

واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود
The reality of evaluating employee performance from the point of view of HR managers,
sample of oil companies in HASSI Messoud

خالد رجم¹، * رشيد مناصرية²

¹ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر الجامعة، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة، جامعة ورقلة (الجزائر)

² كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة ورقلة (الجزائر)

تاريخ الاستلام: 2018/12/02؛ تاريخ المراجعة: 2018/12/03؛ تاريخ القبول: 2018/12/03

ملخص : هدفت الدراسة إلى الإطلاع على واقع تقييم أداء العاملين لأربع مؤسسات نفطية وطنية ومؤسسات نفطيتين أجنبيتين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على أداة المقابلة بشكل أساسي مع (28 فردا) من مديري ورؤساء الأقسام لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات عينة الدراسة، حيث تبين تدني مستوى الاهتمام بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الوطنية الأربع باعتبارها إجراء إداري سنوي لا يتم استغلال نتائجه، عكس ما هو موجود في المؤسسات الأمريكيتين (هاليبورتون، هاس)، إذ هناك اهتمام كبير جدا بعملية تقييم أداء العاملين واستخدام نتائجها خاصة في التوظيف، تحديد الاحتياجات التدريبية، المكافآت، الترقيات، الحركية وتمديد العقود.

الكلمات المفتاحية: نظام تقييم أداء العاملين، موارد بشرية، أداء العاملين.

تصنيف JEL: M12، M59

Abstract:

The study aimed to examine the reality of the performance evaluation of the employees of four national oil companies and two foreign oil companies. The descriptive approach was used mainly on the basis of the interview tool with 28 managers and heads of departments for the human resources management of the sample companies. To evaluate the performance of the employees of the four national companies as an annual administrative procedure, the results of which are not used, as opposed to the two companies in the United States (Halliburton, Haas). Training, rewards, promotions, mobility and contract extension.

Keywords: Human Resources, Employee Performance Assessment system, Employee Performance.

Jel Classification Codes : M12 , M59

* Corresponding author, e-mail: redjemkhaled@gmail.com

I - تمهيد :

إن من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية الارتقاء بمستويات أداء العاملين في المؤسسة ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال الاهتمام الكافي بعملية تقييم أداء العاملين من حيث استمراريتها على مدى السنة والتحديد الجيد للمعايير المناسبة واختيار الطريقة المناسبة الأكثر ملائمة وتدريب المقيمين عليها والحرص الشديد على استخدام نتائج تقييم أداء العاملين في باقي عمليات إدارة الموارد البشرية. وعليه يمكن طرح الإشكالية الآتية: ما هو واقع عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر مديري الموارد البشرية؟ نموذج الدراسة:

لقد اعتمدنا في نموذج الدراسة على العناصر الأساسية التي من خلالها يمكن تحليل واقع نظام تقييم أداء العاملين، وعليه اقترحنا ان نركز على كل من موضوعية معايير التقييم ودورية التقييم، بالإضافة الى عنصر مناقشة النتائج مع العاملين، ومدى استخدام مخرجات عملية التقييم في كل من تحديد الاحتياجات التدريبية والترقيات، الحوافز والنقل. (انظر الشكل رقم: 01)

يهدف البحث الى:

- تحليل واقع عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسات عينة الدراسة (الأهمية، الطرق، الاستخدامات)؛

فرضيات الدراسة:

- تُولي المؤسسات النفطية محل الدراسة أهمية كبيرة لعملية تقييم أداء العاملين، كما يتم استخدام النتائج في وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى خاصة التوظيف، التدريب، الترقيات والحوافز.

- الدراسات السابقة:

- دراسة: نور الدين شنوفي¹(2005)، شملت هذه الدراسة مقابلات شخصية مع أفراد الإدارة العليا خاصة منهم القائمين بمسؤولية إدارة شؤون العمال إلى جانب العمال في مختلف المستويات والوظائف، كما قام الباحث بتوزيع استبيان على عينة عشوائية بناء على أسلوب المسح الشامل مكونة من 300 مفردة ممثلة في مجموعة من الرؤساء والمرؤوسين المستجوبين في مختلف المؤسسات العمومية الاقتصادية المعنية بالدراسة. وكانت نتائج الدراسة كالآتي:

- عدم كفاءة نظام تقييم أداء العاملين، والتركيز في تطبيقه على المستويات الإدارية الدنيا وإعفاء المستويات العليا؛

- غياب الأهداف المحددة بدقة والمعايير المناسبة لقياسها وملاحظتها؛

- اعتماد المؤسسة على نماذج في تقييم الأداء لا تعكس بصدق عناصر قياسها المهارات الفعلية للعامل؛

- عدم اهتمام إدارة المؤسسة بمقابلات تقييم أداء العمال لتصحيح مستوى الأداء المتدني، كذلك اهمال نتائج التقييم؛

- نظام التقييم لأداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية يعاني الكثير من المشاكل والمعوقات التي تحد من فعاليته.

- دراسة: خالد رجم (2012)،² هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أهمية مخرجات عملية تقييم أداء العاملين في استخدامها في تفعيل القرارات المتخذة على مستوى المورد البشري من تدريب وترقيات...، كذلك إبراز علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة ودوره في تحسين أداء هذا الأخير، بالإضافة إلى ذلك فقد هدف إلى معرفة واقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ومدى تأثيره على أداء العاملين.

ولتحقيق أهداف الدراسة استعمل المنهج الوصفي، وفي الجانب التطبيقي اعتمد على الاستبيان والمقابلات والملاحظة كأدوات لجمع المعلومات، تمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم 135 عامل، من أهم نتائج الدراسة:

- إن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية يؤدي إلى تسيير فعال للموارد البشرية في المؤسسة، حيث يساهم بشكل فعال في تحسين ورفع أداء العاملين من خلال التسيير الكفؤ والفعال للموارد البشرية؛

- إدارة الموارد البشرية تقوم بتقييم أداء العاملين استنادا إلى المعلومات المخزنة الخاصة بكل عامل؛
- تطلع إدارة الموارد البشرية العمال على نتائج تقييمهم، وهذا ما يساعدهم في تحسين نقاط ضعفهم؛
- يتم مناقشة نتائج التقييم مع الرئيس المباشر؛
- أعرب العمال عن رضاهم عن تقييم أدائهم؛
- يتم وضع برامج التدريب اعتمادا على معلومات عملية تقييم أداء العاملين المخزنة في قاعدة بيانات الموارد البشرية؛
- هناك علاقة بين معلومات تقييم أداء العاملين وبرامج الترقيات.

- George Ndemo Ochoti (2012)³:

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر على نظام تقييم أداء العاملين في MoSPA بناميرا - كينيا. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام المنهج الوصفي. وقد كان مجتمع الدراسة من (76) عامل MoSPA، وكان الاستبيان منظم للموظفين لجمع البيانات ذاتيا. ولتحليل وتفسير بيانات الدراسة استخدم برنامج الرزم الاحصائية (SPSS)، وقد استخدم أسلوب تحليل الانحدار لشرح طبيعة العلاقة بين نظام تقييم الأداء والعوامل التي تؤثر عليه. أظهرت نتائج الدراسة أن جميع العوامل الخمسة (عملية التنفيذ، العلاقات الشخصية، دقة المقيم، العوامل الإعلامية ومواقف الموظف) كان لها علاقة إيجابية مع نظام تقييم الأداء، توفير الوسائل والمعدات اللازمة لتنفيذ عملية التقييم والتدريب المستمر للمقيمين تساعد على التنفيذ الفعال لنظام تقييم، العلاقات الشخصية الجيدة بين المقيم والمقيم تساهم في نجاح نظام تقييم الأداء، ينبغي على المقيمين إزالة الذاتية والتحيز في تقييم الأداء حتى يكون نظام تقييم الأداء نظام قائم على فعالية ويعطي نتائج موضوعية تمثل مساهمة الموظف في العمل، عقد الاجتماعات المتكررة التي تهدف إلى تطوير خطط العمل ومناقشة توقعات الأداء وكذلك مراجعة أداء العاملين في المهام التي تم إنجازها على نحو كاف وأي مجال من المجالات التي تحتاج إلى تحسين يساهم بشكل كبير في إنجاح عملية تقييم الأداء، فهم اتجاهات العاملين ومعتقداتهم حول نظام تقييم الأداء تلعب دورا هاما في تفعيل نظام تقييم الأداء.

- Vineet Chouhan and PushpaVerma⁴ (2014) :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المتغيرات التي تؤثر على نظام تقييم الأداء، ومعرفة تأثير استعمال طرق جديدة ومحسنة للتقييم في مؤسسة راجستان للنماجم والمعادن المحدودة، حيث قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة وطبيعة البيانات تم استخدام الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وبعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائيا عن طريق برنامج (SPSS). وكانت نتائج الدراسة:

- تقييم أداء الموارد البشرية مهمة صعبة واحتساب الفروقات بين العمال والمديرين لأنه يؤثر على مستوى دافعية الموظفين.
- تأثر درجة تعقيد الطرق الجديدة للتقييم في فعالية نظام تقييم أداء العاملين.

1.I - مفهوم عملية تقييم أداء العاملين :

يقصد بتقييم أداء العاملين تحديد مستويات كفاءة العامل وقدراته الفنية والعملية وقياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة خلال فترة زمنية معينة⁵. كما يمكن تعريفها بأنها تلك العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتقديم المكافآت لهم بقدر جهودهم وإنتاجيتهم من خلال قياس مجموعة من المعايير وعلى أساس المقارنة بين الأفراد وعلى فترات زمنية سابقة⁶.
تقييم أداء العاملين هو قياس كفاءتهم وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقييم⁷.

2.I - مكونات تقييم أداء العاملين :

لضمان القيام بعملية تقييم أداء العاملين بشكل صحيح والاستفادة منها يجب الاهتمام بالعناصر التالية⁸:

- تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية؛
- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين؛
- تحديد معايير تقييم أداء العاملين الكمية والنوعية؛
- تحديد الطريقة المناسبة لتقييم أداء العاملين؛
- تقديم وشرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين؛

تدريب الرؤساء على التقييم بما يضمن فعالية وعدالة تقييم أداء العاملين؛
تقييم وتقويم الطريقة أو الطرق المستخدمة في التقييم.
إن جميع العناصر السابقة تعتبر غاية في الأهمية لنجاح هذه العملية التي لا تعتبر هدفا في حد ذاتها وإنما وسيلة للارتقاء بأداء جميع العاملين بالمؤسسة.

3.I- أهداف عملية تقييم أداء العاملين

- إن الهدف الأساسي من عملية تقييم أداء العاملين هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين وهذا لغرض الاستفادة منه في تحقيق الأهداف الجزئية التالية:⁹
- معرفة المؤسسة للمستوى العام لأداء جميع الأفراد العاملين بها؛
 - استخدام المعلومات التي توفرها عملية التقييم في معرفة أسباب تدني مستويات الأداء؛
 - معرفة الأفراد الذين هم أكثر حاجة لتحسين مستويات أدائهم؛
 - تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين؛
 - تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة حول أداء العاملين والتي تساعد في إنجاز العمليات الأخرى لإدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، النقل والترقية...) بشكل أفضل؛¹⁰
 - إمداد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم لمساعدتهم في تحسينه بشكل مستمر.

4.I- معايير تقييم أداء العاملين :

- يمكن تصنيف معايير تقييم أداء العاملين وفق المجالات الرئيسية التالية:
- أ- **معايير نواتج أداء العاملين:** تعتبر النتائج المحصلة النهائية للأداء الهدف الأول للتقييم ومن السهل قياسها في معظم الأحيان فهي تتمثل في حجم وكمية الإنتاج، جودة الإنتاج، الزمن المحدد للإنتاج، عدد الحوادث، تكلفة تحقيق النتائج.¹¹
 - ب- **معايير سلوك أداء العاملين:** عند تقييم سلوك العامل يتم التطرق إلى الأفعال التصرفات والعادات التي يتبعها في أداء عمله، حيث يمكن قياس سلوك الفرد على أساس احترام وقت العمل، معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، حل المشكلات، اتخاذ القرارات.¹²
 - ت- **معايير صفات شخصية:** يقصد بها المزايا الإيجابية التي يتحلل بها الفرد أثناء تأدية عمله حتى يتمكن من تأديته بنجاح، ومثال عليها الفهم، الانتباه، المبادرة، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي، الأمانة.¹³

ويمكن توضيح معايير تقييم الأداء حسب الجدول رقم 01.

5.I- معوقات عملية تقييم أداء العاملين :

- تتميز عملية تقييم أداء العاملين بدرجة عالية من الحساسية مما يؤثر على طبيعة الحكم على عامل معين ومن أهم الصعوبات أو المشكلات التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين نذكر ما يلي:¹⁴
- عدم وضوح الهدف من عملية تقييم أداء العاملين يؤدي إلى نوع من العشوائية؛
 - عدم موضوعية المقيم وسريته؛
 - تأثير إهمال العامل النفسي والاجتماعي للعامل؛
 - إهدار الكثير من الوقت في عملية التقييم؛
 - اعتبار التقييم جزءا من العملية الانضباطية؛

- عدم مشاركة العمال في وضع المعايير؛
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء؛
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم؛
- عدم كفاية التغذية العكسية للتقييم؛
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

6.I- استخدامات مخرجات تقييم أداء العاملين:

ان عملية تقييم الأداء لها أهمية بما كان لارتباط مخرجاتها بجميع ووظائف إدارة الموارد البشرية، اذ تستخدم نتائج العملية في كل من عملية تحديد المكافآت والحوافز من خلال معرفة مستوى العامل من أجل تحفيزه وتشجيعه، بالإضافة الى عمليات الترفقيات حيث تتم بناء على مدى كفاءة العامل بمنصب أعلى من خلال نتائج التقييم، اما بالنسبة لعمليات التعيين و النقل فتساعدنا نتائج التقييم في معرفة مدى أحقية العامل بالوظيفة بالإضافة او إمكانية النقل إلى وظائف أخرى، أيضا تعتبر وظيفة التدريب من اهم الوظائف التي تركز على نتائج التقييم من خلال معرفة مستويات العاملين لوضع البرامج التدريبية لتطوير أدائهم، وأيضا يمكن ان نشير ان عملية التوظيف يمكن استخدام مخرجات التقييم للتخطيط لها و هذا من خلال معرفة النقص الموجود على مستوى بعض الوظائف أو العاملين.¹⁵

كما يمكن إضافة عنصرين آخرين يمكن أيضا استخدام مخرجات التقييم:

- الانضباط وإنهاء الخدمة: من خلال معرفة أداء العامل يتم إنذار أو معاقبة الأقل مستوى واللجوء إلى الإقصاء النهائي من الوظيفة؛
- تحسين عملية الاتصال: من خلال معرفة المشرف بأداء مرؤوسيه والعمل على تحقيق الأهداف.

II - الطريقة والأدوات :

1- **عينة الدراسة:** شملت عينة الدراسة أربع مؤسسات وطنية (تابعة لجمع سوناطراك: المؤسسة الوطنية للتنقيب، المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار، المؤسسة

الوطنية لخدمات الآبار، المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء)، ومؤسستين أجنبيتين (Haliburton, HESS).

2- **أداة الدراسة:** اعتمدنا في دراستنا على المهج الوصفي، اذ تعتبر المقابلة أداة الدراسة الأساسية والمناسبة، وللتوضيح سبب الاعتماد على المقابلة عوضا

عن الاستبيان، يكمن في التوصل إلى تناقض كبير بين نتائج الاستبيان وتصريحات المستجوبين خلال المقابلة حيث تم إجراء مطابقة لإجابة الاستبيان لبعض الإطارات مع اجاباتهم اثناء المقابلة فوجدنا تناقض كبيرا بينهما، و عليه ارتأينا الاعتماد فقط على المقابلة، عن طريق طرح اسئلة لها علاقة مباشرة بالموضوع ثم التحليل والمناقشة و استخراج النتائج، كما أن المقابلة تتيح مناقشة وتحليل وتفسير إجابات المستجوب بشكل جيد عكس الاستبيان.

تم إجراء المقابلات مع مديري وإطارات ادارة الموارد البشرية، حيث بلغت العينة 22 فردا من المؤسسات الوطنية و06 أفراد من المؤسستين الأجنبيتين، باستخدام المقياس الثلاثي: موافق/متوسط/ غير موافق، من خلال طرح الأسئلة على المستجوب وتسجيل حيثيات النقاش ثم تحديد درجة إجابة المستجوب المناسبة وتسجيلها بكل نهائي للمساعدة في إجراء مقارنة بين آراء المستجوبين من حيث مدى تطابق الأجوبة.

II- النتائج ومناقشتها :

أولا: نتائج الدراسة:

1. بالنسبة للمؤسسات الوطنية: (استنادا الى نتائج الجدول رقم 02)

• بالنسبة لمؤسسة **ENAFOR**: اتفق جميع إطارات المؤسسة على ما يلي:

- عدم اهتمام إدارة المؤسسة بعملية تقييم أداء العاملين؛
 - عملية تقييم أداء العاملين الحالية لا تساهم في بعث روح المنافسة؛
 - عدم استخدام نتائج تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية أو الترقيات؛
 - تقييم أداء العاملين فعليا يتم مرة واحدة سنويا فقط.
- في حين أجمع أغلب إطارات المؤسسة حول استخدام نتائج تقييم أداء العاملين في منح المكافآت وذلك بنسبة 66.7%.

• بالنسبة لمؤسسة **ENSP**: اتفق جميع إطارات المؤسسة على ما يلي:

- إدارة المؤسسة تهتم بدرجة كبيرة بعملية تقييم أداء العاملين؛
 - عملية تقييم أداء العاملين الحالية لا تساهم في بعث روح المنافسة؛
 - استخدام نتائج تقييم أداء العاملين في الترقيات ومنح المكافآت؛
 - تقييم أداء العاملين فعليا يتم مرة واحدة سنويا فقط.
- في حين أجمع أغلب إطارات المؤسسة بموافق بدرجة متوسطة نتائج تقييم أداء العاملين تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك بنسبة 60%.

• بالنسبة لمؤسسة **ENTP**: اتفق جميع إطارات المؤسسة على ما يلي:

- عدم اهتمام إدارة المؤسسة بعملية تقييم أداء العاملين؛
 - عملية تقييم أداء العاملين الحالية لا تساهم في بعث روح المنافسة؛
 - عدم استخدام نتائج تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية أو الترقيات؛
 - تقييم أداء العاملين فعليا يتم مرة واحدة سنويا فقط.
- في حين أجمع أغلب إطارات المؤسسة حول عدم استخدام نتائج تقييم أداء العاملين في منح المكافآت وذلك بنسبة 83.3%.

• بالنسبة لمؤسسة **ENAGEO**: اتفق جميع إطارات المؤسسة على ما يلي:

- عدم اهتمام إدارة المؤسسة بعملية تقييم أداء العاملين؛
 - عملية تقييم أداء العاملين الحالية لا تساهم في بعث روح المنافسة؛
 - عدم استخدام نتائج تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية أو الترقيات؛
 - تقييم أداء العاملين فعليا يتم مرة واحدة سنويا فقط.
- في حين أجمع أغلب إطارات المؤسسة بموافق بدرجة متوسطة حول استخدام نتائج تقييم أداء العاملين في منح المكافآت وذلك بنسبة 60%.

2. بالنسبة للمؤسسات الأجنبية: (استنادا لنتائج الجدول رقم 03)

لقد اتفق المستجوبون على أن المؤسسة تولى أهمية كبيرة لعملية تقييم أداء العاملين وذلك بنسبة 100% موافق، ونفس الشيء اتفقوا بنسبة 100% موافق على أن نظام التقييم يساهم في بعث روح المنافسة بالنسبة لمؤسسة هاليرتون، في حين بالنسبة لمؤسسة هاس لم يصل بعد للمطلوب، إضافة إلى استخدام نتائج التقييم في كل من تحديد الاحتياجات التدريبية ومنح الترقيات والمكافآت، إضافة إلى حرص المؤسسة على متابعة أداء الأفراد خلال فترات معينة.

ثانيا: مناقشة النتائج

1- بالنسبة للمؤسسات الوطنية

المؤسسات النفطية الوطنية محل الدراسة لا تولي أي أهمية لعملية تقييم أداء العاملين مع أن مؤسسة ENSP اجاب المستجوبون على عكس ذلك لكن يبقى ذلك بشكل نظري فقط، إذ أن عملية تقييم أداء العاملين في هذه المؤسسات مجرد إجراء روتيني سنوي بتقييم أداء العامل عن طريق ملاءمة استمارة تقييم من طرف المسؤول وفق معايير محددة، لكن يبدو أن الطريقة الحالية تنطوي على العديد من السلبيات أهمها:

- تقييم أداء العامل في نهاية السنة لا يعكس بالضرورة أداءه خلال كامل السنة؛
 - عدم تدقيق والتحقق من نتائج تقييم أداء العاملين وخلوها من أخطاء التقييم من طرف إدارة الموارد البشرية يؤثر على مصداقية هذه النتائج؛
 - مصدر وكيفية تحديد معايير تقييم أداء العاملين بالشكل الذي يساهم في زيادة روح المنافسة بين العاملين.
- يعتمد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC بدرجة كبيرة على نتائج تقييم أداء العاملين الذي غيابه سيؤثر سلباً على نتائج هذه العملية، كما أنه من غير الممكن تحديد الاحتياجات التدريبية، منح المكافآت والترقيات أو التحويلات الداخلية إلا من خلال نتائج عملية تقييم أداء العاملين، فغياب هذه العملية يؤدي إلى محدودية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وضعف نتائج باقي العمليات، ويصبح ذلك أكثر وضوحاً من خلال: مستويات أداء ضعيفة، انتشار السلوكيات السلبية، انخفاض مستويات الرضا ومحدودية المسار الوظيفي.

1- بالنسبة للمؤسستين الأجنبيتين

- بالنسبة لمؤسسة هالبرتون HALIBURTON:

لدى المؤسسة برنامج حاسوبي متطور جدد يستخدم في تقييم أداء العاملين بالاعتماد على تخطيط موارد المؤسسات SAP والبرنامج الحاسوبي HALworld، حيث يكلف كل مسؤول مباشر يطلق عليه اسم PDC بمتابعة أداء العاملين التابعين له في المصلحة من خلال تقييم يومي و آخر شهري وآخر سنوي، عن طريق دخول المسؤول المباشر إلى الموقع برنامج HALworld من أجل تقييم العاملين، حيث يتم حفظ نتائج التقييم في البرنامج، ويتاح لكل عامل الاطلاع على نتيجة تقييم أداءه، أي ما يسمى ب (Performance Paper) PPR (Result) بالدخول إلى الموقع والاجابة على أسئلة تتعلق بوظيفته اضافة إلى تقييمه للرئيس المباشر، كما تقوم إدارة الموارد البشرية باستدعاء المسؤول والعامل في حالة وجود شكوى من طرف العامل حول نتيجة تقييمه، وهذا لإرساء الشفافية في العملية، كما أن نتائج التقييم تستخدم لتحديد الاحتياجات التدريبية، المكافآت، الترقيات، التوظيف، الحركية، و تمديد العقود.

كما لاحظنا أن المؤسسة تنظم سنويا تدريب خاص يطلق عليه BLD في لندن حيث يتم اختيار أحسن الموظفين في المؤسسة بناء على نتائج التقييم لعدة سنوات، ويتلقون ايضا تدريب حول تقنيات إدارة الأعمال يتضمن درجة اولى و ثانية و ثالثة، حيث يتم اختيار هؤلاء الكفاءات من طرف لجنة متخصصة في متابعة الكفاءات، عن طريق متابعة نتائج تقييم أدائهم بالإضافة إلى اختبارات معينة، وذلك من أجل تشجيع ابراز الكفاءات واكتشافها ومتابعتها من طرف الإدارة العليا، أما بالنسبة للتدريب الداخلي فللمؤسسة عدة أنواع من التدريب من ضمنها تدريب المهارات وهو يتعلق بكل العمال، بالإضافة إلى التدريب المفروض من مؤسسة سوناطراك، و التدريب الذي يهدف إلى تحسين أداء العاملين وفق نتائج التقييم، ثم التدريب الذي يتعلق بتكنولوجيا حديثة او تقنيات عمل جديدة. عند برمجت المؤسسة التدريب أثناء ساعات العمل يعتبر ذلك إجباريا وليس اختياري ويعاقب كل عامل يتخلف عن التدريب بدون سبب مقنع.

- بالنسبة لمؤسسة HESS:

تعتمد المؤسسة بشكل كبير في عملية تقييم أداء العاملين على برنامج حاسوبي لتخطيط موارد المؤسسات ERP وتسيير العملية من خلال إرسال استمارات التقييم للمسؤول المباشر من أجل تحليلها و متابعتها كما تلزم المسؤولين بالرد على اعتراضات أو ملاحظات العاملين حول نتائج تقييم أدائهم تحت متابعة إدارة الموارد البشرية للتأكد من صحة نتائج التقييم، كما أن المعايير التي على أساسها يتم تقييم أداء العاملين مستمدة من المهام الموجودة في بطاقة المنصب إضافة إلى معايير أخرى، كما تستخدم نتائج التقييم في كل من تحديد الاحتياجات التدريبية و المكافآت و الترقيات، كما تتابع إدارة الموارد البشرية باستمرار تطور أداء العاملين خاصة في حالة تدني مستوى الأداء باستدعاء العامل لمعرفة الأسباب (مرض، ضغوطات، مشاكل، حاجة إلى تدريب) والتدخل لمعالجتها.

IV- الخلاصة :

إن عدم الاهتمام بعملية تقييم أداء العاملين والتعامل معها على أنها مجرد إجراء روتيني ينتهي عند بدايته سينعكس ذلك سلبا وبشكل كبير جدا على باقي عمليات إدارة الموارد البشرية مما يحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها وتؤدي إلى تحملها للعديد من التكاليف التي كان يمكن تفاديها مثل: مستويات الأداء المتدنية، كثرة الأخطاء والشكاوى والصراعات والجودة المتدنية، طول مدة إنجاز المهام مع ارتفاع معدلات عدم الرضا ودوران العمالة.

يمكن ملاحظة وجود فرق كبير جدا في واقع عملية تقييم أداء العاملين بين المؤسسات النفطية الوطنية والأجنبية عينة الدراسة، ويمكن تلخيص أهم النتائج كما يلي:

بالنسبة للمؤسسات الوطنية:

- تدني مستوى الاهتمام بعملية تقييم أداء العاملين بدرجة كبيرة بسبب عدم اهتمام الإدارة العليا بتطبيقه وعدم وضوح أهدافه وأهميته وكيفية تطبيقه واعتباره مجرد عمل إداري روتيني إضافي لا يتقاضى عليه المسؤول أي مقابل ولا تترتب عنه أية نتائج وهذا ما توصل إليه أيضا الباحث **Geoge Ndemo 2012** في دراسته على أن عملية التقييم مهمة صعبة ومعقدة، وعليه يفترض أن المسؤول المباشر يتحمل هامشا كبيرا من المسؤولية عن نتائج أداء العاملين الذين يشرف عليهم ويؤثر ذلك أيضا على المقابل المالي الذي يتقاضاه، وهذا ما يتطابق مع نتائج دراسة **نور الدين شنوفي 2005** إذ أشار أيضا في دراستها إلى غياب الاهتمام الكاف بعملية التقييم، إضافة إلى محدودية النظام؛
- إن عدم الاهتمام بعملية تقييم أداء العاملين ينعكس وبشكل مباشر على باقي عمليات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، التدريب، المكافآت، الترقية، خرائط الإحلال وتخطيط المسار المهني، الذي سيؤدي بدوره إلى تدني مستويات أداء العاملين بسبب تدني مستويات قدراتهم ومهاراتهم أو/ومستويات رضاهم الوظيفي.

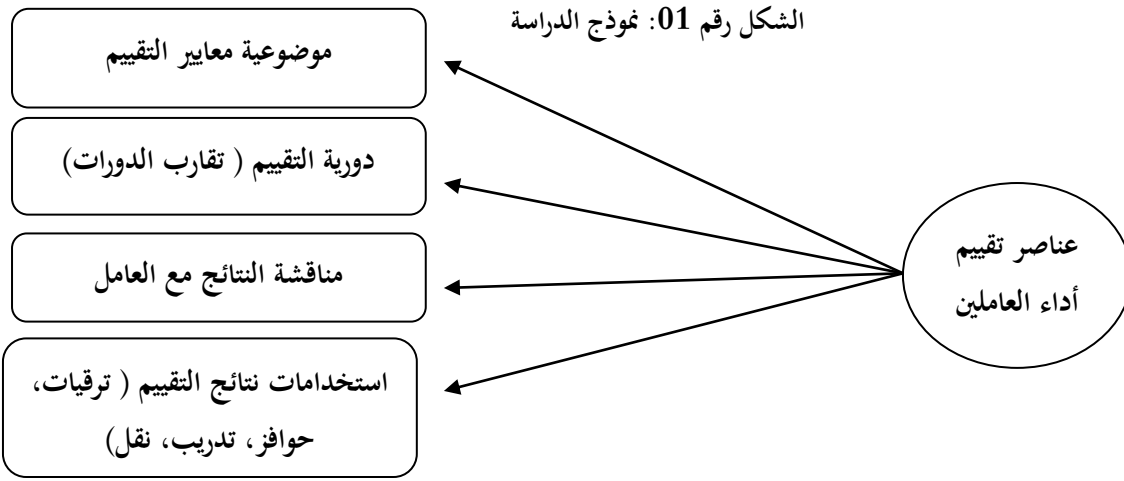
بالنسبة للمؤسسات الأجنبية:

- المؤسسات تولى أهمية عظمى للموارد البشرية ويعتبره المصدر الأول والوحيد للميزة التنافسية ولنجاح المؤسسة، كما تولي المؤسسات أهمية كبرى لعملية تقييم أداء العاملين لما لها من أثر بالغ خاصة على كل من التوظيف، التدريب، المكافآت والترقيات؛
- من أهم مظاهر اهتمام المؤسسات بعملية تقييم أداء العاملين الاستعانة بأحدث وأقوى البرامج الحاسوبية المطبقة في التسيير لتخطيط موارد المؤسسات ERP التي تعتمد في تصميمها على تطبيق أفضل وأنجح الممارسات التسييرية لدى المؤسسات الرائدة في العالم خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، وهذا ما توصلت إليه دراسة **رجم خالد 2012** إذ أن لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها أثر إيجابي على فعالية عملية التقييم.

بالمقارنة مع المؤسسات الأجنبية نقدم الاقتراحات التالية للمؤسسات النفطية المحلية للدراسة:

- ضرورة الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات الحديثة خاصة برامج تخطيط موارد المؤسسات ERP؛
- حرص الإدارة العليا للمؤسسة على التأكيد في كل مرة على أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية بصفة عامة وعملية تقييم أداء العاملين بصفة خاصة من خلال صياغة القوانين وضع الخطط وتوفير الإمكانيات اللازمة والمتابعة المستمرة للتطبيق؛
- الربط الدائم والمستمر لنتائج تقييم أداء العاملين مع باقي عمليات إدارة الموارد البشرية مثل: التوظيف، التدريب، المكافآت، تخطيط المسار المهني وكذا ضمان تعاقب الإطارات على المناصب؛
- التحديد الجيد للهدف من تقييم أداء العاملين وتوعية جميع الأطراف بأهميته وتوضيح مدى استفادتهم منه وليس ضدهم؛
- الاختيار الدقيق لمعايير تقييم أداء العاملين بناء على ربط أهداف الوظيفة مع توصيف الوظيفة؛
- إعطاء معايير تقييم السلوك والسمات الشخصية أهمية نسبية أكبر من معايير نتائج الأداء لأنها السبب المباشر في تحقيق النتائج، كما أن النتائج قد تؤثر بها عوامل لا يمكن للعامل التحكم بها ولا يمكن تحميله مسؤولية ذلك؛
- تكريس عملية تقييم أداء العاملين كعمل يومي وفرصة للتدريب والتواصل ومناقشة مسائل العمل؛
- المناقشة الإيجابية لنتائج عملية تقييم أداء العاملين وتخطيط الجهود وتوزيع الأدوار من أجل الارتقاء بمستويات الأداء مستقبلا؛

- ملاحق :



المصدر: من اعداد الباحثين

جدول رقم (01) : معايير تقييم الأداء

معايير التقييم	التقييم على أساس النتائج	التقييم على أساس السلوك	التقييم على أساس السمات الشخصية
عناصر التقييم	<ul style="list-style-type: none"> - كمية الإنتاج الفعلي - جودة الإنتاج الفعلي - مدة الإنتاج الفعلي - تكلفة الإنتاج الفعلي... 	<ul style="list-style-type: none"> - الانضباط في العمل - المواظبة على العمل - العلاقات في العمل - التعاون في العمل... 	<ul style="list-style-type: none"> - الابتكار - الإقناع - الإدراك - المبادرة...
معدلات التقييم	<ul style="list-style-type: none"> - المقادير الكمية المحددة - المقادير النوعية المحددة - الفترات الزمنية المعينة - قيمة التكاليف المسموح بها 	<ul style="list-style-type: none"> - درجة الانضباط - درجة المواظبة - درجة العلاقات - درجة التعاون 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على الابتكار - القدرة على الإقناع - القدرة على الإدراك - القدرة على المبادرة
التقديرات	مستوى إنجاز الرجل الوسط	الدرجة الوسطى لتقدير السلوك	القدرة المتوسطة الواجب توفيرها في العامل

- المصدر: نور الدين شنوف، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز(2005). أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر.

الجدول رقم(02): إجابات أفراد العينة (نظام تقييم أداء العاملين) بالمؤسسات العمومية:

ENAGEO N=05			ENTP N=06			ENSP N=05			ENAFOR N=06				
غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق		
5	-	-	6	-	-	-	-	5	6	-	-	التكرار	1-تولي المؤسسة اهمية كبيرة لعملية تقييم أداء العاملين
100%	-	-	100%	-	-	-	-	100%	100%	-	-	النسبة	
5	-	-	6	-	-	5	-	-	6	-	-	التكرار	2-يساهم نظام التقييم في بعث روح المنافسة بين العاملين داخل المؤسسة
100%	-	-	100%	-	-	100%	-	-	100%	-	-	النسبة	
5	-	-	6	-	-	2	3	-	6	-	-	التكرار	3-تستخدم نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية
100%	-	-	100%	-	-	40%	60%	-	100%	-	-	النسبة	
3	2	-	5	1	-	5	-	-	2	4	-	التكرار	4-تستخدم نتائج التقييم في منح المكافآت
60%	40%	-	83.3%	16.7%	-	100%	-	-	33.3%	66.7%	-	النسبة	
5	-	-	6	-	-	5	-	-	6	-	-	التكرار	5-تستخدم نتائج التقييم في الترقيات
100%	-	-	100%	-	-	100%	-	-	100%	-	-	النسبة	
5	-	-	6	-	-	5	-	-	6	-	-	التكرار	6-تتابع المؤسسة أداء الفرد من خلال المقارنة بين الاداء السابق و الاداء الحالي
100%	-	-	100%	-	-	100%	-	-	100%	-	-	النسبة	

المصدر: اعداد الباحثين بناء على نتائج المقابلة

الجدول رقم(03): إجابات أفراد العينة (نظام تقييم أداء العاملين) بالمؤسسات الأجنبية

HESS N=03			HALIBURTON N=03				
غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق		
-	-	3	-	-	3	التكرار	1-تولي المؤسسة اهمية كبيرة لعملية تقييم أداء العاملين
-	-	100%	-	-	100%	النسبة	
-	3	-	-	-	3	التكرار	2-يساهم نظام التقييم في بعث روح المنافسة بين العاملين داخل المؤسسة
-	100%	-	-	-	100%	النسبة	
-	-	3	-	-	3	التكرار	3-تستخدم نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية
-	-	100%	-	-	100%	النسبة	
-	-	3	-	-	3	التكرار	4-تستخدم نتائج التقييم في منح المكافآت
-	-	100%	-	-	100%	النسبة	
-	-	3	-	-	3	التكرار	5-تستخدم نتائج التقييم في الترقيات
-	-	100%	-	-	100%	النسبة	
-	-	3	-	-	3	التكرار	6-تتابع المؤسسة أداء الفرد من خلال المقارنة بين الاداء السابق و الاداء الحالي
-	-	100%	-	-	100%	النسبة	

المصدر: اعداد الباحثين بناء على نتائج المقابلة

- الإحالات والمراجع :

- ¹ نور الدين شنوفي(2005)، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.
- ² خالد رجم (2012)، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- ³ George Ndemo Ochoti (2012), Factors Influencing Employee Performance Appraisal System: A Case of the Ministry of State for Provincial Administration & Internal Security, Keny, International journal of business and social science
- ⁴ Vineet Chouhan and Pushpa Verma (2014) , Improving Effectiveness of Performance Appraisal Tool: Who Thinks that It Uses Improved Techniques?, Journal of business spectrum,:
- ⁵ محمد زاهد ديري(2011)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن، ص 125.
- ⁶ Schuler R S ,Managing Human Resources ,West publishing company ,without giving out the publishing country 5th ed 1995 ,p306
- ⁷ محمد فتحي (2002)، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، ص 308.
- ⁸ المرجع السابق، ص 301.
- ⁹ عبد الناصر موسي (2004)، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس، ص 4.
- ¹⁰ Yves Emery, François Gonin(2009), dynamiser les ressources humaines, 3^{ème} édition, presses polytechniques et universitaires romandes(PPUR), paris(france), p 14.
- ¹¹ جمال الدين محمد مرسي وإدريس عبد الرحمن ثابت (2002). السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 294.
- ¹² زهير ثابت، كيف تقييم الشركات والعاملين (2007). الطبعة الثانية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص 97.
- ¹³ المرجع السابق، ص 102.
- ¹⁴ خالد رجم، سبق ذكره، ص 31.
- ¹⁵ خالد رجم، مرجع سبق ذكره، ص 35.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

رجم خالد، مناصرية رشيد (2018)، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، المجلد 18(العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 413-423.