

**أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية
الموارد البشرية
في المؤسسة الجزائرية**



أ.محمد نوري - جامعة الأغواط-

البريد الإلكتروني: nourimohamed71@yahoo.fr

مقدمة:

لقد أصبح الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات الحديثة من بين المسائل التي نالت القسط الوافر من اهتمام الباحثين والخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص وذلك انطلاقاً من قناعتهم بالمكانة التي يحتلها العنصر البشري داخل المنظمة، كونه يعتبر المحرك والمحور الأساسي للعملية الإنتاجية. فالفاعلية، وهي أسمى أهداف أي منظمة، تتوقف على مدى تحقيق الاستقطاب والاختيار الأفضل للأفراد وتنميتهم قصد توجيههم نحو الأداء الأفضل¹. لذلك فإن إدارة الموارد البشرية وهي أحد الأنظمة الفرعية ضمن النظام الكلي المتمثل في المنظمة، تحتل مكانة استراتيجية باعتبارها المسؤولة عن استقطاب واختيار وتعيين وتنمية المورد البشري وقياس أدائه ومن ثم توجيهه، وهي عمليات معقدة ومتداخلة تتطلب من القائمين عليها الحرص واليقظة الدائمين لأجل الوصول إلى الكفاءة في الأداء.

وانطلاقاً من الأهمية القصوى للعنصر البشري في المنظمات الحديثة، فإن إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد الأطراف التنظيمية الفاعلة تحتل مكانة بارزة

ومستوى قيادياً يمكن من خلال أنظمتها توجيه سلوك الأفراد العاملين بها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وجدت من أجلها المنظمة، خاصةً ونحن نشهد اليوم تنافساً شديداً بين مختلف المنظمات للحصول على مكانة متميزة ودائمة داخل الأسواق والتقرب أكثر من المستهلك والظفر برضاه وولائه، وهي أسمى غايات المنظمات الحديثة الساعية إلى التميز والنمو والاستقرار.

فالمؤسسات الاقتصادية، بوصفها أحد أشكال التنظيم، تعتبر المورد البشري العنصر الأساسي لتحقيق أهدافها وذلك من خلال تنفيذ الخطط والبرامج التي تعبر عن استراتيجية المؤسسة وغاياتها عن طريق تفكيك الأهداف العامة إلى أهداف جزئية أو فرعية وإدماجها في مجموعة من المهام التي يلتزم بتنفيذها العاملون في المؤسسة وفي كل المستويات، وهذا لا يبرز إلا بعد قياس ومعرفة مستويات الأداء².

وبالتالي، أصبح لزاماً على هذه المؤسسات أن تعتمد الطريقة أو الأسلوب المناسب للكشف عن مستويات الأداء لدى الأفراد وتقويم درجة اندماجهم في المنظمة وتنفيذهم للمهام وقيامهم بالمسؤوليات المنوطة بهم، وهذا ما يسمح كذلك بضبط وإعداد الخطط والبرامج التي ستكون قاعدة معلومات يمكن بواسطتها تقويم وتحديث باقي الأنظمة الفرعية الأخرى كالتوظيف والأجور والحوافز والاتصال بالإضافة لنمط القيادة الذي ستعتمده القمة الاستراتيجية le sommet stratégique (المدير والإطارات المسيرة). فهل تعتمد اليوم المؤسسات الاقتصادية -عموماً والجزائرية على وجه الخصوص - في رسم خطط وبرامج تنمية مواردها البشرية على مخرجات نظام تقييم الأداء ؟ سنحاول في هذه الدراسة الإجابة على هذا التساؤل العام وذلك انطلاقاً من توضيح وقياس الترابطات والعلاقات الموجودة في المتغيرات هذا التساؤل.

أولاً : الإطار المفاهيمي le cadre conceptuel :

قبل التطرق إلى توضيح أهمية أنظمة تقييم الأداء والأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص، يتعين علينا بدايةً تحديد الإطار الذي يضم المفاهيم الرئيسية التي جاءت بها هذه الدراسة، وهو ما يعرف بالإطار المفاهيمي الذي يعتبر المجال الذي تنحصر بداخله مجموعة الأفكار والتصورات المتعلقة بالموضوع والذي سيكون بمثابة الموجه الأساسي للباحث من الناحية النظرية وحتى الامبريقية إذا كان البحث محل دراسة ميدانية.

1-1 مفهوم المؤسسة الاقتصادية :

تعددت التعاريف التي أعطيت للمؤسسة الاقتصادية، وهذا حسب مجالات اختصاص واهتمام الباحثين وكذلك حسب الأطر النظرية التي عالجت مكانة ودور المؤسسة الاقتصادية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية لأفراد المجتمع.

إن عملية وصف مؤسسة اقتصادية معينة يمكن أن يتم بسهولة وذلك لو أخذنا حالة حقيقية منفردة مثل: مؤسسة زراعية، صناعية أو تجارية أو خدماتية، وقد تكون مؤسسة عامة أو خاصة...، لكن حصر كل أنواع المؤسسة وفروعها الاقتصادية وأحجامها وأهدافها المختلفة في تعريف واحد من الصعوبة بمكان، نظراً للأسباب التالية :

✓ التطور المستمر الذي تعرفه المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها وأشكالها القانونية منذ ظهورها.

✓ اتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية.

✓ اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية، حيث يبرر جلياً عند الاقتصاديين الاشتراكيين ونظرتهم للمؤسسة والاقتصاديين الرأسماليين في إعطاء تعريفات مختلفة عما سبق.³

يعرف بيرو (françois Perroux) المؤسسة بأنها : " شكل إنتاج بواسطته وضمن نفس الذمة (patrimoine) تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار".⁴

وتعرف كذلك على أنها " نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة، في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية".

ومنه نستطيع أن نقول أن المؤسسة الاقتصادية هي نسق اجتماعي محدد الهيكل يتفاعل بداخله ديناميكياً مجموعة من الفاعلين لغرض تحقيق هدف معين.

1-2 مفهوم الموارد البشرية :

يقصد بالموارد البشرية تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع، من ذلك نتعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما: صفة القدرة على أداء الأعمال وصفة الرغبة على أداء الأعمال".

كما يعرف حسين إبراهيم بلوط الموارد البشرية على أنها "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجازات الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات :

- الموارد الاحترافية.
- الموارد القيادية.
- الموارد الإشرافية.
- باقي الموارد المشاركة.
- الاتحادات العمالية".⁵

1-3 مفهوم تنمية الموارد البشرية :

تعرف تنمية الموارد البشرية ،على أنها : « تغيير في مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والاتجاهات والميول والقدرات والاستعدادات والخبرات والمعارف الخاصة بأبناء المجتمع ».⁶

ويرى علي عبد الرزاق جلبي بأنه «لا يشمل مفهوم تنمية الموارد البشرية تنمية المهارات والقدرات والاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو الاقتصادي وإنتاجية العمل والكفاءة فقط، بل يشمل أيضا نطاقا أوسع يضم العناصر الاجتماعية والثقافية كالخصائص الفكرية الضرورية للمواطن أو الانفتاح الفكري،والتي تمكن الفرد أن يعيش حياة أفضل وتحقيق المزيد من الرخاء الاجتماعي».⁷

وفي هذا الإطار، سوف نركز اهتمامنا على التدريب والترقية بوصفهما عمليتين أساسيتين في تنمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة، حيث وجدت المنظمات في هاتين الوسيلتين الآلية الفعالة من أجل رفع مستوى أداء أفرادها إلى أعلى المستويات،وجعلها قادرة على تحقيق الإبداع والتجديد وتقديم الحديث ذي الجودة العالية،التي تلبي حاجات ورغبات زبائنها وتفي بتوقعاتهم.

1-4 مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية :

يشير مفهوم تقييم الأداء إلى دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية،وأیضا للحكم على إمكانيات النمو والنقد للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى.⁸

كما تعرف أنها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا.

أما من الناحية العملية فهي عملية يتم بموجبها الحصول على البيانات الكمية والكيفية قصد معرفة مستويات أداء الفرد مقارنةً بالمعايير المحددة سلفاً من طرف المشرفين على الإدارة وتكون على أساس مقابلة مباشرة يجريها كل مسؤول مع الأفراد التابعين له تنظيمياً وتكون عادةً سنوياً .

ثانياً : أهمية وأهداف نظام تقييم أداء الموارد البشرية :

يشكل نظام تقييم الأداء منظومة من المعلومات والبيانات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في تفعيل رقابة و توجيه وصيانة العنصر البشري ويضم كذلك مجموعة من المعطيات الكمية والكيفية الخاصة بمستوى أداء الأفراد وأساليب العمل وطبيعة العلاقات داخل المؤسسة ومستويات التنسيق بين المجموعات ونمط الاتصال المهيمن داخل المؤسسة⁹ هذه القاعدة من المعلومات باعتبارها -نظرياً - مخرجات نظام تقييم الأداء، ستسمح للقائمين على إدارة الموارد البشرية بتحديد طبيعة المدخلات التي ستغذي باقي الأنظمة الفرعية التابعة لهذه الإدارة بمجموعة من المعطيات التي تقترب من الواقع ، كونها نواتج موضوعية لنظام تقييم الأداء و تغذيته العكسية.

2-1 أهمية نظام تقييم أداء الموارد البشرية :

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها نظراً لأهميتها والتي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

- إشعار العاملين بمسؤوليتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سياترّب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فانه سوف يشعر بمسؤوليته اتجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل معظم جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه، إضافة لكون عملية التقييم تعد وسيلة لضمان

عدالة المعاملة، حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.¹⁰

- يتضمن تقييم الأداء تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المنظمة، بوجود نظام تقييم عادل وموضوعي قائم على أساس من التخطيط السليم والقواعد التنظيمية الموضوعية، حيث يضمن أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق جهده ونشاطه المبذول في عمله، وهذا ما يضمن أن كل من يعمل في المنظمة يلقى نفس معاملة الآخرين دون تمييز أو تمييز. هذا إلى جانب أن التقييم يضمن عدم إغفال كفاءة ونشاط أي فرد من ذوي الكفاءات العالية الذين يعملون بصمت.¹¹

كما يمكن تجسيد أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنشأة في كونها تحافظ على توازنها من خلال الحصول على رضا العاملين، وبالتالي الحصول على أكبر منافع من أعمالهم لديها، فالمنتجات ستكون جيدة والتعامل في هذه المنتجات (نقل و توزيع وتحصيل للإيرادات) سيكون جيداً مما ينعكس على الربحية التي ستكون في أعلى مستوياتها وتحصيل على رضا المستهلكين لمنتجاتها فيستثمرون في التعامل مع المنشأة بل وينصحون غيرهم بالتعامل مع المنشأة التي أرضتهم وبذلك يكون للمنشأة سوقاً مستقرة وولاءً كبيراً من قبل عملائها وتحسن علاقة المنشأة مع المنافسين لها فتقل بذلك تأثيرات المنافسة بل يتم زرع مفاهيم إيجابية للتنافس المثمر بين المنشأة ومنافسيها .

-وينبغي على الجميع إدراك أهمية تقارير الأداء الوظيفي باعتبارها أحد المعايير التي يتم بها اختيار أفضل العناصر لشغل الوظيفة والتي يتجدد نموها واستمرار

تطورها بمدى ما تلحقه التقارير غير الموضوعية بإمدادها بعناصر لا تتوفر فيها الكفاءة والجدارة لشغلها والتي تجد نفسها بين ليلة وضحاها على قمة سلم المنافسة، ويجدر بنا في هذا المقام أن نستعرض معا أهمية النزاهة في تقييم الأداء الوظيفي على النحو التالي¹²:

- ✓ معيار لتحديد كفاءة الموظف وإنتاجيته خلال السنة.
 - ✓ الوسيلة التي تعتمد عليها الإدارة للمفاضلة بين العاملين على أساس الكفاءة والجدارة.
 - ✓ معالجة أوجه القصور في الأداء واقتراحات المديرين بكيفية معالجتها.
 - ✓ مدى كفاءة المسؤولين في تقييم الأداء لمروسيهم.
 - ✓ توضيح تصورات المسؤولين لتطور أداء من يتولون إدارتهم.
 - ✓ تعدد وسائل التقييم والاختيار لشغل الوظائف الأعلى.
- كما تتمثل أهمية تقييم الأداء من خلال عملية التغذية العكسية (المقابلة) حيث تتم التغذية العكسية من خلال جلسات تتقل عبرها نتائج عملية تقييم الأداء وتوضيح نقاط القوة والضعف لدى العامل أو الموظف وذلك بغرض تقييمه نحو مسار صحيح.

إن عملية تقييم الأداء، تعتبر أيضا، بمثابة اختيار الحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء. فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة، بابتعاد العوامل المؤثرة الأخرى يعتبر دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم. إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تلافها في المناهج والبرامج التدريبية المنوط بتنفيذها مستقبلا

13 .

2-2 أهداف نظام تقييم أداء الموارد البشرية :

إن عملية تقييم الأداء هي عملية نظامية تهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة الداخلية في دفع التعويضات المالية، ويقصد بالعدالة الداخلية هنا تحقيق الإنصاف والمساواة في دفع التعويضات المالية لجميع العاملين في المنظمة فقط، لأن هناك مساواة وعدالة خارجية تشير إلى أن التعويضات التي تدفع للعاملين في المنظمة، يجب أن تكون معادلة لما تدفعه المنظمات الأخرى المنافسة والمباشرة للعاملين فيها من تعويضات. إضافة إلى كون تقييم الأداء يمثل أساسا موضوعيا وفاعلا في المجالات التالية:¹⁴

- تخطيط الموارد البشرية: إذا أوضحت نتائج التقييم أن قصور أداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدراتهم ومهاراتهم بل يرجع لعدم انسجامها مع متطلبات وظائفهم وأنهم أصلح وأكثر فعالية في وظائف أخرى .
- تقويم سياسة الاختيار: إذ تبين أن قصور الأداء وأنماط التعامل يرجع لنقص أو ضعف في قدرات اغفل تحريها خلال عملية الاختيار، وهكذا يمكن إدراك هذه الثغرات ومنع تكررها مستقبلا.
- تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري: إذ تبين أن نواحي قصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات وظائفهم.
- رسم أو تقويم سياسة التدريب والتكوين: إذ تبين أن نواحي القصور راجعة إلى كفاءة الأنشطة التدريبية، مثل تصميم البرامج أو الطرق التدريب.
- رسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز: لأنها تبين قصور مستويات الأجور والحوافز عن مستوى أعباء الأداء أو الحوافز المادية ككل وذلك لجعلها تتناسب مع معدلات التحسن في أداء وتعامل الموظف أو الموظفة.
- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي: من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية وبرامج الترقية وتنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح معنويا أو ماديا في المستوى الأعلى.

- كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال ، وبالتالي مساعدة المرؤوسين موضع التقييم في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم ، وإمكانات تلقي الأولى وتعظيم الثانية.
 - تشخيص مشاكل الأداء ، فعملية تقييم الأداء بالاستناد إلى مستويات محددة للأداء تكشف بوضوح عن نوع المشاكل التي تعترض حسن أداء الأفراد بمهارة وفعالية لوظائفهم ، وللتغلب على مشاكل الأداء وكذلك يكشف التشخيص عن مدى كفاءة الأفراد ، إن أهمية الهدف تبرز من خلال جعله لعملية التقييم تنطلق من معرفة الأداء الجيد قبل تصنيف الأداء ومعرفة نهايته ويضاف إليه ما يلي:¹⁵
 - القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات.
 - تقويم سياسة الاختيار والانتقاء.
 - تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الإدارية.
 - تقويم سياسية التدريب والتطوير.
 - تقويم سياسة الحوافز والاجور.-الأجور -
 - تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي.
- ثالثا: نظام تقييم الأداء كأسلوب لتنمية الموارد البشرية: تعتبر العديد من المؤسسات الاقتصادية نظام تقييم الأداء من بين الأدوات و الآليات الاستراتيجية المتاحة لديها لرسم الخطط وتحديد البرامج المتعلقة بتنمية الموارد البشرية ، أي كل ما يخص التكوين والترقية وأساليب التحفيز المادية (المنح و العلاوات المرتبطة بالأجر) والمعنوية كالتقدير وإعطاء الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وإبراز المكانة داخل مجموعة العمل.

سعت المؤسسات الاقتصادية الكبرى على المستوى الوطني، إلى تحيين أنظمة تقييم أداء مواردها البشرية لتنماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة ومقتضيات البيئة الخارجية فيما يتعلق بتسيير المورد البشري و تحفيزه وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية ، فوضعت هذه المؤسسات جملةً من الإجراءات واللوائح قصد إبراز الأهمية البالغة للعنصر البشري وإعطائه المكانة التي يستحقها ضمن أصول المؤسسة.

ولأجل هذا الهدف، كانت إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تسعى من خلال الدراسات التي قامت بها بالتعاون مع مكاتب دراسات استشارية وطنية وأجنبية كالمكتب الكندي للدراسات (Hydro-Quebec) عن طريق ورشات وفرق عمل متعددة المهام équipes pluridisciplinaires والتي تمثلت أهدافها أساساً في : إعادة النظر في نظام تسيير الاستقطاب الداخلي للموارد البشرية وتصميم نظام تسيير الكفاءات Gestion des compétences وإعادة تصميم نظام تقييم الأداء وربط معاييرهِ باستراتيجية المؤسسة إلى جانب إعادة النظر في نظام العلاوات والمنح.

ويتضح هذا الاهتمام في الكلمة التي ألقاها الرئيس المدير العام لهذه المؤسسة والتي يشير فيها إلى إعادة الاعتبار إلى دور المورد البشري، حيث يقول: "أصبح لزاماً علينا اليوم ونحن نشهد التغيرات الهيكلية لمؤسستنا، إعطاء المكانة الأساسية لمواردنا البشرية وذلك ببعث البرامج الهادفة لتنمية وصيانة طاقاتها البشرية واكتشاف المهارات الجديدة وتقييم مساهمتها في إنتاج القيمة المضافة لمؤسستنا ورفع التحدي في بيئة متغيرة باستمرار..."¹⁶

هذه التوجهات كانت محل دراسة ميدانية أجريت بهذه المؤسسة قصد معرفة واقع أنظمة تقييم الأداء ومدى تطبيقها وأثرها في مجالات تنمية المورد البشري وكذلك معرفة أهم المعوقات التي تحول دون الوصول إلى الأهداف

المرجوة منها والتي تتلخص أساساً في تطوير الكفاءات البشرية وتنميتها وتوجيهها بالشكل الصحيح الذي يضمن تناسق كل الفاعلين وبالتالي تحقيق الثنائية: الفائدة أو الأهداف

الفردية في خدمة الفائدة الجماعية l'intérêt personnel au service de l'intérêt général.

لقد تم التركيز في هذه الدراسة على عاملين أساسيين وهما التدريب والترقية لما لهما من الأثر المباشر على الحياة المهنية للعاملين ،حيث يؤكد جون ماري بيريتي Jean Mari PERETTI على أن " الثنائية "تدريب-ترقية" formation-promotion تشكلان تحدي بالنسبة لإدارة الموارد البشرية ورهان في نفس الوقت للوصول إلى مستويات تسمح لها باتخاذ القرارات المناسبة والفعالة التي تخص المسار المهني للعنصر البشري".¹⁷

2-3 التدريب والترقية كمخرجات لتقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

تبنت هذه الدراسة فرضيتين أساسيتين تمت صياغتهما على أساس الخبرة المهنية لصاحب البحث التي سمحت له بالاحتكاك الدائم بالفاعلين في عملية تقييم الأداء ، سواء من العاملين الخاضعين للتقييم أو الإطارات المكلفة بهذه العملية، كما ساهم الإطلاع على بعض الدراسات السابقة بالإلمام بالجوانب المهمة في الموضوع ، فكانت صياغة هذه الفرضيتين على الشكل التالي :

- تعتمد برامج التدريب على نتائج عملية تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية (محل الدراسة).

- تخضع عملية الترقية لنتائج عملية تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية (محل الدراسة).

وانطلاقاً من المعطيات الميدانية المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة وبعد اختبار المؤشرات الأكثر دلالةً على متغيرات الفرضيتين ، اتضح أن تطبيق

إجراءات نظام تقييم الأداء في هذه المؤسسة لم ترق إلى مستويات تنظيمية تسمح بالربط بين مدخلات النظام (معايير الأداء) ومخرجاته (تنمية المورد البشري، على وجه الخصوص) ، حيث بينت النتائج فيما يخص مؤشر الحضور لعملية التقييم أن 69,84% من مجموع العمال المستجوبين البالغ عددهم 126 (عينة البحث) لم يتم استدعائهم لحضور عملية تقييم أدائهم¹⁸ - ، وهو ما يشكل مؤشر غير صحي بالنسبة لإدارة هذه المؤسسة باعتبار أن مشاركة الأفراد العاملين في هذه العملية الحيوية ستحرك كل العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء ويدفعه نحو تحقيق أهدافه.

خلصت هذه الدراسة كذلك، فيما يتعلق بالتدريب (باعتباره أحد مخرجات نظام تقييم الأداء) على أنه لا يتم اتخاذ نتائج تقييم الأداء كقاعدة معلومات يتم الاعتماد عليها في إعداد برامج التدريب، حيث أظهرت الإحصائية أن 73,91% من المبحوثين أجابوا أنه لا علاقة للتدريب الذي تلقوه بالوظيفة التي يشغلونها¹⁹ وهو ما يوضح الخلل الموجود على مستوى تطبيق إجراءات التقييم واستغلال نتائجه كأداة علمية وعملية توفر لإدارة الموارد البشرية المعلومات الكافية عن الاحتياجات التدريبية وحالة المورد البشري داخل المنظمة ومستويات الكفاءة في إنجاز المهام مقارنةً بالأهداف المسطرة.

من جهة أخرى، تؤكد المعطيات الإحصائية المتحصل عليها ميدانياً أن الاستفادة من الترقية في المنظمة المذكورة لا تخضع لنتائج عملية تقييم أداء المورد البشري، أي أن الترقية باعتبارها وسيلة لتنمية المورد البشري لم تأتي كأحد مخرجات نظام تقييم الأداء ،حيث أظهرت الجداول الإحصائية أنه من بين 45 عامل في المؤسسة محل الدراسة الذين تقل أقدميتهم عن 5 سنوات (وهي الفئة الأكثر شيوعاً في مجتمع البحث)، يوجد 29 عامل لم يستفد و لا مرة من الترقية ، أي ما يمثل نسبة 64,45 % .²⁰

كذلك توصلت الدراسة إلى أن 57,14% من المبحوثين يرون أن عامل الأقدمية هو المعيار الأساسي في تحديد الاستفادة من الترقية. بينما يأتي في المرتبة الثانية وينسبة 30,16% الذين أجابوا بأن العلاقات الشخصية هي التي تحدد طريقة الاستفادة من الترقية السنوية.²¹

انطلاقاً من مجموع هذه المعطيات وأخرى تم تأكيدها ميدانياً ، توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد ارتباط مباشر بين نتائج عملية تقييم أداء المورد البشري بهذه المؤسسة وبرامج التدريب والترقية بها²²، وهو ما يشكل انقطاعاً *une rupture* في السيرورة العملية لهذا النظام. حيث تبين أن تدخل بعض العوامل غير الموضوعية، كعامل الأقدمية في المؤسسة وكذلك العلاقات الشخصية أسهم في تكوين هذا الوضعية المبهمة *Situation de chaos* في النظام بأكمله والتي تعيق التغذية العكسية *Feed back* التي تساهم في تأقلم نظام تقييم الأداء مع بيئته التنظيمية.

الخاتمة

من هذا المنطلق واعتماداً على نتائج هذا الدراسة ، يمكن لنا القول أن تنمية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -العمومية - يبقى رهين حسن استخدام الأساليب العلمية الخاصة بتقييم الأداء وتدريب القائمين عليه والتأكيد على وجوب إعطاء الأولوية لمبدأ الكفاءة والمردودية الفعلية بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد العامل على حد سواء ، خاصةً ونحن نشهد في عالمنا اليوم التنافس الرهيب من قبل المنظمات في الظفر بمكانة متميزة لدى الزبائن واختراق الأسواق بشتى الوسائل المادية والمعنوية. من جهة أخرى، جذير بالقائمين على تسيير الموارد البشرية التحلي باليقظة الدائمة واستخدام الحوار الاجتماعي *le dialogue social* كأداة فعالة في تحقيق الانسجام والمواءمة بين استراتيجية

المنظمة وأهداف العاملين، باعتبارهما طرفي المعادلة الاستراتيجية لأي منظمة تسعى لتحقيق الفعالية.

قائمة المصادر والمراجع :

- 1- أحمد أبو السعود محمد ، الإتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين ، منشأة المعارف، الاسكندرية ، مصر، ط 1 ، ص..56
- 2- Barnard Martory, Daniel Grazet: Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social et Performances, Dunod, Paris, 4^{ème} Edition , 2001, P.132
- 3- الفضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية-الدراسة النظرية، - بتصرف - الجزء الأول، بن مرابط للطباعة، ط 2009، ص..135
- 4- المرجع السابق، ص..136
- 5- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، الطبعة 01 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002، ص.16
- 6- عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر ، 1998، ص 129.
- 7- علي عبد الرزاق جلبي، علما لاجتماعا لصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر ، 2003، ص.420
- 8- مؤيد سعيد وعادل حرحوش ، إدارة الموارد البشرية ، مطبعة الاقتصاد ، الكويت ، 1991، ص.14
- 9 - Christian Balicco, Les Méthodes d'évaluation en ressources humaines , éditions d'organisation, Paris, 2006, P.3
- 10- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر ، ط 1، ص..2005، ص.363
- 11- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية ، 2004، ص..17
- 12- مؤيد سعد السالم ، عادل حرشوش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002، ص..103
- 13- المرجع السابق، ص..112
- 14- احمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، دار الكتاب العربي، القاهرة، 2004، ص.321
- 15- المرجع السابق، ص..323

-
- 16- مجلة صدى ، مديرية الاتصالات ، سونلغاز ، عدد خاص ، ماي 2001 ، ص 1
- 7 - Jean marie PERETTI , Gestion des ressources humaines, Ed.Librairie 1 wibert,paris,11^{eme} edition.1997 ,p.83
- 18- نوري محمد، أنظمة تقييم الأداء كأسلوب لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، دن ،جامعة زيان عاشور الجلفة،2010،ص..223.
- 19- المرجع السابق ، ص 249.
- 20- المرجع السابق ، ص 271.
- 21- المرجع السابق ، ص 272.
- 22- المرجع السابق ، ص 273.