

تقويم أداء الأفراد ودوره في تحسين الإنتاجية بمؤسسة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية (نفضال) *

أ.زوايدية أفراح **
أ.د ثلايجية نوة ***

* تاريخ التسليم: 2014 / 11 / 1 م، تاريخ القبول: 2014 / 12 / 14 م.
** دكتورة/ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير / جامعة باجي مختار / عنابة/ الجزائر.
*** أستاذ/ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير / جامعة باجي مختار / عنابة/ الجزائر.

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى مرتكزات نظام تقويم الأداء وأهدافه بمؤسسة تسويق المنتجات البترولية وتوزيعها «نפטال»، بالإضافة إلى تقويم فاعلية نظام تقويم الأداء وجدواه في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة، ولهذا الغرض استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته طبيعة البحث، حيث أعدت استبانة وزعت على عينة من العمال بمؤسسة تسويق المنتجات البترولية وتوزيعها «نפטال»، هذه العينة مكونة من (90) عاملاً مقسمة إلى ثلاث فئات هي: فئة الكفاءات البالغ عددهم (15)، فئة التقنيين البالغ عددهم (30) وفئة المنفذين البالغ عددهم (45).

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن عملية تقويم الأداء بمؤسسة نפטال تتمحور حول نسبة إنجاز الأهداف المسطرة في برامج العمل، كما أشارت غالبية عينة البحث بعدم رضاهم عن نتائج التقويم وذلك لغياب الموضوعية، فالتقويم يكون في أغلب الأحيان على اعتبارات شخصية بين الإدارة و الأفراد و بين الرؤساء المباشرين و الأفراد، فغياب الموضوعية في تقويم أداء الأفراد يؤدي إلى تحطيم الروح المعنوية، وهو ما يكون لديهم تعمد الإهمال و اللامبالاة في أداء أعمالهم و هذا بدوره ينعكس على مستوى أدائهم و إنتاجيتهم.

واختتمت الدراسة ببعض التوصيات كأن يكون تقويم الأداء موضوعياً، وأن يتسم بالعدالة بالنسبة لجميع الأفراد العاملين، بالإضافة إلى ضرورة وجود نظام خاص بتظلمات العمال لممارسة حقهم في التظلم إذا كان هناك شعور بالظلم من نتيجة التقويم.
الكلمات المفتاحية: التقييم، الأداء، تقويم أداء الأفراد.

The Role of Performance Appraisal in Improving the Productivity of the National Company of Commercialization and Distribution of Petroleum Products (NAFTAL)

Abstract:

This study aims to determine the foundations and objectives of the performance appraisal system in the National Company for Commercialization and Distribution of Petroleum Products (NAFTAL) and to evaluate the effectiveness and feasibility of this system in improving the productivity of the company. For this purpose, the descriptive analytical approach has been used due to its relevance with the nature of this search, in which a survey has been carried out on different employees of the company. Those employees taken as samples were 90 divided into three categories: competencies (15), technicians (30) and laborers (45).

According to this study, the performance appraisal process in NAFTAL is based on the completion ratio of the objectives underlined. Most of the individuals have shown their dissatisfaction of the evaluation results due to the lack of objectivity. Evaluation, according to them, is often based on personal considerations between the administration or the direct superiors and the individuals. This lack of objectivity in evaluating the individuals' performance leads to a demoralization, and consequently make them deliberately neglect their tasks. This in turn influence their performance and productivity.

The study ended with some recommendations such as the emphasis on objectivity and justice of evaluation of the workers. Moreover, a special system for the laborers' complaints have to be established.

Keywords: *evaluation, performance, individuals' performance evaluation.*

المقدمة:

يخضع غالبية العاملين سنويا لعملية تقويم أدائهم السابق، وقد تستغرق عملية تقويم أداء موظف معين فترة قصيرة لا تتجاوز خمس الدقائق و تتم بشكل غير رسمي، بينما تستغرق لدى بعضهم الآخر فترة طويلة قد تتجاوز الأسبوع، وتمر بالعديد من الخطوات.

و ينظر جميع العاملين إلى عملية التقويم على أن لها بعض التأثيرات المباشرة في حياتهم العملية، إذ ينجم عنها زيادة في الراتب أو علاوة أو ترقية إلى وظيفة أعلى، أو عقوبة في بعض الأحيان، أو الدخول في دورة تدريبية من أجل اكتساب معارف و مهارات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال بشكل أفضل من السابق.

1. مشكلة الدراسة:

لقد أصبح تقويم أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الناجحة عنصراً أساسياً في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، هذه البيانات التي تؤدي إلى اتخاذ كثير من القرارات الإدارية الملائمة مثل الإبقاء على العمال الأكفاء ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقى، كما تساعد نتائج التقويم في التعرف على من يستحق المكافأة نتيجة لمجهوداته المبذولة في العمل، و من ثم رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة.

مما دفع إلى طرح الإشكالية الرئيسية الآتية:

إلى أي مدى يساهم تقويم أداء الأفراد في تحسين الإنتاجية بمؤسسة تسويق المنتجات البترولية وتوزيعها « نפטال »؟

و تتفرع هذه الإشكالية الأساسية إلى التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما المقصود بتقويم الأداء؟
- ما أهداف تقويم الأداء وغاياته؟
- ما طرق تقويم الأداء؟ وما الطريقة المستخدمة في تقويم أداء الأفراد بمؤسسة نפטال؟
- هل نقوم من أجل تصحيح مشكلات قائمة، أو من أجل تحديد المكافآت، أو من أجل تحسين الإنتاجية؟

• كيف يساهم تقويم الأداء في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نפטال؟

2. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها نظراً للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والتي تستدعي الاهتمام بتقويم أداء الأفراد، الذي يعد في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً من منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، وهي منهجية تؤكد على ضرورة الاستمرار في تحسين وتطوير أداء العاملين من خلال ما تظهره نتائج تقويم أدائهم.

3. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ◆ التعرف إلى أهمية وظيفة تقويم أداء الأفراد.
- ◆ تقديم المعرفة العلمية في طرق تقويم أداء الأفراد.
- ◆ التعرف إلى واقع عملية تقويم أداء الأفراد في مؤسسة نפטال.
- ◆ الوصول إلى نتائج وتوصيات حول نظام تقويم الأداء، وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أم العاملين.

4. الدراسات السابقة:

سنعرض في هذا العنصر بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع تقويم أداء الأفراد، و من بين هذه الدراسات ما يأتي:

أ. الدراسات العربية:

دراسة عبد الناصر موسى (2004) بعنوان: « تقويم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات » هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى مساهمة تقويم أداء الأفراد في تنمية المنظمات وتطويرها، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على أداء الأفراد العاملين بها، فان وجود نظام رسمي لتقويم أداء الأفراد بهذه المنظمات أصبح أمراً ضرورياً، و نجاح هذا النظام في تحقيق الأهداف المرجوة منه يتحقق إذا حظي هذا النظام بقبول الأفراد العاملين و بدعم الإدارة العليا وإشرافها.

دراسة موسى محمد أبو حطب (2009) بعنوان: « فاعلية نظام تقويم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية » هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى فاعلية نظام تقويم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية، و ذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقويم الأداء بالتعرف إلى أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقويم و أثرها على تحسين أداء العاملين، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقويم الأداء و كل من التحليل الوظيفي، و المعايير المستخدمة، و أساليب التقويم المستخدمة، و التغذية الراجعة، و مهنية نظام التقويم، و مستوى الأداء.

كما بينت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا تراجع بشكل دوري، و أن المعايير المستخدمة لتقويم الأداء في الجمعية قليلة.

دراسة كامل محمد عمران (2007) بعنوان: « تقويم أداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية سيرونيكس » هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى أداء العاملين من وجهة نظر المشرفين عليهم، و هل يتعلق هذا الأداء ببعض المتغيرات، و لتحقيق ذلك بنيت استمارة قياس علمية تقيس أداء العاملين في الشركة، و بلغ عدد العاملين في خط الإنتاج الذين أجريت عليهم عملية القياس (111) عاملاً و عاملة، و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- يزداد مستوى أداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية بزيادة المستوى التعليمي للعاملين.

- يزداد مستوى أداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية بزيادة مقدار الأجر الشهري.

- يزداد مستوى أداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية بزيادة التكريم المادي و المعنوي للعاملين.

دراسة زاوي صورية و تومي ميلود (2010) بعنوان: « دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقويم أداء الموارد البشرية في المؤسسة » هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى إسهام نظام معلومات الموارد البشرية في تقويم أداء الموارد البشرية، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه لكسب رضا العاملين و زيادة أدائهم و التحكم فيهم عملت المؤسسة على تسيير هذه الموارد بشكل فعال من خلال المهمات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فيها، من تحفيز العاملين و إشباع حاجاتهم، و إرساء ثقافة التعاون و العمل الجماعي فيهم، و الإصغاء لاقتراحاتهم و أفكارهم، و تزويدهم بالمعارف و المهارات، و التي تعدُّ نتائج موضوعية لعدالة عملية تقويم الأداء، مستخدمة نظام معلومات الموارد البشرية

وسيلة لترشيد قراراتها وتحسين نشاطاتها. وبالتالي فإن نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة يحتاج دائماً إلى تطوير حتى يتمكن من تحقيق المهمات المفترض به تأديتها، ويجعل عملية تقويم أداء الموارد البشرية أكثر فعالية.

دراسة زياد يوسف المعشر و مجدولين عصري الطراونة (2012) بعنوان: « أثر موضوعية نظام تقويم الأداء في الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن » هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر موضوعية نظام تقويم الأداء في الثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، و توصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسة مفادها أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد موضوعية نظام تقويم الأداء و مستوى الثقة التنظيمية في المديريات التي أجريت عليها الدراسة كانت متوسطة بشكل عام.

دراسة سامي علي أبو الروس و خالد ماضي أبو ماضي (2011) بعنوان: « مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقويم أداء العاملين دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - فلسطين» هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بمجموعة من متطلبات رفع كفاءة عملية تقويم أداء العاملين مثل تطوير المعايير والنماذج والتغذية الراجعة وإجراء التظلم ومقابلة ما بعد التقويم والتدريب، وكذلك الثواب والعقاب أثر التقويم، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى اهتمام الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقويم أداء العاملين متدنية وليست عالية، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بهذا الخصوص بين الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغيرات الجنس، والعمر، ونوع الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

ب. الدراسات الأجنبية:

دراسة Noamee (2002) بعنوان: « اتجاهات الموظفين الإشرافيين و غير الإشرافيين نحو تقويم الأداء في القطاع الحكومي بماليزيا »، حيث تكونت عينة الدراسة من (460) موظفاً من المشرفين و (920) من الموظفين غير المشرفين اختيروا من سبع وزارات، و ذلك للتعرف إلى حقيقة اتجاه كل من المجموعتين حيال نظام تقويم الأداء، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسط اتجاهات الموظفين المشرفين و غير المشرفين في جميع المجالات، كما بينت الدراسة أن النظام الحديث لتقويم الأداء في نظام الخدمة المدنية في ماليزيا ما زال يفتقر إلى المعايير الموضوعية، و أن كلا المجموعتين الإشرافية و غير الإشرافية تفضلان التقويم السنوي.

دراسة (Gbadamosi G.& Al- qahatany M.d.(2005) بعنوان: « أثر تقويم الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في دولة بتسوانا »، هدفت الدراسة إلى اكتشاف أثر نتائج تقويم أداء موظفي القطاع العام في دولة بتسوانا على الالتزام التنظيمي، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين عدم ارتياح الموظفين لتقويم أدائهم وبين الإيمان بضرورة هذا التقويم.

5. منهجية الدراسة:

تحقيقاً لهدف الدراسة التي استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم الاعتماد على مسارين الأول نظري و الثاني ميداني، فقد استخدم في المسار النظري أسلوب المسح المكتبي، ولقد تم الاطلاع على الكتب و المراجع و المصادر، و الدراسات السابقة المتوافرة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، و ذلك لبناء الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، أما المسار الميداني فاستخدمت فيه استبانة أداة للدراسة، لجمع البيانات و العمل على تحليلها إحصائياً للوصول إلى إجابات تتعلق بأسئلة الدراسة.

6. مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة تسويق المنتجات البترولية وتوزيعها «نפטال»، حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (90) عاملاً، و قسمت هذه العينة إلى ثلاث فئات هي: الكفاءات البالغ عددهم (15) ، التقنيون البالغ عددهم (30) ، و المنفذون البالغ عددهم (45) .
وقد جُمعت المعلومات من خلال استبانة كأداة للدراسة، وُزعت على أفراد العينة.

7. حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال الدراسة وفقاً للآتي:

- المجال المكاني: اختصر المجال المكاني للقيام بالدراسة الميدانية على مؤسسة تسويق المنتجات البترولية وتوزيعها «نפטال».
- المجال الزمني: فيما يخص المجال الزمني للدراسة فقد كانت عملية توزيع الاستبانة بمؤسسة تسويق المنتجات البترولية وتوزيعها «نפטال» خلال سنة 2012.

أولاً- مفهوم تقويم الأداء وأهميته ودوره في تحسين الإنتاجية:

يعد تقييم الأداء نشاطاً أساسياً من عملية إدارة الموارد البشرية فهو عملية مستمرة تهدف إلى تقرير مدى تلاءم الفرد ونوع العمل الذي يمارسه بالمؤسسة للحكم على مدى مساهمته في العملية الإنتاجية، ومن أجل اتخاذ القرارات التي تخص الفرد ومصيره الوظيفي.

قبل التطرق لمفهوم تقويم أداء العاملين سيتم تحديد المصطلحات المشكلة

له و هي:

■ الأفراد: ويقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا دائمين أم مؤقتين، رؤساء أم مرؤوسين، وقد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات على أنهم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة هذه المنظمات وفعاليتها على كفاءة هذا العنصر، إلى درجة جعلت كثيراً من الخبراء و الممارسين في مجال الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند إلى مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة.(موسي، 2004 - 2005، ص 14)

■ الأداء: يشير الأداء إلى «درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة».(حسن، 2003، ص209) كما يعرف الأداء بأنه: «المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية العمل المقدم من طرفه وجودته».(حمداوي، 2004، ص123)

كما يعرف الأداء بأنه: « سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة، ويتمثل في أعمال و تصرفات و حركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة».(المبيضين، و جرادات، 2001، ص49)

■ التقويم: يمكن تعريف التقويم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة و الهدف من التقويم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقويم، صالحاً أو فاسداً، ناجحاً أو فاشلاً، وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، و تفسيرها في ضوء العوامل و الظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل.(موسي، مرجع سابق، ص14)

1. مفهوم تقويم الأداء:

يشير مفهوم الأداء إلى درجة تحقيق المهمات المكونة لوظيفة الفرد وإتمامها، وهو

يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهة، فالجهة تشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، ويتحدد أداء الفرد داخل المؤسسة بجهوده التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهمّات، ويعني هذا أن الأداء يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من (الجهد، والقدرات، وإدراك الدور "المهمات") (حسن، 2000، ص216)، ويشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء المهمة، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه الجهود في العمل من خلاله، بالإضافة إلى ذلك، فهناك مجموعة من العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه ومن أمثلتها الظروف الاجتماعية، ومحيط العمل، والإضاءة، والضوضاء، وترتيب الآلات، ونطاق الإشراف... الخ، لذلك فإن تحسين أداء الفرد هو محصلة جهود وعوامل كثيرة تبذلها الإدارة والأفراد لبلوغ مستويات مرضية من الأداء.

فإن كان الأداء هو الأثر الصافي الناتج عن تفاعل هذه العوامل، والتي تعكس مستوى معيناً من إنجاز الفرد فإن مفهوم تقويم الأداء يشير إلى: «العملية التي بموجبها يُقاس أداء الأفراد العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداداه لتحسين الإنجاز الذي يقدمه وتطويره، وبما يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف في طريق أدائه، والعمل على تعزيز الأول ومواجهة الثانية وذلك لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة الآن وفي المستقبل». (عقيلي، 1991، ص166)

هناك تعاريف أخرى لتقويم أداء العاملين، نذكر منها:

- «هو نظام رسمي لقياس التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية وتقويمها، ومحاولة التعرف إلى احتمالية تكرار نفس الأداء و السلوك في المستقبل لإفادة الفرد و المنظمة و المجتمع». (الهيدي، 2005، ص 199)

- كما تعرف عملية تقويم الأداء بأنها: «تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين و صلاحيتهم وانجازاتهم و سلوكهم في عملهم الحالي للتعرف إلى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً». (نصر الله، 2002، ص 196)

- كما يعرف تقويم الأداء بأنه: «عملية قياس موضوعية لحجم ما أنجز ومستواه بالمقارنة مع المطلوب إنجازَه كما ونوعاً». (شاويش، 2005، ص 87)

- كما يعرف أيضا بأنه: «تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد و نوع سلوكه مقارنة

مع مهمات الوظيفة المنوطة به وواجباتها، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا». (صالح، 2004، ص 137)

- « يقصد بتقويم 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». (ثابت، 2001، ص 87)

- « تقويم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة». (شمسان، 2001، ص 57)

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن أن نستخلص النقاط الآتية: ، (p 32) (Moulinier، 1998)

- إن تقويم أداء العاملين هو جمع البيانات التي تساهم في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به بهدف قياس الإنجاز الفعلي للفرد.

- إن تقويم الأداء هو عملية مخطط لها مسبقا.

- إن تقويم الأداء هو عملية ايجابية لا يسعى من خلالها فقط إلى الكشف عن نقاط الضعف للفرد وإنما أيضا يهتم بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الأهداف.

- إن تقويم الأداء يتطلب وجود معايير أو أساس يقارن به للحكم على هذا الأداء.

- إن نتائج تقويم الأداء تبني عليها قرارات متعلقة بالمصير المهني للفرد مثل الترقية، النقل، الفصل، ... الخ.

لذلك يجب توفر الموضوعية في التقويم.

2. أهمية تقويم أداء الأفراد ودوره في تحسين الإنتاجية:

يعدُّ تقويم أداء العاملين جزءاً أساسياً من عمل إدارة الموارد البشرية فهو عملية مستمرة تهدف إلى تقرير مدى تلاؤم الفرد ونوع العمل الذي يمارسه في المؤسسة، وبالتالي استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوكه وأدائه تعكس مدى مساهمة الفرد داخل الإنتاجية.

تعدُّ عملية تقويم أداء العاملين عملية ضرورية لا غنى عنها لأيّة منظمة تسعى للتطور

و التميز في الأداء، و يترتب على تقويم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تثبيت العاملين في العمل، واستحقاقهم للترقية، أو حتى الاستغناء عنهم، فالعمال عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات تنظيمية لابد للتنظيم من التأكد من قدرتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم. (القيوتي، 2010، ص 187)

يمكن لمعلومات تقويم الأداء أن توفر المعلومات التي تستخدم كمدخلات لتحديد كل من الاحتياجات التدريبية سواء على مستوى الفرد أم المؤسسة، فعلى سبيل المثال يمكن استخدام تقويم الأداء في تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة في الإدارة، وهذه المعلومات يمكن استخدامها فيما بعد لتحديد الاحتياجات التدريبية، فيجب أن يقدم تقويم الأداء خطة توضح الخطوط العريضة للاحتياجات التدريبية. (حمود، و الخرشة، 2010، ص 152)

و يمكن تلخيص أهداف التقويم بشكل عام على النحو الآتي: (القيوتي، مرجع سابق، ص 188)

1. توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم.
2. توفير الأسس الموضوعية لترقية أو عدم ترقية العاملين.
3. الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل.
4. تحسين عملية اختيار العاملين.
5. اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية.

إن وجود نظام لتقويم الأداء في المؤسسة يعد ضرورة ملحة لما يحققه لها من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية، كما تتجلى هذه الأهمية في الجوانب الآتية: (السيد، 2010، ص 305)

- الكشف عن فجوة الأداء بين الأهداف العامة للمؤسسة و الأهداف الخاصة بالعمل.
- وضع معدلات للأداء من أجل الوصول إلى تقارير تقويم الأداء، وتحديد المستوى المطلوب لأداء العامل.
- قياس كفاءة العنصر البشري من خلال الحصول على المعلومات المترددة التي تعكس جوانب القوة في أدائه و القابلة للتحسين.

ثانياً. طرق تقويم أداء الأفراد:

لتقويم أداء الأفراد بالمؤسسة تستخدم طرق مختلفة مثل طريقة التقويم ببحث الصفات، وطريقة الترتيب، وطريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين، وطريقة التوزيع

الإجباري،...الخ، وسوف يتم التعرض إلى أهم هذه الطرق:

1. طريقة تقييم الأداء ببحث الصفات:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي يفترض أن تتوافر في الفرد، ويُعطى الفرد تقديراً معيناً بحسب توافر تلك الصفة، وتعطى لكل صفة درجة أدنى تمثل انعدامها في الفرد (0 مثلاً) ودرجة أعلى تمثل توافر هذه الصفة (5 مثلاً) ، تجمع الدرجات الممنوحة ويمثل مجموعها مستوى أداء الفرد مقارنة بالآخرين، ويمكن توضيح هذه الطريقة في الجدول الآتي لتقييم ثلاثة أفراد: (الصيرفي، 2007، ص 220)

الجدول (1)

يوضح طريقة تقييم الأداء ببحث الصفات

الفرد «ج»	الفرد «ب»	الفرد «أ»	الصفات
5	3	2	- التعاون مع الزملاء.
3	2	3	- العلاقة مع المرؤوسين.
2	5	4	- العلاقة مع الرؤساء.
1	5	5	- الدقة في المواعيد.
0	3	1	- السرعة في إنجاز الأعمال.
4	2	2	- القدرة على حل المشكلات.
4	1	1	- القدرة على التفاهم.
19	21	18	المجموع (7x5 صفات) = 35

المصدر: (السلمي، 1985، ص332)

إن هذه الطريقة سهلة التطبيق إلا أنه يعاب عليها عدم ابتعادها عن الذاتية في أثناء التقييم، فقد يكون الشخص القائم بعملية التقييم متحيزاً لبعض الأفراد في المؤسسة وقد تكون اتجاهاته مخالفة لاتجاهاتهم، مما يؤثر على تقويمه لهم وبالتالي فطريقة الصفات لا يمكنها أن تعكس حقيقة أداء الأفراد بالمؤسسة.

2. طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين:

في هذه الطريقة يقسم الأفراد الخاضعون لعملية التقييم إلى أزواج بحيث يُوضع كل موظف مع موظف آخر في شكل ثنائية ويقارن بينهما، ثم يؤخذ الفرد السابق نفسه ويقوم مع شخص آخر في ثنائية جديدة وهكذا، فإن كان لدينا خمسة أفراد خاضعين للعملية فإنه

يتم تقييم الفرد وليكن أ مع الفرد ب، ثم الفرد أ مع ج ثم أ مع د ثم أ مع هـ، ونفس العملية مع الفرد ب.

فإذا كان لدينا N شخص خاضعين للتقييم فإن عدد المقارنات الثنائية تكون $\frac{N(N-1)}{2}$.

ففي المثال السابق سيكون لدينا 5 (5 - 1) / 2 = 10 مقارنات.

وبعد الانتهاء من جميع المقارنات يتم حصر عدد المرات التي ذكر فيها الفرد هو الأفضل من الشخص الآخر ويتم الترتيب في التقويم على هذا الأساس. (العزاوي، و جواد، 2010، ص 378)، ويوضح لنا الجدول التالي هذه الطريقة:

(2) الجدول

يوضح تقويم الأداء باستعمال طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين

الفرد	عدد المرات التي ذكر فيها أنه الأحسن في عملية المقارنة	الترتيب
أ	3	2
ب	4	1
ج	0	5
د	2	3
هـ	1	4

المصدر: (السلمي، مرجع سابق، ص335)

من الجدول يتضح أن العامل ب هو الأفضل في التقويم.

إن هذه الطريقة سهلة التطبيق إلا أنه يعاب عليها أنها مملة وتستغرق وقتاً طويلاً، فلو كان عدد الأشخاص 30 شخصاً، فإن عدد المقارنات سوف تكون 435 مقارنة، كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض الترقية ووضع نظام الأجور والحوافز، لذلك فإنها لا تعدُّ كافية لتقويم أداء الأفراد بالمؤسسة.

3. طريقة التوزيع الإجمالي:

حسب هذه الطريقة تقوم الإدارة بتحديد مجموعات معينة في المؤسسة تحتوي كل منها على نسبة من الأفراد وما على المشرف إلا وضع الأفراد الواقعيين تحت تصرفه ضمن هذه المجموعات مع احترام النسب المحددة لها.

ويطلب من المقيم أن يقيم أداء الأفراد وفق توزيع محدد إجباري، وبالتالي يقسمهم إلى مجموعات على النحو الآتي:

المجموعة الأولى أداؤها ممتاز، المجموعة الثانية أداؤها جيد، المجموعة الثالثة أداؤها مرض، المجموعة الرابعة أداؤها مقبول، المجموعة الخامسة أداؤها ضعيف، وتوزع نسبة الأفراد على المجموعات كما يلي:

المجموعة الأولى 10 %، المجموعة الثانية 20 %، المجموعة الثالثة 40 %، المجموعة الرابعة 20 %، والمجموعة الخامسة 10 %، فإذا كان عدد الأفراد الخاضعين لعملية التقويم 40 فرداً، فإن المجموعة الأولى تضم 4 أشخاص والثانية 8 أشخاص والثالثة 16 شخص والرابعة 8 أشخاص والخامسة 4 أشخاص.

فالعدد المحدد لا يمكن تجاوزه وهو العيب الذي يميز هذه الطريقة، ذلك أنه من الممكن جداً أن نجد ضمن الأفراد الخاضعين للتقويم 5 أشخاص ذوي أداء ممتاز، وبالتالي فإننا نحرم الشخص الخامس من هذه المرتبة، ويوضع في رتبة أقل وبالتالي فإن هذه الطريقة قد تكون سبباً في أخطاء لا تعكس فعلياً مستوى أداء الأفراد. (السيد، مرجع سابق، ص 327)

4. طريقة الاختيار الإجباري:

من المشكلات البارزة التي تحد من موضوعية طرق التقويم مشكلة تحيز المدير عند تقويمه لأداء الأفراد بحيث يُعطون تقديراً أعلى مما يستحقونه بسبب تأثره بمستوى كفاءتهم في مجالات محددة أو بسبب علاقات شخصية، ولمعالجة هذا المشكل استخدمت طريقة الاختبار الإجباري، والتي تعتبر بمثابة تطوير لطريقة التوزيع الإجباري.

وبموجب هذه الطريقة يطلب من المقيم أن يرتب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء الفرد للمهام والواجبات والمسؤوليات المطلوبة منه لأداء الوظيفة، وتعطى أوزاناً لعبارات لا يعرف المقيم هذه الأوزان وبعد ترتيبه لها تقوم إدارة الموارد البشرية بتطبيق الأوزان وحساب الدرجة التي يستحقها الفرد. (عبد النبي، 2010، ص 207)

5. بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء الأفراد:

نظراً لأهمية تقويم أداء الأفراد، ولتقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق السابقة فقد تطورت طرق وأساليب جديدة لتقويم الأداء ومن بين هذه الطرق:

- طريقة الترتيب على الأساس السلوكي (الطريقة الرتبوية للتطابق السلوكي).
- طريقة الإدارة بالأهداف.

6. طريقة الترتيب على الأساس السلوكي:

Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)

غالباً ما يشار إلى هذه الطريقة بمختصر (BARS)، وقد طورت من قبل كل من «سميث

وكندل» في 1963، وترتكز في تقويم الأفراد على أساس السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح والافتراض الأساسي لها هو أن السلوك الأفضل يؤدي حتماً إلى الأداء الفعال.

لتطبيق هذه الطريقة نقوم بتحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، وليست صفات عامة، إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة لهذا السلوك ودرجة فاعليته كأن يكون أداء ممتازاً، جيد جداً، جيد، مقبول، ... الخ. (السالم، 2009، ص 247 - 248)

ويوضح لنا الجدول الآتي أنموذجاً لتطبيق هذه الطريقة.

الجدول (3)

نموذج الترتيب على الأساس السلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتير مدير عام.

العبارة السلوكية	الدرجة
تحليل ودراسة الموقف لتفادي الزائرين غير المرغوب فيهم من قبل المدير.	ممتاز ()
معرفة الزائرين والمراجعين غير المخطط لهم وتشخيصهم وتوجيههم للدائرة المناسبة.	جيد ()
تحديد جداول العمل ومواعيد الزيارات.	متوسط ()
في بعض الأحيان يترك الزائرون في انتظار المدير لمدة طويلة دون مبرر.	مقبول ()
يرحب بالزبائن وهو يدخل أو يأكل.	ضعيف ()
غيابات كثيرة وإهمال للزبائن.	غير مقبول ()

المصدر: (عباس، و علي حسين، 1999، ص 206)

على المقوم أن يقرأ قائمة العبارات التي تصف السلوك عند كل درجة، بعد ذلك نقوم بوضع علامة (X) أمام العبارات التي تلائم سلوك الفرد وتكرر هذه العملية لكل بعد أو سلوك وظيفي، وفي الأخير يتم الحصول على تقويم كلي من خلال جمع أو ضم كل القيم التي وضعت العلامة (X) أمامها.

إن العيب الأساسي في استخدام هذه الطريقة هو طول الوقت والجهد اللازم لتطبيقها كما تتطلب صفات أو سلوكيات متعددة لكي يكون التقويم موضوعياً.

7. طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد عملية تقويم الأداء وفقاً لهذه الطريقة على أساس النتائج حيث يقوم أداء الأفراد على أساس ما أنجز وليس على أساس كيفية الإنجاز، ولذلك فإن هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين، الأولى تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأداء، يتم تحديد

الأهداف لفترة مقبلة بين الرئيس ومروؤسه ويجب أن تكون هذه الأهداف واقعية وفقاً لقدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم، وأن تُقبل منهم، وأن تكون قابلة للقياس، أما في الخطوة الثانية فيقوم الأداء وفقاً لما حدّد من الأهداف وما حُقّق من النتائج وكذا تسجيل الانحرافات ويحسب الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف والجدول التالي يبين نموذجاً لهذه الطريقة. (بربر، 2008، ص 185)

الجدول (4)

تقييم الأداء باستعمال طريقة الإدارة بالأهداف

الانحراف	مستوى الأداء الفعلي	مستوى الأداء المستهدف	الأهداف المحددة
4%	14.000	10.000	عدد الوحدات المباعة من السلع
50%	25	50	عدد العملاء الجدد
50%	20	10	شكاوى الزبائن من البضائع المباعة
5%	105.000	100.000	تكاليف الترويج والإعلان
0%	200	200	عدد الطلبات الملباة من السلع خلال 7 أيام من تاريخ استلامها
20%	4	5	عدد الدورات التجريبية التي أجريت بنجاح

المصدر: (عباس، و علي حسين، مرجع سابق، ص 263)

ثالثاً: تقويم أداء الأفراد بمؤسسة تسويق المنتجات البترولية وتوزيعها «نפטال»

1. تقديم مؤسسة نפטال:

تم إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير المنتجات البترولية وتوزيعها بموجب المرسوم رقم 80/101 المؤرخ ب 6 أفريل 1981 لتخفيض الضغط المتزايد على شركة سونا طراك، التي كانت تقوم بكل المهمات الاقتصادية من بحث واستكشاف، وتنقيب، وإنتاج، واستغلال، وتكرير وتوزيع للداخل والخارج للمنتجات البترولية، فضلاً عن البحث العلمي، خاصة في البتر وكيمياء.

وقد دخلت ميدان النشاط في 1 جانفي 1982، لتكون مسؤولة عن صناعة تكرير المواد البترولية وتوزيعها، وفي عام 1987 تم فصل نشاط التكرير عن نشاط التوزيع، وذلك بموجب المرسوم رقم 87/189 الذي تشكلت بموجبه مؤسستان هما:

1. مؤسسة نفتك: أوكلت لها مهمة تكرير المواد البترولية.

2. مؤسسة نפטال: أوكلت لها مهمة توزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها وتسويقها

ضمن تزويد السوق الوطني باحتياجاته منها.

مع العلم أن أصل رمز المؤسسة NAFTAL يرجع إلى:

■ NAFT: يقصد به النفط

■ AL: الحرفان الأولان لكلمة الجزائر ALGERIE

ليحمل الرمز في طياته معنى «نفط الجزائر»

◆ مهمات مؤسسة نفطال:

إن المهمة الرئيسية لمؤسسة نفطال هي توزيع المنتجات البترولية وتوزيعها بصفة عامة وأهم المنتجات التي تسوق هي: الإطارات المطاطية، غاز البترول المميع، المذيبات، الشمع.

ولها مهمات أخرى تسعى إلى تحقيقها وهي:

- تنظيم وظيفة التسويق للمنتجات البترولية وتطويرها.
- تخزين المنتجات البترولية ونقلها وتوزيعها في كامل التراب الوطني.
- الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية .
- تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني.
- ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها.
- متابعة تطبيق المخططات السنوية ومراقبتها وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة، والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال المنتجات البترولية واستهلاكها.

- مباشرة دراسات السوق كلها بما فيها استعمال المنتجات البترولية واستهلاكها.

- الحرص على إدخال دراسات السوق الوطنية كلها للمنتجات البترولية.

- تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر.

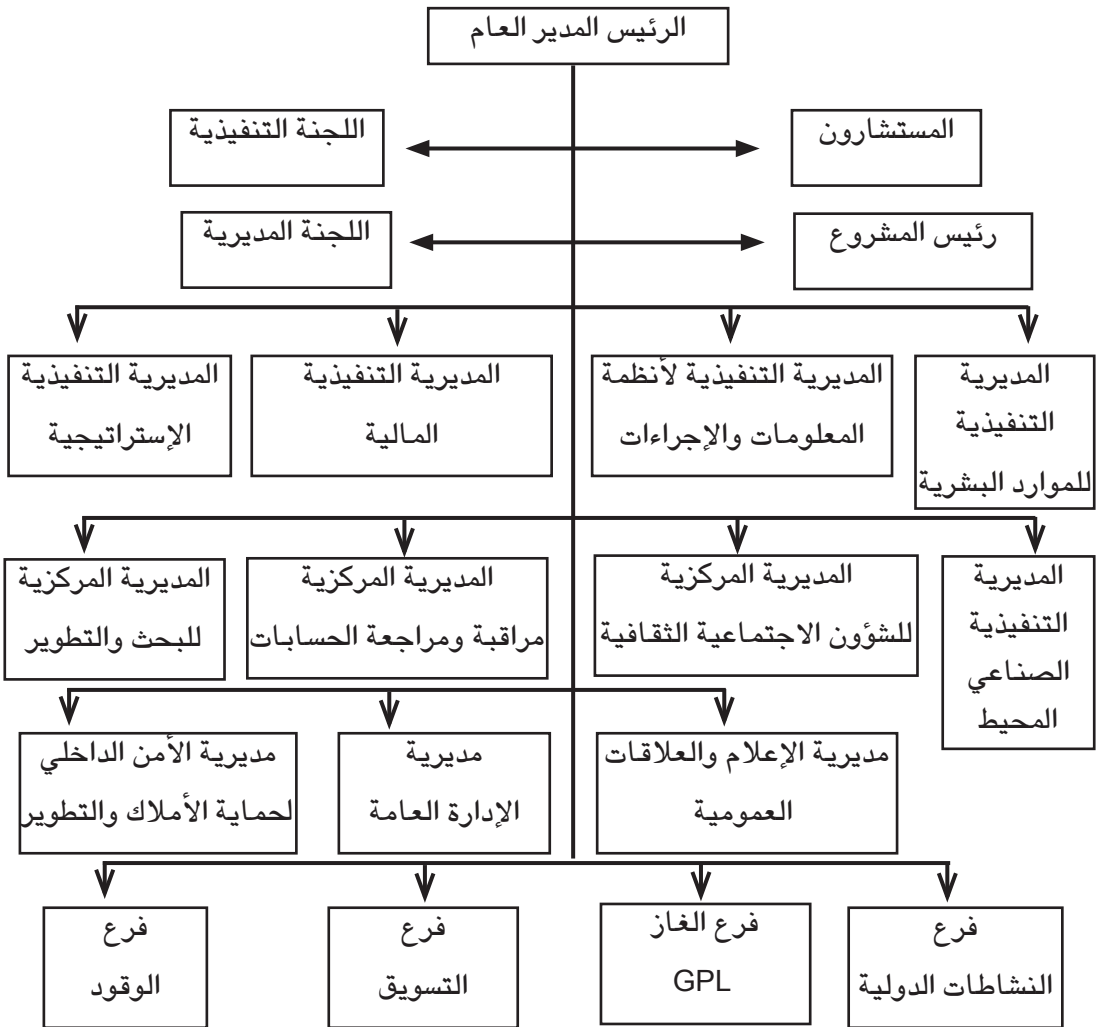
- الحرص على تحسين الكميات المنتجة ومراقبتها.

◆ الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال:

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية «نפטال»

من خلال الشكل الآتي:

الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפתال:



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

♦ نظام تقويم الأداء بمؤسسة نפתال:

يعد تقويم أداء الأفراد أحد الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية حيث تبنى عليه قرارات ذات أهمية كبيرة لتنمية أداء الأفراد ومن ثم تحسين مستوى الإنتاجية فعلى أساس نتائج التقويم تحدد قرارات الترقية أو النقل أو الفصل أو التدريب، وفي ضوءه تقوم فاعلية أنشطة الاختبار والتعيين والتدريب... الخ.

ونظرا لأهمية هذا النشاط في توجيه أداء الأفراد نحو المستويات الأحسن، سيتم التطرق إلى عرض لتقنيات ومرتكزات تقويم الأداء وتحليلها بمؤسسة نفطال، مبرزين فاعلية هذا النشاط وتقويم جدواه في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة.

تبني مؤسسة نفطال نظاماً لتقويم أداء مواردها البشرية ويقوم هذا النظام على مجموعة من المرتكزات والأهداف كالتالي:

2. مرتكزات وأهداف نظام تقويم الأداء بمؤسسة نفطال:

يرتكز نظام تقويم الأداء بمؤسسة نفطال على مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يأتي:

- ارتكاز تقويم الأداء على وتيرة المعلومات والعلاقات المستمرة بين العامل الخاضع للتقويم ورئيسه المباشر.

- تتمحور عملية التقويم حول نسبة إنجاز الأهداف المسطرة في برامج العمل.
- التغذية العكسية لنتائج التقويم بما يضمن في المستقبل تحقيق الفاعلية وتنمية أداء الأفراد.

- التقويم الموضوعي والعاقل للأداء.

بالإضافة إلى هذه المرتكزات فإن نظام تقويم الأداء يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- تحسين نوعية أداء الأفراد وخاصة الكفاءات.
- مكافأة مجهودات العمال والمنفذين تبعاً للنتائج المحققة في ضوء التقييم.
- إقامة الترابط والحوار والتعاون بين المسؤولين ومساعدتهم من أجل خلق جو تعاوني وتحقيق التزام جميع الأفراد بإنجاز أهداف المؤسسة وتحفيزهم على ذلك.
- تحديد الأفراد ذوي الكفاءات العالية، والتي يجب ترقيةها لإدارة مهام المؤسسة.

3. تقنية تقويم الأداء بمؤسسة نفطال:

تتم عملية التقييم بمؤسسة نفطال بالاعتماد على تقنيتين أساسيتين وهما:

المحادثة، وملء استمارة تقييم.

■ المحادثة: تعد المحادثة تقنية من تقنيات تقويم الأداء وهي حوار منظم يتم مرة واحدة بشكل رسمي خلال فترة برنامج العمل الفردي بين الفرد الخاضع للتقويم ورئيسه المباشر (القائم بعملية التقييم) وذلك بهدف تحفيز الفرد على تحسين أدائه، كما يتضمن

هذا الحوار ثلاثة عناصر أساسية هي:

- مدى وضوح الأهداف المنتظر تحقيقها من طرف العامل الخاضع للتقويم.
- مدى تحقيق الأهداف.
- استخراج النتائج.
- استمارة التقويم: تشمل استمارة التقويم على المعلومات الأساسية لعملية التقويم والتي يتم ملئها مرة واحدة عند نهاية فترة التقويم وتتمثل المعلومات فيما يأتي:

الجدول (5)

استمارة تقييم أداء الأفراد لمؤسسة نפטال

معايير التقييم	الثلاثي الأول 1 ^{er} Tri	الثلاثي الثاني 2 ^{er} Tri	الثلاثي الثالث 3 ^{ème} Tri	الثلاثي الرابع 4 ^{ème} Tri
كمية العمل: /5				
جودة العمل: /5				
المواظبة: /3				
السلوك: /2				
المجموع: /15				
إمضاء الرئيس المباشر				
إمضاء رئيس ثم إدارة الموارد البشرية				
تاريخ التوظيف				

المصدر: وثائق المؤسسة

♦ ترجمة نتائج تقويم الأداء لمؤسسة نפטال:

- تترجم نتائج تقويم أداء الأفراد بمؤسسة نפטال إلى قرارات تهدف بمجملها إلى تنمية أداء الأفراد وتحسينه، وهذه القرارات تتمثل فيما يأتي:
- مكافأة الأفراد على مجهوداتهم.
 - اتخاذ القرارات من أجل مكافأة على الفرد، ترقية، أو تدريب، أو إتقان، أو إعادة التأهيل.
 - توجيه توبيخات أو إنذارات إلى الأفراد أو معاقبتهم.

مكافأة القوى العاملة:

تترجم نتائج تقويم الأداء لمؤسسة نفطال إلى مكافآت مالية على شكل منحة المردودية الفردية (The individual performance incentive) ومنحة المردودية الجماعية (The collective performance incentive) .

■ **منحة المردودية الفردية (The individual performance incentive):**
تهدف علاوة المردود الفردي إلى تحسين إنتاجية الأفراد وتشجيعهم على العمل، والتقويم يكون شهرياً وتدفع كل ثلاثة أشهر، كما تحسب على أساس المعايير المحددة في استمارة التقويم، وتصل نسبة هذه المنحة إلى 15% من الأجر القاعدي.

■ **منحة المردودية الجماعية (The collective performance incentive):**
تهدف علاوة المردود الجماعي إلى تحسين الإنتاجية لمجموعة من العمال، وتسدد شهرياً حسب معايير ومقاييس تحدد سنوياً بقرار داخلي للمؤسسة وتحدد نسبتها القصوى بـ 35% من الأجر القاعدي، تحدد إدارة المؤسسة كيفية تحديد هذه النسبة انطلاقاً من الأهداف المحققة والأهداف المخططة مع الأخذ بعين الاعتبار نتيجة المحاسبة لسنة، وانطلاقاً من هذا التقويم تُحدد نسبة المردودية الجماعية كما هي موضحة في الجدول الآتي:

نسبة المردودية الجماعية	مستوى انجاز الأهداف
35%	90% فأكثر
30%	85% إلى 89%
25%	80% إلى 84%
20%	اقل من 80%

إضافة إلى القرارات السابقة والمتعلقة بمنحة المردودية الفردية والجماعية، يتم كذلك ترجمة نتائج التقويم إلى قرارات تتعلق بالمصير المهني للفرد وتمثل هذه القرارات فيما يأتي:

- التعيين.
- إعادة التعيين.
- الترقية.
- **التعيين:** التعيين هو الفعل الذي يترجم من خلاله احتلال الوظيفة أو المنصب

من طرف الأجير، وفي ضوء نتائج التقييم وإذا أثبت الشخص الخاضع للتقييم كفاءته في احتلال منصبه يمكن للمؤسسة تحرير قرار تعيينه النهائي في منصبه.

■ إعادة التعيين: في حالة عدم تمكن الفرد من القيام بمهام مرتبطة بمنصب عمله يمكن للمؤسسة إعادة تعيينه في منصب جديد معادل لقدراته الجسمية والفكرية حسب الإمكانية المتوافرة لدى المؤسسة، ويمكن أن يكون المنصب الجديد ذا تأهيل وراتب أقل من ذلك المنصب القديم.

■ الترقية: الترقية هي التنقل من مستوى تأهيلي إلى آخر حيث إن المنصب الجديد يتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات، ويصاحب ذلك زيادة الحوافز المادية والمعنوية، وترتبط الترقية بـ:

- شغور منصب العمل.

- استحقاق المترشح للمنصب.

نلاحظ أن نظام تقويم الأداء بالمؤسسة يركز على مبادئ وأهداف تساهم في تحسين الإنتاجية، كما نلاحظ أن نتائج تقويم الأداء تعدُّ مصدرًا معلوماتياً، يتحدد في ضوءها قرارات تتعلق بالزيادات في الأجور والمتمثلة في منح المردودية الفردية والجماعية، كما تعدُّ هذه النتائج أساسية لتحديد استحقاق الفرد لترقية أو نقل أو فصل أو عقوبة... الخ أي تحديد الحوافز المادية والمعنوية، ولا شك في أن الأخذ بهذه القرارات يساهم مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال تنمية أداء الأفراد بالمؤسسة وترقيته، ويشير هذا إلى أن المؤسسة تميل إلى الأساليب العلمية لإدارة الموارد البشرية.

◆ تقويم فاعلية نظام تقويم الأداء وجدواها في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نفضال:

إن الأخذ بجملة القرارات التي تتخذ في ضوء نتائج تقويم الأداء للمؤسسة محل الدراسة والعمل على تطبيقها يؤدي إلى تحسين الإنتاجية من خلال تنمية أداء الأفراد بالمؤسسة وتطويره، إلا أنه من الضروري أن يتم تقويم مدى جدوى وفاعلية هذا النظام في تحسين الإنتاجية للمؤسسة، ولهذا الغرض ستتم دراسة مدى مساهمة هذا النظام في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد، أي بعبارة أخرى ستُسجَل ردود أفعال الأفراد ونظرتهم إلى عدالة هذا النظام وموضوعيته، وقد طرحت مجموعة من التساؤلات على عينة البحث وقد كانت الإجابة كما يلي:

الجدول (6)

أثر نظام تقويم الأداء على الرضا الوظيفي للأفراد بمؤسسة نفضال

كل العينة		المنفذون		التقنيون		الكفاءات		التساؤلات	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	العدد	
34.44	31	28.88	13	36.66	11	46.66	7	مناسبة	كيف ترى النظام المتبع في تقييم أدائك
65.55	59	71.11	32	63.33	19	53.33	8	غير مناسبة	
100	90	100	45	100	30	100	15	المجموع	
33.33	30	24.44	11	43.33	13	40	6	راض	هل أنت راض عن نتائج التقييم
66.66	60	75.55	34	56.66	17	60	9	غير راض	
100	90	100	45	100	30	100	15	المجموع	

المصدر: تفرغ استمارة البحث

من خلال الجدول السابق يمكن استنتاج ما يأتي:

لقد أفادت عينة البحث أن النظام المتبع في تقويم الأداء غير مناسب وقد بلغ عدد الذين أجابوا بعدم التناسب 59 فرداً من إجمالي عينة البحث التي بلغت 90 فرداً أي نسبة 65.55% وبالتدقيق في نتائج الاستقصاء نجد أن نسبة 53.33% من فئة الكفاءات و63.33% من فئة التقنيين و71.11% من فئة المنفذين أجابوا بأن نظام تقويم الأداء غير مناسب.

كما بلغت نسبة الذين أجابوا بأن نظام تقويم الأداء مناسب 34.44% من إجمالي حجم العينة وقد وزع عدد الذين أجابوا بذلك على 46.66% من فئة الكفاءات و36.66% من فئة التقنيين و28.88% من فئة المنفذين.

كما أشارت أغلبية عينة البحث إلى عدم رضاهم عن نتائج التقييم، وقد بلغ عدد الذين أجابوا بذلك 60 فرداً ونسبة 66.66% من إجمالي حجم عينة البحث، أما عدد الذين أجابوا بقبولهم لنتائج التقييم فقد بلغ عددهم 30 فرداً أي نسبة 33.33% من حجم العينة.

ويرجع أفراد عينة البحث إلى عدم رضاهم عن نتائج التقييم إلى غياب الموضوعية حيث إن التقييم يكون في غالبية الأحيان على اعتبارات شخصية بين الإدارة والأفراد وبين الرؤساء المباشرين والأفراد، ويؤدي غياب الموضوعية في التقييم إلى تحطيم الروح

المعنوية، وهو ما يكون لدى الأفراد تعمد الإهمال والتباطؤ واللامبالاة في أداء أعمالهم اعتقاداً منهم أن الأداء الجيد لا يقابل بالتقويم العادل والموضوعي، وهو ما ينعكس بالطبع على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

بالإضافة إلى هذا فإن اعتماد نظام تقويم الأداء على معايير محددة وقليلة الغياب الكلي والشبه الكلي إلى المعايير السلوكية في التقويم والارتكاز على المعايير الكمية فقط، يجعل عملية التقويم تنحرف عن الأهداف الأساسية لها، وهي تحديد نقاط القوة في أداء الأفراد والعمل على تنميتها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تصحيحها، ولاشك أن الانحراف في تحقيق هذين الهدفين يؤثران تأثيراً مباشراً على أداء الأفراد ومن ثم إنتاجية المؤسسة.

الخلاصة:

أصبحت عملية تقويم الأداء من المسائل التي شكلت اهتماماً متزايداً في المؤسسات المعاصرة، انعكس ذلك على المكانة الوظيفية التي أصبحت تشكلها ضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فأصبحت وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، يتولى القيام بها متخصصون محترفون، تستند على مقاييس علمية وموضوعية محوراً ضبط أداء الموارد البشرية وتوجيهها نحو المستويات المرغوبة.

نتائج الدراسة:

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

1. تتمحور عملية تقويم الأداء بمؤسسة نفطال حول نسبة انجاز الأهداف المسطرة في برنامج العمل.
2. يهدف نظام تقويم الأداء بمؤسسة نفطال إلى تحديد الأفراد ذوي الكفاءات العالية التي يجب ترقيةها لإدارة مهمات المؤسسة.
3. أشارت غالبية أفراد العينة بعدم رضاهم عن نتائج التقويم، وذلك لغياب الموضوعية، حيث إن التقويم يكون في غالبية الأحيان على اعتبارات شخصية بين الإدارة والأفراد وبين الرؤساء المباشرين والأفراد.
4. يؤدي غياب الموضوعية في تقويم أداء الأفراد إلى تحطيم الروح المعنوية، وهو ما يكون لديهم تعمد الإهمال واللامبالاة في أداء أعمالهم، وهذا بدوره ينعكس على مستوى

أدائهم وإنتاجيتهم.

5. إن تقويم الأداء هو العملية التي نحصل بموجبها على المعلومات حول فعالية العاملين في الوحدات الإنتاجية والتي يتم في ضوءها اتخاذ كثير من القرارات التنظيمية، لذا فإن نتائج عملية تقويم الأداء تعد المؤشر الذي يبين مدى القدرات والإمكانات العملية التي يمتلكها الأفراد في الوحدة الإنتاجية، والذي يعكس بدوره قدراتهم على تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية.

6. يعد نظام تقويم الأداء الفعال أداة الإدارة التي تتمكن بوساطتها من اتخاذ قرارات دقيقة تتعلق بنقل العامل أو استمراره في مكان عمله أو ترقيته، كما أنه يعد من الأنظمة التي تساعد على تهيئة الظروف المناسبة لرفع الكفاءة الإنتاجية.

التوصيات:

وفقاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة فإننا نوصي بما يأتي:

1. ضرورة وجود نظام تغذية راجعة يتبع عملية تقويم الأداء حتى يتمكن العاملون من التعرف إلى نتائج تقويم أدائهم الذي بدوره يكشف عن نقاط الضعف والقوة في أداء الأفراد لعملهم.

2. تطوير معايير الأداء بحيث تكون موضوعية وواضحة قادرة على قياس أداء العاملين ولا تؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية بحيث تعكس طبيعة أداء كل وظيفة حتى تساهم في تطوير الفرد والمؤسسة.

3. ضرورة العمل على أن يكون الهدف من نظام تقويم الأداء تطويرياً وبنائياً أكثر من كونه هدفاً يحاسب من خلاله العامل من أجل مكافأته أو معاقبته.

4. ضرورة وجود نظام خاص بتظلمات العمال لممارسة حقهم في التظلم إذا كان هناك شعور بالظلم من نتيجة التقويم.

5. تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، وربطها بعملية تقويم الأداء وهذا بدوره يؤدي إلى تقدم مستوى الأداء وتطوره ومن ثم تحسين إنتاجية المؤسسة.

6. إشعار الخاضعين لعملية التقييم بضرورة هذه العملية وأهميتها، ومحاولة إضفاء

نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام.

7. يجب على المؤسسة القيام بتحليل جميع مناصب العمل وتوصيفها، من أجل تحديد مسؤوليات وواجبات كل وظيفة في جميع المستويات سواء الإدارية أم الوظيفية في المؤسسة، و يتم من خلالها بناء معايير للأداء تتسم بالعدل و الموضوعية و الدقة و تأخذ بعين الاعتبار الجوانب الفعلية في أداء العمل.

8. ضرورة إنشاء لجنة أو جهة خاصة مكلفة بمتابعة التوصيات التي تسفر عنها نتائج التقويم، واستخدامها في اتخاذ القرارات و الإجراءات الإدارية اللازمة بما يخدم المسار الوظيفي للعاملين ويطوره.

9. توفير ظروف العمل وتحسينها للوصول إلى أفضل أداء، ومن ثم زيادة إنتاجية المؤسسة، لأن العامل وحده غير قادر على تحقيق أداء أحسن دون توافر الوسائل و الأدوات اللازمة لتنفيذ مهمات وظيفته.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

1. أبو الروس سامي علي، و أبو ماضي خالد ماضي (2011): «مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة- فلسطين»، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية): المجلد التاسع عشر، العدد الأول، 1179 - 1212.
2. أبو حطب موسى محمد (2009): «فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية»، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة.
3. بربير كامل (2007): «إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات»، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت.
4. ثابت زهير (2001): «كيف تقيم أداء الشركات و العاملين»، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة.
5. حسن راوية (2003): «إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)»، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر.
6. حسن راوية محمد (2000): «إدارة الموارد البشرية»، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر.
7. حمداوي وسيلة (2004): «إدارة الموارد البشرية»، مديرية النشر لجامعة قالمة- الجزائر.
8. حمود خضير كاظم، و الخرشة ياسين كاسب (2010): «إدارة الموارد البشرية»، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر، عمان- الأردن.
9. زاوي صورية، و تومي ميلود (2010): «دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة»، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر: العدد السابع.

10. السالم مؤيد سعيد (2009): «إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي»، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر، عمان - الأردن.
11. السلمي علي (1985): «إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية»، مكتب غريب.
12. السيد معين أمين (2010)، «إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية»، الطبعة الأولى.
13. شاويش مصطفى (2005): «إدارة الموارد البشرية»، دار الشروق، عمان - الأردن.
14. شمسان أحمد محمد صالح (2001): «قضايا إدارية»، مركز دراسات جامعة القاهرة.
15. صالح محمد فالح (2004): «إدارة الموارد البشرية - عرض و تحليل»، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
16. الصيرفي محمد (2007): «إدارة الموارد البشرية»، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
17. عباس سهيلة محمد، و علي حسين علي (1999): «إدارة الموارد البشرية»، دار وائل للنشر.
18. عبد النبي محمد أحمد (2010): «إدارة الموارد البشرية»، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر، عمان - الأردن.
19. العزاوي نجم عبد الله، و جواد عباس حسين (2010): «الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية»، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان - الأردن.
20. عقيلي عمرو وصفي (1991): «إدارة الموارد البشرية»، مؤسسة زهران، الأردن.
21. عمران كامل محمد (2007): «تقويم أداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية سيرونيكس»، مجلة جامعة دمشق: المجلد 23، العدد الأول، 189 - 241.
22. القريوتي محمد قاسم (2010): «الوجيز في إدارة الموارد البشرية»، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
23. المبيضين عقله محمد، و جرادات أسامة محمد (2001): «التدريب الإداري الموجه بالأداء»، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

24. المعشر زياد يوسف، و الطراونة مجدولين عصري (2012) : «أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية و التعليم في محافظة الكرك في الأردن»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: المجلد 8، العدد الرابع، 624 – 652.
25. موسى عبد الناصر (2004) : «تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات»، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر: العدد السادس.
26. موسى عبد الناصر (2004 – 2005) : «نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية»، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار عنابة- الجزائر، قسم العلوم الاقتصادية.
27. نصر الله حنا (2002) : «إدارة الموارد البشرية»، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
28. الهيتي خالد عبد الرحيم (2005) : «إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي»، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان- الأردن.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1. Gbadamosi G. & Al- qahatany M.d.(2005) : « The influence of performance appraisal on organizational commitment: the case of Botswana », university of sharjah journal for pure & applied sciences, vol.(2) , no.(3) , october.
2. Moulinier René (1998) : « l'évaluation du personnel », top: édition, paris.