

## نظام تقييم الأداء الوظيفي ودوره في اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية

### A system of evaluation job performance and its role in decision making at the level of human resources management

بوطيبة مختارية\*<sup>1</sup>، جلال عامر نزهة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة محمد بن احمد وهران 2 (الجزائر)

<sup>2</sup> جامعة محمد بن احمد وهران 2 (الجزائر)

#### ملخص:

الهدف من هذا البحث هو اختبار تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي لإطارات شركة سوناطراك على اتخاذ القرارات على مستوى إدارة الموارد البشرية، وهذا من خلال دراسة استبنايه لمعرفة اراء إطارات الشركة حول أهمية عملية التقييم واستخدمنا SPSS لتحليل البيانات. بحيث أظهرت نتائج دراستنا الميدانية تأثيراً سلبياً لعملية التقييم على تحفيز العمال وهذا نتيجة لضعف تأثيرها على اتخاذ القرارات الإدارية بما في ذلك القرارات المتعلقة بمنح علاوة المردودية و الترقية، إضافة الى عدم وضوح الأهداف و الأغراض المنشودة من هذه العملية.

الكلمات المفتاحية: ادء؛ تقييم؛ تأثير؛ تحفيز؛ قرار.

#### Abstract:

The aim of this research is to test the influence of a performance appraisal system (SAP) for Sonatrach executives on HRM decision-making. at the level of human resources management, and this is through a questionnaire study to find out the opinions of the company's frames about the importance of the evaluation process and we used SPSS to analyze the data. So that the results of our field study showed a negative impact of the evaluation process on motivating workers, and this is due to its weak influence on administrative decision-making, including decisions related to financial rewards and promotion, in addition to the lack of clarity of the goals and objectives of this process.

**Keywords:** performance; evaluation; influence; motivation; decision.

\* Corresponding author, e-mail, e-mail:m.boutiba@yahoo.com

## 1- مقدمة

تحتل عملية تقييم الموارد البشرية أهمية كبيرة في جميع المنظمات ، وهذا يعود الى أهمية استثمار اليد العاملة ورفع كفاءتها من اجل تحقيق اهداف المنظمات ، مما يستدعي توزيع اليد العاملة على الوظائف المختلفة بما يتلاءم مع كفاءتها ورغباتها .ومن اجل ذلك لابد من تقييم اداء العاملين بشكل مستمر ، فعملية تقييم الاداء تعتبر من العمليات الهامة التي تمارسها الادارة على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الادارة العليا وانتهاء بالعاملين في اقسام وحدات الإنتاج. وقد تطورت عملية تقييم الاداء في الوقت الحاضر ، حيث اصبحت تعتمد على المقارنة بين الاداء الفعلي للفرد والاداء المطلوب تحقيقه ، بناء على اسس واساليب تقييم موضوعية بغرض الحكم على الإنجازات.

الاشكالية :بناء على ما تقدم ، يتم طرح الاشكالية التالية:

هل يؤثر نظام تقييم الأداء الوظيفي على اتخاذ القرارات على مستوى إدارة الموارد البشرية؟

او بصيغة أخرى:

ما مدى ارتباط نظام تقييم الأداء الوظيفي بالقرارات الإدارية على مستوى إدارة الموارد البشرية؟

فرضيات البحث: فيما يتعلق بهذه المشكلة، قمنا بتطوير فرضيات البحث التالية:

- المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء تساعد المديرين على اتخاذ قرارات بشأن منح علاوات المردودية
  - تركز قرارات التدريب على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء .
  - يؤثر نظام تقييم الأداء على اتخاذ قرارات الترقية.
  - يمكن لنظام تقييم الأداء تان يحفز الموظفين .
- اهداف وغايات البحث: الهدف من هذا البحث هو تقييم نظام تقييم الأداء وتأثيره على اتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية. لتحقيق هذا الهدف وضعنا الأهداف التالية:

- تحديد الأسس النظرية لنظام تقييم الأداء وتحديد مكانته في تسيير الموارد البشرية
- تقديم وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة استبيان وزع على اطارات شركة سوناپارك (الوحدة GNL2Z).
- تفسير النتائج التي تم الحصول عليها واستخلاص نتائج البحث.

## 1.1- ماهية تقييم الاداء الوظيفي

## 1.1.1- تعريف تقييم الأداء :

عرفت تانيا سابا التقييم على انه نظام مهكل يهدف الى قياس و تقييم و التأثير على الخصائص و السلوكيات و نتائج العامل الذي يشغل منصب ما . (Saba & Dolan, 2002, p. 258)

ويوضحه بصورة أدق تعريف صلاح الدين عبد الباقي بقوله تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته

لوظيفة أخرى. (عبد الباقي، 2008، صفحة 367) يمكن القول أن تقييم الأداء هو جزء من نظام الرقابة، فإذا كانت الرقابة تتطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه فإن تقييم الأداء هو عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها. (أبو قحف، 1993، الصفحات 567-568)

### 2.1.1- أهمية تقييم الأداء :

حسب بريتي فان انظمة تقييم كفاءة الاداء تسعى لتحقيق هدفين رئيسيين :اعداد برامج تكوينية لفائدة العامل بالدرجة الاولى ثم تحديد المكافآت المالية مقابل مساهمة هذا الاخير في تحقيق اهداف المنظمة (peretti, 2002, p. 89) بالنسبة لأي منظمة فان عملية التقييم تعتبر نشاطا ضروريا بحيث تكمن اهميته في عدة مستويات:

بالنسبة للعامل المقيم:تسمح عملية التقييم بما يلي (compo, 2008, p. 95)

- تحديد نقاط القوة والضعف لدى العامل؛
- تحديد الاهداف المنشودة والمستهدفة وكذا الوسائل اللازمة لتحقيقها؛
- توفير المعطيات اللازمة لرئيسه فيما يتعلق بتطورات مساره المهني والتعبير عن حاجته للتكوين.

بالنسبة للقائم على التقييم أي المسؤول المقيم: (compo, 2008, p. 96)

- تعتبر عملية التقييم وسيلة مساعدة لاتخاذ القرار على مستوى ادارة الموارد البشرية؛
- تحديد الاهداف و توجيهات العمل؛
- الأخذ بالحسبان اقتراحات و تطورات العمال؛
- مناقشة الوسائل اللازمة لتحقيق الاهداف المنشودة و التخطيط لبرامج تكوين مستقبلية.

بالنسبة للمنظمة : (compo, 2008, p. 94)

- تحديد وضعية العامل المقيم وكذا محيطه؛
- الاهتمام أكثر بتحديد مواصفات مناصب العمل؛
- تسهيل مراقبة تكلفة اليد العاملة؛
- رفع انتاجية العمال؛
- تامين المعلومات التي يوفرها هذا النظام بحيث يعطي حوصلة شاملة حول الموارد البشرية مع تحديد نقاط القوة و الضعف لدى كل عامل مما يمكنها من اعداد تنبؤات دقيقة في حال انجاز مشاريع جديدة او القيام باستثمارات او اعادة تنظيم المؤسسة.

3.1.1- معايير تقييم الأداء الوظيفي: حسب أحمد ماهر معايير الأداء هي تلك المعدلات أو الأهداف المطلوب تحقيقها (ماهر، 2007-2008، صفحة 566).

للإشارة لأبد عند وضع معايير الأداء من الاسترشاد بـ:

- معايير قياس الأداء المحلية والعالمية للوظيفة نفسها.
- برامج التدريب والتأهيل التي حضرها الموظف.
- حجم وطبيعة التحديات التي تواجه المنظمة.

وبصورة عامة فإن معايير تقييم الأداء تؤكد على جانبين أساسيين:

- **موضوعي:** يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، تحقيق الأهداف.
- **ذاتي أو سلوكي:** يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالتقالية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين (الهيبي خ. ع. 204, p. 2005, .). حتى تكون معايير تقييم الأداء فعالة يشترط أن تكون قادرة على تقييم الأداء بشكل صحيح وواضح ودقيق، وحتى يتحقق ذلك لابد من توفر مجموعة خصائص وجودها يشير إلى قدرة المعايير على التقييم الجيد نذكر أهمها:
- وضع المعايير بناء على تحليل الوظيفة ودراستها جيدا لأن ذلك يساعد في تصميم المعايير التي تقيس أداء الموظف. (عبدالوهاب، 2000، صفحة 132)
- صدق المقياس: أي تعبير العوامل الداخلة في المقياس عن الخصائص التي يتطلبها أداء العمل
- ان عدم وجود معايير تستند عليها عملية تقييم الأداء يعني أن التقييم سيتسم بعدم الدقة والموضوعية لذا يستحسن أن تحدد المعايير قبل القيام بعملية التقييم.

## 2.1- استخدامات و أخطاء تقييم الأداء

### 1.2.1- استخدامات نظام تقييم الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة على الاخص للإدارة المسؤولة عن الافراد او الموارد البشرية والتي يمكن ان تستخدم هذه المعلومات لعدة اغراض واهمها ما يلي: (ماهر، 2007-2008، الصفحات 411-412)

- تقديم معلومات للعاملين انفسهم عن جودة وكفاءة ادائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة ولتحسين الاداء الى الافضل.
- تحديد زيادات الاجر والمكافئات والعلاوات التي يمكن ان يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.
- تحديد امكانية نقل العامل الى وظيفة اخرى وربما الاستغناء عنه ان لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
- التعرف على الاعمال والمهام الخاصة التي يمكن ان تسندها المنظمة الى الفرد وذلك في حالة احتياجها الى القيام بهذا الاعمال والمهام

- تحديد امكانية ترقية الفرد كمكافأة على ادائه المتميز، فالترقية تعتبر حافزا للفرد خاصة إذا كانت مترتبة على تقييم أدائه، حيث تفخر بعض المؤسسات من توفيرها الفرص للأفراد للترقية، وهي تشبع الحاجات الخاصة بتحقيق الذات إذ تسمح لموظفيها بشغل مراكز ذات أجور أعلى وظروف عمل أفضل.

- تحديد اوجه القصور في اداء الفرد واحتياجه الى التطوير وذلك من خلال جهود التدريب

### 2.2.1-أخطاء تقييم الأداء الوظيفي:

- قد يقع المقيم في عدة أخطاء عند تقييم أداء مرؤوسيه لتؤثر على موضوعية التقييم ويمكن ذكر أهمها في ما يلي:
- **خطأ التحيز:** في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية غير متاحة أو من الصعب إعداها يظهر تأثير شعور المشرف اتجاه كل شخص من مرؤوسيه بدرجة كبيرة على تقديراته لأدائهم. (المرسى، 2003، صفحة 454)
- **خطأ الحداثة:** بمعنى أن آخر حدث هو الذي يبقى ويؤثر على التقييم، فإذا كان الحدث الأخير جيدا كان التقييم جيدا والعكس صحيح
- **خطأ التعميم:** أي أن المقيم يتأثر بصفة واحدة ومنها يقيم العامل على أساس الأداء العام ويمنحه القيمة نفسها لكل معايير التقييم. (ماهر، 2007-2008، صفحة 286)
- **الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة:** إعطاء تقديرات متوسطة لا هي بالعالية ولا المنخفضة للعاملين مغفلا بذلك الاختلافات والتباينات في أدائهم للعمل وسلوكهم، مما يخلق لدى العمال الشعور بالظلم. (عبد الباقي، 2008، صفحة 371)
- **خطأ التشدد:** بو هو إعطاء تقييم اقل من المتوسط بحجة دفع العمال لبذل مجهودات اكثر و لكن هذا الخطأ يجرم البعض منهم من مزايا وظيفية كانوا يستحقونها، و هذا ما يخفض دافعية العمل لديهم
- **خطأ التساهل:** إعطاء تقديرات عالية بحجة مساعدة العمال للحصول على مزايا وظيفية. مما يؤدي الى عدم تحسين أدائهم الوظيفي. (عقيلي، 1996، الصفحات 405-407)
- **تأثر المقيم بمركز الشخص محل التقييم:** فيميل إلى إعطاء تقديرات عالية للوظائف الإشرافية وإعطاء تقديرات منخفضة لشاغلي الوظائف البسيطة. (عبد المحسن، 2003، صفحة 69)
- **التأثر بنية الإدارة في استعمال التقييم:** يقول بيتش إذا كانت الإدارة تنوي استعمال تقييم الأداء لترقية بعض الموظفين فقد يميل المشرفون لمنح علامات جيدة لهؤلاء الموظفين حتى يستفيدوا من فرص الترقية. وإذا كان الهدف تصميم برامج تدريبية لتنمية قدرات العاملين، فقد يعطي المشرفون علامات ضعيفة نسبيا للموظفين حتى تفكر الإدارة في تدريبهم، أما إذا كانت الإدارة تنوي استخدام هذه التقديرات في تقييم الرؤساء أنفسهم فقد يميل المشرفون إلى إعطاء مرؤوسيهم علامات ممتازة.

### 3.2.1-شروط نجاح تقييم الاداء

- عدم الاكتفاء بالبعد الكمي لأداء العامل، ولكن أيضًا الاخذ بعين الاعتبار البعد النوعي للموظف.
- توفر أوصاف وظيفية محدثة وبانتظام لدى قسم الموارد البشرية بحيث يتم تحديد الأهداف ذات الأولوية بوضوح ويجب الالتزام بهذه الأهداف حتى لا تتشتت.

- جعل أهداف التقييم متسقة مع المعايير المختارة وأساليب التقييم.
  - إعداد المقيمين وتدريبهم وتقييمهم أيضًا على نشاطهم التقييمي.
  - تجنب مقارنة الأداء الفردي أو مرافقته بشكل منهجي مع برامج الترقية لمن هم أقل مرتبة.
  - اعتماد معايير شفافة وموضوعية
  - الحفاظ على سرية محتوى التقييمات. (compo, 2008, p. 96)
- 4.2.1- أسباب فشل تقييم أداء:**

العوامل المسؤولة عن تقييم التأثير المنخفض على اتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية:

- استخدامات نظام التقييم غير محددة بوضوح لدى العمال ،
- لا يتم تدريب المقيمين على تقييم الأداء ،
- قلة الحافز والتعبئة لدى العمال لاحترام إجراءات التقييم وجوانبها المتعددة المتأصلة في إدارة الموارد البشرية ،
- تصور غير محدد لمكانة نظام التقييم في إدارة الموارد البشرية وسياسة إدارة الموارد البشرية.
- أحد الأسباب الرئيسية التي تظهر نقص الإرادة والحافز المنخفض لتطبيق نهج نظام التقييم والإيمان بأهدافه هو عدم وجود ممارسات موضوعية، ملحوظة وملموسة حقًا على أرض الواقع في إدارة الموارد البشرية.

### 3.1- تقييم أداء اطارات شركة سوناطراك Sonatrach

يعرف التقييم بأنه عمل إداري أساسي يطبع القواعد التي تحددها الشركة فهو عملية تؤدي إلى تطوير برنامج تنمية الموارد البشرية. الهدف منه هو تقييم الأداء تحديد مهارات و امكانات الموظفين و معرفة تطلعاتهم المهنية، مع وضع أهداف للفترة المقبلة. (Sonatrach, 1997)

#### 1.3.1- موضوع التقييم:

- الأداء: النتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المحددة مسبقًا.
  - نسبة التحكم في الوظيفة.
  - الإمكانيات: قدراته وقدراته على التنمية.
  - الدوافع و طموحات.
  - تحديد الأهداف للفترة المقبلة.
- يتم إجراء التقييم من خلال مقابلة مع المسؤول المباشر. ثم يتم إجراء تقييم ثانٍ من قبل المدير المباشر ، لإضفاء المزيد من الموضوعية على عملية التقييم.

#### 2.3.1- تنفيذ عملية التقييم:

يتم تحديد الجهات الفاعلة في نظام التقييم وكذلك المراحل

✓ **تحديد الأهداف:** الأهداف الفردية جزء من أهداف الشركة ، يتم التفاوض على الأهداف بين الموظف ومديره وتتعلق هذه المفاوضات بطبيعة الأهداف ومؤشرات قياس تحقيق النتائج (الجودة ، والموعد النهائي والتكلفة ، وما إلى ذلك) ، والوسائل المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف و جدول الاجتماع والمتابعة بين الموظفين.

✓ **المتابعة الدائمة:** بعد التفاوض على الأهداف ، يتم التخطيط لعقد اجتماع وجدول متابعة دائم ، سيسمح بما يلي:

- تقييم الوضع.
- مناقشة شروط التحقيق.
- إجراء أي تعديلات لتحقيق الأهداف المحددة.
- تقديم المساعدة للموظف.
- مقابلة تقييم نهاية العام:

من خلال تحديد المقابلة كإطار أساسي يتم من خلاله وضع التقييم النهائي للموظف مع مديره ، فإن سياسة التقييم تمثل قطيعة مع ممارسات التقييم القائمة على التصنيف والتأكيد على عامل العلاقة الإنسانية والتواصل.

✓ **استغلال النتائج:** يمكن ترجمة نتائج التقييم إلى إجراءات مثل تعديل الأهداف والوسائل ، والتدريب وإدارة الإمكانيات.

### 3.3.1 الجهات الفاعلة في التقييم ومهامها: في عملية التقييم ، يتدخل خمسة فاعلين:

**العامل المقيم و هو الذي يخضع لعملية التقييم:** يتيح التقييم لله فرصة التعرف على مهاراته الوظيفية وأدائه وإبداء آرائه. كما يسمح له بالتفاوض بشأن أهدافه للسنة المالية التالية والتعبير عن خطته للتطوير المهني.

**المسؤول المباشر (N + 1):** مهمته هي:

- إجراء مقابلة التقييم ؛
- تقييم الأداء وتحليل الثغرات؛
- ابلاغ النتائج للمعني بعملية التقييم؛
- تحديد أهداف الفترة المقبلة T + 1؛
- وأخيرًا صياغة مقترحات التطوير الخاصة بالعمل المقيم.

**المدير الفني (N + 2):** مهمته إبداء رأيه في مقترحات المسؤول المباشر وتنظيم مقابلة مع العامل في حالة وجود تناقض.

**هيكل الموارد البشرية:** تتمثل مهام قسم الموارد البشرية في قيادة عملية تقييم الأداء ، وضمان متابعتها وتقييم جدوى وتنفيذ التوصيات.

**اللجنة المهنية:** المهام المحددة لها هي:

- التأكد من تنفيذ سياسة التقييم.
- تقييم نتائج العملية.
- التأكد من تطبيق القرارات المتخذة.

## 2- الطريقة و الادوات

ان الهدف من هذه الدراسة هو ابراز مدى اهمية نظام تقييم اداء اطارت شركة سونطراك عموما ومجمع ا GNL2Z خصوصا وتحديد تأثيره على اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية و الكشف عن الصعوبات التي يواجهها هذا النظام . إنطلاقا من طبيعة الدراسة و المعلومات المراد الحصول عليها و للوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية اعتمدنا في بحثنا هذا على منهج التحليل الوصفي ، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بوصفها وصفا دقيقا، كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل إستقصاء مظاهرها بل يتعداه إلى التحليل و الربط و التفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح. معتمدين في ذلك على الإستبيان بإعتباره الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث. بحيث تم توزيع الاستبيان على 60 اطار في المجمع و هذا بغية معرفة مدى أهمية عملية التقييم بالنسبة لهم وآرائهم حول تأثير العملية على اتخاذ القرارات الادارية.

**ضبط متغيرات الدراسة:** استنادا إلى فرضيات البحث تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين احدهما مستقل والآخر تابع.

**المتغير المستقل:** يعرف على أنه المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة . و يمثل في بحثنا نظام تقييم الأداء الوظيفي

**المتغير التابع:** متغير يؤثر فيه المتغير المستقل وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى، حيث كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع. و يمثل في بحثنا القرارات الإدارية المتخذة على مستوى إدارة الموارد البشرية بما فيها منح علاوة المردودية ، الترقية، التكوين وأخيرا تحفيز العمال.

لقد تمت معالجة البيانات الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية و الاجتماعية SPSS ، كما قمنا باستخدام معامل الثبات معتمدة طريقة ألفا كر و نياخ (Cronbach Alpha) ، الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه؛ أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة. و الذي يمثل 74.8% .

**تحليل الاستبيان:**

- **فائدة نظام تقييم الأداء:** يمكن ملاحظة أن ما يقرب من نصف العينة الذين شملهم الاستطلاع يجدونه مفيداً، مقابل 28% يجدونه غير مفيد وانه مجرد اجراء شكلي بحت.
- **موضوعية نظام تقييم الأداء:** نرى من هذه الإجابات أن نظام تقييم الأداء الوظيفي موضوعي، وفقاً لـ 37 % من السكان الذين تم سؤالهم و31.5% يجدونه غير موضوعي. لأن المقيمين لا يستوفون جميع المعايير لتقييم الموظفين وقد لا تكون المعايير هي نفسها للجميع. كل هذا نتيجة لتعزيز الشعور بالإحباط لدى الموظفين.



- تأثير نظام تقييم الأداء على قرارات إدارة الموارد البشرية: أكثر من نصف العينة 59.2% يعتقدون أن نظام تقييم الأداء الوظيفي ليس له تأثير على اتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية، فمعظم القرارات الادارية التي تخص المستخدمين لا تمس بأية صلة لتقييم أدائهم الوظيفي.
- نظام تقييم الأداء و المكافآت المالية: النسبة أكثر من نصف العينة يعتقد 53.7% أن الزيادات في الرواتب لا تؤخذ على اساس نتائج التقييم الذي أجراه المدير خلال المقابلة السنوية . في المقابل ، يعتقد 35.2% أن إدارة الموارد البشرية هي صاحبة القرار في موضوع المكافأة من خلال التقييم.
- نظام تقييم الأداء وتدريب الموظفين: من هذه الردود نرى أن طلبات التدريب المقدمة من المدير في دعم الصيانة تؤخذ في الاعتبار لأن 70.4% يوافقون على هذا المبدأ، مقابل 16.7% يعتقدون أن النتائج التي حصل عليها نظام تقييم الأداء ليس لها أي تأثير على قرار التدريب.
- نظام تقييم الأداء والترقية: النسبة 66.7% من آراء أولئك الذين يعتقدون أن نظام تقييم الأداء الوظيفي ليس له علاقة ببرامج الترقية، مقابل 27.8% يعتقدون أن ملفات التقييم التي تمت دراستها تؤخذ في الاعتبار لأي ترقية وظيفية.
- التقدير والتحفيز: يمكننا القول أن 66.7% من الموظفين الذين شملهم الاستطلاع يعتقدون أنه إذا تم تقييمهم بشكل صحيح ، فسيكون لديهم دافع أكبر لأن نتائج التقييم ستؤخذ في الاعتبار.
- العلاقة بين تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على إدارة الموارد البشرية وتحفيز الموظفين: يمكننا القول أن 88.88% من الإطارات يعتقدون أن نظام تقييم الأداء الوظيفي ليس له تأثير على إدارة الموارد البشرية، فهم يختلفون مع تحفيز الموظفين من خلال نظام تقييم الأداء الوظيفي.
- تطلعات الاطارات لنظام تقييم الأداء :
  - التطلع الاول: (50%) من العينة تتطلع الى مساهمة نظام تقييم الأداء في تحسين و تطوير مهاراتهم و الرقي في الوظيفة من خلال الترقية و شغل مناصب اعلى في الشركة
  - التطلع الثاني: (27.8%) من العينة تتطلع الى نيل المكافأة المالية مثل زيادة عمولة المردودية الأداء
  - التطلع الثالث: (16.7%) من العينة تتطلع الى تحقيق الإنصاف والشفافية في التقييم بتطبيق معايير التقييم واتخاذ قرارات موضوعية وشفافة وعادلة من قبل المديرين المباشرين والتسلسل الهرمي.
  - التطلع الرابع: (5.6%) من العينة تتطلع الى الاستفادة من برامج التدريب و التكوين.

## 3- النتائج و مناقشتها

## الجدول (1): اختبار ستيودنت student

الفرضية	الاحتمال
تأثير نظام تقييم الأداء على منح علاوة المردودية	$0.05 < 0.546$ الفرضية غير محققة
تأثير نظام تقييم الأداء على تكوين الإطارات	$0.05 > 0.008$ الفرضية محققة
تأثير نظام تقييم الأداء على الترقية	$0.05 < 0.485$ الفرضية غير محققة
تأثير نظام تقييم الأداء على تحفيز العمال	$0.260$ الفرضية غير محققة

## المصدر: نتائج بحثنا

**النتيجة:** من خلال البحث الذي اجري على 60 اطار من مجمع GNL 2Z التابع لشركة سوناطراك لم يتم تأكيد الفرضيات 1، 3 و 4 (لأن احتمالاتهم أكبر من 0.05) أي عدم وجود تأثير فعلي فيما يخص القرارات المتخذة على مستوى إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالمكافآت المالية مثل عمولة المردودية التي تمنح لجميع العمال دون تمييز و نفس الشيء بالنسبة لقرارات الترقية التي تمنح حسب الاقدمية مع اهمال جانب الكفاءة و الأداء. اما فيما يتعلق بتحسين دافعية العمال من خلال تقييم أدائهم الوظيفي، فحسب نتائج الاختبار نلاحظ عدم شعور إطارات الشركة بالرضا الوظيفي والدافعية لإنجاز وظائفهم على اكمل وجه وهذا بسبب عدم عدالة و موضوعية إجراءات التقييم التي تعتمد على معايير غير واضحة وثابتة بالنسبة للعمال وتميل أحيانا الى الذاتية و التحيز . اما فيما يخص الفرضية 2 فقد تم تأكيدها لأن احتمالها أقل من 0.05 (0.008)، مما يدل على ان الغرض الأساسي من عملية تقييم الأداء الوظيفي يقتصر على تكوين وتدريب العمال و تحسين كفاءاتهم و مهاراتهم الوظيفية لتحقيق احسن أداء على مستوى مناصب عملهم.

## 4- الخلاصة

تناولنا في هذا البحث ماهية نظام تقييم الأداء الوظيفي، أهميته بالنسبة للعامل من جهة و بالنسبة للمؤسسة من جهة اخرى، اغراضه و استخداماته المتعددة في القرارات الإدارية على مستوى إدارة الموارد البشرية ، كما تناولنا الأخطاء التي قد يقع فيها المسؤولون عن عملية التقييم و التي تنقص من مصداقية العملية و بعض الارشادات لضمان نجاح تقييم الاداء الوظيفي. اعتمد البحث على المنهجية الكمية من خلال استبيان موجه لإطارات مجمع GNL2Z التابع لشركة سوناطراك والذي سمح لنا بتقييم نظام تقييم الأداء .

ابرز نتائج بحثنا لنظام تقييم أداء إطارات مجمع GNL2Z: فيما يتعلق بتطلعات العمال من نظام تقييم الأداء الوظيفي، نلاحظ انه من الأسباب الرئيسة التي تظهر نقص الإرادة والدافع المنخفض لتطبيق عملية نظام التقييم هو عدم استغلال نتائج هذا النظام في مجال إدارة الموارد البشرية ،مما يجعل العمال المقيمون يعتبرون ممارسة التقييم السنوي هذه مجرد إجراء شكلي حيث لا يكون لها أي تأثير على آفاقهم المستقبلية. لذلك، لن يكون من المستغرب أن نجد أن تطلع العمال الى تحسين دافعتهم للعمل من خلال تقييم ادائهم سيكون عالي جداً.

بناءً على نتائج بحثنا، نلاحظ الخلل التالي:

بالرغم من افتقار العمال إلى الدافع والتطلع إلى التطوير الوظيفي والتدريب لتحسين كفاءاتهم إلا أننا نلاحظ أن الغرض الأساسي من عملية التقييم يقتصر فقط على تحسين أداء العمال وتطوير مهاراتهم الوظيفية مع إهمال الجانب المادي مثل مكافأة المردودية إذ يتم تحديد معدل المردودية للعامل على أساس معايير أخرى غير تلك التي تظهر في ورقة التقييم الأداء. والترقية التي تمنح على أساس الأقدمية دون الأخذ بعين الاعتبار المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء الوظيفي.

وجود هذا الخلل ناتج عن انعدام التواصل بين المسؤولين عن عملية تقييم الأداء الوظيفي ومرؤوسهم فيما يتعلق بتوضيح أهمية هذه العملية بالنسبة للعامل في حد ذاته من جهة وبالنسبة للشركة من جهة أخرى، وكذا تحديد معايير التقييم مسبقاً بكل شفافية وموضوعية والذي يخلق حالة الشعور بالظلم بالنسبة للعمال ذوي الأداء العالي والمتميز ويقضي على دافعيتهم للعمل والمساهمة في تحسين الأداء العام للشركة.

بعد التحقيق في تقييم نظام التقييم المعمول به في مجمع GNL2Z ، يمكننا تقديم بعض المقترحات من أجل تحسين ليس فقط نظام التقييم ، ولكن أيضاً الطريقة التي يتم بها تنفيذ هذه التقييمات. للقيام بذلك حددنا بعض نقاط الضعف التي لاحظناها واقترحنا بعض الحلول بحيث يكون نظام التقييم أكثر فاعلية ويخدم بشكل ملموس الشركة والموظفين.

- يجب أن يوسع قسم الموارد البشرية، أهداف وامتيازات نظام التقييم، والتي تقتصر في الوقت الحالي على اتخاذ قرار بشأن تدريب وتكوين العمال. يجب أن تربط الإدارة هذه الامتيازات بعمليات الموارد البشرية المتأثرة بالتقييم مثل التوظيف والمكافآت المالية والترقية؛
- يجب أن يقوم قسم الموارد البشرية بتطوير وإنشاء شبكة أو نموذج تقييم أكثر اكتمالاً وشمولاً من النموذج الحالي، والذي يعتبر مبسطاً وموجزاً وملخصاً. ويجب تحديث شبكة التقييم قدر الإمكان وفقاً للتغيرات والتعديلات والاستراتيجيات التي يمر بها العمل؛
- يجب مراجعة نظام التقييم من قبل قسم الموارد البشرية ليكون أكثر موضوعية وعدالة. يجب استخدامه أكثر لمكافأة الأكثر استحقاقاً، وبالتالي لمراعاة الجهود الفردية والأداء. كما يجب أن تكون قادرة على تحفيز التميز وروح المبادرة ؛
- يجب إجراء مراجعتين على الأقل في العام لمساعدة العمال على البقاء على المسار الصحيح لتحقيق الأهداف المحددة و دراسة نتائج التقييمات بعناية ومراعاتها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات المناسبة لكل عامل؛
- ينبغي إجراء التقييمات على أساس تحقيق الأهداف ، مما يسهل مهمة المقيم ويجعل التقييم أكثر موضوعية؛
- يجب أن يعمل قسم الموارد البشرية مع الإدارة العامة على تحسين التواصل والوعي بنظام التقييم وانعكاساته على العمال والشركة. لأن الحقيقة هي أن الكثير من العمال يجهلون نظام التقييم الخاص بهم.

## -المراجع

## الكتب:

- المرسي جمال الدين محمد. (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشري. مصر الدار الجامعية.
- الهيبي خالد عبد الرحيم. (2005). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثانية عمان- الأردن ،دار وائل للنشر .
- جواد شوقي ناجي ؛ حجازي هيثم علي. (2008). وظائف المنظمات عمان. دار الاهلية للنشر والتوزيع
- عبد الباقي صلاح الدين. (2008). الاتجاهات الحديثة:إدارة الموارد البشرية.:الإسكندرية د ار الجامعة الجديدة.
- عبد المحسن توفيق ،محمد. (2003). تقييم الأداء: مداخل جديدة .. لعالم جديد:مصر د ار الفكر العربي.
- عبد الغفار عبد السلام ، أبوقحف حنفي. (1993). تنظيم و إدارة الأعمال. الاسكندرية المكتب العربي الحديث.
- عبدالوهاب علي، محمد، (2000). استراتيجيات التحفيز الفعال: نحو أداء بشري متميز مصر. دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- عقيلي عمر، وصفي. (1996). ادارة القوة العاملة. عمان دار زهران للنشر والتوزيع.
- ماهر أحمد. (2007-2008). الادارة مبادئ ومهارات. الاسكندرية الدار الجامعية.
- Compoy Eric. (2008) gestion des ressources humaines.Paris Edition pearson education.
- Saba Tania و Simon L. Dolan. (2002) la gestion des ressources humaines Saint-Laurent (Québec). Edition du renouveau pédagogique.
- Peretti J m. (2002) ressources humaines et gestion des personnes paris. edition vuibert..

## المقالات :

Sonatrach. (1997 ,01 4) Politique en matière d'appréciation des performances. *SONATRACH*.

## كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

بوطيبة مختارية - جلال عامر نزهة ، (2021)، نظام تقييم الأداء الوظيفي ودوره في اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 14 (العدد 01)، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة، ص.ص 202، 213.