

تنمية الموارد البشرية بمجمع سيفتال من منظور تقييم الأداء –دراسة تحليلية –
**Human resources development in CEVITAL COMPLEX from a .
performance appraisal perspective – an analytical study –**

نذير سي أحمد^{*1} ، عمر غاليب² ، صبرينة خليل³

¹ جامعة البليدة 2 (الجزائر)، Siahmed_nadir@yahoo.fr

² جامعة البليدة 2 (الجزائر)، Omarscf2010@yahoo.fr

³ جامعة البليدة 2 (الجزائر)، Sabrinakhelil2006@yahoo.fr

تاريخ الارسال: 2019-04-15؛ تاريخ القبول: 2019-05-06؛ تاريخ النشر: 2019/06/25

ملخص: تتجلى أهمية هذا المقال في كونه يعالج موضوعا هاما وحساسا يمس بنظام تقييم أداء العمال داخل مؤسسة سيفتال ، حيث يرتبط هذا البحث بتحديد مستوى أداء العامل و منحه إمكانية الاستغلال الأمثل لطاقاته و قدراته. و ضرورة إدخال تعديلات جذرية و طارئة في النظام القديم لتقييم الأداء، حتى يتسنى للمسؤولين إمكانية مراقبة و توجيه أداء الأفراد العاملين، و تحفيزهم لتحسين مستوى الجودة بالمؤسستين، و هذا بإشراك العمال و تحسيسهم بأهمية أدائهم.
الكلمات المفتاح: نظام تقييم الأداء ؛ الأداء ؛ تنمية الكفاءات .

Résumé: L'objectif de cet article porte sur une analyse multi dimensionnelle du système d'évaluation de la performance dans l'entreprise Cevital .Les bouleversements que connaît le monde économique, obligeant les entreprises à s'adapter en permanence au changement.

Le nouveau système de management de la performance est un processus annuel qui place l'entreprise Cevital et ces salariés dans une logique de contrat gagnant-gagnant dans le but de créer durablement de la performance, et Développer une culture de la performance, en redonnant aux collaborateurs des perspectives de progression salariale et d'évolution professionnelle.

* المؤلف المرسِل: نذير سي أحمد

Mots clés: système d'évaluation ; performance, développement des compétences .

I- تمهيد :

يعتبر العنصر البشري موردا من موارد المؤسسة إذ يعد صاحب التغيير في بيئته، غير أنه لم يحض بالاهتمام اللازم إلا مع مطلع القرن العشرين حيث ظهرت عدة نظريات ومفاهيم أثرت على نظم الإدارة وساهمت في ترقية هذا المورد، فذهب الباحثون والمختصون في مجال الإدارة في تصورهم وتقديرهم للفرد في المؤسسة إلى اعتباره كمتغير استراتيجي وجب على كل مدير أخذه بعين الاعتبار وإدماجه في نظرتة الإدارية، كما تبنت كل المؤسسات في تنظيمها الهيكلي وظيفة تسند لها مهمة إدارة هذا المورد وهي وظيفة إدارة الموارد البشرية.

تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بمجموعة من الوظائف لعل من أهمها وظيفة تقييم أداء الموظفين، والتي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية تميزها عن باقي منافسيها في السوق، في حالة ما إذا تم اعتماد نظام تقييم أداء قائم على أسس علمية مواكب للتطورات التي تعيشها المؤسسة ويسمح لها بالتكيف مع البيئة المحيطة الداخلية منها والخارجية . بالتالي فإنه يتعين على إدارة أي مؤسسة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر له حتى يتم تحديد مواطن القوة فيه ومن ثمة تطويرها وتنميتها وأوجه الضعف والقصور ومن ثمة تصحيحها في الوقت المناسب .

وباعتبار مجمع سيفتال يتميز بكونه قوة اقتصادية في السوق الوطنية والأجنبية، كما أنه يعتبر أول مؤسسة خاصة في الجزائر حققت نجاحا وطنيا وعالميا ، خاصة وانه يحتوي على قدرات معتبرة نظراً للطاقت الإنتاجية الكبيرة والعدد الكبير من الموظفين الذين يشغلهم، حيث ساهم من خلال نشاطه في إعطاء نفس جديد للاقتصاد الوطني والمحلي خاصة، جاءت دراسنا التحليلية هذه للوقوف على واقع تقييم أداء المورد البشري بها ، خاصة وان المؤسسة حريصة على اختيار أحسن الموظفين من حيث تكوينهم ونقل المهارات، وذلك من خلال وجوب اعتماد نظام تقييم أداء يتلاءم وطبيعة أهداف المؤسسة الرامية إلى

تطوير وتوسيع نشاطها الإنتاجي بالانفتاح على قطاعات أخرى ما سيسمح لها بمواصلة مسارها التنموي

من خلال ماسبق تتبادر إلى أذهاننا معالم إشكالية البحث، والتي نصوغها في التساؤل الجوهري التالي:

❖ كيف يساهم نظام تقييم الأداء المعتمد في مؤسسة ساحما التابعة لمجمع سيفتال ، في تنمية الموارد البشرية بالمجمع.

II - تقديم مجمع سيفتال:

يعتبر مجمع سيفتال من أهم المؤسسات الناشطة في المجال الصناعي بالجزائر ، ساهم من خلال نشاطه بإعطاء نفس جديد للاقتصاد الوطني وستتطرق فيما يلي إلى التعريف بالمجمع .

II. 1- نشأة وتطور مجمع سيفتال:

لقد أنشأ السيد يسعد ربراب مجمع سيفتال والذي يتمثل في مجمع عائلي أقيم على تاريخ، مسار وقيم أسسوا نجاحه وسمعته. فقد تم تأسيس الشركة بأموال خاصة وهي اليوم أول شركة خاصة استثمرت في عدة ميادين صناعية و تشمل 26 شركة فرعية ذات نشاطات متنوعة: الصناعة الغذائية، التوزيع الكبير، السيارات، الصناعة، الخدمات و السكن. يعتمد المجمع على 18000 موظف موزعين على ثلاث قارات، من بينهم 15000 في الجزائر¹.

تمثل سيفتال جوهره الاقتصاد الجزائري وتواصل الشركة العمل لخلق مناصب الشغل والثروات، تشكل المجمع من خلال سلسلة استثمارات تدور حول فكرة بناء نموذج اقتصادي يناسب اقتصاد الجزائر².

اجتاز مجمع سيفتال عدة ومراحل تاريخية ليصل إلى الحجم وللشهرة اللذان يتمتع بهما اليوم ولا زال يواصل في خلق فرص العمل وإثراء الجزائر، وفيما يلي أهم المراحل التي مر بها المجمع :

جدول رقم 1 : مراحل إنشاء وحياة وحدات مجمع سيفتال

السنة	الحياة - الإنشاء
1971	حياة أسهم في شركة "SOCOMEG"
1975	إنشاء "PROFILOR"
1979	حياة "SOTECOM"
1984	حياة SACM

1985	انشاء ENALUX
1986	انشاء MEETALLOR و NORD METAL
2006	انشاء "NUMIDIS AND IMMOBIS" و الحيازة على "COJEK"
2007	إنشاء "MFG" و "SAMSUNG-SAMHA"
2008	"NOLIS – MARINE TRANSPORTATION" تسويق الزجاج المسطح في أوروبا/ إنشاء "NUMILOG"
2013	"OXXO" فرنسا و "ALAS" إسبانيا
2014	"BRANDT" فرنسا و "AFERPI" بايطاليا

المصدر: من إعداد الباحثين، استنادا إلى <https://www.cevital.dz/lhistoire-du-groupe-ar>، مرجع سابق .

II. 2- -مجالات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سيفتال:

تلعب مديرية الموارد البشرية دوراً استراتيجياً حساساً في المؤسسة، حيث تقوم بإعداد سياسة الموارد البشرية وتتابع تنفيذها من خلال المديرية الموجودة في كل الوحدات التابعة للمجمع، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بصفة عامة بتخطيط وتنسيق وقيادة ومراقبة نشاطات كل إدارة، بهدف تزويد كل مصلحة بيد عاملة مؤهلة لأداء الوظائف المطلوبة.

تقوم مديرية الموارد البشرية بعدة مهام داخل المؤسسة وتقييم وظيفتها، فدورها يبدأ بتعريف مختلف نشاطاتها ومختلف المصالح المشكلة منها ودور كل واحدة منها.

فهي مكلفة بتزويد وتسيير وتطوير الكفاءات الضرورية واللازمة لنجاح المؤسسة وخلق الظروف لتقوية الإيرادات والمهارات، فيجب على مديرية الموارد البشرية أن تسهر من جهة على التسيير الفردي والجماعي للموظفين، وفي هذا السياق يدخل ضمن مهامها الإدارية بمعناه الصحيح، تسيير الملفات وتسيير الميزانيات وأيضاً التوظيف، التأهيلات، تسيير مستقبلهم الوظيفي، وفي نفس الوقت مكلفة أيضاً بتحديد وتطوير سياسة الموارد البشرية بما يتلاءم مع إستراتيجية المؤسسة.

إن مديرية الموارد البشرية مدعوة لتقسيم مع تأطير جزء من وظائفها خاصة ما يخص التسيير الفردي فعادة هي مهيكلة حول ثلاثة نقاط أساسية:

- إدارة الموظفين (التعويضات والأجور والعلاوات).
- التسيير (التكوين والتوظيف و التقييم والترقية).
- التطوير (دراسة المناهج وتطوير قنوات الاتصال وتخطيط المستقبل الوظيفي).

تشكل مديرية الموارد البشرية من مجموعة من المصالح مكلفة بمحمل الوظائف الإدارية والتسيير في هذا المجال، إن تطور التكنولوجيات الجديدة للاتصال والإعلام أدى إلى حركة تسهيلية ومبسطة لوظائف من الدرجة الأولى في الإدارة، فنظراً للحجم الكبير للمؤسسة والعدد الهائل من الأفراد الذين يعملون بها، وذات درجات تأهيلية مختلفة فإدخال تقنيات وأجهزة حديثة في هذا الميدان ساعد بشكل ملحوظ إدارة الموارد البشرية في أعمالها خاصة إدارة الأفراد والأجور، وفي مسك السجلات القانونية المجال الأول لإدارة الموارد البشرية.

المجال الثاني هو تسيير الموظفين والتوظيف ومكلفة بالأبحاث واختيار الأفراد يتم من طرف مختصين لديهم الخبرة الكافية على المؤسسة والوظائف الواجب شغلها.

تسيير المستقبل الوظيفي للأفراد يعد الوظيفة الثانية فهي في مركز الاهتمامات للإدارة، كما تقوم بتقييم وتحديد المناصب ودراسة كيفية تطبيق تصنيفات التعديلات أو التغييرات المقدمة، حتى تأخذ بعين الاعتبار تطوير هياكل الموظفين و تأهيلاتهم، هذه الوظيفة يمكنها أن تضم مصالح التكوين المكلفة بتحديد محتويات التخطيط وبرامج التكوين والتدريب وتحديد النقائص الملحوظة، حتى يتم تحديد نوع البرامج التي سوف تطبق.

المجال الثالث ويضم الوظائف ذات العلاقة الاجتماعية واتصالية، فتعمل الإدارة من خلال مختصين على نشر التعليمات واللوائح بالإضافة إلى دورها في الاتصال.

المجال الرابع يجمع ضمن أعماله الوقاية والأمن وظروف العمل فيقدم الخدمات الاجتماعية والصحية والعمل على تحسين ظروف العامل.

II. 3- -تنمية الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي :

حسب (عمر وصفي عقيلي ، 2005، ص ص 437 ، 438) فان تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، تعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، حيث تتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التنمية المستمرة الخاصة بالموارد البشري، التي تهدف وت تسعى إلى تطوير وتحسين مستوى كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، كما تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات

البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل، لرفع الكفاءة والفعالية التنظيمية باستمرار وتحقيق الرضا، كذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية المعارف والمهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المعارف والمهارات الجديدة التي تخلقها تنمية الموارد البشرية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية .

فتنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة تهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين وضعها الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة الديناميكية، لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، بالتالي من أهم خصائص تنمية الموارد البشرية هي كونها عملية تعلم مستمرة استمرار الحياة الوظيفية للمورد البشري بالمؤسسة مهما كان نوعها ونشاطها³.

III - نموذج فرع سامحا لتقييم الأداء على مستوى مؤسسة سيفتال

تعمل مديرية إدارة الموارد البشرية لمجمع سيفتال على تطوير مشروع لتنفيذ عمليات إدارة وتنمية المهارات، فتعتبر العملية أكثر أهمية نظراً لحجمها الكبير فالمسيرين بحاجة إلى معرفة احتياجات وفرص التوظيف، والمهارات المرتبطة بالتغيرات الطارئة في تنظيمها.

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء من أهمها نجد التعريف الذي قدمه: (*G. Trepo, N. Estella, E. Oiry*)، "التقييم أداة قياس، أكثر أو أقل موضوعية، واصفا مقارنات بين الأفراد، أو بين الفرد والمقاييس".⁴ كما يشير (*M. Thevenet*)، أن التقدير، تعني تقدير كل عملية، بينما التقييم لا تعني إلا أداة قياس المستخدمة، كما انه يعرف التقدير على أنه "عملية التحكم في الموظفين، في إجراء منهجي التي تضع قواعد و شروط"⁵. كما تعتبر العملية مهمة بالنسبة للمؤسسة حتى يتم التأكد من أن جميع الموظفين لديهم المهارات المطلوبة لإتقان وظائفهم، و تقدم لهم فرص العمل على أساس نتائج أدائهم، وتوجيههم مسبقاً لتنمية مسارهم المهني. كما تتجلى أهمية العملية في تحديدها في نهاية المطاف للإمكانيات والطاقات العالية، وإعدادهم لتولي الوظائف الرئيسية للمجموعة.

III 1- تحسين فعالية نظام إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سيفتال من خلال نظام تقييم الأداء

يمكن تنمية الموارد البشرية في مؤسسة سيفتال من خلال الاستخدام المتكامل للسياسات والإجراءات وممارسات التوظيف، الصيانة و تعزيز مهارات الموظفين بحيث يمكن للمنظمة أن تحقق

الأهداف التي وضعتها، كما يتم هذا التطور إلا من خلال التركيز على ستة مجالات رئيسية هي: تقييم قدرات الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية بشكل دقيق، تطوير سياسة ممارسة الموظفين، تحسين نوعية البيانات عن الموارد البشرية، وإدارة الأداء والتدريب.

يمكن لنظام تقييم الأداء أن يكون أكثر فعالية في المؤسسة إذا تخول السلطة إلى إدارة الموارد البشرية، ويمكن للنظام أن يعمل بكفاءة على مساعدة المؤسسة في وضع مجموعة من السياسات والممارسات والنظم التي تعزز المهارات وتحفز الموظفين لتحقيق أعلى مستوى من الأداء. ومن بين الفوائد التي تعود على المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل للنظام نذكر منها:

- تشجيع اعتماد منهجية منتظمة لدعم مهمة المؤسسة ؛
 - تعزيز قدرة المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ؛
 - توفير تعريف واضح لمسؤوليات كل موظف و ربطها بمهمة المؤسسة ؛
 - خلق قدر أكبر من المساواة بين الأجور ومستوى المسؤولية ؛
 - تحديد مستويات الإشراف والدعم الإداري؛
 - زيادة من مستويات الأداء والاستخدام الفعال لمهارات ومعارف المستخدمين ؛
 - تحقيق وفرة في التكاليف من خلال تحسين الكفاءة وتحسين قدرة المنظمة على إدارة التغيير؛
- إن إدارة عملية تقييم أداء الموارد البشرية سوف تتيح لمؤسسة سيفتال فرصة تحديد خصائص وقدرات مواردها البشرية ، وتساعدها على وضع خطة عمل لتحسين الأداء الحالي، فالأداة نفسها هي مصفوفة تتضمن مكونات أداء الموارد البشرية التي تنقسم إلى مراحل تنموية تصف خصائص كل عنصر من عناصر إدارة الأداء في كل مرحلة من مراحل التنمية.

III -2 مضمون نموذج فرع سامحا لتقييم أداء المورد البشري :

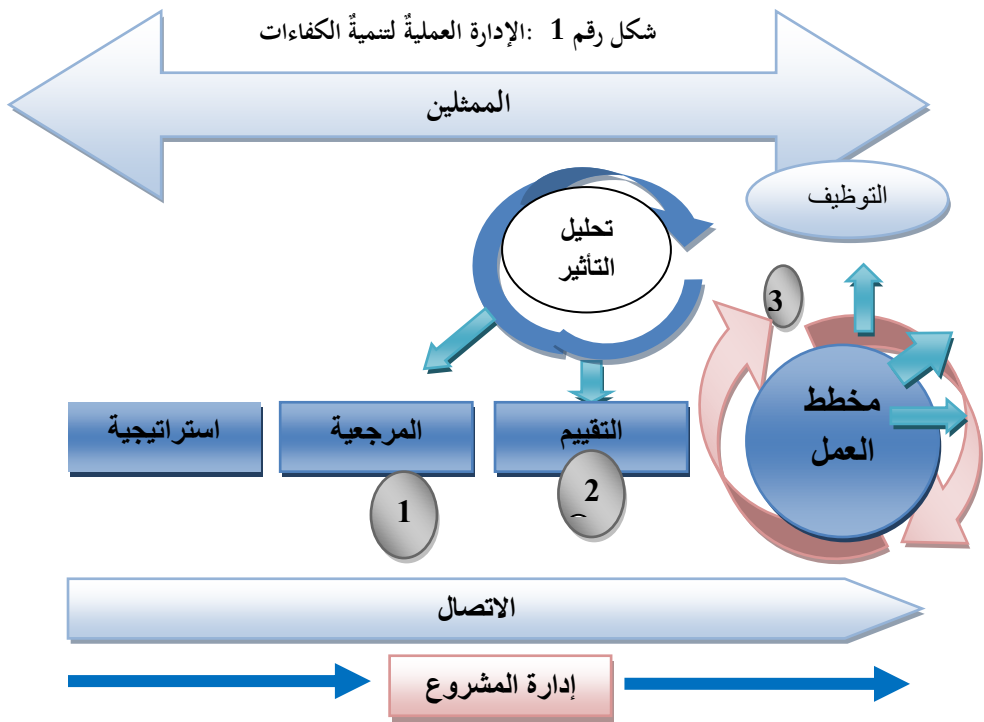
بدأ المشروع في فرع سامحا SAMHA التابع للمجمع بالتنسيق مع المنظمة الفرنسية CEGOS التي كلفت بمهمة تكوين فريق المشروع لضمان تنفيذ المراحل المختلفة لهذه العملية.

تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته، ومقارنة نتائج أدائه مع الأهداف الموضوعية مسبقا من طرف الرئيس المباشر القائم بعملية التقييم و رؤوسه الخاضعين لعملية التقييم.⁶

فريق المشروع يتكون من أعضاء من مجموعة إدارة الموارد البشرية ولكن أيضا من أعضاء تابعين لمركب تنمية الزراعة الغذائية الموجود في بجاية (Cevital agro-industrie (Bejaia) وكذلك من أعضاء من SAMHA. ليقوموا بتنفيذ المراحل المتبقية من المشروع في فرع تبع

لـ SAMHA (التحريية)، لتشكيل قوة تغيير قادرة على دعم نشر نظام تقييم الأداء الجديد على جميع كيانات المجموعة. كما يسمح بالتعرف على الأفراد من ذوي الكفاءات الأدائية العالية، ومعرفة إمكانية الاستفادة منهم والآخرين من ذوي المستويات الأدائية الضعيفة و تدريبهم، وفقا لـ Tremblay⁷ 2005 الهدف من تقييم الأداء الفردي يكون أساسا لتوزيع المكافآت بين الموظفين أو إخضاعهم لإجراءات عقابية لتصحيح أوجه القصور في أدائهم، و بالتالي من شأنه أن يجعل العديد من القرارات الهامة حول مستقبل الموظف داخل المنظمة.

يمكن تلخيص هذه العملية من خلال الشكل الموالي :



المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى وثائق المؤسسة محل الدراسة

IV- تحليل مضمون نموذج الإدارة العملية لتنمية الكفاءات كأسلوب لتقييم الأداء :

يقوم مضمون النموذج على الأسس التالية :

1.IV- مرجع الوظيفة /الكفاءات Le référentiel emploi/ compétence:

مرجع وظيفة /الكفاءات يعتبر أداة أساسية في عملية تقييم أداء المورد البشري المصمم بفرع ساحا . يسمح بتحديد الكفاءات (المعارف والمهارات والأساليب والأدوات وكذلك المهارات السلوكية) الضرورية لنجاح استكمال عمليات وأنشطة وظائف المؤسسة.

❖ **مرجع الوظيفة (Le référentiel emploi):** يسمح استخدام مرجعية المهمة (الوظيفة) إلى إدراج (توضيح) أنشطة ومهام وظيفة معينة. لأنه يقوم على تحليل عمليات الأعمال الرسمية، على أن تستكمل من خلال مقابلات مع رواد العملية وخبراء الأعمال. ويمكن تعريف الوظيفة كمجموعة عناصر التي تشكل هيمنة الأنشطة والمهام المشتركة التي تضم مهارات متقاربة.

شكل رقم 02: إدارة الوظائف والكفاءة في إطار نظام تقييم الأداء الجديد



المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى وثائق المؤسسة محل الدراسة

يستند دمج المناصب في الوظائف على تحليل العوامل التالية:

- المخططات التنظيمية.
- التصنيف الوظيفي.
- الوصف الوظيفي.

أما استخدام خرائط الوظائف يسمح بتصنيف كل وظيفة مع وظيفة عمل في مجموعة وظائف، وذلك لتحديد:

- المداخل والطرق النظرية للتطوير المهني ؛
- الوظائف الإستراتيجية والحساسة للمجموعة الرئيسية التي ينبغي إيلاء اهتمام خاص بها؛

❖ **مرجع الكفاءات (Référentiel compétence):** يسمح بتحديد جميع

المعارف المكتسبة (في التكوين المبدئي، والتكوين المستمر)، الأساليب (الإجراءات)، الأدوات (مجموعات

البرمجيات (progiciels)، و دراية التنفيذ، و السلوك المهني المطلوب و الضروري لتحقيق النجاح في المهام والأنشطة.

يتم تحديد كل مهارة وتصنيفها حسب مجال الاختصاص (الإدارة، التسويق، المالية) و حسب النوع : C : Connaissance, MOSF : Méthode-Outil/Savoir-faire, SFC : Savoir Faire Comportemental يتم ترجيح كل الكفاءات على أساس المستوى المتوقع من الإلتقان، ومستكملة بمؤشر عن نطاق السيطرة.

مصفوفات الترابط (cross mapping) تهدف إلى التحقق من تناسق مستويات الكفاءة اللازمة لكل كفاءة في نفس عائلة الوظيفة. مجموعة مهارات المؤسسة مصنفة ومحددة في مرجع الكفاءات، والتي تسمح بتحديد الكفاءات الرئيسية باعتبارها مفتاح المجموعة، والتي توليها المؤسسة اهتمام خاص. خطة التنمية الموحدة (PDS) تصف المسار المعياري لاكتساب المهارات اللازمة لوظيفة معينة. فتعتبر كوسيلة هامة لتنمية المهارات. مرجع وظيفة /المهارات تعتبر العنصر الأساسي لعملية إدارة و تنمية المهارات، و شرط أساسي لتقييم مجموعة الموظفين.

2.IV -"التقييمات: Les évaluations :

يعتمد نظام عملية تقييم وتنمية الأداء على ثلاثة وسائل أساسية تعتمد عليها المؤسسة تتمثل في كل من العقد الفردي للتقييم (CIE) Le Contrat Individuel d'Evaluation ، العقد الفردي للكفاءة (CIP) Le Contrat Individuel de Performance ، ومراجعة الإمكانات (La Revue de Potentiel) ، فالهدف من الأنواع المختلفة للتقييمات هو قياس الكفاءة والأداء والإمكانات المحتملة لكل مستخدم ، وسوف نقوم بالتطرق لكل واحدة من هذه الوسائل بنوع من التفصيل كما يلي :

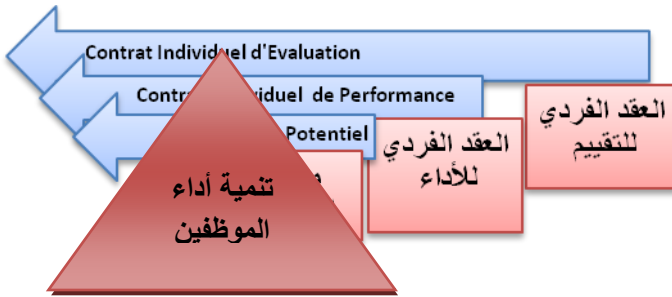
❖ **العقد الفردي للتقييم: (CIE)** تطبق عملية التقييم هذه على المستخدمين الذين يتواجدون (مصنفين) في المرتبة 14، فهم يخضعون للتقييم سنويا في إطار العقد الفردي للتقييم، والغرض من هذا التقييم هو تقدير مستوى الكفاءة وإمكاناتهم الفردية في العمل استنادا إلى إطار الكفاءة المحدد مسبق.

❖ **العقد الفردي للأداء (CIP)** يطبق نظام العقد الفردي للأداء على العمال الذين هم مصنفين في الرتبة 15 وما فوق، و الغرض من هذا التقييم السنوي هو تحديد مستوى أدائهم في

العمل، بناء على مرجع الخبرات المحدد من قبل المؤسسة و مستوى أدائهم في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

❖ **مراجعة الإمكانيات La Revue de Potentiel** تعد هذه المراجعة كإجراء تقييم للموظفين المصنفين في المرتبة 15 وما أكثر، الذين هم في تحكم كامل لأعمالهم، و الذين بلغوا أهداف أدائهم. والغرض من هذا التقييم هو تقييم إمكانات تنمية المهارات، وبالتالي تحديد الإمكانيات المحتملة للفريق.

شكل رقم 03 : نظام عمليات التقييم



المصدر : من إعداد الباحثين استنادا إلى وثائق المؤسسة محل الدراسة

يتم تقييم الموظفين في دورة نصف سنوية من قبل لجنة مراجعة المستخدمين والتي تتشكل من المسؤول المباشر السلمي المباشر، ومن مدير الموارد البشرية، ومن أعضاء اللجنة التنفيذية.

3.IV- خطط التنمية الفردية : Les Plans de développement :Individuels

تقييم الموظفين يؤدي إلى تعريف خطط لتنمية الفردية (PDI) والذي يمكن أن يصنف إلى نوعين:

❖ **خطط التنمية الفردية لمواصلة البحث عن المهارات التي تتطلبها الوظيفة الحالية:**

تهدف خطة التنمية الفردية إلى تحديد الأهداف وتخطيط (خلال فترة أقصاها سنة واحدة) أهداف وأنشطة التنمية (التدريب، التحفيز، الترقيات)، المرتبطة بالفروق في المهارات التي تم تحديدها من قبل في عمليات التقييم في إطار العقد الفردي للتقييم (CIE) العقد الفردي للأداء (CIP).

في بداية الأمر تسمح عملية تقييم الأداء للموظف من معرفة ما هو متوقع منه وما هي النقاط التي سوف يتم تقييمها، يريد الفرد أن يعرف كيف يرى الآخرون أدائه للتفكير في كيفية تحسين سلوكه. كما تسمح ردود الفعل التي يتلقاها العامل من معرفة ما يفكر المسؤول من أداء وظيفته، وما يمكن أن يفعله لتحسين وصيانتها (تصحيح الأداء)⁸, St-Onge et al, 2007⁹, Lévy Leboyer, 2004¹⁰, في هذا المعنى يعتبر التقييم عموماً شرعي و مرغوب فيه، Dejours 2003¹⁰، تلقي ردود الفعل تكون تجربة بناءة، لأن هذا هو السعي لتحقيق الحكم الذاتي، الأصالة والتفرد في المجال المهني¹¹ Billet 2005¹¹، ويرتبط التقييم مع القضايا الحرجة من احترام الذات والاعتراف، St-Onge 2000. الموظفون يعبرون عن طلب تقييم، يريدون بها الاعتراف بمساهماتهم في العمل الجماعي¹² Périlleux 2005¹².

يجرى إعداد خطط التنمية الفردية على أساس خطة تطوير معياري للوظيفة في نهاية مقابلة التقييم. فيضمن المسؤول مراقبة منتظمة، ويتم التقييم بناء على التقييمات المتابعة للأنشطة الإنمائية المحققة.

❖ **خطط التنمية الفردية للاستعداد لتولي وظيفة جديدة:** تهدف خطط التنمية الفردية إلى تحديد وتخطيط (على مدى عامين على الأقصى)، أهداف و أنشطة التنمية (التدريب، التحفيز، الترقيات)، لإعداد العمال لتولي وظائف جديدة في المؤسسة. وتخص أساساً العاملين الذين تم تقييمهم من قبل في إطار الرقابة على وظائفهم التي يشغلونها حالياً، و درجة تحقيق أهدافهم.

عموماً فهو في هذا المعنى أن التقييم ينطوي على تنمية الكفاءات والأداء¹³ Loch, 2000¹³, Humberman et Stout 2000، وتوجه لتعزيز السلوكيات المرغوبة في العمل Aube et ses collaborateurs 2006¹⁴. توضع خطة التنمية الفردية على أساس برنامج التطوير النظامي للوظائف، في إطار المقبلة المهنية التي تجرى من طرف إدارة الموارد البشرية المعنية. بينما يقوم المسؤول عن المسار المهني بالمراقبة والمتابعة، لإجراء حوصلة عن النتائج المحققة وتحديد المشاكل المختلفة.

تحليل التنظيم والميزانية العامة للإمكانيات والقدرات المحتمل تطوير أدائها، يسمح بتحديد لكل وظيفة أساسية في المجموعة، المترشحين المحتملين لتولي المسؤولية. ويتم دمج مختلف الإجراءات

المحددة في سياق خطط التنمية الفردية في خطط التدريب لمختلف كيانات المنظمة. الترقية على أساس الجدارة تشمل أولا وقبل كل شيء تشجيع و تعزيز العمل، وهو ما يبرر مرور الموظف إلى وظيفة أعلى نتيجة التقييم الإيجابي في العديد من المنظمات، ¹⁵ Brutus et Brassard 2005 و بالإضافة إلى ذلك، يجوز منح الفرص للتعليم مع التطوير الوظيفي لهؤلاء الذين يحصلون على ردود الفعل الإيجابية في تقييمهم.

❖ خطط التنمية الاستراتيجية لتولي مناصب و مسؤوليات عليا في المؤسسة:

في السياق الحالي للعولمة، والمنافسة الشديدة بين المنظمات يجبر المسؤولين التنفيذيين لدراسة جميع جوانب أداء منظماتهم: جودة المنتجات و الخدمات، رضا العملاء، و التحسين المستمر مع إنتاج وتطوير منتجات جديدة، لزيادة حصتها في السوق، ¹⁶ Gosselin et Murph في الواقع تعيش المنظمات في جو يشمله المزيد من متطلبات الجودة، ¹⁷ Gollac، تعمل المنظمات في منطق الاعتماد، و شهادات وضمان الجودة لتلبية طلبات العملاء ¹⁸ Molinier. في هذا المنظور يلعب تقييم الأداء دور أساسي لضمان الجودة وبقاء المؤسسة، كما يوضحه ¹⁹ Therriault عندما يتحدث عن "تصور المدراء لهذه الممارسة" (قياس وتقييم، هو التقدم (Mesurer et évaluer, c'est progresser)). تجدر الإشارة إلى أن تقييم أداء موظف معين يمكن من معرفة ما إذا كانت عملية الاختيار التي سبقت التوظيف فعالة أم لا، ومما يساعد أيضا على تحسين الأداء التنظيمي ²⁰ Pulakos، وهذا ما يعطي أهمية لعملية التقييم الفردي في المؤسسات، هنا، تكون الفائدة مضاعفة، إذ يسمح التقييم بإنجاز تشخيص مستمر للبنية الوظيفية وبتحسين العلاقات مع المتعاونين وتحقيق التفاهم، إنما الرمز والشكل الظاهر للدور الجديد للأطر في مقارنة إدارة الموارد البشرية

V- الخلاصة:

بما أن نجاح منظمات الأعمال يتوقف على كفاءة المورد البشري الموجود فيها فإن المؤسسات تسعى بشكل متواصل لإجراء تقييم مستمر لأداء مواردها البشرية، للتعرف على أوجه القوة والضعف فيها لتمكين من تنميتها وتطويرها والاستفادة من طاقاتها، إذ إن الأداء يمثل واحدا من النتائج الهامة التي

تربط بين الأفراد، والوظائف، والمؤسسة، والبيئة. كماتعد عملية تقييم الأداء الصفة النظامية والرسمية التي تعبر عن مكانين قوى ومكانين ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها فبواسطة تقييم أداء الأفراد يتم رفع الكفاءة الإنتاجية وتحديد مساهمة كل فرد في إنشاء القيمة المضافة في مؤسسة وهذا ما يعطيها طابع خاص وميزة تنافسية .

وفيما يتعلق بنظام تقييم الأداء فانه يمكننا القول بأنه سيكون لنتائج التغذية المرتدة لوحدة SAMHA (pilote) التحريية التابعة للشركة قرار، لإعطاء الطابع الرسمي لنظم تقييم الأداء و تنمية المهارات خاصة بالنظر الى المكاسب التي سيحققها بالنسبة للوحدة وللمجمع ككل . كما تهدف هذه العملية إلى تحقيق أهداف المجموعة التي تشمل إدراك الحاجات إلى فرص العمل والمهارات، لضمان كفاءة وفعالية أداء الموظفين، وتحديد وإعداد الجيل القادم لرفع تحدي التنمية والمنافسة، مع توفير لهم فرص وظيفية جديدة.

فاعتبار المؤسسة أن مواردها البشرية هم المصدر الدائم لخلق الثروة، و تنمية مهاراتهم وأدائهم يعد محور اهتمامات مجموعة سيفتال و مديريها.

- الهوامش والمراجع :

¹ : <http://www.cevital-agro-industrie.com/ar/page/groupe-cevital-p15> , consulté le 20 Septembre 2018 .

² : <https://www.cevital.dz/lhistoire-du-groupe-ar>, consulté le 20 Septembre 2018 .

³ : عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي- ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2005، ص ص 437 ، 438 .

⁴Trepo, Estellat, et Oiry, « L'appréciation du personnel mirage ou oasis ? » édition d'organisation, 2002

⁵ Maurice Thevenet, « Impliquer les personnes dans l'organisation » édition Liaisons, 1992.

⁶Besseyere des Hortes, « Géré les ressources humaines dans l'entreprise, concept et outil d'organisation, paris, 1992, p102,

- ⁷ Tremblay. M, « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », Collection Racines du savoir, Montréal, 2005, P84-105.
- ⁸ St-Onge. S, Audet, M, Haines, V, et Petit, A, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2004, Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- ⁹ Levy-Leoyer, C, Le 360°, 2007, Paris, Eyrolles.
- ¹⁰ Dejours, C. « L'évaluation du travail à l'épreuve du réel, critique des fondements de l'évaluation », Versailles : INRA Editions. 2003.
- ¹¹ Billet, C, « Le guide des techniques d'évaluation », Paris : Dunod, 2005.
- ¹² Périlleux, T, « Le déni de l'évaluation ». Travailler, 2005, 1(13), p 113-134.
- ¹³ Loch. C.H, Humberman. B. A. et Stout, S, « Statuscompetition and performance in work groups », Journal of Economic Behavior and Organisation, 2000, 43, p35-55, Extrait en ligne de la base de données Elsevier le 12 septembre 2008.
- ¹⁴ Aubé. C, Rousseau. V, et Savoie. A, « Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail : un modèle théorique », Le Travail Humain, 2006, 69(3), p 269-294.
- ¹⁵ Brutus. S, et Brassard, N. « Un bilan de l'évaluation multi source », 2005, Collection Racines du savoir, Montréal, -349.
- ¹⁶ Goselin, A. et Murphy, K, R, « L'échec de l'évaluation de la performance », Collection Racines du savoir Montréal, 1994, p 226-248.
- ¹⁷ Gollac, M, « L'intensité du travail : Formes et effets », Revue économique, 56(2), 195-216, Extrait en ligne de la base de données CAIRN General, le 28 septembre 2008.
- ¹⁸ Molinier, P, « Les enjeux psychologiques du travail ». Paris : Editions Payot et Rivages.
- ¹⁹ Therriault, P. Y, « Quand l'évaluation de la qualité crée l'impasse. Dans Institut de psycho dynamique du travail du Québec », (Ed.), Espace de réflexion, espace d'action en santé mentale au travail. Enquêtes de psycho dynamique du travail au Québec, 2006, Québec : Les Presses de l'Université Laval, P 65-79.

²⁰Pulakos, E. D, « Performance Measurement. Dans Deborah. L. WhetzelGeorgzq. R. Wheaton (Eds), Applied Measurement. Industrila Psychology in Human Resources Management, 007, p 293-318, Mahwah, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.