



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس أكاديمية
تخصص: إدارة الموارد البشرية

عنوان المذكرة

تقييم أداء الموارد البشرية
دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع بوهراوة ولاية غرداية

تحت إشراف الأستاذ:
الدكتور بن علي ميلود

من إعداد الطالبتان:
لروي سكيينة
بلي نجوى

السنة الجامعية:
2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Ghardaïa

Field of Economics and Management Sciences

and commercial Department

Sector: Management Sciences



Graduation thesis

Presented in order to obtain the FUNDAMENTAL LICENSE diploma

SPECIALTY: Human Resources Management

Title of the report

**Human Resources Performance Evaluation
Case study of the Electricity and Gas Distribution
Company, Bouhraoua, wilaya of Ghardaia**

Prepared by:

LAROUÏ SAKINA

BELLI NADJWA

Supervised by:

D.BEN ALLI MILOUD

Academic year: 2024/2025

شكر وعرفان

بسم الله و الحمد لله الذي رزقنا العقل ووهبنا التفكير وحسن
التوكل عليه، ورزقنا من العلم ما لم نكن نعلم، والذي سهل لنا
السبيل لإنجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير

د. المشرف بن علي ميلود على إشرافه وتتبعه إنجاز هذا التربص
وتشجيعه لنا لإنهاء هذا العمل مقدم لنا كل النصائح والتوجيهات
اللازمة.

وكذلك نشكر كل من ساعدونا في إنجاز هذا العمل من قريب
أو من بعيد.

وشكر خاص للجنة القائمة على مناقشة هذه المذكرة
كذلك نتوجه بجزيل الامتنان والشكر لكل العائلة والأصدقاء
والزملاء والأساتذة.

الإهداء

كانت أيام جد سريعة ومليئة بالضغوطات، تعبت فيها، وفرحت بإنجازاتي فيها، وأحيانا ندمت فيها، لكن جاء هذا اليوم الذي أحصد فيه ثمرة تعبتي التي أهديتها لنفسني التي قصرت في حقها كثيرا طوال هاته الفترة، واهدتها لكل طالب يمكن أن يجد ضالته في هذه المذكرة

لروي سكيينة

الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على النبي أما بعد إلى من ساندوني
خطوة بخطوة وشاركوا معي شغف العلم والمعرفة في هذا اليوم
الذي أقطف فيه ثمار جهدي وأحتفل بإنجاز لطالما تمنيت لا يسعي
إلا أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى من كانوا العون والسند.

إلى من كانوا السند والعون ومهدوا دربي بالعطاء بدون انتظار
إلى ضوء حياتي الذي أضاء لي العتمة ^أمي الغالية^ إلى من أحمل
إسمه بكل فخر ^أبي العزيز^

إلى من رزقت بهم سند لا يميل وملاذي الأول والأخير ^إخوتي
الأعزاء^ الكل بإسمه

إلى الأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين لأصحاب الشدائد والأزمات
صداقتكم محفورة في القلب ووجدوكم كان إضافة قيمة لمسيرتي.
هذا النجاح هو ثمرة جهد مشترك لكم مني جميعا خالص الشكر
والتقدير.

بلي نجوى

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز مدى فعالية ونجاعة نظام تقييم أداء الموارد البشرية في شركة سونلغاز غرداية ومعرفة مدى توظيف نتائج هذا النظام في عمليات إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى إمكانية اتباع طرق حديثة في التقييم.

وقد تم استخدام المقابلة كأداة بحث، وباعتماد على نتائج خُصصَ هذا البحث إلى مجموعة نتائج أهمها:

أن نظام تقييم أداء الموارد البشرية في شركة سونلغاز لم يرقى للمستوى المطلوب وهذا كونه لم توظف نتائجه أحسن توظيف، كما أنه نظام قديم وتقليدي أصبح من الضرورة تحديثه.

الكلمات المفتاحية: تقييم، أداء، مورد بشري، طرق، مقابلة.

Abstract

This research aims to highlight the effectiveness and efficiency of the human resources performance evaluation system at Sonelgaz Ghardaia and to know the extent to which the results of this system are used in human resources management processes, in addition to the possibility of following modern evaluation methods.

The interview was used as a research tool and, based on the results, this research concluded with a set of results, the most important of which are:

Sonelgaz's human resources performance appraisal system has not reached the required level because its results have not been used in the best possible way. It is also an old and traditional system that needs to be updated.

Keywords: evaluation, performance, human resources, methods, interview.

قائمة المحتويات	
الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و عرفان
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ-ج	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتقييم أداء الموارد البشرية	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية
6	المطلب الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية
6	الفرع الأول: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية
7	الفرع الثاني: أهمية تقييم الموارد البشرية
8	المطلب الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
8	الفرع الأول: الطرق التقليدية
12	الفرع الثاني: طرق التقييم الحديثة
16	المطلب الثالث: الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء للموارد البشرية
16	الفرع الأول: أخطاء متعلقة بالتقييم
17	الفرع الثاني: الحلول المقترحة
19	المبحث الثاني: دراسة سابقة لتقييم أداء الموارد البشرية
19	المطلب الأول: دراسة عربية سابقة
19	المطلب الثاني: دراسة سابقة أجنبية لتقييم أداء الموارد البشرية
21	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية
22	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بوهراوة غرداية	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز غرداية
25	المطلب الأول: تقديم مديرية التوزيع غرداية
26	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
27	الفرع الأول: شرح الهيكل التنظيمي
27	الفرع الثاني: تقديم قسم تسيير الموارد البشرية
29	الفرع الثالث: مهام ونشاط المصلحة
30	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
30	المطلب الأول: أداة الدراسة والمبوحات معه
30	الفرع الأول: أداة الدراسة
30	الفرع الثاني: المبوحات معه
30	المطلب الثاني: المقابلة

قائمة المحتويات

36	الفرع الثاني: نتائج المقابلة واختبار الفرضيات
37	المطلب الثالث: التوصيات
39	خاتمة
41	قائمة المصادر والمراجع
44	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	طريقة التدريج البياني	9
02	نتيجة المقارنة الثنائية	11
03	أنواع الأخطاء التي يتفق عليها أغلب الباحثين	16
04	جدول المقارنة بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية	21

قائمة الأشكال

الرقم	الأشكال	الصفحة
01	نموذج لطريقة الترتيب البسيط	10
02	نموذج استمارة طريقة الاختبار الإجباري	13
03	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية	26
04	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	28

قائمة المختصرات

أ.م.ب	أداء موارد بشرية
إ.م.ب	إدارة موارد بشرية

مقدمة

1- مقدمة

إن التطور السريع للأنظمة والسياسات المعمول بها في إدارة المؤسسات عامة وفي إدارة الموارد البشرية خاصة أدى إلى توجيه المؤسسات توجيهها سليماً يجعلها تواكب وتنافس كبرى المؤسسات، ويعد التقييم الفعال لأداء الموارد البشرية جزءاً من ذلك التطور، وهو من المهمات الأساسية التي من خلالها تتمكن المؤسسة الحكم على دقة سياساتها في التدريب ولتطوير والمتابعة، إضافة إلى دقة البرامج التي تعتمد عليها.

وبالرغم من أن عملية التقييم مهمة صعبة وغير جذابة للإدارة والموظفين معاً وذلك بسبب ما يكتنفها من مشاكل مختلفة المصدر، منها ما يخص المقيمين ومنها ما يتعلق بالمدرء وكذا القوانين والتشريعات، لكن تبقى عملية التقييم ضرورية ومهمة جداً للإدارة والموظفين على حد سواء، وذلك إذا أحسن استعمالها وجعلها مرنة وقابلة للتجديد وتحديثها بما يجعل المؤسسات تصنع التميز الحقيقي.

وانطلاقاً من هنا نركز اهتمامنا على كيفية تقييم أداء الموارد البشرية بدراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بوهراوة غرداية، وعليه فإننا سنقوم بالإجابة على التساؤلات التالية

2- طرح الإشكالية:

على ضوء هذا يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما هو واقع تقييم أداء المورد البشري داخل الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بوهراوة غرداية ومامدى أهمية الاعتماد على نتائج التقييم في عمليات إدارة م.ب ؟

3- الإشكاليات الفرعة :

ما هي الطريقة المتبعة في تقييم أداء المورد البشري في الشركة؟

كيف يتم توظيف نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في الشركة؟

4- الفرضيات

الفرضية الأولى:

توظف نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في عدة عمليات إدارة الموارد البشرية كالحوافز، والتدريبات، هندسة التكوين، تخطيط المسار المهني...إلخ

الفرضية الثانية:

إن شركة سونلغاز لا تتبع طرق حديثة في تقييم أداء الموارد البشرية

5- أسباب اختيار الموضوع

أهمية المورد البشري كمكون أساسي في نجاح المؤسسات.

ملاحظة تفاوت في أداء العاملين رغم توفر الإمكانيات.

رغبة في معرفة أثر التقييم على تحسين الكفاءة والفعالية.

الاطلاع على واقع وآليات التقييم في بيئة العمل المحلية.

6- أهمية الدراسة

تبرز دور تقييم الأداء كأداة إدارية لتحسين الأداء العام. تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات موضوعية بخصوص الترقيات والتحفيز. تقدم تصوراً واقعياً لمستوى رضا العاملين عن التقييم. تسهم في تطوير آليات تقييم أكثر فعالية وشفافية. تفتح المجال لبحوث مستقبلية في نفس الإطار أو جوانب مرتبطة به.

7- أهداف الدراسة

التعرف على كيفية تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة. تحليل العلاقة بين نتائج التقييم ومستوى أداء الموظفين. إبراز التحديات المرتبطة بتطبيق التقييم الفعلي في المؤسسة. تقديم مقترحات لتحسين نظام تقييم أداء المورد البشري.

8- حدود الدراسة:

تم اجراء الدراسة ضمن حدود مكانية وزمانية.

الحدود المكانية: الإطار المكاني للدراسة الميدانية كان الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بوهراوة غرداية.

منهج الدراسة

استخدمنا المنهج الوصفي في موضوع الدراسة الحالية، وتم استخدام أداة المقابلة.

تقسيمات الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع قسمنا الدراسة إلى فصلين وهي كالتالي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: دراسة سابقة لتقييم أداء الموارد البشرية

أما الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بوهراوة غرداية

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

صعوبات الدراسة

عند قيامنا بإعداد البحث واجهتنا بعض الصعوبات من بينها:

صعوبة الحصول على المعلومات الكافية من مدير الموارد البشرية.

صعوبة الوصول إلى الوثائق المطلوبة في دراستنا من الشركة لسرية المعلومات.

صعوبة القيام بالمقابلة نظراً لانشغالات مدير الموارد البشرية بمهام عديدة.

الفصل الأول
الأدبيات النظرية لتقييم
أداء الموارد البشرية

تمهيد:

تعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تساهم في نجاح أي منظمة، حيث تعتبر الأفراد أحد أعظم الأصول التي تمتلكها المؤسسات. ولضمان أن هذه الموارد تحقق أقصى استفادة للمؤسسة، يتعين على الشركات تنفيذ أساليب فعّالة لتقييم الأداء البشري. يهدف تقييم أداء الموارد البشرية إلى قياس مدى كفاءة وفاعلية الموظفين في أداء مهامهم، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، مما يساعد في تحسين الأداء العام.

يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الإنتاجية وهو العنصر البشري.

المبحث الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية

الفرع الأول: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية وذلك مما يلعبه في تطوير وتنمية إمكانيات العامل والرفع من إنتاجيته داخل المؤسسة، إذ يعبر مفهوم تقييم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين مدربين ومهندسين.

- كما يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة، لتقدير مستوى ونوعية أدائه"¹.

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر بيد أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء.

- يعرفه حنا نصر الله بأنه: عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته.²

- أما راندل شولر (Schuler) فيعرفه بأنه "نظام رسمي لقياس وتقييم خصائص الفرد الادائية والسلوكية، ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الاداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع."³

- يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.⁴

تقييم الأداء هو قياس كفاءة العاملين وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات.⁵

وانطلاقاً من هذا يمكن صياغة تعريفاً شاملاً على النحو التالي:

عملية تقييم أداء المورد البشري هو نظام رسمي دائم يقوم على قياس أداء وسلوك الموظفين أثناء تأديتهم للأعمال المسندة إليهم، واكتشاف مدى قدرتهم على تولي مهام أخرى، ويتم تقدير أداء الموظف مقارنة مع معايير محددة مسبقاً وبكل موضوعية يتم من خلالها تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الموارد البشرية

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة حيث لها أهمية كبيرة بالنسبة للموارد البشرية وللمؤسسة ككل تتمثل هذه الأهمية في:

¹د. عزي خليفة، د. مسعودي زكرياء، أ. غرمولي علي، مقاربات منهجية وعلمية حول تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 01: 2020، ص 51.

²نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 169.

³محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 208.

⁴زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2001، ص 87.

⁵محمد فتحي، "مصطلحات إدارية - إيضاح- وبيان، دار النشر والتوزيع الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص 308.

1. أهمية تقييم الأداء بالنسبة للموارد البشرية:¹

- * يساعد التقييم على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل.
- * العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين علاقات العمل وذلك عندما يشعر العاملون أن جهودهم المبذولة هي محط تقدير واهتمام الإدارة، وأن هدفها هو معالجة نقاط الضعف وتقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- * ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء، وإن قيام الرؤساء بملاحظة سلوك مرؤوسيهم وقياس أدائهم ينمي ملكة التقدير والرقابة في الحكم السليم على الأمور لدى الرؤساء.
- * وسيلة لضمان عدالة المعاملة بين العاملين داخل المؤسسة دون تحيز أو تمييز فهو يساعد على القضاء على الأحكام الشخصية المسبقة إذا طبق بموضوعية.

2. أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة:²

أما من ناحية المؤسسة فإن تقييم الأداء أهمية كبيرة منها:

- يساعد الإدارة على إعداد سياسة جيدة لترقية تسمح بتعيين واختيار أكفأ الأفراد لشغل الوظائف الأعلى في المستوى التنظيمي.
- يساعد على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها فهي التي توفر الشخص المناسب والذي يؤدي عمله بنجاح.
- يساعد على تحسين علاقات العمل في المؤسسة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.
- يساعد على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين.
- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأنه يشعر بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته وهذا يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعية
- يساعد على إعداد سياسة جيدة للرقابة بناء على بيانات منظمة على أداء العاملين وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة.

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

الفرع الأول: الطرق التقليدية

وهي طرق قديمة شاع استخدامها لفترة طويلة حيث لم تستند إلى الأسس العلمية والمنهجية في التقييم أولاً وفي تقييم أداء العاملين ثانياً ومن بين هذه الطرق ما يلي:

أولاً: طريقة التدرج البياني

¹ الصباح عبد الرحمان، مبادئ الرقابة الإدارية - المعايير - التقييم - التصحيح، جامعة عمان الأهلية، الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 1998، ص 02.

² صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 286-287.

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كان تكون التقديرات، ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ليصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الفرد، فمثلاً قد تكون الصفات موضوع الدراسة كما هو في الجدول التالي والتي يعبر عن تقدير كل منها برقم من 1 إلى 5 أي ضعيف = 1، متوسط = 2، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة، وعادة يتم تقييم أداء العاملين بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر¹، والجدول التالي يبين ذلك:

الصفات	الموظف أ	الموظف ب	الموظف ج
التعاون مع الزملاء	2	3	5
العلاقة مع الرؤوسين	3	2	3
العلاقة مع الرؤساء	4	5	1
الدقة في المواعيد	4	4	1
السرعة في إنجاز العمل	2	3	2
القدرة على التفاهم	2	1	3
المجموع	17	18	15

الجدول رقم 01: طريقة التدرج البياني

المصدر: محمد فالح صلاح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص 149.

ثانياً: طريقة الترتيب:

تتلخص فكرة هذه الطريقة في إجراء عملية مقارنة بين أداء العاملين المعنيين بالتقييم، بمعنى أنه يتم ترتيب العاملين بشكل تصاعدي أو بشكل تنازلي حسب أفضلهم أو أضعفهم أداء ويتم استخدام هذا الأسلوب أو الطريقة بطريقتين هما:

1- الترتيب البسيط

يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد تنازلياً وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم، حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيه الأفراد رتبة (الأول) ثم الفرد الذي يملك لقل من الأسماء المتبقية وهكذا تستمر العملية حتى يتم ترتيب جميع في القائمة.²

¹ محمد فالح صلاح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص 148.

² مهدي حسين زوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 202.

عنصر التقييم: التعاون مع الزملاء في المؤسسة (20) عامل ونريد تقييمهم

الأفضل أداءا		الأقل أداءا
1	11 1	11
2	12 2	12
3	13 3	13
4	14 4	14
5	15 5	15
6	16 6	16
7	17 7	17
8	18 8	18
9	19 9	19

الشكل رقم 01: نموذج لطريقة الترتيب البسيط

2- طريقة المقارنة الثنائية

يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل والعامل الذي يحصل على تفصيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ، بمعنى إن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين، وتستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية:¹

$$N: (N - 1) / 2 -$$

N- عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.

مثال: إذا كان هناك 4 أفراد في قسمهم K سعد علي محمد صلاح فان المقارنة بينهم تكون:

(سعد علي)

(سعد / محمد)

(سعد / صلاح)

(علي محمد)

(علي صلاح)

(محمد صلاح)

عند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد اتصل في مقارنة من المقارنات السابقة ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل وذلك بوضع خط تخته. والجدول الموالي يوضح لنا نتيجة المقارنة الثنائية

¹ مخفي أمين، بن زعيط وهيبة، دياب نجوى، علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل التنمية المستدامة، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة سكيكدة، أيام 10-11 نوفمبر 2009، ص 109.

الجدول رقم 02: نتيجة المقارنة الثنائية

الفرد	عدد مرات التفضيل	الترتيب
سعد	2	2
علي	1	3
محمد	3	1
صلاح	-	4

المصدر: مخفي أمين، بن زعيط وهيبية، دياب نجوى، علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل التنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة سكيكدة، أيام 10-11 نوفمبر 2009، ص 109.

3- طريقة التوزيع الإجمالي

تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المؤسسات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي ويقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت بين الأفراد بالنسب التالية 10%، 20%، 40% ورغم إن هذه الطريقة تتسم بسهولة وبساطة تطبيقها، إلا أنها تفترض إن كل مجموعة من العاملين تنقسم إلى ممتاز ، ضعيف، مقبول، وهذا الافتراض غير صحيح، كما أنه يتطلب عدد كبير من العاملين فقد نجد مثلا إن جميع العاملين في بحوث التسويق يتصفون بالأداء الممتاز لعملهم، لكن حسب هذه الطريقة يكون المقيم مضطر لتصنيفهم وتوزيعهم إلى جيد، ضعيف، ممتاز، وهذا ليس من العدل الأمر الذي يقضي على روح المبادرة والمنافسة بينهم.¹

الفرع الثاني: طرق التقييم الحديثة

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتعتمد على قياس أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالي، ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

أولاً: طريقة الاختيار الإجمالي

جاء بهذه الطريقة علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي، ولم تلبث الشركات الصناعية إن استعملت هذه الطريقة في أداء عاملها، حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربعة جمل ومن بين هذه الجمل جملتان تمثلان الصفات المرغوبة والجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد ويقوم الرئيس باختيار عبارتين فقط، واحد تعبر عن الصفة المرغوبة والأخرى تمثل في الصفة غير المرغوبة في أداءه، لكن الرئيس حينما يقرأ العبارات كلها لا يدري على نحو دقيق أيهما سيسحب في صالح العامل أو ضده، وكل ما هو مطلوب منه هو إن يختار بموضوعية إحدى الإجابتين بوضع عبارة (نعم) أو (لا) أمام كل إجابة.²

الشكل الموالي يوضح استمارة التقييم وفقا لهذه الطريقة:

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، البحرين، 2013م، ص 142.

² إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 145.

ضع كلمة نعم أو لا أمام كل عبارة من العبارات التالية				
الاسم:			تاريخ التعيين:	
الوظيفة:			القسم:	
الرقم	الاهمية النسبية	السؤال أو العبارة	الاجابة	
			نعم	لا
1		يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل.		
2		يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل.		
3		لا يحدد أولويات الأهداف العمل.		
4		لا يتعاون مع زملائه ورؤسائه.		
الدرجة:			الكلية:	
اسم المقيم:			التوقيع:	
الوظيف:			التاريخ:	

الشكل رقم 02: نموذج استمارة طريقة الاختبار الإجباري

ثانياً: الأحداث الحرجة

إن الصعوبات التي يواجهها المشرفون والرؤساء عند تقييم مرؤوسيهـم، بسبب عدم إمكانية ملاحظة جميع مفردات الأداء أو النشاط اليومي والسلوك الذي يقوم به الموظف في أثناء انجازه لواجبه ومهامه المكلف بها، مما يؤدي إلى ابتعاد التقييم بشكل غير مقصود عن الموضوعية والدقة المطلوبة، ولتجاوز ذلك فقد استخدمت هذه الطريقة التي تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجهه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف وتاريخ وقوع كل منها، إذ يكون هذا التسجيل هو الأساس في تقييم الموظف سواء في حالة التقييم الدوري المخطط أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقية أو النقل أو أي غرض آخر.¹

وهذه الطريقة تحتاج إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيهـم وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيهـم بنجاح أو إخفاقهم وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقت المحدد.²

ثالثاً: طريقة التقرير المكتوب

هي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف يصف فيها نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها وإضافة إلى المهارات التي يمتلكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلاً، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف، ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن أن يوفرها هذا التقرير إلا أنه لا توجد

¹ مهدي حسين زوليف، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 209.

² إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 148.

مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير مكوناته وكما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده، ويحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبيراً.¹

رابعاً: طريقة قوائم المراجعة

تنطوي هذه القوائم على عدد كبير من العبارات التي تصف أنواعاً ومستويات مختلفة من الأنماط السلوكية في مجال العمل، وهذه القوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم، وذلك من خلال القيام بعملية تحليل الوظائف وبغية تحديد أبعادها المسؤوليات والواجبات التي تكونها مع تحديد نماذج السلوك الفعال وغير الفعال لكل بعد مكن أبعاد الوظيفة ومسؤولياتها ومن ثم إعطاء تقدير ممتاز وجيد جداً، مقبول، ضعيف وضعيف جداً لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليتها أو عدم فعاليتها في إنجاز المسؤولية المقررة، وبعد تحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير مدى ارتباطهم بمسؤوليات الوظيفة، يتم الاحتفاظ فقط بتلك السلوكيات المرتبطة فعلاً بالوظيفة. كما تتميز بأنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقييم الأداء حيث إن مقاييس التقييم واضحة، كما إن نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة، وبالإمكان ربطها بمقاييس معروفة (ممتاز، مقبول، ضعيف إلا أنها طريقة معقدة وتحتاج إلى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ، إضافة إلى أنها تتطلب عدة نماذج لتصميم الوظيفة، كما إن السلوك الفعال خلال فترة معينة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى.²

خامساً: طريقة الإدارة بالأهداف

طورت هذه الطريقة من قبل أحد رواد وعلماء الإدارة وهو بيتر دركر (Peter Drucker) في الخمسينات من القرن الماضي، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء ويتم استخدام هذه الطريقة وفقاً للخطوات التالية:

- تحديد أهداف المؤسسة من قبل كل من المسؤول والعاملين؛
- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف؛
- تحديد المعايير التي يتسم قياس الأداء في ضوءها
- صياغة مؤشرات الأداء لكل معيار
- تحديد محكمات الحكم على النتائج في ضوء تحقيقها للأهداف.

سادساً: طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب لإدارة الموارد البشرية، حيث يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة أصبحت لا تستطيع إن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العاملين واندماجهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وتركز هذه الطريقة على المزج بين السلوك وكفاءات العاملين من جهة وبين نتائج العمل من جهة أخرى، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها:³

¹ مفيدة بن وارث، هندهام، فعالية نظام تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة ميدانية على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية تبسة، مذكرة تخرج ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2017-2018، ص 37.

² مفيدة بن وارث، هندهام، فعالية نظام تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة ميدانية على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية تبسة، نفس المرجع، ص 37.

³ جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 440.

- تقيس جودة الأداء في حين تقيس الطرق الأخرى الأداء في صورة مفاهيم كمية كحجم الانجاز، دون الاهتمام بجودة وفعالية العمليات التي أدت إلى النتائج؛

- تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم، وغالبا ما تحاسبهم على أدائهم الماضي.

- تولي أهمية قصوى لاشتراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها.

المطلب الثالث: الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء للموارد البشرية

الفرع الأول: أخطاء متعلقة بالتقييم

الجدول رقم 03: أنواع الأخطاء التي يتفق عليها أغلب الباحثين

الباحث	طبيعة الأخطاء
Milkovich & Bodreau, et al., 1994: 182	التأثير الأساسي، خطأ التساهل أو التشدد، القولية.
Singer, 1995: 227	تأثير الهالة، تأثير التماثل، النزعة المركزية.
George & Jones, 1998: 246	التأثير الأساسي، تأثير الهالة، خطأ التساهل أو التشدد، الانحياز نحو الذات، القولية، تأثير التماثل، التأثير المقابل، الانحياز بسبب المعرفة المسبقة بالقدرات.
Berry, 1998: 213	المعايير المعتمدة، السياسة السائدة في المنظمة.
Schuler & Bowman, 1990: 29	خصائص المقيم، خطأ التساهل أو التشدد، تأثير الهالة، النزعة المركزية، السياسة السائدة في المنظمة.
Amentrout, B. W 1993: 13	تأثير الهالة، خطأ التساهل أو التشدد تأثير الحداثة، النزعة المركزية، الانحياز نحو الذات، خصائص المقيم.
Davar 1986 195	تأثير الحالة، خطأ التساهل أو التشدد، التحيز الشخصي، تأثير الحداثة، التقييم العشوائي، النزعة المركزية.
Robbins 2000: 491	التأثير الأساسي، تأثير الهالة، الميل الى التشدد أو التساهل، الانحياز نحو الذات، القولية.
عباس وعلى، 1999: 272	تأثير الهالة، خطأ التساهل أو التشدد، الانحياز نحو الذات، المعايير المعتمدة، خصائص المقيم، تأثير القوة.
السالم، الصالح، 2000: 191	النزعة المركزية، تأثير الهالة، السياسة السائدة في المنظمة، المعايير المعتمدة، التحيز الشخصي.
ابو شيخة 2000: 246	التحيز الشخصي، النزعة المركزية، تأثير الهالة، خطأ التساهل والتشدد، تأثير الحداثة، المعايير المعتمدة، التأثير المتناقض، التأثير الشخصي.
برنوطي، 2000: 128	خصائص المقوم، خطأ التساهل أو التشدد، تأثير الهالة، النزعة المركزية، تأثير الحداثة، التحيز الشخصي المعايير المعتمدة، القولية.

بربر 2000: 128	خطأ التساهل أو التشدد، النزعة المركزية، تأثير الحالة، تأثير التماثل، القولية.
Noe, et al 2003: 359	تأثير الهالة، خطأ التساهل أو التشدد، القولية، تأثير المقارنة، التأثير الشخصي.
Daft 2003 : 307	تأثير الهالة، القولية.
Tom & Mary 2002: 58	النزعة المركزية، التأثير الأساسي، خطأ التساهل أو التشدد، تأثير الحادثة نحو الذات، تأثير ماثيو، تأثير الاسقاط، تأثير المقارنة، تأثير الهالة.
Ratzburg 2003 : 7	تأثير الهالة، النزعة المركزية، خطأ التساهل أو التشدد، التحيز الشخصي، تأثير الحادثة، تأثير المقارنة، تأثير الاسقاط

المصدر: نوال يونس محمد آل مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 1434 هـ - 2013 م، ص 84-85.

الفرع الثاني: الحلول المقترحة

- 1- ربط نظام التقويم بغيره من أنظمة إدارة الأفراد الأخرى، مثل التدريب، تخطيط وتطوير الموارد البشرية، أنظمة الحوافز والأجور وغيرها، وذلك حتى يكون لنظام التقويم دوراً فعالاً في تحقيق أهداف المنظمة، وفي مساعدة الأنظمة الأخرى على أداء وظائفها بنجاح.
- 2- القيام بوصف وظيفي لجميع الوظائف، وتحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي تحتاجها كل وظيفة بشكل واضح ودقيق، لأن ذلك سيساعد على إجراء تقويم الأداء بشكل سليم.
- 3- تحديد جوانب الأداء المرغوب قياسها، والتدليل عليها بمؤشرات قابلة للقياس، على أن يتم تحديدها بالاتفاق مع الموظفين، مع ضرورة مراعاة مدى توفر هذه المؤشرات، وكونها تحت سيطرة الموظفين، وهنا يجب أن تكون المؤشرات شاملة لجميع نواحي الأداء.
- 4- التركيز على الأبعاد الثلاثية للأداء وهي الماضي الحاضر والمستقبل، فمن خلال الماضي ندير الحاضر ونخطط للمستقبل.
- 5- اختيار الطريقة المناسبة للتقويم، وذلك بمراعاة طبيعة العمل والزمن والتكاليف، ويستحسن استعمال أكثر من طريقة، وذلك للوصول إلى تقويم جميع جوانب الأداء، والتغلب أو التقليل من حدة العيوب التي تواجه كل طريقة على حده.
- 6- توفير تغذية عكسية بشكل مستمر (Ongoing Feedback) حيث أن توفير التغذية العكسية بشكل مستمر يساعد على حل المشاكل في حينها ويساعد على عدم تفاقمها أو تراكمها، هذا فضلاً عن رغبة الموظفين في معرفة كيفية القيام بأعمالهم.
- 7- إعلام الرؤساء والمرووسين بأهداف التقويم وإجراءاته وآلياته، لأن الإعلام المسبق لجميع الأفراد ذوي العلاقة، يساعد على نجاح عملية التقويم وتلافي المقاومة التي قد يبديها بعض المرووسون.
- 8- أن يكون العائد من نظام التقويم أكثر من التكاليف.

9- أن يكون التقييم مستمراً، أي أن يصبح جزءاً متكاملًا مع أداء الموظف يسير معه جنباً إلى جنب وأول بأول.¹

المبحث الثاني: دراسة سابقة لتقييم أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: دراسة عربية سابقة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - ورقلة، ومعرفة مدى تأثيره على مستوى أداء العاملين وتحقيق الرضا، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وقد أجريت الدراسة على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز والتي بلغت (79) عامل، ومن أجل جمع بيانات الدراسة تم إجراء مقابلة مع بعض العمال القائمين بالتقييم والمحاضرين له، كذلك تم توزيع الاستبيان.

وقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المستخرجة من الاستبيانات، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط سبيرمان، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: هناك علاقة طردية قوية بين نظام تقييم أداء العاملين وأداء العاملين، أن تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز لم يصل إلى مستوى النظام الفعال وهذا لأنه لم يحقق الأهداف التي وضع من أجلها، وبالتالي لم يساهم في تحسين أداء العاملين وتحقيق الرضا.

أهداف الدراسة:

- تقييم فعالية نظام أداء الموارد البشرية.
- تأثير عملية التقييم على مستوى الأداء .
- تأثير عملية التقييم على رضا العاملين.
- إبراز مختلف المشاكل التي تواجه عملية التقييم.
- إقتراح توصيات لتحقيق نظام فعال في تقييم أ.م.ب.

محل الدراسة:

مؤسسة سونلغاز ورقلة

أداة الدراسة:

المقابلة، توزيع الإستبيانات، برنامج تحليل البيانات SPSS

المطلب الثاني: دراسة سابقة أجنبية لتقييم أداء الموارد البشرية

With economic globalisation and in the face of increasingly fierce market competition, BPdevelopment and motivate employees to improve performance in order to achieve the company's strategic goals. In view of the characteristics and problems of enterprise performance appraisal, a performance evaluation method based on artificial neural network (ANN) technology is proposed. This study uses BP algorithm to comprehensively evaluate the performance of enterprises and construct an evaluation

¹الدكتور لعلى بوكميش، المشكلات التي تواجه عملية تقويم أداء الأفراد وطرق معالجتها، مجلة الحقيقة، العدد 11، مارس 2008، جامعة أدرار، الجزائر، ص 104.105.

network. According to the statistics of 75 power companies in the province from 2018 to 2021, the training was carried out in batches, and the 10-fold cross-validation method was used to find the smallest optimisation value of the error term (average overall relative error) of the test set. The training set is set as 70% and the test set as 30%, and the termination condition is used to end the training process when the training error is <0.0001 . This proves that the use of BP neural network for performance evaluation can effectively avoid the influence of subjective factors on the evaluation results, so as to establish a more objective comprehensive evaluation system.¹

مع العولمة الاقتصادية ووسط المنافسة السوقية المتزايدة الشراسة، يجب على المؤسسات إنشاء آلية تقييم يمكن أن تعزز من تطوير الشركة وتحفز الموظفين على تحسين الأداء من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. بالنظر إلى خصائص ومشاكل تقييم أداء المؤسسات، تم اقتراح طريقة تقييم الأداء بناءً على تكنولوجيا الشبكات العصبية الاصطناعية. تستخدم هذه الدراسة خوارزمية BP لتقييم أداء المؤسسات بشكل شامل وبناء تقييم الشبكة. وفقاً لإحصائيات 75 شركة للطاقة في المحافظة من 2018 إلى 2021، تم إجراء التدريب على دفعات، وتم استخدام طريقة التحقق المتداخل بعشر مرات للعثور على أقل قيمة تحسين لمصطلح الخطأ (متوسط الخطأ النسبي الكلي) لمجموعة الاختبار. تم تعيين مجموعة التدريب كـ 70% ومجموعة الاختبار كـ 30%، ويتم استخدام شرط إنهاء لإنهاء عملية التدريب عندما يكون خطأ التدريب أقل من 0.0001. وهذا يثبت أن استخدام شبكة الأعصاب BP لتقييم الأداء يمكن أن يتجنب بشكل فعال تأثير العوامل الذاتية على نتائج التقييم، وذلك من أجل إنشاء نظام تقييم شامل أكثر موضوعية.

في هذه الدراسة التي كانت حول تطبيق نظام تقييم أداء الموارد البشرية في الشركات الصينية بطريقة حديثة وباستعمال الرياضيات التطبيقية والعلوم الغير الخطية، نلاحظ مدى اهتمام الشركات بتطوير آلية تقييم أداء الموارد البشرية.

أهداف الدراسة السابقة الأجنبية:

إنشاء نظام تقييم متطور في الشركة الطاقوية.

تطوير نظام تقييم أداء الموارد البشرية وجعله محفز للموظفين.

تطوير نظام ت.أ.م.ب.من أجل تحسين الأداء.

تطوير نظام ت.م.ب. لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.

محل الدراسة السابقة الأجنبية :

شركة طاقوية في مدينة شانسي.الصين

أداة الدراسة:

طريقة التحقق المتداخل وإستخدام شبكة الأعصاب BP

¹ Juan Luis García Guirao, Applied Mathematics and Nonlinear Sciences 2022, (aop, Xian, Shaanxi, 710065, China).

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية

الجدول رقم 04: جدول المقارنة بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية

المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
أوجه التشابه	موضوع الدراسة تقييم أداء الموارد البشرية محل الدراسة شركة سونلغاز	موضوع الدراسة تقييم أداء الموارد البشرية.د.ع و د.أ محل الدراسة شركة سونلغاز.د.ع
أوجه الاختلاف	أداة الدراسة المقابلة مذكرة لنيل شهادة ليسانس الدراسة متغير واحد إمكانية إتباع طرق حديثة تطرقنا لدور أ.م.ب في التحول الرقمي. تطرقنا لدور أ.م.ب في تميز الشركة عالميا وإفريقيا أبرزنا عدم اهتمام بعملية ت.ا.م.ب من drh تطرقنا للحلول المتبعة في تقييم أداء الموارد البشرية	أداة الدراسة تحليل البيانات والإستبيان. د.ع أداة الدراسة التحقق المتداخل. د.أ مذكرة لنيل شهادة ماستر. د.ع الدراسة بمتغيرين. د.ع تجربة طريقة حديثة باستخدام شبكة الاعصاب. د.أ

ختاماً يمكن القول إنّ تقييم أداء الموارد البشرية يمثل أداة استراتيجية بالغة الأهمية في أي مؤسسة تسعى إلى تحسين أدائها العام وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فهو لا يقتصر فقط على قياس مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم الفردية، بل يتعدى ذلك ليكون وسيلة للكشف عن نقاط القوة والضعف، وتوجيه جهود التطوير المهني، وتعزيز الرضا الوظيفي.

كما أن اعتماد أساليب تقييم موضوعية وعلمية يضمن العدالة ويحفّز العاملين على بذل المزيد من الجهد والالتزام. غير أن نجاح عملية التقييم يظل مرهوناً بتكاملها مع السياسات العامة للموارد البشرية، وتوفير نظام تواصل فعال بين الإدارة والموظفين، إضافة إلى التزام الإدارة العليا بنتائج التقييم وتوظيفها في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي على حدّ سواء. لذلك، فإن التقييم الفعّال يشكل أحد الركائز الأساسية لبناء رأس مال بشري قادر على مواجهة تحديات التغيير وتحقيق التميز التنظيمي.

الفصل الثاني
دراسة حالة الشركة
الوطنية لتوزيع الكهرباء
والغاز بوهران غرداية

بعدما تم استعراض الجانب النظري للموضوع من خلال الفصل السابق، نحاول في هذا الفصل الميداني إجراء عملية إسقاط لأهم المفاهيم النظرية التي تم تناولها على مؤسسة إقتصادية والمتمثلة في شركة سونلغاز غرداية والتي يتركز نشاطها أساسا في بيع وتوزيع الكهرباء والغاز.

وبهدف القيام بهذه الدراسة تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين حيث خصص المبحث الاول للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني فقد خصص لأسئلة المقابلة وتحليل أجوبة المبحوث الذي تمت المقابلة معه من اجل الوقوف أكثر على الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز غرداية

سنتناول في هذا المبحث التعريف بمؤسسة سونلغاز ونشاطها وعملها وكذا طبيعة تنظيمها وكيفية نشاطها ومختلف المنتجات التي تقوم بإنتاجها والهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: تقديم مديرية التوزيع غرداية

نظراً لكون دراستنا كما سيأتي فيما بعد ستستهدف المديرية الجهوية للتوزيع بغرداية فسندقم عرضاً بسيطاً لهذه الوكالة ووصفاً مختلف وظائفها، تتبع هذه المديرية الجهوية للتوزيع.

في 16 ماي 2007 تم تأسيس المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة والمتضمن إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة. حيث تنتمي المديرية الجهوية للتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط - البلدية - SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية: (ولاية البلدية، تيزي وزو، البويرة، المدية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي، بسكرة و إيليزي) و يقدر رأس مال المديرية بـ : 15 مليار دينار و يتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية و الغاز، و يبلغ عدد عمالها: (1)

2014: 99 إيطار، 229 عون تحكم، 109 عمال تنفيذ؛

2013: 93 إيطار، 215 عون تحكم، 98 عمال تنفيذ؛

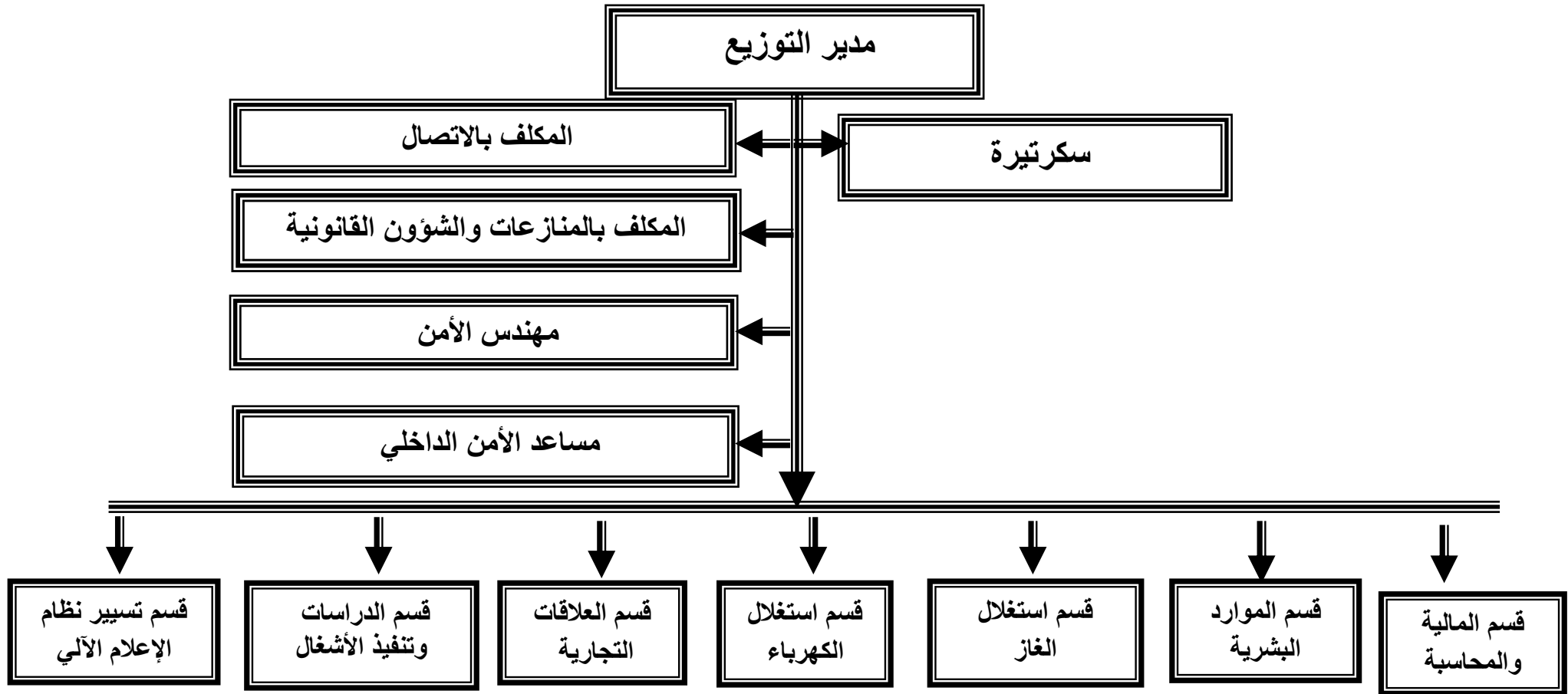
2012: 92 إيطار، 204 عون تحكم، 102 عمال تنفيذ؛

2012: رقم المتعاملين 162432؛

زبائن الكهرباء 105291؛

زبائن الغاز 57141.

(1) بوسماحة نذير، رئيس إدارة الموارد البشرية، تعريف مصلحة الموارد البشرية، شركة سونلغاز بوهراوة، 22 مارس 2015.



الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية

المصدر: رئيس قسم تسيير الموارد البشرية 2016

الفرع الأول: شرح الهيكل التنظيمي

تأسست المديرية الجهوية بمقتضى القرار 478 ويمثل المديرية على المستوى المحلي السيد المدير وتظم المديرية ما يلي⁽¹⁾:

مكتب المدير: والمصالح والأعوان المتصلون مباشرة به وهم:

سكرتير التنفيذي

العون المكلف بالاتصال على المستوى المديرية.

العون المكلف بالشؤون القانونية على المستوى المديرية.

العون المكلف بالوقاية وامن الأشخاص على مستوى المديرية.

ونلخص مهام المديرية بما يلي:

المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتنويع وسط مجال: الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات، تحصيل الديون.

تطبيق السياسات التجارية للشركة على أكمل وجه.

توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة بالتكاليف المحددة أيضا وإرشادهم وتوعيتهم.

ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز وتطويرها ومختلف عمليات الصيانة بها.

وضع برنامج الأشغال وضمان تنفيذها.

تسيير الموارد البشرية وتوفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم.

ضمان امن الأشخاص والممتلكات التي لها علاقة بالتنويع وتوعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.

ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

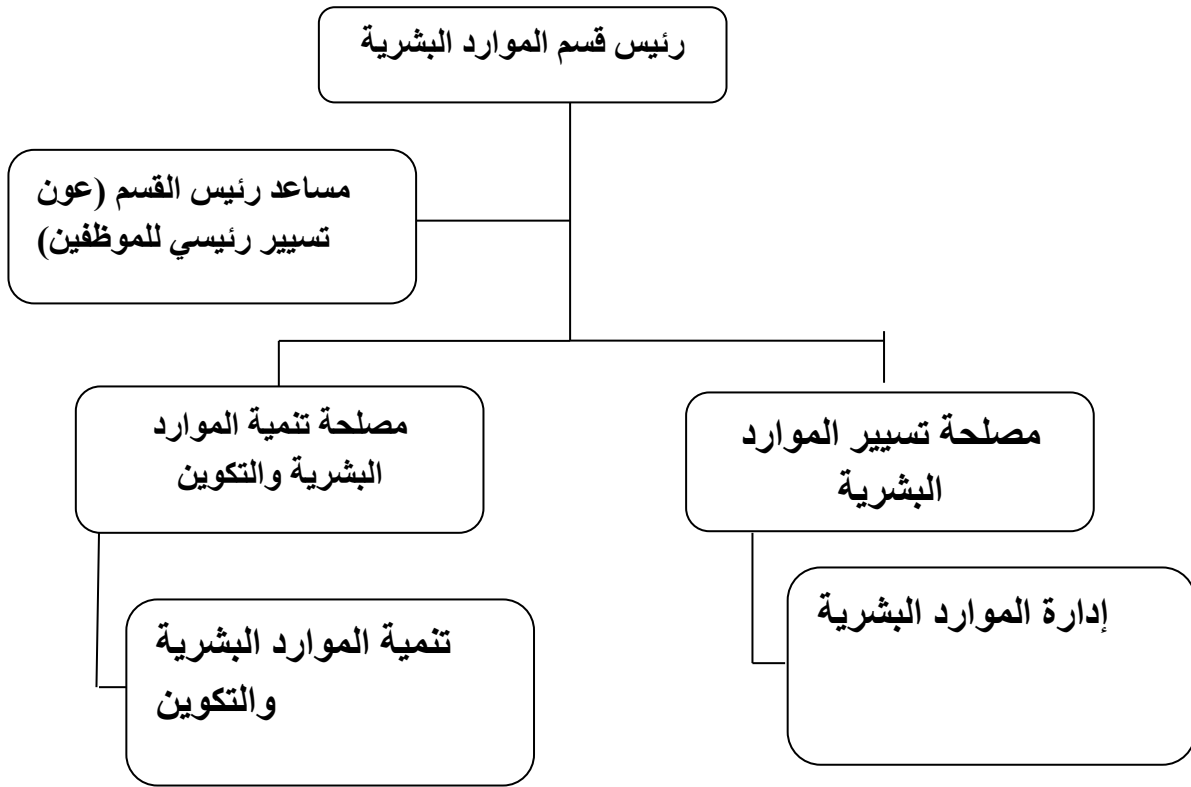
الفرع الثاني: تقديم قسم تسيير الموارد البشرية

وفي هذا المبحث سنتطرق الى تعريف مصلحة الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي واهم المهام ونشاطات المصلحة.

أولاً: تعريف بقسم تسيير الموارد البشرية

هي المصلحة المسؤولة عن تنفيذ القواعد والإجراءات في الميدان التحكم بالموارد البشرية وهي مسؤولة أيضا عن:

تعزيز المهارات الموجودة لتطوير أنشطة جديدة تأكد من مدى كفاية هذه الموارد البشرية (المهارات والفرص)، وتطوير الأنشطة، تطوير المعلومات، والاستماع والتشاور حول العلاقات الاجتماعية والمهنية وظروف العمل، مراجعة نظام إدارة العمليات المعتمدة من قبل الشركة، التنسيق أنشطة مختلفة من الموظفين داخل فرع التوزيع، بما في ذلك التوظيف، والحث على التكامل، وتعيين والترقية ونقل ...، وضع خطط سنوية للتجديد والتدريب، تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي بدأتها الإدارة العليا.



الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: رئيس إدارة الموارد البشرية، 2016.

ثالثا: شرح الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية

يتكون هذا القسم من مصلحة التسيير الموارد البشرية، مصلحة تنمية الموارد البشرية وتكوين ادارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية والتكوين، ويقوم هذا القسم بما يلي:

اعداد وتوجيه ومراقبة المديرية لمختلف خطط المستخدمين من حيث التوظيف والتكوين والترقية.

ضمان وتنسيق وترقية النشاطات الادارية وتسيير المستخدمين.

اعداد ومتابعة الاجور.

اعداد احتياجات المديرية فيما يخص تكوين العمال حسب برامج التكوين.

الفرع الثالث: مهام ونشاط المصلحة

تتمثل مهامها فيما يلي:

ضمان إعداد وتشغيل خطط الأجور من العناصر المتغيرة للعودة سجلات الرواتب، ويدعي المعالجة.

ضمان إنشاء الرواتب،

ضمان التنظيم الإداري للأفراد،

التأكد من الأطر الإدارية والمديرين التنفيذيين توزيع كبار الاتجاه.

رصد وتحديث الملفات المحوسبة الموظفين.

ضمان الحفاظ على ملفات الموظفين الإدارية.

إعداد وتنفيذ العناصر المتعلقة بأفعال المهن وفقا للأنظمة المعمول بها.

ضمان ومراقبة والتحكم في ظروف تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.

ضمان التطبيق الموحد للقواعد ومراقبة تنفيذها،

إرسال التشوهات التسلسل الهرمي ومواجهتها في تطبيق اللائحة.

التواصل مع العمل والخارجية وكالات المركز الطبي.

إنشاء الميزانية، عقد إدارة ولوحة القيادة في إدارة الموارد البشرية.

ضمان إنشاء إحصاءات لموظفي فرع التوزيع ومراقبة موثوقيتها.

صيانة وتحديث السجلات القانونية والعرفية.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الأول: أداة الدراسة والمبحوث معه

الفرع الأول: أداة الدراسة

لقد استخدمنا المقابلة كأداة للبحث في موضوع الدراسة واخترنا مقابلة مقننة (مفيدة)، وتتصف بأنها محددة من حيث الأهداف والأسئلة والأشخاص والزمن والمكان.

وكانت بالنموذج الآتي:

س1....:

ج1.....:

تعليق1....:

الفرع الثاني: المبحوث معه

لقد أجريت المقابلة مع مدير الموارد البشرية السيد: أ.لخضر ولم يكن مرحبا بنا في مكتبه وفضل الإجابة على أسئلة المقابلة كتابيا، ولقد أجابنا على كل الأسئلة المطروحة دون تفصيل بالقدر المطلوب في البحث.

المطلب الثاني: المقابلة

السؤال 1: بصفتك مدير الموارد البشرية ما مدى أهمية إ.م.ب؟

الجواب 1: لها أهمية في التخطيط الإستراتيجي وتحقيق أهداف المؤسسة.

تعالج الأزمات الخاصة بالعمال.

تسيير أنشطة العمال وتوضح لهم ما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات وإجبارهم على احترام قوانين المؤسسة.

التعليق على ج1:

حسب إجابة المبحوث نستطيع القول بأنه ذكر أهم النقاط لكن لم يتطرق لأهميتها في تقييم وتقويم الأداء للمورد البشري، كما تهتم إ.م.ب بالمسار المهني للأفراد أظف إلى ذلك تحديد الهيكل التنظيمي للشركة وتوصيف وظائفها وكيفية أداء مهامها وغيرها من أهمية.

السؤال 2: ما هو مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية؟

الجواب 2: إن مفهوم تقييم أ.م.ب هو تحليل وتقييم أداء العاملين، النهوض بأعباء الوظائف التي يشغلونها وتحمل مسؤولياتهم لتقلدهم مناصب ووظائف ذات مستوى عالي.

التعليق على ج2:

كانت إجابة المبحوث بعيدة كل البعد عن مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وكما تعلمناه في إ.م.ب فإن عملية تقييم أ.م.ب هي عملية قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين الأداء.

السؤال 3: ماهي الطريقة المتبعة في تقييم أ.م.ب في شركة سونلغاز؟

الجواب 3: الطريقة المتبعة في تقييم أ.م.ب هي طريقة التنقيط.

التعليق على ج3:

كانت إجابة مباشرة.

السؤال 4: كيف تتم عملية تقييم أ.م.ب في شركتكم؟

الجواب 4: يمنح العامل نقطة تقبيل من طرف رئيسه فتعطى له كمنحة في كل ثلاثي كما هناك تكاليف تعطى من رئيسه ليقيم عليها حين أدائه لها.

التعليق على ج4:

كانت إجابة المبحوث سطحية وغير مفصلة بالقدر المطلوب واختصر كيفية تقييم أ.م.ب في توقيت التقييم وفي النقطة الممنوحة للموظف من رئيسه المباشر وفي القيمة المالية المقابلة لتلك النقطة بحث أن لعملية تقييم أ.م.ب منهج معين يختلف من طريقة لأخرى.

السؤال 5: من القائمين على عملية تقييم أ.م.ب؟

الجواب 5: القائمين على تقييم أ.م.ب هم رؤساء الأقسام والمصالح ومدير المؤسسة.

التعليق على ج5:

لقد أوضح المبحوث جيدا من القائمين على عملية التقييم.

السؤال 6: تقييم أداء الموارد البشرية يتم دوريا أم سنويا؟

الجواب 6: تقييم أ.م.ب ثلاثيا وسنوياً.

التعليق على ج6:

إجابة المبحوث واضحة ومباشرة.

السؤال 7: هل سمعتم بالطرق الحديثة في تقييم أ.م.ب؟

الجواب 7: ماذا يعني لكم طرق حديثة حسب رأيكم؟

التعليق على ج7:

لقد رد على السؤال بسؤال آخر بحيث لم يفهم مقصود الطرق الحديثة في تقييم أ.م.ب والتي كما نعلم أنها عديدة ومعروفة عالميا فمثلا طريقة 360° وغيرها من الطرق.

السؤال 8: ما الذي يمنعكم من اتباع طرق جديدة وحديثة؟

الجواب 8: هناك قوانين مؤسسة تتبعها في تسيير الأنشطة لا يمكن الاجتهاد، هناك قوانين وتطبيق.

التعليق على ج8:

الملاحظ من هذه الإجابة على أنه شركة سونلغاز مثلها مثل المؤسسات العمومية لا يمكن أن تغيير في طريقة تقييم أ.م.ب مالم يصدر في ذلك قرار أو قانون في الجريدة الرسمية.

السؤال 9: ماهي أهم المشاكل التي تواجهونها في عملية تقييم أ.م.ب؟

الجواب 9: المشاكل التي تواجهها عدم رضا العامل لتقييمه من طرف مسؤوله، لما يقدمه من عمل.

التعليق على ج9:

لقد اختصر كل مشاكل تقييم أ.م.ب في مشكلة واحدة وهي عدم رضى الموظف بتقييمه، وذلك إما جهلا بمشاكل تقييم أ.م.ب الموجودة في الشركة أو تحفظا لأسرار الشركة.

السؤال 10: ما هي الحلول المتبعة لتفادي المشاكل التي تواجهونها؟

الجواب 10: الحاول المتبعة لتفادي المشاكل هي:

على المسؤول الجلوس مع موظفه الذي هو تحت مسؤوليته يوضح له إيجابياته وسلبياته في العمل، والتقييم الذي سيمنحه له.

التعليق على ج10:

من خلال إجابة المبحوث معه لاحظنا تحفظا على طرق حل مشاكل تقييم أ.م.ب حفاظا على السرية وإظهارا لجانب إيجابيا واحدا فقط لطريقة حل مشكلة معينة.

السؤال 11: هل نتحصلون على نفس النتائج بعد كل عملية تقييم أ.م.ب؟

الجواب 11: لا يمكن وضع نفس نتائج التقييم، لكل دورة بل تختلف بالزيادة أو النقصان أو الحرمان في حالة تعرض العامل لعقوبة.

التعليق على ج11:

إجابة المبحوث معه كانت منطقية بحيث لا يمكن أن نتحصل على نفس النتائج في كل مرة.

السؤال 12: بصفتك مدير الموارد البشرية ماهي ملاحظتك عن اهتمام الموظف بعملية التقييم؟ هل هو الجانب المادي أو الجانب المعنوي؟

الجواب 12: كلا الجانبين تهم العامل، هذا يزيد من مردوديته أو يحبطها.

التعليق على ج 12:

إجابة المبحوث معه كانت واضحة لكن ما تقدم من دراسات سابقة في تقييم أ.م.ب تظهر بأن الأغلبية تهتم بالجانب المادي.

السؤال 13: كيف توظفون نتائج تقييم أداء الموارد البشرية؟

الجواب 13: هناك نقاط أنشطة لكل عامل حسب منصبه يقيم عليها.

التعليق على ج 13:

إن إجابة المبحوث معه بعيدة كل البعد عن مغزى السؤال الذي طرحناه، وعلى حسب ما درسناه أن نتائج تقييم أ.م.ب توظف في عدة مجالات منها:

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

هندسة التكوين للموارد البشرية.

التحفيز.

القرارات الإستراتيجية..... إلخ

السؤال 14: إذا ماهي نقاط القوى والضعف في أداء الموارد البشرية في الشركة؟

الجواب 14: نقاط القوة تكمن في:

التواصل الفعال والقدرة على التكيف.

المهارات القيادية.

تعزيز الإنتاجية وتقديم الشركة.

أما نقاط الضعف:

مقاومة التغيير.

سوء إدارة الوقت.

ضعف التواصل يؤثر سلبا على الإنتاجية والأداء.

التعليق على ج 14:

لقد ذكر نقاط قوة ونقاط ضعف في أداء الموارد البشرية لكن لم يفصل وتناقض في نقطة التواصل من جهة إعتبرها نقطة قوة ومن جهة أخرى اعتبرها نقطة ضعف.

السؤال 15: نظرا للتقدم الملحوظ للخدمات الرقمية في شركة سونلغاز هل كان للمورد البشري دور في ذلك؟

الجواب 15: نعم الموارد البشرية لها دور فعال في المؤسسة فهي الأساس دورها أنها تدعم العمال على التعامل بها وحثهم عليها وبرمجة تكوين لهم على كيفية العمل بها.

التعليق على ج 15:

كانت إجابته بالدور الذي يلعبه المورد البشري في التحول الرقمي للشركة لكن الإجابة نوعا ما غير منسقة.

السؤال 16: ما هو تأثير هذا التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية؟

الجواب 16: تأثير هذا التحول الرقمي على الموارد البشرية:

نقص الضغط.

السرعة في العمل.

نقص العبء على الزبائن.

التعليق على ج16: من إجابة المبحوث معه نلمس مدى التأثير الإيجابي للتحول الرقمي على أ.م.ب.

السؤال17: ماهي التحفيزات المقدمة لفئة الأداء العالي والمبدعة؟

الجواب17: منحهم ترقية والعلامة الكاملة في منحة المردودية الفردية وتشجيعهم معنويا بالمواصلة على الإبداع ومساندتهم من طرف المسؤول الاول.

التعليق على ج17:

لقد أجاب المبحوث معه على هذا السؤال بصفة عامة بحيث كنا ننتظر ذكر بالتفصيل أنواع التحفيزات المعنوية كالتهنئة مثلا او معاملة خاصة او المشاركة في صناعة القرارات أو تبني الأفكار الإبداعية....إلخ.

السؤال18: بما أن شركة سونلغاز حاصلة على شهادة ISO9001 للجودة فهل ذلك يعتبر انعكاس للأداء الفعال للموارد البشرية؟

الجواب18: كل العمال لهم دور في نجاح الشركة، فالأداء هو من يحقق النتائج والمورد البشري له دور في هذا التحقيق والتميز من برمجة تكوينهم والتدريب وحث العمال على الاجتهاد في ميدان التكوين وتطبيق ذلك في الشركة.

التعليق على ج18:

إجابته كانت شاملة وأوضح مدى فاعلية أ.م.ب في تحقيق التميز .

السؤال19: لقد إحتلت شركة سونلغاز المرتبة 7 عالميا و 1 إفريقيا فهل للأداء المورد البشري دور في هذا التميز؟

الجواب19: نعم، للمورد البشري دور أساسي دون ان ننسى سمعة الشركة ومواردها المالية.

التعليق على ج19:

إجابته كانت شاملة وأوضح مدى فاعلية أ.م.ب في الوصول للمراتب المشرفة.

السؤال20: بصفة عامة ما هو تقييمك لأداء الموارد البشرية في شركتكم؟

الجواب 20: امتنع عن الإجابة

التعليق على ج20:

لقد امتنع عن الإجابة وكان باستطاعته الإجابة ب "جيد" استخلاصا من الإجابات 18 و19.

السؤال21: هل هنا إمكانية إتباع طرق حديثة في تقييم أداء الموارد البشرية مستقبلا؟

الجواب21: شركتنا تواكب التطور التكنولوجي كما كانت لها على الاندماج في الرقمنة.

التعليق على ج21:

كانت إجابته توحى بإمكانية إتباع طرق حديثة في تقييم أداء الموارد البشرية.

الفرع الثاني: نتائج المقابلة واختبار الفرضيات

- من خلال ما سبق نستخلص ان نظام تقييم الأداء المعمول به بمؤسسة سونلغاز يتميز بمجموعة من الخصائص هي:
- 1- إن نظام تقييم الأداء المتبع به بمؤسسة سونلغاز هو نظام التقييط وهو النظام المعمول به في كافة المؤسسات العمومية الجزائرية.
 - 2- تدني مستوى الاهتمام بعملية تقييم أداء الموارد البشرية بدرجة كبيرة بسبب عدم وضوح أهدافها وأهمية وكيفية تطبيقها واعتبارها مجرد عمل روتيني إضافي.
 - 3- عدم الاهتمام بأهمية توظيف نتائج هذه العملية في عمليات إ.م.ب مثل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، المكافآت، الترقيات، تخطيط المسار المهني... كل هذا سيؤدي بالضرورة تدني مستويات أداء العاملين ومستويات رضاهم الوظيفي.
 - 4- بسبب القوانين والتشريعات لا مجال لإتباع طرق حديثة في تقييم أ.م.ب بحيث أن رغم تعدد الدراسات السابقة التي أجريت على شركة سونلغاز وواقع تقييم أ.م.ب فيها يعتبر نظام جامد وغير مرن وغير متجدد.
 - 5- عدم إطلاع إدارة م.ب على المشاكل العديدة في عملية تقييم أ.م.ب الناتج عن ضعف الإتصال التنظيمي، وبعض هذه المشاكل لخصناها في جدول(..) وهي عبارة عن آراء مجموعة من الباحثين.
 - 6- هناك حلول عديدة يمكن إستخدامها في مواجهة مشاكل تقييم أ.م.ب لكن شركة سونلغاز لا تتبع إلا حلا واحدا.
 - 7- نقص التحفيز المقدم لأصحاب الأداء العالي والمبدعين.

إختبار الفرضيات:

بعد عرض مختلف النتائج المتوصل إليها، سنقوم بإختبار صحة الفرضيات المتعلقة بموضوع البحث والمتمثلة في:

الفرضية الأولى: توظف نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في عدة عمليات إدارة الموارد البشرية كالحوافز، والتدريبات، هندسة التكوين، تخطيط المسار المهني...إلخ.

قمنا باختبار هذه الفرضية من خلال عرض النتائج المتحصل عليها من إجابة المبحوث حول توظيف نتائج تقييم أ.م.ب توصلنا إلى أن شركة سونلغاز لا توظف نتائج التقييم. وعليه نفي الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: إن شركة سونلغاز لا تتبع طرق حديثة في تقييم أداء الموارد البشرية.

قمنا باختبار هذه الفرضية من خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات المبحوث حول طريقة تقييم أداء الموارد البشرية وحول طرق حل مشكلات تقييم أ.م.ب وحول سبب عدم إتباع طرق حديثة، توصلنا إلى أن شركة سونلغاز لا تتبع طرق حديثة في تقييم أ.م.ب وعليه تثبت صحة الفرضية الثانية.

المطلب الثالث: التوصيات

يجب وضع معايير دقيقة وموضوعية تعتمد على المهام الفعلية لكل منصب عمل، مع مراعاة خصوصيات كل مصلحة.

من المهم إشراك العمال في مناقشة آليات ومعايير التقييم، لتقوية الإحساس بالعدالة والشفافية.

يفضل أن يكون التقييم بشكل دوري (ربع سنوي أو نصف سنوي) وليس فقط عند نهاية السنة، لضمان المتابعة المستمرة وتعديل المسار عند الحاجة.

يجب تكوين الرؤساء والمشرفين في مجال تقييم الأداء لضمان تطبيق المعايير بطريقة موضوعية وغير شخصية.

من الضروري ربط نتائج التقييم بنظام مكافآت عادل يشمل الترقية، التحفيز المالي، والدورات التكوينية، لتحفيز العمال على تحسين أدائهم.

يفضل استخدام مزيج من أدوات التقييم مثل: استمارات التقييم، المقابلات، تقارير الأداء، وآراء الزملاء والرؤساء. لا يجب أن يكون التقييم غاية في حد ذاته، بل يجب استخدام نتائجه لتحديد احتياجات التكوين والتأطير داخل المؤسسة.

ينبغي العمل على تحويل التقييم من مصدر قلق إلى أداة تطوير، عبر التوعية بأهميته في تحسين بيئة العمل.

يُستحسن مراجعة النظام كل فترة حسب تطور المؤسسة واحتياجاتها لضمان استمرارية الفعالية.

خاتمة

إن تقييم أداء الموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية و التي من خلالها نستطيع قياس أداء المورد البشري طوال فترة معينة و معرفة نقاط ضعفه ونقاط قوته بحيث تتم هذه العملية بطرق عديدة حسب نظم و قوانين المؤسسات فمنهم من يتبع طرق تقليدية ومنهم من يتبع طرق حديثة تتماشى والتطور السريع لإدارة الموارد البشرية ووظائفها، ولتحقيق نظام تقييم أداء موارد بشرية فعال يجب تجنب مشاكله المختلفة المصدر، و تمر عملية التقييم بعدة مراحل تختلف باختلاف الطريقة المعتمدة في المؤسسة، وأهم مرحلة هي نتائج التقييم و التي يتم توظيفها أحسن توظيف لنحكم على فعالية هذه العملية.

ولقد تناولنا في دراستنا هذه موضوع نظام تقييم أداء الموارد البشرية محاولين معرفة مدى اعتماد واهتمام إدارة الموارد البشرية في الشركة بهذا نظام ومدى توظيف نتائجه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة والتقليل من مشاكل هذه العملية، كما تطرقنا لإمكانية تحديث هذا النظام موازاة مع التميز الذي حققته الشركة.

ومن هذا المنطلق واعتمادا على نتائج المقابلة، يمكن لنا القول إن تقييم أداء الموارد البشرية في الشركة يبقى رهين القوانين والتشريعات وحسن استخدام الأساليب العلمية المتخصصة، وتدريب القائمين عليه.

قائمة المراجع

الكتب

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، البحرين، 2013م.
2. جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
3. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2001.
4. الصباح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية - المعايير - التقييم - التصحيح، جامعة عمان الأهلية، الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 1998.
5. صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
6. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
7. محمد فالح صلاح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
8. محمد فتحي، "مصطلحات إدارية - إيضاح - وبيان، دار النشر والتوزيع الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003.
9. مهدي حسين زوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
10. نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

الرسائل الجامعية

1. مفيدة بن وارث، هند همام، فعالية نظام تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة ميدانية على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية تبسة، مذكرة تخرج ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2017-2018.

المجلات

2. عزي خليفة، د. مسعودي زكرياء، أ. غرمولي علي، مقاربات منهجية وعلمية حول تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 01: 2020.
3. لعل بوكميش، المشكلات التي تواجه عملية تقويم أداء الأفراد وطرق معالجتها، مجلة الحقيقة، العدد 11، مارس 2008، جامعة أدرار، الجزائر.

المداخلات

1. مخفي أمين، بن زعيط وهيب، دياب نجوى، علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل التنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة سكيكدة، أيام 10-11 نوفمبر 2009.

Juan Luis García Guirao, Applied Mathematics and Nonlinear Sciences المراجع بالأجنبية
.2022, (aop, Xian, Shaanxi, 710065, China)

الملاحق

الملحق رقم 01: أسئلة المقابلة

- السؤال 1: بصفتك مدير الموارد البشرية ما مدى أهمية إ.م.ب؟
- السؤال 2: ما هو مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية؟
- السؤال 3: ماهي الطريقة المتبعة في تقييم أ.م.ب في شركة سونلغاز؟
- السؤال 4: كيف تتم عملية تقييم أ.م.ب في شركتكم؟
- السؤال 5: من القائمين على عملية تقييم أ.م.ب؟
- السؤال 6: تقييم أداء الموارد البشرية يتم دوريا أم سنويا؟
- السؤال 7: هل سمعتم بالطرق الحديثة في تقييم أ.م.ب؟
- السؤال 8: ما الذي يمنعكم من اتباع طرق جديدة وحديثة؟
- السؤال 9: ماهي أهم المشاكل التي تواجهونها في عملية تقييم أ.م.ب؟
- السؤال 10: ما هي الحلول المتبعة لتفادي المشاكل التي تواجهونها؟
- السؤال 11: هل تتحصلون على نفس النتائج بعد كل عملية تقييم أ.م.ب؟
- السؤال 12: بصفتك مدير الموارد البشرية ماهي ملاحظتكم عن اهتمام الموظف بعملية التقييم؟ هل هو الجانب المادي أو الجانب المعنوي؟
- السؤال 13: كيف توظفون نتائج تقييم أداء الموارد البشرية؟
- السؤال 14: إذا ماهي نقاط القوى والضعف في أداء الموارد البشرية في الشركة؟
- السؤال 15: نظرا للتقدم الملحوظ للخدمات الرقمية في شركة سونلغاز هل كان للمورد البشري دور في ذلك؟
- السؤال 16: ما هو تأثير هذا التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية؟
- السؤال 17: ماهي التحفيزات المقدمة لفئة الأداء العالي والمبدعة؟
- السؤال 18: بما أن شركة سونلغاز حاصلة على شهادة ISO9001 للجودة فهل ذلك يعتبر انعكاس للأداء الفعال للموارد البشرية؟
- السؤال 19: لقد إحتلت شركة سونلغاز المرتبة 7 عالميا و 1 إفريقيا فهل للأداء المورد البشري دور في هذا التميز؟
- السؤال 20: بصفة عامة ما هو تقييمكم لأداء الموارد البشرية في شركتكم؟
- السؤال 21: هل هنا إمكانية إتباع طرق حديثة في تقييم أداء الموارد البشرية مستقبلا؟