

أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الاستاذ محمد نوري

جامعة الأغواط

مقدمة :

لقد أصبح الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات الحديثة من بين المسائل التي نالت القسط الوافر من اهتمام الباحثين و الخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص و ذلك انطلاقاً من قناعتهم بالمكانة التي يحتلها العنصر البشري داخل المنظمة ، كونه يعتبر المحرك و المحور الأساسي للعملية الإنتاجية. فالفاعلية، و هي أسمى أهداف أي منظمة ، تتوقف على مدى تحقيق الاستقطاب والاختيار الأفضل للأفراد و تنميتهم قصد توجيههم نحو الأداء الأفضل¹. لذلك فإن إدارة الموارد البشرية و هي أحد الأنظمة الفرعية ضمن النظام الكلي المتمثل في المنظمة ، تحتل مكانة استراتيجية باعتبارها المسؤولة عن استقطاب و اختيار و تعيين و تنمية المورد البشري و قياس أدائه و من ثم توجيهه ، و هي عمليات معقدة و مترابطة تتطلب من القائمين عليها الحرص و اليقظة الدائمين لأجل الوصول إلى الكفاءة في الأداء. و انطلاقاً من الأهمية القصوى للعنصر البشري في المنظمات الحديثة ، فإن إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد الأطراف التنظيمية الفاعلة تحتل مكانة بارزة و مستوى قيادياً يمكن من خلال أنظمتها توجيه سلوك الأفراد العاملين بها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وجدت من أجلها المنظمة ، خاصةً و نحن نشهد اليوم تنافساً شديداً بين مختلف المنظمات للحصول على مكانة متميزة و دائمة داخل الأسواق و التقرب أكثر من المستهلك و الظفر برضاه و ولائه ، و هي أسمى غايات المنظمات الحديثة الساعية إلى التميز و النمو و الاستقرار.

فالمؤسسات الاقتصادية ، بوصفها أحد أشكال التنظيم ، تعتبر المورد البشري العنصر الأساسي لتحقيق أهدافها و ذلك من خلال تنفيذ الخطط و البرامج التي تعبر عن استراتيجية المؤسسة و غاياتها عن طريق تفكيك الأهداف العامة إلى أهداف جزئية أو فرعية و إدماجها في مجموعة من المهام التي يلتزم بتنفيذها العاملون في المؤسسة و في كل المستويات ، و هذا لا يبرز إلا بعد قياس و معرفة مستويات الأداء². و بالتالي ، أصبح لزاماً على هذه المؤسسات أن تعتمد الطريقة أو الأسلوب المناسب للكشف عن مستويات الأداء لدى الأفراد و تقويم درجة اندماجهم في المنظمة و تنفيذهم للمهام و قيامهم بالمسؤوليات المنوطة بهم ، وهذا ما يسمح كذلك بضبط و إعداد الخطط و البرامج التي ستكون قاعدة معلومات يمكن بواسطتها تقويم و تحديث باقي الأنظمة الفرعية الأخرى كالتوظيف و الأجور و الحوافز و الاتصال بالإضافة لنمط القيادة الذي ستعتمده القمة الاستراتيجية le sommet stratégique (المدير و الإطارات المسيرة). فهل تعتمد اليوم المؤسسات الاقتصادية -عموماً و الجزائرية على وجه الخصوص - في رسم خطط و برامج تنمية مواردها

البشرية على مخرجات نظام تقييم الأداء ؟ سنحاول في هذه الدراسة الإجابة على هذا التساؤل العام و ذلك انطلاقاً من توضيح و قياس الترابطات و العلاقات الموجودة في المتغيرات هذا التساؤل.

أولاً - الإطار المفاهيمي le cadre conceptuel :

قبل التطرق إلى توضيح أهمية أنظمة تقييم الأداء و الأساليب 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 ، و هو ما يعرف بالإطار المفاهيمي الذي يعتبر المجال الذي تتحصر بداخله مجموعة الأفكار و التصورات المتعلقة بالموضوع و الذي سيكون بمثابة الموجه الأساسي للباحث من الناحية النظرية و حتى الامبريقية إذا كان البحث محل دراسة ميدانية.

1-1 مفهوم المؤسسة الاقتصادية :

تعددت التعاريف التي أعطيت للمؤسسة الاقتصادية ، و هذا حسب مجالات اختصاص و اهتمام الباحثين و كذلك حسب الأطر النظرية التي عالجت مكانة و دور المؤسسة الاقتصادية في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية لأفراد المجتمع.

إن عملية وصف مؤسسة اقتصادية معينة يمكن أن يتم بسهولة و ذلك لو أخذنا حالة حقيقية منفردة مثل : مؤسسة زراعية،صناعية أو تجارية أو خدماتية ، و قد تكون مؤسسة عامة أو خاصة...، لكن حصر كل أنواع المؤسسة و فروعها الاقتصادية و أحجامها و أهدافها المختلفة في تعريف واحد من الصعوبة بمكان، نظراً للأسباب التالية :

- ✓ التطور المستمر الذي تعرفه المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها و أشكالها القانونية منذ ظهورها.
 - ✓ اتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية.
 - ✓ اختلاف الاتجاهات الاقتصادية و الإيديولوجية، حيث يبرر جلياً عند الاقتصاديين الاشتراكيين و نظرتهم للمؤسسة و الاقتصاديين الرأسماليين في إعطاء تعريفات مختلفة عما سبق.³
- يعرف بيرو (françois Perroux) المؤسسة بأنها : " شكل إنتاج بواسطته و ضمن 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.

و تعرف كذلك على أنها " نظام اجتماعي نسبي، و إطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة و متداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة و تنظم علاقاتهم بهيكلية محددة ، في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة و المسؤولية."

و منه 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 و القدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال و الراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس و اقتناع ، من ذلك نتعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما : صفة القدرة على أداء الأعمال و صفة الرغبة على أداء الأعمال".

كما يعرف حسين إبراهيم بلوط الموارد البشرية على أنها " مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات وإنجازات الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسّم 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 عبدالرزاق جليبي بأنه «لايشمل 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 و تحقيق المزيد من الرخاء الاجتماعي».⁷

و في هذا الإطار ، سوف نركز اهتمامنا على التدريب و الترقية 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 و ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية،وأیضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر،أو ترقيته لوظيفة أخرى.⁸

كما تعرف أنها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين و في تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا. أما من الناحية العملية فهي عملية يتم بموجبها الحصول على البيانات الكمية و الكيفية قصد معرفة مستويات أداء الفرد مقارنةً بالمعايير المحددة سلفاً من طرف المشرفين على الإدارة و تكون على أساس مقابلة مباشرة يجريها كل مسؤول مع الأفراد التابعين له تنظيمياً و تكون عادةً سنوياً .

ثانياً : أهمية و أهداف نظام تقييم أداء الموارد البشرية :

يشكل نظام تقييم الأداء منظومة من المعلومات و البيانات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في تفعيل رقابة و توجيه و صيانة العنصر البشري و يضم كذلك مجموعة من المعطيات الكمية و الكيفية الخاصة بمستوى أداء الأفراد و أساليب العمل و طبيعة العلاقات داخل المؤسسة و مستويات التنسيق بين المجموعات و نمط 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 و التي لا غنى عنها نظراً لأهميتها ، و التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان ، و تتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

إشعار العاملين بمسئوليتهم ، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه و أدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين ، و أن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته اتجاه نفسه و العمل معاً، و سوف يبذل معظم جهده و طاقته 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 و كفاءته في العمل كما تضمن الإدارة معاملة عادلة و متساوية لكافة العاملين ، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات و الذين يعملون دون ضجيج و بصمت.¹⁰

-يضمن تقييم الأداء تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المنظمة ، بوجود نظام تقييم عادل و موضوعي قائم على أساس من التخطيط السليم و القواعد التنظيمية الموضوعية ، حيث يضمن أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق جهده و نشاطه المبذول في عمله ، و هذا 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 و نشاط 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 ، و بالتالي الحصول على أكبر منافع من أعمالهم لديها ، فالمنتجات ستكون جيدة و التعامل في هذه المنتجات (نقل و توزيع و تحصيل للإيرادات) سيكون جيداً مما ينعكس على الربحية التي ستكون في أعلى مستوياتها و تحصيل على رضا المستهلكين لمنتجاتها فيستمررون في التعامل مع المنشأة بل و ينصحون غيرهم بالتعامل مع المنشأة التي أرضتهم و بذلك يكون للمنشأة سوقاً مستقرة وولاءً كبيراً من قبل عملائها و تتحسن علاقة المنشأة مع المنافسين لها فنقل بذلك تأثيرات المنافسة بل يتم زرع مفاهيم إيجابية للتنافس المثمر بين المنشأة و منافسيها .

و ينبغي إدراك أهمية تقارير الأداء الوظيفي باعتبارها أحد المعايير التي يتم بها اختيار أفضل العناصر لشغل الوظيفة و التي يتجدد نموها و استمرار تطورها بمدى ما تلحقه التقارير غير الموضوعية بإمدادها بعناصر

لا تتوفر فيها الكفاءة و الجدارة لشغلها و التي تجد نفسها بين ليلة و ضحاها على قمة سلم المنافسة ، و يجدر بنا في هذا المقام أن نستعرض معا أهمية النزاهة في تقييم الأداء الوظيفي على النحو التالي¹²:

- ✓ معيار لتحديد كفاءة الموظف و إنتاجيته خلال السنة.
- ✓ الوسيلة التي تعتمد عليها الإدارة للمفاضلة بين العاملين على أساس الكفاءة و الجدارة.
- ✓ معالجة أوجه القصور في الأداء و اقتراحات المديرين بكيفية معالجتها.
- ✓ مدى كفاءة المسؤولين في تقييم الأداء لمرؤوسيهـم.
- ✓ توضيح تصورات المسؤولين لتطور أداء من يتولون إدارتهم.
- ✓ تعد احد وسائل التقييم و الاختيار لشغل الوظائف الأعلى.

كما تتمثل أهمية تقييم الأداء من خلال عملية التغذية العكسية (المقابلة) حيث تتم التغذية العكسية من خلال جلسات تنقل عبرها نتائج عملية تقييم الأداء و توضيح نقاط القوة و الضعف لدى العامل أو الموظف و ذلك بغرض تقييمه نحو مسار صحيح.

إن عملية تقييم الأداء ،تعتبر أيضاً ، بمثابة اختيار الحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء .فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة ، بابتعاد العوامل المؤثرة الأخرى يعتبر دليلا على سلامة و صحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين و تعيينهم .إلى جانب تقييم البرامج التدريبية و معرفة مدى استفادة العاملين منها، و ذلك لتحديد الثغرات و العمل على تلافها في المناهج و البرامج التدريبية المنوط تنفيذها مستقبلا .¹³

2-2 أهداف نظام تقييم أداء الموارد البشرية :

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

- تخطيط الموارد البشرية: إذا أوضحت نتائج التقييم أن قصور أداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدراتهم و مهاراتهم بل يرجع لعدم انسجامها مع متطلبات وظائفهم و أنهم أصلح و أكثر فعالية في وظائف أخرى .
- تقييم سياسة الاختيار: إذ تبين أن قصور الأداء و أنماط التعامل يرجع لنقص أو ضعف في قدرات اغفل تحريها خلال عملية الاختيار، و هكذا يمكن إدراك هذه الثغرات و منع تكررها مستقبلا.
- تقييم سياسة التعيين و النقل الإداري: إذ تبين أن نواحي قصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات وظائفهم.
- رسم أو تقييم سياسة التدريب و التكوين: إذ تبين أن نواحي القصور راجعة إلى كفاءة الأنشطة التدريبية ، مثل تصميم البرامج أو الطرق التدريب.

• رسم أو تقييم سياسة الأجور و الحوافز: لأنها تبين قصور مستويات الأجور و الحوافز عن مستوى أعباء الأداء أو الحوافز المادية ككل و ذلك لجعلها تتناسب مع معدلات التحسن في أداء و تعامل الموظف أو الموظفة.

• تخطيط سياسات و برامج الترقية و التدرج الوظيفي: من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية و برامج الترقية و تنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح معنويًا أو ماديًا في المستوى الأعلى.

• كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال ، و بالتالي مساعدة المرؤوسين موضع التقييم في التعرف على نقاط الضعف و مجالات التقدم ، و إمكانات تلقي الأولى و تعظيم الثانية.

• تشخيص مشاكل الأداء ، فعملية تقييم الأداء بالاستناد إلى مستويات محددة للأداء تكشف بوضوح عن نوع المشاكل التي تعترض حسن أداء الأفراد بمهارة و فعالية لوظائفهم ، و للتغلب على مشاكل الأداء و كذلك يكشف التشخيص عن مدى كفاءة الأفراد ، إن أهمية الهدف تبرز من خلال جعله لعملية التقييم تنطلق من معرفة الأداء الجيد قبل تصنيف الأداء و معرفة نهايته و يضاف إليه ما يلي :¹⁵

- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات.

- تقويم سياسة الاختيار و الانتقاء.

- تقويم سياسة النقل و التعيين و الترقية الإدارية.

- تقويم سياسية التدريب و التطوير.

- تقويم سياسة الحوافز و الاجور.-الأجور-

- تخطيط سياسات و برامج الترقية و التدرج و المسار الوظيفي.

ثالثاً : 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 و تحديد البرامج المتعلقة بتنمية الموارد البشرية ، أي كل ما يخص التكوين و الترقية و أساليب التحفيز المادية (المنح و العلاوات المرتبطة بالأجر) و المعنوية كالتقدير و إعطاء الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات و إبراز المكانة داخل مجموعة العمل.

3-1 فعالية تطبيق أنظمة تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

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

و لأجل هذا الهدف ، كانت إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تسعى من خلال الدراسات التي قامت بها بالتعاون مع مكاتب دراسات استشارية وطنية و أجنبية كالـمكتب الكندي للدراسات (Hydro-Quebec) عن طريق ورشات و فرق عمل متعددة المهام équipes pluridisciplinaires و التي تمثلت أهدافها أساساً في : إعادة النظر في نظام تسيير الاستقطاب الداخلي للموارد البشرية و تصميم نظام تسيير الكفاءات Gestion

des compétences و إعادة تصميم نظام تقييم الأداء و ربط معاييرها باستراتيجية المؤسسة إلى جانب إعادة النظر في نظام العلاوات و المنح.

و يتضح هذا الاهتمام في الكلمة التي ألقاها الرئيس المدير العام لهذه المؤسسة و التي يشير فيها إلى إعادة الاعتبار إلى دور المورد البشري، حيث يقول : " أصبح لزاماً علينا اليوم و نحن نشهد التغيرات الهيكلية لمؤسستنا ، إعطاء المكانة الأساسية لمواردنا البشرية و ذلك ببعث البرامج الهادفة لتنمية و صيانة طاقاتنا البشرية و اكتشاف المهارات الجديدة و تقييم مساهمتها في إنتاج القيمة المضافة لمؤسستنا و رفع التحدي في بيئة متغيرة باستمرار....." ¹⁶

هذه التوجهات كانت محل دراسة ميدانية أجريت بهذه المؤسسة قصد معرفة واقع أنظمة تقييم الأداء و مدى تطبيقها و أثرها في مجالات تنمية المورد البشري و كذلك معرفة أهم المعوقات التي تحول دون الوصول إلى الأهداف المرجوة منها و التي تتلخص أساساً في تطوير الكفاءات البشرية و تنميتها و توجيهها بالشكل الصحيح الذي يضمن تناسق كل الفاعلين و بالتالي 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 و هما التدريب و الترقية 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 تحدياً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية و رهان في نفس الوقت للوصول إلى مستويات تسمح لها باتخاذ القرارات المناسبة و الفعالة التي تخص المسار المهني للعنصر البشري" ¹⁷.

3-2 التدريب و الترقية 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).
- و انطلاقاً من المعطيات الميدانية المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة و بعد 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) و مخرجاته (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 أدائهم ¹⁸ - ، و هو 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 و يدفعه نحو تحقيق أهدافه.

كما 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 و هو ما يوضح الخلل الموجود على مستوى تطبيق إجراءات التقييم و استغلال نتائجه كأداة علمية و عملية توفر لإدارة الموارد البشرية المعلومات الكافية عن الاحتياجات التدريبية و حالة المورد البشري داخل المنظمة و مستويات 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 نقل 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 و بنسبة 30,16% الذين أجابوا بأن العلاقات الشخصية هي التي تحدد طريقة الاستفادة من الترقية السنوية.²¹

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

خاتمة :

من هذا المنطلق و اعتماداً 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 و تدريب القائمين عليه و التأكيد على وجوب إعطاء الأولوية لمبدأ الكفاءة و المردودية الفعلية بما يخدم مصلحة المنظمة و الفرد العامل على حد سواء ، خاصةً و نحن نشهد في عالمنا اليوم التنافس الرهيب من قبل المنظمات في الظفر بمكانة متميزة لدى الزبائن و اختراق الأسواق بشتى الوسائل المادية و المعنوية. من جهة أخرى ، جدير بالقائمين على تسيير الموارد البشرية التحلي باليقظة الدائمة و استخدام الحوار الاجتماعي *le dialogue social* كأداة فعالة في تحقيق الانسجام و المواءمة بين استراتيجية المنظمة و أهداف العاملين، باعتبارهما طرفي المعادلة الاستراتيجية لأي منظمة تسعى لتحقيق الفعالية.

* الهوامش والمراجع :

- 1- أحمد أبو السعود محمد ، الإتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين ، منشأة المعارف، الاسكندرية ، مصر، ط 1 ، ص.56.
- 2- Barnard Martory,DanielGrazet: Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social et Performances, Dunod, Paris,4ème Edition , 2001, P.132
- 3- الفضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية-الدراسة النظرية،- بتصرف -الجزء الأول،بن مرابط للطباعة ،ط1،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- عبدالرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية،الدارالجامعية،مصر ، 1998،ص.129
- 7- علي عبدالرزاق جليبي، علما لاجتماعا لصناعيا، دارالمعرفة 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 ، ط1، 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 الإدارية العصرية لرأس المال الفكري، دار الكتاب العربي، القاهرة، 2004، ص.321.
- 15- المرجع السابق،ص.323.
- 16- مجلة صدق ، مديرية الاتصالات ، سونلغاز ، عدد خاص ، ماي 2001 ، ص1
- 17 - Jean marie PERETTI , Gestion des ressources humaines, Ed.Librairie wibert,paris,11^{ème} 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.