

التكامل في ممارسة نشاطي تقييم أداء الموارد البشرية والتكوين في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE سطيف

Integration in the practice of human resources performance evaluation and training activities At the GRTE Setif Electricity Transmission Network Management

رقام ليندة¹*

¹ جامعة فرحات عباس سطيف 1 (الجزائر). lynda.ragguem@univ-setif.dz

تاريخ النشر: 2021/12/30

تاريخ القبول: 2021/11/27

تاريخ الاستلام: 2021/11/07

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة التكامل في ممارسة نشاطي تقييم أداء الموارد البشرية والتكوين في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE سطيف. ويعد نشاطي تقييم الأداء والتكوين من الأنشطة الأساسية التي تقوم بهما إدارة الموارد البشرية بهدف الكشف عن مستوى أداء الموارد البشرية وتحسينه أو تدعيمه بفضل عمليات التكوين. كما يكشف تقييم الأداء عن إيجابيات وعيوب العملية التكوينية. لهذا جاءت هذه الدراسة لتؤكد على طبيعة العلاقة التفاعلية والتكاملية للنشاطين.

وخلصت الدراسة، وبالرغم من بعض النقائص، إلى توفر عملية التكامل في ممارسة نشاطي تقييم أداء الموارد البشرية وتكوينهم في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE. مؤكدة على سيادة النظرة الكلية المتفاعلة لأنشطة مديرية الموارد البشرية في هذه المؤسسة.

كلمات مفتاحية: تقييم الأداء، التكوين، الموارد البشرية، التكامل.

تصنيفات JEL : D04 ; D02 ; M12 ; D22

Abstract:

This study aims to reveal the degree of integration in the practice of human resources performance evaluation and training activities at the GRTE Setif Electricity Transmission Network Management Organization. The two activities of performance evaluation and training are among the basic activities carried out by the HRD with the aim of revealing the level of human resources performance and improving or supporting it through training processes. Performance appraisal also reveals the pros and cons of the formative process. Therefore, this study came to confirm the nature of the interactive and complementary relationship of the two activities.

The study concluded, despite some shortcomings, that there is an integration process in the practice of the two activities of evaluating the performance of human resources and their formation in the GRTE. Emphasizing the supremacy of the interactive holistic view of the activities of the Human Resources Direction in this Organization .

Keywords: Performance Evaluation, Training, Human resources, Integration.

JEL Classification Codes: D04 ; D02 ; M12 ; D22

1. مقدمة:

تمثل وظيفة الموارد البشرية إحدى وظائف المؤسسة، يمارسها كل مسؤول مسير. وكونها إدارة، تتجسد في وحدة تنظيمية، يمارسها مختصون معتمدون على خلفياتهم النظرية العلمية والقانونية. وهي ذات طبيعة استشارية تقدم خدماتها واقتراحاتها لكل المديرين والعاملين في المؤسسة.

تؤدي هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذا في ظل إستراتيجية خاصة بها تتكامل مع رسالة وإستراتيجية المؤسسة ككل. تشكل هذه الأنشطة . ومع بعضها. نظاما متفاعلا متكاملًا لتحقيق هدف إدارة الموارد البشرية، والمتمثل في توفير قوة عمل مكوَّنة ومحفَّزة ذات أداء متميز تُمكن من إنجاز إستراتيجية المنظمة وأهدافها.

ومن الأنشطة التي تمارس إجراءاتها إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية بالتنسيق مع بقية الوحدات التنظيمية في المؤسسة، نشاطي تقييم أداء الموارد البشرية والتكوين. فهذان النشاطان يشكلان نظاما متفاعلا ومتكامل ويتم إنجازهما عبر سلسلة من الإجراءات والخطوات المترابطة. فتقييم الأداء وما يعطيه من معلومات يمثل مدخلات بالنسبة للعملية التكوينية. فهو المرجع الأساسي للكثير من المؤسسات لتحديد احتياجاتها التكوينية ومن ثم تصميم برامجها التكوينية. ومخرجات التكوين تعد مدخلات لتقييم الأداء الذي يقوم بمراجعة وتقييم فعالية برامج التكوين.

وعلى ضوء هذا الطرح تبلور معالم إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

هل يوجد تكامل بين نشاطي تقييم أداء الموارد البشرية والتكوين في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE بسطيف؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نستعين بالفرضيتين الآتيتين:

1. تتناول برامج التكوين النقص الذي كشف عنه تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE بسطيف.

2. الطرق المستعملة في تقييم برامج التكوين تكشف عن استجابتها لمخرجات تقييم الأداء في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE بسطيف.

وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الكشف عن درجة التنسيق والتكامل بين نشاطي تقييم الأداء الفردي والتكوين.
- التعرف على مدى سيادة فكرة الترابط والتفاعل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية خلال الممارسة في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE.
- الكشف عن أهمية نشاطي تقييم أداء الموارد البشرية والتكوين في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وهذا للإجابة عن إشكاليتهما. مستعينين بأداة البحث المتمثلة في استمارة استبيان. وعليه، فقد تم تقسيم الدراسة إلى محورين أساسيين هما: المحور النظري، والذي تناول كل ما يتعلق بتقييم أداء الموارد البشرية والتكوين، وآخر ميداني جرى فيه اختبار فرضيات المقال.

2. محور الدراسة النظرية:

سنتناول خلاله ما يأتي:

1.2 ماهية تقييم أداء الموارد البشرية:

يتفق الباحثون على أن تقييم الأداء هو عملية يتم خلالها الحكم على مستوى كفاءات الموارد البشرية. فقد عرفه Sekiou L وآخرون، على أنه نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية، يتمثل في إصدار حكم عام وموضوعي على العامل فيما يتعلق بمهامه خلال فترة محددة، وهذا بناء على معايير واضحة ومقاييس محددة (Sekiou, 2001, p. 304). ويعرفه على السلي على أنه حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء هدفها قياس أداء الفرد (أو المجموعة) ومقارنته بالأداء المستهدف، والحكم على مدى الكفاءة (السلي، 2008، صفحة 236).

فتقييم أداء الموارد البشرية هو عملية تتمثل في مجموع الإجراءات التي تتطلب تقييمات مكتوبة عن العاملين، تعد بشكل دوري منتظم. تساعد هذه الإجراءات في استخدام المعلومات المجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم.

الغرض من عملية التقييم هو الحكم على مدى التقدم بالنسبة لأنشطة معينة مطلوب القيام بها أو صفات معينة مطلوب توافرها. والتعرف على جوانب القوة فيجري دعمها وجوانب الضعف يجري تصحيحها، فالغرض من عملية التقييم هو تحسين الأداء .

ولتقييم الأداء عدة فوائد تعود على الفرد والمؤسسة، لكن وارتباطا بموضوعنا، فإن أهمية تقييم الأداء تتجسد في مساعدة المؤسسة في تحديد احتياجاتها التكوينية سواء كان من حيث العدد أو النوعية. كما أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد مواضيع البرامج التكوينية وأساليبها. ومن ثم فإن الاحتياجات التكوينية وتحديدها وكذا مواضيعها لا يتم عشوائيا، وإنما يركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء فعلي للعاملين في المؤسسة.

يحتوي نظام تقييم أداء الموارد البشرية على نظامين فرعيين يتمثلان في طرق التقييم ومقابلة التقييم. سنعرج عليهما وباختصار.

2.2 طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق أو النظم التي تستخدم في تقييم الأداء نذكر منها: الترتيب الرقمي أو الرمزي، طريقة الترتيب العام، طريقة المقارنة الزوجية، وهي طرق تجيب عن سؤال من الذي يقدم أحسن أداء، كما تسمى أيضا بالطرق المقارنة Comparatives أو المعيارية Normatives. أما طريقة الاختيار الإجباري، وطريقة الأحداث الحرجة فهي من الطرق السلوكية Comportementales. بالإضافة إلى تقييم الأداء بالنتائج أو الأهداف وطريقة 360° وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأداء.

مع العلم أن لكل طريقة من هذه الطرق سلبياتها وإيجابياتها. لهذا تتجه كثير من المنظمات اليوم إلى استخدام ما يسمى بالطريقة المشتركة أي أكثر من طريقة للتقييم للتقليل من عيوبها وبالذات التحيز، كما هناك اتجاه متزايد لاستخدام طريقة التقييم بالنتائج حيث يشارك العامل في وضع معايير التقييم ومن ثم يقيم نفسه بنفسه بمشاركة رئيسه المباشر. وتناقص في استعمال طرق الترتيب.

إلا أن طريقة 360° المستعملة حديثا هي الأفضل كونها تسمح للفرد أن يكون طرفا في تقييم نفسه، ومن جهة أخرى يتعرف أحسن على نفسه، ومن ثم تقضي نهائيا على التحيز الذي قد يكون في حالة ما إذا كان القائم بالتقييم شخصا واحدا وعموما يكون الرئيس (Thévenet, 2012, p. 129).

3.2 مقابلة التقييم:

لا يمكن للمؤسسات ممارسة طرق التقييم دون أن تتوجها بمقابلة التقييم، حيث يتم مناقشة مشاكل الأداء بين الرئيس والمرؤوس والتوصل معا إلى الحلول. ويعتقد الكثير من الباحثين بأهمية المقابلة، والتي يسميها البعض "مقابلة مراجعة الأداء"، شريطة أن تكون طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين طيبة. وعلى قدر طبيعة العلاقة يستطيع أن ينجح ويحقق الرئيس أهداف المقابلة والمتمثلة في استدراك نقائص الأداء.

4.2 ماهية التكوين:

لا يمثل التكوين نشاطا مستقلا عن بقية أنشطة إدارة الموارد البشرية، كما لا يمثل هدفا في حد ذاته، بل هو وسيلة تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحسين الأداء وتطويره، وتوجيه السلوكيات بهدف تحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء.

هناك من يرى أن التكوين عملية مدروسة لتعديل الاتجاه، والمعرفة أو المهارة، من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد، أو مجموعة من الأنشطة (كشواي، 2006، صفحة 118). ومن الباحثين من يعرف التكوين على أنه مجهود مخطط يهدف إلى تطوير قدرات العاملين على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، وترشيد سلوكياتهم بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة (رقام، 2020، صفحة 137). وعليه يؤدي التكوين إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الفنية والسلوكية للعاملين.

ويخضع العاملون للتكوين حينما ينخفض مستوى أداءهم ويكون سبب هذا أخطاء تمت ملاحظتها من خلال نشاط التقييم. على مستوى كل من المعارف والقدرات والسلوكيات. مع العلم أن الأداء يتوقف أيضا على عوامل ظرفية مثل التكنولوجيا المستعملة أو نوعية الإشراف.

ومن أهم أهداف العملية التكوينية هو رفع مستوى أداء العامل وإثراء معارف العاملين وتكييف قدراتهم مع التطورات (Dolan, 2002, p. 308).

5.2 مكونات العملية التكوينية:

سنركز على المكونات ذات العلاقة المباشرة بتقييم الأداء، كتحديد الاحتياجات التكوينية ومحتواه وأساليب وأنواع التكوين، وفي النهاية نتناول طرق تقييم التكوين كونها تمثل تغذية عكسية لنشاط تقييم الأداء.

1) تحديد الاحتياجات التكوينية : حتى وإن كان التكوين مكلفا ومفروضا في بعض الدول بقوانين، فهو حيوي وضروري للمنظمات التي تبحث عن البقاء، لهذا يجب أن تعتمد معايير اختيار وتنفيذ البرنامج التكويني على الاحتياجات الفعلية للمنظمة.

وتمثل الاحتياجات الفجوة بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف وسلوكيات وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل. وتحليل هذه الاحتياجات يسمح بتحديد المكان الذي سيتم فيه التكوين ومحتواه والمعنيين به ونوع المعارف والقدرات وكذا السلوكيات التي يجب على العاملين اكتسابها.

وأشهر طرق تحليل الاحتياجات هي : التحليل العام، تحليل الأداء، تحليل الكفاءات (Dolan, 2002, p. 312).

أ) طريقة التحليل العام: من أقدم الطرق في التحليل وأكثرها استعمالا، وتحتوي ثلاث مستويات لتحليل الاحتياجات وهي: المنظمة، المهام المطلوب القيام بها، الفرد.

تحليل الاحتياجات للمنظمة ككل: وتتم من خلال:

- مراجعة الأهداف على المدى القصير والطويل للمنظمة ككل وكل ما يمكنه أن يؤثر على هذه الأهداف .
- تحليل للموارد البشرية لضمان توازن العرض والطلب من الموارد البشرية في المنظمة وهذا بالرجوع إلى خطتها للموارد البشرية .
- تحليل مؤشرات الأداء التي تعطي معلومات عن الأداء الحالي لمجموعات العمل والمنظمة في مجموعها. وتتمثل هذه المؤشرات في: تكاليف اليد العاملة، مستوى الإنتاج، جودة المنتج، الفاقد، الاهتلاكات والصيانة. تضع المنظمة قيم نسبية لهذه المؤشرات ثم تحللها بطريقة تسمح بتقييم الفعالية العامة لبرامج التكوين كما تحدد احتياجاتها من التكوين لمختلف مجموعات العمل.
- تحليل محيط العمل بالرجوع إلى معدلات الغياب ودوران العمل ومستوى الرضا باستعمال وسيلة الاستبيان ومن أشهرها ما قام به معهد البحث الاجتماعي لجامعة Michigan. وظهور الاختلالات والفجوات بين اتجاهات وسلوكيات العاملين يمكن أن يتم تخفيضها من خلال برامج تكوينية .

تحليل الاحتياجات من حيث المهام: تسمح هذه العملية بالحصول على معلومات عن المهام التي يجب تنفيذها بالنسبة لكل عمل (معلومات قاعدية موجودة في وصف المناصب) والكفاءات المطلوبة للقيام بهذه المهام (الموضوعة حسب خصوصية الأعمال أو الكفاءات المطلوبة لشغلها)، ومستوى الأداء المطلوب لهذه المهام. هذه المعلومات يتم الحصول عليها من العاملين أنفسهم أو ملفاتهم أو من رؤسائهم. يسمح هذا التحليل باختيار البرنامج التكويني المناسب الذي يتلائم والاحتياجات. ويجب أن ينصب مجهود التكوين في هذه الحالة على المهام المتكررة وكذا الهامة ونوعا ما صعوبة التعلم، والتي يمكن التعرف عليها من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على المتكون كأن يوضح عدد مرات القيام بهذه المهمة وأهميتها بالنسبة للمنظمة وأثرها على أدائها و فيما تكمن صعوبة تعلمها .

تحليل احتياجات الفرد العامل: تحلل المنظمة الاحتياجات لكل عامل قبل أن تحدد خيارها للبرنامج التكويني . يتم هذا بالرجوع إلى تقارير تقييم الأداء لكل عامل، وكذا مراجعة التقييم الذاتي حيث يحدد العامل احتياجاته الخاصة من التكوين المرتبطة بعمله الحالي أو المناصب التي يريد الوصول إليها مستقبلا .

(ب) طريقة تحليل الأداء: بالرغم من أنها تشبه طريقة تحليل المهام والأفراد إلا أن طريقة تحليل الأداء تهدف إلى معالجة الفجوات والانحرافات التي يرتكها العامل خلال تنفيذه لعمله. مع العلم أن هناك نوعان من الانحرافات داخل المنظمة. فهناك انحرافات مرتبطة بكفاءات العاملين والتي يمكن معالجتها بالتكوين، وانحرافات مرتبطة بتنفيذ العمل والتي يمكن أن تكون نتيجة الإشراف السيئ أو أسباب أخرى. والتكوين لا يمكنه معالجة إلا النوع الأول من الانحرافات. ولتحديد أسباب معظم مشاكل الأداء واتخاذ قرار التصحيح من خلال نشاط التكوين يجب القيام بتحليل الأداء بالأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الخمس الآتية: ظروف العمل، مواصفات العامل، سلوكيات العامل، نتائج العمل المنفذ والتغذية العكسية حول هذه النتائج .

(ج) طريقة تحليل الكفاءات: يؤكد تحليل الكفاءات على توفير الإمكانيات التي تسمح بزيادة وتطوير كفاءات العاملين. يتم خلالها تعرف القائمين بالتكوين على الكيفية التي يجب أن تنفذ بها الأعمال ومن ثم يقدمون هم التكوين المناسب والضروري للحصول على الكفاءات المطلوبة.

حسب هذا المدخل تقسم احتياجات التكوين إلى ثلاث فئات: الاحتياجات المتكررة، الاحتياجات قصيرة الأجل، الاحتياجات طويلة الأجل.

برامج التكوين المتكررة لتغطية الاحتياجات المتكررة تعطى بشكل دوري ومنتظم. فيقدم خلاله تكوين للعاملين الجدد الذين تنقصهم عموماً معارف عن ثقافة المنظمة وطرقها في العمل وقوانينها الخاصة. كما تهتم بعض البرامج بالاحتياجات قصيرة الأجل، مثلاً في حالة برنامج مخصص لبعض العاملين يعلمهم كيفية استعمال آلة جديدة.

أما الاحتياجات طويلة الأجل والتي تعني إعداد برنامج تكوين يجب أن يستعمل لفترة طويلة كتقييم وتخطيط المسارات المهنية المستقبلية.

(2) أساليب التكوين :

عدة أساليب شائعة في تنفيذ البرنامج التكويني منها : المحاضرات، المؤتمرات، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار أو المحاكاة، التكوين عن بعد، المناقشات المبرمجة، الندوات (ورش العمل)، التكوين باستخدام التقنيات السمعية البصرية... (رضا، 2012، صفحة 35). مع العلم أن برنامج التكوين لا يهدف إلى تحصيل معارف فحسب بل إلى كيفية تطبيقها في الأعمال وفي أماكن العمل.

يتوقف قرار اختيار أسلوب ما للتكوين على نوع المعلومة المنقولة خلال التكوين، وكذا اختيارات القائم بعملية التكوين، والمخصصات المالية لهذه العملية. وعموماً الطريقة الأفضل للتكوين هي التي تشجع على المشاركة الحيوية للعامل في عملية التعلم والتي وحدها تمكنه من تذكر المعلومة وتنفيذها خلال الممارسة.

(3) محتوى التكوين:

بالإضافة إلى اختيار أسلوب التكوين المناسبة يجب تكييف محتوى برامج التكوين مع أنواع المهارات التي يجب تعلمها. ويوجد ثلاث مستويات للتعلم التي تناسب مواضيع للتكوين وهي كالتالي:

المستوى الأول أو الأدنى للتعلم: وهي حصول العامل على معارف أساسية تتمثل في مفاهيم حول قطاع نشاطه وتعويدته على لغة العلاقات الملازمة لها.

المستوى الثاني للتعلم : حصول العامل على مهارات تسمح له بالقيام بالعمل في قطاع معين .

المستوى الثالث أو الأعلى للتعلم: يهدف إلى تحسين مهارات العامل بجعله يعيش تجربة عمل تزيد من قدراته في مجال نشاطه أو تحسن من كفاءته. وهذا المستوى بالذات هو الذي تكشف عن فجوته ونقائصه عملية تقييم الأداء.

4) أنواع التكوين:

يمثل الموقع أو المكان الذي يجري فيه التكوين آخر عناصر إعداد برنامج التكوين. وقرار اختيار مكان التكوين يأخذ في الحسبان نوع التكوين ومستواه وتكاليفه والزمن الضروري له.

ويتوفر للمنظمات خيارين لمواقع التكوين إما أن يتم التكوين في مكان العمل. فهو يصمم وينفذ من قبل المؤسسة، حيث يحدث التعلم مباشرة أثناء العمل. ويتم بفضل التريض وتدوير العمل والوصاية Le mentorat والمساعدة المهنية L'assistance professionnelle . ونجاحه يتوقف على المصدر الذي يوفر المهارة أو المعلومة. وهذا الشكل يسمح بتكيف التكوين مع خصوصية المؤسسة (Citeau, 2000, p. 107) . أو يكون التكوين الخارجي مضمون من قبل منظمات خارجية متخصصة، يحدث في إطار اتفاقيات التكوين.

5) تقييم البرنامج التكويني:

يعني قياس أثر البرنامج التكويني على أداء العاملين بعد الانتهاء منه ويتم من خلال الطرق الآتية :

1) قياس ردود فعل المتدربين ووجهات نظرهم في كل ما يتعلق بالبرنامج. حيث يمكن استعمال استمارة استقصاء لجمع البيانات حول أثر هذا البرنامج سواء كان بعد الانتهاء مباشرة من العملية التكوينية L'évaluation à chaud أو بعدها بفترة L'évaluation à froid .

2) معرفة أثر البرنامج على أداء المتكويين من خلال اختبار معلومات عرضت في البرنامج .

3) سلوك العمل والذي يتم بعد فترة (سنة أشهر على العموم) من رجوع المتكويين إلى عملهم ويتحقق من خلال: أ) زيارة المتكويين في مواقع عملهم وملاحظتهم .

ب) استقصاء آراء الرؤساء المباشرين في أداء هؤلاء قبل وبعد البرنامج (Allégre, 2008, p. 154) .

ت) الرجوع إلى تقارير تقييم الأداء لتوضيح النواحي المطلوب قياسها .

4) يتم التقييم على مستوى المنظمة من خلال معرفة مستوى إنتاجيتها، الوقت المستغرق في العمليات، الفاقد من الموارد، معدلات الغياب ودوران العمل، الأرباح ومعدلات التوسع .

5) تقديم التغذية المرتدة عن أداء العاملين والتي يمكن أن تستخدم في برامج تكوينية لاحقة مع تحسينها وتطويرها .

3. محور الدراسة الميدانية:

تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE سطيف. ووقع اختيارنا على هذه المؤسسة نظرا لتقاليد التكوين التي تعرفها والأهمية التي تمنحها لهذا النشاط. فهي تملك مراكز ومعاهد للتكوين خاصة بها. كما لدى المؤسسة مصلحة خاصة تهتم بإجراءات التكوين والتطوير، ويخضع كل العاملون لديها إلى التكوين منذ صدور قرار توظيفهم، بالإضافة إلى ذلك أن التقييم الرسمي في هذه المؤسسة سنوي. ومن ثم فهي مؤسسة تتوفر على مرتكزات دراستنا، والتي تمت بالاستعانة باستبيان كأداة للبحث. فقد تم توزيع 70 استبيان

على العاملين (إطارات عليا، إطارات وسطى، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ) ولم يسترجع منها سوى 44 نتيجة الصعوبات المعروفة. ولوصف درجات الموافقة على مختلف العبارات ليتم تقييم مستوى الموافقة على الإجابة تم الاعتماد على المتوسط الحسابي، بحيث إذا كان المتوسط الحسابي محصور بين (1 - 2.33) فمستوى الموافقة منخفض، وإن كان محصور بين (2.34 - 3.66) فهو متوسط، وإن كان محصور بين (3.67 - 05) فإن مستوى الموافقة عال على عبارات الاستبيان. كما بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان 0.74 وهي نسبة مقبولة وتبين الاتساق الداخلي لعباراته .

هادفين من خلال هذه الدراسة الميدانية الإجابة عن التساؤل الآتي: هل يوجد تكامل بين نشاطي تقييم

أداء الموارد البشرية والتكوين في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE بسطيف؟

وللإجابة على هذه الإشكالية اعتمدنا على الفرضيتين الآتيتين:

1. تتناول برامج التكوين النقص الذي كشف عنه تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE بسطيف. والتي تم قياسها بالأبعاد الآتية: مصدر تحديد الاحتياجات التكوينية ومحتوى برامج التكوين ونتائج تقييم الأداء، وأساليب التكوين وأنواعه ونتائج التقييم.
2. الطرق المستعملة في تقييم برامج التكوين تكشف عن استجابتها لمخرجات تقييم الأداء في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE بسطيف. والتي تم قياسها بعد طرق تقييم البرامج التكوينية ونتائج تقييم أداء العاملين .

1.3 عرض نتائج الاستبيان المتعلق بالفرضية الأولى:

فيما يلي عرض لنتائج الاستبيان المتعلق بدرجات الموافقة على البعدين الآتين : درجات الموافقة على

عبارات مصدر تحديد الاحتياجات التكوينية ومحتوى برامج التكوين ونتائج تقييم الأداء، ودرجات الموافقة على

عبارات أساليب التكوين وأنواعه و نتائج تقييم الأداء، على التوالي:

الجدول رقم(1): درجات الموافقة على عبارات مصدر تحديد الاحتياجات التكوينية ومحتوى برامج التكوين ونتائج تقييم الأداء،

وطرق التكوين وموقعه.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم
مصدر تحديد الاحتياجات التكوينية					
01	يتم الاعتماد على مخرجات تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التكوينية	3,8182	0,97104	عالية	إيجابي
02	ملف تقييم الأداء الخاص بكل عامل يساعد في الكشف عن الحاجة الفعلية للتكوين	3,9318	0,92504	عالية	إيجابي
03	نتائج تقارير تقييم الأداء تساهم في تحديد من هم بحاجة إلى التكوين	3,7500	0,96749	عالية	إيجابي
04	نتائج تقارير تقييم الأداء تساهم في تحديد عدد المحتاجين إلى تكوين	3,6364	1,01365	متوسطة	حيادي
	المجموع	3.8737	0.969	عالية	إيجابي

محتوى برامج التكوين					
05	عادة ما تتناول مواضيع التكوين النقص الذي كشف عنه التقييم	3,5682	0,89955	متوسطة	حيادي
06	مدة برامج التكوين كافية لتغطية النقص الذي كشف عنه تقييم الأداء	3,1364	1,09100	متوسطة	حيادي
07	يشارك العامل الرئيس في تحديد محتوى التكوين التي كشف عنها تقييم الأداء	3,2727	1,06452	متوسطة	حيادي
	المجموع	43073,	0,67304	متوسطة	حيادي
أساليب التكوين وأنواعه					
8	اختيار الأسلوب المتبع في التكوين يكون وفق الاحتياجات التي كشف عنها تقييم الأداء	3,9773	4,44338	عالية	إيجابي
9	تساهم أساليب التكوين المستعملة في سد الفجوة التي كشف عنها تقييم الأداء	3,4773	1,02273	متوسطة	حيادي
10	يتم الاستعانة بالمُرَافِق (عامل ذو خبرة) في التكوين لمعالجة النقص الذي كشف عنه التقييم	3,5227	0,90190	متوسطة	حيادي
11	يزودك أسلوب المحاضرة بالمعارف التي تسمح لك بتصحيح النقص الذي كشفه تقييم الأداء	3,4318	0,97403	متوسطة	حيادي
12	تساعدك الوسائل السمعية البصرية المستعملة في التكوين في تصحيح النقص الذي كشف عنه تقييم الأداء.	3,7273	0,84533	عالية	إيجابي
13	تساعدك الأدوات التكنولوجية الحديثة المستعملة في التكوين (الإنترانت Intranet مثلا) في معالجة النقص الذي كشف عنه تقييم الأداء.	3,9773	0,79207	عالية	إيجابي
14	تساهم أنواع التكوين في رفع كفاءة المتكون في التعامل مع مختلف الموارد (المواد، الأدوات والأشخاص)	3,9545	0,77623	عالية	إيجابي
15	يتحدد نوع التكوين بناء على النقص الذي كشف عنه تقييم أداء العامل	3,7045	0,90424	عالية	إيجابي
16	تعتمد المؤسسة على التحسين (Perfectionnement) لمعالجة النقص الذي كشف عنه تقييم الأداء	3,2955	0,82348	متوسطة	حيادي
17	تعتمد المؤسسة على التكوين المهني المتخصص (Formation Professionnelle Spécialisée) لمعالجة النقص الذي كشف عنه تقييم الأداء	3,5909	0,97213	متوسطة	حيادي
18	تعتمد المؤسسة على الرسكلة (Recyclage) لمعالجة النقص الذي كشف عنه تقييم الأداء	3,4091	1,04143	متوسطة	حيادي
	المجموع	73,6	0,56689	عالية	إيجابي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.24

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن العبارات (من 1 إلى 4) درجات الموافقة عالية وهذا بالرجوع إلى المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.87 والذي يقع ضمن نطاق درجة الموافقة العالية بانحراف معياري ضعيف 0.96 والذي يفسر غياب التشتت في آراء العينة، مما يؤكد (وحسب رأي المستجوبين) أن تقييم الأداء يمثل مصدرا أساسيا في

تحديد الاحتياجات التكوينية في مؤسسة GRTE.

أما فيما يتعلق بمحتوى البرامج التكوينية وعلاقتها بمخرجات تقييم الأداء والتي عبرت عنها المفردات (من 5 إلى 7) فقد حازت على درجة موافقة متوسطة كونها وقعت في هذا المجال للمتوسط الحسابي، مما يبين أن تصميم البرنامج التكويني (المحتوى، التوقيت) لا يؤخذ في الحسبان إلا نسبياً مخرجات العملية التقييمية. وأظهرت نتائج التحليل فيما يتعلق بمحور أساليب التكوين وأنواعه في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE سطيف أن مجموع متوسطات درجات الموافقة لهذا المحور يقع ضمن نطاق درجة الموافقة العالية إذ بلغ المتوسط العام 3.67 بانحراف معياري ضعيف قدر بـ 0.566. وهو ما يفسر عدم وجود تشتت في آراء المستجوبين. مع العلم أن كل من العبارات (9، 10، 11، 16، 17، 18) على التوالي قد تحصلت على درجات موافقة متوسطة إلى قوية نوعاً ما. وهذا ما يعكس الموافقة النسبية على هذه العبارات إذ لا تعتمد على مخرجات التقييم في تحديد أساليب وأنواع التكوين مثل ما هو مطلوب في مثل هذه الحالة.

2.3 عرض نتائج الاستبيان المتعلق بالفرضية الثانية :

الجدول رقم (2): درجات الموافقة على عبارات طرق تقييم البرامج التكوينية ونتائج تقييم أداء العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم
19	ملاحظة المتكويين أثناء تكوينهم تسمح بالحكم على مدى الارتباط بين نتائج التقييم و التكوين L'évaluation pendant la formation	3,5000	1,00000	متوسطة	حيادي
20	تقييم برنامج التكوين عند انتهائه مباشرة يسمح بالحكم على مدى تحسن مستوى أداء المتكويين L'évaluation à chaud	3,6591	0,83369	عالية	إيجابي
21	تقييم برنامج التكوين بعد مدة من عودة المتكويين إلى عمله، يسمح بالحكم على مدى تصحيح النقص الذي كشف عنه تقييم الأداء L'évaluation à froid	3,7045	0,70148	عالية	إيجابي
22	المقابلات الشخصية تسمح بالكشف عن مدى تصحيح البرنامج التكويني للنقص الذي كشف عنه تقييم الأداء.	95003,	1,00000	عالية	إيجابي
23	اختبارات المستوى يسمح بالكشف عن مدى تصحيح البرنامج التكويني للنقص الذي كشف عنه تقييم الأداء.	3,4773	0,95208	متوسطة	حيادي
24	يُعتَمَد على تقارير تقييم البرامج التكوينية في الحكم على مدى استجابة البرنامج لنتائج تقييم الأداء.	3,8182	0,89632	عالية	إيجابي
المجموع		8843,6	0,67048	عالية	إيجابي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.24

يبين الجدول أعلاه أن عباراته في مجملها تعرض مدى كشف الطرق المستعملة في تقييم برامج التكوين

عن استجابتها لمخرجات تقييم الأداء في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE سطيف، وقد جاءت مجموع متوسطات درجات الموافقة لهذه العبارات تقع ضمن نطاق درجة الموافقة العالية، إذ بلغ المتوسط العام 3.68 بانحراف معياري ضعيف قدر بـ 0.67 وهو يفسر عدم وجود تشتت في آراء المستجوبين. وقد تحصلت العبارتين (19، 23) على درجة موافقة متوسطة ما يعكس الموافقة النسبية على العبارتين من قبل المستجوبين، ما يظهر أن كل من طريقة الملاحظة أثناء التكوين واختبارات المستوى إما لا تمارسان كطرق لتقييم البرامج التكوينية في مؤسسة GRTE أو تمارس لكن ليست لها علاقة بمخرجات تقييم الأداء.

3.3 مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيتين:

نحاول تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية على ضوء فرضيتيها، والتي نريد من خلالهما الإجابة على التساؤل المتمثل في: هل يوجد تكامل بين نشاطي تقييم أداء الموارد البشرية والتكوين في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE بسطيف؟

(1) مناقشة نتائج الفرضية الأولى: والتي تنص على: تتناول برامج التكوين النقص الذي كشف عنه تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE بسطيف.

وقد تبين من خلال نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بمحور مصدر تحديد الاحتياجات التكوينية ونتائج تقييم الأداء الموضحة في الجدول رقم (1) أنه يتم الاعتماد على مخرجات تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التكوينية، ولهذا تمتلك المؤسسة ملف تقييم الأداء الخاص بكل عامل يساعد في الكشف عن الحاجة الفعلية للتكوين، وأن نتائج تقارير تقييم الأداء السنوي تساهم في تحديد من هم بحاجة إلى التكوين. وهي عبارات ذات درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي قدره 3.87 والذي ينتمي إلى مجال الموافقة (3.67-05). في حين نجد أن نتائج تقارير تقييم الأداء لا تحدد بشكل مطلق عدد الذين يحتاجون إلى التكوين، والذي قد يعني أن هذا العدد لا يشمل فقط من كان تقرير أدائهم السلبي بل يشمل أيضا عاملون آخرون ولأسباب أخرى. ولكن ما هو مؤكد أن تحديد الاحتياجات التكوينية في مؤسسة GRTE تعتمد وبشكل كبير على نتائج تقارير تقييم الأداء. وبينت نتائج المحور المتعلق بمحتوى برامج التكوين وعلاقتها بنتائج تقارير الأداء الموضحة في الجدول رقم (1)، أنه عادة ما تتناول مواضيع التكوين النقص الذي كشف عنه التقييم، ومدة برامج التكوين كافية لتغطية النقص الذي كشف عنه تقييم الأداء، ومشاركة كل من العامل والرئيس المباشر في تحديد برامج التكوين التي كشف عنها تقييم الأداء، قد حازت على درجات موافقة متوسطة 3,43 من قبل المستجوبين ما يكشف عن الموافقة النسبية على هذه العبارات، ويؤكد أن لا محتوى التكوين ولا مدته ولا رأي العمال فيه يتكامل كلياً مع نتائج تقارير الأداء.

كما بينت نتائج الجدول رقم (1) وفي المحور المرتبط بأساليب التكوين وأنواعه أن اختيار الأسلوب المتبع في التكوين يكون وفق الاحتياجات التي كشف عنها تقييم الأداء، وأن الوسائل السمعية البصرية والأدوات

التكنولوجية الحديثة المستعملة في التكوين تساعد في تصحيح النقص الذي كشفه تقييم الأداء، كما تساهم أنواع التكوين المستعملة في المؤسسة في رفع كفاءة المتكون في التعامل مع مختلف الموارد. بالإضافة إلى أن نوع التكوين يتحدد بناء على النقص الذي كشف عنه تقييم أداء العامل، وهي عبارات ذات درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي قدره 3,67 والذي ينتهي إلى مجال الموافقة (05-3.67). مما يعني أن مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE تستخدم وتحدد أساليب ونوع التكوين وفقا لنتائج تقييم الأداء. إلا أن باقي العبارات تحصلت على درجات موافقة متوسطة بمتوسط حسابي متوسط، ومع هذا تبقى درجة الموافقة على عبارات هذا الجدول في مجملها عالية وتؤكد أن أساليب وأنواع التكوين تعالج النقص الذي كشف عنه تقييم الأداء في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE.

ومن ثم فإنه يوجد تكامل تام بين تحديد الاحتياجات التكوينية ومخرجات تقييم أداء الموارد البشرية، لكن يغيب هذا الارتباط الكامل ويكون نسبيا بين محتوى برامج التكوين ومخرجات نظام التقييم. ويكون عال إلى حد ما بين أساليب وأنواع التكوين من جهة ونتائج تقييم الأداء من جهة أخرى في مؤسسة GRTE.

وعلى هذا الأساس نقبل وبشكل متوسط الفرضية الأولى والتي تنص على أن برامج التكوين تتناول النقص الذي كشف عنه تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE سطييف. لأن التكامل لم يتوفر إلا بشكل متوسط في محتوى البرامج، وهذا متغير هام في العلاقة بين نشاطي تقييم أداء العاملين والتكوين، فالمحتوى هو الذي يغطي الفجوة بين ما يجب وما عليه هذا الأداء فعليا.

(2) مناقشة نتائج الفرضية الثانية: والتي جاء فيها: الطرق المستعملة في تقييم برامج التكوين تكشف عن استجابتها لمخرجات تقييم الأداء في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE بسطييف.

بينت نتائج الجدول رقم (2) أن جل درجات الموافقة على عبارات طرق تقييم برامج التكوين والاستجابة لنتائج تقييم الأداء كانت عالية بمتوسط حسابي مرتفع قدره 6,88، حيث تبين أن مؤسسة GRTE تقييم برامجها التكوينية عند الانتهاء منها مباشرة، كما تقيمها بعد مدة من استفادة العاملين بها، وتقوم بالمقابلات الشخصية لتكشف عن مدى تصحيح برنامج التكوين النقص الذي أظهره تقييم الأداء. ومن ثم فإنه يتم الاعتماد على تقارير تقييم البرامج التكوينية للحكم على مدى استجابته لمخرجات تقييم الأداء، وهذا بغرض التعديل مستقبلا، فهناك تغذية عكسية تحدث من التكوين كنشاط إلى تقييم أداء الموارد البشرية في علاقة تفاعلية متكاملة. وهناك عبارتين فقط تحصلتا على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي متوسط، والأمر يتعلق باختبارات المستوى للتعرف على قدرات المتكويين، وملاحظتهم أثناء تكوينهم. فقد يرجع هذا لعدم استعمال المؤسسة لهاتين الطريقتين (الملاحظة، الاختبارات) في تقييم برامج تكوينها.

وعليه، يمكننا إثبات صحة الفرضية الثانية والتي مفادها أن الطرق المستعملة في تقييم برامج التكوين تكشف عن استجابتها لمخرجات تقييم الأداء في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE سطييف.

واجابة على تساؤل الدراسة والمتمثل في : هل يوجد تكامل بين نشاطي تقييم أداء الموارد البشرية والتكوين في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE بسطيف؟

فقد خالصنا إلى أنه يوجد تكامل لكنه منقوص. فقد ظهر التكامل بين نشاط تقييم الأداء ومكونات عملية التكوين في محور تحديد الاحتياجات التكوينية، وكذا أساليب وأنواع التكوين، وأيضا في طرق تقييم البرامج التكوينية. لكن لم يتوفر هذا التكامل إلا بدرجة متوسطة في بعد محتوى برامج التكوين، والذي من المفروض أن يكون هو الأكثر تأثرا بهذه العلاقة التفاعلية. فالنقص يظهر لدى المورد البشري في موضوع أو وضعية عملية ما، ومن المفروض أن موضوع هذا النقص هو الذي يعالج مباشرة، ويتكون الفرد على تحسينه هو دون غيره، خاصة إذا كان سيبقى في هذا المنصب (حسب خطط المؤسسة في تطوير المسار المهني لهذا الفرد).

4. خاتمة:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية كونه يمثل جوهر عملياتها. فهو يهدف إلى الكشف عن مساهمة الأفراد في إنجاز الأعمال الموكلة لهم، وكذا الحكم على سلوكياتهم أثناء العمل. فإن تبين أن هناك فجوة بين ما ينجزه الفرد (أداء وسلوكا) كان العلاج بالتكوين ليسد هذه الفجوة. فالتكوين يسعى إلى إحداث تغييرات مقصودة في مهارات العاملين وسلوكياتهم، مما يؤدي إلى تطوير كفاءاتهم وزيادة فعالية المؤسسات التي يعملون بها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، وفي ظل منطلق التفاعل والتكامل، فإن برامج التكوين تستفيد من تقييم الأداء بتصحيح سيرورتها سواء كان في تصميمها ومحتوى مواضيعها أو تنفيذها وحتى في طرق تقييمها. فتقييم أداء الموارد البشرية يزود التكوين بتغذية راجعة تحسنه وتطوره بصفة مستمرة.

ولاختبار العلاقة بين المتغيرين (تقييم الأداء/ التكوين)، فقد تمت الدراسة في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE. وهي مؤسسة عريقة ذات تجربة وتاريخ في ميدان التكوين وملمة بكل خلفياته. ومن ثم فقد بينت النتائج ما يلي:

- وجود تكامل شبه كلي بين نشاطي تقييم أداء الموارد البشرية والتكوين في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE؛
- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية انطلاقا من مخرجات عملية تقييم أداء الموارد البشرية، وعليه فتقييم الأداء هو مرجع هام في تصميم البرنامج التكويني؛
- يتناول محتوى برامج التكوين، وبشكل نسبي، النقص الذي كشف عنه تقييم الأداء؛
- تستعمل مؤسسة GRTE أساليب وأنواع للتكوين تحقق التكامل بين نشاطي تقييم الأداء والتكوين.
- الطرق المستعملة في تقييم برامج التكوين تكشف عن استجابتها لمخرجات تقييم الأداء؛

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم بعض الاقتراحات نعرضها كالآتي:

- الاهتمام بمواضيع النقص التي أظهرتها مخرجات تقييم أداء الموارد البشرية، فلأجل تغطيتها نضع برنامجا للتكوين؛
- إشراك العاملين في تحديد مواضيع التكوين التي سيتناولونها، كونهم وحدهم من يقدر نقائصه وبموضوعية حينما تسمح له الفرصة للتعبير عنها؛
- يجب أن يشمل التكوين كل الذين أظهر تقييم أداءهم نقصا، وهذا ما يشعرهم بالانتماء كون التكوين هو وسيلة تحفيزية أيضا وتساهم في زيادة توظيفيتهم Employabilité؛
- يجب منح الوقت الكافي لتكوين المورد البشري لتغطية النقص الذي كشف عنه تقييم الأداء؛
- تنوع طرق تقييم البرنامج التكويني بهدف التأكد أكثر من فعاليته؛
- ضرورة التميز بنظرة متكاملة ومتفاعلة لكل أنشطة إدارة الموارد البشرية وبالذات نشاط تقييم الأداء وبقية الأنشطة، سيجنب إدارة الموارد البشرية وكذا المؤسسة ككل كثير من المشاكل في التسيير سواء في شقه الإنساني أو المادي.

5. قائمة المراجع :

1. Allégre CB et Andréassian AE et autres (2008): *Gestion des ressources humaines : Valeur de l'immatériel*. De Boeck, Canada

2. Citeau JP (2000): *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques*. Paris: Dalloz.

3. Dolan SH et Saba T et autres (2002): *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Pearson Education, Paris.

4. Sekiou L et autres (2001): *Gestion des ressources humaines*, De Boek univesité, Canada .

5. Thévenet M et Dejoux C et autres (2012): *Fonction RH: Politiques, metier et outils des ressources humaines*. Pearson , France.

6. علي السلي (2008): إدارة الموارد البشرية - منظور استراتيجي - ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة مصر.

7. باري كشواي (2006): إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة مصر.

8. ليندة رقام (2020): إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والممارسات، دار الباحث. الجزائر.

9. هاشم حمدي رضا (2012): الأساليب الحديثة في التدريب الإداري، دار الراية للنشر، عمان اردن.