

تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المنتجات البترولية المتعددة نفاطال المسيلة
د. خيايه عبدا لله + أ. بعجي سعاد
جامعة المسيلة

<p>Résumé : Cet article traite le système d'évaluation du performance des différentes catégorie du personnel au sein de l'entreprise économique, tenant comme exemple -NAFTAL.</p> <p>LES MOTS CLE: 1 évaluation performance - système de performance</p>	<p>ملخص: نتناول في هذا المقال بالدراسة والتحليل تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية باعتباره وسيلة رئيسية للوقوف على مدى فعالية أداء كل عامل في المنظمة التي يسعى لتطويرها وتنفيذ برامجها المختلفة ، وتم اسقاط الجانب النظري على المؤسسة الجزائرية وبالتحديد مؤسسة تسويق المنتجات البترولية المتعددة (NAFTAL).</p> <p>الكلمات المفتاحية: التقييم- الأداء- نظام الأداء - تفعيل نظام الأداء.</p>
---	---

تمهيد :

شهد العالم ولا يزال يشهد تحولات وتطورات كبيرة و في جميع المجالات ، خاصة الجانب الاقتصادي منها ، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها و اشتداد المنافسة بينها ، إلى العولمة ، إلى نقل التكنولوجيا...، كلها عوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات، ولعل المدخل الاستراتيجي الأكثر أمنا من بين هذه المداخل هو الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة، حيث أنه من أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة ، هو ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة، نظرا لأهميتها الفائقة و قدرتها على المساهمة إيجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث انتقل دور إدارة هذه الموارد من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار و تعيين و تدريب و تحفيز إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري و الاستثمار فيه ، والبعد الأخلاقي للتعامل مع العاملين ، الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضع الأداء ، و توحيد مصالح و توجهات الإدارة و العاملين إضافة إلى تنمية و تطوير هذه الطاقات ، و هذا كله من أجل مساعدة العاملين في المؤسسة على مواجهة التحديات التي تفرزها التطورات التكنولوجية، و كل ما يستجد في بيئة العمل ، زيادة على تكييفهم مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة ، و الحفاظ على القدرات التنافسية

بناء على ما تقدم جاءت دراستنا المتواضعة للإجابة على التساؤل التالي: " هل استطاع نظام التقييم المطبق حاليا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن يستوفي جميع متطلبات أنظمة التقييم السليمة و الفعالة ، و أن يحقق أهدافه و أهداف المؤسسة على حد سواء؟" .

2-أهداف البحث : تتمثل أهداف هذه الدراسة في ما يلي

- 1 - تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط القوة و الضعف فيه و فهم مكوناته .
- 2- الخروج بنتائج و اقتراحات حول نظام تقييم أداء العاملين ، و كيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين .
- 3- إبراز أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين ، نظرا لتخوفهم منه واعتقادهم في أغلب الحالات أن هذا النظام ما هو إلا لتصيد أخطائهم و إنزال العقوبات بهم.
- 4- التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء .

3-الفرضيات : انطلاقا من الإشكالية المطروحة و أهداف البحث تم بناء الفرضيات التالية

الفرضية الرئيسية : إن نظام تقييم أداء العاملين الفعال و السليم هو ذلك النظام القادر على الوصول إلى تقدير حقيقي و عادل لمستوى أداء العامل ، تتسم نتائجه بالموضوعية و الدقة ، و تساعد في اتخاذ مجموعة من القرارات السليمة المتعلقة بتسيير شؤون العاملين المختلفة .

الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية الأولى : نظام تقييم أداء العامل لا بد أن يحظى بالمتابعة والاهتمام الكافيين ، حتى يؤدي دوره على أكمل وجه ، و يحقق الأهداف المرجوة منه.

الفرضية الفرعية الثانية : نتائج تقييم الأداء تعتبر مرجعا لاتخاذ مجموعة من القرارات السليمة والموضوعية ، و المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ، كالترقية ، الحوافز ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، الفصل ، تنمية المسار الوظيفي ..

الفرضية الفرعية الثالثة : هناك العديد من الصعوبات و المشاكل التي تحول دون وصول نظام التقييم إلى أهدافه ، و بالتالي تحول دون فعاليته .

4-منهجية البحث

إن الهدف من هذه الدراسة هو تحليل مكونات نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة ، و دراسة فعالية هذا الأخير، بغية التعرف على نقاط القوة و الضعف في هذا النظام ، و من أجل الوصول إلى الهدف المنشود اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة الأكاديمية و الدراسة الميدانية .

5-أدوات البحث : بغرض إتمام عملية البحث تم الاستعانة بالاستمارة و هي أحد تقنيات الاستقصاء و جمع المعلومات فيما يتعلق بجانب الموارد البشرية ، إضافة إلى كل من المقابلة و الملاحظة ، أما مصدر المعلومات و البيانات ، فهو وثائق و سجلات المؤسسة محل الدراسة ، خاصة تلك التي تتعلق بموضوع هذه المداخلة الذي نحن بصدد دراسته ، أما الدراسة النظرية فقد اعتمدنا فيها على مجموعة من المراجع و المصادر المتعلقة بالموضوع .

6-خطة البحث:

أولاً: مفهوم الأداء و محدداته : يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام و التمحيص و التحليل في البحوث و الدراسات الإدارية بشكل عام ، و المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد و المنظمة من جهة ، و تداخله مع العلوم و الاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى .

1 / مفهوم الأداء : قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس (F .W Nickols) و الذي عرف الأداء (Performance) " أنه نتاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك " (1).

كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الإنجاز و الأداء ، " ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، كعقد الاجتماعات ، أو تصميم نموذج ، أو التفتيش ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل

، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج ، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما . أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز ، أي انه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا ، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس " (2) .

2/محددات الأداء : إن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، و هو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا ، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء ، متمثلا في (3) :

- الجهد : و هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

- القدرات : تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة .

- إدراك الدور أو المهمة : تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

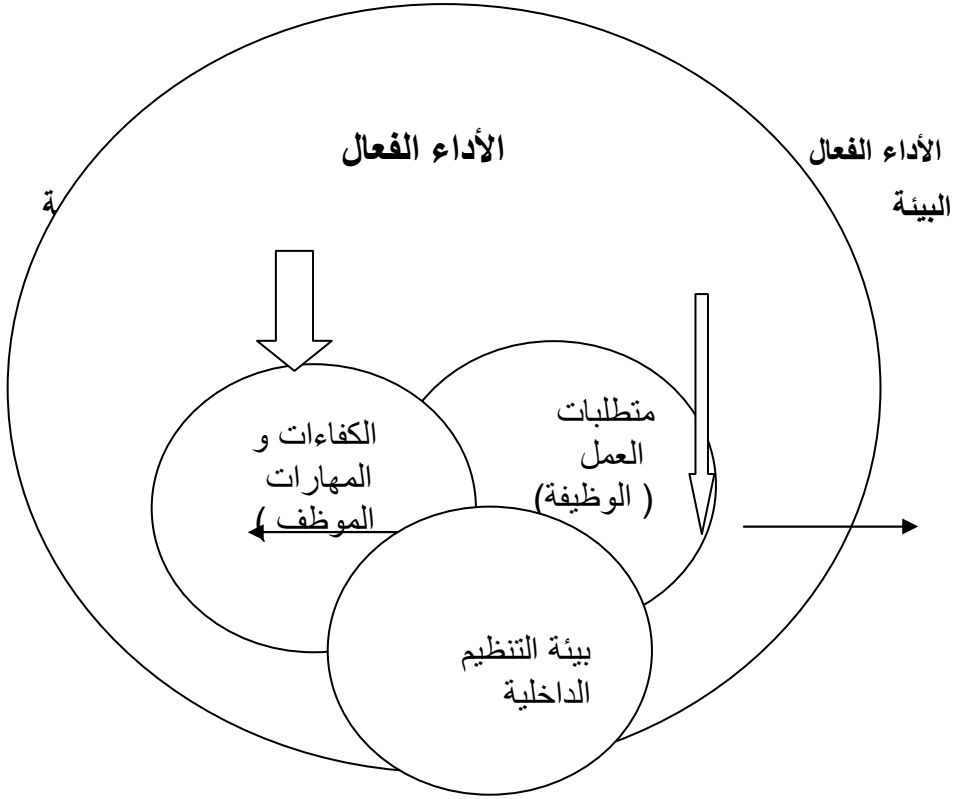
وكل المحددات المذكورة أعلاه هي محددات تخضع لسيطرة الموظف ، لكن في الحقيق هناك محددات تخرج عن سيطرته ومن شأنها أن تؤثر على الأداء و تشكل في مجملها متطلبات الأداء الفعال و هي:

- الوظيفة (متطلبات العمل) : و ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات و أدوات و توقعات مطلوبة من الموظف ، إضافة إلى الطرق و الأساليب و الأدوات و المعدات المستخدمة.

- الموقف (بيئة التنظيم الداخلية) : أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن: مناخ العمل ، الإشراف ، وفرة الموارد ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال ، السلطة ، أسلوب القيادة ، نظام الحوافز ، الثواب و العقاب .

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية و التحديات الاقتصادية (4) .

و يمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل الموالي الذي يوضح عناصر نموذج الأداء
الفعال:



المصدر : عبد البارئ إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ،
2003 ، ص 120.

ثانيا : مفهوم تقييم الأداء

بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم يتم استعراض مجموعة من التعاريف :

التعريف الأول : " تقييم الأداء هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل ، و تحمله لمسؤوليات أكبر ، أو ترقيته لوظيفة أخرى " (5) .

يستخلص من هذا التعريف الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم :

1- أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية ، و على سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى

2- أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (في الوقت الحاضر) من ناحية ، و على الحكم على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى .

التعريف الثاني : " تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون ، و ذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به " (6) .

أما هذا التعريف فيبرز الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم :

1- عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي و دون تحيز على جهود العاملين و بالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون و ينتجون .

2- عملية التقييم تخضع لمعايير أداء و أسس للمقارنة .

التعريف الثالث : " عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه ، حيث يتم فيها استعراض و تقييم النتائج المحققة ، إضافة إلى التحاور حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة " (7) ، فهذا التعريف فيبرز الخصائص التالية :

1- عملية التقييم عملية دورية حيث أنها تتكرر غالبا مرة كل سنة ، أو أقل من ذلك أو أكثر حسب المؤسسة و الوظيفة .

- 2- تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته ، و مقارنة نتائج أداءه مع الأهداف الموضوعه مسبقا من طرف الرئيس المباشر (القائم بعملية التقييم) و مرؤوسيه (الخاضعين لعملية التقييم) .
- 3- عملية التقييم لا تكتفي بتحليل الماضي بل تتعدى إلى الاهتمام بالأفاق المستقبلية للفرد ، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته أو بتنميته الوظيفية (تدريبه ، ترقيته ، تطوير مساره الوظيفي ...) ب
- 4- عملية التقييم تقوم على الاتصال و الحوار بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين .

و بناء على التعاريف السابقة يكمن القول بأن عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة و مستمرة ، لقياس و إصدار الأحكام ، و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء و السلوك المتعلقة بالعمل ، و كيفية أداء الموظف سابقا و حاليا ، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل ، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف و التي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي .

ثالثا : أهداف تقييم الأداء : تستهدف المؤسسة عند قيامها بعملية التقييم تحقيق مجموعة من الأهداف منها أهداف على مستوى المنظمة ، أهداف على مستوى العاملين و أخرى على مستوى المدراء ، نوجزها فيما يلي :

1/ الأهداف على مستوى المنظمة : - تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) و نشاطات العاملين ، و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية و المتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا ، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة . (8)

- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل: إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة ، و تحسين علاقات العمل بها .

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة ، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم ، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ

بيانات منظمة على أداء العاملين ، و نقاط القوة و الضعف فيه ، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة .

- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية ، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة و متابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية ، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب ، الحوافز ، الترقيّة ...) (9) .

2/ الأهداف على مستوى العاملين

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات .

- مقياس لأدائهم : " حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات ، و المقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة ، المهام المستمرة ، الأهداف السنوية) ، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض " (10) .

- تسيير و تطوير قدراتهم و مهاراتهم ، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات و قدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل .

3/ الأهداف على مستوى المدراء

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ، و تحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ، و تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى (11) .

رابعا : معايير و طرق التقييم

1/معايير الأداء: يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك و الكفاءة الأدائية للعاملين ، و المعايير نوعان :

أ - العناصر: وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة ، كالإخلاص ، المواظبة في العمل ، التعاون ... الخ⁽¹²⁾.

ب - معدلات الأداء (النتائج) : تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة ، و يتم تقييم نتائج الأداء من خلال عوامل أربعة هي: الكمية ، النوعية ، التكلفة ، الوقت ⁽¹³⁾ .

2/الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعالة: يشترط في معايير الأداء مهما كانت نوعيتها ، أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه و تقييمه ، و على هذا يتوجب على القائم بتصميم مقاييس الأداء ، أن يولي اهتماما لمجموعة من الاعتبارات و الشروط التي يجب أن تتصف بها هذه المعايير ، حتى تأتي المعلومات التي تعطيها هذه المقاييس على درجة عالية من الدقة و الفعالية ، و هذه الاعتبارات هي :

- التوافق الإستراتيجي : يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام تقييم الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق و الانسجام مع استراتيجيات و غايات و أهداف و ثقافة المنظمة

-الصلاحية : يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ، و يشار إلى ذلك عادة " بصلاحية المحتوى " .

- الثبات : يقصد بالثبات الاستقرار و التوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة ، أو من قبل أشخاص متباينين ، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر و من شخص لآخر

- التمييز : و نعني به إمكانية المقياس تمييز الجهود و الأداء بشكل واضح ، يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب و التطوير.

-القبول : المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد

2/ طرق التقييم : الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، و التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه ، و تشير الأبحاث و المؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية و حديثة) .

A- الطرق التقليدية :

أ- طريقة التدرج البياني: " تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق و أكثرها شيوعا ، و يقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل : نوعية الأداء ، كمية الأداء ، التعاون ، الحضور في المواعيد ... الخ ، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم يبدأ هذا المقياس مثلا بالقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم و ينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة ، و يقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة " (15)

ب- طريقة الترتيب : تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء ، حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعديا أو تنازليا حسب أحسنهم و أقلهم كفاءة .

ج - طريقة قوائم المراجعة : تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة و عبارات محددة حول أداء الموظف ، و يقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة ، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم) وفقا لأهمية و وزن كل عبارة أو سؤال .

B-الطرق الحديثة : أهمها :

أ-طريقة التوزيع الإجباري: تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم ، و الميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرووسين ، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي و يقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية 10 % ، 20% 40% (16).

ج- طريقة الأحداث الحرجة: تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين الأعمال (الأحداث) الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم ، و بعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل ، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية ، و من ثم يتم الاحتفاظ بها و استخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، حيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال

د- طريقة الإدارة بالأهداف : طورت من طرف العالم الإداري (Peter Drucker) في أواسط الخمسينات، و هي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء ، و تتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية (17):

- 1- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها .
 - 2- اشتراك كل من الرئيس و رؤوسيه في تحديد الأهداف .
 - 3- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف .
 - 4- تحديد المعايير التي يتم بناءا عليها قياس نتائج الأداء .
- إذن وفقا لهذه الطريقة يقوم كل رؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى ، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أدائه

هـ- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء : تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية ، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية و دور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم و تعاونهم لتمكينها من النجاح ، و تركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم

الأداء يجمع بين السلوك و خصائص العامل بنتائج العمل ، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها (18) :

- تقيس الأداء في صورة جودة ، عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية .
- تولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية و الجوانب المادية و المعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها .
- تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج و النشاط ، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات و الأساليب ، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم ، و غالبا ما تحاسبهم على أدائهم الماضي .

- لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج و كمياتها فقط ، بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم .
- 3-- متطلبات نجاح طرق التقييم : يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء بدرجة كبيرة على الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في تنفيذ عملية التقييم ، و حتى تضمن هذه الطرق للمؤسسة تحقيق النتائج المتوقعة من عملية التقييم يجب أن تتوافر فيها مجموعة من الشروط و المتطلبات أهمها⁽¹⁹⁾ :
- أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة و أهداف و قيم و ثقافة المؤسسة .
 - أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء .
 - أن تمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق .
 - أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات .
 - أن تؤدي إلى نتائج عادلة و موضوعية و ذات مصداقية .
 - أن تتسم بالمرونة و سهولة التعديل و التطوير .
- رابعا : الصعوبات التي تواجه عملية التقييم : يمكن تقسمها إلى العناصر الآتية
- 1/الصعوبات المتعلقة بالقائمين بعملية لتقييم : أهم هذه الصعوبات مايلي :
- التحيز أو التفضيل الشخصي : ويحدث هذا عندما يعطي المشرف على عملية التقييم تقديرات للعاملين تحت إشرافه تقديرات لا تعكس مستوى أدائهم الفعلي و إنما على أساس أسباب شخصية ، أو اجتماعية ، أو نفسية .
 - التساهل أو التشدد في عملية التقييم
 - الميل نحو إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية المرؤوسين بغض النظر عن مستوى أدائهم .
 - التأثير بالوظيفة أو المركز الذي يشغله العامل / الموظف ، حيث انه كلما احتلت الوظيفة مركزا مهما في الهيكل التنظيمي تحصل أصحابها على تقديرات عالية لا تعكس المستوى الفعلي لأداء أصحابها .
- 2/ صعوبات تتعلق بنظام التقييم : ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات و عمليات و نشاط القياس و التقييم و يمكن حصرها في ما يلي :
- أ- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور و ضعف في النظام المطبق .
 - ب-عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم ، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم و بالتالي تصبح عملية التقييم مجرد تضييع للوقت و المال⁽²⁰⁾ .

ج - سوء اختيار معايير التقييم و تظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي ، و مثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم .

د- سوء اختيار إجراءات التقييم ، أي عدم قدرة المنظمة على التمييز بين محتويات العملية و المتمثلة كما أشرنا سابقا في : قياس ، تقييم ، تقويم .

ه- تأثير عملية التقييم بالقوى و الضغوط السلبية السائدة في المؤسسة (21) .

ط- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهاته .

خامسا : فعالية نظام تقييم الأداء :

1/ أهمية مراجعة فعالية نظام التقييم : يرتبط نظام تقييم الأداء بالعديد من الأهداف الأساسية على مستوى المنظمة و مستوى المديرين و المرؤوسين ، فالأخلاق ، و العدالة ، و الشمول ، و التمييز الموضوعي بين الموظف المجد و الموظف الأقل أداء ، و كذا تحقيق الترابط السليم بين الموظف و منظمته و زملائه ، كلها ترتبط و تعتمد على سلامة و مدى فعالية نظام التقييم المطبق في المؤسسة ، و يتم التأكد من هذا الأمر من خلال مراجعة عمليات التقييم التي تتم داخل كل قسم أو إدارة فرعية في المنظمة ، و أن تشعر هذه الأقسام بما لديها من حقائق و تصورات بشأن طرق تنفيذ و قياس برامج التقييم .

" و لا شك أن الإدارة العليا للمؤسسة و من خلال مناقشة و مراجعة نظام التقييم المتبع سيتضح لها جوانب الضعف في هذا النظام ، و بالتالي العمل على معالجتها من أجل ضمان تحقيق الأهداف المرجوة منه ، و بما يحقق الموضوعية من جهة و العدالة من جهة أخرى لكل من الموظف و المنظمة" (22) .

2/ شروط فعالية نظام التقييم : بالرغم من أن هناك كثيرا من المشاكل و الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء إلا أنه يمكن التغلب على ذلك إذا أمكن وضع نظام أكثر دقة و موضوعية و فعالية يعتمد على أساس علمي سليم لتقييم الأداء ، و ذلك بتوافر الشروط التالية :

- 1 - تحديد أهداف واضحة للمنظمة و لكل وحدة تنظيمية .
- 2- اهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار و تأييده و الاقتناع بفائدته و المساهمة في التخطيط و التنفيذ و شعور العاملين بهذا الاهتمام .
- 3- ثقة و تعاون و طمأنينة العاملين للنظام و شعورهم بعدالته و إشراك ممثلين عنهم في وضع برنامج للتقييم و مراجعة النتائج و منحهم حق التظلم من التقديرات التي يشعرون بعدم عدالتها .

- 4 - ضرورة وجود تناسب بين معايير الأداء و الأهداف المحددة لها سلفا ، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف و المعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسباً و بالتالي ناجحاً (23).
- 5 - تحديد أهداف واضحة و محددة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة و الأسلوب و النماذج المناسبة للعملية .
- 6 - وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة و صحيحة عن واجبات و مسؤوليات شاغل الوظيفة ، و ذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مروضيهم و تقييم أدائهم على ضوءها .
- 7- وجود معايير أداء واضحة و منطقية لجميع الوظائف ، كما يجب وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم ، و أن يكون الموظفين على علم بهذه المعايير و أهميتها و أوزانها النسبية و ذلك تحقيقاً لمبدأ العدالة و المساواة في التقييم (24).
- 8 - كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي ، حيث يجب أن تتضمن هذه التقارير كافة البيانات و المعلومات و العناصر الضرورية لقياس و تحديد مستوى أداء العامل ، بما يتلاءم مع نوعية و طبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل .
- 9- تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم و مقابلات التقييم ، و فهم سلوكيات الأفراد و تحديد الأهداف و المعايير الرقابية ، و يمكن استخدام المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد .
- 10 - يجب أن يستند التقييم إلى بيانات و معلومات موضوعية و لها أصول كافية يمكن الرجوع إليها : مثل كمية و مستوى و جودة الإنتاج ، معدل الغياب ، عدد الشكاوى ، الجزاءات و غيرها
- 11 - تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل و تحديث المعلومات بين أطراف عملية التقييم (الرئيس ، المروض ، إدارة الموارد البشرية) .
- 12- يجب أن يتضمن أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء و أسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات و السمات السلوكية (25)
- 15- المرونة بحيث يمكن تعديل أو تطوير النظام عند اللزوم لمواجهة التطوير المستمر و ليتمشى مع الظروف السائدة.
- 16- تكامل نظام التقييم مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية
سادسا : عرض و تحليل نظام التقييم المطبق في المؤسسة محل الدراسة

إن نظام تقييم الأداء المطبق في شركة نفضال بصفة عامة ، و نفضال مسيلة CLP على وجه خاص هو نظام التقييم – التنقيط سواء تعلق الأمر بالأداء الفردي أو الأداء الجماعي .

أولا²⁶: نظام التقييم المتعلق بالأداء الفردي (المردودية الفردية)
حدد المنشور رقم 88/06 الصادر بتاريخ 1988/04/30 عن المديرية المركزية لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفضال – الشراكة - ، و المتعلق بعلاوة المردودية الفردية (PRI) ، كل ما يتعلق بنظام تقييم – تنقيط أداء العامل في مؤسسة نفضال ، مجال تطبيقه أهدافه ، مكوناته ...، و هو لا يزال جاري التطبيق في المؤسسة إلى يومنا هذا .

1- مجال تطبيق نظام التقييم: يتعلق نظام التقييم – التنقيط المعمول به في مؤسسة نفضال بجميع العاملين في المؤسسة دائمين كانوا أو مؤقتين، حتى العاملين حديثي التعيين ، كما يخص كذلك جميع الفئات الاجتماعية -مهنية الموجودة في المؤسسة، (الإطارات العليا ، الإطارات ، عمال التنفيذ ، عمال مهرة) .
2- أهدافه: يهدف نظام التقييم المطبق في مؤسسة نفضال ، و حسب نفس المنشور المذكور سابقا إلى:

- إقامة علاقة مباشرة و متبادلة بين معدل علاوة المردودية الفردية ، و بين الدرجة التقييمية المحصل عليها نتيجة تقييم أداء العامل ، و بالتالي تجنب التقدير الجرافي لهذه العلاوة ، حيث يسمح نظام التنقيط بوضع أسس عادلة لحساب هذه العلاوة .
- إدخال ميكانزمات تقييم صحيحة لكل عامل في وظيفته ، حسب معايير وظيفية تخص كل وظيفة.

- محاولة إحداث تطابق و تلاءم بين حصص الأرباح الموزعة ، و بين مشاركة العامل في تحقيق هذه النتائج.

- وضع أسس عقلانية و عادلة ، لمجموعة القرارات التي يتخذها الرؤساء و المتعلقة بشؤون العاملين، تقوم بالأساس على نتائج التقييم ، أهم هذه القرارات :

- التقدم و الترقية .
- التدريب و التحسين .
- إعادة التعيين ، تنزيل الرتبة ، الفصل .

3- مكوناته:

أ- بطاقة التقييم :نميز ثلاث أنواع من استمارات التقييم – التنقيط ، الأولى خاصة بالإطارات ، و الثانية خاصة بالعمال المهرة ، و الثالثة خاصة بالعمال التنفيذيون ، و

هي بطاقات لها نفس الشكل إنما تختلف فقط من حيث اللون و معايير التقييم الخاصة بكل فئة مهنية التي تشملها .

ب- معايير التقييم تقيم جميع الفئات الاجتماعية - مهنية الموجودة في المؤسسة ، وفق ثلاث معايير رئيسية و مشتركة هي في الأساس ، حجم العمل ، نوعية العمل ، الانضباط ، تندرج تحتها معايير جزئية ، و الجدول التالي يوضح معايير التقييم الرئيسية و أوزانها النسبية لكل فئة سوسيو-مهنية :

الجدول رقم (01) :المعايير الرئيسية المستخدمة في التقييم (مؤسسة نفاطال)

المجموع	الإنضباط	نوعية العمل	حجم العمل	الفئة المعايير
100	20	50	30	الإطارات
100	20	40	40	عمال مهرة
100	20	20	60	عمال التنفيذ

source:..Circulaire DCRH / N°06 Du 1988; op, cit ;p 12.

ج- تعيين القائم بعملية التقييم : يتولى عملية التنقيط – التقييم في المؤسسة محل الدراسة رؤساء المصالح و المراكز ، حيث يتولى رؤساء المصالح تقييم العاملين تحت إشرافهم ، أما رؤساء المصالح فيتولى تقييمهم رؤسائهم المباشرين ، على سبيل المثال رؤساء المصالح التابعة للفرع التجاري يتولى تقييمهم مدير الفرع ، أما بالنسبة للعاملين في مركز توزيع و تخزين الوقود فيتولى تقييمهم رئيس المركز ، و كذا بالنسبة لرئيس مركز الزيوت و العجلات المطاطية ، أما رؤساء المراكز ، فيتم تقييمهم من طرف مدير الفرع التجاري .

ثانيا: تقييم الأداء الجماعي للعاملين (المردودية الجماعية) : يخضع الأداء الجماعي للعاملين هو الآخر للتقييم ، و ذلك في إطار حساب ما يسمى بعلاوة المردودية الجماعية PRC ، حيث حددت هذه العلاوة بالمرسوم 48/80 المؤرخ في 1980/03/03 ، و هو يسري على جميع المؤسسات العمومية ، كان يهدف إلى ربط جزء من دخل العامل

بالإنتاج المحقق ، ثم تلاه منشور وزارى توضيحي يحث على التطبيق التدريجي والمنهجي لها مع توافر الشروط مسبقا حتى يتسنى تحقيق أهدافها. لكن التطبيق الفعلي لهذه العلاوة كان مع بداية 1982 ، كما حدد القانون صرف هذه العلاوة شهريا مع أجر العامل .

و كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة نفضال التي شرعت في تطبيق هذه العلاوة منذ انطلاق نشاطها سنة 1982، حيث حددتها و نظمتها مجموعة من المناشير الصادرة عن المديرية المركزية لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفضال ، و منها النشور رقم 90/19 الصادر بتاريخ 1991، و المنشور رقم 93/06 الصادر بتاريخ 1993/04/11. في ميدان الدراسة - نفضال مسيلة CLP - يتم تقييم المردود الجماعي لأداء العمال من خلال تقييم أداء ذلك ثلاث مراكز أساسية هي :

- مركز تخزين و توزيع الوقود CBR

- مركز الزيوت و العجلات المطاطية CMP

-محطات الخدمات الستة RSU GD

1/معايير التقييم المستخدمة في كل مركز: تقييم المراكز الثلاثة السابقة وفق المعايير التي يبينها الجدول رقم (10) مع درجة كل معيار ، حيث يبلغ مجموع هذه الدرجات 100 ، و هذا بالنسبة لكل مركز .

الجدول رقم (02) : يوضح معايير التقييم المستخدمة في كل مركز و درجاتها

الدرجات	المعايير	المراكز
5	- الأمن و السلامة	المحطات الستة stationGD2820
60	- رقم الأعمال	
10	- مبيعات GPL-C	
25	- علامة الصورة	
10	- الأمن و السلامة	مركز تخزين و توزيع الوقود CBR2830
60	- المخرجات من الوقود	
30	- وسائل نقل الوقود	
10	- الأمن و السلامة	مركز الزيوت و العجلات المطاطية CMP2810
70	- مبيعات الزيوت	
20	- الزيوت المستعملة	

المصدر : إدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفضال .

2/ طريقة حساب المردودية الجماعية للعاملين في كل مركز :
يتم حساب معدل المردودية الجماعية PRC عبر خطوتين :

أولا : يتم حساب نسبة المردودية الجماعية % REN COLL للمراكز الثلاثة ، و ذلك بحساب نسبة النتائج المحققة إلى التنبؤات ، ثم مقارنة تلك النسبة بالدرجة القصوى لكل معيار، ما عدا معياري الأمن و السلامة ، و معيار علامة الصورة .
مثال : إذا كان رقم الأعمال المتنبئ به في محطات الخدمات RSU GD هو 58412
دج ورقم الأعمال المحقق فعلا هو 5646300 دج ، فان :

$$\text{نسبة المحقق/التنبؤات} = \frac{5646300}{58412} = 96.66\%$$

أما نسبة المردودية لهذا المعيار تحسب بالطريقة الثلاثية :

$$\begin{array}{r} 60 \\ \times \\ 96.66\% \\ \hline \end{array}$$

$$\text{و منه } X = 58.00$$

و هكذا بالنسبة لجميع المعايير

ثانيا : يتم حساب معدل المردودية الجماعية TAUX PRC لكل مركز، و ذلك حسب مقياس خاص un barème ، و هو معدل لا يتجاوز 30 % من الأجر القاعدي .
أما معدل المردودية الجماعية بالنسبة للعاملين في الفرع التجاري هي متوسط المعدلات المحققة في المراكز الثلاثة (محطات الخدمات الستة و CMP ، CBR)
بعد حساب معدل المردودية الجماعية المحقق شهريا لكل مركز ، يتم حساب قيمة المردودية الجماعية لكل عامل في هذه المراكز ، و ذلك بضرب المعدل المحصل عليه في كل المركز في الأجر القاعدي للعامل.
سابعا النتائج:

لقد كشفت دراسة و تحليل واقع نظام التقييم الجاري العمل به في مؤسسة نפטال - مسيلة - عن الظروف التي تحيط بتطبيق هذا النظام في المؤسسة ، و الأخطاء و الصعوبات التي تميزه ، ليتم في الأخير الخروج بمجموعة من النتائج حول هذه الدراسة ، يتم استعراضها في ما يلي :

- غياب إطار قانوني و تنظيمي يدعم ، ينظم ، و يوضح خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة هذا باستثناء بعض المناشير الدورية الصادرة عن الإدارة المركزية لتسيير الموارد البشرية لمؤسسة نפטال ، و التي أصبحت لا معنى لها.

- نظام التقييم - التنقيط المطبق في المؤسسة يتميز بالجمود أو عدم المرونة ، لأنه نظام يطبق منذ السنوات الأولى من انطلاقة المؤسسة ، و لا يزال ليومنا هذا جاري التطبيق ، رغم التحولات التي مرت بها مؤسسة نפטال على وجه عام ، و نפטال

- مسيلة على وجه الخصوص ، و رغم الرهانات التي أصبحت تفرض على المؤسسة ، خاصة بعد ظهور منافسة على مستوى القطاع الخاص
- وجود قطيعة بين الأهداف العامة للمؤسسة ، و أهداف نظام التقييم ، في حين انه يجب أن يوجه هذا النظام لخدمة لهذه الأهداف ، و يستمد أهدافه منها ، و هذا حسب ما أكده لنا مدير الفرع .
- عدم الاهتمام من طرف الإدارة العليا بمتابعة و تطبيق هذا النظام ، حيث تعتبره مجرد إجراء شكلي لا أكثر ، فالدرجات التقييمية التي تمنح للعاملين هي درجات تمنح بطريقة جزافية و عشوائية لا تعكس الأداء الحقيقي للعامل / الموظف .
- نظام التقييم المطبق في المؤسسة اختزل جميع أهدافه في هدف واحد هو تحديد العلاوات و المكافآت (علاوة المردودية الفردية و الجماعية) ، بمعنى أنه حصر هدفه في الحافز المادي لا أكثر.
- المعايير المستخدمة لا تتميز بالموضوعية الكافية ، لأنها لا تعكس جوانب الأداء المطلوب توفره في كل وظيفة ، نظرا لغياب وصف دقيق و واضح للوظائف الموجودة في المؤسسة ، إضافة إلى تركيزها على عوامل صعبة القياس ، كالعوامل المتعلقة الشخصية ، و بعض المعايير المتعلقة بالسلوك و التي يصعب الحكم عليها .
- نظام التقييم السائد في المؤسسة لا يقوم على تشجيع الاتصال و الحوار بين الرؤساء و المرؤوسين خاصة فيما يتعلق بإعلام و مناقشة المرؤوسين حول نتائج تقييمهم ، حيث يتم الاكتفاء بإظهار هذه النتائج في كشف الراتب .
- غياب سياسة واضحة للتظلم من نتائج التقييم ، و هذا لعدم وجود جهة مكلفة بالنظر بالتظلمات التي يتقدم بها العاملون .
- التعامل مع هذا النظام و كأنه نشاط معزول عن الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية ، و هذا لعدم وجود جهة مكلفة بمتابعة نتائج التقييم و محاولة اتخاذها أساسا لمجموعة من القرارات المتعلقة بتسيير شؤون العاملين ، سواء تعلق الأمر بالحوافز ، الترقية ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، أو حتى العقوبات....
- عدم توفر المؤسسة على بعض الظروف الملائمة للعمل ، و التي تساعد على تحقيق أفضل أداء ، بالرغم من أنها مؤسسة ذات وزن على مستوى الاقتصادي الوطني ، و من المؤسسات التي تحقق أرباحا معتبرة، فهي تمثل فرع 100 % من مؤسسة سونا طراك .
- عدم القيام بتدريب المشرفين – كما صرح به البعض منهم - على عملية التقييم ، خاصة على كيفية تطبيق المعايير ، مما يعني عدم كفاءة القائم بالتقييم ، و خضوع عملية التقييم لأهواء و ذاتية المقيم .

- إعطاء كامل الصلاحيات و الحرية المطلقة للقائمين بعملية التقييم ، بتقييم الواقعين تحت إشرافهم ، و عدم مراجعتها من طرف المسؤول الأعلى ، يجعل النتائج عرضة لتحيز المشرف .

- عدم قدرة المشرفين على الاتصال المستمر و المباشر بالعاملين تحت إشرافهم ، يؤدي إلى عدم القدرة على متابعة أدائهم ، و بالتالي الوصول إلى تكوين صورة ناقصة حول جوانب أدائهم ، و هذا ما يحول دون تقييم عادل موضوعي لأداء العامل .

- نظام التنقيط المطبق في المؤسسة لا يوفر التغذية العكسية (المرتدة) للعاملين حول جوانب أدائهم ، لأنه لا يوفر للعاملين فرصة لمناقشة نتائج تقييمهم ، و التعرف على جوانب الضعف و القوة في أدائهم ، و بالتالي محاولة تحسين جوانب الضعف فيه ، و لا محاولة تطوير قدراتهم و كفاءاتهم بما يساهم في تطوير مساراتهم الوظيفية خاصة عندما يتعلق الأمر بالإطارات .

- نظام التقييم الحالي المطبق في المؤسسة لا يزال يخضع لأفكار و اتجاهات النظام الاقتصادي الموجه ، و هذا باستعماله علاوة المردود الجماعي كحافز جماعي للعمال ، أين تتباين مجهودات العاملين في تحقيق النتائج التي تمنح على أساسها هذه العلاوة ، فتوزيع هذه العلاوة لا يأخذ ذلك بعين الاعتبار .

- نظام التنقيط المطبق حاليا في مؤسسة نفضال لا يحقق أي رضا وظيفي للعاملين ، لأنه لا يرقى إلى المستوى المطلوب من الموضوعية و العدالة في تقييم أداء العامل ، فهو لا يقوم على أسس علمية موضوعية و سليمة ، إذ لا يمثل لهم سوى نسبة بسيطة من الأجر القاعدي (علاوة المردودية الفردية التي لا تتجاوز 10 %) ، تدخل في تعديل الأجور التي يتقاضونها لا أكثر .

ثامنا الاقتراحات :

بناء على النتائج المتوصل إليها نقدم جملة من الاقتراحات :
- وضع إطار تنظيمي و قانوني يضمن الشرعية الكافية على نظام التقييم و يجعله أحد أسس ثقافة المؤسسة .

- يجب على المؤسسة و قبل كل شيء القيام بتحليل و توصيف جميع مناصب العمل ، من أجل تحديد مسؤوليات و واجبات كل وظيفة ، و في جميع المستويات ، سواء الإدارية أو الوظيفية في المؤسسة ، و يتم من خلالها بناء معايير للأداء تتسم بالعدل و الموضوعية و الدقة ، و تأخذ في عين الاعتبار الجوانب الفعلية في أداء العمل .

- إعلام و تحسيس المقيمين و الخاضعين لعملية التقييم على حد سواء بضرورة و أهمية عملية التقييم ، و محاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام .

- نظام التقييم يجب أن يقوم على مقابلات لتقييم الأداء ، يتم فيها إعلام العاملين بنتائج تقييم أدائهم ، و عدم الاكتفاء بإدراجها في كشف الراتب ، لان مقابلات التقييم تتيح فرص الاتصال و تحسن من طرق الإشراف ، كما تساعد على كسب ثقة الأفراد و إحلال روح المبادرة والإبداع عندهم ، كما توفر لهم التغذية المرتدة الكافية حول أدائهم ، و جوانب القصور فيه كما تساعد على اكتشاف المهارات و الكفاءات الكامنة التي تتطلب استثمار و تطوير .
- ضرورة التركيز على مبدأ حق التظلم ترسيخا لمبدأ المصادقية و الموضوعية .
- ضرورة مراجعة نتائج التقييم من طرف الإدارة العليا ، و عدم الاقتصار على المشرف ، لان هذا قد يخلق نوع من التحيز إلى بعض العاملين دون الآخر ، مثل ما أكده لنا بعض العاملين في المؤسسة .
- ضرورة مراجعة نظام التقييم كلما استجد جديد ، لأن الملاحظ أن نظام التقييم المطبق في المؤسسة لا يتميز بالمرونة ، فالمؤسسة لا زالت تطبق نظام التنقيط منذ بداية العمل به و لمدة سنوات طويلة ، متجاهلة بذلك تغير الظروف المحيطة بها و ظروف العمل ، خاصة بعد اشتداد المنافسة من طرف مؤسسات خاصة بدأت تفرض سيطرتها على أسواق بعض المنتجات .
- توفير و تحسين ظروف العمل ، للوصول إلى أفضل أداء ، لأن العامل وحده غير قادر على تحقيق أداء أحسن دون توفر الوسائل و الأدوات اللازمة لتنفيذ مهام وظيفته .
- ضرورة إنشاء لجنة أو جهة خاصة مكلفة بمتابعة و قراءة استمارات التقييم ، و متابعة التوصيات التي تسفر عنها نتائج التقييم ، و استخدامها في اتخاذ القرارات و الإجراءات الإدارية اللازمة ، و بما يخدم و يطور المسار الوظيفي للعاملين خاصة الإطارات منهم .
- إعادة النظر في النسب التي تحسب على أساسها علاوة المردودية الجماعية و الفردية ، حيث يجب أن تأخذ علاوة المردودية الفردية النسبة الأعلى من الأجر القاعدي للعامل / الموظف حتى تكون محفزة أكثر للعاملين .

الهوامش

- 1- عبد البارئ ابراهيم درة : تكنولوجيا الأداء البشري ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر ، 2003، ص15.
- 2- المرجع نفسه ص 26.
- 3- راوية حسن :إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ،مصر ، 2000، ص 210.

4-Dimitri Weiss , ressources humaines, deuxièmes éditions ; Edition d'organisation , paris , 2003,p78.

5- صلاح الدين عبد الباقي :الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع و النشر ، الاسكندرية، مصر ، 2002 ، ص 257.

6-شحادة نظمي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان ، 2000، ص.75

7- Besseyere desHortes : gérer les ressources humaines dans l' entreprise : concept outil d' organisation , Paris ,1992,p 102 et ,Edition

8- خالد عبد الرحمن الهيتي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 198.

9-Besseyere des Hortes: op , cit p 111 .

10-محمد سعيد سلطان :إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ،مصر ، 2003 ، ص 295.
11- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس التطبيقية و أدوات البحث التطبيقي ،الدر الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1986، ص50.

12- زهير ثابت : كيف تقيم أداء العاملين و الشركات ، دار قباء للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2001، ص.98

13- سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 138.

14- محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق ، ص.306

15- زهير ثابت : مرجع سابق ، ص120-121.

16- محمد سعيد سلطان:مرجع سابق ، ص 316.

17- ثابت زهير : مرجع سابق ، ص 125.

18- جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية " المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين " الدار الجامعية للطباعة ، مصر ، 2003، ص 440.

19- زهير ثابت :مرجع سابق ، ص.128

20- خالد عبد الرحمن الهيتي : مرجع سابق ، ص.215

21- زهير ثابت : مرجع سابق ، ص 206.

22- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش :إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، عمان ، 2002 ، ص123.

23- حسن بلوط : إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي " دار النهضة للطباعة، بيروت ، لبنان ، ص.397

24- زهير ثابت : مرجع سابق ، ص.128

25- أحمد السيد مصطفى : ادارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرين ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 356.

26- Circulaire DCRH / de N⁰ 06 du 30/04/1988 , Entreprise Naftal , Cheraga , Alger , p 3, 4, 7,12, 13.

ملحق- الاستمارة

محور الأسئلة المتعلقة بمكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة

العدد: 2008/01

مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

- 1- هل تتوفر مؤسستك على نظام لتقييم أداء أفرادها ؟
نعم () لا ()
- 2- هل تولى مؤسستك اهتماما بتطبيق و متابعة هذا النظام ؟
نعم () لا ()
- 3- هل تعرف أهداف تقييم أداءك ؟
نعم () لا ()
- 4- في حالة الإجابة بنعم : ما هو الهدف الرئيسي من بين هذه الأهداف ، هل هو :
(أ) - حساب العلاوات و المكافآت ()
(ب) - تحسين مستوى أداء العاملين ()
(ج) - الكشف عن الاحتياجات التدريبية ()
(د) - اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية ()
- 5- هل أنت على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها ؟
نعم () لا ()
- 6- في حالة الإجابة بنعم : هل أنت على علم بالأوزان النسبية لهذه المعايير ؟
نعم () لا ()
- 7 - هل تعتقد أن هذه المعايير تتسم بالموضوعية ؟
نعم () لا ()
- 8- كيف يتم التعرف على النتيجة التقييمية التي تحصل عليها شهريا ؟ هل من خلال:
(أ) - مقابلة مباشرة بينك و بين رئيسك ()
(ب) - كشف راتبك ()
(ج) - من طرف إدارة الموارد البشرية ()
- 9- في حالة عدم رضاك بالنقطة التقييمية التي تحصلت عليها ، هل قدمت تظلم حول هذه النتيجة ؟
نعم () لا ()
- 10 - في حالة الإجابة بنعم : هل تم النظر بالتظلم الذي قمت به ؟
نعم () لا ()
- 11- هل استفدت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة ؟
نعم () لا ()
- 12- في حالة الإجابة بنعم : هل للدرجة التقييمية التي تحصلت عليها علاقة بالحوافز التي تحصلت عليها ؟
نعم () لا ()
- 13- هل تمت ترقيتك منذ دخولك المؤسسة ؟
نعم () لا ()
- 14- في حالة الإجابة بنعم : هل تمت ترقيتك بناء على :
(أ) - متطلبات المنصب ()
(ب) - نتيجة تقييمك أدائك ()
(ج) - الأقدمية ()
- 15- هل استفدت من تدريب طوال خدمتك في المؤسسة ؟
نعم () لا ()
- 16 - في حالة الإجابة بنعم : هل كان ذلك تبعا للنتيجة تقييمك ؟

- () نعم
17- هل سبق و أن تعرضت لعقوبات منذ التحاقك بالمؤسسة ؟
() لا
18- في حالة الإجابة بنعم : ما نوع العقوبة التي تحصلت عليها ؟
(أ) - إنذار شفهي ()
(ب)- إنذار كتابي ()
(ج)- فصل مؤقت ، مع تنزيل الرتبة ()
19- هل أثرت هذه العقوبة على النقطة التي تحصلت عليها ؟
() لا نعم ()
- محور الأسئلة المتعلقة بمشاكل و صعوبات نظام التقييم المطبق
20- هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء ؟
() لا نعم ()
21- هل أنت مقتنع بإعطاء الحرية المطلقة لرئيسك المباشر لتقييم أدائك ؟
() غير مقتنع ()
22- في حالة الإجابة بلا : هل عدم اقتناعك هذا مبني على :
(أ) - احتمال تحيز رئيسك المباشر ()
(ب)- عدم اتصاله المباشر بالعاملين ()
(ج)- عدم كفاءته ()
(د) - كل ما سبق
23- هل تعتبر نظام التقييم المطبق في مؤسستك فرصة للاتصال بينك و بين رئيسك ؟
() لا نعم ()
24- هل تتلقى تغذية مرتدة (عكسية) من رئيسك المباشر حول أدائك لمهام وظيفتك بصفة :
دائمة () أحيانا () إطلاقا ()
25- هل تخضع نتائج تقييمك للمراجعة من طرف الإدارة العليا ؟
() لا نعم ()
26- هل يحقق لك نظام التقييم درجة :
عالية من الرضا () متوسطة من الرضا () لا يحقق لي أي رضا ()
في الأخير أقدر بإخلاص تعاونك معنا ، الرجاء التأكد من عدم إغفال أي سؤال من أسئلة الاستمارة ، مع إعدادتها
في الأخير .