

## تقييم فعالية نظام تقييم الاداء الوظيفي

### دراسة ميدانية في مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز، البليدة

ر مادة فلة- طالبة دكتوراه

جامعة البليدة 2

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم فعالية نظام تقييم الأداء، وكذا التعرف على نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسسة من خلال الإدارة بالأهداف، ولقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي، حيث تم إجراء هذه الدراسة على 35 عاملاً في مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز بالبليدة، ولتحقق من فرضيات البحث تم استخدام مقياس لفعالية نظام تقييم الأداء، وتوصلنا إلى أنه يدرك العمال مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء داخل المؤسسة في إطار الإدارة بالأهداف، كما يدرك العمال المعايير التي يقوم على أساسها تقييم الأداء في المؤسسة، ويتسم نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة بالعدالة والموضوعية، كما توجد علاقة بين نتائج تقييم الأداء العمال بإتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز.

**الكلمات المفتاحية :** تقييم الأداء - تقييم الأداء - فعالية تقييم الأداء - الإدارة بالأهداف.

#### Résumé :

Cette étude a principalement l'objectif de valoriser la validation du système d'évaluation des performances. Et aussi de connaître le système d'évaluation des performances appliqué dans l'institut à travers la gestion des objectifs. On a adopté la méthode descriptive dans notre exposée. Attendu que cette étude a été faite sur 35 employés dans l'institut de formation d'électricité et du gaz à BLIDA. Et pour approuver les hypothèses d'exposé, on a utilisé les mesures de validation du système d'évaluation des performances. et l'utilisation des techniques statistiques adéquates pour analyser les données, on a constaté que les employés reconnaissent la position et les objectifs du système d'évaluation des performances dans l'institut dans le cadre de la gestion des objectifs. et les employés reconnaissent les normes sur lesquelles se basent l'évaluation de performance des employés dans l'institut 'et le système d'évaluation des performances appliqué dans l'institut se distingue de l'objectivité et équitable، et il existe une relation entre les résultats d'évaluation des performances

des employés et la prise de décisions administratives dans l'institut de formation dans le domaine d'électricité et du gaz et le système d'évaluation des performances dans l'institut de formation dans le domaine d'électricité et du gaz retrouve des difficultés et des problèmes l'heure de son application.

**Les mots clé :** système d'évaluation des performances évaluation des performances - validation d'évaluation des performances - la gestion des objectifs.

## 1- مقدمة

تواجه المؤسسات في يومنا هذا تحديات كبرى في ظل بيئة التي تشتد فيها المنافسة كبيرة، إذ لا يبقى فيها إلا مؤسسات ذات التسيير المحكم لأجهزتها الإدارية والتي تتماشى ومتطلبات التنمية والعصرنة، وكذا لما يمليه المحيط الديناميكي سريع التغير. فما على المؤسسة الحديثة إلا الرفع من مستوى الأداء لكسب مزايا تنافسية تواجه بيها تقلبات البيئة المحيطة بها، إذ تعطي هذه الحقيقة حافز الأكبر لإهتمام المؤسسات بمواردها البشرية وتحكم في تسييرها والتنظيم في عملية إستغلالها وكذا توجيهها. إلا أن مستوى أداء المؤسسة مرهون بجدارة ومهارة مواردها البشرية بالدرجة الأولى فضلاً عن مواردها المادية التي لاتقل أهمية عن الأخرى، لذا يتوجب الحفاظ عليها وصيانة هذه الموارد الثمينة بالحفاظ على قدراته ومهاراته بطريقة تساهم في إثارة دافعيته نحو العمل بنشاط مستمر. ([www. hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com))

إن التحديات الجديدة المفروضة على المؤسسات جعلها تلتزم بوضع أنظمة تسيير أداؤها بما تتماشى مع التغيرات الحاصلة في الوسط الخارجي، وهذا حتى تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية و من ثم البقاء والازدهار.

إن إهتمام الإدارة بالعنصر البشري يهدف الى وجود توازن بين الأهداف المؤسسة وأهداف الفرد، وياعتبار أن العنصر البشري هو القلب النابض والحرك الأساسي لتحريك وتفعيل القدرات والإمكانيات المادية، لدى فإن المؤسسات تسعى جاهدة إلى إيجاد السبل والطرق المثلى من أجل تشجيع أفرادها على العمل ورفع أدائهم. (عاطف محمد عبيد، 1996، ص:31) كما يعد العنصر البشري العامل الأساسي المساهم في تحريك العجلة الإقتصاد إلى الأمام. كما

يشكل أحد أهم موارد داخل المؤسسة، فإذا كانت الموارد الأخرى تُهتلك عبر الزمن، فإن العنصر البشري على النقيض من ذلك (عبد الناصر موسى، 2004، ص1)، يمكن أن يزيد قيمته وأهميته على هذا الأساس فإن المؤسسات الإهتمام بهذا العنصر وتلجأ هذه الأخيرة لي تبني مناهج علمية وعملية من أجل تحسين معارفه وقدراته من التنظيم والتوجيه والتكوين والرقابة، والتحفيز والتقييم العادل والموضوعي من أجل وصول المؤسسة إلى أهدافها وتحقيق الرسالة التي تصبوا لها.

وعملية تقييم الأداء تعتبر من المواضيع الإدارية المهمة والحساسة والحيوية والتي لها أولوية في منظومة الأداء الهام للمؤسسة، حيث حظيت هذه الأخيرة بأهمية كبيرة في المؤسسات المعاصرة، نظرا لدورها الفعال في تحسين أداء الفرد العامل، لأنه هو الذي ينجز غاياتها وأهدافها. (نوال يونس محمد آل مراد، 2013، ص:15)

كما تعتبر عملية تقييم الأداء من سياسات الإدارية الهامة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط، تجبر الرؤساء على متابعة ومراقبة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط و كفاءة ليظهر أدائهم أمام رؤسائهم. (نوري منير، 2010، ص:336)

ومما لا شك أن كل مالا يمكن قياسه يصعب تقييمه، وبالتالي لا يمكن تسييره وإدارته بالشكل المطلوب، لذا يجب قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالنتائج المطلوب تحقيقها لإعطائها صورة واقعية عما حدث أو يحدث في ميدان العمل (أي مدى نجاح في تقييم الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية) (نوال يونس محمد آل مراد، 2013، ص:49) ولهذا تعتبر عملية تقييم الأداء من الأدوات الأساسية والمهمة لعملية تغيير وتطوير داخل أي مؤسسة فمن خلالها يتم الكشف عن نقاط القوة والعمل على تعزيزها، ونقاط الضعف والعمل على معالجتها (خالد عبد الرحيم الهبتي، 2010، ص:195)

وفي هذا الإطار فإن تقييم أداء العمال يلعب دورا معتبرا كأداء وكأسلوب تنمية وتطوير هذه المؤسسات، وهي من العمليات الهامة التي تمارسها الإدارة على جميع مستويات المؤسسة

إبتداءً من الإدارة العليا وإنهاءً بالإدارة الدنيا وهي تعتبر كأداة لتحديد جودة أداء العمل لأعمالهم، ومن ثم إيصال النتائج المستخرجة إلى العمال على شكل التغذية رجعية. (مراد نعموني، 2014، ص:127) بالإضافة إلى أن النتائج التقييم تصبح أساساً لإتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بسياسات الأفراد والتغيرات التي تحصل فيها، مثل التغيرات في الأجر والترقية و تحديد إحتياجات التكوينية وغيرها من القرارات.

فكل مؤسسة لديها نظام تقييم خاص بها، وهو يعتبر وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من الإستغلال الأمثل لمواردها البشرية، لأن فعالية المؤسسة مرتبطة أساساً بفعالية عمالها فهي ملتزمة بأهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على تحفيز هؤلاء العمال وضمان الترقية المستمرة لكفاءة وتنمية قدراتهم وبالتالي تامين الموارد البشرية.

لذلك فإن عملية تقييم الأداء ليست عشوائية، بل هي نظام مدروس ورسمي يتم التخطيط له وبناءه إنطلاقاً من فلسفة المؤسسة وسياستها، ويعتبر نظام تقييم الأداء منهج تكاملي إستراتيجي لزيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين الأداء العمال وتطوير قابليتهم، وهي عملية مستمرة تتضمن إجراء مراجعات وتقييمات تركز على المستقبل بدلاً من الماضي. (نوال يونس محمد آل مراد، 2013، ص:50)

حيث تكمن أهميته هذا الأخير في حصول المؤسسات على المعلومات مرتدة بمراجعة وتقييم الأداء، مما يسمح بإجراء تعديلات لتلائم البنيات التنظيمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية بما في ذلك إتخاذ القرارات العادلة والفعالة، وترمي هذه التعديلات إلى تحسين وتفعيل الأداء من خلال التغيير التنظيمي، وعليه فتقييم الأداء عملية نحصل من خلالها على معلومات مرتدة حول فعالية العمال بالمؤسسة لكي تتم عملية المراجعة والمراقبة وإتخاذ القرارات، لذلك يمثل التقييم مسألة إستراتيجية بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسات الفعالة، كونه طريقة يتم بموجبها إدارة وتوجيه نحو الأهداف الفردية والأهداف الجماعية والتنظيمية المحددة من قبل. (نور الدين تاويريت 2006: ص:127)

وفي سعيها لبناء أنظمة تقييم عادلة ظهرت بعض الأساليب لتقييم الأداء لا بد من تحديد معايير واقعية وسهلة الفهم وقابلة للقياس ويتم مراجعتها ومناقشتها مع العمال بصفة دورية (شاويش مصطفى، 2005، ص:100). كما توجد عدت أساليب لقياس أداء العمال ومن بين هذه الأساليب الإدارة بالأهداف حيث يركز هذا الأسلوب على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء في الماضي، ويشترك الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها، ويتم تقييم الأداء بمقارنة الأهداف الموضوعة والمسطرة من قبل المؤسسة من أجل إنجازها مع ما أنجزه فعلاً. (كمال بربر، 1997، ص:134) وهذا ما يميز الإدارة بالأهداف فهي تركز على الفرد أكثر من الجماعة.

وفي هذا السياق قام (شنوفي نور الدين، 2005) بدراسة حول تفعيل الأداء العامل في مؤسسة الكهرباء والغاز، وتوصل الباحث الجوانب التي تشكل أسباب فشل الأنظمة تقييم الأداء ويعود ذلك إلى عدم إلتزام بالأسس العلمية والعملية والنصوص التشريعية والقواعد التنظيمية في عملية تقييم أداء العام خاصة منها غياب الأهداف المحددة بدقة والمعايير المناسبة لقياسها وملاحظتها، بإضافة إلى ذلك عدم الإهتمام بنتائج التقييم من قبل الإدارة، بل بعض الحالات يتم إهمامها، ولا تأخذ بها في تصميم سياسات الموارد البشرية.

وفي نفس السياق قامت (حريرية عتيقة، 2001) بدراسة لمدة 3 سنوات إمتدت من 1999-2001. مؤسسة سونطراك بقسم الإنتاج حاسي مسعود، وتتلخص هذه الدراسة حول دراسة نظام تقييم الأداء العمال في مؤسسة سونطراك، وهو نظام يعتمد على طريقة الإدارة بالأهداف التي شرعت المؤسسة بتطبيقه في 2007، وقد تبنت نتائج هذه الدراسة الى عدم وجود هيكل أو جهة مكلفة بالتنسيق والمتابعة سيرورة العمل بنظام تقييم الأداء.

و أيضا وجد (درويش يوسف، 2000) في دراسة التي قام بها حول إدراك العمال لنظام تقييم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية بدولة الإمارات العربية، وشملت عينة الدراسة 600 عاملاً في جميع المستويات الإدارية في المؤسسات العامة والخاصة، وتوصلت إلى تدني إدراك العمال لموضوعية وعدالة نظام تقييم الأداء، وأيضاً توصلت إلى إختلاف مستوى

إدراك العمال لموضوعية وعدالة نظام التقييم باختلاف المستوى الوظيفي والتعليمي والخبرة المهنية.

وعلى الرغم من أهمية أنظمة تقييم الأداء في تحقيق العدالة داخل المؤسسات غير أن بعض المؤسسات الجزائرية إلى غاية اليوم لم تتمكن من بناء أنظمة وتحديد معايير موضوعية واضحة لتقييم أداء أفرادها إلى درجة أنها أصبحت تمنح العلاوة الكاملة للمردودية لجميع أفرادها على حد سواء، مما أدى إلى فقدان هذه المكافآت والمنح قيمتها في التفريق بين ذوي الكفاءات العالية والضعيفة. (نعموني مراد، مرجع سابق، ص: 112)

ولهذا فإن المؤسسات الناجحة هي التي تفرض كيف يتم إستغلال كفاءة عمالها من أجل لوصول إلى الأهداف المسطرة لها، بوضع نظام فعال وعادل لتقييم أداء العمال يؤثر إيجابا على المؤسسة.

و على الرغم من أهمية هذا الموضوع في المرحلة التي تعيشها المؤسسات الإقتصادية الجزائرية اليوم و في المستقبل القريب ، غير أن البحوث الميدانية التي تطرقت إليه تعد نوعا ما قليلة ، و هذا ما شجعنا على البحث فيه و طرح هذه التساؤلات التالي :

- هل يدرك العمال مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء داخل المؤسسة في إطار الإدارة بالأهداف ؟
- هل يدرك العمال لمعايير التي يقوم على أساسها تقييم الأداء العمال في المؤسسة؟.
- هل يتسم نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة بالعدالة والموضوعية؟.
- هل توجد علاقة بين نتائج تقييم الأداء العمال بإتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز بالبلدية ؟
- هل يحتوي نظام تقييم الأداء في مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز على صعوبات ومشاكل في تطبيقه؟

## 2-فرضيات البحث

- يدرك العمالمكانة وأهداف نظام تقييم الأداء داخل المؤسسة في إطار الإدارة بالأهداف.
- يدرك العمال لمعايير التي يقوم على أساسها تقييم الأداء العمال في المؤسسة.
- يتسم نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة بالعدالة والموضوعية.
- توجد علاقة بين نتائج تقييم الأداء العمال بإتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز.
- يحتوي نظام تقييم الأداء في مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز على صعوبات ومشاكل في تطبيقه

## 3-تحديد مفاهيم البحث

- تقييم الاداء الوظيفي: هي عملية مستمرة متكاملة ذات سمة تنظيمية ترمي إلى تمكين المنظمة، من تعزيز قيمتها وقدرتها وعلى النحو الذي يسهم في بناء وتطوير التوجهات المستقبلية لعاملها من خلال تأثير الأدوار المعهودة اليهم والسلوكات المؤثرة لأدائهم. (نوال يونس محمد آل مراد 2013، ص:52)
- التعريف الاجرائي: هو مجموع درجات التي تحصل عليها العامل على مقياس فعالية تقييم الأداء الذي تم إعداده من طرف الطلبة والذي يتضمن خمسة أبعاد وهي : مكانة وأهداف النظام تقييم الأداء، معايير تقييم الأداء، عدالة نظام تقييم الأداء، مشاكل وصعوبات نظام تقييم الأداء.
- فعالية نظام تقييم الأداء: يشير الى مجموعة من الخصائص والسمات التي يجب أن يتصف بيها نظام التقييم الأداء من حيث قدرته على الحكم على أداء العاملين وعدم خضوع القائمين على عملية التقييم لضغوطات شخصية سواء كانت خارجية أم داخلية وكذلك ملائمة المقاييس لطبيعة العمل الذي يقوم به العاملين وتطبيق المقاييس على جميع العمال دون تمييز وتمنع القائمين على عملية التقييم بالخير التي تؤهلهم لتطبيقه بعدالة ومساواة على جميع العمال. (ماجد محمد الفراء،2010،ص:6)

- التعريف الاجرائي: الاعتماد على معايير موضوعية لتقييم الاداء التنظيمي وتستخدم هذه العناصر كركائز للتقييم الأداء وهي معايير نواتج الأداء ومعايير سلوك الأداء و معايير صفات الشخصية الذي تحسب من خلال مقياس فعالية نظام تقييم الأداء الذي سيتم بناؤه اعتمادا على الدراسة الاستطلاعية وبعض الدراسات السابقة مثل: دراسة عمار بن عيشي وبعجي سعاد و بوبرطخ عبد الكريم، ماجد إبراهيم شاهين.

#### 4- أهداف البحث

- التعرف على الطرق المتبعة في التقييم الأداء وهي الادارة بالأهداف ومحاولة إسقاطها على المؤسسات الجزائرية.
- التعرف على فعالية وعدالة نظام تقييم الأداء في مؤسسة.
- التعرف على المعايير والأسس في عملية تقييم الأداء.
- التعرف على كيفية إستعمال نتائج تقييم الأداء في عملية إتخاذ القرارات الإدارية.

#### 5- أهمية البحث

- تحسيس المديرين بأهمية الإعتتماد في عملية التقييم على معايير عملية واضحة ودقيقة وتكون عادلة.
  - بناء نموذج يتم تحديد فيه نظام و معايير التقييم الأداء العاملين لكي تعتمده المؤسسات.
  - تقديم الإضافة العلمية وإثراء البحث العلمي وتدارك النقائص الدراسات في هذا المجال.
- ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة:

#### 1- منهج الدراسة

لقد تبيننا المنهج الوصفي تماشيا مع أهداف البحث وطبيعة الفرضيات، وقد تم اتبعنا الخطوات الأساسية التالية:

- الإطلاع على ما كتب في دراسات السابقة وآراء ذات علاقة بموضوع البحث.
- الإطلاع على دراسات التي تمت داخل المدرسة سونلغاز.
- إجراء عدت مقابلات مع رئيس مصلحة الموارد البشرية وإطارات وعمال داخل المؤسسة.



- بناء مقياس معتمدين من خلال الدراسات السابقة من بينها دراسة عمار بن عيشي، وبعجي سعاد و بويرطخ عبد الكريم، ماجد إبراهيم شاهين وكذا الاستفادة من آراء إطارات في المؤسسة.

- توزيع المقياس الدراسة على عينة متكونة من 35 عاملاً، وأختيروا من مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز.

- جمع إستمارات المقياس ثم تفرغ البيانات وتحليلها كيميا بالإستعانة بالأدوات الإحصائية المناسبة وكيفياً.

## 2- مجتمع وعينة الدراسة

بمجمع الدراسة الذي سنجري عليه البحث يتكون من 135 عاملاً بمؤسسة التكوين في

مجال الكهرباء والغاز، مقسمين وفق الجدول التالي.

الجدول رقم (01) يمثل توزيع مجتمع البحث حسب التصنيف

التكرارات التصنيف	التكرار المطلق	التكرار النسبي
إطار	62	46%
أعوان التحكم والمهارة	49	36%
أعوان التنفيذ	24	18%
المجموع	135	100%

## 3- عينة البحث

قمنا باختيار عينة مكونة من 40 عاملاً من مختلف الرتب وقد تم توزيع 40 استمارة تم

استرجاع 35 استمارة، فأصبح عدد الاستمارات الصالحة 35.

## 4- أدوات جمع البيانات

يتوقف اختيار أدوات جمع المعلومات على عوامل كثيرة، منها ما هو متعلق بالباحث ومنها

ما هو متعلق بطبيعة المشكلة، ونوع المعلومات المراد جمعها، من أجل معرفة آراء عمال مؤسسة

التكوين في مجال الكهرباء والغاز بالبلدية إتجاه نظام التقييم المطبق في المؤسسة، قمنا بعدت مقابلات في مختلف المصالح مع العمال ورؤساء وتم تزويدنا بالمعلومات، وكذلك قمنا بإعداد مقياس مقسم للجانبين قسم يحتوي على الجانب الموضوعي الذي يحتوي بدوره على مقياس فعالية نظام تقييم الأداء وجانب البيانات الشخصية. في إطار دراسة مدى فعالية نظام تقييم الأداء تم إعداد مقياس:

**مقياس نظام تقييم الأداء:** قامت الباحثة بإعداده من خلال الإستعانة بالإطار النظري والإستفادة من خلال الدراسات السابقة من بينها دراسة عمار بن عيشي، وبعجي سعاد و بوبرطخ عبد الكريم، ماجد إبراهيم شاهين، بحيث يتكون المقياس من 25 بنداً تقيس خمس محاور والمتمثلة في: مكانة نظام تقييم الأداء (5-1)، معايير نظام تقييم الأداء (10-6)، عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء (15-11)، إدارة وإستخدام نتائج التقييم (20-16)، مشاكل وصعوبات نظام (25-21).

## 5- عرض النتائج ومناقشتها

5-1- تحليل النتائج ومناقشة أسئلة الإستمارة.مكانة وأهداف نظلم تقييم الأداء في مدرسة التقنية سونلغاز: يتضمن هذا البعد على مجموعة من بنود حول مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء في مدرسة التقنية سونلغاز، ومدى حرص المدرسة على تطبيق ومتابعة هذا النظام في إطار الإدارة بالأهداف، وكل هذه الأسئلة تسمع لنا بتكوين صورة واضحة من صحة أم عدم صحة الفرضية الأولى.

الجدول رقم (2) يمثل إجابة عينة البحث على بنود التالية (1) (2) (3) (4) (5)

المجموع	المجيبين ب لا		المجيبين بنعم		البنود
	التكرار المئوي	التكرار المطلق	التكرار المئوي	التكرار المطلق	
100%	00%	00	100%	35	1
100%	9%	3	91%	32	2
100%	9%	3	91%	32	4
100%	29%	10	71%	25	5

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (2) أن: البند (1): يوجد في مؤسستك نظام تقييم لأداء العمال.

من خلال الجدول رقم (2) أن كل الباحثين كانت إجاباتهم ب نعم، حيث يقرون بوجود نظام تقييم الأداء داخل المدرسة، بحيث لا توجد مؤسسة محترمة لا تقوم بتقييم عمالها. البند(2): تولى مؤسستك إهتماما بتطبيق و متابعة هذا النظام.

نحلاظ من خلال الجدول أن نسبة 91% من الباحثين يرون أن المؤسسة تولى إهتماما كبير بتطبيق ومتابعة نظام التقييم، وهذا راجع إلى فلسفة وسياسة التي تعتمدها المؤسسة في تقييم أداء عمالها ، بحيث تقوم بتقييم عمالها حسب الأهداف المحدد مسبقا وبشكل دوري ومستمر ،فكل عامل يتحصل على درجة تقييمه كل 3 أشهر وهناك ايضا التقييم السنوي، في حين نجد نسبة 9% من الباحثين يرون أن المؤسسة لا تولى اهتمام في تطبيق ومتابعة النظام التقييم الأداء .

البند(4): هل تعلم أهداف نظام تقييم أدائك؟

نحلاظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 81% من الباحثين هم على علم ودراية بأهداف نظام تقييم الأداء، سواءا كانت أهداف إدارية متعلقة بالمكافآت ومنحة المردودية وكشف عن إحتياجات التكوينية ،وأیضا إختيار الأشخاص المؤهلين لترقية وغيرها،أو كانت الأهداف تطويرية مثل تحسين مستوى الأداء، تحديد نقاط القوة والضعف عند العمال، في حين نجد نسبة 11 % من الباحثين لا يعلمون أهداف نظام تقييم الأداء، وهذا راجع لفترة إلتحاقهم للمؤسسة، فهم عمال جدد وهذا ما يعاب على رئيسهم المباشر لعدم إعطائهم المعلومات اللازمة حول كيفية التقييم وأهدافه.

البند(5) يتم تقييم الأداء من بلوغ أهداف المؤسسة

نحلاظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 77% من الباحثين يتم تقييم أدائهم على أساس بلوغ أهداف المؤسسة، وهذا راجع إلى سياسة لتبني المؤسسة في تقييم أداء للإدارة بأهداف، بحيث تقوم رئيس المباشر بتقييم عماله حسب الأهداف المحدد مسبقا، و كل عامل يتحصل على درجة تقييمه كل 3 أشهر من أجل معرفة مدى تحقق لتلك أهداف ،ومعرفة نقاط القوة

والضعف، وأيضا من أجل تحديد إحتياجات التكوينية، في حين نجد نسبة 23% من المبحوثين فترى أن التقييم الداء لا يكون على أساس بلوغ مؤسسة أهدافها.

### جدول رقم (3): رأي المبحوثين في نظام التقييم المطبق في المؤسسة

التكرار المطلق	التكرار المطلق	التكرار المطلق / الإجابات
7	20%	ضعيف
16	46%	متوسط
12	34%	جيد
35	100%	المجموع

من خلال الجدول رقم(3) أن نسبة 46% يرون أن نظام تقييم المطبق في المؤسسة هو متوسط، وهذا راجع ممكن لأن نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسسة، بل هو نابع من إجراء تطبيق قانوني، أي ليس مبني من طرف خبراء في هذا المجال وإطارات من المؤسسة، بل هو مبني من طرف مجمع سونلغاز ويفرض على مؤسسة لتطبيقه، وتم تعديله منذ 5 سنوات حيث كان عامل يقيم على 10 أصبح يقيم على 16، وهذا نظام تعمل به مجمع سونلغاز على كافة فروعها في جزائر، ولكن فيه نوع من مرونة، ومع ذلك فهو يجهد العمال ويحقق لهم الرضا، في حين نجد 34% يرون انه نظام التقييم هو نظام جيد وفعال بحيث يحقق لهم الرضا، أما من كانت نسبتهم 20% فيرونه ضعيف لا يرتقي لمستوى المطلوب وتوقعاتهم.

بناء على نتائج المعروضة في الجدول رقم(2) و(3) تؤكد صحة الفرضيات التي تنص على أن العمال يدركون مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء داخل مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز في إطار إدارة بالأهداف .

بحيث تتوافق نتائج دراستنا مع دراسة (فارسي صبرينة، 2015) التي توصلت إلى معرفة مكانة تقييم أداء العمال في المؤسسة إتصالات الجزائر، وأن العامل على وعي بهذه العملية، بالإضافة إلى معرفة المجالات التي تستخدم فيها وهدف من هذه العملية.

كما توافقت أيضا مع (بعجي سعاد، 2007) بحيث توصلت بأن 92% من العمال يعملون مجملهم بالأهداف المتوخاة من نظام تقييم الجاري العمل به في مؤسسة، وأن المؤسسة تولى إهتمام بمتابعة وتطبيق نظام التقييم.

5-2- تحليل النتائج ومناقشة أسئلة الإستمارة التي تتمحور حول معايير نظام تقييم الأداء في مدرسة التقنية سونلغاز:

يتضمن هذا البعد على مجموعة من بنود حول معايير نظام تقييم الأداء في مدرسة التقنية سونلغاز، ومدى حرص المؤسسة على تطبيق تلك المعايير، وكل هذه الأسئلة تسمع لنا بتكوين صورة واضحة من صحة أم عدم صحة الفرضية الأولى.

جدول رقم (4): إجابة العينة البحث على بنود التالية (6) (7) (8) (9) (10)

المجموع	المجيبين ب لا		المجيبين بنعم		البنود
	التكرار المئوي	التكرار المطلق	التكرار المئوي	التكرار المطلق	
%100	%14	5	%86	30	6
%100	%23	8	%77	27	7
%100	%40	14	%60	21	8
%100	%26	9	%74	26	9
%100	%34	12	%66	23	10

البنود(6): يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة على التعرف على أوجه الضعف و القوة في أدائي.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(4) أن نسبة 86% من المبحوثين يساعدتهم نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة على التعرف على أوجه الضعف والقوة في أدائهم، وهذا راجع لتقييم بشكل دوري ومستمر، الذي يقوم به رئيس المباشر في كل 3 أشهر، بحيث يقوم بإثناء نقاط القوة وتعزيزها، وتعديل نقاط الضعف وذلك بغية الوصول لأهداف المسطرة، في حين نجد نسبة 14% لا يساعدتهم النظام على التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم.

البند (7): تتسم المعايير المستخدمة في تقييم الأداء بأنها معايير ملائمة لوظيفتي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 77% من الباحثين يرون أن المعايير المستخدمة في التقييم الأداء ملائمة لوظيفتهم، وعندما أجرينا معهم مقابلات أكدوا لنا على إهتمامهم بالمعايير النتائج سواء كانت كمية أو نوعية، وهذا راجع لتبني المؤسسة إدارة بالأهداف فهي تهتم بمدى تحقيق الأهداف المسطرة، وكذلك معايير السلوكية مثل وفي علاقة العامل مع رئيسه ومرؤوسيه وزملائه، إحترام مواقيت الدخول والخروج، وكذا إحترام قانون الداخلي للمؤسسة، وأخيرا معايير الشخصية التي تتمثل في مبادأة والإنضباط والولاء للمؤسسة والإبتكار، روح المنافسة، التعاون، وهناك أيضا معايير تنظيمية يقيم العامل على أساسها من خلال هيكلية العمل وصرامة ومنهجية في العمل، في حين 23% يرون أن تلك المعايير التي تستخدمها المؤسسة في تقييم الأداء عمالها غير ملائمة لوظائفهم، بحيث لا تحقق لهم الرضا وغير منصفة.

البند (8): يغطي نظام تقييم الأداء المتبع في المؤسسة جميع أبعاد وظيفتك

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60% من الباحثين يرون أن نظام تقييم الأداء المتبع في مؤسسة يغطي جميع أبعاد وظائفهم، من حيث النتائج والسلوك وأيضا الشخصية، ويحقق لهم الرضا، أما نسبة 40% من الباحثين يرون أن نظام تقييم الأداء المتبع لا يغطي جميع أبعاد وظائفهم، وهي تعتبر نسبة كبيرة نوعا ما غير راضين عليه، بحيث لا يشمل تقييم جميع أبعاد الوظيفة. وهذا راجع لعدم بناء نظام تقييم من طرف إطارات وخبراء من المؤسسة بل هو على شكل تطبيق قانوني فهو مبني من طرف مجمع سونلغاز ومؤسسة تطبقه لهذا سبب نجد تقصير في عملية تقييم بحيث لا يشمل جميع أبعادها.

البند(9): هل أنت على علم بالمعايير التي تقدم على أساسها؟

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 74% من الباحثين على علم بالمعايير التي تقدم على أساسها تقييم أدائهم، سواء كانت من حيث النتائج (كمية أو نوعية) أو من حيث السلوك في علاقتهم مع زملائهم والرؤساء وأيضا من حيث الشخصية وخاصة فيما يتعلق في

القدرة على الابتكار والولاء للمؤسسة، وهذا راجع إلى سياسة التي تتبعها المؤسسة بحيث كل عامل له الحق في إطلاع على نتائجه والمعايير التي يقيم على أساسها، في حين نجد 26% لا يعلمون بتلك المعايير، ومن خلال إجرائنا معهم لمقابلات نجد ذلك راجع إلى أنهم عمال جدد ليس لهم فترة طويلة في إتحاقهم للمؤسسة.

البند(10): تعتقد أن هذه المعايير تنسم بالموضوعية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(4) أن نسبة 66% من الباحثين يقرون بأن معايير التي تعتمدها المؤسسة تنسم بالموضوعية، أيتلك معايير واضحة ومبنية على أسس علمية لا تتدخل فيها ذاتية المقيم، في حين نجد نسبة 34% يرون أن تلك معايير لا تنسم بالموضوعية بل تتدخل فيها ذاتية المقيم ويربط علاقته شخصية مع مرؤوسيه بالتقييمه لهم ولكن هذا ليس في كل المصالح راجع لشخصية المقيم.

بناء على ما سبق ومن خلال النتائج المذكورة في الجدول رقم(4)، أهما تؤكد لنا صحة الفرضية التي تنص على مدى إدراك العمال لمعايير التي تقوم على أساسها تقييم أداء العمال في المؤسسة، سواءا كانت تلك المعايير المتعلقة بالإنتاج من حيث النوع أو الكم، أو من خلال السلوكات متمثلة في علاقات عامل مع رؤسائه أو مرؤوسيه أو زملائه، أو على أساس الشخصية مثل القدرة على الابتكار أو الولاء للمؤسسة أو الثقة بالنفس، فموضوع التقييم المطبق في المؤسسة يركز على هذه المعايير المهمة.

في حين تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (ماجد إبراهيم شاهين، 2010) حيث توصل بأن نظام تقييم الأداء في جامعة الإسلامية يستدم معايير مناسبة وملائمة للوصف الوظيفي، فيما تعارض مع دراستنا بحيث توصل إلى أن نظام الموجود في جامعة الأزهر يفتقر للمعايير العلمية وموضوعية المستمدة من توصيف دقيق للوظائف، بالإضافة إلى غياب المعايير المطلوب تحقيقها لزيادة الفعالية.

فيما تعارضت نتائج التي توصلنا إليها مع دراسة (عز الدين هروم 2008) التي توصلت لعدم توفر نظام تقييم الأداء المطبق في مركب الحجارف والرافعات CPG في قسنطينة على معايير

الضرورية لتقييم الفعال والموضوعي، وعدم موافقته المبحوثين بشكل عام على معايير التي تتبعها المؤسسة في التقييم بحيث لاتعبر عن المعايير الأساسية والموضوعية.

كما تعارضت أيضا مع دراسة (بعجي سعاد 2007) بحيث توصلت إلى أن عمال مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال CLP ليس لديهم علم بجميع المعايير التي على أساسها يتم تقييم الأداء، وأن تلك المعايير لا تتسم بالموضوعية.

3-5- تحليل النتائج ومناقشة أسئلة الإستمارة التي تتمحور حول عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء في مؤسسة تكوين في مجال الكهرباء والغاز:

جدول رقم (5): إجابة العينة لى البنود التالية (11) (12) (13) (14) (15)

المجموع	المجيبين ب لا		المجيبين بنعم		البنود
	التكرار المفوي	التكرار المطلق	التكرار المفوي	التكرار المطلق	
%100	%34	12	%66	23	11
%100	%37	13	%63	22	12
%100	%40	14	%60	21	13
%100	%29	10	%71	25	14
%100	%29	10	%71	25	15

البنود (11): يتم تطبيق نظام تقييم الأداء في مؤسسة على جميع العمال دون تمييز. نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن نسبة 66% من المبحوثين يرون أنه يتم تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع العمال دون تمييز، فكلهم سواسية ويكون على أساس المعايير ومدى وصول لتلك الأهداف المرجوة منهم، في حين نجد نسبة 34% يرون بأنه يوجد تمييز بين العمال من طرف الرئيس المباشر في تطبيق نظام تقييم الأداء، بحيث يحكم ويقيم عمال على أساس علاقته الشخصية معهم.



البند(12):يتملك القائمون على تطبيق نظام تقييم الأداء في المؤسسة على خبرة طويلة في هذا المجال.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(5) أن نسبة 63% من الباحثين يرون بأن القائمين على تطبيق نظام تقييم الأداء في مؤسسة لهم خبرة طويلة في هذا المجال، ويرون بحكم خبرتهم لديهم قدرة على تقييم بطريقة عادلة ومنصفة وموضوعية، في حين نجد نسبة 37% يرون بان القائمين على عملية تقييم الأداء ليس لديهم خبرة طويلة في هذا المجال ،لذى يجب تكوينهم في هذا المجال لتفادى الأخطاء والمشاكل.

البند(13):إن المعايير التي يستخدمها رئيسي المباشر في تقييم الأداء تتصف بالعدالة والموضوعية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(5) أن نسبة 60% من الباحثين يقرون بأن معايير التي تستخدمها رئيسهم المباشر في تقييم الأداء تتصف بالعدالة والموضوعية، أيتلك معايير واضحة لا تتدخل فيها ذاتية المقيم بحيث كل عامل له هدف يقيم عليه، في حين نجد نسبة 40 % يرون أن تلك المعايير التي يستخدمها رؤسائهم لا تتصف بالعدالة والموضوعية، بل تتدخل فيها ذاتية المقيم ويربط علاقته شخصية مع مرؤوسيه.

البند(14):إن تقييم أدائك يركز بشدة على مبدأ الجدارة والإستحقاق في الترقية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(5) أن نسبة 71% من الباحثين يقرون بأن تقييم أدائهم يركز بشدة على مبدأ الجدارة والإستحقاق في الترقية، بحيث تكون عملية الترقية في مؤسسة على أساس تقييم أداء السنوي فكل عامل يتم تقييمه بشكل دوري كل 3 أشهر، بحيث يكون لديه 4 نقاط في سنة، وليتحصل العامل على ترقية يجب أن تكون لديه معدل أكثر من 13.5 في السنة، وتتم من خلال لجنة متكون من رئيس مدير العام و رؤساء المصالح و ممثلين العمال من أجل تحديد الأشخاص المخولين بالترقية ويدرسو نقطة الإستحقاق، في حين نجد نسبة 29% يرون أن عملية تقييم أداء لا تركز على مبدأ الجدارة والإستحقاق في عملية الترقية.

البند(15): يتسم سلوك المدراء في جميع الدوائر أو المصالح بالإنصاف أو التعاون.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(5) أن نسبة 71% من المبحوثين يرون أنه يتسم سلوك المدراء في جميع الدوائر أو المصالح بالإنصاف أوالتعاون،وذلك بغية الوصول المؤسسة لأهدافها المسطرة، فكل مصلحة تكمل الأخرى، في حين نجد نسبة 29% يرون بأنها لا يتسم سلوك المدراء في جميع الدوائر أو المصالح بالإنصاف أو التعاون.

بناء على ما سبق ومن خلال النتائج المذكورة في الجدول رقم(5) أنها تؤكد مدى صحة الفرضية التي تنص على أنه يتسم نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز بالعدالة والموضوعية.

بحيث تتفق نتائج دراستنا مع دراسة (ماجد إبراهيم شاهين،2010) حيث أظهرت دراسة لوجود رضا عن عدالة نظام تقييم الأداء المطبق في جامعة الإسلامية، كما توصل إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام تقييم الأداء والولاء التنظيمي، مما يدل على أن نظام تقييم عادل سيسهم في تعزيز ولاء لجامعتهم، وأيضاً توصل إلى رضا العمال في جامعة الإسلامية على عملية تقييم الأداء بدرجة كبيرة، وأن معايير تقييم الأداء تتصف بالعدالة والموضوعية.

4-5- تحليل النتائج ومناقشة أسئلة الإستمارة التي تتمحور حول إستخدامات نتائج نظام

تقييم الأداء في مدرسة التقنية سونلغاز:

جدول رقم (6): من يقوم بعملية تقييم الأداء للعمال

التكرار المئوي	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
89%	31	رؤساء مباشرين
11%	4	لجنة التقييم
00%	00	الزملاء
100%	35	المجموع

من خلال الجدول رقم(6) أن نسبة 89% من المبحوثين على علم بأن رئيس المباشر هو من يقوم بعملية تقييم الأداء، فهو الشخص المخول لتقييم العمال بشكل دوري ومستمر، بحيث يعتبر هو أكثر شخص على معرفة وإطلاع كافي بعمل العمال ومن حيث إنجاز الأهداف، وأيضا من حيث الواجبات والمسؤوليات والقدرات والسلوكيات والنتائج، في حين نجد 11% لجنة التقييم هي التي من تقييم أعمالهم ونتائجهم بحيث تكون سنوية وتمثل لجنة التقييم مدير العامل ورؤساء المصالح وممثلين العمال، أما العمال ليس لديهم الحق في تقييم زملائهم. وهذه أسلوب خاطئ بل يجب على المؤسسة الإستعانة بكل من رئيس المباشر ولجنة التقييم و زملاء أيضا وحتى إذا دعيت الأمر خبراء في هذا المجال من أجل ان يكون هناك تقييم واضح وموضوعي.، فعند إجرائنا للمقابلات علمنا أيضا أن رئيس مدير العام هو أيضا لديه الحق في إعطائه نقطة تقييم في مردودية الفردية ، فبعد تقييم رئيس المباشر تذهب تلك نقاط مدير العام هو أيضا يقيمهم ولكن ليس له الحق في إنقاص من نقطة التي وضعها الرئيس المباشر لأنه ليس على دراية الكافية بالعامل.

جدول رقم (8): يستخدم تقييم الأداء في مؤسستك بهدف

التكرار المئوي	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
11%	4	معرفة نقاط ضعف
9%	3	معرفة نقاط القوة
80%	28	الإثنين معا
100%	35	المجموع

من خلال الجدول رقم(8) أن نسبة 80% من المبحوثين يرون أنه يستخدم تقييم الأداء في مؤسستهم بهدف معرفة نقاط القوة والضعف معا، وذلك بهدف تحسين وتطوير أداء العمال، فنظام تقييم الأداء يركز على نقاط القوة ويعززها، كما يحدد نقاط الضعف ويعالجها ويعدلها لكل فرد في المؤسسة، وذلك بغية الوصول للأهداف التي تم وضعها سابقا، في حين نجد أن 11% يرون أنها لمعرفة نقاط الضعف العمال فقط خاصة التي تعود لأسباب نقص في المعارف

والمهارات، وهذا من أجل وضع البرنامج تكويني من أجل سد الفجوة بين العمل المتوقع والعمل الحقيقي، في حين نجد 9% يرون بأنها تستخدم لمعرفة نقاط القوة فقط من أجل تعزيزها وتشجيعهم.

جدول رقم (9): الفائدة من تقييم الأداء

التكرار المفعي	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
28%	10	تحسين النتائج الفردية
9%	3	تحسين النتائج الجماعية
63%	22	الإثنين معا
100%	35	المجموع

من خلال الجدول رقم(9) أن نسبة 63% يرون أن فائدة من التقييم الأداء هي لتحسين النتائج الفردية والجماعية معا، وتوصلنا من خلال إجراء عدت مقابلات مع العمال والرؤساء أكدوا لنا أن نظام تقييم يهتم بشكل كبير على تحسين بشكل دوري كل 3 أشهر، وبالتالي كل فرد يقوم بواجبه على أكمل وجه ويحقق أهدافه وبالتالي يؤثر على تحسين النتائج الجماعية، لأن الفرد يعمل وسط جماعة ويكون بينهم تفاعل وتكامل، أي أن نظام التقييم يهتم بالفرد والجماعة معا من أجل تحسين نتائجهم، في حين نجد 28% يرون أن الفائدة من التقييم يكون لتحسين النتائج الفردية فقط، بحيث كل فرد له هدف من أجل إنجازه ويكون تقييم على أساس بلوغه لذلك الهدف، أما 9% يعتقدون أنه لتحسين النتائج الجماعية فقط.

5-5- تحليل النتائج ومناقشة أسئلة الإستمارة التي تتمحور حول مشاكل وصعوبات نظام تقييم الأداء في مدرسة التقنية سونلغاز

جدول رقم (11): إجابة عينة البحث على البنود (21) (22) (23) (24) (25)

المجموع	الاجيبين ب لا		الاجيبين بنعم		البنود
	التكرار المعوي	التكرار المطلق	التكرار المعوي	التكرار المطلق	
%100	%40	14	%60	21	21
%100	%20	7	%80	28	22
%100	%37	13	%63	22	23
%100	%31	11	%69	24	24
%100	%37	13	%63	22	25

البند (21): أنت مقتنع بإعطاء الحرية المطلقة لرئيسك المباشر لتقييم أدائك

نلاحظ من خلال الجدول رقم(11) أن نسبة 60% من المبحوثين مقتنعين بإعطاء حرية المطلقة لرئيسهم المباشر لتقييم أدائهم، فحسب رأيهم أنه الشخص الأدرى بعملهم وسلوكهم أكثر من أي شخص آخر، فيقيمهم بحكم إتصاله المباشر معه ومتابعته المستمر لهم، فيحين نجد 40% غير مقتنعين بإعطائه كامل الصلاحيات والحرية لرئيسهم المباشر في تقييمهم، وهذا الرأي صحيحة لأن عملية التقييم لا تنحصر في شخص واحد، فإتجاهات الحديثة في عملية تقييم الأداء هو إعطاء الزملاء صلاحية لتقييم بعضهم البعض، وكذا تقييم الرؤوسين لرؤساء وتقييم الذاتي بالإضافة إلى لجنة التقييم وأيضاً الخبراء من خارج المؤسسة إذا تطلب الأمر ليكون هناك تقييم عادل وموضوعي يخلون من صراعات والمشاكل، ففي مؤسسة هناك تقييم من طرف الرئيس المباشر وأيضاً رئيس مدير العام في تقييم الدوري ولجنة تقييم الأداء متكونة من أطراف سابقة الذكر بإضافة الى ممثلين العمال إلا في التقييم السنوي فقط من أجل تحديد نقاط الإستحقاق والترقية وكذا منحة المدودية.

البند (23): في حالة عدم الرضا بنتائج التقييم هل يتم الطعن.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 63% من المبحوثين في حالة عدم رضا لنتائج التقييم يقومون بالطعن لتلك النتائج، بحيث يتم من خلال المقابلة مع رئيس المباشر، وطلب بإعادة

تقييمهم، في حين 37% منهم لا يقومون بالطعن لتلك النتائج، ظناً منهم لا توجد فائدة لأن رئيسهم إتخذ قرار ولا يمكن الرجوع فيه وكذلك لعدم جدية النظام ككل، وكذلك لعدم جدية نتائج التقييم ومقيم أيضا.

البند (24): هل يتم إعطاء العمال حق في الإعتراض و التظلم على نتائج التقييم إذا شعروا أنه لم يعطهم حقهم؟

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 69% من المبحوثين في يرون أنه يتم إعطائهم الحق في الإعتراض والتظلم على نتائج التقييم إذا شعروا أنه لم يعطهم حقهم، بحيث يطلبون مقابلة مع رئيسهم المباشر ومناقشته حول تلك النتائج الي وضعها، ويطلب منه إعادة تقييمهم لأنه ليسوا راضين عن هذه النتائج، أما 31% ليس لديهم الحق في الإعتراض والتظلم على نتائج تقييمهم، وهذا راجع حسب رأيهم لعدم جدية نتائج التقييم وعدم جدية النظام التقييم ككل.

البند (25): يقوم رؤساءك بتوفير حلول عادلة للتظلمات و الشكاوي

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 63% من المبحوثين في يرون أن رؤسائهم يقومون بتوفير حلول عادلة لتلك التظلمات والشكاوي، فمن خلال إجرائنا للمقابلات مع العمال أو رؤساء تم إعلامنا بأنه يتم الشكوى عند الرئيس المباشر فإذا لم يرضيهم الرد يقومون بالطعن عند مصلحة الموارد البشرية، وإذا لم تكن الرد مقنع يتم الطعن علة مستوى مدير العام، فيجب إحترام ترتيب المستويات الوظيفية وذلك من أجل توفير حلول العادلة لتلك التظلمات، في حين نجد 37% يرون أن رؤسائهم لا يوفرون لهم حلول عادلة لتلك الشكاوي والتظلمات، بل يتم وعدهم بتقييمهم بشكل يرضيهم في المرة القادمة.

بناء على ما سبق ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها في الجدول (11) يفند الفرضية التي تنص أنه لا يحتوي نظام تقييم الأداء في المؤسسة على صعوبات ومشاكل في تطبيقه، بل يوجد مشاكل وصعوبات ولكن تسعى المؤسسة دائما في إيجاد الحلول لها، كما

متبين في نتائج ونسب الموجودة في الجدول أعلاه، وهذا الشيء طبيعي في أي مؤسسة لكن في حدود المعقول.

إنفقت نتائج دراستنا مع دراسة (فارسي صبرينة، 2015) إلى أن مؤسسة إتصالات الجزائر بخميس مليانة توفر الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء وتهتم بالشكاوى ومشاكل المقدمة إليها من طرف العمال، خاصة فيما يتعلق بنتائج تقييم الأداء.

كما كشف أيضا (بوبرطيخ عبد القادر، 2010) في دراسته عن دور الإحتشامي لنظام تقييم الأداء في تفعيل المؤسسة الجرات فلاحية، وذلك بسبب صعوبة وأخطاء التي يتعرض لها العمال من خلال نتائج تقييمهم.

#### خاتمة

جاءت هذه الدراسة أساسا لتعرف على تقييم فعالية نظام تقييم الأداء، وكذا التعرف على طرق التقييم التي تتبعها المؤسسة في ظل تبني المؤسسة للإدارة بالأهداف، ولقد إعتدنا على المنهج الوصفي، حيث تم إجراء هذه الدراسة على 35 عاملا في مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز البليدة (المعروفة بالمدرسة التقنية سونلغاز). وتوصلنا إلى ما يلي:

يدرك العمال مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء داخل المؤسسة في إطار الإدارة بالأهداف. ويدرك العمال لمعايير التي يقوم على أساسها تقييم الأداء العمال في المؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز. كما يتسم نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز بالعدالة والموضوعية. وتوجد علاقة نتائج تقييم الأداء العمال بإتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة.

#### المراجع

- 1- خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان، دار وائل، الطبعة الثالثة، 2010.
- 2- شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان، دار الشروق، 2005.
- 3- عاطف محمد عبيد، الدراسة العلمية للأفراد، مصر، القاهرة، دار النهضة، 1996.

- 4- عبد الناصر موسى، تقييم الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد حضير، العدد 2004، 6.
- 5- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان، بيروت، مؤسسة الجامعية لتوزيع والنشر، الطبعة الثانية، 2000.
- 6- ماجد إبراهيم شاهين، مدى فعالية وعدالة نظام تقييم الأداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثرها على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، فلسطين، غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، منشورة في 2010
- 7- مراد نعموني، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر، دار الجسور، الطبعة الأولى، 2014.
- 8- نوال يونس محمد آل مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وإنعكاساته في قرارات إدارتها، الأردن، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
- 10- نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، الجزائر، جامعة محمود منتوري قسنطينة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، منشورة في 2006.
- 11- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، دار المحمدية، 2003.