

تفعيل مراجعة تقييم أداء المورد البشري لتدعيم أداء العامل في مؤسسة سونلغاز الجزائرية

## تفعيل مراجعة تقييم أداء المورد البشري لتدعيم أداء العامل

### في مؤسسة سونلغاز الجزائرية

الأستاذة : نعيمة فضيل أستاذة مساعدة قسم أ

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 3

#### ملخص:

تعد تنمية مهارات العاملين عن طريق مراجعة تقييم أدائهم والوصول بهم إلى حد الاحتراف السياج الذي يحمي المنظمات من المخاطر، فالرقابة يجب أن تكون ذاتية وتتوسع تدريجيا لتصبح رقابة إدارية. ولعل المزايا الناتجة عن مراجعة التقييم تجعل الباحثين في المؤسسات الوطنية ملزمين بالعمل على إيجاد التوليفة المثلى بين واقع المؤسسات الوطنية ومنطق تفعيل مراجعة تقييم الأداء لذلك ارتأينا من خلال هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على تفعيل المراجعة الإدارية ودورها في تقييم أداء العامل وأخذ عينة من عمال مؤسسة سونلغاز كحالة من جهة ومحاولة إيجاد السبل الكفيلة بإدماج وأقلمة وتطوير النماذج المتوفرة، أو العمل على تطوير نماذج مبنية على أسس فكرية محلية مستمدة من نظام قيم جزائري وذلك إيماناً منا بأن النجاح الحقيقي لن يتأتى إلا من الداخل ومن داخل الفرد نفسه.

#### Résumé:

Le développement des compétences des travailleurs en auditant l'évaluation de leur performance et de leur accès a une clôture professionnelle qui protège les organisations contre les risques, donc le contrôle devrait être auto-expansible progressivement pour devenir un contrôle administrative.

Peut-être les avantages résultant de l'audit de l'évaluation font les chercheurs dans les institutions nationales sont obligés de travailler pour trouver la combinaison optimale entre la réalité des institutions nationales et la logique d'activation audit évaluation de la performance et nous avons décidé à travers ce papier évidence l'activation de l'audit administratif et de son rôle dans l'évaluation de la performance du travailleur et de prendre un échantillon de l'institution de travailleurs SONELGAZ comme un cas d'une main et essayer de trouver des façons d'intégrer et d'acclimatation et d'adaptation de modèles disponibles, ou travailler sur le développement de modèles basés sur les fondements intellectuels d'un système local de valeurs dérivées de l'Algérie et la conviction que le véritable succès ne peut venir que de l'intérieur et de l'intérieur de l'individu lui-même.

تفعيل مراجعة تقييم أداء المورد البشري لتدعيم أداء العامل في مؤسسة سونلغاز الجزائرية

## مقدمة:

يعد المورد البشري من أهم الاهتمامات التي يسعى متخذي القرارات من جهة ومنفذيها من جهة ثانية إلى تخصيص مكانة واهتماما لموضوعه والذي لا يزال محل جدل قائم حولها في المعادلة الاقتصادية.

ولأجل ذلك اهتمت مدارس علم الإدارة المتلاحقة بدراسته في مختلف المؤسسات بصفته أهم عناصر العملية الإنتاجية، أصلا فهو وحده المورد الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد، كما يختزن طاقات كامنة تستطيع إدارة المؤسسة استغلالها استغلالا أمثلا إذا ما أحسنت معاملة أولئك العاملين كبشر فقامت بإجراء الدراسات العميقة لمعرفة سلوكيات أفرادهم ورغباتهم وعملت جاهدة على إشباعها.

إنه لمن الأهمية بمكان أن الأداء التنافسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة والذي يشتمل على الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.

وعليه فإنه محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية ونظرا لتوافر مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية التي تخرج عن نطاق إدارة المؤسسة غالبا والتي تنعكس بالضرورة على أدائها، كان لزاما عليها تفعيل وتسليط الضوء على مراجعته حيث تأتي مراجعة الأداء كأبرز الحلول الناجعة لتلك المشاكل.

## إشكالية الدراسة:

نظرا لأن مراجعة الأداء أصبحت ضرورة وحاجة ملحة كونها الأم الساهرة على عمل وأداء جميع الموارد والعمليات المؤسساتية المختلفة أضحت من الضروري أن يتبادر إلى أذهاننا هذا السؤال الجوهرية:

فيم تكمن أهمية مراجعة تقييم أداء العامل داخل المؤسسة الجزائرية ؟

## فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذا السؤال سنحاول في هذه الورقة البحثية إثبات صحة الفرضيتين التاليتين:

- مراجعة الأداء تعزز من الإنتاجية والجودة وتوزع الموارد المتاحة بكفاءة على النشاطات والمهام وتقلل بناءا عليه من الهدر.

تفعيل مراجعة تقييم أداء المورد البشري لتدعيم أداء العامل في مؤسسة سونلغاز الجزائرية

- مراجعة الأداء الجيد تعد رأسمال مؤسسة سونلغاز الجزائرية كونها تعزز من مكانتها وسمعتها وتزيد من شهرتها ومن حجم أعمالها ومواردها.

### أهمية الدراسة:

تكتسب دراسة مثل هذه المواضيع أهمية علمية وتطبيقية، فأما الأهمية العلمية فتكمن في محاولة دراسة موضوع مراجعة تقييم أداء العامل من منظور متكامل يجمع بين طرق المراجعة وصعوبات التقييم وربط كل منها ببعض والحلول التي تسهم في التخفيف من حدة هذه الصعوبات وباعتبار أن موضوع مراجعة تقييم الأداء حديث العهد نسبيا في الدول النامية فإن إخضاع مفاهيمه للدراسة النظرية يعطي أهمية واضحة للأساليب المرافقة الموجودة على مستوى الجزائر والبحث عن سبيل تطوير هذه الأخيرة وجعلها أكثر ملائمة لتغيرات المحيط.

وأما بالنسبة للأهمية التطبيقية، فتسهم دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الجزائرية في التعريف بمختلف الإجراءات والمهام والطرق التي تقدمها الهيئة القائمة على مراجعة التقييم ومراقبته وأيضا تحديد مختلف العوامل التي قد تسهم في تامين دورها مما يزيد من معرفة المسؤولين بأهمية تأثير هذه العوامل على نجاح عملية مراجعة التقييم.

### هدف الدراسة:

في ضوء إشكالية البحث فإننا نهدف إلى محاولة تسليط الضوء على مدى مساهمة المورد البشري في التخفيف والمساعدة على المراقبة وذلك من جهة مراقبة ومراجعة وتصحيح الذات، لتخطي الصعوبات والمشاكل التي تحول دون الوصول إلى هدف المراجعة من أجل الوقوف على مستوى أداء فعال.

### أسلوب الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على أسلوبين اثنين:

- أسلوب الدراسة النظرية: تم استخدام هذا الأسلوب بوضع الإطار النظري لهذه الدراسة من خلال الإطلاع على جملة من المراجع تضمنت بعض الكتب والبحوث والدراسات العلمية والمواقع الإلكترونية.
- أسلوب الدراسة الميدانية: استخدم هذا الأسلوب للإجابة عن جزء الإشكالية وإثبات صحة الفرضية الثانية المتعلقة بواقع مراجعة تقييم أداء عمال مؤسسة سونلغاز الجزائرية والوقوف على أهم المشكلات التي تواجهها حيث تمت الدراسة الميدانية على النحو التالي:

أ. مجتمع الدراسة: تمثل مؤسسة سونلغاز التي أنشأت عام 1947<sup>(1)</sup> منظرا مخصصا للاحتكار التجاري للغاز الطبيعي داخل البلد ولجميع أنواع الزبائن من صناعة، مركز إنتاج، طاقة كهربائية، زبائن

تفعيل مراجعة تقييم أداء المورد البشري لتدعيم أداء العامل في مؤسسة سونلغاز الجزائرية

أوفياء. ولتحقيق هذا فهي تنجز وتدير قنوات النقل وشبكة التوزيع كمجتمع للدراسة الحالية، بينما تمثل وكالتي التوزيع الخاصة ببرج الكيفان والحراش العينة المدروسة والتي تمثلان حوالي 20% من المجتمع المدروس في شكل عينة طبقية عشوائية.

كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن اختيار مجتمع وعينة الدراسة يعود إلى التجربة الناجحة في ميدان مراجعة تقييم أداء عاملها حيث يوجد لدى مسيري مؤسسة سونلغاز خبرة رغم العقبات التي مرت بها فمن ناحية هناك نوع من الرضا عن البرامج المعمول بها في التقييم إلا أن هناك إجابات متحيزة.

ب. أسلوب جمع البيانات وتحليلها: قامت الدراسة على جمع البيانات من مصادرها الأولية في مجتمع الدراسة عن طريق الاستبيان وبناء على ذلك قسم الاستبيان إلى أربعة أجزاء حيث اشتمل الجزء الأول على أسئلة تخص المعلومات التعريفية وأسئلة عامة في حين ضم الجزء الثاني أسئلة تهدف للتوصل إلى الطريقة التي يتم بها تقييم الأداء وكذا مراجعته ومختلف المصاعب التي تواجه المقيّم والمقيّم على حد سواء في حين اشتمل الجزء الثالث جملة أخرى من الأسئلة تهدف إلى التعرف على نمط المراقبة المفضلة لدى العاملين والتي من شأنها أن تؤدي إلى الإبداع والتمكين والتحسين أما الجزء الأخير فالهدف منه هو تحديد الصعوبات والعراقيل التي تواجه مؤسسة سونلغاز والتي تعيقها من الوصول إلى الأداء التنافسي.

### الإطار النظري:

1. مفهوم المراجعة الإدارية: هي المراجعة التي تشمل فحص الإجراءات الرقابية الخاصة بنواحي النشاطات الأخرى غير الناحية المالية أو المحاسبية ولذا فهي تتطلب معرفة السياسات والإجراءات المطبقة في المؤسسة ومن المهام التي يتوجب القيام بها ما يلي<sup>(2)</sup>:

- دراسة واختيار العمليات المختلفة مثل النشاطات الإنتاجية من حيث مستوى الكفاءة الإنتاجية ومراقبة الجودة.<sup>(3)</sup>

- التأكد من سير برامج التدريب للعاملين والعاملين بالمؤسسة وتحديد مدى كفاءة هذه البرامج واقتراح بل تطويرها وتحسينها لغرض رفع مستوى الأداء في العمل.

أ. تعريف مراجعة الأداء: تعرف (مراجعة الأداء بأنها عملية ضبط سير النشاطات للتأكد من حسن إنجازها كما خطط لها ولتصحيح أية انحرافات قد تحدث وهي أيضا عملية قياس للأداء **the process of mess ring Performance** وأخذ الخطوات اللازمة لضمان الحصول على نتائج مثمرة<sup>(4)</sup> كما تهدف مراجعة الأداء إلى تنظيم نشاطات المؤسسة **Regulating organizational activities** بهدف حصول

تفعيل مراجعة تقييم أداء المورد البشري لتدعيم أداء العامل في مؤسسة سونلغاز الجزائرية

المؤسسة على مستويات معينة من الأداء المرغوب فيه لأن غياب التنظيم يفقد المؤسسة دلالات سيرها باتجاه الأهداف المرجوة وهذا يعني أن المؤسسة التي تعمل بلا رقابة ومراجعة للأداء فعالة لا تستطيع تحقيق أهدافها ولا يمكنها البقاء والاستمرار.

**ب. دور مراجعة الأداء:** الأداء هو نتيجة والمراجعة هي الوسيلة ولكي تسهل هذه الوسيلة وصول المؤسسة إلى أهدافها لابد لها من استخدام الأدوار الآتية:

- التعامل مع الشكل أو اللابيقين **coping with uncertainty**.

- ضبط الأمور غير الاعتيادية **detecting irregularities**.

- كشف الفرص **identifying opportunities**.

- السيطرة على مواقف معقدة **handling complex situations**.

يحصل الشك نتيجة عدم وضوح مجريات وأحداث المستقبل، فالأهداف التي توضع اليوم وتوضع لها الخطط غدا وبعد غد قد لا تتحقق أو تنجز كما خطط لها نظرا لبروز بعض العوامل التي تستدعي إعادة النظر بجدولتها (الأولويات) أو صياغتها إذ قد تتغير طلبات زبائن المؤسسة فجأة أو قد تتغير التكنولوجيا المستخدمة في التصنيع أو في التوزيع والتسويق أو قد تتغير نوعية المواد الأولية ومصادر الحصول عليها ولكي يواجه المدير هذه التغييرات لابد من تطوير أنظمة وأجهزة رقابية تمكنهم من استقراء وضبط نشاطات محددة والتجاوب أو التأقلم مع تلك المتغيرات التي أحدثت الشك والإرباك لهم ولمؤسساتهم.<sup>(5)</sup>

تكشف مراجعة الأداء أيضا عن مواقف تسير فيها الأمور أفضل مما هو متوقع وهذا يعني أن المديرين يستخدمون الرقابة للكشف عن الفرص المواتية التي تحقق نتائج إيجابية لأقسامهم ووحداتهم العاملة ومثال على ذلك تقارير الكشف الشهري للمبيعات والتي تبين المنتجات والأصناف التي لاقت راجا أكثر من سواها وكذلك تلك المنتجات والأصناف المتعثرة تسويقيا والتي تستدعي تعديلا في استراتيجيات البيع بهدف وضعها في السوق مجددا أو استبدالها.

وأخيرا تستخدم مراجعة الأداء للسيطرة على مواقف معقدة تتطلب مجهودات إدارية تنسيقية من أجل الاستعلام على حالة السوق والمنافسين وعدم الوقوع في الأخطاء التي تتيح الفرص للمنافسين.<sup>(6)</sup>

**ج. أهداف مراجعة الأداء:** تهدف مراجعة الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها الآتية:

- التأقلم مع تغير البيئة **adapt to environmental change**.

- الحد من تراكم الأخطاء **limit the accumulation of errors**.

تفعيل مراجعة تقييم أداء المورد البشري لتدعيم أداء العامل في مؤسسة سونلغاز الجزائرية

- تخفيض التكاليف **minimize cost**.

- التعامل مع التعقيدات **cope with organizational complexity** (7).

التأقلم مع تغير البيئة هو واقع عمل المديرين الذين يعرفون جيدا أن التغيير أمر لا بد منه كونه حالة قد تكون مرغوبة أو مفروضة من الخارج.

وعلى الأرجح فالتغيير في عصرنا الحالي وينظر معظم المؤسسات، هو حالة مفروضة نظرا لأن المحيط الخارجي يفرض نفسه على المؤسسات مما يستدعي تدخل مديريها للعمل على التأقلم مع عناصر التغيير ومتغيراته.

فالبيئة الثابتة لا تفرض تغييرات تذكر على المحيط أما البيئة اللامستقرة والديناميكية فتفرض تغييرات كبيرة وجذرية في بعض الأحيان على المؤسسات، ومراجعة الأداء وحدها مع أجهزتها الفعالة تراقب وتضبط حالات وتأثيرات التغييرات وبغياب الرقابة وأجهزتها الفعالة يتدهور أداء المؤسسات وقد يؤدي هذا التدهور إلى تقليص دور المؤسسة وتراجع مسارها ومسيرتها.

تهدف مراجعة الأداء أيضا إلى الحد من تراكم الأخطاء وكما سبق وذكرنا أننا أن دور المراجعة ضبط أمور غير اعتيادية ونضيف أن الرقابة الكاشفة للأخطاء الصغيرة قد تمنع تراكم هذه الأخطاء وتسهم في القضاء عليها باكرا قبل أن تتحول إلى أخطاء كبيرة تصعب معالجتها ومثال على أهمية الكشف المبكر ما يقول وينصح به الأطباء المرضى الذين قد يقضون على بعض آلامهم أو مشاكلهم الصحية إذا اكتشفت في مراحل أولية من ظهورها.

تهدف المراجعة أيضا إلى خفض التكاليف التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة في حال أدارت عملياتها الإنتاجية دون رقابة تذكر ومثال على ذلك استخدام كميات كبيرة من المواد لإنتاج كميات محدودة من المخرجات فالمراجعة إذا الوجه الآخر المعبر عن الكفاءة الإدارية أي مراقبة معدل المدخلات إلى المخرجات. (8)

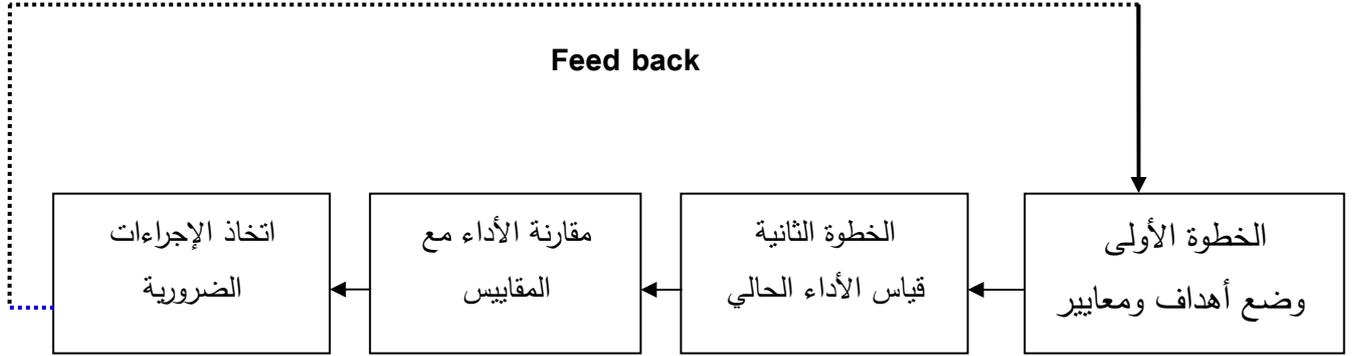
د. عملية مراجعة الأداء ومستوياتها: تمر المراجعة الإدارية بعدد من الخطوات المهمة والمتسلسلة وتعمل ضمن عدد من المستويات الإدارية.

تفعيل مراجعة تقييم أداء المورد البشري لتدعيم أداء العامل في مؤسسة سونلغاز الجزائرية

➤ خطوات عملية المراجعة الإدارية: يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

شكل رقم 01: الخطوات الأربع لعملية المراجعة الإدارية:

التغذية العكسية



المصدر: حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دارالنهضة العربية، بيروت 2005، ص 461.

الخطوة الأولى من خطوات عملية الرقابة الإدارية تبدأ من التخطيط وتتطلب وضع أهداف ومعايير للأداء **establish objectives and standards** قابلة للمتابعة والقياس، أهداف الأداء تمثل بالواقع نتائج مستقبلية يتوقع مديرو المؤسسة تحقيقها بعد أن خططوا بعناية لها، أما المعايير فتمثل مقاييس أو موازين محددة **standards spell out specific criteria** لتقييم الأداء وسلوكيات أو تصرفات الأفراد.<sup>(9)</sup>

الخطوة الثانية من خطوات عملية المراجعة الإدارية **measure actual performance** أي قياس نتائج الأداء وقياس جهود الأداء.

فالأداء الحالي يقاس بواسطة المعلومات إذ يوجد أربعة مصادر من المعلومات يستخدمها المديرون غالبا لقياس الأداء الحالي وهي: المشاهدات أو الملاحظات الشخصية، تقارير إحصائية، تقارير شفوية وتقارير كتابية ومن بين المقاييس الرقابية المطبقة في مواقف إدارية مختلفة: رضا الأفراد، معدلات ترك و/ أو غياب الأفراد، تكاليف أو مصروفات ضمن الموازنة، كميات الوحدات المنتجة وسواها من المعايير القياسية.

الخطوة الثالثة من خطوات عملية الرقابة هي مقارنة الأداء مع المقاييس أي مقارنة نتائج الأداء مع أهداف ومعايير الأداء **compare results with objectives and standards** لاكتشاف الفروقات الحاصلة بين الأداء الحالي والمعايير المحددة للأداء.

تفعيل مراجعة تقييم أداء المورد البشري لتدعيم أداء العامل في مؤسسة سونلغاز الجزائرية

**الخطوة الأخيرة** من خطوات عملية الرقابة اتخاذ صانع القرار الإجراءات الضرورية **taking corrective action** وهي مرحلة تنفيذ ما اكتشفته الرقابة ويختار المديرون الإجراءات الآتية لتسهيل عمل هذه الخطوة.

- تصحيح الأداء الحالي.
- إعادة النظر بالمعايير.
- ترك الأمور كما هي.
- تصحيح الانحراف أو الأداء الحالي أمر ممكن في حال اكتشاف المديرون مصدر هذا الانحراف وتعرفوا على التغيير الذي أصاب الأداء إذا كان غير مرغوب فيه.<sup>(10)</sup>

## 2. مستويات مراجعة الأداء:

تشمل المراجعة المستويات الإدارية ويختلف تأثيرها على هذه المستويات باختلاف حجم أعمال ومستويات مديري هذه المستويات الإدارية، فالإدارة العليا والتي تشكل المستوى الإداري الأول تهتم بقضايا رقابية إستراتيجية والإدارة الوسطى تركز على مشكلات وقضايا رقابية هيكلية أما المستويات الإشرافية فتحتاج إلى مراجعة ضابطة للعمليات إضافة إلى المراجعة المالية.

إذ يمكننا تقسيم مستويات المراجعة الإدارية إلى ثلاثة مستويات وهي الآتية:

- المراجعة الاستراتيجية.
- المراجعة الهيكلية ومراجعة الجماعة (الفريق).
- مراجعة العمليات والمراجعة المالية.<sup>(11)</sup>

## هـ. الاتجاهات الحديثة لمراجعة أداء مؤسسة سونلغاز الجزائرية:

تطورت آليات وأنظمة المراجعة مع تطور تقنيات المعلومات والاتصالات والبرمجيات التي سهلت عمليات المراجعة بواسطة التكنولوجيا.

وعلى الرغم من أهمية الاتجاه التكنولوجي الرقابي فإن التوجه الرقابي البشري بقي قيد الدراسة نظرا لعدم قدرة المديرين على ضبط بعض سلوكيات وتصرفات الأفراد ولأسباب عدة أبرزها ما يتعلق بالأمور الآتية:

➤ **خصوصية العمل:** تعد خصوصية الموظف مسألة مهمة ولكن مفهومها قد يختلف بين الموظف ورئيسه، فیسأل الموظف أحيانا لما هو مراقب في ملفاته الحاسوبية وفي بريده الإلكتروني وفي هاتفه وفي تصرفاته وفي سلوكياته داخل العمل بينما يسأل المدير عن خصوصية ومتطلبات العمل ويفرض على الموظف الفصل بين خصوصية خارج دوام العمل وخصوصية العمل.

تفعيل مراجعة تقييم أداء المورد البشري لتدعيم أداء العامل في مؤسسة سونلغاز الجزائرية

### جدول رقم 1: التشكيلة العمالية لمؤسسة سونلغاز

التوزيع النسبي للعمال			عدد العمال	سنة الإحصاء
عون تنفيذ	عون تحكم	إطار		
%23	%52	%25	42230	2012

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مقدمة من سونلغاز

هذا التداخل بين رؤية الموظف لخصوصيته ورؤية المدير لخصوصية العمل جعل من الرقابة درسا صعبا غير واضح.

في الواقع هناك أسباب وراء مراجعة المدير لأداء مرؤوسيه أولها ما تعلق بطبيعة السلوك فالعامل الذي يصرف الوقت على اتصالاته الخاصة أو التسويق عن طريق الإنترنت أو استخدام الحاسوب وسواه لأغراض شخصية هو موظف غير ملتزم بعقد العمل وغير محافظ على موارد المؤسسة ومن تم هو أقل إنتاجية وأداء. ومن هنا بلغت فاتورة هدر موارد مؤسسة سونلغاز على مسائل غير منتجة من قبل بعض موظفيها مليارات الدولارات سنويا فبعد المراجعة بلغت النسبة 65%<sup>(12)</sup>.

لا بد إذا من رقابة هؤلاء العاملين ومراجعة أدائهم والتقيد بخصوصية العمل وقواعده لهذا أظهرت نتائج الاستبيان الأرقام الآتية:

### جدول رقم 2: الدلائل التي سيسترشد بها في تقدير درجة تحقيق السلوك

عدد السلوكات المحققة	عدد النقاط	بيان السلوك	الدلائل
2 - 0	0	كفاءة غائبة	1
4 - 3	3	كفاءة يعمل على تطويرها	2
6 - 5	6	كفاءة يعمل على إتقانها	3
8 - 7	10	كفاءة قد استوفاه	4

المصدر: معلومات من الاستبيان

أيضا فإن السبب الرئيسي الآخر وراء مراجعة أداء المرؤوسين والعمال إنما يعود إلى حرص المدير على الحفاظ على أسرار المؤسسة، لأن تفشي الأسرار إلى المنافسين يضعف من قوتها وتفوقها وقد يقضي على مستقبلها لذلك تستخدم الرقابة الفعالة مع المرؤوسين للحفاظ على أسرار المؤسسة.

تفعيل مراجعة تقييم أداء المورد البشري لتدعيم أداء العامل في مؤسسة سونلغاز الجزائرية

➤ **رقابة السرقات:** أشارت الدراسة إلى أن فاتورة السرقات في مؤسسة سونلغاز الجزائرية بلغت **120** مليار دولار سنويا<sup>(13)</sup> وإن معظم هذه السرقات أي ما يعادل **75%** من السرقات ارتكبتها الموظفون أي ارتكبت من الداخل وليس من الخارج، فالموظف السارق هو موظف غير مرغوب فيه ومرفوض بجميع معايير العمالة<sup>(14)</sup> وسرقة الموظف هي باختصار ما يأخذه دون إذن من ملكية المؤسسة التي يعمل بها ويستخدمه لأغراضه الشخصية.

والسرقة قد تكون مادية كسرقة الآلات والمعدات والأدوات من المؤسسة كما قد تكون مالية كسرقة أموال بشكل مباشر من سيولة المؤسسة النقدية أو تزوير فواتير مالية تدفعها المؤسسة ويستفيد من عمليات التزوير الموظف السارق بنسب معينة.<sup>(15)</sup>

إذن مراجعة أداء العامل تظهر جليا في محاولة معرفة مبررات سرقة الموظف لأموال وممتلكات المؤسسة التي يعمل فيها.

➤ **رقابة العنف داخل العمل:** العنف ظاهرة موجودة داخل الأسر وداخل العمل وهذه الظاهرة تفتت على نحو مخيف حتى أصبحنا نسمع عن حالات متعددة يتعرض لها الأفراد داخل العمل ومنها<sup>(16)</sup>: العنف الجسدي، الإهانات واستخدام العبارات الجارحة، العنف المادي كالتكسير وحرق بعض موجودات المؤسسة، أما الإحصاءات عن عدد حالات العنف داخل سونلغاز فمتفاوتة حسب وكالاتها بعضها أشار إلى أن عدد هذه الحالات تجاوز الخمسة آلاف في السنة حيث أن سونلغاز تكبدت ما بين **13** إلى **18** مليار دولار سنويا<sup>(17)</sup>.

ومن هنا لا بد من الاستعانة بأنواع مختلفة من الرقابة على الأداء للتقليل من حالات العنف والحد من سلبياتها.

تفعيل مراجعة تقييم أداء المورد البشري لتدعيم أداء العامل في مؤسسة سونلغاز الجزائرية

### جدول رقم 3: نتائج مراجعة الأداء حسب الأهمية النسبية لكل وظيفة

عناصر التقييم التي يعتقد العامل أنها كافية لمراجعة أدائه					
إتقان العمل	السلوك الشخصي	المواظبة والانضباط	التعاون مع الآخرين	العنف داخل العمل	المهارة
%79	%65	%62	%49	%75	%50
ترتيب الدوافع التي تجعل المراجعة سببا للعنف داخل العمل					
توضيح المهام	موضوعية التقييم	تساعد على إجراء المقابلة بشفافية	تجنب التحيز والعنف في التقييم		
%50	%29	%39	%42		
ترتيب الأسباب التي تؤدي إلى الحكم على كفاءة العامل بعد المراجعة					
عدم التناسب مع طبيعة العمل	عدم الوضوح	لا تلم بكل الجوانب	صعوبة فهمها وتقديرها		
%18	%39	%50	%36		

المصدر: معلومات من الاستبيان.

### النتائج:

لا جدال في أن المراجعة الإدارية هي الوظيفة الإدارية الساهرة على حسن سير وتطبيق باقي الوظائف الإدارية، فوظيفة التخطيط تركز على الأهداف والإستراتيجيات ووظيفة التنظيم تركز على بناء الهياكل التنظيمية ونشر الموارد البشرية حيث تدعو الحاجة إليها ووظيفة القيادة تركز على تحفيز هذه الموارد، لكن هذه الوظائف الثلاث تعمل تحت جناح الرقابة لكي تضمن حسن سير أمورها ونشاطاتها بالاتجاه الصحيح وفي التوقيت السليم، إذن المراجعة مهمة كونها همزة الوصل بين حلقات العملية الإدارية وهي الضامن الأكيد من أن الأهداف التي وضعت قد تحققت وإن لم تتحقق هذه الأهداف فالمراجعة تكشف عن الأسباب ومن خلال هذه الورقة البحثية خلصنا إلى النتائج التالية:

- مراجعة الأداء عملية ديناميكية متغيرة مرت بعدد من المراحل منذ مطلع القرن العشرين وحتى الآن.
- إن التركيز على المدخلات والعمليات والمخرجات وحتى النتائج لم يعد كافيا لمراجعة الأداء.

تفعيل مراجعة تقييم أداء المورد البشري لتدعيم أداء العامل في مؤسسة سونلغاز الجزائرية

- لا تزال مراجعة الأداء في مؤسسة سونلغاز تعاني الكثير من الجمود وعدم القدرة على تخطي عتبة المقاييس المالية والكمية.
- طبيعة الخدمة الحكومية تفرض نوعا خاصا من الأداء وطرقا فريدة لقياسه ومراجعته.
- ضغوط العمل الناتجة عن ساعات عمل طويلة وكثرة الأعمال والمقاطعات وإلزام الأفراد بجداول أداء غير واقعية أحيانا.
- أسلوب الرؤساء القاسي وسوء اهتمامهم بمشاعر مرؤوسيه.

### التوصيات:

- تصميم العمل وجدولته وفق قاعدة "استطاعة الموظف" وليس على القاعدة الثلاثية TNC التي تعني (Time, numbers, crises) والتي تقول أن يعمل الموظف تحت تأثيرات: الوقت، العدد والأزمات.
- التركيز على القيادة التحويلية المحفزة للأفراد والساهرة على إبداعاتهم وليس على قاعدة الرقابة المستتدة والقاسية، التي توصي بإنجاز العمل أولا والاعتراض على الأوامر في مراحل لاحقة.
- على مؤسسة سونلغاز الجزائرية أن تؤمن بالموارد البشرية كرأس مال والالتزام بالحفاظ عليه والاستماع إلى مشاكله وحلها ووضع قواعد للعدالة والمساواة والممارسة الفعلية للمراجعة الإدارية.
- فالإدارة الآلية أو الميكانيكية التي تتعاطى مع البشر كما تتعاطى مع الآلات لا يمكن أن تساعد على الحد من العنف بل قد تكون المسببة له لاسيما إذا صممت وظائف مملّة وروتينية مما يتسبب في كراهية الأفراد له.
- توضيح أبعاد المراجعة الإدارية والسياسية وأثرها على قياس الأداء.
- التركيز على الجانب الإبداعي عند مراجعة أداء مؤسسة سونلغاز.
- محاولة تطوير النموذج المقترح من خلال ربطه بالواقع.
- اتخاذ إجراءات صارمة عند اكتشاف السرقة وردع المنتسب فيها للحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

تفعيل مراجعة تقييم أداء المورد البشري لتدعيم أداء العامل في مؤسسة سونلغاز الجزائرية

### هوامش الدراسة:

1. المرسوم التنفيذي رقم (69 - 59) والمؤرخ في 26 جويلية 1969 الواردة في الجريدة الرسمية الجزائرية بتاريخ 01 أوت 1969.
2. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت 2005، ص 455.
3. المراجع الداخلي لا يتدخل في مهام مراقب التسيير الذي يقوم بوضع طرق التنبؤ وضمان سلامة السياسات العامة للمؤسسة وإنما يتأكد فقط من أن هذه الطرق مطبقة جيدا وتستجيب للأهداف المرسومة.
4. Hudspeth ; j A study of organizational learning culture, strategic responsiveness and mass customization capabilities of united states manufacturing enterprises 2004, available at [http:// busphdutoledoedu/ srdo/dissertation\\_listshtm28/1/2009](http://busphdutoledoedu/srdo/dissertation_listshtm28/1/2009).
5. محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية عمان، 2008، ص 11.
6. كامل محمد الحواجرة، الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، صادرة عن الجامعة الأردنية، المجلد 07، العدد 03، 2011، ص 376.
7. Hudspeth ; J, 2004, op cit, p 23.
8. الكساسبة محمد وآخرون، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، صادرة عن الجامعة الأردنية، المجلد 06، العدد 01، 2010، ص 212 بالتصرف.
9. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 465.
10. عبد الرحمن بن علي التويجري، ضعف الأداء الأكاديمي: الأسباب والعلاج تطبيق على طلاب كلية الاقتصاد والإدارة جامعة القصيم، مجلة الإدارة العامة، صادرة عن معهد الإدارة العامة للرياض، المجلد 49، العدد 03، جويلية 2009، ص 429 - 430، بالتصرف.
11. Robert Bacal, Améliorer les performances de son équipe, édition maxima, Paris 2001, p 170, 181.
12. معلومات مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز، وكالة الحراش.
13. معلومات مقدمة من طرف إدارة مؤسسة سونلغاز.
14. نتائج المقابلة التي أجريت مع مسؤول وحدة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز.
15. المرجع نفسه، مسؤول آخر، مدة مختلفة.
16. Robert Bacal, op cit, p 230.
17. معلومات مقدمة من طرف إدارة نظام المعلومات لمؤسسة سونلغاز، وكالة برج الكيفان.