

دور تقييم الأداء في إدارة المسارات المهنية للأفراد ضمن المقاربة التركيبية لممارسات إدارة الموارد البشرية  
- حالة شركة سوناتراخ (نشاط الاستغلال والإنتاج)-

The role of evaluation of performances in the management of professional careers of individuals  
as a part of the configurational approach of human resources practices , Sonatrach E&P case .

د. بوسوسة نعيمة\*

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 3 - 3  
مخبر ادارة التغيير في المؤسسة الجزائرية جامعة الجزائر 3

تاريخ الاستلام : 2019-09-19 ؛ تاريخ القبول : 2019-10-20 ؛ تاريخ النشر : 2020-06-25

**ملخص :**

عرفت إدارة الموارد البشرية تطورات متسارعة كغيرها من الوظائف في المنظمة ، متأثرة بالمتغيرات الجديدة لبيئة العمل التي أنتجت العولمة ، وظهرت عدة دراسات نظرية و تجريبية جديدة بالإهتمام في مجال مساهمة وظيفة ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، و خلصت العديد من هذه الإسهامات إلى كون فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تتوقف على مدى التكامل و التآزر في ما بينها ، و تتزايد هذه الفعالية ضمن إصطفاف عمودي مع استراتيجية المنظمة ، وهو ما تناولته المقاربة التركيبية التي أثرت النقاش حول العلاقة بين الاستراتيجية و إدارة الموارد البشرية. وضمن هذا السياق يأتي هذا البحث لتسليط الضوء على موضوع دور وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية على إدارة مساراتهم المهنية ، وإسقاط ذلك في دراسة حالة شركة سوناتراخ الجزائرية.

**الكلمات المفتاحية :** إدارة الموارد البشرية ، تقييم الأداء ، إدارة المسارات المهنية ، المقاربة التركيبية لممارسات الموارد البشرية، سوناتراخ.

تصنيف: JEL : M12

**Summary :**

Human resources has known an accelerated developpement like any other fonctions in organizations ; influenced by the data of the work environement made by globalisation .Several theorotical and experimental studies emerged ; was worthwhile in the field of contribution to the human resources management in achieving the competitive advantages .A lot of theses contributions led to the fact that the effectiveness of human resources management practices depends on integration and synergy among them ; and this efficacy grows whithin a vertical line fit with the strategy of the organization ; and this was covered or adressed by structural approach who enriched the debate of the relation or the link between the strategy and the human resources management . In this context ; this research aims to highlight the role of the evaluation of performances of human resources on their careers management ; and overthrow that in the case of Sonatrach company .

**Key words :** Human resources management ; evaluation of performance ; careers management ; configurational approach ; sonatrach

**Codification JEL : M12**

\* [boussoussagr@gmail.com](mailto:boussoussagr@gmail.com) // [boussoussa.naima@univ-alger3](mailto:boussoussa.naima@univ-alger3)

## I- تمهيد :

تدرك المنظمات الحديثة اليوم أهمية اعتماد السياسة الأنسب لتقييم أداء الأفراد الذين يشتغلون فيها، فمن خلالها يتم التعرف على رغبتهم وطموحاتهم المهنية و بالتالي تحديد الفرص المتاحة أمامهم لتطوير مساراتهم المهنية، كما يتم أيضاً مقارنة الجهود الفعلية التي يبذلها الأفراد و مستوى كفاءتهم مع الأداء المطلوب وفق متطلبات الوظائف و احتياجات المنظمة، و لذلك تسعى المنظمات ضمن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لكسب ثقة الأفراد في سياسة تقييم الأداء المنتهجة لإضفاء أكبر قدر ممكن من المصداقية و الموثوقية عليها، و تستغل إدارة الموارد البشرية مخرجات نظام تقييم الأداء لقياس مساهمة كل فرد في المنظمة حسب منصبه ، و بناءً على ذلك تقوم بالربط بين هذه المساهمة و بين المكافأة المستحقة عليها وفق مبدأ " مقابلة المساهمة بالمكافأة " ، إن اختيار سياسة تقييم الأداء هو عامل محدد لمستوى العدالة التنظيمية في المنظمات ، و عليه فقد بات منطوق الكفاءة يفرض على المنظمات تفعيل دور تقييم الأداء في إدارة المسارات المهنية للأفراد ، وأصبح التحسين المستمر للأداء المبني على تطوير الكفاءة هو المعيار الأهم لتطوير المسارات المهنية للأفراد.

ضمن هذا الإطار نطرح الإشكالية التالية : ما هو دور سياسة تقييم الأداء في تطوير المسارات المهنية للأفراد على مستوى مديرية الموارد البشرية في شركة سوناطراك؟ وللإجابة على هذه الإشكالية تم الاستعانة بالفرضية التالية : تستعمل شركة سوناطراك مخرجات تقييم الأداء لإدارة المسارات المهنية لمواردها البشرية خاصة فيما يتعلق بالترقية.

وخدمة للبحث ورداً على هذه الإشكالية نتطرق إلى المحاور التالية:

أولاً: تطور مفهوم تقييم الأداء و بلورة أدوار جديدة و مكانة محورية للوظيفة.

ثانياً: فعالية تقييم الأداء ضمن المقاربة التركيبية لممارسات إدارة الموارد البشرية .

ثالثاً: طرق و أساليب تقييم الأداء.

رابعاً: سياسة تقييم الأداء في سوناطراك و علاقتها بإدارة المسارات المهنية.

خامساً : آليات إدارة المسارات المهنية على مستوى مديرية الموارد البشرية بسوناطراك .

## I- الجزء النظري :

### أولاً : تطور مفهوم تقييم الأداء و بلورة أدوار جديدة و مكانة محورية للوظيفة:

تقييم الأداء هو ممارسة قديمة صاحبت عمل الانسان عبر مراحل التاريخ وفي مختلف الحضارات و ذلك من أجل تحديد قيمة للعائد من العمل<sup>1</sup> ، وقد تطورت هذه الممارسة مع ظهور وسائل قياس الأداء في ظل الفكر الإداري<sup>2</sup> ، لتصبح واحدة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية بعد أن شهدت تحولات هامة في ثلاثة مراحل :

- تميزت المرحلة الأولى بمهيمنة أساليب التقييم الكمي للأداء في المدرسة الكلاسيكية ، و اعتبر كل من تايلور و فايول و ماكس فيبر أن المنظمات تسعى لزيادة الإنتاج لمواجهة إحتياجات السوق، ولذلك يجب العمل على رفع إنتاجية العمال و يتم ذلك بدايةً بتحديد المهام والأعمال المطلوبة من العمال باستخدام تصميم الوظائف و تحديد المسؤوليات داخل المنظمة، ثم بعد ذلك تصميم أنظمة الأجور على أساس مكافأة الجهد الفردي في منصب العمل .

- ظهور طرق التقييم بالنتائج في المرحلة الثانية بعد انتشار أفكار المدرسة النيوكلاسيكية متأثرةً بأراء Peter Drucker و مبادئ الإدارة بالأهداف التي تدعو إلى تقييم النتائج المحققة بناءً على الأهداف المسطرة مسبقاً و هذه الأخيرة ترتبط بمعياري التنافسية و المرودية، و اتجهت أنظمة تقييم الأداء إلى تحليل القدرات الكامنة لدى الأفراد و متابعة تطور درجة تحكّم الأفراد في المهام المسندة إليهم، بالإضافة إلى تحسين الإتصال بين الرؤساء و المرؤوسين.

- بروز مفهوم الكفاءة كأساس لتقييم الأداء في المرحلة الثالثة ، و أنّ تحسين الأداء التنظيمي يتوقف على تنمية الكفاءات الفردية و الاهتمام بتطوير قدرة الأفراد على التأقلم مع البيئة و بالتالي لم تعد معايير تقييم الأداء تقتصر فقط على تحقيق الأهداف بل باتت تشمل أيضاً درجة التحسين المستمر لعملية استخدام الكفاءات الفردية و الجماعية و التنظيمية ، و تطلّب ذلك وضع مرجعيات للكفاءات

المطلوبة في شتى المناصب والوظائف و استغلالها في أنظمة تقييم الأداء، على أن يتم تصميم تلك المرجعيات وفق خصوصية كل منظمة ومناخ العمل السائد بها والأهداف التي تصبو إليها المنظمة.<sup>3</sup>

لقد أفرزت مختلف التطورات التي شهدتها أنظمة تقييم الأداء بروزها ضمن وظيفة مهمة متعلقة مباشرةً بواقع الفرد في المنظمة ، ذلك أن إدارة الموارد البشرية تعتمد على تقييم الأداء لتحديد مكامن الضعف والقوة في أداء الأفراد من خلال توفير المعلومات حول أداء الأفراد من مصادر مختلفة، ليتمّ بعد ذلك إتخاذ القرارات المناسبة بعد التقييم ، و من خلال هذا المسار يمكن تشخيص أسباب ضعف الأداء و هل هو مرتبط بنقص الكفاءة أم بظروف تطبع بيئة العمل ، أو بسبب عدم إدراك أو فهم الأفراد للأدوار المطلوبة منهم ، وعليه فقد أصبحت وظيفة تقييم الأداء تلك الحلقة القوية التي تربط بين جملة من وظائف إدارة الموارد البشرية .

وقد ظهرت عدة مقاربات تناقش الإمكانات المتاحة لزيادة فعالية تقييم الأداء وربطها بالوظائف الأخرى ، و في هذا السياق سنتطرق الى ما جاءت به المقاربة التركيبية التي تمحورت حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

#### ثانياً : فعالية تقييم الأداء ضمن المقاربة التركيبية لممارسات إدارة الموارد البشرية :

تتبنى المقاربة التركيبية منطق التكامل و التعاضد بين جملة من ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل يسمح بتركيب أنظمة مكوّنة منها ، على أن تكون في توافق و انسجام مع إستراتيجية المنظمة، و ذلك من شأنه أن يزيد من فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية و يساهم في تحسين الأداء التنظيمي<sup>4</sup> ، و تؤكد هذه المقاربة على الاصطفاف الأفقي الداخلي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، و في نفس الوقت الاصطفاف العمودي الخارجي بين هذه الممارسات من جهة و إستراتيجية الأعمال في المنظمة من جهة ثانية.

و ترجع الجذور النظرية لهذه المقاربة إلى نظرية الموارد<sup>5</sup> (Wernerfelt ;1984) (Barney ;1992) فهي تعتبر أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تصبح مصدراً للميزة التنافسية إذ من خلالها تنشأ قيمة إنطلاقاً من مورد نادر و صعب التقليد ، كما أن تركيب هذه الممارسات في أنظمة سيزيد من فعاليتها و يحصنها من التقليد الذي يهدد قدراتها كموردٍ لبناء الميزة التنافسية و لتحسين الأداء التنظيمي. و تقوم المقاربة التركيبية على المبادئ التالية:<sup>6</sup>

- مبدأ الآثار التبادلية والتفاعلية بين العناصر المكونة لكل نظام، حيث كل عنصر - وهو ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية- يأخذ معلومات من العناصر الأخرى ويؤثر عليها.
- العلاقات التي تكون بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في إطار النظام هي على ثلاثة مستويات: تنظيمية، إستراتيجية، موضوعاتية.
- التجميع بين الممارسات يكون بالنظر إلى التقارب الموجود بينها وإلى درجة التفاعل والتبادل بينها.

إن منطق التركيب بين ممارسات إدارة الموارد البشرية يتجسد بالتركيز على التآزر و التكامل بينها لتحقيق أهداف محددة ، و ضمن هذا السياق يمكن الربط بين ثلاث ممارسات محورية في إدارة الموارد البشرية و هي :

- تحليل و توصيف الوظائف.

- تقييم الأداء.

- إدارة المسارات المهنية

يبرز التكامل بين الممارسات المذكورة من خلال اعتماد نظام تقييم الأداء على مخرجات وظيفة تحليل و توصيف الوظائف التي تقدمها له على شكل بطاقات توصيف الوظائف، و تحدد هذه الأخيرة متطلبات مناصب العمل ومعايير الأداء فيها، بالتالي تستخدم كمرجعيات في تقييم أداء الأفراد، كما ينتظر من تقييم الأداء أن يساهم في إتخاذ قرارات تتعلق بالترقية أو النقل، و أخرى تخص الحوافز و المكافآت وهي في المجمل قرارات موجهة لإدارة المسارات المهنية للأفراد.

وبناءً على ما سبق فإنه ينتظر من تقييم الأداء أن يحقق الأهداف التالية :

- تطوير وتعبئة قدرات الأفراد تحت مسؤولية المسؤولين التنفيذيين في إطار نظام واضح يحدد مستويات الكفاءة المطلوبة لشغل المناصب؛
- تحسين أساليب الكشف عن الكفاءات الضمنية - التي لا يستخدمها الأفراد - وتضمينها في المناصب الحالية أو المستقبلية ؛
- توفير بيئة عمل سليمة وملائمة مبنية على الثقة المتبادلة بين الأفراد و الإدارة ، ويتحقق ذلك إذا تميز نظام تقييم الأداء بالشفافية في التطبيق أو التنفيذ ؛

ويتقاسم المسؤولية في تقييم الأداء عدة أطراف تتمثل أساسا في الأفراد كعميين ومشاركين في تقييم الأداء، والمسؤولين التنفيذيين نظرا لعلاقتهم المباشرة ودرجة إقترابهم من الأفراد ، وكذلك مديرية الموارد البشرية التي لها دور محوري في تحديد أبعاد سياسة تقييم الأداء من حيث أهدافها ووسائل عملها والنتائج المنتظرة منها.

#### ثالثا : طرق و أساليب تقييم الأداء :

تركز طرق تقييم الأداء المستعملة حاليا على ثلاثة أبعاد أساسية وهي :

- العمل المنجز من قبل الفرد قيد التقييم .
  - النتائج المحققة
  - المواصفات والخصائص التي تميز الأفراد.
- وتختار كل منظمة -على مستوى مديرية الموارد البشرية - واحدة او أكثر من الطرق المستخدمة لتقييم الأداء وفق الابعاد المذكورة سابقا، وتكتسي عملية الاختيار هذه أهمية كبيرة ، وتتم وفق المراحل التالية :

- مراجعة الخطوط العريضة التي تقوم عليها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمة أولاً ، و أهداف سياسة تقييم الأداء ثانياً.
- إشراك المسؤولين المباشرين على الأفراد و المسؤولين الأعلى منهم هرمياً ( في المستويين  $n+1$  ;  $n$ ).
- التأكيد على انخراط هؤلاء المسؤولين في مسار تقييم الأداء كاملاً ، بدءاً بتحديد الأهداف و وصولاً الى تقييم النتائج و إتخاذ القرارات.
- إعلام الأفراد بالطرق التي سيتم استخدامها في تقييم الأداء و المعايير المعتمدة في هذه الطرق، و ذلك لضمان النزاهة و الشفافية.
- تحديد شكل الحوافز و المكافآت و حجمها و آجالها بالنسبة للأفراد الذين حققوا مستويات عالية حسب نتائج التقييم.
- و بناءً على الخطوات السابقة فإن مديرية الموارد البشرية أمام الإختيار بين عدّة طرق في تقييم أداء الأفراد نذكر منها مايلي:
- طريقة المقابلة.
- طريقة 360° .
- التقييم بالنتائج.

**1- طريقة المقابلة:** هي أداة مناخيرية مهمة في يد المسؤول المباشر تحديداً ، وتعتبر قيمة من القيم والممارسات الإدارية لأي منظمة<sup>7</sup>، حيث يستطيع من خلالها ان يتفاوض ويحصل على إنخراط أعضاء المجموعة في الفريق الذي يعمل في نطاق إشرافه، وتعتبر المقابلة التقنية الأكثر إستعمالا في المنظمات<sup>8</sup> وتتضمن إجراء لقاءات مباشرة بين الفرد و المسؤول المباشر عنه ، حيث يتم التطرق إلى النقاط التالية إجمالاً:

- حصيلة الأهداف التي تم تحديدها في السنة الماضية ؛
- مناقشة الأهداف الجديدة للسنة الحالية ؛
- المشاكل والصعوبات التي ظهرت خلال السنة الفارطة على مستوى: العمل، الرملاء، العلاقات الهرمية؛
- التعبير عن الرغبة في التكوين والإفصاح عن المجالات المطلوبة ؛
- مناقشة إمكانيات تطوير المسار المهني.

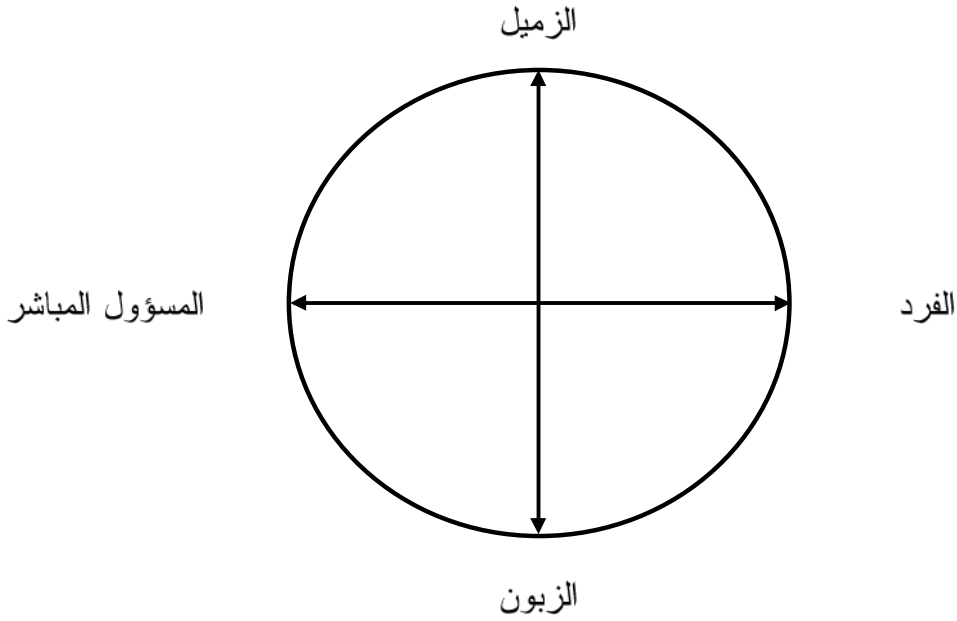
ويتم تدوين المعلومات المستفادة من المقابلة في تقرير كتابي يوقعه الطرفين (الفرد قيد التقييم، ومسؤوله المباشر)، ويمكن إرفاق هذه الوثيقة ببطاقة تنقل-تكوين Fiche de mobilité-formation و الغرض من هذه الأخيرة هو متابعة تطورالمسار المهني للفرد ، و البرامج التكوينية التي إستفاد منها طيلة هذا المسار.<sup>9</sup>

**2- طريقة 360 درجة:** إلى جانب أسلوب المقابلة في تقييم الأداء ، فإن طريقة تقييم 360° هي من التقنيات المستعملة عادة لتقييم الكفاءات المناجيرية ، وتكون بالرجوع إلى المصادر الأربعة التالية:<sup>10</sup>

- المسؤول المباشر؛
- الزميل في العمل؛
- الزبون أو المستفيد من خدمات الفرد؛
- الفرد بحد ذاته.

ومن خلال هذه المصادر يجري جمع الآراء والمعلومات حول مستوى الأداء التقني والسلوكي، وبناءً على ملاحظاتهم يتم إعداد تقارير حول الحصيلة السنوية للأداء على مستوى مديرية الموارد البشرية.

### طريقة تقييم الأداء 360°



**3- طريقة التقييم بالنتائج:** من خلالها يتم تقييم الأداء باستخراج الإنحرافات الموجودة بين النتائج المطلوبة أو المتوقعة والنتائج الفعلية؛ وذلك بعد تحديد الأهداف مسبقاً بحيث تكون الأهداف كمية على غرار: الإيرادات والأرباح، تحسين الجودة، تقليل التكاليف، إرضاء الزبائن... إلخ ، وفي هذا الإطار يمكن إستعمال عدة تقنيات متاحة مثل: الإستبيان، المقابلات الفردية والجماعية، واختبارات الأداء.

إن تعدد تقنيات وطرق تقييم الأداء يمنح لمستخدميها هامشاً من الحرية في إختيار الأنسب منها ، و مهما كانت الطريقة المعتمدة في تقييم الأداء فإن هذا الأخير لا يكتمل مساره قبل تمييز نتائج التقييم باستغلال بطاقات تقييم أداء الأفراد و إجراء مقابلة بين المعطيات المتضمنة فيها و بين بطاقات توصيف الوظائف ، اذ تحدد هذه الأخيرة متطلبات كل منصب و وظيفة في المنظمة و مستويات الأداء المطلوبة فيها، و لذلك

فإن المقارنة بين بطاقات تقييم الأداء و بطاقات توصيف الوظائف هي مقابلة الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب، و استخلاص معلومات مفيدة لإتخاذ القرارات حول السبل المتاحة لتطوير المسارات المهنية للأفراد، و من بين هذه القرارات:

- الإقتراح للترقية إذا كانت الكفاءة المستخدمة حققت أداءً أفضل من المطلوب و يتجاوز حدود المنصب الحالي للفرد .
- الإنخراط في برامج للتكوين ، إذا كان مستوى الأداء الفعلي أقل من المطلوب و ذلك بسبب نقص الكفاءة المكتسبة.
- إعادة النظر في المسار المهني للفرد باقتراح نقله من منصب لآخر بما يتناسب مع حدود القدرات و المهارات التي يمتلكها.
- رسم المسارات المهنية الحرجة التي تضمن التدرج الوظيفي الأفضل للأفراد ذوي الكفاءات العالية، و هو ما يستدعي وضع معايير خاصة من حيث المكافآت و الحوافز لمراعاة الإمكانيات العالية لهذه الفئة من الأفراد و لتحقيق رغبة المنظمة في الإحتفاظ بهم.

#### الجزء التطبيقي للدراسة :

إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني لشركة سوناطراك قمنا بإستخدام المنهج الوصفي والتحليلي لشرح وتحليل سياسة إدارة المسارات المهنية بكافة أشكالها وإرتباطها بسياسة تقييم الأداء ، وواقع الممارسة اليومية من خلال تحليل النتائج والارقام.

#### أولاً: سياسة تقييم الأداء في شركة سوناطراك، و علاقتها بإدارة المسارات المهنية للأفراد:

تتميز سياسات إدارة الموارد البشرية في سوناطراك بكونها رسمية و مكتوبة ، تمّ تحديثها لآخر مرة سنة 2007 ، و هي في انسجام مع القانون المنظم لعلاقات العمل 90-11 الذي يعتبر الإطار القانوني لإدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الإقتصادي بالجزائر، و تؤكد هذه السياسات على إعتماد شركة سوناطراك على مواردها البشرية - التي تعتبرها الثروة الأهم التي تزخر بها- في مواكبة الخيارات الإستراتيجية الكبرى لسوناطراك إنطلاقاً من المكانة التي تحتلها بين أهم مؤسسات القطاع العمومي في الجزائر ، و من مساهمتها الهامة في الاقتصاد الوطني. و سنلقي الضوء في ما يلي على أهم معالم تقييم الأداء و إدارة المسارات المهنية ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية في مايلي:

**1- سياسة إدارة المسارات المهنية في سوناطراك:** حسب سياسات إدارة الموارد البشرية الصادرة عن إدارة الشركة في 04 جانفي 1997؛ والسارية المفعول إلى يومنا هذا، و تحت رقم D180<sup>11</sup>، والمؤطرة لسياسة إدارة المسارات المهنية بشركة سوناطراك والفروع التابعة لها، فإن وظيفة إدارة المسارات المهنية في سوناطراك هي إحدى الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، حيث تهدف إلى "تنظيم ومراقبة وتخطيط و إدارة المسارات المهنية بالشكل المناسب الذي يضمن التوليف بين الإحتياجات الحالية و المستقبلية من الموارد البشرية في الشركة من جهة ، وطموحات أو أهداف الأفراد العاملين فيها من جهة أخرى، وهي تعبر عن النشاطات التي تنظم و تتحمل مسؤولية تطوير المسارات المهنية للعاملين على أساس المشروع المهني المعبّر عنه من قبل الفرد والمصادق عليه من قبل المنظمة ، و قدرات و كفاءة كل فرد، وتهدف الشركة من خلال إدارتها للمسارات المهنية و من خلال هذه الوظيفة إلى:

- ترشيد استخدام الموارد البشرية؛
- تطوير الكفاءات وتحسين الأداء ؛
- التعرف على الكفاءات الضمنية ؛
- وضع مخططات إحلال الموارد البشرية.

وتتميز إدارة المسارات المهنية بكونها ذات مسؤولية تشاركية ، إذ يساهم في نجاحها كل من الفرد، و المسؤول المباشر عنه ومديرية الموارد البشرية، وذلك مانصت عليه سياسة إدارة المسارات المهنية رقم D180 الصادرة في 1997/01/04 ، حيث الملاحظ عند الإطلاع عليها أنها تعكس إرادة واضحة لدى المسؤولين على إدارة الموارد البشرية في الشركة في السير بهذه الوظيفة نحو الأحسن ، و يبدو واضحاً من خلال هذه السياسة الرغبة في الإلتجاه نحو منطق الكفاءة في إدارة المسارات المهنية للأفراد ، خاصة في قرارات الترقية و النقل الوظيفي و التقاعد، و لذلك فقد وُضعت السياسات المناسبة في تقييم الأداء و في الأجور، لأن القائمين على إدارة الموارد البشرية في سوناطراك أدركوا أن الإلتجاه نحو إدارة الكفاءات يتطلب إدارة المسارات المهنية وفق منطق الكفاءة ، بالإرتكاز على النظام المناسب لتقييم الأداء ، وهو عامل مهم لتحسين أداء الأفراد و لتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد لتنمية كفاءاتهم إذا كانت لديهم الرغبة و

الطموح في تطوير مساراتهم المهنية، كما أن موثوقية نظام تقييم الأداء تمنح المصادقية والقوة المطلوبة في القرارات المتخذة على مستوى إدارة المسارات المهنية للأفراد ؛ وعلى هذا الأساس صُممت " سياسة تقييم الأداء " في سوناتراك .

**2- سياسة تقييم الأداء و دورها في ادارة المسارات المهنية:** إمتداداً لسياسة إدارة المسارات المهنية ، قامت مديرية الموارد البشرية في سوناتراك بوضع سياسة تقييم الأداء كأساس موضوعي متين تقوم عليه هذه الوظيفة وجاءت هذه السياسة تحت رقم D181 الصادرة بتاريخ 1997/01/04، ونصّت هذه السياسة على أن تقييم الأداء هو مجموعة من الإجراءات تمس جميع نظم تشغيل الشركة على أساس الحوار والإتصال المباشر، و ينطلق من المرجعيات الوظيفية والأهداف المسطرة، ويبيّن درجة التحكم في المنصب، ومن خلاله يتم تحديد سياسات تحسين الأداء وتسطير الأهداف المستقبلية ، وتهدف هذه الإجراءات إجمالاً إلى:

- تقييم الأداء؛
- الكشف عن الكفاءات الكامنة الموجودة لدى الأفراد ؛
- معرفة الأهداف الشخصية للفرد والعمل على تلبيتها ؛
- تحديد الأهداف المستقبلية ؛
- إشراك الأفراد في التوجهات المستقبلية للشركة ؛
- ترقية الإتصال الداخلي للتنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية.

و عليه فإن نظام تقييم الأداء بالشركة يقوم على المبادئ التالية:

- إن تقييم الأداء هو إجراء مناجيري ؛
- هو لا يهدف إلى العقوبة بل لتحديد مكان القوة وتشجيعها ومكان الضعف وإصلاحها ؛
- تحقيق العدالة التنظيمية.

وفي إطار هذه المبادئ ؛ وإيضاف الشفافية على تقييم الأداء ؛ فإن هذه العملية تتم في مرحلتين: و في كلاهما يؤدّي المسؤول التنفيذي المباشر دوراً هاماً؛ ففي المرحلة الأولى يتم تقييم أداء الأفراد من طرف مسؤولهم المباشر في إطار المقابلة الدورية التي تكون شفوية، لتدعيم الإتصال المباشر بين الطرفين، ثم يتم ترسيم نتائج هذه المقابلة في المرحلة الثانية في وثائق رسمية تحدها مديرية الموارد البشرية ، ثم هناك إعادة التقييم بين المسؤول المباشر على الأفراد والمسؤول الأعلى منه درجة ، لتتم بعد ذلك المصادقة على نتائج التقييم ، إذن فتقييم الأداء يكون على أساس النشاطات التالية:

- تقييم النتائج ومقارنتها مع الأهداف المسطرة ؛
- تحديد مدى تحكم الفرد في المنصب؛
- معرفة آفاق قدرات الموارد البشرية؛
- طموحات الأفراد وتطلعاتهم ؛
- تحديد الأهداف المستقبلية ؛

و قد حددت سياسة تقييم الأداء في سوناتراك جملة من الإجراءات لإتمام عملية التقييم وهي:

أ- **تحديد الأهداف السنوية:** و ذلك بالنسبة لكل فرد في مقابلة مع المسؤول المباشر؛ الذي يُشرف على تحديد الأهداف بينه وبين جميع الأفراد الذين هم في نطاق مسؤوليته وذلك إنطلاقاً من التوجهات والأهداف السنوية للشركة، آخذين بالإعتبار قدرات وكفاءات كل واحد منهم، وتتم المفاوضة على:

- طبيعة ومستويات الأهداف ؛
- الأدوات والوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف؛
- الآجال؛

- المعلومات اللازمة لذلك.
- ب- **المراقبة المستمرة:** لأن التقييم يكون بإجراءات مستمرة؛ تدخل ضمن مهام المسؤول المباشر اليومية للتمكن من معالجة الأخطاء في الوقت المناسب ؛ وبشكل مبرمج و دوري .
- ج- **المقابلة :** التي تتم بصفة دورية عادةً سنوية ؛ بين الأفراد و المسؤول المباشر.
- د- **تثمين نتائج تقييم الأداء** فهي تُستعمل كمدخلات في: عملية تعديل الأهداف ومراجعتها ؛ وفي التدريب و إعادة التوجيه؛ الترقية ، والتنقل، و معرفة الكفاءات الكامنة وإستخدامها في تلبية إحتياجات المنظمة.
- وقد حددت سياسة تقييم الأداء كل المتدخلين في عملية التقييم و هم الأفراد المقيّمون، المسؤولين المباشرين عليهم في المستوى (N)، المسؤول الأعلى في المستوى (N+1)، ومصالح إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى لجنة المسارات المهنية، و تُسند المهام التالية لكل طرف على النحو الآتي :
- بالنسبة للأفراد المقيّمين: يعبرون عن المشاريع المهنية الخاصة بهم ؛ و يتفاوضون على الأهداف السنوية، وذلك ضمن المقابلات الدورية لتقييم الأداء .
- بالنسبة للمسؤول المباشر: في المستوى N يقوم بقيادة المقابلات لتقييم الأداء وتحديد الفروقات بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب، وإبلاغ الأفراد بنتائج التقييم بعد ذلك.
- المسؤول الأعلى في المستوى N+1: يراجع و يصادق على نتائج المقابلة.
- مديريةية الموارد البشرية: تشرف على عملية التقييم منذ بدايتها إلى نهايتها، بتقديم الدعم اللازم لمختلف المصالح.
- لجنة تسيير المسارات المهنية: تتمثل مهمتها الأساسية في التأكد من تطبيق سياسة التقييم ، وتحديد نتائجه؛ والسهر على المطابقة في الإجراءات.

#### ثانياً : آليات إدارة المسارات المهنية على مستوى مديريةية الموارد البشرية بسوناطراك:

تعتمد إدارة المسارات المهنية للأفراد على مستوى مديريةية الموارد البشرية في سوناطراك على الترقية بشكل أساسي في إطار تنقلية الأفراد ؛ لذلك سنتطرق في ما يلي إلى الإجراءات التي يتم بها تنفيذ سياسة الترقية و الدور الذي تقوم به بورصة المناصب كآلية للتنسيق بين الطلب و العرض في التوظيف الداخلي في سوناطراك و مدى مساهمة نظام تقييم أداء الأفراد في مسار إتخاذ قرارات الترقية باختلاف أشكالها.

#### **1- الترقية في إطار التنقل :**

إن الترقية في سوناطراك هي شكل من أشكال المكافأة ، والغرض منها تحفيز الأفراد والإستفادة من كفاءاتهم في شغل المناصب ، و هو ما نصت سياسة إدارة المسارات المهنية في شركة سوناطراك وهي السياسة رقم D180 الصادرة بتاريخ 1997/01/04 ؛ وقد إعتمدت مديريةية الموارد البشرية للشركة في الفترة بين 1998 و سنة 2008 ، أسلوبين في الترقية وهما :

- الترقية في إطار التنقل الوظيفي عمودياً ؛ حيث يستفيد الفرد بالزيادة في الأجر القاعدي مع تغيير منصبه و إنتقاله إلى رتبة جديدة *catégorie* .

- الترقية في إطار التنقل الوظيفي أفقياً ، من خلالها يستفيد الفرد بدرجة جديدة *Echelon* فيزيد أجره مع بقائه في نفس الرتبة ، وتضم شبكة الأجور 35 رتبة ، وفي كل رتبة 15 درجة يتم ترقية الأفراد من خلالها ، وعلى أساس هذه الشبكة يتقدم الفرد في مساره الوظيفي بالترقية أفقياً أو عمودياً مع الحفاظ على كل الدرجات التي تحصل عليها عندما ينتقل إلى رتبة أعلى.

وهناك جملة من الشروط يجب توفرها للحصول على الترقية ، فبالنسبة للترقية العمودية -أي الإنتقال بالرتب- يشترط توفر العناصر

التالية:

- أن يكون المنصب المستهدف بالترقية في الهيكل التنظيمي شاغراً ، على أن تكون الترقية برتبة واحدة فقط.



– أن لا تقل المدة الفعلية للعمل في الرتبة الحالية عن ثلاث سنوات كاملة.  
– إحترام النسبة المحددة للترقية على مستوى المديرية العامة للشركة ، والتي تتراوح من 20 % الى 25% من إجمالي العاملين في الوحدة .

أما الشروط التي يجب توفرها في الترقية الأفقية –أي الانتقال بالدرجات – فهي :  
– أن تكون الترقية في نطاق درجة واحدة سنوياً وأن لا تتجاوز أربعة (04) درجات خلال فترة تقدر بخمسة سنوات ، ويمكن تقديم درجتين (02) في السنة الواحدة ، للأفراد الذين قدّموا مجهوداً متميزاً أو إستثنائياً.  
– أن لا يتجاوز عدد أيام الغياب غير المبررة خمسة عشر (15) يوماً في السنة.  
– عدم إمكانية الاستفادة من الترقية العمودية والأفقية – أي عدم الجمع بين الترقية في الرتبة والدرجة – في نفس السنة .  
– إحترام النسبة المحددة للترقية على مستوى المديرية العامة للشركة ، والتي تتراوح بين 25 % و 30 % من إجمالي العاملين في الوحدة .

طبقت مديرية الموارد البشرية هذا النظام في الترقية بشكله الأفقي والعمودي إلى غاية سنة 2007، حيث ظهرت عدّة إختلالات على مستوى ادارة المسارات المهنية للأفراد ، تمثلت أساساً في النقاط التالية :

– تأخّر عدد كبير من الأفراد في الاستفادة من الترقية ، وذلك لمدة تتجاوز خمسة (05) سنوات خاصة فيما يخص الترقية العمودية ، ويرجع سبب هذا التعطّل إلى عدم توفر المناصب الشاغرة في الهيكل التنظيمي.  
– ظهور حالة من الإستياء والتذمر لدى الأفراد العاملين في مختلف الوظائف في الشركة بسبب تعطل ترقيةهم .  
و سعيّاً منها وإيجاد المناسب لجأت مديرية الموارد البشرية إلى بعض الحلول السطحية لتجاوز ما يُعتبر أزمة في إدارة المسارات المهنية للأفراد في سوناطراك ، ومن بين هذه الحلول استحداث مناصب إضافية وإجراء تغييرات مستمرة في الهيكل التنظيمي للشركة لتكييفه مع المتطلبات الإجتماعية للعمل وليس مع متطلبات الأداء وأهداف المنظمة ، مما جعل الشركة تتحمل تكاليف إضافية ناتجة عن مناصب عمل غير منتجة للقيمة المضافة، و اللجوء إلى الترقية الأفقية بزيادة الدرجات ، و ذلك كله في محاولة لإمتصاص الكمّ الكبير من حالات الترقية ، إلى أن توصلت مديرية الموارد البشرية إلى إقتراح نظام جديد للأجور سنة 2008؛ و حاولت من خلاله أن تقدم حلاً لل صعوبات التي تواجهها في إدارة المسارات المهنية للأفراد ، وفي ذات الوقت أن تتمكن من إرساء بُعد جديد ، و هو مكافأة الأفراد حسب مساهمتهم في تحقيق أهداف الشركة ، إذ يمكن من خلال هذا النظام أن تتطور المسارات المهنية للأفراد أفقياً بحيث يستفيد هؤلاء من الزيادة في الأجر حسب دورهم ومساهماتهم في أهداف الشركة دون الحاجة إلى شغور المناصب للترقية العمودية دون أن ترتبط الترقية بالهيكل التنظيمي ، وقد حمل نظام الأجور الجديد في سوناطراك منذ سنة 2008 طموحات كبيرة لإجراء تغييرات جذرية في أسلوب وأهداف إدارة المسارات المهنية للأفراد ، ولكنه تعطل في التطبيق لعدة صعوبات واجهته على المستوى العملي ، وأهمها هو أن نظام الأجور الجديد يتطلب تظافر وتنسيق مستمر مع نظام تقييم الأداء، من أجل تحديد الأهداف وقياس النتائج بالفعالية المطلوبة ، وهو ما لم يكن متاحاً.  
إن تعطلّ نظام الأجور الذي شرعت سوناطراك في العمل به منذ 2008 ، جعل مديرية الموارد البشرية تلجأ إلى إجراءات جديدة نصت عليها التعليمات رقم 2015/Amont/DRH/397 تحت التعليمات رقم RHU/DCG/DREM/1433 الصادرة عن المديرية العامة بتاريخ 2015/08/16؛ و تضمنت تعديلات جوهرية تتعلق بالترقية ؛ إذ أصبحت تهدف إلى مكافأة جهودات الأفراد بقدر مساهمتهم في تحقيق أهداف الشركة ؛ مع الإعتماد على نظام تقييم الأداء و إستغلال مخرجاته في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية ، كما تخضع الترقية لعدد من الإجراءات أهمها مايلي:

– تقييم أداء الأفراد يكون وفق عاملين و هما: المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة و إنجاز المهام الموكلة للفرد؛ مع إحترام الآجال و الجودة في التنفيذ، أما العامل الثاني فهو التغيّر الملاحظ في السلوك و التصرف أثناء العمل.  
– جمع نتائج تقييم الأداء في وثائق و هي بطاقات بإشراف من المسؤولين المباشرين و رؤساء الدوائر.

- ترتيب بطاقات تقييم أداء الأفراد حسب مجموع النقاط التي يتحصل عليها كل واحد منهم؛ وذلك على مستوى وحدة العمل من الأعلى إلى الأدنى.
  - إقتراح نسبة 40% من الأوائل في الترتيب للترقية؛ ثم المصادقة على قائمة المقترحين للترقية من طرف المسؤول المباشر الأعلى ؛ ثم من قبل لجنة متساوية الأعضاء ؛
  - تعمل مديرية الموارد البشرية على تطبيق قرارات الترقية المتخذة؛ و إحترام آجال سريانها ؛ وتقوم بترسيم هذه القرارات و تسليم نسخة منها للفرد المعني بالترقية؛ وتُحفظ في ملفه الإداري.
  - لقد سعت مديرية الموارد البشرية من خلال هذه الإجراءات إلى تجاوز مشكل تعطل الترقية الذي كان يعاني منه العمال على اختلاف وظائفهم ، و اعتمدت في ذلك على شكلين أساسيين في الترقية نصت عليها التعلية المذكورة أعلاه و هما:
  - الترقية الأفقية: وتمثل زيادة فردية في الجزء المتغير من أجر الفرد؛ و ذلك في حدود 6% من الأجر القاعدي للمنصب،
  - الترقية العمودية: والتي تعني إنتقال الفرد إلى منصب أعلى في الهيكل التنظيمي؛ بعد البقاء في المنصب الأول ثلاث (03) سنوات على الأقل؛ و على أن لا تتجاوز نسبة هذه الترقية 40% من إجمالي عدد العمال الدائمين.
- و يقدم الجدول التالي أرقاماً تتعلق بالترقية على مستوى نشاط الاستغلال و الإنتاج (نشاط المنبع سابقا) في الفترة الممتدة من سنة 2013 الى 2018 :

الجدول(1) : تطور الترقية الأفقية والعمودية خلال الفترة 2013-2018

السنة	2013	2014	2015	2016	2017	2018
عدد العمل المعنيين من الترقية الأفقية	7503	3655	4172	5886	6019	6073
إطار سامي	3%	6%	6%	6%	6%	7%
إطار	33%	37%	41%	46%	50%	53%
أعوان التحكم	17%	13%	35%	41%	39%	36%
أعوان التنفيذ	47%	44%	18%	7%	5%	4%
الترقية في الرتبة	1988	4063	3080	3989	3658	4142
إطار سامي	1%	2%	2%	2%	3%	1%
إطار	35%	32%	36%	38%	37%	52%
أعوان التحكم	47%	56%	46%	53%	52%	44%
أعوان التنفيذ	17%	10%	16%	7%	8%	3%

المصدر : تقرير النشاط لإدارة الموارد البشرية لنشاط الإستغلال والأنتاج (نشاط المنبع سابقا) للسنوات المذكورة أعلاه<sup>12</sup>

- يقدم لنا الجدول(1) أرقاماً تتعلق بعدد العمال المستفيدين من الترقية الأفقية و العمودية في السنوات من 2013 إلى 2018 و ذلك على إختلاف فئاتهم المهنية، و بناءً عليه يمكن إستخلاص النقاط التالية:
- إنخفاض عدد حالات الترقية الأفقية ابتداء من سنة 2014 بعد أن كان مرتفعاً سنة 2013 ، و بالمقابل و في نفس السنة ارتفاع حالات الترقية العمودية ، وذلك يعكس توجه مديرية الموارد البشرية في سوناطراك نحو ترقية العمال إلى مناصب أعلى ، و بداية الخروج من أزمة تعطل الترقية ، ثم إبتداءً من سنة 2015 هناك نوع من الثبات و التقارب في عدد المستفيدين من الترقية بنوعيهما.
  - من بين الفئات المهنية للأفراد العاملين في الشركة ، يبدو بوضوح التركيز على الإطارات و أعوان التحكم في ما يخص الترقية إذ نلاحظ أن هناك نسب معتبرة لهاتين الفئتين ، و يعود ذلك إلى أهميتهما و اعتبارهما مهناً أساسية في سوناطراك بالنظر إلى طبيعة نشاطها.

لقد تمكنت مديرية الموارد البشرية من تجاوز مشكل تعطل أو تراكم الترقية ؛ و ماقد ينتج عنه من أثر على التطور الطبيعي للمسارات المهنية للأفراد و ذلك بإتخاذها لجملة الإجراءات التي ذكرناها أعلاه؛ والتي من خلالها عملت على تفعيل دور نظام تقييم الأداء في ادارة المسارات المهنية للأفراد مما سمح بزيادة عدد حالات الترقية بشكل ملحوظ في السنوات التي تلي تطبيق التعليمه رقم 2015/Amont/DRH/2014397 ؛ و يظهر ذلك في الجدول التالي:

**الجدول(2) : تطور الترقية الأفقية والعمودية خلال فترة 2013-2018**

السنة	2013	2014	2015	2016	2017	2018
عدد العمال	18088	17555	23427	22312	24716	26080
عدد حالات الترقية	9491	7718	7252	9875	9677	10215
نسبة الترقية بالنسبة لعدد العمال	52%	44%	31%	44%	40%	39.1%

المصدر : تقرير النشاط لإدارة الموارد البشرية لنشاط الإستغلال والأنتاج (نشاط المنيع سابقا) للسنوات المذكورة أعلاه

من خلال الأرقام الواردة في الجدول (2) نلاحظ إرتفاع عدد حالات الترقية نسبةً الى عدد العمال حيث نلاحظ انها بلغت 52% بالمائة سنة 2013 و هي نسبة مرتفعة تجسد رغبة إدارة الشركة في حل مشكل تراكم الترقية في الفترة التي سبقت هذه السنة و ذلك بسبب تعطل تطبيق نظام الأجور الجديد و كذا تسارع عدد مهم من العمال إلى التقاعد النسبي للإستفادة منه قبل صدور القانون الذي يلغيه لاحقاً ، كما نلاحظ أيضاً إرتفاعاً في حالات الترقية في السنة 2016 و إستقرارها في حدود 40 في المائة سنتي 2017 و 2018 و ذلك بعد تنفيذ الإجراءات التي نصت عليها التعليمه المذكورة أعلاه.

**2- دور بورصة المناصب في إدارة المسارات المهنية :** تم إنشاء بورصة المناصب سنة 2010 على أساس تفاوضي بين الإدارة

والشريك الإجتماعي، وهي وسيلة تسمح بتوفير المعطيات حول المناصب الشاغرة في المدى القريب و المتوسط و ذلك لفائدة :

- المصالح و الهيئات العارضة لمناصب العمل الشاغرة،
- الأفراد الراغبين في شغل تلك المناصب.

و تهدف بورصة المناصب إلى تحقيق جملة من الأهداف منها مايتعلق بإدارة الموارد البشرية و لها ما يخص الأفراد مباشرةً؛ فعلى مستوى الإدارة تسمح بورصة المناصب بمايلي:

- تحسين الموازنة بين متطلبات المنصب وشاغله ؛
- تحقيق المرونة التنظيمية من خلال سياسة النقل و حركيتها؛
- توسيع الإعتماد على التوظيف الداخلي؛
- إكتشاف وإستغلال مختلف الكفاءات.
- أما بالنسبة للأفراد فإن بورصة المناصب تساعدهم للوصول لتحقيق الأهداف التالية :
- تنمية الشعور بالإنتماء للمنظمة؛
- إتاحة الفرص لتطوير المسارات المهنية؛
- تحقيق المشاريع المهنية الفردية؛
- الشعور بالعدالة التنظيمية من خلال الشفافية التي تتيحها بورصة المناصب.

وقد حددت مديرية الموارد البشرية على مستوى سوناتراك المبادئ التالية لتنظيم العمل ببورصة المناصب التالية:

- الإعلان عن المناصب الشاغرة بالوسائل المتاحة ؛ على غرار الشبكة الداخلية؛
- إمكانية الترشح لكل من يمتلك المؤهلات المطلوبة لشغل المناصب المعلن عنها، مع إرفاق الترشح برأي المسؤول المباشر ، دون ملاحظة القبول أو الرفض.

- إعلام المترشحين بنتائج الترشح، حيث يتم تنظيم مقابلة مع المترشحين لدراسة ملفاتهم والتأكد من مؤهلاتهم وقدراتهم العملية والنفسية لشغل المناصب؛ وبعدها يتم إتخاذ القرار والإعلان عنه بإسناد المناصب للأكفأ من بين المترشحين.
- الإعتماد على بطاقات تقييم الأداء وما تتضمنه من آراء و توجيهات من المسؤولين التنفيذيين قبل الموافقة على طلبات الترشح للتعين في إطار بورصة المناصب ، و بذلك تعتبر هذه الأخيرة الأداة التي تربط عمل وظيفة تقييم الأداء بوظيفة إدارة المسارات المهنية .

و يقدم الجدول التالي معطيات حول نشاط بورصة المناصب على مستوى نشاط الإستغلال و الإنتاج في الفترة الممتدة من سنة 2011 إلى 2018 :

### الجدول (3): تطور نشاط بورصة المناصب خلال الفترة الممتدة من سنة 2011 إلى 2018

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
المناصب المعروضة	23	89	81	57	59	161	202	95
عدد المترشحين للمناصب	109	376	481	562	676	840	1328	617
عدد المؤهلين من بين المترشحين	43	239	343	341	458	529	885	407
المناصب الموزعة	22	48	74	45	39	61	107	119

المصدر : تقرير النشاط لإدارة الموارد البشرية لنشاط الإستغلال والإنتاج (نشاط المنبع سابقا) للسنوات المذكورة أعلاه.

نستخلص من الجدول أعلاه الملاحظات التالية :

- زيادة عدد المناصب المعروضة ضمن هذه الآلية و من خلال ذلك تؤكد إدارة الشركة رغبتها في إتاحة الفرصة لكافة الكفاءات البشرية التي تزخر بها ،
- تزايد الإقبال على المشاركة في البورصة بالترشح للمناصب المعروضة ، حيث هناك ارتفاع في عدد المترشحين من سنة إلى أخرى مما يوحي بتزايد ثقة العمال في نجاعة دور بورصة المناصب في تحقيق طموحاتهم في النقل الوظيفي من جهة ، و من جهة أخرى فإن تزايد عدد المترشحين يمنح لجنة الإختيار على مستوى البورصة أريحية و مجال أوسع لإختيار الأفراد المستوفين للشروط المطلوبة و هم بالتالي الأنسب لشغل المناصب المعروضة.
- بالنسبة للمناصب الموزعة نلاحظ أنها في تزايد مستمر عبر السنوات ، وذلك بصفة طردية مع عدد المناصب المعروضة و يجسد ذلك بداية الإعتماد على بورصة المناصب كآلية تسمح بالإستجابة لإرادة العمال و رغبتهم في التنقل بطريقة شفافة و بسيطة.

#### الخلاصة:

- تسعى مديرية الموارد البشرية في سوناطراك إلى تحقيق طموحات الأفراد و رغباتهم في تطوير مساراتهم المهنية مع مراعاة أهداف المنظمة و إمكاناتها و إحتياجاتها من الموارد البشرية في الزمن المناسب و بالكم المطلوب ، وعلى الرغم من إعتمادها على " معيار الأقدمية " في الترقية بالدرجة الأولى، إلا أنها تحرص على تفعيل دور تقييم الأداء في تطوير المسارات المهنية للأفراد ، و من خلال هذه الورقة البحثية توصلنا الى النتائج التالية:
- تعرضت سياسة الترقية في سوناطراك الى تعديلات و تغيرات مستمرة ، جوهرية تارةً و سطحية تارةً أخرى و هو ما يوحي بحالة من البحث و السعي المتواصل لتحسين أداء ممارسات ادارة الموارد البشرية في هذه المنظمة.
- تمكنت مديرية الموارد البشرية في سوناطراك من تجاوز أزمة تعطل الترقية بعد تعثر نظام الأجور 2008، و ذلك بإعادة النظر في اجراءات الترقية و تفعيل استغلال مخرجات نظام تقييم الأداء في إتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المسارات المهنية للأفراد.

= استخدام بورصة المناصب ساهم في تحقيق قدر من طموحات الأفراد في التنقل الوظيفي-و من خلاله في الترقية أيضاً- ، ذلك بالإعتماد على نظام تقييم الأداء؛ و سمح ذلك بوضع مسارات مهنية واضحة و شفافة يمكن من خلالها تحقيق التطور داخل الوظيفة وفق مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة.

**التوصيات:** تزخر شركة سوناطراك بالإمكانيات المادية و البشرية المعتبرة، و تملك الإرادة للإلتجاه نحو إرساء منطق الكفاءة في ادارة الموارد البشرية ، و في هذا السياق و على ضوء ما سبق يمكن تقديم التوصيات التالية :

- تفعيل التسيير التقديري للمناصب و الكفاءات كأداة للتحكم في التوازن بين العرض و الطلب من الموارد البشرية كما و نوعاً ؛ و ذلك في إطار المخطط الإستراتيجي للمنظمة؛ - إمكانية إعتماد أدوات أخرى على غرار : مرجعيات الكفاءات و تحليل الكفاءات و هي تستعمل في تقييم الأداء و تُحقق إضافة نوعية في استخراج الإنحرافات بين الكفاءات المطلوبة في المناصب و الكفاءات الموجودة في الواقع.

- تميمين نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية بما يسمح بالتحكم بشكل أفضل في ادارة المسارات المهنية وتطويرها.

### - الإحالات والمراجع :

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية :مدخل إستراتيجي ،1999 ص174.

<sup>2</sup> PALPACUER F., VERCHER C., Tessier N., Bourdon I. (2010), « Sous l'épée de Damoclès : l'évaluation des cadres, entre performance individuelle et esprit d'équipe », *Management & Avenir*, Vol. 5 n° 35, p. 15-32. DOI : 10.3917/mav.035.0015.

<sup>3</sup> LE BOTERF G. (2008), *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions*, Les éditions d'Organisation, Paris.

POSTIAUX N., BOUILLARD P., ROMAINVILLE M. (2010), « Référentiels de compétences à l'université », *Recherche & Formation*, n° 64, pp. 15-30.

<sup>4</sup> Barrette, Jacques, Carrière, Jules : *Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé*, Canadian Journal of Administrative Sciences; Dec 2005.

<sup>5</sup> Barney J: "Firm resources and sustainable competitive advantage", journal of management,1991 et Wernerfelt,B: "A resource-based view of the firm",strategic management journal,vol-05,1984 .

<sup>6</sup> Ait Rezzouk A : *gestion stratégique des Rh, Relation entre stratégie et performance, thèse de doctorat , université Nancy 2 , dec 2007.*

Bayad.M : « *Gestion stratégique des RH, fondements et modèles* », séminaire de recherche, ESA Grenoble, Mars, 2002

<sup>7</sup> Freund, Yannick , *Ressources humaines : Outils et méthodes de management des RH* ,Ed: Maxima , 2017

<sup>8</sup> SCHMIDT G et MERCIER E : " *Gestion des RH* " , Dareios et pearson Education ,2012. 144

<sup>9</sup> Pottiez.J : « *Evaluation de la performance de la formation en entreprise pour une approche systémique* », thèse de doctorat en stratégie et management des organisations, université de Lille, 2011.P375

<sup>10</sup> J M Peretti , *gestion des Ressources Humaines vueibert*, 2015 P 80.

<sup>11</sup> SONATRACH DIRECTION RESSOURCES HUMAINES *les politiques ressources humaines.*

<sup>12</sup> SONATRACH DIRECTION RESSOURCES HUMAINES BILANS D'activité Exploration –Production/Direction RH/ exercices 2013-2018 .

### كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA

بوسوسة نعيمة (2020)، دور تقييم الأداء في إدارة المسارات المهنية للأفراد ضمن المقاربة التركيبية لممارسات إدارة الموارد البشرية - حالة شركة سوناطراك (نشاط الاستغلال والإنتاج) -، مجلة المؤسسة، المجلد 09 (العدد 01)، الجزائر: جامعة الجزائر3، ص. ص 53-66.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلد من قبل المؤلفين المعينين وفقا لـ رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف غير تجاري - مع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).

مجلة المؤسسة مرخصة بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - مع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.  
Entreprise Review is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.