما هي السبل الكفيلة بتفعيل عملية تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة و جعلها منهجيا لتجسيد الأداء المتميز ؟ و من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

-يتولد الأداء نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور إضافة إلى مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد .

-اعتماد تقييم أداء العمال على مستوى واحد يتمثل برئيسه المباشر بشكل مغاير للتقييم على مستويين ؛ تلافيا للتعقيدات والإشكاليات العديدة التي تنشؤ عن تطبيق أساليب أخرى .

الاختلافات و القيمة المضافة :

الاختلاف بين دراستنا و الدراساتين لسابقتين اختلاف الزمن و المكان و كذا اختلاف الإشكالية العامة، بالإضافة إلى طرق تقييم لاداء المذكورة في البحث و كذا اختلاف من ناحية الجانب الميداني.

القيمة المضافة كانت دراستنا بسيطة و سهلة الفهم دون ذكر عناصر كثيرة، بالإضافة الى محاولة تسليط الضوء على احدث طرق تقييم أداء الموارد البشرية، شرح كيفية تقييم الأداء الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لتوزيع الغاز و الكهرباء -مستغانم-

أسباب اختيار الموضوع :

ان اختيارنا لهذا الموضوع يعود لأسباب ذاتية و موضوعية

الأسباب الذاتية :

-الميل الى كل ما له علاقة بالموارد البشرية

-كون الموضوع يندرج ضمن التخصص (اقتصاد و تسيير المؤسسات)

الأسباب الموضوعية :

-موضوع يتوافق مع المكان الذي اخترناه لإجراء التريص

-توفر مراجع متعلقة بموضوع الدراسة

-محاولة معرفة كيفية تقييم أداء العاملين في المؤسسات

اهداف الدراسة : تتمثل اهداف هذه الدراسة في :

-التعرف على المفاهيم الأساسية لتقييم أداء في المؤسسة و تقييم أداء العاملين

-تسليط الضوء على طرق تقييم أداء الموارد البشرية

-معرفة ما هي طرق تقييم أداء العاملين في الشركة الجزائرية سونالغاز

أهمية الدراسة :

-تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع وهو تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية كونه يتسم بالتطور المستمر، وبأهمية تقييم الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، ولفت انتباه المشرفين الى تبني طرق حديثة في التقييم أداء العاملين

حدود الدراسة :

-الحدود المكانية : تمت هذه الدراسة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بولاية مستغانم

-الحدود الزمانية: اجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2021-2022 خلال لفترة ما بين 7 مارس 2022 الى غاية 26 ماي 2022

المنهج المتبع :

قصد الاجابة على إشكالتنا، وقصد فهم أدق وأفضل إستخدامنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال تحليل موضوع الدراسة باللجوء إلى كتب والبحوث السابقة التي تطرقت إلى موضوع تقييم الاداء، للتوصل في نهاية الأمر الى فهم موضوع الدراسة والوصول الى نتائج تجيب عن إشكالية البحث، ومن اجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي قمنا بدراسة حالة طرق تقييم أداء الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بمستغانم.

تقسيمات الدراسة :

تم تقسيم الموضوع البحث الى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي

قسمنا الفصل الأول الذي كان تحت عنوان الاطار النظري لتقييم الأداء الى ثلاث مباحث كانت كالتالي

المبحث الأول : تقييم الأداء في المؤسسة، تضمن ثلاث مطالب، تم التطرق فيهم الى تعرف أداء المؤسسة و كذا أهمية قياس الاداء و تم ذكر مستويات تقييم الأداء

المبحث الثاني : تقييم أداء الموارد البشرية، تضمن ثلاث مطالب، جاء فيها مفهوم و اهداف تقييم أداء العاملين

و أهمية تقييم الأداء و أخيرا مشكلات تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث : عوامل و طرق تقييم أداء الموارد البشرية تضمن ثلاث مطالب، تم التطلق أولا الى عوامل تقييم الأداء ثم ذكر طرق التقييم الأءاء القءءمة بعءها طرق التقييم الءءءة

اما بالنسبة للفصل الثاني الءء كان ءءء عنوان طرق قءءم أداء المواء البشءة بالشركة الءءءة للءوءع الكهءباء و الءاز مسءغانم ءم ءقسءمه كالتالي

المبحث الأول : ءءرف بالشركة الءءءة للءوءع الكهءباء و الءاز ءضمن مءلبءن، ءءءءم شركة سونالءاز و ءم ذكر الهءكل ءنءظءء لشركة سونالءاز

المبحث الثاني : طرق ءءءم الأءاء فء الشركة الءءءة للءوءع الكهءباء و الءاز و الفاءءة مءها.

الفصل الأول

الإطار النظري لتقييم الأداء

تمهيد الفصل :

تعد عملية تقييم و قياس الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق التقييم والقياس تتمكن المنظمة من الحكم على دقة سياسات أو برامج تدريب و تطوير و متابعة لمواردها البشري

وعلى مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس و التقييم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل علي نقاط القوة و الضعف في أدائه و خاصة عند الإعلان عن نتائج تقويم الأداء من قبل المنظمة، وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف، اذا العملية تعتبر مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداء من الإدارة العليا و انتهاء بالعاملين في أقسام و وحدات الإنتاج .

إن ما يمكن ملاحظته هو أن عملية تقييم الأداء هي واحدة من أهم عمليات إدارة الموارد البشري ، وبالنظر إلى أهمية هذه الأخيرة فسنتناول في هذا الفصل مفهوم عملية تقييم الأداء في المؤسسة وكذا عملية تقييم أداء الموارد البشرية ، إضافة إلى عوامل تقييم و أهم الطرق المستخدمة في هذه العملية سواء منها التقليدية أو الحديثة ، التي تعتبر أهم ما توصل إليه الفكر الإداري بهدف القيام بتقييم سليم و جيد للاداء .

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقييم الأداء في المؤسسة

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: عوامل و طرق تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الأول : تقييم أداء في المؤسسة .

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد.¹

المطلب الأول : تعريف الأداء في المؤسسة .

1. تعريف أداء المؤسسة :

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاداً تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصاد على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح، وتجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنكليزية (To Perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل .

يعتبر الأداء مؤشراً أساسياً 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 .

ويورد علماء الادارة والاقتصاديون التعارف التالية للأداء نلخصها بالاتي:²

- الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلًا أثناء عمله، وحسن اصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذه للتعليمات والأساليب المطلوبة .

- الأداء هو العمل الذي تكلف به المنظمة عاملاً معيناً، وعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة اي نوعية محددة وفق مقاييس تنسبها المنظمة ويؤدي بأسلوب أو بطريقة ومنهجية تضعها المنظمة كضوابط لنمطية الانتاج وسلوكية العاملين .

-الأداء هو النشاطات المنظورة والضمنية اي الحقيقية المحسوسة وغير المحسوسة التي يتركز عليها نشاط وعمل العامل والذي يتحدد بعوامل ثلاثة : هي كمية العمل، نوعيته و نمطه .

المطلب الثاني : أهمية قياس الأداء .

بالنسبة لأهمية قياس الأداء يمكن إيجازها في النقاط الآتي:³

- تركز عملية القياس الاهتمام على ما يجب إنجازه ويحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف وإذا ما

¹ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار و مكتبة الجماد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، 2016، ص 15

² مجيد الكرخي، موازنة الأداء و اليات استخدامها في وضع و تقييم موازنة الدولة، دار المناهج لنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان ، 2015 ، ص 141

³ مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 34- 35.

كانت النتائج تختلف عن الأهداف، ليكون بمقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.

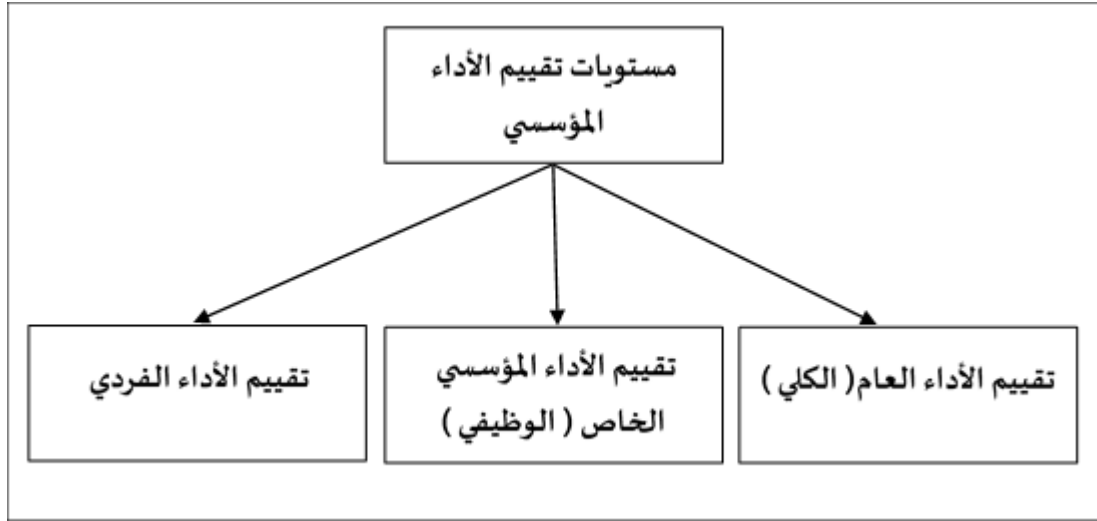
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء .
- إن قياس الأداء بحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها ومعاملها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير على جميع عملاء المؤسسة ومعاملها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرسالية وفق استراتيجية المؤسسة .
- إن قياس الأداء يساعد على إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج .
- يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المؤسسة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التحقق نحو تحقيق غايات اجتماعية .
- إن قياس الأداء يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة .
- القياس يزيد من تأثير المؤسسة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ولعلا من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور .
- لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المؤسسة لا يعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها ، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد .
- التأكيد من درجة كفاءة الأداء : حيث يتطلب التأكيد من درجة كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها، أن يتم تحديد الموارد التي استنفذتها المؤسسة في تحقيق كل هدف، حيث أنه ليس من ضرورة الاستخدام الأمثل للموارد في ظل مشكلة ندرتها أن تكون الموارد المستخدمة لإنجاز الهدف تمثل أكبر من العائد المتوقع الحصول عليه من وراء تحقيق هذا الهدف .
- بيان مدى مساهمة المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك عن طريق تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل التبذير والضياع في الموارد الاقتصادية .
- إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المماثلة، ونظام عادل للمكافئات والحوافز بما يدفعها لتحسين أداءها، ورفع إنتاجية العاملين لتحقيق الأهداف الموجودة .
- توفير الظروف المناسبة لفرص مساءلة أكثر ملائمة وتطبيق نظام الإدارة الذي يتكامل مع نظم تقييم الأداء للعاملين، ومراكز المسؤولية ومن ثم تقييم الأداء ككل .

المطلب الثالث : مستويات تقييم الأداء

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء المؤسسي يمكن تحديدها كما يلي :¹

1. تقييم الأداء العام (الكلي) : وهو مستوى يتضمن تقييم أداء كل القطاعات الانتاجية واحيانا يشير هذا المستوى الى تقييم كل قطاع انتاجي وحده .
2. تقييم الأداء المؤسسي الخاص (الوظيفي) : وهو مستوى يشير الى تقييم أداء المؤسسة ككل متكامل اضافة الى تقييم انجاز اقسامها او وحداتها الادارية و هذا يجعل المؤسسة هي وحدة التقييم الاساسية .
3. تقييم الأداء الفردي : و هنا يكون الفرد العامل هو وحدة التقييم الاساسية، حيث يشير هذا المستوى الى تقييم أداء الافراد العاملين داخل التنظيم

الشكل رقم 1: مستويات تقييم الأداء المؤسسي



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ خرخاش صباح، تقييم كفاءة أداء مؤسسات الخدماتية الصحية في الجزائر، مذكرة ماستر اكايمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد بو ضياف مسيلة، 2014-2015 ص 20

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الإنتاجية وهو العنصر البشري.

لذلك فإن الأمر يقتضي أن تعهد المنظمات بالوظائف إلى الأكفاء من العاملين، حيث يتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم والنهوض بأعبائها. وحتى يمكن التعرف على مستويات الكفاءة. لابد من قياس وتقييم مستويات الأداء وهذا بدوره يتطلب وضع معايير ومستويات للأداء وتطوير أساليب التقييم.¹

المطلب الأول: مفهوم واهداف تقييم الموارد البشرية

4. مفهوم تقييم أداء العاملين

لقد تباينت المسميات بشأن تقييم أداء العاملين، لكنها من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها، إذ إن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الأفراد العاملين من ناحية، وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى، ولذا فإن المعايير التقييمية للأداء تركز بشكل أساسي على كفاءة وفاعلية الانجاز المراد تحقيقه²

كذلك تعددت تعاريف تقييم الأداء:³

- إذ عرف من أنه تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي اتمها خلال فترة زمنية معينة و تصرفاته مع من يعملون معه .
- كما عرف كونه عمليه يتم بموجها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به .
- كما عرف كونه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقه موضوعيه وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل. وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيراً على معاملته لزملاءه ومرؤوسيه .

اهداف عملية التقييم:⁴

حسب بربر كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين :

- 1- هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية و الإستغناء .

¹ مطبوعة جامعية بعنوان تقييم المورد البشرية، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم سياسية، تخصص تنظيمات السياسية و الإدارية، مقياس إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشرة و التوزيع و الطباعة، الطبعة الخامسة، الأردن عمان، 2006، ص 149.

³ هاشم حميدي رضا، تنمية و بناء نظم الموارد البشرية، دار الراية لنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، 2010، ص 153 ص 154.

⁴ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الشلف الجزائر، 2014، ص 339 ص 340

2- هدف تطويري : وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم .

في الواقع إن معظم المؤسسات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هاذين الهدفين . معا لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى، ويرى مصطفى كامل أن أنظمة تقييم الأداء تهدف الى :¹

-العدالة و الدقة في المكافآت

-تحديد الافراد الممكن ترقيتهم

-توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين

غير أن الدراسة المسحية التي قام بها جيل و لوشر 1977 أوضحت أن هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم للأداء منها:²

- تحديد الاحتياجات التدريبية .

- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي .

- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء .

- تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم .

- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي .

- المساعدة في تخطيط القوى البشرية .

وبديهي أن تحديد الأهداف للنظام يعتبر من الأمور الهامة و لقد أثبت كثير من الدراسات أن أسباب فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقا أو عدم الدقة و الوضوح .

المطلب الثاني : أهمية تقييم الأداء

قد حظي موضوع تقييم اداء العاملين بأهمية واسعة في اطار الفعالية الادارية بصورة عامة، اذ ان التقييم من شأنه ان يخلق الاجواء الادارية القادرة على متابعة الانشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الافراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الاهمية التي ينطوي عليها تقييم الاداء من خلال ما يلي :³

1. **تخطيط الموارد البشرية :** ان فاعلية التقييم واسباس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وان المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الاداء دورياً او سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد

¹ نفس المرجع، ص 339 ص 340

² نفس المرجع، ص 340

³ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق ، ص 152 ص 153 ص 154

المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه ان يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفاءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا ان تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الافراد العاملين .

2. تحسين الاداء وتطويره : ان عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الاداء وتطويره، اذ ان عملية التقييم تساعد الادارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الافراد العاملين لديها، ثم ان هؤلاء الافراد لا بد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الادارة وهذا من شأنه ان يحفز الافراد العاملين ويدعو كل منهم الى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الافضل ،

اما الافراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) او الاداري فأن الادارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلاً في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فان التقييم من شأنه ان يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يصار لتطويرها وتحسينها مما ينعكس اثره ايجابياً على مستوى الاداء العام للعاملين في تحقيق اهداف المنظمة.

3. تحديد الاحتياجات التدريبية : مما لا شك فيه ان التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه ان يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبتها تحسين وتطوير اداء العاملين في المنظمة، اذ ان الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائياً او اعتباطاً وانما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبتها تحسين اداء العاملين في المنظمة .

4. وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت : نظراً لأن التقييم العادل للاداء من شأنه ان يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فان الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقاً لقوله تعالى (وليس للانسان الا ما سعى) ولذا فان المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الاداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الادارة العليا في المنظمة، او ان وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها ان تعمق الولاء والانتماء للمنظمة وتشعر الفرد العامل بان الادارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالانجاز السليم وعدالتهم بالتقييم واعطاء كل ذي حق حقه وفقاً للاداء سيما في معايير الحوافز والمكافآت، اما الافراد ذوي الكفاءات العلمية المتدنية قد تأخذ بشأنهم بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات الدورية او من نصيبهم في الارباح التي يتم توزيعها وقد تلجأ الادارة احياناً لايقاع بعض العقوبات التأديبية وغيرها، ومن هنا يتضح بجلاء ان عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في اعطاء الحوافز او المكافآت او الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب واسس استخدامه .

5. انجاز عمليات النقل والترقية : ان تقييم الاداء من شأنه ان يساعد الادارة العليا بمعرفة حقيقة الافراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقبليات اذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض او النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الادارة بنقل او ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية

والعلمية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابلياتهم في الأداء . وهذا ما يجعل الادارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الاداء

6. **معرفة معوقات ومشاكل العمل** : يساهم تقييم اداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الادارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والاجراءات والتعليمات ... الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف ايضاً في المعدات والاجهزة والألات، أي ان التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموماً في جميع العناصر الانتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين او تطوير قدرات هؤلاء الافراد من خلال اجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والاجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن ان تكون رافداً فعالاً في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية .

ان حقائق الاهمية التي تكمن في اطار التقييم العادل والفعال تمتد لأفاق متعددة من الاهداف ولذا يصار الى اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يركز اليها في التطوير الهادف للاداء.

المطلب الثالث : مشكلات تقييم أداء الموارد البشرية .

على الرغم من أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للعاملين، إلا أنها تجابه العديد من المشكلات أهمها:¹

1. **تأثير الهالة** : المقصود بتأثير الهالة Halo Effect على قرار المقيم هو التوصل إلى الحكم الكلي اعتماداً على سمة واحدة . فإذا كان الموظف يتقن مهارات الاتصال فمعنى ذلك أن اداؤه متفوق في كافة جوانب الأداء .

2. **الانطباعات السابق عن الموظف**: قد يكون هناك انطباع سلبي سابق لدى المقيم عن موظف يعمل لديه نتيجة لخبرة سابقة معه، مما قد يؤثر بشكل سلبي على تقييم اداء الموظف.

3. **العلاقات الشخصية** : قد يكون للعلاقات الشخصية أحيانا بين المشرف أو المدير والموظف تأثيراً على عملية التقييم ، مما يؤدي إلى نوع من التمييز الشخصي مع أو ضد الموظف الذي يجري تقييمه.

4. **عدم توفر الوقت الكافي** : ان عدم توفر الوقت الكافي لدى المشرف أو المدير الذي يقوم بعملية التقييم قد يحول دون الدقة في العملية، فالمشرف أو المدير يكون عادة مشغولاً بأمر أخرى مهمة، إلا أن إدارة الوقت بشكل جيد تلعب دوراً أساسياً في تحديد الأولويات وإعطاء الأمور حقها بما يتناسب مع أهميتها .

5. **عدم وضوح للسلطات والمسؤوليات**: ان عدم التحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات قد ينتج عنه تقييم غير منصف لأنه قد يجعل هناك ازدواجيه في أداء الأعمال وقد لا تكون المسؤولية محددة أمام الموظف .

6. **الزعة نحو الوسط في التقييم: Central Tendency** قد يميل بعض المقيمين إلى الزعة نحو الوسط Central Tendency في عملية التقييم، فتصدر التقييمات عنهم في منطقة الوسط ويتجنبوا التقييمات المتطرفة من وجهة نظرهم، فإذا كانت مقياس التقييم ما بين 1-5 فإن كل تقييماتهم تتراوح بين 2-4 مما قد يشوه عملية التقييم . وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

¹ محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، 2010 ص266-267-268-269

المبحث الثالث : عوامل و طرق تقييم أداء الموارد البشرية .

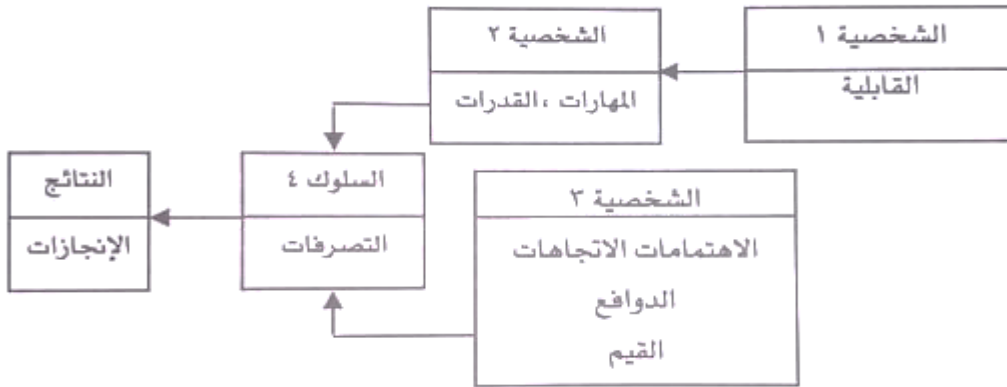
تقييم أداء العمال في المنظمة يكون على أساس العوامل المؤثرة على أدائه مباشرة، و فيما يلي سنعرض عوامل تقييم أداء الموارد البشرية و كذلك طرق تقييم أداء هذه لآخيرة

المطلب الأول : عوامل تقييم أداء الموارد البشرية¹

وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة و يقيم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج و نوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات و الاستعداد للتطور، الكفاءة

و يركز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل و النتائج التي يحققونها، و قد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة الآخرين و أساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل و التعامل مع الآخرين و لكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر و تحفظ، و ذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعياً " و الشكل التالي يبين العلاقة بين السلوك و الشخصية و النتائج .

شكل رقم 4: يبين العلاقة بين السلوك و الشخصية و النتائج



المصدر: عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الافراد، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، 2012، ص 26 .

1. عوامل الشخصية : على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل إلا إنه من الصعوبة بمكان تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية :

- غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي و غير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم.

- ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد

- تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير و تحسين أدائه بنجاح كذلك يؤدي نظام الأداء القائم على عوامل شخصية إلى العداء و الحساسية و السلوك الدفاعي .

¹ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الافراد، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، 2012، ص 26-27-28-29 .

2. عوامل النتائج : النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم .

من السهل في معظم الأحيان قياس النتائج ، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاما مختصرة ، مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي، قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجاً سلعياً، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية :

- الكمية : ما هو حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعاً، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابياً أم سلبياً .

- الجودة : ما هي جودة النتائج ، وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة، ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية .

- التكلفة : ما هي تكلفة تحقيق النتائج ؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات والخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية ؟

- الوقت المحدد للإنجاز : هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحددة ؟ وإذا لم ينجزه

- لماذا ؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين ؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة ؟-

- عوامل السلوك : بالرغم انه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعامل، ويشمل ذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل .

و فيما يلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها .

- التخطيط : ما هي القدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل ناجح ،

- تحديد الأولويات : مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولويتها، هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية ؟

- التنظيم : الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي، وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال

- التفويض : الاهتمام برغبة الموظف وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.

- اتخاذ القرارات : الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور باتخاذ إجراءات إزاءها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات .

المطلب الثاني: الطرق التقييمية الأداء الموارد البشرية الكلاسيكية

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسهم، وإن اختلفت كل طريقة عن الطرق الأخرى من حيث المحتوى والأسلوب المتبع في التقييم و من هذه الطرق هي: ¹.

1. التقييم من خلال بحث الصفات :

بموجب هذه الطريقة، يتم تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المديرين و تؤثر في مستويات أداء العاملين، و ذلك وفق الخطوات الآتية: ²

أ-تحديد الصفات ذات العلاقة المباشرة بأداء العامل (او مجموعة من العاملين) و تؤثر فيه، كما يبينها النموذج الآتي:

جدول رقم:1 نموذج يمثل الصفات ذات العلاقة المباشرة بأداء العامل

المقياس (الدرجة)	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
الصفات	10	8	6	4	2
التعاون مع الزملاء					
العلاقة مع المرؤوسين					
العلاقة مع المراجعين					
احترام مواعيد العمل و الدوام					
السرعة في انجاز الاعمال					
القدرة على حل المشكلات					
الرغبة في مساعدة الاخرين					
تقبل التغييرات و المقترحات					
القدرة على التعبير عن الأفكار					
المجموع					

المصدر: نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية اطار نظري و حالات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن عمان، 2013ص350

ب - توزيع درجات (نقاط) التقييم على الصفات التي تم اختيارها. وقد يكون التوزيع متساوياً لجميع الصفات (10 درجات لكل صفة، على سبيل المثال) أو بشكل مختلف إذا كانت هناك بعض الصفات ذات أهمية متميزة في أداء بعض الوظائف.

¹ مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف، 2010-2011، ص 19

² نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية اطار نظري و حالات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن عمان، 2013 ص350-349-351

ج- تحديد مقياس متماثل يتم من خلاله تحديد درجة كل مرحلة على هذا المقياس وتوزيع الدرجات المخصصة لكل مقياس وكما يأتي :

ممتاز : 10 نقاط	جيد جيدا : 8 درجات	جيد: 6 درجات
متوسط : 4 درجات	ضعيف : 2 درجتان اثنتان	

د- بعد أن يتم تقويم أداء الموظف لكل صفة على المقياس المختار، يتم تحويلها إلى درجات أو نقاط لتحديد التقويم النهائي .

تتميز هذه الطريقة بسهولة إعداد النموذج للوظائف المختلفة وسهولة تطبيقها ولكن يعاب عليها :

أ- احتمال التحيز لصفة واحدة : فتحيز المقوم لصفة معينة قد يدفعه إلى إعطاء تقويمات عالية أو منخفضة لجميع الصفات الأخرى متأثراً بتلك الصفة .

ب- التساهل أو التشدد : فالنتائج النهائية للتقويم تتأثر بسلوكية المقوم، فإذا كان بطبيعته متشددا فإنه سيعطي تقويمات متدنية لمعظم العاملين، وإذا كان متساهلا فإنه سيعطي تقويمات مرتفعة لمعظم العاملين .

ج -نقص الموضوعية والعدالة في حالة استخدام النموذج نفسه لوظائف مختلفة في المنظمة الواحدة، بخاصة لبعض الوظائف ذات الطبيعة الفنية أو العملية .

2. تقويم المهارات :

نظراً لأن أداء العامل في وظيفة ما (بخاصة إذا ما كانت إشرافية) يعتمد على امتلاكه مهارات معينة فإنه لا بد من قياس مدى توافر هذه المهارات لدى شاغلي تلك الوظائف، وذلك وفق الخطوتين الآتيتين :

أ- تحديد المهارات الأساسية التي يحتاج إليها الفرد المطلوب تقويم أدائه (فنية، إنسانية، ذهنية) .

ب- تحديد العناصر التي تتضمنها كل مهارة من المهارات بما يسهل عملية القياس . ومن ثم اتباع الخطوات الواردة نفسها في الفقرات الثلاث الأخيرة في الطريقة السابقة .

تتميز هذه الطريقة بأنها تتضمن عناصر (مهارات) ذات علاقة مباشرة بالأداء أكثر من العناصر (الصفات) التي تعتمد على طريقة الصفات . ومع ذلك فإنها تعاني، إلى حد ما، من العيوب نفسها المشار إليها في تلك الطريقة.¹

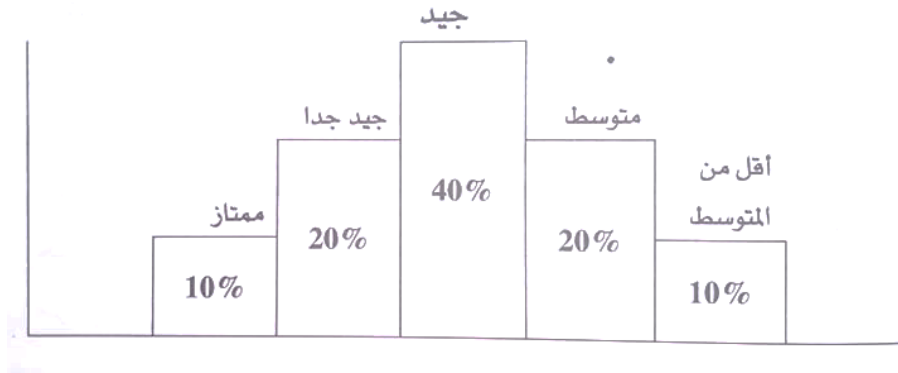
¹ نفس المرجع، ص 351

3. طريقة التوزيع الاجباري¹

في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبر نسبيا على توزيع موظفيه (أي توزيع مستوى الكفاءة) على درجات التوزيع الطبيعي بشكل تحدده المنظمة و في هذا التوزيع يكون أغلب الموظفين قد تحصلوا على درجة تكون قريبة من الوسط الحسابي ونسبة قليلة من المتفوقين و نسبة قليلة من ضعاف الكفاءة .

ويوضح الشكل التالي نموذج النظام الذي تتبعه الكثير من المنظمات عند استخدام التوزيع الإجباري .

الشكل رقم 5: نموذج لنظام التوزيع الاجباري



المصدر : نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الامة للطباعة و ترجمة و التوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر
برج الكيفان، 2011، ص 95

من خلال هذا الشكل نلاحظ إن المشرف يوزع الموظفين على هذه الدرجات فإذا فرضنا أن الرئيس أو المشرف لديه 10 من المرؤوسين : فإنه سيعطي 1 منهم تقدير ممتاز و 2 جيد جدا و 4 جيد و 2 متوسط و 1 أقل من المتوسط . تصلح هذه الطريقة عندما تكون أعداد كبيرة من الموظفين وتصلح للقطاع الحكومي، وهي طريقة تجبر المقيم على دراسة موظفيه بشكل جيد حتى يستطيع توزيعهم على النسب الإجبارية . أما ما يعاب على هذه الطريقة أنها لا توضح نواحي القوة والضعف لدى الفرد، كما أنها غير دقيقة وتفتقد المصادقية (الرأي الشخصي)

4. الترتيب وفق المقارنة الثائية :

و في هذا الأسلوب يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، و الترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفقا على الاخرين².

فمثلا لو كانت ثمة مجموعة مؤلفة من خمسة موظفين (ا ، ب ، ج ، د ، هـ) و اريد تقويم أدائهم بهذه الطريقة تكون عملية المقارنة نحو الاتي :

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الامة للطباعة و ترجمة و التوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر برج الكيفان، 2011، ص 95-96
² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين منظمي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، 2008، ص 276

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء

امع ب ، ب مع ج ، ج مع د ، د مع هـ
امع ج ، ب مع د ، ج مع هـ
امع د ، ب مع هـ
امع هـ

تتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية في التقويم أكثر من الطرق السابقة . ولكن يؤخذ عليها أنها معقدة وليست عملية، بخاصة في حالة وجود أعداد كبيرة . أضف على ذلك أنها لا تظهر كفاءة الموظف بوضوح، فهي تكتفي بأن تظهر أن فلاناً أكفأ من فلان وحسب . ولا تظهر أيضاً نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف للسبب السابق نفسه أيضاً.¹

5. طريقة الترتيب :

و هذه الطريقة سهلة و قديمة في تقييم أداء الموظفين حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه و يقوم بترتيبهم تصاعدياً او تنازلياً اعتماداً على احسنهم كفاءة و اقلهم، و ذلك باعطاء رقم (1) مثلاً ل احسن ثم يتدرج حتى يصل الى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ . و تتم المقارنة هنا بين الأشخاص و ليس استناداً الى معايير الوظيفة . و تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب، لذلك يفضل قيام اكثر من شخص بعملية الترتيب الى جانب المدير شريطة إلمامهم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم.²

تتميز هذه الطريقة بانها :

أ- سهولة الفهم و الاستعمال .

ب- تتمكن من فصل الموظفين ذوي الكفاءة المنخفضة عن الموظفين ذوي الكفاءة المرتفعة .

ج- تناسب وظائف القطاع في الخدمة العامة التي تتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة.³

ولكنها تفتقد الموضوعية، ولا تعطي نتائج دقيقة، لانها تعتمد تماماً على حكم الشخصي، كما انها صعبة عند وجود عدد كبير من الافراد.⁴

6. الطريقة البيانية⁵ :

و تعد هذه الطريقة من اكثر الطرق شيوعاً، نظراً لسهولة و المزايا التي تتمتع بها . و بموجب هذه الطريقة يتم حصر الصفات . التي يجب ان تتوافر في الموظف لتأدية واجبات و مسؤوليات وظيفته بشكل مناسب.

¹ نادر احمد ابو شيخة ، مرجع سابق ، ص 352

² عادل حرجوش صالح ، مؤيد سعيد السالم ، الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، الأردن عمان / إبرد ، 2006 ، ص112

³ نادر احمد أبو شيخة ، مرجع سابق ، ص 352

⁴ محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية Human Resources ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى ، مصر الإسكندرية ، 2007 ، ص 281 .

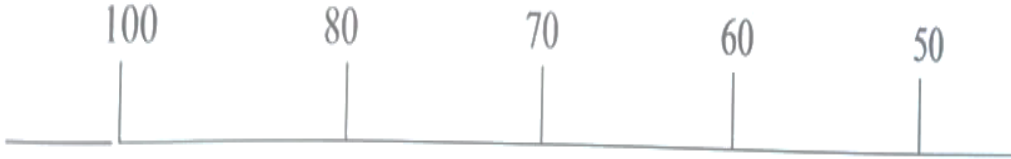
⁵ نادر احمد أبو شيخة ، مرجع سابق ، ص 354-353

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء

و يطلب من المقوم تقدير مدى توافر هذه الصفات لدى الموظف و مدى تأدية واجباته التي تقتضيها وظيفته، عن طريق استخدام مقياس بياني لكل صفة مقسم الى اقسام، و يمثل كل قسم منها مرتبة معينة من الكفاءة، و لهذا التقويم نوعان، مهما :

أ- التقويم من خلال الاوصاف التقديرية. كما في الشكل التالي

شكل رقم 6 : التقويم من خلال الاوصاف التقديرية



المصدر : نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية اطار نظري و حالات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن عمان، 2013 ص354

ب- التقويم من خلال الأسلوب الوصفي و هو الأكثر استعمالا، لانه يعطي فكرة واضحة و دقيقة لمدى توافر الصفات في الموظف، و مدى قيامه بواجبات وظيفته . و الشكل الاتي يوضح ذلك :

المواظبة على العمل

شكل رقم 7 : التقويم من خلال الأسلوب الوصفي



المصدر : نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية اطار نظري و حالات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن عمان، 2013 ص354

وتقتصر مهمة المقوم، بموجب هذا الأسلوب، على دراسة كل صفة على حدة بشكل دقيق، ووضع إشارة معينة على ما هو أكثر انطباقا على الموظف . ويتم تكرار العملية لباقي الصفات . وبعد أن يتم تقويم جميع الصفات يستخرج التقدير النهائي الذي يعبر عن أداء الموظف على النحو الآتي :

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء

90 درجة	-التعاون
80 درجة	-المواظبة على العمل
60 درجة	-حسن التصرف
90 درجة	-القدرة على التفكير
80 درجة	-معاملة الجمهور
400	

يتسخر المتوسط الحسابي للتقديرات السابقة، وهو :

($80 = \frac{400}{5}$ درجة)، وذلك بهدف تحويله الى قيمة وصفية تعبر عن أداء الموظف ضمن فئات محددة كالآتي :

اقل من 50 درجة : ضعيف
50 – اقل من 60 درجة : مقبول
60 – اقل من 70 درجة : جيد
70- اقل من 80 درجة : جيد جدا
80 درجة فأكثر : ممتاز

تتميز هذه الطريقة بانها :

- أ- سهلة في استخدامها .
- ب- تساعد على التحليل و الوصف الدقيق لاداء الموظف
- ج- تبرز النقاط القوة و نقاط الضعف التي تحتاج الى علاج في الأداء .
- د- تستخدم في حالة وجود اعداد كبيرة او صغيرة من الموظفين .
- هـ- تلائم تقويم أداء وظائف قطاع الخدمات، لأنها تعتمد على تحليل الصفات الشخصية الذي يقوم عليه التقويم أداء هذه الوظائف.

أما عن الانتقادات التي وجهت لهذه الطريقة فمن أبرزها الآتي ¹:

- قد يكون التقدير المعطى للموظف لا يمثل التقدير الفعلي له (لأدائه) .
- أنه من الصعب ترجمة الكفاءة المتوقعة في شكل درجة أو رقم، وبذلك فهي لا تمثل التقدير الفعلي.
- أنها لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الموظفين، حيث أن الموظف يقيم وفقاً لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوعية العمل والصفات الأخرى المرتبطة بالعمل، مما يؤدي بالتالي إلى التحيز في عملية التقييم.

¹ لعل بوكيمش، طرق تقييم أداء العاملين، جامعة ادرار الجزائر، 30 ديسمبر 2010، ص105، تاريخ الاطلاع 28 ماي 2022، <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/49/9/4/70236>

- لا تعطي صورة واضحة للموظف عن كيفية تغيير أدائه وتحسينه، ومن ثم فإنه لا يمكن تصميم برنامج تدريبي مناسب للموظفين.

- أن هذه الطريقة تركز على صفات عامة مثل التعاون وغيرها، وهذه الصفات لا تساعد على تحديد الأهداف التطويرية (أي تحسين أداء الموظفين).

ورغم هذه الانتقادات إلا أن ذلك لا يمنع من استخدام هذه الطريقة خاصة إذا تم استخدام المقياس الوصفي.

المطلب الثالث: الطرق التقييم الأداء الموارد البشرية الحديثة

نظرا لأهمية تقييم الأداء للفراد و المنظمة . فلقد تواصلت الجهود في طوير طرق و أساليب جديدة لتقييم أداء الافراد تهدف الى تقليل درجة الأخطاء و الصعوبات المرتبطة بالطرائق التقليدية¹ الإدارة بالاهداف :²

1. أسلوب الادارة بالاهداف (MBO) Management By Objective :

يستخدم هذا الاسلوب في الغالب لتقييم اداء المدراء والموظفين الاداريين ويركز على النتائج الفعلية وليس على قياس عناصر العمل، ومن متطلبات وشروط نجاحه الآتي :

- ان تكون الاهداف التي يتم التوصل اليها قابلة للقياس بشكل كمي (وتستثنى الاهداف غير قابلة للقياس)

- ان تكون الاهداف واقعية يتم تحديدها كتابة بشكل واضح ودقيق .

- ان يشترك في وضع الاهداف العاملون .

- ان تستخدم الاهداف كمرجعية او كقاعدة للمناقشة المنتظمة بين المرؤوس حول الاداء (والتي من شأنها اتاحة الفرصة للتعرف على مدى التقدم في تحقيق الاهداف وادخال التعديلات عليها حسب الضرورة .

خطوات تطبيق الادارة بالاهداف : يشتمل أسلوب الادارة بالاهداف على خطوات رئيسية نوضحها فيما يلي :

- مراجعة الاعمال : يقوم كل من المشرف والمرؤوس بمراجعة مجالات العمل والوصف الوظيفي .

- وضع معدلات الاداء : يقوم المشرف بمناقشة المرؤوس حول المعايير الممكن اعتمادها والالتزام بها بحيث تكون قابلة للقياس وتتلاءم وقدرات وامكانيات المرؤوس

- اعداد خطة العمل Action Plan : يتفق المشرف والمرؤوس على خطة العمل لتنفيذ الاهداف التي يتم الاتفاق عليها .

- يسمح للمرؤوس بتنفيذ خطة العمل المذكورة .

¹ سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن عمان، 2007، ص 258

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، 2013، ص 198

- يتولى المشرف والمرؤوس قياس الاداء ومقارنة الأداء، الفعلي مع ما هو مخطط
 - يتم اتخاذ الخطوات التصحيحية حسب الضرورة في حالة وجود تباين بين الانجاز الفعلي وما هو محدد في الخطة .
 - يتفق المشرف والمرؤوس على تطوير معايير واهداف جديدة للمستقبل .
- و يرى الباحثون انه يصعب تطبيق الإدارة بالأهداف على الوظائف التي لا تتصف بالمرونة خاصة الأعمال المحددة في خط الانتاج والتجميع Assembly Lines حيث تعتمد معايير محددة للأداء سلفا، كما لا تصلح للتطبيق في المنشآت التي تليق إدارة تسليطيه auto cratic Management واجراءات عمل جامدة أساليب عمل لا تتسم بالمرونة .

2. تقييم لأداء 360 درجة¹:

هو تقييم أداء الموظفين عن طريق الحصول على معلومات عن أداء وظيفة معينة من الزملاء والمديرين والتقارير المباشرة والعملاء، وقد استخدم هذا الأسلوب بشكل موسع في الشركات الأمريكية في الأعوام العشرة الماضية .

يتيح هذا النوع من التقييم فرصة لمعرفة معلومات عن أداء الموظف من التقارير الرسمية و زملاء العمل والموظفين في الإدارات الأخرى و العملاء، ومن الفرد نفسه، وتكمن فائدة هذا التقييم انه يجمع من الأشخاص الذين لديهم معرفة مباشرة بأداء الشخص من منظورات وزوايا مختلفة، ولأن التقييمات يتم جمعها من مصادر مختلفة، لذلك فإن هذا التقييم تكون نتائجه أكثر صحة من التقييمات التقليدية المبنية على رأي المشرف فقط أو المدير بصورة انفرادية، كما أن معرفة وجهات نظر أخرى تساعد الموظفين على فهم نقاط القوة والضعف ويمكنهم تغيير السلوكيات بسرعة، ويمكن إعطاء نموذج للتقييم بدرجة 360 وفق ما يلي :

في البداية يجب استخدام توصيف الوظيفة ومعايير الأداء التي تم وضعها من طرف المدير والموظف وتم الاتفاق عليها، كما يمكن المشاركة بين المدير و الموظف في اختيار فريق العمل الذي لا يتجاوز 12 رفيقا وعميلا ومشرفا من داخل وخارج الإدارة التي على علم مباشر بعمل الموظف، ويقوم أفراد الفريق بملء استمارة التقييم وعند الحصول على النتائج يمكن للمدير تلخيصها وإحضار الموظف لمناقشة هذه النتائج، وبناء على نتائج التقييم، قد يتفق المدير مع الموظف على التدريب أو الدورات الدراسية أو المؤتمرات التي تساعد على تحسين نقاط القوة أو إزالة نقاط الضعف، وهذه عينة لاستمارة تقييم بدرجة 360 خاصة بالمدير :

الاتصال :

- هل توصل المعلومات بشكل واضح وسريع بشأن التغيرات في الأساليب تكاليفات العمل ؟
- هل توصل المعلومات بصدق وبطريقة بناءة ؟

¹نور الدين حاروش ، مرجع سابق، ص104-103-202.

- هل تتم مشاركة المعلومات بتوسع وصراحة ؟

التركيز على العميل :

- هل تلتزم بإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين ؟

- هل تتم الاستجابة لمتطلبات العميل والموظف ؟

- هل يعامل كل من العملاء الداخليين والخارجيين بطريقة عادلة واحترام وأمانة ؟

القيادة :

- هل تحث الآخرين على تحقيق أهداف العمل ؟

- هل تقوم بتوقيع وتشجيع الأداء من الآخرين ؟

- هل يمكن أن تكون قائدا عن طريق القدوة ؟

- هل تهتم وتكافئ الأفكار الجديدة من الآخرين ؟

الجودة :

- هل تراجع بعناية أي عمل قبل تسليمه ؟

- هل تقدم اقتراحات لتحسين الجودة والإنتاجية ؟

- هل تضع المعايير لتحقيق نتائج عالية الجودة ؟

فريق العمل :

- هل تشرك الآخرين في مناقشات عن كيفية تحقيق أهداف فريق العمل ؟

- هل تقبل الاقتراحات بشأن تغيير أو تحسين الطريقة التي يتم بها إنجاز العمل ؟

الأخر :

- ما الذي يجعلك تفضل العمل مع هذا الشخص ؟

هذه الاستمارة يمكن ملؤها من طرف المدير نفسه وزميل له والمشرف عليه والعميل، وفي الأخير نحصل على معلومات من أربعة مصادر مختلفة، تكون النتيجة أقرب إلى الواقع والصحة وتكون ذات مصداقية . وعلى العموم فإن التقييم 360 درجة يكون أفضل في المنظمات المبنية على روح الفريق أو بيئات عمل أخرى حيث يزداد تعاون الموظفين وثقتهم، أي وجود ثقافة تنظيمية عالية، ويهدف هذا التقييم إلى رفع التحدي الحقيقي المتمثل في تغيير تفكير الناس من العقاب و ثواب الى كيف يمكن ان يساعد زميلي او مديري للقيام بعمل افضل و بإدخال تحسينات على العمل الجيد الذي قام به بالفعل .

3. طريقة مراكز التقييم¹:

تقوم هذه الطريقة بقياس مهارات لوظائف معينه و غالبا ما تكون هذه الطريقة للإدارات العليا حيث تتمثل هذه الوظائف في التخطيط والتقييم والعلاقات و غيرها من الصفات لكبار المديرين حيث " يتمتع مركز التطوير والتقييم بكونه الطريقة المنظمة والدقيقة للتعرف على السلوك بهدف التوظيف ، الترشيح ، الترقية والتطوير ضمن نطاق العمل ". كما و " تشير مراكز التقييم إلى العملية لا إلى المكان، وتنطوي العملية على تقييم مدى تأهل الأفراد لوظيفة ما من خلال استخدام أدوات القياس النفسية (psychometrics) مقرونة بدراسة سلوك الأفراد في مجموعة من تمارين محاكاة مواقف العمل و التي تهدف الى اظهار الكفاءات المطلوبة لهذه الوظيفة

4. طريقة التدرج البياني السلوكي²:

إن الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي تميزت بها طريقة التدرج البياني وذلك بإدخال العامل السلوكي في التقييم وتم تطوير هذه الطريقة في عام 1963 من قبل كل من سمث وكندل بحيث يتم تقييم أداء الفرد بموجب هذا المقياس والذي يتضمن مجموعة من السلوكيات التي ترتبط بمتطلبات الوظيفة وبالنسبة لكل معيار يتم وضع مستوى معين يتراوح بين (1) كمستوى أدنى و (7) أو (9) كمستوى أعلى . يوفر هذا المقياس للأفراد الفرصة لمعرفة المستويات المحددة للسلوكيات المطلوبة كما يساهم في التغذية العكسية بهدف تحسين الأداء وهو ما يقلل من رفض الأفراد لنتائج التقييم . وتتمثل الإجراءات المطلوبة لإجراء هذا التفسير " فيما يلي :

- تقوم مجموعة من الخبراء ممن يعرفون الوظيفة باتخاذ قرار حول جانبيين هما :
- تحديد أعمدة الوظيفة كالأهداف وتحديد نماذج السلوك الفعال وغير الفعال بالنسبة لكل معيار من المعايير .
- تقوم مجموعة ثانية من الخبراء بتقييم نتائج المجموعة السابقة من زاويتين هما :
- ربط نماذج السلوك المختلفة بمسؤوليات وأبعاد الوظيفة المراد تقويمها وإعطاء درجة تقدير لكل نموذج .
- تقوم مجموعة ثالثة من الخبراء واستنادا على أعمال المجموعة السابقة بتحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير ما إذا كانت بالفعل مرتبطة بمسؤوليات الوظيفة محل الدراسة .
- و على ضوء ذلك يتم الاحتفاظ بمجموعة السلوكيات التي تم الاتفاق عليها .
- و من إيجابيات طريقة التدرج البياني السلوكي :
- أنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة ،
- أن مقاييس التقييم فيها واضحة ومتعددة .
- غير أن لهذه الطريقة بعض العيوب من أبرزها :
- أن ما يعتبر سلوك ممتاز خلال فترة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى .
- أنها طريقة معقدة تحتاج إلى وقت ومجهود كبيرين لتصميمها وتنفيذها .
- أنها تحوي العديد من النماذج للتصميم وفقا لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف المتقاربة والمتشابهة.

¹ السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، دارالوفاء للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، مصر الإسكندرية، 2014، ص 119-120
² عشوي نصر الدين، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر وهران، [تاريخ غير معروف]، ص 107-108

5. مقياس الملاحظات السلوكية (Behavioral Observation Scales (BOS):¹

لقد طور هذا المقياس لتلافي العيوب والمأخذ المترتبة على الطريقة السابقة (BARS). هذا المقياس يحدد أيضا الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل لكن اختلافه عن المقياس السابق هو في قيام المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين (موضع التقييم) ويرتبه على (5) أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد كما هو الحال بطريقة (BARS). ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الفرد العامل لكل من أبعاد العمل (إن كل متغير أو بعد تحتوي على مواقف متعددة) .

(*) من الملاحظ أن إجراءات تصميم هذا المقياس لا تختلف عن إجراءات تصميم المقياس السابق فالأفراد العاملين يساهمون مع محلي العمل والاستشاريين الإداريين في تحديد أبعاد الأداء (Performance Dimensions) للعمل كذلك تحديد السلوكيات الفعالة وغير الفعالة .

والشكل الآتي يوضح نموذج لهذه الطريقة .

شكل رقم 8: نموذج لمقياس تقييم المدراء وفقا لطريقة مقياس الملاحظات السلوكية . بعد العمل أو العامل المرتبط بعمل (السيطرة على مقاومات التغيير) .

1-يصف بتفصيل التغييرات التي سوف تحصل بشكل مسبق ولكافة المرؤوسين لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالبا ما يكون .
2-يوضح للمرؤوسين لماذا يكون التغيير ضروريا في المرحلة الراهنة وبدالة وبراهين. لا يحصل بالغالب 1 2 3 4 5 غالبا ما يكون .
3 - يناقش مع الأفراد العاملين نتائج التغيير وتأثيراته عليهم. لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالبا ما يكون .
4 - يستمع لتعليقات وآراء الأفراد العاملين. لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالبا ما يكون .
5-يناقش الأفراد العاملين حول أفكارهم وآرائهم في دعم وإسناد التغيير ووسائل العمل التنفيذية. لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالبا ما يكون .
المجموع = - - - - -
أقل من الدرجة المناسبة
مناسب
جيد
ممتاز
10 – 6
15 – 11
20 – 16
25-21

المصدر : سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن عمان، 2007 ، ص262

¹ سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، مرجع سابق، ص261-262

يقصد بأبعاد العمل العوامل المرتبطة بأداء العمل كالمعرفة بالعمل، و القابلية الذهنية و درجة الدقة ... الخ، وهذه الأبعاد تحدد لها صفات تفصيلية كمواقف جوهرية مساهمة في تحديد مستوى الأداء لكل بعد من هذه الأبعاد .

مما يميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط في أنها تركز على السلوك بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين في حين أنه في طريقة (BARS) يقوم المقيم بعملية التقييم وفقا لتوقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين .

أما عن عيوب هذه الطريقة فقد أشارت بعض الدراسات إلى اتسام هذه الطريقة بالتعقيد الإجرائي والتطبيقي وعدم إمكانية تطبيقها في القطاع العام، وفضلاً عن ذلك فقد أشارت إحدى الدراسات التي قامت بمراجعة مختلف الدراسات التي تناولت استخدام الطرق السلوكية (BARS) و (BOS) إلى أن نتائج هذه الدراسات والبحوث لم تكن مشجعة فيما يتعلق بجدوى وفعالية هذه الطرق أي السلوكية.¹

6. التقييم الذاتي :

هذا المدخل في التقييم يوضح أن الفرد المطلوب تقييمه سوف يعطي الفرصة للتعليق على الأداء الخاص به في النموذج المعين المستخدم لتقييم الأداء، وإن بعض الإقتراحات الخاصة به أو التدريب أو التنمية التي يحتاج إليها مستقبلا للتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع من جانب التنظيم .

كثيرا من التنظيمات المعاصرة تتجه هذه الأيام إلى إيجاد نوع من التقييم الذاتي داخل أنظمة تقييم الأداء التي تتبعها، وهذا يتطلب (حتى ينجح) توافر درجة عالية من الثقة بين الإدارة و العاملين، ومناخا عمليا جيدا في التنظيم، ولكن في الحياة العملية نجد أن كثيرا من المؤسسات تستخدم مزيجا من الطرق السابقة لتقييم أداء العاملين وهو كثيرا ما يسمى " الطريقة المشتركة " وهذا أفضل من استخدام طريقة واحدة للتقييم.²

الجيد في هذه الطريقة : هو أنها تساعد الموظفين على الاستعداد والتحضر لتقييم أدائهم الخاص وكذلك تخلق المزيد من الحوار في مقابلة الأداء الرسمية .

السيء في هذه الطريقة : هو أن العملية ذاتية وقد يواجه الموظفون صعوبة في تقييم أنفسهم بدرجة عالية جدا أو منخفضة جدا.³

¹ لعلي بوكميش، مرجع سابق، ص144، تاريخ الاطلاع 28 ماي 2022

² عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحة بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2009، ص89

³ ايمن صابر، (2022 جانفي 05)، الدليل الشامل لتقييم الأداء الوظيفي، أنواع تقييم الأداء و افضل الطرق لتقييم أداء الموظفين. HR insider بالعربي

<https://www.hrinsider.info/2021/10/The-integrated-guide-to-performance-appraisal-and->

[review.html?fbclid=IwAR36hAYBvPYxOmyH0Pqu24AqiZTKJ00qDpmXmJgj2xNfJhg5PeJZZ6gnLQ](https://www.hrinsider.info/2021/10/The-integrated-guide-to-performance-appraisal-and-) تاريخ التصفح 2020-04-19

خلاصة الفصل :

يعتبر نظام تقييم أداء العاملين ذو اثر كبير في تعديل مسار المنظمة ومعرفة مدى تحقيقه لاهدافها، وحتى يكون تقييم أداء العاملين ذو اهمية يجب ان يتحلى بالفعالية التي تعود على المنظمة بايجابية من اجل تحقيق الاستقرار و التكيف والنمو.

في هذا الفصل تم استعراض عملية تقييم الأداء في المؤسسة كما تم التطرق إلى أهمية هذه العملية والدور الكبير الذي تلعبه في نجاح أداء أي منظمة، كما تم تطرق إلى تقييم أداء الموارد البشرية والتي تتلخص في كونها عملية رسمية من أجل قياس أداء وسلوك الأفراد خلال فترات زمنية معينة ليتم بناءً على ذلك العمل على تحسين كفاءة وفعالية أداء العامل محل التقييم، كما تم ذكر أهداف عملية التقييم والتي تمثلت في أهداف إدارية وأخرى تطويرية، إضافة إلى ذلك فقد تناولت مشكلات تقييم أداء الموارد البشرية حيث يوجد العديد من المشاكل التي يمكن أن تمنع وتعيق خطط التقييم من تحقق أهدافها بفاعلية.و في الأخير استعرضت الدراسة عوامل تقييم الأداء و اهم الطرق المتبعة في تقديم أداء الموارد البشرية، وهي تنقسم إلى طرق كلاسيكية و طرق حديثة تم تناولها بالشرح خلال الفصل.

الفصل الثاني

طرق تقييم أداء الموارد البشرية

بالشركة الجزائرية للتوزيع

الكهرباء و الغاز مستغانم

تمهيد الفصل :

لقد قمنا في الفصل السابقة بتقديم دراسة حول تقييم الأداء في المؤسسة و تقييم أداء الموارد البشرية، و بما أن الدراسة تتعلق بتقييم الأداء الموارد البشرية في المؤسسات الخدمتية قمنا بدراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز في كيفية تقييم أداء مواردها البشرية .

المبحث الاول: تعريف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين المؤسسات الاقتصادية العمومية الإستراتيجية التي تسعى للتكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية العالمية و من أجل ذلك عملت مؤسسة على توسيع شبكة توزيع و نقل الغاز و الكهرباء عبر التراب الوطني لتلبي جميع المستهلكين, حيث تعتمد مؤسسة سونلغاز مثل باقي المؤسسات على مصادر التمويل التقليدية .

من خلال كل هذا سنحاول البحث في نشأة و تنظيم سونلغاز و التعرف على أهم مصادر تمويلها سواء التقليدية منها أو المستحدثة .

المطلب الأول: تقديم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز .

مؤسسة سونلغاز مسؤولة عن تمويل المستهلكين بالكهرباء و الغاز، و حتى يتم التعرف عليها لابد من تحديد الجوانب المتعلقة بها، سنعرض في هذا المبحث لمحة تاريخية عنها، تعريفها، المهام التي تقوم بها هيكلها التنظيمي.

1- ماهية شركة سونلغاز¹

هي شركة عمومية جزائرية SONALGAZ الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغاز نشاطها هي نقل الطاقة و توزيعها، و قانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة و لاسيما في ميدان تسويق الكهرباء و الغاز نحو الخارج .

أولا: تعريف شركة سونلغاز²

الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغاز أو SONALGAZ هي شركة عمومية جزائرية .

_ طموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في أمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط. وهي شركة مساهمة في مشروع محطة توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية و الغاز في حاسي رمل .

ناحية توزيع الكهرباء و الغاز للغرب (مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية مستغانم):³

تغطي مديرية التوزيع إقليم ولاية مستغانم، حيث تقع ولاية مستغانم على مسافة 363 كم غرب الجزائر العاصمة، يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط ومن الغرب ولاية وهران ومن الشرق ولاية الشلف ومن الجنوب ولايتي غليزان ومعسكر، تتربع منطقتها الجغرافية على مساحة قدرها 2269 كيلومتر مربع، و يبلغ عدد سكانها 830000 نسمة، و تغطي 10 دوائر و 32 بلدية. يبلغ عدد زبائن مديرية التوزيع مستغانم 198760 زبون كهرباء و 80172 زبون غاز. يبلغ عدد زبائن مديرية التوزيع مستغانم 198760 زبون كهرباء و 80172 زبون غاز.

يسهر على خدمة زبائن مديرية التوزيع مستغانم 466 عامل موزعين على :

¹ معلومات مقدمة من شركة سونلغاز

² نفس المرجع

³ نفس المرجع

- مقر المديرية

- سبعة وكالات تجارية و هي : مستغانم شرق - مستغانم غرب - عين تادلِس - حاسي ماماش - سيدي علي - ماسرى
- عشعاشة - بوقيراط.

- ثلاث نقاط استقبال : - خير الدين - سيدي لخضر - تيجديت

- أربعة مقاطعات كهربائية و هي : مستغانم - عين تادلِس - حاسي ماماش - سيدي علي

- مقاطعتين غازية و هي : مستغانم - حاسي ماماش واستغلال الغاز بسيدي علي .

مهام مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز للغرب¹:

تلخص مهام مديرية التوزيع في النقاط التالية:

- السهر على ضمان التموين بالطاقة الكهربائية و الغازية لزيائتها الكرام و ذلك ضمن شروط الأمان والاستمرارية و النوعية

- تلبية كل طلبات التموين بالطاقة الكهربائية و الغازية مع مراعاة كل من شروط الاستمرارية و النوعية .

- ضمان إنجاز برامج تطوير الشبكات الكهربائية و الغازية و مواكبة التكنولوجيات الحديثة.

- الالتزام بمراعاة المساواة بين جميع الزبائن عند وجود شروط متطابقة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

1- عرض هيكل التنظيمي للشركة سونلغاز²

شرحه : تتألف مؤسسة سونلغاز من المديرية العامة بالجزائر العاصمة والتي تضم عدة مديريات من ضمنها مديرية التوزيع للغرب موجودة بوهران . وهذه الأخيرة تم اسياسها في 2006 وهي تغطي 17 ناحية : مستغانم، وهران، بشار، تندوف، النعامة، تلمسان، سعيدة، شلف، بلعباس، معسكر، عين تموشنت، تيارت، غليزان، تيسمسيلت، عين الدفلى، أدرار، البيض.

وهي تملك شبكة كهربائية طولها 73970 كلم الخاصة بالضغط المتوسط و المنخفض و شبكة غاز طولها 9012 كلم الخاصة بالضغط المتوسط و المنخفض و تقوم بتزويد حوالي 1000700 زبون بالكهرباء و حوالي 55000 زبون بالغاز، و لديها شركة شبكة تجارية تتمثل في 110 وكالة و تستغل شركة توزيع الغرب 4406 موظف.

إن مديرية التوزيع للغرب تسير عدة مناطق للتوزيع و من بينها مديرية التوزيع لولاية مستغانم . حيث أن هذه الأخيرة تدير مجموعة من الوكالات التجارية و هي كالتالي :

_ وكالة حاسي ماماش _ وكالة سيدي علي _ وكالة عين تادلِس _ وكالة مستغانم غرب _ وكالة مستغانم شرق

¹ نفس المرجع.

² نفس المرجع.

إن الهيكل التنظيمي يعني الطرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية و المهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة .

شرح مختلف المصالح¹

يشرف على إدارة المركز المدير العام الذي يملك كامل السلطة في اتخاذ القرارات على حسب القوانين الداخلية والخارجية للمؤسسة . و تتكون مديرية التوزيع من عدة مصالح تختلف اختصاصاتها و مهامها كالتالي :

- المكلف بالاتصال : لا تعتبر مصلحة و إنما تعتبر خلية تابعة لمكتب المدير مباشرة . من بين المهام الأساسية التي تقوم بها هذه الخلية :

- الإعلام المباشر مع الجرائد، المجلات و الصحافة ككل .

- إعداد حملات تحسيسية ضد مخاطر الكهرباء و الغاز .

- استقبال الصحفيين من أجل البرامج و المشاريع .

و تعتبر هذه الخلية الناطق الرسمي للمديرية في الخارج . لذا لها علاقة خارجية مع الإطار المسؤولة في الولاية .

- مصلحة الشؤون القانونية : تعتبر هذه المصلحة كذلك خلية تابعة للمدير . دورها الأساسي هو الدفاع على مصالح المؤسسة أمام الهيئات القضائية .

- تعمل مؤسسة سونلغاز مع المقاولين وفق قانون الصفات العمومية .

- إتباع الإطار القانوني للمؤسسة و ذلك بمراعاة القوانين و الإجراءات التي تسير عليها كل أعمال المؤسسة، استقبال الزبائن .

- التعامل مع المحاسبين و الموثقين و المحضرين القضائيين .

- التعامل مع شركات التأمين بحيث يوجد هناك اتفاقية بين شركة التأمين (La CAAT) ومؤسسة سونلغاز و هذا لتغطية كل الأضرار التي تعتبر المؤسسة مسؤولة عنها و تمثل المصلحة القانونية همزة وصل بين شركة التأمين و مؤسسة سونلغاز .

- قسم تسيير أنظمة المعلومات :

تهتم هذه المصلحة بكل الأنظمة المعلوماتية الموجودة داخل المؤسسة و من بين هذه الأنظمة :

• نظام SCG (Système Gestion des Clients) نظام تسيير الزبائن .

• نظام الشبكات المحلية .

الوظيفة الرئيسية لهذه المصلحة هي انجاز فواتير الكهرباء و الغاز للزبائن لذوي التوتر و الضغط المنخفض (الأسر و الإدارات) إلى جانب تلبية احتياجات المركز في مجال الإعلام الآلي .

¹ نفس المرجع.

- قسم المالية و المحاسبة : مهمتها الرئيسية هي :
 - _ تتكلف بالمهام المالية _ تسديد كل ما يلزم المؤسسة من عتاد _ إعداد الميزانية العامة للمؤسسة _ تسديد فواتير المقاولين _ مراقبة حسابات المؤسسة .
- المكلف بالأمن : يتكلف ب :
 - _ فحوصات العمال .
 - _ الأمن داخل المؤسسة في أماكن العمل و الورشات و المراقبة و التحذير .
- سكرتيرة المدير : تتمثل مهامها فيما يلي :
 - _ استقبال الاتصالات .
 - _ تنظيم مواعيد المدير العام .
 - _ تتكلف بتسجيل كل المراسلات الداخلة و الخارجة من المؤسسة .
- القسم التقني للكهرباء (DTE) : يهتم هذا القسم بالشبكة و صيانتها و يهتم كذلك بالمحولات الكهربائية الموجودة في كل منطقة .
- القسم التقني للغاز (DTG) : يهتم هذا القسم بموزع الغاز و شبكات الغاز و صيانتها .
- مصلحة الأعمال العامة : تتكلف هذه المصلحة بشراء عتاد المؤسسة من (أثاث، أدوات التنظيف .. إلخ) و تصليحه . و تقوم كذلك بشراء و تصليح سيارات المؤسسة .
 - و يمكن تلخيص مهام هذه المصلحة فيما يلي :
 - _ الشراء _ التصليح _ الصيانة .
- قسم الموارد البشرية : مع زيادة حجم المشاريع و كميات التوزيع يتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحدة الوظائف الإدارية و منها وظيفة إدارة الأفراد لذا بدأ التفكير في تحديد موع لإدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، و هذا بأن تصبح المؤسسة بفضلها أكثر منافسة و مواجهة المنافسة كذلك .
 - وإن تحدد الأعمال الحاسمة التي يجب تنفيذها في المجالات التالية :
 - _ تسيير مناصب العمل حسب متطلبات كل مصلحة و قسم داخل المؤسسة ؛
 - _ سياسة الأجور ؛
 - _ التسيير التقديري للأفراد (العمال) ؛
 - _ حفظ و تطوير الكفاءات ؛
 - _ الحوار الاجتماعي بين مختلف فئات العمال ؛

_ الأمن والوقاية .

- مصلحة الأمن الداخلي للشركة : تتمثل هذه المصلحة في وجود شخص واحد مسؤول عن جميع أعوان الأمن الموجودة بالمؤسسة ومسؤول عن أي حادث داخل المؤسسة .

- قسم العلاقات التجارية : تكمن مهام هذا القسم فيما يلي :

_ تسيير و مراقبة الوكالات التجارية لزبائن الضغط المنخفض ؛

_ تسيير زبائن الضغط المتوسط وإعداد الفواتير؛

_ تقوم بتلقي كل شكاوي الزبائن ومعالجتها ؛

_ تقوم بتلقي طلبات تحديد الشبكة الكهربائية والغازية مع إعداد الفحص الكمي ؛

_ التكلف بكل زبائن الإدارات من فاتورة وشكاوي ... إلخ ؛

_ إعداد ميزانية خاصة بالقسم التجاري .

• وباختصار فإن قسم العلاقات التجارية يقوم بوضع النتائج و تحديدها للمكلف صاحب المصلحة أو الزبون لكي يدفع حق لشبكة الكهربائية، ويقوم بدراسة الشبك وتوصيلها مع تحديد سعر الشبكة وقبضه .

و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة سونالغاز .

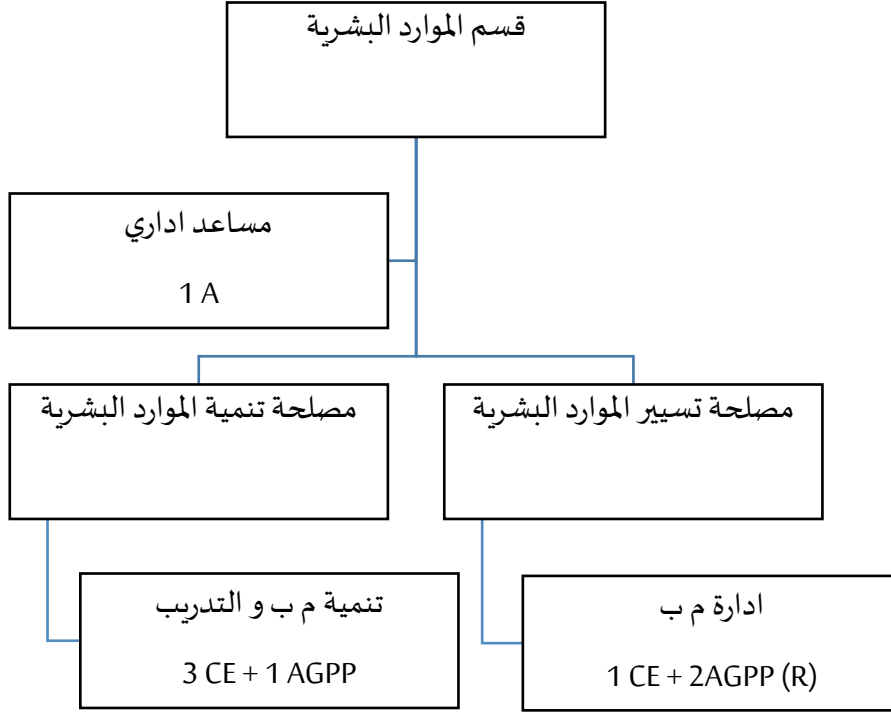
الشكل رقم 9: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

مدير التوزيع	
سكرتيرة الادارية	قسم التقني للكهرباء
مصلحة التقارير	القسم التقني للغاز
مصلحة الصحة و السلامة	القسم التجاري
مصلحة الاتصال و العلاقات الاعلامية	قسم دراسات تنفيذ اعمال الكهرباء و الغاز
مصلحة الامن الداخلي للمنشآت	قسم التخطيط للكهرباء و الغاز
مصلحة الرقابة و الرقابة على التدقيق	قسم الشؤون المالية
مصلحة القضائية	قسم الموارد البشرية
قسم الشؤون العامة	مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير
قسم تشغيل نظام المعلومات	قسم الادارة و الصفقات
	مركز الاتصال (المقر الاقليمي)

المصدر : وثيقة مقدمة من شركة سونالغاز -مستغانم -

و بما اننا قمنا بالتريص على مستوى قسم الموارد البشرية، فالشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية.

الشكل رقم 10 : الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: وثيقة مقدمة من شركة سونلغاز - مستغانم-

المبحث الثاني : طرق تقييم الأداء في شركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز و الفائدة منها .

في هذا المبحث سنقوم بعرض طريقة تقييم الأداء الموارد البشرية في شركة سونلغاز، و كذا الفائدة من تقييم أداء العامل في شركة سونلغاز.

المطلب الأول : طرق تقييم الأداء في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز¹

يتم تقييم أداء العامل في شركة سونلغاز بناء على العديد من العوامل، وتختلف طريقة تقييم أداء العامل من فئة عمالية إلى أخرى. وسنعرض فيما يلي طريقة تقييم أداء عامل " إطار سامي " في شركة سونلغاز :

كل عامل لديه استمارة تقييم فيها معلوماته الشخصية و تقييمه،

(انظر الملحق رقم 1 ص 47) يوضح الغلاف لخارجي لإستمارة التقييم .

بعد الغلاف الخارجي تاتي صفحة طبق الأصل عن الغلاف الخارجي.

في الصفحة الموالية (انظر الملحق رقم 2 ص 48) يتم ملئ المعلومات الشخصية للعامل.

الصفحات الموالية تكون متعلقة بعملية التقييم الدوري (تقييم المردودية) و التقييم السنوي (تقييم الدور) .

(انظر الملحق رقم 3 و 4، ص 49 و ص 50) هذه الصفحات متعلقة بالتقييم الدوري الذي يكون كل 3 اشهر، يقوم المقيّم بتقييم أداء العامل على أساس برنامج العمل .

أما بالنسبة للتقييم السنوي (انظر الملحق رقم 5 و 6، ص 51 و ص 52)، هنا يتم تقييم أداء العامل على العديد من المعايير المهارات و السلوكيات و ينقسم الى ثلاث اقسام : مهارات التأطير، مهارات التعامل مع الآخرين، المهارات الشخصية .

1- مهارات التأطير

التخطيط والتنظيم، القرار، المراقبة، التفويض، إدارة تطوير الفرق والأفراد .

2- مهارات التعامل مع الآخرين

مهارات التواصل ، تنشيط فريق العمل، العلاقة مع البيئة الداخلية و الخارجية.

3- المهارات الشخصية

الاستقلالية و الشعور بالمبادرة، الديناميكية .

يتم تقييم على أساس هذه الصفات و توزيع النقاط يكون بالطريقة الموضحة في الملحق (انظر الملحق 6 ص 52)

و في الأخير تجمع هذه النقاط ليتم فيما بعد اضافتها الى نقطة التقييم الدوري للوصول الى التقييم الكلي (انظر الملحق رقم 7 ص 53)

ملاحظة (يختلف المعامل الذي يضرب في النقطة من فئة عمالية الى اخرى)

¹ مقابلة مع موظفة في قسم الموارد البشرية لشركة سونلغاز مستغانم، بتاريخ 2022/03/17 على الساعة 14:30

بعدها يأتي ملخص التقييم.

ملخص التقييم:

ملخص التقييم يقوم المقيم بذكر نقاط القوة و نقاط التحسين سواء لتقييم الدوري (تقييم المردودية) او التقييم السنوي (تقييم الدور)، (انظر الملحق رقم 7 ص 53)

بعدها ننتقل الى الصفحة الموالية (انظر الملحق رقم 8 ص 54)

مسارات التنمية

- عمل تكوين مقترح : اذا كان العامل ناقص من مجال معين يقترح لتكوين
- إعادة التوجيه : اذا كان العامل غير مناسب للمنصب الذي يشغله يتم ذكر ذلك و يتم ذكر المنصب الذي يناسبه

بعدها ننتقل الى الصفحة الموالية (انظر الملحق رقم 9 ص 55)

التعليقات و التأشيرات

هذه الصفحة مخصصة للتعليقات و التأشيرات (يقصد بالتأشيرة مثل التوقيع او اختصار لاسم المقيم)

تعليقات من المقيم N+1 الذي يذكر فيها ملاحظات أخرى لم يتم ذكرها

تأشيرات من التسلسل الهرمي :

هذه الصفحة (انظر الملحق رقم 10 ص 56) مخصص لرأي رئيس المقيم N+2 و كذلك رأي مدير الوحدة

بعدها يتم ملئ المساحة المذكور فيها :

- تم استلام هذا النموذج من قبل هيكل الموظفين في :

ملاحظة :

-ان هذه الإستمارة التي هي عبارة عن كتيب تم التخلي عنها، و أصبح التقييم مباشرة في الحاسوب بنفس الطريقة

- بعد الانتهاء من التقييم من المفترض قانونيا أن يطلع العامل على تقييمه لكن في الحقيقة لا يحدث هذا.

المطلب الثاني : الفائدة من تقييم أداء في شركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز¹

إن الفائدة الرئيسية لتقييم الأداء هي التمهيد لعملية منح الترقية للعاملين، إذ أن تقييم الاداء يساعد قسم الموارد البشرية من معرفة العمال الذين يستحقون الترقية.

حيث أن قسم الموارد البشرية يجمع المعلومات و يسيير و يعطي قائمة بأسماء العمال الذين تم اقتراحهم للحصول على الترقية.

كيف يتم اختيار هذه القائمة ؟

بعد ان يقوم كل مشرف (المقيم) بتقييم العامل ترسل هذه الإستمارات لقسم الموارد البشرية، ليتم اختيار قائمة المقترحين للترقية الذين تتوفر فيهم الشروط .

كل عامل يتحصل على معدل ثلاث سنوات يفوق 13.5 . يكون مؤهل ليكون في قائمة المقترحين

و توضع قائمتين، قائمة للمقترحين لترقيم في الدرجة و قائمة للمقترحين للترقية في الرتبة.

فمثلا الذين درجتهم من 13 فما فوق يكونون مترشحين لترقية في الدرجة كل ثلاث سنوات و لرتبة كل سنتين.

اما المتحصلين على عقوبات فلا يكونون ضمن المقترحين عل حسب العقوبة و درجتها

اذا كانت من الدرجة الأولى فانه يستبعد لمدة سنة

اذا كانت من الدرجة الثانية يستبعد لمدة سنتين

اما اذا كانت من الدرجة الثالثة في حالة انه لم يطرد من العمل فانه يستبعد لمدة ثلاث سنوات

بعد ان يتم اختيار القائمة المقترحين يعقد اجتماع الذي يحضر فيه : المدير، رؤساء الأقسام، ممثلي لنقابة و رئيس قسم الموارد البشرية، ليتم اختيار من تلك القائمة العامل الذين سيتم ترقيتهم، و بعد الاجتماع تصنع القرارات.

ان الترقية تنعكس بشكل مباشر على الاجر

اذا تمت ترقية العامل في الدرجة تزداد له 7% في اجره

اذا تمت ترقيته في الرتبة تزداد له 4% في اجره

أي انه هناك علاقة تردية بين الترقية و الاجر .

اما بالنسبة للعمال الذين يتحصلون على تقييم ضعيف فهذا قد يتسبب في حرمانهم من الترقية بسبب معدلهم، و العامل الذي يهاون في تأدية عمله قد يحال على المجلس التأديبي.

¹ مقابلة مع موظفة في قسم الموارد البشرية بشركة سونالغاز مستغانم، بتاريخ 2022/03/21 على الساعة 14.30

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لكيفية تقييم الأداء في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز أظهرت الدراسة أن الشركة تعتمد على نظام تقييم أداء قديم، على الرغم من انه يهتم بالعديد من الجوانب المتعلقة بالعامل و محيطه الا أنه يحتاج الى تحسينات و إضافة طرق أخرى حديثة لتقييم " طرق مشتركة " بما يتناسب مع ثقافة الشركة، من أجل تقييم عادل.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

كان الهدف من هذه الدراسة تسليط الضوء على كيفية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، وقد قدنا هذا إلى التعمق في نقاط عديد والوصول إلى نتائج، و يمكننا ان نقسم هذه النتائج الى النتائج النظرية والنتائج التطبيقية.

ومن خلال النتائج السابقة يمكن إستخلاص أجوبة على الفرضيات المطروحة في الدراسة

-لتقييم الاداء دور في تحسين أداء العامل من خلال معرفة نقاط التحسين لديه وكذا اقتراح تكوين إن لزم الامر، و كذلك محاولة العامل تحسين من أداءه قصد الحصول على تقييم جيد يمكّنه من أن يكون ضمن المرشحين للترقية.

- ان الفائدة الرئيسية لتقييم الأداء هي التمهيد لعملية منح الترقية للعاملين، غير أنه يجب تطوير هذا النظام لتحقيق أهداف عملية تقييم الأداء.

النتائج النظرية:

- الأداء هو العمل الذي تكلف به المنظمة عاملا معيناً، وعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة أي نوعية محددة وفق مقاييس تنسبها المنظمة ويؤدي بأسلوب أو بطريقة ومنهجية تضعها المنظمة كضوابط لنمطية الانتاج وسلوكية العاملين .

- تقييم الأداء هو الوسيلة لقياس الاداء والعمل والحكم على مدى انجازه للاهداف المتوخى بلوغها. وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وكذا معاملته لزملاءه ومرؤوسيه .

- تقييم الأداء العاملين لم العديد من الاهداف منها تحديد الاحتياجات التدريبية، المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي، تحديد الأهداف الخاصة بالأداء، تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم، المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي و المساعدة في تخطيط القوى البشرية .

- هنالك ثلاث مستويات لتقييم الأداء المؤسسي وهي تقييم الأداء العام، تقييم الأداء المؤسسي الخاص و تقييم الأداء الفردي.

- تتجلى أهمية تقييم الأداء من خلال تخطيط الموارد البشرية، تحسين الأداء و تطويره، تحديد الاحتياجات التدريبية، وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت، انجاز عملية النقل و الترقية و معرفة معوقات و مشاكل العمل.

- تواجه عملية تقييم الأداء العديد من المشكلات أهمها: تأثير الهالة، الانطباعات السابقة عن الموظف، العلاقات الشخصية، عدم توفر الوقت الكافي، عدم وضوح السلطات و المسؤوليات، النزعة نحو الوسط في التقييم، النزعة نحو التساهل او التشدد في التقييم و معارضة التقييم.

- تقييم أداء العمال في المنظمة يكون على أساس العوامل المؤثرة على أدائه مباشرة و على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، وقد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة الآخرين وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين غير ان العوامل الشخصية يعصب تقييموها .

- الطرق الكلاسيكية في التقييم تعتمد على حكم المقيّم بالإضافة الى نقص الموضوعية و سلبيات أخرى عديدة.

- الطرق الحديثة يميل الى الموضوعية و هي القدر على تقديم تقييم دقيق و شامل لاداء العامل.

- استخدام اكثر من طريقة في التقييم افضل من استخدام طريقة واحدة.

النتائج الميدانية:

من الناحية الاجابية:

- توضيح كيفية تقييم الأداء بواسطة استمارة التقييم.

- نظام تقييم الأداء يتسم بالمرونة بسبب اختلاف استمارة التقييم من فئة عمالية الى فئة أخرى.

- اعتماد قواعد و آليات عمل بسيطة يسهل تطبيقها.

- الاهتمام بنقاط القوة و نقاط التحسين للعامل.

من الناحية السلبية:

- اعتماد طرق تقييم أداء تقليدية .

- العامل لا يرى نتائج تقييمه، و لا يتناقشها مع المشرف على تقييمه عن نتائج التقييم .

- تقييم مبني على رأي المشرف و المدير فقط.

اقتراحات : من خلال بحثنا نقترح ما يلي :

- لابد بسماع للعامل بالاطلاع على نتائج تقييمه لتكون لديه الفرصة لدفاع عن نفسه و إيضاح الأمور.

- إضافة طرق حديثة للتقييم مثل تقييم 360° من أجل تقييم دقيق و شامل و موضوعي.

افاق الدراسة : وعلى أساس موضوع دراستنا "تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية" نقترح بعض المواضيع المكمل لموضوع دراستنا.

- كيفية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة.

- دور عملية تقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة.

قائمة المراجع و

المصادر

الكتب:

- 1-السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، دارالوفاء للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، مصر الإسكندرية
- 2-حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان ، 2013.
- 3-خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشرة و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الخامسة، الأردن عمان، 2006
- 4-سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة ، الأردن عمان ، 2007 .
- 5-عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن عمان / إبرد ، 2006 .
- 6-عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباع، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين منظمي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان ، 2008 .
- 7-عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الافراد ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن عمان ، 2012.
- 8-مجيد الكرخي موازنة الأداء و البيات استخدامها في وضع و تقييم موازنة الدولة ، دار المناهج لنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن عمان ، 2015 .
- 9-محفوظ احمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن عمان ، 2010
- 10-محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية Human Resources، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى ، مصر الإسكندرية ، 2007 .
- 11-مصطفى يوسف ، إدارة الأداء ، دار و مكتبة الحماد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، عمان ، 2016 عشوي نصر الدين، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر وهران، [تاريخ غير معروف]
- 12-نادر احمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية اطار نظري و حالات عملية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، الأردن عمان ، 2013 .
- 13-نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الامة للطباعة و ترجمة و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الجزائر برج الكيفان ، 2011 .
- 14-نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية ، الجزائر الشلف ، 2014 .
- 15-هاشم حميدي رضا ، تنمية و بناء نظم الموارد البشرية ، دار الراية لنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن عمان ، 2010 .

المذكرات:

- 1- خرخاش صباح، تقييم كفاءة أداء مؤسسات الخدماتية الصحية في الجزائر ، مذكرة ماستر اكاديمي ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد بو ضياف مسيلة ، 2014-2015
 - 2- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحة بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2009
 - 3- مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف، 2010-2011
- المطبوعات الجامعية:

- مطبوعة جامعية بعنوان تقييم المورد البشرية، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم سياسية ، تخصص تنظيمات السياسية و الإدارية، مقياس إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر
-لعلى بوكميش، طرق تقييم أداء العاملين، جامعة ادرار الجزائر، 30 ديسمبر 2010
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/49/9/4/70236>

المواقع الإلكترونية:

- ايمن صابر، (2022 جانفي 05)، الدليل الشامل لتقييم الأداء الوظيفي، أنواع تقييم الأداء و افضل الطرق لتقييم أداء الموظفين. HR insider بالعربي <https://www.hrinsider.info/2021/10/The-integrated-guide-to-performance-appraisal-and-review.html?fbclid=IwAR36hAYBvPYxOmyH0Pqu24AqiZTKJ00qDpmXmIgj2xNfjhg5PeJZZ6gnlz>

Q

ملخص

إن عملية تقييم الأداء من الوظائف الأساسية والإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، تهدف المؤسسة من خلالها إلى الحكم على أداء مواردها البشرية ومن ثم على أداءها العام، حيث تتوقف كفاءة أي منظمة و في أي قطاع كانت على كفاءة أداء الموارد البشرية، ونظرا لأهمية عملية تقييم الأداء، يتوجب على المؤسسة بمراجعة المورد البشري ، والتأكد من قيامه بالأهداف المرجوة منه على أكمل وجه، وهذا من خلال التأكد من توفره على الشروط الواجبة في أنظمة التقييم السليمة والفعالة .

من خلال هذه الدراسة تم تحليل عملية تقييم أداء الموارد البشرية في واحدة من الشركات الإقتصادية الجزائرية ممثلة في شركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز، وهذا من دراسة كيفية تقييم اداء العاملين في هذه الشركة محل الدراسة، كشفت نتائج هذه الدراسة عن اعتماد على طرق قديمة في تقييم أداء العاملين

حيث خلصت الدراسة بتقديم جملة من الإقتراحات التي يمكن أن تساعد على تحسين عملية التقييم لخدمة أهداف المؤسسة وأفرادها

الكلمات المفتاحية:

الموارد البشرية – التقييم – تقييم الأداء

Abstract

The process of performance appraisal is one of the basic and strategic functions in human resources management, through which the institution aims to judge the performance of its human resources and then its general performance, as the efficiency of any organization and in any sector depends on the efficiency of human resources performance, and given the importance of the performance evaluation process, it is necessary for the institution to review the human resource, and ensure that it achieves the desired goals to the fullest, and this is by ensuring that it meets the conditions required in sound and effective evaluation systems.

Through this study, the process of evaluating the performance of human resources in one of the Algerian economic companies, represented by the Algerian Company for Electricity and Gas Distribution, was studied. The results of this study revealed a reliance on old methods of evaluating the performance of employees.

In the end, a number of suggestions were presented that helps improve the evaluation process to serve the objectives of the institution and its members

Keywords :

Human resources - Evaluation - Performance evaluation

الملاحق

الملحق رقم 1 : الغلاف الخارجي لاستمارة التقييم

FORMULAIRE D'EVALUATION

CADRES RESPONSABLES DE STRUCTURE

ANNEE :

NOMS	<input type="text"/>
------	----------------------

PRENOMS	<input type="text"/>
---------	----------------------

الملحق رقم 2: المعلومات الشخصية للعامل

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

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

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

الملحق رقم 4: تقييم المردودية للثلاثي الثالث و الثلاثي الرابع

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

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

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



/ 20

الملحق رقم 5: تقييم الدور -مهارات التأطير و مهارات التعامل مع الاخرين-

2. EVALUATION DU ROLE

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

I. HABILETES D'ENCADREMENT

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

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

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

الملحق رقم 6: تقييم الدور – المهارات الشخصية و كيفية توزيع النقاط -

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

III. HABILETES PERSONNELLES

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

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

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

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

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

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

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

- (3) Sommer le nombre de points sur 100
(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

الملحق رقم 7: التقييم الكلي و ملخص التقييم

3. EVALUATION GLOBALE

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

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

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

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

الملحق رقم 9: التعليقات و التآشيرات

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

الملحق رقم 10: تأشيرات من التسلسل الهرمي

VISAS DE LA HIERARCHIE

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION.....

AVIS.....

SIGNATURE ET DATE :

VISA DU DIRECTEUR CENTRAL OU D'UNITE

NOMS :

FONCTION :

SIGNATURE ET DATE :

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

Visa et cachet du SP.