

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf - M'SILA  
Faculté des Sciences Économiques  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع:

طرق تقييم الكفاءات ودورها في تحسين أداء  
العاملين " نحو اقتراح طريقة 360° كنموذج للتقييم "  
دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

مذكرة مقدمه ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (اكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة: قافي سمية

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. بوعبدالله صالح	أستاذ محاضر - أ-	المسيلة	رئيسا
د. حوحو مصطفى	أستاذ محاضر - أ-	المسيلة	مشرفا ومقررا
د. بن التومي سارة	أستاذ مساعد - أ-	المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية 2017/2018

الله أكبر  
بسم الله الرحمن الرحيم  
الحمد لله رب العالمين  
والصلاة والسلام على  
سيدنا محمد وآله الطيبين  
الطاهرين



# شكر و عرفان

قال تعالى: "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ " (سورة ابراهيم:7)

الحمد لله رب العالمين الذي أحسن خلق الإنسان وعدّله، وألهمه نور الإيمان فزينه به وجملته، وعلمه البيان فقدمه به وفضّله، وأفاض عليه خزائن العلوم فأكمله، ثم أمده بلسان يترجم عما حواه القلب وعقله، وأطلق بالحق مقوله وأفصح بالشكر ما أولاه وخولّه من علم حصله، ثم الصلاة والسلام ما حكّت حمائم حمائم إذا بكت، وهزت الغصون أنفاس الصبا فهيجا صباباً لمن صبا، على أجلّ مرس ل وآله وصحبه وتابعي منواله.

وانه يطيب لي في هذا المقام أن أتوجه بالحمد لله الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة، ثم أتوجه بخالص شكري وعظيم امتناني إلى أستاذي ومشرفي د. حوحو مصطفى\_ حفظه الله ورعاه\_ على تفضّله بقبوله الإشراف على هذا العمل، وعلى جهده الكبير الذي بذله في توجيهي وارشادي ومتابعته للعمل منذ أن كان فكرة ثم أصبح بحثاً، فجزاه الله عني خير الجزاء، فحقت له هذه الكلمات:

سعيّت ابتغاء الشكر فيما صنعت لي  
لأنك توليتني الجميل بدهاءة  
فأرجع مغلوباً وترجع بالتي  
فأنت لما استكثرت من ذاك حاقر  
لها أولٌ في المكرمات وآخر.

كما أتوجه بخالص الشكر والامتنان للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ بوعبدالله صالح.

الأستاذة بن التومي سارة.

كما أتقدم بالشكر إلى كافة عمال وإطارات مؤسسة حضنة حليب على استقباليهم الجيد، وأخص بالذكر هنا مدير الموارد البشرية: سعادة عمر الذي لم يبخل عليا بنصائحه وتوجيهاته بالإضافة إلى التسهيلات التي قدمها لي في المؤسسة، كما أخص بالذكر الأستاذة بتقة صونيا التي لم تبخل عليا بنصائحتها وتوجيهاتها، والأستاذ لقواق عبد الرزاق وكذلك الدكتور خليل شرقي من جامعة أم البواقي، والدكتور هاملي عبد القادر، الدكتور جمال بن منصور، الدكتور عزوز منير والدكتورة ناصري سمية.

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى من أعزهما الله في كتابه وقال عنهم:

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

سورة الإسراء

وجعل رضاها من رضاه، الوالد الكريم، الوالدة الكريمة التي جعلت الجنة تحت قدميها، وإلى إخوتي

وأخواتي.

وإلى كافة عائلة قاضي.

وعائلة عريوة.

وإلى كل زميلاتي: إكرام، أمال، نعيمة، عائشة، إيمان، بشرى، صابرة، ونيسة.

فطيمة، مديحة.

إلى كل من ترك أثرا طيبا في حياتي.

إلى كل الذين يحبونني وأحبهم الله وأحتفظ بذكراهم في قلبي.

إلى كل من يقدر العلم ويسعى إلى طلبه.

إلى كل من ذكره قلبي ونسيه قلبي.



قائمة

المحتويات

## قائمة المحتويات

I.....	شكر وتقدير
II.....	الإهداء
III.....	مختصر المحتويات
V.....	قائمة الجداول
VI.....	قائمة الأشكال
III.....	قائمة الملاحق
أ-ز.....	مقدمة عامة

### الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الكفاءات وأداء العاملين

09.....	تمهيد
10.....	المبحث الأول: مدخل عام لتقييم الكفاءات
10.....	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات، الخصائص، المستويات والأنواع
13.....	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الكفاءات، مقارباته، شروطه وأهدافه
16.....	المطلب الثالث: طرق تقييم الكفاءات
20.....	المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين
20.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته
22.....	المطلب الثاني: مفهوم أداء العاملين، أهميته والعوامل المؤثرة فيه
24.....	المطلب الثالث: معايير، طرق تقييم وتنمية أداء العاملين
28.....	المبحث الثالث: دور تقييم الكفاءات في تحسين أداء العاملين
28.....	المطلب الأول: التمكين كآلية لتحسين أداء العاملين
30.....	المطلب الثاني: التكوين كآلية لتحسين أداء العاملين
32.....	المطلب الثالث: الترقية كآلية لتحسين أداء العاملين

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول دور تقييم الكفاءات في تحسين أداء العاملين بمؤسسة حضنة حليب - بالمسيلة-

36.....	تمهيد.....
37.....	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة ومنهجية البحث.....
37 .....	المطلب الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة حضنة حليب-بالمسيلة-.....
42.....	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب.....
44.....	المطلب الثالث: منهجية البحث.....
46.....	المبحث الثاني: واقع تقييم الكفاءات في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.....
46.....	المطلب الاول: عرض وتحليل نظام التقييم المطبق في المؤسسة.....
49.....	المطلب الثاني: تقديم مناخ سير المقابلة وعرض محتواها.....
52.....	المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة.....
59.....	المبحث الثالث: نموذج 360° المقترح في حضنة حليب لتقييم الكفاءات.....
59.....	المطلب الأول: تقديم نموذج 360° المقترح في المؤسسة.....
62.....	المطلب الثاني: شكل النموذج 360° المقترح في مؤسسة حضنة حليب.....
64.....	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج التقييم الخاصة بنموذج 360°.....
74.....	خلاصة الفصل.....
76.....	خاتمة عامة.....
80.....	قائمة المراجع.....
87.....	فهرس المحتويات.....
.....	الملاحق.....

A decorative rectangular frame with intricate scrollwork and floral patterns in shades of red and gold, surrounding the central text.

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	تعريف مختلفة للكفاءات	01
14	مقاربات تقييم الكفاءات.	02
16	تقديم طريقة مقابلة النشاط السنوية	03
17	تقديم طريقة 360°	04
18	تقديم طريقة مراكز التقييم	05
19	تقديم طريقة ميزانية الكفاءات	06
20	تعريف مختلفة حول الاداء.	07
21	مكونات الاداء	08
22	تعريف مختلفة حول أداء العاملين	09
25	معايير قياس اداء العاملين	10
26	طرق تقييم أداء العاملين.	11
27	طرق تنمية أداء العاملين	12
38	مراحل تطور المؤسسة من سنة 1998 إلى غاية 2014	13
39	عدد وتوزيع الموارد البشرية بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة	14
40	أهم المواد المستخدمة ومصدرها	15
47	معايير التقييم الخاصة بنظام التقييم	16
49	مناخ سير المقابلة نصف الموجهة	17
54	الإحصاء الترددي للمصطلحات الأكثر استخداما بين الخبراء	18
55	تماثل العقد حسب معامل التشابه النصي Karl Pearson	19
56	تماثل المصادر حسب معامل التشابه النصي Karl Pearson	20
59	عرض عام لطريقة 360°	21
73	مخرجات طريقة 360°	22

A decorative rectangular border with intricate scrollwork and floral patterns in shades of red and gold, framing the central text.

قائمة  
الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	العوامل المؤثرة على أداء العاملين	01
39	التمثيل النسبي لفئة العمال للمؤسسة	02
43	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة	03
48	المخصصات المالية للتدريب والتكوين	04
55	سحابة الكلمات للمصادر	05
57	نسبة التغطية لعقدة تقييم الكفاءات	06
58	نسبة التغطية لعقدة تحسين أداء العاملين	07
61	الأطراف المساهمة في عملية التقييم وفق 360°	08
64	تحليل نتائج محور المعارف (المعلومات)	09
65	تحليل نتائج محور الحل ونوعية القرار	10
66	تحليل نتائج محور التخطيط والتنظيم	11
67	تحليل نتائج محور المهارات التحفيزية والتفويض	12
68	تحليل نتائج محور قيادة الفريق	13
69	تحليل نتائج محور التأثير على المهارات	14
70	تحليل نتائج محور الاتصال والتعاون	15
71	تحليل نتائج محور المبادرة والانجاز	16
72	تحليل نتائج محور الصفات الشخصية الأخرى	17

## قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
01	قائمة السلوك الملاحظ في المؤسسة
02	دليل المقابلة
03	نموذج طلب الترقية
04	استمارة التقييم الخاصة بالإشرافيين
05	استمارة التقييم الخاصة بالإطارات المسيرة
06	استمارة التقييم الخاصة بكفاءات قسم الانتاج

# مَقْدِمَةٌ

تمهيد:

نتيجة للتحويلات الجديدة التي طرحتها العولمة، والتطورات التي شهدتها الميدان التكنولوجي بكل جوانبه، أصبح نجاح أي مؤسسة اقتصادية يعتمد أساسا على مدى فعالية مواردها البشرية التي تعتبر بمثابة الرأسمال الحقيقي لديها، حيث لا يمكنها بلوغ أهدافها وتحقيق استراتيجياتها إلا من خلال تنمية هذه الموارد وتحسين كفاءتها.

وبغية مواكبة هذه التغيرات؛ كان لزاما على المؤسسة أن تستعين بأدوات تمكنها من تحقيق أهدافها، ومن بين هذه الأدوات أداة تقييم الكفاءات التي تعتبر أداة قاعدية في عملية تسيير الموارد البشرية، فهي من جهة تسمح بتحديد نقاط الضعف في كفاءات المورد البشري، والتي من خلالها يتم اتخاذ القرارات من أجل تقادي هذه النقاط وتطويرها، ومن جهة أخرى تتيح للمورد البشري التعرف على نقاط قوته أو بالأحرى الكفاءات التي يمتلكها، وبالتالي مكافأته، حيث تؤدي هذه العملية بدورها إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين، وكذلك تحقيق الاستقرار النفسي مما يعزز ثقتهم في المؤسسة وولائهم لها، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء هذه الموارد وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل، بما يسمح لها من تحقيق ميزة تنافسية بين نظيراتها.

أولا: إشكالية الدراسة

تمثل عملية تقييم الكفاءات الأساس لاتخاذ العديد من القرارات في المؤسسة، فباستعمال نتائج هذه العملية تقوم المؤسسة بأداء عدة أنشطة نذكر من بينها: التمكين، الترقية والتكوين، وغيرها من الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحسين أداء مواردها البشرية ومن ثم المحافظة عليها من خارجها.

وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي كالتالي:

كيف يمكن أن تسهم طرق تقييم الكفاءات في تحسين أداء العاملين بمؤسسة حضنة حليب؟ وما مدى امكانية تطبيق طريقة 360° في المؤسسة محل الدراسة؟

وتنبثق عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية نوجزها فيما يلي:

- هل تولي المؤسسة محل الدراسة اهتماما بتقييم كفاءاتها؟
- كيف يمكن أن تسهم مخرجات عملية التقييم في تحسين كفاءات مؤسسة حضنة حليب؟
- ما مدى استعداد مؤسسة حضنة حليب لتبني طريقة 360° كطريقة حديثة لتقييم كفاءاتها؟

ثانياً: الفرضيات

للإجابة عن إشكالية الدراسة والتساؤلات السابقة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأساسية الأولى:

تساهم طرق تقييم الكفاءات في تحسين أداء العاملين بمؤسسة حضنة حليب.

يمكن تجزئة هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين على النحو التالي:

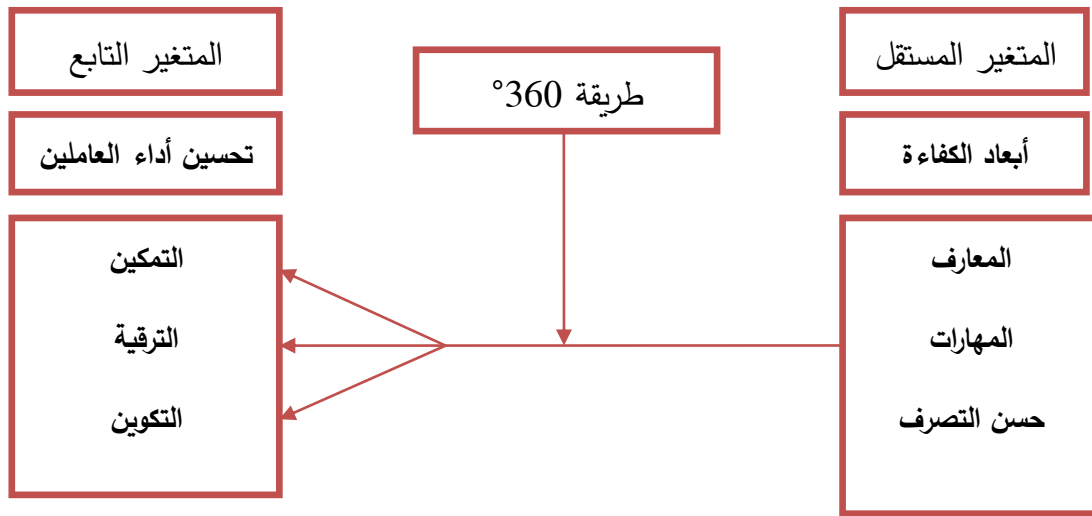
➤ تهتم مؤسسة حضنة حليب بتقييم كفاءاتها.

➤ تساهم مخرجات عملية التقييم في تحسين كفاءات مؤسسة حضنة حليب.

الفرضية الأساسية الثانية: يمكن اعتماد طريقة 360° للتقييم في مؤسسة حضنة حليب.

ثالثاً: نموذج الدراسة:

من أجل توضيح العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة، تم صياغة نموذج الدراسة الافتراضي في الشكل أدناه، وقد تم الاعتماد في بناء هذا النموذج على أساس افتراض وجود ثلاث متغيرات، حيث يتمثل المتغير المستقل في أبعاد الكفاءة والمتمثلة في (المعارف ، المهارات ، حسن التصرف)، أما المتغير المستقل فيتمثل في تحسين أداء العاملين الذي يشمل (التمكين، الترقية والتكوين)، في حين تمثل طريقة 360° المتغير الوسيط للدراسة، وذلك وفقاً للشكل الموالي:



النموذج الافتراضي للدراسة: من إعداد الطالبة

رابعاً: الدراسات السابقة

من أجل إعداد دليل المقابلة وكذلك صياغة نموذج التقييم، تم الرجوع إلى العديد من الدراسات التي بحثت في نفس الموضوع وكان أهمها:

الدراسات العربية

سميرة هيشر 2014\_ 2015

عنوان الدراسة	دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة_ عمر البرناوي_ بسكرة.
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه بجامعة بسكرة.
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ إظهار أهمية تقييم المهارات ودوره في باقي أنشطة الموارد البشرية لما يوفره من معلومات مهمة؛</li> <li>✓ تساهم في تحقيق التجانس والتكامل على مستوى قرارات أنشطة الموارد البشرية؛</li> <li>✓ تحديد مختلف النتائج المترتبة عن عملية تثمين المورد البشري بالمؤسسة، سواء على المورد البشري نفسه أو على المؤسسة؛</li> <li>✓ إظهار أهمية المهارات في المؤسسة والحث على الاستفادة منها.</li> </ul>
الأدوات	تم استخدام استمارة استبيان واستهدفت 209 موظف بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي- بسكرة.
نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يمتلك مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة ببسكرة نظام لتقييم المهارات، وهو مطبق بطريقة جيدة يستطيع من خلاله انجاز تقييم موضوعي جيد ومرضي، يسعى إلى إشباع كل الحاجات المرجوة من عملية تقييم المهارات؛</li> <li>✓ يهتم مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة ببسكرة بموارده البشرية ويحاول كسب رضاها وولائها بمختلف الطرق، من خلال توفير الجو الملائم لعملها؛</li> <li>✓ يساهم تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية في مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة ببسكرة.</li> </ul>

هاملي عبد القادر 2010\_ 2011

عنوان الدراسة	وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة _ دراسة حالتي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان و شركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة_ نفضال_تلمسان.
نوع الدراسة	مذكرة ماجستير بجامعة أبي بكر بالقايد-تلمسان
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط القوة والضعف وفهم مكوناته؛</li> <li>✓ الخروج بنتائج واقتراحات حول نظام تقييم الكفاءات، وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل</li> </ul>

تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين؛ ✓ التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الكفاءات، ومحاولة إسقاط تطبيقها على المؤسسات الجزائرية.	
تم استخدام الملاحظة والمقابلة ووثائق واستمارة استبيان وزعت على 110 عامل من مؤسسة سونلغاز وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة_ نפטال_ تلمسان.	الأدوات
✓ وجود قصور في نظام التقييم، وأنه لا يرقى إلى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبتين في أنظمة التقييم الفعالة؛ ✓ نظام التقييم المعتمد في المؤسستين لا يوفر تغذية عكسية للعمال من أجل مناقشة نتائج تقييمهم.	نتائج الدراسة

### الدراسات الاجنبية

دراسة ( Belkadi Aicha Née Hadidi ) 2010_2009	
Compétence des dirigeants et performance d'Enterprise	عنوان الدراسة
مذكرة ماجستير بجامعة أبي بكر بالقايد - تلمسان.	نوع الدراسة
هدفت الدراسة إلى الاجابة على الاشكالية التالية: ما العلاقة بين كفاءة المسيرين وأداء المؤسسة؟	هدف الدراسة
استمارة استبيان وزعت على 68 من الموظفين في مؤسسة نפטال بتلمسان.	الأدوات
✓ يرتبط أداء المؤسسة ارتباطا وثيقا بكفاءة المسير والذي بدوره يساعد على إنشاء وتطوير مهارات أخرى والتنسيق بين الموارد والاحتياجات الحالية و المستقبلية للمؤسسة.	نتائج الدراسة
دراسة Kevin R. Nash 2005	
DIFFERENCES IN THE RESPONSES OF MANAGERS TO 360-DE FEEDBACK IN LOW, MEDIUM, AND HIGH POWER DISTANCE CULTURES	عنوان الدراسة
أطروحة دكتوراه في الفلسفة _ Capella University	نوع الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: هل هناك فرق في الردود بين من المديرين في الثقافات المنخفضة والمتوسطة والعالية الطاقة التي عانت من عملية التغذية المرتدة 360°؟	هدف الدراسة
تم استخدام أداة الاستبيان واستهدفت 210 موظف في شركة عالمية للمستحضرات الصيدلانية	الأدوات
✓ وجود فروق في الردود من المديرين في الثقافات المنخفضة والمتوسطة والعالية الطاقة.	نتائج الدراسة

مساهمة الدراسة: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها ما يلي:

- ✓ درستنا كيفية وليست كمية؛
- ✓ سنعتمد في دراستنا على برمجية التحليل الكيفي للبيانات (*Nvivo*)؛
- ✓ سنقوم في دراستنا بتطبيق طريقة 360° لتقييم الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة.

### خامسا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يؤديه تقييم الكفاءات في المؤسسة، والذي يعتبر أداة فعالة في تطوير وتنمية الموارد البشرية والمحافظة عليها، لذلك حاولت هذه الدراسة توضيح الدور الذي يؤديه تقييم الكفاءات في تحسين أداء العاملين، من خلال إظهار مدى مساهمة تقييم الكفاءات في توفير كافة المعلومات التي تتخذها المؤسسة أساسا في اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بتحسين أداء الموارد البشرية من تمكين، ترقية وتكوين.

### سادسا: أهداف الدراسة

إن الهدف من هذه الدراسة لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الهدف الرئيسي والمتمثل في توضيح كيف تسهم طرق تقييم الكفاءات في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- إظهار كيف تسهم طرق تقييم الكفاءات في تحسين أداء العاملين؛
- إظهار كيف تسهم مخرجات عملية التقييم في تحسين الكفاءات في المؤسسة؛
- السعي إلى المساهمة بتطبيق طريقة 360° لتقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

سابعا: أسباب اختيار الموضوع

1\_ أسباب موضوعية

- قلة اهتمام المؤسسات الجزائرية بالكفاءات فضلا عن تقييمها؛
- تقييم الكفاءات يتماشى والتحولت التي يشهدها العالم في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة؛
- قلة المواضيع التي تناولت الموضوع بطريقة معمقة، ورغبة منا في فتح هذا الموضوع لكي يتم دراسته في المستقبل.

2\_ أسباب ذاتية

- ارتباط الموضوع بمجال تخصص الطالبة.
- رغبة الطالبة في مواصلة البحث في هذا الموضوع من جانب آخر، خاصة بعد أن تطرقت إليه في مذكرتها المقدمة لنيل شهادة ليسانس والتي عالجت الإشكالية التالية: ما أثر أنظمة التقييم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية؟.
- موضوع خصب قابل للإبداع وإظهار بصمة الطالبة فيه.

ثامنا: منهج الدراسة

بهدف الاجابة على الإشكالية المقدمة واختبار الفرضيات المقترحة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بدراسة موضوع طرق تقييم الكفاءات ودورها في تحسين اداء العاملين، إذ يسمح لنا بوصف وتحليل كامل جوانب الموضوع بشقيه (تقييم الكفاءات وتحسين أداء العاملين). كما سيتم اتباع منهج دراسة الحالة باستخدام المقابلة، حيث سنقوم بدراسة حالة مؤسسة حلبة بالمسيلة، من خلال تشخيص واقع تقييم الكفاءات بها.

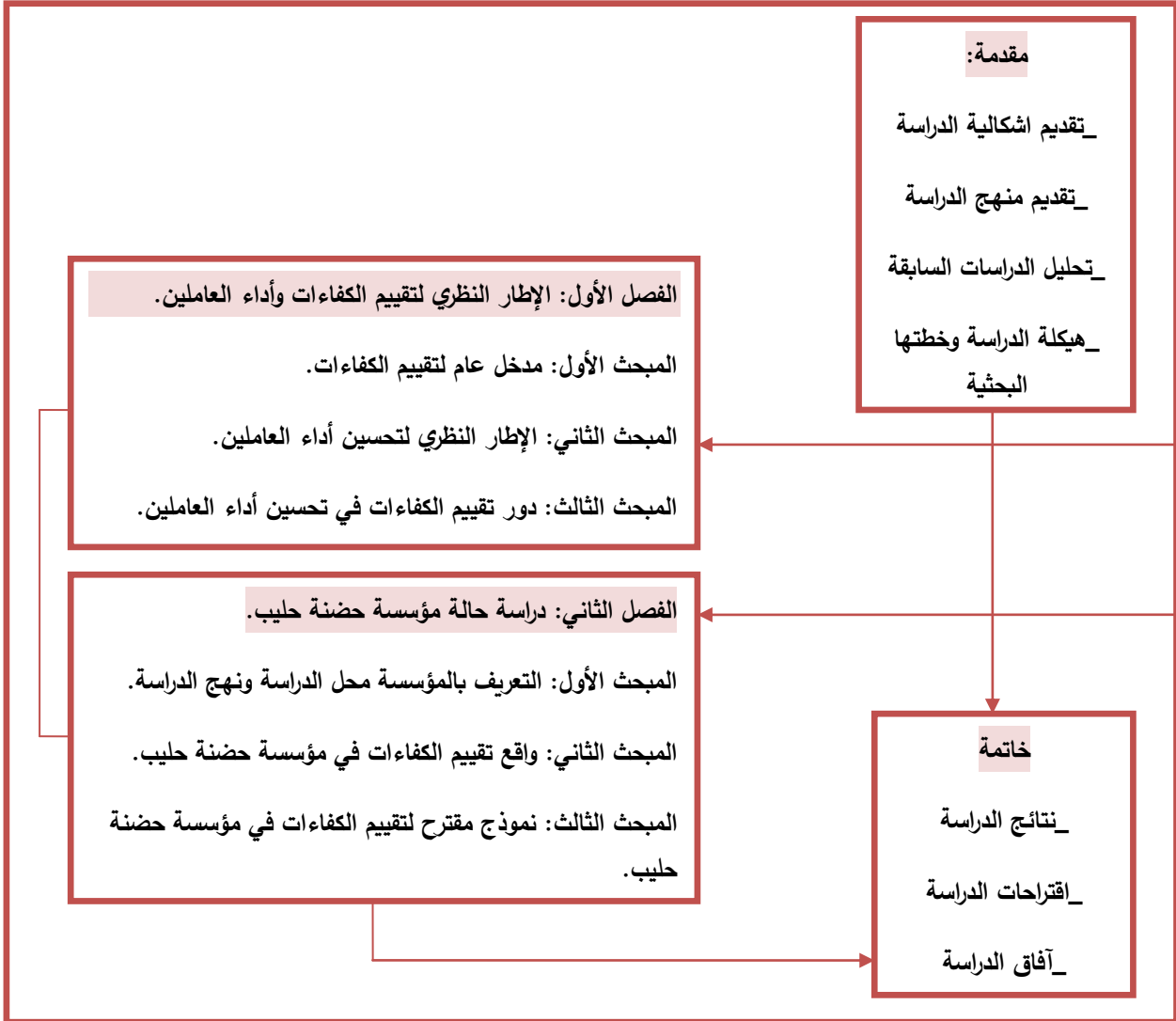
تاسعا: حدود الدراسة

**الإطار المكاني:** لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذا الموضوع على مؤسسة حلبة بالمسيلة.

**الإطار الزمني:** بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى النتائج التي تثبت أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة، قمنا بإجراء هذه الدراسة خلال الفترة ما بين فيفري وماي 2018.


عاشرا: هيكل الدراسة:

يمكن توضيح عناصر البحث في المخطط التالي:



إحدى عشر: صعوبات الدراسة

- قلة المراجع التي ناقشت هذا الموضوع؛
- ضعف التفاعل من قبل إطارات المؤسسة؛
- صعوبة التعامل مع البرنامج المستخدم في تحليل المقابلات *Nvivo*.

A decorative border with intricate scrollwork and floral patterns in shades of red and gold, framing the central text.

**الفصل الأول:**  
**الإطار النظري لتقييم**  
**الكفاءات وأداء العاملين**

## تمهيد:

في ظل التغيرات التي يشهدها العالم اليوم؛ أصبحت المؤسسات تعطي أهمية كبيرة للكفاءات باعتبارها مورد غير ملموس؛ وتسييرها بطريقة فعالة وكفأة، وكذا كيفية تقييمها وتطويرها. وتعتبر عملية تقييم الكفاءات الخطوة الأولى للقيام بذلك لما لها من تأثير في قرارات المؤسسة المتعلقة بهذه الكفاءات، فعلى أساس هذا الأخير يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري، ومنها قرار عملية تحسين أداء العاملين.

وفي هذا السياق يتناول هذا الفصل الإطار النظري لتقييم الكفاءات وتحسين أداء العاملين، حيث ينقسم إلى ثلاث مباحث هي كالتالي:

- المبحث الأول: مدخل عام لتقييم الكفاءات
- المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين
- المبحث الثالث: دور تقييم الكفاءات في تحسين أداء العاملين

المبحث الأول: مدخل عام لتقييم الكفاءات

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات، وواحدة من العمليات الكبرى لإدارة الكفاءات، لأنها تسمح بتحديد نقاط القوة والضعف لدى الكفاءات بما يسمح بتطويرها، وكذا تمكينها وتكوينها وترقيتها، في حالة وجود مهارات جديدة.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات، الخصائص، المستويات والأنواع

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة، وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية، باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة.

الفرع الأول: مفهوم الكفاءات

تعددت التعاريف حول الكفاءات ويمكن ايراد ما يلي:

الجدول(01): تعاريف مختلفة للكفاءات.

صاحب التعريف	التعريف
Daniel Held & jean Marc Riss	"هي القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما، في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع". <sup>1</sup>
Yves Buck	"هي عبارة عن مزيج من المعارف والخبرات والتجارب والمهارات والمعارف المكتسبة". <sup>2</sup>
Boy otizs	"هي الخصائص الضمنية للأفراد التي تنتج الامتياز والفعالية في الأداء العملي". <sup>3</sup>
Guy le Boterf	"هي معرفة التصرف؛ أي هي المعرفة التي يتم تنفيذها ومن ثم يعترف بها من خلال ملاحظتها أثناء العمل". <sup>4</sup>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع.

<sup>1</sup> \_ بن عبو لجيلالي، ثابتي لحبيب: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، 2009، ص113.

<sup>2</sup> \_ Dalila Belaabed , Rebai Djermane : **Éléments essentiels pour développer les compétences humaines**, Revue des sciences humaines , Université de Khenchela, Algérie, Numéro 7 /Tome (2) Juin 2017, p :124.

<sup>3</sup> \_ Vichita Vathanophas , Jintawee Thai-ngam : **Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector**, Contemporary Management Research , Vol.3 , No.1, March 2007, p: 48.

<sup>4</sup> \_ Djamel Godih : **Le Concept de Compétences dans le cadre de la stratégie d'entreprise**, Forum de l'Enseignant, Université de Mostaganem, Algérie, N° 7, Mai 2010, p : 56.

وكتعريف شامل يمكن القول أن الكفاءة هي: "تلك التوليفة المكونة من: المعرفة، المهارة، السلوكيات المستعملة والمجسدة (المعارف النظرية، المعارف العلمية والمعارف السلوكية) التي تهدف إلى تحقيق هدف معين"<sup>1</sup>. وتتمثل أبعاد الكفاءة في<sup>2</sup>:

❖ **المعارف النظرية (Savoir):** وتتمثل في المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي، تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطة في سياق خاص.

❖ **المعارف العملية (الممارسات) (Savoir faire):** وهي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة، وفق أهداف معروفة.

❖ **المعارف السلوكية (التنظيمية) (Savoir être):** وهي القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين، وتشمل: السلوك، الهوية...

#### الفرع الثاني: خصائص الكفاءات

حدد « j. leplat » أربعة محاور مميزة للكفاءة هي:<sup>3</sup>

1\_ **ذات غاية:** حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد، أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

2\_ **مفهوم مجرد:** الكفاءة غير مرئية، يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة.

3\_ **الكفاءة مكتسبة:** الفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين، فهو يكتسبها من خلال تدريب موجه.

4\_ **صياغتها تتم بطريقة ديناميكية:** مجموعة من العناصر المكونة للكفاءة، تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الفنية عبر الزمن.

وأيضا من بين خصائص الكفاءات أنها:

✓ صعبة التقليد أو النقل؛

✓ لديها القدرة على التكيف والتطور وهي مصدر التحسين المستمر في سلسلة القيمة.

<sup>1</sup> حنان مزياي، محمد سعيداني: واقع رأس المال الفكري في المؤسسات الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد(02)، 2017، ص133.

<sup>2</sup> سمير بن عمور، معمر بن قرية: البعد الاستراتيجي لتسيير الكفاءات البشرية في تحسين الأداء في مجمع صيدال، دراسات مجلة دولية علمية محكمة، العدد(28)، 2017، ص120.

<sup>3</sup> رحيل آسيا: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: ادارة أعمال، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2010\_2011، ص10.

الفرع الثالث: مستويات الكفاءات

يرى *A. D'irbarne* أن الكفاءات تحدد حسب ثلاث مستويات، وهي كالتالي<sup>1</sup>:

**1\_ كفاءات التقليد أو المحاكاة: (*Compétences d'imitation*):** حسب هذا المستوى يكتفي الفرد بإعادة الفعل، وإنجاز النشاط بتقليد كفاءات العمل أو التكرار، حيث يكون العمل في هذا المستوى أوتوماتيكيا.

**2\_ كفاءات الإسقاط أو التحويل (*Compétences de transposition*):** حسب هذا المستوى يواجه الفرد وضعيات عملية غير متوقعة، ولكنها تشبه نوعا ما وضعيات سابقة أو معروفة، فيقوم بعمليات الإسقاط باللجوء إلى القياس.

**3\_ كفاءات الإبداع (*Compétences d'innovation*):** حسب هذا المستوى يواجه الفرد مشاكل أو وضعيات جديدة لم يعرفها من قبل، مما يفرض عليه البحث عن حلول مناسبة لهذه التطورات، أي عليه أن يبدع استنادا إلى رصيده المعرفي ومؤهلاته. وهذا المستوى من الكفاءات الذي تبحث عنه المؤسسة، لأنه يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية طويلة المدى.

الفرع الرابع: أنواع الكفاءات.

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاث مستويات وهي: المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية، المستوى الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية والمستوى التنظيمي ووافق الكفاءات الاستراتيجية.

**1\_ الكفاءات الفردية: (*Compétence individuelles*):** هي كفاءات يمتلكها الفرد وتتضمن: المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات والقدرات التنظيمية، التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها، وتقييمها، وتطويرها، باعتبارها مركز انشغالات إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>.

**2\_ الكفاءات الجماعية: (*Les Compétences Collectives*):** هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من تعاون وتآزر وأفضلية التجميع، الموجودة بين الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال، الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي (التنظيمي)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فيروز قطاف، نزال شنافي: دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد(04)، 2015، ص41.

<sup>2</sup> زكية مقري، نعيمة يحيوي، نجوى حرنان: مهارات القطب (المهارات المحورية) نحو تحقيق جودة الخدمة التعليمية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد(01)، 2015، ص83.

<sup>3</sup> أحمد مصنوعة: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، "الملتقى السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير\_تجاربه دولية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، 03/04/ديسمبر 2012.

### 3\_ الكفاءات التنظيمية: (Les Compétences stratégiques): هي توليفة من الكفاءات والتكنولوجيات التي

تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، وتشمل عدة كفاءات، حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة وتتمثل في: الكفاءة التقنية، كفاءة العلاقات الإنسانية، الكفاءة الفنية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ وكفاءة الرقابة<sup>1</sup>.... الخ.

#### المطلب الثاني: مفهوم تقييم الكفاءات، مقارباته، شروطه وأهدافه

تسمح عملية تقييم الكفاءات من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات، مما يفرض على المؤسسات الاهتمام بهذا الجانب، قصد تطوير الكفاءات بما يخدمها وهذا وفقا لاستراتيجياتها.

#### الفرع الاول: مفهوم تقييم الكفاءات

عرف (Lohman et al, 2006) تقييم الكفاءات بأنه: " مهمة معقدة تشمل اتخاذ قرار بشأن مختلف الجوانب والأبعاد، التي تمت متابعتها بشكل عام بالنسبة لمعظم الكفاءات (المهارات) المهنية<sup>2</sup>."

\_ ويعرف أيضا بأنه: " العملية التي يتم من خلالها تقييم مختلف القدرات الموضوعية في وضعيات العمل والمتمثلة في المعارف الممنهجة أو التقنية، المعارف العلمية، الخبرات ومختلف السلوكيات والتصرفات للفرد أثناء أدائه للعمل<sup>3</sup>."

ولقد تم تصميم نظم تقييم الكفاءات لمساعدة المؤسسات لاكتشاف الإجابات عن الأسئلة التالية:

✚ ما هي الكفاءات الضرورية لنجاح الاستراتيجيات؟

✚ هل نحن نختار أشخاص بهذه الكفاءات؟

✚ هل الافراد العاملين لديهم الكفاءات المناسبة أم أنهم يحتاجون للتكوين؟

✚ هل هذه التوقعات الوظيفية للوظيفة تتلاءم مع ثقافة واستراتيجية المؤسسة؟

<sup>1</sup> \_ سماح صولح: تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ب: "أوماش" بسكرة\_الجزائر، مساهمة بنموذج نظري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد(07)، 2012، ص104.

<sup>2</sup> \_ Juan A. Marin-Garciaa, Pablo Aragonés Beltránb , Mónica García Melónb : **Intra-rater and inter-rater of pairwise comparison in evaluating the innovation competency for university students**, Universitat Politècnica de València, Working Papers on Operations Management, Vol. 5, N°2, 2014, p; 25.

<sup>3</sup> \_ سميرة هيشر: دور تقييم المهارات في تامين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر\_ بسكرة\_ 2014\_2015 ، ص 110.

الفرع الثاني: مقاربات تقييم الكفاءات

يمكن إيراد أهم المقاربات التي تناولت تقييم الكفاءات فيما يلي:

الجدول (02): مقاربات تقييم الكفاءات

المفهوم	المقاربة
وفق هذه المقاربة يكون التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، إلا أن هذه المقاربة غير مستخدمة بشكل واسع، لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية، والتي لا تمثل سوى أحد أبعاد ومكونات الكفاءة.	مقاربة المعارف (savoir)
وفق هذه المقاربة يكون التقييم على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد أثناء أداء المهام والأعمال، لأن قدرات ومهارات الأفراد لا يمكن افتراضها مسبقاً، ولهذا يجب ملاحظتها لتحديدتها.	مقاربة المعارف العملية (Savoir faire)
تعتبر هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، بسبب اعتمادها على معايير اجتماعية تستند على البعد السلوكي للفرد، فحسب هذه المقاربة فإن أداء المؤسسة مرتبط بالسلوكيات الفردية والجماعية المطورة، غير أنه من الصعب تقييم مساهمة الفرد إذا تم الفصل بين معارفه العملية والسلوكية، كونه يمثل توليفة من مجموعة من الموارد.	مقاربة المعارف السلوكية (Savoir être)
تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن استراتيجية حل مسائل معينة، وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها يتم تحديد الكفاءات الضرورية لوظيفة معينة.	المقاربة المعرفية (الادراكية) (Cognitive)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بن جدو محمد الأمين: دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف 1\_2012\_2013 ص 24

الفرع الثالث: شروط تقييم الكفاءات

قبل الشروع في عملية تقييم الكفاءات يجب أولاً تحديد مجموعة من النقاط التي تعتبر كشروط تحدد

مدى فعالية هذا النظام وأهمها:<sup>1</sup>

1- تحديد مجالات وغايات التقييم، بمعنى:

<sup>1</sup> \_ GUY LE BOTERF : INGÉNIERIE ET ÉVALUATION DES COMPÉTENCES, Cinquième édition d'Organisation , PARIS, 2006, p :479.

- المجالات مثل: المهارات او المعارف(النظرية، العملية أو السلوكية) ، الأداء، الخبرة، أي تحديد موضوع التقييم.
- الغايات: أي ما الغاية أو الهدف من هذا التقييم؟ تطوير المسار الوظيفي، تصميم نظام الأجور والمكافآت...إلخ.

2\_ ترك مجال للاحتجاجات والملاحظات؛

3\_ تبني مقارنة محددة لتقييم الافراد(تتعلق بمجال التقييم)؛

4\_ تحديد نتيجة التقييم بدقة، مثل:

\_ مستوى التحكم في المعارف (النظرية، العملية والسلوكية) أو المهارات؛

\_ مستوى التحكم في الوضعيات المهنية؛

5\_ صياغة نتائج التقييم؛

6\_ إعداد بعض الأساليب والأدوات لتسهيل التطوير في الكفاءات، مثل:

\_ إعادة تصميم المهام أو العمليات الخاصة بمشروع ما؛

\_ إعداد رسومات خرائطية لتطوير الكفاءات على مستوى المهمة.

#### الفرع الرابع: أهداف تقييم الكفاءات

يهدف تقييم الكفاءات بشكل أساسي إلى:<sup>1</sup>

\_ التأكد من أن الكفاءات المستخدمة تسمح بتأدية الخدمات التي تتوافق مع متطلبات الجودة؛

\_ معرفة مستوى الكفاءات في المؤسسة، وتصميم نظام المكافآت أو تعديل في نظام التكوين؛

\_ تسهيل اتخاذ القرارات المتعلقة بسير المسار المهني (الترقية، النقل....)؛

\_ بناء فرق العمل.

وبصفة عامة فإن تقييم الكفاءات يسعى إلى تحقيق التحديات أو الرهانات على المستويات التالية:

1\_ **على المستوى الاجتماعي:** تحقيق استمرارية العمل للأفراد، مما يضمن ثقة الزبائن والمساهمين في

الكفاءات الفردية والجماعية بالمؤسسة.

2\_ **على المستوى المهني:** ضمان التحسين المستمر للتطبيقات المهنية.

3\_ **على المستوى التسييري:** ضمان قيادة جيدة في تسيير الموارد البشرية على أساس الكفاءات، على

مختلف الوحدات والعمليات، وعلى مستوى المؤسسة ككل.

<sup>1</sup> \_ سميرة هيشر، المرجع السابق، ص 114

المطلب الثالث: طرق تقييم الكفاءات

تختلف طرق تقييم الكفاءات المطبقة في المؤسسات باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وفيما يلي أشهر الطرق المستعملة في تقييم الكفاءات.

الفرع الأول: طريقة مقابلة النشاط السنوية (Entretien annuel d'activité)

تعريفها: هي نموذج من المعاملة تحدث بين شخصين محددين، أحدهما القائم بعملية التقييم (الرئيس المباشر) والآخر الخاضع لعملية التقييم، وذلك بهدف مناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أداء المرؤوس، ووضع الحلول والوسائل لعلاجها، ولتطوير أدائه في المستقبل<sup>1</sup>.

الجدول(03): تقديم مقابلة النشاط السنوية

تقييم الطريقة		خطواتها
السلبيات	الإيجابيات	
<p>إذا كان عدد العاملين بالمنظمة كبيراً جداً، فإن المقابلة لا تتيح الفرصة لمساهمتهم جميعاً في الإداء بأرائهم.</p> <p>تتطلب تكاليف كبيرة، وكذلك تأخذ وقتاً طويلاً.</p>	<p>تعطي للمرؤوس فكرة واضحة عن أدائه، مع شرح أوجه الضعف فيه ومناقشة سبل تحسينها.</p> <p>توفر العدالة لأن النتائج ستكون موضع المناقشة بين المقيم والرئيس.</p> <p>تسمح للرئيس بتوضيح مستوى الأداء المطلوب وشرح أهداف العمل ومطالبه.<sup>3</sup></p>	<p>1_ قبل المقابلة: على كل من الرئيس والمرؤوس القيام بما يلي:<sup>2</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>اختيار الوقت والمكان المناسبين للمقابلة.</li> <li>الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.</li> <li>إعلام المرؤوس بمكان ووقت المقابلة، وتشجيعه على الإعداد لها.</li> </ul> <p>2_ أثناء المقابلة: ومن خصائص هذه المرحلة ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يجب أن تبدأ بتحية قصيرة وغير رسمية لامتصاص التوتر.</li> <li>الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.</li> <li>وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.</li> </ul> <p>3_ بعد المقابلة: بعد نهاية المقابلة ينبغي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته في التغلب على العقبات، وتزويده بمعلومات وتزويده بمعلومات عن الأداء.</li> <li>تقييم التقدم نحو الأهداف دورياً.</li> <li>ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.</li> </ul>

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع.

<sup>1</sup> \_ بجعي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006-2007، ص 67.

<sup>2</sup> \_ رابح يخلف: نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أمجد بوقرة-بومرداس، 2006/2007، ص 114.

<sup>3</sup> \_ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، 2015، ص 428.

الفرع الثاني: طريقة حلقة الرجوع العكسي 360°: (Feed back 360°)

تعريفها: هي مزيج من التقييم الذاتي، وتقييم المسؤول المباشر، وتقييم الزملاء وحتى تقييم من أصحاب المصلحة الآخرين. وهذا النوع من التقييم الشامل يعطي معلومات قيمة للفرد حول نقاط قوته ونقاط ضعفه من مصادر متعددة.<sup>1</sup>

الجدول (04): تقديم طريقة 360°

تقييم الطريقة		
السلبيات	الإيجابيات	الخطوات
<p>_ في الغالب لا يقدم الافراد ردود فعل صريحة وصادقة.</p> <p>_ وضع الأفراد تحت الضغط في تلقي وإعطاء التغذية العكسية.</p> <p>_ عدم اتخاذ الاجراءات بعد التغذية العكسية.</p>	<p>_ تدعم مناخ التحسين المستمر.<sup>3</sup></p> <p>_ عرض لأداء الفرد، الفريق/المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف.</p> <p>_ تحديد مجالات التنمية الرئيسية للفرد والإدارة والمنظمة ككل.</p> <p>_ زيادة الوعي بالكفاءات وأهميتها.</p> <p>_ تعدد جهات التقييم، مما يتيح الحصول على ردود فعل أكثر موثوقية للمسؤولين حول أدائهم.</p> <p>_ اكتساب قبول مبدأ تعدد أصحاب المصلحة في تقييم الأداء.</p>	<p><b>1_ تصميم برنامج التقييم 360°:</b> من المهم<sup>2</sup> في المراحل الأولى من أي نهج لتقييم الكفاءة، تحديد المهارات المختلفة المتوقعة في السياق المحدد لعمل الموظف، ومن حيث التصميم فمن المهم تحديد من هو الشخص الذي سنقوم بتقييمه، وماهي الجوانب التي سيتم تقييمها.</p> <p><b>2_ اختيار المقيمين وجمع التقييمات:</b> وهنا يجب اختيار الأطراف المسؤولة عن التقييم، الذين يملكون خبرة كافية للمراقبة، لكي يتمكنوا من إبداء رأيهم الذي سيعكس أداء الشخص الخاضع لعملية التقييم، ومن ثم جمع التقييمات الفردية، وترجمتها وصياغتها في شكل تقرير.</p> <p><b>3_ التغذية العكسية (المرتدة):</b> وهنا يجب ارجاع نتيجة التقييم إلى الشخص الذي تم تقييمه، وتقديم موجز لجميع التقييمات الواردة والتي هي أكثر صدقا، ومناقشة النتائج من قبل مدير الموارد البشرية، وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها لتحسين المهارات.</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع.

<sup>1</sup> \_ Markus Karhumäki: **COMPETENCE ASSESSMENT AND COMPETENCE DEVELOPMENT, CASE PÖRI ENERGIA**, TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, International business | General Management, 45+4, 2015, p: 23.

<sup>2</sup> \_ Lucie Bégin, Antoine Vénierd ; « L'évaluation à 360° : le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers », Management & Avenir 2013/4 (N° 62), p ; 37.

<sup>3</sup> \_ Michael Armstrong : **Performance management : key strategies and practical guidelines**, 3rd ed, London,2006,p117.

الفرع الثالث: طريقة مراكز التقييم ( Les centres d'évaluation )

تعريفها: هي طريقة مخصصة لاختيار المسيرين أو المدراء، مرتكزة على تقييم كفاءات شخص من خلال سلوكيات عدم الامتثال المحددة.<sup>1</sup>

الجدول(05): تقديم طريقة مراكز التقييم

تقييم الطريقة		
السلبيات	الإيجابيات	الخطوات
<p>ارتفاع تكلفة استخدامها(تعدد التمارين، تكلفة طباعة التمارين بعد مراكز التقييم عن المؤسسة كما أنها لا تقيم كيف يؤدي المديرون وظائفهم من الناحية الفعلية، ولكنها تقيس مدى امكانياتهم للقيام بأداء وظائفهم. تتطلب وقت طويل، حيث تحتاج مراكز التقييم إلى تدريب المديرين الذين سيشاركون فيها وهذا يؤدي إلى بعدهم عن مواقع أعمالهم طيلة مدة التقييم.</p>	<p>تقوم بتوفير مقياس موضوعي<sup>2</sup> لأداء الأفراد للمهام الإدارية، إضافة إلى ذلك فإنها توفر معلومات مرتدة محددة ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنموية ادارية فردية. تتسم هذه الطريقة بالاعتمادية، الصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين، كما أنها توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفراد.</p>	<p><b>1_ تحديد الهدف:</b> تحديد الأهداف المرجوة من استعمال مراكز التقييم، التي من خلالها تم تحديد موضوع التقييم، فإما يكون من أجل الاختيار والتعيين أو الترقية أو التكوين.</p> <p><b>2_ تحليل العمل:</b> يمكن تحليل العمل من تحديد المعايير التي يتم بموجبها تقييم المشاركين، وكذلك تحديد الخصائص والمهارات والميزات المطلوبة.</p> <p><b>3_ تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم:</b> (أو تحديد الأبعاد المراد تقييمها)، مثل: القدرة على التصرف الوعي بما يحدث، الثقة بالنفس، التعاون).</p> <p><b>4_ تحديد التمارين المراد استعمالها:</b> تحديد التمارين ذات أهداف محددة، بحيث لا تتناقض مع مبادئ طريقة مراكز التقييم ومن بين التمارين المستعملة فيها: سلة القرارات والمحاكاة.</p> <p><b>5_ تحديد إجراءات العمل:</b> تحديد الخطوات التي سوف تتم وفقها هذه الطريقة.</p> <p><b>6_ اختيار وتدريب المقيمين:</b> اختيار مقيمين يتوافقون مع الأساليب المستعملة وفق هذه الطريقة.</p> <p><b>7_ تنفيذ البرنامج:</b> وضع المترشحين في وضعيات اختبار والقيام بتقييمهم.</p> <p><b>8_ التغذية العكسية</b></p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع.

<sup>1</sup> \_ هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقايد- تلمسان، 2010\_2011، ص 136.

<sup>2</sup> \_ رابح يخلف، المرجع السابق، ص104.

<sup>3</sup> \_ سميرة هيشر، المرجع السابق، ص 140 .

الفرع الرابع: طريقة ميزانية الكفاءات (Bilan des compétences)

تعريفها: هي الأداة التي تمكن من تحديد الكفاءات التي يمتلكها الأفراد، في إطار تحضير مشروع مهني أو برنامج تكويني<sup>1</sup>.

الجدول(06): تقديم طريقة ميزانية الكفاءات

تقييم الطريقة		الخطوات
السلبيات	الإيجابيات	
<p>هي مجرد طريقة للمعالجة وليست لإظهار المواهب المخفية.</p> <p>تعتبر طريقة مجردة، ولكي تكون فعالة يجب أن تتحول الميزانية بسرعة إلى عمل، والاستفادة من زيادة التحفيز من أجل البدء في التغييرات المهمة.</p>	<p>تساعد على اتخاذ القرار الصحيح بشأن الأفراد الذين يطالبون بميزانية المهارات ومعظمهم يعاني من نقص التحفيز، صعوبة التأقلم والبقاء في المؤسسة والشعور بالبطالة.</p> <p>يمكن إجراؤها عند الرجوع إلى العمل وذلك بعد فترة زمنية من التوقف عنه<sup>3</sup>.</p>	<p><b>1_ المرحلة التمهيديّة:</b><sup>2</sup></p> <p>الإبلاغ عن شروط التقدم لميزانية الكفاءات، فضلاً عن الأساليب والتقنيات المستعملة</p> <p>تحديد الهدف (الأهداف) المطلوب الوصول إليها.</p> <p><b>2_ مرحلة الاستقصاء (التحقيق):</b></p> <p>تحديد المهارات والقدرات الشخصية المراد تقييمها.</p> <p>تحديد اهتمامات الكفاءات.</p> <p>تقييم المعارف العامة.</p> <p><b>3_ المرحلة الختامية (الاستنتاج):</b></p> <p>تلخيص النتائج بالتفصيل (نتائج مرحلة الاستقصاء).</p> <p>توقع الخطوات الأساسية لتنفيذ هذا المشروع.</p> <p><b>4_ مرحلة المتابعة:</b></p> <p>مرافقة التنفيذ الفعال للمشروع.</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع.

<sup>1</sup> \_ سميرة هيشر، المرجع السابق، ص 133.

<sup>2</sup> \_ André Jadoul & Jonathan Chevalier ; LE BILAN DE COMPÉTENCES- Un outil d'évolution professionnelle- Bruxelles, Version de janvier 2017,P ;09.

<sup>3</sup> \_ سميرة هيشر: المرجع نفسه، ص 135.

المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين

تسعى المؤسسات اليوم إلى تعظيم الإنتاجية، ورفع مستوى أداء العاملين إلى أقصى المستويات، وذلك لضمان بقائها واستمرارها في مزولة نشاطها. ويعتبر تقييم أداء العاملين أداة المنظمات العملية لتحقيق أهدافها، والوسيلة الفعالة لإنجاز غاياتها ورسالتها التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقول اقتصاد وتسيير المنظمات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

لقد تنوعت وتعددت تعاريف الأداء ومن بينها نذكر ما يلي:

الجدول(07): تعاريف مختلفة حول الاداء

صاحب التعريف	التعريف
bromiley&Miller	الأداء هو محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها، وتوجيهها نحو الأهداف المنشودة، فهو بذلك انعكاس لكيفية استغلال المؤسسة لمواردها من جهة، ومدى تحقق الأهداف المسطرة من جهة أخرى <sup>1</sup>
Peter.f.Druker	هو قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء، محققة التوازن بين رضا المساهمين والأفراد <sup>2</sup> .
Albanes 1978	الأداء هو دليل المناصب الإدارية، لأنه يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية <sup>3</sup> .
A. Khere Khem	هو تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة <sup>4</sup> .

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع.

<sup>1</sup> \_ بن خديجة منصف، رأس المال البشري: رافعة للأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد{10}، 2013، ص167.

<sup>2</sup> \_ خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015، ص58.

<sup>3</sup> \_ Belkadi Aicha Née Hadidi ; **Compétence des dirigeants et performance d'Enterprise**, Mémoire de Magistère, Faculté des Sciences Economiques, et de Gestion et Sciences Commerciales, Université ABOU BAKR BELKAID\_ TELMCEN, 2009\_2010, p :57.

<sup>4</sup> \_ هاملي عبد القادر: تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول: عصرنة قطاع المؤسسات الاقتصادية: البديل الاقتصادي الفعال لقطاع المحروقات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، يومي 06 و 07 مارس، 2018، ص06.

مما تقدم يمكن القول أن الأداء هو: «فعل يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها {الكفاءة} سواء على المستوى الاستراتيجي أو العملي، باستغلال كامل وعقلاني للموارد {الفعالية} المتاحة<sup>1</sup>».

الفرع الثاني: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها.

الجدول (08): مكونات الاداء

مكونات الاداء	التعريف	طريقة الحساب
الفعالية {Efficiencie}	"هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة". فمصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة {أي ما تم تحقيقه من أهداف} أقرب من النتائج المتوقعة {أي الأهداف المسطرة} كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح.	$\frac{Rm}{Rp}$ = الفعالية حيث أن: Rm: النتائج المحققة. Rp: النتائج المتوقعة.
الكفاءة {Efficacite}	"هي الاستخدام الأمثل للموارد بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يُذكر".	الكفاءة = $\frac{Rm}{Mr}$ = المخرجات/المدخلات. Rm: النتائج المحققة {الأهداف المحققة}. Mr: الموارد المستخدمة {الوسائل المستعملة}.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على السعيد بريش، نعيمة يحيوي: أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد {01}، 2011\_2012، ص 29.

المطلب الثاني: مفهوم أداء العاملين، أهميته والعوامل المؤثرة فيه

تعد الموارد البشرية من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة، باعتبارها موارد متميزة يساهم أدائها بشكل أساسي في الأداء الكلي للمنظمة.

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

قدمت تعاريف عديدة لأداء العاملين، من بينها ما يلي:

الجدول(09): تعاريف مختلفة حول أداء العاملين.

صاحب التعريف	التعريف
Boyley 1990	"هو التحقق من النتائج التي تم إنجازها أو تحقيقها (بلوغها) في نشاط وظيفي أو وظيفة محددة، خلال فترة زمنية معينة، مرتبطة بأهداف تنظيمية" <sup>1</sup> .
عاشور أحمد صقر	"هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء" <sup>2</sup> .
Gibbs(2004)	هو كافة السلوكيات التي تسهم في إنجاز الأعمال الأساسية في المؤسسة" <sup>3</sup> .

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع.

ومما تقدم يمكن القول أن أداء العاملين هو: "مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها الفرد العامل، للقيام بعمله والتي تتطلب تمتعه بقدرة وقابلية وكفاءة لإنجاز المهام الموكلة إليه، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> \_Muhamad Rafique Shaikh, Raza Ali Tunio, Imran Ahmed Shal ; **Factors Affecting to Employee's performance performance** , international journal of Academic Research in Accounting , Finance and Management Sciences, Vol (07) , 2017, p;313.

<sup>2</sup> \_ الهاني عاشور: أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد(44)، 2016 ، ص170.

<sup>3</sup> \_ زينب عبد الرزاق عبود، ظفر ناصر حسين، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل\_ العلوم الصرفة والتطبيقية، العدد(01)/2017، ص240.

<sup>4</sup> \_ المرجع نفسه، ص 241.

### الفرع الثاني: أهمية أداء العاملين

يكتسي أداء العاملين أهمية كبيرة سواء بالنسبة لهم، أو بالنسبة للمؤسسة، وتتمثل الأهمية في<sup>1</sup>:

أهمية الأداء بالنسبة للعاملين:

#### 1\_ أهمية الأداء بالنسبة للعاملين:

✓ يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء القسم أو الدائرة أو المؤسسة التي ينتمي إليها، كما أن درجة إجادة العاملين لأدائهم هي تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، فاهتمام الفرد بمستوى أدائه وإجادته له ينعكس شخصياً عليه.

✓ يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل: الترقية، النقل، التكوين.....إلخ.

#### 2\_ أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة: يمثل الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل

الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يديرها أو يشرف عليها.

لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن المؤسسات المختلفة يهتمون اهتماماً كبيراً بأداء العاملين في هذه المؤسسات، وذلك لأن الأداء لا يعد انعكاساً لقرارات كل فرد ودفاعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه المؤسسات، ودرجة فاعليتها أيضاً.

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

إن العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء الفرد وتعزيزه بحسب درجة توفرها مع كل فرد عامل، والتي تمثل في الوقت نفسه مكونات الأداء الفردي وهي كالتالي<sup>2</sup>:

1\_ قدرة الفرد على الأداء (*Capacité individuelle*) .

2\_ مستوى الجهد المبذول (*Effort fourni*).

3\_ الدعم المنظمي (*Support Organizationel*) .

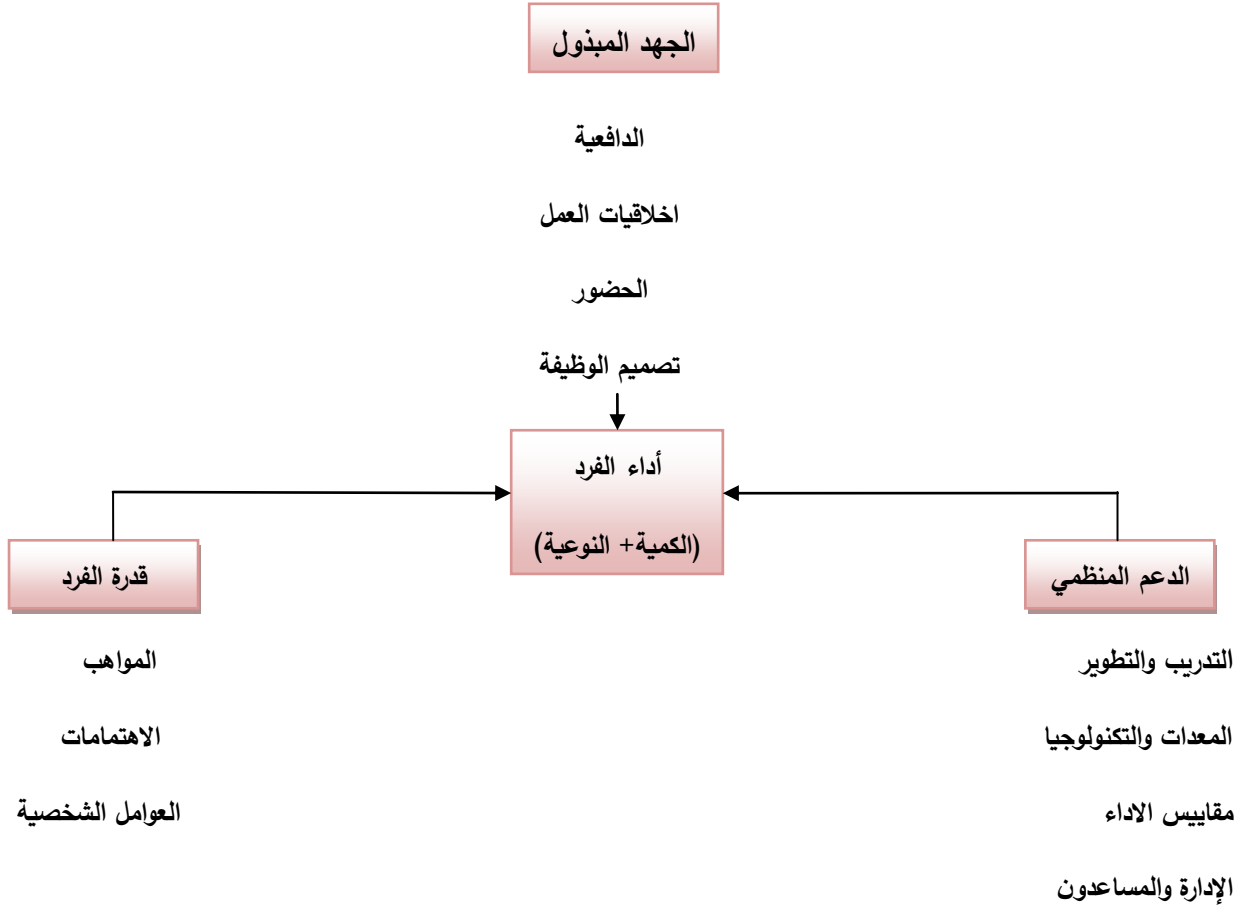
ويعبر في ادب الإدارة عن هذه العوامل بالمعادلة التالية:

<sup>1</sup> جمال هداش محمد، إبراهيم علي كردي، وآخرون: دور التدريب في تحسين أداء العاملين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد(35)/(2016، ص173.

<sup>2</sup> سمية عباس مجيد، فؤاد يوسف عبد الرحمان : بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(91)، 2012، ص 190.

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} + \text{الجهد} + \text{الدعم}$$

الشكل (01): العوامل المؤثرة على أداء العاملين



المصدر: سمية عباس مجيد، فؤاد يوسف عبد الرحمان : بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(91)، 2012، ص190.

### المطلب الثالث: معايير، طرق تقييم وتنمية أداء العاملين

سنتناول في هذا المطلب معايير تقييم أداء العاملين؛ كما سنقوم بعرض مختلف طرق تقييم وتنمية أداء العاملين بنوع من التفصيل.

#### الفرع الأول: معايير قياس أداء العاملين

هناك بعض المعايير التي يمكن اعتمادها كأدوات لقياس أداء العاملين، من بينها ما يلي:

الجدول(10): معايير قياس اداء العاملين

المفهوم	المعيار
وتشمل الدقة، الاتقان، التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل.....إلخ. وهنا يتم تقييم مدى اتقان العامل لعمله، ومدى سلامة انتاجه مع مراعاة قواعد الامن الصناعي وظروف العمل والامكانيات المتاحة <sup>1</sup> .	جودة العمل
وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية، وسرعة الإنجاز. أي مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث: كمية الانتاج، مع الأخذ في عين الاعتبار ظروف العمل المتاحة <sup>2</sup> .	كمية العمل
ويقصد بها درجة الامام بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه <sup>3</sup> .	المعرفة بالعمل
أي الجدية في العمل، الالتزام بالدوام، إنجاز العمل في مواعيده، والقدرة على تحمل المسؤولية <sup>4</sup> .	الالتزام بالعمل

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مراجع.

الفرع الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

تتعدد طرق التقييم التي يقوم بها المسؤولين لتقييم أداء المرؤوسين، ومن بينها:

الجدول(11): طرق تقييم أداء العاملين.

الطريقة	المفهوم	الايجابيات	السلبيات
الأحداث الدرجة	هي طريقة موضوعية، حيث يقوم المدير بموجبها بتدوين وقائع تصف السلوك الممتاز أو السوء المتعلق بالعمل؛ ولا يركز على الحدث في حد ذاته وإنما سلوك الفرد فيه، وكيفية تصرفه نحوه <sup>5</sup> .	_ تساعد المقيمين على تحديد أداء الموظف المتصل بالوظيفة؛ _ تساعد الموظف على التركيز في إنجاز مهام عمله الأساسية <sup>6</sup> .	_ اختلاف المديرين في تحديد الاحداث الدرجة؛ _ ضياع الوقت في كتابة نتيجة تنفيذ وعدم تنفيذ الأحداث؛ _ قد تختلف الاحداث الدرجة عند المراقبة الكاملة للموظف؛ _ يهتم الموظف بالكتاب الاسود للمديرين <sup>7</sup> .

<sup>1</sup> \_ محمد الصيرفي: قياس وتقييم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2008، ص62.

<sup>2</sup> \_ المرجع نفسه، ص62.

<sup>3</sup> \_ بودراع أمينة، برحومة عبد الحميد: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد (10)، 2016، ص 202.

<sup>4</sup> \_ المرجع نفسه، ص 202.

<sup>5</sup> \_ وليد حميد راشد الأميري: تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015، ص92.

<sup>6</sup> \_ إبراهيم هديب: الاستراتيجية التطويرية للموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الاردن، 2015، ص104.

<sup>7</sup> \_ المرجع نفسه، ص 104.

<p>تتعتمد على التقييم من خلال الخصائص الذاتية(المبادرة، الابداع، التعاون) التي يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة؛                  _ صعوبة تطبيق هذه الطريقة نظرا لصعوبة إيجاد توازن سليم بين مصالح كافة الفئات والأطراف المختلفة<sup>3</sup>.</p>	<p>_ تقيس الأداء في صورة جودة؛                  _ تزود العاملين بمعلومات مرتدة حول التحسين الممكن لأدائهم<sup>2</sup>.</p>	<p>تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، وترتكز هذه الطريقة على التركيب في تقييم الاداء بين سلوك وخصائص العامل ونتائج العمل<sup>1</sup>.</p>	<p>ادارة الجودة الشاملة</p>
<p>_ ارتفاع التكلفة والجهود المطلوبة في تنفيذ هذه الطريقة اضافة الى الوقت الذي تستغرقه؛                  _ لا يمكن استخدامها إلا بالنسبة للأعمال التي يمكن ملاحظتها كالتي تتضمن القوات الجسمية وليست المعنويات الذهنية والابداعية<sup>6</sup>. والابداعية<sup>6</sup>.</p>	<p>_ ربط أداء العامل الفعلي بالأداء المطلوب؛                  _ تقلل من الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد التقييم<sup>5</sup>.</p>	<p>يتم من خلالها تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي، ويقوم الفرد على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل<sup>4</sup>.</p>	<p>الندرج البياني</p>
<p>_ إمكانية فقدان النزاهة والجودة؛                  _ لا تنطبق على جميع الوظائف؛                  _ زيادة حجم الإجراءات والتكاليف والوقت اللازم لإجرائها<sup>9</sup>.</p>	<p>_ سهولة التنفيذ والقياس؛                  _ توفر للموظفين فهم واضح للأدوار والمسؤوليات المتوقعة منهم؛                  _ مشاركة الأفراد العاملين فعلياً في تحديد الأهداف؛                  _ إن استخدام منهج MBO يدعم الالتزام والولاء التنظيمي<sup>8</sup>.</p>	<p>هي الأسلوب الذي تتبعه الإدارة للتخطيط والحصول على النتائج في الاتجاه الذي ترغبه، بحيث يؤدي في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف العاملين وضمان رضاهم<sup>7</sup>.</p>	<p>الإدارة بالأهداف MBO</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع

<sup>1</sup> يوبرطخ عبد الكريم: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة جامعة منتوري- قسنطينة، 2011-2012، ص 39.

<sup>2</sup> \_ المرجع نفسه، ص 40.

<sup>3</sup> \_ المرجع نفسه، ص 40.

<sup>4</sup> \_ المرجع نفسه، ص 41.

<sup>5</sup> \_ المرجع نفسه، ص 42.

<sup>6</sup> \_ المرجع نفسه، ص 42.

<sup>7</sup> مصطفى بالمرور: الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة، مجلة البحوث والدراسات، العدد(24)، 2017، ص 241.

<sup>8</sup> \_ إبراهيم هديب، المرجع السابق، ص 105.

<sup>9</sup> \_ المرجع نفسه، ص 105.

الفرع الثالث: طرق تنمية أداء العاملين

هناك مجموعة من الطرق التي تستخدم في زيادة وتحسين أداء العاملين نذكر من بينها ما يلي:

الجدول(12): طرق تنمية أداء العاملين.

الطريقة	التعريف	الأهمية
التمكين	هو أحد الطرق التي تساعد الإدارة في تحرير قوة طاقات العاملين الكامنة(معرفتهم، خبرتهم وجهودهم). كما يقدم بيئة تنظيمية ملائمة متمثلة في المشاركة، والفهم وحرية الرأي واحترام الأفراد وإتاحة الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما تصنعه خبراتهم ومجهوداتهم <sup>1</sup> .	_ يوفر درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي؛ والانتماء للمنظمة، وخصوصا إذا ما اقترن بتقويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات؛ _ يوفر شعورا لدى العاملين بأهمية ما يقومون به من أعمال، ما يعني دفعهم نحو الاحتراف وزيادة المعرفة...الخ <sup>2</sup> .
الترقية	هي تعيين مهام أكبر وتقويض سلطات أعلى للفرد في منصبه الجديد، وتستلزم ضمان الارتقاء في التسلسل الهرمي الإداري، أو زيادة الراتب أو الوضع الوظيفي أو الاجتماعي للفرد <sup>3</sup> .	_ رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين؛ _ زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين؛ _ توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات كزيادة الإنتاج والتميز في العمل <sup>4</sup> .
التكوين	هو تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة، اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها، أو الجديدة التي يكتسبها بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية ويعدده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التكوينية <sup>5</sup> . التكوينية <sup>5</sup> .	_ مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الموكلة إليهم بأحسن مستوى ممكن؛ _ رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد؛ _ تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف على أحسن وجه <sup>6</sup> .

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع.

<sup>1</sup> \_رشيد مناصرية، مريم فيها خير: أثر تمكين العاملين على فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والكمية، العدد(02)/2016، ص 206.

<sup>2</sup> \_مراد بومنقار، فلة عيساوي: تمكين العاملين مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد(07)/2014، ص68. العدد(07)/2014، ص68.

<sup>3</sup> \_ليلي غضبان: الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2009\_2010، ص 73.

<sup>4</sup> \_المرجع نفسه، ص 74.

<sup>5</sup> \_عبد الكريم احمد جميل: إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1،الأردن-عمان، 2015، ص170.

<sup>6</sup> \_جبار بوكثير، حمزة الوافي: تدريب المهارات البشرية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد(07)، 2017، ص 603.

### المبحث الثالث: دور تقييم الكفاءات في تحسين أداء العاملين

يعتبر تقييم الكفاءات أداة قاعدية في عملية تسيير المورد البشري، كونه يمثل الأساس في اتخاذ العديد من القرارات في المؤسسة، والتي تتعلق بالمورد البشري ومن بينها: الترقية، التكوين والتمكين، حيث تستخدمهم المؤسسة كأدوات لتحسين أداء مواردها البشرية.

#### المطلب الأول: التمكين كآلية لتحسين أداء العاملين

يعتبر التمكين من الأساليب الفعالة في عملية تحسين أداء العاملين، لما له من أثر على نفسية المورد البشري بأنه محل ثقة واهتمام من قبل المؤسسة، وهو ما يعزز ثقته بنفسه مما يطلق العنان لإبداعاته.

#### الفرع الأول: أساليب التمكين وشروطه الأساسية

##### ➤ أولاً: أساليب التمكين:

تعددت اتجاهات وأساليب التمكين، ويمكن ذكر أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1\_ **أسلوب القيادة:** يقوم هذا الأسلوب على دور القائد أو المديرين في تمكين الموظفين، ويركز هذا الأسلوب بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من الأعلى إلى الأسفل.
- 2\_ **أسلوب تمكين الأفراد:** ويتمحور هذا الأسلوب حول الفرد، أي (تمكين الذات)، فالأفراد الممكّنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات.
- 3\_ **أسلوب تمكين الفريق:** يعتمد هذا الأسلوب على العمل الجماعي لما له من فوائد تتجاوز العمل الفردي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشاركة والعمل معا.

<sup>1</sup> فانتن محمود عبد الرحمان، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في "القيادة والادارة"، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2016، ص 38.

➤ ثانيا: شروط التمكين:

لكي يتم التطبيق الناجح للتمكين في المؤسسات، لابد من توفير مجموعة من الشروط الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين ومن بينها<sup>1</sup>:

1\_ **الثقة في العاملين:** يجب أن يثق المديرون في موظفيهم، وأن يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل: إمدادهم بالمعلومات الكافية، حرية التصرف والاختيار.

2\_ **تدريب العاملين:** يجب إجراء تدريب مستمر للعاملين، وتطوير نفسياتهم للتعامل مع الأجهزة المعقدة، وكذلك مساعدتهم على اتخاذ القرارات في العمليات التشغيلية.

3\_ **إعادة هيكلة نظم المكافآت:** يجب وضع نظام مكافآت مرن ومرتبب بأداء الفريق والنتائج النهائية للمنتج أو الخدمة.

4\_ **تدعيم الأخذ بالمخاطر:** أي تشجيع كل من يأتي بمنتج جديد أو فكرة جديدة، من خلال إشراكه في ملكية ذلك المنتج أو الفكرة من البداية حتى النهاية، بل ويعين مديرا لتنفيذه، ويحصل رسميا على هذا اللقب وما سيتبعه من مكافآت وفرص جديدة في المستقبل.

**الفرع الثاني: مساهمة تقييم الكفاءات في تمكين العاملين**

تستعمل نتائج عملية تقييم الكفاءات من أجل تمكين العاملين، اذن فنتائج التقييم تعتبر الأساس الذي من خلاله تستطيع المؤسسة اتخاذ قرار التمكين من عدمه، وبحسب نتائج تقييم كل فرد يتبين لدى المؤسسة استعمال أي بعد من أبعاد التمكين، وتتمثل ابعاد التمكين التي يمكن للمؤسسة اعتمادها من أجل تمكين مواردها البشرية في<sup>2</sup>:

✓ **التفويض:** بعد القيام بعملية تقييم الكفاءات، تستطيع المؤسسة التعرف على مختلف الكفاءات التي يمتلكها أفرادها، لذلك تقوم بمكافأة كل فرد بما يستحقه، ففي حالة توفر مهارات عالية عند بعض الافراد فإنها تخولهم القيام ببعض المسؤوليات الاعلى مستوى وكذلك تقوم بتفويض بعض السلطات لهم.

✓ **المشاركة في اتخاذ القرارات:** بعد التقييم وفي حالة توفر الكفاءات لدى الأفراد تؤهلهم المؤسسة للمشاركة في اتخاذ القرارات، والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين .

<sup>1</sup> \_ توفيق كرمية، تمكين العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع: إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007\_2007، ص38.

<sup>2</sup> \_ سميرة هيشر، المرجع السابق، ص106 .

### المطلب الثاني: التكوين كآلية لتحسين أداء العاملين

يعتبر التكوين نشاط يتضمن تزويد يضمن زيادة مهارات الأفراد؛ ويؤثر على اتجاهاتهم وسلوكياتهم بغية تحسين أدائهم.

#### الفرع الأول: أنواع التكوين وخطواته

➤ أولاً: أنواع البرامج التكوينية: تتعدد أنواع البرامج التكوينية ومن بينها ما يلي:

1\_ **العرض التعليمي:** ويتضمن تقديم المعلومة شفهيًا دون الاستعانة بالوسائل السمعية البصرية، تقوم هذه التقنية على فكرة أن المكون لديه معرفة يجب أن يقدمها إلى المترشحين المعنيين بالتكوين. ومن مزايا العرض أنه: يسمح بالإيصال السريع للمعارف إلى عدد كبير من الأشخاص في وقت واحد.

2\_ **الترقيات بمعاهد أخرى تابعة للمؤسسة:** يقيم المترشح فترات قصيرة بمعاهد تابعة للمؤسسة، تسمح هذه التقنية للإطار بالعودة على طرق التسيير وعلى أساليب مختلفة في التصنيع، أو كذلك الاطلاع على ثقافة مختلفة إذا كان التريص بالخارج.

3\_ **التنقل بين المناصب:** تخص هذه التقنية الإطار الذي يشغل على التوالي وخلال فترة زمنية قصيرة مناصب مختلفة بمصالح مختلفة، فتسمح له بتوسيع حجم معارفه وتعميق تجربته حتى تكون له نظرة شاملة عن هيكل وسير المؤسسة.

4\_ **التعلم الإلكتروني:** وهو نظام تكوين نشط، يعتمد على استخدام مواقع الإنترنت لإيصال المعلومات للمكون والاستفادة من العملية التكوينية بكل جوانبها، دون الانتقال إلى مواقع التكوين. ويستخدم في تأهيل الكوادر وتطوير الكفاءات البشرية من خلال التعليم الذاتي دون تدخل أي شخص<sup>1</sup>.

5\_ **التدريب:** هو مرافقة الفرد من خلال احتياجاته الوظيفية قصد تطوير قدراته وسلوكه، بعبارة أخرى يعكس وسيلة أداء موجهة إلى الاستغلال الأمثل لطاقت الأفراد في إطار تغيير متزايد<sup>2</sup>.

#### ➤ ثانياً: خطوات التكوين

تمر عملية التكوين بالخطوات التالية<sup>3</sup>:

1\_ **تحديد الاحتياجات التكوينية:** تعتبر هذه المرحلة العنصر الأهم من عناصر العملية التكوينية، كونها تعبر عن مجموعة التغييرات المطلوب إحداثها في الموظف الذي يشغل وظيفة معينة، لكي يكون مناسباً

<sup>1</sup> شليل عبد اللطيف: من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بالفايد-تلمسان، 2008-2009، ص 229.

<sup>2</sup> عبد الصمد سميرة: دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015-2016، ص 97.

<sup>3</sup> عطا الله "محمد تيسير" "الشرعة"، غالب محمود: إدارة الموارد البشرية، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2015، ص 240.

ولأنها لشغل هذه الوظيفة من خلال عملية التوازن بين ما تتطلبه الوظيفة الحالية والمهارات والقدرات التي تتوفر فعليا في الموظف الذي يشغلها.

**2\_ تخطيط وتصميم البرامج التكوينية:** يحدد التخطيط الشروط والأبعاد الرئيسية للجهود التكوينية، والتي تشمل عددا من العناصر المتكاملة مع بعضها البعض. أما تصميم البرامج التدريبية فيبدأ بعد الانتهاء من وضع الخطط التكوينية وتحديد الأهداف الملائمة.

**3\_ إعداد وتنفيذ البرامج التكوينية:** يتم في هذه المرحلة الإعلان عن البرنامج التكويني ومكان وزمان انعقاده، وتحديد عدد المشاركين في البرنامج. ثم البدء بإجراءات تنفيذ البرنامج التكويني، وذلك بالتنسيق مع المديرين حسب الخطة التنفيذية، حيث يتم في هذه المرحلة نقل البرنامج التكويني من الواقع النظري إلى الواقع الميداني.

**4\_ تقييم البرامج التكوينية:** تعتبر هذه المرحلة أهم خطوة من مراحل إدارة العملية التكوينية، كونها تهدف إلى قياس كفاءة وفعالية البرنامج التكويني، ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا.

#### الفرع الثاني: مساهمة تقييم الكفاءات في تكوين العاملين

تستعمل المؤسسة عملية تقييم الكفاءات في كل مرحلة من مراحل العملية التكوينية وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

**1\_ تحديد الاحتياجات التكوينية:** فخلال هذه المرحلة تستعمل المؤسسة عملية تقييم الكفاءات من أجل تحديد الاحتياجات التكوينية، والتعرف على أهم نقاط القوة ونقاط الضعف، وبذلك تستطيع تعزيز نقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف.

**2\_ تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني:** وعلى أساس نتائج عملية تقييم الكفاءات، وبتحديد نقاط الضعف فإن المؤسسة تستطيع تحديد الكفاءات الواجب تكوينها، وعلى أساس هذه الكفاءات يتم تصميم البرنامج التكويني اللازم.

**3\_ تقييم البرنامج التكويني:** بعد الانتهاء من العملية التكوينية مباشرة، فإنه يجب تقييم الكفاءات وهذا بغرض معرفة نتائج العملية التكوينية، ومعرفة مستوى الكفاءات التي تم تكوينها، وكذلك معرفة مدى نجاح أو فشل البرنامج التكويني المطبق، وهذا للاستفادة من ذلك في المستقبل.

<sup>1</sup> - سميرة هيشر، المرجع السابق، ص173.

### المطلب الثالث: الترقية كآلية لتحسين أداء العاملين

تعتبر الترقية أحد الحوافز المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات للدفع بأفرادها باتجاه تطوير أدائهم وتحسينه للحصول على فرص ترقية مناسبة.

#### الفرع الأول: أسس الترقية ومصادرها

##### ➤ أولاً: أسس الترقية

توجد ثلاث أسس تقوم عليها نظم الترقية وهي كالتالي<sup>1</sup>:

**1\_ نظام الترقية بالأقدمية:** حسب هذه الطريقة فإنه تتم ترقية العاملين للوظائف أو الدرجات الأعلى وفقاً لترتيبهم من حيث الأقدمية في الوظيفة.

**2\_ نظام الترقية على أساس الكفاءة أو الجدارة:** ويقصد به ترشيح الأفراد للترقية على أساس مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وأعبائها مقارنة بالمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الأشخاص المرشحون، والمرشح الذي تتوفر فيه المؤهلات والقدرات المطلوبة هو الذي ينال الترقية.

**3\_ نظام الدمج ما بين الأقدمية والكفاءة:** ويعني المزج ما بين أسلوب الترقية على أساس الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة معاً في ترقية العاملين، بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجنب عيوب التطبيق المطلق لكل من أسلوب الأقدمية والكفاءة.

##### ➤ ثانياً: مصادر الترقية

تأخذ الترقيات تبعاً لمصادرها شكلين متميزين هما<sup>2</sup>:

**1\_ الترقية الداخلية:** وهي التي تتم داخل المؤسسة، حيث تحدد المؤسسة أي الوظائف التي يمكن أن تشغل بالترقي من داخلها، وتلك التي تملأ من الخارج. ومن مميزات الترقية من الداخل:

✚ أنها تساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم مع التنظيم وكذلك سهولة الاستقرار؛

✚ تساهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة، وتحفز أكثر على العمل وتدفع العاملين إلى زيادة

انتاجهم ورفع روحهم المعنوية.

**2\_ الترقية من الخارج:** تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل هذا النوع من الترقيات من الخارج، وذلك لتطهير الكفاءات العاملة داخلها بكفاءة جيدة وذلك تجنباً للجمود، كما أن ملئ الوظائف من الخارج قد يقلل من تكاليف التدريب.

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2010، ص288.

<sup>2</sup> ليلى غضبان، المرجع السابق، ص 88.

الفرع الثاني: مساهمة تقييم الكفاءات في ترقية العاملين

تستعمل المؤسسة نتائج عملية تقييم الكفاءات لاتخاذ العديد من القرارات، ومن أهم هذه القرارات نجد قرار الترقية، فعلى أساس نتائج عملية تقييم كفاءة الفرد يتم اتخاذ قرار أي نوع من أنواع الترقية التي يمكن استعمالها لترقيته، وتتمثل انواع الترقية في <sup>1</sup> :


✓ **الترقية في الدرجة:** ويتمثل هذا النوع من الترقية في نقل الموظف من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة، ويصاحب ذلك زيادة في الراتب، وزيادة في المسؤوليات. فبعد ان تقوم المؤسسة بتقييم كفاءات أفرادها وترى توفرهم على معارف ومهارات تفوق مهارات المنصب الذي يشغلونه فإنها تقوم بترقيتهم إلى منصب أعلى في المسؤوليات، كما تقوم بزيادة راتبهم جراء زيادة المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

✓ **الترقية في الرتبة:** ويترتب عن هذا النوع من الترقية زيادة في الراتب فقط دون زيادة في المسؤوليات، ويتم هذا عندما ترى بأن الفرد العامل يقوم بمهامه الموكلة إليه على أحسن وجه، وهذا النوع من الترقية يتم على أساس المهارات والأقدمية.

<sup>1</sup> - سميرة هيشر، المرجع السابق، ص157.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن كفاءة المورد البشري هي عبارة عن مزيج من الموارد (المعارف العلمية؛ المعارف النظرية والمعارف السلوكية)، ومن أبرز مميزاتها أنها صعبة النقل كما أنها تمتلك القدرة على التكيف والتطور. كما أنها تحتاج إلى تقييم وذلك لضمان تحديد نقاط القوة والضعف، مما يسمح للمؤسسة بأداء عدة أنشطة منها: الترقية، التمكين والتكوين والتي من خلالها يتم تطوير وتحسين أداء العاملين من جهة؛ ولإظهار مدى اهتمام هذه الأخيرة بكفاءاتها وتقديرهم على ما يقومون به من أجل إنجاز عملها من جهة أخرى.

A decorative rectangular border with intricate scrollwork and floral patterns in shades of red and gold, framing the central text.

**الفصل الثاني:**  
**دراسة حالة مؤسسة**  
**حضنة حليب**

## تمهيد:

تدعيما لما تطرقنا إليه في الجانب النظري من خلال الفصل السابق، سيتم التركيز في هذا الفصل على الجانب التطبيقي للدراسة، حيث سيتم إسقاط ما تم وصفه في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة، وبالتحديد في قسم إدارة الموارد البشرية، وذلك من أجل التعرف على واقع عملية التقييم والدور الذي تساهم به هذه الأخيرة في تحسين أداء العاملين ومدى إمكانية اقتراح نموذج لتقييم الكفاءات في هذه المؤسسة.

ولتحقيق ما تم ذكره؛ ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- التعريف بميدان الدراسة ومنهجية البحث
- واقع تقييم الكفاءات في مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة
- نموذج 360° المقترح في حضانة حليب لتقييم الكفاءات

### المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة ومنهجية البحث

سنقوم من خلال هذا المبحث بتعريف مؤسسة حضنة حليب من خلال مراحل توسعها، نشاطها ومهامها وكذلك هيكلها التنظيمي، وكذلك التطرق إلى منهجية الدراسة من خلال التعرف على الأدوات المعتمدة في جمع البيانات.



#### المطلب الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة حضنة حليب-بالمسيلة-

##### الفرع الأول: تقديم مؤسسة حضنة حليب

##### أولاً- نشأة وتطور مؤسسة حضنة حليب:

حضنة حليب هي مؤسسة تجارية ذات مسؤولية محدودة SARL, كانت تسمى ملبنة الحضنة لاقتصارها على إنتاج الحليب وبعد تخصصها في إنتاج الحليب ومشتقاته أصبحت تسمى حضنة حليب Honda Lait أنشئت من طرف أربع شركاء بتاريخ 1998/12/15 برأس ما اجتماعي قدره: 60 000 000 دج مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية بالمسيلة, إلا أن تاريخ انطلاقها الفعلي كان في: 2000/05/15 وكانت المؤسسة في بداية نشاطها تنتج منتج ( حليب, لبن, رائب, حليب البقر في أكياس ) باستثمار قدره 58 451 619.88 دج, حيث كانت الطاقة الإنتاجية تصل إلى 40 000 لتر/اليوم يد عاملة ممتثلة في: 38 عامل دائم يوميا<sup>1</sup>.

ومنذ تأسيسها وهي في توسع مستمر يمكن تجسيد ذلك عبر المراحل التالية:

<sup>1</sup> - وثائق المؤسسة.

الجدول(13): مراحل تطور المؤسسة من سنة 1998 إلى غاية 2014

المرحلة	السنة	عدد الوحدات	الطاقة الانتاجية	مبلغ الاستثمار	رقم الاعمال	عدد العمال
الأولى: النشأة	من 1998 إلى 2000	01	40.000 لتر/ في اليوم	58.541.619.88 دج	127.792.000 دج	25 عامل
الثانية: التمديد الأول	من 2001 إلى 2003	01	أكثر من 140.000 ل/اليوم	29.596.968.27 دج	519.355.000 دج	53 عامل سنة 2003
الثالثة: التمديد الثاني	سنة 2004	02	أكثر من 320.000 ل/اليوم	513.938.339.31 دج	705.731.000 دج	58 عامل
الرابعة: التمديد الثالث	من 2005 إلى 2011	03	أكثر من 660.000 ل/اليوم	556.644.565 دج	7.019.456.946 دج سنة 2011	1000 عامل سنة 2011
الخامسة: التمديد الرابع	من 2012 إلى 2014	06	أكثر من 920.000 ل/اليوم	3.038.126.247 دج	10.122.567.130 دج سنة 2014	950 عامل سنة 2014

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

إضافة للجدول السابق، يمكن إضافة بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة لسنة 2018:

- عدد الموردين خارج الوطن: 20 مورد؛
- عدد الموردين داخل الوطن: 180 مورد؛
- عدد موزعي الحليب: 70 موزع؛
- عدد مستودعات البيع: 02 مستودع ( الجزائر وعنابة)؛
- عدد الزبائن: 500 زبون.

ثانيا: الامكانيات البشرية لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة:

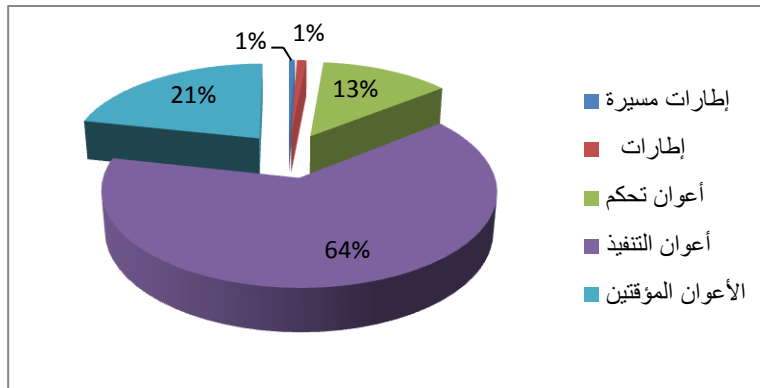
بالنسبة للموارد البشرية للمؤسسة؛ فهي تشغل 843 عاملا مقسمين إلى خمس فئات وهي: إطارات مسيرة، إطارات، أعوان تحكم، التنفيذيين، المؤقتين وهم موزعون حسب الجدول التالي:

الجدول(14): عدد وتوزيع الموارد البشرية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

النسبة	العدد	الفئات
1%	05	إطارات مسيرة
1%	08	إطارات
13%	108	أعوان تحكم
64%	540	التنفيذيين
21%	182	المؤقتين
100%	843	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية، احصائيات 2017

الشكل(02): التمثيل النسبي لفئة العمال للمؤسسة.



المصدر: مخرجات برنامج Excel

نلاحظ من خلال الشكل أن فئة العمال التنفيذيين تمثل أكبر نسبة بـ 64 بالمئة، تليها نسبة العمال المؤقتين بـ 21 %، ثم أعوان التحكم بـ 13 %، ثم الاطارات المسيرة والاطارات بـ 1 %، وتعود هذه النسب إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يركز على الانتاج بالدرجة الاولى.

### الفرع الثاني: نشاط المؤسسة

تنشط مؤسسة حضنة حليب في قطاع الصناعات الغذائية، حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية وتلبية رغبات المستهلكين، ويمكن تلخيص نشاطها في العناصر التالية:  
أولاً: الشراء:

تقوم المؤسسة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملياتها الانتاجية، حيث تستورد حوالي 80% من احتياجاتها من الخارج ويتم اختيار المورد المناسب على اساس الجودة والسعر، والجدول التالي يبين أهم المواد المستخدمة وبلد المنشأ:

جدول رقم (15): أهم المواد المستخدمة ومصدرها

المصدر	المكونات
أروبا، آسيا، أمريكا	مسحوق الحليب
الجزائر، مغنية	النشاء
فرنسا	المثبت
الجزائر	السكر
هولندا	مسحوق الكاكاو
سويسرا، ألمانيا	الخميرة
فرنسا، الجزائر	المعطر
الجزائر	الفواكه
فرنسا	Gélifiant
الجزائر	شريط ps
فرنسا	الغلاف والزخرفة
الجزائر	علب الكرتون

المصدر: وثائق المؤسسة

### ثانيا: الإنتاج:

مرحلة الانتاج هي ثاني مرحلة بعد الشراء وتعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية إلى منتجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته، وتنتج هذه المنتجات بشكل يومي وفي كل المواسم اضافة إلى هذا فالمؤسسة تنتج حسب طلبات الزبائن.

### ثالثا: البيع:

بالنسبة لهذا النشاط تشرف عليه مصلحة المبيعات ضمن القسم التجاري، وفق حالتين هما:

- ✓ حالة الانتاج وفق الطلب، تكون الكميات المنتجة مضمونة البيع يبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق عليه، إما بالوسائل الخاصة بالزبائن أو بالوسائل الخاصة بالمؤسسة؛
- ✓ حالة الانتاج بدون طلب، هنا تقوم المؤسسة بعملية البيع بإمكاناتها الخاصة وقدرتها التسويقية.

### الفرع الثالث: مهام المؤسسة

من مهام المؤسسة ما يلي:

- تغطية كامل نقاط البيع بمختلف منتجاتها؛
- مواجهة المنافسة بالاعتماد على خطط واستراتيجيات تسويقية تمكنها من ذلك؛
- ضمان النوعية، وهي تعمل جاهدة من أجل أن تضمن لزبائننا ومستهلكيها النوعية الجيدة والجودة العالية؛
- بقاء المؤسسة في السوق رغم التغيرات الدائمة وتنمية النشاط السوقي؛
- التجديد بحيث يعتبر هذا العنصر من أبرز السياسات المتبعة لدى المؤسسة؛
- توسيع تشكيلتها السلعية معتمدة على تكنولوجيا تتمثل في استعمالها لوسائل متطورة؛
- التسيير الفعال ومحاولة تطوير قطاعاتها المختلفة من تخزين وتوزيع وصيانة؛
- العمل على تلبية حاجات ورغبات القطاعات السوقية المستهدفة.

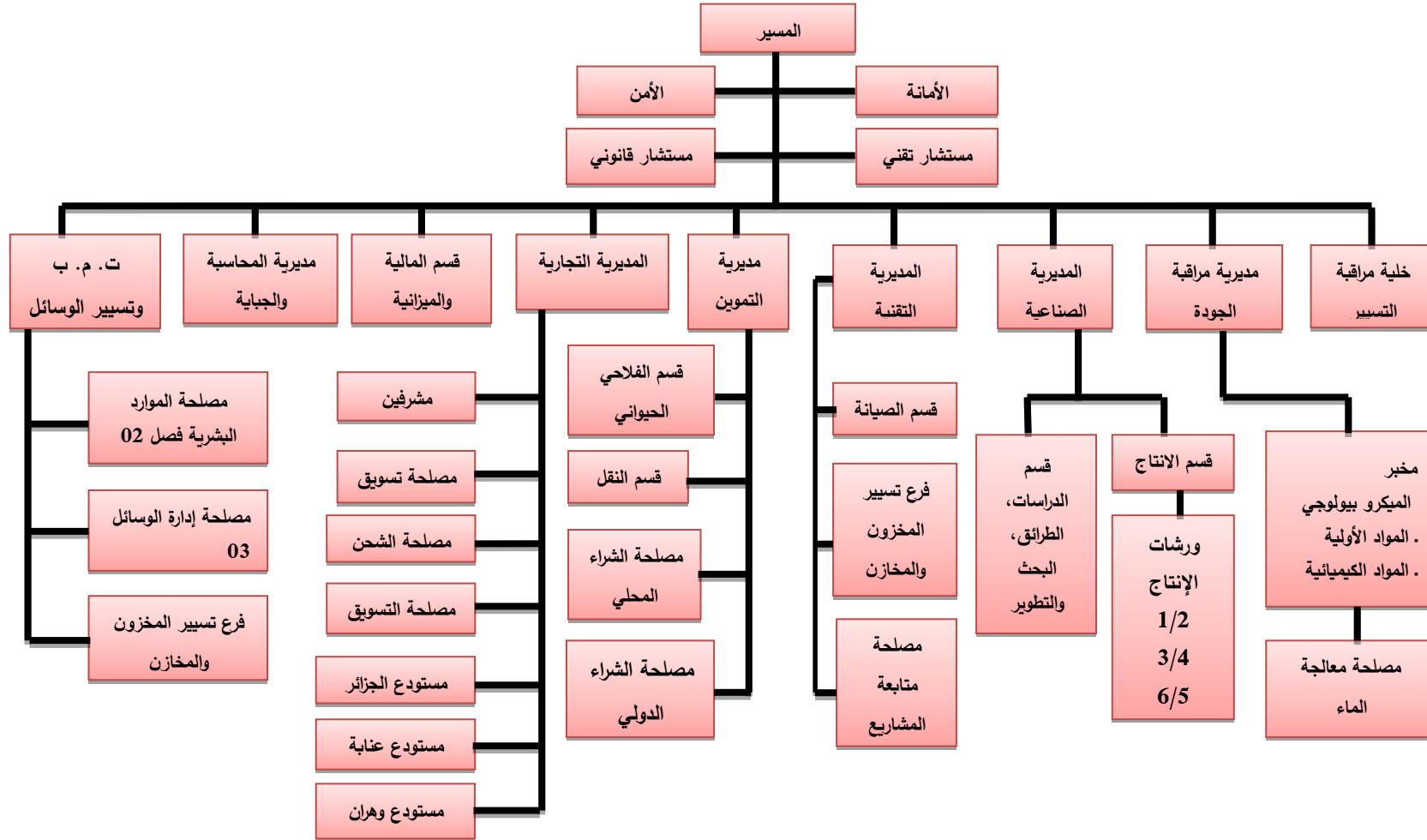
### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة ذلك التصور الذي يوضح مسار التنظيم وثقافة أداء المؤسسة لأنشطتها، من خلال إدارة الوظائف والمصالح المختلفة، كما يعكس أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف ويبرز الهيكل التنظيمي لجميع الوظائف التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها من جهة، ومع المحيط الخارجي من جهة أخرى، وذلك لتحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرارات واستمرارية النشاط.

وفي هذا النطاق اعتمدت المؤسسة هيكلًا تنظيميًا سنة 2011 لأجل إبراز صورة النظام الهادف والفعال داخل المؤسسة. وتنظيم انتقال المعلومة وفق سياسة واضحة، لأجل تحقيق الأهداف التالية:

- رسم استراتيجية مستقبلية هادفة؛
- التحسين المستمر وعملية التكوين؛
- تحقيق رضا المستهلك وولائه؛
- الاهتمام بجودة المنتجات باعتبارها مفتاح النجاح في ظل المنافسة؛
- ترسيخ علامتها التجارية وتحسين صورتها؛
- العمل على طرح منتجات ذات قيمة غذائية وصحية بأسعار تنافسية.

الشكل(03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة



المصدر: وثائق المؤسسة

### المطلب الثالث: منهجية البحث

#### الفرع الأول: منهج الدراسة

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة حالة المشكلة المدروسة.

وبهدف دراسة واقع تقييم الكفاءات في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة؛ تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث يعد هذا المنهج من أكثر المناهج استعمالاً في العلوم الاجتماعية، وهو "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، كما أنه يسمح بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة"<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: أدوات الدراسة

نظراً لطبيعة الموضوع ومن أجل العمل على تحقيق أهدافه، فقد اعتمدنا على عدة أنواع من أدوات جمع البيانات والتي تكمل بعضها البعض وهي:

#### أولاً: تحليل الوثائق:

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بنظام التقييم الجديد للتقييم في المؤسسة، حيث تمت دراسة هذه الوثائق وتحليلها واستخراج كل ما يمكن أن يحتويه من بيانات تساعد على إثراء الموضوع المدروس، وكان من بين هذه الوثائق ما يلي:

\_ استمارات التقييم.

\_ بطاقة تقنية حول المؤسسة.

#### ثانياً: الملاحظة:

"هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات عنها، والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بنية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات"<sup>2</sup>.

وبالنسبة لهذا البحث فقد ساعدتنا الملاحظة على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بعملية التقييم، وكذلك مؤشر التمكين وهذا من خلال ملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم (أنظر الملحق رقم 01).

<sup>1</sup> \_ عبد القادر هاملي، المرجع السابق، ص 140.

<sup>2</sup> \_ عبد الله محمد الشريف: *مناهج البحث العلمي*، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 1996، ص 118.

### ثالثاً: المقابلة

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات وأكثرها استخداماً؛ وقد اعتمدنا في دراستنا على نوعين من المقابلة:

الأولى تمثلت في مقابلة حرة مع مدير الموارد البشرية ومدير الإنتاج؛ والثانية نصف موجهة كانت مع مدير الموارد البشرية؛ مدير الإنتاج؛ رئيس مصلحة المحاسبة ورئيس المصلحة التجارية.

وقد مر تنفيذ المقابلة نصف الموجهة بعدة خطوات؛ حيث في الخطوة الأولى تم تحديد الأهداف والمحاور الأساسية للبحث حتى نتمكن من قياسها، أما الخطوة الثانية فكانت تصميم دليل المقابلة (أنظر الملحق رقم 02)، وبعد هذا التصميم جاءت الخطوة الثالثة أين تم إجراء المقابلة مع بعض الخبراء بمؤسسة حضنة حليب.

## المبحث الثاني: واقع تقييم الكفاءات في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم نظام التقييم المعتمد في المؤسسة محل الدراسة، كما سيتم عرض لمحتوى المقابلات وتحليلها باستخدام برنامج *Nvivo*

### المطلب الأول: عرض وتحليل نظام التقييم المطبق في المؤسسة

تعتمد المؤسسة على نظام التنقيط لتقييم كفاءاتها، وقد باشرت العمل به في بداية سنة 2018، ويعتبر كأول خطوة للمؤسسة للاهتمام بكفاءاتها.

#### الفرع الأول: نظام التقييم \_ التنقيط \_ المتعلق بتقييم الكفاءات

##### أولاً: إجراءات التقييم الخاصة بالنظام الجديد

- 1\_ الفترة الزمنية: يتم تقييم الكفاءات في المؤسسة مرة واحدة في السنة.
- 2\_ طريقة الاعلان عن النتائج: يتم الاعلان عن النتائج من خلال لوح الاعلانات الخاص بالمؤسسة.
- 3\_ مسؤولية التقييم: تعود مسؤولية التقييم في المؤسسة إلى المسؤول المباشر ويكون التقييم من الأعلى إلى الأسفل.
- 4\_ الأشخاص المعنيين بالتقييم: إن نظام التقييم الجديد الموضوع على مستوى المؤسسة يستهدف الفئات التالية:

- ✓ المشرفيين؛
- ✓ رؤساء الدوائر؛
- ✓ رؤساء المكاتب؛
- ✓ مهندسو الانتاج؛
- ✓ مهندسو النوعية؛
- ✓ العمال التقنيون؛
- ✓ قائدو الآلات.

ثانيا: المعايير المعتمدة في تقييم كفاءات مؤسسة حضنة حليب

تختلف معايير التقييم وفق نظام التتقيط المعتمد في المؤسسة وحسب كل مستوى(الملحق رقم 4.5.6) وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول(16): معايير التقييم الخاصة بنظام التقييم

بيان معايير التقييم	الفئة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التخطيط النظري للمهام</li> <li>✓ مهمة المشرفين مقارنة بالتخطيط</li> <li>✓ إيصال المعلومات المتعلقة بمشاريع الاستغلال</li> <li>✓ مردودية الإستغلالات</li> <li>✓ إيصال المعلومات المتعلقة بالطلبات</li> <li>✓ احترام الهيكل التنظيمي</li> <li>✓ تدريب الأفراد على الموقع</li> <li>✓ رضا الزبون</li> </ul>	المشرفين
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ بلوغ الأهداف</li> <li>✓ الاتصال</li> <li>✓ الابتكار</li> <li>✓ تسيير الوقت والاولويات</li> <li>✓ رضا المشتري</li> <li>✓ تحمل المسؤولية</li> <li>✓ الالتزام بالمواعيد</li> </ul>	الاطارات المسيرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الجودة</li> <li>✓ كمية العمل</li> <li>✓ روح المبادرة</li> <li>✓ روح المسؤولية</li> <li>✓ روح الفريق</li> <li>✓ الحضور والالتزام بالمواعيد</li> <li>✓ الالتزام بقواعد الصحة والسلامة وحماية البيئة</li> <li>✓ النظافة</li> <li>✓ الأخلاق</li> </ul>	الفئات الأخرى

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## الفرع الثاني: التكوين والترقية في المؤسسة

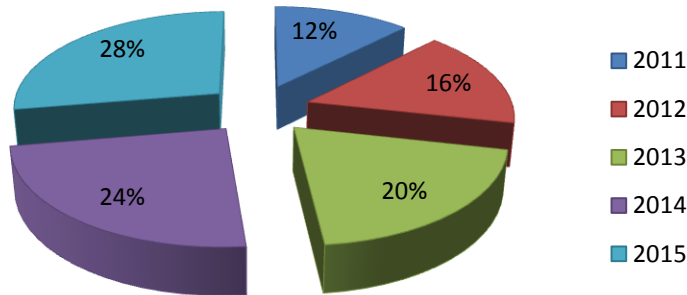
### أولاً: الترقية في المؤسسة

يرقى الموظفون في مؤسسة حضنة حليب ترقية في الدرجة بناء على طلب المسؤول المباشر (أنظر الملحق رقم 03)، وتتم الترقية على أساس الخبرة والأقدمية، من أجل شغل مناصب عليا.

### ثانياً: التكوين في المؤسسة

تنفق المؤسسة ميزانية ليست بالقليلة في سبيل تدريب وتكوين مواردها البشرية عند توظيفهم حتى يتمكنوا من ممارسة وظائفهم بشكل جيد، حيث تقدر الميزانية المخصصة للتدريب والتكوين بـ 2% من التكلفة الأجرية مما يعكس اهتمام المؤسسة بكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية.

الشكل (04): المخصصات المالية للتدريب والتكوين.



المصدر: مخرجات برنامج Excel

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن المخصصات المالية للتدريب والتكوين في تزايد مستمر بحوالي ضعفين من سنة 2011 إلى غاية 2015، فمؤسسة حضنة حليب تخصص 1% للتدريب و 1% للتكوين هذا ما يوضح أن نظرة المؤسسة في السنوات الأخيرة بدأت تتجه إلى مسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة، وإدراكها لضرورة وأهمية تدريب وتكوين العاملين.

والمؤسسة الآن بصدد التحضير لبرنامج تكويني جديد حيث ستقوم بإبرام معاهدات مع المؤسسات التي تزود المؤسسة بالآلات حيث ستتكفل هذه المؤسسات بتكوين كفاءات المؤسسة على استعمال هذه الآلات.

## المطلب الثاني: تقديم مناخ سير المقابلة وعرض محتواها

### الفرع الأول: مناخ المقابلة نصف الموجهة

#### الجدول(17): مناخ سير المقابلة نصف الموجهة

الأهداف الأساسية	تاريخ ومدة المقابلة	الخبير
صعوبات تقييم الكفاءات التي تواجه المؤسسة • التمكين في المؤسسة • الترقية في المؤسسة • التكوين في المؤسسة • أهمية التقييم في المؤسسة • الهدف من التقييم في المؤسسة • مفهوم التقييم في المؤسسة	اليوم: 2018/04/29 المدة: 1 سا مكان المقابلة: قاعة الاجتماعات • القيام بإعلام الخبير حول موضوع الدراسة • كتابة الأجوبة مباشرة بعد إجابة الخبير عن السؤال المطروح	الخبير الأول: الخبرة: 10 سنوات مكان العمل: المنصب: مدير الموارد البشرية يعمل تحت مسؤولية: مدير المؤسسة
	اليوم: 2018/04/29 المدة: 1سا مكان المقابلة: قاعة الاجتماعات • القيام بإعلام الخبير حول موضوع الدراسة • كتابة الأجوبة مباشرة بعد إجابة الخبير عن السؤال المطروح	الخبير الثاني الخبرة: 14 سنة مكان العمل: المنصب: مدير الانتاج يعمل تحت مسؤولية: مدير المؤسسة
	اليوم: 2018/05/03 المدة: 1سا مكان المقابلة: المكتب • القيام بإعلام الخبير حول موضوع الدراسة • كتابة الأجوبة مباشرة بعد إجابة الخبير عن السؤال المطروح	الخبير الثالث: الخبرة: 08 سنوات مكان العمل: المنصب: رئيس مصلحة المحاسبة يعمل تحت مسؤولية: مدير المؤسسة
	اليوم: 2018/05/03 المدة: 1سا مكان المقابلة: المكتب • القيام بإعلام الخبير حول موضوع الدراسة • كتابة الأجوبة مباشرة بعد إجابة الخبير عن السؤال المطروح	الخبير الرابع: الخبرة: 09 سنوات مكان العمل: المنصب: رئيس الدائرة التجارية يعمل تحت مسؤولية: مدير المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة

## الفرع الثاني: عرض عام لمحتوى المقابلة

يشير **Bill Taylor et al** أنه: " لا يمكن اعتبار المقابلة كأداة لجمع البيانات الكيفية فقط، بل تعتبر كذلك كأداة للقياس، ذلك إذا ما تم شرح أسئلتها وأجوبتها بدقة ووضوح، بما يمكن للباحث من تبويبها في فئات ومن ثم ترميزها<sup>1</sup>. وسيتم عرض حوصلة حول مختلف الاجابات المتعلقة بالمقابلات التي أجريت في مؤسسة حضنة حليب بنوع من التفصيل.

## الفرع(02): عرض عام لمحتوى المقابلة

### أولاً: عرض ومناقشة نتائج أسئلة المحور الأول:

**1\_ عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول:** تمت صياغة السؤال الأول من دليل المقابلة كالتالي: ماذا يعني لكم تقييم الكفاءات في المؤسسة؟ والغرض منه معرفة مدى دراية الخبراء بعملية التقييم ولقد تباينت إجابات الخبراء حول هذا السؤال حيث أجابو حسب نظرتهم لموضوع التقييم، فحسب مدير الموارد البشرية تقييم الكفاءات هو " يعتبر تقييم الكفاءات عملية لمعرفة مستوى الافراد داخل المؤسسة وحسب مختلف الفئات والمستويات، "أما بالنسبة لمدير الانتاج ورئيس مصلحة المحاسبة فاعتبرا تقييم الكفاءات على أنه" عملية تمكنهم من اتخاذ قرار بشأن الأفراد سواء كان قرار ترقية، تكوين، تحفيز أو حتى الفصل من العمل"، وبالنسبة لرئيس المصلحة التجارية فأشار إلى أن تقييم الكفاءات "عملية تهدف إلى قياس مدى إنجاز الأفراد لمهامهم وأيضاً معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم".

**2\_ عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني:** طرح هذا السؤال بالصيغة التالية: ما الهدف من تقييم الكفاءات في مؤسستكم؟ والغرض منه معرفة الغاية من استخدامه في المؤسسة حيث تعددت تعدد آراء وإجابات الخبراء في تحديد الهدف ولكنهم أشاروا إلى أن تقييم الكفاءات يساعد المؤسسة من معرفة مستوى كفاءاتها وبالتالي ضمان العدالة في توزيع الأجور، ومنح الترفيات وكذلك تحفيزهم، فحسب مدير الموارد البشرية ورئيس المصلحة التجارية فإن الهدف الأساسي من التقييم هو " معرفة مستوى تحكم الافراد ذوي الكفاءات العالية في وضعيات العمل وخاصة الصعبة".

**3\_ عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث:** تمت صياغة هذا السؤال كالتالي: فيما تكمن أهمية تقييم الكفاءات في مؤسستكم؟ وقد أشار جميع الخبراء إلى أن التقييم "يساهم في الكشف الحقيقي لمستوى أداء

<sup>1</sup> - خليل شرقي، المرجع السابق، ص 215.

الأفراد أي الكشف عن نقاط القوة والضعف بما يسهل على مدير المؤسسة اتخاذ قرار بشأنهم سواء تعلق الأمر بالترقية أو التكوين أو التحفيز".

4\_ عرض ومناقشة نتائج السؤال الرابع: وقد طرح هذا السؤال بالصيغة التالية: أثناء قيامكم بعملية التقييم هل تواجهكم صعوبات أو معوقات؟ ماهي هذه الصعوبات؟ حيث أشار جميع الخبراء إلى أنه من بين أكبر الصعوبات التي تواجه المؤسسة أثناء عملية التقييم هو أن التقييم جديد في المؤسسة وكونها بادرت في التقييم في بداية سنة 2018، ولأن التقييم يأخذ وقتا طويلا حسب وجهة نظر الخبراء، وأيضا كون أن المؤسسة عائلية، مما أدى ذلك إلى وجود روابط عائلية جد كبيرة مما يخلق جو من التساهل والتحيز أثناء عملية التقييم.

ثانيا: عرض ومناقشة نتائج أسئلة المحور الثاني:

5\_ عرض ومناقشة نتائج السؤال الخامس: وقد طرح هذا السؤال بالصيغة التالية: هل تقوم المؤسسة باستخدام نتائج عملية التقييم لصالح كفاءاتها؟ ولماذا؟ أشار الخبراء إلى أن التقييم جديد في المؤسسة ولكن سيتم استخدام نتائج عملية التقييم من طرف المدير لصالح كفاءات المؤسسة وهذا من أجل تحفيزهم، وخلق فرص تكافؤ بين الكفاءات، وتحقيق العدالة في الأجور والترقيات، من أجل ضمان تحسين أدائهم.

6\_ عرض ومناقشة نتائج السؤال السادس: تمت صياغة هذا السؤال كالتالي: هل يتم تمكين الأفراد ذوي الكفاءات العالية في مؤسستكم؟ لماذا؟ وبخصوص ذلك أشار الخبراء إلى أنه يتم التمكين في المؤسسة من خلال التفويض بالنسبة للأعمال الروتينية اليومية، وقد أشار مدير الانتاج إلى أنه " يتم تمكين الأفراد ذوي الكفاءات العالية من خلال منحهم مهام إضافية وكذلك منحهم السلطة في اتخاذ القرارات في حالة حدوث طوارئ بالنسبة لمسؤولون ورشات الانتاج أثناء غياب المدير"، في حين اتفق بقية الخبراء على أنه " يتم تمكين الافراد ذوي الكفاءات العالية من خلال السماح لهم باتخاذ قرارات في حالة حدوث أمر مستعجل وفي اثناء غياب المسؤول المباشر".

7\_ عرض ومناقشة نتائج السؤال السابع: وقد طرح هذا السؤال بالصيغة التالية: هل توفر المؤسسة امكانية لكفاءاتها للتكوين وإعادة التأهيل؟ لماذا؟ أكد جميع الخبراء على أن المؤسسة حاليا لا تعتمد على سياسة تكوين معينة وذلك نظرا لطبيعة نشاطها الذي يتطلب العمل يوميا وباستمرار، وهي تكتفي بأسلوب المرافقة الميدانية في التكوين، ولكنها تحضر لبرنامج تكويني جديد يضم جميع فئات العمال في المؤسسة

8\_ عرض ومناقشة نتائج السؤال الثامن: تمت صياغة هذا السؤال كالتالي: هل تقوم المؤسسة بترقية كفاءاتها؟ لماذا؟ أكد الخبراء على أن المؤسسة تقوم بترقية كفاءاتها من خلال الترقية في الدرجة، ومن أجل ملئ المناصب العليا الشاغرة، فحسب مدير الموارد البشرية فإن الهدف من الترقية هو "الاعتراف بمجهودات الافراد وتحفيزهم من أجل العمل أكثر" من أجل الاعتراف بمجهوداتهم وتحفيزهم والحفاظ عليهم من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة. أما بالنسبة لمدير الانتاج فإن الهدف من الترقية "هو مكافأة الافراد الأكفاء من أجل ضمان استمرارهم في العمل وخاصة أن المؤسسة تسعى للحفاظ على كفاءاتها ذوي الخبرة العالية في المؤسسة"، وحسب رئيس المصلحة التجارية فإن الترقية تتم بغرض "تحفيز الأفراد معنويا لكي يكتفوا جهودهم أثناء العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

وكملاخض لعرض ومناقشة أسئلة المقابلات يمكن القول أن آراء الخبراء اختلفت وتباينت فيما بينها، فأجاب كل واحد منهم حسب توجهه ونظرته للموضوع، ولكن الاتفاق وارد حول أن المؤسسة حاليا في مرحلة النضج وهي تسعى إلى تفعيل و تبني نظام تقييم خاص بالكفاءات مما يساعدها على تحسين أداء كفاءاتها.

### المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة

#### الفرع الأول: التحليل الكيفي والتركيبى لنتائج المقابلة

يتيح برنامج *Nvivo* للباحثين عملية الربط بين مختلف البيانات أو المقابلات الكيفية في عقد *Noeuds*، قد تمثل أسئلة أو مؤشرات يريد الباحث تقييمها أو تفسيرها أو شرحها للوصول إلى حقائق معينة، وهذا ما يعرف بالتحليل الكيفي والتركيبى. فما هي مقارباته، وكيف تم إسقاطه على نتائج المقابلات التي عرضت سابقا؟<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - خليل شرقي، المرجع السابق، ص 220.

### أولاً: برنامج *Nvivo*

استحدث من قبل المطور الدولي لبرامج البحوث الكيفية (*QSR International*)، وهو برنامج يدعم طرق البحث الكيفي والهجين، حيث يتيح جمع وتنظيم وتحليل محتوى المقابلات، المناقشات الجماعية، الدراسات الاستقصائية والملفات الصوتية، ووسائل الإعلام الآلي الاجتماعية وصفحات الويب [على الرابط: <http://www.qsrinternational.com/what-is-nvivo> / ويمكن الباحث من استخراج عدة مؤشرات كمية تساعده على التعمق أكثر في تحليل محتوى المقابلات، تعرف بالمقاربات الكمية للتحليل النصي أو الكيفي<sup>1</sup>.

### ثانياً: مقاربات التحليل الكيفي والتركيبى للمقابلات:

حدد الباحثان *Florence Rodhain* و *Bernard Fallery* أربع مقاربات أساسية يلجأ إليها الباحث في تحليله للنص (التحليل الكيفي)، حيث تتمثل في: المقاربة المعجمية، المقاربة اللغوية، المقاربة الموضوعية، الخرائط المعرفية، وذلك كما يلي<sup>2</sup>:

**1\_ المقاربة المعجمية *L'approche lexicale*** : وهدفها وصف عما نتحدث، حيث تستند إلى الإحصاء الترددي (تكرار أثر المفردات)، والتشابه بين الكلمات المستخدمة.

**2\_ المقاربة اللغوية *L'approche linguistique*** : هدفها وصف كيف نتحدث، حيث تسمح بإدراك مستويين مختلفين للخطاب، ليس فقط التصنيف والترتيب النحوي (من قال "ماذا؟")، ولكن أيضاً مطابقة الدلالات بطريقة عملية (كيف؟ مع أي أثر؟).

**3\_ المقاربة الموضوعية *L'approche thématique*** : هدفها تفسير المحتوى، حيث تعتمد على قراءة الوثيقة جزء بجزء، ومن أجل القيام بذلك نقوم بترميز المحتوى إلى فئات يمكن فهمها وتفسير فحواها.

**4\_ الخرائط المعرفية *Les cartographie cognitive*** : هدفها هيكله فكرة معينة، وهي تمثيل مادي رسومي (رسم بياني للأفكار والعلاقات بين هذه الأفكار) للتصورات العقلية لموضوع واحد أو عدة مواضيع في زمن محدد.

<sup>1</sup> خليل شرقي، السعيد بركة، المقاربات الكمية في التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلة باستخدام برنامج *Nvivo*، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد (05) / جوان 2016، ص 101.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 104.

### الفرع الثاني: استخراج نتائج الدراسة الكيفية وتحليلها

لعرض مخرجات برنامج *Nvivo* والمتعلقة بالنتائج الكيفية للمقابلات، نعد إلى انتهاج نفس تسلسل مقاربات

التحليل الكيفي والتركيبى، حيث اعتمدنا في دراستنا على ثلاث مقاربات، وذلك كما يلي:

#### 1\_ نتائج المقاربة المعجمية (*L'approche lexicale*): لوصف ما تحدث عنه الخبراء نورد في الجدول

الموالي تكرار المصطلحات الأساسية في المقابلات الأربعة كلف واحد والمتعلقة بمتغيري تقييم الكفاءات وتحسين أداء العاملين، وكذا تردد المصطلحات المماثلة من حيث المعنى:

#### الجدول(18): الإحصاء الترددي للمصطلحات الأكثر استخداما بين الخبراء

الترددات	التكرارات	المصطلحات والمصطلحات المماثلة	الرقم
4+5+6+7+7+12+28	69	الكفاءات/الأفراد/العاملين/كفاءات/كفاءاتها/الأفراد/كفاءاتنا	01
13+16	29	التقييم/تقييم	02
25	25	المؤسسة	03
3+4+11	18	التكوين/تكوين/بتكوين	04
2+3+9	18	الترقية/بترقيتهم/بترقية	05
8+4+4	16	تحسينها/تطوير/تحسين	06
10	10	العمل	07
13	13	من أجل	08
14	14	العالية	09
09	09	عملية	10
3+4	07	بهدف/بغرض	11
224	224	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *Nvivo*

بناء على تردد المصطلحات الموضح في الجدول أعلاه يتبين أن إجابة إطار مؤسسة حضنة حليب كانت جد مركزة بالدرجة الأولى على مصطلح الكفاءات (الذي تكرر 69 مرة مع المصطلحات المماثلة)، قبل تركيزها على مصطلح التقييم(الذي تكرر 29مرة) ومصطلح المؤسسة (الذي تكرر 25 مرة). فمن خلال هذه التكرارات يتبين أن المؤسسة تتوفر على كفاءات وهي تسعى إلى تفعيل وتطوير نظامها التقييمي من أجل تحسين (المصطلح الذي تكرر 16 مرة) أداء كفاءاتها، بهدف ترقيتهم (المصطلح الذي تكرر 18 مرة) وتكوينهم(المصطلح الذي تكرر 18 مرة) خاصة وأن المؤسسة تحضر لبرنامج تكويني جديد يهدف إلى تطوير الكفاءات وخاصة منها الكفاءات التقنية.

الشكل(05): سحابة الكلمات للمصادر



المصدر: برمجية التحليل الكيفي *Nvivo*

يوضح الشكل أعلاه توزع الكلمات في شكل سحابة تبرز عدد تكرارات المصطلحات وأهميتها، من خلال حجم الخط الظاهر في الشكل أعلاه، ويبدو أن كل من المصطلحات: الكفاءات، المؤسسة، التقييم مصطلحات برزت ككلمات استخدمت في اجابات الخبراء بشكل كبير.

2\_ نتائج المقاربة اللغوية (*L'approche linguistique*): لوصف كيف تحدث المستجوبون، أو قياس تماثل المصطلحات المستخدمة في الإجابة على أسئلة مختلف المقابلات، نعرض في الجدول الموالي معاملات قياس التشابه النصي:

الجدول(19): تماثل العقد حسب معامل التشابه النصي *Karl Pearson*

معامل التشابه Pearson	العقدة "ب"	العقدة "أ"
0.537617	Noeuds   تحسين أداء العاملين	Noeuds   تقييم الكفاءات

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *Nvivo*

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل التشابه بين عقدة تقييم الكفاءات وعقدة تحسين أداء العاملين بلغت 0.53% وهي علاقة طردية متوسطة تفسر أن طريقة التقييم المعتمدة في المؤسسة لا تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين نظرا لأن عملية التقييم في المؤسسة في مرحلة النضج وقد تبنتها حديثا، كما أن قرارات

الترقية والتكوين والتمكين تصدر من مدير المؤسسة وليس بناء على نتائج التقييم ولكنها تسعى إلى تطوير نظام التقييم الخاص بها بهدف تحسين أداء كفاءاتها.

**الجدول(20): تماثل المصادر حسب معامل التشابه النصي Karl Pearson**

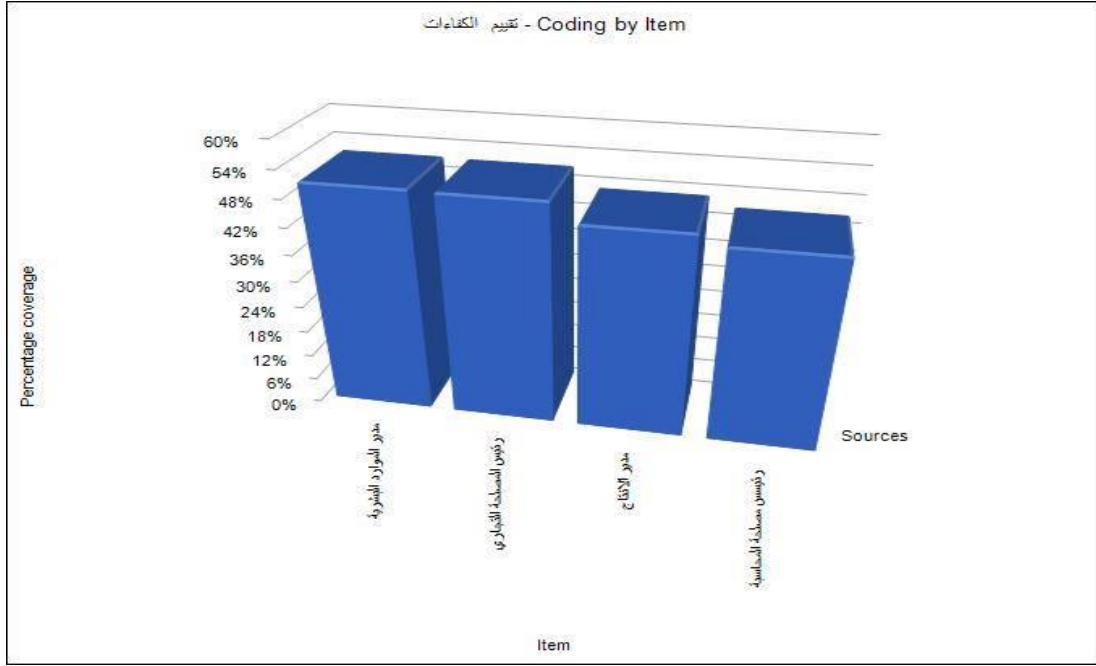
معامل الارتباط Pearson	المصدر الثاني	المصدر الأول
0.669039	رئيس مصلحة المحاسبة	مدير الموارد البشرية
0.640575	رئيس مصلحة المحاسبة	مدير الانتاج
0.597582	رئيس المصلحة التجارية	مدير الموارد البشرية
0.59338	رئيس المصلحة التجارية	رئيس مصلحة المحاسبة
0.535929	مدير الانتاج	مدير الموارد البشرية
0.448491	رئيس المصلحة التجارية	مدير الانتاج

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *Nvivo*

تظهر معاملات التشابه النصي أعلاه أن هناك تشابه، ولكن بنسبة متوسطة بين نتائج المقابلات الأربعة كمصادر لجمع البيانات الكيفية حول تقييم الكفاءات في مؤسسة حضنة حليب، وهذا يدل على تعدد آراء مختلف المستجوبين حول موضوع التقييم واختلافهم في معظم الاجابات كون موضوع التقييم شاسع ولا يمكن حصره في اجابات محددة.

3\_ نتائج المقاربة الموضوعية ( *L'approche thématique* ): من خلال هذه المقاربة سنعرض نسبة تغطية لكل من عقدة تقييم الكفاءات وتحسين أداء العاملين، لمعرفة مدى مساهمة كل خبير في بيانات المقابلة:

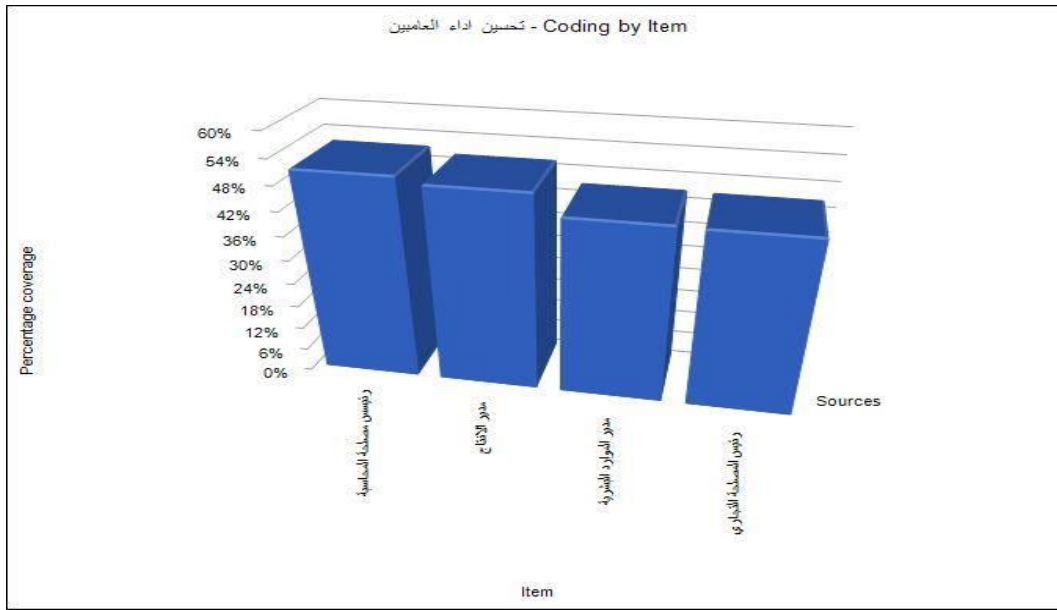
الشكل(06): نسبة التغطية لعقدة تقييم الكفاءات



#### المصدر: برمجية التحليل الكيفي Nvivo

يتضح من الشكل أعلاه أن نسبة التغطية لهذه العقدة اختلفت من مسؤول إلى آخر، حسب نسبة تحدث كل خبير عن العقدة من مصدرها (المقابلة مع الخبير)، وتراوحت هذه النسب بين 44.39% و 50.97%، وكانت نسبة التغطية الأولى هي 50.97% جاءت من كلام مدير الموارد البشرية، وهذا راجع إلى طبيعة منصبه، وخبرته الكبيرة في العمل داخل المؤسسة، ثم تأتي نسبة تغطية الخاصة بكلام رئيس المصلحة التجارية والتي تقدر بـ 50.76%، وذلك لأنه يدرك معنى التقييم وأهميته التي تعود على الفرد والمؤسسة، ونسبة 46.52% من كلام مدير الانتاج، تليها نسبة 44.39% من كلام رئيس مصلحة المحاسبة، هذا التقارب في نسب التغطية بين مدير الموارد البشرية وبقية الخبراء يدل على مدى دراية الخبراء بموضوع التقييم رغم أنه حيث في المؤسسة ومازال قيد التطبيق.

الشكل (07): نسبة التغطية لعقدة تحسين أداء العاملين



#### المصدر: برمجية التحليل الكيفي Nvivo

نلاحظ من الشكل أعلاه أن إجابة رئيس مصلحة المحاسبة تأتي بنسبة تغطية أولى (51.20%) من كلامه، حيث أجب بالتفصيل على السؤال السادس، والذي أشار فيه أنه يتم تمكين الأفراد في المؤسسة من خلال منحهم مهام إضافية من أجل زيادة مسؤولياتهم بهدف تحفيزهم للعمل أكثر، وبنسبة تغطية ثانية تأتي إجابة مدير الانتاج (بنسبة تغطية 49.6%) من كلامه، تليها نسبة تغطية مدير الموارد البشرية بنسبة تغطية (44.96%) من كلامه وأما المرتبة الرابعة فكانت لرئيس المصلحة التجارية (بنسبة تغطية 44.44%) من كلامه، ويعود هذا التقارب في نسب التغطية إلى أن الخبراء يدركون أن كل من الترقية والتكوين والتمكين هي عمليات تساهم في تحسين أداء الأفراد، بالرغم من أن المؤسسة لا تعتمد على مخرجات نظام التقييم الخاص بها كونه حديث ومازال قيد التطبيق إلا أنها تقوم بترقية الأفراد ذوي الخبرة العالية.

وكنتيجة لعرض وتحليل المقابلات يمكن القول أن مؤسسة حضنة حليب تبنت حديثا وفي الآونة الأخيرة نظام تقييم خاص بكفاءاتها وهو قيد التطبيق ولكن دون الاعتماد على مخرجات هذا النظام سواء تعلق ذلك بالترقية، التكوين والتمكين، لكنها ستعمل في المستقبل القريب على استعمال مخرجات هذا النظام لصالح كفاءاتها.

### المبحث الثالث: نموذج 360° المقترح في حضنة حليب لتقييم الكفاءات

سنقوم في هذا المبحث بعرض كيفية تطبيق نموذج 360° للتقييم في مؤسسة حضنة حليب وأيضا سيتم عرض تحليل وتفسير نتائج التقييم، إلى غاية الوصول إلى مخرجات هذا النموذج.

المطلب الأول: تقديم نموذج 360° المقترح في المؤسسة .

#### الجدول(21): عرض عام لطريقة 360°

هدف النموذج	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تحديد الكفاءات الضرورية من أجل ترقيتها؛</li> <li>➤ تحديد الكفاءات العالية من أجل تمكينها؛</li> <li>➤ تحديد الاحتياجات التكوينية.</li> </ul>
المحاور المكونة للنموذج	<p>المعارف (المعلومات) <b>les savoirs</b>: وهي المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة.</p> <p>المهارات (الممارسات) <b>les savoir faire</b>: وهي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وتعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الحل ونوعية القرار؛</li> <li>✓ التخطيط والتنظيم؛</li> <li>✓ المهارات التحفيزية والتفويض؛</li> <li>✓ قيادة الفريق.</li> </ul> <p>حسن التصرف (السلوكيات): <b>les savoir êtres</b>: وهي مجموع المواقف والميزات الشخصية، المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المهني.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التأثير على المهارات؛</li> <li>✓ الاتصال والتعاون؛</li> <li>✓ المبادرة والانجاز؛</li> <li>✓ الصفات الشخصية الأخرى.</li> </ul>
فقرات المقياس حسب سلم <b>Likert</b>	<p>1_ غير مرضي؛</p> <p>2_ مرضي؛</p> <p>3_ جيد؛</p> <p>4_ جيد جدا؛</p> <p>5_ ممتاز.</p>

<p>1_ غير مرضي: لا يفي الأداء العام بمتطلبات الوظيفة؛                  2_ مرضي: يفي ببعض متطلبات الوظيفة مع الحاجة إلى التحسين للوفاء بها جميعا؛                  3_ جيد: يفي بكل متطلبات الوظيفة ويتجاوز المستوى المطلوب بالنسبة لبعض منها؛                  4_ جيد جدا: يفي بكل متطلبات الوظيفة ويتجاوز المستوى المطلوب بالنسبة لكثير منها؛                  5_ ممتاز: مستوى استثنائي للأداء بصفة مستمرة وبأسلوب فعال وتكاليف مناسبة.</p>	<p>وصف مستوى الأداء</p>
<p>✓ الرئيس المباشر؛                  ✓ الفرد ذاته؛                  ✓ المرؤوس؛                  ✓ الزميل في العمل؛                  ✓ طرف خارج المؤسسة.</p>	<p>الأطراف المشاركة في عملية التقييم</p>
<p>1_ تصميم الاستمارة: تم الاعتماد على دراسة Kevin R. Nash والتي ساعدتنا في الاعداد الجيد لهذا النموذج.                  2_ جمع التقييمات: وقد تم تحديد الأطراف المساهمة في عملية التقييم، وهذا بمساعدة مدير الموارد البشرية، واستغرق الوقت عند تطبيقها مدة أسبوع، حيث تم منح الوقت الكافي للأطراف المساهمة في التقييم من أجل إبداء رأيهم، حول زميلهم في تلك الفترة.                  3_ التغذية العكسية: حيث سيتم إرجاع نتيجة التقييم لمدير الموارد البشرية للإطلاع عليها.</p>	<p>خطوات تصميم النموذج وتطبيقه</p>
<p>من 1_ 1.79 ← غير مرضي                  من 1.80_ 2.59 ← مرضي                  من 2.60_ 3.39 ← جيد                  من 3.40_ 4.19 ← جيد جدا                  من 4.20_ 5 ← ممتاز</p>	<p>مجال المتوسط الحسابي</p>

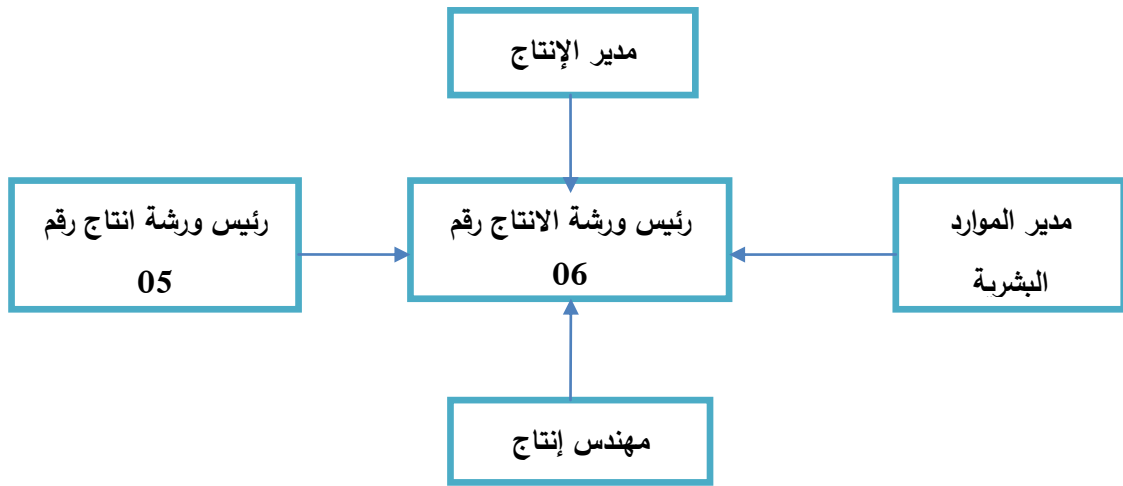
المصدر: من إعداد الطالبة

وفي دراستنا الحالية؛ اقترحنا تقييم رئيس ورشة الانتاج (رقم 06) وتتمثل الأطراف المساهمة في التقييم فيما يلي:

- المعني بالتقييم: رئيس ورشة الانتاج رقم 06؛
- المسؤول المباشر: مدير الانتاج؛
- المرؤوس: مهندس الانتاج؛
- الزملاء: وقد تم تحديد رئيس ورشة انتاج رقم 05؛
- الطرف الخارجي: وتم تكييفه حسب الدراسة، وقمنا بتحديد مدير الموارد البشرية.

والشكل الموالي يوضح الاطراف الفاعلة في عملية التقييم:

الشكل(08): الأطراف المساهمة في عملية التقييم وفق 360°



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: شكل النموذج 360° المقترح في مؤسسة حضنة حليب



التقدير					الكفاءة
ممتاز	جيد جدا	جيد	مرضي	غير مرضي	
5	4	3	2	1	
<b>les savoirs (المعلومات)</b>					
					1 اتقان العمل
					2 توخي الدقة في العمل
					3 القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل
					4 المعرفة بنظم واجراءات العمل
					5 الحرص على أمور السلامة والوقاية
					6 المحافظة على أوقات الدوام
					7 القدرة على تطوير أساليب العمل
<b>les savoir faire (الممارسات)</b>					
الحل ونوعية القرار					
					8 تحديد السبب الجذري للمشاكل، وتقديم حلول واضحة وسهلة الفهم للآخرين.
					9 أخذ السيطرة العملية على الوضع عند حدوث حالات حرجة، وتحريك الأمور إلى الأمام.
					10 الكشف عن المشاكل في وقت مبكر على الرغم من عدم اكتمال المعلومات حولها.
					11 تحديد النتائج المحتملة للإجراءات قبل اتخاذ القرارات.
التخطيط والتنظيم					
					12 تحديد أولويات الأنشطة وفقا للأهمية المتعلقة بنتائج الأعمال.
					13 تنظيم الموارد (القدرات، الوقت، الميزانيات) لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية.
					14 تحديد الاجراءات والعمليات التي تزيد من كفاءة العمل.
					15 التنظيم الفعال للأفراد والموارد لتحقيق أفضل النتائج.
المهارات التحفيزية والتفويض					
					16 الاعتراف بالموظفين و اظهار التقدير باستمرار لمساهماتهم.
					17 اظهار الاحترام لمسؤوليات الافراد في جميع أنحاء المنظمة.

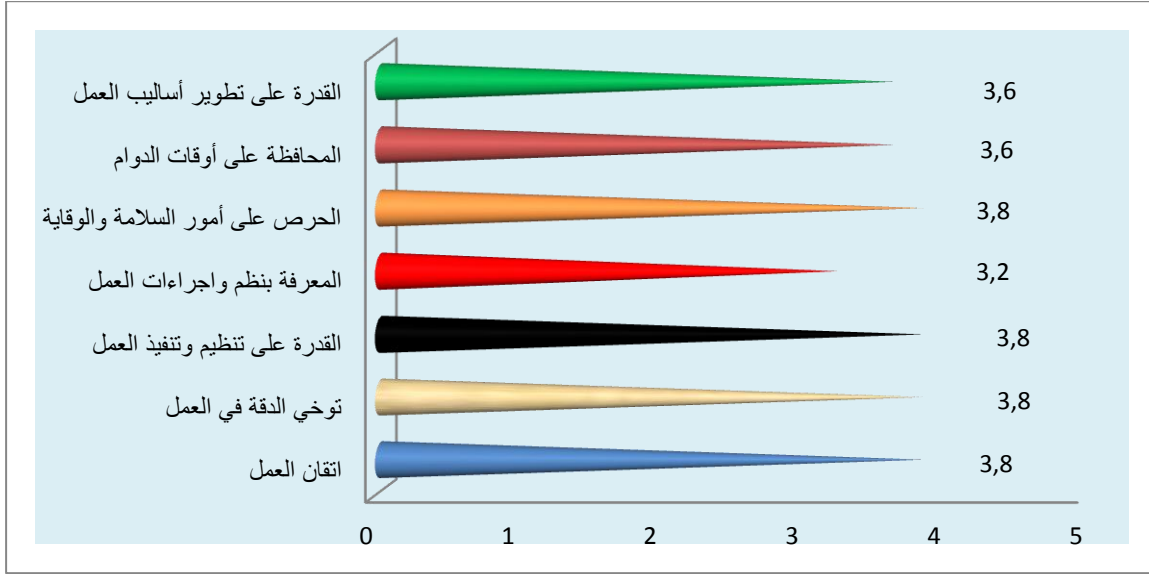
					18	تحفيز الاخرين وتشجيعهم على تحقيق أفضل النتائج.
ممتاز	جيد جد	جيد	مرضي	غير مرضي	قيادة الفريق	
					20	ضمان وصول المعلومات وحصول جميع الأفراد عليها لإكمال مهامهم والنجاح فيها(الشفافية).
					21	القيام بانتظام بالإصلاحات وعقد اجتماعات فعالة.
					22	وضع مصلحة الفريق قبل مصلحته الشخصية.
					23	مشاركة الافراد بشكل تعاوني في وضع توقعات واقعية للأداء(أهداف مشتركة).
<b>حسن التصرف (السلوكيات): les savoir êtres</b>						
التأثير على المهارات						
					24	القيام بتحسين العمليات الحالية/ لتقديم أساليب جديدة في العمل
					25	استخدام لغة واضحة والاستعانة بالرسوم التوضيحية لنقل الافكار الرئيسية.
					26	تقبل التغييرات المقترحة والمبادرات الجديدة.
					27	توصيل رؤية النجاح والإثارة في الاخرين.
الاتصال والتعاون						
					28	التواصل باحترام خلال الاوقات الصعبة.
					29	تبادل المعلومات الكافية مع الاخرين لتسهيل القرارات التجارية الجيدة
					30	الاتصال بشكل فعال مع الافراد، وعبر الخطوط التنظيمية لإبقاء الادارات الاخرى على علم بما يحدث.
					31	يتعاون ويتقاسم الخطط والمعلومات والموارد.
المبادرة والانجاز						
					32	تحديد أهداف ومعايير عالية وطموحة للذات وللآخرين.
					33	التمتع بروح المنافسة والتحدي.
					34	مكافأة وتشجيع التميز في الاخرين.
					35	تحويل التحديات إلى اجراءات يمكن التحكم فيها.
الصفات الشخصية الأخرى						
					36	الثقة بالنفس
					37	مقاومة الفشل
					38	التوازن الشخصي
					39	استقراره السلوك
					40	العفوية
					41	اللباقة والدبلوماسية.
					42	التسامح.
					43	الارادة والمناورة.
					44	الطموح.
					45	الحبرة والذكاء.
					46	الحماس للعمل

### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج التقييم الخاصة بنموذج 360°

في هذا الجزء سيتم عرض تحليل وتفسير النتائج وذلك وفق أبعاد الكفاءة المكونة لنموذج التقييم 360°.

المعارف (المعلومات) : *les savoirs*

الشكل(09): تحليل نتائج محور المعارف (المعلومات)

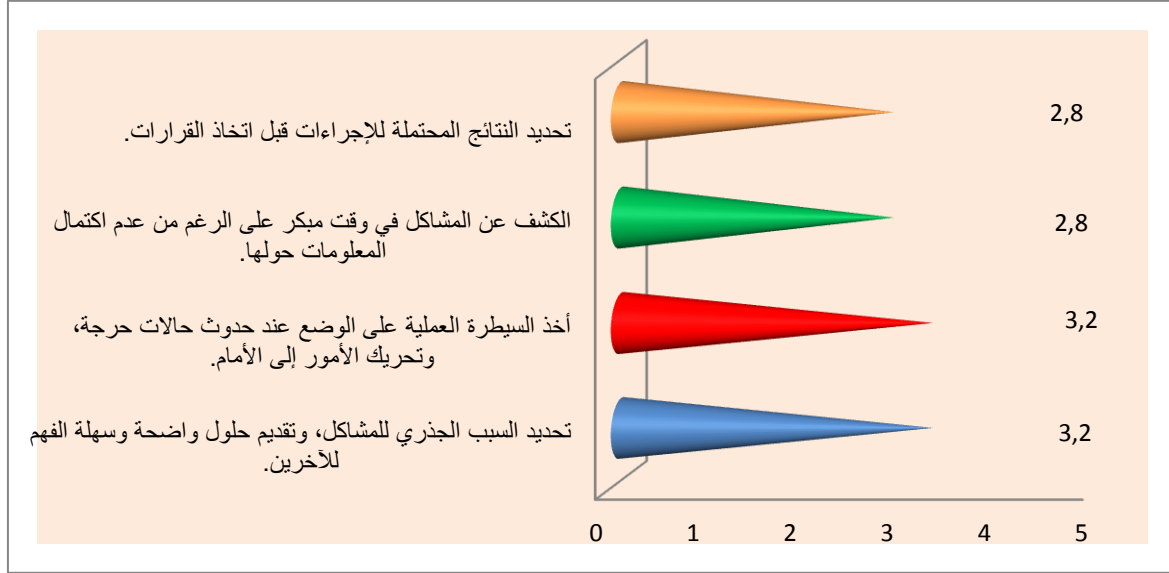


المصدر: مخرجات برنامج *Excel*

أظهرت نتائج تحليل بعد المعارف العملية أن المقيّم يحوز بقدر جيد على صفات بعد الكفاءة العملية باعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد وفقا للجدول أعلاه، ما يعني أن المقيّم يفي بكل متطلبات المعارف الواجب امتلاكها والتحكم فيها، حيث أظهرت المتوسطات أن المقيّم يتمتع بقدرة جيدة في تطوير أساليب العمل، كما أنه حريص على تطبيق أمور السلامة والوقاية في العمل ويلتزم بأوقات دوامه، كما أنه يملك قدرة جيدة على تنظيم وتنفيذ العمل، إضافة إلى أنه يتمتع بالدقة وإتقان العمل.

## المهارات (الممارسات) *Les savoir faire*

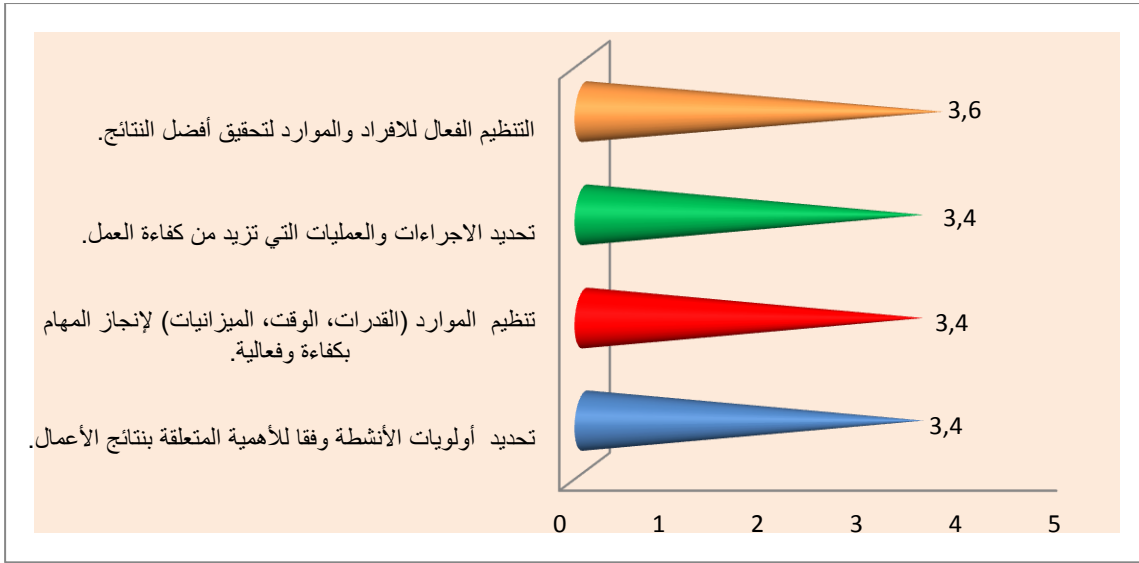
الشكل (10): تحليل نتائج محور الحل ونوعية القرار



### المصدر: مخرجات برنامج *Excel*

أظهرت نتائج تحليل محور الحل ونوعية القرار أن المقيّم يحوز بقدر جيد على جزء من صفات بعد المهارات (الممارسات)، باعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد ووفقا للجدول أعلاه ، ما يعني أن المقيّم يفي بمتطلبات منصبه وخاصة في مجال الحل ونوعية القرار، حيث أظهرت المتوسطات أن المقيّم يتمتع بقدرة جيدة في أخذ السيطرة على الوضع عند حدوث حالات حرجة، كما أنه يحدد السبب الجذري للمشاكل، ويقدم حلول لا بأس بها حول المشاكل، كما أنه يقوم بتحديد النتائج المحتملة قبل اتخاذ أي قرار، ويكشف عن المشاكل في وقت مبكر قبل تفاقمها.

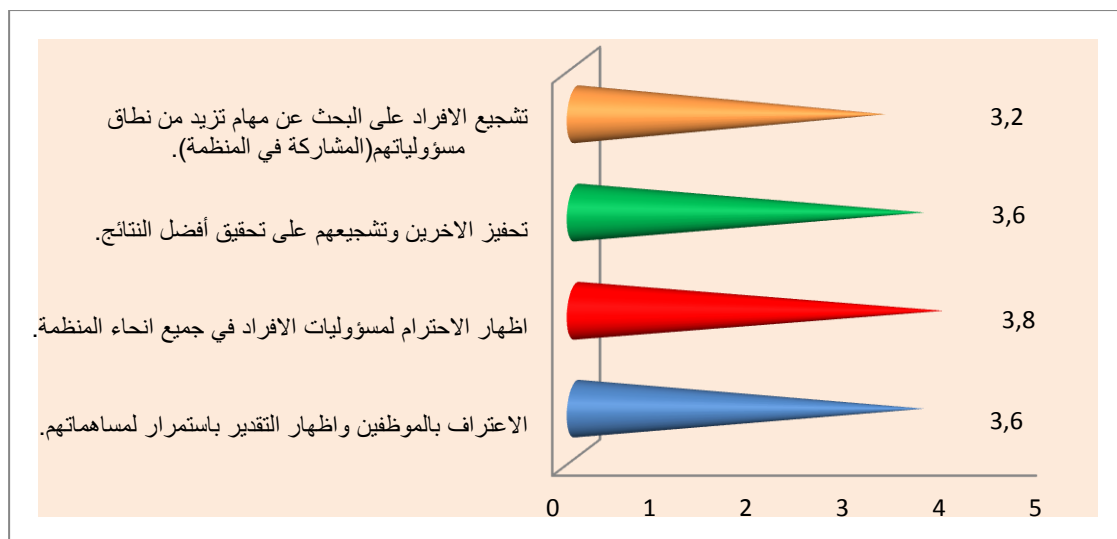
الشكل (11): تحليل نتائج محور التخطيط والتنظيم



المصدر: مخرجات برنامج Excel

أظهرت نتائج تحليل محور التخطيط والتنظيم أن المقيّم يحوز بقدر جيد جدا على جزء من صفات بعد المهارات (الممارسات)، باعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير جيد جدا وفقا للجدول أعلاه، ما يعني أن المقيّم يفي بكل متطلبات منصبه وخاصة في مجال التخطيط والتنظيم ويتجاوز المستوى المطلوب لكثير منها، حيث أظهرت المتوسطات أن المقيّم يتمتع بقدر جيد جدا في تنظيم الأفراد والموارد من أجل إنجاز المهام بكفاءة وفعالية، كما أنه يحدد الإجراءات والعمليات التي تزيد من كفاءة العمل و أولويات الأنشطة بشكل جيد جدا، وذلك وفقا للأهمية المتعلقة بنتائج الأعمال.

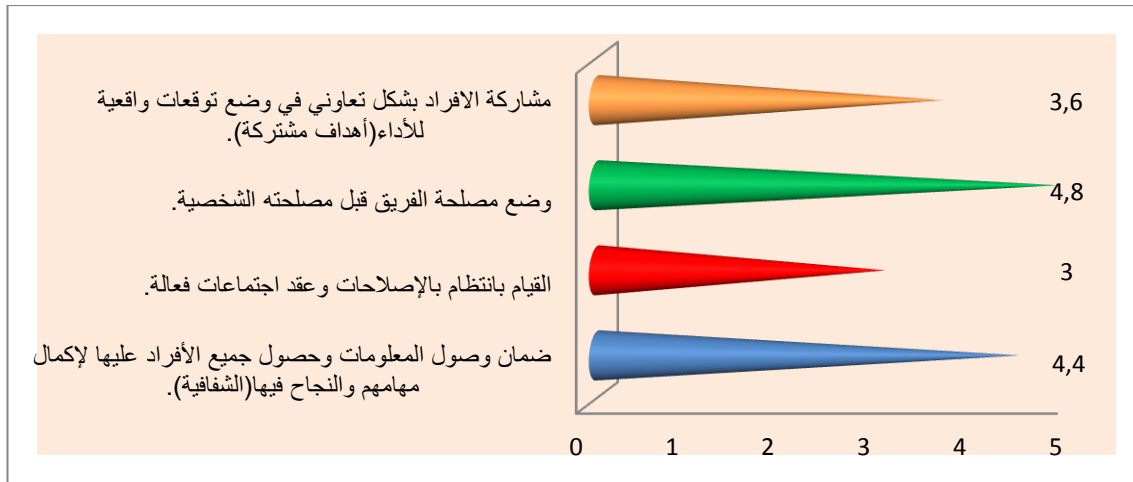
الشكل (12): تحليل نتائج محور المهارات التحفيزية والتفويض



المصدر: مخرجات برنامج *Excel*

أظهرت نتائج تحليل محور المهارات التحفيزية والتفويض أن المقيّم يحوز بقدر عال على جزء من صفات بعد المهارات (الممارسات)، باعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير جيد وجيد جدا وفقا للجدول أعلاه، ما يعني أن المقيّم يفي بمتطلبات الوظيفة وخاصة في مجال المهارات التحفيزية والتفويض حيث يتجاوز المستوى المطلوب لبعض منها، والمستوى المطلوب لكثير منها، حيث أظهرت المتوسطات أنه يظهر احترامه بشكل جيد جدا لمسؤوليات جميع الافراد في المؤسسة، ويحفز الاخرين ويشجعهم بشكل جيد جدا على تحقيق أفضل النتائج، كما أنه يعترف بالموظفين بشكل جيد جدا ويظهر لهم التقدير باستمرار، ويشجعهم بطريقة جيدة على البحث عن مهام تزيد من نطاق مسؤولياتهم.

الشكل(13): تحليل نتائج محور قيادة الفريق

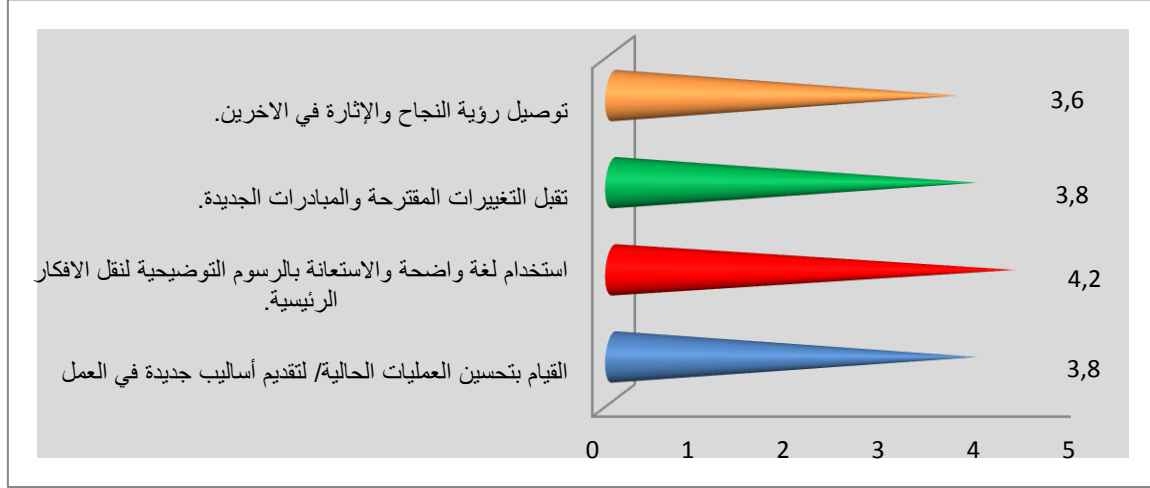


المصدر: مخرجات برنامج Excel

أظهرت نتائج تحليل محور قيادة الفريق أن المقيّم يحوز بقدر عال على جزء من صفات بعد المهارات(الممارسات)، باعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير جيد، جيداً وممتاز وفقاً للجدول أعلاه، ما يعني أن المقيّم يفي بمتطلبات الوظيفة وخاصة في مجال قيادة الفريق ويتجاوز المستوى المطلوب بالنسبة لبعض منها، وكثير منها، كما أنه يتمتع بمستوى استثنائي للأداء بصفة مستمرة وبأسلوب فعال وتكاليف مناسبة، حيث أظهرت المتوسطات أن المقيّم يفضل مصلحة الفريق الذي يعمل معه قبل مصلحته الشخصية بشكل ممتاز، كما أنه يضمن وصول المعلومات بطريقة ممتازة لضمان حصول الأفراد عليها، من أجل إكمال مهامهم والنجاح فيها. و يقوم بإجراء الإصلاحات وعقد اجتماعات بطريقة جيدة وفعالة و بانتظام، ويشارك أفراد فريقه في تحديد أهداف العمل بشكل جيد جداً.

### حسن التصرف (السلوكيات): *Les savoir êtres*

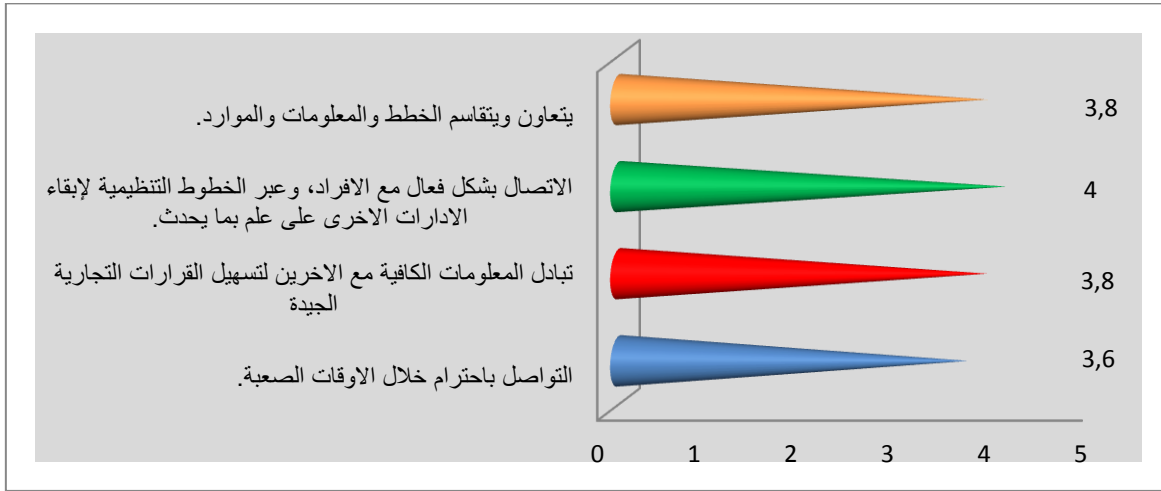
الشكل(14): تحليل نتائج محور التأثير على المهارات



المصدر: مخرجات برنامج *Excel*

أظهرت نتائج تحليل محور التأثير على المهارات أن المقيّم يحوز بقدرة عال على جزء من صفات بعد حسن التصرف(السلوكيات)، باعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير جيداً وممتاز وفقاً للجدول أعلاه، ما يعني أن المقيّم يفي بكل متطلبات الوظيفة وخاصة في مجال القدرة على التأثير على المهارات ويتجاوز المستوى المطلوب لكثير منها، كما أن لديه مستوى استثنائي للأداء بصفة مستمرة وبأسلوب فعال وتكاليف مناسبة، حيث أظهرت المتوسطات أن المقيّم يتمتع بقدرة ممتازة على استخدام لغة واضحة ونقل الافكار الرئيسية باستخدام الرسوم البيانية، كما أنه يتقبل التغييرات المقترحة والمبادرات الجديدة التي يقدمها زملائه ومرؤوسيه بشكل جيد جداً، ويتمتع بقدرة جيدة جداً على توصيل رؤية النجاح والإثارة في الآخرين، ويقوم بتحسين العمليات بشكل جيد جداً من أجل تقديم أساليب جديدة في العمل.

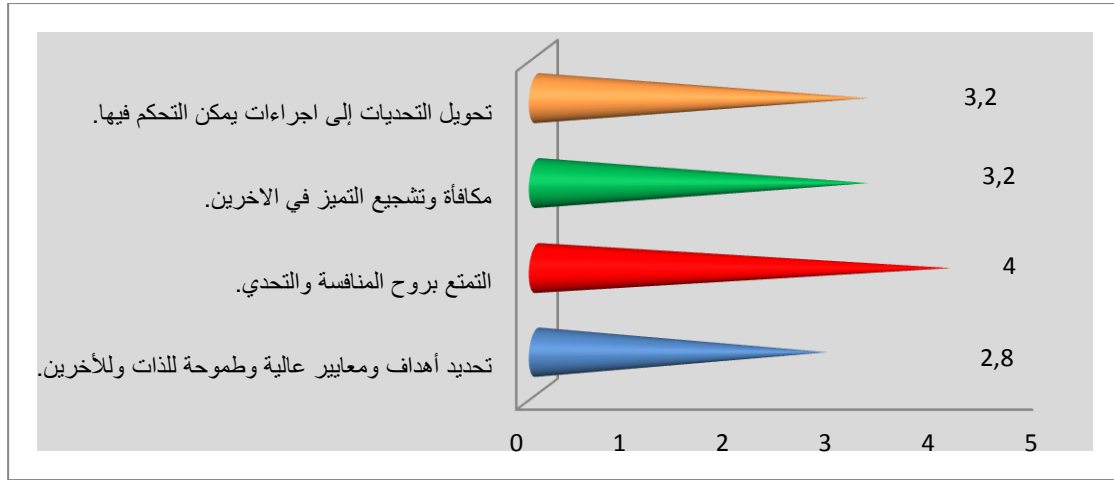
الشكل (15): تحليل نتائج محور الاتصال والتعاون



المصدر: مخرجات برنامج *Excel*

أظهرت نتائج تحليل محور الاتصال والتعاون أن المقيّم يحوز بقدر جيد جدا على جزء من صفات بعد حسن التصرف (السلوكيات)، باعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير جيد جدا وفقا للجدول أعلاه، ما يعني أن المقيّم يفي بمتطلبات وظيفته وخاصة في مجال الاتصال والتعاون ويتجاوز المستوى المطلوب بالنسبة لكثير منها، حيث أظهرت المتوسطات أن المقيّم يتصل بشكل ممتاز مع الافراد، وعبر كافة الخطوط التنظيمية من أجل إبقاء الادارات الاخرى على علم بما يحدث، ويتعاون بشكل جيد جدا ويتقاسم الخط والمعلومات والموارد، كما أنه يقوم بتبادل المعلومات الكافية بطريقة جيدة جدا مع الآخرين لتسهيل القرارات التجارية الجيدة، ويضمن التواصل باحترام خلال الأوقات بشكل جيد جدا.

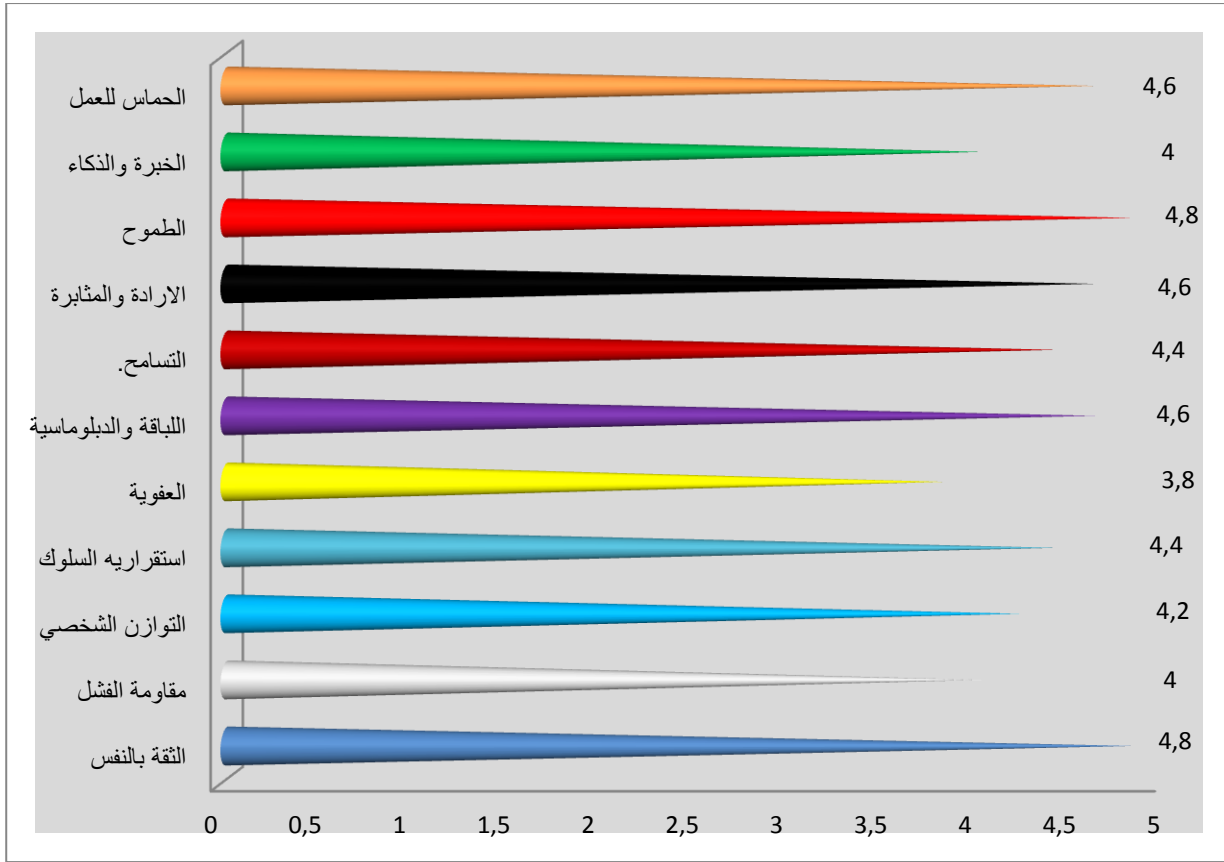
الشكل(16): تحليل نتائج محور المبادرة والانجاز



المصدر: مخرجات برنامج Excel

أظهرت نتائج تحليل محور المبادرة والانجاز أن المقيّم يحوز بقدر عال على صفات بعد المهارات (الممارسات) باعتبار أن أغلب المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير جيد وجيد جدا وفقا للجدول أعلاه، ما يعني أن المقيّم يفي بكل متطلبات الوظيفة وخاصة في مجال المبادرة والانجاز ويتجاوز المستوى المطلوب بالنسبة لبعض منها، حيث أظهرت المتوسطات أن المقيّم يتمتع بقدرة جيدة على تحويل التحديات إلى إجراءات لكي يتمكن من التحكم فيها، كما أنه يكافئ ويشجع زملائه و مرؤوسيه على التميز في العمل بشكل جيد، ويتمتع بروح المنافسة والتحدي أثناء قيامه بعمله بطريقة ممتازة، كما أنه يحدد بطريقة جيدة أهداف ومعايير عالية وطموحة لذاته وللآخرين.

الشكل (17): تحليل نتائج محور الصفات الشخصية الأخرى



#### المصدر: مخرجات برنامج Excel

أظهرت نتائج تحليل محور الصفات الشخصية أن المقيّم يحوز بقدر ممتاز على صفات بعد المهارات (الممارسات) باعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير ممتاز وفقا للجدول أعلاه، ما يعني أن المقيّم يتمتع مستوى استثنائي لأدائه في مجال صفاته الشخصية و بصفة مستمرة وبأسلوب فعال وتكاليف مناسبة ، حيث أظهرت المتوسطات أن المقيّم شخص طموح، كما أنه يثق بنفسه متحمس دائما لعمله ويتمتع بروح المثابرة والارادة القوية ومقاومة الفشل، ليق في تعامله مع زملائه ومرؤوسيه، لديه شخصية متوازنة، فطن ويتمتع بخبرة كافية في العمل تؤهله للقيام بمهامه بكفاءة وفعالية، عفوي في تعامله مع الآخرين، ويتسامح في الكثير من الأحيان، فكلها صفات شخصية من شأنها أن تدعم المقيّم في أداء مهامه بالشكل المطلوب

وبناء على ما سبق، يمكن أن نوظف نتائج التقييم من أجل تحقيق أهداف طريقة 360° المذكورة في الجدول رقم 21، والمتعلقة بالشخص المعني بالتقييم في الجدول التالي:

**الجدول (22): مخرجات طريقة 360°**

قرار التقييم	جوانب التفوق	الجوانب التي تتطلب إلى التحسين	الإجراءات أبعاد الكفاءة
التمكين	مستوى جيد	لا يوجد	المعارف (المعلومات) <i>les savoirs</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ وضع مصلحة الفريق قبل مصلحته الشخصية؛</li> <li>✓ ضمان وصول المعلومات وحصول جميع الأفراد عليها لإكمال مهامهم والحصول عليها لإكمال مهامهم والنجاح فيها (الشفافية).</li> </ul>	لا يوجد	المهارات (الممارسات) <i>les savoir faire</i>
الترقية	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ محور الصفات الشخصية: (الثقة بالنفس، مقاومة الفشل، التوازن الشخصي، استقرارية السلوك، العفوية، اللباقة والدبلوماسية، التسامح، الإرادة والمثابرة، الطموح، الخبرة والذكاء و الحماس للعمل)؛</li> <li>✓ التمتع بروح المنافسة والتحدي</li> <li>✓ الاتصال بشكل فعال مع الأفراد وعبر الخطوط التنظيمية لإبقاء الإدارات الأخرى على علم بما يحدث.</li> </ul>	لا يوجد	حسن التصرف (السلوكيات) <i>les savoir êtres</i>

المصدر: من إعداد الطالبة

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض وتفسير نتائج الدراسة التي تم إجراؤها في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، وذلك من خلال تحليل نتائج المقابلة بالاعتماد على برنامج (Nvivo) وكذلك تحليل نتائج النموذج المقترح 360° للتقييم في المؤسسة، حيث توصلت الدراسة إلى أن نظام تقييم الكفاءات في المؤسسة لا يساهم في تحسين أداء العاملين، كما أثبتت نتائج الدراسة أنه يمكن اعتماد طريقة 360° للتقييم في المؤسسة.

خاتمة

## خاتمة:

يعتبر تقييم الكفاءات نشاطاً أساسياً واستراتيجياً في المؤسسة، وهذا باعتباره المرحلة السابقة لكل برنامج من برامج تطوير وتحسين أداء المورد البشري، فهو العملية السابقة لكل من الترقية، التكوين والتمكين، حيث تستعملها المؤسسة لتحسين أداء مواردها البشرية.

ورغبة منا في دراسة الدور الذي تؤديه طرق تقييم الكفاءات في تحسين أداء العاملين، قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، وبعد استكمال الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي توصلنا إلى ما يلي:

## أولاً: النتائج :

## 1\_ نتائج الدراسة النظرية:

- تقييم الكفاءات يساعد المؤسسة في الكشف عن الكفاءات الضرورية لضمان نجاح استراتيجياتها.
- يضمن تقييم الكفاءات قيادة جيدة في تسيير الموارد البشرية على أساس الكفاءة، وعلى مستوى المؤسسة ككل.
- تستخدم نتائج عملية تقييم الكفاءات في العديد من مجالات منها: الترقية، التمكين والتكوين.
- يساهم تقييم الكفاءات في تحسين أداء العاملين من خلال ترقيتهم، تمكينهم أو تكوينهم.
- تعتبر 360° من أهم الطرق الحديثة والفعالة في تقييم الكفاءات كونها تعطي صورة حقيقية لكفاءات الأفراد باعتبار أنها تقوم على أساس تعدد وجهات نظر المشاركين في التقييم.

## 2\_ نتائج الدراسة الميدانية:

- نظام التقييم المعتمد في المؤسسة حالياً لا يزال قيد التطوير والتحديث؛
- تعتبر عملية التقييم حديثة في المؤسسة؛
- تدرك المؤسسة محل الدراسة أهمية التقييم؛
- بالرغم من حداثة نظام التقييم في المؤسسة، إلا أنه يركز على تقييم الكفاءات الإدارية دون الاهتمام بتقييم العمال في المستوى الأدنى.

وقد بينت النتائج سابقة الذكر أن المؤسسة محل الدراسة لا تولي اهتماماً كافياً لعملية التقييم، وعليه يمكن رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تفترض أن مؤسسة حضنة حليب تهتم بتقييم كفاءاتها

➤ نظام التقييم الجديد المعتمد في المؤسسة لا يوفر تغذية عكسية للكفاءات حول جوانب الأداء المتعلقة بهم؛

➤ احتكار سياسة التقييم في المؤسسة كون أن حجم المؤسسة ونشاطها لا يسمح لها بالالتزام بعملية التقييم؛

➤ عدم وجود سياسة تكوين معينة في المؤسسة؛

➤ الترقية في المؤسسة على أساس الخبرة والأقدمية ومعظمها يكون بطرق غير مباشرة؛

➤ تواجه المؤسسة صعوبات في عملية التقييم من بينها أن المؤسسة عائلية، وكذلك طبيعة نشاطها الذي يفرض عليها الاهتمام بالجانب المادي أكثر من الجانب اللامادي.

ومما سبق يمكن رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تفترض أن مخرجات عملية التقييم تساهم في تحسين كفاءات المؤسسة.

وبما أن الفرضين الفرعيتين لم تتحققا في المؤسسة محل الدراسة، فإن الفرضية الأساسية الأولى مرفوضة ما يعني أن طرق تقييم الكفاءات لا تساهم في تحسين أداء العاملين بمؤسسة حضنة حليب.

➤ يمكن تطبيق طريقة 360° كطريقة فعالة للتقييم في مؤسسة حضنة حليب؛

➤ تسمح طريقة 360° للتقييم في تحديد الأفراد ذوي الكفاءات العالية ومن ثم ترقيتهم؛

➤ تسمح طريقة 360° للتقييم في تحديد الأفراد ذوي الكفاءات العالية ومن ثم تمكينهم.

بما أن الدراسة الميدانية أثبتت نجاعة طريقة 360° في تقييم الكفاءات في مؤسسة حضنة حليب، فإن الفرضية الأساسية الثانية (يمكن اعتماد طريقة 360° للتقييم في مؤسسة حضنة حليب) مقبولة

#### ثانيا: التوصيات:

انطلاقا من النتائج سابقة الذكر يمكن أن نقدم جملة من التوصيات الموجهة لمؤسسة حضنة حليب والتي نراها ضرورية لتحسين فعالية نظام التقييم بما ينعكس إيجابا على أداء العاملين:

➤ ضرورة تبني نظام تقييم فعال يسمح للمؤسسة بتقييم كفاءاتها بما يضمن تحسين أدائهم؛

➤ ضرورة توفير تغذية عكسية بعد القيام بعملية التقييم حول جوانب القوة والضعف لدى الافراد،

➤ ضرورة الاهتمام بعملية التقييم وإعطائها أهمية بالغة في المؤسسة؛

➤ العمل على تقادي أغلب الصعوبات التي يمكن أن تواجه المؤسسة أثناء القيام بعملية التقييم؛

➤ توفير العدالة في منح فرص الترقية؛

➤ اتباع برامج تكوينية جيدة وفعالة.

### ثالثا: آفاق الدراسة

تبقى هذه الدراسة انطلاقة لدراسات أخرى ودافعا للباحثين في هذا المجال لتقديم إضافات حولها، حيث يعتبر هذا الموضوع موضوعا واسعا وجديرا بالاهتمام، ومن بين المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات لدراسات جديدة ما يلي:

- ✓ إشكالية تقييم الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ طرق تقييم الكفاءات ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ مدى تطبيق طريقة 360° في تقييم الكفاءات بالمؤسسات الاقتصادية.

قائمة

المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1- إبراهيم هديب: الاستراتيجية التطويرية للموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2015،
- 2- بن عبو لجيلالي، ثابتي لحبيب: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، 2009
- 3- عبد الكريم احمد جميل: إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن- عمان، 2015
- 4- عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 1996
- 5- عطا الله "محمد تيسير" "الشرعة"، غالب محمود: إدارة الموارد البشرية، دار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2015
- 6- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، 2015،
- 7- محمد الصيرفي: قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2008،
- 8- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2010
- 9- وليد حميد راشد الأميري: تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015،

المذكرات والأطروحات:

- 10- بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006-2007،
- 11- بن جدو محمد الأمين: دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف 1\_ 2012\_2013

- 12- بوبرطخ عبد الكريم: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة، 2011-2012
- 13- توفيق كرمية، تمكين العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع: إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007\_2007،
- 14- خليل شرقي : دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015/2016،
- 15- رابح يخلف: نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة-بومرداس، 2006/2007
- 16- رحيل آسيا: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: ادارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010\_2011
- 17- سميرة هشير: دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر -بسكرة\_ 2014\_2015
- 18- شليل عبد اللطيف: من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بالقائد-تلمسان، 2008-2009،
- 19- عبد الصمد سميرة: دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015-2016
- 20- فاتن محمود عبد الرحمان، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الاسلامية بغزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في "القيادة والادارة"، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2016

21- ليلي غضبان: الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر- باتنة، 2010\_2009

22- هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالكايد- تلمسان، 2011\_2010،

### المجلات

23- بن خديجة منصف، رأس المال البشري: رافعة للأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد{10}، 2013،

24- بودراع أمينة، برحومة عبد الحميد: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد (10)، 2016،

25- جبار بوكثير، حمزة الوافي: تدريب المهارات البشرية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد(07)، 2017،

26- جمال هداش محمد، أحمد فريد ناجي: دور التدريب في تحسين أداء العاملين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد(35)، 2016،

27- حنان مزياني ، محمد سعيداني: واقع رأس المال الفكري في المؤسسات الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد(02)، 2017،

28- خليل شرقي، السعيد بريكة، المقاربات الكمية في التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلة باستخدام برنامج *Nvivo* ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد(05) // جوان 2016

29- رشيد مناصرية، مريم فيها خير: أثر تمكين العاملين على فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والكمية، العدد(02) 2016/

30- زكية مقري، نعيمة يحيوي، نجوى حرنان: مهارات القطب (المهارات المحورية) نحو تحقيق جودة الخدمة التعليمية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد(01)، 2015،

31- زينب عبد الرزاق عبود، ظفر ناصر حسين، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل\_ العلوم الصرفة والتطبيقية، العدد(01) 2017/،

- 32- السعيد بريش، نعيمة يحيوي: أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد {01}، 2011\_2012.
- 33- سماح صولح: تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ب: "أوماش" بسكرة\_الجزائر، مساهمة بنموذج نظري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (07)، 2012.
- 34- سمية عباس مجيد، فؤاد يوسف عبد الرحمان : بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(91)، 2012،
- 35- سمير بن عمور، معمر بن قربة: البعد الاستراتيجي لتسيير الكفاءات البشرية في تحسين الأداء في مجمع صيدال، دراسات مجلة دولية علمية محكمة، العدد(28)، 2017.
- 36- الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد {07}، 2010.2009.
- 37- فيروز قطاف، نزال شنافي: دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد(04)، 2015،
- 38- مراد بومنقار، فلة عيساوي: تمكين العاملين مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد(07)/2014.
- 39- مصطفى بالخور: الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة، مجلة البحوث والدراسات، العدد(24)، 2017،
- 40- الهاني عاشور: أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد(44)، 2016.
- المؤتمرات والملتقيات:**
- 41- أحمد مصنوعة: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، "الملتقى السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير\_تجارب دولية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، 03/04/ديسمبر 2012.
- 42- هاملي عبد القادر: تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول: عصرنة قطاع المؤسسات الاقتصادية: البديل الاقتصادي الفعال لقطاع المحروقات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، يومي 06 و 07 مارس، 2018.

المراجع الأجنبية:

المراجع الفرنسية:

**Livres:**

- 43- André Jadoul & Jonathan Chevalier ; **LE BILAN DE COMPÉTENCES- Un outil d'évolution professionnelle-** Bruxelles, Version de janvier 2017
- 44- GUY LE BOTERF : **INGÉNIERIE ET ÉVALUATION DES COMPÉTENCES**, Cinquième édition d'Organisation , PARIS, 2006

**Les revues :**

- 45- Dalila Belaabed , Rebai Djermame : **Éléments essentiels pour développer les compétences humaines**, Revue des sciences humaines , Université de Khenchela, Algérie, Numéro 7 /Tome (2) Juin 2017
- 46- Djamel Godih : **Le Concept de Compétences dans le cadre de la stratégie d'entreprise**, Forum de l'Enseignant, Université de Mostaganem, Algérie, N° 7, Mai 2010
- 47- Lucie Bégin, Antoine Vénard ; « **L'évaluation à 360° : le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers** », *Management & Avenir* 2013/4 (N° 62).

**Les Thèses**

- 48- Belkadi Aicha Née Hadidi ;**Compétence des dirigeants et performance d'Enterprise**, Mémoire de Magistère, Faculté des Sciences Economiques, et de Gestion et Sciences Commerciales, Université ABOU BAKR BELKAID\_ TELMCEN, 2009\_2010

المراجع الانجليزية:

**Books :**

- 49- Michael Armstrong :**Performance management : key strategies and practical guidelines**, 3rd ed, London,2006.

**The reviews:**

- 50- Muhamad Rafique Shaikh, Raza Ali Tunio, Imran Ahmed Shal ; **Factors Affecting to Employee's performance** , international journal of Academic Research in Accounting , Finance and Management Sciences, Vol (07) , 2017
- 51- Vichita Vathanophas , Jintawee Thai-ngam : **Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector**, Contemporary Management Research , Vol.3 , No.1, March 2007

المراجع باللغة الاسبانية:

- 52- Juan A. Marin-Garciaa, Pablo Aragonés Beltránb , Mónica García Melónb : **Intra-rater and inter-rater of pair wise comparison in evaluating the innovation competency for university students**, Universitat Politècnica de València, Working Papers on Operations Management, Vol. 5, N°2, 2014
- 53- Markus Karhumäki: **COMPETENCE ASSESSMENT AND COMPETENCE DEVELOPMENT, CASE PORI ENERGIA** , TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, International business | General Management, 45+4, 2015

A decorative rectangular border with intricate scrollwork and floral patterns in shades of red and gold, framing the central text.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

87	شكر وتقدير
II	الإهداء
III	مختصر المحتويات
V	قائمة الجداول
87	قائمة الأشكال
87	قائمة الملاحق
أ- ز	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الكفاءات وأداء العاملين
09	تمهيد:
10	المبحث الأول: مدخل عام لتقييم الكفاءات
10	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات، الخصائص، المستويات والأنواع
10	الفرع الأول: مفهوم الكفاءات
11	الفرع الثاني: خصائص الكفاءات
12	الفرع الثالث: مستويات الكفاءات
12	الفرع الرابع: أنواع الكفاءات
13	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الكفاءات، مقارباته، شروطه وأهدافه.
14	الفرع الأول: مفهوم تقييم الكفاءات
14	الفرع الثاني: مقاربات تقييم الكفاءات
15	الفرع الثالث: شروط تقييم الكفاءات
16	الفرع الرابع: أهداف تقييم الكفاءات.
16	المطلب الثالث: طرق تقييم الكفاءات.
17	الفرع الأول: طريقة مقابلة النشاط السنوية (Entretien annuel d'activité)
18	الفرع الثاني: طريقة حلقة الرجوع العكسي 360°: (Feed back 360°)

19	الفرع الثالث: طريقة مراكز التقييم ( Les centres d'évaluation )
20	الفرع الرابع: طريقة ميزانية الكفاءات (Bilan des compétences)
20	المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين
20	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته
21	الفرع الأول: مفهوم الأداء
22	الفرع الثاني: مكونات الأداء .
22	المطلب الثاني: مفهوم أداء العاملين، أهميته والعوامل المؤثرة فيه
21	الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين.
21	الفرع الثاني: أهمية أداء العاملين
24	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
25	المطلب الثالث: معايير، طرق تقييم وتنمية أداء العاملين
26	الفرع الأول: معايير قياس أداء العاملين
27	الفرع الثاني: طرق تقييم أداء العاملين
28	الفرع الثالث: طرق تنمية أداء العاملين
28	المبحث الثالث: دور تقييم الكفاءات في تحسين أداء العاملين
28	المطلب الأول: التمكين كآلية لتحسين أداء العاملين
29	الفرع الأول: أساليب التمكين وشروطه الأساسية
29	الفرع الثاني: مساهمة تقييم الكفاءات في تمكين العاملين
30	المطلب الثاني: التكوين كآلية لتحسين أداء العاملين
30	الفرع الأول: أنواع التكوين وخطواته
31	الفرع الثاني: مساهمة تقييم الكفاءات في تكوين العاملين
32	المطلب الثالث: الترقية كآلية لتحسين أداء العاملين
32	الفرع الأول: أسس الترقية ومصادرها
33	الفرع الثاني: مساهمة تقييم الكفاءات في ترقية العاملين.
34	خلاصة الفصل

	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول دور تقييم الكفاءات في تحسين أداء العاملين بمؤسسة حضنة حليب- بالمسيلة-
36	تمهيد
37	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة ومنهجية البحث
37	المطلب الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة حضنة حليب-بالمسيلة-
37	الفرع الأول: تقديم مؤسسة حضنة حليب
40	الفرع الثاني: نشاط المؤسسة
41	الفرع الثالث: مهام المؤسسة
42	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب
44	المطلب الثالث: منهجية البحث
44	الفرع الأول: منهج الدراسة
44	الفرع الثاني: أدوات الدراسة
46	المبحث الثاني: واقع تقييم الكفاءات في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة
46	المطلب الأول: عرض وتحليل نظام التقييم المطبق في المؤسسة.
46	الفرع الأول: نظام التقييم _ التتقيط _ المتعلق بتقييم الكفاءات
48	الفرع الثاني: التكوين والترقية في المؤسسة
49	المطلب الثاني: تقديم مناخ سير المقابلة وعرض محتواها
49	الفرع الأول: مناخ المقابلة نصف الموجهة
50	الفرع الثاني: عرض عام لمحتوى المقابلة
52	المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة
52	الفرع الأول: التحليل الكيفي والتركيبى لنتائج المقابلة
54	الفرع الثاني: استخراج نتائج الدراسة الكيفية وتحليلها
59	المبحث الثالث: نموذج 360° المقترح في حضنة حليب لتقييم الكفاءات
59	المطلب الأول: تقديم نموذج 360° المقترح في المؤسسة .
62	المطلب الثاني: شكل النموذج 360° المقترح في مؤسسة حضنة حليب

64	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج التقييم الخاصة بنموذج 360°
74	خلاصة الفصل
76	خاتمة عامة
80	قائمة المراجع
87	فهرس المحتويات
----	الملاحق

الملاحق

الملحق رقم(01): قائمة السلوك الملاحظ في المؤسسة

السلوك الملاحظ خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي 2018

- وجود مجال للتشاور والتحاور بين الرئيس والمرؤوس؛
- وجود علاقة تعاون وتشارك في محيط العمل بين العمال؛
- وجود نوع من الحركة والنشاط والتفاعل في وسط العمال؛
- وجود الالتزام والانضباط في محيط العمال داخل المؤسسة؛
- يشغل مدير الموارد البشرية أكثر من منصب في المؤسسة؛
- يقوم نائب مدير الموارد البشرية باتخاذ قرارات أثناء غياب مدير الموارد البشرية وهي في الغالب قرارات روتينية؛
- يتعامل مدير الموارد البشرية بشكل مرن مع المشكلات التي تواجهه أثناء عمله؛
- معظم مهام ومسؤوليات المؤسسة تقع على عاتق مدير الموارد البشرية بحكم خبرته المهنية في المؤسسة؛
- يقوم مدير الموارد البشرية بإجراء اتصالات مكثفة يصدر من خلالها الأوامر والتعليمات؛
- يلتزم عمال المؤسسة بنظافة الجسم واللباس وأيضا نظافة مكان العمل؛
- يحترم كل العمال داخل المؤسسة من الاعلى إلى الأسفل بأوقات العمل عند بدايته وعند نهايته؛
- وجود نوع من احترام الأوامر والتعليمات داخل المؤسسة؛

الملحق رقم(02): دليل المقابلة

التاريخ: ... /03/ 2018 الساعة: من.....إلى..... اليوم: ...../.../.....

المكان: .....، السن: .....، الخبرة: .....، المنصب: .....

يعمل تحت وصاية: .....

المحور الأول: تقييم الكفاءات

1\_ ماذا يعني تقييم الكفاءات في مؤسستكم ؟

2\_ ما الهدف من وراء تقييم الكفاءات في مؤسستكم؟

3\_ فيما تكمن أهمية تقييم الكفاءات بالنسبة لكم؟

4\_ أثناء قيامكم بعملية التقييم، هل تواجهكم صعوبات أو معوقات؟ ماهي هذه الصعوبات؟.

المحور الثاني: تحسين أداء العاملين.

5\_ هل تقوم المؤسسة باستخدام نتائج عملية التقييم لصالح كفاءاتها؟ ولماذا؟

6\_ هل يتم تمكين الأفراد ذوي الكفاءات العالية في مؤسستكم؟ كيف؟

7\_ فيما تتمثل سياسة التكوين الحالية المتبعة في مؤسستكم؟ وهل هناك عدالة في فرص التكوين لديكم؟

8\_ فيما تتمثل سياسة الترقية المتبعة في مؤسستكم؟ وماهي أنواع الترقيات التي تمنحها المؤسسة لكفاءاتها

مقابل مجهوداتهم؟

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الملخص:

يعتبر موضوع تقييم الكفاءات أحد العمليات الأساسية لإدارة الكفاءات، كونها تهدف لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الكفاءات بما يسمح بتطويرها. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور طرق تقييم الكفاءات في تحسين أداء العاملين في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، حيث اعتمدنا على دراسة كيفية استطلاعية، استخدمنا فيها أداة الملاحظة والوثائق والمقابلة لجمع البيانات والمعلومات، وتم اختيار عينة قصدية تمثلت في 04 خبراء من المؤسسة، وأيضاً استخدمنا برمجية التحليل الكيفي للبيانات (*Nvivo*) والتي ساعدتنا على تحليل نتائج المقابلة مع الخبراء، كما تم اقتراح نموذج لطريقة 360° وتم تجريبه على أحد إطارات المؤسسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بعملية تقييم كفاءاتها، كما أن مخرجات عملية التقييم لا تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين في مؤسسة حضنة حليب، كما توصلنا إلى أنه يمكن للمؤسسة أن تتبنى طريقة 360° كطريقة فعالة في تقييم كفاءاتها **الكلمات المفتاحية:** تقييم الكفاءات، طرق التقييم، أداء العاملين، طريقة 360°

## Abstract:

Competency assesment is one of the major processes of competency management, becuase it allows to identify strengths and weaknesses of competencies to allow for development.

The aim of this study was to clarify the role of assesment of competencies in improving the employees' performance of the HODNA LAIT in M'sila . We used the observation tool, the document and the organization was selected an intentional sample was represented in four experts , we also used the qualitative data analysis software (Nvivo ) which helped us to analyze the result of the interview with the experts .A 360° model was also proposed and tested on one of the foundation tires. In the end of the result of the study showed that the company under study does not care about the process of evaluating its competencies and the result of the evaluation process which does not contribute significantly to improve performance of employees in HODNA LAIT , we also found that the organization can adopt 360 ° method as an effective way to evaluate its competencies .

**Keywords :** Competency assesment , evaluation Methods , the employees performance , 360° method .