

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لئيل شهادة الماسٲر في علم الاجتماع ٲنمية وٲسيير الموارد البشرية

بعنوان:

ٲققيم أداء الموارد البشرية

مؤسسة سونلغاز بمهدية - أنموذجا -

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

- أ. شياي محمد أمين

✓ ولد مكيدش دلال

أ. شياي محمد أمين مشرفا ومقرا

أ. بن مفتاح خيرة رئيسة اللجنة

أ. عربات منير مناقشا

السنة الجامعية:

1437-1438هـ/2016-2017م



أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى المشرف الفاضل:
الأستاذ شياب محمد أمين الذي تكرم بالاشراف على هذه
المذكرة وتابع خطوات انجازها، من خلال التوجيهات والنصائح
وتوفير المراجع، حتى أكتملت في صورتها النهائية.
كما يقتضي واجب العرفان بالجميل أن أتوجه بالشكر الجزيل
إلى رئيسة مصلحة سونلغاز والعمال على تعاونهم معي.

فهرس الموضوعات

_شكر وعرفان

_فهرس الأشكال والجداول

أ مقدمة

الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري لدراسة

03 أولاً: مبررات اختيار الموضوع

03 ثانياً: أهمية الموضوع

03 ثالثاً: أهداف الدراسة

04 رابعاً: اشكالية الدراسة

05 خامساً: مفاهيم الدراسة

07 1. الإطار القانوني لعملية التقييم

08 2. أهداف تقييم الأداء

09 3. مدة التقييم

10 4. المسؤول عن التقييم

13 5. حق التظلم من نتائج التقييم

13 6. صعوبات تقييم الأداء

14 7. طرق تقييم الأداء

سادساً: المداخل النظرية

16 1. نظرية الإدارة العلمية

16 2. نظرية المبادئ الإدارية

17 3. النظرية البيروقراطية

18 4. مدرسة العلاقات الإنسانية

19 5. نظرية النظم

20 6. نظرية الإدارة اليابانية

21 7. الإدارة بالأهداف

21 8. نظرية التحليل الاستراتيجي

سابعاً الدراسات السابقة

1. دراسة بوبرطخ عبد الكريم 22
2. دراسة جباس خالد 24
3. دراسة عز الدين هروم 25
4. دراسة سعيد بلوم 27
5. دراسة عمار بن عيشي 28
6. دراسة عبد الوهاب حنين 30

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

- أولاً: فرضيات الدراسة 33
- ثانياً: مجالات الدراسة 34
- ثالثاً: المنهج المستخدم 36
- رابعاً: العينة 38
- خامساً أدوات جمع البيانات 38

الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

- أولاً مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات 61
- ثانياً مناقشة النتائج في ضوء النظريات 62
- ثالثاً مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة 63
- رابعاً القضايا التي تثيرها الدراسة 64
- خاتمة 66
- قائمة المصادر والمراجع 68
- ملخص الدراسة 73
- الملاحق:
- الاستمارة 75
- لمحة حول المؤسسة 81

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

رقم	العنوان	ص
01	الخاص بالجنس	41
02	الخاص بالسن	42
03	الخاص بالمستوى التعليمي	43
04	الخاص بالأقدمية	44
05	يبين اهتمام المؤسسة بعملية التقييم	45
06	يبين الأساس الذي يتم عن طريقة تقييم الأداء	46
07	يوضح القائم على عملية التقييم	47
08	يوضح شرح معايير التقييم للمرؤوسين	48
09	يوضح النماذج التي يعتمد عليها المقيم	49
10	يبين المدة المحددة لتقييم الأداء	50
11	يوضح علانية نتائج التقييم	51
12	الخاص بالطعن في نتائج التقييم	50
13	يوضح امكانية النظر في الطعونات	53
14	يوضح فعالية نظام تقييم الأداء	54
15	يبين معرفة أهداف تقييم الأداء	55
16	يوضح الاستفادة من التحفيز	56
17	الخاص بالترقية	57
18	يوضح الاستفادة من التدريب	58
19	الخاص بالعقوبة	59
20	بين استخدامات التقييم في المؤسسة	60

قائمة الأشكال

ص	العنوان	رقم
08	أهمية تقييم الأداء	01
12	معايير الأداء عبر المستويات التنظيمية	02
12	إجراءات تقييم الأداء	03

مقدمة:

شهدت المؤسسات عبر أنحاء العالم تحولا كبيرا، إذ نجد هذا التحول قائم على قانون العرض والطلب من خلال مبدأ **comment écouler le marché?** وللاستجابة لهذا ظهرت لنا عديد المؤسسات وتنوعت المنتجات وأصبحت الوفرة السمة البارزة للسوق لتوفر العرض وقلة الطلب، ما يفرض على المؤسسات انتهاج سياسة أخرى وهي كيف يمكن لها الانتقال من الكمية إلى النوعية وتحقيق الميزة التنافسية؟ في خضم هذا التزاحم والوفرة وتعدد وكثرة المؤسسات وتنوعها، وإيماننا منها بأن الموارد البشرية هي الفيصل والوحيد الذي سيصنع الفارق، ولضمان بقاءها وجب عليها استحداث إدارة تهدف إلى توسيع خبرات الأفراد من خلال تطوير قدراتهم وزيادة معارفهم، مما يتيح لهم تحسين الأداء في وظائفهم الحالية والمستقبلية، وترتكز هذه الإدارة على وظائف متكاملة بدءا بالاستقطاب واختيار الفرد المناسب وتطويره عن طريق التدريب المستمر والحفاظة عليه بكثرة المزايا والتحفيزات، لضمان بقاءه لفترة أطول وولائه للمؤسسة.

ويدرج لنا "الخضر سكيو" في كتابه تسيير الموارد البشرية "على أن إدارة الموارد البشرية هي قياسات وإجراءات وأنشطة تطبق على الموارد البشرية المتاحة هدفها خلق الفعالية المثلى للفرد وللتنظيم فهي تعتبر الفرد كمورد وليس تكلفة".

ونظرا للتحديات والرهانات التي تشهدها المؤسسات والعراقيل التي تقف أمام مسيرتها، أصبح من الضروري التركيز على الأداء، الذي يعد السبيل الوحيد لضمان بقاءها ونموها واستمرارها.

وفي بحثنا هذا تم التركيز على واحدة من وظائف هته الإدارة وهي وظيفة "تقييم الأداء" والتي تعتبر من السياسات العامة المعقدة، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ولو أن

بعض العاملين يصعب قياسهم لطبيعة الأعمال التي تتركز على الطاقة الذهنية، وتعتبر عملية أساسية للتعرف على سير الأعمال، واتخاذ القرارات، ولهذا الأهمية جاءت الدراسة.

لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة -سونلغاز- على مثل هكذا نظام وللوصول إلى نتيجة وتشخيص فعلي لهذا الطرح تم تقسيم الدراسة الراهنة إلى ثلاثة فصول.

الفصل الأول: تناول فيه الإطار التصوري واحتوى على المبررات والأهمية والأهداف، والمشكلة البحثية للدراسة، أما الإطار النظري فقد احتوى على مفاهيم الدراسة والنظريات والدراسة السابقة.

الفصل الثاني: متعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة ضم الفرضيات ومجالات الدراسة والمنهج والعينة، وأدوات جمع البيانات.

الفصل الثالث: في هذا الفصل تم تبويب البيانات وتحليلها ومناقشتها في ضوء كل من الفرضيات والدراسات السابقة.

ولكل بحث خاتمة يتم التوصل إليها كحصولها نهائية يختتم بها.

الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

أولاً: مبررات اختيار الموضوع

ثانياً: أهمية الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: إشكالية الدراسة

خامساً مفاهيم الدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

- 1- الرغبة في دراسة موضوع نظام تقييم الأداء وهذا من أجل تكوين نظرة دقيقة عن هذا النظام.
- 2- التمرس والتمرن على كيفية إعداد البحث من خلال اتباع أطر منهجية تكفل لنا الطرق الموصلة إلى نتائج نهائية.
- 3- توفر المادة العلمية حول موضوع وإمكانية إجرائه ميدانياً.
- 4- اكتساب زاد معرف سوسولوجي من خلال تناول عديد النظريات والاطلاع على الدراسات السابقة والتي أجريت في بيئات مختلفة.

ثانياً: أهمية الدراسة

تحت "مبدأ لكل تفكير علمي أهمية" فإن أهمية الدراسة تكمن في أنها ستمكن القائم على الدراسة من الإحاطة بالموضوع بنوع من التمحيص والتدقيق، وبذلك إثراء رصيده المعرفي في تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية كما ستتضح الأهمية أكثر من خلال النتائج التي ستسفر عنها للوقوف على إيجابيات وسلبيات هذا النظام لتدارك النقائص وتأمين المكتسبات لتضمن بقائها ونموها واستمرارها بالإضافة إلى القضايا التي ستثيرها والتي ستكون ممهدة لدراسات أخرى.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التوصل إلى مدى اعتماد المؤسسة - سونلغاز - على نظام تقييم الأداء لمواردها البشرية بالاعتماد على بعدين وهما المعايير الموضوعية ووضوح الأهداف. ولن يأتي ذلك إلا من خلال الإحاطة الشاملة بالمفاهيم والنظريات والدراسات السابقة والتي تضبط إشكالية البحث وفروضها لتختبر هذه الأخيرة من خلال صحة الفرضية أو عدم صحتها، ميدانياً.

رابعاً الإشكالية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية المحور المركزي الذي من خلاله تستطيع المؤسسة أن تسير وتتحكم في بقية الموارد الأخرى، لتحقيق التوازن حتى تضمن وجودها وبقائها وسيورتها، ولا يتم ذلك إلا من خلال الوظائف المتكاملة والمتناسقة فيما بينها، تعنى بالفرد منذ دخوله إلى غاية خروجه بدءاً باستقطاب الكفاءات والمهارات والحفاظ عليها عن طريق تحفيزها وتدريبها، وتوفير السلامة المهنية... وتقييم أداء مواردها، وهته الأخيرة تكمن أهميتها داخل المؤسسة في أنها عملية للتواصل مع الموظف حول أداء العمل المكلف به، وهي عملية ووسيلة منظمة ودورية لرصد تميز الفرد بعمله الحالي وإمكانياته المستقبلية، إن هذا النظام يمارس تقريبا في كل مؤسسة، ويتم تنفيذه لتقييم أداء العاملين لأنها توفر تغذية عكسية للموظف وللمنظمة لتحقيق غرضين الأول إداري والثاني تطويري.

ونجد في هذا الصدد عديد النظريات التي أرسدت قواعد لهذا النظام فالنظريات الكلاسيكية ركزت على وضوح المعايير ودقة القياس، والاعتماد على الموضوعية في التقييم، والابتعاد عن التحفيز والاعتبارات الشخصية، أما النظريات الحديثة فنظرت للتنظيمات بنظرة جديدة وأكدت على أنه حان الوقت لنزع الأفتعة وكشف الحقائق، لأن العامل لم تعد تضبطه القوانين واللوائح، بل أصبح فعلا استراتيجيا ذكيا، مغامرا، مناورا للقفز على قوانين التنظيم لتحقيق مصالحه، وفق نظام اللعبة يتحمل الربح والخسارة معا.

ونجد أن الدراسات السابقة تنفق على نتيجة واحدة وهي عدم أهمية وموضوعية عملية التقييم داخل المؤسسات الاقتصادية، وإن كانت هته الأخيرة لها خصائص تجعلها تختلف عن المؤسسات العمومية والإدارية، والتي لا تتوفر دائما على المعلومات التي تحتاجها التنظيمات الاقتصادية من أجل اتخاذ قرار كرد فعل السوق الذي يساعد المسيرين على ضبط وتيرة الإنتاج وتحسين استخدام الموارد وتقييم أداء المستخدمين وغير ذلك من المؤشرات التي تحتاجها المؤسسة الاقتصادية لاتخاذ القرار. ودراستنا الراهنة وقع الاختيار على مؤسسة ذات طابع تجاري وهي مؤسسة -سونلغاز- ولأنها واحدة من المؤسسات الإستراتيجية يحتل نظام تقييم الأداء داخلها مكانة عالية وضمن هذا السياق تحاول الدراسة الراهنة تشخيص فعلي لهذا النظام من خلال الإجابة على تساؤل مركزي مفاده:

● ما مدى اعتماد المؤسسة على نظام تقييم الأداء؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل أسئلتين فرعيتين وهما:

● ما مدى اعتماد المؤسسة على معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء؟

● ما مدى اعتماد المؤسسة على أهداف واضحة في عملية تقييم الأداء؟

خامسا: مفاهيم الدراسة

يقول "كرونباخ" أننا: نكون مفهومًا حينما نتعرف، على مجموعة من المواقف بينهما عنصر مشترك، وعادة ما نعطي اسما أو عنوانا لهذه المجموعة، ويشير المفهوم إلى العنصر المشترك بين المواقف ويهمل التفاصيل، التي تختلف بينهما.¹

- وفي هذا الفصل سنأخذ بعض المفاهيم بشيء من التفصيل.

وأولها: "التقييم" إذ يعرف: على أنه عملية تحديد أو تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة أو مدى التوافق بين فكرة أو عمل ما وبين القيم السائدة، والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي.²

ثانيا: "الأداء" هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فاعلية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة.³

- ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة، باعتبارها تنصب على الانجازات المحققة في المؤسسة، وتتم من أجل، الإجابة: على ماذا تحقق؟ مما يجب أن يتحقق؟ أما لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟ فالإجابة عليه هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة، ولا يدخل في عملية إطار تقييم الأداء، أي أن هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة تقييم الأداء في حد ذاتها تتضمن أيضا دراسة الانحرافات إن وجدت لتحديد أسبابها وكذا التدابير الواجب اتخاذها، وفي هذا الشأن من يرى "أن تقييم الأداء هو جزء من عملية

¹ - فضيل دليو: قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص53.

² - مصلح الصالح: الشامل، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزي-عربي، ط1، دار عالم الكتب، الرياض - السعودية، 1999، ص198.

³ - كامل برير: إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت - لبنان، 2012، ص172.

الرقابة فإذا كانت الرقابة عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية".¹

عرف "فيشر ورفاقه" تقييم الأداء على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة.²

ويعرفه "فيصل حسونة" بأنه عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم، ويتم من خلال الملاحظة المستمرة من قبل، المدير المباشرة في أغلب الأحيان، ويتعلق على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.³

ويدرج "نوري منير" هو الآخر تعريف لتقييم الأداء على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجربى مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعلمونه.⁴

ويرى "عمر وصفي عقيلي" أن تقييم الأداء وفق بعده المعاصر هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويشتمل على مجموعة من الأسس، والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد

¹ - عبيد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، نوفمبر 2011، ص95.

² - حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت لبنان، 2003، ص360.

³ - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، الأردن، 2011، ص 147.

⁴ - نوري منير: الوجيز في تسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص163.

البشرية في المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أو مسؤولين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته.¹

التعريف الإجرائي:

تقييم الأداء هو وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، يعنى بقياس أداء الموارد البشرية، وفق معايير موضوعية ودقيقة حتى يتم تحديد الأهداف الإدارية والتطويرية، لضمان العدالة داخل التنظيم، سواء تعلق الأمر بالعلاوات أو المنح والترقية والتدريب، أو حتى العقوبات. وهذا حتى تكون هناك ثقة بين الإدارة والموظفين لضمان السير الحسن للمؤسسة.

1. الإطار القانوني لعملية تقييم الأداء:

تحدد لكل من المواد 97 إلى 103 من الأمر رقم 06-03 والمؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المرفق بالقانون رقم 06-12 المؤرخ في 14 نوفمبر 2006، والذي يحدد القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة، الإجراءات القانونية لتقييم الموظف.² إذ تنص المادة 97 على ما يلي: يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة.³

¹ - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل، ط2، عمان- الأردن، 2009، ص263.

² - شوقي نور الدين: أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارية العمومية، هيئة التأطير بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش- الجزائر، 2011، ص148.

³ - رشيد خلوي: القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ط1، كليك للنشر، الجزائر، 2011، ص20.

الشكل رقم 01: مستويات تقييم الأداء:



المصدر: من إعداد الطالبة

2. أهداف تقييم الأداء:

إن الهدف من تقييم الأداء هو ترتيب الأفراد تنازلياً أو تصاعدياً حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية، ومن ثم فإنه يختلف عن تقييم الوظائف، في أن الأول يعتبر وسيلة قياس مقدرة الأفراد في حين أن الثاني يعتبر وسيلة لدراسته درجة الصعوبة في الوظائف، ولاشك أن تقييم أداء الأفراد يساعد الإدارة على وضع كل فرد في المكان الذي يتلاءم مع صفاته ومؤهلاته كما يمكنها من شغل كل وظيفة بمن يصلح لها.¹

وعموماً فإن تقييم الأداء له ثلاثة أهداف وهي كالآتي:

¹ - أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، عمان - الأردن، 2011، ص260.

أ. الأهداف الاستراتيجية:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل، بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقاً.¹

ب. الأهداف الإدارية:

المنظمات تقوم بتقييم أداء الأفراد العاملين بها بغرض اتخاذ العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بظروف العمل والترقية والنقل والمكافآت والخوافز.... وغيرها.

ج. الأهداف التطويرية:

فهي تلك المتعلقة بتحسين الأداء والقضاء على نقاط الضعف فيه وتدعيم نقاط القوة، وذلك من خلال التدريب والتنمية الإدارية للأفراد بغرض وضع مهاراتهم وزيادة إمكانياتهم، الحالية والمستقبلية.²

3. مدة التقييم:

إن مدة التقييم تختلف من منظمة لمنظمة أخرى وأحياناً من مجتمع لآخر، فالمجتمع الأمريكي ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الدوري والسنوي، أما في المجتمع الياباني ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الطويل، الأمد لأكثر من سنة واحدة، بالإضافة لذلك فإن حجم المنظمة وطبيعة أدائها وأهدافها من التقييم تعتبر أيضاً من العوامل الأساسية المحددة لسياسة التقييم المستهدفة في الإطار الزمني المعتمدة، ولكن بالشكل العام يمكن أن يكون التقييم بشكل دوري و سنوي أو أي توقيت معين، ولكن في العادة يكون التقييم للعاملين بعد انقضاء فترة التجربة وكذلك لإغراض تثبيت العاملين في وظائفهم أو نقلهم أو ترقيتهم إلى وظائف جديدة، أي أن التقييم يعتمد على طبيعة الحاجة إليه في المنظمة.³

¹ - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط3 دار وائل، عمان- الأردن، 2011، ص139.

² - صلاح الدين عبد الباقي وأخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص235.

³ - خضير كاظم حمود، يابس كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، ط5، دار الميسرة، عمان - الأردن، 213، ص168.

4. المسؤول عن التقييم:

يمكن تقييم أداء العاملين عن طريق:

أ- المدير المباشر: يكون معظم التقييم من المدير المباشر للموظفين، والأمر الإيجابي هنا هو أن المشرق المباشرة

يملك المعرفة الجيدة بالمهام، الموكلة إلى الأفراد وحتى عندما يتم جمع معلومات التقييم من مصادر أخرى فإن المدير

المباشر هو من يستخدم هذه المعلومات لتقييم الأفراد.¹

ب- مدير الإدارات: ضمانا للعدالة والموضوعية تقرر بعض المؤسسات عرض تقديرات الرئيس المباشر على سلطة

رئاسية أعلى من أجل مراجعة التقارير التي وضعها.

ت- لجنة التقييم: تتولى في بعض المؤسسات لجنة لوضع تقارير عن أداء العاملين وسلوكهم، يكون أعضاؤها

الأشخاص الذين لهم صلة بالعامل، ومن الأفضل أن يكون مدير الموارد البشرية أو من ينوب عنه أحد أعضائها

لتزويدها بكافة البيانات اللازمة.²

ث- التقييم الذاتي: وهي أحيانا ما تستخدم عادة بتوازي مع تقييم المشرفين والمراقبين، إلا أن مشكلتها هي أن

الموظف عادة ما يصنف و يقيم نفسه أعلى مما يقيمه أقرانه أو المشرفين والمراقبين، ومن هنا يأتي الاختلاف.

ج- التقييم من جانب المرؤوسين: كثير من الشركات اليوم تدع المرؤوسين يقيمون أداء المشرفين في وقت واحد، وهي

عملية يطلق عليها التغذية العكسية التصاعدية، وهي تساعد المديرين على تشخيص أساليب الإدارة وتحديد مشاكل

الأفراد المحتملة واتخاذ إجراء تقويمي مع مدير من الأفراد إذا لزم، وهذه التقييمات هامة وقيمة عندما تستخدم لغرض

¹ - سليم عيسى: إدارة شؤون الأفراد، ط1، دار أسامة، عمان الأردن، 2010، ص 171.

² - زاوية صورية، تومي ميلود: دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة

محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، جوان 2010.

تطويري أكثر منه تقييمي فالمديرين الذين يتلقون تغذية عكسية من التابعين الذين يرون أن التقييم التصاعدي أكثر إيجابية مما يفعل المديرين الذين يتلقون تغذية عكسية مجهولة.¹

5. معايير تقييم الأداء:

إن الهدف من عملية تحليل الوظائف، هو تحديد العناصر الوظيفية المؤثرة على أداء العاملين، وعندما تحدد المنظمة السلوك الوظيفي المطلوب من العاملين فإنها يجب أن تبدأ في تصميم معايير قياس هذا الأداء،² ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء، جيداً وفرضياً وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري للنجاح بعملية التقويم للأداء، حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.³

لقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير ومجالات تطبيقها، فمنهم من لجأ إلى تخصيص معايير لكل مستوى تنظيمي أو إداري، ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الأعمال أو الوظائف الإدارية، ومن الأمثلة على هذه المعايير:

معرفة العمل، القيادة، المبادرة، الإبداع، نوعية الأداء، حجم العمل، التعاون، القدرة على اتخاذ القرارات، القدر على حل المشاكل، الاتجاهات نحو العمل، وتفويض الصلاحيات.⁴

والمثال الآتي يوضح الأداء عبر المستويات التنظيمية:

¹ - جاري ديسلر: تر: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودا، دار المريخ، الرياض-السعودية، 2012، ص 342.

² - عادل محمد زايد: إدارة المواد البشرية رؤية استراتيجية، كتاب الكتروني، القاهرة- مصر، 2003، ص 341.

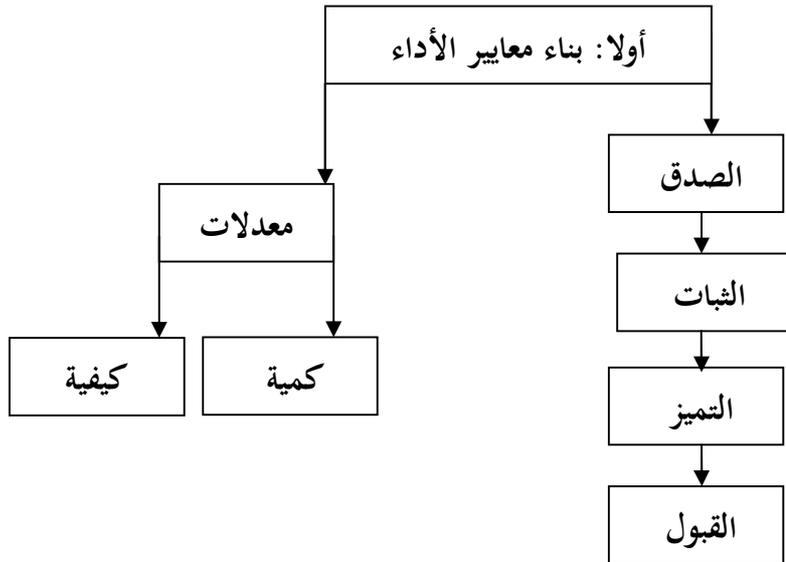
³ - إبراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر، 2013، ص 113.

⁴ - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، ط2، إثناء للنشر، الأردن، 2014، ص 241.

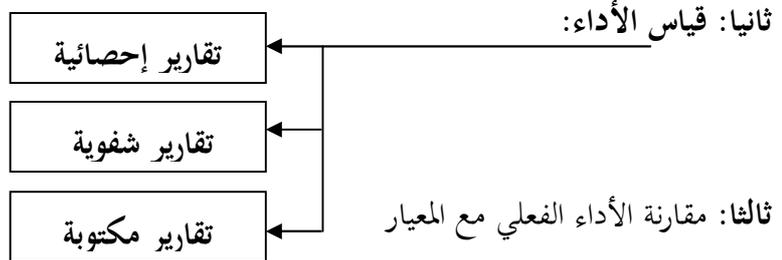
الشكل رقم 02: يوضح معايير الأداء عبر المستويات التنظيمية.¹

المستوى التنظيمي	معايير الأداء
الإدارة العليا	مكانة رائدة في الصناعة وأعلى حصة في السوق
الإدارة الوسطى (مثال إدارة التسويق)	حصة في السوق مقدارها 2 مليون وحدة
الإدارة التشغيلية قسم الإعلان	نسبة = 4000 جنيه ميزانية الإعلان / 2 مليون وحدة
الأفراد (مندوبي البيع)	200 ألف وحدة لكل مندوب

إجراءات تقييم الأداء:



الشكل رقم 03: إجراءات تقييم الأداء



ثالثاً: مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار

رابعاً: إعلان نتائج التقييم

خامساً: القرارات والإجراءات النهائية

المصدر: من إعداد الطالبة

¹ - المصدر: أحمد ماهر، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، ص340.

6. حق التظلم من نتائج التقييم:

إن أفضل الحلول لمعالجة هذه الحالة هو أن يفتح لهذا الموظف باب التظلم من نتائج تقييم أدائهم، لاسيما وأن حق التظلم تكفله قوانين العمل في أغلب دول العالم، وأن الإدارة ترغب في تحقيق العدالة بين العاملين، إذ يستطيع الموظف تقديم طلب رسمي إلى إدارة الموارد البشرية التي تطبق الإجراءات الخاصة بحق التظلم التي يتضمنها نظام تقييم الإدارة المطبقة في المنظمة.

ولنظام التظلم فوائد عديدة من بينها:

- حق التظلم للعاملين يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في تقييم أداء العاملين.
- يعطي حق التظلم للعاملين في إدارة الموارد البشرية شعور جيدا نحو نظام تقييم الأداء وثقة به وبنزاهته.¹

7. صعوبات تقييم الأداء:

تواجه عملية تقييم الأداء بالمؤسسة الكثير من المشاكل والتحديات التي يجب العمل على إيجاد حلول لها، حيث تعتبر الصعوبة في تحديد مؤشرات لقياس الأداء من المعوقات التي تواجه الإدارة، خاصة وأن لكل مؤسسة أهدافا تختلف عن الأخرى الأمر الذي يجعل الاعتماد على معايير موحدة في تقييم الأداء في غاية الصعوبة. وبصفة عامة فإن أهم المعوقات التي تواجه المؤسسات في تقييم أدائها هي:

- الصعوبة في تحديد الأهداف من عملية التقييم بدقة من أجل الوصول إلى تحديد نموذج متكامل وواضح وعلى درجة الدقة والموضوعية في تقييم الأداء.
- الصعوبة في تشخيص وتحليل ودراسة الانجاز بهدف تقييمه، وهنا يجب تحديد الأولويات والجوانب الأكثر أهمية وارتباطا بالأداء في عملية التقييم.

¹ - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 263-264.

- الصعوبة في تطوير المؤشرات الكمية والنوعية لقياس أداء المؤسسة حيث تختلف المؤشرات الواجب تطويرها من مؤسسة إلى أخرى.
- النقص في الموارد البشرية اللازمة لتصميم نظم لقياس وتفسير النتائج، حيث يتطلب عملية التقييم درجة عالية من الخبرات والكفاءات في هذا المجال.¹

8. طرق تقييم أداء العاملين:

قبل أن نضع نظام التقييم الأداء في أي مؤسسة، يجب أن يطرح السؤال الآتي: ماذا نريد أن نقيم؟ في ممارسات المؤسسات الأمريكية التقييم يستخدم للإحاطة بالأساليب والسمات والخصائص التي يتمتع بها العامل، وتستعمل لتحديد وتوضيح سلوكيات العامل، وبذلك تكون أمام تلمين دقيق لنتائج العامل، وكل هدف من التقييم يتطلب طرق خاصة.

- 1- Les méthodes d'évaluation des traits : L'échelle de classement graphique
la méthode essai narrative
- 2- Les méthodes d'évaluation du comportement : la méthode chek- list
La méthode échelle de classement vertical des comportements
- 3- Evaluation des résultats : la méthode tableau de bord stratégique
Le mangement le mangement par objectif (MBO)
- 4- La méthode évaluation 360° : l'évaluation par le manger
L'évaluation par le subordonné
L'évaluation par les pairs
L'évaluation par les co- equipiers
L'évaluation par les clients
L'évaluation par l'employé²

¹ - غيدة فلة: اشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات العمومية)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 03، 2011-2012، ص123.

² - Sid Ahmed Bonrouane : le mangent des ressources humaines, office des publication universitaire, ALGER , 2010,P107

سادسا: المداخل النظرية لموضوع البحث.

النظرية وعلى حد تعبير روبرت ميرتون أنها مجموعة من التصورات، أو بناء منطقي علمي يفسر ظاهرة ما. والنظرية مجموعة أبحاث تحاول تفسير الوقائع والظواهر، أو هي البحث في المشكلات القائمة على العلاقة بين السبب والمسبب ووجوب تواجد النظريات في أي بحث يعتبر أمرا مفروغ منه، إذ يتم مقارنة النتائج المتوصل إليها في نهاية البحث مع النظريات التي تطرقت لموضوع البحث، بمعنى توافقت أو لم تتوافق ليأتي بعد هاته النتيجة التحليل والتعليل.

نظرية الإدارة العلمية:

لقد حاول تايلور عن طريق دراسته الميدانية، التي تقوم على الملاحظة والتجربة، أن يميز عنصري الحركة والزمن ومحاولته لاختزال الحركات الزائدة لتوفير الطاقة والجهد، مع استحداث نظم للتدريب، والتعيين على أساس الخبرة، والتخصص وضرورة تقسيم العمل المهني الإداري، ويمكن فيما يلي: الإشارة إلى أهم أفكار نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على أساليب جديدة لزيادة العمل والإنتاجية.

قياس العمل: عن طريق الخبرة والملاحظة الميدانية، إجراء التجارب، كما اهتم تايلور بقياس العمل، وذلك عن طريق الوصول إلى الوقت الأمثل لأداء جميع الأعمال الإدارية والمهنية والفنية، وربط إنتاجية العامل بمعدلات متوسطة، حتى يحد من العمليات الزائدة في العمل.¹

ووضع تايلور نظاما للحوافز يعتمد على أساس ربط دفع الأجور بعدد وحدات المنتجة، إذا كان عدد الوحدات المنتجة أقل، من حد معين، وفي حالة زيادة عدد الوحدات عن ذلك الحد فإنه يتم دفع أجل أعلى للوحدة لكافة الوحدات المنتجة.

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2000، ص58.

لقد تزامنت دراسات فرانك جلبريت وليليان جلبريت مع أبحاث تايلور، حيث قاما بالتركيز على كفاءة العامل والإنتاجية، كما أكد على تدريب العاملين وتحفيزهم له أثر كبير على الكفاءة والإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك فقد توسعا في دراسة الزمن والحركة التي تناولتها دراسات تايلور، حيث قاما بتقسيم كل عمل إلى نشاطات وكل نشاط إلى حركات لازمة لتأدية النشاط، كما تمكنا من تحديد الزمن المعياري لأداء كل نشاط، كما تمكنا من تحديد الزمن المعياري لأداء كل نشاط. بالإضافة إلى ذلك فقد أكدنا على أن تدريب العاملين وتحفيزهم له أثر كبير على الكفاءة والإنتاجية.

وفي نفس الفترة ساهم هنري جانتي في نشر مبادئ الإدارة العلمية، إلا أنه اختلف مع فريدريك تايلور في حساب الأجور والحوافز، فقدم نظاما يؤكد على ضرورة دفع أجر محدد يوفر حياة كريمة للعامل بغض النظر عن عدد الوحدات التي ينتجها، فإذا زاد حجم إنتاجه عن ذلك الحد يدفع له أجرا أكبر عن كل وحدة منتجة تزيد عن ذلك الحد.¹

وفي سبيل تحقيق ذلك ابتكر "جانتي" عددا من الخرائط التي تساعد المديرين على إحكام الرقابة أثناء تنفيذ الخطط المقررة، والتي تعتبر أدوات أساسية من أدوات التخطيط والرقابة، إذ تظهر العلاقة بين ما يجب أن يتحقق وما يتحقق فعلا من خلال فترة زمنية محددة.²

نظرية المبادئ الإدارية:

صنف هنري فايول وظائف الإدارة إلى خمسة عناصر كما جاء في تعريفه للإدارة كما يلي: أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب.³

¹ - عبد الباري درة، محفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2012، ص73-74.

² - حسن العلواني: التنظيم الإداري المداخل والنظريات المعاصرة، ط1، بروفيشنال للطباعة، القاهرة- مصر، 2006، ص43.

³ - محمد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة، عمان- الأردن، 2008، ص40.

إذ تشير الرقابة إلى أوجه النشاط التي تتعلق بالتأكد من أن كل عمل قد تم طبقاً للخطة المرسومة، أي التأكد من أن، النشاطات الفعلية تتمشى مع ما سبق تخطيطه بالنسبة لهذه النشاطات.

وقد أكد فايول أن الرقابة الفعالة يجب أن تتصف بالسرعة والدقة، وأن تشمل على معايير محددة للأداء وقياس دقيق له وللانحرافات التي يمكن أن تحدث في الأداء عن المعايير الموضوعية وإتباع ذلك بتصحيح الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع تكرارها. وأكد فايول على أن كل شيء في التنظيم يجب أن يخضع للرقابة.¹

النظرية البيروقراطية:

ينطلق ماكس فيبر في معالجته التنظيمات الاجتماعية من مسألة البيروقراطية التي تعد بالنسبة إليه العمود الفقري لكل تنظيم اجتماعي، وهي تحدد في خطوطها العامة التسلسل الإداري، ونظام الحقوق والواجبات، وآلية العمل لكل عناصر التنظيم، وتتميز العلاقات الاجتماعية فيها بالرمزية البعيدة عن الأجواء والاعتبارات الشخصية والعواطف، ويعتمد نظام الترقيات والمكافآت على الأقدمية والكفاءة الشخصية، فالبيروقراطية عند فيبر جاءت رداً على الذاتية والمصالح الشخصية من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف.²

ويرى فيبر أن النموذج البيروقراطي هو الأكثر عقلانية للتنظيم، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، نظراً لاعتماده على الموضوعية وتغليب اعتبارات الخبرة والكفاءة على الاعتبارات الشخصية.

كما أنه كلما كان التمسك بالتنظيم والقواعد الإدارية الرشيدة كلما نقصت العشوائية، والأخطاء لأن

النموذج المثالي يستمد السلطة من العقلانية وهذا يظهر في المبادئ التالية:

- 1- الاعتماد على مجموعة من القواعد المجردة في تنظيم العلاقات بين المشرفين والمنفذين.
- 2- وضع هيكل نظامي يحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي بحيث يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة.

¹ - محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، القاهرة- مصر، 2008، ص92.

² - حسين صديق: الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض وتقوم، مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث+ الرابع، المجلد 27،

2011، ص331.

3- التوظيف والترقية حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد في وظائفهم، وليس بحسب المحاباة أو القرابة وغير ذلك من العوامل اللاموضوعية.¹

وإذا كان ماكس فيبر يرى أن الإشراف الدقيق والرقابة التامة وتطبيق القواعد يمكن أن ينتج عنه استقرار لسلوك الأفراد وإمكان التنبؤ بهذا السلوك، فإن ميرتون يرى أن ذلك يؤدي إلى احتمال انتشار الجمود في التنظيم وتغليب الوسائل، على الغايات، وبمعنى آخر يصبح هناك نوع من الايمان بالقواعد والإجراءات في حد ذاته وليس باعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم.

يشترك جولدنر مع ميرتون في الاعتقاد بأن المغالاة في الإشراف والرقابة بالنسبة للتنظيم البيروقراطي تؤدي إلى نتائج غير متوقعة تؤدي إلى الإخلال بتوازن التنظيم.²

مدرسة العلاقات الانسانية:

لتحقيق أداء مرتفع وضعت مدرسة العلاقات الانسانية خطة وبرنابجا للتنظيمات الاجتماعية والاقتصادية تتكون من الأهداف والسياسات والبرامج والتنظيم، والتنفيذ إلى الرقابة والتي من خلالها يتم التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج على الصورة المثلى، من خلال عملية المراقبة والحكم على مقدار ما تم تنفيذه وما لم ينفذ، أي المقارنة بين الفعل الواقع والمخطط والمدرس، باتباع عمليات المراقبة الموضوعية، وحل جميع العقبات التي تعترض العمل والمشاكل التي يتعرض لها العاملون من خلال رقابة فعالة هدفها النهائي تقديم كل المساعدات المادية والمعنوية للعاملين، وإشباع رغباتهم النفسية والاجتماعية.³

¹ - الفضيل ريمي، أسماء ريمي: عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سعد دحلب- البليدة، العدد 10، جوان 2013، ص18.

² - محمد عبد السلام: مرجع سبق ذكره، ص117-118.

³ - حسين صديق: مرجع سابق، ص 350.

وتعد المدرسة السلوكية امتدادا لحركة العلاقات الإنسانية، حيث قامت باستخدام البحث العلمي من أجل وصف وتقييم السلوك الإنساني. ومن العلماء الذين ساهموا في هذه المدرسة، نجد دوجلاس ماجر يجور، إذ نادى المديرين إلى تغيير افتراضاتهم عن الأفراد من نموذج (X) إلى (Y) وترتكز نظرية (X) إلى أن الفرد بطبيعة لا يحب العمل وليس لديه طموحات، ولا يتحمل المسؤولية، يمكن تحفيزه بالثواب والعقاب، يقاوم التغيير ويفضل أن يكون تابعا وليس قائدا، وبالتالي يحتاج إلى رقابة شديدة.

وقد انتقد ماجر يجور هذه الافتراضات التي اعتمدت عليها المدارس التقليدية في الإدارة، وأكد على وجوب اعتقاد المدراء، بنظرية وافتراضات (Y) والتي تقوم بالرقابة الذاتية على نفسه ولا يحتاج إلى رقابة شديدة من قبل رئيسة في العمل.¹

نظرية النظم:

قدم كل من "كارتز" و"كان" تحليلا رائدا للمنظمات باعتبار أنها نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية ويؤثر فيها.

ومكونات المنظمة كنظام مفتوح وهي كالاتي:

1- **العمليات:** الأنشطة الداخلية التي تخرج المدخلات في توليفة متميزة مثل عمليات التصنيع وتقديم الخدمة

والشراء والمبيعات والتسويق والصيانة وأنظمة الإدارة.

2- **المخرجات:** وهي نواتج العمليات السابقة من سلع وخدمات ووظائف وأجور وخدمة للمجتمع

وإرضاء للمستهلك.

3- **المدخلات:** رأس المال، المواد، التجهيزات والأصول والموارد البشرية.

¹ - عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سابق، ص 82-83.

4- البيئة: ويظهر فيها المستهلكون والموردون والمنافسون والمساهمون والحكومة، وتظهر أهميتهم في أنهم

يقدمون الدعم اللازم للمنظمة في شكل مدخلات، أو أنهم يقبلون أولاً يقبلون مخرجات المنظمة.

5- المعلومات المرتدة: وهي المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من البيئة والتي تشير إلى مدى قبول أو

رفض هذه البيئة لمخرجات المنظمة، وهي معلومات مهمة في تطوير وتعديل كل من المدخلات

والعمليات والمخرجات.¹

نظرية الإدارة اليابانية:

تعتبر هذه الإدارة من النظريات الحديثة والتي تطورت على يد وليام أوشي، اعتمدت في مفهومها على

أسلوب المشاركة والديمقراطية في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات للوصول إلى نتائج متوقعة فيما بين الإدارة

العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا،² من بين مبادئها التقييم والترقية البطيئين، إذ لا يقيم أداء العامل الياباني

سنويا كما هو الحال في المنظمات الأمريكية والغربية، حيث جرى العرف على تقييمه بعد مضي عشر سنوات على

تعيينه ويتم تقييم إنجازاته خلال هذه الفترة وعلى ضوء هذا التقييم تتم ترقيته، وتعتمد فلسفة هذا الأسلوب على

أساس أن الأداء الجيد للعامل لا يظهر في السنوات الأولى لتعيينه، وبالرغم من أن هذا الأسلوب في التقييم قد يكون

محبطاً للشباب المندفعين عادة إلا أنهم يتقبلونه كأسلوب عمل ما دامت الوظيفة مضمونة والترقية قادمة ولو بعد

حين.³

¹ - أحمد ماهر: تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2011، ص38.

² - محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله: مرجع سابق، ص56-57.

³ - عبيد عريفج وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية، ط1، دار زهران، عمان- الأردن، 2012، ص68-69.

الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف هي نظام شمولي للإدارة يعتمد على أهداف قابلة للقياس تحدد بالتعاون والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية، وقد قطعت الإدارة بالأهداف طريقاً طويلاً منذ أن اقترحها "بيتر دركر" سنة 1905، كأسلوب لتطوير ما يعرف بالرقابة الذاتية،¹ إن فلسفة هذه الإدارة تقوم على تعزيز المشاركة بين الرئيس والمرؤوس، وعلى تقوية الحماس والالتزام لدى العاملين في المؤسسات، وعلى معاونة المديرين لقيادة مرؤوسيههم ورؤسائهم وقياس أدائهم وفق معايير واضحة كما أنها مدخل في الإدارة يتكون من خطوات مرتبطة، تتمثل في اشتراك الرئيس والمرؤوسين في تحديد مجالات الأداء ومعاييرها وفي وضع الأهداف الدقيقة الواضحة وفي وضع خطط العمل لتحقيق الأهداف، والاتفاق على عناصر المراقبة لتلك الخطط، واستعراض مدى تحقيق تلك الأهداف على فترات منتظمة، والواقع أن الأهداف والنتائج المتوقعة في هذه الفلسفة وذلك المدخل تلعب دور الموجه الأساسي للمؤسسات.²

نظرية التحليل الإستراتيجي:

يرى ميشال كروزي: أن البيروقراطية أو الجهاز البيروقراطي أصبح يقوم على أساس الثقة المتبادلة بين كبار المسؤولين في الدولة وبين الموظفين الذين يتم توظيفهم لتقديم خدمات للشعب وليس على أساس الكفاءة والجدارة في العمل.

تمتاز نظرية "كروزي" بتحليل هائل لانشغالات البيروقراطية ورغبة أعضاء الجهاز البيروقراطي لمهادنة الجماعات المهنية والأحزاب السياسية ورجال الأعمال الذين ينسقون مع كبار الموظفين في الدولة ويتوسطون لدى رؤساء البيروقراطية لمنحهم مكافئات وترقيات والانتقال إلى مناصب رفيعة، ولهذا فالبيروقراطيون لا يشغلون أنفسهم

¹ - عبيد عريفج وآخرون: المرجع السابق، ص75.

² - عبد الباري درة، محفوظ جودة: مرجع سابق، ص87.

بالقضايا التي تم المجتمع ككل بقدر ما يهتمون بالقضايا التي تخدم مصالحهم الذاتية ومصالح الجهاز البيروقراطي نفسه.

ويعتقد "كروزي" بأن نفوذ الدولة واحتكارها للسلطة، هو في الحقيقة امتداد لنفوذ البيروقراطية، ومثيلاً لها من الجماعات المهنية والنقابية والثقافية التي تسيطر على قطاعات مهنية، فالخبير البيروقراطي يفرض نفسه في ميدان اختصاصه، والصحافي يحتكر ميدان اختصاصه لنفسه، ويؤثر في الأمور حسب أهوائه، والنقابي يعتبر نفسه هو الوحيد الذي يعرف مطالب الحركة العمالية، وتتلخص وجهة نظر "كروزي" أن مصالح البيروقراطية هو الاعتماد على القوانين والقرارات والمراسيم للتغلب على المشاكل في وقت معين وبمرور الزمن تصبح تلك القوانين لا معنى لها بعد أن تغير الوقت وتغيرت الأوضاع، كما أن الأفراد يتحايلون على القوانين ويستغلون منها ما يخدم مصالحهم.¹

سابعاً: الدراسات السابقة

تكمن أهمية الدراسات السابقة في أنها تساعد الباحث، إذ من خلالها يبني اشكاليته وفرضياته، فنقطة الانتهاء بالنسبة له بداية بحثه، بالإضافة إلى الاستفادة من المنهجية المعتمدة وكيفية تناوله لبحثه، والنتائج المتواصل إليها ومقارنتها مع ما يتوصل إليه، ولهذا سأحاول إيراد بعض الدراسات التي تطرقت لنفس الموضوع.

الدراسة الأولى: دراسة بوبرطخ عبد الكريم:

حول فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية.

دراسة لنيل شهادة الماجستير شعبة تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة،

2011-2012.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة الجزائرية، وتحليل هذا

النظام والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته وتحليل أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسة

¹ - الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي، مرجع سابق، ص 19.

الجزائرية، وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين وتوضيح أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين، ووضع نظرة إيجابية نحوه وتبديد تخوفهم منه، ذلك أنهم يضمنون في أغلب الأحيان أن هذا النظام بعد موجه لكشف أخطائهم وإنزال العقوبات بهم.

منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي اختار الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

من خلال النتائج الميدانية فقد كشفت أن نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة الجزائرية وبصفة خاصة مؤسسة الجرارات الفلاحية أن بداية تطبيقاته كانت بمقتضى مرسوم وضع للمؤسسة في إطار إعادة هيكلتها واعتمادها نظام اقتصاد السوق، ولكن بعد فترة من تطبيقه وتمتع المؤسسة بنوع من الاستقلالية في التخطيط والتسيير تبين أن هذا النظام ضرورة لا بد منها فهو يمكن المؤسسة من معرفة نقاط قصورها خاصة فيما يتعلق بأداء العاملين بها.

وأثبتت نتائج الدراسة أن الهدف الأساسي من تطبيق نظام تقييم أداء العاملين هو من أجل صرف التحفيز المادية، وهذا يعتبر تضيق لمهام هذا النظام خاصة فيما تعلق بالقرارات الإدارية الأخرى من تدريب وتدرج في المسار الوظيفي.

كشفت الدراسة أيضا عن دور اختتامى لنظام تقييم الأداء في تفعيل المؤسسة ذلك أن هناك صعوبات وأخطاء تعترض نتائج هذا التقييم، وأن عملية التغذية العكسية لا تتم بطريقة ممنهجة بل هي تتم بصفة سطحية بطريقة ثنائية بين الرئيس ومستخدميه، بالإضافة إلى أن الأداء الضعيف في المؤسسة (الجرارات الفلاحية) يعود بالدرجة الأولى إلى الآلات الانتاجية فهي تعتبر مهلكة، ومن هذا فنتائج تقييم الأداء لا تترجم فعلا نواحي القصور. ولا تعتمد في تفعيل أداء المؤسسة بصفة عامة وأداء العاملين بصفة خاصة.

الدراسة الثانية: دراسة جباس خالد:

وهي مذكرة ماستر أكاديمي، علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي بعنوان فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال في الآبار ENTP حاسي مسعود، جوان 2014 جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

تهدف الدراسة إلى تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة البترولية والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته.

- الخروج بنتائج واقتراحات حول نظام تقييم أداء العاملين، وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين.

- إبراز أهمية تطبيق نظام التقييم خاصة بالنسبة للعاملين، نظرا لتخوفهم منه واعتقادهم في أغلب الحالات أن هذا النظام ما هو إلا لتصيد أخطائهم وإنزال العقوبات بهم.

- التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، ومحاولة اسقاط تطبيقها على المؤسسة الجزائرية والمؤسسات البترولية خاصة.

منهج البحث:

إن الهدف من هذه الدراسة هو تحليل مكونات تقييم أداء العاملين في المؤسسة، ودراسة فعالية هذا الأخير، نقاط القوة والضعف في هذا النظام، ومن أجل الوصول إلى هذا اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، إضافة إلى المنهج الاستقرائي من خلال جمع البيانات وتحليلها.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية يمكن القول أن نظام التقييم السائد في المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTP، لا يحظى بالاهتمام والمتابعة الكافيين، مثل ما أكده أفراد العينة، وهذا راجع إلى غياب إطار تنظيمي واضح يضمن الشرعية الكافية على هذا النظام، ويضعه ضمن الأولويات والوظائف الإستراتيجية في المؤسسة، مما جعلها تعتبر مجرد إجراء شكلي لا أكثر. مما أدى إلى عدم اتسامة بالموضوعية والدقة الكافيين، الواجب توافرها في أنظمة التقييم السليمة والفعالة، كما حال دون الوصول إلى الأهداف المرجوة منه، وعليه يمكن تأكيد الفرضية التي تنص على أن نظام تقييم أداء العاملين لا بد أن يحظى بالمتابعة والاهتمام الكافيين، حتى يؤدي دوره على أكمل وجه، وتحقق الأهداف المرجوة.

كما كشفت نتائج الدراسة عن جملة من المشاكل والأخطاء، وهي أخطاء متعلقة أساسا بالقائمين على عملية التقييم مشاكل وأخطاء متعلقة بنظام التقييم نفسه بالتنظيم الإداري السائد في المؤسسة كل هذه الأخطاء حالت دون الوصول إلى تقرير عادل وموضوعي لمستوى أداء العامل، حيث يسيطر تحيز الرئيس المباشر على عملية التقييم كما تم تأكيده من طرف أفراد العينة، وهذا ما حال دون فاعليته، وبناء عليه يمكن تأكيد هذه الفرضية التي تنص على أن هناك العديد من الصعوبات والمشاكل التي تحول دون وصول نظام إلى أهداف، وبالتالي دون فاعليته.

الدراسة الثالثة: دراسة عز الدين هروم:

بعنوان واقع تسيير الأداء الوظيفي، للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ماجستير في علوم التسيير شعبة تسيير الموارد البشرية 2007-2008 جامعة منتوري، قسنطينة. دراسة ميدانية بمركب الحارث والرافعات CPG قسنطينة تهدف الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الوقت الراهن بالممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي، للوصول إلى هذا الهدف وضع الباحث جملة من التساؤلات وهي:

- ما هي الوسائل والأدوات التي يتوفر عليها المركب محل الدراسة والتي لها تأثير على ممارسات تسيير الأداء الوظيفي من طرف الرؤساء؟
- هل هناك اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسة تخطيط الأداء؟
- هل هناك اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بالممارسة التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين؟
- ما مدى توفر نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق في المركب على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي؟
- هل يمارس الرؤساء في المركب عملية تقييم الأداء بشكل سليم؟

منهج البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستمارة كأداة لجمع البيانات استمارة للمرؤوسين واستمارة للرؤساء.

نتائج الدراسة:

من خلال النتائج المتوصل إليها أن المركب لا يمتلك نظام رسمي أو شامل لتسيير الأداء، كما لا يجوز على الوسائل والأدوات الكافية لتطبيق العملية بفعالية، من بينها نماذج تقييم الأداء التي تتوفر على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي كما لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط أداء مرؤوسيه، ولا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء بالممارسات التي تنمي العلاقات بين المرؤوسين، بالإضافة إلى ارتكاب الرؤساء في المركب لأخطاء أثناء عملية تقييم أداء العاملين.

ومن خلال هذه النتائج لمركب الجحارف والرافعات وجد أن الأمور بقيت على حالها، ولم يحدث التغيير المطلوب في ذهنيات الرؤساء وهذا من شأنه أن يبقى المركب والمؤسسة الاقتصادية عمومياً بعيدة عن الوصول إلى المستوى الذي يؤهلها لمواجهة التحديات المحيطة بها.

الدراسة الرابعة: دراسة السعيد بلوم:

بعنوان أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة.

تهدف الدراسة إلى الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا ويعني بذلك معرفة العلاقة الموجودة بين أساليب الرقابة بمختلف أنواعها والأداء داخل المؤسسة، وتشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية والتي تساهم في نجاح وتقدم المؤسسة وكشف الأخطاء والانحرافات بداخلها ومحاولة تصحيحها أو التقليل منها، بالإضافة إلى محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الصناعي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية وأداء المؤسسة وذلك باستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا.

منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدام أكثر من أداة واحدة الملاحظة والمقابلة والاستمارة وفقا في نظره لمبدأ المنهجية على اعتبار أن كل أداة بمثابة ضابط لما تصل إليه الأداة الأخرى من بيانات ومعلومات.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

- إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن فهي من العمليات الإدارية الهامة والتي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة اقتصادية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه.
- ضعف العملية الرقابية في مؤسسة السوناكوم من ناحية الموارد البشرية ومن الناحية المالية أثر على المردود الإنتاجي داخل المؤسسة كما أثر على الاستقرار العام للمؤسسة.
- ضعف دور الرقابة التجارية أثر سلبا على الدعاية الجيدة للمنتوج مما تسبب في كساده وقلة عملية البيع حيث يوجد حوالي 1200 جرار لم يتم بيعه.

- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قدس لا يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف مما أثر على العملية الانتاجية في المؤسسة.
- تأثر النظام الرقابة في المؤسسة بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوطات السياسية والاقتصادية.
- هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردود والأداء لدى العمال.
- ضعف الأساليب التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تقييم الأداء أثر على الانتاج وعلى التطور والاستقرار العام في المؤسسة.
- إن عملية تقييم الأداء في مؤسسة الجزارات والمحركات بالسوناكوم لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للعملية الرقابية.

الدراسة الخامسة: دراسة عمار بن عيشي:

- بعنوان تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهرومائية، بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسلية، 2005-2006.

فرضيات الدراسة:

- للاجابة على التسائل المركزي: ما هو دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب. صاغ الباحث فرضياته كآتي:

- يعتبر نظام تقييم الأداء من أهم الأدوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية.
- يؤدي استعمال نظام تقييم الأداء بفعالية إلى تحسين النتائج الفردية والجماعية.
- يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الانتاجية وتحسين العمل.

- تبني البرامج التدريبية بناء على نتائج تقييم الأداء.

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهذا من خلال تجميع المادة العلمية الخام، كما اتبع منهج دراسة الحالة الذي يركز على مؤسسة اقتصادية تستوعب الموضوع، واعتمد أيضا على المنهج الإحصائي من خلال تحليل المعطيات والمؤشرات الإحصائية، كما استخدم المقابلة والملاحظة، والاستمارة كأدوات لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى:

- أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية وتجري كل شهر وهي مخصصة لمنح العلاوات والمنح للأفراد، أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الإنتهاء من كل دورة تدريبية من أجل تقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين، أو لتقييم مدى اكتساب الأفراد لمهارات إضافية.
- ينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى تقييم الأداء على أنه مهم، وسبب عدم النظر إليه على أنه مهم جدا راجع إلى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره وتصافها بالعمومية.
- يعتمد تقييم الأداء في المؤسسة على أساس النتائج خاصة في كمية الإنتاج ثم معيار الصفات الشخصية.
- الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات، وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف.

الدراسة السادسة:

دراسة عبد الوهاب جنين بعنوان تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، بحث للحصول على درجة الدكتوراه بجامعة ST.CLEMENTS العالمية، تخصص إدارة صحية، 2009، سوريا.

يهدف البحث إلى:

- معرفة مفهوم التقييم لدى مدراء الإدارات والأقسام وأهميته.
- معرفة طرق وأساليب التقييم المستخدمة في الإدارات.
- أهمية اعتماد معايير ومؤشرات واضحة للجميع في عملية التقييم.
- معرفة دور أهمية نظام المعلومات والتغذية الراجعة في عملية التقييم.

منهج البحث:

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الاستناد على منهج دراسة الحالة لأنه يقوم على الاستقصاء والتحقق والفحص الدقيق والمكثف لخلفية المشكلة.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وهي:

- عدم وضوح أهمية التقييم ودوره في الإدارة لدى نسبة لا بأس بها من المدراء، من حيث مفهوم التقييم ومنهجه وأدواته وكيفية التعامل مع نتائجه.
- ما زالت الفكرة القديمة للتقييم هي السائدة لدى معظم المدراء باعتبار التقييم عبئاً إضافياً على أعمالهم الإدارية وعدم اعتباره إحدى مهام الإدارة، لذلك كانت النسبة الكبرى منهم يلجئ إليه عند الحاجة أو

للتحقق من حدث ما إضافة إلى اعتماد روتينيا من أعمال الإدارة، يقوم على تقييم كامل الخدمة في مختلف المراحل وفي مختلف المستويات وبشكل دوري.

- كما أن نسبة كبيرة أقروا بضرورة اعتماد معايير للتقييم واضحة لجميع العاملين مبنية على أهداف الخدمات والبرامج المقدمة، إضافة لمؤشرات قياس واضحة تتعلق بمعايير الخدمة.
- إضافة إلى اعتماد النسبة العظمى من المدراء لنتائج التقييم لتكون الخطوة الأولى في التخطيط، وأساس اتخاذ القرار وكذلك اعتمادهم على التغيرات الحاصلة في التقييمات عند اتخاذ قراراتهم.

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: فرضيات الدراسة

ثانياً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني

2. المجال البشري

3. المجال الزمني

ثالثاً: المنهج المستخدم

رابعاً: العينة

خامساً: أدوات جمع البيانات

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الإطار التصوري والنظري للدراسة نتناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية والتي يتم الاعتماد عليها في البحث للانتقال من المستوى النظري إلى المستوى التطبيقي وذلك بالتركيز على المحاور الأساسية والمتمثلة في الفرضيات، مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، والأفراد التي تم استجوابهم، والأدوات المعتمدة في جمع المعلومات وكل هذه الإجراءات من أجل اختبار الفرضيات المطروحة في البحث.

أولاً: فرضيات الدراسة.

إن البحث العلمي مرتبط بالفروض وبدون الفروض لا تمكن التحدث عن شيء اسمه البحث فبواسطة الفروض ترتقي الدراسة إلى مستوى البحث فالفروض هي المحركة المبدئية في رحلة البحث.

إن إمكانية صياغة الفروض تشكل في أغلب الأحوال ثلث عمل البحث تقريبا فهي حلقة وترجمة بين

العمل النظري والعمل الميداني فالاستهانة بها تؤثر على نجاح البحث.¹

ولقد ارتكزت دراستنا الراهنة في استقصائها لموضوع البحث على فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين.

الفرضية العامة:

تعتمد مؤسسة سون الغاز على نظام تقييم الأداء من خلال نظام محكم بدقة عالية.

الفرضية الجزئية :

1- تعتمد مؤسسة سون الغاز على معايير موضوعية بدرجة عالية.

2- تعتمد مؤسسة سون الغاز على أهداف إدارية وأخرى تطويرية بشكل واضح.

1- أحمد زردومي: ملاحظات حول تحديد الاشكالية وصياغة الفروض، كتاب الدراسات في المنهجية تحت إشراف فضيل دليو، ط 4 ، ديوان

المطبوعات الجامعية الجزائر 2011 ص 33-34.

ثانيا: مجالات الدراسة

تحتل مجالات الدراسة مكانة كبيرة: ضمن البحوث والدراسات التنظيمية، وتعد ركيزة أساسية فيها، فانها تمكن الباحث من وجهته والمكان المخصص لإجراء الدراسة، وجميع الخصائص الموجودة ضمنها لذلك نجدها تنقسم إلى ثلاث هي المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني.¹

1 المجال الجغرافي:

تم اختيار مجال الدراسة الميدانية لموضوعنا الراهن بمؤسسة سونلغاز sonalgaz ببلدية مهدية ولاية تيارت.

التعريف بالمؤسسة العمومية للكهرباء والغاز:

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أو سونلغاز هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها انتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بامكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة الى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

تاريخها:

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية للكهرباء وغاز الجزائر المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز، وتضم E.G.A المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون LEBON وشركائه SAE الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

¹ - محمد أمين شباب: ادارة الوقت والأداء، مذكرة مكملة لنيل الشهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت

1955، سكيكدة، 2010 2011، ص 122.

استقلالية أكبر في التسيير:

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز شركة مساهمة تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة، ومن الناحية أخرى فان هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤوليتها كاملة.

وعلي صعيد تسييرها، يشرف علي تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة ومجلس ادارة ويديرها رئيس مدير عام.

طموح سونلغاز:

طموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى علي مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

وهي الشركة مساهمة في مشروع محطة توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية والغاز حاسي الرمل.

2-المجال البشري:

وهو عدد الأفراد العاملين المتواجدين بالمؤسسة اللذين أجريت عليهم الدراسة الراهنة، حيث تحتوي مؤسسة سونلغاز على 35 عامل لايتوزعون كالمعتاد على إطار وعون تحكم وعون تنفيذ، بل لديهم تصنيف مختلف عن المؤسسات الأخرى.

المجال الزمني:

استغرقت الدراسة حوالي 40 يوما من 2017/04/02 إلى غاية 2017/05/08. تخللتها عديد

الزيارات إلى المؤسسة:

المرحلة الأولى: وهي عبارة عن زيارة استطلاعية للمؤسسة أين تم التحدث عن امكانية الترخيص لإجراء الدراسة بمؤسستهم.

المرحلة الثانية: وهي عبارة عن مقابلة مع رئيسة المصلحة حتى نطلعنا على عدد العمال، التقسيمات المعتمدة للموظفين، ومنح بعض المعلومات والوثائق

المرحلة الثالثة: وفي هذه المرحلة تم تقديم الاستمارة التجريبية لرئيسة المصلحة للاطلاع على ما تحتويه، وتم حذف بعض الأسئلة لأن هناك بعض الخصوصيات لاينبغي الافصاح عنها.

المرحلة الرابعة: وهنا في هذه المرحلة تم تقسيم الاستمارات على العمال، وتم استرجاعهم بعد أربعة أيام.

ثالثا: المنهج المستخدم

في درستنا الراهنة نحاول تشخيص واقع فعلي وهو معرفة مدى اعتماد المؤسسة سونلغاز على نظام تقييم

الأداء الموارد البشرية للوصول إلى هذه المعرفة تم الاعتماد على المنهج الوصفي.

لدراسة أي موضوع مهما كان مجاله إلا واستلزم إتباع منهج معين يؤخذ على أنه الطريقة التي يمكن من خلالها أن تضبط الباحث أدوات هذا المنهج لاتمام دراسته، ويعرف المنهج بأنه عبارة عن سلسلة من مراحل المتتالية التي ينبغي عليه اتباعها بكيفية منسقة ومنظمة¹.

ويعرف المنهج الوصفي على أنه الطريقة العلمية المنظمة التي يعتمد عليها الباحث في دراسة لظاهرة اجتماعية أو سياسية معينة، وفق خطوات بحث معينة يتم بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات الضرورية بشأن الظاهرة وتنظيمها وتحليلها من أجل الوصول الي أسبابها ومسبباتها والعوامل التي تتحكم فيها وبتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا².

خطوات المنهج الوصفي:

- ✓ تحديد مشكلة أو موضوع البحث.
- ✓ صياغة وتحديد فرضيات معينة لهذه المشكلة.
- ✓ اختيار عينة مناسبة من أفراد المجتمع.
- ✓ جمع وتحديد وتصنيف البيانات المتعلقة بتلك المشكلة.
- ✓ تحديد وأدوات البحث التي تستخدم في جمع البيانات، كالملاحظة والمقابلة والاستبيان.
- ✓ تحديد العوامل والأسباب في الظاهرة موضوع الدراسة.
- ✓ تحديد النتائج التي يتوصل إليها الباحث من دراسة الظاهرة وتعميمها³.

¹ موريس أنجرس: تر بوزيد صحراوي وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصة، الجزائر، 2004، ص 36.

² عبد الناصر جندي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 201-200.

³ غازية عناية: البحث العلمي، ط1، دار المناهل، عمان الأردن، 2014 ص 50.

رابعاً: العينة

يعتبر اختيار العينة الممثلة للمجتمع المبحوث من أصعب الأمور التي تواجه الباحثين والدارسين، فقد ذكروا أن أول شروط النجاح اختيار العينة هو ضرورة تمثيلها لكل حالات المجتمع المبحوث.

وتعتبر بصدق عن الظاهرة محل الدراسة،¹ ولكن في دراستنا الراهنة ولأن مجموع العاملين داخل المؤسسة لا يتعدى 35 عامل، تم اعتماد الحصر الشامل، وهنا لا يكون للعينة أي معنى، وان كانت العينة عند توفر شروط التجانس والمجتمع أكبر من إمكانيات الباحث، يؤدي إلى نفس النتائج التي تحصل عليها في دراسة نفس المجتمع بأكمله.

خامساً: أدوات جمع البيانات

أدوات البحث العلمي هي مجموعة الوسائل والطرق والأساليب والإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام وإنجاز البحث حول موضوع محدد أو مشكلة معينة، وإذا كانت أدوات البحث العلمي متعددة ومتنوعة، فان طبيعة الموضوع أو المشكلة محل البحث العلمي والدراسة العلمية هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات البحث التي يجب أن يستخدمها في إنجاز وإتمام بحثه.²

المقابلة:

هي المحادثة التي تتم بين القائم بالمقابلة والمبحوث، بغرض جمع البيانات التي يحتاج إليها البحث، ولذلك فهي تختلف عن الحديث العادي الذي قد لا يهدف إلى تحقيق غرض معين، وهي وسيلة أساسية من وسائل جمع البيانات، إلا أن المقابلة تتم عن قرب.¹ إلا أنه في بحثنا هذا كانت المقابلة إن صح القول غير رسمية إذا كان الحوار

¹ - سلاطينة بلقاسم، حسان الجيلالي: أسس البحث العلمي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 127.

² - رحالي حجلية: الوجيز في المنهجية للعلوم الاجتماعية والانسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 71.

¹ - أحمد عياد: مدخل إلى منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 128-129.

يدور حول الموضوع بصفة عامة وإمكانية إنجاز بحث بهذا العنوان في المؤسسة، دارت هذه المقابلة مع رئيسة المصلحة فقط ولم أتمكن من مقابلة بقية العمال بحكم تواجدهم الدائم خارج المؤسسة.

الاستمارة:

يجب قبل كل شيء أن نعرف أن بناء الاستمارة هو عمل جماعي أي ينسب لعدة أشخاص يساهمون بافكارهم واختياراتهم لاختبار العبارات والجمل المناسبة قبل استعمالها، والاستمارة هي مثل باقي أدوات جمع المعلومات، إلا أنها يجب أن تجرب مع عدد من الأفراد ليتم تصحيحها فيما بعد، لتأتي في شكلها النهائي.²

وتعرف الاستمارة على أنها أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية التي يتطلب من المبحوث الاجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب الأغراض البحث.³

والسؤال هو الأساس في جميع الاستبانات، يجب أن تترجم الاستبانة أهداف البحث الى أسئلة معينة، حيث تقدم الاجابات على هذه الأسئلة البيانات اللازمة لاختيار الفروض، لذلك يجب أن يلعب السؤال دورا في تحفيز المبحوثين لتقديم المعلومات التي يسعى الباحث للحصول عليها، أما الاعتبارات الرئيسية التي لا بد من التفكير بها عند تشكيل الأسئلة فهي المحتوى، البنية، الشكل، التابع.⁴

وتم بناء استمارة هذا البحث من خلال مجموعة محاور جاءت كالآتي:

المحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية تضمن خمسة أسئلة.

المحور الثاني والخاص بالفرضية الأولى المعايير المعتمدة في عملية التقييم، وتضمن عشرة أسئلة.

المحور الثالث والخاص بالفرضية الثانية وضوح أهداف عملية التقييم الأداء وتضمن خمسة أسئلة.

وتم تحكيم الاستمارة من قبل مجموعة من الأساتذة أين تم حذف بعض الأسئلة وإضافة أسئلة أخرى.

² - omar aktouf méthodologie des sciences sociales et approche qualitative desorganisations, un produit en version numérique par Mne marec elle bergeon, qubec, canada,1987, p96.

³ - ريحي مصطفى عليان: عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء، عمان - الأردن، 2000، ص 82.

⁴ - دافيد ناشياز: تر: ليلي الطويل، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، بتر للنشر والتوزيع، ط1، سوريا، 2004، ص251.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المحور الأول: خصائص أفراد البحث

الجدول رقم (1) الخاص بالجنس

النسبة المئوية %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
94	33	ذكر
6	02	أنثى
100	35	المجموع

يوضح الجدول التالي أعلاه خصائص الباحثين وفقاً لمتغير الجنس، والملاحظ أن النسبة الغالبة هي للذكور بـ 94% وهذا الشيء طبيعي وعادي لمثل هكذا نوع من المؤسسات، لأن أغلب الأعمال في السونلغاز تكون تدخلية أي خارج المؤسسة (في الأرياف والقرى المجاورة، البلديات التي تنتمي إليها، المؤسسات الأخرى، حرائق...)، وهذا النوع من الأعمال يوكل إلى الذكور أكثر من الإناث، ولهذا يقتصر دور هته الأخيرة على أعمال مكتبة فقط.

الجدول رقم (2): الخاص بالسن

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
20	07]36-26]
23	08]38-32]
34	12]44-38]
14	05]50-44]
09	03]56-50]
100	35	المجموع

المدى: 28=26-54

عدد الفئات: 3.3 لو 5=35

$$\text{طول الفئة: } 6 \approx 5.6 = \frac{28}{5}$$

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 77% هي فئة الشباب والذي لديه قوة وطاقة وقدرة لتحمل

أعمال شاقة وصعبة تختص بها مؤسسة سونلغاز، التي تستوجب التدخل السريع في أي زمان ومكان، بينما نجد

23% ممن يفوق أعمارهم 44 سنة، وهذه الفئة توكل لها وظائف التوجيه والتسيير والتكوين والمراقبة لخبرتها

وأقدميتها لفائدة العمال (الشباب) الجدد والذين لا يملكون خبرة أو تجربة.

الجدول رقم (3): الخاص بالمستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
/	/	ابتدائي
3	1	متوسط
66	23	ثانوي
31	11	جامعي
100	35	المجموع

من خلال المعطيات الكمية التي جاءت في الجدول أعلاه والذي تحدد لنا عنصر المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة 69% من مجموع العمال لديهم مستوى ثانوي ومتوسط، بينما نجد أن 31% فقط متحصلين على شهادات جامعية، نستنتج من هذا التحليل أن طبيعة العمل في السونلغاز تحتاج إلى عمال تنفيذيين، ولا تحتاج إلى شهادات جامعية، فيكفي فقط مستوى دراسي محدود بالإضافة إلى التكوين الإجباري لكافة المتحقيين بالمؤسسة، والذين يستفيدون من تدريبات حول مهامهم داخل المؤسسة، ويأتي دور الإطارات (الجامعيين) لتسيير وإدارة العمال التنفيذيين.

الجدول رقم(04): الخاص بالأقدمية

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
43	07]7-2]
28	08]12-7]
14	12]17-12]
09	05]23-17]
06	03]29-23]
100	35	المجموع

المدى: 26=2-28

عدد الفئات: 3.3 لو 5=35

طول الفئة: 5 ≈ —

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم 05 الخاص بالأقدمية نلاحظ أن نسبة 71% لا تتعدى أقدميتهم 12 سنة، بينما نسبة 29% تتراوح أقدميتهم من 12 الي 25 سنة، والملاحظ أن النسب متنازلة أي كلما قل عدد العمال زادت الأقدمية، وهذا ما يؤكد الجدول رقم 02 حيث وجدنا أن نسبة الشباب 77%.

المحور الثاني: المعايير المعتمدة في عملية التقييم

الجدول رقم(05): اهتمام المؤسسة بعملية التقييم

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
34	12	نعم
66	23	لا
100	35	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد نسبة 66% ممن أقرروا بأن المؤسسة لا تهتم بعملية التقييم، بينما نجد البقية، صرحوا بأن المؤسسة تولي أهمية لعملية التقييم، من خلال هذه البيانات يتضح أن الذين صرحوا بعدم وجود أهمية لهذه العملية هم المتضررون من لا موضوعية هته العملية أما البقية الأقلية الذين تم إعطاهم حقهم. وهذا ما تؤكدته نظرية «ميشال كروزي» اذا يرى بأن الترفيع الوظيفي يقوم على الأقدمية في العمل أكثر من اعتماده على تقارير تقييم الأداء، وملاحظته لأعضاء التنظيم، وأيضاً ما أكدته دراسة «جباس خالد» اذا لا يحضي تقييم الأداء بالاهتمام والمتابعة الكافيين.

الجدول رقم(06): الأساس الذي يتم عن طريقة تقييم الأداء

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
28	10	نتائج الأداء
63	22	علاقات شخصية
09	03	السلوك والتصرفات
/	/	الاجتهاد والمثابرة
100	35	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم 06 المتعلق بالأساس الذي يتم عن طريقة تقييم الأداء أن 63% من العمال يقرون أن العلاقات الشخصية هي الأساس المعتمد في عملية التقييم، بل هناك من صرح بأن من خلال عبارة أخرى تذكر توجد الجهوية، المحاباة، القرابة، المحسوبية، بينما نجد 28% يصرحون بأن النتائج الأداء هو الأساس لهذه العملية، وهذا ما يؤدي بنا إلى القول أن العملية تتم وفق معايير لا موضوعية نتيجة لعدم وجود ضوابط ورقابة خارجية.

وهذا ما أكدته دراسة «عزالدين هروم» والذي توصل إلى أن المؤسسة لا تملك نظام رسمي وشامل لتسيير الأداء، من بينها نماذج تقييم الأداء التي لا تتوفر على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي.

الجدول رقم(07): القائم على عملية التقييم

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
26	09	مشرفك المباشر
60	21	رئيس المصلحة
14	05	المدير
100	35	المجموع

كشفت المعطيات الكمية من خلال الأرقام والنسب الواردة في الجدول رقم(07) نسبة 60% من إجمالي

نسب المبحوثين يتم تقييمهم من طرف رئيس المصلحة، وذلك لأنه هو الذي تمتلك المعرفة والمعلومات حول أداء

العاملين بالمؤسسة والقائم على شؤونهم، أما نسبة 26% من العمال صرحوا بأن القائم على عملية التقييم هو

المشرف المباشر نظرا لأن بعض الأعمال تكون خارجية ويضطر المشرف الخروج معهم لمتابعة سير الأعمال.

الجدول رقم(08): شرح معايير التقييم من قبل المقيم

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمالات
54	19	نعم
46	16	لا
100	35	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فيه تقارب في النتائج، بحيث نجد 54% ممن يتلقون شروحات من

قبل المقيم لمعايير تقييم الأداء والمتمثل غالبا في مجموعة من النقاط تعطى للعامل مقابل أدائه، وهذا طبعا يتم

شرحه في التربص التحضيري لأي عامل، قبل التثبيت في منصبه.

الجدول رقم (09): النماذج التي يعتمد عليها المقيم

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
63	22	نماذج معدة للتقييم
29	10	سجلات الخدمات
08	03	التقارير الاحصائية
100	35	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم 09 يتبين أن المؤسسة تعتمد في عملية تقييم العمال إلى نماذج معدة للتقييم، بحيث تختلف هذه النماذج من مؤسسة إلى أخرى حسب نشاطها وطبيعتها بالإضافة إلى هذه النماذج يعتمد على سجلات الخدمات والتي يدون فيها أوقات دخول العمال وخروجهم وغياباتهم، وتأخرهم عن العمل.

الجدول رقم (10): المدة المحددة لتقييم الأداء

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
60	21	3 أشهر
/	/	6 أشهر
40	14	سنة
100	35	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية أعلاه والتي تمثل المدة المحددة لعملية التقييم نجد أن النسبة 60% صرحوا بـ 3 أشهر وهذا حتى يتم صرف العلاوات، لكن فيه من صرح أنه أيضا يتم التقييم كل 3 سنوات في المؤسسة: وهي مخصصة لترقية الموظفين من وظيفة لأخرى، ونستنتج أن المؤسسة تتبع التقييم الدوري مثل بقية المؤسسات في الدول الغربية والعربية على المؤسسات اليابانية التي تقوم بتقييم عمالها بعد 10 سنوات معتمدة في ذلك أن الأداء الجيد لا يظهر في السنوات الأولى من تعيينه.

جدول (11): ابلاغ نتائج التقييم

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	العينة	
89	31	72	25	رئيسك المباشر	نعم
		17	06	كشف الراتب	
		/	/	اعلانات ادارة م.ب	
		89	31	المجموع الجزئي	
11	04	لا			
100	35	المجموع الكلي			

نلاحظ من خلال البيانات الاحصائية في الجدول 11 أن نسبة 89% أقروا بأنه يتم ابلاغ العمال بنتائج التقييم، ومن يقوم بها الابلاغ هو رئيس المباشر، ومن خلال أيضا كشف الراتب/ في حين نجد نسبة 11% من لا يتم ابلاغهم بنتائج التقييم، وابلغ العمال بنتائج التقييم هو حق من حقوقهم حتى يتم للمظلوم رفع التظلم للجهات المعنية.

جدول 12: الطعن في نتائج التقييم

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	العينة
57	20	48	17	التحيز في عملية التقييم
		/	/	الصرامة والشدد الزائد
		09	03	عدم جدية المقيم
		57	20	المجموع الجزئي
43	15	لا		
100	35	المجموع الكلي		

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه يتضح أن نسبة 57% أقروا بأنه تم الطعن في نتائج التقييم، والسبب في ذلك حسب أغلبيتهم هو التحيز في عملية التقييم أي (اللاموضوعية في عملية التقييم)، بينما نجد أن نسبة 43% لم تقم برفع تظلم للجهات المعنية وذلك لإنصافهم وإعطائهم حقهم، وهذا ما أكدته دراسة «خالد حباس» اذا توصل الى أن هناك أخطاء في عملية تقييم الأداء حالت دون الوصول الي تقدير عادل وموضوعي لمستوى أداء العمال، حيث يسيطر تحيز الرئيس المباشر، بالإضافة إلى دراسة «سعيد بلوم» الذي توصل إلى أن هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه.

الجدول 13: النظر في الطعن

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
14	05	نعم
43	15	لا
57	20	المجموع

يظهر لنا من خلال البيانات الاحصائية للجدول 13 الذي يوضح النظر في الطعون المقدمة اذا نجد أن

43% لا يتم النظر في طعوناتهم المقدمة، وهذا ما يؤكد الجدول 12، إذ أن التقييم يتم بعيدا عن الموضوعية

فكيف يتم النظر في طعوناتهم، بينما نجد 14% مما تم النظر في التظلم المرفوع، حتى تضمن نوع من النزاهة

والشفافية في انها تولى أهمية لمن يرفعون التظلم إلى الإدارة.

الجدول 14: تقييم نظام تقييم الأداء

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
14	05	فعال
86	30	غير فعال
100	35	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الاحصائية الواردة في جدول 14 والذي يمثل تقييم العمال لنظام المعمول به

في مؤسستهم، أن أغلبية العمال وبنسبة 86% أقرروا أن هذا النظام غير فعال، وهذا ما يؤكد الجدول 12

والجدول 13.

المحور الثالث: وضوح الأهداف

الجدول 15: معرفة أهداف تقييم الأداء

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاحتمالات	
				العينة	
86	30	46	16	العلاوات والمكافآت	نعم
		/	/	الكشف عن الاحتياجات التربوية	
		08	03	اختبار العمال المؤهلين للترقية	
		31	11	العقوبات	
		86	30	المجموع الجزئي	
14	05	لا			
100	35	المجموع الكلي			

تبين الإحصائيات في الجدول أعلاه أن نسبة 86% ممن يعرفون أهداف عملية تقييم الأداء، والهدف

الرئيسي، حسب أغلبية العمال بأنه للعلاوات والمكافآت بنسبة 46% ونسبة 31% ممن صرحوا بأنه لأجل

العقوبات بينما نجد 14% لا تعرف أهداف هته العملية وهذا ما أكدته دراسة بوبرطخ عبد الكريم في أن الهدف

الأساس من تطبيق نظام التقييم أداء العاملين هو من أجل صرف التحفيز وهذا يعتبر تضيق لمهام هذا النظام

خاصة فيما يتعلق بالقرارات الإدارية الأخرى.

الجدول 16: الاستفادة من التحفيز

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاحتمالات	
				العينة	
66	23	43	15	تحفيزات مالية	نعم
		23	08	تحفيزات معنوية	
		66	23	المجموع الجزئي	
34	12	لا			
100	35	المجموع الكلي			

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 66% من العمال يستفيدون من تحفيزات أغلبيتهم تحفيزات مالية، وأخرى معنوية بحكم طبيعة ونشاط المؤسسة كونها تجارية، فالتحفيزات شيء ضروري بالنسبة لهكذا مؤسسات بينما تبقى نسبة 34% لم يتم تحفيزهم نظرا لوظائفهم ولأنهم عمال جدد.

الجدول 17: الحصول على الترقية

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	العينة	الاحتمالات
34	12	06	02	متطلبات الوظيفة	نعم
		/	/	نتيجة تقييم أدائك	
		28	10	الأقدمية	
		/	/	حصول على درجات علمية	
		34	12	المجموع الجزئي	
66	23	لا			
100	35	المجموع الكلي			

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 66% لم يتم ترقيتهم بحكم مستواهم ووظائفهم ومدة تواجدهم بالمؤسسة ، بينما نجد 34% ممن تحصلوا على الترقية والأغلبية العظمى عن طريق الأقدمية وليس عن طريق تقييم الأداء وهذا ما يؤكد الجدول رقم 5 إذ نجد 66% من العمال الذين صرحوا بأن المؤسسة لا تولي أهمية لعملية تقييم الأداء.

جدول رقم 18: الاستفادة من التدريب

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاحتمالات	
				لا	نعم
89	31	69	24	لا	نعم
		20	07	نعم	
		89	31	المجموع الجزئي	
11	04	لا			
100	35	المجموع الكلي			

من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه، نجد أن 89% من العمال يستفيدون من تدريب وهذا شيء إجباري إذ يضطر العامل إلى إجراء فترة التربص قبل مباشرة العمل حتمية ومدتها تختلف من وظيفة الي أخرى، إلا نجد 69% ممن صرحوا بأنه لا تتم عملية التدريب من خلال تقييم الأداء وهذا ما يؤكد الجدول 15 أي لا يهدف التقييم للكشف عن الاحتياطات التدريبية ونجد أن نسبة 11% ممن لم يستفيدوا من تدريب نظرا لطبيعة أعمالهم.

الجدول 19 : التعرض للعقوبة

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاحتمالات	
				العينة	
60	21	46	16	انذار شفهي	نعم
		11	04	انذار كتابي	
		03	01	الأقدمية	
		/	/	فصل مؤقت	
		60	21	المجموع الجزئي	
40	14	لا			
100	35	المجموع الكلي			

من خلال النتائج الواردة في الجدول 19 نجد أن نسبة 60% ممن صرحوا بأنهم تعرضوا لعقوبة أغلبيتهم

كانت إنذار شفهي بالإضافة إلى تصريحاتهم في عبارة أخرى تذكر (الحقرة- السب- الشتم - الاهانة) وهذا من

قبل مدير المؤسسة لأنه يتعامل مع العمال بقسوة في نظره هذا هو الحل حتى يسود الانضباط والالتزام والصراحة

داخل المؤسسة.

الجدول 20: استخدامات التقييم في المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
20	07	جزاء وحاسبة
/	/	تنمية ومهارات
23	08	ترقية
57	20	إجراءات إجبارية
100	35	المجموع

من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه والمتعلق باستخدامات التقييم داخل المؤسسة حسب أغلب العمال بنسبة 57% أنها إجراءات إجبارية وأخرى إجراءات للترقية الموظفين وأخرى للعقوبة فلا مجال لعملية تنمية المهارات من خلال التقييم الأداء فهدفه هو الاستخدامات إدارية أكثر منها تطويرية إذ يرى في هذا الصدد كل من ميرتون وجولدنر أن الإجراءات القانونية تؤدي إلى الاحتمال انتشار الجمود في المؤسسة أي يصبح هناك نوع من الإيمان بالقواعد والإجراءات في حد ذاتها وليس باعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

بعد أن تم عرض البيانات والشواهد الكمية في جداول احصائية وقراءتها والتعليق عليها نحاول الآن مناقشتها في ضوء الفرضيات ونتائج الدراسات السابقة التي أجريت في مؤسسات مختلفة وبيئات مغايرة. كما أن النتائج التوصل إليها سوف تبين مدى تقارب أو توافق الدراسة الراهنة ضمن لنظريات التي تطرقت للموضوع وكذلك القضايا التي نثيرها وتكون بداية لدراسات وبحوث اخرى مستقبلية جديدة بالبحث .

1_ نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

أ_ نتائج الفرضية الأولى:

*تعتمد مؤسسة سون الغاز على معايير موضوعية بدرجة عالية . أكدت الشواهد الكمية التي تم الحصول عليها من المؤسسة أن نسبة:

_66% من مجموع العمال أكدوا أن المؤسسة لا تهتم بعملية التقييم.

_63% من مجموع العمال صرحوا بأن الأساس الذي يتم عن طريقة تقييم الأداء والعلاقات الشخصية. بالإضافة إلى المحاباة و المحسوبية الجهوية.

_60% وهي اغلبيه العمال أقروا ان رئيس المصلحة هو القائم على عملية التقييم .

_54% من مجموع العمال أكدوا أنه يتم شرح معايير التقييم من قبل المقيم.

_63% من مجموع العمال صرحوا بأنه يتم الاعتماد على نماذج معدة للتقييم .

_60% من مجموع العمال يتفقون على أن عميلة التقييم دورية وتتم كل ثلاثة أشهر.

_89% أي أن أغلبية العمال يتم ابلاغهم بنتائج التقييم.

_57% ممن طعنوا في نتائج التقييم بسبب التحيز في هذه العملية .

_43% من مجموع العمال لم يتم النظر في طعوناتهم المقدمة .

_86% ممن أقروا أن نظام التقييم غير فعال .

من خلال المعطيات الاحصائية الواردة أعلاه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية والتي مفادها: « تعتمد مؤسسة سون الغاز على معايير موضوعية بدرجة عالية » لم يثبت صدقها الميداني.

ب_ نتائج الفرضية الثانية:

_66% من مجموع عدد العمال أقرروا بأنهم استفادوا من تحفيزات مادية معنوية.

_66% ممن لم يتحصلوا على ترقية أما البقية فكانت ترقيتهم نتيجة لأقدميتهم وليس عن طريق تقييم الأداء

_89% أي أغلبية العمال يستفدون من تدريب لكن ليست عملية تقييم الأداء هي الأساس في تحديد الاحتياجات التدريبية.

_60% من مجموع العمال تعرضوا لعقوبات عن طريق إنذارات شفوية وكتابية والإهانة والسب والشتم.

_57% ممن أقرروا أن المؤسسة تستخدم عملية التقييم كإجراء اجباري (قانوني) وليس لتنمية المهارات بينما نجد نسبة 23% ممن صرحوا أن عملية التقييم نستخدم لترقية العمال.

_ من خلال المعطيات الاحصائية الواردة أعلاه يمكن القول بان الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها: «تعتمد مؤسسة سون الغاز في عملية التقييم على أهداف ادارية وأخرى تطويرية بشكل واضح» لم تتحقق ميدانيا

2_ نتائج الدراسة في ضوء النظريات :

_ لم ترتقي نتائج الدراسة الراهنة الى القواعد التي أرستها النظريات الأول للتنظيم بحيث نجد نظرية الإدارة العلمية اهتمت بعملية التقييم من خلال قياس أداء العامل إذ من خلاله يتم استحداث نظم التدريب ونظم الحوافز المادية بالإضافة إلى هذا ابتكر "جانث" عددا من الخرائط والتي تساعد المديرين على احكام العملية الرقابية وأكد "نايول" إن الرقابة يجب أن تتصف بالسرعة والدقة أن تشتمل على معايير محددة لقياس الأداء، أما ماكس فيبر، فالبيروقراطية بالنسبة له نظام معقد من القوانين واللوائح والسلطة الكفاءة والجدارة والاقدمية بمعنى أن تقييم الأداء

يكون وفق أسس موضوعية علمية بعيدة عن الاعتبارات الشخصية والعواطف والمحابة والقرابة والعوامل اللاموضوعية. ونجد نظرية العلاقات هي الأخرى جثت على الرقابة الفعالة والموضوعية والتي هدفها النهائي تقديم كل المساعدات المادية والمعنوية واشباع رغبات العمال النفسية والاجتماعية أما نظرية النظم باعتبارها نسق مفتوح يتاثر بالبيئة الخارجية ويؤثر فيها نجد أن المستهلكون والموردون والمنافسون والمساهمون اذ من خلالها يبني تصور لما يحدث داخل المنظمة كتغذية عكسية حتى يتم تغيير أو تطوير أو تعديل كل من المدخلات والعمليات والخارجيات. في مقابل ما تم ذكره تظهر لنا نظرية حديثة وهي نظرية التحليل الاستراتيجي "الميشال كروزي" جاءت لتكشف لنا وجه جديد للمنظمات الحديثة وتنزع عنها الأتفة المزيفة.

اذ ينطلق ميشال كروزي من التحليل الاستراتيجي والتحليل النسقي بحيث يرى أنهما مترابطين متلازمين تندجمان في "مناطق تفاعلي" فالأول تنطلق من 'الفاعل' لاكتساب النسق والتغيير السلوك والذي يظهر للمرة الأولى وكأنه لاعقلاني أما التحليل النسقي يعتبر النسق حويًا للاستراتيجيات ويتعدى النمط الخطي للبيئة (الخطية) باعتماد بنية نسقية تتمثل في اعتبار الأسباب والنتائج تابعة لبعضها البعض داخل نسق تسمح خصائصه بفهم النتائج والتنبؤ بها وتشخيص النسق يؤدي هنا إلى إدراك وتفهم الطريقة التي يكون عليها السلوك عقلايا

3_ نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

عموما فان دراستنا الحالية جاءت من حيث النتائج تتفق مع الدراسات السابقة ولو أن الماء الملاحظ على المؤسسات التي تمت فيها دراسات كلها اقتصادية غير أن المؤسسة التي أجري فيها الباحث الراهن ذات طابع تجاري توصلت دراسة يوبرطخ عبد الكريم إلى ان نظام تقييم الأداء غير فعال لأنه لا يتم بطريقة عملية ممنهجة بل بصفحة سطحية أما الدراسة الثانية (خالد جباس) فكانت عملية التقييم مجرد اجراء شكلي مما ادى الى عدم اتسامه بالموضوعية والدقة الكافيتين الواجب توافرها في أنظمة التقييم السلمية والفعالة والدراسة الثالثة ل"عز الدين هروم" كانت نتائجها كالآتي: المؤسسة لا تمتلك نظام رسمي لتسيير الاداء من بينها نماذج تقييم الأداء التي لا تتوفر

على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي وجاءت نتائج الدراسة الرابعة "للسعيد بلوم" أن هناك تحيز أثناء تطبيق النظام الرقابي من قبل الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردود وأداء العاملين.

وكذلك نجد الدراسة الخامسة "لعمارين عيشي" توصلت الى أن تقييم الأداء يتميز بعدم دقة عناصره واتصافه بالعمومية الا أن الهدف من استخدام التقييم الأداء بالمؤسسة هو لمعرفة النقاط الضعف لدى العمال وهذا مؤشر على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف.

4_ النتيجة العامة:

بما أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على معايير موضوعية بدرجة عالية والفرضية الجزئية الثانية التي مفادها أن المؤسسة السونلغاز تعتمد في عملية التقييم على أهداف إدارية وأخرى تطويرية لم يثبت صدقهما الميداني، وعليه فان الفرضية العامة والتي مفادها: «أن المؤسسة تعتمد على نظام تقييم الأداء من خلال نظام محكم بدقة عالية». ليس لها سند واقعي.

وما نود الإشارة إليه في الأخير أن نتائج هذه الدراسة تبقى نسبية في حاجة لدراسات أعمق، بأبعاد أخرى.

5_ القضايا التي تثيرها هذه الدراسة:

من خلال النتائج التي تم الحصول عليها ونتائج الدراسات السابقة والتي أجريت في المؤسسات الجزائرية، تثير هذه الأخيرة عديد القضايا، إذ تسأل لماذا لا يفعل هكذا نظام تقييم الأداء داخل مؤسستنا وبالتحديد الصناعية منها التجارية؟ وإذا كانت النتائج هكذا فكيف يكون حال المؤسسات العمومية الخدمائية؟ وهل نتوقع نفس النتائج في المؤسسات التابعة للقطاع الخاص؟ ومن خلال الاطلاع على قانون الوظيف العمومي زاد الغموض واللاوضوح إذ يمكن أن نختتم بهذا التساؤل: ما علاقة المواد القانونية التي تنص على ما تحتويه ادارة الموارد البشرية بوظيفة ومكانة هذه الإدارة!؟

خاتمة

تناولنا في دراستنا هته موضوع نظام تقييم الأداء، محولنا معرفة مدى اعتماد واهتمام المؤسسة بهذا نظام ومدى تطبيق المعايير الموضوعية على كافة العاملين، وللوصول إلى إجابة عن تساؤلنا وجب الإحاطة بالإطار المفاهيمي، والنظريات التي تناولت موضوع تقييم الأداء والدراسات السابقة التي أجريت في مؤسسات وبأهداف وعينات مختلفة، إذ من خلال كل هذا نستطيع تحديد فرضيات الدراسة، وكانت وجهتنا مؤسسة سونلغاز أين تم اختبار الفرضيات، ومن ثم مناقشة النتائج وتحليلها والوصول إلى نتيجة عامة تثير قضايا أخرى للبحث.

إلا أنه وحسب ما توصلنا إليه من خلال البحث الأول والثاني، أن المعرفة الجيدة للمؤسسة والمدة المطولة داخلها لاستخدام أكثر من أداة لجمع المعلومات، والاطلاع الواسع على القانون الداخلي والسجلات والوثائق الخاصة بها... هي التي ستمكننا من الوصول إلى نتائج صحيحة ودقيقة وإن كانت نسبية، إلا أن مؤسستنا لا توفر كل ما تم ذكره؟! وبغض النظر عن النتائج إلا أنه تم اكتساب معلومات ومعارف جديدة ومنهجية في معالجة مواضيع وبحوث ميدانيا.

قائمة المراجع:

- (1) إبراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر، 2013.
- (2) أحمد زردومني: ملاحظات حول تحديد الاشكالية وصياغة الفروض، كتاب الدراسات في المنهجية تحت إشراف فضيل دليو، ط4 ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2011 .
- (3) أحمد عياد: مدخل إلى منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- (4) أحمد ماهر: تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2011.
- (5) أحمد ماهر، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر.
- (6) أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، عمان- الأردن، 2011.
- (7) جاري ديسلر: تر: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودا، دار المريخ، الرياض-السعودية، 2012.
- (8) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت لبنان، 2003.
- (9) حسن العلواني: التنظيم الإداري المداخل والنظريات المعاصرة، ط1، بروفيشنال للطباعة، القاهرة- مصر، 2006.
- (10) حسين صديق: الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض وتقوم، مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث + الرابع، المجلد 27، 2011.
- (11) خضير كاظم حمود، يابس كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، ط5، دار المسيرة، عمان - الأردن، 213.

- (12) دافيد ناشمياز: تر: ليلي الطويل، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، بترا للنشر والتوزيع، ط1، سوريا، 2004.
- (13) ربيحي مصطفى عليان: عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء، عمان - الأردن، 2000.
- (14) رحالي حجلية: الوجيز في المنهجية للعلوم الاجتماعية والانسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- (15) رشيد خلوي: القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ط1، كليك للنشر، الجزائر، 2011.
- (16) زاوية صورية، تومي ميلود: دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، جوان 2010.
- (17) سلاطينة بلقاسم، حسان الجيلالي: أسس البحث العلمي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- (18) سليم عيسى: إدارة شؤون الأفراد، ط1، دار أسامة، عمان الأردن، 2010.
- (19) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط3 دار وائل، عمان- الأردن، 2011، ص139.
- (20) شنوفي نور الدين: أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارية العمومية، هيئة التأطير بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش- الجزائر، 2011، ص148.
- (21) صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- (22) عادل محمد زايد: ادارة المواد البشرية رؤية استراتيجية، كتاب الكتروني، القاهرة- مصر، 2003.

- (23) عبد الباري درة، محفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2012.
- (24) عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2000.
- (25) عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .
- (26) عبید الملّیک مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، نوفمبر 2011.
- (27) عبید عریفج وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية، ط1، دار زهران، عمان- الأردن، 2012.
- (28) عمر وصفی عقيلي: إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل، ط2، عمان- الأردن، 2009.
- (29) غازية عناية: البحث العلمي، ط1، دار المناهل، عمان الأردن، 2014 .
- (30) غيدة فلة: اشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية (أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات العمومية)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2011-2012.
- (31) فضيل دليو: قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- (32) الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي: عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سعد دحلب- البليدة، العدد 10، جوان 2013.
- (33) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، الأردن، 2011.

- (34) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت- لبنان، 2012.
- (35) مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، ط2، إثراء للنشر، الأردن، 2014.
- (36) محمد أمين شباب: إدارة الوقت والأداء، مذكرة مكملة لنيل الشهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2010 2011 .
- (37) محمد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة، عمان- الأردن، 2008.
- (38) محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، القاهرة- مصر، 2008.
- (39) مصلىح الصالح: الشامل، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، انجليزية-عربي، ط1، دار عالم الكتب، الرياض- السعودية، 1999.
- (40) موريس أنجوس: تر بوزيد صحراوي وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصبة، الجزائر، 2004.
- (41) نوري منير: الوجيز في تسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

المراجع بالفرنسية:

42-Sid Ahmed Bonrouane : le mangent des ressources humaines,
office des publication universitaire, ALGER , 2010,P107

43- omar aktouf méthodologie des sciences sociales et approche
qualitative des organisations, un produit en version numérique par
Mne marec elle bergeon, qubec, canda,1987, p96.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون- تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



استمارة بحث حول:

تقييم أداء الموارد البشرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:
أ- شياب محمد أمين

إعداد:
ولد مكيدش دلال

ملاحظة:

نحيطكم علما أن الإجابات تكون سرية وتستعمل لأغراض علمية فقط.
الرجاء وضع علامة X أمام الإجابة المناسبة

السنة الجامعية: 2016/ 2017

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن:

3. المستوى العلمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4. الأقدمية:

المحور الثاني: المعايير المعتمدة في عملية التقييم

5. هل المؤسسة تولي أهمية كبيرة لعملية تقييم الأداء؟

نعم لا

6. على أي أساس يتم تقييم أداء الموظفين؟

• نتائج الأداء

• علاقات شخصية

• السلوك والتصرفات

• الاجتهاد والمثابرة

أخرى تذكر:

7. من يقوم على تقييم أداء عمالك؟

مشرفك المباشر رئيس المصلحة المدير

8. هل يتم شرح معايير التقييم من طرف المقيم؟

نعم لا

9. يعتمد في عملية التقييم على:

- نماذج معدة لهذا التقييم
- سجلات الخدمات
- التقارير الإحصائية

أخرى تذكر:

10. ما هي المدة المحددة لتقييم الأداء؟

- كل: 3 أشهر
- 6 أشهر
- سنة

أخرى تذكر

11. هل يتم إبلاغ العمال بنتائج التقييم؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما هي الآليات المستعملة في الإعلان عن نتائج التقييم

- رئيسك المباشر
- كشف الراتب
- إعلانات إدارة الموارد البشرية

12. هل سبق لك وأن طعنت (تظلم) في نتائج التقييم؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما هي أسباب الطعن؟

- التحيز في عملية التقييم
- الصرامة والتشدد الزائد للمقيم
- عدم جدية المقيم

أخرى تذكر.....

13. هل تم النظر في الطعن (التظلم) الذي قمت به؟

نعم لا

14. ما هو تقييمك لنظام تقييم الأداء في المؤسسة؟

- فعال
- غير فعال

المحور الثالث: وضوح الأهداف

15. هل تعرف أهداف تقييم أدائك؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما هو الهدف الرئيسي من بين هذه الأهداف؟ هل هو:

- العلاوات والمكافآت
- الكشف عن الاحتياطات التدريبية
- اختيار العمال المؤهلين للترقية
- العقوبات

16. هل استفدت من تحفيزات؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ما طبيعة هذه التحفيزات؟

- تحفيزات مالية
- تحفيزات معنوية

17. هل تمت ترقيتك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل تمت ترقيتك بناء على:

- متطلبات الوظيفة
- نتيجة تقييم أدائك
- الأقدمية
- حصولك على درجات علمية

أخرى تذكر

18. هل استفدت من تدريب؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل كان ذلك تبعا لعملية التقييم؟

نعم لا

19. هل سبق لك وأن تعرضت لعقوبات؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما نوع العقوبة التي تحصلت عليها؟

- | | | | |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | فصل مؤقت | <input type="checkbox"/> | • إنذار شفهي |
| <input type="checkbox"/> | تنزيل في الرتبة | <input type="checkbox"/> | • إنذار كتابي |

أخرى تذكر.....

20. يستخدم التقييم في المؤسسة كأداة:

- جزاء ومحاسبة
- تنمية ومهارات
- ترقية
- إجراءات إجبارية

- شكرا لتعاونكم معنا -

المؤسسة العمومية للكهرباء وغاز

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أو سونلغاز (بالفرنسية **Sonelgaz**)، هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج و نقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج

تاريخها

تم في سنة **1947** إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة **EGA**، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم **E.G.A** المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (**LEBON**) وشركائه **SAE** الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة **1946**.

استقلالية أكبر في التسيير

بموجب المرسوم الرئاسي رقم **195-02** المؤرخ في أول يونيو سنة **2002**، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز - شركة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

وهذا الانتقال تطلبه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلاؤم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة. ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يحول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة.

إن تحديد هدفها الاجتماعي ليفتح لها آفاقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في العلاية تجاه قطاع المحروقات والقيام على الصوم بممارسة أعمال خارج الجزائر.

وعلى صعيد تسييرها. يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.

طموح سونلغاز

طموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط

وهي شركة مساهمة في مشروع محطة توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية والغاز في حاسي الرمل

عملية تشبيد سونلغاز كمجمع صناعي

مجلة تصدرها شركة سونلغاز كل ثلاثة أشهر

بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004 مع إنشاء ثلاث شركات "مهن قاعدية". وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء وونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات. ويتعلق الأمر بما يلي:

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء **SPE**

شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة **SKTM** في 2013.

الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء **GRTE**

الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز **GRTG**

في سنة 2005، تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة)، أي:

الشركة المدنية لطب العمل **SMT**

مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز. **CREDEG**

خلال هذه السنة ذاتها، عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998 إعادة هيكلة.

أدمجت الشركات الأربع لصيانة وخدمات السيارات لتكوّن شركة وحيدة هي شركة: صيانة وخدمات السيارات. **MPV**

وكذلك الأمر بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة وحيدة هي: شركة خدمات المحولات

الكهربائية. **SKMK**

وهكذا اكتمل شكل قطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا وهي:

شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية **TRANSMEX** التي أنشئت في 1993.

شركة الوقاية والعمل الأمني (**SEAT** سابقا **SPAS**) التي أنشئت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من

800 موقع لمجمع سونلغاز عبر جميع أنحاء التراب الوطني.

صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية **FOSC** ، وهي شركة مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال

جميع فروع مجمع سونلغاز، أنشئت في 1997.

نزل المزارعين **HMP**، الذي تم اقتناؤه في 1997

شركة صيانة التجهيزات الصناعية **MEI** ، أنشئت في 1998.

وكذا الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام **SAT Info** ، أنشئت بدورها في 1998

وأخيرا، إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي **CAMEG** ، في 2003، وهو فرع مهمته الرئيسية

تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة توزيع تغطي مجموع أنحاء التراب الوطني.

في 2006، تم إنشاء خمس شركات "مهن قاعدية" أخرى. فرع أول:

مسير منظومة الكهرباء **OS** ، مكلف بإدارة نظام إنتاج/نقل الكهرباء.

كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز، هي:

الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر **SDA**

الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط **SDC**

الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق **SDE**

الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب **SDO**

تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء **SPE** ، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل

الكهرباء **GRTE** ، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز **GRTG** ، لتكون قطب (المهن القاعدية).

يتضمن هذا القط الأخير كذلك:

شركة كهرباء ترقية **SKT**

شركة كهرباء كدية الدروش **SKD**

شركة كهرباء البروقية **SKB**

شركة كهرباء سكيكدة **SKS**

هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة سوناطراك.

خلال هذه السنة ذاتها، 2006، وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وإنجاز برنامج تطوير هام للمجمع،

عادت مؤسسات الأشغال الخمس، وهي:

شركة أشغال الكهرباء **KAHRIF**

شركة الأشغال والتركيب الكهربائي **KAHRAKIB**

شركة إنجاز القنوات **KANAGHAZ**

شركة إنجاز المنشآت الأساسية **INERGA**.

شركة التركيب الصناعي **ETTERKIB**.

إلى أحضان مجمع سونلغاز، بقرار للسلطات العمومية، بعد أن كانت عبارة عن هيكل إنجاز مندمجة في المؤسسة، ثم

رقيت إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تمت في 1983.

في جانفي 2007، جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع هو: معهد التكوين في الكهرباء والغاز. IFEG وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء شركة هندسة الكهرباء والغاز CEEG في شهر جانفي 2009، الأمر الذي جعل عدد فروع قطب "الأشغال" يبلغ ستة فروع. في هذا التاريخ ذاته، تم إنشاء شركتين أخريين، هما: الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام ELIT وشركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية. SOPIEG.

أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة، منها ست شركات مساهمة مباشرة هي:

الشركة الجزائرية للطاقة. AEC

الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات. AETC.

الطاقة الجديدة الجزائر. NEAL.

شركة الخدمات الهندسية الجزائرية. ALGESCO.

الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز. SAFIR.

شركة كهرباء حجرة النوس. SKH.

هذا، دون حساب المساهمات غير المباشرة مثل (كهرماء)، وأخذ مساهمة من خلال فرع AEC. وقد التحق فرع أخير بالمجمع في جوان 2009، هو (إنارة الروبية).

مصنع الألواح الشمسية

يتم صنع الألواح الشمسية بمصنع روبية شرق الجزائر العاصمة بطاقة إنتاجية 120 ميغاوات في السنة ويشغل 500 عامل. وقد تم إنجاز هذا المصنع للألواح الشمسية بمدينة روبية شرق الجزائر العاصمة لتزويد السوق الوطنية والى التصدير.

فقد بدأ إنجاز هذا المصنع في فبراير 2011 وتم الانتهاء من الإنجاز في بداية 2013.