

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

شعبة: إدارة الموارد البشرية



تقرير تربية لامتثال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

تقييم أداء رأس مال البشري في المنظمة

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

"الطاقات المتجددة"

إشراف الأستاذ

☒ د. عجيبة حنان

مؤطر بالمؤسسة

☒ رسيوي حياة

إعداد الطلبة

☒ بكيري اسماعيل

☒ زرقاط لطفي

☒ زمالة الطيب

UNIVERSITE GHARDAIA

Faculté Des Sciences Economiques Commerciales Et Des Sciences De Gestion

Domaine Sciences Economiques De Gestion Et Commerciales

DEPARTEMENT SCIENCES DE GESTION

Filière Gestion Des Ressources Humaines



RAPPORT DE STAGE PRESENTE EN VUE D'OBTENIR LE DIPLOME

DE LA LICENCE FONDAMENTALE

SPECIALITE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Titre Du Rapport

Évaluation de la performance du capital
humain de l'Organisation
Étude de cas de la SONLGAS
« Énergies renouvelables »

Elaboré par :

BEKIRI Ismail

ZERGAT Lotfi

ZEMALA Tayeb

Encadrant universitaire

Dr. ADJILA Hanane

Encadrant professionnel

RECIQUI Hayat

ANNEE UNIVERSITAIRE: 2022/2023

إِهْدَاء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء
والمرسلين صلى الله عليه وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان
إلى يوم الدين أما بعد:

إلى نبض الحب ووافر العطاء بلا انتظار ولا مقابل ... إلى من
علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه ... إلى من كان
دعاؤها سر نجاحي وصناتها بلسم جراحي أُمِّي.

إلى من كان شمعة تنير دربي ... ومن علمني الاجتهاد والمتابعة
والنجاح والصبر إلى من علمني العطاء بدون انتظار ... أبي
إلى إضوتي واصدقائي وكل من ساهم في هذا العمل
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

ونأل الله أن يجعله نبراسا

لكل طالب علم



إِهْدَاء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء
والمرسلين صلى الله عليه وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان
إلى يوم الدين أما بعد:

إلى نبض الحب ووافر العطاء بلا انتظار ولا مقابل ... إلى من
علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه ... إلى من كان
دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلمس جراحي أُمِّي.

إلى من كان شجرة تنير دربي ... ومن علمتني الاجتهاد والمثابرة
والنجاح والصبر إلى من علمتني العطاء بدون انتظار ... أبي
إلى إضوئي واصدقائي وكل من ساهم في هذا العمل
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

ونأل الله أن يجعله نبراسا

لكل طالب علم



لطفي

إِهْدَاء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء
والمرسلين صلى الله عليه وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان
إلى يوم الدين أما بعد:

إلى نبض الحب ووافر العطاء بلا انتظار ولا مقابل ... إلى من
علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه ... إلى من كان
دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي أسي.

إلى من كان شمعة تنير دربي ... ومن علمتني الاجتهاد والتأبيرة
والنجاح والصبر إلى من علمتني العطاء بدون انتظار ... أبي

إلى إضوتي واصرقاتي وكل من ساهم في هذا العمل
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

ونأل الله أن يجعله نبراسا

لكل طالب علم



الطيب

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والتهبات

وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة متوارنا الدراسي وتوفيقه لنا في إنجاز
هذا العمل

فحمدهم اللهم وفتكرهم على نعمته وفضلته ونألك البر والتقوى، ومن
العمل ما ترضى، وسلام على صبيهه وخليته الأمين عليه أركى الصلاة
والسلام.

ثم أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من:

الأستاذة الفاضلة **عميلة صنان**

لفضلها الكريمة بالإشراف على هذه الدراسة من خلال التوجيهات
والنصائح لإتمام هذه الدراسة.

إلى السيدة **رسيوي صياة** على تأطيرها لنا.

إلى السيد مدير الموارد البشرية بالمؤسسة سونفغاز الطاقات المتجددة و كل
الإطارات و المسؤولين بالمؤسسة.

إلى السيد عميد كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و إلى
كل الموظفين و الاساتذة و العمال بالكلية.
كل الشكر و العرفان و الاحترام.

اسماعيل & لطفي الطيب

تهدف الدراسة إلى تحليل تقييم أداء العنصر البشري في المؤسسة مع تقديم نموذج لمؤسسة وطنية تمثل في مؤسسة سونلغاز الطاقات المتجددة بحيث تكمن فعالية تطور هذه المؤسسة في معرفة الفرد من حيث دوافعه واحتياجاته والبيئة المحيطة به، وضرورة التعامل معه بالطريقة التي تشعره بأهمية دوره فيها. وحتى تتحقق الفعالية بالأفراد لا بد من الاهتمام بهم من خلال العمل الإداري المتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه، وأخيرا الرقابة أين يتم تقييم الأداء لاتخاذ القرارات واختيار مختلف السياسات لتسيير هذا المورد البشري المهم.

كلمات المفتاحية: تقييم الأداء - المورد البشري - التخطيط - التنظيم - التوجيه.

Abstract

The study aims to analyze the performance evaluation of human resources in an institution, while providing a model for a national institution represented by SONELGAZ Renewable Energies. The effectiveness of developing this institution lies in understanding the individual in terms of their motives, needs, and environment, and the necessity of dealing with them in a way that makes them feel valued in their role. In order to achieve effectiveness with individuals, it is essential to care for them through administrative work, which includes planning, organizing, directing, and finally controlling, where performance is evaluated to make decisions and choose different policies to manage this important human resource.

Keywords: performance assessment, HR, planning, organization, management.

فهرس المحتويات

أ	مقدمة.....
5	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز "طاقات المتجددة".....
5	المطلب الاول: نشأة و تعريف المؤسسة.....
7	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للجامعة.....
8	مطلب الثالث: اهداف و انجازات الشركة.....
11	المبحث الثاني : تقييم أداء رأس المال البشري في شركة سونلغاز "طاقات متجددة".....
11	المطلب الاول: ماهية تقييم الأداء.....
12	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء.....
20	المطلب الثالث : تقييم طرق التقييم (مزايا و عيوب).....
23	خاتمة.....
25	قائمة المصادر والمراجع.....
27	قائمة الملاحق.....

قائمة الاشكال

- شكل رقم 1: متوسط الاشعاع السنوي للإشعاع الشمسي في الجزائر6
- شكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز طاقات متجددة غرداية7

قائمة الملحق

- ملحق رقم 1 تأشيرة الموافقة من لجنة CME 27
- ملحق رقم 2 استمارة التقييم 28

قائمة الجداول

جدول 1 : الدلائل التي يسترشد بها في تقدير درجة تحقيق السلوك.....18

جدول 2: ترجمة الدلائل إلى عدد من النقاط المحددة للدرجات18



المقدمة

مقدمة

1. توطئة

تسعى المؤسسة دوماً إلى تحقيق الفعالية والمردودية من خلال الاستخدام الأمثل والعقلاني لطاقاتها البشرية وإمكانياتها المادية وإذا كان باستطاعتها التحكم في الإمكانيات المادية، فالعامل البشري رغم توفره إلا أنه يصعب التحكم فيه - - نظراً لمرونته وقابلية سلوكه للتغير على مر الزمن.

لذا يستوجب على المؤسسة الاهتمام بهذا العامل باعتباره جوهر عملية الإنتاج والمتغير الأساسي فيها. ويتحدد أداء الموارد البشرية بتفاعل عاملين أساسيين هما القدرة على العمل والرغبة فيه والتمييز بين هذين العاملين بالاعتماد على برنامج تقييم الأداء مهم إذ على أساسه تحدد الإجراءات التي تؤثر في تحسين أداء العنصر البشري فإذا كانت مشكلة المقدره تحل بتكوين وتدريب العاملين وزيادة مهاراتهم فان مشكلة الرغبة في العمل تواجهها المؤسسة باستخدام أسلوب آخر يتمثل في التحفيز.

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

2. إشكالية

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو واقع تقييم أداء رأس مال البشري في مؤسسة سونلغاز "الطاقات المتجددة"؟

وللإلمام أكثر بالموضوع نطرح الأسئلة الجزئية التالية:

- 1 ما هي أهمية تقييم أداء رأس مال البشري في مختلف المؤسسات؟
- 2 ما مدى تطبيق تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز طاقات المتجددة؟
- 3 ما هي طرق تقييم أداء رأس مال البشري في مؤسسة سونلغاز طاقات المتجددة؟
- 4 ما هي أبرز التحديات التي تواجه تقييم أداء رأس مال البشري في مؤسسة سونلغاز طاقات المتجددة؟

3. الفرضيات

للإجابة على الاشكالية الرئيسية والاسئلة الفرعية السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- تؤدي اهمية تقييم أداء رأس مال البشري إلى تحسين كفاءة المؤسسات وتحقيق تحول المنشود و التطور المطلوب في جميع جوانب.
- يمكن تطبيق تقييم أداء رأس مال البشري في مختلف المؤسسات وفي مختلف المجالات مثل مؤسسات الدولة و المؤسسات الخاصة.
- تواجه تطبيق تقييم أداء رأس مال البشري عددًا من التحديات، من بينها تحديات التعامل مع الانحيازات الشخصية، وتحديات العدالة في التقييم و تحديد معايير الأداء.

4. أهمية الدراسة

لتقييم الأداء أهمية تاريخية بحيث اهتم بها رواد الفكر الإداري من أمثال " فريدريك تايلور " هنري جانت" و " فرانك جلبرت" بطرق قياس الزمن والجهد اللذان تم إنفاقهما لأداء الأعمال الصناعية ومقارنتهما بنماذج معيارية محددة مسبقا ومن ثم الحكم على مدى كفاءة القيام بالعمليات الإنتاجية المختلفة ثم تطورت هذه الأفكار لتمثل بدأ تقييم الأداء في كل مجالات العمل الإداري أو الإنتاجي بغرض الحكم على دقة السياسات التي تعتمد في إدارة الموارد البشرية سواء كانت سياسات استقطاب أو اختيار أو تعيين أو سياسات تحفيز وتدريب لمواردها البشرية وبالتالي تحقيق الرقابة الإدارية الشاملة التي تشكل الحاجز الواقى من الخلل أو الانهيار المؤسسات.

5. أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة الى معرفة طرق تقييم أداء العنصر البشري في مؤسسة سونلغاز طاقات المتجددة بغرداية.

6. أسباب اختيار الموضوع

- اتجاه المتزايد للمؤسسات الصناعية والاقتصادية بالجزائر لتحديد مستوى أداء العاملين وتحسين أدائهم في المستقبل.
- يعتبر تقييم الأداء سبب من أسباب تعزيز التواصل بين المديرين والعاملين وتحسين العلاقات بينهم.
- أن تقييم الأداء هو أداة مهمة تساعد في تحديد احتياجات الموارد البشرية وتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المناسبة لتلبية مختلف الاحتياجات.

7. حدود الدراسة

- الزمنية : فترة الدراسة خلال 19 فيفري 2023 الى 03 مارس 2023.
- حدود المكانية : اجريت الدراسة في مؤسسة سونلغاز الطاقات المتجددة.

8. المنهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتعريف بمؤسسة سونلغاز غرداية الطاقات المتجددة التي تعتبر محل دراسة، ومن ثم استخدمنا المنهج التحليلي في الجانب العملي من خلال تحليل أدوات تقييم أداء رأس مال البشري ومدى تطبيقها بالمؤسسة .

9. هيكل الدراسة

لأجل قيام بدراسة تقييم أداء رأس مال البشري بمؤسسة سونلغاز الطاقات المتجددة قسمنا هذه الدراسة إلى جانبين، الجانب الاول نظري و ثاني تطبيقي، بحيث تناولنا في الجانب النظري مبحث واحد مكون من أربع مطالب تحدثنا فيهم على مؤسسة سونلغاز الطاقات المتجددة غرداية، اما المبحث الثاني فيعتبر هو الجانب التطبيقي لهذه الدراسة و الذي تناولنا فيه اربع مطالب تحدثنا فيها على تقييم أداء رأس المال البشري بالمؤسسة.

10. صعوبات الدراسة

- كثافة البرامج الجامعي الذي عرقل من عملية البحث في الموضوع.
- لم تكن هناك صعوبات تذكر و الحمد لله.

المبحث الأول:

تقديم عام لمؤسسة

سونغاز

"طاقات المتجددة"

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز "طاقات المتجددة"

المطلب الأول: نشأة و تعريف المؤسسة

تم اكتتاب رأس مالها بالكامل من قبل شركة سونلغاز القابضة. تم إنشاؤها في 07 أبريل 2013 ، عن طريق التخلي عن شركة SPE (فرع انتاج كهرباء)، مقرها الرئيسي في غرداية.

هي الشركة التي ولدت في سياق الوعي العام والحاجة إلى مكافحة الاحتباس الحراري، بحيث كان أحد الحلول هو اللجوء إلى الطاقة الشمسية بجميع أشكالها، المباشرة (الكهروضوئية، الحرارية) أو غير المباشرة (طاقة الرياح، الكتلة الحيوية) باعتبارها أولوية واضحة.

بالإضافة إلى القضايا المتعلقة بالاحتراز العالمي من استنفاد موارد الطاقة التقليدية المتمثلة في النفط والغاز الطبيعي، و يعتبر استخدام الطاقات النظيفة (المتجددة) مسألة وجب المضي فيها.

علاوة على ذلك، تتمتع الجزائر بواحدة من أكبر الاماكن للاستفادة من الطاقة الشمسية في العالم، وكذا الرياح ليست ضئيلة أيضاً، مما يسمح لها بإقامة منشآت إنتاج الكهرباء بالطاقات المتجددة دون عوائق.

ومن جهة أخرى هناك نوعان من شبكات التوصيل للكهرباء في الجزائر هما :

⊗ **الشبكة المترابطة Le Réseau Interconnecté** : وهي تخص عادة المناطق الشمالية

وشمال الصحراء من البلاد أين تكون كل التمديدات الشبكة المترابطة مع بعضها وبالتالي يمكن استعمال انتاج الكهرباء في الغرب لتوريد نقص حاصل في الشرق عبر موزع كهرباء مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة يعرف بـ Opérateur Système وهو المسؤول عن أحداث التوازن بين الطلب والعرض على الكهرباء ويدخل في انتاج الكهرباء في هذه الشبكة عدة منتجين المهم الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، شركة إنتاج كهرباء سكيكدة، شركة إنتاج كهرباء البرواقية.

⊗ **الشبكة المعزولة Le Reseau Isole** : وهي موجودة في الجنوب ، وهذه الشبكة هي مجموعة

من الشبكات المعزولة نظرا لبعدها في المناطق في الجنوب الجزائري اي يتطلب ان يكون انتاج وتوزيع الكهرباء خاص بمنطقة معينة دون أخرى وبالتالي استقلالية منطقة على أخرى في توريد الكهرباء

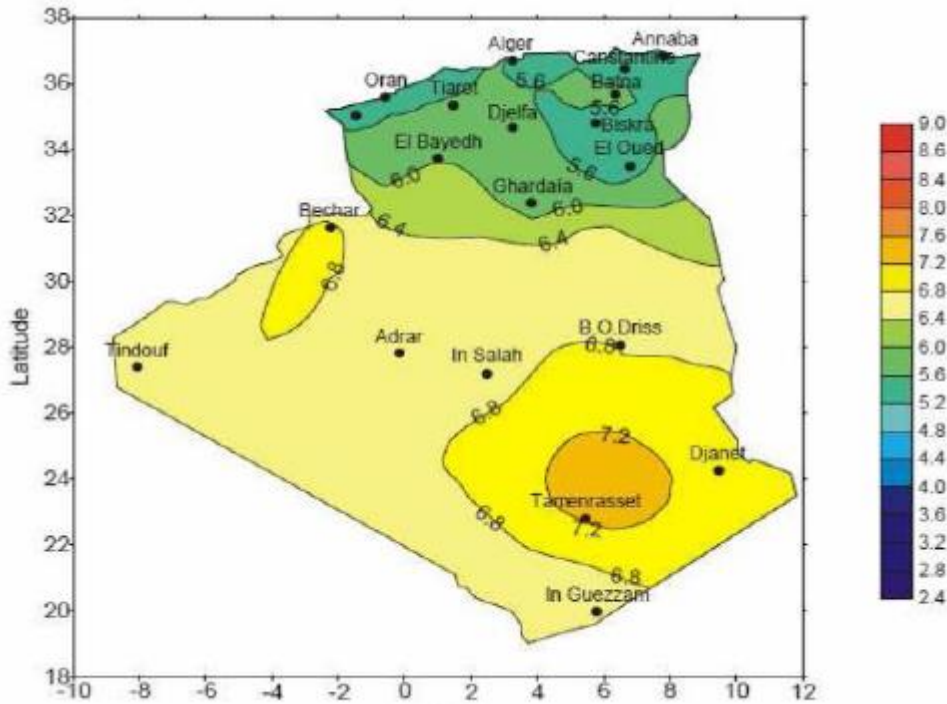
عادة ما تستعمل توربينات الغاز ذات الإنتاج الكبير في المناطق الجنوبية ذات الكثافة السكانية الكبيرة مثل المنيعية بينما تستعمل مولدات الديزل في المناطق الأقل كثافة مثل برج باجي مختار، تينزاواتين، انتاج الكهرباء في الشبكة المعزولة وهو من اختصاص شركة سونلغاز طاقات متجددة، بالإضافة إلى أن هذه الشركة الوحيدة على المستوى الوطن المسؤولة والمتخصصة في انتاج الكهرباء بالوسائل المتجددة و انتاجها كامل التراب الوطني،

تقييم أداء رأس مال البشري في المنظمة، دراسة مجال المؤسسة، سونلغاز "الطاقات المتجددة"

و من مبررات انشاء شركة سونلغاز والطاقات المتجددة ما يلي:

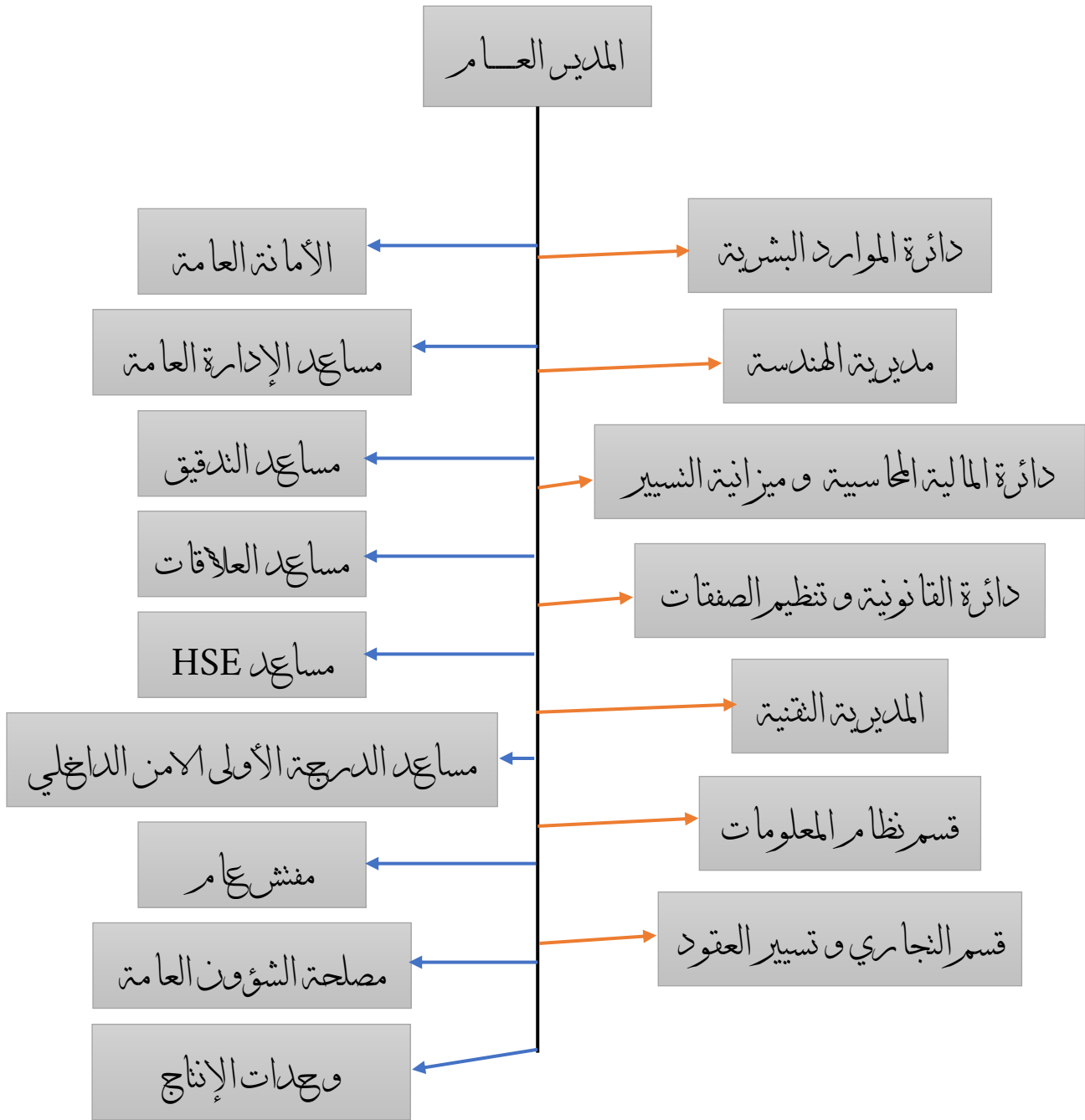
- ❖ التخصص في تسيير معدات الإنتاج المخصصة المشبكة المعزولة نظرا لخصوصية مناطق الجنوب من حيث الظروف المناخية القاسية والاستثنائية وبعد المسافات والاهمية الاقتصادية للجنوب في الاقتصاد الوطني.
- ❖ الوقوف على تطلعات سكان الجنوب من اجل الاستمرارية في التزود بالكهرباء وتوعية الخدمات التوجيه الاستراتيجية للدولة في تحقيق البرنامج الوطني و الطموح في تطوير الطاقات المتجددة.
- ❖ انشاء شركة سونلغاز طاقات متجددة لشركة SPE في التركيز حول التحديات الكبرى في الإنتاج خاصة في الشبكة المترابطة نظرا لتعاظم الطلب في الشمال ذو الكثافة السكانية العالية في الجزائر.

وفيما يلي نعرض لكم متوسط الاشعاع السنوي للإشعاع الشمسي في الجزائر



شكل رقم 1: متوسط الاشعاع السنوي للإشعاع الشمسي في الجزائر (كيلوواط/ الساعة/ م 2 /اليوم)

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للجامعة



شكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز طاقات متجددة غرداية

مصدر: من اعداد الطلبة بناءً على الوثائق المقدمة من المؤسسة

أولاً: الأهداف

لم يتم انشاء هذه الشركة من اجل تجزئة شركات سونلغاز فحسب، بل كان للأهداف التالية:

- ⊗ التوجه الاستراتيجي للدولة في تحقيق البرنامج الوطني الطموح في تطوير الطاقات المتجددة؛
- ⊗ الوقوف على تطلعات سكان الجنوب من اجل الاستمرارية في التزود بالكهرباء ونوعية الخدمات؛
- ⊗ يسمح انشاء شركة كهرباء طاقات متجددة لشركة SPE في التركيز حول التحديات الكبرى في الإنتاج خاصة في الشبكة المترابطة نظرا لتعاضم الطلب في الشمال ذو الكثافة السكانية العالية في الجزائر؛
- ⊗ التخصص في تسيير معدات الإنتاج المخصصة للشبكة المعزولة والشبكة المترابطة نظرا لخصوصية مناطق الجنوب من حيث الظروف المناخية القاسية والاستثنائية وبعد المسافات والاهمية الاقتصادية للجنوب في الاقتصاد الوطني.

ثانياً : إنجازات الشركة

ان شركة كهرباء والطاقات المتجددة هي الشركة الوطنية السبّاقة من نوعها في تبنيها لمفهوم التسويق الاخضر على غرار الشركات الفرعية الاخرى المنتجة للكهرباء والتابعة لنفس المجمع، من خلال انتاجها للطاقة الكهربائية النظيفة، في إطار التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة والدعوة العالمية للقادة الثلاثين للاهتمام بالبيئة.

تعتبر الطاقة الكهربائية المنتجة في الجزائر كتكملة للبرنامج الوطني الرامي الى ادماج 40 محطه للطاقات المتجددة من اجل الوصول الى قوة 22000 ميغاواط بحلول عام 2030 منها 10000 ميغاواط للتصدير و 12000 ميغاواط للسوق المحلية، من خلال اطلاقها اولى صفقات الطاقة الخضراء، و المتمثلة في مشروع انتاج 343 ميغاواط من الكهرباء النظيفة في نهاية 2013 وبداية 2014 موزعة بين 23 محطة شمسية عبر الوطن و محطات توريين الغاز و الديزل حيث تم ابرام عقود لإنشاء محطات توليد الكهرباء عن طريق الطاقات المتجددة ذات التكنولوجيا الحديثة و المتطورة مع شركات عملاقة متخصصة في هذا المجال وفق احدث التكنولوجيات ، اولها المجمع الصيني ينجلي سولار و سينوهدرو Synohydro & Yingli Solar حيث تم تكليف هذا الاخير بإنجاز محطة المرتفعات (سوق اهراس، باتنة، سطيف، برج بوعرييج و ميله) و محطة الوسط (مسيلة ، الجلفة ، الاغواط) و قطب (ادرار ، عين صالح ، تيممون) الموزع على كل من (تيممون، اولف، رقان، زاوية كونتا، ادرار، كابرت ان وعين صالح) بالإضافة الى المحطات الثلاثة للشبكات المعزولة RIS réseau isole الواقعة في كل من (ندوف، جانث وتمنراست) بطاقة انتاج اجمالية مقدرة ب 285 ميغا واط، بينما الهضاب العليا غرب الجزائر تم انجازها من

تقييم أداء رأس مال البشري في المنظمة -دراسة بحالة مؤسسة سونلغاز "الطاقات المتجددة"

طرف الشركة الألمانية بيلكتريك (Belectric) في كل من (سيدي بلعباس، سعيدة، البيض و النعام) بقدرة انتاجية مقدره ب 58 ميغاواط.

اما فيما يخص الاربع محطات المقرر انشائها في المرتفعات في كل من (سطيف البرج بوعريريج ، ميلة و باتنة) بقوة اجمالية مقدره ب 75 ميغا واط ، لم يتم انشائها في الوعاء العقاري المخصص لها و ذلك راجع للطبيعة الفلاحية للمنطقة و خصوبة أراضيها ، حيث تم تحويل المحطات الى مواقع اخرى في كل من الجلفة و بقدرة انتاجية 33 ميغاواط و محطة في الاغواط ب 40 ميغاواط و باتنة ب 2 ميغاواط ، كما وتجدر الإشارة إلى أن هذه المشاريع تم إطلاقها في وقت متأخر للأسباب المذكورة أعلاه، حيث تم استلامها في شهر ماي 2017 ، في انتظار استلام محطة باتنة .

كما تجدر الإشارة الى ان سياسة التسعير في شركة SENR مدعمة من طرف الدولة بالنظر الى نسبية ارتفاع سعر وذلك راجع لتكلفة انتاجه ، ايضا فيما يخص الترويج فالشركة لها حضور قوي ومتميز في العديدة من المعارض الدولية و الوطنية (انظر الملحق رقم 01)، و بالنظر الى عملية التوزيع فإنها تتم عن طريق ربط الكهرباء المنتجة بالشبكة الكهربائية الوطنية و التي هي من اختصاص شركة توزيع الكهرباء SDC ش(حد فروع شركة سونلغاز)، و ذلك باستخدام احسن الطرق للربط بالتكنولوجيا العالية و الوسائل الحديثة الاقل ضررا على البيئة و الاكثر ترشيدا للطاقة.

المبحث الثاني :

تقييم أداء رأس المال

البتري في شركة

سونغاز

"طاقات متجددة"

المبحث الثاني : تقييم أداء رأس المال البشري في شركة سونلغاز "طاقات متجددة"

المطلب الاول: ماهية تقييم الأداء

قبل التطرق الى تعريف تقييم أداء العاملين لا بد من تحديد معنى المصطلحين: الأداء والتقييم. يعتبر الأداء من المفاهيم التي عرفت اهتماما في البحوث والدراسات باعتبارها تتعلق بالموارد البشرية والمنظمة، وهذا راجع أن الأداء هو مؤشر أساسي للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة.

أولاً: الأداء

الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتدخل الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، أما الاداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام حيث يرى بعضهم انه يعين قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعين الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية من خلال الفترة الزمنية المدروسة.²

ويمكن تعريفه أيضا بأنه مستوى الإنجاز الذي يصله الفرد في عمله، وان الأداء كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في الخوض بأعباء عمله وتحمله مسؤولياته في فترة زمنية محددة.³

ثانيا : التقييم

تعرف الباحثة ماري تريزانيي تقييم الأداء على أنه " محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية.⁴

¹ راوية حمد حسن ، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية .مصر:الدار الجامعية،1988.

² منصور احمد ، المبادئ العامة في إدارة القوى. الكويت : وكالة المطبوعات ،1993.

³ عاشور احمد صقر، ادارة القوى العاملة السلوكية وادوات البحث التطبيقي. مصر : الدار الجامعية، 1986.

⁴ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1993

تقييم أداء رأس مال البشري في المنظمة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز "الطاقات المتجددة"

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي و المراجعة الإدارية¹

إلا أن توفيق عبد المحسن فإنه ينظر إلى تقييم الأداء على أنه "قياس للأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.²

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء، فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه، ولأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة :

✓ يعني تقييم الأداء " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، وبمعنى آخر، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، و كذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية.³

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء

أولاً: طرق التقييم في المؤسسات

توجد العديد من طرق تقييم الاداء

⊗ الترتيب الرقمي او الرمزي (طريقة التقدير)

حيث يتم ترتيب العاملين طبقا لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس للتقييم مثل : التعاون مع الزملاء - المعرفة بالواجبات والمهام -الدقة في العمل - القدرة عل اتخاذ القرارات -قبول افكار جديده - القدرة على حل المشكلات -العلاقة مع العملاء ويستخدم في عملية الترتيب مدى يتراوح

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، مصر، 1999

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر الإسكندرية، 1995

³ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، مرجع سابق

تقييم أداء مرأس مال البشري في المنظمة، دراسة بحالته، مؤسسة سونلغاز "الطاقات المتجددة"

من (1-10) في حالة الترتيب الرقمي او (أ - ر) في حالة الترتيب الرمزي حيث يمثل (1 و أ) أعلى درجة و (10 و ر) أقل درجة.

وبالرغم من سهولة هذه الطريقة في التطبيق وسرعة فهمها الا انه يعاب عليها في وجود بعض المشاكل الناجمة عن التحيز من جانب من يقوم بالتقييم او اعطاء تقديرات اعلى (المتفائلون) او اقل (المتشائمون).¹

⊗ طريقة الاختيار الإجباري

وتعتمد على اختيار معايير موضوعية ذات علاقه مباشره بالعمل وليست الصفات الفردية ، من خلال وضع مجموعه من العبارات التي تصف العمل في شكل مجموعات ثنائيه والتي تتكون كلا منها من اربع عبارات بحيث تبدو عبارتان منهما ايجابيتان (تعبر عن الاداء الجيد) والاخرى سلبيتان (تعبر عن الاداء الضعيف) وعلى الفرد القائم بالتقييم ان يختار من كل مجموعة العبارة التي يراها تنطبق على اداء الفرد الذى يقوم بتقييمه ويقوم بتقييم هذه العبارات جهة محايدة لديها الشفرة السرية بقيم العبارات.

عيوب هذه الطريقة

صعوبة الاحتفاظ بسرية القيم الرقمية المحددة للعبارات المستخدم في التقييم - صعوبة تعميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء حيث تحتاج الى كثير من الخبرات في تصميمها - لا تساعد الفرد على اكتشاف نواحي القصور في الاداء - لا تساعد الرؤساء على القيام بتطوير قدرات ومستوى اداء مرؤوسيه.

⊗ طريقة التوزيع الاجباري

من خلال تحديد مستويات معينه للأداء (امتياز - متوسط - ضعيف) وتحقق هذه الطريقة بعض المزايا والتي تتمثل في مقاومه النزعة التي تجعل بعض الافراد المقيمين يميلون الى اعطاء تقديرات اعلى من الحقيقة او اقل لكل الجوانب الممثلة للعمل

⊗ طريقة الاحداث الحرجة

من خلال تسجيل ما يرى انه يمثل احداث حرجه وهامه وغير متكررة في اداء الافراد خلال الفترة التي يعد عنها تقييم الاداء وبعض هذه الاحداث سوف تمثل اداء اعمال متميزة والبعض الاخر سوف يمثل اداء منخفض وهذا يتطلب الاحتفاظ بسجل اداء لكل فرد من الافراد المطلوب تقييمهم والتسجيل اولا بأول عند حدوث الواقعة او المشكلة المعنية

¹ جمال الدين محمد مرسي، إدريس عبد الرحمن ثابت، السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2002، ص2

مزايا هذه الطريقة

- تجعل المقيم يضع تقيما محددًا عن الحوادث الهامة التي يراها في السجل الخاص
- البعد عن التحيز وضروره التقيد بالحوادث المسجلة خلال الفترة التي يعد عنها التقييم
- تدفع العاملين الى تنميه مهارات الخلق والابداع

عيوب هذه الطريقة

- تركز فقط على وقائع محدده وقد لا تكون قياسا عن الاداء الخاص بالفرد
- تؤدي الى نوع من الخوف من جانب المرؤوسين نظرا لقيام الرئيس بتسجيل كل شيء وهو امر يشابه العمل البوليسي.¹

طريقة الترتيب العام

من خلال ترتيب الافراد المطلوب تقييم ادائهم ترتيبا تصاعديا او تنازليا وفقا لمستوى الاداء العام لكل منهم

طريقة تقييم الاداء بالنتائج والاهداف

من خلال تقييم وقياس اداء الافراد المطلوب تقيمه طبقا للأهداف السابق الاتفاق عليها ، وتتيح هذه الطريقة للفرد المراد تقيمه معرفة اسس التقييم والعمل على تحقيق المستويات المطلوبة واقتناعه فيما بعد بنتائج التقييم

المعالم الأساسية لهذه الطريقة

- ان يجتمع الرئيس والمرؤوس معا للاتفاق على واجبات الوظيفة وسلطاتها
- وضع الاهداف المرتبطة بأداء المرؤوس مع رئيسه
- ان يتفق كلاهما على معايير الاداء وطريقه قياسها
- يقوم كلا من الرئيس والمرؤوس بالاجتماع لتقييم درجة نجاح المرؤوسين في تحقيقهم للأهداف
- يساعد الرئيس المرؤوس لتحقيق تلك الاهداف

مزايا هذه الطريقة

- تؤدي الى التركيز على الاداء ذاته وليس العوامل الشخصية
- لا تتأثر بالرأي الشخصي للفرد القائم بالتقييم

¹ عاشور احمد صقر، ادارة القوى العاملة السلوكية وادوات البحث التطبيقي، مرجع سابق.

تقييم أداء رأس مال البشري في المنظمة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز "الطاقات المتجددة"

- تشجع كلا من المقيم والشخص الذي يتم تقييمه على مناقشة الطرق الممكنة لتحسين الاداء المحتمل مستقبلا وتحقيق مستويات اعلى¹.

✕ طريقة المقارنات الزوجية

بمعنى عقد مقارنه زوجيه لكل اثنين من الافراد المراد تقييمهم ، لكن يعاب عليها في اننا لا نستطيع المقارنة بين مستويات اداء العاملين في المجموعات المختلفة

✕ طريقة التقييم الذاتي

حيث يقوم الفرد المطلوب بالتعليق على الاداء الخاص به (في النموذج المعد لذلك) وان يضع الاقتراحات التي يراها تتعلق به مثل تعديل وصف الوظيفة ، التدريب الذي يحتاج اليه وهذا يتطلب درجه ثقه بين الإدارة والعاملين ، ومناخ عمل جيد في التنظيم².

✕ طريق التقييم الجماعي

فيتم تقييم اداء المرؤوسين بواسطة جماعه من الرؤساء الملمين بعمل المرؤوس على ان يكون الرئيس المباشر ادهم.

ثانيا: طريقة تقييم الاداء في مؤسسة سونلغاز الطاقات المتجددة (ملحق رقم 02)

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

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

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

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

✕ صنف الإطارات : ويحتوي فئتين :

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

¹ د الفارس سلمان. إدارة الافراد، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة دمشق، 1987-1988، ص 313-314.

² وصفي عمر عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة ، الاردن : دار وائل ، ص 2.

تقييم أداء مرأس مال البشري في المنظمة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز "الطاقات المتجددة"

❖ فئة الإطارات غير المسؤولة سلميا وهي الفئة التي تضم المهندسين والتقنيين فين بالدراسات و السامين والمكلفين و غيرهم.

❖ **صنف أعوان التحكم:** ويتضمن هذا الصنف فئتين هما :

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

❖ فئة أعوان التحكم غير المؤطرين.

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

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

أما طريقة الإدارة بالأهداف فتتبعها المؤسسة عند تحديد علاوة المردود الفردي وهي علاوة تمنح لكل عامل من أجل مساهمته في تحقيق الأهداف وبرامج العمل المسطرة له داخل مجموعته، حتى يمكن للعامل الاستفادة من علاوة المردود الفردي البد وأن يكون هناك حضور فعلي في ماعدا حالات التغيب المحددة في التنظيم الداخلي وتتمثل أقصى نسبة لعلاوة المردود الفردي محددة ب: 10% من الأجر القاعدي هذه النسبة تمنح لمجموع العمال الذين بذلوا جهدا عاديا خلال الفترة المعينة، وقد تكون عاملا للمكافأة أو المعاقبة حسب الحالة، للعون الذي يقدم دليلا على بذل مجهود استثنائي أو عكس ذلك مجهودا غير كاف، كما يمكن للعقوبات التأديبية أن يكون لها تأثيرا على منح علاوة المردود الفردي، و يكون تقييم المردود الفردي كل ثلاثة أشهر، ويتم دفعها شهريا خلال الثلاثي الذي يلي التقييم. يدخل في حساب وعاء هذه العلاوة فضلا عن الأجر القاعدي، مبلغ علاوة الخبرة التي يتمتع بها العون، كما تؤخذ النقطة المحصل عليها في نهاية كل ثالثي بعين الاعتبار عند إعداد التقييم السنوي (إعداد استمارة التقييم) من قبل المسؤول المباشر، كما تتبع المؤسسة أثناء التقييم السنوي عند تقييم الدور طريقة المقاييس المتدرجة وتحسب نتيجة هذا التقييم مع المعدل السنوي لعلاوة المردود الفردي لحساب النقطة النهائية للتقييم والتي تعتمد على المؤسسة في اتخاذ عدة قرارات في مجال إدارة الموارد البشرية مثل الترقيّة أو تحويل العاملين إلى مناصب أخرى أو التدريب.

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

❖ **الجزء الأول:** حيث يحدد في هذا الجزء اسم ولقب العامل وتاريخ توظيفه وعمره والأقدمية فيه وترتيبه، والمديرية والوحدة التابع لها مع الإشارة إلى دليله في الخدمة والمالية، كما يتضمن هذا الجزء قسم

تقييم أداء مرأس مال البشري في المنظمة دراسة بحالة مؤسسة سونلغاز "الطاقات المتجددة"

مخصص لكتابة اسم و لقب المشرف على عملية التقييم ووظيفته، والملاحظ أن هذا الجزء يتكرر عند كل استمارة تقييم لكافة فئات العمال الخاضعين للتقييم .كما نجد في أسفل هذا الجزء بالنسبة لعمال التحكم والتنفيذ كيفية استعمال نموذج التقييم المكون من عدد من الصفحات (أقل عدد من الصفحات هو 8 ويخص عمال التنفيذ) والملاحظات المدونة في كيفية الاستعمال هي:

✚ يتم تعبئة النموذج بالكامل من قبل الرئيس المباشر

✚ يتم إرسال النموذج الى مصلحة الموارد البشرية باستثناء الورقة الأخيرة المعنونة " ملخص

التقييم السنوي" التي يمكن فصلها عن النموذج تستخدم حصريا من قبل الرئيس المباشر

ويحتفظ بها على مستواه.

✘ **الجزء الثاني:** يسمى تقييم المردودية: يتضمن هذا الجزء أربعة أقسام، يسجل عند كل ثلاثي نتائج

أداء العامل الفعلية مقابل الأهداف المتفق عليها والتي سبق تسجيلها ضمن برنامج عمل الفرد، و

يتولى المشرف عملية تقدير الحد الممكن قياسه من الأهداف المنتظرة بما تم تحقيقه فعال، يمنح لكل

ثلاثي علامة على 10. وفي نهاية السنة يتم جمع العلامات المحصل عليها في كل ثلاثي مضروبة

في اثنان و تقسم على أربعة من أجل الحصول على نقطة من 20 $\frac{(T1+T2+T3+T4)*2}{4}$.

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

✘ **الجزء 03 :** تقييم الدور (السلوك): ويتناول هذا الجزء تقييم الدور الذي يؤديه العامل في إنجاز مهامه

والذي تترجمه معايير السلوك الوظيفي والشخصي للعامل الملاحظ أثناء قيامه بدوره في أداء نشاطه،

يتضمن هذا الجزء عبارات تشير إلى المعايير السلوكية الخاضعة للتقييم والقياس والملاحظة، وغالبا

تشتمل على المهارات الآتية : مهارات التأطير أو المهارات الفكرية - مهارات إدارة العلاقات بين

الأفراد . المهارات الشخصية

✘ لقد حددت استمارة تقييم السلوك لكل نوع من المهارات المذكورة مجموعة من عناصر القياس والتي

تتلاءم وطبيعة العمل المؤدى من قبل العامل الخاضع للتقييم، بحيث لا تتعدى في مجموعها 10

عناصر قياس للمجموعات الثالث. (10 مجموعات قياس بالنسبة للإطارات مع مسؤولية هرمية،

إطارات بدون مسؤولية هرمية، فئة أعوان التحكم المؤطرين. 8 مجموعات قياس بالنسبة لأعوان التحكم

غير المؤطرين. 4 مجموعات قياس بالنسبة لأعوان التنفيذ)

ويتم استعمال هذا الجزء من قبل المشرف الملاحظ للسلوك بوضع علامة (x) عند كل عنصر قياس يترجم مستوى

المهارة المطلوبة عند الدرجة التي تقابل الدلائل (1,2,3,4) والمعطاة تفسيراتها وفق الجدول رقم 1- - والموضح

أدناه.

تقييم أداء مرأس مال البشري في المنظمة: دراسة مجال المؤسسة سونلغاز "الطاقات المتجددة"

جدول 1 : الدلائل التي يسترشدها في تقدير درجة تحقيق السلوك.

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

المصدر: استمارة التقييم المحصل عليها من المؤسسة.

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

جدول 2: ترجمة الدلائل إلى عدد من النقاط المحددة للدرجات

عدد النقاط	الدلائل
0	1
3	2
6	3
10	4

المصدر: استمارة التقييم المحصل عليها من المؤسسة.

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

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

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

تقييم أداء مرأس مال البشري في المنظمة، دراسة بحالة مؤسسة سونلغاز "الطاقات المنجدة"

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

☒ **الجزء 04 :** التقييم الشامل: يتضمن هذا الجزء تحديد العلامة النهائية التي حصل عليها العامل خلال السنة

متضمنة نتيجة تقييم المردودية وتقييم السلوك بعد إعطاء ترجيح (معامل) (60 %) لتقييم المردودية و (40 %) لتقييم السلوك بالنسبة للإطارات مع مسؤولية هرمية، إطارات بدون مسؤولية هرمية، فئة أعوان التحكم المؤطرين

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

فئتا الإطارات مع مسؤولية هرمية، الإطارات بدون مسؤولية هرمية وفئة أعوان التحكم

المؤطرين

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

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

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

فيما يخص صنف أعوان التنفيذ تحسب العلامة كما يلي:

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

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

☒ **الجزء 05 :** ملخص التقييم: يكشف هذا الجزء نقاط القوة والنقاط القابلة للتحسن في أداء العامل سواء تعلقت

بمهارات تقييم المردودية أو بمهارات تقييم السلوك، حيث يسجل المشرف هذه الجوانب التي سبق له ملاحظتها أثناء أداء العامل لمهامه

☒ **الجزء 06 :** توجيهات تنموية: يعطي هذا الجزء المجال للمشرف من تقديم اقتراحاته وآرائه فيما يخص

الأعمال الممكن أن يوجه إليها العامل المعني بالتقييم سواء تعلقت باقتراح تدريبه أو إعادة تعيينه في وظيفة أخرى مناسبة أو نشاط آخر مناسباً له أو أن المعني بالأمر يريد الانتقال إلى وظيفة أخرى أو نشاط آخر، يرى المشرف أنها أكثر فعالية على مستوى أدائه لهما.

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

المطلب الثالث : تقييم طرق التقييم (مزايا و عيوب)

أولاً: المزايا

- 1 يُساعد على تحديد مستوى أداء الموظفين بشكل موضوع
- 2 يُعظم القدرة على استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.
- 3 يخفض التكاليف والمصاريف المترتبة على العمل.
- 4 يضمن تقديم مخرجات عمل أكثر جودة.
- 5 يُرشد نحو اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب
- 6 يخفض حجم الجهود المبذولة.
- 7 يعدّ قادراً على توفير تقارير وظيفية تفصيلية ودقيقة خلال وقت قياسي
- 8 يحول دون الوقوع في الأخطاء نفسها مرة أخرى، ويحقق الاستفادة المطلوبة من التجارب
- 9 تساعد في تعيين الموظفين الأكثر كفاءة لتولي المسؤوليات والمهام الأكثر تحدياً في المؤسسة¹.

ثانياً: العيوب

- 1 يمكن أن يؤدي التقييم إلى توليد مشاعر سلبية لدى الموظفين، وخاصة إذا كان التقييم غير عادل أو لا يأخذ في الاعتبار ظروف العمل المختلفة.
- 2 قد يؤدي التقييم إلى الركود في العمل والتركيز على المهام السهلة لتحسين الأداء، بدلاً من المهام التي تحتاج إلى تحديات وتطوير مهارات جديدة.
- 3 يمكن أن يؤدي التقييم إلى التركيز على الأداء الفردي وتجاهل العمل الجماعي والتعاوني، مما يؤثر على الروح المعنوية للفريق والتناغم بين أعضائه.

¹ خزامي عبد الحليم احمد، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين، القاهرة : مكتبة ابن سينا، 1999.

تقييم أداء مرأس مال البشري في المنظمة: دراسة بحالة مؤسسة سونلغاز "الطاقات المتجددة"

- ④ قد يتم التركيز على الأداء الحالي وتجاهل القدرة على التطوير والتعلم والابتكار، مما يؤدي إلى تقييم غير دقيق للموظفين.
- ⑤ ارتكاب الأخطاء: قد يحدث الأخطاء في عملية التقييم، وقد تكون بسبب الانحياز الشخصي أو السوء فهم لمتطلبات الوظيفة أو غير ذلك. يمكن أن تؤدي الأخطاء إلى تحديد تقييم غير دقيق للموظفين.
- ⑥ عدم التوافق مع طبيعة العمل: يمكن أن يحدث عدم التوافق بين تقييم الأداء وطبيعة العمل، وخاصة في الوظائف التي يصعب تحديد أهداف واضحة وقياسها. في هذه الحالات، قد يكون التقييم غير دقيق أو معقد للغاية.
- ⑦ الضغط النفسي: يمكن أن يتسبب التقييم في الشعور بالضغط النفسي لدى الموظفين، خاصة إذا كانت نتائج التقييم ستؤثر على مستقبلهم المهني. يمكن أن يؤثر الضغط النفسي على أداء الموظفين ويؤدي إلى تقييم غير دقيق لهم.
- ⑧ عدم وضوح المعايير: يمكن أن يؤدي عدم وضوح المعايير والمقاييس المستخدمة في عملية التقييم إلى تحديد تقييم غير دقيق للموظفين. يجب أن تكون المعايير واضحة وشفافة ومفهومة بشكل جيد للموظفين والمديرين على حد سواء.
- ⑨ التركيز على الأداء الفردي: يمكن أن يؤدي التركيز الزائد على الأداء الفردي إلى تجاهل العمل الجماعي والتعاون.¹

¹ عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الاداء مدخل جديد لعالم جديد .الكويت : دار النهضة العربية،1999.



فِئْتَة

خاتمة

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

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

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

وتمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

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

كما نقترح على المؤسسة استخدام طريقة التقييم المتعدد المصادر كطريقة مكملة للطرق المستخدمة في التقييم إذ يتميز التقييم المشترك إضافة لدرجة الموضوعية والدقة العالية فيه أنه يخلق الدافع لدى الرئيس المباشر لتوخي الدقة والموضوعية في تقييمه، إضافة إلى زيادة الوعي بتوقعات الأداء وتحسين الاهتمام بتحسين الأداء. وهذا كون أغلب عمال المؤسسة جامعيين



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. منصور احمد، المبادئ العامة في إدارة القوى. الكويت: وكالة المطبوعات، 1993
2. عاشور احمد صقر، ادارة القوى العاملة السلوكية وادوات البحث التطبيقي. مصر : الدار الجامعية، 1986
3. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1993
4. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر الإسكندرية، 1995.
5. جمال الدين محمد مرسي، إدريس عبد الرحمن ثابت، السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2002.
6. عاشور احمد صقر، ادارة القوى العاملة السلوكية وادوات البحث التطبيقي، مصر: الدار الجامعية 1993.
7. د الفارس سلمان. 1987-1988- إدارة الافراد، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة دمشق.
8. وصفي عمر عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، الاردن: دار وائل.
9. خزامي عبد الحليم احمد، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين، القاهرة : مكتبة ابن سينا، 1999.
10. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الاداء مدخل جديد لعالم جديد. الكويت : دار النهضة العربية، 1999.
11. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، مصر، 1999
12. راوية حمد حسن، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية .مصر :الدار الجامعية، 1988



قائمة

الاصحى

ملحق رقم 1 تأشيرة الموافقة من لجنة CME

(CME/CMU) - MODELE TYPE AVIS CONFORME

PHASE APPROBATION DES CAHIERS DES CHARGES

Société.....

Nom du service contractant (Unité)

COMMISSION DES MARCHES DE (L'ENTREPRISE/DE L'UNITE)

AVIS CONFORME

PHASE APPROBATION DES CAHIERS DES CHARGES

Avis n° :...../ (année) du

Objet du dossier d'appel d'offres (ou d'appel à présélection) :

Service contractant :

Le dossier d'appel d'offres (ou de présélection) examiné lors de la réunion de la commission des marchés de (l'entreprise/l'unité) du.....a obtenu le visa conforme de la commission des marchés de (l'entreprise/l'unité) autorisant le lancement de l'appel d'offres et sa publication au le Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Energie et des Mines (BAOSEM).

Le Président de la (CME/CMU)

استمارة تقييم

إطار بدون مسؤولية هرمية

السنة :	2	0	2	2
---------	---	---	---	---

اسم :

الأسماء الأولى :

تقييم أداء مرأس مال بشري في المنظمة دراسة بحالة مؤسسة سونلغاز "الطاقات المتجددة"

تحديد المقيم

اسم			
الاسم الأول			
تاريخ التوظيف	2014/04/02	عمر	33 سنة

الموقف المتخذ	إطار دراسة NIV1
---------------	-----------------

سواء في البريد	08 سنة	تصنيف	1-15
اتجاه	Sonelgaz - الطاقات المتجددة	وحدة	مقر الرئيس التنفيذي
رمز الخدمة	9851	كود BG	D9

التقييم الذي تم إجراؤه بواسطة

الاسم و PREMON	
وظيفة	رئيس خدمة الأعمال العامة

تقييم أداء رأس مال البشري في المنظمة دراسة بحالته مؤسسة سونلغاز "الطاقات المتجددة"

مساهمات أخرى:

.....

.....

.....

.....

الربع الثالث

المعلمت / الأهداف	النتائج المسجلة
3 الربع PRI	16/15

مساهمات أخرى:

.....

.....

.....

الربع الرابع

المعلمت / الأهداف	النتائج المسجلة

تقييم أداء مآس مال البشري في المنظمة دراسة بحالة مؤسسة سونلغاز "الطاقات المنجددة"

16 / 15.5	PRI الربع 4
مساهمات أخرى:	
.....	
.....	
.....	
.....	

20 / 19.22

المتوسط السنوي $(T1 + T2 + T3 + T4) \times 2$

4

2 . تقييم الدور

المهارات والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها	الصعاب (1)				عدد النقاط (2)
	1	2	3	4	

1. المهارات الفكرية

1. الترتيب والطريقة: أي					
يحتفظ بالسجلات والمعلومات والعمل بالترتيب. يقوم بجدولة أعماله لفترة معينة. يبتني العمليات والوسائل ومنهج العمل لتسهيل تحقيق الأهداف. يؤدي أعماله حسب الأولوية وفقاً للنهج المتفق عليه. يقوم بإجراء أي تعديلات على برنامج عمله. يحترم المواعيد النهائية للإنجاز ولا يهتم بشكل خاص بالعرض المادي لعمله					
2. الملاحظة والتمييز: أي					
يستغرق الوقت اللازم للتحقيق في مشكلة. اجمع الحقائق قبل إصدار الحكم. يوحد ملاحظاته بمعلومات إضافية. يحدد القيود التي قد تشكل عبة أمام تقدم العمل. يرسم ملاحظات شاملة وموضوعية يفهم تأثير الحلول الموصى بها					

تقييم أداء مرأس مال بشري في المنظمة -دراسة بحالة مؤسسة سونلغاز "الطاقات المنجدة"

<p>3. التحليل والتوليف: أي يحدد جميع عناصر حالة معينة. يميز البيانات الأساسية عن تلك التي هي عرضية (يذهب إلى الأساسي) يلخص الحقائق ويربطها بمشكلة عامة ويحدد الأسباب المحتملة للمشكلة. يطور ويقدم عناصر التوليف المتأصلة في المشكلة المطروحة. يوفر عناصر كافية لاتخاذ القرار ؛</p>					
<p>4. الشعور بالابتكار: أي يحدد ويدعم التغيير المطلوب. يحدد المساهمات المحتملة التي يمكن استخلاصها من الأساليب الجديدة أو الابتكارات التكنولوجية. يقترح تحسينات في بيئته المهنية. التجارب وإجراء التجارب. يبدأ التغييرات ويشارك فيها. تقييم نتائج مقترحاته. توفير نظام لرصد وتحديث أعمالها.</p>					

II- المهارات الشخصية

<p>5. التعاون / فريق العمل: أي يشارك بنشاط في الاجتماعات والاجتماعات ، ويعطي رأيه من خلال المشاركة في المناقشة. قم بدور نشط في المجموعة. يلتزم بالأفكار المحفوظ بها حتى لو لم تكن ملكه. يتصرف بما يتماشى مع قرارات الفريق. إجراء الاستشارات والاستشارات.</p>					
<p>6. مهارات الاتصال: أي ينقل رسالة واضحة ودقيقة. انتبه إلى العرض المادي لوثائقه. يتأكد من أن محاوره يفهم رسالته ويعيد صياغتها إذا لزم الأمر. يثير الاهتمام والاهتمام بكلماته. يأخذ الوقت للاستماع إلى محاوره ، ويوضح مضمون الفكرة ، والرسالة التي يرسلها المحاور حسب الحاجة. يدمج وجهات نظر مختلفة عن وجهات نظره.</p>					
<p>7. المساءلة: يتصرف بناء على التعليمات والتوجيهات الواردة. يحافظ على التسلسل الهرمي على علم بالأحداث أو المعلومات الهامة. يبلغ التسلسل الهرمي للنتائج التي تم الحصول عليها. يختار الوسائط والوسائل المناسبة لنقل المعلومات. يزود رؤسائه بسرعة بالمعلومات المطلوبة. إعداد تقارير دورية عن النشاط.</p>					

المهارات والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها	الصعاب (1)				عدد النقاط (2)
	1	2	3	4	

ثالثا - المهارات الشخصية

<p>8. المرونة والتكيف: تصالحي ومنفتح في علاقاته المهنية. يتكيف بسهولة مع المواقف الجديدة. يوافق على تعديل أفكارهم وأرائهم والعمل في ضوء المعلومات الجديدة. اعترف بأخطائك وتعلم منها. يضبط سلوكه حسب الموقف. يحافظ على جودة الأداء بالرغم من التغييرات. تكيف أساليب عملها مع تلك المعتمدة في هيكل التقارير الخاص بها.</p>					
<p>9. المبادرة والاستقلالية: يؤسس برنامج نشاطه بنفسه. استخدم المعرفة قبل طلب المساعدة. قادر على تولى مسؤولية موقف ، مشكلة. يستحث تعديلات على برنامج العمل مع مراعاة العوامل الجديدة. جرب الحلول وأساليب العمل الجديدة. يقترح عملاً إضافياً فيما يتعلق بالأهداف المتفق عليها</p>					
<p>10. الدينامية: تلتزم التزاما كاملا بالعمل من حيث الوقت والالتزام. بذل الكثير من الجهد. يحفز حاشيته من خلال نشاطه الفانض. يظهر الحماس والتحفيز لأنشطته. يستأنف عمله ويبدأ عدة مرات إذا لزم الأمر. يوضح الكفاءة.</p>					

تقييم أداء مرأس مال بشري في المنظمة دراسة بحال مؤسسة سونلغاز "الطاقات المنجدة"

المجموع (3)	100 /
-------------	-------

النتيجة النهائية (4)	20 /
----------------------	------

(1) * لكل مهارة. ضع علامة تقاطع في العمود المقابل لدرجة الإتقان الملحوظة (بناءً على السلوكيات الموصوفة وعلى معنى التصنيفات -1.2.3- الواردة أدناه)

معنى	احتمال
مهارة لاكتساب	1
المهارة المطلوب تطويرها	2
مهارة لاتقان	3
اكتساب الكفاءة	4

(2) * ترجم هذه التصنيفات (1.2.3.4) إلى عدد النقاط المقابل باستخدام الجدول أدناه

عدد النقاط	احتمال
0	1
3	2
6	3
10	4

(3) جمع عدد النقاط من 100

(4) قسم المجموع على 100 على 5 لتحصل على واحد من 20

3. التقييم العام

تقدير أداء النتيجة المرجحة (NX 0.60)	تقدير دور النتيجة المرجحة (N 0.40)	تقييم الأداء التصنيف / 20
11.53		

4. ملخص التقييم

1- تقييم الأداء

نقاط القوة	نقاط للتحسين

تقييم أداء رأس مال البشري في المنظمة دراسة بحالة مؤسسة سونلغاز "الطاقات المتجددة"

--	--

2. تقييم الدور

نقاط القوة	نقاط للتحسين

5. طرق التنمية

<p>5.1 <u>إجراءات التدريب المقترحة</u></p>
--

تقييم أداء مرأس مال البشري في المنظمة دراسة بحالته مؤسسة سونلغاز "الطاقات المنجدة"

5.2 إعادة التوجيه

- هل ينبغي إعادة تكليف المعني بوظيفة أخرى أو نشاط آخر؟ إذا كانت الإجابة بنعم ، فما هي؟

- هل يرغب الطرف المهتم في إعادة تكليفه بوظيفة أخرى أو نشاط آخر؟
إذا كانت الإجابة بنعم ، فما هي؟

تقييم أداء مرأس مال البشري في المنظمة دراسة بحالة مؤسسة سونلغاز "الطاقات المتجددة"

تاريخ مقابلة التقييم:

تعليقات من N + 1 LINE SUPERVISOR

التاريخ والتأشير

تقييم التعليقات

التاريخ والتأشير

رأي الخط الفائق N + 2

الرايات:

وظيفة:

يلاحظ:

التوقيع والتاريخ:

رأي مدير المركز أو مدير الوحدة

الرايات:

وظيفة:

التوقيع والتاريخ:

تم استلام هذا النموذج من قبل هيكل الموارد البشرية:

تأشيرة وختم HR SCE