



## إطار مقترح لتقييم أداء الموارد البشرية بقطاع النفط بالتطبيق على شركة إيني للنفط

صبرية محمد العائب

باحثة أكاديمية الدراسات العليا جنزور

[Sabria.ayeb1960@gmail.com](mailto:Sabria.ayeb1960@gmail.com)

A Proposed Framework for Evaluating Human Resource Performance in the Oil Sector: A

Case Study of Eni Oil Company

Sabria Mohamed Al-Aib

Postgraduate Researcher, Janzour

تاريخ الاستلام: 2026/01/08 - تاريخ المراجعة: 2026/02/03 - تاريخ القبول: 2026/02/15 - تاريخ النشر: 2026/03/14

### المستخلص

تقييم أداء الموارد البشرية عملية مستمرة ومنظمة تحقق فوائد عديدة سواء للمنظمة أو العاملين بها ، إلا هذه العملية تتم وفق استخدام نموذج موحد لتقييم أداء كافة الوظائف ، واطهر هذا النموذج الموحد القصور الواضح في تقييم الوظائف والأنشطة الإدارية والفنية وغيرها ، وتهدف الدراسة الى التعرف على معايير تقييم الأداء المستخدمة في النموذج الموحد لتقييم واقتراح عدد من النماذج لتقييم أداء الموارد البشرية بشركة إيني للنفط والذي يمكن من خلالها تحليل قدرات الأفراد وجهودهم، واتخاذ القرار المناسب بشأن مستقبلهم الوظيفي ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام طريقة البحث الاستكشافي من خلال دراسة وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن المعايير المستخدمة في النموذج الموحد لا تتسم بدرجة عالية من الدقة، وإن التقييم يتم بناء على الأداء العام وليس على أساس ماأنجز من المهام التي كلف بها الأفراد، وتوصلت الدراسة الى بعض التوصيات من أهمها إقتراح عدة نماذج متخصصة لتقييم مختلف الوظائف.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية -تقييم أداء العاملين- شركة إيني للنفط

### Abstract

Human resource performance evaluation is a continuous and structured process that yields numerous benefits for both the organization and its employees. However, this process relies on a standardized model for evaluating the performance of all jobs. This standardized model has revealed clear shortcomings in evaluating administrative, technical, and other functions and activities. This study aims to identify the performance evaluation criteria used in the standardized model and propose several alternative models for evaluating human resource performance at Eni Oil Company. These alternative models would allow for the analysis of individual capabilities and efforts, enabling informed decisions regarding their career paths. The study employed a descriptive methodology using exploratory research by analyzing relevant data and information. Among its key findings are that the criteria used in the standardized model lack a high degree of accuracy and that the evaluation is based on overall performance rather than on the specific tasks completed. The study concludes with several recommendations, most notably the proposal of several specialized models for evaluating different job functions.

**Keywords:** Human Resource Management – Employee Performance Evaluation – Eni Oil Company.

**تمهيد :**

إدارة الموارد البشرية تمثل جزءاً مهماً للمؤسسات والشركات فهي تساعد في عملية تحقيق الأهداف لأنه بمجرد أن يتم وضع الإستراتيجية والخطط الفعلية للوصول إلى الأهداف لابد من توفر الموارد البشرية المطلوبة التي تشمل بالطبع على الأفراد لتحقيق ذلك فينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين وكيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم<sup>(1)</sup>، ولأهمية العنصر البشري ودوره في نجاح المنظمة فهو أهم وأثمن أصولها لكونه المنفذ الميداني لأهدافها، لذا فإن الإهتمام بهم وبأدائهم من أهم أهداف المنظمة وهذا ما تؤكد وتنبه عليه الدراسات والأبحاث فالموارد البشرية تقع على قمة أشكال الموارد التي تستخدمها المؤسسات والشركات<sup>(2)</sup> ولذلك يقع تقييم الأداء ضمن نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية الذي يتضمن تخطيط الموارد البشرية والاختبارات النفسية والتدريب والحوافز وتقييم أداء العاملين الذي يعني التقييم المنظم للفرد بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء مستوى الأداء إلى أعلى مستوى أي تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء طبقاً لمعايير موضوعية. وعليه فإن الأخذ بالمنهج العلمي في القيام بالتقييم يمثل منطلقاً مقبولاً يوفر أساساً موضوعياً لتحديد درجة صلاحية الفرد في أداءه لعمله<sup>(3)</sup> ويعتبر توفير نظم موضوعية لتقييم الأداء أحد أهم الجوانب التي تشير إلى توفير المناخ الصالح للعمل الإداري بشكل يساهم في التنمية والدفع إلى العمل المنتج<sup>(4)</sup>. ومن هنا تبرز أهمية التعرف على ممارسات تقييم أداء الموارد البشرية في مجتمع الدراسة، وتسعى هذه الورقة إلى تحفيز شركات قطاع النفط بشكل عام وشركة إيني للنفط بشكل خاص بأن تولي هذا الموضوع القدر الكافي من الإهتمام.

**مشكلة الدراسة :**

يعد تقييم أداء العاملين وظيفة جوهرية وحاسمة من وظائف إدارة الموارد البشرية إذ أن الأداء يمثل واحداً من النتائج الهامة التي تربط بين الأفراد والوظائف والمنظمة وهو أداة من خلالها يتم قياس كلا من مستوى إنتاجية العاملين، وجودة العمل وكيفية تطويره وتنميته في المستقبل. كما تسعى المؤسسات والشركات لتحقيق المزايا التنافسية من خلال أداء العاملين بها بإتباع نظام تقييم أداء قائم على أسس صحيحة وسليمة حتى تكون قادرة على إدارة سلوكهم وتصرفاتهم وإنتاجيتهم للوصول إلى النتائج المنشودة لتحقيق أهدافها.

ومن خلال استقراء واقع العمل وأجراء المقابلات الشخصية مع بعض المدراء ورؤساء الأقسام تأكدت للباحثة اعتماد جميع إدارات شركة إيني للنفط المحدودة في عمليات تقييم أداء العاملين بها على نموذج موحد بموجبه تخضع جميع الوظائف الإشرافية والغير إشرافية والسكرتارية إلى قياس مستوى أدائها رغم الاختلافات الجوهرية في طبيعة العمل وتفاصيله، دون الأخذ في الاعتبار هذه الاختلافات وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة في قصور النموذج الموحد لتقييم أداء العاملين في تقييم جميع الوظائف (الإشرافية والغير إشرافية والسكرتارية).

**تساؤلات الدراسة :**

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هي معايير تقييم الأداء المستخدمة في النموذج الموحد لتقييم الأداء بشركة إيني للنفط؟
2. ما هي مصادر المعلومات التي يعتمد عليها في عملية تقييم أداء العاملين بشركة إيني للنفط؟

(1) باري كشوي . إدارة الموارد البشرية . - (القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع) ، 2003 ، ص 10 .

(2) سمير غلام . إدارة الموارد وتحديات المنافسة العالمية . - (القاهرة : مكتبة النجاح ) ، 1999 ، ص 111

(3) السوقي حامد أبو زيد . السلوك الإنساني بين النظرية التطبيق . - (القاهرة : دار الثقافة العربية) ، 1998 ، ص 417.

(4) ماضي عبد العزيز محمود . التلازم بين القيمة الإدارية وإدارة القيمة : التنمية الإدارية . - ط5 . - (الكويت : عالم الفكر) ، 1989 ، ص

3. ما هي آلية التقييم لأداء العاملين باستخدام النموذج الموحد بالشركة محل الدراسة ؟
  4. ما هي نقاط القوة والضعف في استخدام نموذج واحد لتقييم كافة الأنشطة بالشركة محل الدراسة ؟
- أهداف الدراسة:**

- تهدف الدراسة إلى اقتراح إطار لعدد من النماذج لتقييم أداء العاملين بشركة إيني للنفط من خلال:
1. معرفة معايير تقييم الأداء المستخدمة في النموذج الموحد لتقييم أداء العاملين بشركة إيني للنفط.
  2. معرفة مصادر المعلومات التي يعتمد عليها في عملية تقييم أداء العاملين بشركة إيني للنفط.
  3. التعرف على آلية التقييم لأداء العاملين باستخدام النموذج الموحد بالشركة محل الدراسة.
  4. التعرف على أوجه القصور في استخدام النموذج الموحد لتقييم كافة الوظائف بالشركة محل الدراسة.

#### **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في التالي:

- أ. توجيه انتباه إدارة الشركة محل الدراسة على أوجه القصور في استخدام النموذج الموحد لتقييم الأداء وإمكانية معالجة هذا القصور باقتراح نماذج مختلفة لتقييم أداء العاملين كل حسب تخصصه وما يؤديه من أعمال.
- ب. المساعدة في اتخاذ قرارات رشيدة وجيدة بخصوص الأساليب والمعايير والآلية المتبعة في تقييم أداء العاملين بالشركة.
- ج. ضمان حصول العاملين على تقييم عادل مبني على أسس سليمة وصحيحة يراعى فيها الاختلاف في التخصصات والفئات العاملة في الشركة قيد الدراسة .

#### **منهجية الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهو أحد أدوات المنهج الإستقرائي لوصف مستوى ودرجة ممارسة وتطبيق تقييم أداء الموارد البشرية ، وتحليل الواقع العملي للممارسات المتعلقة باستخدام النموذج الموحد لتقييم مختلف الوظائف ، وتحفيز الإدارة العليا بمجتمع الدراسة بتبني عدة نماذج لتقييم الوظائف الإشرافية والغير إشرافية ووظائف السكرتارية.

**أدوات جمع البيانات:**

تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات تمثلت في الآتي:

1. **المقابلة الشخصية:** وهي أحد الوسائل التي تم بواسطتها جمع البيانات المطلوبة والمعلومات للبحث من خلال الحصول على إجابات من المبحوثين شخصياً ( وجهاً لوجه) على مجموعة الاسئلة المتعلقة بالبحث<sup>(1)</sup>. ولقد تم إجراء مقابلة شخصية مع عدد من مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام و الوحدات للحصول على معلومات تتعلق بالبحث ولتأكيد النتائج التي تم الحصول عليها من إجابات عينة الدراسة على الاستبيان.
2. **الملاحظة المباشرة:** قيام الباحثة بملاحظة سلوك معين من المبحوثين أو الأشياء والاحداث التي يدرسها<sup>(2)</sup>. وقد تم ملاحظة كيفية تقييم أداء العاملين باستخدام النموذج الموحد لجميع الفئات بالشركة قيد الدراسة.
3. الكتب والدوريات والرسائل الجامعية وأطروحات الدكتوراه.
4. شبكة المعلومات (الإنترنت).

(1) بشير محمد البرويش ، المهدي الطاهر غنية ، البهلول عمر شلابي . البحث العلمي في العلوم الإدارية والمالية - . (طرابلس : المكتبة الوطنية للبحث والتطوير) ، 2005 ، ص 122 .

(2) جودت عزت عطوى . أساليب البحث العلمي : أدواته - طرقه الإحصائية - . (عمان: دار الثقافة) ، 2009 ، ص 99.

5. الاستبيان: اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان لجمع البيانات وهي أداة فعالة تؤمن تشجيع الإجابات الصريحة حيث الأسئلة فيها موحدة ومتشابهة لجميع أفراد عينة الدراسة وبالتالي يسهل عملية تجميع البيانات وتحليلها كما تسهل على الباحث جمع معلومات كثيرة من أشخاص كثيرين في وقت محدد وهو ما يوفر وقت وجهد الباحث<sup>(1)</sup>.

#### مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الرؤساء المباشرين (المقيمين) الذين يقومون بعملية تقييم أداء العاملين في الشركة محل الدراسة وقد قامت الباحثة باعتماد أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة والمتمثل في (162) مقيم والمكون من (5) مدراء عامين، (16) مدير إدارة، (24) مراقب، (52) منسق، (65) مشرف قسم. ولقد تم توزيع صحيفة الاستبيان على مجتمع الدراسة واسترجاع منها (117) استمارة بسبب إنشغال بعض المقيمين باعباء العمل اليومية وعدم قدرتهم على تعبئة الاستمارة والاهتمام بإرجاعها، كما استبعاد منها (6) استمارات بسبب عدم استكمال الإجابات حسب ما هو موضح بالجدول رقم(1).

جدول (1) عدد الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المرجعة	الاستبيانات المفقودة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات التي خضعت للتحليل
162	117	45	6	111

#### حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: وتتمثل في ممارسات تقييم أداء الموارد البشرية، معايير التقييم، وطرق التقييم، ومتطلبات التقييم، ونماذج التقييم والصعوبات التي تواجه عملية التقييم.
- 2- الحدود المكانية: شركة إيني للنفط التابعه للمؤسسة الوطنية للنفط بمدينة طرابلس.
- 3- الحدود الزمنية: الفترة الزمنية لتجميع المعلومات وتحليلها 2007-2008 .

#### الدراسات السابقة:

دراسة أسامة محمد حسين<sup>(2)</sup> بعنوان " القصور في تطبيق تقييم أداء العاملين وأثره على كفاءة الأداء " دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية العامة للمطاحن والأعلاف " من سنة 2001 إلى سنة 2003 وهي رسالة ماجستير أكاديمية الدراسات العليا تناولت الدراسة السابقة نواحي القصور في توفر متطلبات التقييم وقلة الموضوعية اللازمة الذي ينعكس على أداء الموظفين ومن ثم تقييم أدائهم كما تناولت قلة توفر اساليب التقييم التي تكفل تحقيق فاعليته منها إلى جانب قلة اهتمام الرؤساء بعملية تقييم الأداء. وتهدف الدراسة إلى إظهار الأسس والأساليب العلمية السليمة في عملية التقييم والتي تساعد على زيادة مستوى أداء الأفراد وكفاءتهم في العمل، وإمكانية معرفة المشاكل والصعوبات التي تواجه هذه العملية ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها، وأيضاً دراسة علاقة التقييم بالكفاءة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن أسباب قصور عملية تقييم أداء العاملين يكمن في افتقار عملية التقييم للمعايير الموضوعية واعتماد مصادر المعلومات على ذاكرة القائمين بالتقييم وكذلك التحيز الشخصي بسبب العلاقات الشخصية.

(1) عامر قنديلجي . البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات - (عمان : دار البازوري العلمية للنشر ) ، 1999 ، ص 161 ، 162.

(2) أسامة محمد حسن . القصور في تطبيق تقييم أداء العاملين وأثره على كفاءة الأداء " دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية العامة للمطاحن والأعلاف " من سنة 2001 - إلى سنة 2003 . - (طرابلس : أكاديمية الدراسات العليا) ، 2005 . (رسالة ماجستير)

دراسة الصديق البشير علي عمر<sup>(1)</sup> بعنوان " المعايير الشخصية في تقييم الأداء وأثرها على أداء العاملين " دراسة تطبيقية على المصارف التجارية" وهي رسالة ماجستير بأكاديمية الدراسات العليا تناولت هذه الدراسة القيادة وأسلوب الإشراف، نظام الحوافز، الرضا عن العمل، ظروف العمل المادية، طرق وأساليب تقييم الأداء وركزت على المعايير الشخصية في تقييم أداء العاملين وأثرها على أدائهم في مصرف الصحاري ومصرف الأمة. وتهدف الدراسة إلى تحديد مدى كفاءة النظام الحالي المتبع لتقييم أداء العاملين في المصرفين قيد الدراسة في تحقيق تقييم حقيقي لأداء العاملين وأثرها على أدائهم من خلال تحديد طبيعة الأخطاء والمشاكل المتعلقة بتطبيق نظام تقييم الأداء من قبل القائمين بعملية التقييم وأقتراح أساليب وطرق التغلب على المشاكل التي تواجه نظام التقييم بالمصارف قيد الدراسة والتقليل من الاعتماد على المعايير الشخصية في تقييم الأداء. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن اعتماد المعايير الشخصية في تقييم أداء العاملين يؤدي إلى تدني أدائهم كما أن المقيم لا يعتمد على المعايير الموضوعية في عمليات التقييم بالرغم من وجود معدلات أداء مقرر في المصارف.

### أولاً : الإطار النظري

#### تقييم الأداء

يلاحظ أن هناك العديد من المسميات التي يستخدمها علماء الإدارة في الإشارة إلى هذا المصطلح منها تقييم الأداء Performance Appraisal منها تقييم الموظفين Employee Evaluation، قياس الكفاءة Efficiency Measurement، مراجعة الأداء Performance Review. وعلى الرغم من اختلاف المسميات واستخدام الكثير من المصطلحات للتعبير عن تقييم الأداء إلا أن المصطلح العملي الأكثر استخداماً هو تقييم الأداء Performance Appraisal<sup>(2)</sup>.

ويعزى البعض استخدام مصطلحات متعددة عند الحديث عن تقييم الأداء إلى الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية والبعض يفرق بين مصطلحات ثلاث وبشكل متوازن في معظم الأحيان هي قياس الأداء Performance measurement والثانية هي تحديد مستوى الأداء المتوقع فيما إذا كان جيد أو ضعيف ويطلق على هذه العملية Performance Assessment أما الثالثة فهي تقييم نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء ويطلق عليها Performance Evaluation<sup>(3)</sup>.

وتعددت التعريفات لتقييم الأداء التي تناولها الكتاب، فقد عرف جاري ديسلر<sup>(4)</sup> عملية تقييم الأداء بأنها تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه وهي عملية تتضمن وضع وإعداد معدلات للعمل وتقييم أداء الموظف الفعلي قياساً لهذه المعدلات بالإضافة إلى التغذية العكسية للموظف لحثه على التخلص من عيوب الأداء. وعرف علي محمد عبد الوهاب وآخرون<sup>(5)</sup> تقييم الأداء في أي مؤسسة بأنه التأكد من مطابقة نتائج العمل للأهداف المحددة وهو بذلك إحدى الحلقات الجوهرية لأهم وظائف الإدارة وهي الرقابة، وتعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات للوظيفة التي يشغلها. وتشير نادية أبو فخره وزهير ثابت<sup>(6)</sup> إلى أن تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي

(1) الصديق البشير علي عمر. المعايير الشخصية في تقييم الأداء وأثرها على أداء العاملين " دراسة تطبيقية على المصارف التجارية". - (طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا)، 2007. (رسالة ماجستير)

(2) محمد احمد عبد النبي. تقييم أداء العاملين في البنوك التجارية المصرية. - (القاهرة: جامعة المنوفية: كلية التجارة)، 1994، ص 45. (رسالة ماجستير)

(3) خالد عبد الرحيم نصر الهيثي. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مصدر سبق ذكره، ص 198.

(4) جاري ديسلر. إدارة الموارد البشرية؛ محمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة. - (الرياض: دار المريخ)، 2007، ص 323.

(5) علي محمد عبد الوهاب، وآخرون. إدارة الموارد البشرية. - (القاهرة: جامعة عين شمس)، 2007، ص 239.

(6) نادية أبو فخره، زهير ثابت. الرقابة الإدارية وتقييم الأداء. - (القاهرة: مركز التعليم المفتوح، جامعة عين شمس)، 2000، ص 122.

ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحقيق الأداء.

#### أهمية تقييم الأداء :

يعتبر تقييم الأداء عملية مستمرة ومنظمة وتكمن أهميته في تحقيق فوائد عديدة سواء للمنظمة أو للعاملين أنفسهم، فالتقييم يفيد في مساعدة العاملين على تعريفهم نواحي القصور في أدائهم لأنه يعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، وأيضاً التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة<sup>(1)(2)</sup>.

تتضح آلية تقييم أداء العاملين أو الموارد البشرية كما هو موضح من خلال الشكل (1) فيما يلي:<sup>(3)</sup>

- تبدأ آلية تقييم الأداء بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي يتضمن مجموعة من الأسس والقواعد والإجراءات التي يجب أن يطبقها كل من كلف بتقييم أداء الآخرين.
- شرح نظام التقييم لكل من يعمل في المنظمة سواء أكان المقيم أو الذي سيتم تقييمه ليدرك الجميع أهداف التقييم وأبعاده ويُدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح والمطلوب لتحقيق تقييم عادل وموضوعي.
- يقوم المقيمون بجمع معلومات عن أداء من يقيمون أداءه بدقة وموضوعية خلال فترة زمنية يحددها النظام بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.
- يقوم المقيمون بمقارنة الأداء الفعلي من خلال المعلومات المتوفرة، مع معايير التقييم المحددة التي تمثل مستوى الأداء المطلوب وهذه المقارنة توضح جوانب القوة والقصور في هذا الأداء.
- يضع المقيمون التقرير النهائي لتقييم الأداء وذلك على شكل نتائج تسمى التغذية العكسية، ويرفع إلى إدارة الموارد البشرية لاطلاعها عليه ويرسل نسخة إلى كل من تم تقييمه ليعرف مستوى أدائه.
- يعمل المقيمون على إجراء المقابلات الشخصية مع من قيموا أداءهم وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، موضحين جوانب الضعف والقوة في أدائهم ويتم الاتفاق على وضع خطة مستقبلية لتطوير الأداء وتحسينه.
- بعد مناقشة نتائج تقييم الأداء وتنفيذ الخطة لتطوير وتحسين الأداء يفترض تحسن الأداء فإذا لم يتحسن يجري فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم ونقل الآخرين الذين فيهم أمل لوظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعاً لحدوث المشاكل.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي. إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. - (الإسكندرية: دار الجامعة)، ص 285.

(2) نبيل الحسين النجار. إدارة الفرد والعلاقات الإنسانية. - (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع)، 1992، ص 464.

(3) عمر وصفي عجيلي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. - (عمان: دار وائل للنشر)، 2005، ص 365، 366.



### الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء

تقييم الأداء عملية يتوقع أنها لا تخلوا من الكثير من المشاكل لأنها عملية إنسانية، يتم فيها إصدار حكم من قبل شخص قائم بالتقييم مدير مثلاً على أداء مرؤوس، ولأن هذه العملية تقع فيها مسؤولية وضغوط وعبيء على القائم بالتقييم، فيحدث أحياناً تعارض بين أهداف المنظمة وأداء المرؤوس، إضافة إلى أنها تتم في بيئة يشوبها الكثير من الغموض الناتج عن الجوانب التي يجب أو لا يجب تقييمها، وعوامل أخرى لها تأثير على عملية التقييم . ويجب الاعتراف بأنه لا يوجد موظف كامل الأداء لأن الموظف إنسان به العديد من النقائص، وعدم واقعية فرضية استخدام علاجات معينة يؤدي للقضاء على جوانب ضعف أداء

الموظف، فالإنسان مركب من جوانب القوة وجوانب الضعف، فتستثمر فيه جوانب القوة ويتم علاج الضعف<sup>(1)</sup>. إن فاعلية تقييم الأداء تعيقها الكثير من المشاكل والصعوبات، فالتعرف عليها يسهل من عملية تدليلها، وعدم إدراكها من قبل بعض القائمين بالتقييم أو حتى غض النظر عنها، سيكون له تأثير سلبي على الهدف من عملية تقييم الأداء وعلى الخاضعين للتقييم وبالتالي على أدائهم، ويمكن تقسيم صعوبات تقييم الأداء إلى:

**1. عدم توثيق الأداء:** أحياناً لا يتم توثيق الأداء أو عدم الدقة فيه من قبل المقيم أو المنظمة، مما يؤثر ذلك على مصداقية وموضوعية التقييم، فالتوثيق يساهم في الحصول على معلومات تعطي نتائج تحدد نقاط القوة والضعف، ويستفاد منها في عدة جوانب، كالتدريب العلاجي والترقية والنقل، كما يستفاد منها عند التنظيم عند اللجوء للقضاء، ويتطلب التوثيق بعض المهارات يمكن اكتسابها بالتدريب كما يتطلب الوقت وبعض الجهد، كما أن الدقة في التوثيق من الأهمية بمكان، حتى لا يتم التوثيق بشكل خاطئ

**2. سرية التقييم:** إن سرية التقييم وعدم علنيته ومناقشته مع الخاضعين للتقييم لتوضيح جوانب قوتهم وضعفهم وما هو متوقع منهم مستقبلاً، وما يترتب على ذلك من قرارات كالتواب أو العقاب، له تأثير على نتائج عملية التقييم وبالتالي الأداء، إن عدم إبلاغ الخاضع للتقييم بجوانب ضعفه مثلاً سيظل جاهلاً لها وتبقى معلومات عملية التقييم غامضة ومربية بالنسبة له، وبالتالي يصعب العلاج وربما يقاومه.

**3. المعايير الشخصية:** عند إصدار حكم على أداء شخص كثيراً ما يكون مبنياً على أفكار المقيم ونظرياته الشخصية وأهدافه ودوافعه، ومن ثم فإن لكل مدير الجوانب التي تهتمه ويركز في الحكم على مستوى أداء مرءوسيه من خلالها، لذا تختلف الأهمية النسبية التي يعطيها المديرين لعوامل التقييم، مما يجعل الحكم بعيداً عن الموضوعية.

**4. عدم كفاية نماذج التقييم:** من أهم الصعوبات التي تقود إلى ضعف نتائج أحكام العملية التقييمية استخدام نموذج واحد لتقييم مستويات مختلفة من العاملين أو نوعيات مختلفة من الأعمال حيث ترتبط الواجبات الخاصة بكل تطبيق بالنموذج المناسب لتقييمها فتقييم الأعمال التي يقوم بها الموظف في البنك تختلف عن الأعمال التي يقوم بها الموظف في الشركة وأيضاً التخصصات المختلفة في المؤسسة أو الشركة ذاتها تختلف في الأداء من تخصص إلى آخر. وأيضاً من الأخطاء والصعوبات أن التقييم يتم بناء على عوامل ليس لها علاقة بالأداء، كالتقييم الذي يرجع إلى صورة ذهنية يرسمها القائم بالتقييم عن سمات الأشخاص بناء على انتمائهم إلى فئة معينة من الناس، كما قد يرجع إلى حادثة الأداء فقد يكون الأداء حدث للموظف سواء سلباً أو إيجابياً هو الأكثر تأثيراً على سمة التقييم.

### ثانياً : تحليل وتفسير البيانات الميدانية

**خصائص مجتمع الدراسة:** لمعرفة سمات وخصائص عينة الدراسة بمجتمع البحث، ومدى الاستفادة منها في التعرف على الخلفيات العلمية للدراسة ، تم تحليل بعض السمات الشخصية لأفراد العينة والتي لها علاقة مباشرة بالموضوع مثل

(1) ماريون إى هاينز . إدارة الأداء " دليل شامل للإشراف الفعال " ؛ محمود مرسي ، زهير الصباغ .- (الرياض : معهد الإدارة العامة) ، 1988 ، ص 275.

المؤهل العلمي ، والوظيفة الحالية والخبرة في مجال العمل ، والخبرة في مجال تقييم الموارد البشرية، والتخصص العلمي، ويتضح من الجدول (2) أن خصائص عينة البحث متنوعة ، وهي على علم ودراية كافية بممارسات تقييم أداء الموارد البشرية ، بحيث يمكن الاعتماد على آراء أفراد العينة للوصول إلى نتائج تخدم أهداف الدراسة.

جدول (2) خصائص مجتمع الدراسة

النسبة %	التكرار	البيان	خصائص العينة
3.6	4	شهادة الدبلوم المتوسط	المؤهل العلمي
9.0	10	شهادة الدبلوم العالي	
64.0	71	شهادة التعليم الجامعي	
17.1	19	شهادة الماجستير	
6.3	7	شهادة الدكتوراه	
6.3	7	مدير عام	الوظيفة الحالية
10.8	12	مدير إدارة	
18.0	20	مراقب	
33.3	37	مشرف	
25.2	28	منسق	
6.3	7	اخرى	
1.8	2	اقل من 5 سنوات	الخبرة في مجال العمل
4.5	5	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
5.4	6	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
9.9	11	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
78.4	87	من 20 سنة فأكثر	
14.4	16	اقل من 5 سنوات	الخبرة في مجال تقييم أداء الموارد البشرية
16.2	18	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
20.7	23	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
24.3	27	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
24.3	27	من 20 سنة فأكثر	
42.3	47	هندسة	التخصص العلمي
2.7	3	امن وسلامة	

7.2	8	جيولوجيا
1.8	2	علوم بيئية
18.9	21	جيوفيزياء
0.9	1	ادارة
18.0	20	محاسبة
8.1	9	اخرى

**(1) المعايير المستخدمة في النموذج الموحد لتقييم أداء :**

تم حساب الدرجة الكلية لإجابات المبحوثين بتجميع إجاباتهم حول العبارات المتعلقة بصفات المعايير المستخدمة في النموذج الموحد لتقييم أداء العاملين بالشركة والذي تتراوح قيمته بين  $1 \times 13 = 13$  في حالة الاجابة " لا " حول جميع العبارات (درجة الاجابة تساوي 1 لجميع العبارات) إلى  $3 \times 13 = 39$  في حالة الاجابة "نعم" حول جميع العبارات (درجة الإجابة تساوي 3 لجميع العبارات)، ( يتم اعطاء الرقم 1 للإجابة "لا" والرقم 3 للإجابة " نعم" ويبلغ متوسط المقياس 26 )  $\frac{13 + 39}{2} = 26$ ، ويبين الجدول (3) الدرجة الكلية لصفات المعايير المستخدمة في النموذج الموحد لتقييم أداء العاملين بالشركة.

**جدول (3) إجابات افراد العينة حول متغير صفات المعايير المستخدمة في النموذج الموحد**

الوسط المنوي	الانحراف المعياري	الوسط المرجح	مرتفع ( 39 - 33 )		متوسط ( 32 - 20 )		منخفض ( 19 - 13 )	
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
71.5	5.28	31.64	51.4	57	47.8	53	0.9	1

وتشير النتائج إلى أن مستوى درجة صفات المعايير المستخدمة في النموذج الموحد لتقييم أداء العاملين بالشركة فوق المتوسط أي أن المعايير المستخدمة لا تتسم بدرجة عالية من الصفات التي يجب أن تتصف بها عناصره لتقييم الأداء بالشركة قيد الدراسة.

**(2) مصادر المعلومات التي يعتمد عليها في عملية التقييم:**

يبين الجدول (4) أن بعض مصادر المعلومات التي يعتمد عليها في عملية تقييم الأداء درجة اعتماد عالية، حيث بلغ الوسط المرجح لدرجة الاعتماد على هذه المصادر في عملية تقييم الأداء والتي تتمثل في (يتحصل المقيم على المعلومات عن الفرد الخاضع للتقييم من خلال رئيس المشرف المباشر)، (يتحصل المقيم على المعلومات عن الفرد الخاضع للتقييم من خلال المشرفين (الرؤساء المباشرين) ، 2.71 و 2.66 على التوالي، وبوسط منوي مناظر يساوي 85.6% و 82.9% أيضاً على التوالي، في حين حققت مصادر معلومات الأخرى درجة اعتماد منخفضة (أقل من 2) حيث بلغ الوسط المرجح لدرجة الاعتماد على هذه المصادر المتمثلة في (يتحصل المقيم على المعلومات عن الفرد الخاضع للتقييم من خلال الشخص نفسه الذي يتم تقييمه)، (يتحصل المقيم على المعلومات عن الفرد الخاضع للتقييم من خلال زملاء العمل)، (يتحصل المقيم على المعلومات عن الفرد الخاضع للتقييم من خلال العملاء) 1.6 و 1.46 و 1.25 على الترتيب، و بوسط منوي مناظر 32.4% و 23.0% و 12.6.

جدول (4) إجابات افراد العينة حول مصادر المعلومات التي يعتمد عليها في عملية تقييم الأداء مرتبة استنادا الى درجة الاعتماد عليها

ت	المصادر	لا		احيانا		نعم		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط المنوي
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
1	يتحصل المقيم على المعلومات عن الفرد الخاضع للتقييم من خلال الرئيس المشرف المباشر.	9.0	10	10.8	12	80.2	89	0.62	2.71	85.6
2	يتحصل المقيم على المعلومات عن الفرد الخاضع للتقييم من خلال المشرفين (الرؤساء المباشرين)	9.0	10	16.2	18	74.8	83	0.64	2.66	82.9
3	يتحصل المقيم على المعلومات عن الفرد الخاضع للتقييم من خلال الشخص نفسه الذي يتم تقييمه	50.5	56	34.2	38	15.3	17	0.73	1.65	32.4
4	يتحصل المقيم على المعلومات عن الفرد الخاضع للتقييم من خلال زملاء العمل.	66.7	74	20.7	23	12.6	14	0.71	1.46	23.0
5	يتحصل المقيم على المعلومات عن الفرد الخاضع للتقييم من خلال العملاء.	82.0	91	10.8	12	7.2	8	0.58	1.25	12.6

وتم حساب الدرجة الكلية للاعتماد على مصادر المعلومات في عملية تقييم الأداء المبينة بالجدول (5) من خلال تجميع إجابات افراد العينة حول مصادر المعلومات التي يعتمد عليها في عملية تقييم أداء العاملين، والذي تتراوح قيمته بين  $1 \times 5 = 5$  في حالة الإجابة "لا" حول جميع العبارات (درجة الإجابة تساوي 1 لجميع العبارات) إلى  $3 \times 5 = 15$  في حالة الإجابة "نعم" حول جميع العبارات ( درجة الإجابة تساوي 3 لجميع العبارات )، ( يتم اعطاء الرقم 1 للإجابة "لا" و الرقم 3 للإجابة "نعم" ) وان متوسط درجة الاعتماد على مصادر المعلومات يساوي 10 (  $\frac{5+15}{2} = 10$  ).

جدول (5) إجابات افراد العينة حول الاعتماد على مصادر المعلومات في عملية تقييم الأداء

الوسط المئوي	الانحراف المعياري	الوسط المرجح	عالي ( 13 - 15 )		متوسط ( 8 - 12 )		منخفض ( 5 - 7 )	
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
47.5	1.77	9.73	8.1	9	82.9	92	9.0	10

تشير هذه النتائج إلى أن مستوى درجة الاعتماد على مصادر المعلومات في عملية التقييم دون المتوسط بقليل أي لا يتم الاعتماد على أكثر من مصدر للحصول على معلومات عن الفرد الخاضع للتقييم.

### (3) آلية تقييم الأداء باستخدام النموذج الموحد

يبين الجدول (6) أن بعض الآليات المستخدمة في التقييم حققت نسبة استخدام عالية جدا أكبر من 50.0% ، حيث كانت نسبة آلية التقييم بالشركة باستخدام النموذج الموحد على التوالي 93.7% و 92.8% و 77.5% و 72.1% لكلا من (عملية التقييم باستخدام النموذج الموحد لتقييم أداء العاملين تبدأ من الوحدات الإدارية التي يعمل بها الموظف المراد تقييم أدائه)، (عملية التقييم باستخدام النموذج الموحد لتقييم أداء العاملين تنتهي عند إدارة شؤون الموظفين)، (يتم تقييم أداء العاملين في بداية السنة الفعلية )، (يرجع المقيم في تقييمه على الأداء العام للفرد الخاضع للتقييم). أما نسبة الآليات المتبعة الأخرى في التقييم كانت منخفضة ( أقل من 50.0% )، حيث بلغ نسبة استخدام الآليات (يتم تقديم التغذية العكسية للعاملين عن أدائهم)، (يتم إدراج المهام التي يجب على الفرد الخاضع للتقييم القيام بها ويقيم على أساسها) 38.7% و 36.9% على التوالي. في حين كانت نسبة استخدام آليات التقييم النصف سنوي، والربع السنوي منخفضة جداً .

جدول (6) إجابات افراد العينة حول الآليات المستخدمة في عملية تقييم الأداء

ت	الآلية	لا		نعم	
		%	التكرار	%	التكرار
1	عملية التقييم باستخدام النموذج الموحد لتقييم الأداء تبدأ من الوحدات الإدارية التي يعمل بها الموظف المراد تقييم أدائه	6.3	7	93.7	104
2	عملية التقييم باستخدام النموذج الموحد لتقييم أداء العاملين تنتهي عند إدارة شؤون الموظفين	7.2	8	92.8	103
4	يرجع المقيم في تقييمه على الأداء العام للفرد الخاضع للتقييم .	27.9	31	72.1	80
5	يتم تقديم التغذية العكسية للعاملين عن أدائهم بصورة مستمرة غير رسمية	61.3	68	38.7	43
6	يتم إدراج المهام التي يجب على الفرد الخاضع للتقييم القيام بها ويقيم على أساسها	63.1	70	36.9	41
3	يتم تقييم أداء العاملين في بداية السنة الفعلية	22.5	25	77.5	86
7	يتم تقييم أداء العاملين في نصف السنة (نصف سنوي)	94.6	105	5.4	6
8	يتم تقييم أداء العاملين في ربع السنة ( ربع سنوي )	99.1	110	0.9	1

وتم حساب الدرجة الكلية لآلية تقييم الاداء المتبعة في الشركة باستخدام النموذج الموحد، كما هو مبين بالجدول (6)، من خلال تجميع إجابات افراد العينة حول العبارات المتعلقة بآلية تقييم الأداء بالشركة، والذي تتراوح قيمته بين  $0 \times 8 = 0$  في حالة الإجابة "لا" حول جميع العبارات (درجة الإجابة تساوي 0 لجميع العبارات) إلى  $1 \times 8 = 8$  في حالة الإجابة "نعم" حول جميع العبارات (درجة الإجابة تساوي 1 لجميع العبارات)، (يتم اعطاء الرقم 0 للإجابة "لا" و الرقم 1 للإجابة "نعم").

جدول (7) إجابات افراد العينة حول آلية تقييم الأداء في الشركة

الوسط المئوي	الانحراف المعياري	الوسط المرجح	عالي ( 8 - 6 )		متوسط ( 5 - 3 )		منخفض ( 2 - 0 )	
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
52.3	1.03	4.18	7.2	8	91	101	1.8	2

وتشير النتائج إلى أن مستوى درجة الآلية المستخدمة في تقييم الأداء بالشركة فوق المتوسط بقليل .

#### (4) تقييم نقاط القوة والضعف في النموذج الموحد

يبين الجدول (8) أن بعض النقاط حققت نسبة عالية، حيث نسبة النقاط (يتضمن النموذج المستخدم في تقييم الأداء بالشركة تقييم الوظائف الفنية)، (النموذج المستخدم لتقييم أداء العاملين بالشركة مناسب لقطاع النفط وبلغ 81.1% لكل منهما، في حين حققت نقاط أخرى نسبة عالية (أكبر من 70.0%) حيث بلغ نسبة تحقق النقاط (يتم الرجوع لنتائج تقييم الأداء باستخدام هذا النموذج عند إعطاء أي حوافز مادية أو معنوية للفرد الذي تم تقييمه ) و(يتضمن النموذج المستخدم في تقييم الأداء بالشركة تقييم الوظائف التنفيذية) 77.5% و 76.6% على التوالي، وكانت نسبة تحقق النقاط أخرى أكبر من متوسطة ( أكبر من 50.0% )، حيث بلغ نسبة تحقق النقاط ( يمكن من خلال النموذج المستخدم لتقييم الأداء تحديد الاحتياجات التدريبية) و( يتضمن النموذج المستخدم في تقييم الأداء بالشركة تقييم المستجدين والسكرتارية) 65.8% لكل منهما. في حين كانت نسبة تحقق نقاط أخرى أكبر من متوسطة قليلاً، حيث بلغت نسبة تحقق النقاط (يتضمن النموذج المستخدم في تقييم الأداء بالشركة تقييم الوظائف الإشرافية) 59.5%. وبشكل عام ولأجل تحديد المستوى العام لنسبة تحقق نقاط القوة والضعف في النموذج الموحد لتقييم أداء العاملين، تم حساب الدرجة الكلية لاجابات المبحوثين من تجميع اجاباتهم حول العبارات المتعلقة بنقاط القوة والضعف في النموذج الموحد لتقييم أداء العاملين. والذي تتراوح قيمته بين  $0 \times 7 = 0$  في حالة الاجابة لا حول جميع العبارات (درجة الاجابة تساوي 0 لجميع العبارات) إلى  $1 \times 7 = 7$  في حالة الاجابة نعم حول جميع العبارات ( درجة الاجابة تساوي 1 لجميع العبارات )، (يتم اعطاء الرقم 0 في للاجابة لا و الرقم 1 للاجابة نعم ).

جدول (8) إجابات افراد العينة حول نقاط القوة والضعف في النموذج الموحد لتقييم أداء العاملين

ت	النقاط	لا		نعم	
		التركرار	%	التركرار	%
1	يتضمن النموذج المستخدم في تقييم الأداء بالشركة تقييم الوظائف الفنية	21	18.9	90	81.1
2	النموذج المستخدم لتقييم أداء العاملين بالشركة مناسب لقطاع النفط (ملائمة للقطاع)	21	18.9	90	81.1
3	يتم الرجوع لنتائج تقييم الأداء باستخدام هذا النموذج عند إعطاء أي حوافز مادية أو معنوية للفرد الذي تم تقييمه	25	22.5	86	77.5
4	يتضمن النموذج المستخدم في تقييم الأداء بالشركة تقييم الوظائف التنفيذية	26	23.4	85	76.6
5	يمكن من خلال النموذج المستخدم لتقييم الأداء تحديد الاحتياجات التدريبية	38	34.2	73	65.8
6	يتضمن النموذج المستخدم في تقييم الأداء بالشركة تقييم العاملين المستجدين والسكرتارية	38	34.2	73	65.8
7	يتضمن النموذج المستخدم في تقييم الأداء بالشركة تقييم الوظائف الإشرافية	45	40.5	66	59.5

وبين الجدول (9) النسبة الكلية إلى نقاط القوة والضعف في النموذج الموحد لتقييم أداء العاملين، حيث تشير النتائج إلى نقاط القوة والضعف في النموذج الموحد لتقييم الأداء حققت درجة أكبر من المتوسط.

جدول (9) إجابات افراد العينة حول نقاط القوة والضعف في النموذج الموحد

الوسط المئوي	الانحراف المعياري	الوسط المرجح	عالي ( 7 - 6 )		متوسط ( 5 - 3 )		منخفض ( 2 - 0 )	
			التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%
72.4	1.64	5.07	57	51.4	44	39.6	10	9

ثالثاً : نتائج تحليل البيانات

بناء على ماتقدم من تحليل للبيانات وإجابة على تساؤلات الدراسة المتعلقة بالمعايير المستخدمة في النموذج الموحد لشركة إيني للنفط ومصادر المعلومات التي يعتمد عليها في عملية التقييم وآلية التقييم ووصولاً إلى نقاط القوة والضعف في هذا النموذج، تم التوصل إلى النقاط التالية:

- 1- أن المعايير المستخدمة في النموذج الموحد لتقييم أداء العاملين بالشركة محل الدراسة تتسم عناصرها بالصفات التالية :
  - قدرتها على قياس الدراية والمعرفة بالعمل.
  - قياس إمكانية الاعتماد على الفرد الخاضع للتقييم.

- قياس قدرة الفرد على التعلم.
  - قدرتها على قياس الجوانب الكمية في أداء الفرد.
  - قدرتها على قياس قدرة الفرد الخاضع للتقييم على المبادرة.
  - قدرتها على قياس الجوانب السلوكية في أداء الفرد الخاضع للتقييم.
  - قدرتها على قياس الجوانب الشخصية في أداء الفرد.
- 2- يوجد ضعف في أوصاف المعايير المستخدمة في النموذج الموحد بالتالي:
- قدرتها على قياس نوعية أداء الفرد الخاضع للتقييم.
  - أوصافها بالشمول والتكامل.
  - أوصافها بالمرونة.
  - أوصافها بأنها قريبة وتتقاطع مع كثير من المعايير المستخدمة في الشركات العالمية المماثلة.
  - أوصافها بالموضوعية.
- 3- مصادر المعلومات التي يعتمد عليها في عملية تقييم الأداء للعاملين هي عن طريق المشرفين (الرؤساء المباشرين) والرئيس المشرف المباشر ولكن الطرق الأخرى التي تعتبر مصادر أيضا للحصول على المعلومات كالحصول على المعلومات من العملاء وزملاء العمل والشخص نفسه الخاضع للتقييم لا يتم الاعتماد عليها بدرجة كافية
- 4- آلية التقييم لأداء العاملين باستخدام النموذج الموحد في الشركة تبدأ من الوحدات الإدارية التي يعمل بها الفرد الخاضع للتقييم وينتهي عند إدارة شؤون الموظفين في بداية السنة الفعلية حيث يكون التقييم بناء على الأداء العام له وليس على المهام التي يجب عليه القيام بها كما أن التغذية العكسية ليس ضمن آلية التقييم المتبعة للشركة.
- 5- نقاط القوة في استخدام نموذج واحد لتقييم كافة الأنشطة تتمثل في قادر على تقييم الوظائف التنفيذية والفنية وأنه مناسب لقطاع النفط (ملائمة للقطاع) إلى جانب الاعتماد على نتائجه عند إعطاء أي حوافز مادية أو معنوية للعاملين الذين تم تقييمهم.
- 6- نقاط الضعف في النموذج الموحد المستخدم لتقييم أداء العاملين على مختلف فئاتهم هي أن النموذج لا يتضمن تقييم أداء العاملين المستجدين والسكرتارية وتقييم الوظائف الإشرافية وأيضاً ضعف تحديد الاحتياجات التدريبية.
- رابعاً : النموذج المقترح لتقييم أداء العاملين بشركة إيني للنفط**
- قامت الباحثة بتقديم تصور لعدد من النماذج مقترحة لتقييم أداء العاملين بشركة إيني للنفط، وذلك بناء على ما توصلت إليه من خلال الإطار النظري الذي تم تقديمه، ونتائج الدراسة العملية المتضمنة تحليل البيانات والمعلومات للإجابة على تساؤلات الدراسة ، مع الأخذ في الاعتبار الاستفادة من نقاط القوة في النموذج الحالي للتقييم، وتتلخص فكرة النموذج المقترح في تطوير نموذج تقييم الأداء الحالي بشركة إيني للنفط واستثمار المعايير الموجودة به وذلك بالإبقاء على المعايير التي تحصلت على نسبة إيجابه عالية من المبحوثين وهي أوصاف المعايير بقدرتها على (قياس الدراية والمعرفة بالعمل)، (إمكانية الاعتماد على الفرد الخاضع للتقييم)، (بقدرتها على قياس قدرة الفرد على التعلم)، (بالوضوح)، (بقدرتها على قياس الجوانب الكمية في أداء الفرد)، (بقدرتها على قياس قدرة الفرد الخاضع للتقييم على المبادرة)، (بقدرتها على قياس الجوانب السلوكية في أداء الفرد الخاضع للتقييم). والعمل على استخدام المعايير التي لا يتم استخدامها بصورة كافية والمتمثلة في (قياس نوعية أداء الفرد الخاضع للتقييم)، (الشمول والتكامل)، (المرونة)، (الموضوعية)، (قريبة وتتقاطع مع الكثير من المعايير المستخدمة في الشركات العالمية المماثلة).
- وتم استحداث ثلاثة نماذج لتقييم أداء العاملين لتلبي حاجة الشركة كما مبينه أذناه:

النموذج رقم ( 1 )

نموذج تقييم أداء العاملين لشاغلي الوظائف الإشرافية

أولاً: بيانات الموظف الأساسية (تعبأ من قبل رئيس القسم)		التاريخ:
اسم الموظف:	الرقم الوظيفي:	الرقم الوطني:
الدائرة/ القسم:	الوظيفة:	المؤهل العلمي:
نوع التعيين:	تاريخ التعيين:	السنة/ الدرجة الحالية:
تاريخ الحلول بالدرجة:		
العقوبات التي أوقعت على الموظف خلال سنة التقدير:		
عدد أيام الغياب غير المشروع خلال السنة:	عدد أيام الإجازات غير المدفوعة:	عدد أيام الإجازات المرضية:
البيئات والدورات التدريبية خلال سنة التقدير:		
الدورة / البرنامج التدريبي	مكان الانعقاد	التاريخ (من -إلى)
		اسم الشهادة (إن وجد)
توقيع رئيس القسم :		
ثانياً: الأعمال والمنتجات (تعبأ من قبل الموظف)		التاريخ:
أ) الأعمال والمهام الرئيسية التي كلف بها الموظف أثناء سنة التقدير:	ملاحظات الرئيس المباشر/ رئيس القسم	
.....	.....	
.....	.....	
.....	.....	
ب) الإنجازات المتميزة خلال فترة التقدير (العلمية، المنتورات، الأبحاث، الخدمات... الخ):		
.....		
.....		
.....		
توقيع الموظف:		

ثالثاً: نقاط التقييم السنوي (تعباً من قبل الرئيس المباشر)		التاريخ:	
التقدير / العلامة من (5-1)	البند	التقدير / العلامة من (5-1)	البند
	(ج) قدرات الموظف واستعداداته		(أ) معرفة وإنجاز الموظف لعمله
	- الاستعداد للنمو الوظيفي		- معرفة العمل
	- القدرة على الاتصال والإقناع		- إعداد خطط العمل
	- القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات		- إنجاز العمل المطلوب في موعده
	- الحرص على تنمية مرؤوسيه		- الدقة في العمل
	- القدرة على القيادة والإشراف		- متابعة العمل
	- القدرة على تطوير العمل		- الالتزام بأخلاقيات الوظيفة
	(د) علاقة الموظف بالآخرين		(ب) انضباط الموظف في العمل
	- مع رؤسائه وزملائه		- التقيد بأوقات العمل الرسمي
	- مع مرؤوسيه		- عدم التخلي عن العمل أثناء الدوام
	- مع الجمهور		- الحرص على استخدام أوقات الدوام للعمل
<b>رابعاً: التوصيات وملاحظات الرئيس المباشر على ضوء التقييم</b>			
نقاط القوة في الأداء :		نقاط الضعف في الأداء :	
الاحتياجات التدريبية :			
اسم الرئيس المباشر:		وظيفته:	
التوقيع:		التوقيع:	
خامساً: التقدير العام (يعباً من قبل المدير الإدارة المعني)		التاريخ:	
المجموع العام من 100 { }		(هـ) الانطباع العام (10-1) =	
اسم المدير:		القسم:	
التوقيع:		التوقيع:	
<b>سادساً: أ- رأي الموظف</b>			
موافق <input type="checkbox"/>		غير موافق (للسباب المرفقة) <input type="checkbox"/>	
التاريخ:		التاريخ:	
ب- قرار لجنة النظر في الاعتراضات			
التقدير العام { }			
عضو		عضو	
رئيس اللجنة		رئيس اللجنة	
<b>سابعاً: قرار لجنة شؤون الموظفين</b>			
التاريخ:			
<b>التقدير العام { }</b>			
أمين السر		عضو	
عضو		عضو	
رئيس اللجنة		رئيس اللجنة	



تالياً: نقاط التقييم السنوي (تعباً من قبل الرئيس المباشر)		التاريخ:	
البند	التقدير/ العلامة من (5-1)	البند	التقدير/ العلامة من (5-1)
(أ) معرفة وإنجاز الموظف لعمله		(ج) قدرات الموظف واستعداداته	
- معرفة العمل		- الاستعداد للنمو الوظيفي	
- الرغبة والاهتمام بالعمل		- القدرة على التحليل والاستنتاج	
- النفاة في العمل		- القدرة الإبداعية والفنية	
- إنجاز العمل المطلوب في موعده		- الاعتماد عليه واحتياجه للإشراف	
- متابعة العمل		- حسن التصرف والاهتمام بالمظهر والسلامة العامة	
- الالتزام بأختقيات الوظيفة		- تقبله للتعليمات والتزامه بتنفيذها	
(ب) انضباط الموظف في العمل		(د) علاقة الموظف بالآخرين	
- التقيد بأوقات العمل الرسمي		- مع رؤسائه	
- عدم التغيب عن العمل أثناء النوام الرسمي		- مع زملائه	
- الحرص على استخدام أوقات النوام للعمل الرسمي		- مع الجمهور	
رابعاً: التوصيات وملاحظات الرئيس المباشر على ضوء التقييم			
نقاط القوة في الأداء :		نقاط الضعف في الأداء :	
الاحتياجات التدريبية :			
اسم الرئيس المباشر: _____ وظيفته: _____ التوقيع: _____ التاريخ: _____			
<b>خامساً: التقدير العام (يعباً من قبل المدير الإدارة المعني)</b>			
(هـ) الانطباع العام (10-1) =		المجموع العام من 100 { } التاريخ: _____	
اسم المدير: _____		القسم: _____ التوقيع: _____	
<b>سادساً: أ- رأي الموظف</b>			
موافق <input type="checkbox"/>		غير موافق (للسباب المرفقة) <input type="checkbox"/> التاريخ: _____	
ب- قرار لجنة النظر في الاعتراضات			
التقدير العام { } التاريخ: _____			
عضو		رئيس اللجنة	
سابعاً: قرار لجنة شؤون الموظفين			
<b>التقدير العام { }</b>			
أمين السر		رئيس اللجنة	
عضو		عضو	
عضو		عضو	

نموذج رقم (3)

نموذج تقييم أداء العاملين (السكرتارية)

أولاً: بيانات الموظف الأساسية (تعبأ من قبل رئيس القسم)				التاريخ:	
اسم الموظف:		الرقم الوظيفي:		الرقم الوطني:	
الدائرة/ القسم:		الوظيفة:		المؤهل العلمي:	
نوع التحيين:		تاريخ التحيين:		السنة/ الدرجة الحالية:	
العقوبات التي أوقعت على الموظف خلال سنة التقدير:					
عدد أيام الغياب غير المشروع خلال السنة:		عدد أيام الإجازات غير المدفوعة:		عدد أيام الإجازات المرضية:	
البحاثات والدورات التدريبية خلال سنة التقييم:					
الدورة / البرنامج التدريبي		مكان الانعقاد		التاريخ (من -إلى)	
اسم الشهادة (إن وجد)					
توقيع رئيس القسم :					
ثانياً: الأعمال والتمجزات (تعبأ من قبل الموظف)				التاريخ:	
أ) الأعمال والمهام الرئيسية التي كلف بها الموظف أثناء سنة التقييم:		ملاحظات الرئيس المباشر/ رئيس القسم			
.....		.....			
.....		.....			
.....		.....			
.....		.....			
ب) الإنجازات المتميزة خلال فترة التقييم (العلمية، المنسورات، الأبحاث، الخدمات.. الخ):		.....			
.....		.....			
.....		.....			
توقيع الموظف:					

ثالثاً: نقاط التقييم السنوي (تعباً من قبل الرئيس المباشر)		التاريخ:	
البند	التقدير/ العلامة من (5-1)	البند	التقدير/ العلامة من (5-1)
(أ) معرفة وإنجاز الموظف لعمله		(ج) قدرات الموظف واستعداداته	
- معرفة العمل		- الاستعداد للنمو الوظيفي	
- التعامل مع المعلومات		- القدرة على الاتصال والإقناع	
- إنجاز العمل المطلوب في موعده		- القدرة على التواصل اللفظي والكتابي (التقارير، الوثائق)	
- الدقة في العمل		- القدرة على التعامل مع البريد الإلكتروني والانترنت	
- متابعة العمل		- القدرة على التواصل التليفوني	
- الالتزام بأخلاقيات الوظيفة		- القدرة على تطوير العمل	
(ب) انضباط الموظف في العمل		(د) علاقة الموظف بالآخرين	
- التقيد بأوقات العمل الرسمي		- مع رؤسائه وزملائه	
- عدم التخلي عن العمل أثناء الدوام		- مع مرؤوسيه	
- الحرص على استخدام أوقات الدوام للعمل		- مع الجمهور	
رابعاً: التوصيات وملاحظات الرئيس المباشر على ضوء التقييم			
نقاط القوة في الأداء :		نقاط الضعف في الأداء :	
الاحتياجات التدريبية :			
اسم الرئيس المباشر:	وظائفه:	التوقيع:	
خامساً: التقدير العام (يعباً من قبل المدير الإدارة المعني)			
(هـ) الانطباع العام (10-1) =		المجموع العام من 100 { }	
اسم المدير:	القسم :	التوقيع:	
سادساً: أ- رأي الموظف			
<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق (لأسباب المرفقة)	التوقيع:	
ب- قرار لجنة النظر في الاعتراضات		التاريخ:	
التقدير العام { }			
عضو	عضو	رئيس اللجنة	
سابعاً: قرار لجنة شؤون الموظفين			
التاريخ:			
التقدير العام { }			
أمين السر	عضو	عضو	رئيس اللجنة

#### النتائج:

1. أظهرت الدراسة إن المعايير المستخدمة في النموذج الموحد لتقييم أداء العاملين بشركة إيني للنفط المحدودة لا تتسم بدرجة عالية من الصفات التي يجب إن تتصف بها عناصرها وكانت أهم الصفات التي لا يتم استخدامها في النموذج بدرجة كافية.

2. أكدت الدراسة إنه مصادر المعلومات التي يعتمد عليها في عملية التقييم الأداء عن الفرد الخاضع للتقييم هي من خلال المشرفين (الرؤساء المباشرين) ورئيس المشرف المباشر بينما مصادر المعلومات الأخرى لا يتم الاعتماد عليها بدرجة كافية.
3. أظهرت الدراسة إن نقاط القوة في استخدام النموذج الموحد لتقييم كافة الأنشطة تضمن تقييم الوظائف الفنية والتنفيذية ، وأن النموذج المستخدم مناسب لقطاع النفط، ويتم الرجوع لنتائج تقييم الأداء باستخدام هذا النموذج عند إعطاء أي حوافز مادية أو معنوية للفرد الذي تم تقييمه.
4. يبدأ التقييم من الوحدات الإدارية التي يعمل بها الموظفون المراد تقييم أدائهم وينتهي عند إدارة شؤون الموظفين في بداية السنة الفعلية.
5. يكون التقييم السنوي بناء على الأداء العام وليس على أساس ما أنجز من المهام التي كلف بها الموظف.

#### التوصيات:

1. قامت الدراسة بإقتراح نماذج أخرى متخصصة وهي الأشرافية والغير أشرافية والمستجدين والسكرتارية وتشمل كل المعايير التي تتصف بها عناصر النموذج الموحد إلى جانب المعايير الأخرى التي لا تنتم بها عناصره بدرجة عالية مع الاستفادة من النقاط القوة للنموذج الموحد المتمثلة في ملائمة لقطاع النفط وأنه يتضمن تقييم الوظائف الفنية والتنفيذية.
2. الشروع في تطبيق عمليات التقييم وفق النماذج المقترحة والعمل على تحسينها.
3. العمل على تصميم نموذج خاص بتقييم الوظائف الإدارية.
4. العمل على تصميم نموذج خاص بتقييم الوظائف المعنية بتقديم الخدمات.
5. العمل على تصميم نموذج خاص بتقييم الوظائف الفنية

#### المراجع:

- 1- قنديلجي، عامر . البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات .- (عمان : دار اليازوري العلمية للنشر) ، 1999.
- 2- أبو زيد، الدسوقي حامد. السلوك الإنساني بين النظرية التطبيق .- (القاهرة : دار الثقافة العربية) ، 1998.
- 3- أبو فخرة، نادية وثابت، زهير . الرقابة الإدارية وتقييم الأداء.- (القاهرة: مركز التعليم المفتوح)، جامعة عين شمس، 2000.
- 4- إي هاينز، ماريون. إدارة الأداء " دليل شامل للإشراف الفعال " ؛ محمود مرسي ، زهير الصباغ .- (الرياض : معهد الإدارة العامة) .
- 5- الدرويش، بشير محمد وغنية، المهدي الطاهر وشلابي، البهلول عمر . البحث العلمي في العلوم الإدارية والمالية .- ( طرابلس : المكتبة الوطني للبحث والتطوير) ، 2005 .
- 6- ديسلر، جاري. إدارة الموارد البشرية ؛ محمد عبد المتعال ، عبد المحسن جودة .- (الرياض : دار المريخ) ، 2007.
- 7- عبد الوهاب، علي محمد وآخرون .- إدارة الموارد البشرية.- (القاهرة: جامعة عين شمس) ، 2007.
- 8- عطوى، جودت عزت . أساليب البحث العلمي : أدواته - طرقه الإحصائية .- (عمان: دار الثقافة) ، 2009 .
- 9- عقيلي، عمر وصفي . إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي .- (عمان : دار وائل للنشر)، 2005.
- 10- علام، سمير. إدارة الموارد وتحديات المنافسة العالمية .- (القاهرة : مكتبة النجاح) ، 1999.
- 11- كشواي، باري . إدارة الموارد البشرية .- (القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع)، 2003.

- 12- ماهر، أحمد . إدارة الموارد البشرية. - (الإسكندرية : الدار الجامعية)، 2006 .
- 13- محمود، موزي عبد العزيز . التلازم بين القيمة الإدارية وإدارة القيمة : التنمية الإدارية . - ط5 . - (الكويت : عالم الفكر) ، 1989 .
- 14- الهيتي، خالد عبد الرحيم . إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي . - ط 2 . - (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع) ، 2005 .
- 15- حسن، أسامة محمد. القصور في تطبيق تقييم أداء العاملين وأثره على كفاءة الأداء "دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية العامة للمطاحن والاعلاف" من سنة 2001 إلى سنة 2003. (طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا) 2005. (رسالة ماجستير)
- 16- عمر، الصديق البشير على. المعايير الشخصية في تقييم الأداء وأثرها على أداء العاملين "دراسة تطبيقية على المصارف التجاري" \_ (طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا)، 2007 . (رسالة ماجستير)
- 17- عبدالنبي، محمد أحمد \_تقييم أداء العاملين في البنوك التجارية المصرية \_ (القاهرة: جامعة النوفية: كلية التجارة)1994. (رسالة ماجستر)
- 18- جاري ديسلر. إدارة الموارد البشرية . عبدالمعتال، محمد ، جودة، عبد المحسن \_ (الرياض: دار المريخ)، 2007.
- 19- النجار، نبيل الحسين. إدارة الفرد والعلاقات الإنسانية \_ (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع)، 1992.