

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 إستراتيجية 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.

وانطلاقاً من الأهمية القصوى للعنصر البشري في المنظمات الحديثة ، فإن إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد الأطراف التنظيمية الفاعلة تحتل مكانة بارزة و مستوى قيادي يمكن من خلال أنظمتها توجيه سلوك الأفراد العاملين بها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية 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 إستراتيجية المؤسسة و غاياتها عن طريق تفكيك الأهداف العامة إلى أهداف جزئية أو فرعية و إدماجها في مجموعة من المهام التي يلتزم بتنفيذها العاملين في المؤسسة و في كل المستويات ، و هذا لا يبرز إلا بعد قياس و معرفة مستويات الأداء².

وبالتالي ، أصبح لازماً 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 ، و هذا 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 الإستراتيجية 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 إنطلاقاً 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 تنحصر بداخله مجموعة الأفكار و التصورات المتعلقة بالموضوع و الذي سيكون بمثابة الموجه الأساسي لباحث من الناحية النظرية و حتى الإمبريقية 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 خدمية ، 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 هيكلية 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 و إنجازات الأعمال التي تقوم بها المؤسسات و تقسم 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 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 و التجديد و تقديم الحديث ذي الجودة العالية، التي تلي حاجات ورغبات زبائنهم وتفي بتوقعاتهم.

1-4 مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية :

يشير مفهوم تقييم الأداء إلى دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية له 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 مسبقاً

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 القواعد 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 مجموعة 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 نظرا لأهميتها ، و التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان ، وتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

- إشعار العاملين بمسؤوليتهم ، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه و أدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين ، و أن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فانه سوف يشعر بمسؤوليته اتجاه نفسه و العمل معا، 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 أسلوبا موضوعيا 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 يلقي نفس معاملة الآخرين دون تخير 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 جيدا 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 سوقا مستقرة وولاء كبير من قبل عملائها و تتحسن علاقة المنشأة مع المنافسين لها فتقل بذلك تأثيرات المنافسة بل يتم زرع مفاهيم إيجابية للتنافس المثمر بين المنشأة و منافسيها .

وينبغي على الجميع إدراك أهمية تقارير الأداء الوظيفي باعتبارها احد 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 التראה في تقويم الأداء الوظيفي على النحو التالي¹²:

✓ معيار لتحديد كفاءة الموظف و إنتاجيته خلال السنة.

✓ الوسيلة التي تعتمد عليها الإدارة للمفاضلة بين العاملين على أساس الكفاءة والجدارة

✓ معالجة أوجه القصور في الأداء و اقتراحات المديرين بكيفية معالجتها.

✓ مدى كفاءة المسؤولين في تقويم 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 وتوضيح نقاط القوة والضعف لدى العامل أو الموظف وذلك بغرض تقويمه نحو مسار صحيح.

إن عملية تقييم الأداء، تعتبر أيضاً، 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 دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين و تعيينهم. إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تلافيها في المناهج والبرامج التدريبية المنوط تنفيذها مستقبلاً¹³.

2-2 أهداف نظام تقييم أداء الموارد البشرية :

إن عملية تقييم الأداء هي عملية نظامية 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 أساساً موضوعياً و فاعلاً 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 .

- تقويم 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.
- تقويم سياسة التعيين و النقل الإداري: إذ تبين أن نواحي قصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات وظائفهم.
- رسم أو تقويم سياسة التدريب و التكوين: إذ تبين أن نواحي القصور راجعة إلى كفاءة أنشطة تدريبية ، مثل تحديد التدريبية أو تصميم البرامج أو الطرق التدريب.
- رسم أو تقويم سياسة الأجور و الحوافز: إذ تبين نواحي القصور ترجع لأنها من المعنويات و ضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور و الحوافز عن مستوى اعباء الأداء أو الحوافز المادية ككل تناسب 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 أعلى معنويا على نفس المستوى أو أعلى معنويا أو ماديا 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 لوظائفه ، الشخص يساعد على احتياجات تدريبية و نوع المعرفة و المهارات و القدرات التي يحتاج إليها الأفراد، للتغلب على المشاكل

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 سياسة التدريب و التطوير.
- تقويم سياسة الحوافز و 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 والآليات الإستراتيجية المتاحة لديها لرسم الخطط و تحديد البرامج المتعلقة بتنمية الموارد البشرية ، أي كل ما يخص التكوين و الترقية و أساليب التحفيز المادية (المنح والعلاوات 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 تهيئة 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 واللوائح قصد إبراز الأهمية البالغة للعنصر البشري وإعطائه 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 (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 معاييرهِ بإستراتيجية المؤسسة إلى جانب إعادة النظر في نظام العلاوات و المنح.

ويتضح 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 ومدى تطبيقها وأثرها 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 تحدي 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 الاطلاع 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 إختبار المؤشرات الأكثر دلالةً على متغيرات الفرضيتين ، اتضح أن تطبيق إجراءات نظام تقييم الأداء في هذه المؤسسة لم ترقى 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 إستدعائهم لحضور عملية تقييم أداءهم¹⁸ ، 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 بعض النتائج 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 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 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 السيرة العملية لهذا النظام. حيث تبين أن تدخل بعض العوامل غير الموضوعية ، كعامل الأقدمية في المؤسسة و كذلك العلاقات الشخصية أسهم في تكوين هذا الوضعية 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 على وجه الخصوص- 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 الموائمة بين إستراتيجية المنظمة و أهداف العاملين، باعتبارهما طرفي المعادلة الإستراتيجية لأي منظمة تسعى لتحقيق الفعالية.

المراجع و الإحالات :

- 1- أحمد أبو السعود محمد ، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين ، منشأة المعارف، الاسكندرية ، مصر، ط1 ، 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 ريمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية-الدراسة النظرية، - بتصرف -الجزء الأول، بن مرابط للطباعة ، ط2009، 1، 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، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص.420.
- 8- مؤيد سعيد وعادل حروحش ، إدارة الموارد البشرية ، مطبعة الاقتصاد ، الكويت ، 1991، ص.14.
- **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 بحري، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية ، 2004، ص.17.
- 12- مؤيد سعد السالم ، عادل حروش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002، ص.103.
- 13- المرجع السابق، ص.112.
- 14- أحمد 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 ، ص1
- **Jean marie PERETTI , Gestion des ressources humaines, 71. 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 ، 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.

