

كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (الأهمية والنتائج) – دراسة ميدانية –
The efficiency of evaluating the performance of employees in the economic institution (importance and results) - a field study –

عبد الرزاق حواس^{*1}

¹ جامعة الوادي (الجزائر)، houas-abderrezzak@univ-eloued.dz

تاريخ الاستلام: 2021/11/07 تاريخ القبول: 2021/12/04 تاريخ النشر: 2021/12/15

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية في توجيه سياسات الموارد البشرية بما يخدم الأهداف العامة لتلك المؤسسات، لذلك فقد قمنا بدراسة امبيريقية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، مديرية التوزيع لولاية إيليزي. توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر وارتباط ذو دلالة إحصائية بين مؤشرات تقييم الأداء وتوجيه سياسات الموارد البشرية، وأنه لا وجود لفروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول محور مؤشرات تقييم أداء العاملين، وذلك تبعاً للمتغيرات الديموغرافية للدراسة (الجنس، الصنف المهني...).
كلمات مفتاحية: تقييم أداء العاملين؛ مؤشرات؛ نتائج؛ سياسات الموارد البشرية.

Abstract:

This study aims to highlight the Impact of Performance Appraisal of employees in economic institutions in directing human resources policies to serve the general objectives of these institutions. Therefore, we have conducted an empirical study in the Electricity and Gas Distribution Company for the Middle East, the Distribution Directorate of Illizi, The study found that there is a statistically significant impact and correlation between performance evaluation indicators and the direction of human resources policies, and that there are no statistically significant differences between the averages of the respondents of the sample on the axis of employee performance evaluation indicators, according to the demographic variables of the study (gender, occupational type ...).

Keywords: Performance Appraisal of employees; Indicators; results; Human resource policies.

1. مقدمة:

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي لتحريك كافة عناصر الإنتاج الأخرى والقوى المحركة لتنفيذ جميع السياسات وبرامج واستراتيجيات المؤسسة بصفة عامة. ونظرا لأهميتها وقدرتها على المساهمة إيجابا أو سلبا في تحقيق أهداف المؤسسة، انتقل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد اعتبار العامل سلعة تباع وتشترى، إلى إدارة عملية تعمل على تنظيم العلاقات بين الإدارة والعمال، هذا ما أدى إلى تطوير مهامها لتشمل اختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العنصر البشري وكذا الأداء البشري وتقييمه، بالإضافة إلى تنمية وتطوير كفاءته.

تعتبر وظيفة تقييم أداء العاملين من الوظائف الرئيسة في إدارة الموارد البشرية، حيث تعتمد عليها لأجل تحديد وتقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية معينة، فهي توفر المعلومات التي تساعد المديرين في تسهيل مهامهم في توجيه وتطوير أداء العاملين، وتمكنهم من وضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحسين طرق الأداء، وإبراز الكفاءات وتحفيز القدرات وتنمية المهارات.

تحاول المؤسسات الجزائرية تطبيق نظم وسياسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، ومن بينها طرق، نظم ومؤشرات تقييم الأداء، لتحسين وزيادة قدرة أداء عاملها. مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لبحثنا بالشكل التالي:

ما هو دور فعالية تقييم أداء العاملين في توجيه سياسات الموارد البشرية لدى شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، مديرية التوزيع بولاية إيليزي؟

تتمحور التساؤلات الفرعية لدراستنا في ما يلي:

1. ما هي المفاهيم المتعلقة بأداء العاملين، ومؤشرات تقييمهم؟
2. ما علاقة مؤشرات تقييم أداء العاملين بتوجيه سياسات الموارد البشرية؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، وذلك تبعا للمتغيرات الديموغرافية؟

وفي ضوء العرض السابق لإشكالية بحثنا، يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى H1: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مؤشرات تقييم أداء العاملين وسياسات توجيه الموارد البشرية للمؤسسة موضوع الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مؤشرات تقييم أداء العاملين وتوجيه سياسات الموارد البشرية للمؤسسة موضوع الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة H3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطي إجابات أفراد العينة حول المحور الأول: مؤشرات تقييم أداء العاملين، وذلك تبعا للمتغيرات الديموغرافية للدراسة.

الفرضية الرئيسية الرابعة H4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطي إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني: توجيه سياسات الموارد البشرية، وذلك تبعا للمتغيرات الديموغرافية للدراسة.

2. مفهوم أداء العاملين

إن محاولة تعريف الأداء الفردي للعاملين، أو كما يدعى لدى بعض الباحثين والدارسين بالأداء البشري، تنطوي على بعض الصعوبة والغموض، حيث لا يمكن لنا تحديد مفهوم مطلق وجازم له، وذلك لارتباطه والخلط بينه وبين بعض المصطلحات الأخرى، كالفعالية، الكفاءة والإنتاجية من جهة، وتعدد مؤشرات قياسه وتقييمه وطرق تحسينه من جهة أخرى.

ذلك أن المفهوم التقليدي للأداء الفردي، يعبر عن طريقة قيام الأفراد بالأعمال الموكلة إليهم داخل المؤسسة.

يعرف (R. Brosquet (1989) الأداء بأنه " العلاقة بين النتيجة والجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان، تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة". (Brosquet, 1989, p. 11)

ويعرف كذلك على أنه يعبر عن طريقة قيام الأفراد بالأعمال الموكلة إليهم داخل المؤسسة (السلمي، 1998، صفحة 44).

إن جل تعاريف الأداء تنظر له من منطلق المعالجة الشمولية للمنظمة، كون أهداف المنظمة المختلفة تتحقق بجميع مواردها. وبالرغم من ذلك فإن الأداء كمفهوم، اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، من منطلق أن الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام. (عرابة، 2010، صفحة 179)

3. تقييم أداء العاملين، أهدافه ومعايير

1.3 مفهوم تقييم أداء العاملين:

اختلفت آراء الكُتاب والباحثين في مجال الإدارة في تقديم مفهوم لعملية تقييم الأداء، ومن المفاهيم التي قدمت في هذا الإطار نذكر:

- إن عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل و الجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في قياس الفرد في الإنتاجية ، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة. (سهيلة عباس، 2007، صفحة 242)

- كما ينظر إلى تقييم الأداء على أنه عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا. (سعيد السالم، صالح، 2009، صفحة 102)

- ويعرف تقييم الأداء على أنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل، وأخيرا على معاملة زملائه ومرؤوسيه. (بو الشرش، 2015، صفحة 73)

وعلى ذلك فإن عملية تقويم الأداء التي نطرحها تتميز بأربع خصائص هي:

- تقويم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا.

- عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، وما نتائجها النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف. (سعيد السالم، صالح، 2009، صفحة 102)

2.3 أهداف تقييم أداء العاملين:

تعدد أهداف عملية تقييم أداء العاملين ونذكر منها:

- أ- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:
 - خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض الاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.
 - النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم ، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
 - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
 - تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية ، لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامه وتجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة .
 - تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.
- ب - أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:
 - التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.

- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

ج- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة. (سعيد السالم، صالح، 2009، الصفحات 103-

105)

3.3 معايير تقييم أداء العاملين:

يقصد بمعايير تقييم أداء العاملين تلك العناصر التي تستخدم كركائز أو محددات لتقييم الأداء، فهي

تحدد للمقيم ما الذي سوف يقيمه، ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاث أنواع:

أولاً- معايير نواتج الأداء: توضح هذه المعايير ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الخاضع للتقييم من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها، من حيث الكم والجودة والزمن والعائد والتكلفة، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوب تحقيقها.

ثانياً- معايير سلوك الأداء: تمثل هذه المعايير السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه كالتعاون مع الزملاء، والمواظبة على العمل، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير... إلخ.

ثالثاً- معايير الصفات الشخصية: أي المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة، كالأمانة والإخلاص، والولاء، والانتباه، الدافعية العالية...إلخ. (زاوي، جوان 2010، صفحة 7).

4. توجيه سياسات الموارد البشرية

إن من الأهداف الرئيسة لنشاطات إدارة الموارد البشرية جذب المرشحين والاحتفاظ بالجيدين منهم ودفعهم للعمل والرفع المتواصل في أدائهم وكفاءتهم. وتعتبر هذه الأهداف خاصة بإدارة المورد البشري الوصول إلى أهداف أعم وأشمل تتمثل بالإنتاجية ونوعية حياة العمل وتحقيق الميزة التنافسية وتكثيف قوة العمل للتغيرات البيئية وهذه الأهداف ترتبط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية والمرونة.

تستلزم تعددية الأهداف والمستويات التي تسهم فيها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات وذلك للأسباب الآتية:

- كونها مركز الجذب المهم في المنظمة، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة.

- كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.

- كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المنظمة جهداً يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد.

- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.

- إن إنتاجية الموارد البشرية يمكن أن تتأثر بمنحنى التعلم وتزداد مع زيادة الخبرة مما ينعكس بانخفاض التكاليف. (الهيبي، 2010، الصفحات 34-38)

5. الطريقة والأدوات

1.5 المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة:

يتكون المجتمع الإحصائي للدراسة من 275 عامل، ويمثلون مجموع العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، مديرية التوزيع لولاية ايليزي.

كما تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية طبقية متناسبة، اخترنا أفرادها بصفة عشوائية، حيث استعمل الباحث طريقة روبرت ماسون، لتحديد حجم العينة n لأنها تتناسب وطبيعة المجتمع الإحصائي، كما اخترنا مستوى الدلالة 95% بنسبة خطأ 5% لأنها نسبة ارتياب مقبولة في مثل هذه الدراسات (العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير)، وتطبيق الصيغة الرياضية السالفة الذكر فسنحصل على عينة تتكون من 67 عاملا من المجتمع الإحصائي.

2.5 أداة الدراسة وصدقها:

تم الاعتماد على الاستبانة بشكل أساسي كأداة لجمع البيانات، حيث تم تصميمها بالاعتماد على عديد الدراسات السابقة، والقيام بتكليفها حسب إشكالية الدراسة.

احتوت الاستبانة على (21) سؤالاً مع البيانات الشخصية للمستجوبين، وقد وضعت لجمع البيانات حول الاتجاه العام للعاملين نحو مؤشرات نتائج تقييم أداء ودورها في توجيه سياسات إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال إجاباتهم على فقرات الاستبانة والذي تم تقسيمها إلى جزئين:

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الوصفية العامة لعينة الدراسة،

والجزء الثاني شمل محاور الدراسة وقسمت إلى محورين الأول حول تقييم الأداء والثاني حول إدارة الموارد البشرية وكل محور يحتوي على مجموعة من الفقرات.

ومن أجل التحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين (5 محكمين)، كلهم من ذوي الاختصاص والخبرة؛ هذا وقد تم الأخذ بمختلف ملاحظاتهم واقتراحاتهم، في كل مرحلة من مراحل الإعداد، حتى ظهرت الاستبانة في صورتها النهائية، وأصبحت جاهزة للتوزيع على عينة الدراسة، وتم ذلك في الفترة الممتدة بين 29 مارس و15 أبريل 2020.

ولمعرفة مدى ثبات أداة القياس، قمنا باختيار عينة تمهيدية تتكون من عشرين عاملاً بالمؤسسة موضوع الدراسة، ثم قمنا بإفراغ المعلومات المستقاة ببرنامج SPSS V20، ثم قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الدراسة على حدى.

الجدول 1: معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة.

المتغير: المحور أو البعد	عدد العبارات	α
مؤشرات تقييم أداء العاملين	11	0.816
توجيه سياسات الموارد البشرية	12	0.742
الثبات الكلي	23	0.770

المصدر: من إعداد الباحث تبعاً للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 82% بالنسبة لمحور مؤشرات تقييم أداء العاملين، وبلغ 74% بالنسبة لمحور توجيه سياسات الموارد البشرية. كما بلغ الثبات الكلي نسبة 77%، حيث تعتبر هذه النسب المتحصل عليها جيدة، على اعتبار أنها أعلى من النسبة المقبولة في دراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية وهي 60%، وهذا ما يعكس ثبات الاستبانة الموزعة.

3.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمنا في هذا البحث مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل اختبار صحة الفرضيات

وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ للتعرف على درجة ثبات مقياس الدراسة.
- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، والنسب المئوية: للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وقياس مدى تشتت أو تمركز إجابات المستجوبين عن المتوسطات الحسابية للمحاور والعبارات.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس مدى قوة العلاقة بين متغيري الدراسة والدلالة الإحصائية لتلك العلاقة، واختبار الارتباط بين متغيري الدراسة لمعامل بيرسون.
- الانحدار الخطي البسيط لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- تحليل التباين الأحادي، لاختبار الفرق بين ثلاث متوسطات فأكثر.

- اختبار T للعينات المستقلة.

6. نتائج الدراسة ومناقشتها

1.6 نسبة استرجاع الاستبيانات الموزعة:

تم توزيع 67 استبانة على العاملين بالشركة مديرية بولاية إبليري، المعينون من الدراسة، استرجع منها 60 استبانة، منها 56 قابلة للاستعمال. حيث بلغت نسبة الاسترجاع 83%، وهي نسبة استرجاع مقبولة إلى حد كبير.

قام الباحث بإفراغ المعلومات المستقاة من الاستبانات القابلة للاستعمال، بمساعدة برنامج SPSS V20 (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، وذلك لتسهيل التحليل الإحصائي والاستفادة من كل المعلومات المستقاة.

2.6 مقياس الإجابة على عبارات الاستبانة:

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على عبارات الاستبانة، حيث تنحصر إجابات أفراد العينة في خمس إجابات، غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق وموافق بشدة، نحدد الاتجاه العام للإجابات حسب قيم المتوسط الحسابي المرجح. إن طول الفترة المستخدمة هنا هي 5/4 أي حوالي 0.80، وقد حسب طول الفترة على أساس الأرقام الخمسة 1، 2، 3، 4 و 5 والتي حصرت فيما بينها أربع مسافات (عبد الفتاح، 2008، صفحة 540).

الجدول 2: المتوسط المرجح لمستوى الإجابات على عبارات الاستبيان.

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1.00 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: (عز، 2008، صفحة 541)

3.6 تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة:

الجنس: من خلال الجدول أدناه نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 89.3% وهي أعلى من نسبة الإناث التي بلغت 10.7% ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاط الشركة الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث، نتاج الجهد البدني والعضلي الذي يحتاجه العمل.

الجدول 3: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	التخصص
89.3	50	ذكور
10.7	6	إناث
100	56	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث تبعاً للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

العمر: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الفئة الأقل من 30 سنة بلغت 12.5% وهي اقل نسبة، بينما الفئة من 31 إلى 40 سنة بلغت 41.1% وهي أكبر نسبة، أما نسبة من 41 إلى 50 سنة بلغت 39.3%، وأخيراً نسبة فئة أكبر من 51 سنة بلغت 7.1%.

الجدول 4: توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
12.50	7	أقل من 30
41.10	23	من 31 إلى 40
39.30	22	من 41 إلى 50
7.10	4	أعلى من 51
100	56	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث تبعاً للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

المستوى الدراسي: يتضح من خلال الجدول (5) أن أغلب أفراد العينة الصالحة استباناتهم للاستعمال هم بمستوى جامعي بنسبة قدرها 75% ويأتي بعدهم حاملي شهادات الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه...) بنسبة بلغت 12.5%، والذين بلغ مستواهم الثانوي بنسبة 12.5%، مما يدعو للقول بأن ما

نسبته 87.5% متحصلون على شهادة جامعية، مما يرفع من مستوى مصداقية الإجابات المتحصل عليها من طرفهم.

الجدول 5: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة %	التكرار	المستوى الدراسي
12.50	7	دراسات عليا
75	42	جامعي
12.50	7	ثانوي
100	56	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث تبعاً للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

الفئة السوسيو مهنية: من خلال ما تضمنه الجدول (6) نلاحظ أن المستجوبين توزعوا بشكل متقارب بالنسبة للفئة السوسيو مهنية التي ينتمون إليها، عدا أعوان التنفيذ الذين جاءت نسبتهم الأقل حيث بلغت 7.1%، أما أكبر نسبة فكانت لأعوان التحكم التي بلغت 37.5%.

الجدول 6: توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية المهنية

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
32.10	18	اطار سامي
23.20	13	اطار دراسات
37.50	21	عون تحكم
7.10	4	عون تنفيذ
100	56	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث تبعاً للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

الأقدمية المهنية: من خلال ما تضمنه الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة لسنوات الأقدمية كانت لفئة أقل من 10 سنوات بنسبة 66.1%، تليها الفئة من 10 سنوات إلى 20 سنة بنسبة 26,8%، في حين الفئة من 20 سنة إلى 30 سنة فبلغت نسبتها 7.1%، مما يدل على جهود التوظيف المبذولة من طرف الشركة في العشر سنوات الأخيرة، ولذلك لتشبيب القوة العاملة لديها.

الجدول 7: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

النسبة %	التكرار	الأقدمية المهنية
66.10	37	أقل من 10 سنوات
26.80	15	من 10 الى 20 سنة
7.1	4	من 20 الى 30 سنة
100	56	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث تبعاً للنتائج المستقاة من برنامج SPSS.

4.6 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة

التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على المحور الأول مؤشرات تقييم أداء العاملين: من خلال الجدول أدناه يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول (المعارف) بلغ (4.12) وانحراف معياري بلغ (0.426) في حين بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثاني (المهارات) بلغ (4.23) وانحراف معياري بلغ (0.595)، كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثالث (السلوك الإبداعي) (4.28) وانحراف معياري بلغ (0.367).

كما يظهر من الجدول أن الاتجاه العام لهذا المحور الأول مؤشرات تقييم أداء العاملين جاءت بالموافقة.

الجدول 8: إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول، مؤشرات تقييم أداء العاملين.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
موافق	0.426	4.12	البعد الأول: المعارف
موافق	0.595	4.23	البعد الثاني: المهارات
موافق	0.367	4.28	البعد الثالث: السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.20).

التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على المحور الثاني توجيه سياسات الموارد البشرية: من خلال الجدول أدناه يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول (السياسات الإدارية) بلغ (4.01) وانحراف معياري بلغ (0.826) في حين بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثاني (سياسات التنمية) (4.11)

وانحراف معياري بلغ (0.503)، كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثالث (التواصل الداخلي للموارد البشرية) (4.18) وانحراف معياري بلغ (0.598).

كما يظهر من الجدول أن الاتجاه العام لهذا المحور الثاني سياسات الموارد البشرية جاءت بالموافقة.

الجدول 9: إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول، سياسات الموارد البشرية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
موافق	0.826	4.01	البعد الأول: السياسات الإدارية
موافق	0.503	4.11	البعد الثاني: سياسات التنمية
موافق	0.598	4.18	البعد الثالث: التواصل الداخلي للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.20).

5.6 اختبار صحة فرضيات الدراسة:

تحليل نتائج معامل الارتباط بين متغيري الدراسة: لاختبار صحة الفرضية الأولى والتي مفادها أنه هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متغيري الدراسة المتمثلة في مؤشرات تقييم أداء العاملين (المتغير المستقل) و توجيه سياسات الموارد البشرية (المتغير التابع)، وذلك خلال فترة الدراسة (شهر ماي 2020)، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Le Coefficient de Corrélation Pearson) الذي بلغ 0.384 مما يدل على ارتباط جيد بين متغيري الدراسة، وذلك ما يؤكد مستوى الدلالة الذي بلغ 0.003 أي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، مما يعني وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين (وذلك ما يوضحه الجدول رقم (15) أدناه).

مما سبق يمكن قبول الفرضية الأولى أي تأكد من خلال الدراسة أنه " هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متغيري الدراسة، مؤشرات تقييم أداء العاملين وسياسات إدارة الموارد البشرية " .

الجدول 10: نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الدراسة.

المتغير	معامل الارتباط بيرسون	Sig مستوى الدلالة
المتغير المستقل: مؤشرات تقييم أداء العاملين المتغير التابع: توجيه سياسات الموارد البشرية	0.384	0.003

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.20).

تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الدراسة: من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع لاختبار صحة الفرضية الثانية التي مفادها أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متغيري الدراسة المتمثلة في مؤشرات تقييم أداء العاملين (المتغير المستقل) و توجيه سياسات الموارد البشرية (المتغير التابع).

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (10)، أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات تقييم أداء العاملين وسياسات إدارة الموارد البشرية خلال فترة الدراسة، لأن مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 5%، فقد بلغ (0.000).

أما القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في قيمة معامل التحديد R^2 التي بلغت (0.368)، وهذا يعني أن 37% من التغيرات التي حدثت في المتغير التابع خلال فترة الدراسة سببها المتغير المستقل وهي نسبة كافية للدلالة على وجود علاقة بين متغيري الدراسة. حيث يمكننا من البيانات في الجدول أدناه أن نستخلص معادلة خط الانحدار وهي: $Y=0.37+0.89 X$

ومنه يمكن أن قبول صحة الفرضية الثانية لتأكدنا من خلال الدراسة أنه " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متغيري الدراسة، مؤشرات تقييم أداء العاملين وسياسات إدارة الموارد البشرية".

الجدول 11: نتائج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الدراسة.

Sig	T	F	B	R deux	R	المتغير
مستوى الدلالة	المحسوبة	المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,000 ^b	0,452	21,208	0,886	0,368	0,531	المتغير المستقل: مؤشرات تقييم أداء العاملين المتغير التابع: توجيه سياسات الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.20).

تحليل اختبار فرق المتوسطين (T- test) لكل محور من محاور الدراسة تبعا للمتغير

الديموغرافي "جنس المستجوب": نستطيع تأكيد أو نفي الفرضيتين الثالثة والرابعة من خلال اختبار فرق المتوسطين، اللذان يفترضا إيجابا بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطي إجابات أفراد العينة حول المحور الأول "مؤشرات تقييم أداء العاملين"، والمحور الثاني "توجيه سياسات الموارد البشرية"، وذلك تبعا للمتغير الديموغرافي للدراسة المتمثل في جنس المستجوب. لهذا الغرض سنقسم الفرضية الثالثة والرابعة إلى فرضيتان جزئيتان سنؤكد صحتها أو نفيها تبعا لنتائج الاختبار أدناه.

الفرضية الجزئية الأولى H3.1: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطي إجابات أفراد العينة حول المحور الأول "مؤشرات تقييم أداء العاملين"، تبعا للجنس.

الفرضية الجزئية الأولى H4.1: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطي إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني "توجيه سياسات الموارد البشرية"، تبعا للجنس.

من نتائج الاختبار المبينة بالجدول رقم (17) أدناه يتضح عدم وجود دلالة إحصائية حيث جاءت قيم الدلالة لمحوري الدراسة على الترتيب، 0.052 و 0.131 وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، ويعني ذلك وجود تجانس بين الذكور والإناث مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار T على قيم الدلالة في العمود الأخير، حيث احتمالات الدلالة الإحصائية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي على الترتيب

0.636 و 0.730، والتي بدورها تؤكد على عدم وجود اختلاف حسب الجنس لكل محور من محاور الدراسة.

مما يجعلنا نقوم بنفي الفرضيتين الجزئيتين (H3.1 ; H4.1)، إذ تبين من خلال الاختبار "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطي إجابات أفراد العينة حول محوري الدراسة، تبعا للجنس".

الجدول 12: نتائج اختبار T لمقارنة متوسطات إجابات أفراد العينة حول محوري الدراسة تبعا للجنس.

اختبار T لمقارنة المتوسطات		اختبار ليفين لتجانس الفروق		محاور الدراسة	
Sig bilatéral	T المحسوبة	Sig	F المحسوبة		
0,636	0,476	0,052	3,954	فروق متساوية	المتغير المستقل: مؤشرات تقييم أداء العاملين
0,746	0,340			فروق غير متساوية	
0,730	-0,347	0,131	2,346	فروق متساوية	المتغير التابع: توجيه سياسات الموارد البشرية
0,577	-0,575			فروق غير متساوية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.20).

تحليل اختبار التباين الأحادي (One-way ANOVA) لكل محور من محاور الدراسة تبعا للمتغير الديموغرافي " الفئة السوسيو مهنية للمستجوب": نستطيع تأكيد أو نفي الفرضيتين الثالثة والرابعة من خلال اختبار التباين الأحادي، اللذان يفترض إيجابا بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطي إجابات أفراد العينة حول المحور الأول "مؤشرات تقييم أداء العاملين"، والمحور الثاني " توجيه سياسات الموارد البشرية"، وذلك تبعا للمتغير الديموغرافي للدراسة المتمثل في الفئة السوسيو مهنية للمستجوب. لهذا الغرض سنقسم الفرضية الثالثة والرابعة إلى فرضيتان جزئيتان سنؤكد صحتها أو نفيها تبعا لنتائج الاختبار أدناه.

الفرضية الجزئية الأولى H3.2: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول المحور الأول " مؤشرات تقييم أداء العاملين"، تبعا للفئة السوسيو مهنية.

الفرضية الجزئية الأولى H4.2: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني " توجيه سياسات الموارد البشرية"، تبعا للفئة السوسيو مهنية.

من نتائج الاختبار المبينة بالجدول 13 أدناه يتضح عدم وجود دلالة إحصائية حيث جاءت قيم الدلالة لمحوري الدراسة على الترتيب، 0.500 و 0.799 وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، ويعني ذلك وجود تجانس بين الفئات السوسيو مهنية المستجوبة (إطارات سامية، إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ)، مما يجعلنا نقوم بنفي الفرضيتين الجزئيتين (H3.2 ; H4.2)، إذ تبين من خلال الاختبار "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول محوري الدراسة، تبعا للفئة السوسيو مهنية".

الجدول 13: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تبعا للفئة السوسيو مهنية.

مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	محاور الدراسة	
					بين المجموعات	داخل المجموعات
0,500	0,800	0,147	3	0,441	بين المجموعات	مؤشرات تقييم أداء العاملين
		0,184	52	9,558	داخل المجموعات	
0,799	0,336	0,238	3	0,714	بين المجموعات	توجيه سياسات الموارد البشرية
		0,708	52	36,838	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.20).

تحليل اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لكل محور من محاور الدراسة تبعا للمتغير الديموغرافي " الأقدمية المهنية للمستجوب": نستطيع تأكيد أو نفي الفرضيتين الثالثة والرابعة من خلال اختبار التباين الأحادي، اللذان يفترضا إيجابا بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطي إجابات أفراد العينة حول المحور الأول "مؤشرات تقييم أداء العاملين"، والمحور الثاني "توجيه سياسات الموارد البشرية"، وذلك تبعا للمتغير الديموغرافي للدراسة المتمثل في الأقدمية المهنية للمستجوب. لهذا الغرض سنقسم الفرضية الثالثة والرابعة إلى فرضيتان جزئيتان سنؤكد صحتها أو نفيها تبعا لنتائج الاختبار أدناه.

الفرضية الجزئية الأولى H3.3: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول المحور الأول "مؤشرات تقييم أداء العاملين"، تبعا للأقدمية المهنية.

الفرضية الجزئية الأولى H4.3: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني "توجيه سياسات الموارد البشرية"، تبعا للأقدمية المهنية.

من نتائج الاختبار المبينة بالجدول رقم (14) أدناه يتضح عدم وجود دلالة إحصائية بالنسبة لمحور الدراسة الأول "مؤشرات تقييم أداء العاملين"، حيث جاءت قيمة الدلالة، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، ويعني ذلك وجود تجانس بين إجابات المستجوبين باختلاف أقدميتهم المهنية، مما يجعلنا نقوم بنفي الفرضية الجزئية (H3.3)، إذ تبين من خلال الاختبار "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول محور الدراسة الأول "مؤشرات تقييم أداء العاملين"، تبعا للأقدمية المهنية".

كما يتضح لنا أيضا من خلال نفس الجدول وجود دلالة إحصائية بالنسبة لمحور الدراسة الثاني "توجيه سياسات الموارد البشرية"، حيث جاءت قيمة الدلالة، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\geq \alpha$) (0.05)، ويعني ذلك عدم وجود تجانس بين إجابات المستجوبين باختلاف أقدميتهم المهنية، مما يجعلنا نقوم بقبول الفرضية الجزئية (H4.3)، إذ تبين من خلال الاختبار "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول محور الدراسة الثاني "توجيه سياسات الموارد البشرية"، تبعا للأقدمية المهنية".

الجدول 14: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تبعاً للأقدمية المهنية.

مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	محاوير الدراسة	
0.929	0.074	0.014	2	0.028	بين المجموعات	مؤشرات تقييم أداء العاملين
		0.188	53	9.971	داخل المجموعات	
0,023	4,040	2,484	2	4,968	بين المجموعات	توجيه سياسات الموارد البشرية
		0,615	53	32,585	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.20).

7. خاتمة

يعتبر العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة وهو الوحيد الذي يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية دائمة، مما يدعو إلى حسن استغلاله كقيمة مضافة ومورد خلاق للثروة، لذا من الضروري على متخذي القرار في المؤسسة دراسة سلوكه وميولاته ورغباته لتلبية احتياجاته ولتحقيق أعلى درجات الرضا لديه بغية الحصول على أحسن أداء من أجل تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة على حد سواء.

وهذا ما دعانا إلى طرح إشكالية دراستنا، حيث قمنا بالإجابة عنها من خلال دراسة تطبيقية لمؤشرات تقييم الأداء ومدى تأثيرها على توجيه سياسات الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع بولاية ايليزي؛ حيث جاءت النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات كما يلي:

- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء و توجيه سياسات الموارد البشرية في عند مستوى دلالة اقل أو يساوي 0,05، ويعزز هذا بقيمة ارتباط 0.382 والعلاقة هي طردية، لأن إشارته موجبة، أما القدرة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2 = 0.531$ وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبيا مما يعني أن عناصر المتغير المستقل (تقييم الأداء) تفسر ما مقداره 53% من المتغير التابع (سياسات توجيه إدارة الموارد البشرية) والباقي يرجع لعوامل أخرى.

- توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتوجيه سياسات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس وعدد سنوات الأقدمية المهنية، وأن كل من العمر والمستوى الدراسي

والمستوى الوظيفي، كان مستوى دلالاتهم أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توجيه سياسات الموارد البشرية تعزى إلى كل من العمر والمستوى الدراسي والمستوى الوظيفي.

ومن خلال ما سبق يمكن لنا اقتراح توصيات الدراسة التالية:

- على إدارة المؤسسة التركيز على توفير جميع السبل التي تعمل على الرفع من أداء العاملين، والعمل على تلبية جميع احتياجاتهم المادية والمعنوية.
- مراجعة نظام الأجور المطبق على مستوى المؤسسة.
- العمل على تحسين مستوى العمل إلى الأفضل ذلك من خلال (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تحديد المهام والمسؤوليات).
- العمل على زيادة فرص الترقية باعتبارها حافز مادي ومعنوي وتساهم في خلق جو من التنافس الشريف بين العاملين.
- يجب على إدارة المؤسسة تحسين نمط الإشراف.
- العمل على تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي.
- إعادة النظر في الحجم الساعي (نظام الدوامين) المعتمد وأخذ انشغالات العمال بخصوص أوقات الراحة.
- السعي إلى البحث عن العوامل الأخرى المؤثرة في أداء العاملين.

8. قائمة المراجع

- Robert Brosquet, (1989), *Fondement de la performance humaine dans l'entreprise*, les éditions d'organisation, Paris.
- علي السلمي، (1998)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة.
- الحاج، عرابة، (2010)، أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات، دراسة مقارنة: (القطاع العام - القطاع الخاص)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

- عباس سهيلة، علي حسين علي، (2007)، إدارة الموارد البشرية (ط3)، دار وائل للنشر، الأردن.
- مؤيد، عادل سعيد السالم صالح، (2009)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (ط3)، عالم الكتب الحديث للنشر وتوزيع، الأردن.
- نور الدين بو الشرش، (2015)، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن.
- صورية زاوي، (جوان 2010)، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السابع.
- خالد، عبد الرحيم مطر الهيتي، (2010)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (ط3)، دار وائل للنشر، الأردن.
- عبد الفتاح عز، (د.س)، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، خوازم العلمية، جدة.