

سيرورة عملية تقييم الأداء بمؤسسة سونلغاز عنابة

The process of evaluating job performance in the institution of Sunglgaz - Annaba -.

حياة خروف

¹ جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، hayette.kherouf@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2023-06-19

تاريخ القبول: 2023-05-24

تاريخ الاستلام: 2023-01-15

ملخص: يعد تقييم أداء العاملين عملية أساسية في الإدارة العامة وإدارة الأعمال يقاس على أساسها مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، حيث تتوقف كفاءة أداء المنظمة على كفاءة أداء مواردها البشرية، من خلال معرفة مستوى الأداء ومواطن القوة والضعف فيه واتخاذ الإجراءات اللازمة لتدارك الانحرافات في الأداء بالإضافة إلى أن قياس أداء العاملين هو المرحلة السابقة لبرامج تنمية الموارد البشرية سواء تعلق الأمر بالتدريب أو الترقية أو برامج الحوافز والأجور ويهدف هذا المقال إلى التعرف على النظام المتبع لتقييم الأداء في مؤسسة سونلغاز والتي تعتبر من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

الكلمات المفتاحية: سيرورة؛ عملية تقييم أداء؛ مؤسسة؛ سونلغاز.

Abstract: The evaluation of employee performance is a fundamental operation in the general administration and management, by which we measure the extent of success or failure in achieving objectives, the competence of the organization's performance of its human resources, through the knowledge of the level of performance and its strength and weaknesses, to take the necessary measures to avoid anomalies during the performance. In addition, measuring employee performance is the step that precedes human resources development programs whether it is learning, promotion or motivational programs and salaries. This article aims to know the system used to evaluate the performance within the company Sonelgaz, which is considered one of the oldest recognized basic institutions in Algeria, because it is a public electricity and gas company and contributes effectively in the field of economic and industrial development.

Keywords: The evaluation of employee performance; operation, the process; institution ;Sonalgaz.

1/ مقدمة:

يحظى تقييم أداء العاملين بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات إذ يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة وهو البقاء والاستمرارية، وتحقيق النجاح والريادة في مجال نشاطها، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد وإنجازها للمهام الموكلة له وفق الأهداف المسطرة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا على نجاح المنظمة وفعاليتها أو العكس الفشل في تحقيق الأهداف).

بالإضافة إلى أن قياس أداء العاملين هو المرحلة السابقة لبرامج تنمية الموارد البشرية سواء تعلق الأمر بالتدريب أو الترقية أو برامج الحوافز واللاجور، كما تستخدم المعلومات المتوفرة من خلال عملية التقييم كمدخلات لتقويم أداء المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف في وظائف إدارة الموارد البشرية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف من جهة ولتحديد احتياجات التدريب من جهة أخرى.

ويتناول هذا المقال سيرورة عملية تقييم الأداء الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) وهي إحدى أقدم وأهم وأكبر المؤسسات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل الولايات الوطن.

2/ الإشكالية:

يعتبر تقييم الأداء من الأدوات الهامة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتحديد نواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعة والمسطرة من قبل المنظمة من أجل مقارنتها مع ما أنجز فعلا، بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات تطوير أداء العاملين بالوظيفة وكذلك امداد المديرين والمسؤولين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة (النقل، الترقية، الفصل).

وقد حضي موضوع تقييم الأداء باهتمام العلماء والباحثين في السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال والإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية نظرا لأهمية الموارد البشرية كونها الثروة الحقيقية للمنظمة، لذلك تسعى بكل الوسائل للوصول إلى معلومات عن مستوى أداء أفرادها بطريقة موضوعية وصحيحة. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة انطلاقا من التساؤلات التالية:

ما هو واقع نظام تقييم الأداء في مؤسسة سونلغاز - عنابة - مديرية التوزيع؟

ما هي الطرق المستعملة في عملية التقييم؟

ما هي مكونات ومعايير نظام تقييم الأداء في مؤسسة سونلغاز - عنابة - مديرية التوزيع؟

2/ أهمية الدراسة:

يتناول هذا المقال موضوعا هاما يتمثل في سيرورة عملية تقييم الأداء الوظيفي وعلى اعتبار أن العنصر البشري أهم موارد المنظمة، وعليه تتوقف كفاءة استخدام باقي الموارد في المنظمة، مما يتطلب تحديد نواحي القوة والضعف في أداءه، وكذا اتخاذ الإجراءات اللازمة لتدارك الانحرافات في الأداء.

كما تكمن أهمية هذا في تناوله لعملية تقييم الأداء في شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)، والتي تعتبر من أهم المؤسسات في الجزائر حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل الولايات الوطن، وهذا ما يسمح لها أن تكون من المؤسسات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

3/اهداف الدراسة:

- التعرف على نظام تقييم الاداء في احدى أهم المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة سونلغاز.
- التعرف على طرق ومعايير التقييم المستخدمة في تقييم الاداء العاملين بالمؤسسة.

4/منهج الدراسة:

قد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتبر من المناهج الشائعة الاستخدام في البحوث العلمية، ويعرف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث (غربي، 2007)

5/اداة الدراسة:

بهدف اتمام عملية البحث تم الاستعانة بمجموعة من الادوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث حيث تم استخدام المقابلة (وذلك من خلال القيام بمجموعة من المقابلات -النصف موجهة -مع رئيس قسم التكوين بالمؤسسة وبعض الاداريين) لجمع معلومات فيما يتعلق عملية التقييم ونظام المعمول به لتقييم الاداء في المؤسسة ,اضافة الى وثائق وسجلات المؤسسة محل الدراسة وهي ;

-استمارة التتقيط المستعملة لتقييم الاداء

-القانون الداخلي للمؤسسة

-بطاقة تقنية عن المؤسسة

5-1/ دليل المقابلة:

ماهي مبادئ نظام تقييم الاداء بمؤسسة سونلغاز لفئة الإطارات وأعوان التحكم؟

ماهي أهداف نظام تقييم الاداء بمؤسسة سونلغاز لفئة الإطارات وأعوان التحكم؟

ماهي خصائص نظام تقييم الاداء بمؤسسة سونلغاز لفئة الإطارات وأعوان التحكم؟

ماهي طرق تقييم الاداء بمؤسسة سونلغاز لفئة الإطارات وأعوان التحكم؟

ماهي معايير تقييم الاداء بمؤسسة سونلغاز لفئة الإطارات وأعوان التحكم؟

ماهي الإجراءات المتبعة في عملية تقييم الاداء بمؤسسة سونلغاز لفئة الإطارات وأعوان التحكم؟

6/حدود الدراسة:

6-1/ مجتمع وعينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 133 إطار وعون تحكم (وهي الفئة الموجهة لها الاستبيان الخاص بتقييم الأداء الوظيفي) بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمؤسسة سونلغاز-عنابة - الصفصاف والتي تمثل نسبة 48.18% من إجمالي عدد عمال مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع وحدة الصفصاف البالغ عددهم 276(احصائيات سنة 2014 المصدر: قسم الموارد البشرية بالمؤسسة).

6-2/ الحدود الزمنية والمكانية للدراسة:

أجريت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة سونلغاز -عنابة-مديرية توزيع الكهرباء والغاز-وحدة الصفصاف-ودامت 15 يوما ابتداء من جانفي 2018.

7/ الخلفية النظرية للدراسة:

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي ترتبط بسلوك كل من الفرد والمؤسسة، وقد تعددت تعريفات العلماء للأداء تبعا لتخصص ومجال كل منهم، " فالأداء اذن مسألة إدراكية يختلف من فرد لأخر ومن فئة لأخرى " (بوخمخ، 2002).

إن أصل الكلمة هو انجليزي من الفعل to perform والذي يعني حسب قاموس Larousse " تنفيذ، القيام بنشاط او مهمة، كما يضيف بأن الاداء يعبر عن النتائج المحصلة عليها" (petit Larousse illustré, 1984)

وتعرفه "راوية محمد حسن" بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (حسن، 1999)

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن الاداء هو الوسيلة التي من خلالها يقوم العامل بتحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها، بمعنى اخر قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. ويعرف بعض العلماء الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة وقابليتها لتحقيق أهدافها وفي هذا السياق يعرف "Eccles" الاداء بكونه انعكاس لقدرة المنظمة في تحقيق اهدافها ومساهمة افرادها في ذلك " (ادريس، 2007)

وفي "نفس السياق يعرف كل من "Wiersma & Robins" (ادريس، 2007) الأداء بأنه " قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها طويلة الأمد" وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريف الأداء إلا هناك نقاط مشتركة تجمع هذه التعريفات وهي:

- العامل وما يملكه من معارف وقدرات ومهارات وتصورات عن دوره ودافعيته للعمل.
- الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص لتحقيق الذات واشباع الحاجات.
- الموقف وما تتصف به البيئة التنظيمية من مناخ عمل وإشراف وموارد وهيكل تنظيمي ولوائح وقوانين إدارية، أي أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي ينجزه الفرد، ومدى إدراكه وفهمه لمختلف العمليات التي يمر بها حتى يتم الانجاز المطلوب، وبالتالي يكون من الضروري التركيز على النتائج التي توصل إليها الفرد من خلال قيامه بالعمل طالما أن الأداء يرتبط بسلوك الإنساني وكذلك الإجراءات والتقنيات التي توجه العامل نحو الانجازات المرغوبة.

7-1/ تعريف تقييم الاداء الوظيفي:

" هي العملية التي تستطيع بواسطتها المؤسسات معرفة نشاط العاملين في انجاز المهام الموكلة لهم وفق الأهداف المسطرة " (حسين، 1987) .

فهو أداة لقياس وتقدير جهود العامل، حتى يتعرف على مستوى أدائه وعلى جوانب الضعف والقوة واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه ومهارته ومعارفه بهدف تحسين أدائه وتطويره.

وتستند عملية تقييم الأداء على عنصرين أساسيين هما:

"- وجود معدل أو مستوى معين ينبغي أن يصل إليه الفرد.

- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعدل المطلوب" (الحبيب، 1987)

وتقييم الأداء هي العملية التي بموجبها يقوم المدير أو المشرف بما يلي:

" * تقييم سلوك وأداء الموظف من خلال مقاييس أو معايير محددة.

* تسجيل النتائج المترتبة عن هذا التقييم.

* تبليغ النتائج إلى الموظف " (الهيجان، 1993) .

وتستخدم المعلومات المتوفرة من خلال عملية التقييم كمدخلات لتقييم أداء المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف في وظائف إدارة الموارد البشرية كالخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف من جهة ولتحديد احتياجات التدريبية من جهة أخرى.

كما يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي:

- المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو الحوافز والعقوبات... الخ.

- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين كأساس يتم من خلاله تحديد الاحتياجات التدريبية.

- المساعدة في تحديد الاعمال والمهام أو التوكيلات التي يناط أمر انجازها للموظفين في ضوء قدراتهم وطاقاتهم.

- إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي والعدالة في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام.

- الاستفادة من ذلك في تحديد سياسة الأجور والمرتبات وغيرها من السياسات الأخرى ذات الصلة بالإدارة.

- اكتشاف العناصر المتوقعة وتحديد مجالات ونطاق إبداعها" (المجيد، 2005)، حيث تقوم الإدارة بتحديد

المتميزين من العاملين تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيةهم كمكافأة على أداء المتميز إلى مراكز وظيفية أعلى للاستفادة من قدراتهم

وامكاناتهم في المكان المناسب.

7-3/ معايير تقييم الاداء:

يعتبر تحديد معايير تقييم الاداء خطوة ضرورية لنجاح عملية التقييم وعلى اساسها يمكن للمقيم اصدار

حكم على اداء العاملين "المعايير هي الاساس الذي ينسب اليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي

المستويات التي يعتبر فيها الاداء جيدا " (ثابت، 2001)، حيث تساعد في تعريف العامل ما هو مطلوب منه،

وبالتالي الوصول الى تقييم دقيق.... ويتم بناء المعايير انطلاقا من النتائج التي تقدمها عملية تحليل ووصف

الوظائف وهذه المعايير نوعان:

1-العناصر: وتشمل بعض الصفات او السمات التي يجب ان تتوفر في العامل ليتمكن من اداء عمله

بالكفاءة والفعالية المطلوبة مثل: الاخلاص في العمل تعاون مع الزملاء الالتزام والجدية في العمل... (ثابت،

2001)

وهذه العناصر تقسم الى نوعان:

-الصفات الشخصية: كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، المعتقدات... الخ.

-القدرات: القدرة على اتخاذ القرارات، تحديد الاولويات، التخطيط، القدرة على حل المشكلات، القدرة على

الاتصال.

7-4/ معدلات الاداء: (نواتج الاداء) تتعلق معدلات الاداء بالنتائج المحققة من طرف المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة ويتم تقييم نتائج الاداء من خلال اربعة عوامل هي (موسى، 1999) :

-الكمية: حجم ما تم انجازه مقارنة بما هو متوقع.

-النوعية: نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة. وكذلك العلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.

-الوقت: انجاز العامل للعمل المطلوب في الوقت المحدد.

-التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج ومقارنتها مع التكلفة المستهدفة.

7-5/ طرق تقييم الأداء :

توجد عدة طرق لتقييم الأداء منها الطرق التقليدية ومنها الطرق الحديثة ويتصف بعضها بالبساطة والبعض الآخر بالتعقيد من حيث أسلوب او طريقة تطبيقها، وتركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية كمعايير والمؤشرات المالية الى جانب اهتمامها بالأداء الفردي بينما تعتمد الطرق الحديثة على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية وتركز على الاداء الجماعي (Robert le duff, 1999).

ولكل طرق واجراءات تقييم الاداء المتاحة مزاياها وعيوبها وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظام تقييم الاداء (حزامي، مصر).

أولا/ الطرق التقليدية:

يستند المفهوم التقليدي لتقييم الأداء على إعداد نماذج تتضمن عناصر تركز على صفات الشخصية للفرد، وصفات ذات صلة بالعمل كالالتزام والتعاون وحرص على تحقيق أهداف المؤسسة والانتظام في مواعيد العمل السرعة والدقة في الأداء وكمية ونوع الإنتاج ويتولى المشرف المباشر القيام بعملية التقييم.

ثانيا/ الطرق الحديثة لتقييم الأداء :

نظرا إلى كثرة الانتقادات التي وجهت إلى الطرق التقليدية في تقييم الأداء، فقد توصل المختصون في الإدارة إلى طرق حديثة تتميز بالموضوعية والمصادقية أكثر من حيث النتائج المتحصل عليها ومن بين هذه الطرق:

- طريقة التقييم باستخدام الإدارة بالأهداف :

تعتبر من أكثر طرق تقييم الأداء قابلية للتطبيق، من خلال وضع أهداف محددة وقابلة للقياس وعمل خطة لتحقيقها. "ويتم تقييم الأداء من خلال هذه الطريقة من خلال الاتفاق بين المشرف والموظف على مجموعة من الأهداف التي ينبغي على الموظف تحقيقها في فترة زمنية محددة قادمة أو يقاس أداء الموظف بناء على نسبة تحقيقه لهذه الأهداف" (مصطفى، 1999). وتحقق هذه الطريقة أهداف المنظمة من خلال التركيز على العمل الجماعي والمشاركة الفعالة الايجابية والعمل بروح الفريق بين الرئيس والمرؤوس.

ومن مزايا هذه الطريقة التركيز على الاداء ذاته وليس على العوامل الشخصية كما انها لا تتأثر بالرأي الشخصي للقيّم، كما تسمح للمقيم والمقيم من مناقشة سبل وطرق تحسين الاداء المتوقع مستقبلا، ولان العاملين يقومون بتحديد الاهداف بأنفسهم فهذا سيزيد من دافعيتهم نحو العمل من جهة ومن جهة اخرى يسهل من عملية التخطيط والتنسيق في الاهداف العامة للمنظمة. والمثال التالي يوضح الطريقة:

جدول رقم(1) يوضح طريقة الادارة بالأهداف (يخلف، 2007)

اسم العامل:..... اسم المشرف:.....	الوظيفة:.....	القسم:..... التاريخ:.....	الاهداف المنجزة	النسبة	الانحراف	ملاحظات
الهدف الأول الهدف الثاني الهدف الثالث						

وما يؤخذ على هذه الطريقة اهمالها لكيفية تحقيق النتائج اضافة الى صعوبة مقارنة اداء الافراد نظرا الى ان كل فرد يقيم وفقا لمدى تحقيق الاهداف في حد ذاتها وقد تكون سهلة وغير واقعية، كما يصعب تطبيق هذه الطريقة على بعض الوظائف مثل خطوط الانتاج والتي تعتمد على معايير محددة للإنتاج مسبقا.

7-6/مشكلات تقييم الاداء:

ان عملية تقييم الاداء هي قياس والحكم على كفاءة اداء الافراد، وقد يتضمن هذا الحكم اخطاء او صعوبات قد تجعله غير موضوعي وبالتالي عدم مصداقيته في تقدير السليم للأداء، كما قد تتبع عنه اجراءات ادارية غير سليمة ومن بين هذه الصعوبات التي يمكن ان تواجهها عملية تقييم الاداء:

- **التحيز او التفضيل الشخصي:** قد يفضل المشرف او ينحاز لعامل او مجموعة من العمال عن بقية العاملين فيعطيهم تقديرا عاليا او منخفضا لأسباب شخصية لا تتعلق بعملية التقييم كتأثير الصداقة او القرابة أو المحسوبية... الخ. وبالتالي عدم موضوعية عملية التقييم (عبدالباقي، 2002).

- **تأثير الهالة:** قد تطغى صفة من الصفات وإحدى الخصائص التي يمتاز بها العامل على باقي عناصر التقييم الأخرى.

"و يقترح "بيتش" لتفادي هذا الخطأ ان يقوم المشرف بتقييم كل مرؤوسيه بالنسبة لعامل واحد من عوامل التقييم وبعد انتهائه منه يقوم بتقييمهم جميعا لعامل اخر بدل ان يقيم كل واحد منهم بالنسبة لجميع عوامل التقييم مرة واحدة فيتعرض لهذا الخطأ" (سلطان، 2003).

التساهل او التشدد: قد يميل بعض المشرفين لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيهم بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم او تقديرات منخفضة دون النظر الى ادائهم الفعلي وبالتالي عدم المصداقية في الحكم على مستوى الاداء.

- **الميل نحو الوسط:** ويعد هذا الخطأ أكثر الاخطاء شيوعا في تقييم الاداء ويحدث نتيجة ميل بعض المشرفين لإعطاء تقديرات متوسطة لكل او غالبية مرؤوسيهم رغم وجود اختلافات واضحة في ادائهم. وينتج هذا الخطأ اما لعدم قدرة المشرفين على اكتشاف الفروق الفردية بين مرؤوسيهم، او لعدم توافر البيانات اللازمة عن مستوى ادائهم او لأنهم لا يريدون الوقوف امام ترقيتهم وزيادة اجورهم (سلطان، 2003).

- **تقييم عوامل غير قابلة للقياس واهمال تقييم العناصر الاساسية:** قد يستخدم بعض المقيمين معايير وعوامل غير قابلة للقياس والتقدير مثل مدى الاهتمام بالعمل والولاء والاخلاص فيه، ولتجنب هذا

الخطأ على المشرف تقييم عناصر ملموسة، يمكن تقديرها والحكم من خلالها على مستوى الاداء كتنوعية العمل المنجز وجودته، الوقت الضائع.

-التأثر بالمركز او الوظيفة: وذلك عندما يقيم الافراد تبعا للوظائف التي يشغلونها، حيث كلما احتلت الوظيفة مركزا مهما في الهيكل التنظيمي انحاز المقيمين الى منح اصحاب هذه المراكز درجات عالية قد لا تتناسب مع مستوى ادائهم الفعلي.

7-7 / نظام تقييم الاداء بمؤسسة سونلغاز:

سونلغاز مؤسسة عمومية لإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز تحتكر قطاع الكهرباء والغاز بالجزائر منذ ان تأسست سنة 1947 من قبل الاحتلال الفرنسي، وذلك بموجب المرسوم التشريعي الصادر في 05 جويلية 1947. وبعد الاستقلال وفي سنة 1969 تقرر إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز Sonelgaz وذلك بمقتضى القانون رقم 69 / 59 المؤرخ في 28 جويلية 1969 والذي تم نشره في الجريدة الرسمية في 01 أوت 1969 والمتعلق بصيغة المؤسسة العمومية "EGA"

وعلى غرار باقي المؤسسات العمومية الجزائرية عرفت مؤسسة سونلغاز عدة تغييرات في طرق تسييرها بصفة مباشرة وشكل تنظيمها، اما فيما يخص نظام تقييم الاداء المطبق في المؤسسة فهو نظام التقيط كباقي المؤسسات الوظيفة العمومية في الجزائري،

8 / عرض نتائج الدراسة:

من خلال إجابات المتحصل عليها من طرف رئيس قسم التكوين بالمؤسسة وبعض الاداريين على الأسئلة التي تضمنها دليل المقابلة توصلنا الى جملة نتائج التالية:

السؤال الأول: ماهي مبادئ نظام تقييم الاداء بمؤسسة سونلغاز لفئة الإطار وأعاون التحكم؟

ماهي خصائص نظام تقييم الاداء بمؤسسة سونلغاز لفئة الإطار وأعاون التحكم؟

ماهي طرق تقييم الاداء بمؤسسة سونلغاز لفئة الإطار وأعاون التحكم؟

ماهي معايير تقييم الاداء بمؤسسة سونلغاز لفئة الإطار وأعاون التحكم؟

- ماهي الإجراءات المتبعة في عملية تقييم الاداء بمؤسسة سونلغاز لفئة الإطار وأعاون التحكم؟

يرتكز نظام تقييم الاداء بمؤسسة سونلغاز لفئة الإطار وأعاون التحكم على مجموعة من المبادئ هي:

- التقييم يجب ان يكون مرتكزا على مردود الشخص مقارنة مع الاهداف المسطرة التي منحت له من اجل تنفيذها، وكذلك حول الكفاءات المرتبطة بعمله.

- الاشخاص المعنيين بالتقييم لهم الحق في ابداء الرأي حول الاهداف المحققة بمعنى ان مسؤوليهم يأخذون على عاتقهم مسؤولية اعلامهم بالإرشادات التي تسمح لهم بقياس فعاليتهم وتحديدها مقارنة مع عملهم.

- التقييم يجب ان يكون موضوعي.

السؤال الثاني: ماهي أهداف نظام تقييم الاداء بمؤسسة سونلغاز لفئة الإطار وأعاون التحكم؟

2/اهداف نظام تقييم الاداء بمؤسسة سونلغاز:

التقييم السنوي يهدف الى:

*تحسين اداء الافراد من خلال:

-الانصات والاتفاق حول التوقعات.

-رد فعل منظم اثناء وفي نهاية السنة من اجل ضمان الرقي والتطور.

*اكتشاف الحاجات اللازمة للتكوين المتعلقة بتنفيذ المهام والعمل.

*مكافأة كل عامل على نتائج عمله المحققة وعلى مساهمته الخاصة في العمل.

*تنظيم حوار بين المسؤول ومساعديه للنظر في دعم الجو التعاوني وتحديد درجة معينة من الالتزام وتحفيز

أكثر تأثير.

*اكتشاف الاشخاص أي لهم مستوى عالي من الكفاءات من اجل شغل منصب في مديرية.

السؤال الثالث: ماهي خصائص نظام تقييم الاداء بمؤسسة سونلغاز لفئة الإطارات وأعوان التحكم؟

3/خصائص نظام تقييم الاداء بمؤسسة سونلغاز: يتميز نظام المطبق في سونلغاز بمجموعة من

الخصائص هي:

1/نظام تقييم الاداء بمؤسسة سونلغاز شامل لكافة العمال في المؤسسة، يقسم العمال الى خمسة فئات هم:

* **فئة الإطارات:** وتتضمن فئتين هما:

-فئة الإطارات المسؤولة عن الهياكل: وتضم مديري الهياكل ورؤساء الدوائر والاقسام والمصالح.

-فئة الإطارات غير المسؤولة سلميا: وتضم المهندسين، التقنيين الساميين، المكلفين بالدراسات، مفتش

المالية ومراقبة الجودة...الخ

* **فئة اعوان التحكم:** يتضمن هذا الصنف ايضا فئتين من العمال:

- فئة اعوان التحكم المؤطرين: وتضم كل من رئيس فرقة الكهرباء ورئيس فرقة الغاز ورئيس فرقة العملاء.

الخ، وهذه الفئة مسؤولة عن تقييم افراد اخرين.

-فئة اعوان التحكم غير المؤطرين: هذه الفئة ليست مسؤولة عن تقييم افراد اخرين وتضم تقنيو مراقبة

استغلال الكهرباء وتقنيو البحث عن عيوب الكابلات وتقنيو صيانة المعدات وتقنيو اكتشاف تسربات الغاز.

* **فئة اعوان التنفيذ:**

ويضم فئة عون راقن، سكرتيرة، سائق، عون استقبال.....الخ

2/ طريقة تقييم الاداء المعتمدة في مؤسسة سونلغاز هي نموذج الادارة بالأهداف، حيث يتم تحديد مجموعة

من الاهداف، لمتفق عليها من قبل الشخص المقيم والمقيم يتم اعتمادها كمرجع للحكم على مستوى اداء العامل

وذلك بمقارنة اداءه خلال فترة زمنية محددة مع الاهداف المسطرة.

السؤال الرابع: ماهي معايير تقييم الاداء بمؤسسة سونلغاز لفئة الإطارات وأعوان التحكم؟

4/معايير التقييم: وهي تجمع بين نوعين او صنفين من معايير التقييم:

-المعايير المرتبطة بالأهداف المادية: وهي تسمح بتقييم درجة تحقيق الاهداف المسطرة ومحددة مسبقا.

-المعايير المرتبطة بالدور: وتوضح الطريقة التي يجب على الفرد اتباعها لإنجاز الاهداف المطلوبة في

برنامج العمل.

4/استمارة تقييم تخصص لكل فئة من الفئات السابقة الذكر استمارة لتقييم الاداء تتضمن سبعة اجزاء.

السؤال الخامس: ماهي الإجراءات المتبعة في عملية تقييم الاداء بمؤسسة سونلغاز لفئة الإطار وأعوان التحكم؟

5/الإجراءات المتبعة في عملية التقييم:

-**المقابلة:** ان الطريقة المستخدمة في عملية التقييم هي المقابلة، بين المقيم والخاضع لعملية لتقييم وذلك للاتفاق وتحديد مجموعة من الاهداف المراد تحقيقها خلال كل ثلاثي وكذلك لإبلاغ العامل بنتائج تقييم اداءه، وحصوله على تغذية راجعة عن مستوى اداءه ونقاط القوة والضعف الملاحظة في تأديته لمهامه.

-**استبيان التقييم:** وهو مصمم وفق طريقة الادارة بالأهداف ويحتوي كل استبيان على سبعة اجزاء هي:
الجزء الأول: ويتضمن التعريف بالعامل المعني بعملية التقييم: ويحدد في هذا الجزء من الاستمارة اسم ولقب الشخص المقيم، وكذلك تاريخ توظيفه ودليله في الخدمة والمالية وكذلك نجد ضمن هذا الجزء قسم مخصص للشخص المكلف بعملية تقييم يتضمن اسمه ولقبه ووظيفته.

الجزء الثاني: تقييم المردودية

يحتوي هذا الجزء من الاستبيان على اربعة اقسام يسجل فيها نتائج نشاط العامل خلال ثلاثة أشهر مقابل الاهداف المتفق عليها ضمن برنامج عمله، حيث يقوم المشرف بمقارنة الاهداف المحققة خلال تلك الفترة مع الاهداف المتوقعة يمنح العامل عند نهاية كل ثلاثي علامة من 20 تعطى علامة 15 نقطة لدرجة انجاز الاهداف المنتظرة وعلامة 5 نقاط للتقدير الفردي

وفي نهاية كل سنة تجمع النقاط المحصل عليها كل ثلاثي وتقسم على اربعة للحصول على المعدل السنوي لتقييم المردودية.

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

مثال: الثلاثي 1: 12.5 الثلاثي 2: 13 الثلاثي 3: 14 الثلاثي 4: 11

النقطة السنوية للمردود هي 12.62

الجزء الثالث: تقييم الدور

يتضمن هذا الجزء مجموعة من العبارات تشير الى بعض المعايير السلوكية الهادفة لتقييم الدور الذي ينجزه العامل، وتشمل المهارات التالية:

*مهارات التأطير او المهارات الفكرية.

*مهارات إدارة العلاقات بين الافراد.

*المهارات الشخصية.

-**المهارات الخاصة بكل فئة بما يتلاءم وطبيعة عملها:**

1/فئة الاطارات المسؤولة عن الهياكل:

*مهارات التأطير:

-التخطيط والتنظيم.

-اتخاذ القرار.

-المراقبة.

- تسيير تطور الافراد.
- *مهارات ادارة العلاقات بين الافراد:
- روح الاتصال.
- تنشيط فريق العمل.
- العلاقة مع المحيط الداخلي والخارجي.
- *مهارات شخصية:
- الليونة والتكيف.
- المبادرة والاستقلالية.
- الديناميكية والفعالية.
- 2/فئة الاطارت غير مسؤولة سلميا:
- *المهارات الفكرية:
- الاوامر والطرق.
- الملاحظة والتمييز.
- التحليل والتركيب الشامل.
- روح الابداع.
- *مهارات ادارة العلاقات بين الافراد:
- التحضير وروح المجموعة.
- روح الاتصال.
- *مهارات شخصية:
- الليونة والتكيف.
- المبادرة والاستقلالية.
- الديناميكية والفعالية.
- 2/فئة اعوان التحكم:
- *الكفاءات الفكرية:
- التحليل.
- الصرامة والطريقة.
- استيعاب القواعد والاجراءات.
- *مهارات ادارة العلاقات بين الافراد:
- روح المجموعة.
- روح العلاقات الانسانية.
- *الكفاءات الشخصية:
- الليونة والتكيف.

- الديناميكية والفعالية.
- 3/فئة اعوان التنفيذ:
- الاستيعاب والتكيف.
- احترام التعليمات.
- المثابرة والانضباط.
- الديناميكية والفعالية.

ويتم استخدام هذا الجزء من استمارة تقييم الاداء من قبل المشرف الملاحظ للسلوك بوضع علامة (X) امام مستوى تحقيق الكفاءة او المهارة المطلوبة(1,2,3,4) وكما هو موضح في الجدول رقم(2):

البيان	الدرجة
كفاءة غائبة.	1
كفاءة يعمل على تطويرها.	2
كفاءة يعمل على اتقانها.	3
كفاءة مستوفاة.	4

المصدر: استمارة تقييم بالمؤسسة.

ويتم ترجمة هذه الدرجات الى نقاط محددة للدرجات كما هو مبين في الجدول رقم (3):

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

المصدر: استمارة تقييم بالمؤسسة.

ويتم اعطاء العلامة المناسبة لكل سلوك خاضع للملاحظة تعبر عن مستوى مهارة العامل في اداء عمله وذلك بجمع العلامات المتحصل عليها لكل مهارة وتقسيم المجموع على خمسة للحصول على المعدل السنوي للعامل على 20.

الجزء الرابع:

و يحتوي هذا الجزء على العلامة النهائية التي تحصل عليها العامل وذلك بجمع علامتي المردودية وتقييم

الدور كما هو موضح في الجدول رقم (4)

الفئة	ترجيح تقييم المردودية	ترجيح تقييم الدور
-الاطارات واعوان التحكم المسؤولة.	%60	%40
-اعوان التحكم.	%70	%30
-التنفيذ	%80	%20

مثال:

-العلامة النهائية للمردودية: 15.5

-العلامة النهائية لتقييم الدور: 12

النقطة السنوية الممنوحة للأداء العام لإطار هي: $(15.5 \times 0.6) + 14.1 = (12 \times 0.4)$

الجزء الخامس:

ويخصص هذا الجزء لتحديد نقاط القوة والضعف التي لاحظها المقيم في اداء العامل على مدار فترة التقييم

سواء تلك المتعلقة بمهارات المردودية او الدور.

الجزء السادس:

ويستخدم هذا الجزء من الاستبيان من قبل المقيم لإعطاء رأيه واقتراحاته فيما يخص امكانية ترقية العامل الى وظيفة اخرى او خضوعه لدورة تدريبية او نقله الى وظيفة اخرى تتناسب مع امكانيته ومهارته.

الجزء السابع:

ويخصص هذا الجزء لكل من المقيم والعامل الخاضع لتقييم لفتح باب الحوار وتبادل الآراء ومناقشة نتائج التقييم للوصول الى حلول وتقديم الاقتراحات لمساعدته على تدارك جوانب النقص في ادائه، وكذلك تحديد احتياجات التكوين لتحسين اداء العامل مستقبلا، كما يتم ايداع هذه الاستمارة في ادارة الموارد البشرية للاستفادة منها لاحقا في سياسة تخطيط الموارد البشرية.

9/خلاصة النتائج:

من خلال ما سبق نستخلص ان نظام تقييم الاداء المعمول به بمؤسسة سونلغاز يتميز بمجموعة من الخصائص هي:

- ان نظام تقييم الاداء المتبع به بمؤسسة سونلغاز هو نظام التتقيط وهو النظام المعمول به في كافة المؤسسات العمومية الجزائرية.

- وجود اهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم وهي اكتشاف الطاقات الكامنة وترقيتهم ومكافأتهم على مستوى المردود والنتائج أو الاهداف المحققة، بالإضافة الى تحديد احتياجات ومنح العامل فرصة لتحسين اداء واكتساب مهارات وكفاءات المطلوبة لإنجاز العمل حيث تبنت في سياستها واستراتيجيتها لمشاريعها حيث العديد من العمليات أهمها الاهتمام بالعامل وإعطاءه الأولوية في كل البرامج.

-يستند هذا النظام على معايير واضحة لتقييم اداء الموظف وهما تقييم المردودية وتقييم الدور غير ان هذه المعايير موجودة في الاستمارة وغير مطبقة ميدانيا على غرار اغلب المؤسسات الجزائرية وكاقتراح للمؤسسة إعادة تحليل مناصب العمل وتحليل الفرد لأثره هذه المعايير بناء على نتائج والمعطيات الجديدة لوصف الوظائف.

-تستخدم مؤسسة سونلغاز نظام تقييم الاداء طريقة المقابلة وفق نموذج الادارة بالأهداف وهي معتمدة منذ سنوات وعلى المؤسسة اعتماد طرق أخرى حديثة تتميز بالموضوعية وأكثر مصداقية.

-حرصت مؤسسة سونلغاز على تكامل نظام التقييم مع الانظمة الاخرى لإدارة الموارد البشرية (ترقية سياسة الاجور والمكافآت، التكوين).

-وجود تناسب بين معايير الاداء والاهداف المحددة لها غير أن هذه المعايير غير كافية وعلى القائمين بعملية تقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسة التنسيق والتعاون مع مدراء الإدارات والأقسام وممثلي النقابة للوصول إلى معايير أكثر واقعية بناء على نتائج تحليل العمل.

- يتم هذا التقييم مرة واحدة كل سنة، غير أن ذلك غير كافي حيث نجد اغلب المؤسسات الكبرى في الدول المتقدمة تجري تقييم لمستوى أداء دوريا أو كل ستة أشهر.

- كل الفئات معنية بعملية تقييم بدون استثناء من إطارات، اعوان تحكم، عمال منفذين... الخ مع اختلاف في بعض الجوانب التي يتضمنها الاستبيان، وتقع على عاتق المكلف بتقييم شرح وتوضيح محتوى الاستمارة خاصة لدى فئة المنفذين كون الأداة باللغة الفرنسية ويتوجب على المؤسسة اصدار نسخة معربة منها.

- تعود مسؤولية تقييم الاداء إلى عاتق الرئيس المباشر وكاقتراح على المؤسسة الاستعانة بمختصين في علم النفس العمل والتنظيم من أساتذة جامعيين للقيام بهذه العملية بكل موضوعية وحيادية والاستفادة من خبراتهم ومعارفهم في هذا المجال.

10/الخاتمة:

يعتبر تقييم الاداء الوسيلة الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة اداء العاملين بشكل علمي وموضوعي، ومؤسسة سونلغاز هي واحدة من المؤسسات العمومية الكبرى والوحيدة في مجالها وتولي اهتماما كبيرا لعملية تقييم الاداء، حيث اتبعت مختلف خطوات عملية التقييم، كما ان الوصف الكامل والدقيق لأغلبية المناصب في المؤسسة اثر ايجابا في عملية قياس الاداء، إلا انه هذا النظام ينبغي تحسينه والقيام بجملة من التعديلات لجعله اداة فعالة لتسيير الموارد البشرية، حيث ان نظام التقييم المطبق اختزل جميع اهدافه في هدف واحد وهو الترقية ذلك ان بعض العمال الذين يحصلون على نقطة 13.5 لا يحصلون على ترقية، وهذا ما يؤدي الى عدم رضاهم والاحتجاج على نتائج التقييم ولتجاوز هذه الصعوبات على المؤسسة انشاء لجنة للشكاوي لتعزيز مبدأ الشفافية والكفاءة والعدالة والمساواة في التقييم.

كما نقترح على مؤسسة سونلغاز اعادة تحليل ووصف الوظائف وذلك لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وكذلك اضافة معايير واستخدام طرق تقييم جديدة بهدف تجنب بعض الاخطاء الشائعة عند التقييم (كالتحيز والنزعة المركزية... الخ) والوصول الى امكانية مقارنة اداء العمال مع بعضهم البعض، حيث لا تسمح من اجراء هذه المقارنات نظرا لان كل فرد يقيم وفقا لمدى تحقيق الاهداف في حد ذاتها. ومن بين هذه الطرق طريقة حلقة الرجوع العكسي 360° بمعنى التقييم من عدة زوايا : المقيم والزملاء الرئيس المباشر (و لما لا 540° : الجمهور الخارجي للمنظمة وهم الزبائن سواء افراد او مؤسسات.... الخ) كباقي المؤسسات العالمية الكبرى التي تستخدم هذه الطريقة مثل: موتورولا، جنرال الكتريك، M B I، شيل اويل، اماكو. ولا شك ان الادارة العليا للمؤسسة ومن خلال مراجعة وتعديل نظام التقييم المتبع سيتضح لها جوانب الضعف فيه وبالتالي العمل على تصحيحها ومعالجتها من اجل تحقيق الاهداف المرجوة منه ووضع نظام أكثر دقة وموضوعية وفعالية يعتمد على اساس علمي سليم لتقييم الاداء والنظر الى هذه العملية كمسار دائم يسمح بتقييم العامل على مدار السنة وكذلك تدريب كافة الرؤساء على كيفية اجراء التقييم ومقابلات التقييم، وتهيئة نظام اتصال فعال يسهل نقل وايصال المعلومات بين أطراف عملية التقييم.

الإحالة والمراجع:

مصطفى، احمد سيد. (1999). إدارة الموارد البشرية . مصر: مكتبة عين شمس.

الغالبى، الطاهر محمد منصور و وائل محمد ادريس. (2007). الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. الاردن: دار وائل للنشر.

يخلف، رابح. (2007). نحو تقييم فعال لاداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الاقتصادية و علوم التسيير تحت اشراف د/نورالدين شنوفي 2006-2007. الجزائر: جامعة البليدة.

محمد حسن، راوية. (1999). إدارة الموارد البشرية . مصر: المكتب الجامعي الحديث.
ثابت، زهير. (2001). كيف تقيم أداء العاملين و الشركات . مصر : دار قباء للنشر.
صلاح الدين، عبد الباقي. (2002). الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية . مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.
حزامي، عبد الحكم احمد. (مصر). تقييم الاداء . 1999: مكتبة ابن سينا للنشر .
الهيجان، عبد الرحمان احمد. (1993). ضغوط العمل مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها . السعودية: معهد الادارة العامة.
بوخمخ، عبد الفتاح. (جوان, 2002). تحليل و تقييم الاداء الوظيفي في المنشأة الصناعية دراسة ميدانية على الاطارات الوسطى والدنيا
في منشأة صناعة النسيج في الشرق الجزائري . مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، الصفحات 12-26.
عبد الله سنوسي، حسين. (1987). أصول الادارة . مصر: دار النهضة العربية.
غربي، على. (2007). أبعاديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية. الجزائر: مطبعة سيرتا.
عبد فليح، فاروق و محمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية. لبنان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
هانز، ماريو: ترجمة محمد موسى. (1999). ادارة الاداء و ادارة البحوث. المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.
محمد سعيد، انور سلطان. (2003). إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية الجديدة.
البرعي، محمد عبد الله وغازي محمود الحبيب. (جوان, 1987). تقويم أداء الموظفين في بعض المنشآت الصناعية بين النظرية
والتطبيق. المجلة العربية للإدارة، الصفحات 49-65.

Robert Le Duff , 1999, Encyclopédie du gestion et de Management, Edition Dalloz, Paris