

أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية

1. زهرة مصطفى

معهد العلوم الاقتصادية

المركز الجامعي تيسمسيلت

ملخص:

غايتنا من هذا المقال هو تسليط الضوء على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية. وقد بدأنا مقالنا هذا بسرد لمحة سريعة عن المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية العمومية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، كما عرضنا بصورة مختصرة الإطار النظري للأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية بصورة عامة، وفي الجزء الأخير عرضنا بعض النتائج التي توصلت إليها الكثير من الأبحاث والدراسات التي سلطت الضوء على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية العمومية، والتي أكدت جميعها أن هذا الأداء متوسط على العموم وأحيانا يصل إلى درجة الضعف.

مقدمة:

وفي مقالنا هذا سنبحث في النقطة الأخيرة ومن خلالها نطرح التساؤل التالي: كيف هو أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية؟ وللاجابة على هذا السؤال سنقسم مقالنا هذا إلى ثلاثة عناصر رئيسية هي:

مراحل تطوّر المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية منذ الاستقلال.

-الأداء الوظيفي.

-أداء الموارد البشرية المؤسسات الاقتصادية العمومية.

1 مراحل تطوّر المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية منذ الاستقلال

لقد مرّت المؤسسة الاقتصادية العمومية بعدة مراحل منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، متأثرة في ذلك بالسياسات المنتجة من قبل الدولة والنظام الاقتصادي المعتمد فيها يلي سنتطرق إلى أهم هذه المراحل:

1.1- المرحلة الأولى (من الاستقلال إلى نهاية السبعينات)

لقد مرّت المؤسسة الاقتصادية العمومية في هذه المرحلة بثلاثة أطوار هي:

1.1.1. الطور الأول: التسيير الذاتي: لقد تمّ الإقرار بنظام

التسيير الذاتي وبدأ العمل به ابتداء من مارس 1963م بعد

تعتبر المؤسسة الاقتصادية عصب الحياة في أي دولة كانت، لأنها تتولى إنتاج أغلب ما يحتاجه المجتمع من سلع وخدمات، ويزداد دورها مع تقدم المجتمع وازدهاره، لأنها منبع هذا التقدم والازدهار، وهي قائدة من خلال ما تبتكره من وسائل العيش والرفاهية. ولهذا تتنافس الكثير من الدول على توفير المناخ الملائم لعمل هذه المؤسسات وهذا حتى تقوم بدورها كاملا في خدمة المجتمع، وحتى تدوم دورة حياتها أطول مدة. ولعل أهم ما يمكن أن توفره الدولة لهذه المؤسسات هو المورد البشري المكون والمؤهل، حتى يكون أداؤه جيدا وينعكس هذا على أداء المؤسسات، فتستطيع أن تنافس في الأسواق الداخلية والخارجية وتضمن بقاءها واستمرارها.

والجزائر وبحكم انتهاجه النظام الاشتراكي عقب الاستقلال، عملت على خلق الكثير من المؤسسات الاقتصادية العمومية لتوفر للمجتمع احتياجاته من السلع والخدمات، إلا أن هذه المؤسسات شكلت عبئا ثقيلا على الدولة وهذا لضعف أدائها، وعجز الكثير منها على الاعتماد على نفسها في التمويل، ولقد تعددت حسب المختصين أسباب هذه الوضعية، فمنهم من أرجعها إلى ضعف التسيير، ومنهم من أرجعها إلى المركزية في التسيير، ومنهم من أرجعها إلى ضعف أداء مواردها البشرية.

3.1.1- الطور الثالث: التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

مع بداية سنة 1971م، كانت الشركات الوطنية تنتج حوالي 85% من إجمالي المنتجات الصناعية، وتوظف حوالي 80% من إجمالي القوى العاملة⁽³⁾. ونظرا للأهمية التي كانت تحتلها هذه الشركات في الاقتصاد الوطني، فإن الدولة فكرت بجدية في إيجاد نمط فعال لتسييرها، وبما أن النظام الاقتصادي الذي كانت تتبعه الجزائر هو النظام الاشتراكي، فقد كان نمط التسيير الاشتراكي هو الأنسب لتسيير هذه الشركات، وهذا من خلال إشراك العمال في تسيير ومراقبة الشركات التي يعملون فيها عن طريق مجلس العمال المنتخب، الذي يعمل بالاشتراك مع الإدارة في وضع ورسم السياسة العامة لشركتهم ومراقبة نشاطها. إن إشراك العمال في التسيير كان شكليا، لأن القرارات الأساسية كانت تتخذ على مستوى الجهاز المركزي للدولة بدعوى تحقيق التنسيق بين القرارات المتخذة على المستوى المركزي، وانجاز الأهداف المسطرة لتحقيق التنمية الشاملة.

ولقد تميزت الشركات العمومية في هذه المرحلة بكون حجمها وارتفاع عدد وحداتها وعمالها، ولعل هذا ما صعب من عملية التحكم في التسيير الجيد لها، فظهرت فيها عدة مشاكل، كضعف الإنتاجية وانعدام المردودية، إضافة إلى عدم التحكم في التكنولوجيا المستخدمة فيها. وأمام الوضع الصعب لهذه الشركات قامت الدولة بإجراء إصلاحات عميقة عليها مع بداية الثمانينات.

2.1- المرحلة الثانية: استحداث المؤسسات العمومية (1980-

1990م)

لقد توصّلت عملية التشخيص التي قامت بها وزارة التخطيط للفترة ما بين 1967-1980 إلى نتيجة مفادها أن حجم الشركات الوطنية يعتبر من أهم الأسباب التي صعبت من عملية تسييرها، وبالتالي تم اتخاذ قرار يقضي بإعادة هيكلة هذه الشركات الكبيرة وتقسيمها إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم، حتى يسهل تسييرها والتحكم فيها، وتحسن وضعيتها المالية التي كانت سلبية. ولقد انطلقت عملية إعادة الهيكلة في الميدان بعد صدور مرسوم 14 أكتوبر 1980م، ضمن المخطط

استرجاع الدولة للمؤسسات الاقتصادية التي تركها الاستعمار الفرنسي، والتي كانت تقدّر بـ 400 مؤسسة إنتاجية صغيرة، تنشط 34.2% منها في مجال إنتاج مواد البناء، 19.8% في مجال صناعات الحديد والصلب، الميكانيك والمعادن، 14.5% منها في مجال الخشب ومشتقاته، و14% في الصناعات الغذائية، هذا إضافة إلى مجموعة من المزارع الفلاحية⁽¹⁾.

2.1.1- الطور الثاني: إنشاء الشركات الوطنية: لم تدم مرحلة التسيير الذاتي فترة طويلة، حيث بدأت عمليات التأميم وتحولت المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية محددة الوظائف (إنتاج، توزيع، تسويق... إلخ)، وتحت الرقابة المباشرة لأجهزة الدولة. وهذا مع بداية سنة 1965م حيث تمّ في هذه السنة إنشاء الشركة الوطنية للنفط والغاز "سوناطراك"، الشركة الوطنية للحديد والصلب الشركة الوطنية للصناعات النسيجية، والشركة الجزائرية للتأمين. ولقد أنشئت هذه الشركات من خلال عملية التأميم الكلي أو الجزئي للشركات الأجنبية التي بقيت تعمل في الجزائر بعد الاستقلال، وأيضا من خلال تحويل بعض المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية. وقد وصل عددها سنة 1970م إلى 30 شركة، والتي كانت تشغل حوالي 95% من العاملين الأجانب (61 600 من أصل 65 000 عامل)⁽²⁾.

ولقد كانت الشركات الوطنية بمثابة أداة أساسية للتحكم في الاقتصاد الوطني، والاندماج في المرحلة التنموية، حيث كان تحديد وظائف وأهداف هذه الشركات يتم من طرف الجهاز المركزي للدولة، وذلك في إطار الإستراتيجية العامة للتنمية. والشيء الذي ميز الشركات الوطنية في هذه المرحلة هو النقص الكبير في الإطارات الكفأة، واليد العاملة المؤهلة. ولهذا لجأت الدولة إلى إجراء إصلاحات جذرية في قطاع التعليم العالي، حتى يأخذ على عاتقه مهمة تكوين الإطارات التي تحتاجها عملية التنمية التي شرعت فيها الدولة، هذا إضافة إلى إنشاء العديد من المعاهد التكنولوجية التي أوكلت لها مهمة تكوين الإطارات المتوسطة لصالح الشركات الوطنية، والأهم من هذا هو فتح ورشات داخل هذه الشركات لتكوين العمال الذين كانوا في غالبيتهم أميين، وليس لهم أي تكوين.

على أساس المحسوبة والمحابة وليس على أساس الشهادات والكفاءات.

3.1- المرحلة الثالثة: اقتصاد السوق (منذ 1990م)

لم تحقق عملية إعادة هيكلة الشركات الاشتراكية الأهداف المنتظرة منها، وأمام الوضعية الصعبة التي مرّ بها الاقتصاد الجزائري خلال الثمانينات نتيجة الانخفاض الكبير في أسعار البترول ما ترتب عنه نقص شديد في مدا خيل الدولة من العملة الصعبة، ونقص في احتياطاتها المالية. وللخروج من هذه الوضعية جاءت الإصلاحات الاقتصادية التي تراكمت مع الإصلاحات الجذرية في المجال السياسي والتي انبثقت عن الدستور الجديد لسنة 1989 الذي كرّس التعددية السياسية والحرية الاقتصادية. ولقد تمثلت الإصلاحات الاقتصادية الجديدة في إعطاء الاستقلالية للمؤسسات العمومية، حيث تغير شكلها القانوني وأصبحت شركات مساهمة، وشركات محدودة المسؤولية تعود ملكية كل أسهمها أو حصصها إلى الدولة، وبهذا أصبحت هذه المؤسسات ذات شخصية معنوية، لها رأس مال وتتمتع بالاستقلالية المالية، وتسير طبقاً لمبدأ الربحية، وبالتالي تمّ الفصل بشكل واضح بين حق الملكية من جهة، والإدارة والتسيير من جهة أخرى. فالدولة مالكة لرأس مال هذه المؤسسات لكن لا تسيروها. لكن رغم هذه الاستقلالية التي منحت للمؤسسات العمومية إلا أنها لم تستطع الخروج من وضعية العجز وسوء التسيير التي ميزتها منذ المراحل السابقة، ما زاد في ثقل العبء المالي على الدولة، خاصة أمام الضائقة المالية التي عرفتها البلاد خلال فترة الثمانينات واستمرت خلال هذه المرحلة جرّاء الانخفاض المستمر لأسعار البترول، وارتفاع حجم المديونية وفوائدها، مما تسبّب في ارتفاع التضخم إلى أكثر من 30% وارتفاع نسبة البطالة إلى أكثر من 25%، وكذا اختلال في ميزانية الدولة الناتج عن عجز مؤسسات القطاع العام التي أصبحت تمتص 514 من إيرادات الصادرات⁽⁵⁾. وهذا كله أدخل الاقتصاد الوطني في حالة تدهور متواصل.

الخامسي الأول للتنمية (1980-1984م)، حيث أنشئت على إثرها اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة التي أوكلت لها مهمة القيام بهذه العملية ولقد بدأت هذه العملية بإعادة الهيكلة العضوية، والتي مفادها تقسيم كل مؤسسة كبيرة إلى مجموعة من المؤسسات الصغيرة حتى يسهل تسييرها والتحكم فيها. وكنتيجة لهذه العملية ارتفع عدد المؤسسات من 100 مؤسسة اشتراكية إلى 460 مؤسسة عمومية⁽⁴⁾. وقد أعقبت عملية إعادة الهيكلة العضوية عملية أخرى سميت بإعادة الهيكلة المالية، والتي شملت كل المؤسسات المنبثقة عن إعادة الهيكلة العضوية، قصد مسح ديونها أو إعادة جدولتها لمساعدتها على الانطلاق في النشاط الاقتصادي من جديد. ولقد كان الهدف من إعادة الهيكلة هذه هو التخلص من المركزية والبيروقراطية اللتان كانتا تعرقلان الشركات الاشتراكية عن النشاط الاقتصادي الفعّال، وإعطائها حرية تحديد استراتيجياتها وتنفيذها على أرض الواقع، وكذا تحميل مسيري هذه الشركات لنتائج أعمالهم، وقصد التخلص من العبء المالي الكبير الذي كانت تشكله هذه الشركات على خزينة الدولة.

إلا أنّ هذا العبء المالي بقي مستمرا، لأن إعادة الهيكلة لم تحقق النتائج المنتظرة منها، وفشلت في تحسين مردودية المؤسسات العمومية وذلك لعدة أسباب أهمها:

- فمثلا على مستوى الموارد البشرية لم يكن هناك إدماج فعلي للعمال والإطارات في عملية إعادة الهيكلة، وتمّ إجراؤها بطرق غير شفافة،

- تسببت هذه العملية في تشتيت الطاقات البشرية بين مختلف هذه المؤسسات الجديدة، الشيء الذي أضعفها وبدّد مجهودها.

- إن استمرار تدخل الجهات المركزية في سياسة التشغيل والأجور في هذه المؤسسات أثر سلبا على تسيير الموارد البشرية فيها، حيث لم تكن لها الحرية في وضع سلم أجور خاص بها، يميّزها من تحفيز عمالها ومكافأتهم حسب مردوديتهم.

- سياسة التشغيل التي لم تكن تخضع لمعايير واضحة وموضوعية، حيث كان التوظيف يتم بعدد أكبر مما تحتاجه المؤسسات العمومية، والاختيار كان يتم في كثير من الأحيان

ونتيجة هذه الوضعية الصعبة قامت الدولة بإعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية للمؤسسات العمومية، وذلك وفق ركيزتين أساسيتين هما:

أ- إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية: وهي تخص المؤسسات الإستراتيجية والتي لا ترغب الدولة في الاستغناء عنها، وذلك من خلال إتباع برنامج تعديل هيكلي، وفق خطة متوسطة الأجل، عن طريق عقد نجاعة بين الجهات المعنية (البنوك، الوزارة الوصية... إلخ). والهدف من هذه العملية هو الوصول بهذه المؤسسات لتحقيق فعالية وكفاءة تمكّنها من دخول اقتصاد السوق بكل ثقة.

ب- عملية الخصخصة: المؤسسات غير الإستراتيجية التي ترغب الدولة في التنازل عنها للخواص، ويمكن التمييز بين طريقتين للخصخصة هما:

- الطريقة الأولى: وهي الخصخصة التي لا تمس ملكية المؤسسة، بل تقتصر على تنازل الدولة في تسيير هذه المؤسسة للقطاع الخاص وذلك إما عن طريق تأجيرها له، أو إبرام عقد تسيير معه.

- الطريقة الثانية: وهي الخصخصة التي تمس ملكية الدولة للمؤسسة، وذلك من خلال التحويل الجزئي أو الكلي لهذه الملكية للقطاع الخاص الوطني أو الأجنبي.

وتطبيقا للمرسوم الرئاسي رقم 22 / 95 والمتعلق بخصخصة بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية، تمّ الانطلاق في هذه العملية في أبريل 1996م حيث مسّت 200 مؤسسة عمومية محلية صغيرة تنشط معظمها في قطاع الخدمات. وبعد إنشاء 03 شركات جمهوية قابضة في سنة 1996م، تسارعت عملية حل وخصخصة المؤسسات العمومية، حيث تمّ في سنة 1997 اعتماد برنامج ثاني للخصخصة هدفه بيع 250 مؤسسة كبرى خلال الفترة 1998-1999م، كما تمّ حل وخصخصة أكثر من 800 مؤسسة محلية إلى غاية أبريل 1998م لعلّ أكبر قطاع مسّته عملية الخصخصة هو قطاع الصناعة بنسبة 54% من مجموع المؤسسات، يليه قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 30% من المؤسسات. وقد بلغ عدد العمال المسرحين من عملهم إلى غاية جوان 1998م حوالي 213 ألف عامل⁽⁶⁾.

ولكن بعد سنة 2000م ومع تحسن أسعار البترول والتي فاقت 100 دولار للبرميل في بعض الفترات، ومع ارتفاع مدا خيل الدولة من العملة الصعبة التي وصلت حدود 90 مليار دولار سنويا، تم التراجع عن الكثير من عمليات الخصخصة، خاصة بعد إخلال الكثير من المستثمرين الذين استفادوا من عمليات الخصخصة هذه بالتزاماتهم اتجاه الدولة فيما يخص عدم تسريح العمال، وخلق مناصب شغل جديدة، وتجديد وسائل الإنتاج وغيرها من الالتزامات. حيث هناك من المستثمرين من أوقف نشاط هذه المؤسسات وسرح عمالها لعدم تحقيقه للربحية. وهناك الكثير من المؤسسات العمومية لم تستطع الدولة خصصتها لغزوف المستثمرين عن شراء كل رأس المال أو جزء منه. وأمام هذا الوضع قامت الدولة بمسح ديون الكثير من المؤسسات العمومية التي لم تستطع خصصتها وقدمت لها القروض، وكانت النتيجة تحسن أداء البعض منها فأصبحت تمول نفسها بنفسها، إلا أن الكثير منها بقيت تعاني من ضعف أدائها وعجزها عن المنافسة فتوقف بعضها عن النشاط، وتم تصفية البعض الآخر منها.

وخلال هذه المرحلة ونتيجة توفر احتياطات مالية معتبرة لدى الدولة، ونتيجة ضعف الاستثمارات الوطنية والأجنبية، وأمام حاجة الدولة إلى إحداث تنمية اقتصادية شاملة في ظل برامج الإنعاش الاقتصادي وجدت نفسها مجبرة على خلق مؤسسات اقتصادية جديدة ولكن كان هذا في ظل شركات مع مؤسسات أجنبية ذات سمعة عالمية خاصة في مجال الميكانيك (مصنع للسيارات السياحية والنفعية مع شركة مرسيدس بولاية تيارت سنة 2014، وآخر للسيارات السياحية مع شركة رونو الفرنسية في ولاية وهران سنة 2014 كذلك) والإلكترونيك (انجاز مصنع للأجهزة الإلكترونية بشراكة بين شركة أوني العمومية وشركة ألمانية سنة 2013) وصناعة الأدوية (انجاز العديد من المصانع في إطار الشراكة بين الجمع العمومي صيدال وشركات أدوية عالمية) والنسيج (انجاز مصنع ضخّم للنسيج بشراكة جزائرية تركية بولاية غليزان مطلع سنة 2017) وغيرها، ما مكن الكثير منها من فرض نفسها في السوق الوطنية ومواجهة المنافسة الأجنبية.

2. الأداء الوظيفي

1.2. مفهوم الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي على أنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين"⁽⁷⁾.

كما يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة. وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج"⁽⁸⁾.

ويعرف أيضاً "الأداء هو الأثر الصافي لمجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"⁽⁹⁾. ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

2.2. عناصر الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمة، وهذه العناصر هي⁽¹⁰⁾:

1.2.2. **كفايات الموظف:** وهي تعني قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، فكلما كانت هذه القدرات والخصائص متعددة ومتميزة كلما كان مستوى الأداء عالياً والعكس صحيح.

2.2.2. **متطلبات العمل (الوظيفية):** وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3.2.2. **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال وهي: التنظيم، هيكله، أهدافه، موارده، مركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة إضافة إلى العوامل

الخارجية مثل: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية والقانونية.

3.2. قياس وتقييم الأداء الوظيفي

1.3.2. **مفهوم قياس وتقييم الأداء الوظيفي:** وردت عدة مفاهيم حول عملية قياس وتقييم الأداء الوظيفي والهدف من استخدامها، فهناك من يرى بأنها "كافة الإجراءات الإدارية التي تؤدي إلى إصدار الحكم حول مدى الانجاز الذي تحقق من الهدف المقصود إنجازه في فترة محددة"⁽¹¹⁾.

ويرى آخرون بأنها "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى"⁽¹²⁾.

وتعد عملية قياس وتقييم الأداء أحد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاسات السلبية والإيجابية على إنتاجيتهم، وكذا التعرف على مدى جودة أدائهم في جميع المستويات التنظيمية.

2.3.2. **أهمية تقييم الأداء:** تتجلى أهمية قياس وتقييم الأداء في تحسين مستوى الإنجاز عند العامل، وكذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، ومن ثم تحديد مكافآته. كما تساهم هذه العملية في رفع الروح المعنوية للعاملين وإشعارهم بالعدالة، ومن ثم دفعهم إلى تحمل مسؤولياتهم. وتساعد العملية في تخطيط القوى العاملة للمنظمة.

3.3.2. **مراحل تقييم الأداء:** إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وفي ما يلي الخطوات التي يجب إتباعها عند تقييم الأداء⁽¹³⁾:

- **وضع توقعات للأداء:** هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وخلالها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمين به، وأيضاً الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم الرقابة الدائمة، وهذا لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات.

- **تقييم الأداء:** وعندها يقيم أداء جميع العاملين المعنيين بالعملية لتحديد مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرار المناسب.

- **التغذية العكسية:** ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير كفاءة العاملين، فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقاً لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في الأداء مستقبلاً.

- **اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم:** هذه القرارات كثيرة ومتنوعة تتعلق بالرسم، الترقية، الفصل... إلخ.

- **وضع خطط لتطوير الأداء:** تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات وقيم العاملين.

3. أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية العمومية

لقد أجريت العديد من الأبحاث والدراسات على المؤسسات الاقتصادية العمومية على مدار السنوات الماضية وفي مختلف المراحل التي مرت بها هذه المؤسسات، وهذا بهدف تشخيص وضعيتها الإدارية والمالية، وقد خلصت معظم هذه الدراسات إلى ضعف مستوى الإدارة في هذه المؤسسات، إضافة إلى ضعف مردوديتها وانخفاض إنتاجيتها، كما خلصت هذه الأبحاث والدراسات إلى أن من بين أهم أسباب إنتاجية المؤسسات العمومية هو ضعف أداء العاملين في هذه المؤسسات. ففي دراسة أجريت سنة 2008م على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية البليدة⁽¹⁴⁾، خلصت إلى أن هناك ضعف في أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية العمومية. وعموماً يمكن حصر أهم أسباب ضعف هذا الأداء فيما يلي:

- ضعف مؤهلات وتكوين العمال في هذه المؤسسات.
- سوء اختيار العاملين في هذه المؤسسات وهذا لأنه مبني على المحسوبة في الكثير من الحالات.
- قلة برامج التكوين أو انعقادها في الكثير من هذه المؤسسات الاقتصادية العمومية.

- عدم توفر نظم عادلة وشفافة لتقييم أداء العاملين في معظم هذه المؤسسات العمومية.

- عدم توفر نظم فعالة للحوافز التي تدفع العاملين إلى الرفع من أدائهم.

- انتشار ثقافة بين العمال مفادها أن المؤسسات العمومية ملك لجميع العمال ولهم الحق في التصرف فيها كما يشاؤون دون حسيب أو رقيب، ما يجعلهم لا يؤدون أعمالهم كما يجب أو لا يؤدونها تماماً في بعض الأحيان.

خاتمة:

من خلال ما تم عرضه في هذا المقال نستخلص ما يلي:
- يتميز أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزئية بالضعف بشكل عام وهذا عبر مختلف المراحل التي مرت بها هذه المؤسسات ويعود هذا لعدة أسباب ذكرناها سالفاً.

- يعتبر ضعف أداء الموارد البشرية من أهم أسباب ضعف أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية.

- هناك تحسن في أداء الموارد البشرية في الكثير من المؤسسات الاقتصادية العمومية في السنوات الأخيرة، وهذا نظراً لحجم التحديات التي أصبحت تواجهها هذه المؤسسات، وحجم الوعي الذي أصبح لدى مسؤولي هذه المؤسسات والمسؤولين على المستوى المركزي بضرورة تحسين أدائها حتى لا تبقى عبئاً على خزينة الدولة، وحتى تقوم بوظيفتها كاملة في خلق التنمية الاقتصادية للبلاد.

- للتخلص من ضعف التسيير الذي أصبح لصيقاً بالمؤسسات الاقتصادية العمومية أصبحت الولة تلجأ إلى أسلوب الشراكة مع الشركاء الأجانب في خلق مؤسسات جديدة، وتمنحهم مهمة التسيير وهذا لخبرتهم في هذا المجال، ولاعتمادهم على الطرق الحديثة في الإدارة.

- (4)- إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، بدون دار نشر، الطبعة الثانية، بدون سنة، ص ص 23-41.
- (5)- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 186-193.
- (6)- زين الدين بن لوصيف، تأهيل الاقتصاد الجزائري للإندماج في الاقتصاد الدولي، الملتقى الوطني الأول حول: الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب بالبليدة، يومي 20-21 ماي 2002م.
- (7)- حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 123.
- (8)- راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية"، البار الجامعية، مصر، 2004، ص 209.
- (9)- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، البار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 219.
- (10)- درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003م، ص 96.
- (11)- زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقعة على الأعمال الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009، ص 114.
- (12)- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 367.
- (13)- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مرجع سابق، ص 187.
- (14)- مصطفى زهرة، إشكالية التكامل بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية في مجال تكوين الموارد البشرية (دراسة حالة على جامعة البليدة ومجموعة من المؤسسات الاقتصادية)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2008.

وفي الأخير نقدم مجموعة من التوصيات التي إذا ما طبقت يمكن أن تحسن من أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية، وهذه التوصيات هي:

- يجب على الدولة أن تفرض على مسؤولي المؤسسات الاقتصادية العمومية تطبيق أنماط التسيير الحديثة لتحسين من أدائهم وأداء هذه المؤسسات.

على الدولة أن تختار مسيرين أكفاء لتسيير هذه المؤسسات، وأن تمنحهم حرية أوسع في اتخاذ القرارات، وأن تتجنب المحسوبية والمحابة في تعيين هؤلاء المسؤولين.

- يجب على المسؤولين في هذه المؤسسات إتباع طرق علمية وشفافة في عملية التوظيف، وأن يتجنبوا المحسوبية والمحابة في هذه العملية.

- العمل على الرفع من مستوى التكوين في معاهد التكوين المهني وفي الجامعات وهذا لتوفير يد عاملة مؤهلة وذات أداء مرتفع.

- إجبار المؤسسات العمومية على تكوين عمالها بصورة دورية، وإجبارها أيضا على إتباع أساليب شفافة وعادلة لتقييم الأداء وللحوافز.

زهرة مصطفى

التهميش:

- (1)- عبد القادر مشدال، أثر إستراتيجية التصنيع على التشغيل بالجزائر واقع وآفاق- مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، السنة الدراسية 1998-1999، ص 89.
- (2)- نفس المرجع السابق، ص 90.
- (3)- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط 1، 1998، ص 162.