



أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية

- إشارة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة -

**The importance of using the methods of evaluating the performance of human resources
in achieving the objectives of the economic institution
-Signal of the Tebessa Phosphate Mines Foundation**

الدكتورة: فضيلة بوطورة¹، الدكتور نوفل سمايلي²، الدكتورة زهية قرامطية³

¹ جامعة العربي التبسي - تبسة (الجزائر)، Fadila.boutora@gmail.com

² جامعة العربي التبسي - تبسة (الجزائر)، nawfel.smaili@gmail.com

³ جامعة البليدة 2 لونييسي علي (الجزائر)، gramtiazahia@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2019/10/30 ؛ تاريخ المراجعة : 2020/03/29 ؛ تاريخ القبول: 2020/04/28

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى توضيح عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية كعملية أساسية فيها، حيث يتحدد من خلالها مواطن القوة والضعف في أداء الأفراد العاملين لمختلف الأنشطة والعمليات بالمؤسسة، و يتم تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية وفقا لمجموعة من الأساليب التي تختلف في معاييرها وطرق تنفيذها، فكلما كان أسلوب تقييم الأداء المتبع بعيد عن التحيز الشخصي كلما كان تقييم الأداء في المؤسسة ناجح وفعال. وقد تناولت الدراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات (somiphos) - تبسة - وبصفة عامة أقرت الدراسة بوجود نظام لتقييم الأداء قائم بهذه المؤسسة، من خلال اعتمادها على أساليب تقليدية في التقييم محددة وواضحة تهدف إلى تطوير أداء الأفراد العاملين فيها وتطوير كفاءاتهم وقدراتهم الوظيفية .
الكلمات المفتاحية: الأداء، تقييم الأداء، الموارد البشرية، المؤسسة الاقتصادية، مناجم الفوسفات تبسة.

تصنيف JEL : M54 ,J01 ,J03,J08,L01,M02 .

Abstract

The Purpose of this paper is to clarify the process of assessing the performance of Human Resources in the economic institution as a basic process in the institution through which the strengths and weaknesses in the performance of the personnel working for the various activities and operations in the institution are evaluated, The higher the performance appraisal method is, the better the performance evaluation in the organization is successful and effective. In general, the study recognized the existence of a performance evaluation system in this institution, Through its reliance on traditional methods of evaluation, specific and clear, aimed at developing the performance of the individuals working in it and developing their competencies and abilities.

Keywords : Performance, Performance Evaluation, Human Resources, Economic Company, Tebessa Phosphate Mines.

JEL classification : M54 ,J01 ,J03,J08,L01,M02

مقدمة

تواجه منظمات الأعمال تحديات كثيرة في البيئة المعاصرة التي تفرض عليها اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة تلك التحديات، وإيجاد الحلول الملائمة للمشكلات التي تعيق وتعرق عملها، ومن بين هذه التحديات اشتداد المنافسة الذي يستدعي تطوير قدرتها التنافسية من تحديث هيكلها الإنتاجية واعتماد نظم التسيير الأكثر فعالية، ولعل من أهم مداخل تطوير القدرة التنافسية للمنظمات المعاصرة هو الاهتمام بالموارد البشرية.

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي لتنفيذ جميع السياسات والبرامج والاستراتيجيات في المنظمة بصفة عامة والمساهمة في تحقيق أهدافها، وتتميز إدارة الموارد البشرية بوظيفة أساسية وهي تقييم أداء العاملين، التي تعتبر من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المنظمات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال لكونها الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف المؤسسة بل تتعدى إلى كونها تعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية، حيث اعتمد عليها لأجل تحديد وتحليل وتقدير مستوى الانجاز الفعلي للأفراد وتوفير المعلومات التي تساعد على تحفيز القدرات وتنمية المهارات واتخاذ الاستراتيجيات الكفيلة لتحسين طرق الأداء داخل المؤسسات.

الإشكالية:

من خلال ما سبق تتضح إشكالية موضوع البحث، المطروحة في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق

أهداف المؤسسة الاقتصادية؟ وما واقع هذه المساهمة بمؤسسة مناجم الفوسفات (somiphos) - تبسة - ؟

الفرضيات:

الإجابة على الإشكالية يمكننا أن نضع الفرضية التالية كإجابة أولية على الإشكالية المطروحة:

- تساهم أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات (somiphos) - تبسة من تحقيق أهدافها بفعالية أكبر .

أهمية الدراسة:

على الرغم من عدم إمكانية بل استحالة تغيير الأداء الماضي من خلال تقييم الأداء ولكن هذا التقييم بمثابة الخطوة الأولى في تخطيط الأداء المستقبلي

وذلك عن طريق إجراء تشخيص موضوعي للظروف المحيطة بالمؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف في مستوى الأداء ومحاولة تصحيح كل الاختلالات.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى توضيح ما يلي:

- شرح فكرة تقييم الأداء واستعراض أهم الطرق الممكنة؛

- التعرف على أهم المداخل التي تساهم في تحسين أداء المورد البشري؛

- محاولة التعرف على واقع مؤسسة مناجم الفوسفات (somiphos) ، وتطبيق نموذج شامل في تقييم الأداء.

1-الاطار النظري لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر وظيفة تقييم أداء العاملين ووظيفة قديمة قدم التاريخ، تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول يشرف

عليها مديرون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي، وهي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزود المؤسسة بالمعلومات الضرورية لأداء أدوار العاملين في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة.

1-1- مفهوم أداء الموارد البشرية: يعرف أداء الموارد البشرية في المؤسسة على أنه: "النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها" (الغالي، 2007، ص478).

كما يعرف أيضا على أنه: " يستعمل للحكم على المؤسسة من حيث الأهداف و الطريقة المتبعة في تحقيقها" (DORVAIS ، 1999 ، p 106) ويعرف أيضا

على أنه: " يمكن الحكم على الأداء من خلال ثلاثة معايير مختلفة ، و لكنها مكملة لبعضها البعض، حيث تكون فيها مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة و تتمثل هذه المعايير في : أهمية الهدف، القدرة على بلوغ الهدف ، الطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف. (DONNADIEU ، 1999 ، p 231)

من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن الأداء يركز على تحقيق الأهداف مع الإستخدام العقلاني للموارد المتاحة من أجل تلبية التكاليف .

1-2- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية: يعرف تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة على أنه: " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من

الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤديه، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين (حنفي، 1996، ص196)

" . كما يعرف أيضا بأنه: " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في

القيام بأعمالهم الحالية والحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل " . (الباسط، 2011، ص 259) ويعرف أيضا على أنه: " العملية التي يتم بموجبها

أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية- إشارة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، (ص ص: 268-280)

تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، بحيث يحصلون على المكافآت بقدر ما يعملون وما ينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به " (حسن، 2015، ص 252). ويعرف أيضا على أنه: " يعني تقييم أداء الفرد بواسطة نقاط مرجعية معروفة من طرف كل من المقيم والمقيم، و مصدر هذه الأخيرة هو تحليل تنظيم العمل مع خطط العمل لوحدة الأقسام و المؤسسة " (CASPAR، 1993، p27).

1-3 - أهداف تقييم أداء الموارد البشرية: يهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف من بينها الآتي (الحسن، 2004، ص ص 56-57):

* **الأهداف الإدارية:** وتتمثل في تشخيص الأداء المتميز أو غير العادي، والذي يقوم به الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما، فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون ويعرف المقصرون.

* **الأهداف السلوكية:** وتتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها، وبالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية وما يحتاجونه من برامج التطوير والتحسين.

* **الأهداف الإستراتيجية:** تهدف عملية تقييم أداء العاملين إلى الربط والتكامل بين الأهداف الإستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية والتمثلة في المخرجات المحددة مسبقا.

* **الأهداف التنموية:** يتمثل الهدف الأخير من أغراض إدارة الموارد البشرية في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل، عندما لا يؤدي العامل عمله على النحو المتوقع فان إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

1-4- فوائد تقييم أداء الموارد البشرية: يمكن إبراز فوائد تقييم أداء العاملين من خلال العناصر الآتية:

* **الروح المعنوية:** إن جو التفاهم والعلاقات الحسنة الذي يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل وعلى زيادة الإنتاج كما ونوعا. (Peretti، 2005، pp 320-321)

* **إشعار العاملين بمسؤولياتهم:** إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فانه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه. (رضا، 2010، ص 155)

* **وسيلة لضمان عدالة المعاملة:** حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم أداء العاملين، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل. (عقيلي، 2009، ص 374)

* **الرقابة على الرؤساء:** أن تقييم أداء العاملين يجعل الإدارة العليا في المؤسسة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها. (عيشي، 2006/2005، ص 07)

1-5- **معايير تقييم أداء الموارد البشرية:** تعرف معايير تقييم أداء العاملين على أنها: " المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا ". (الباقي، 2002، ص 367) كما تعرف على أنها: " الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم على أدائه ". (الحاسنة، 2013، ص 127) وتصنف معايير تقييم الأداء إلى نوعان هما:

* **العناصر:** وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون... الخ، وهذه العناصر في حد ذاتها نوعان: (المرسي، 2006، ص 444)

- **عناصر ملموسة تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة:** وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشاكل... الخ.

- **عناصر غير ملموسة تتعلق بشخصية الفرد:** كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات... الخ، حيث يصعب قياسها وتقييمها لأنها صفات غير ملموسة لا يمكن تتبعها ولا ملاحظتها. (عاشور، 1986، ص 248)

* **معدلات الأداء:** تتعلق بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الآتية: (ثابت، 2001، ص 98)

- **العوامل الكمية:** ويتم من خلالها تحديد حجم ما تم إنجازه ومقارنته بما كان متوقعا.

- **العوامل النوعية:** وتشمل تحديد نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة.

- **الوقت:** ويقصد به إنجاز العمل في الوقت المحدد، والبحث عن أسباب التأخر هل تعود على العامل أم إلى سوء التخطيط من طرف الإدارة.

- **التكلفة:** من خلال معرفة تكلفة تحقيق النتائج والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية بالتكلفة المتوقعة.

أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية- إشارة لمؤسسة مناجم الفوسفات
تبسة، (ص ص: 268-280)

1-6- خطوات تقييم أداء الموارد البشرية: تعد عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة عملية صعبة ومعقدة يتطلب تنفيذها إتباع مجموعة من الخطوات، والتي يمكن التعرف عليها من خلال الآتي: (الهيبي، 2005، ص ص 204-205)

*وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة الأولى من خطوات عملية تقييم أداء العاملين حيث يتم التعاون فيها بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

*مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه الخطوة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

*تقييم الأداء: يتم في هذه الخطوة تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها.
*التغذية العكسية: يحتاج كل فرد إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله، والتغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية تحسين أدائه المستقبلي.

*اتخاذ القرارات الإدارية: القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما هو مرتبط بالنقل والتعيين ومنها ما هو مرتبط بالترقية... الخ.

*اتخاذ القرارات الإدارية: القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما هو مرتبط بالنقل والتعيين ومنها ما هو مرتبط بالترقية... الخ.

*وضع القرارات لتطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثل الخطوة الأخيرة من خطوات عملية تقييم أداء العاملين بحيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من خلالها يتم التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل، وعلى هذا الأساس يمكن وضع برامج تدريب لتطوير وتحسين الأداء إن أمكن.

1-7- أساليب تقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر أسلوب التقييم الأداة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين وتنمية قدراتهم، حيث تعددت أساليب التقييم التي يمكن أن يلجأ إليها المدبرون عند تقييم أداء مرؤوسهم، فهي تركز على الجوانب الكمية واستخدامها المعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي.

*الأساليب التقليدية لأداء الموارد البشرية: يمكن أبرز أهم الأساليب التقليدية فيما يلي:

-أسلوب الصفات: في ظل هذا الأسلوب المشرف لديه درجة من الحرية في تقييم مرؤوسه حيث يصف أداء الفرد معتمدا في ذلك على البيانات التي تتوفر لديه من خلال ملاحظاته الشخصية ومن خلال المراجعين والزملاء، وعادة ما يقدم للمقيم توجيهات وإرشادات عن الموضوعات التي يغطيها التقييم. (شيخة، 2013، ص ص 350-351)

-أسلوب المقارنة المرجعية: يقوم هذا الأسلوب على مقارنة كل عامل بعامل آخر وعلى أساس تلك المقارنات يمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع العاملين من خلال عدد المرات التي يتم فيها اختيار العامل كأفضل فرد في المقارنة الزوجية، فمثلا لو كان هناك ثلاث عاملين هم (أ،ب،ج) فسوف يكون هناك ثلاث مقارنات فلو كانت نتائج المقارنات هي: (بوخمخم، 2001، ص 106)

ب أفضل من ج

أ أفضل من ج

أ أفضل من ب

فيمكن تبيان نتيجة تلك المقارنات من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): نموذج المقارنة الزوجية لتقييم أداء العاملين

الموظفون	الموظف أ	الموظف ب	الموظف ج
موظف أ		-	-
موظف ب	+		-
موظف ج	+	+	
المجموع	2	صفر	-2
الترتيب	الأول	الثاني	الثالث

المصدر: محمد أحمد عبد الله، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص:203.

-أسلوب التدرج البياني: يعتمد هذا الأسلوب على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل عامل وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا، والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية العمل، نوعية العمل الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون، وغيرها من الخصائص ويشير للفرد عندما يعتقد بأن العامل تتوفر فيه هذه الصفة.

جدول رقم (02): جدول تقييم أداء العاملين باستخدام أسلوب التدرج البياني

عوامل التقييم	قيمة المعيار	المستويات					درجة التقييم
		ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	دون الوسط	
- المعرفة بالعمل	30	30	24	18	12	06	30

أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية- إشارة لمؤسسة مناجم الفوسفات
تبسة، (ص ص: 268- 280)

							هل للفرد معرفة كافية
16	04	08	12	16	20	20	- كمية العمل هل حجم العمل كافي؟
15	03	06	09	12	15	15	- نوعية العمل هل نوعية العمل مرضية؟
12	03	06	09	12	15	15	- الخصائص الشخصية المبادرة، الذاكرة، التوازن
04	02	04	06	08	10	10	- القدرة على التكيف إمكانية استيعاب معارف غير تلك المتعلقة بوظيفته
08	02	04	06	08	10	10	- القدرة على الاستيعاب قدرة استيعاب توجيهات العمل

المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، 2001، ص:105.

*الأساليب الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية: تتمثل أهم هذه الأساليب فيما يلي:

-أسلوب التدرج على أساس سلوكي: يعتمد هذا الأسلوب على العناصر الأساسية التي يتضمنها أسلوب التدرج البياني، حيث انه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو أسلوب مستمد من واقع العمل الفعلي وليس صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في أسلوب التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية. (نظمي، 2000، ص ص 84-85)

شكل رقم (01): نموذج لأسلوب التدرج على أساس سلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال سكرتيرة المدير

أداء ممتاز	5- تحليل ودراسة الموقف لتلافي الزائرين غير المرغوبين من قبل المدير.
أداء جيد	4-معرفة وتشخيص الزائرين والمراجعين غير المخطط لهم وتوجيههم للقسم أو الدائرة
أداء متوسط	3-تحديد جداول العمل ومواعيد الزيارات.
أداء مقبول	2-في بعض الأحيان تترك الزائرين في انتظار المدير لمدة طويلة دون مرور.
أداء ضعيف	1-ترحب بالزائرين وهي تدخن أو تأكل

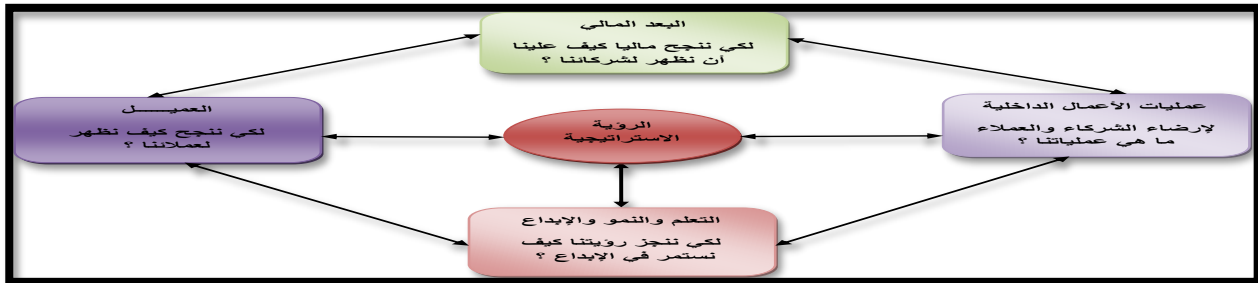
المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص:259.

-أسلوب قوائم المراجعة: يعتمد هذا الأسلوب على تصميم قوائم لتقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح مركزة على السلوك الوظيفي الذي يؤدي في العمل، وبافتراض أن هذا السلوك يؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة، هذه القوائم هي عبارة عن قوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء الوظائف في المؤسسة بغية تحديد أبعادها (المسؤوليات والواجبات التي تكونها)، مع تحديد نماذج السلوك الفعال وغير الفعال لكل بعد من أبعاد الوظيفة ومسئولياتها. (حجازي، 2007، ص ص 292-293)

*الأساليب المعاصرة لتقييم أداء الموارد البشرية: يمكن تلخيص هذه الأساليب في النقاط التالية:

-أسلوب بطاقة الأداء المتوازن: ويعرف أسلوب بطاقة الأداء المتوازن على أنه: " أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنه يوحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة ". (المغربي، 2009، ص 57)

الشكل رقم (02): نموذج لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2014، ص:61.

-أسلوب إدارة الجودة الشاملة: يركز أسلوب إدارة الجودة الشاملة على المزيج المركب في تقييم أداء العاملين الذي يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل. ويعبر هذا الأسلوب في تقييم أداء العاملين على استخدام الطرق والأساليب العملية لدراسة وتطوير وتحسين العمليات بشكل مستمر، وكذلك التعامل مع الأفراد العاملين كفريق واحد من خلال العمل الجماعي وفرق العمل. (سعاد، 2007، ص ص 37-38)

أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية- إشارة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، (ص ص: 268-280)

2-تقييم أداء العاملين بمؤسسة مناجم فوسفات- تبسة-

1-2- التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

تزرع الجزائر بثروات طبيعية ومعدينية وفيرة، كالحديد والفوسفات، الأمر الذي جعلها تباشر في إنجاز قاعدة صناعية لاستغلال هذه الثروات، ومن بين المؤسسات التي تباشر هذا الاستغلال مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة -

*نشأة مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-: هي مؤسسة مناجم الفوسفات « SOMIPHOS » وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد و الفوسفات FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن المؤسسة الأم FERPHOS بموجب المرسوم المؤرخ في 01جانفي 2005، متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، و تسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا و خارجيا.

تعتبر SOMIPHOS مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي يقدر بـ 1.600.000.000.00 دج حتى سنة 2010، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل في : (الفوسفات تبسة، 2019).

-المركب المنجمي جبل العنق (CDO): يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة بئر العائر ولاية تبسة.

-المنشآت المينائية عنابة (IPA): الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة نقل، حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120000 طن، وقدرة على الشحن تتراوح بين: 25000 إلى 50000 طن.

-مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية (CERAD): هو مركز يهتم بإسعاف-إنجاد- وحدات الإنتاج و العمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل، نشأ سنة 1991 تحت تسمية L'URA؛ وحدة البحث التطبيقي، ثم تم ضمه ودمجه مع Le BEM مكتب الدراسات المنجمية ليكون في النهاية CERAD، مهامه تتمثل في تنفيذ و تحضير ودراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة لصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم.

-المقر: مقر الإدارة العامة لـ SOMIPHOS هو موجود بتبسة المدينة، يحتوي على الإدارة و الهياكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر بـ 1469 عامل في الوقت الحالي.

*مراحل التطور التاريخي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-: بما أن SOMIPHOS هي مؤسسة فرعية من المؤسسة الأم FERPHOS فإن نشأتها جاءت نتيجة للتطورات، والتغيرات الهيكلية الحاصلة في البنية التنظيمية لـ FERPHOS، لذلك سيتم التطرق إلى مختلف هذه التغيرات وصولا إلى ظهور SOMIPHOS: (الفوسفات).

- بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف "المكتب الجزائري للاستغلال والبحوث المنجمية" BAREM حتى تاريخ 06 ماي 1966، أين يتم تأميم الموارد الوطنية ونشأت المؤسسة تحت اسم SONAREM، لتنتشأ بعدها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS كحصولها للتغيرات الهيكلية لـ SONAREM، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 73-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983 وحولت على إثره FERPHOS إلى مؤسسة مساهمة- مؤسسة عمومية اقتصادية- بتاريخ 22 ماي 1990 برأسمال مبدئي يقدر بـ 5000000 دج ثم زاد إلى 30000000 دج ثم 1000000000 دج نهاية إلى 2241000000 دج سنة 2004.

- في 08 أكتوبر 2001 و بعد الافتتاح الرأسمالي الذي شهده الاقتصاد الوطني أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي، وأصبح مساهم في منجمي الحديد ونزة وبوخضرة بنسبة 70%، و FERPHOS بنسبة 30% في رأسمال الكيان الجديد الناتج عن الشراكة والذي أطلق عليه اسم ISPAT- TEBESSA، ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم وهيكلية FERPHOS سنة 2004 إلى ستة شركات أساسية وهي :

-شركة مناجم الحديد (SOMIFER): مقرها الاجتماعي في ولاية تبسة وتضم الوحدات الإنتاجية: منجم عنيني (ولاية سطيف)، منجم رونية (ولاية عين الدفلى، منجم شعبة البلوط (ولاية سوق أهراس)، منجم سيدي معروف (ولاية جيجل)، منجم الخنفقة (دائرة الكويف ولاية تبسة)، بالإضافة إلى المشاركة بنسبة 30% في منجمي بوخضرة والونزة بولاية تبسة.

-شركة البوزولان مواد البناء (SPMC): مقرها الاجتماعي بمدينة بني صاف بعين تيموشنت، وتتكون من وحدة واحدة وهي منجم بني صاف الذي يقوم بإنتاج مادة البوزولان وتسويقها إلى مصانع الإسمنت عبر الوطن.

-شركة السباكة بالونزة (SFO): مقرها الاجتماعي بدائرة الونزة بولاية تبسة، تضم وحدة واحدة صغيرة لصهر وسبك القوالب المعدنية.

-شركة نقل الموارد المنجمية (SOTRAMINES): مقرها في ولاية تبسة، مهمتها الأساسية نقل المواد المنجمية من مراكز الإنتاج إلى غاية مراكز التخزين والتوزيع، وذلك نظرا للقصور الذي طرأ على شركة السكك الحديدية لعجزها عن نقل الكميات المطلوبة.

-شركة العقارات والبناء: مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة.

أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية- إشارة لمؤسسة مناجم الفوسفات تيسة، (ص ص: 268-280)

-شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS): وهي الشركة محل الدراسة مقرها الاجتماعي بمدينة تيسة، رأس مالها 1.600.000.000.00 دج سنة 2010، تتمثل مهامها الأساسية في عملية البحث والتطوير والاستغلال والمعالجة والتحويل وتسويق مادة الفوسفات للسوق المحلية والدولية.

2-2- أنشطة مؤسسة مناجم الفوسفات- تيسة

لا يقتصر نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات-تيسة-على الأنشطة الإنتاجية وإنما يتعدى ليشمل الأنشطة التجارية الخدمية والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتمثل نشاطات المؤسسة في الأنشطة الإنتاجية، الخدمية، التطويرية والتجارية. (الفوسفات).
***الأنشطة الإنتاجية:** تعمل مؤسسة مناجم الفوسفات-تيسة-على الوفاء بالطلب لعملائها من خلال تقديم منتوجها بالمواصفات العالمية والجودة المطلوبة، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج الفوسفات الطبيعي المحضر للبيع، وتقوم الدول المستوردة الأخرى بتحويله إلى حمض الفوسفور وكذلك إلى الأسمدة، ويتكون الفوسفات الخام من بقايا الحيوانات أو عظام الحوت، لذلك يطلق عليه إسم BPL التي تعني "BORN PHOSPHAT LINE"، بحيث تختلف النسب المكونة له من بلد إلى آخر.

***الأنشطة التجارية:** تقوم المديرية التجارية بإبرام صفقات، البحث، المفاوضات، الاتفاق وفق السياسة التجارية للمؤسسة وتكفل المديرية التجارية بالمنتوج الذي يشحن في وسائل النقل وتشرف عليه:

- متابعة مديرية التنظيم والتخطيط.

- متابعة التخزين في الميناء والشحن عبر السفن.

- تكفل المديرية التجارية بتحقيق الإجراءات الإدارية التي لها علاقة بالنشاط التجاري للمؤسسة.

-تقوم المديرية التجارية بتسيير المنتوجات الموجهة للعملاء وفقا للعملاء ووفقا للعقود المبرمة وكذلك التغطية التجارية.

***الأنشطة التطويرية:** تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها من خلال الدراسات التي أجرتها من أجل تقديم منتج مميز، حيث أن مديرية المؤسسة تقوم بدراسات خاصة بالمشاريع التنموية إذ تقوم بدراسات على مادتي حمض الفوسفور الممتاز واليسيط من أجل تسويقه إلى أسميال وهذا بغرض استعماله كمادة أولية في صناعة الأسمدة بالإضافة إلى الدراسات المنحمية التي يقوم بها مركز الدراسات والأبحاث.

***الأنشطة الخدمية:** تقوم المؤسسة بعدة أنشطة خدمية تمثل في خدمة النقل ولا تقتصر فقط على المستوى المحلي وإنما تتعدى لتشمل الخارج، فمثلا المنشأة المينائية تقوم بنقل الفوسفات وتتم بعملية تصديره للخارج كما تقدم خدمات لزبائن خارج المؤسسة: إجراءات جمركية، صيانة داخل السفن، تحويل موضع السفن"، كما يقوم منجم جبل العنق بتكفل الصيانة وتصنيع قطع الغيار حسب الطلب.

2-3- توزيع اليد العاملة مؤسسة مناجم الفوسفات- تيسة: نظرا لطبيعة عمل مؤسسة مناجم الفوسفات (نشاطات منجمية، خدماتية، تجارية،...) فإنها توفر عدد معتبر من الموارد البشرية موزعة على مختلف المستويات الوظيفية، والجدول رقم(03) يبين توزيع هذه اليد العاملة في المؤسسة.

الجدول رقم(03): توزيع اليد العاملة مؤسسة مناجم الفوسفات- تيسة

نوع الوظيفة	الموظفين الدائمين	النسبة%	الموظفين المتعاقدين	النسبة%	المجموع
اطارات الادارة العليا	00	00%	05	0.88%	05
الاطارات السامية	47	3.27%	02	0.35%	49
الاطارات	161	11.21%	11	1.95%	172
أعوان التحكم	1040	72.42%	257	45.7%	1297
أعوان التنفيذ	188	13.09%	287	51.06%	475
المجموع	1436	100%	562	100%	1998

المصدر:معلومات من مؤسسة مناجم الفوسفات تيسة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على أعوان التحكم بشكل كبير نظرا لطبيعة منتوجها حيث نجد نسبة 72.42 % من الموظفين الدائمين هم من هذه الفئة، ونسبة 45.7 % من نفس الفئة في ما يخص المتعاقدين معها، وكذلك تسيطر فئة أعوان التنفيذ بما يقارب نسبة 51.06 % من الموظفين المتعاقدين مع المؤسسة وهذا مايفسر الاهتمام بتوفير الموارد البشرية بما يغطي احتياجاتها الوظيفية سواء عن طريق التعاقد أو التوظيف الدائم.

ويمكن تقسيم عدد الموظفين في مؤسسة مناجم الفوسفات حسب وحداتها الرئيسية حسب الجدول رقم(04) التالي:

الجدول رقم(04): تقسيم عدد الموظفين في مؤسسة مناجم الفوسفات حسب وحداتها الرئيسية

النسبة%	مجموع الموظفين	الموظفين حسب وحدات مؤسسة مناجم الفوسفات
71.67%	1432	المركب المنجمي جبل العنق
12.56%	251	المنشآت المينائية عناية

أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية- إشارة لمؤسسة مناجم الفوسفات تيسة، (ص ص: 268- 280)

مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية	36	1.80 %
الوحدة التسويقية عناية	177	8.85 %
الإدارة العامة (Siège)	102	5.10 %
المجموع	1998	100 %

المصدر:معلومات من مؤسسة مناجم الفوسفات تيسة.

عرف عدد الموظفين في مؤسسة مناجم الفوسفات محل الدراسة حسب احصائيات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية تطورا مشهودا حيث انتقل مجموع العاملين من 1644 سنة 2011، إلى غاية 1794 عامل سنة 2014 أين حققت المؤسسة نتيجة أعمال صافية في هذه السنة 2.935.024.951 دج ، ورقم أعمال قدر ب 1.932.396.519 دج، حيث كانت تكاليف الموظفين حوالي 6.988.870.075 دج لنفس السنة، إلا أنه خلال سنتي 2015 و2016 على التوالي ارتفعت قيمة تكاليف الموظفين إلى 8.825.606.231 دج و 8.323.885.817 دج على الترتيب، بالمقابل كانت النتيجة الصافية لسنة 2015 أفضل من سابقتها لسنة 2014 فحققت المؤسسة قيمة 6.568.288.822 دج، ورقم أعمالها لسنة 2015 كان بقيمة 1.784.979.688 دج، وصولا السنة الأخيرة إلى عدد عمال قدر بـ1998 عامل، بما يقارب نسبة 71.67% منهم في المركب المنجمي جبل العنق، و12.56% كنسبة ثانية من مجموع العاملين في المنشآت المينائية عناية، ونسبة 8.85% منهم بالوحدة التسويقية، وتبقى نسبة 5.10% لمقر الادارة العامة، تليها نسبة 1.80% في مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية.

3-أساليب تقييم أداء الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات- تيسة

3-1-نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تيسة-

بدأت المؤسسة العمل به في جانفي 2008 ، بعد عملية تكوينية في شهر (جوان، جويلية، أوت) من سنة 2007، إستفاد منها العاملين في دائرة المعلوماتية الذين يسهرون على صيانة هذا البرنامج وتوعيةمستخدميه، كذلك إستفاد من التكوين الأفراد العاملين بهذا البرنامج في دائرة الموارد البشرية وأيضاً دائرة المحاسبة للتعرف على كيفية العمل به، حيث يتسم هذا البرنامج بالخصائص التالية:

- السرعة والدقة وسهولة الإستعمال والبساطة بالنسبة للعامل؛
 - محمي بكلمة مرور سرية، حيث لا يستطيع الدخول في هذا البرنامج إلا من طرف العاملين به، توضع هذه الكلمات من طرف المهندسين في دائرة المعلوماتية.
 - وضمن هذا التطبيق يوجد عدة برامج تسييرية منها ما هو موجود في إدارة الموارد البشرية كالتالي: (الفوسفات).
 - برنامج تسيير ملفات الأفراد Sage- Gestion de fichiers individuels؛
 - برنامج تسيير الأجور Sage- Paie 100؛
 - برنامج تسيير المسار المهني للموارد البشرية Sage-Gestion de Carriers؛
 - برنامج تسيير التكوين Sage -Gestion de Formation؛
 - برنامج تسيير أوقات العمل Sage - Gestion de temp.
- وهذه البرامج السابقة توضح في الشكل رقم (03) عند الدخول إلى Sage.

الشكل رقم (03): كيفية الدخول لبرنامج Sage والبرامج التسييرية لإدارة الموارد البشرية التي يحتويها



المصدر:معلومات من مؤسسة مناجم الفوسفات تيسة.

*برنامج تسيير ملفات الأفراد (Sage Gestion de fichiersindividuels)

وهو برنامج يعمل على تسيير الملف الشخصي لكل فرد عامل بالمؤسسة، حيث يتم تسجيل وحفظ المعلومات الأساسية الخاصة بكل فرد، والتي تتضمن: الإسم واللقب، السن، الجنس، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، العنوان، إسم الوظيفة، الأجر، مدة العمل في المؤسسة وغيرها.

***برنامج تسيير الأجور (Sage-Paie100)**

وهو برنامج معلوماتي مصمم بالإعتماد على لغة Sage، يعمل خصيصاً على تسيير وحساب أجور العمال ومختلف المكافآت و الإقطاعات المتعلقة بها، كما يقوم هذا البرنامج بحفظ وتخزين مختلف المعلومات المتعلقة بكل عامل داخل المؤسسة منذ دخوله إلى غاية خروجه مثل نقاط العامل التي يبني عليها الأجر ليقوم بالمعالجة للحصول على مخرجات تمثل راتب العامل و يستخدم هذا البرنامج من طرف مصلحة الأجور.

***برنامج تسيير المسار المهني (Gestion de carrier)**

هذا البرنامج يسمح بمتابعة وتسيير المسار المهني للأفراد العاملين وكذا إعداد الإحصائيات و الدراسات لتطوير العمالة، فهو برنامج مصمم خصيصاً لإدارة الموارد البشرية وتتبع تحركاتهم المهنية داخل التنظيم بحيث يسمح بمعرفة الكفاءات البشرية المتوفرة داخل المديرية كماً ونوعاً وكذا جرد و تتبع للمناصب الشاغرة و الترقيات الممنوحة لكل عامل، و تاريخ دخولهم للعمل و أقدمية كل واحد في خدمة المديرية ومختلف المناصب التي تقلدها خلال مشواره المهني. حيث يسمح هذا البرنامج بإدارة الأفراد ومتابعتهم تاريخياً داخل المديرية كما يساعد كذلك في التخطيط و التسيير التوقعي للموارد البشرية، يستخدم هذا البرنامج من طرف قسم التخطيط للموارد البشرية.

***برنامج تسيير التكوين (Sage - Gestion de la Formation)**

ويمكن هذا البرنامج من معرفة الأفراد الذين إستفادوا من فترات تكوينية سوى كانت التكوين داخلي أو خارجي، حيث تكون الإدارة على علم بالعامل المستفيد من العملية التكوينية حيث تسند له أي مهام خلال هذه الفترة ، وكذلك الإحاطة بالإحتياجات التدريبية للموارد البشرية، كما يعمل كذلك هذا البرنامج على التخطيط للعملية التكوينية.

***برنامج تسيير أوقات العمل (Sage- Gestion de temps)**

ويعمل على تسيير أوقات العمل، ورصد الغيابات وتتبع الأفراد الذين سيحالون على التقاعد، حيث يتم من خلاله التخطيط للتوظيف وسد الإحتياجات المستقبلية من المورد البشري وكذلك تسيير الأوقات اللازمة للعملية الإنتاجية.

3-2- أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تقييم الأداء

يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- لتوفير البيانات المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات التوظيف ومعالجتها وإنتاج معلومات دقيقة وملائمة وفي الوقت المناسب تساعد إدارة الموارد البشرية على متابعة حركة العاملين وكل ما يتعلق بهم بما يمكنهم من إتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفعالية لا سيما قرار تقييم الأداء، حيث يوفر نظام معلومات الموارد البشرية البيانات عن المعايير المستخدمة للتقييم ومعالجتها للتأكد من مدى تحقيقها للأهداف الموضوعية كما يقدم بيانات عن مستوى كل فرد مما يسمح بتحديد الأداء(الأهداف) المطلوبة منه تحقيقها.

***القرارات المتعلقة بعملية تقييم أداء الموارد البشرية:** يتم تقييم أداء العاملين داخل مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- دورياً، حيث يتخذ على أساسه عدة قرارات أهمها:

- **تحديد معايير التقييم:** ويتم تحديد معايير التقييم داخل المؤسسة مثل المواظبة، السلوك، الأداء... إلخ؛

- **تحديد الهدف من التقييم:** بهدف الترقية أو لمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء، تقييم نتيجة التدريب... إلخ؛

- تحديد أو إعداد نماذج أو بطاقات التقييم.

***مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية المتعلقة بتقييم الأداء:** كغيره من نظم المعلومات الوظيفية الأخرى داخل مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-يحتاج نظام معلومات الموارد البشرية إلى بيانات تستخدم في تقييم الأداء وتنقسم بدورها إلى:

- **البيانات الموضوعية:** وهي بيانات عن الأداء الفعلي للعامل، مصدرها وثائق وسجلات المؤسسة ككمية الإنتاج التي أنتجها والتي تكون في سجل الإنتاج، أو كمية المبيعات التي باعها الفرد العامل في قسم المبيعات، والتي تكون في سجل المبيعات... إلخ، كما قد تكون بيانات عن المواظبة وهي مجموعة الغيابات أثناء الشهر، أو بيانات التأخر عن العمل... إلخ؛

- **البيانات الذاتية:** وهي بيانات تعكس تقديرات ذاتية لفرد معين غالباً ما يكون المقيم (الرئيس المباشر للعامل)، والتي تمثل وسيلة مهمة في التقييم، أين يعطي هذا الأخير رأيه في العامل وجوانب مختلفة في سلوكه، من خلال تأشيرته على معايير تحتويها نماذج أو قوائم التقييم.

***مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية:** تسمح معلومات تقويم الأداء من متابعة العاملين داخل مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- والتعرف على مستوى أدائهم من خلال ما يوفره النظام من مخرجات:

أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية- إشارة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، (ص ص: 268-280)

-تقييم مدى إنضباط العاملين: بتوفير معلومات عن حضور وغياب والأفراد، من خلال معالجة بيانات بطاقات المتابعة اليومية، أو التقارير التي تنتجها النظم الخبيرة، والخاصة بمتابعة حضور العاملين، كما يمكن إستخدام شبكة الإتصال (الأنترنت) في جمع تقارير الأداء بطريقة منظمة، من خلال توزيع بطاقات المتابعة أو التقييم على الشبكة وتحليلها بعد ذلك؛

-تقييم مدى جودة الأداء: بعد جمع نتائج التقييم المقدمة يتم فحصها للتأكد من صحة مطابقتها للمعايير الموضوعية، ثم مقارنة هذه النتائج بالأهداف لتحديد مدى تحقيقها بالإستعانة بالبرامج الخاصة بذلك وتسجيلها بقاعدة البيانات، ثم إعداد معلومات عنها على شكل تقارير دورية، وفي إطار هذه النتائج يبدأ التحقيق والإعداد لدعم الفرد الذي يتسم بأدائه بالإيجابية أو معالجة أوجه القصور ونواحي الضعف في أدائه السلبي، وبهذا يحقق التقييم هدفه ويستفيد من المعلومات التي يحتويها التقرير لكل من الفرد والمؤسسة.

كما يمكن أن تستخدم المؤسسة هذه المخرجات في عدة مجالات أهمها:

-التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة: من خلال إرتباطه بالكثير من المتغيرات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال قدرتها وإمكاناتها، ذلك فإن معلومات نتائج التقييم هي مؤشرات واقعية توفر المعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي المتوافق مع ما ستوفره الموارد البشرية؛

-تطوير الأفراد: تعتمد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة على أسس سليمة في تدعيم نقاط القوة في أدائهم، وتصميم البرامج التدريبية للسيطرة على نقاط الضعف؛

-زيادة رغبات الأفراد: تعد معلومات تقييم الأداء المقدمة للأفراد العاملين أحد عناصر الإثراء الوظيفي، بإعتبارهم متطلعون دوماً إلى معرفة أدائهم بهدف تحسينه، كما أن تعكس درجة عدالة إدارة مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- وتدعم ثقة العاملين بها؛

-إعداد نظام عادل للحوافز: بتوفير معلومات تقييم أداء صادقة، فالوظائف التي تتطلب مستويات عالية من الإبداع قد يصعب قياس نتائجها في الأجل القصير، وهذا يعني أن نتائج التقييم ستكون غير دقيقة ونظام الحوافز المعتمد على تلك النتائج غير عادل، ولذلك فإنها تستلزم تصميم نظام حوافز يستند على المهارات.

*مدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية: تتمثل عملية تقييم أداء العاملين في قياس أو الحكم على القيمة النسبية لمساهمة العامل في تحقيق أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- أو المساهمة في رفع أدائها، فهي من الأدوات الضرورية للرقابة على أداء العاملين فيها، حيث تتم بصفة دورية بحيث تنقسم إلى رقابة متزامنة أثناء تأدية العمل، ثم تأتي الرقابة اللاحقة بعدها يتم مقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مخطط له وفق معايير وضعت مسبقاً بناءً على معلومات تخص الوظيفة والأهداف، لهذا ظهرت حاجة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إلى معلومات لتقييم أداء عاملها أو الرقابة عليهم سواء قبل التقييم أو بعده وهو ما يوفره نظام معلومات الموارد البشرية.

يرافق نظام معلومات الموارد البشرية جميع مراحل تقييم أداء العاملين بالمؤسسة بداية بتوفير المعلومات العامة عن مستوى كل عامل مما يسمح بتحديد الأداء (الأهداف) المطلوب منه تحقيقه ومعلومات تخص نوع الوظيفة، بالإضافة إلى معلومات عن معايير تقييم الأداء المستخدمة، ثم تنتقل إلى معلومات عن مستوى أداء العامل بعد التقييم عن طريق إحدى الطرق التي تم التطرق إليها سابقاً، يتم معالجتها للتأكد من مدى تحقيقها للأهداف الموضوعية، كما يقدم بيانات عن مستوى كل عامل مما يسمح بتحديد الأداء (الأهداف) المطلوب منه تحقيقه.

فقد كان سابقاً يتم تقييم الفرد من قبل رئيسه المباشر، والذي يعتمد بدرجة كبيرة على علاقة الفرد برئيسه فإذا كانت العلاقة ممتازة فمن الطبيعي أن يحصل الفرد على درجة عالية، إلا أنه وفي ظل إستعمال نظام المعلومات يتم وضع أهداف لكل فرد بناءً على مستواه (من بيانات النتائج التي حققها فيما مضى)، ويقوم الفرد نفسه بمراقبة تطور أدائه (الرقابة الذاتية) قبل أن يقيمه رئيسه من خلال إطلاعها على نسبة الإنجاز التي حققها من الأهداف الموضوعية والتي تتضمنها برامج تقييم الأداء بالأهداف التي يحتويها نظام معلومات الموارد البشرية، الذي يسمح بتسجيل ومتابعة كل الخطوات والعمليات التنفيذية بصورة مستمرة وإكتشاف أي خلل أو إنحراف. وهذا يمكن الفرد من تحسين وتطوير الجوانب الضعيفة فيه والإستمرار في تحسين الأمور التي هو ممتاز فيها، بشرط أن تكون الأهداف الموضوعية محددة ويمكن قياسها ومتفق عليها وعلى زمن تحقيقها.

أما في الرقابة اللاحقة أو بعد تقييم أداء الأفراد، فيقوم نظام المعلومات بعد جمع نتائج التقييم المقدمة من طرف الرؤساء بفحصها للتأكد من صحة مطابقتها للمعايير الموضوعية ثم مقارنة هذه النتائج بالأهداف المتفق عليها لتحديد مدى تحقيقها، ثم إعداد تقارير عنها، ويسمح نظام معلومات الموارد البشرية للإدارة من خلال التقارير التي يقدمها (معلومات التغذية العكسية) من قياس مدى نجاح نظام التقييم المعمول به في مؤسسة مناجم الفوسفات وتحديد مواضع الخلل فيه، مما يمكنها من إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

كما سبق نجد أن نظام معلومات الموارد البشرية يوفر المعلومات اللازمة عن العاملين وعن أدائهم في الوظيفة حيث يساعد إدارة الموارد البشرية في:

- التنبؤ بإحتمالات نجاح الفرد في وظيفته الحالية أو في وظائف أكبر منها مستقبلاً؛

- توفير المدخلات اللازمة لتحديد إحتياجات التدريب الفعلية من خلال تحديد نقاط القوة أو الضعف في أداء العاملين بالمؤسسة؛

أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية- إشارة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، (ص ص: 268-280)

- إظهار مدى مصداقية إجراءات الإختيار وبأنه تم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛

- منح ترقية عادلة أساسها مهارات وقدرات الأفراد؛

- إبراز المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة مما يمكنها من الإهتمام بها أكثر؛

- إتخاذ قرارات أكثر صحة ودقة في الوقت المناسب تخدم أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

3-3- نظام تقييم الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

تعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - كغيرها من المؤسسات التي تعتمد نظام لتقييم أداء العاملين إذ تهدف من خلاله إلى الكشف عن مواطن القوة والضعف في أداء الأفراد العاملين والعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية.

***أهداف تقييم أداء العاملين في مؤسسة (somiphos)- تبسة :** يهدف نظام تقييم أداء العاملين المطبق في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة إلى:
- كشف نقاط القوة والضعف لكل عامل.

- خلق توازن بين مستوى أداء العامل والعائد المقابل له وصولاً إلى حالة الرضا الوظيفي مع خدمات زيادة مردود يته.

- إعداد سياسة لتفعيل المورد البشري ومن ثم الرفع والتحسين في الأداء.

- إعداد سياسة لتفعيل المورد البشري ومن ثم الرفع والتحسين في الأداء.

- خلق آليات تنسيق واتصال مباشرين الرؤساء والمرؤوسين بشكل دائم وعلى جميع المستويات الإدارية والوظيفية.

- تحديد البرامج التدريبية اللازمة للأفراد العاملين لتطوير أدائهم وتحسين مستواهم.

***معايير تقييم أداء العاملين في مؤسسة (somiphos)- تبسة:** يعتمد التقييم في مؤسسة مناجم الفوسفات بناء على معيارين أساسيين هما:

-**المسؤولية:** وتعني مدى التزام ومسؤولية العامل لوظيفته وتحسب نسبة المسؤولية على مقياس يتمثل المقياس الأول في الإجراءات المتخذة على المسؤولية حيث يقوم المسؤول المباشر بوضع علامة على مسؤولية العامل في إنجاز الأعمال الموكلة له، أما المقياس الثاني والمتمثل في النتيجة حيث تعطى العلامة للعامل على أساس ما قدمه من أعمال وطرحه لأفكار وإبداعات جديدة وقدرته على التحكم في الآلات.

-**التواجد:** يقيم العامل هنا على أساس مقياسين، يتمثل المقياس الأول في الطلب عند الحاجة إليه، أي مدى تواجد العامل عند الحاجة إليه لإنجاز عمل معين، أما المقياس الثاني فهو الطلب خارج ساعات العمل، وهنا يقوم المسؤول المباشر بوضع علامة إذا توفر العامل عند الحاجة إليه خارج أوقات أو ساعات عمله أنجز ما طلب منه.

3-4- أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة (somiphos)- تبسة

يتم تقييم أداء العاملين في مؤسسة (somiphos)- تبسة - لمعرفة وتحديد مواطن القوة والضعف في أداء العاملين والعمل على تطوير مهاراتهم وكفاءتهم من خلال أسلوب التنقيط والمقابلة.

***التقييم عن طريق التنقيط:** يطبق نظام تقييم أداء العاملين أسلوب في مؤسسة مناجم الفوسفات بجميع العاملين الدائمين أو المؤقتين حتى العاملين حديثي التعيين، حيث تقييم العامل في مؤسسة مناجم الفوسفات من طرف الرئيس المباشر لأنه هو الأكثر احتكاكاً به وعلى دراية تامة وعمله وسلوكه، ولا يقتصر التقييم على الرئيس المباشر بل يعرض التقرير على المدير العام لإبداء رأيه وملاحظاته عليه

يعد وضع التنقيط من طرف المسؤول المباشر، يقوم المدير العام أيضاً بالتنقيط بنفس الطريقة وقد يكون التنقيط نسبته مختلفة بين المسؤول المباشر والمدير العام، إما بالزيادة أو النقصان ولكن في الأخير تأخذ النسبة المقدمة من طرف المدير العام.

***أسلوب التقييم عن طريق المقابلة:** يستخدم التقييم عن طريق المقابلة في مؤسسة مناجم الفوسفات كقاعدة بيانات من أجل إعداد مخطط التكوين السنوي،

حيث تخصص نسبة (3%) سنويا من ميزانية المؤسسة في برامج التكوين، ويسمح التقييم عن طريق المقابلة من اكتشاف الخلل في أداء الأفراد العاملين أو ما يطلق عليها بفارق المؤهل الذي يتم على أساسها تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين لتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم ومؤهلاتهم، يخص التقييم عن طريق المقابلة

في مؤسسة مناجم الفوسفات المستويات العليا والوسطى من الهيكل التنظيمي للمؤسسة بين المدير العام وبين المديرين المركزيين والمديرين الفرعيين، وذلك باعتبار أن عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة تكون من طرف المديرين والرؤساء المباشرين لمرؤوسيتهم وتكون هذه المقابلة بصفة دورية أي كل (03) أشهر أو (06) أشهر.

إن فاعلية نظام تقييم الأداء والأساليب المستخدمة في تقييم أداء الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة، تعتمد على التحيز لأساليب التقييم التقليدية والتي قد تتسبب في تدني الأداء لدى العمال والموظفين بسبب عدم وجود أساليب متطورة لقياس جودة وكفاءة أداء العاملين. فالمؤسسة تحمل العديد من الأساليب

الحديثة كأسلوب قوائم المراجعة، أسلوب إدارة الجودة الشاملة وأسلوب بطاقة الأداء المتوازن ومع ذلك تساهم الأساليب المستخدمة في مؤسسة مناجم فوسفات -تبسة في تقييم أداء عاملها بالشكل المرضي لإدارة المؤسسة.

إن المؤسسة الاقتصادية مهما كان نوعها وطبيعة نشاطها لا بد أن تستخدم إمكانياتها ومواردها للمحافظة على موقعها التنافسي وتحسين نتائجها، فالموارد الأكثر تأثيراً هي الموارد البشرية والتي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة الاقتصادية وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح لها بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة .

تعتبر سياسة تحسين الأداء هي سياسة عامة للمؤسسة في جميع المستويات التنفيذية وفي كل مجالات النشاط، ويأخذ تقييم الأداء في المؤسسة بعداً إستراتيجياً يساهم في تحسين أداء العاملين فيها من خلال تطوير مؤهلاتهم وقدراتهم في أداء وظائفهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية باستمرار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك باستخدام طرق ومعايير محددة وموضوعية لتقييم أداء العاملين بشكل مستمر يمكنها من إنجاز خططها الإستراتيجية و تحقيق أهدافها المسطرة.

***نتائج الدراسة:** يمكن إدراج العديد من النتائج، ونوجز أهمها في ما يلي:

- يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية الخاص بمؤسسة مناجم الفوسفات حجر الأساس داخل المنظمة وهو الركيزة الأساسية لباقي النظم الفرعية الأخرى، ويعمل نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير ملفات العمال، تسيير الأجور، وتسيير التكوين، وتسيير المسار المهني الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- نظام معلومات الموارد البشرية أداة فعالة في تقييم أداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؛ وأيضاً نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- حلقة الوصل بين مختلف الإدارات والوظائف من إنتاج، تسويق ومالية ومحاسبة؛

- تعتمد إدارة الموارد البشرية في إتخاذ قراراتها الخاصة بعاملها على المخرجات من المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية لمتخذي القرار. وإن عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة تؤدي إلى تحسين النتائج الفردية والجماعية لكل العاملين بالمؤسسة مما ينعكس عليها إيجابياً.

- إن استخدام معايير لتقييم الأداء غير الموضوعية قد يؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية، ويدل ذلك على وجود خلل في استخدام معايير تقييم الأداء حيث يفتقر العاملون بوجود تحيز من قبل القائمين على عملية التقييم.

- ضرورة إعلام العاملين بالنتائج العامة لعملية تقييم الأداء من أجل معالجة نقاط الضعف والقوة في الأداء الوظيفي لهم والذي يؤدي بدوره إلى التحفيز وتطوير مستوى أداء العاملين بكل شفافية.

- تستخدم المؤسسة نتائج تقييم أداء العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين حيث تستخدم هذه النتائج بالدرجة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية ثم يليه الاختيار والتعيين والترقية والمكافآت التشجيعية.

- ضرورة استخدام أساليب مختلفة لتقييم أداء العاملين وفقاً لطبيعة الوظائف وليس نموذج موحد لجميع الوظائف، بحيث تصبح عملية التقييم تتسم بالموضوعية ومناسبة لطبيعة العمل، مما يشعر العاملين بالارتياح لعملية التقييم.

- الأداء الداخلي لمؤسسة مناجم فوسفات - تبسة يتوقف على أداء عاملها وأداءها المالي باعتبارها مؤسسة رائدة في مجالها في الجزائر بالإضافة إلى الأداء التقني من خلال الآلات والمعدات المستخدمة، سعياً لأداء مرضي لإدارة المؤسسة يمكنها من نجاح خططها الإستراتيجية.

- تعتمد مؤسسة مناجم فوسفات - تبسة في قياس مستوى الأداء في المؤسسة على إنتاجيتها وتكاليفها وحصتها السوقية، ويتم تقييم أداء العاملين في المؤسسة وفقاً لحجم الإنتاج ونوعية الإنتاج، وتستخدم نتائج تقييم أداء العاملين في الترقية والنقل.

***توصيات الدراسة:** من خلال ماسبق يمكن إدراج بعض التوصيات أهمها:

- ضرورة توضيح خطوات عملية التقييم لجميع العاملين من خلال النظام الداخلي للمؤسسة وإخضاع القائمين على هذه العملية لدورات خاصة تمكنهم من إيصال المعلومات حول أساليب تقييم الأداء المستخدمة إلى كل العاملين مما يساعدهم على إدراك وفهم كاف لضرورة الالتزام بتحقيق النتائج الإيجابية في نشاطاتهم المقدمة للمؤسسة.

- ضرورة التزام مؤسسة مناجم فوسفات - تبسة بتوفير معدلات أداء تتمتع بالموضوعية من أجل مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالمخطط باستخدام المقاييس المتطورة كاستخدام التدرج البياني وأسلوب الإدارة بالأهداف وأسلوب إدارة الجودة وأسلوب بطاقة الأداء المتوازن حتى تتمكن العملية الرقابية من أن تكون متطورة وبالتالي تقييم ناجح للأداء في هذه المؤسسة .

- ضرورة تشكيل لجان عمل تتكون من المختصين والخبراء المتواجدين في المؤسسة، بحيث يترك أمر تحديد عناصر التقييم وتوزيع العلامات المناسبة لها والأخذ بجميع نتائج التقييم بعد كل تقييم وهذا بهدف عدم الوقوع في الأخطاء مرة أخرى، والاستفادة من التقارير المنجزة من قبلهم باعتبارهم من كفاءات المؤسسة. مع التركيز على إستراتيجية متكاملة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، والتي تشمل نظام المكافآت، التحفيز، التدريب، وذلك ما يمكن المؤسسة من بناء مزاي تنافسية لها في الأسواق.

أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية- إشارة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، (ص ص: 268-280)

- ضرورة الإهتمام بتطبيق كافة النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية وخاصة النظام المتعلق بعملية تقييم أداء الموظفين لأنه يساعدها في تحديد مستوى كفاءة موظفيها التي قد تكون عامل حاسم في أداءها؛

قائمة المراجع

- 1- ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، الدار الجامعية، مصر، 1986.
- 3 - سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص ص: 37-8، بحث منشور على الرابط التشعبي:
<http://ekladata.com/CZPUEGHgRlgBhxyAl0PGyk3RAWo.pdf>
- 4- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، مصر، 2004.
- 5- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 6- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2005.
- 7- شحاذة نظمي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 8- صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 9- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية-منظور منهجي متكامل- دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 478.
- 10- زهير ثابت، تقييم أداء العاملين والشركات، دار قباء للنشر، مصر، 2001.
- 11- عبد الغفار حنفي، حسني القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 1996.
- 12- عبد الفتاح بوخمحم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2001.
- 13- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- 14- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب -دراسة ميدانية-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة -، 2005-2006، ص: 07، بحث منشور على الرابط التشعبي:
<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/04>
- 15- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 16- محمد أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 17- محمد قدرتي حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015.
- 18- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
- 19- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2013.
- 20- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 21- معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

22- B.DORVAIS, *contrôle de gestion*, dunod, paris, 1999, p106.

23- G.DONNADIEU, *les ressources humaines*, édition d'organisation, paris, 1999, p231.

24- Jean-Marie Peretti, *Ressources Humaines et Gestion des personnes*, Vuibert, France, 5^{ème} Edition, 2005.

25- Pierre CASPAR. Jean Guy MILLER, *apprécier et valoriser les hommes-réflexions et pratiques*- édition liaison , 2 édition, 1993, p27