

تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية: حالة فرع توزيع

الكهرباء والغاز بورقلة

خالد رجم* ، محمد الأمين شربي** هدى الله دباش***

الإرسال: 2018/04/13

القبول: 2018/06/11

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ورقلة، ومعرفة مدى تأثيره على مستوى أداء العاملين وتحقيق الرضا، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وقد أجريت الدراسة على عينة من عمال المؤسسة والتي بلغت (79) عامل، ومن أجل جمع بيانات الدراسة تم إجراء مقابلة مع بعض المسؤولين المكلفين بالتقييم، كذلك تم توزيع الاستبيان على العينة من أجل قياس فعالية نظام تقييم الأداء، وقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات وخلصت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: هناك علاقة طردية بين نظام التقييم وأداء العاملين، في حين أن تقييم أداء العاملين في المؤسسة لم يصل إلى مستوى الفعال وهذا لأنه لم يحقق الأهداف التي وضع من أجلها بالإضافة الى غياب الشفافية في عملية التقييم، عدم استخدام مخرجات التقييم في كل من منح المكافآت و التدريب و الترقية، وبالتالي لم يساهم في تحسين أداء العاملين بالمستوى المطلوب.

الكلمات المفتاحية: نظام تقييم الأداء، أداء العامل، المؤسسة الاقتصادية.

تصنيف JEL: M12

Abstract

This study aims to evaluate the effectiveness of the system of assessing the performance of employees in Electricity and Gas Distribution Directorate, and to determine the extent of its impact on the level of employees performance. We used The descriptive approach, The study was conducted on a sample of 79 employees, The study was conducted with some evaluation officials, and the questionnaire was distributed to the sample of employees to measure the effectiveness of the performance appraisal system. We used The SPSS program to analyze the data, we Found several results, There is a positive relationship between the system of evaluating the performance of. The performance evaluation of the employees of the Sonlegaz Company has not reached the effective level. This is because it did not achieve the objectives set for it. The lack of transparency, and therefore did not contribute to improving the performance of employees at the required level

Keywords: Employee Performance, Employee Evaluation System, Company.

JEL Classification : M12

* أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة (univ ouargla)، الجزائر، redjemkhaled@gmail.com

** أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة (univ ouargla)، الجزائر، cherbilamine@gmail.com

*** باحثة، جامعة ورقلة (univ ouargla)، الجزائر، houdaallah.debbache@gmail.com

1) مقدمة

ان عملية تقييم أداء العاملين من اهم وظائف ادارة الموارد البشرية لما لها من علاقة مع مختلف وظلائف الاخرى، فنجدها تتعلق بكل من وظيفة التنمية و التطوير (المورد البشري)، سواء تعلق الأمر ببرامج التدريب أو برامج تنمية المسار الوظيفي والترقيات أو برامج الحوافر والأجور، إضافة إلى انه يعزز الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، كما تعتبر الوظيفة الأساسية التي تنفذ من خلالها على الاداء الفعلي للعامل و التحديد الدقيق للفجوة بين ما هو مخطط له و ما تم تحقيقه وعليه يمكن طرح الاشكالية الآتية: ما مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟

• اهداف الدراسة:

- تحليل نظام تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة وتحديد نقاط القوة والضعف ؛
- إبراز أهمية تطبيق نظام تقييم أداء العاملين خاصة بالنسبة للعاملين، نظرا لتخوفهم منه واعتقادهم في أغلب الحالات أن هذا النظام ما هو إلا لتصيد أخطائهم وتطبيق العقوبات؛
- التعرف على الطرق المتبعة في تقييم الأداء المعتمدة في المؤسسة.

2. محتوى الدراسة

أ- الدراسات السابقة:

1) دراسة: نور الدين شنوبي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة دكتوراه، 2005، شملت هذه الدراسة مقابلات شخصية مع أفراد الإدارة العليا خاصة منهم القائمين بمسؤولية إدارة شؤون العمال إلى جانب العمال في مختلف المستويات و الوظائف و اختار الباحث عينة عشوائية على أساس أسلوب المسح الشامل مكونة من 300 مفردة ممثلة في مجموعة من الرؤساء و المرؤوسين المستجوبين في مختلف المؤسسات العمومية الاقتصادية المعنية بالدراسة. وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- عدم كفاءة نظام تقييم أداء العاملين ، والتركيز في تطبيقه على المستويات الإدارية الدنيا وإعفاء المستويات العليا؛
 - غياب الأهداف المحددة بدقة والمعايير المناسبة لقياسها و ملاحظتها؛
 - اعتماد المؤسسة على نماذج في تقييم الأداء لا تعكس بصدق عناصر قياسها المهارات الفعلية للعامل؛
 - عدم اهتمام إدارة المؤسسة بمقابلات تقييم أداء العمال لتصحيح مستوى الأداء المتدني، كذلك إهمال نتائج التقييم؛
 - نظام التقييم لأداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية يعاني الكثير من المشاكل والمعوقات التي تحد من فعاليته.
- 2) دراسة: خالد رجوم، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي علي، مذكرة ماجستير، 2012، جامعة ورقلة، هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أهمية مخرجات عملية تقييم أداء العاملين في استخدامها في تفعيل القرارات المتخذة على مستوى المورد البشري من تدريب و ترقيات...، كذلك إبراز علاقة نظام معلومات الموارد البشرية

بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة ودوره في تحسين أداء هذا الأخير، بالإضافة إلى ذلك فقد هدف إلى معرفة واقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ومدى تأثيره على أداء العاملين.

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

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

(3) دراسة: سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة : مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة CLP ، مذكرة ماجستير، 2007:

هدفت هذه الدراسة إلى رصد وتحليل مكونات نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ودراسة فعاليته، وقد استندت الدراسة استعمال مجموعة من الأدوات لجمع البيانات التي تتعلق بموضوع البحث تمثلت في الاستبيان والمقابلة والملاحظة، أما عرض المعلومات وتحليلها وتلخيصها فقد تم عن طريق استخدام الطرق الاحصائية باستعمال برنامج SPSS.وقصد دراسة واقع ظاهرة تقييم أداء العاملين - بمؤسسة توزيع و تسويق المنتجات البترولية المتعددة - نفضال مسيلة التابعة لمنطقة سطيف وتحليل أبعادها تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والبالغ عددهم (184) عامل، نظرا لصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع فقد تم الاقتصار على دراسة عينة تمثيلية للمجتمع بلغت (110) عامل. وقد خلصت الدراسة إلى أن نظام تقييم أداء العاملين - بمؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة - نفضال لا يرقى إلى مستوى الكفاءة و الفعالية المطلوبين، لأنه لا يقوم على أسس علمية تتسم بالموضوعية و العادل، وبالتالي فهو لم يتمكن من الوصول إلى تقييم عادل و موضوعي لأداء العامل، كما أن نتائجه لا تتسم بالدقة ، ولا تخدم القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية و المتعلقة بتسيير شؤون العاملين.

(4) دراسة: ماجد إبراهيم شاهين، مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية- دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2010: هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية وعدالة نظام تقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية، وتحليل العلاقة بين مدى

فعالية وعدالة نظام تقييم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، ومن ثم تحديد نقاط الضعف والقوة التي تتسم بها النظم المطبقة. تكون مجتمع الدراسة من فئتي الإداريين والإداريين الأكاديميين العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر والذين يشغلون درجة رئيس قسم فما فوق، وقد بلغ عددهم (170) موظف في الجامعة الإسلامية، و(80) موظف في جامعة الأزهر، وبذلك يبلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة (250) موظف، حيث تم توزيع (200) استبيان على عينة الدراسة خضع منها (175) استبيان، كانت نتائج الدراسة كالآتي:

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

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

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

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

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المتغيرات التي تؤثر على نظام تقييم الأداء، ومعرفة تأثير استعمال طرق جديدة ومحسنة للتقييم في مؤسسة راجستان للمناجم والمعادن المحدودة، حيث قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة وطبيعة البيانات تم استخدام الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وبعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائيا عن طريق برنامج (SPSS). وكانت نتائج الدراسة:

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

7) Muhammad Faseeh ullah khan, Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation, Journal of Business and Managemen, 2013 :

هدف الباحث إلى دراسة فعالية نظام تقييم الأداء ومدى مساهمته في تحفيز العاملين في المؤسسة، مستخدماً المنهج الوصفي. لقد جمعت المعلومات لهذا البحث من مختلف المواقع والمقالات والصحف ومن خلال الاستبيان، ومن خلال مواقع الأنترنت مثل ويكيبيديا، وأيضاً بعض الصحف مثل دابلي داون والمجلات اليومية جانغ. وقد تم لتوصل إلى مجموعة من النتائج:

- يرتبط نظام تقييم أداء العاملين بشكل كبير بنظام الحوافز والمكافآت.
- نظام تقييم الأداء الناجح في المؤسسة يساهم في تحفيز العاملين وكذلك تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.
- تعدد الأطراف التي تقوم بالتقييم يساعد على تجنب التحيز وبالتالي إنجاح نظام تقييم الأداء.
- شرح وتوضيح كيفية سير عملية التقييم للعمال هي أفضل طريقة لقياس الأداء وبالتالي تفعيل نظام تقييم الأداء.
- يساهم نظام تقييم الأداء بتحفيز 85 % من العاملين في المؤسسة.

3. الإطار النظري للدراسة

أ. مفهوم عملية تقييم أداء العاملين:

عملية تقييم أداء العاملين كما يلي: "هي تقييم الجانب الإنساني السلوكي في المؤسسة، باعتبار أن العمال داخل المؤسسة يشكلون تجمعا اجتماعيا يهدف إلى تحقيق أهداف معينة، وهذا يعني أن تقييم الأداء الإنساني يركز أساساً على كفاءة العامل وقدراته الفنية والعملية وقياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة والتي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة، لذلك فإن تقييم الأداء يحمل في تطبيقه أهدافاً مثل الترقية، الزيادة في الأجر، أو منحة أية حوافز، فعلى الإدارة أن تعطي للعامل فترة زمنية مناسبة ليثبت قدراته وكفاءته في أداء مهام وظيفته ومن ثم تتم عملية تقييم الأداء من بعد فترة زمنية محددة من تاريخ استلام العامل لعمله." (محمد زاهد ديري، 2011).

تتعلق عملية تقييم أداء العاملين بتحليل سلوك العاملين وأدائهم وإصدار حكم بمدى متخذي القرار في المؤسسة بالمعلومات اللازمة عن أداء هؤلاء العاملين. (محفوظ أحمد جودة، 2010).

ب. أهداف عملية تقييم الأداء

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين وهذا لغرض الاستفادة منه في تحقيق الأهداف الجزئية التالية: (عبد الناصر موسى 2004)

- معرفة المؤسسة للمستوى العام لجميع الأفراد العاملين بها؛
- استخدام المعلومات التي يوفرها نظام التقييم في معرفة أسباب تدني الأداء؛
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم؛

— تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين؛

— إمداد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم.

ت. معايير تقييم الأداء:

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

أ- **معايير نواتج الأداء** : تعتبر النتائج المحصلة النهائية للأداء المهدف الأول للتقييم و من السهل قياسها في معظم الأحيان

فهي تتمثل في حجم وكمية الإنتاج، جودة الإنتاج، الزمن المحدد للإنتاج، عدد الحوادث، تكلفة تحقيق النتائج. (جمال

الدين محمد مرسي وإدريس عبد الرحمن ثابت 2002)

ب- **معايير سلوك الأداء** : عند تقييم سلوك العامل يتم التطرق إلى الأفعال التصرفات والعادات التي يتبعها في أداء عمله،

حيث يمكن قياس سلوك الفرد على أساس احترام وقت العمل، معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة

التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، حل المشكلات، اتخاذ القرارات. (زهير ثابت 2007)

ت- **معايير صفات شخصية** : يقصد بها المزايا الإيجابية التي يتحلل بها الفرد أثناء تأدية عمله حتى تمكنه من تأديته بنجاح،

ومثال عليها الفهم، الانتباه، المبادرة، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي، الأمانة. (زهير ثابت 2007)

ويمكن توضيح معايير تقييم الأداء حسب الجدول أدناه:

جدول رقم (01) : معايير تقييم الأداء

معايير التقييم	التقييم على أساس النتائج	التقييم على أساس السلوك	التقييم على أساس السمات الشخصية
عناصر التقييم	— كمية الإنتاج الفعلي — جودة الإنتاج الفعلي — مدة الإنتاج الفعلي — تكلفة الإنتاج الفعلي...	— الانضباط في العمل — المواظبة على العمل — العلاقات في العمل — التعاون في العمل...	— الابتكار — الإقناع — الإدراك — المبادرة...
معدلات التقييم	— المقادير الكمية المحددة — المقادير النوعية المحددة — الفترات الزمنية المعينة — قيمة التكاليف المسموح بها	— درجة الانضباط — درجة المواظبة — درجة العلاقات — درجة التعاون	— القدرة على الابتكار — القدرة على الإقناع — القدرة على الإدراك — القدرة على المبادرة
التقديرات	مستوى إنجاز الرجل الوسط	الدرجة الوسطى لتقدير السلوك	القدرة المتوسطة الواجب توفيرها في العامل

المصدر: (نور الدين شنوف، 2005، ص138)

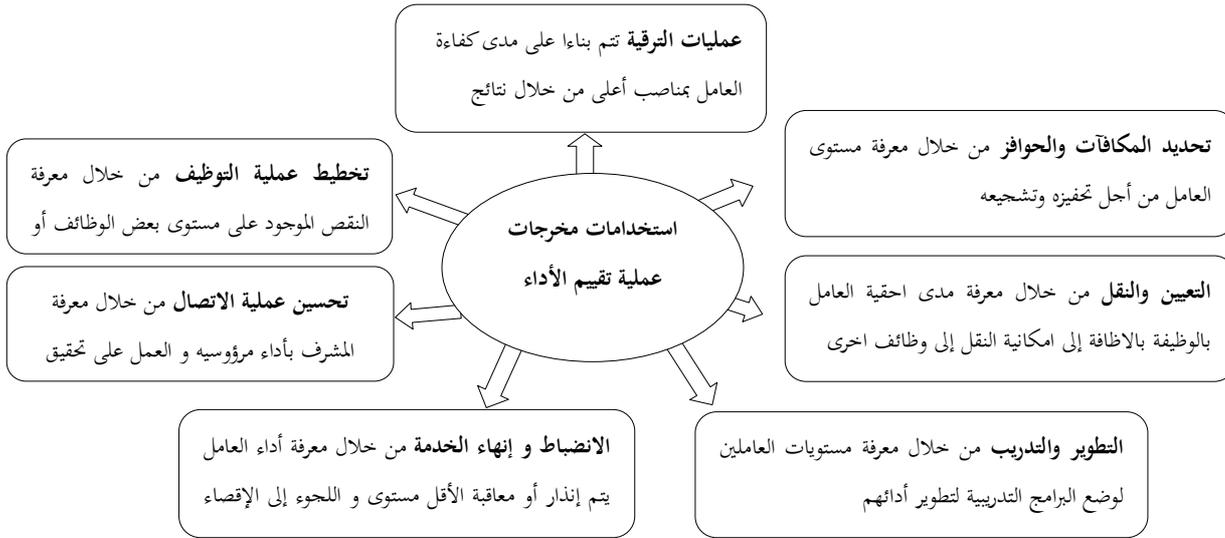
ث. معوقات عملية تقييم الأداء:

تتميز عملية تقييم أداء العاملين بدرجة عالية من الحساسية مما تؤثر على طبيعة الحكم على عامل معين ومن أهم

الصعوبات أو المشكلات التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين: (خالد رجم، 2012)

- عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء يعطي نوع من العشوائية؛
- عدم موضوعية المقيم وسريته؛
- تأثير إهمال العامل النفسي والاجتماعي للعامل؛
- إهدار الكثير من الوقت في عملية التقييم؛
- اعتبار التقييم جزءا من العملية الانضباطية؛
- عدم مشاركة العمال في وضع المعايير؛
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء؛
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم؛
- عدم كفاية التغذية العكسية للتقييم؛
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

شكل رقم(01): استخدامات مخرجات تقييم أداء العاملين



المصدر: (خالد رجم، 2012، ص18)

4. منهجية الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لملائمته مثل هذه الدراسات، إذ استخدمنا كل من المقابلة مع اطارات ادارة الموارد البشرية من اجل تحليل واقع نظام تقييم أداء العاملين، و ماهي المعوقات التي تحول دون الوصول للفعالية المطلوبة، كما اعتمدنا على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة عشوائية قدرها 79 عامل من اجل معرفة آراء العاملين بشأن مدى فعالية نظام التقييم و ماهي النقائص التي تتخلل هذه العملية. تتمثل حدود الدراسة في مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بورقلة سنة 2017.

الجدول رقم (3) عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

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

المصدر : من إعداد الباحثين

وقد تم تقسيم الاستبيان كالآتي:

– الجزء الأول : يشتمل على فقرات الاستبيان، ويتضمن محورين:

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

- المحور الثاني : يتعلق بأداء العاملين ، وهو يتكون من 11 عبارة موزعة من 26 إلى 36.

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

5. بيانات الدراسة و تحليلها

1.5. تحليل واقع نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة(آلية التقييم):

أولاً : تصنيف العمال :

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

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

ثانيا : تحديد الأهداف

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

ثالثا : تصميم استمارة التقييم

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

الجزء (01) : التعريف بالعامل الخاضع للتقييم

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

الجزء (02) : تقييم المردودية

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

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

لتقييم المردودية:

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

الجزء(03) : تقييم السلوك

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

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

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

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

الجدول ر(4) : الدلائل التي يسترشد بها في تقدير درجة تحقيق السلوك

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

المصدر : وثائق المؤسسة

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

الجدول رقم (5) : ترجمة الدلائل إلى عدد من النقاط المحددة للدرجات

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

المصدر : وثائق المؤسسة

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

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

الجزء (4) : التقييم الشامل

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

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

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

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

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

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

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

الجزء (5) : ملخص التقييم

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

الجزء (6) : توجيهات تنموية

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

الجزء (7) : إبداء الآراء والمصادقة عليها

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

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

3.5. مصادر بيانات التقييم

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

- سجلات الحضور والانصراف والإجازات؛
- الشكاوى والتحقيقات الميدانية؛
- الملف الإداري للعامل؛
- الاعتماد على ذاكرة وتخمين المشرف؛

- نتائج التقييم لعمليات التقييم السابقة؛
- سجل متابعة المشرف اليومية لأداء العامل؛
- كشوف النشاط وسجلات الإنتاج المحددة لمهام العامل.

4.5. نتائج الاستبيان:

أ. ثبات الأداة:

الجدول رقم (06): معاملات ثبات الأداة حسب المعامل (ألفا كرونباخ)

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
36	0.777

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

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

ج. نتائج المحور الأول:

الجدول رقم (07): نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالبعد الأول

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

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

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

الجدول رقم (08): نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالبعد الثاني

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

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

الجدول رقم (09): نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالبعد الثالث

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب	العبارات
غير موافق	.644	1.29	4	8. يتم اطلاعي على نتائج تقييم أدائي
غير موافق	.693	1.33	2	9. لرئيسي القدرة والكفاءة على الحكم على أدائي
غير موافق	.658	1.34	1	10. تتم مناقشة نتائج التقييم مع رئيسي
غير موافق	.648	1.30	3	11. أنا راض عن نتائج تقييم أدائي
غير موافق	.639	1.28	5	12. يتم إعطائي حق الاعتراض والتظلم على نتائج تقييمي
غير موافق	.674	1.33	2	13. يتم دراسة التظلمات المتعلقة بنتائج التقييم بشكل جدي
غير موافق	.663	1.32		البعد الثالث : الإعلان عن نتائج التقييم

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

الجدول رقم (10): نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالبعد الرابع

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب	العبارات	الاتجاه
.655	1.27	2	14. استفدت من مكافآت وعلاوات بناء على نتائج التقييم	غير موافق
.650	1.25	3	15. تمت ترقية منذ دخولي للمؤسسة بفضل النقاط التي تحصلت عليها من تقييم أدائي	غير موافق
.604	1.24	4	16. استفدت من برامج تدريبية بناء لنتائج تقييمي	غير موافق
.604	1.24	4	17. تساعد عملية التقييم على الاتصال بالعمال والتعرف على المشاكل التي تعترضهم	غير موافق
.592	1.22	5	18. تساعد نتائج التقييم على إرشاد العامل للنقاط القابلة للتحسين لتنمية أدائه	غير موافق
.875	2.34	1	19. تؤثر نتائج التقييم على مستوى الرضا الوظيفي للعامل (تشجعي نتائج التقييم وتمنحني دافعية لمزيد من العمل)	موافق
.663	1.42		البعد الرابع : استخدام نتائج التقييم	غير موافق
.712	1.66		المحور الأول : نظام تقييم أداء العاملين	غير موافق

بين الجدول أعلاه أن المتوسط العام لبعد استخدام نتائج التقييم كان (1.42) وانحراف معياري (0.663) والتوجه كان غير موافق. كما نلاحظ أن العبارة رقم (24) تحصلت على أدنى نسبة موافقة بمتوسط حسابي (1.22) وهو أقل من المتوسط الكلي وانحراف معياري قدره (0.760). وتحصلت العبارة رقم (25) والتي نصت على (تؤثر نتائج التقييم على مستوى الرضا الوظيفي للعامل) على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي بلغ (2.34) وهو مساوي للمتوسط الكلي (2.34) والتوجه كان غير موافق. كحصيلة لما سبق وبناء على المتوسط العام للمحور الأول والذي بلغ (1.66) والانحراف المعياري (0.712) وتوجه غير موافق يمكننا قول أنه يوجد نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة ولكنه يفتقر للفعالية.

ج. نتائج المحور الثاني: أداء العاملين

الجدول رقم (11): نتائج إجابات المستجوبين للمحور الثاني (أداء العاملين)

العبارات	الترتيب	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
7. تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي.	1	2.80	.586	موافق
8. لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	3	2.66	.658	موافق
9. أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل.	7	1.61	.883	غير موافق
10. ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	10	1.54	.844	غير موافق
11. أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة	3	2.66	.732	موافق
12. تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين بغية تحقيق أداء فعال	9	1.56	.843	غير موافق
13. تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء	8	1.58	.856	غير موافق
14. حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	4	2.63	.683	موافق
15. تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم	6	1.63	.880	غير موافق

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

د. تحليل معامل الارتباط بين نظام تقييم أداء العاملين وأداء العاملين

يبين الجدول التالي مصفوفة الارتباط ما بين نظام التقييم وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ورقلة:

الجدول رقم (12): معامل الارتباط بين نظام تقييم أداء العاملين وأداء العاملين

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

** هناك ارتباط عند القيمة sig تساوي 0,01
0.01 level (2-tailed)

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

6- مناقشة نتائج الدراسة

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

ففي الجدول (07) نلاحظ أنه بالرغم من أن درجة معرفة المستجوبين بأهداف نظام التقييم مرتفعة بمتوسط قدره (2.51)، إلا أنه ومن خلال المقابلة مع بعض أفراد العينة تبين أن الإدارة لا تتيح لهم المجال للمشاركة في وضع أهداف النظام ومناقشتها معهم بغية زيادة اهتمامهم بتحقيقها إذا ما شعروا بأنها مقياس لمستوى أدائهم.

كما توصلنا من خلال المقابلة أنه لم تستطع المؤسسة محل الدراسة تحقيق أهم الأهداف التي وضع من أجلها نظام تقييم أداء العاملين، نذكر منها:

— التمكين من وضع سياسات تنموية على أسس علمية لتطوير وظيفة الموارد البشرية كاعتماد نتائج التقييم في تحديد احتياجات التدريب، واستحقاقات التحفيز والترقية والنقل وكل ما يتعلق بتنمية شؤون العمال.

بالرغم من كون هذا أحد أهداف نظام التقييم إلا أنه لم يتم على الأرض الواقع، وهذا ما توصلت إليه كل من دراسة (نور الدين شنوفي سنة 2005) أن مؤسسة سونلغاز لا تستعمل مخرجات نظام التقييم في اتخاذ القرارات الإدارية. كذلك دراسة (سعاد بعجي 2007) حيث أن نتائج عملية التقييم لا تخدم القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية و المتعلقة بتسيير شؤون العاملين.

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

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

وبالنسبة لطرق ومعايير التقييم المطبقة فقد كانت متوسط هذا البعد (1.59) وهو مستوى منخفض، خاصة من جانب شرحها وتوضيحها للعاملين، فقد أكد أغلب المستجوبون أنه لا يتم شرحها، وهذا ما تأكده العبارة رقم (8) من الجدول (8) والتي تنص على (يتم شرح طرق ومعايير التقييم) بمتوسط (1.27) وتوجه كان غير موافق.

وبالحديث عن موضوعية المعايير فقد تم تأكيد عدم موضوعيتها وعدالتها من خلال كل من المقابلة والاستبيان في الجدول (8) العبارة رقم (9) والتي كان متوسطها (1.28) وهو منخفض وغير مقبول.

نلاحظ هنا أن دراستنا تتشابه مع كل من دراسة (ماجد إبراهيم شاهين 2010) والتي توصل من خلالها إلى أن وجود عدالة في نظام تقييم أداء العاملين ويساهم في تعزيز من الأداء الوظيفي والولاء، وكذا دراسة (سعاد بعجي 2007) والتي أكدت أن نظام تقييم أداء العاملين — بمؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة — نفضال لا يرقى إلى مستوى الكفاءة و الفعالية المطلوبين، لأنه لا يقوم على أسس علمية تتسم بالموضوعية و العدالة، وبالتالي فهو لم يتمكن من الوصول إلى تقييم عادل و موضوعي لأداء العامل.

جاء في الجدول رقم (08) أنه تتم عملية التقييم بشكل دوري ومنتظم وذلك بمتوسط (2.34) وهو مستوى مقبول، إلا أنه ومن خلال المناقشة مع المسؤولين ن جهة تم تأكيد أن المؤسسة تقوم بعملية التقييم سنويا (مرة واحدة في السنة)، ومن جهة أخرى وبالمناقشة مع بعض المرؤوسين فقد أبدوا نوعا من الاستياء بهذا الخصوص، لأنهم يرون أن مستوى الأداء يتغير من يوم لآخر نتيجة تغير تصرفات وسلوك العامل بشكل مستمر، ولا يمكن الحكم بصدق على أداء العامل، وتثبيت أداؤه في صورة واحدة خلال زمن طويل باعتبار أن أداء العامل يتغير بصفة مستمرة.

كما أن دورية التقييم تشعر العامل بوجود المتابعة والمراقبة المستمرة لأدائه وتصرفاته وسلوكه في العمل، وبالتالي تكون حافزاً له لبذل المزيد من الجهد، كما يمكن من تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب لكي ينظر لها العامل (عملية التقييم) كونها أسلوب إصلاح وتطوير وتحسين بدلاً أن تكون أسلوب ردع وعقاب.

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

حيث أن عبارة (يتم اطلاعي على نتائج التقييم) قد كان اتجاهها غير موافق بمتوسط ضعيف (1.29)، بالإضافة إلى ذلك فإنه لا تتم مناقشة النتائج مع المرؤوسين، وها قد يعود سلباً على مستوى الرضا لدى العمال ورغم أهمية المناقشة، فهي تعتبر كتغذية عكسية لعملية التقييم، فمن خلالها تتم اطلاع العامل على مواطن قوته ليعززها ونقاط ضعفه ليصححها، كما أن عملية المناقشة تساعد على الاتصال بالعمال والتعرف على مشاكلهم، وبالتالي عند إهمال هذه المرحلة سيتأثر نظام التقييم ككل، والعبارتين (23) و(24) من الجدول (10) تأكيداً ذلك من خلال متوسطهما المنخفض والذي بلغ (1.24) و(1.22) على التوالي. وقد أكدنا من خلال المقابلة أنه لا يتم إبلاغ العامل بنتيجة التقييم بشكل مباشر وإنما تظهر نتيجة تقييمه من خلال كشف الراتب.

لكي تحقق نتائج التقييم فعاليتها لابد من أن يكون لها تأثيرات ملموسة على العمال الخاضعين للتقييم بشكل خاص، إذ أن المنطق يقتضي مكافأة العمال الذين حصلوا على تقديرات مرتفعة لتكون حافزاً لهم للمحافظة على المستوى الذي حققوه، والعمل على زيادة تحسین أدائهم مستقبلاً، وفي نفس الوقت معاقبة العمال المقصرين، إذا ثبت أنّ هذا التقصير ناتج عن إهمالهم حتى يعتبر غيرهم وهم كذلك وعن الإجراءات التي تعقب عملية الإعلان عن نتائج تقييم أداء العامل، كما أكدّه (Muhammad Faseeh ullah khan سنة 2013) من خلال دراسته التي خلص فيها إلى أن يرتبط نظام تقييم أداء العاملين بشكل كبير بنظام الحوافز والمكافآت؛ نظام تقييم الأداء الناجح في المؤسسة يساهم في تحفيز العاملين وكذلك تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة؛ تعدد الأطراف التي تقوم بالتقييم يساعد على تجنب التحيز وبالتالي إنجاح نظام تقييم الأداء؛ شرح وتوضيح كيفية سير عملية التقييم للعمال هي أفضل طريقة لقياس الأداء وبالتالي تفعيل نظام تقييم الأداء؛ يساهم نظام تقييم الأداء بتحفيز 85% من العاملين في المؤسسة.

وعلى هذا الأساس كان من المفترض على المؤسسة أن تستخدم نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية، منح المكافآت والترقيات ...، إلا أن الواقع الذي وجدناه من خلال المقابلة والاستبيان كانت مغايرة، والجدول (10) يوضح أن درجة استفادة أفراد عينة الدراسة من نتائج التقييم والمتمثلة في المكافآت والعلاوات، الترقيات والبرامج التدريبية قد كانت

منخفضة جدا وبمتوسط حساسي لا يزيد عن (1.27)، مما لا يساهم في التحفيز، وهذا ما يحول دون تحقيق الرضا الذي ينعكس على الأداء، والعبارة (17) من الجدول (09) التي تنص على (أنا راض عن نتائج تقييم أدائي) والتي بلغ متوسطها (1.30) بتوجه غير موافق.

وهذه النتيجة لا تختلف عما توصلت إليه (سعاد بعجي سنة 2007) أن نتائج التقييم في المؤسسة محل الدراسة لا تخدم القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية و المتعلقة بتسيير شؤون العاملين إنَّ ما يشعر العامل المرؤوس بعدالة ونزاهة التقييم هو الطعون عن النتائج التي تجعل الرؤساء المشرفين على هذه العملية أكثر جدية وموضوعية عند تأدية هذه المهمة، لكن في حالتنا هذه فإن النتائج كانت في الأغلب تؤكد أنه لا يتم إعطاء العامل حق الاعتراض على نتائج التقييم، وحتى إن أعطي الحق فإنه لا ينظر إلى التظلمات بشكل جدي، وهذا ما تأكده العبارتان (18) و(19) من الجدول رقم (09) واللذان كان متوسطهما الحسائي (1.28) و(1.33) على الترتيب.

- من خلال مقابلة مع إدارات في مصلحة الموارد البشرية تم الوصول إلى أن نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وكأي نظام فإنه تشوبه مجموعة من الأخطاء والمشاكل تتحملها أطراف مختلفة بدرجات متفاوتة تتقدمها أخطاء مرتبطة بالتشريع أي قصور القوانين واللوائح التنظيمية، كذلك مشاكل وأخطاء المشرفين على عملية التقييم.
- بالإضافة إلى ذلك فقد اتفق معظم العاملين على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء العاملين وهذا دليل على أن العاملين يميلون كل الميل إلى روح التجديد والتغيير، والتطوير، إذ يطمحون إلى التحسين. وعلى هذا الأساس قدم المستجوبون مجموعة من العيوب تمثلت في:
 - المشكل الحقيقي ليس في نظام تقييم أداء العاملين وإنما في كيفية تطبيقه؛
 - الاعتماد على جهة واحدة في تقييم الأداء (المسؤول المباشر)؛
 - غياب ندوات ودورات على مستوى الأقسام تساهم في زيادة الوعي بأهمية وفوائد عملية التقييم؛
 - النظام الحالي يعاني من عدم الاهتمام بالجانب التشريعي له، لكي تكون قواعد وإجراءات تنظيمية تعكس الإرادة والإدارة الفعلية نحو تنمية مستدامة للعنصر البشري في المؤسسة؛
 - عدم وجود برامج تدريب للقائمين بالتقييم لتوجيههم وتدريبهم على الطريقة السليمة للتقييم؛
 - عدم وجود عدالة في توزيع المكافآت والعلاوات؛
 - عدم مناقشة أهداف النظام مع العامل؛
 - عدم التحديد الواضح لمعايير التقييم والنقاط التي يتم التقييم عليها؛
 - عدم تحديد مدة مناسبة لدورية التقييم، والاكتفاء بالقياس السنوي؛
 - ميل بعض الرؤساء بمعاملة مرؤوسيه في إعطائهم تقديرات مرتفعة.
 - تأثير بعض المشرفين بالمركز الوظيفي أو بالدرجة المالية أو بعوامل أخرى للعامل محل التقييم وبالتالي يتحيزون في تقديرهم.
 - تأثير الخصائص الشخصية على المشرف مثلا الحالة الصحية، الإرهاق والتعب، المزاج، الأرق الذي يؤثر على الأعصاب..... الخ.
 - تركيز المشرفين على قياس صفات الأفراد (مثل السلوك، الوفاء، الإخلاص) وليس الأداء؛

- عدم ترك الحرية كاملة للمؤسسة في وضع نظام تقييم دون مشاركة أو رقابة فعلية من بعض الجهات الخارجية (السلطة الوصية، التّقابة، مفتشية العمل....)؛
- خطأ الإهمال والتهاون؛
- خطأ تصلب وتحجر رأي العاملين؛
- خطأ عدم الاتصال المستمر بالعاملين.
- عدم وجود أي نوع من المساءلة الإدارية للرؤساء المباشرين المسؤولين عن وضع ملء استمارة التقييم وتقدير أداء العمال.
- من خلال نتائج الجدول رقم (07) يتبين لنا أن هناك علاقة طردية بين نظام تقييم أداء العاملين وأداء العاملين، وبما أن $\text{sig} = 0.01$ وهو أكبر من 0.05 فإن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام تقييم أداء العاملين وأداء العاملين وقيمة الارتباط هي 0.709. أي أن نظام تقييم أداء العاملين يؤثر على مستوى الأداء بنسبة 70.9 بالمئة (كلما زادت فعالية نظام تقييم أداء العاملين زاد تحسن أداء العاملين). وهذا ما أكدته (ماجد إبراهيم شاهين 2010) في دراسته من خلال أن نظام تقييم أداء العاملين له علاقة طردية كع الأداء الوظيفي بحيث أن نظام التقييم الذي يتسم بالفعالية يلعب دورا باغ الأهمية في تعزيز كل من الأداء الوظيفي.
- والملاحظ لدراسة دراسة الباحث (خالد رجم سنة 2012) فقد كانت النتائج مخالفة للدراسة الحالية وباقي الدراسات، فقد توصل الباحث أن إدارة الموارد البشرية تقوم بتقييم أداء العاملين استنادا إلى المعلومات المخزنة الخاصة بكل عامل؛ تطلع إدارة الموارد البشرية العمال على نتائج تقييمهم، وهذا ما يساعدهم في تحسين نقاط ضعفهم؛ يتم مناقشة نتائج التقييم مع الرئيس المباشر؛ كما أعرب العمال عن رضاهم عن تقييم أدائهم؛ يتم وضع برامج التدريب اعتمادا على معلومات عملية تقييم أداء العاملين المخزنة في قاعدة بيانات الموارد البشرية؛ كما هناك علاقة بين معلومات تقييم أداء العاملين وبرنامج الترتيبات.
- في حين أن (نور الدين شنوف سنة 2005) والذي كانت دراسته في مؤسسة سونلغاز بولاية الجزائر يجد أن رغم مرور السنوات إلا أن نظام التقييم لأداء العامل في مؤسسة سونلغاز لازال يعاني الكثير من المشاكل والمعوقات التي تحد من فعاليته، خاصة من التركيز في تطبيقه على المستويات الإدارية الدنيا وإعفاء المستويات العليا؛ غياب الأهداف المحددة بدقة والمعايير المناسبة لقياسها وملاحظتها؛ اعتماد المؤسسة على نماذج في تقييم الأداء لا تعكس بصدق عناصر قياسها المهارات الفعلية للعامل؛ عدم اهتمام إدارة المؤسسة بمقابلات تقييم أداء العمال لتصحيح مستوى الأداء المتدني، كذلك إهمال نتائج التقييم...
- بالرغم من أن عملية تقييم الأداء من أهم مهام إدارة الموارد البشرية وذلك لتعدد الآثار المترتبة عليها وعلاقتها بالمهام الأخرى من اختيار العمال وتكوينهم وتوجيههم والتعرف على خصائص مهامهم وقدرات العمال وتحديد الأحمال والعلاوات والتحويل والترقية، وغيرها من المهام الإدارية، إلا أننا لاحظنا أن المؤسسة محل الدراسة ومع مرور السنين لم تعمل على تحسين نظام تقييم أو توليه اهتمام، من خلال الاعتماد على تقنيات تقييم حديثة من أجل تجنب الذاتية

واعتماد طرق علمية وموضوعية، كما ينصح بتعدد أطراف التقييم، كذلك التأكيد على الجانب القانوني باعتباره غائب في المؤسسة. من خلال نص قوانين تساعد المقيم (المشرف) في تقييمه للعمال، كذلك الحرص على تدريبهم ومراقبة سير عملية التقييم.

7- الخلاصة

حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية التعرف على مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز- ورقلة - وإلى أي درجة تأثر فعاليته في تحسين أداء العاملين، إذ انن توصلنا الى عدة معوقات تحول دون فعالية نظام تقييم أدعاء العاملين في المؤسسة محل الدراسة نلخصها في النقاط الآتية:

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

- يجب أن يحضى نظام تقييم الأداء بالمزيد من الاهتمام من الجميع خاصة المستويات العليا لتزداد مصداقيته وفعاليته.
- يجب أن يكون نظاماً خالياً من التعقيدات، حيث يسهل فهمه من طرف الجميع.
- إعطاء العامل حق التظلم والاعتراض
- إعطاء أكبر فرص للترقية وتمكين العمال من الاستفادة منها بعدالة لتدعيم نظم التحفيز.
- تدريب الموارد البشرية لتجنب الأخطاء وتقليص العيوب في المؤسسة.
- استخدام مخرجات عملية التقييم في كل من التدريب و الترقيات و تسيير المكافآت و التوظيف.

الكتب

- جمال الدين محمد مرسي وإدريس عبد الرحمن ثابت (2002). السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
- زهير ثابت ، كيف تقييم الشركات والعاملين (2007). الطبعة الثانية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية (2010). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن).
- محمد زاهد ديري، إدارة الموارد البشرية (2011)، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن.
- George Ndemo Ochoti, Factors Influencing Employee Performance Appraisal System: A Case of the Ministry of State for Provincial Administration & Internal Security, Keny, International journal of business and social science, 2012.
- Vineet Chouhan and PushpaVerma, Improving Effectiveness of Performance Appraisal Tool: Who Thinks that It Uses Improved Techniques?, Journal of business spectrum, 2014.
- Muhammad Faseeh ullah khan, Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation, Journal of Business and Managemen, 2013 .

مقال

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

مذكرات واطروحات:

- خالد رجم، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين (2012). مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.
- نور الدين شنوف، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز (2005). أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر.

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان

السادة والسيدات الأفاضل، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة هذه الاستمارة لاجراء بحث حول: تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية: حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة وأعلمكم أن إجاباتكم تحظى بالأهمية القصوى لنجاح بحثنا، وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي، نشكركم جزيل الشكر.

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

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