

## تقييم أداء العنصر البشري - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -

### ملخص

أظهر التطور التاريخي للمنظمة أن فعاليتها تكمن في معرفة الفرد من حيث دوافعه واحتياجاته والبيئة المحيطة به، وضرورة التعامل معه بالطريقة التي تشعره بأهمية دوره فيها. وحتى تتحقق الفعالية بالأفراد لا بد من الاهتمام بهم من خلال العمل الإداري المتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه، وأخيرا الرقابة أين يتم تقييم الأداء لاتخاذ القرارات واختيار مختلف السياسات لتسيير هذا المورد المهم. وسنتطرق من خلال هذا المقال إلى تقييم أداء العنصر البشري في المؤسسة مع تقديم نموذج لمؤسسة وطنية تتمثل في مؤسسة سونلغاز.

### نورة ديب

كلية العلوم الاقتصادية  
وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
جامعة عنابة  
الجزائر

### مقدمة

**تسعى** المؤسسة دوما إلى تحقيق الفعالية والمردودية من خلال الاستخدام الأمثل والعقلاني لطاقتها البشرية وإمكانياتها المادية وإذا كان باستطاعتها التحكم في الإمكانيات المادية، فالعامل البشري- رغم توفره- إلا أنه يصعب التحكم فيه نظرا لمرونته وقابلية سلوكه للتغير على مر الزمن. لذا يستوجب على المؤسسة الاهتمام بهذا العامل باعتباره جوهر عملية الإنتاج والمتغير الأساسي فيها.

ويتحدد أداء الموارد البشرية بتفاعل عاملين أساسيين هما:

القدرة على العمل والرغبة فيه (1) والتميز بين هذين العاملين بالاعتماد على برنامج تقييم الأداء مهم إذ على أساسه تحدد الإجراءات التي تؤثر في تحسين أداء العنصر البشري فإذا كانت مشكلة المقدره تحل بتكوين وتدريب العاملين

وزيادة مهاراتهم فان مشكلة الرغبة في العمل تواجهها المؤسسة باستخدام أسلوب آخر

### Résumé

Dans cet article, nous examinons le rôle du facteur humain (connaissance de l'individu et reconnaissance de ses besoins et motivations) dans la fonction managériale (planification, organisation, orientation et contrôle) et ce, à partir d'une enquête sur la société algérienne "SONELGAZ"

يتمثل في التحفيز.

ويتحقق الأداء بواسطة جهود الأفراد الجسدية والفكرية وحتى تتحصل المؤسسة على الأداء المرغوب عليها أن تقوم بتقييمه وبناء على نتائجه تتم عملية التصحيح، إذا كان هناك انحراف عن الأهداف الموضوعية.

#### أهمية الدراسة

لتقييم الأداء أهمية تاريخية إذ اهتم رواد الفكر الإداري من أمثال " فريديريك تايلور " هنري جانت " و " فرانك جلبرت " بطرق قياس الزمن والجهد اللذان تم إنفاقيهما لأداء الأعمال الصناعية ومقارنتها بنماذج معيارية محددة مسبقا ومن ثم الحكم على مدى كفاءة القيام بالعمليات الإنتاجية المختلفة ثم تطورت هذه الأفكار لتمثل بدأ تقييم الأداء في كل مجالات العمل - الإداري أو الإنتاجي- بغرض الحكم على دقة السياسات التي تعتمد في إدارة الموارد البشرية سواء كانت سياسات استقطاب أو اختيار أو تعيين أو سياسات تحفيز وتدريب لمواردها البشرية وبالتالي تحقيق الرقابة الإدارية الشاملة التي تشكل الحاجز الواقعي من الخلل أو الانهيار للمنظمات وتكفل الاستقامة في سير الأعمال.(2)

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة طرق تقييم أداء العنصر البشري في مؤسسة سونلغاز بقائمة.

#### مشكلة الدراسة

يعتبر تقييم الأداء من أهم مؤشرات الأداء في المؤسسة إذ يعتمد عليه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد مثل العلاوات والترقيات والتدريب..... كما يعتبر تقييم الأداء المبني على أسس عادلة وطرق صحيحة من أبرز العوامل التي تؤثر من جهة في تحسين الأداء وتعميق اندماج العاملين في المؤسسة ومن جهة أخرى في تحقيق الرضا الوظيفي. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال طرح السؤال التالي: ما هي طرق تقييم الأداء في مؤسسة سونلغاز؟.

#### منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

#### أولاً: الإطار النظري للدراسة:

##### 1- مفهوم تقييم الأداء و أهميته:

يعرف تقييم الأداء على أنه " عملية تسهل للمسيرين معرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي أن يؤدي، فهو عمل غايته تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية قصد الدفع به نحو التطور

والتحسن مستقبلاً" (3).

أي أنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الفرد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، ويجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حده وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج أو لتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تفاديها مستقبلاً وبيان جوانب القوة والعمل على تعزيزها.

و تجدر الإشارة إلى أن تقييم الأداء يفيد المؤسسة في إعداد سياسات موارد بشرية جيدة وواقعية ومن أمثلة ذلك (4):

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية وتحديد كفاءة سياسات التدريب.
- يساعد في الحكم على مدى نجاح سياسات الاختيار والتعيين أو فشلها في توفير الموارد البشرية الملائمة للمؤسسة.
- يساعد في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للكثير من الأنشطة المرتبطة باستخدام الموارد البشرية مثل الترقية، الأجر، التحفيز...
- تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين من خلال إدراكهم بأن أدائهم وسلوكهم سيكون موضع تقييم من رؤسائهم.
- تنمية الاتصال بين الإدارة والعاملين وخلق مناخ عمل " (5)
- تكوين مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمال شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.
- تحديد تكاليف العمل البشري وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد (6) أي تحقيق المساواة بين الجهود المقدمة من العامل والتعويضات المقدمة له عن هذه الجهود.

## 2- الطرق المستخدمة في تقييم الأداء:

تعددت طرق تقييم الأداء بين التقليدية والحديثة بحيث لكل منها مزايا وعيوب، لهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم مكيف مع الأهداف المرجوة والشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية، بالإضافة إلى مميزات المهمة الممارسة. و من أهم الطرق التقليدية: المقاييس المتدرجة، الترتيب العام، قوائم المراجعة، أما أهم الطرق الحديثة فتتمثل في التوزيع الإجباري، الاختيار الإجباري، الأحداث الجوهرية، التقرير المكتوب، الإدارة بالأهداف، 360 درجة، التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة. وسنكتفي في هذا المقال بتقديم طريقة المقاييس المتدرجة وطريقة الإدارة بالأهداف لأنهما الطريقتان المطبقتان في المؤسسة مجال الدراسة. كما سنتطرق

إلى طريقة 360 درجة في التقييم لأننا سنقترح على المؤسسة-مجال الدراسة- تطبيقها.

## 2-1- طريقة المقاييس المتدرجة: تعتمد هذه الطريقة على حصر العناصر المهمة

التي تقيس الأداء لدى العاملين ويتم إعطاء درجات متدرجة لكل عنصر من عناصر التقييم، من مرتفع إلى منخفض أو من كثير إلى قليل، من ايجابي إلى سلبي أو تقديرات مثل ممتاز، جيد جداً، متوسط، ضعيف، ثم يمنح العامل الدرجة التي يرى الرئيس المباشر أنه يستحقها عن هذا العنصر وكذلك في بقية العناصر الأخرى التي تقيس الأداء مثل: التعاون مع الزملاء، المعرفة بالواجبات والمهام، الحضور في المواعيد، العلاقة مع العملاء، حب العمل، سرعة الانجاز، القدرة على حل المشكلات...إلخ، و أمام كل صفة يستخدم الأرقام من 1 إلى 3 أو من 1 إلى 5 أو من 1 إلى 7 في حالة الترتيب الرقمي و من أ إلى ر في حالة الترتيب الرمزي، و يمثل الرقم 1 أو الرمز أ أعلى درجة توافر للصفة المعنية بينما الرقم 3 أو 5 أو 7 أو الرمز "ر" أقل درجة توافر للصفة المستخدمة في الترتيب. و بتجميع درجات كل فرد التي تحصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم. بعدها اتخذت هذه الطريقة شكلاً أكثر تطوراً وذلك بتقدير درجة لكل عامل من عوامل التقييم تبعاً لأهميته النسبية، ثم تقييم تلك الدرجة إلى المراتب التي يتكون منها المعيار، ويحدد الأداء على أساس تجميع الدرجات.

## 2-2- طريقة الإدارة بالأهداف في التقييم :

تقوم إستراتيجية الإدارة بالأهداف على تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها سواء بالنسبة للإدارة العليا أو بالنسبة للإدارة الوسطى وذلك بمشاركة الرؤساء والمرؤوسين ثم تحفيز العاملين وجعلهم يلتزمون بتحقيق الأهداف التي ساهموا في وضعها بأنفسهم(7).

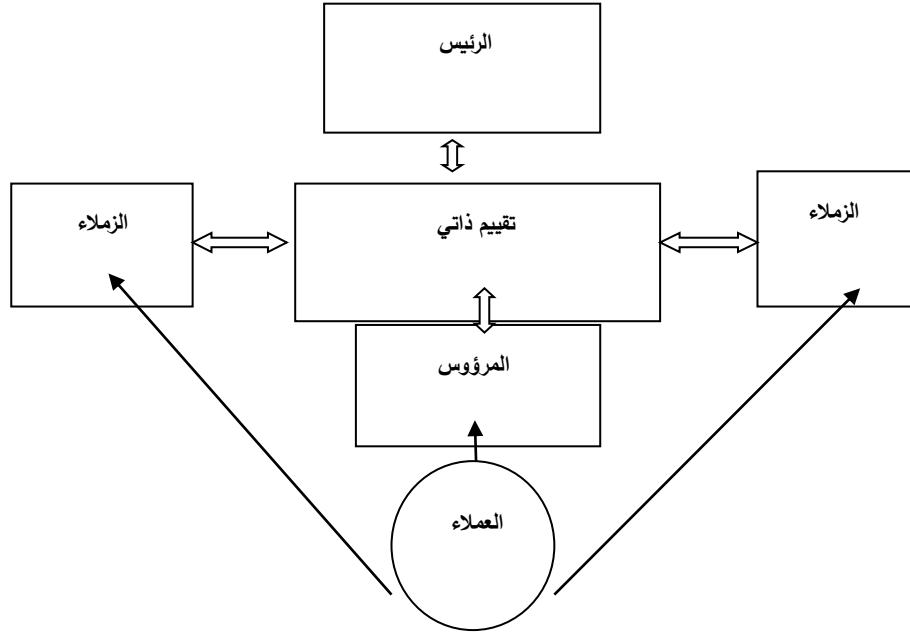
وتعود أهمية مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف إلى سببين وهما :  
 - أنهم يمتلكون معلومات حيوية قد تساهم في وضع توقعات أداء ملائمة.  
 - سوف يصبحون أكثر استعداداً في قبول توقعات ساهموا في وضعها.  
 كما أن الأفراد قد يعترضون على الكثير من الضغوط التي تفرض عليهم لتحسين الأداء ذلك بأنهم يشعرون بأن تحسين الأداء شيئاً مفروضاً عليهم يجب إجادته (8).

من مزايا هذه الطريقة أنها تجعل للمرؤوسين دوراً هاماً في عملية تقييم الأداء وذلك بحثهم على المبادرة والمشاركة في وضع الأهداف وبالتالي تحفيزهم على تحقيق النتائج إلا أن عملية تحديد الأهداف ليست سهلة خاصة الأهداف غير القابلة للقياس كما أن نجاح هذه الطريقة يعتمد على القيادة الديمقراطية وعلى نوعية معينة من المرؤوسين ممن يتوفر فيهم الدافع والقدرة على العمل والاستمرار فيه.

### 2-3- التقييم المتعدد المصادر (طريقة 360 درجة):

ظهرت هذه الطريقة بأمريكا الشمالية وتسمى أيضا طريقة التغذية المرتدة، إذ تتيح الحصول على تقييمات مختلفة ومن مصادر متعددة هي: الرئيس المباشر، المرؤوسون، العملاء، الزملاء والعامل نفسه، بدلا من الاعتماد على مصدر واحد للتقييم وهو قيام الرئيس المباشر فقط بتقييم مرؤوسيه مثلما يوضحه الشكل التالي:

#### شكل رقم(1): التقييم ب 360 °



Source : Gandaubert Thomas, Evaluation.

هذه الطريقة لا يمكن لها أن تحل محل الطرق الأخرى لكنها مكملة لها.

### 3-الخطوات المتبعة في تقييم الأداء:

#### 3-1- خطوات وضع نظام تقييم الأداء: وتتم بالمراحل التالية:

أ. تحديد المعايير أو المقاييس(9): هي العوامل التي يتم قياس أداء العاملين على أساسها.

ب. اختيار طريقة التقييم: هناك عدة طرق لتقييم الأداء ولكل واحدة مزايا وعيوب

لهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل طريقة أو عدة طرق من أجل ضمان تقييم لمواردها البشرية مكيف مع الأهداف المرجوة والشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية ومع مميزات المهمة الممارسة (10).

ج. تحديد دورية التقييم: أي تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم.  
د. تحديد المقيم: " يتم تقييم أداء العاملين من قبل رئيسهم المباشر، وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمها بحكم اتصاله المباشر والمستمر بهم" (11).

هـ. تدريب المقيم: التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم مع تزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها مثل كيفية الاستماع الفعال.  
و. إعلان نتائج التقييم: لا بد من إعلان نتائج التقييم وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة ومنها وقوف العامل على مواطن القوة وتعزيز ذلك والاستفادة منه في الوظائف والمهام التي تتناسب مع قدراته ومهاراته وكذلك التعرف على مواطن الضعف وتقاديبها.

ز. المقابلة التقييمية: يقوم الرئيس المباشر بمقابلة العاملين الذين خضعوا لعملية التقييم لمناقشة مواطن الضعف لديهم ووضع حلول مشتركة لتكون أكثر فاعلية ولتطوير الأداء في المستقبل.

ح. تصميم استمارة التقييم: لا بد من وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

### 3-2-خطوات التقييم التنفيذية.

يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم وتشتمل على ما يلي:

أ. دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.

ب. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين (12):

بعد تحديد وفهم المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين وتوضيح ما يجب أن يعملوا و ماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لا بد أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم وربط ذلك بنظام التحفيز.

ج. مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالأداء المعياري وتحديد نقاط القوة والضعف، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على اتجاهات العاملين وسلوكهم. "ولذلك لا بد من البحث في الآثار المترتبة على عملية تقييم الأداء مثل الدافع العمل والجهد والالتزام التنظيمي" (13).

"إذ لا بد أن تحافظ عملية تقييم الأداء على مستويات عالية من الجهد وعلى توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق الأهداف المرجوة خصوصا وأن التقييم يشكل أساسا لعدة قرارات هامة" (14)، وعليه يستوجب القيام بالخطوة التالية.

د. مناقشة نتائج التقييم مع العاملين.

هـ. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

#### ثانياً: تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز:

لم يعد مجال تدخل إدارة الموارد البشرية يغطي النشاطات الكلاسيكية (التوظيف، التقييم، التكوين، الأجور، الحوار الاجتماعي) فحسب، بل يمتد كذلك إلى مصاحبة التغيير، وإشراك المورد البشري والاتصال وتقييم الأداء وفي النهاية، إنجاح المخطط الاستراتيجي للمؤسسة.

وواعية بأن ثروتها الرئيسية هي موردها البشري فقد سعت سونلغاز دوماً إلى التحسين المتواصل لأداء عمالها من خلال إتباع مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية. ومن أهم هذه السياسات تقييم الأداء.

تطبق المؤسسة طريقتي الإدارة بالأهداف وكذا طريقة المقاييس المتدرجة. قبل شرح الطريقتين نقدم التصنيف المهني للعاملين كما يلي:

يقسم العمال إلى (3) ثلاث أصناف وكل صنف يقسم إلى فئات :

#### \* صنف الإطارات: ويحتوي فئتين :

- فئة الإطارات مع مسؤولية هرمية وهي الفئة التي تضم مديري الوحدات ورؤساء الدوائر والأقسام والمصالح وغيرهم.

- فئة الإطارات غير المسؤولة سلمياً وهي الفئة التي تضم المهندسين والتقنيين السامين والمكلفين بالدراسات وغيرهم.

#### \* صنف أعوان التحكم: ويتضمن هذا الصنف فئتين هما:

- فئة أعوان التحكم المؤطرين: وهي الفئة التي تضم تقني رئيسي، تقني، عون تسيير، رئيس فرقة، ورئيس مكتب وغيرهم.

- فئة أعوان التحكم غير المؤطرين.

#### \* صنف أعوان التنفيذ: ويحتوي على فئة واحدة من العمال هم:

- العمال الذين ينتمون لمهنة عامل مهني مختص، كعون رغن، سائق وغيرهم. يخضع العامل مهما كانت الفئة التي ينتمي إليها، إلى تقييم سنوي كتابي في إطار نظام التقييم الساري في الشركة. وتكون عملية التقييم من الاختصاص المحض للسلطة السلمية، وتتم عملية تقييم العمال بالاستعانة بأدوات معمول بها (استمارة التقييم). ويتم إخطار كل عامل تم تقييمه بنتائج التقييم. ويمكن لهذا الأخير أن يبدي ملاحظاته وتعليقاته في إطار مقابلة التقييم (15).

أما طريقة الإدارة بالأهداف فتتبعها المؤسسة عند تحديد علاوة المردود الفردي (أنظر الملحق رقم 1: نموذج تقييم علاوة المردود الفردي)، وهي علاوة تمنح لكل عامل من أجل مساهمته في تحقيق الأهداف وبرامج العمل المسطرة له داخل مجموعته، حتى يمكن للعامل الاستفادة من علاوة المردود الفردي لابد وأن يكون هناك حضور فعلي في ماعدا حالات التغيب المحددة في التنظيم الداخلي، وتتمثل أقصى

نسبة لعلاوة المردود الفردي محددة بـ: 10% من الأجر القاعدي (16).

هذه النسبة تمنح لمجموع العمال الذين بذلوا جهدا عاديا خلال الفترة المعينة، وقد تكون عاملا للمكافأة أو المعاقبة حسب الحالة، للعون الذي يقدم دليلا على بذل مجهود استثنائي أو عكس ذلك مجهودا غير كاف، كما يمكن للعقوبات التأديبية أن يكون لها تأثيرا على منح علاوة المردود الفردي، و يكون تقييم المردود الفردي كل ثلاثة أشهر، ويتم دفعها شهريا خلال الثلاثي الذي يلي التقييم. يدخل في حساب وعاء هذه العلاوة فضلا عن الأجر القاعدي، مبلغ علاوة الخبرة التي يتمتع بها العون، كما تؤخذ النقطة المحصل عليها في نهاية كل ثلاثي بعين الاعتبار عند إعداد التقييم السنوي (إعداد استمارة التقييم) من قبل المسؤول المباشر.

كما تتبع المؤسسة أثناء التقييم السنوي عند تقييم الدور طريقة المقاييس المتدرجة وتحسب نتيجة هذا التقييم مع المعدل السنوي لعلاوة المردود الفردي لحساب النقطة النهائية للتقييم والتي تعتمد المؤسسة في اتخاذ عدة قرارات في مجال إدارة الموارد البشرية مثل الترقية أو تحويل العاملين إلى مناصب أخرى أو التدريب.

تتكون استمارة التقييم التي يقوم المشرف المباشر بملئها من 7 أجزاء هي:

**الجزء الأول:** حيث يحدد في هذا الجزء اسم ولقب العامل وتاريخ توظيفه وعمره ولأقدمية فيه وترتيبه، والمديرية والوحدة التابع لها مع الإشارة إلى دليله في الخدمة والمالية، كما يتضمن هذا الجزء قسم مخصص لكتابة اسم و لقب المشرف على عملية التقييم ووظيفته، والملاحظ أن هذا الجزء يتكرر عند كل استمارة تقييم لكافة فئات العمال الخاضعين للتقييم.

كما نجد في أسفل هذا الجزء بالنسبة لعمال التحكم والتنفيذ كيفية استعمال نموذج التقييم المكون من عدد من الصفحات ( أقل عدد من الصفحات هو 8 ويخص عمال التنفيذ) والملاحظات المدونة في كيفية الاستعمال هي:

- يتم تعبئة النموذج بالكامل من قبل الرئيس المباشر.

- يتم إرسال النموذج الى مصلحة الموارد البشرية باستثناء الورقة الأخيرة المعنونة " ملخص التقييم السنوي" التي يمكن فصلها عن النموذج تستخدم حصريا من قبل الرئيس المباشر ويحتفظ بها على مستواه.

**الجزء الثاني:** يسمى تقييم المردودية: يتضمن هذا الجزء أربعة أقسام، يسجل عند كل ثلاثي نتائج أداء العامل الفعلية مقابل الأهداف المتفق عليها والتي سبق تسجيلها ضمن برنامج عمل الفرد، و يتولى المشرف عملية تقدير الحد الممكن قياسه من الأهداف المنتظرة بما تم تحقيقه فعلا، يمنح لكل ثلاثي علامة على 10. (أنظر الملحق). وفي نهاية السنة يتم جمع العلامات المحصل عليها في كل ثلاثي مضروبة في اثنان و تقسم على أربعة من أجل الحصول على نقطة من 20.



المعدل السنوي = (نقطة الثلاثي الأول + نقطة الثلاثي الثاني + نقطة الثلاثي الثالث + نقطة الثلاثي الرابع) × 2

الملاحظ أن هذا الجزء أيضا يتكرر عند كل استمارة تقييم لكافة فئات العمال الخاضعين للتقييم.

**الجزء 03:** تقييم الدور (السلوك): ويتناول هذا الجزء تقييم الدور الذي يؤديه العامل في إنجاز مهامه والذي تترجمه معايير السلوك الوظيفي والشخصي للعامل الملاحظ أثناء قيامه بدوره في أداء نشاطه، يتضمن هذا الجزء عبارات تشير إلى المعايير السلوكية الخاضعة للتقييم والقياس والملاحظة، وغالباً ما تشتمل على المهارات الآتية:

- مهارات التأطير أو المهارات الفكرية.
- مهارات إدارة العلاقات بين الأفراد.
- المهارات الشخصية.

لقد حددت استمارة تقييم السلوك لكل نوع من المهارات المذكورة مجموعة من عناصر القياس والتي تتلاءم وطبيعة العمل المؤدى من قبل العامل الخاضع للتقييم، بحيث لا تتعدى في مجموعها 10 عناصر قياس للمجموعات الثلاث. (10)

مجموعات قياس بالنسبة للإطارات مع مسؤولية هرمية، إطارات بدون مسؤولية هرمية، فئة أعوان التحكم المؤطرين. 8 مجموعات قياس بالنسبة لأعوان التحكم غير المؤطرين. 4 مجموعات قياس بالنسبة لأعوان التنفيذ)

ويتم استعمال هذا الجزء من قبل المشرف الملاحظ للسلوك بوضع علامة (x) عند كل عنصر قياس يترجم مستوى تحقيق المهارة المطلوبة عند الدرجة التي تقابل الدلائل (1، 2، 3، 4) والمعطاة تفسيراتها وفق الجدول رقم 1- والموضح أدناه.

**جدول رقم (1): الدلائل التي يسترشد بها في تقدير درجة تحقيق السلوك.**

الترقيم	المعنى
1	كفاءة غير مكتسبة
2	كفاءة لا بد من تطويرها
3	كفاءة لا بد من تحسينها
4	كفاءة مكتسبة

**المصدر:** استمارة التقييم المحصل عليها من المؤسسة.

ويتم التعبير عن تلك الدلائل (1، 2، 3، 4) لعدد من النقاط بما يتناسب مع الجدول

رقم (2) المبيّن أدناه:

**الجدول رقم (2): ترجمة الدلائل إلى عدد من النقاط المحددة للدرجات.**

الدلائل	عدد النقاط	عدد السلوكات المحققة
1	0	2 - 0
2	3	4 - 3
3	6	6 - 5
4	10	8 - 7

**المصدر:** استمارة التقييم المحصل عليها من المؤسسة.

يتم تحديد العلامة المناسبة لكل حالة سلوك خاضعة للملاحظة تميز مهارة العامل في أداء عمله، مثلاً: حالة تقييم مهارة السلوك المتعلقة بعنصر قياس "مهارات التعامل"، إذا ما لاحظ المشرف أن هذا النوع من المهارة في سلوك العامل لا يتعدى ظهورها أكثر من مرتين في السنة، فيمنح لهذا العنصر علامة صفر (0) باعتبارها كفاءة غائبة.

- وجمع العلامات المأخوذة من المهارات العشر (10) بالنسبة للإطارات مع مسؤولية هرمية، إطارات بدون مسؤولية هرمية، فئة أعوان التحكم المؤطرين وتقسيم المجموع على العدد (5) نكون بذلك قد حصلنا على المعدل السنوي لتقييم السلوك في العمل على (20).

- وجمع العلامات المأخوذة من المهارات (8) بالنسبة لأعوان التحكم غير المؤطرين و تقسيم المجموع على العدد (4) نكون بذلك قد حصلنا على المعدل السنوي لتقييم السلوك في العمل على (20).

- وجمع العلامات المأخوذة من المهارات (4) بالنسبة لأعوان التنفيذ و تقسيم المجموع على العدد (2) نكون بذلك قد حصلنا على المعدل السنوي لتقييم السلوك في العمل على (20).

**الجزء 04:** التقييم الشامل: يتضمن هذا الجزء تحديد العلامة النهائية التي حصل عليها العامل خلال السنة متضمنة نتيجة تقييم المردودية وتقييم السلوك بعد إعطاء ترجيح (معامل) (60%) لتقييم المردودية و(40%) لتقييم السلوك بالنسبة للإطارات مع مسؤولية هرمية، إطارات بدون مسؤولية هرمية، فئة أعوان التحكم المؤطرين،

وإعطاء ترجيح (70%) لتقييم المردودية و(30%) لتقييم السلوك لفئة أعوان التحكم غير المؤطرين، أما معاملات ترجيح أعوان التنفيذ فتقدر ب(80%) لتقييم المردودية و(20%) لتقييم السلوك كما يلي:

فتنا الإطارات مع مسؤولية هرمية، الإطارات بدون مسؤولية هرمية وفئة أعوان التحكم المؤطرين:

$$\text{العلامة النهائية} = (\text{معدل تقييم المردودية}) \times 0,6 + (\text{معدل تقييم السلوك}) \times 0,4$$

أما فئة أعوان التحكم غير المؤطرين فتحسب العلامة النهائية كما يلي:

$$\text{العلامة النهائية} = (\text{معدل تقييم المردودية}) \times 0,7 + (\text{معدل تقييم السلوك}) \times 0,3$$

فيما يخص صنف أعوان التنفيذ تحسب العلامة كما يلي:

$$\text{العلامة النهائية} = (\text{معدل تقييم المردودية}) \times 0,8 + (\text{معدل تقييم السلوك}) \times 0,2$$

تعتبر هذه العلامة على مردودية العامل بالنسبة لبرنامج عمله ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة من جهة، ومن جهة أخرى توضح مدى قدرة ومهارة العامل في بذل طاقاته ومجهوداته لتغطية كافة متطلبات ومهام وظيفته كي تؤدي بالمستوى الذي هي عليه.

**الجزء 05:** ملخص التقييم: يكشف هذا الجزء نقاط القوة والنقاط القابلة للتحسن في أداء العامل سواء تعلقت بمهارات تقييم المردودية أو بمهارات تقييم السلوك، حيث يسجل المشرف هذه الجوانب التي سبق له ملاحظتها أثناء أداء العامل لمهامه.

**الجزء 06:** توجيهات تنموية: يعطي هذا الجزء المجال للمشرف من تقديم اقتراحاته وآرائه فيما يخص الأعمال الممكن أن يوجه إليها العامل المعني بالتقييم سواء تعلقت باقتراح تدريبه أو إعادة تعيينه في وظيفة أخرى مناسبة أو نشاط آخر مناسباً له أو أن المعني بالأمر يريد الانتقال إلى وظيفة أخرى أو نشاط آخر، يرى المشرف أنها أكثر فعالية على مستوى أدائه لهما.

**الجزء 07:** إبداء الآراء والمصادقة عليها: وبه تعليقات و تأشيرات الرئيس المباشر المسؤول عن عملية التقييم(ن+1)، إلى جانب تعليقات و تأشيرة العامل الذي خضع للتقييم، وكذا تأشيرات ورأي المسؤول (ن+2)، كما نجد تأشيرة مدير الوحدة التي ينتمي إليها العامل. وأخيراً تاريخ وإمضاء استقبال استمارات تقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية. من أجل إيداع الملفات بعد الإعلان عن نتائج التقييم، للاحتفاظ

بها، كبنك للمعلومات عن أداء العامل وتعود إليها المؤسسة في رسم سياسة شؤون العمال مستقبلاً.

### الخاتمة

تحتاج معظم المؤسسات إلى تقييم أداء العاملين بها من أجل التوصل إلى اتخاذ قرارات هامة تتمثل أساساً في الترقية والتدريب والتحفيز... إذ تتجه كل هذه القرارات نحو كسب ولاء العنصر البشري ورضاه عن العمل من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة ثانية.

تعتبر الموارد البشرية بالنسبة لمؤسسة سونلغاز مورداً واستثماراً، ولكي تستطيع استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته (تسييره). وتسمى الإدارة المتخصصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسة بإدارة الموارد البشرية (وليس المفهوم التقليدي وهو إدارة المستخدمين)، حيث تركز هذه الإدارة على التكامل بين خطط المؤسسة الاستراتيجية وبين أنشطة إدارة الموارد البشرية.

من خلال صياغة السياسات والبرامج الخاصة بعاملها والمتمثلة في التخطيط والتوظيف والاختيار والتوجيه والتدريب وتنمية قدرات العاملين لممارسة أدوارهم التنظيمية وتحفيزهم وصياغة مؤشرات أداءية واضحة لهم لضمان تحقيق العدالة والقناعة بنظم الأجور و الترقية من أجل إتاحة الفرصة لإبداعاتهم و ابتكاراتهم وتميزهم وصولاً إلى أعلى إنتاجية ممكنة. غير أنه علي المؤسسة تتبّع آثار تلك السياسات والبرامج وبصورة مستمرة عن طريق تقييم نتائج الأداء المحققة من حيث الكم والنوع مع الأهداف المرغوب التوصل إليها. وتحديد جوانب القوة والعمل علي تدعيمها وبيان جوانب الضعف والعمل علي علاجها. وهذا ما يظهر من خلال الاتفاقية الجماعية للمؤسسة وما تبينه استمارة التقييم.

وتمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

- نجد أن المؤسسة مجال الدراسة قد اتبعت مختلف خطوات وضع نظام تقييم للأداء حيث حددت معايير التقييم لكل صنف من العاملين ( قدمنا في الملحق رقم 2 معايير تقييم عمال التنفيذ) وهذه المعايير تصف سلوك الأداء. كما اختارت معايير تصف نتائج العمل في تنقيط علاوة المردود الفردي. وقد استخدمت هذه المعايير وفق طريقتي المقاييس المتدرجة الإدارة بالأهداف و حددت دورية التقييم بسنة، وحددت المقيم المتمثل في الرئيس المباشر مع إعلان نتائج التقييم وإمكانية مقابلة المقيم. إلا أن المؤسسة لم تقم بتدريب المقيمين مما قد يؤثر سلباً على خطوات التقييم التنفيذية وبالتالي عدم قدرة المقيم على تطبيق سياسة تقييم أداء تحقق الأهداف المرجوة منها.

كما نقترح على المؤسسة استخدام طريقة التقييم المتعدد المصادر (360 درجة) كطريقة مكملة للطرق المستخدمة في التقييم إذ يتميز التقييم المشترك إضافة لدرجة الموضوعية والدقة العالية فيه أنه يخلق الدافع لدى الرئيس المباشر لتوخي الدقة والموضوعية في تقييمه، إضافة إلى زيادة الوعي بتوقعات الأداء وتحسين الاهتمام

بتحسين الأداء. وهذا كون أغلب عمال المؤسسة جامعيين.

### الهوامش

1. علي السلمي: العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف بمصر 1971، ص 6.
2. عبد اللطيف عبد الطيف وآخرون: مبادئ الإدارة ووظائفها، منشورات جامعة دمشق كلية الاقتصاد، 2003-2004، ص 409.
3. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية , ط. ج دار الفاروق للنشر والتوزيع, 2003, ص 329/328.
4. بورك يرس: إدارة الموارد البشرية، الشركة المصرية العالمية للنشر لونجمان، مصر الطبعة الأولى، 2005. ص 105.
5. أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 20.
6. Christine Vern: Evaluation des compétences, éditions liaisons, Paris 2002, p 34.
7. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 226.
8. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص 347.
9. كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع"، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان 1997، ص 127.
10. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، طبعة 2000، ص 361.
11. فداء محمد ناصر: أثر الاختلافات الثقافية على نظم تقويم الأداء والحوافز والانتماء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق 2007، ص 72.
12. صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2002، ص 368.

13. Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 6 édition Guibert, Paris 1995, P 105.
14. مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2009.
15. سليمان خليل الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية "الأفراد"، منشورات جامعة دمشق كلية الاقتصاد، 2005-2006م، الطبعة السادسة، ص ص 304-305.
16. الاتفاقية الجماعية للمؤسسة، ص19.

الملحق رقم 1: نموذج تقييم المر دودية لعمال سونلغاز كل ثلاثة أشهر

استمارة تقييم عامل أو مجموعة مخصصة

هيكل: STRUCTURE

عامل: AGENT

علاوة المردودية الفردية للثلاثي الأول سنة 2010

المتغيرات	الوزن	الهدف	التحقق	نسبة التحقق	النقاط
إعداد ومتابعة خطة التطوير	2.5				
التدريب بالوسائل الخاصة	0.5				
متابعة الإحصائيات	1.5				
ADM العامل	1				
العلاقات مع CNAS	1				
جودة العمل	0.5				
التدوين	03				

النسبة	مجموع النقاط	النقطة	عدد النقاط	المهنة	الإسم واللقب

التقييم الأول:	التقييم الثاني:
معد من طرف	معد من طرف
الإسم - اللقب	الإسم - اللقب
المهنة.	المهنة.
التاريخ	التاريخ
إمضاء	إمضاء

الملحق رقم 2: المجموعات الأربع لتقييم الدور بالنسبة لصنف أعوان التنفيذ:

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES ET COMPORTEMENTS observation الملاحظة السلوكيات والمهارات	Nbre de points (1)				TOTAL (2)
	1	2	3	4	
1. ASSIMILAYION ET ADAPTATION الاستيعاب والتكيف يفهم بسرعة توجيهات رؤسائه في العمل، يطبق تعليمات العمل بشكل صحيح وكما هي مقرر، يتأقلم مع التقنيات الجديدة وكذا إجراءات العمل، يحتفظ بجودة الأداء. على الرغم من التغيرات في الأساليب والأدوات والإجراءات.					
2. RESPECT DES CONSIGNES الامتثال للتعليمات التقيد الصارم بمعايير العمل وقواعد النظافة والسلامة أثناء تأدية العمل، يطبق تعليمات الرؤساء، إبلاغ رؤسائه بأي شذوذ أو مخالفات ملاحظة، يستخدم الموارد المتاحة وفقا لقواعد الاستخدام المنصوص عليها.					
3. ASSIDUITE ET DISCIPLINE الحضور والانضباط يحترم مواعيد العمل ولا يتغيب كثيرا، يساهم في تحقيق أهداف الجماعة، يحافظ على علاقات ودية مع محيطه (رؤساء، زملاء، عملاء)					
4. DYNAMISME حيوية يظهر الكثير من الجهد، يحافظ على الفائدة المرجوة من نشاطه، يركز عند انجاز المهام، ينفذ بسرعة وبفاعلية الأعمال الموكلة إليه.					
					TOTAL (3)
					NOTE FINALE (4)