

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de '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

الرقم التسلسلي:

تخصص: إدارة الأعمال

العنوان:

مساهمة طريقة 360° في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

إعداد الطالب:

محمد بريكي

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
بتقة صونيا	أستاذ محاضر أ	رئيسا
حوحو مصطفى	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
رابح الوافي	أستاذ ب	ممتحنا

السنة الجامعية 2021/2020



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى

" أمن هو قانت آناء الليل ساجدا وقائما يحذر الآخرة ويرجو رحمة ربه قل

هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمن إنما يتذكر أولو الألباب "

-09- الزمر

الاهداء

إلى من رباني على طاعة

الله عزّ وجلّ الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى إخوتي الأعمام

وإلى زملائي في مشواري الجامعي

وكلّ طالب جاد وطموح ومثابر في سبيل

طلب العلم والمعرفة...

محمد بريكي

شكر وتقدير



"كن عالماً... فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

بعد رحلة بحث وجهد وإجتهاد تكملت بإنجاز هذا العمل

نحمد الله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على خير البرية، سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم...

في ختام هذا العمل أتقدم بالشكر لكل من وجه لي النصيحة أو يسر لي السبل، على رأسهم الأستاذ المشرف "ححو مصطفى" التي تكرم بالإشراف على هذه المذكرة فقد كان لملاحظته وتوجيهاته القيمة الأثر كبير.

شكراً للأستاذ "والي عيسى" الذي لم يبخلني بنصائحه وتوجيهاته القيمة.

شكراً لكل الكفاءات المحترمين الذين أسهموا في ملأ الإستبيان بكل دقة.

شكراً كذلك إلى كل من علمني، حرفاً، كلمة، مقياس

شكراً لكل الأساتذة المحترمين.



فهرس المحتويات

الصفحة	عنوان الجدول
	تشكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة
	الفصل الأول
	تمهيد الفصل
	المبحث الأول: مدخل عام لتقييم الكفاءات
	المطلب الأول: عموميات حول الكفاءات
02	الفرع الأول: مفهوم وخصائص الكفاءات
04	الفرع الثاني: أنواع الكفاءات ومستوياتها وأبعادها
	المطلب الثاني: مدخل عام لتقييم الكفاءات
07	الفرع الأول: مفهوم تقييم الكفاءات، أهدافه
08	الفرع الثاني: مقاربات تقييم الكفاءات وشروطها
	المطلب الثالث: طرق تقييم الكفاءات وأخطاء التقييم
10	الفرع الأول: طرق تقييم الكفاءات
13	الفرع الثاني: أخطاء تقييم الكفاءات
	المبحث الثاني: الإطار النظري لطريقة 360°
	المطلب الأول: تقديم وتعريف طريقة 360° وسبب استخدامها
14	الفرع الأول: تقديم وتعريف طريقة حلقة الرجوع العكسي
16	الفرع الثاني: طريقة 360° أين، من، متى، لماذا وشروطها
	المطلب الثاني: أنواع استخدام طريقة 360° ومقارنتها مع طرق تقييم الأداء
19	الفرع الأول: أنواع استخدام طريقة 360° ومقارنتها مع طرق التقييم الأداء حسب الاسس

	والامتيازات
21	الفرع الثاني: المقارنة بين طرق التقييم و طريقة 360° حسب الامتيازات و المعوقات
	المطلب الثالث: مراحل تطبيق طريقة 360° وتقييمها
24	الفرع الأول: مراحل تطبيق 360°
26	الفرع الثاني: مرحلة إستغلال النتائج وآثار طريقة 360°
	المبحث الثالث: دور طريقة 360° في تقييم كفاءات المؤسسة الإقتصادية
	المطلب الأول: النظريات المفسرة لتقييم الكفاءات
30	الفرع الأول: المقاربة المبنية على الموارد ونظرية الكفاءات
31	الفرع الثاني: شجرة الكفاءات و المنظمة من منظور محفظة الكفاءات
	المطلب الثاني: علاقة طريقة 360° بتقييم الكفاءات
33	الفرع الأول: علاقة التقييم الذاتي، تقييم الرئيس المباشر وتقييم الزملاء بتقييم الكفاءات
34	الفرع الثاني: علاقة تقييم المرؤوسين وتقييم العملاء بتقييم الكفاءات
	المطلب الثالث: صياغة فرضيات الدراسة والنموذج النظري
35	الفرع الأول: صياغة الفرضيات
37	الفرع الثاني: الخريطة الذهنية والنموذج النظري
	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول طريقة 360° في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب
	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة ومنهجية البحث
	المطلب الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة مغرب بايب أندستري_ المسيلة
41	الفرع الأول: نشأة المؤسسة، تعريفها

43	الفرع الثاني: معلومات خاصة حول المؤسسة، والهيكل التنظيمي الخاص بها
المطلب الثاني: منهجية الدراسة، مصادر جمع المعلومات، وأدوات التحليل الإحصائي	
46	الفرع الأول: منهجية الدراسة ومصادر جمع المعلومات
47	الفرع الثاني: طريقة القياس ووصف مستوى الأداء
المطلب الثالث: عينة الدراسة، خصائصها، الأطراف المساهمة في عملية التقييم ب360	
48	الفرع الأول: أدوات التحليل الإحصائي وعينة الدراسة
49	الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة والأطراف المساهمة في عملية التقييم ب360°
المبحث الثاني: تحليل تقييم الإطارات وإختبار الفرضيات	
المطلب الأول: تحليل تقييم الكفاءات (بويرة الدراسة)	
51	الفرع الأول: تحليل تقييم الإطارات، الأول، الثاني والثالث
57	الفرع الثاني: تحليل تقييم الإطارين الرابع والخامس
المطلب الثاني: إختبار الفرضية الأولى والفرضية الثانية	
62	الفرع الأول: إختبار الفرضية الأولى
63	الفرع الثاني: إختبار الفرضية الثانية
المطلب الثالث: إختبار الفرضية الثالثة، الرابعة والخامسة	
66	الفرع الأول: إختبار الفرضية الثالثة والفرضية الرابعة
69	الفرع الثاني: إختبار الفرضية الخامسة
المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة	
المطلب الأول: تحليل نتائج تقييم الكفاءات (بويرة الدراسة)	
71	الفرع الأول: نتائج تقييم الإطارات، الأول، الثاني والثالث
73	الفرع الثاني: نتائج تقييم الإطارين الرابع والخامس

المطلب الثاني: نتائج إختبار الفرضية الأولى والفرضية الثانية

75

الفرع الأول: نتائج إختبار الفرضية الأولى

76

الفرع الثاني: نتائج إختبار الفرضية الثانية

المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضية الثالثة، الرابعة ، والخامسة

77

الفرع الأول: نتائج إختبار الفرضية الثالثة

78

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الخامسة

خاتمة الفصل



خاتمة




قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول رقم
02	تعريف مختلفة للكفاءات	01
07	تعريف مختلفة لتقييم الكفاءات	02
10	الطرق التقليدية لتقييم الكفاءات	04
11	الطرق الحديثة لتقييم الكفاءات	05
14	تعريف مختلفة لطريقة 360°	06
17	طريقة 360°	07
20	المقارنة بين طرق التقييم و طريقة 360° حسب الأسس	08
21	المقارنة بين طرق التقييم و طريقة 360° حسب طريقة الاستعمال	09
22	المقارنة بين طرق التقييم و طريقة 360° حسب الامتيازات	10
23	المقارنة بين طرق التقييم و طريقة 360° حسب المعوقات	11
24	جزء السلوكيات وجزء المناجمنت	12
25	تفسير الجدول السابق	13
44	معلومات إضافية حول المؤسسة	14
47	الاستبيانات الموزعة	15
48	فقرات المقياس حسب سلم Liket	16
51	إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الإطار الأول n=20	17
52	الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الإطار الأول	18
53	مخرجات طريقة 360° بالنسبة للإطار الأول	19
53	إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الإطار الثاني n=20	20
54	الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الإطار الثاني	21
55	مخرجات طريقة 360° بالنسبة للإطار الثاني	22
55	إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الإطار الثالث n=20	23
57	الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الإطار الثالث	24
57	مخرجات طريقة 360° بالنسبة للإطار الثالث	25

58	إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الإطار الرابع n=20	26
58	الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الإطار الرابع	27
59	مخرجات طريقة 360° بالنسبة للإطار الرابع	28
60	إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الإطار الخامس n=20	29
60	الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الإطار الخامس	30
61	مخرجات طريقة 360° بالنسبة للإطار الخامس	31
62	إستجابة أفراد عينة الدراسة في التقييم الذاتي n= 100	32
63	الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في التقييم الذاتي	33
64	إستجابة أفراد عينة الدراسة في المدراء المباشرين n= 100	34
64	الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم المدراء المباشرين	35
66	إستجابة أفراد عينة الدراسة في التقييم الذاتي n= 100	36
66	الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الزملاء	37
66	إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الزملاء n=100	38
66	الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الزملاء	39
67	إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم المرؤوسين n=100	40
68	الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم المرؤوسين	41
69	إستجابة أفراد عينة الدراسة في التقييم العملاء n=100	42
70	الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم العملاء	43



قائمة الأشكال



الصفحة	الأشكال
05	الشكل (01): مستويات الكفاءات
16	الشكل (02): سير طريقة 360°
19	الشكل (03): الأنواع الأساسية لاستخدام طريقة 360°
35	الشكل (04): تقييم الكفاءات بواسطة طريقة 360°
38	الشكل (05): الخريطة الذهنية للدراسة النظرية
39	الشكل (06): النموذج النظري للدراسة
45	الشكل (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مغرب بايب
49	الشكل (07): نسبة المنصب الوظيفي
50	الشكل (08): رسم توضيحي للأطراف المساهمة في عملية التقييم



قائمة المصطلحات



المصطلحات باللغة الانجليزية	المصطلحات باللغة العربية
Efficiency	الكفاءة
Competency assessment	تقييم الكفاءات
Skills	المهارات
Approach Knowledge	مقاربة المعارف
approach of practical Knowledge	مقاربة المعارف العملية
Bhavioral Knowledge	مقاربة المعارف السلوكية
Approach cognitive	المقاربة المعرفية
Effectiveness	الفعالية
Human Performance (HP)	الأداء البشري
International Organisation of Standardisation (ISO)	طرق تقييم الكفاءات
Leadership	طريقة التدرج البياني
Approach method of written report	طريقة التقرير المكتوب
Method for determining parais of users	طريقة مقارنة أزواج من المستخدمين
Evaluation interview method	طريقة مقابلة التقييم
Method of evaluation centers	طريقة مراكز التقييم
Organizational Performance (OP)	الأداء التنظيمي
Performance management (PM)	إدارة الأداء
Method of interviewing the annual activity	طريقة مقابلة النشاط السنوية
Method of budgeting competencies	طريقة ميزانية الكفاءات
Purification questionnaire (PQ)	تنقية الاستبيان
Questionnaire	الاستبيان
Statistical Methods	الأساليب الإحصائية
Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
Study Society (SS)	مجتمع الدراسة
The research sample (RS)	عينة البحث

مقدمة



مقدمة



1) توطئة:

مع نهاية القرن العشرين مطلع القرن الواحد والعشرين ظهرت تحولات وتغيرات جديدة في محيط الأعمال مست إدارة الموارد البشرية، حيث كان الفرد في المنظمة يعاني إجحافا في حقه من حيث تحيز المديرين وغياب العدالة والمساواة خاصة في تكافؤ الفرص، مما أدى إلى إستحداث طرق خاصة بتقييم العاملين وإبراز مدى فاعلية كل فرد في نجاح المؤسسة.

حيث أن عملية تقييم الكفاءات تعتبر جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة والمستمرة للفرد في المنظمة، إذ يقصد بها قياس كفاءة العاملين وتحليل مستويات أدائهم، بمعنى آخر تعد نظام متكامل يعمل على قياس الأداء وتقييم النتائج وتحقيق الأهداف المرجوة للموظف وللمنظمة ككل، وعليه فهي مرحلة سابقة لكل برنامج من برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية، إضافة إلى أنها تعزز الإتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

وحتى تتحقق التنمية الشاملة للإطارات تم إستحداث طريقة 360° (حلقة الرجوع العكسي) لتقييم أداء الكفاءات في المنظمات، حيث تعتمد هذه الطريقة على تقييم كل الجهات المحيطة بالإطار إضافة إلى تقييمه الذاتي.

2) إشكالية الدراسة:

يعد تقييم الكفاءات بواسطة طريقة 360° أداة فعالة من أجل إعطاء الموظفين حق المشاركة في مكافأة الأداء الفعال، إذ نجد أن أغلب المنظمات الرائدة تسعى إلى تلبية رغبات وتطلعات موظفيها، بغية تطويرهم وضمان إستمرارية عملهم في المنظمة لشدة المنافسة القائمة في محيط الأعمال، فطريقة 360° تعد نظاما عمليا من أجل كفاءات محددة بطريقة تقييم حيادية وسرية تعكس صورة ووجهة نظر المحيط بالنسبة للإطار، وعليه يمكن طرح الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن ان تسهم طريقة 360° في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب؟

حيث تتفرع تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة التالية:



مقدمة



- ✓ مامدى مساهمة التقييم الذاتى للإطار - المُقيم- فى نجاح تقييم كفاءات المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ مامدى مساهمة تقييم الرئيس المباشر للإطار - المُقيم- فى نجاح تقييم كفاءات المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ مامدى مساهمة تقييم الزملاء للإطار - المُقيم- فى نجاح تقييم كفاءات المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ مامدى مساهمة تقييم المرؤوسين للإطار - المُقيم- فى نجاح تقييم كفاءات المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ مامدى مساهمة تقييم الزبائن (أطراف داخليين) للإطار - المُقيم- فى نجاح تقييم كفاءات المؤسسة محل الدراسة؟

3) الفرضيات:

للإجابة عن إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية قمنا بإقتراح فرضية عامة للدراسة وخمس فرضيات فرعية للبحث من أجل طرحها للمناقشة واختبار مدى صحتها فيما يلي:

➤ الفرضية الرئيسية:

تسهم طريقة 360° فى نجاح عملية تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- يساهم التقييم الذاتى للإطار - المُقيم- فى نجاح تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب.
- يساهم تقييم الرئيس المباشر للإطار - المُقيم- فى نجاح تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب.
- يساهم تقييم الزملاء للإطار - المُقيم- فى نجاح تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب.
- يساهم تقييم المرؤوسين للإطار - المُقيم- فى نجاح تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب.
- يساهم تقييم الزبائن (أطراف داخليين) للإطار - المُقيم- فى نجاح تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب.

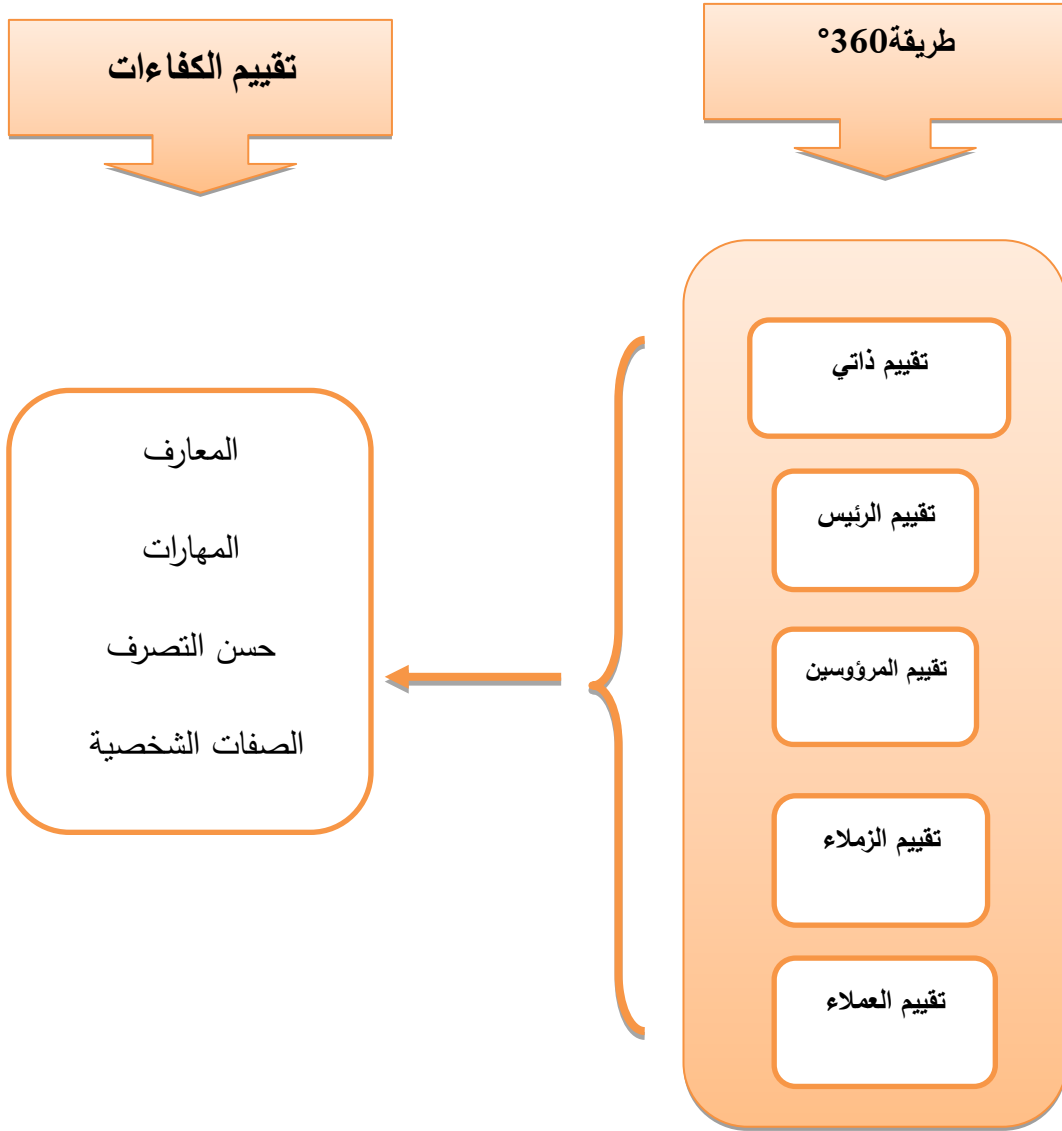
4) النموذج النظرى للدراسة:

يتمثل النموذج النظرى للدراسة فى الشكل التالى:

مقدمة



الشكل (01): النموذج النظري للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب.

5) الدراسات السابقة:

فيما يتعلق بالدراسات السابقة فقد تم التطرق إلى تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية باستخدام مدخل التغذية العكسية 360° (صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، 2010)، وإلى وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة الإقتصادية (هاملي عبد القادر، 2011)، وبشكل خاص إلى إقتراح نموذج 360° لتقييم العاملين في المنظمات الجزائرية (سمية قاي، 2017).



مقدمة



➤ الدراسة الأولى:

صالح عبد الرضا رشيد وآخرون 2010/2009	
عنوان الدراسة	تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية باستخدام مدخل التغذية العكسية 360° دراسة حالة: كلية الإدارة والإقتصاد جامعة القادسية.
نوع الدراسة	مقال منشور في مجلة تصدر عن كلية الإدارة والإقتصاد في جامعة القادسية.
عينة الدراسة	أخذت العينة من السادة رؤساء الأقسام كموضع التقييم ومن السيد عميد الكلية ومن السادة التدريسيين والموظفين الإداريين والطلبة في الأقسام العلمية.
الهدف من الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى توجيه أنظار متخذي القرار في المنظمات المحلية، وأيضاً الوقوف على حقيقة والقدرات الإدارية والقيادية التي يتصف بها رؤساء الأقسام بالكلية، والإستفادة من تقييم مهاراتهم الشخصية وبين تقييم الآخرين لهذه المهارة.
أدوات الدراسة	➤ إستبيان؛
أهم الاستنتاجات	تم التوصل إلى النتائج التالية: إمكانية إستعمال طريقة 360° وتعميمها على كافة كليات الجامعة، وجود فجوات بين إستجابة الفرد موضع التقييم وجهات التقييم الأخرى وهذا أمر حتمي، مبالغة الأفراد موضع التقييم في توفر معايير التقييم فيهم،.
اهم التوصيات	تم تقديم التوصيات التالية: إعتماد على مدخل التغذية العكسية في تقييم أداء الأفراد في المختلف المستويات الإدارية بشرط أن يسبق هذا حملات توعية وتنقيف، ضرورة إطلاع الأفراد موضع القيم على نتائج التقييم أولاً.
أوجه الاختلاف عن الدراسة	ركزت هذه الدراسة على تقييم الإطارات في مؤسسة. سنركز على إبراز مساهمة طريقة 360° في تقييم كفاءات المؤسسة الإقتصادية

➤ الدراسة الثانية:

هاملي عبد القادر 2010/2011	
عنوان الدراسة	وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالي: مؤسسة السونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان. وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة

مقدمة

- نفضال تلمسان -

نوع الدراسة	رسالة لنيل درجة الماجستير تخصص: تسيير الموارد البشرية.
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة البالغ عدده 549 موظف وموظفة حيث تم توزيع 110 استبانة تمثل 22% من الإطارات و 24% من عمال المهارة و 54% من العمال المنفذون.
الهدف من الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى محاولة إسقاط طرق تقييم الكفاءات على المؤسسات الجزائرية. و التعرف أيضا على أهمية تطبيق تقييم الكفاءات خاصة بالنسبة للعاملين نظرا لتخوفهم، وإعتقادهم أنه مجرد تصيد لأخطائهم، وإنزال العقوبات بهم.
أدوات الدراسة	➤ الإستمارة؛ ➤ المقابلة؛ ➤ الملاحظة؛ ➤ الوثائق والسجلات.
أهم الاستنتاجات	تم التوصل إلى أن : نظام التقييم الجاري العمل به في مؤسسة نفضال تلمسان، و مؤسسة سونلغاز تلمسان، لايرقى إلى مستوى الكفاءة و الفعالية المطلوبين، لأنهما لا يقومان على أسس علمية تتسم بالموضوعية و العدالة ، و بالتالي لم يتمكننا من الوصول إلى تقييم عادل و موضوعي لكفاءات العامل، كما أن نتائجهما لا تتسمان بالدقة، و لا تخدمان القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية و المتعلقة بتسيير شؤون العاملين.
اهم التوصيات	تمثل أهمها في: وضع إطار تنظيمي و قانوني يضيء الشرعية الكافية على نظام التقييم و يجعله أحد أسس ثقافة المؤسسة، كما يجب على المؤسستين القيام بتحليل و توصيف جميع مناصب العمل، إشراك الفئات التنظيمية الدنيا في إعداد الأهداف العامة للمؤسستين، وأيضا إعلام و تحسيس المقيمين و الخاضعين لعملية التقييم على حد سواء بضرورة و أهمية عملية التقييم و محاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام.
أوجه الاختلاف عن الدراسة	ركزت هذه الدراسة على نظام تقييم كفاءات المؤسسة الإقتصادية الجزائرية. و سنركز في الدراسة على طريقة 360° كمتغير مستقل و تقييم كفاءات المؤسسة الإقتصادية تابع.



مقدمة



➤ الدراسة الثالثة:

سمية قاي 2017/2018	
عنوان الدراسة	طرق تقييم الكفاءات ودورها في تحسين أداء العاملين " نحو إقتراح طريقة 360° كنموذج للتقييم دراسة حالة: مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.
نوع الدراسة	رسالة لنيل شهادة الماستر تخصص: تسيير إدارة أعمال.
الهدف من الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى توضيح كيف تسهم طرق تقييم الكفاءات في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، وأيضا كيف تسهم مخرجات عملية التقييم في تحسين الكفاءات ، و محاولة تطبيق طريقة 360° لتقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
أدوات الدراسة	➤ تحليل الوثائق؛ ➤ الملاحظة؛ ➤ المقابلة؛ ➤ الوثائق والسجلات.
أهم الاستنتاجات	تم التوصل إلى النتائج التالية: نظام التقييم المعتمد في المؤسسة حاليا لا يزال قيد التطوير والتحديث، كما تعتبر عملية التقييم حديثة في المؤسسة، حيث 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.
اهم التوصيات	تم تقديم التوصيات التالية: تبنى نظام تقييم فعال يسمح للمؤسسة بتقييم كفاءاتها بما يضمن تحسن في الأداء، وأيضا توفير تغذية عكسية بعد القيام بعملية التقييم حول جوانب القوة والضعف لدى الأفراد، الاهتمام بعملية التقييم في المؤسسة والعمل على تقادي أغلب الصعوبات التي يمكن أن تواجه المؤسسة أثناء القيام بعملية التقييم وتوفير العدالة في منح فرص الترقية.
أوجه الاختلاف عن الدراسة	ركزت هذه الدراسة على طرق تقييم الكفاءات ودورها في تحسين أداء العاملين في سبيل إقتراح طريقة 360° كنموذج للتقييم. سنركز على إبراز مساهمة طريقة 360° في تقييم كفاءات المؤسسة الاقتصادية



مقدمة



(6) الأهمية:

- كونها تتناول بالدراسة والتحليل أحد المواضيع الهامة والحساسة في إدارة الموارد البشرية (تقييم الكفاءات)؛
- توضيح دور تقييم الكفاءات في تحسين وضعية الإطار بالمنظمة وإثراء مساره المهني؛
- إظهار مدى مساهمة طريقة 360° في إعطاء الوصف الدقيق لوضعية الكفاءة؛
- تسهيل إتخاذ القرارات المتعلقة بالفرد في المؤسسة بناء على مخرجات طريقة 360°.

(7) أهداف الدراسة:

- تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية نظرا لقلتها ونقص الإهتمام بها؛
- تطبيق طريقة 360° في المنظمات الجزائرية وفهم مكوناتها؛
- إبراز أهمية طريقة 360° بالنسبة للكفاءات نظرا لتخوفهم منها وإعتقادهم أنها لتصيد الأخطاء وإنزال العقوبات؛ أهمية
- محاولة الحد من تحيز المدراء وتهميشهم للكفاءات بإشراك كافة الجهات في عملية التقييم.

(8) أسباب إختيار الموضوع:

ترجع أسباب إختيار الموضوع إلى:

➤ عوامل موضوعية:

- الموضوع جديد وقابل للطرح والنقاش في محيط الأعمال الجزائري؛
- توجه المنظمات الرائدة إلى إبراز دور كل فرد في تحقيق الإستراتيجيات و الأهداف؛
- التركيز على الجانب المادي والتكنولوجي (معرفة صريحة) وإهمال الكفاءات (معرفة ضمنية) مما يسبب ضياع المعرفة، ضرورة شعور الفرد بالتقدير والتشجيع الذي هو نتاج تقييم الكفاءات؛
- قلة المواضيع التي ناقشت تقييم الكفاءات بطرق حديثة.

➤ عوامل ذاتية:

- الموضوع ضمن إهتمامات الطالب؛



مقدمة



- رغبة الطالب في توجيه المدراء إلى طريقة فعالة في تقييم الكفاءات بهدف الحد من تحيز بعضهم إلى طرف واحد في تقييم الإطارات في المنظمة؛
- الميل إلى عالم الموارد البشرية، وخاصة قيادة الأعمال؛
- تفوق الدول الغربية في إبراز نجاعة الفرد، وما يقابله في العالم العربي من تهمة وإهمال أدى في هجرة الأدمغة .

9) الحدود الدراسية:

➤ الحدود الزمانية:

كانت الحدود الزمانية للدراسة بداية من شهر جانفي إلى شهر فيفري 2020، أما تحليل البيانات فتتم في شهري أفريل وماي من نفس السنة.

➤ الحدود المكانية:

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في مؤسسة بولاية المسيلة ذات طابع صناعي تجاري (مغرب بايب).

➤ الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية في خمس إطارات من بين 50 إطار في المؤسسة، إذ تم تقييمهم من طرف الرؤساء المباشرين لهم، 30 زميل موزعة على 6 زملاء لكل إطار، 30 مرؤوس موزعة على 6 مرؤسين لكل إطار، و 30 عميل موزعة على 6 عملاء لكل إطار، حيث طانت الحصيلة 100 فرد مشارك في عملية التقييم.

10) منهج البحث وأدوات الدراسة المستخدمة:

➤ منهج البحث:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم اعتماد المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب للبحث في العلاقة بين متغيرات الدراسة وفق الأسلوب العلائقي إلى جانب أسلوب العينات الذي يعتمد الإستبيان كأداة لجمع المعلومات.

➤ مجتمع وعينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من إطارات مؤسسة مغرب بايب، وهي تعبر عن عينة عشوائية بسيطة.



مقدمة



➤ أدوات الدراسة المستخدمة:

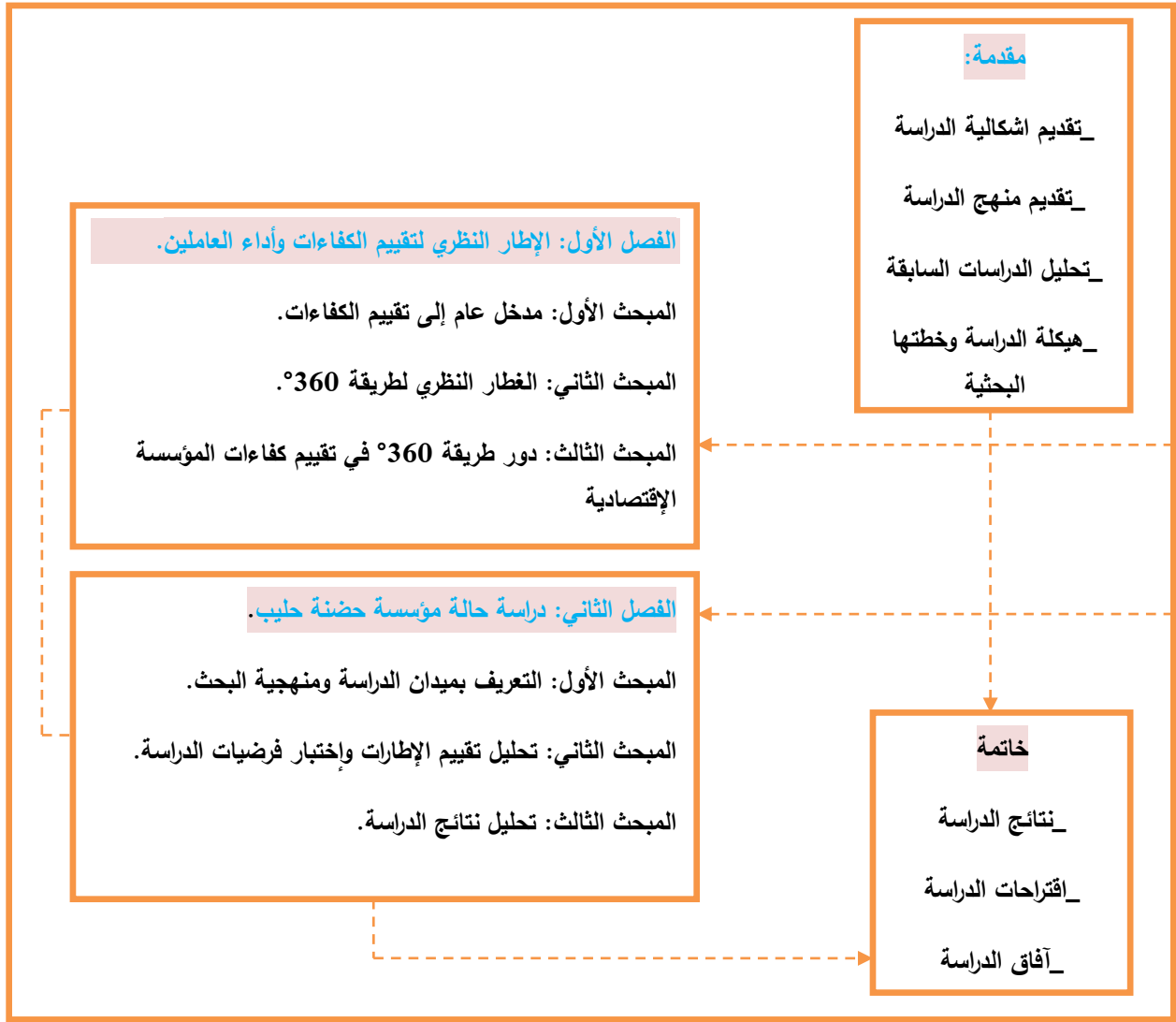
تم الإعتماد في دراستنا (مساهمة طريقة 360° في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بابيب بالمسيلة) على أداة الإستبيان.

(11) صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع التي ناقشت الموضوع؛
- ضعف التفاعل من قبل المنظمات؛
- تحديد 65 صفحة للبحث مما يؤدي إلى عدم التوسع في الموضوع.

(12) هيكل الدراسة:

يتمثل هيكل الدراسة في المخطط التالي:



الفصل النظري



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الكفاءات وطريقة 360°



تمهيد:

تحتل إدارة الموارد البشرية في المنظمات أهمية كبيرة كونها تعتبر من أهم الوظائف التي يعتمد عليها نجاح المنظمة في تأسيس برنامج إستثماري فعال، حيث أن المورد البشري يحدد كفاءة المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تعني إدارة الخبرة والكفاءة، إذ نجد أن المنظمات الحديثة لم تعد تهتم بالعاملين عديمي الكفاءة، كما نجد أن أصحاب الخبرة والمهارة من الكفاءات يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها، وعليه فإن المنظمات تسعى إلى تقييم كفاءاتها لتقليص الفجوة وتطوير المهارات أو إستقطاب مهارات جديدة.

ومن بين أحدث طرق تقييم الكفاءات نجد طريقة 360° والتي تتلخص فكرتها بأن يُقيّم الموظف من قبل عدة أطراف، بدلا من المسؤول المباشر فقط، مما يضمن تقييما عادلا وصادقا ويظهر نظرة الآخرين إلى هذا الموظف.

وعلى ضوء هذا تم تقسيم هذا الفصل (الإطار المفاهيمي لتقييم الكفاءات وطريقة 360°) إلى:

- ✓ المبحث الأول: مدخل عام لتقييم الكفاءات.
- ✓ المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لطريقة 360.
- ✓ المبحث الثالث: دور 360° في تقييم كفاءات المؤسسة الإقتصادية.



المبحث الأول: مدخل عام لتقييم الكفاءات

تعتبر الكفاءات البشرية من المواضيع المهمة في مجال تسيير الموارد البشرية حيث أصبح الاهتمام بالموارد البشري من أولويات كل مسير باعتبار أن المورد الكفاء هو رأس مال فكري لأي منظمة ، لما يملكه من معارف و مهارات و خبرات تساهم في تحقيق أهدافها و تعزيز ميزتها التنافسية .

المطلب الأول: عموميات حول الكفاءات

❖ الفرع الأول: مفهوم وخصائص الكفاءات

أولاً: مفهوم الكفاءات

تعددت التعاريف حول الكفاءات ويمكن إيراد أهم التعاريف المقدمة من طرف الباحثين في ما يلي:

الجدول(01): تعاريف مختلفة للكفاءات

صاحب التعريف	التعريف
<i>Afnor</i>	"الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط" ¹
<i>G.Boterf</i>	"القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية". ²
<i>Le medef</i>	"الكفاءة مزيج من المعارف النظرية، المعارف العملية، الخبرة الممارسة والتي على المؤسسة أن تقيّمها وتطورها". ³
<i>Boy otizs</i>	"هي الخصائص الضمنية للأفراد التي تنتج الامتياز والفعالية في الأداء العملي". ⁴

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عدة مراجع.

¹ _ثابت الحبيب و بن عبو الجليلي ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ، ط 1 ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية ، 2009 ، ص112،113.

² _Philippe Lorino: **Méthodes et Pratiques de la Performance**, Ed. Organisation , Paris, 2000, p85

¹ _Grant R. M, **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation**, California management review, 33, No3, 1991, p114-135.

⁴ _Alain Meignant: **Ressources Humaines Déployer la Stratégie**, ed. Liaison France, 2000, P 110.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الكفاءات وطريقة 360°



فمفهوم الكفاءة إذا يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة فهي تركيبة من (المعارف، المهارات، الخبرة ، السلوكيات) التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فانه يرجع للمنظمة على تحديدها ، تقييمها ، قبولها و تطويرها.

ثانيا: خصائص الكفاءات

تتمثل خصائص الكفاءات ومميزاتها في ما يلي:¹

➤ **الكفاءة ذات غاية:** حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط

معين، فالشخص يكون كفوًا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة؛

➤ **صياغتها تتم بطريقة ديناميكية:** حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من

المعارف؛

➤ **الكفاءة مفهوم مجرد:** فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل

المستعملة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة؛

➤ **الكفاءة مكتسبة:** لا يوجد شخص كفوًا بالفطرة وإنما يتم اكتساب الكفاءة نتيجة التعلم ؛

➤ **الكفاءة منظمة:** أي تحقيق الأهداف المحددة يتطلب التنسيق الملائم بين موارد الكفاءة؛

➤ **الكفاءة مرتبطة بالنشاط:** لا تكون هناك كفاءة إلا إذا استخدمت مواردها (معرفة نظرية، معرفة

عملية وسلوكيات) في تنفيذ الأنشطة وبمعنى آخر أنه يجب ممارسة الكفاءة بشكل عملي في

الواقع الميداني؛²

➤ **الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى:** وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر

مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية

جديدة فهو مطالب بالإبداع أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات

إسقاط باللجوء للقياس مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط؛

¹ موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات - الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز،

المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 177.

² عبد المالك جبيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام

بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 6، جامعة عنابة، سنة 2014، ص 130.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الكفاءات وطريقة 360°



الكفاءات لا تكون مفيدة للمؤسسة إلا إذا كانت مدركة: لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة منه.¹

❖ الفرع الثاني: أنواع الكفاءات ومستوياتها وأبعادها

أولاً: أنواع الكفاءات

تتضح أنواع الكفاءات في ما يلي:

✓ **الكفاءات الفردية:** تتضمن المعرفة الفردية ، المهارات ، السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة ، فهي تسمى أيضاً بالكفاءة المهنية و تدل على المهارات العلمية المقبولة ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية.²

✓ **الكفاءات الجماعية:** هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم للفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج.³

تنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعيكما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات، تعرف الكفاءة الجماعية أيضاً بأنها قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون ، بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر.⁴

✓ **الكفاءات التنظيمية:** ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى المحيطه ، إذ أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، حيث نجد المركزية في اتخاذ القرار و وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد ، كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر، معقد، مرن، و اللامركزية.⁵

¹ _إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات بيوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، المؤتمر العلمي الدولي المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 120.

² _إبراهيم عباس الجيلالي ، تنمية الموارد البشرية و إستراتيجيات تخطيطها ، ط 1 ، دار الفكر العربي للطباعة والنشر ، القاهرة 2013 ، ص 13.

³ _صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 09-10 مارس 2004 ، ص 21.

⁴ _ كمال منصوري وسماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2010، ص ، 52.

⁵ _توماس وهلين ، دافيد هنجر ، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي ، زهير نعيم الصباغ ، الإدارة الإستراتيجية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1990 ، ص



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الكفاءات بطريقة 360°



✓ الكفاءات الإستراتيجية (*Les Compétences stratégiques*): هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضمرة في الموارد، فهي تشكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة".¹

ثانياً: مستويات الكفاءات

تتضح مستويات الكفاءات في الشكل التالي:

الشكل (02): مستويات الكفاءات



Source: T.Durand: *L'alchimie de la compétence*, Dossier des compétence: de la théorie au terrain, revue français de gestion, N°128,2000,p 93.

حيث نجد أن الكفاءة تنتج عن تراكم للعناصر التالية:

➤ **البيانات** : يمكن تعريف البيانات بأنها مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات، قد

تكون أرقام أو كلمات أو رموز أو حروف.

➤ **المعلومات**: هي البيانات التي تم اعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد. ومن هذا التعريف

يمكن القول أن علاقة البيانات بالمعلومات مثل: علاقة المواد الخام بالمنتج النهائي.²

¹ _ كمال منصور وسميح صولح، المرجع نفسه، ص 52.

² _ عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار وهران للنشر، 1998، ص21.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الكفاءات وطريقة 360°



كما أنه يجب على المعلومات أن تحمل الخصائص التالية:¹

- **التوقيت السليم:** أي أن تصل المعلومات التي تحتاجها الإدارة لإتخاذ قراراتها في الوقت المناسب.
- **الملائمة:** أن تتلائم المعلومات وتتطابق مع الإحتياجات الفعلية للمدير.
- **الدقة:** أن تكون المعلومات صحيحة وتصف الأشياء بدقة ولا تعطي أكثر من معنى.
- **الشمول:** اتباع مجال المعلومات بدرجة تساعد المدير على وضوح الرؤية عند إتخاذ القرارات.
- **بالإمكان قرائتها:** أن يتمكن الفرد من قرائتها وتقديمها بطريقة يسهل فهمها.
- **المعرفة:** تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها، لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم، والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.²
- **الخبرة:** هي الممارسات الحقيقية والفعلية للعمل طوال فترة زمنية، والذي ينتج عنه المعرفة الدقيقة عن العمل نتيجة ممارسته.³

ثالثاً: أبعاد الكفاءات

وتتمثل أبعاد الكفاءة في:⁴

- ✓ **المعارف النظرية:** وتتمثل في المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي، تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطة في سياق خاص؛
- ✓ **المعارف العملية (الممارسات):** وهي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة، وفق أهداف معروفة؛
- ✓ **المعارف السلوكية (التنظيمية):** وهي القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين، وتشمل: السلوك، الهوية...

¹ _ طاهر محمود الكلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 199_200.

² _ E fraim turban, **information technology for management**, john wily and sons, Inc, new york ; 1997, p 49.

³ _ نزار عبد المجيد رشيد البراوي، فارس محمد النقشبندي، التسويق المبن على المعرفة : مدخل الأداء التسويقي المتميز، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص42.

⁴ _ 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.



المطلب الثاني: مدخل عام لتقييم الكفاءات

❖ الفرع الأول: مفهوم تقييم الكفاءات، أهدافه

أولاً: مفهوم تقييم الكفاءات

تعددت التعاريف حول مفهوم تقييم الكفاءات وسنردها فيما يلي:

الجدول(02): تعاريف مختلفة لتقييم الكفاءات

رقم التعريف	التعريف
01	"مهمة معقدة تشمل اتخاذ قرار بشأن مختلف الجوانب والأبعاد، التي تمت متابعتها بشكل عام بالنسبة لمعظم الكفاءات (المهارات) المهنية." ¹
02	"التركيز على معرفة مرتبطة بالنشاط المنجز، خبرة أو مهارات تثبت الحكم المهني لنشاط منجز، أي معرفة تسيير الإستعدادات الضرورية لشغل منصب من حيث السلوك أو المهارات". ²
03	"مسار مستمر يندمج تحت نظام التعلم الذي يخص الكفاءة ، من أجل المساعدة على حفظ وتخزين طريقة العمل". ³
04	" 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". ⁴

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عدة مراجع.

¹ _ 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, p 25.

² _T.BOUSSAFEL, *Système d'évaluation des ressources humaines : le cas de Sonelgaz*.les cadres de l'industrie (position,roles,trajectoires, représentations).N°2.Ed C.R.N.S.C Oran 2001. P 31,

³ _Emanuel Carré. Alain Labruffe, *Guide de Nouveau Formateur(Talent te Pratique)*, édition AFNOR, 2006, P 12.

⁴ _ سميرة هيشر: 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 _يسكرة_ 2014_2015 ، ص 110.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الكفاءات وطريقة 360°



ثانياً: أهداف تقييم الكفاءات

تتمثل أهداف تقييم الكفاءات فيما يلي:¹

- ✚ 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:

- ✚ **على المستوى الاجتماعي:** تحقيق استمرارية العمل للأفراد، مما يضمن ثقة الزبائن والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية بالمؤسسة.
- ✚ **على المستوى المهني:** ضمان التحسين المستمر للتطبيقات المهنية.
- ✚ **على المستوى التسييري:** ضمان قيادة جيدة في تسيير الموارد البشرية على أساس الكفاءات، على مختلف الوحدات والعمليات، وعلى مستوى المؤسسة ككل.

❖ الفرع الثاني: مقاربات تقييم الكفاءات وشروطها

أولاً: مقاربات تقييم الكفاءات

يمكن إيراد أهم المقاربات التي تناولت تقييم الكفاءات فيما يلي:

- ❖ **مقاربة المعارف:** حسب هذه المقاربة يكون التقييم من خلال المعارف النظرية، وهذا بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعية المهنية التي يرتبط بها، هذه المقاربة غير مستخدمة بشكل واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية، والتي تمثل بعد من أبعاد الكفاءة.²
- ❖ **مقاربة المعارف العملية:** هذه المقاربة عكس مقاربة المعارف، حيث يقوم التقييم هنا على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقاً ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفة.³

¹ _ سميرة هيشر، مرجع سبق ذكره، ص 114.

² _ Valérie Marbach , **Evaluer et Rémunérer les compétences**, édition d'Organisation , PARIS 1999, pp20_23.

³ _ كمال منصور وسماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 60.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الكفاءات وطريقة 360°



- ❖ **مقاربة المعارف السلوكية:** وفق هذه المقاربة يتم التقييم حسب معايير إجتماعية تستند على البعد السلوكي للفرد، أي أن اداء المنظمات مرتبط بالسلوكات الفردية والجماعية المتطورة.¹
- ❖ **المقاربة الإدراكية:** تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن استراتيجية حل مسائل معينة، أي أن تقييم الكفاءات أساسه تحليل المناهج الفكرية ، بمعنى إيجاد المراحل المطلوبة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لوظيفة معينة.²
- ❖ **مقاربة المواهب:** وفق هذه المقاربة فإن الميزات الشخصية مثل الموهبة مظهر يندر إلتماسه لتوظيف الكفاءات.³

حيث إقترح (Guy le Boterf) ثلاثة أنواع للمهن:

1. المهن التي تسيطر فيها الكفاءة كالمهندس؛
2. المهن التي تسيطر فيها الموهبة كالممثل والشاعر؛
3. المهن المختلطة كالصحفي.

هذه المقاربة لم تتلق تطبيقا واسعا، رغم أن الميزات الشخصية يمكن أن تلاحظ من خلال الفوارق الإيجابية المحققة، بينما الكفاءات تعرف بالمطابقة.⁴

ثانيا: شروط تقييم الكفاءات

قبل الشروع في عملية تقييم الكفاءات يجب أولا تحديد مجموعة من النقاط التي تعتبر كشروط تحدد مدى فعالية هذا النظام وأهمها:⁵

✓ تحديد مجالات وغايات التقييم، بمعنى:

- ✚ المجالات مثل: المهارات او المعارف، الأداء، الخبرة، أي تحديد موضوع التقييم.
- ✚ الغايات: أي ما الغاية أو الهدف من هذا التقييم؟ تطوير المسار الوظيفي، تصميم نظام الأجور والمكافآت... الخ.

¹ _ بن جدو محمد الأمين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2013/2012، ص 24.

² _ Valérie Marbach , op cit, pp20_23.

³ _ بن جدو محمد الأمين، المرجع نفسه، ص 60.

⁴ _ كمال منصور وسماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 60.

⁵ _ GUY LE BOTERF, INGÉNIERIE ET ÉVALUATION DES COMPÉTENCES, Cinquième édition d'Organisation , PARIS, 2006, p479.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الكفاءات وطريقة 360°



- ✓ ترك مجال للاحتياجات والملاحظات؛
- ✓ تبني مقارنة محددة لتقييم الافراد(تتعلق بمجال التقييم)؛
- ✓ تحديد نتيجة التقييم بدقة، مثل:
- ✚ مستوى التحكم في المعارف (النظرية، العملية والسلوكية) أو المهارات؛
- ✚ مستوى التحكم في الوضعيات المهنية؛
- ✓ صياغة نتائج التقييم و 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.¹

المطلب الثالث: طرق تقييم الكفاءات وأخطاء التقييم

❖ الفرع الأول: طرق تقييم الكفاءات

أولاً: الطرق التقليدية لتقييم الكفاءات

يمكن إيراد الطرق التقليدية لتقييم الكفاءات فيما يلي:

الجدول(04): الطرق التقليدية لتقييم الكفاءات

المفهوم	الطريقة
"تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، فمثلاً تكون من 1 إلى 5 معناه 1= ضعيف ، 2= متوسط وهكذا...". ²	طريقة التدرج البياني

¹ GUY LE BOTERF, op cit , p479

² -فارسي صابرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، 2016/2015، ص 48.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الكفاءات وطريقة 360°



<p>"وهي طريقة يقوم بها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف والتي يمكن تطويرها مستقبلاً، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي، وفرص الترقية".¹</p>	<p>طريقة التقرير المكتوب</p>
<p>"من خلال هذه الطريقة يتم مقارنة كل مستخدم في قسم أو مجموعة معينة مع بقية المستخدمين في نفس المجموعة فيقوم بمقارنة الفرد مع كل واحد منهم، وقيم المرؤوسين بحسب عدد المرات التي امتاز فيها على زملائه".²</p>	<p>طريقة مقارنة أزواج من المستخدمين</p>
<p>"وهي طريقة يمكن من خلالها التعبير بكل حرية ممكنة، وإعداد حصيلة سنة من العمل بين المقيم والمقيّم، كما تمكن من التطرق إلى الأسئلة المتعلقة بالوظيفة والمسار المهني".³</p>	<p>طريقة المقابلة التقييم</p>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عدة مراجع.

ثانياً: الطرق الحديثة لتقييم الكفاءات

يمكن إيراد الطرق الحديثة لتقييم الكفاءات فيما يلي:

الجدول (05): الطرق الحديثة لتقييم الكفاءات.

¹ - بن لحبيب بشير، دور إعادة هندسة التدريب في رفع اداء الاطارات بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم، جامعة عمار تلجي، الأغواط، 2013/2012، ص ص136-137.

² - بوطربخ عبد الكريم، دراسة فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011، ص ص28-29.

³ - Jacques, TBOUL, *L'entretien d'évaluation .(comment s'y comporter, comment le mener, 2ème édition, Ed Dunod,Paris,2003.P 4.*



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الكفاءات بطريقة 360°



المفهوم	الطريقة
"تقوم على قياس مهارات وصفة معينة كالتخطيط والتنظيم، تستخدم هذه الطريقة لتقييم مختلف مدرء المستويات الإدارية خاصة المرشحين منهم للترقية، إذ تسند إليهم مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات، مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، حل المشكلات، واتخاذ القرارات، ومواجهة صراعات العمل، بعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم قدراتهم الإدارية". ¹	طريقة مراكز التقييم
"تعددية المقيمين ومصادر المعلومات، وتشير إلى ما يسمى بالتقييم المشترك، توفر معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات وطوال الوقت، مما يجعل الاستفادة منها كبيرة". ²	°360
" تعتبر طريقة °540 امتداد لطريقة °360 حيث تركز على تقييم الموظف من خلال تقييم الذاتي وتقييم الرؤساء المباشرين والمرؤوسين والزملاء والعملاء إضافة إلى الموردين، تستخدم في عند تفاعل الموظفين مع الموردين أو مندوبي المبيعات والمديرين التنفيذيين للتسليم وما إلى ذلك، تساعد على تحسين جودة الموظفين في القوى العاملة ". ³	°540
"ترتكز حول المعلومات المتعلقة بعمل الأشخاص وتأخذ من مصادر خارجية حول العائلات والمجتمعات ، وتزود هذه التقنية كنظرة مختلفة للعمال حول أنفسهم كرائدين مطورين وتنتج عن طريق مضاعفة طريقة 360 درجة". ⁴	°720

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عدة مراجع.

¹ _ بن عيشي عمار، دور تقييم الأداء في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لاستكمال لنيل شهادة ماجستير ، جامعة المسيلة، قسم التجارة، 2006/2005، ص39.

² _ نزار عوني اللبدي " إدارة الموارد البشرية وتنميتها" ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2015، ص 283.

³ _ Submit conect, 540° degree feedback definition, importance, Advantages, example & overview, www.mbaskool.com , 12/2019, 09 :12.

⁴ _ Adnan Shaout, Mohamed K. Yousif, **Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey**, International Journal of Computer and Information Technology (ISSN: 2279 – 0764), Volume 03, 2014, P967



❖ الفرع الثاني: أخطاء تقييم الكفاءات

أولاً: أثر الهالة والأحكام المسبقة

يتضح أثر الهالة والأحكام المسبقة في:¹

➤ أثر الهالة: يتعلق هذا الأثر بإعطاء حكم واحد فقط إما إيجابي أو سلبي، وهو أثر أستعمل في التقييم قديماً.

➤ الأحكام المسبقة: هي مجموعة من الأحكام يمكن للمقيم عرضها في تفكيره المنطقي، هذه الأحكام المسبقة ليس لها أي أساس علمي ولا تتشابه مع الواقع.

ثانياً: الإسقاط وأثر التناقض

يشمل الإسقاط وأثر التناقض على حالتين:

- ✓ الحالة الأولى: تتمثل في إسقاط نفسه على التقييم مع القول مثلاً: أن هذا الفرد يملك مؤهلات تتشابه كثير بالأهليات مادام أنني أملك سنه.
- ✓ الحالة الثانية: تقوم بإسقاط شخصاً آخر مكان المقيم مع القول مثلاً: الجانب المادي من هذا الشخص يذكرني بالشخص الذي لم أسمع به من قبل.

¹ _ هاملي عبد القادر: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010_2011، ص ص 98_99.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الكفاءات وطريقة 360°



المبحث الثاني: الإطار النظري لطريقة 360°

نظرا إلى أن المدير يتأثر مثل غيره بالجوانب الاجتماعية أثناء تقييم الموظفين، قدم علماء الإدارة طريقة 360° لتقييم أداء الكفاءات، والتي على أساسها تصنع وتتخذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري.

المطلب الأول: تقديم وتعريف طريقة 360° وسبب استخدامها

❖ الفرع الأول: تقديم وتعريف طريقة حلقة الرجوع العكسي

❖ أولا: التطور التاريخي لطريقة 360°

تعود فكرة رد الرجوع العكسي 360° إلى سنوات الستينات 1960م في الولايات المتحدة على مستوى الأكاديمية العسكرية (*west points*)، حيث أن تحليل هذه التقييمات من طرف ضباط الأكاديمية كانت لها نتائج جد مهمة، مادام أنها مكنت من إعطاء فرص أهم، خاصة أنها تؤدي إلى استبعاد الطلاب. ابتداء من سنوات 1980م عرفت طريقة 360° توسعا وانتشارا سريعا على مستوى المنظمات الأمريكية الكبرى مثل *IBM*، *AT&T*، *AMOCO*، *SHELL OIL*... إلخ¹.
تبنّت الصناعة الأمريكية هذه الطريقة أساسا لـ:

✚ البحث المستمر للمنتجات الجديدة من أجل إشباع الحاجات المتغيرة للزبائن خاصة أنهم أصبحوا جدد متطلبين؛

✚ بالموارد البشري كقرارات تحسين أداء العاملين؛

✚ تطور البنيات التنظيمية التي أصبحت أكثر تسطحا.

ثانيا: تعريف طريقة 360°

تعددت التعاريف حول طريقة 360° ويمكن إيراد ما يلي:

¹ _Saliha takfi: **L'évaluation des compétences professionnelles dans l'entreprise**, étude de ou cas niveau de l'entreprise SONELGAZ, direction originale de Tlemcen, mémoire de magister en gestion de ressources humaines, l'université de Tlemcen, 2006 , p85



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الكفاءات وطريقة 360°



الجدول (06): تعريفات مختلفة لطريقة 360°

رقم التعريف	التعريف
01	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. ¹
02	نظام أو عملية يتلقى فيها الموظف بطريقة سرية ومجهولة ردود الفعل من الأفراد الذين يعملون من حوله، وتسمح له بإعادة دراسة سلوكياته اتجاههم، كما تمكن المدير من اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافيها ويوجه الموظف إلى التدريب المناسب. ²
03	هو أداة تطوير، عبارة عن إستبيان تقييم يتم إرساله إلى مدير الطرف المعني، زملائه، ومن يشرف عليهم (موظفيه) وحتى عملائه أيضا. ³

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عدة مراجع

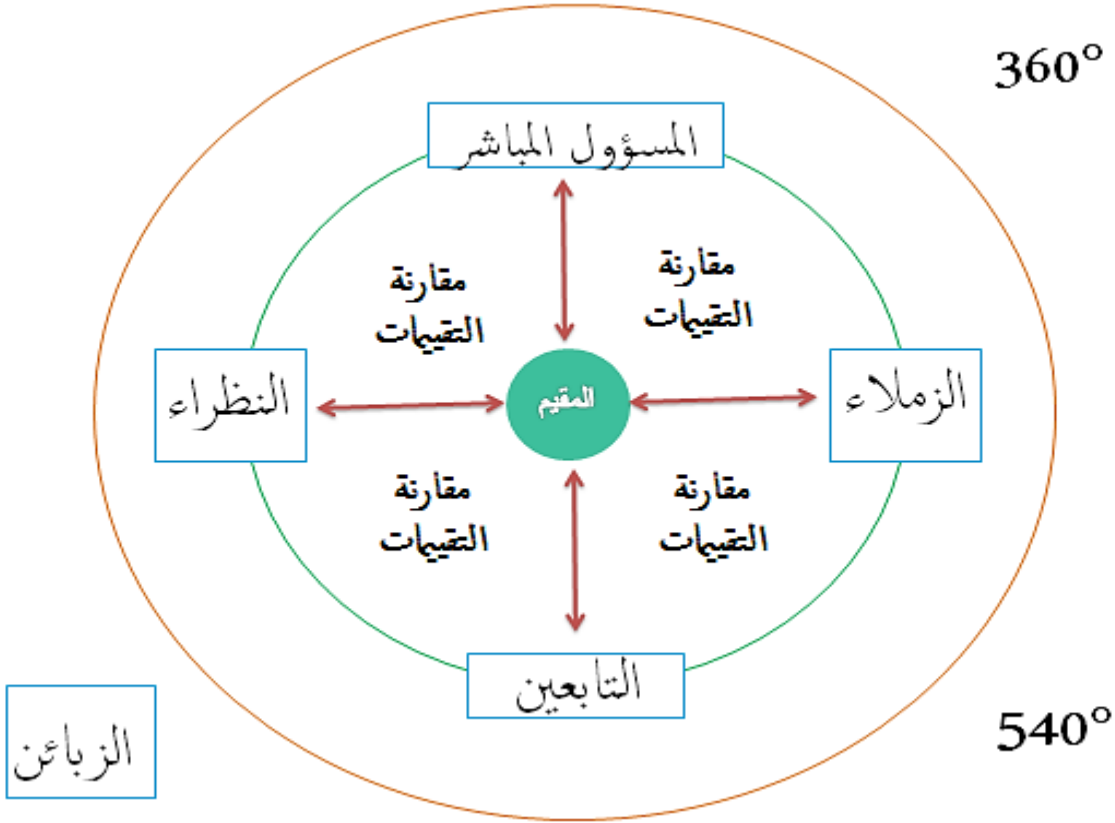
تعتبر طريقة 360° أداة تطوير تشتمل على إستبيان يتم إرساله إلى الأطراف ذات الصلة المباشرة بالإطار (رئيس مباشر، زملاء، مرؤوسين، عملاء، إضافة إلى تقييم ذاتي من المعني بالتقييم)، يقدم هذا التقييم نظرة عامة، حقيقية، أكثر إكتمالا، وأقل تحيزا لمهارات الفرد المعني بالتقييم، بشكل عام يسمح نظام التقييم 360° بإجراء تحليل أكثر صلة بالملف الشخصي المهني للموظف. يمكن تلخيص التعاريف السابقة في الشكل الموالي:

الشكل (03): سير طريقة 360°

¹ _ محمد أحمد إسماعيل: الدليل المتكامل لتقييم الأداء- مادة مترجمة-، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 10/10/2017 ص ص 3-4.

² _ Markus Karhumäki: **COMPETENCE ASSESSMENT AND COMPETENCE DEVELOPMENT, CASE PORI ENERGIA** , TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, International business | General Management, 45+4, 2015, p: 23.

³ _ Marie.michal- Dansac: **Haw to set up 360° evaluation**, www.cubiks.fr, 09/2019, 14:12



المصدر: هاملي عبد القادر: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010_2011، ص129.

❖ الفرع الثاني: طريقة 360° أين، من، متى، لماذا وشروطها

أولاً: طريقة 360° أين، من، متى، لماذا

يعطي الجدول التالي نظرة شاملة حول المنظمات التي تقوم بتطبيق طريقة 360° ومن تتم عليه هذه الطريقة ومتى ولماذا نطبقها.

الجدول (07): طريقة 360°



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الكفاءات وطريقة 360°



تعريفها	الطريقة
تستخدم معظم المنظمات التي تركز على تطوير أداء الموظفين طريقة 360° لتقييم الأداء، كي تمكن الموظفين من تشكيل مسار حياتهم المهنية بناءً على ردود فعل 360° قبل اتخاذ أي قرار.	المنظمات
عادة، يتم استخدام هذه الأداة للموظفين ذو المستوى المتوسط والأعلى، فتعقيد أدوارهم يمكن المنظمة من توليد بيانات كافية من جميع أصحاب المصلحة لإجراء تقييم ذا مغزى. ¹	فئة الموظفين
تقييم الأداء بواسطة 360° لا يتم فقط في نهاية السنة، بل وباستمرار (شهريا وكلما دعت الحاجة إليه). ²	الوقت

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عدة مراجع.

ثانياً: سبب استخدام طريقة 360°

وتتمثل في:³

- ✓ تحول المنظمات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي: مما أدى إلى تغيير نظام الاتصال وقنواته لتسير في الاتجاه الأفقي والعمودي وتسهل عملية تقييم الكفاءات من عدة جوانب في المستوى الواحد؛
- ✓ اتساع دائرة الإدارة: اتسع نطاق الإشراف مما أمكن المدير أن يشرف على 50 موظفاً في المنظمات الكبيرة، وهذا الأخير قد لا يتيح للمدير معرفة مستويات مرؤوسيه بدرجة تكفي لتقييمه وإعطاء رأيه فيه؛
- ✓ القفزة التقنية: غالباً ما يفتقر المدير إلى المعرفة الفنية والتقنية اللازمة لتقييم الموظفين؛

¹ - محمد أحمد إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 9.

² - حمزة الجبالي: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الأسرة ميديا ودار اعلام الثقافة النشر، ص 199، أنظر الموقع <http://books.goole.dz> في 2019/07/02 - 15:23.

³ - عبد الوهاب محمد جبين: تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الدينية بمحافظة الطائف، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في جامعة ST. Clements، تخصص: إدارة صحية، سوريا، 2009، ص ص 92-93.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الكفاءات وطريقة 360°



✓ الحاجة لاستطلاع آراء العملاء: حيث أن المنظمات الرائدة تسعى إلى تلبية رغبات وتطلعات زبائنهم من خلال مشاركتهم في عملية التقييم؛

✓ اعتبارات العدالة والمشاركة في الإدارة: عند تحديد الأفراد المستحقين للمكافآت والترقيات، تفضل العديد من المنظمات القيام باستفتاء آراء الزملاء والعملاء، بدلاً من الاكتفاء بتقييمات المدير، حتى يمنح الموظفين حق المشاركة في مكافأة الأداء الفعال.¹

ثالثاً: شروط تطبيق طريقة 360°

قدم الكاتب *M.DALTON* شروط طريقة حلقة الرجوع العكسي 360° والمتمثلة في العناصر التالية:²

- ✚ اتصال جلي وواضح مع المشاركين في طريقة 360°؛
- ✚ تكوين المقيمين حول طرق ملاحظة السلوكيات؛
- ✚ إعطاء النتائج المتحصل عليها لمستشار كفاء، والذي يتصل بمحيط إطار المعني؛
- ✚ تكوين المستشارين المكلفين بنقل نتائج رد الفعل للإطار، من أجل مساعدته هذا الأخير على إدراك رد الفعل؛
- ✚ إقتراح أو عرض المسار المنهجي لتحليل النتائج والتي تقود إلى إعداد مخطط نمو الأفعال.

إضافة إلى الشروط التالية:³

- ✚ الانطلاق أو البداية مع مشاركة قوية وملتزمة من الإدارة؛
- ✚ الارتكاز على استجابات صحيحة، وسليمة والذي يعكس قيم المؤسسة؛
- ✚ ضمان السرية لرد الفعل وعدم الكشف عن هوية المقيمين

¹ _ عبد الوهاب محمد جبين: مرجع سبق ذكره، ص 93.

² _SALIHA TAKFI, op cit, p89.

³ _ هاملي عبد القادر: مرجع سبق ذكره، ص 127.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الكفاءات وطريقة 360°



المطلب الثاني: أنواع استخدم طريقة 360° ومقارنتها مع طرق تقييم الأداء

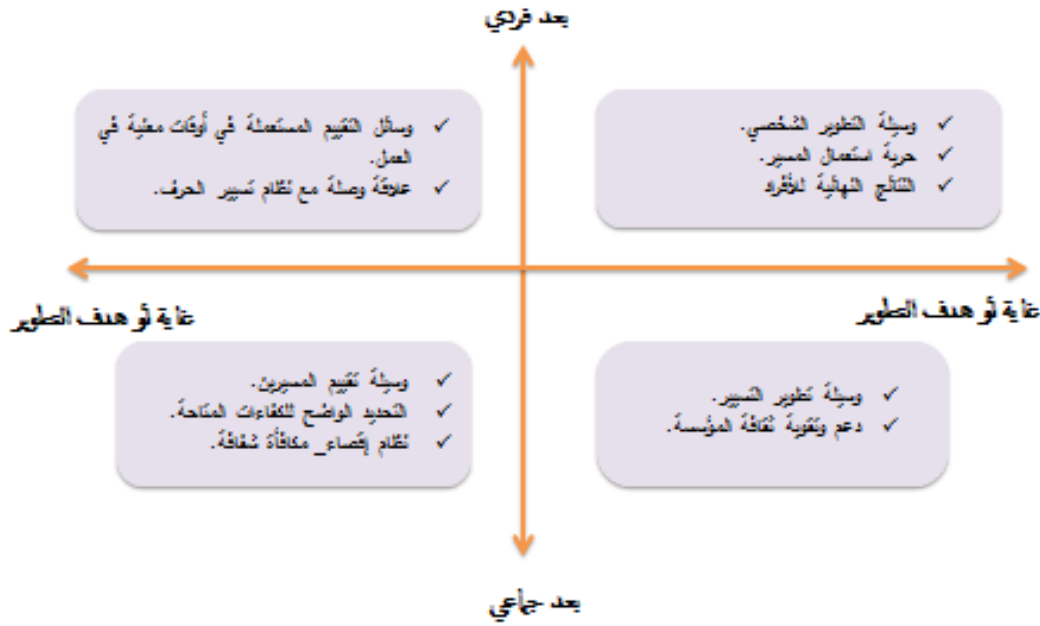
❖ الفرع الأول: أنواع استخدام طريقة 360° ومقارنتها مع طرق التقييم الأداء حسب

الاسس والامتيازات

أولاً: الأنواع الأساسية لاستخدام حلقة الرجوع العكسي 360°

يمكن توضيح بعض الأسباب لإستخدام طريقة حلقة الرجوع العكسي في الشكل الموالي:

الشكل (04): الأنواع الأساسية لاستخدام طريقة 360°



المصدر: هاملي عبد القادر: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد

البشرية، جامعة تلمسان، 2010_2011، ص129.

يوضح الشكل السابق أنواع إستعمال حلقة الرجوع العكسي (360°) في أربع حالات هي:

- ✓ الحالة الأولى: تركز على تقييم الكفاءات الإدارية للإطار الواحد من أجل إتخاذ القرار.
- ✓ الحالة الثانية: تركز على تقييم مجموعة من الإطارات في وقت واحد.
- ✓ الحالة الثالثة: تتجه إلى التطوير المهني للإطار الواحد.
- ✓ الحالة الرابعة: من أجل تطوير الكفاءات التسييرية لعدد من الإطارات.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الكفاءات وطريقة 360°



ثانيا: المقارنة بين طرق التقييم و طريقة 360° حسب الأسس

تتضح مقارنة طرق التقييم الكفاءات وطريقة 360° حسب الأسس في الجدول التالي:

الجدول(08): المقارنة بين طرق التقييم و طريقة 360° حسب الأسس

الأسس	الطريقة
✓ نموذج من المعاملة تحدث بين شخصين محددين، أحدهما القائم بعملية التقييم (الرئيس المباشر) والآخر الخاضع لعملية التقييم؛ ✓ تهدف إلى مناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أداء المرؤوس؛ ✓ تضع الحلول والوسائل لعلاجها، ولتطوير أدائه في المستقبل؛ ¹	طريقة مقابلة النشاط السنوية Entretien annuel d'activité
✓ تقوم على قياس مهارات وصفات معينة كالتخطيط والتنظيم؛ ✓ تستخدم هذه الطريقة لتقييم مختلف مدراء المستويات الإدارية خاصة المرشحين منهم للترقية ؛ ✓ إذ تسند إليهم مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات، بعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم قدراتهم الإدارية؛ ²	طريقة مراكز التقييم Les centres d'évaluation
✓ الأداة التي تمكن من تحديد الكفاءات التي يمتلكها الأفراد؛ ✓ تحت إطار تحضير مشروع مهني أو برنامج تكويني؛ ³	طريقة ميزانية الكفاءات Bilan des compétences
✓ تعرف تعددية المقيمين ومصادر المعلومات؛ ✓ تشير إلى ما يسمى بالتقييم المشترك، وهي طريقة حديثة؛ ⁴	Feed back (360°)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عدة مراجع.

¹ _ 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 المسيلة، 2006-2007، ص 67.

² _ بن عيشي عمار، دور تقييم الأداء في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لاستكمال لنيل شهادة ماجستير، جامعة المسيلة، قسم العلوم التجارية، 2006/2005، ص39.

³ _ سميرة هيشر: مرجع سبق ذكره، ص 133.

⁴ _ عدنان شايبوت محمد يوسف، استبيان تقنيات وطرق تقييم الأداء، www.ijcit.com، 2018/02، ص 967.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الكفاءات وطريقة 360°



ثالثاً: المقارنة بين طرق التقييم و طريقة 360° حسب طريقة الاستعمال

تتضح مقارنة طرق التقييم الكفاءات وطريقة 360° حسب طريقة الإستعمال في الجدول التالي:

الجدول(09): المقارنة بين طرق التقييم و طريقة 360° حسب طريقة الاستعمال

الفصيلة المستهدفة			سياق الاستعمال		الطريقة
إطار أعلى	إطار تقني	عامل	أثناء حياة المؤسسة	أثناء أو عند تشغيل العمال	
/	/	/	/	/	طريقة مقابلة النشاط السنوية
/			/	/	طريقة مراكز التقييم
/	/	/	/	/	طريقة ميزانية الكفاءات
/			/		(360°)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عدة مراجع.

❖ الفرع الثاني: المقارنة بين طرق التقييم و طريقة 360° حسب الامتيازات و المعوقات

أولاً: المقارنة بين طرق التقييم و طريقة 360° حسب الامتيازات

تتضح مقارنة طرق التقييم الكفاءات وطريقة 360° حسب الإمتيازات في الجدول التالي:

الجدول(10): المقارنة بين طرق التقييم و طريقة 360° حسب الامتيازات

الطريقة	الامتيازات
---------	------------



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الكفاءات وطريقة 360°



<p>✓ تعطي للمرؤوس فكرة واضحة عن أدائه ، مع محاولة تحسين أوجه الضعف؛</p> <p>✓ توفر العدالة لأن النتائج ستكون موضع المناقشة بين المقيّم والرئيس؛</p> <p>✓ تسمح للرئيس بتوضيح مستوى الأداء المطلوب وشرح أهداف العمل ومطالبه؛¹</p>	<p>طريقة مقابلة النشاط السنوية Entretien annuel d'activité</p>
<p>✓ تقوم بتوفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية؛</p> <p>✓ إضافة إلى ذلك فإنها توفر معلومات مرتدة محددة ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية ادارية فردية؛</p> <p>✓ تتسم هذه الطريقة بالاعتمادية، الصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين، كما أنها توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفراد؛²</p>	<p>طريقة مراكز التقييم Les centres d'évaluation</p>
<p>✓ تساعد على اتخاذ القرار الأنسب بشأن الافراد الذين يطالبون بميزانية المهارات ومعظمهم يعاني من نقص التحفيز، صعوبة التأقلم في المؤسسة والشعور بالبطالة؛</p> <p>✓ يمكن إجراؤها عند الرجوع إلى العمل وذلك بعد فترة زمنية من التوقف عنه؛³</p>	<p>طريقة ميزانية الكفاءات Bilan des compétences</p>
<p>✓ تدعم مناخ التحسين المستمر وتحديد مجالات التنمية الرئيسية للفرد والإدارة والمنظمة ككل، زيادة الوعي بالكفاءات وأهميتها؛</p> <p>✓ عرض لأداء الفرد، الفريق/المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف؛</p> <p>✓ تعدد جهات التقييم، مما يتيح الحصول على ردود فعل أكثر موثوقية للمسؤولين حول أدائهم، اكتساب قبول مبدأ تعدد أصحاب المصلحة في تقييم الأداء؛⁴</p>	<p>Feed back (360°)</p>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عدة مراجع.

ثانيا: المقارنة بين طرق التقييم وطريقة 360° حسب المعوقات

تتضح مقارنة طرق التقييم الكفاءات وطريقة 360° حسب المعوقات في الجدول التالي:

⁴ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، 2015، ص 428.

² رايح 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 أمحمد بوقرة-بومرداس، 2006/2007، ص104.

³ سميرة هيشر: مرجع سبق ذكره، ص 135.

⁴ _ Michael Armstrong : Performance management : key strategies and practical guidelines, 3rd ed, London,2006,p117.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الكفاءات وطريقة 360°



الجدول(11): المقارنة بين طرق التقييم و طريقة 360° حسب المعوقات

المعوقات	الطريقة
✓ إذا كان عدد العاملين بالمنظمة كبيرا جدا، فإن المقابلة لا تتيح الفرصة لمساهماتهم جميعا في الإدلاء بأرائهم؛ ✓ تتطلب تكاليف كبيرة، وكذلك تأخذ وقتا طويلا؛ ¹	طريقة مقابلة النشاط السنوية Entretien annuel d'activité
✓ 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 سيشركون فيها وهذا يؤدي إلى بعدهم عن مواقع أعمالهم طيلة مدة التقييم؛ ²	طريقة مراكز التقييم Les centres d'évaluation
✓ هي مجرد طريقة للمعالجة وليست لإظهار المواهب المخفية؛ ✓ تعتبر طريقة مجردة، ولكي تكون فعالة يجب أن تتحول الميزانية بسرعة إلى عمل، والاستفادة من زيادة التحفيز من أجل البدء في التغييرات المهمة؛ ³	طريقة ميزانية الكفاءات Bilan des compétences
✓ في الغالب لا يقدم الافراد ردود فعل صريحة وصادقة؛ ✓ وضع الأفراد تحت الضغط في تلقي وإعطاء التغذية العكسية؛ ✓ عدم اتخاذ الاجراءات بعد التغذية العكسية؛ ⁴	Feed Back (360°)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عدة مراجع.

¹ _ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 428.

² _ رابح يخلف، مرجع سبق ذكره، ص 104.

³ _ سميرة هيشر: سبق ذكره، ص 135.

⁴ _ Michael Armstrong, op cit, p117.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الكفاءات وطريقة 360°









المطلب الثالث: مراحل تطبيق طريقة 360° وتقييمها

الفرع الأول: مراحل تطبيق 360°

أولاً: تحضير الاستجواب

ونعني هنا بناء إستجواب صحيح ذو مصداقية على سلوكات خاصة وفي علاقة مع القيم ذات الإمتياز للمؤسسة بمشاركة أفراد المؤسسة.¹

الجدول(12): جزء السلوكات وجزء المناجمت

جزء السلوكات							N
							
						التقييم بسرعة مع تنظيم حركات الآخرين	01
						قيادة النشاطات يساعد لوحة القيادة والمؤشرات	02

¹ _ هاملي عبد القادر: مرجع سبق ذكره، ص 130_131.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الكفاءات وطريقة 360°



						03	يسمح بتبادل حر ومفتوح بواسطة إصغائه
						04	إعطاء المشكل للآخرين أو المجموعة
جزء المناجمنت							
						05	تقييم الأداء، معنية المساعدين
						06	احترام ارتباطاته (النوعية، التكاليف، الآجال)
						07	التفويض على أهداف واضحة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عدة مراجع.

الجدول (13): تفسير الجدول السابق

التفسير					
					
عدم المعرفة	توافق تام	توافق	رأي متساوي	بعض من التوافق	عدم التوافق



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الكفاءات وطريقة 360°



المصدر: من إعداد الطالب.

ثانيا: بداية طريقة 360°

إختيار المقيمين يجب أن يتم من طرف الشخص المقيّم ويقبل بعدها من طرف المسؤول المباشر وهذا الذي يضمن الإقرار بالنتائج المحصل عليها من طرف الشخص المقيّم ومن المسؤول.

غير أن الشخص المقيم فقط بواسطة مسؤوله الحالي الذي يوافق على رد الفعل سلبي يبقى دائما غير راض، والعكس إذا نتج رد الفعل عن عدة مصادر التي تتقارب نحو نفس التقييم، هنا الشخص المقيّم لايملك أي حجة كي يحتج ويصبح ملزم بتقبل الأحكام الصادرة على كفاءته.

كما تهدف هذه المرحلة إلى:

- ✚ تقييم أهداف وعمل نظام 360° للمقيمين؛
- ✚ تحسيس المقيمين حول أهمية حلقة الرجوع العكسي 360° في التطور المهني؛
- ✚ تكوين المقيمين على القيام بتقييمات للنوعية والبحث عن الجواب الملائم؛
- ✚ تقديم استجواب رد الفعل والطلب من المقيمين القيام بتقييمهم الخاص؛
- ✚ السماح للمقيمين بإختيار مقيمه لملأ الإستجواب.

ثالثا: إجراء التقييمات ومعالجة الاستبيانات

ونعني بها توزيع الاستجابات وأغلفة على المقيمين هؤلاء ينقلون إجاباتهم مباشرة إلى مستشار خارجي الذي سوف يصبح مسؤولا على مجموعة النتائج لهذه المؤسسة.

كما أن عدم الكشف عن المقيمين ضروري في هذه المرحلة من أجل تحفيزهم على إعطاء إجابات صحيحة وشفافة ، وبالتالي فإن الإستجابات تصبح خاضعة إلى مجموعة تقنيات إحصائية تسمح بحساب المعدل لكل عنصر ولكل مصدر لرد الفعل.¹

¹ _ P.DUBOIS et L.MELANCON, « Le feedback 360° : ce que L'expérience nous enseige » , 1996, (www.psynergie.ch/RssourcesHumaines/Organisation Du travail/ TextedePDuboisFeedback360°.pdf).



الفرع الثاني: مرحلة إستغلال النتائج وآثار طريقة 360°

أولاً: تحضير استغلال النتائج

في هذا السياق يمكن التمييز بين حالتين:¹

➤ الأولى تشتمل على استعمال نتائج رد الفعل من طرف الإدارة في إطار هدف اتخاذ قرار المكافأة

أو تحضير المهنة.

➤ الثانية تتجه نحو تحسين أداء المقيّم مع وضع مخطط تطوير فعال.

بعد الحصول على نتائج طريقة 360° فإن الإطار المقيّم ملزم بتحضير مخططه الخاص للتطوير ومناقشته مع مسؤوله الحالي، وعليه المقيّم يمكنه أن يقدم لمسئوله فقط النقاط الأساسية للتقييم وأهداف التطوير من دون الكشف عن نتائج طريقة 360° قبل الحصول ومناقشة وتغيير مخطط التطوير، المسؤول ملزم باعتباره كعقد، (المخطط) أين يكون كلا الطرفين مسؤول، الإطار ملزم بالبداية في تنفيذ هذه الأنشطة المدرجة في المخطط، علاوة على ذلك فإن المسؤول ملزم بتمويله بالموارد الضرورية، وإعطائه الفرص ومتابعته.

ثانياً: الآثار الإيجابية والسلبية لنموذج 360°

تتمثل الآثار الإيجابية في:²

✓ ترقية السلوكات بواسطة معرفة جيدة و فهم أفضل للصورة من لآخرين عن ماهية النفس: إن طريقة 360° تسمح للمسؤولين بمعرفة أحسن لنقاط القوة ونقاط الضعف في علاقتهم وتكييف سلوكياتهم بشكل فعال.

✓ ارتفاع كفاءات الإطارات لتطوير المنظمة: إن طريقة 360° تسمح للمسؤولين بتعريف الكفاءات بشكل واضح والتي سوف تصبح لها الأولوية للتطوير لكي تبقى فعالة في محيطها المهني.

✓ مساعدة المسؤولين على تحقيق ما ينتظره منه محيطه، و تحديد محور التطور: خلق قاعدة بيانات حول الكفاءات الموجودة: تجميع نتائج التقييم بطريقة 360° ومتابعة تطورها خلال سنوات استعمالها، تمكن من السماح من خلق قاعدة بيانات واقعية حول الكفاءات الموجودة، الكفاءات المتوقعة وسرعة تطور الإطارات داخل المؤسسة.

¹ _ هاملي عبد القادر ، مرجع سبق ذكره، ص 132.

² _ هاملي عبد القادر ، مرجع نفسه، ص 133.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الكفاءات وطريقة 360°



- ✓ إمكانية تغيير صورة الذات: إن 360° تسمح للمسيرين من تحسين سلوكياتهم، ومنحهم نجاح أفضل وشعور بالنمو المهني.
تتمثل الآثار السلبية في: ¹
- ✓ غياب الإشراف في مهمة إنجاز مخطط التطور القطعي أو الصريح (الشكلي): يمكن أن يحدث في بعض الأحيان أن بعض الأطارات يرفضون المساهمة في إنجاز تحسين و تطوير، وعدم قبول فكرة العودة إلى الأسئلة الغير ضرورية للتطور المهني.
- ✓ سيورة حيادية الوسائل: يقصد بها جعل وسيلة رد الفعل العكسي حيادية من أجل حماية المسيرين من العودة إلى الأسئلة المحزنة أو المؤلمة، حيث الوسيلة هنا تأخذ بعين الاعتبار في بعد إداري.

¹ _ هاملي عبد القادر ، مرجع سبق ذكره، ص 133.



الفصل الأول: فعالية طريقة 360° في تقييم الكفاءات وتحسين أداء العاملين



المبحث الثالث: دور طريقة 360° في تقييم كفاءات المؤسسة الاقتصادية

تساعد طريقة 360° لتقييم الكفاءات في الحفاظ على مسار تغيرات تصورات الآخرين بشأن الموظفين، حيث وجد أنه أكثر ملائمة للمنظمات لستهيل أنماط الإدارة، وتستخدم هذه التقنية بشكل فعال في جميع أنحاء العالم لتقييم الأداء .

المطلب الأول: النظريات المفسرة لتقييم الكفاءات

❖ الفرع الأول: المقاربة المبنية على الموارد ونظرية الكفاءات

أولاً: المقاربة المبنية على الموارد

يرتكز تطبيق نظرية الموارد على أن المنظمة محفظة من الموارد التقنية والموارد المالية والموارد البشرية¹، فيما بين "Joseph schumpeter" سنة 1942 من خلال تشخيصه لواقع المنافسة، أن الصراع التنافسي هو صراع حول الموارد لأنها تخلق القيمة وتحقق الإيرادات حيث ذكر بأن المنافسة الحقيقية تكمن في المنظمة التي تناضل من أجل أصول تلك المنظمات وحياتها، حيث تنتج هذه المنافسة إما على مصادر تموين جديدة أو نمط تنظيم جديد وحتى من خلال ظهور التكنولوجيا الحديثة، من خلال التحكم في تخصيص وتوظيف الموارد.²

حيث نجد أن النموذج الكلاسيكي يفترض بأن الموارد ربما لا تنتقل بشكل تام ومحكم بين المنظمات وأن التمايز في الموارد هو أساس الإختلاف المحدث.³

¹ _ عبد الملك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري ؛ من نموذج SWOT إلى التنمية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة العدد 2017،04 ص117.

² _ نور الهدى بوهنتالة، المداخل العامة نحو الموارد الحاسمة لتمليك الميزة التنافسية للشركات، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، جامعة بسكرة العدد 2009،21 ص138.

³ _ محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة؛ مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، طبعة 01 عمان 2012، ص177.

الفصل الأول: فعالية طريقة 360° في تقييم الكفاءات



وتحسين أداء العاملين

حسب "Mello" فإن النموذج الكلاسيكي قد يستند إلى خمس إفتراضات أساسية هي:¹

تشكل موارد المنظمة الأساس الذي تعتمد عليه في إتخاذ قراراتها الإستراتيجية وليس خصائص

البيئة الخارجية؛

يمكن أن تحصل المنظمة على الميزة التنافسية عن طريق إكتساب الموارد التنظيمية القيمة؛

تستطيع المنظمة إختيار الموقع المتميز وإكتساب الموارد القيمة؛

ليس من السهولة إنتقال الموارد بين المنظمات؛

تتميز الموارد القيمة بكونها مكلفة في تقليدها وغير قابلة للإحلال.

ثانيا: نظرية الكفاءات

يمكن للأفراد أخذ الأوامر والتعليمات من أصحاب المؤهلات الشخصية والكفاءة والعمل على إطاعتها وتقليدها بالشكل الذي يريده ويطلبه صاحب السلطة، كما هو الحال في مديري المنظمات وأصحاب الشركات اللذين يستطيعون السيطرة على مرؤوسيههم من خلال قوة شخصياتهم والأوامر والتعليمات التي يصدرونها، على عكس الحال بالنسبة للمديرين اللذين يتمتعون بشخصية ضعيفة وخبرة وكفاءة قليلة، فإنهم لن يكونو موضع إحترام وتقدير من قبل مرؤوسيههم.²

❖ الفرع الثاني: شجرة الكفاءات و المنظمة من منظور محفظة الكفاءات

أولا: شجرة الكفاءات

ترتكز المقاربة بالجذور(الموارد والكفاءات) كون الجذع والأغصان الرئيسية هي المنتجات القاعدية والأغصان الصغيرة هي فهي الوحدات، أما الأوراق والأزهار والثمار فهياالمنتجات المباعة للزبائن، إذ أن الجذور تحمل التغذية والمساعدات فهي الكفاءات القاعدية.³

¹ سملاي يحضيه، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، مداخلة مقدمة حول الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 10/9 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص91

² رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال دراسة ل401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص 108.

³ _Jacques Bojin, Jian Marc, Les outils de la stratégie, édition d'organisation, 2^{eme} tirage , Parais,2006,P 41.

الفصل الأول: فعالية طريقة 360° في تقييم الكفاءات

وتحسين أداء العاملين



حيث أن المقاربة بالأغصان تركز على التمتع والتكيف مع المحددات البيئية في المستوى المتوسط والمنظمة محفظة منتجات، والإستراتيجية خصم للمحددات البيئية، أما المقاربة بالجزور فترتكز على النشاطات في المدى الطويل، والمنظمة عبارة عن محفظة كفاءات وموارد والإستراتيجية تصنع من خلال هذه الموارد والكفاءات، والشكل التالي يصور المنظمة في منظورين:¹

- المقاربة التقليدية تعتمد على الأغصان والثمار حيث ينظر إلى الأنشطة بإستقلالية الثمار التي تتجدد كل عام وكذلك الأغصان التي تتميز بقصر حياتها النسبي.
- المقاربة الجديدة تركز على الجذور والتمثلة في الموارد الكفاءات المحورية التي تسقي الشجرة بالنسج وتمكنها من النمو وتوليد أغصان جديدة، أي أنه لها خاصية الإستمرارية كالجذور المستقرة والمتطورة ببطء، ومقارنة مع المنتجات التكنولوجية فهي ميزة تنافسية في المدى الطويل.

ثانيا: المنظمة من منظور محفظة الكفاءات

تنظر النظرية الكلاسيكية للمنظمة على أنها محفظة نشاطات، إذ نجد أن زيادة المنتجات محدود بزيادة الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية في المدى الطويل، و إعتبار المنظمة منظمة كفاءات يمكن من:²

- إثراء التفكير الإستراتيجي للمنظمة وتوجيه الإختيار الإستراتيجي ؛
 - إختيار الموقع؛
 - ظهور فرص النمو والتعاون.
- كما يمكن إختبار الأهمية الإستراتيجية للكفاءات المنظمة من خلال طرح أربع تساؤلات هي:
- من هو الذي يمتلك الكفاءة؟
 - مامدى تعميم الكفاءات؟
 - مامدى إمكانية نقل الكفاءات؟
 - مامدى إمكانية تقليد الكفاءات؟

¹ خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة: شركة إسمنت عين توتة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص: علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018/2019، ص ص 5-6.

² خذري توفيق، المرجع نفسه، ص 7.



الفصل الأول: فعالية طريقة 360° في تقييم الكفاءات وتحسين أداء العاملين



المطلب الثاني: علاقة طريقة 360° بتقييم الكفاءات

❖ الفرع الأول: علاقة التقييم الذاتي، تقييم الرئيس المباشر وتقييم الزملاء

بتقييم الكفاءات

أولاً: علاقة التقييم الذاتي بتقييم الكفاءات

يعتبر التقييم الذاتي مصدراً مهماً لإمداد الإدارة بأداء الشخص، ويؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات للإعتبارات التالية:¹

- ✓ ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني لهم وإرجاعه إلى عوامل خارجية كعدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف...
- ✓ إمكانية الربط بين نتائج التقييم واتخاذ بعض القرارات الإدارية كالترقية والتعويض...
- ✓ لا تتوفر فيه الموضوعية الكافية في القياس والتقييم.

ثانياً: علاقة تقييم الرئيس المباشر بتقييم الكفاءات

يمثل الجزء التقليدي من تقييم 360° حيث يتم تقييم مسؤوليات الموظفين والأداء الفعلي لهم من قبل الرئيس المباشر.²

وبحكم علاقته بالموظفين فإن 90% منهم يفضلون أن يكون هناك نصيب أكبر لمديرهم المباشر في تقييمهم (إستقصاء منظمة أمريكية في القطاع العام)، ولضمان حيادية التقييم وإنصافه يجب على المدير أن يكون قريباً من الموظف الذي يقيمه، فبعض المدراء يعملون في منطقة بعيدة عن المنطقة التي يعمل فيها الموظفون، مما قد يعرض التقييم للذاتية وعدم الدقة والإنصاف.³

¹ محمد مصطفى محمود ، موسوعة تقييم أداء العاملين والمنظمات ، ط 1 ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الكويت ، 2017 ، ص 57.

² محمد أحمد إسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 10.

³ محمد مصطفى محمود ، مرجع نفسه ، ص 58.



ثالثاً: علاقة تقييم زملاء بتقييم الكفاءات

زملاء العمل الذين يعملون جنباً إلى جنب يلاحظون أداء الموظف المقيم ويتابعون تحسنه وإخفاقه، لذا كان من المهم إشراكهم في تقييم الموظف، أيضاً زملاء العمل هم الأفضل من ناحية التنبؤ بالأداء المستقبلي بالكفاءات، حيث أن آرائهم تساعده على تطوير نفسه، حيث تلجأ بعض المنظمات إلى زيادة عدد المقيمين من الزملاء بسبب الإنحياز إلى الأصدقاء أو الأقرباء عندما يتعلق الأمر بتقييمهم، ويجب على المقيمين حفظ سرية إجابات الزملاء لتجن الصراع التنظيمي، ويفضل أن يكونوا ممن يعملون في فريق واحد لقرينهم وملاحظتهم الأداء.¹

❖ الفرع الثاني: علاقة تقييم المرؤوسين وتقييم العملاء بتقييم الكفاءات

أولاً: علاقة تقييم المرؤوسين بتقييم الكفاءات

تقييم المرؤوسين يعطي فرصة للحكم على أداء الموظف على معايير مثل التواصل والقدرة الفائقة على العمل والصفقات القيادية، وأيضاً الكشف عن تسبب من هم فوقهم في السلم الوظيفي.²

ثانياً : علاقة تقييم العملاء بتقييم الكفاءات

يمكن أن يقدم تقييم الزبون الداخلي تغذية عكسية حول القيمة المضافة التي يسهم بها الفرد نفسه، حيث أن هناك حالتين رئيسيتين لإستخدام تقييم الزبائن في الحكم على أداء الأفراد، الأولى تتعلق بمتطلبات العمل، إذ إنه كلما كان العمل يتطلب تقديم خدمة مباشرة للزبون كلما أمكن الحكم على أداء الفرد من خلال تقييم الزبون، والحالة الثانية عندما يتعلق هدف المنظمة بجمع معلومات عن السلعة أو الخدمة التي يرغب بها الزبائن وهو أيضاً يخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويساهم في تحديد الإحتياجات الخاصة بنشاطات الموارد البشرية التي تتطلب تغييراً كالتدريب ونظام المكافآت الموجهان نحو تحسين خدمة الزبون.³

¹ _محمد مصطفى محمود، سبق ذكره، ص59.

² _محمد أحمد إسماعيل ، مرجع سبق ذكره، ص10.

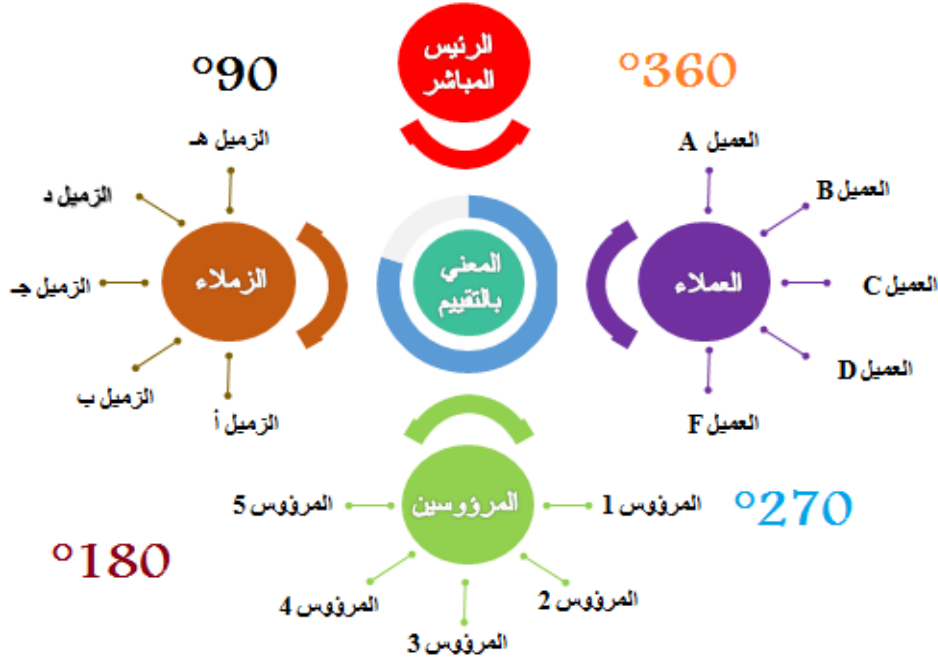
³ _صالح عبد الرضا الرشيد وآخرون ، تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية بإستخدام مدخل التغذية العكسية360° دراسة ميدانية في كلية الإقتصاد جامعة القادسية، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد جامعة القادسية، جامعة القادسية ، السعودية، 2009، ص ص 13-14.

الفصل الأول: فعالية طريقة 360° في تقييم الكفاءات وتحسين أداء العاملين



والشكل الموالي يوضح طريقة تقييم الكفاءات بواسطة نموذج 360°:

الشكل (04): تقييم الكفاءات بواسطة طريقة 360°



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على عدة مراجع.

المطلب الثاني: صياغة فرضيات الدراسة والنموذج النظري

❖ الفرع الأول: صياغة الفرضيات

أولاً: صياغة الفرضية الأولى، الفرضية الثانية والفرضية الثالثة

1. صياغة الفرضية الأولى:

نتطرق في صياغة الفرضية الأولى إلى دور التقييم الذاتي في عملية تقييم الكفاءات، إذ نجد أن الكاتب (محمود مصطفى محمود 2017) ذكر في موسوعته بأن "التقييم الذاتي هو مصدر مهم لإمداد الإدارة

بأداء الشخص" وذكر أيضاً "يكون على علم تام بعيوبه، ومشاكله وأدائه في العمل".

وعلى ضوء ما تم إليه التطرق طرحنا الفرضية التالية:

الفصل الأول: فعالية طريقة 360° في تقييم الكفاءات

وتحسين أداء العاملين



الفرضية الأولى: يساهم التقييم الذاتي للإطار- المُقيم- في نجاح تقييم كفاءات المؤسسة محل الدراسة.

2. صياغة الفرضية الثانية:

نتطرق في صياغة الفرضية الثانية إلى دور الرئيس المباشر في عملية تقييم الكفاءات، فمن دراسة (Kiven R.Nach2005) وهي عبارة عن مقال والذي هدف إلى الإجابة عن الإشكالية التالية: هل هناك فرق في الردود بين المديرين في الثقافات المنخفضة والمتوسطة والعالية الطاقة التي عانت من عملية التغذية المرتدة 360°؟ حيث وصل إلى النتيجة التالية: وجود فروق بين المديرين في الثقافات المنخفضة والمتوسطة والعالية الطاقة.

من خلال الدراسة السابقة تم طرح الفرضية التالية:

الفرضية الثانية: يساهم تقييم الرئيس المباشر للإطار-المُقيم- في نجاح تقييم كفاءات المؤسسة محل الدراسة.

3. صياغة الفرضية الثالثة:

نتطرق في صياغة الفرضية الثالثة إلى دور الزملاء في عملية تقييم الكفاءات، فمن دراسة (وليد عبد اللطيف النصف 2006) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان: 360 درجة ... برنامج مصنف لتقييم الموظفين بعيدا عن المحسوبية، حيث وصل إلى النتيجة التالية " تبين علميا أن زملاء العمل (النظراء في المستوى الوظيفي) أكثر ملاحظة لأداء زميلهم من ملاحظة المدير المباشر نفسه".

من خلال الدراسة السابقة تم طرح الفرضية التالية:

الفرضية الثالثة: يساهم تقييم الزملاء للإطار- المُقيم- في نجاح تقييم كفاءات المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: صياغة الفرضية الرابعة، الفرضية الخامسة

1. صياغة الفرضية الرابعة:

الفصل الأول: فعالية طريقة 360° في تقييم الكفاءات وتحسين أداء العاملين



نتطرق في صياغة الفرضية الرابعة إلى دور المرؤوسين في عملية تقييم الكفاءات، إذ نجد أن (المتدري العربي لإدارة الموارد البشرية 2017) ذكر في إصداره بأن "تقييم المرؤوسين يعطي فرصة للحكم على أداء الموظف على معايير مثل التواصل والقدرات والقدرة الفائقة على العمل والصفات القيادية" وعلى ضوء ما تطرقنا إليه تم طرح الفرضية التالية:

الفرضية الرابعة: يساهم تقييم المرؤوسين للإطار - المُقيم - في نجاح تقييم كفاءات المؤسسة محل الدراسة.

2. صياغة الفرضية الخامسة:

نتطرق في صياغة الفرضية الخامسة إلى دور العملاء في عملية تقييم الكفاءات، فمن دراسة

(Mark & Ann J.Ewen 1998) وهي عبارة عن كتاب تحت عنوان: *360° Feed back the powerful new model for employer assessment & performance improvment* حيث وصل إلى أن "العملاء هم مصدر للمعلومات عن درجة الجودة ومؤشرات تقدم الشركة أو تأخرها... فهم يستطيعون أن يصفوا لك بدقة وضعك التنافسي في السوق، ولكنهم لا يستطيعون أن يقولوا لك كيف تدير شركتك".

من خلال ما سبق تم طرح الفرضية التالية:

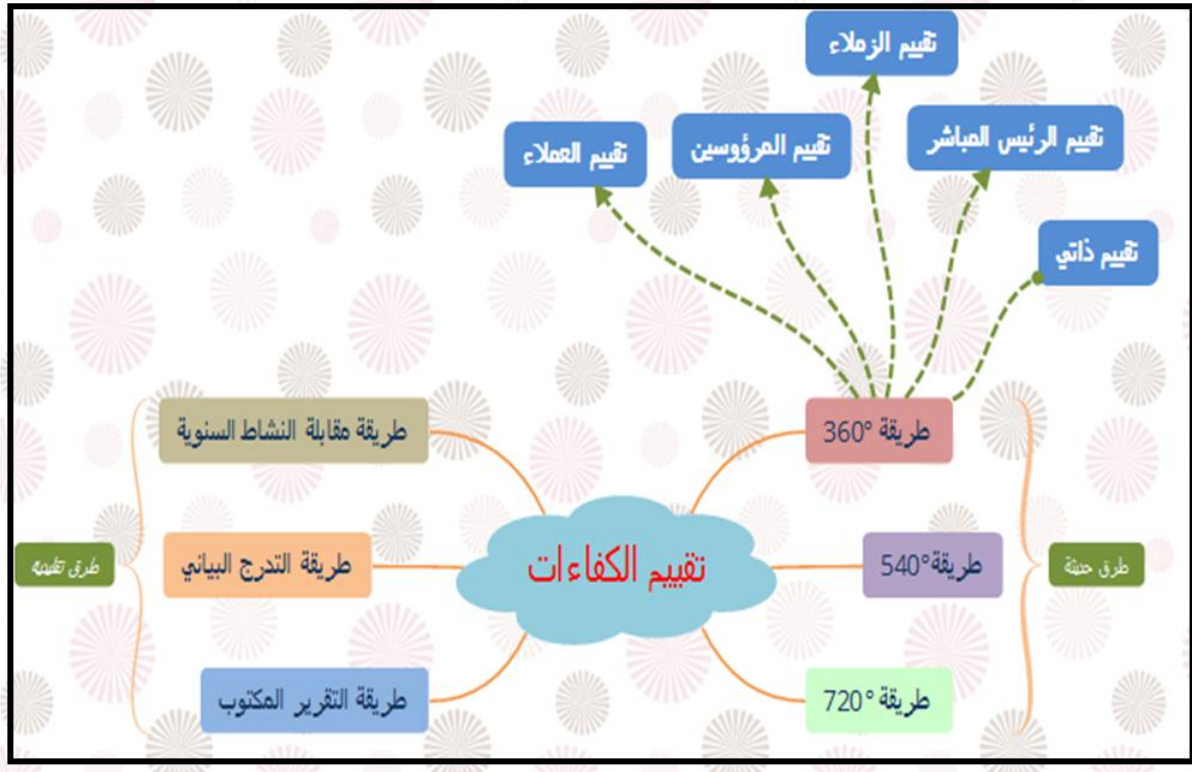
الفرضية الخامسة: يساهم تقييم الزبائن (أطراف داخليين) للإطار - المُقيم - في نجاح تقييم كفاءات المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: الخريطة الذهنية والنموذج النظري

أولاً: الخريطة الذهنية

الشكل (05): الخريطة الذهنية للدراسة النظرية

الفصل الأول: فعالية طريقة 360° في تقييم الكفاءات وتحسين أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد برنامج Xmind.

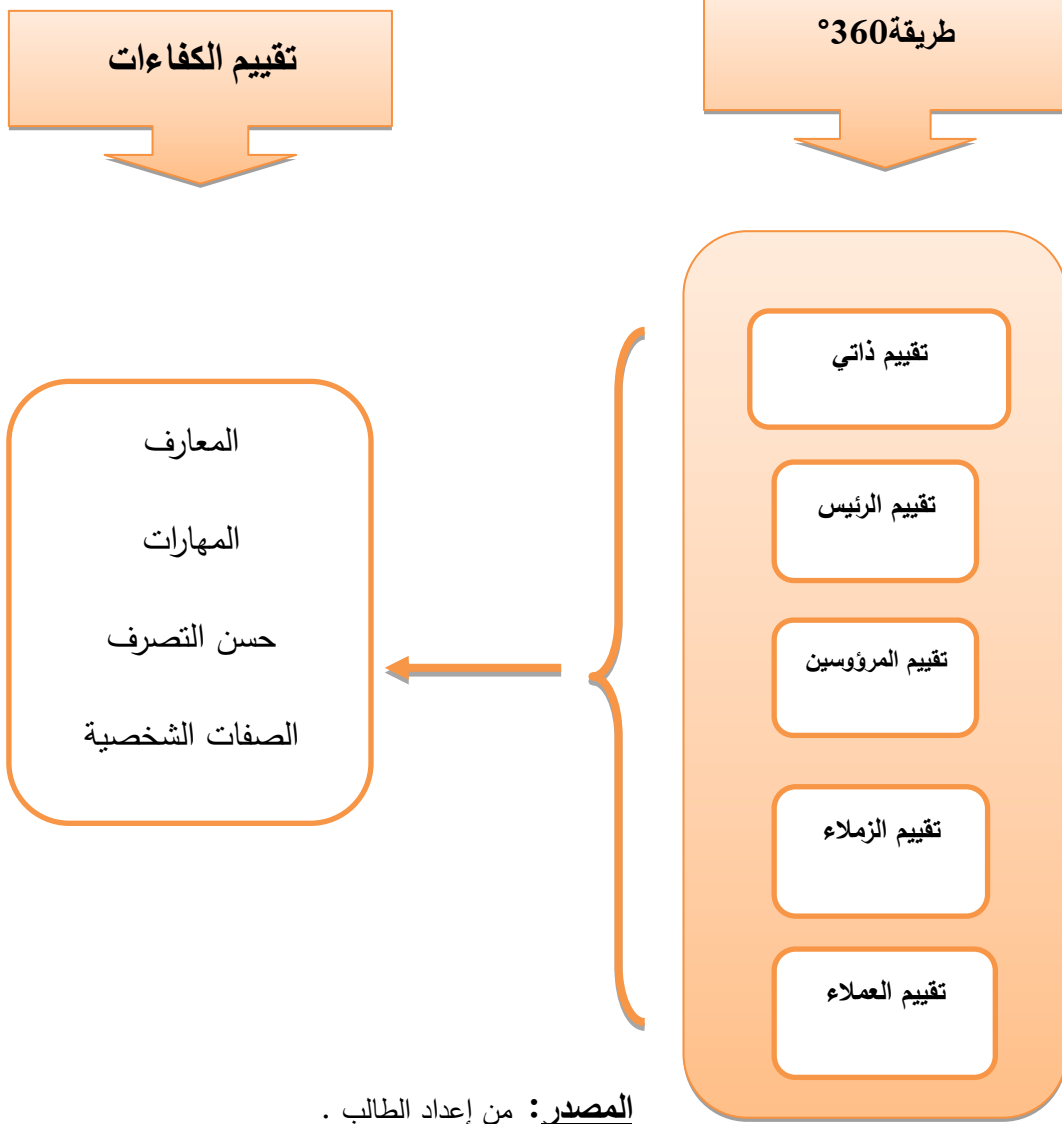
من الشكل السابق والذي يمثل الخريطة الذهنية للدراسة النظرية، تم إدراج كل من بعض الطرق الحديثة والطرق التقليدية لتقييم الكفاءات، حيث في هذه الدراسة يمكن قياس المتغير التابع (تقييم الكفاءات) بواسطة طريقة 360° و المتمثلة في (التقييم الذاتي، تقييم الرئيس المباشر، تقييم الزملاء، تقييم المرؤوسين وتقييم العملاء).

ثانياً: النموذج النظري

يتم تحديد النموذج النظري للبحث بالاعتماد على النظريات التي قد تم التطرق إليها، والدراسات السابقة التي ركزت على المفاهيم الأساسية للبحث.

الشكل(06): النموذج النظري للدراسة

الفصل الأول: فعالية طريقة 360° في تقييم الكفاءات وتحسين أداء العاملين



من خلال الشكل السابق نلاحظ أن:

المتغير المستقل (طريقة 360°) يتكون من خمس مؤشرات هي: تقييم ذاتي، تقييم الرئيس، تقييم المرؤوسين، تقييم الزملاء وتقييم العملاء. في هذا يمكن تطبيق نموذج 360° في تقييم الكفاءات محل الدراسة.

أما المتغير التابع (تقييم الكفاءات) والذي يتكون من أربع مؤشرات وهي: المعارف، المهارات، حسن التصرف، الصفات الشخصية.



الفصل الأول: فعالية طريقة 360° في تقييم الكفاءات وتحسين أداء العاملين



خاتمة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن القول عن تقييم الكفاءات بأنه مسار مستمر يندرج تحت نظام التعلم الذي يخص الكفاءة، من أجل المساعدة على حفظ وتخزين طريقة العمل، وأيضا يمكن تلخيص طريقة 360° في تقييم الكفاءات على أنها مجموع تقييم عدة جهات (تقييم الفرد البؤرة، تقييم الرئيس المباشر، تقييم العملاء، تقييم الزملاء وتقييم المرؤوسين) والتي تساهم بشكل كبير على إتخاذ القرار وتحسين وضع الفرد في المنظمة.

الفصل التطبيقي



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360° في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



تمهيد:

إستنادا إلى ما تم التطرق إليه في الفصل الأول (الجانب النظري)، سيتم التركيز في هذا الفصل على الجانب التطبيقي للدراسة، إذ أنه سيتم إسقاط كل ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة (محل الدراسة)، بالتحديد مديرية المصنع، وهذا من أجل تطبيق طريقة 360° في تقييم الكفاءات المتواجدة بالمؤسسة.

ولتحقيق ماتم ذكره، إرتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة ومنهجية البحث.
- ✓ المبحث الثاني: تحليل تقييم الإطارات وإختبار فرضيات الدراسة.
- ✓ المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة ومنهجية البحث

تساعد طريقة 360° لتقييم الكفاءات في الحفاظ على مسار تغيرات تصورات الآخرين بشأن الموظفين، حيث وجد أنه أكثر ملائمة للمنظمات لستهيل أنماط الإدارة، حيث سيتم تطبيق هذه الطريقة في مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة.

المطلب الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة مغرب بايب أندستري_ المسيلة

❖ الفرع الأول: نشأة المؤسسة، تعريفها

أولاً: نشأة المؤسسة

طرحت الفكرة الخاصة بإنشاء المؤسسة سنة 2001 من قبل عائلة بعلي (سنة شركاء)، بعدها في 2004/04/30 تم إطلاق مؤسسة مغرب بايب للصناعة ذات المسؤولية المحدودة برأس مال قدره عشرة ملايين ومائتي ألف دينار جزائري مقسم بين الشركاء بالتساوي، حيث أنشئت ضمن نشاطين هما:¹

➤ النشاط الرئيسي: يتمثل في :

- ✓ صناعة أنابيب وقنوات من الألياف الزجاجية؛
- ✓ استيراد وتصدير المواد والمعدات المرتبطة بميدان الري؛
- ✓ استيراد وتصدير المعدات والماكنات، المواد الأولية واللواحق الموجهة لصنع وتحويل المعادن.
- ✓ استيراد وتصدير كل المعدات والماكنات واللواحق الموجهة لصنع وتحويل البلاستيك والمطاط.

➤ النشاط الثانوي: يتمثل في:

- ✓ الأشغال العمومية الكبرى والري والحفر والأشغال الريفية؛
- ✓ الأشغال الحضرية والنظافة العمومية؛
- ✓ وضع القنوات الطويلة المسافة وتهيئة المساحات المسقية وتصريف المياه.

¹ _ من وثائق المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



وبصفة شاملة كافة العمليات التجارية، المالية، الصناعية، المنقولة والعقارية المرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع المؤسسة.

ثانياً: التعريف بالمؤسسة

تقع مؤسسة مغرب بايب بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة، تتربع على مساحة تقدر بأربع هكتارات وتشغل حوالي 408 عامل مؤهل، حيث تعتبر هي المؤسسة الوحيدة وطنياً وعلى المستوى المغربي في صناعة الأنابيب والألياف الزجاجية طبقاً لأحدث التقنيات *PVR* أي الأنابيب البلاستيكية المدعمة بالألياف الزجاجية والتي تتميز بعدم التآكل ومقاومة الصدأ ولا تتأثر بالظروف الطبيعية، حيث أن المؤسسة ساهمت في إنجاز مشاريع قطاع الموارد المائية عبر 32 ولاية، بطاقة إنتاجية تقدر بـ 500 ألف كلم سنوياً و في مختلف الأقطار، وهو ما أهلها للحصول على شهادة المطابقة "إيزو 9001".

يتم إنتاج الأنابيب عبر أربعة خطوط وورشتين للملحقات والتركيب، بواسطة عملية اللف المحوري المتواصل (نوع "ريكا" ذات الشفاه، طول 12متر، القطر من 300مم إلى 2600مم، الضغط من 1 بار إلى 25 بار)، وأنابيب اللف المحوري المنقطع (الطول 12متر، القطر من 80 مم إلى 2400مم، الضغط من 1 بار إلى 40 بار)، وعليه فإن إستخدامات الأنابيب هي:

خطوط الصرف الصحي، خطوط تزويد المياه، منظومات الري، منظومات إطفاء الحريق، منظومات معالجة المياه المستعملة، مخارج تصريف مياه البحر، نقل السوائل الأكاله، نظام تبريد المياه.¹

❖ الفرع الثاني: معلومات خاصة حول المؤسسة، والهيكل التنظيمي الخاص

بها

¹ _ من وثائق المؤسسة.



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360° في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



أولاً: معلومات خاصة حول المؤسسة

تم تلخيص بعض المعلومات الإضافية عن المؤسسة في الجدول التالي:¹

الجدول (14): معلومات إضافية حول المؤسسة

العنوان	المنطقة الصناعية المسيلة
الهاتف: 01-50-36-35 (0) 213 الفاكس: 02-50-36-35 (0) 231	
الصف	المرسوم 06-198 المؤرخ في 2006/05/31
الفئة	القسم الأول
عدد العمال	عمال منفذين: 274، أعوان مشرفين: 84، إطارات متوسطة 39، سامية 11
طبيعة البناء	هياكل حديدية واسمنت
مخازن مكيفة	10 مخازن مجهزة لتخزين المواد الأولية (المساحة الإجمالية للمخزن الواحد 96م ² إلى 248م ²).
أهم المواد المستعملة في صناعة الأنابيب	ألياف زجاجية، الريتج، الكاتاليزور، الرمل، لأكسيتور.
مواد مخزنة	ريزين، الرمل، بوليستار، اسيطون، أكسيتورول، كتاليزور، هوب وشوب.
أعوان الأمن الصناعي	1 رئيس مصلحة، 1 منسق، 8 أعوان HSE
اعوان الأمن الداخلي	(التدعيم للتدخل) 25 عون أمن داخلي.

المصدر: من وثائق المؤسسة

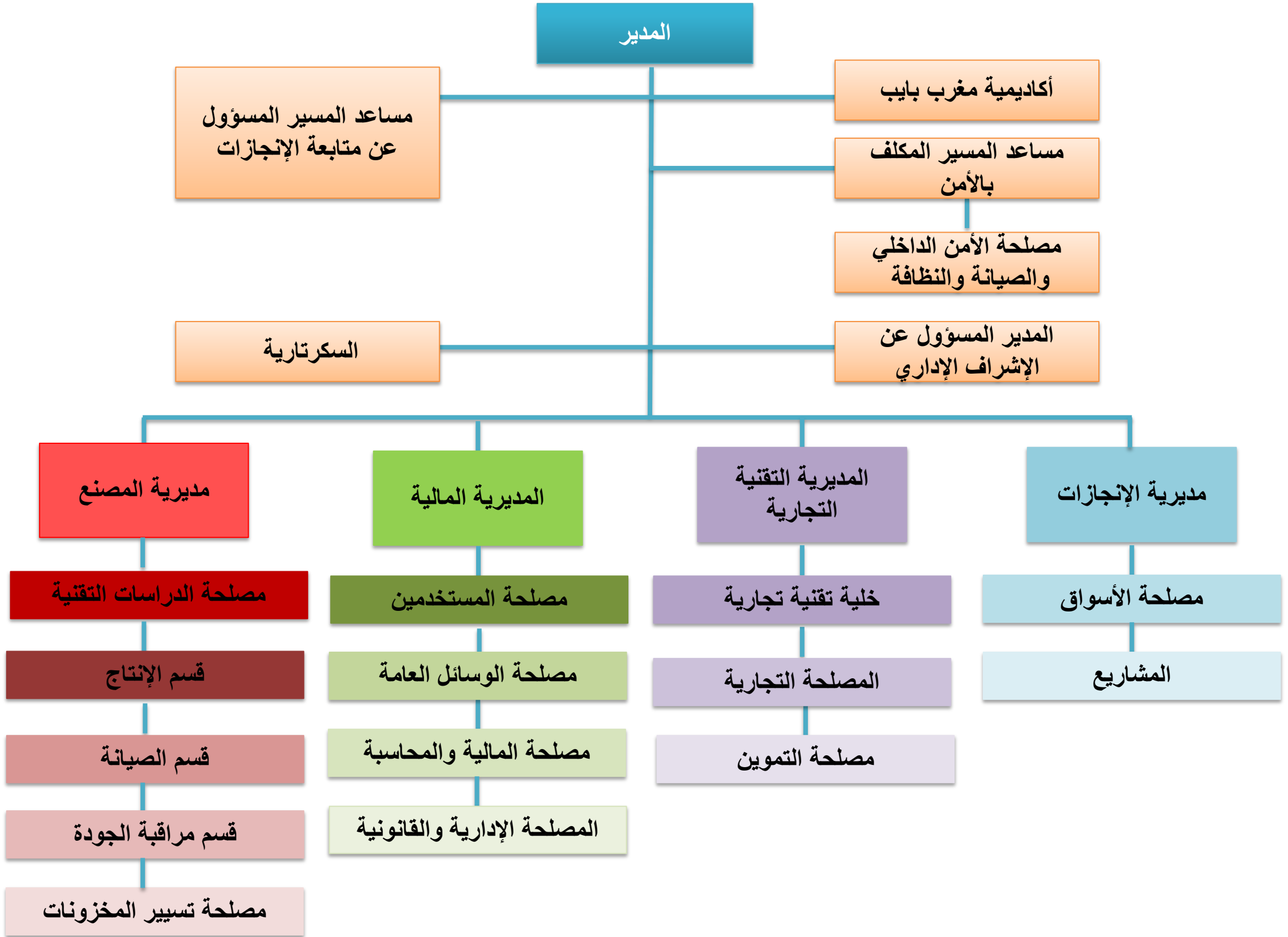
ثانياً : الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة

¹ _ من وثائق المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360° في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



الشكل (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مغرب بايب



المصدر: من وثائق المؤسسة



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360° في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



المطلب الثاني: منهجية الدراسة، مصادر جمع المعلومات، وأدوات التحليل الإحصائي

❖ الفرع الأول: منهجية الدراسة ومصادر جمع المعلومات

أولاً: منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم إعتقاد المنهج الوصفي بإعتباره المنهج المناسب للبحث في العلاقة بين متغيرات الدراسة وفق الأسلوب العلائقي إلى جانب أسلوب العينات الذي يعتمد الإستبيان كأداة لجمع المعلومات.

ثانياً: مصادر جمع المعلومات

من أجل بناء الخلفية النظرية للبحث وجمع المعلومات من ميدان الدراسة تم الإعتداد على ما يلي:

✓ **المصادر الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري للبحث تم اللجوء للمصادر التالية (كتب، مراجع أجنبية وعربية ذات العلاقة، والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وأيضاً الإطلاع على مواقع ومنصات الأنترنت المختلفة.

✓ **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان صمم خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم إعداد الإستبيان وفق المراحل التالية:

- إعداد إستبيان أولي؛
- عرض الإستبيان على المشرف للأخذ برأيه في مدى ملائمته في جمع البيانات؛
- تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف بتصحيح ما يجب تصحيحه وحذف ما لا يلزم الدراسة من عبارات؛
- عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة لغرض تحكيمه؛
- توزيع الاستبيان على مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



بهدف الحصول على البيانات تم الإعتماد على هذه الأداة بشكل أساسي لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتمت عملية التوزيع وفق الجدول الموالي:

الجدول (15): الإستبيانات الموزعة

عدد الإستبيانات	الإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المسترجعة	الإستبيانات المرفوضة	الإستبيانات المدروسة
المجموع	100	100	00	100
النسبة	%100	%100	%00	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برمجية Exel

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن عدد الإستبيانات الموزعة قدره: 100 إستبيان تم إسترجاعها جميعا لتتم عملية الدراسة على كل الإستبيانات بنسبة %100

الفرع الثاني: طريقة القياس ووصف مستوى الأداء

أولاً: طريقة القياس

1. محاور الإستهانة:

تتمثل المحاور المكونة للإستهانة في ما يلي:

- ✓ **المعارف:** وهي المعارف اللازمة والضرورية لممارسة الوظيفة؛
- ✓ **المهارت:** وهي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، حيث تعبر عن مجموعة المكتسبات عن طريق الإستهانة؛
- ✓ **حسن التصرف:** وهو مجموعة المواقف المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المهني؛
- ✓ **الصفات الشخصية الأخرى:** وهي مجموعة المميوات الشخصية، المرتبطة بالموظف عند ممارسة مهامه.

2. فقرات المقياس:



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360° في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



تتضح فقرات المقياس حسب سلم *Likert* في الجدول التالي:

الجدول (16): فقرات المقياس حسب سلم *Likert*

05	04	03	02	01	
راضي جدا	راضي	عادي	غير راضي	غير راضي نهائيا	تقييم الرئيس المباشر
دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	تقييم الزملاء
راضي جدا	راضي	عادي	غير راضي	غير راضي نهائيا	تقييم العملاء
دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	تقييم المرؤوسين
دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	التقييم الذاتي
5-4.20	4.19-3,40	3.39-2.60	من 1.80-1.59	1.79-1	مجال المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: وصف مستوى الأداء

- 1: الأداء العام لايفي بمتطلبات الوظيفة؛
- 2: الأداء العام لا يفي بمتطلبات الوظيفة إطلاقا؛
- 3: الأداء العام يفي بمتطلبات الوظيفة ويتجاوز المستوى المطلوب بالنسبة لبعض منها؛
- 4: الأداء العام يفي ببعض متطلبات الوظيفة مع الحاجة إلى التحسينها جميعا؛
- 5: الأداء العام يحقق مستوى إستثنائي بصفة مستمرة وبأسلوب فعال وتكاليف مناسبة.

المطلب الثالث: عينة الدراسة، خصائصها، الأطراف المساهمة في عملية التقييم

ب360°.

الفرع الأول: أدوات التحليل الإحصائي وعينة الدراسة

أولا: أدوات التحليل الإحصائي

بعد إسترجاع العمليات الموزعة قام الباحث بتفريغ الإجابات التي تحملها تلك الإستبيانات بإستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) الإصدار 22، ومن ثم معالجتها بإستخدام الأسلوب الإحصائي الملائم بالإعتماد على نوع البيانات المراد تحليلها ومن بين الأساليب التي تم إستخدامها:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



✓ التكرارات والنسب المئوية: لبيان وصف خصائص مفردات العينة.

✓ الوسط الحسابي: من أجل عرض متوسطات الدراسة.

ثانيا: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من إطارات مؤسسة مغرب بايب، وهي تعبر عن عينة عشوائية بسيطة حيث تم الوقوع على هذا الاختيار تبعا لعدة أسباب:

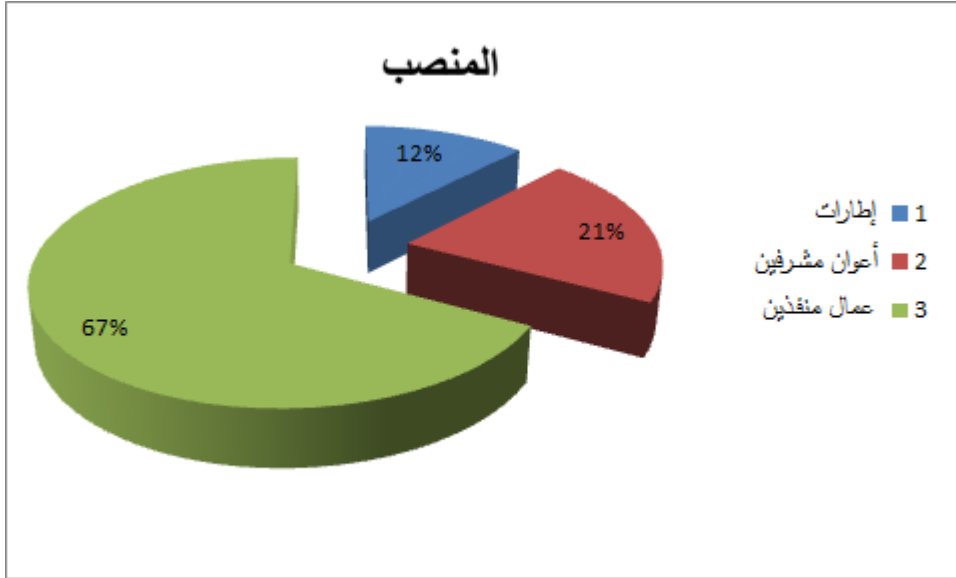
- كوني طالب ماستر مما يعني أن فترة الدراسة قصيرة (السداسي الثاني)؛
- هذا النوع من العينات يوفر الجهد والوقت والتكلفة؛
- كما أن العينة محل الدراسة تمثل المجتمع أفضل تمثيل.

الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة والأطراف المساهمة في عملية التقييم ب360°،

أولا: خصائص عينة الدراسة

الشكل الموالي يوضح نسب العمل في المؤسسة من حيث المنصب الوظيفي:

الشكل (08): نسبة المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برمجية Exel

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



يوضح الشكل السابق نسبة العمال المنفذين في المؤسسة تمثل 67% من إجمالي العمال، ونسبة الأعوان المشرفين تشير إلى 21% من إجمالي العمال، كما أن نسبة الإطارات في المؤسسة تمثل 12% من إجمالي العمال بالمؤسسة.

ثانياً: الأطراف المساهمة في عملية التقييم ب360°

الشكل الموالي يوضح الأطراف المساهمة (عينة الدراسة) في عملية تقييم الكفاءات بطريقة 360°

الشكل (09): رسم توضيحي للأطراف المساهمة في عملية التقييم



المصدر: من إعداد الطالب



المبحث الثاني: تحليل تقييم الإطار واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث اختبار تحليل فرضيات الدراسة وتفسير النتائج، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل محور ومن ثم تفسيرها.

المطلب الأول: تحليل تقييم الكفاءات (بؤرة الدراسة)

❖ الفرع الأول: تحليل تقييم الإطار، الأول، الثاني والثالث

أولاً: تحليل تقييم الإطار الأول

لغرض الوقوف على درجة توافر أبعاد تقييم الكفاءات كخطوة أولى نحو تحديد الفجوة بين طرفي عملية التقييم تم صياغة الجدول التالي:

ملاحظة:

يتمثل الطرف الأول في الإطار رقم (01) و الطرف الثاني في كل من المدير المباشر $n=01$ ، و الزملاء $n=06$ ، والمرؤوسين $n=06$ ، والعملاء الداخليين $n=06$ سوف تسري هذه الملاحظة في جميع أنحاء الدراسة.

الجدول (17): إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الإطار الأول $n=20$

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
الطرف الثاني: $n=19$	الطرف الأول: $n=01$	
4	3.8	المعارف
3.7	3.4	المهارات
3.8	3.8	حسن التصرف
3.9	3.8	الصفات الشخصية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



3.8

3.7

متوسط المتوسطات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية spss.

يظهر الجدول أعلاه إتفاق طرفي عملية التقييم بشأن عدم وجود نقاط ضعف في أي من أبعاد التقييم وهذا لتجاوزها نصف مساحة مقياس الدراسة على مستوى البعد الواحد أو الأبعاد مجتمعة، حيث نلاحظ في الجدول نفسه فروقات (فجوة) بين إستجابات طرفي عملية التقييم للأبعاد منفردة ومجموعة يوضحها الجدول التالي:

الجدول (18): الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الإطار الأول

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
نوع الفرق	الفرق	
+ فجوة إيجابية	0.2	المعارف
+ فجوة إيجابية	0.3	المهارات
-	0	حسن التصرف
+ فجوة إيجابية	0.1	الصفات الشخصية
+ فجوة إيجابية	0.1	معدل الفرق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية spss.

يلاحظ من الجدول السابق أن كل الفروقات في أبعاد التقييم جاءت إيجابية، أي أن الطرف الثاني أعطى للطرف الأول درجة تقييم يرى أنها أعلى مما أعطاها هو لنفسه مما هي عليه في واقع الميدان من وجهة نظره، وكمحصلة نهائية جاء إجمالي الفروقات لجميع أبعاد التقييم إيجابية أيضا وبنسبة تبلغ (10%).



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360° في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



وبناء على ما سبق يمكن أن نوظف نتائج التقييم من أجل تحقيق أهداف طريقة 360° في الجدول الموالي:

الجدول (19): مخرجات طريقة 360° بالنسبة للإطار الأول

أبعاد الكفاءة	الجوانب التي تتطلب تحسين	جوانب التفوق	قرار التقييم
المعارف	لا يوجد	مستوى جيد	التدريب
المهارات	لا يوجد	مستوى جيد	
حسن التصرف	-	لا يوجد	
الصفات الشخصية الأخرى	لا يوجد	مستوى جيد	

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: تقييم الإطار الثاني

لغرض الوقوف على درجة توافر أبعاد تقييم الكفاءات كخطوة أولى نحو تحديد الفجوة بين طرفي عملية التقييم تم صياغة الجدول التالي:

الجدول (20): إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الإطار الثاني n=20

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
الطرف الثاني: n=19	الطرف الأول: n=01	
3.8	2.8	المعارف
3.5	2.6	المهارات
3.5	3.1	حسن التصرف

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



3.8	2.8	الصفات الشخصية
3.6	2.8	متوسط المتوسطات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية spss.

يظهر الجدول أعلاه إتفاق طرفي عملية التقييم بشأن عدم وجود نقاط ضعف في أي من أبعاد التقييم وهذا لتجاوزها نصف مساحة مقياس الدراسة على مستوى البعد الواحد أو الأبعاد مجتمعة، حيث نلاحظ في الجدول نفسه فروقات (فجوة) بين إستجابات طرفي عملية التقييم للأبعاد منفردة ومجموعة يوضحها الجدول التالي:

الجدول (21): الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الإطار الثاني

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
نوع الفرق	الفرق	
+ فجوة إيجابية	1	المعارف
+ فجوة إيجابية	0.9	المهارات
+ فجوة إيجابية	0.4	حسن التصرف
+ فجوة إيجابية	1	الصفات الشخصية
+ فجوة إيجابية	0.8	معدل الفرق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية spss.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



يلاحظ من الجدول السابق أن كل الفروقات في أبعاد التقييم جاءت إيجابية، أي أن الطرف الثاني أعطى للطرف الأول درجة تقييم يرى أنها أعلى مما أعطاها هو لنفسه مما هي عليه في واقع الميدان من وجهة نظره، وكمحصلة نهائية جاء إجمالي الفروقات لجميع أبعاد التقييم إيجابية أيضا وبنسبة تبلغ (80%).

وبناء على ماسبق يمكن أن نوظف نتائج التقييم من أجل تحقيق أهداف طريقة 360° في الجدول الموالي:

الجدول (22): مخرجات طريقة 360° بالنسبة للإطار الثاني

أبعاد الكفاءة	الجوانب التي تتطلب تحسين	جوانب التفوق	قرار التقييم
المعارف	لا يوجد	مستوى جيد جدا	الترقية
المهارات	لا يوجد	مستوى جيد جدا	
حسن التصرف	لا يوجد	مستوى جيد جدا	
الصفات الشخصية الأخرى	لا يوجد	مستوى جيد جدا	

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: تحليل تقييم الإطار الثالث

لغرض الوقوف على درجة توافر أبعاد تقييم الكفاءات كخطوة أولى نحو تحديد الفجوة بين طرفي عملية التقييم تم صياغة الجدول التالي:

الجدول (23): إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الإطار الثالث n=20

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
الطرف الأول: n=01	الطرف الثاني: n=19	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



3.7	2.8	المعارف
3.5	2.3	المهارات
3.8	3.3	حسن التصرف
3.6	3	الصفات الشخصية
3.6	2,8	متوسط المتوسطات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية spss.

يظهر الجدول أعلاه إتفاق طرفي عملية التقييم بشأن عدم وجود نقاط ضعف في أي من أبعاد التقييم وهذا لتجاوزها نصف مساحة مقياس الدراسة على مستوى البعد الواحد أو الأبعاد مجتمعة، حيث نلاحظ في الجدول نفسه فروقات (فجوة) بين إستجابات طرفي عملية التقييم للأبعاد منفردة ومجموعة يوضحها الجدول التالي:

الجدول (24): الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الإطار الثالث

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
نوع الفرق	الفرق	
+ فجوة إيجابية	0.9	المعارف
+ فجوة إيجابية	1.2	المهارات
+ فجوة إيجابية	0.5	حسن التصرف
+ فجوة إيجابية	0.6	الصفات الشخصية
+ فجوة إيجابية	0.8	معدل الفرق



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360° في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية spss.

يلاحظ من الجدول السابق أن كل الفروقات في أبعاد التقييم جاءت إيجابية، أي أن الطرف الثاني أعطى للطرف الأول درجة تقييم يرى أنها أعلى مما أعطاها هو لنفسه مما هي عليه في واقع الميدان من وجهة نظره، وكمحصلة نهائية جاء إجمالي الفروقات لجميع أبعاد التقييم إيجابية أيضا وبنسبة تبلغ (80%).

وبناء على ماسبق يمكن أن نوظف نتائج التقييم من أجل تحقيق أهداف طريقة 360° في الجدول الموالي:

الجدول(25): مخرجات طريقة 360° بالنسبة للإطار الثالث

أبعاد الكفاءة	الجوانب التي تتطلب تحسين	جوانب التفوق	قرار التقييم
المعارف	لا يوجد	مستوى جيد جدا	تمكين
المهارات	لا يوجد	مستوى جيد جدا	
حسن التصرف	لا يوجد	مستوى جيد	
الصفات الشخصية الأخرى	لا يوجد	مستوى جيد	

المصدر: من إعداد الطالب

❖ الفرع الثاني: تحليل تقييم الإطارين الرابع والخامس

أولا: تقييم الإطار الرابع

لغرض الوقوف على درجة توافر أبعاد تقييم الكفاءات كخطوة أولى نحو تحديد الفجوة بين طرفي عملية التقييم تم صياغة الجدول التالي:



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360° في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



الجدول (26): إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الإطار الرابع n=20

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
الطرف الأول: n=01	الطرف الثاني: n=19	
4.2	4.1	المعارف
3.5	3.9	المهارات
4.1	3.9	حسن التصرف
3	4.1	الصفات الشخصية
3.7	4	متوسط المتوسطات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية spss.

يظهر الجدول أعلاه إتفاق طرفي عملية التقييم بشأن عدم وجود نقاط ضعف في أي من أبعاد التقييم وهذا لتجاوزها نصف مساحة مقياس الدراسة على مستوى البعد الواحد أو الأبعاد مجتمعة، حيث نلاحظ في الجدول نفسه فروقات (فجوة) بين إستجابات طرفي عملية التقييم للأبعاد منفردة ومجموعة يوضحها الجدول التالي:

الجدول (27): الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الإطار الرابع

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
نوع الفرق	الفرق	
+ فجوة إيجابية	0.1	المعارف

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



+ فجوة إيجابية	0.4	المهارات
- فجوة سلبية	(0.6)	حسن التصرف
+ فجوة إيجابية	0.11	الصفات الشخصية
+ فجوة إيجابية	0,3	معدل الفرق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية spss.

يلاحظ من الجدول السابق أن الفروقات في عملية التقييم بين المتوسطات الحسابية قد تراوحت بثلاث فروقات إيجابية، وفرق واحد سلبي، أما إجمالي الفروقات فقد جاء إيجابي أيضا بنسبة إجمالية قدرها (30%).

وبناء على ماسبق يمكن أن نوظف نتائج التقييم من أجل تحقيق أهداف طريقة 360° في الجدول الموالي:

الجدول (28): مخرجات طريقة 360° بالنسبة للإطار الرابع

أبعاد الكفاءة	الجوانب التي تتطلب تحسين	جوانب التفوق	قرار التقييم
المعارف	لا يوجد	مستوى جيد	التدريب
المهارات	لا يوجد	مستوى جيد	
حسن التصرف	-	مستوى ضعيف جدا	
الصفات الشخصية الأخرى	لا يوجد	مستوى جيد	

المصدر: من إعداد الطالب



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360° في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



ثانيا: تقييم الإطار الخامس

لغرض الوقوف على درجة توافر أبعاد تقييم الكفاءات كخطوة أولى نحو تحديد الفجوة بين طرفي عملية التقييم تم صياغة الجدول التالي:

الجدول (29): إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الإطار الخامس n=20

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
الطرف الثاني: n=19	الطرف الخامس: n=01	
3.8	2.8	المعارف
3.7	2.2	المهارات
3.7	3.5	حسن التصرف
3.8	2	الصفات الشخصية
3.7	2,6	متوسط المتوسطات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية spss.

يظهر الجدول أعلاه إتفاق طرفي عملية التقييم بشأن عدم وجود نقاط ضعف في أي من أبعاد التقييم وهذا لتجاوزها نصف مساحة مقياس الدراسة على مستوى البعد الواحد أو الأبعاد مجتمعة، حيث نلاحظ في الجدول نفسه فروقات (فجوة) بين إستجابات طرفي عملية التقييم للأبعاد منفردة ومجموعة يوضحها الجدول التالي:

الجدول (30): الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الإطار الخامس

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
نوع الفرق	الفرق	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



+ فجوة إيجابية	0.1	المعارف
+ فجوة إيجابية	0.15	المهارات
+ فجوة إيجابية	0.2	حسن التصرف
+ فجوة إيجابية	0.18	الصفات الشخصية
+ فجوة إيجابية	0.11	معدل الفرق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية spss.

يلاحظ من الجدول السابق أن كل الفروقات في أبعاد التقييم جاءت إيجابية، أي أن الطرف الثاني أعطى للطرف الأول درجة تقييم يرى أنها أعلى مما أعطاها هو لنفسه مما هي عليه في واقع الميدان من وجهة نظره، وكمحصلة نهائية جاء إجمالي الفروقات لجميع أبعاد التقييم إيجابية أيضا وبنسبة تبلغ (11%).

وبناء على ماسبق يمكن أن نوظف نتائج التقييم من أجل تحقيق أهداف طريقة 360° في الجدول الموالي:

الجدول (31): مخرجات طريقة 360° بالنسبة للإطار الخامس

أبعاد الكفاءة	الجوانب التي تتطلب تحسين	جوانب التفوق	قرار التقييم
المعارف	لا يوجد	مستوى جيد	الترقية
المهارات	لا يوجد	مستوى جيد	
حسن التصرف	لا يوجد	مستوى جيد	
الصفات الشخصية الأخرى	لا يوجد	مستوى جيد	

المصدر: من إعداد الطالب



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360° في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



المطلب الثاني: إختبار الفرضية الأولى والفرضية الثانية

❖ الفرع الأول: إختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على:

يساهم التقييم الذاتي للإطار - المُقيم - في نجاح تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب.

لغرض الوقوف على درجة توافر أبعاد تقييم الكفاءات في التقييم الذاتي للإطار كخطوة أولى نحو تحديد الفجوة بين طرفي عملية التقييم تم صياغة الجدول التالي:

ملاحظة:

يتمثل الطرف الأول في التقييم الذاتي $n=05$ والطرف الثاني في كل من تقييم المدراء المباشرين $n=05$ ، و تقييم الزملاء $n=30$ ، و تقييم المرؤوسين $n=30$ ، و تقييم العملاء.

الجدول (32): إستجابة أفراد عينة الدراسة في التقييم الذاتي الأول $n=100$

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
التقييم الذاتي	التقييمات الأخرى	
4.5	3.9	المعارف
4.5	3.8	المهارات
4.3	3.8	حسن التصرف
4.7	3.9	الصفات الشخصية
4.5	3.8	متوسط المتوسطات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية spss.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



المصدر: من إعداد الطالب

يظهر الجدول أعلاه إتفاق طرفي عملية التقييم (التقييم الذاتي والتقييمات الأخرى) بشأن عدم وجود نقاط ضعف في أداء الإطارات المقيمة ، كما يؤشر من الجدول نفسه وجود فروقات بين إستجابات الطرفين لأي من أبعاد التقييم كما يوضح الجدول التالي:

الجدول (33): الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في التقييم الذاتي

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
نوع الفرق	الفرق	
- فجوة سلبية	(0.6)	المعارف
- فجوة سلبية	(0.7)	المهارات
- فجوة سلبية	(0.5)	حسن التصرف
- فجوة سلبية	(0.8)	الصفات الشخصية
- فجوة سلبية	(0.7)	معدل الفرق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية spss.

يظهر الجدول السابق وجود أربع فروقات سلبية في أبعاد التقييم بين الطرفين، وبصورة إجمالية يلاحظ أن إجمالي الفروقات لجميع أبعاد التقييم جاء سلبيا بنسبة فرق إجمالية تقدر ب(70%).

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على:

يساهم تقييم الرئيس المباشر للإطار-المقيم- في نجاح تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



لغرض الوقوف على درجة توافر أبعاد تقييم الكفاءات في تقييم الرئيس المباشر للإطار كخطوة أولى نحو تحديد الفجوة بين طرفي عملية التقييم تم صياغة الجدول التالي:

ملاحظة:

يتمثل الطرف الأول في تقييم المدراء المباشرين $n=05$ والطرف الثاني في كل من التقييم الذاتي $n=05$ و تقييم الزملاء $n=30$ ، و تقييم المرؤوسين $n=30$ ، و تقييم العملاء الداخليين $n=30$.

الجدول (34): إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم المدراء المباشرين الأول $n=100$

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
التقييمات الأخرى	تقييم المدراء المباشرين	
4.3	3.2	المعارف
4.2	2.8	المهارات
4	3.6	حسن التصرف
4.4	2.9	الصفات الشخصية
4.2	3.1	متوسط المتوسطات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية spss.

يظهر الجدول أعلاه إتفاق طرفي عملية التقييم (التقييم الذاتي والتقييمات الأخرى) بشأن عدم وجود نقاط ضعف في أداء الإطارات المقيمة ، كما يؤشر من الجدول نفسه وجود فروقات بين إستجابات الطرفين لأي من أبعاد التقييم كما يوضح الجدول التالي:

الجدول (35): الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم المدراء المباشرين

المتوسطات الحسابية	أبعاد تقييم الكفاءات
--------------------	----------------------

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



نوع الفرق	الفرق	
+ فجوة إيجابية	1.1	المعارف
+ فجوة إيجابية	1.4	المهارات
+ فجوة إيجابية	0.4	حسن التصرف
+ فجوة إيجابية	1.5	الصفات الشخصية
+ فجوة إيجابية	1.1	معدل الفرق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية spss.

يلاحظ من الجدول السابق أن كل الفروقات في أبعاد التقييم جاءت إيجابية، أي أن الطرف الثاني (التقييمات الأخرى) أعطى للطرف الأول (تقييم المدراء المباشرين) درجة تقييم يرى أنها أعلى مما أعطاه هو لنفسه مما هي عليه في واقع الميدان من وجهة نظره، وكمحصلة نهائية جاء إجمالي الفروقات لجميع أبعاد التقييم إيجابية أيضا وبنسبة تبلغ (11 %).

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الثالثة، الرابعة والخامسة

❖ الفرع الأول: إختبار الفرضية الثالثة والفرضية الرابعة

أولا إختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على:

يساهم تقييم الزملاء للإطار - المُقيم - في نجاح تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب.

لغرض الوقوف على درجة توافر أبعاد تقييم الكفاءات في تقييم الزملاء للإطار كخطوة أولى نحو تحديد الفجوة بين طرفي عملية التقييم تم صياغة الجدول التالي:

ملاحظة:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



يتمثل الطرف الأول في التقييم الزملاء $n=30$ والطرف الثاني في كل من تقييم المدراء المباشرين $n=05$ ، و التقييم الذاتي $n=05$ ، و تقييم المرؤوسين $n=30$ ، و تقييم العملاء الداخليين $n=30$.

الجدول (36): إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الزملاء $n=100$

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
التقييمات الأخرى	التقييم الزملاء	
3.9	4.5	المعارف
3.8	4.2	المهارات
3.9	4.1	حسن التصرف
4	4.4	الصفات الشخصية
3.9	4.3	متوسط المتوسطات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية spss.

يظهر الجدول أعلاه إتفاق طرفي عملية التقييم (التقييم الذاتي والتقييمات الأخرى) بشأن عدم وجود نقاط ضعف في أداء الإطارات المقيمة ، كما يؤشر من الجدول نفسه وجود فروقات بين إستجابات الطرفين لأي من أبعاد التقييم كما يوضح الجدول التالي:

الجدول (37): الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الزملاء

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
نوع الفرق	الفرق	
- فجوة سلبية	(0.6)	المعارف

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



المهارات	(0.4)	- فجوة سلبية
حسن التصرف	(0.2)	- فجوة سلبية
الصفات الشخصية	(0.4)	- فجوة سلبية
معدل الفرق	(0.4)	- فجوة سلبية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية spss.

يظهر الجدول السابق وجود أربع فروقات سلبية في أبعاد التقييم بين الطرفين، وبصورة إجمالية يلاحظ أن إجمالي الفروقات لجميع أبعاد التقييم جاء سلبيا بنسبة فرق إجمالية تقدر بـ (40%).

ثانيا: إختبار الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الثانية على:

يساهم تقييم المرؤوسين للإطار - المقيم - في نجاح تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب.

لغرض الوقوف على درجة توافر أبعاد تقييم الكفاءات في تقييم المرؤوسين للإطار كخطوة أولى نحو تحديد الفجوة بين طرفي عملية التقييم تم صياغة الجدول التالي:

ملاحظة:

يتمثل الطرف الأول في تقييم المرؤوسين $n=30$ والطرف الثاني في كل من التقييم الذاتي $n=05$ ، و تقييم الزملاء $n=30$ ، و تقييم المدراء المباشرين $n=05$ ، و تقييم العملاء الداخليين $n=30$.

الجدول (38): إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم المرؤوسين الأول $n=100$

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
التقييمات الأخرى	تقييم المرؤوسين	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



3.9	4.6	المعارف
3.8	4.5	المهارات
3.8	4.5	حسن التصرف
3.9	4.8	الصفات الشخصية
3.8	4.6	متوسط المتوسطات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية spss.

يظهر الجدول أعلاه إتفاق طرفي عملية التقييم (التقييم الذاتي والتقييمات الأخرى) بشأن عدم وجود نقاط ضعف في أداء الإطارات المقيمة ، كما يؤشر من الجدول نفسه وجود فروقات بين إستجابات الطرفين لأي من أبعاد التقييم كما يوضح الجدول التالي:

الجدول (39): الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم المرؤوسين

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
نوع الفرق	الفرق	
- فجوة سلبية	(0.7)	المعارف
- فجوة سلبية	(0.7)	المهارات
- فجوة سلبية	(0.7)	حسن التصرف
- فجوة سلبية	(0.7)	الصفات الشخصية
- فجوة سلبية	(0.8)	معدل الفرق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية spss.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



يظهر الجدول السابق وجود أربع فروقات سلبية في أبعاد التقييم بين الطرفين، وبصورة إجمالية يلاحظ أن إجمالي الفروقات لجميع أبعاد التقييم جاء سلبيا بنسبة فرق إجمالية تقدر بـ (80%).

❖ الفرع الثاني: إختبار الفرضية الخامسة

تنص الفرضية الخامسة على:

يساهم تقييم العملاء (أطراف داخليين) - المقيم - في نجاح تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب.

لغرض الوقوف على درجة توافر أبعاد تقييم الكفاءات في تقييم العملاء للإطار كخطوة أولى نحو تحديد الفجوة بين طرفي عملية التقييم تم صياغة الجدول التالي:

ملاحظة:

يتمثل الطرف الأول في تقييم العملاء الداخليين $n=30$ والطرف الثاني في كل من تقييم المدراء المباشرين $n=05$ ، و تقييم الزملاء $n=30$ ، و تقييم المرؤوسين $n=30$ ن والتقييم الذاتي $n=05$.

الجدول (40): إستجابة أفراد عينة الدراسة في التقييم الذاتي الأول $n=100$

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
التقييمات الأخرى	تقييم العملاء	
4	3.6	المعارف
4	3.7	المهارات
3.8	3.3	حسن التصرف
3.9	3.7	الصفات الشخصية
3.9	3.5	متوسط المتوسطات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية spss.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



يظهر الجدول أعلاه إتفاق طرفي عملية التقييم (التقييم الذاتي والتقييمات الأخرى) بشأن عدم وجود نقاط ضعف في أداء الإطارات المقيمة ، كما يؤشر من الجدول نفسه وجود فروقات بين إستجابات الطرفين لأي من أبعاد التقييم كما يوضح الجدول التالي:

الجدول (41): الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم العملاء

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
نوع الفرق	الفرق	
+ فجوة إيجابية	0.4	المعارف
+ فجوة إيجابية	0.3	المهارات
+ فجوة إيجابية	0.5	حسن التصرف
+ فجوة إيجابية	0.2	الصفات الشخصية
+ فجوة إيجابية	0.4	معدل الفرق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية spss.

يلاحظ من الجدول السابق أن كل الفروقات في أبعاد التقييم جاءت إيجابية، أي أن الطرف الثاني (التقييمات الأخرى) أعطى للطرف الأول (تقييم العملاء) درجة تقييم يرى أنها أعلى مما أعطاه هو لنفسه مما هي عليه في واقع الميدان من وجهة نظره، ومحصلة نهائية جاء إجمالي الفروقات لجميع أبعاد التقييم إيجابية أيضا وبنسبة تبلغ (40%).



المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث إختبار تحليل فرضيات الدراسة وتفسير النتائج، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل محور ومن ثم تفسيرها.

المطلب الأول: تحليل نتائج تقييم الكفاءات (بؤرة الدراسة)

❖ الفرع الأول: نتائج تقييم الإطار، الأول، الثاني والثالث

أولاً: نتائج تقييم الإطار الأول

بناء على ما جاء في تقييم الإطار الأول أمكن التوصل إلى مايلي:

✓ يحوز الإطار الأول على صفاة بعد المعارف بقدر متوسط على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير المتوسط، مما يعني أن المقيم يفي ببعض المعارف الواجب إمتلاكها والتحكم فيها، كما أظهرت المتوسطات بأنه يتمتع بقدر مقبول من تنظيم وتنفيذ للعمل وفق الإجراءات المطلوبة.

✓ يتحلى الإطار الأول على صفاة بعد المهارات بقدر جيد على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد، مما يعني أن المقيم يفي ببعض المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كما أظهرت المتوسطات بأنه يتمتع بقدر جيد من بعض الممارسات كالتأثير في الآخرين وتوصيل رؤية النجاح لزملائه ومرؤوسيه وإحترام مسؤولياتهم وعقد إجتماعات فعالة و السيطرة على الحوادث لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية .

✓ يظهر الإطار الأول صفاة بعد حسن التصرف بقدر ضعيف جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الضعيف، مما يعني أن المقيم لا يفي ببعض المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كما أظهرت المتوسطات بأنه يتمتع بقدر غير مقبول من بعض الممارسات كتقبل التغييرات والتمتع بروح المنافسة والتحدي وإستعمال لغة واضحة لإيصال الرسالة بالشكل المطلوب .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



✓ يظهر على الإطار الأول صفاة بعد الصفاة الشخصية الأخرى بقدر ضعيف على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الضعيف، مما يعني أن المقيم لا يتمتع ببعض الصفاة والخصائص الواجب إمتلاكها والتصرف بها ، كما أظهرت المتوسطات بأنه يتمتع بقدر غير مقبول من بعض المقومات كالثقة بالنفس والتوازن الشخصي واللباقة والدبلوماسية والإرادة.

ثانيا: نتائج تقييم الإطار الثاني

بناءا على ماجاء في تقييم الإطار الثاني أمكن التوصل إلى مايلي:

✓ يحوز الإطار الثاني على صفاة بعد المعارف بقدر جيد على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد، مما يعني أن المقيم يفي ببعض المعارف الواجب إمتلاكها والتحكم فيها، كما أظهرت المتوسطات بأنه يتمتع بقدر مقبول من تنظيم وتنفيذ للعمل وفق الإجراءات المطلوبة.

✓ يتحلى الإطار الثاني على صفاة بعد المهارات بقدر جيد على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد، مما يعني أن المقيم يفي ببعض المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كما أظهرت المتوسطات بأنه يتمتع بقدر جيد من بعض الممارسات كالتأثير في الآخرين وتوصيل رؤية النجاح لزملائه ومرؤوسيه وإحترام مسؤولياتهم وعقد إجتماعات فعالة و السيطرة على الحوادث لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية .

✓ يظهر الإطار الثاني صفاة بعد حسن التصرف بقدر جيد على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد، مما يعني أن المقيم يفي ببعض المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كما أظهرت المتوسطات بأنه يتمتع بقدر مقبول من بعض الممارسات كتقبل التغييرات والتمتع بروح المنافسة والتحدي وإستعمال لغة واضحة لإيصال الرسالة بالشكل المطلوب.

✓ يظهر على الإطار الثاني صفاة بعد الصفاة الشخصية الأخرى بقدر جيد على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد، مما يعني أن المقيم يتمتع ببعض الصفاة والخصائص الواجب إمتلاكها والتصرف بها ، كما أظهرت المتوسطات بأنه يتمتع بقدر مقبول من بعض المقومات كالثقة بالنفس والتوازن الشخصي واللباقة والدبلوماسية والإراد

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



ثالثا: نتائج تقييم الإطار الثالث

بناء على ما جاء في تقييم الإطار الثالث أمكن التوصل إلى مايلي:

- ✓ يحوز الثالث الأول على صفاة بعد المعارف بقدر جيد على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد، مما يعني أن المقيم يفى ببعض المعارف الواجب إمتلاكها والتحكم فيها، كما أظهرت المتوسطات بأنه يتمتع بقدر مقبول من تنظيم وتنفيذ للعمل وفق الإجراءات المطلوبة.
- ✓ يتحلى الإطار الثالث على صفاة بعد المهارات بقدر جيد على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد، مما يعني أن المقيم يفى ببعض المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كما أظهرت المتوسطات بأنه يتمتع بقدر جيد من بعض الممارسات كالتأثير في الآخرين وتوصيل رؤية النجاح لزملائه ومرؤوسيه وإحترام مسؤولياتهم وعقد إجتماعات فعالة و السيطرة على الحوادث لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية .
- ✓ يظهر الإطار الثالث صفاة بعد حسن التصرف بقدر جيد على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد، مما يعني أن المقيم يفى ببعض المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كما أظهرت المتوسطات بأنه يتمتع بقدر مقبول من بعض الممارسات كقبل التغييرات والتمتع بروح المنافسة والتحدي وإستعمال لغة واضحة لإيصال الرسالة بالشكل المطلوب.
- ✓ يظهر على الإطار الثالث صفاة بعد الصفاة الشخصية الأخرى بقدر جيد على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد، مما يعني أن المقيم يتمتع ببعض الصفاة والخصائص الواجب إمتلاكها والتصرف بها ، كما أظهرت المتوسطات بأنه يتمتع بقدر مقبول من بعض المقومات كالثقة بالنفس والتوازن الشخصي واللباقة والدبلوماسية والإرادة.

❖ الفرع الثاني: نتائج تقييم الإطارين الرابع والخامس

اولا: نتائج تقييم الإطار الرابع

بناء على ما جاء في تقييم الإطار الرابع أمكن التوصل إلى مايلي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



✓ يحوز الإطار الرابع على صفاة بعد المعارف بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن المقيم يفى ببعض المعارف الواجب إمتلاكها والتحكم فيها، كما أظهرت المتوسطات بأنه يتمتع بقدر مقبول من تنظيم وتنفيذ للعمل وفق الإجراءات المطلوبة.

✓ يتحلى الإطار الرابع على صفاة بعد المهارات بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن المقيم يفى ببعض المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كما أظهرت المتوسطات بأنه يتمتع بقدر جيد جدا من بعض الممارسات كالتأثير في الآخرين وتوصيل رؤية النجاح لزملائه ومرؤوسيه وإحترام مسؤولياتهم وعقد إجتماعات فعالة و السيطرة على الحوادث لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية .

✓ يظهر الإطار الرابع صفاة بعد حسن التصرف بقدر جيد على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد، مما يعني أن المقيم يفى ببعض المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كما أظهرت المتوسطات بأنه يتمتع بقدر مقبول من بعض الممارسات كتقبل التغييرات والتمتع بروح المنافسة والتحدي وإستعمال لغة واضحة لإيصال الرسالة بالشكل المطلوب.

✓ يظهر على الإطار الرابع صفاة بعد الصفاة الشخصية الأخرى بقدر جيد على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد، مما يعني أن المقيم يتمتع ببعض الصفاة والخصائص الواجب إمتلاكها والتصرف بها ، كما أظهرت المتوسطات بأنه يتمتع بقدر مقبول من بعض المقومات كالثقة بالنفس والتوازن الشخصي واللباقة والدبلوماسية والإرادة.

ثانيا: نتائج تقييم الإطار الخامس

بناءا على ماجاء في تقييم الإطار الثاني أمكن التوصل إلى مايلي:

✓ يحوز الإطار الخامس على صفاة بعد المعارف بقدر جيد على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد، مما يعني أن المقيم يفى ببعض المعارف الواجب إمتلاكها والتحكم فيها، كما أظهرت المتوسطات بأنه يتمتع بقدر مقبول من تنظيم وتنفيذ للعمل وفق الإجراءات المطلوبة.



✓ يتحلى الإطار الخامس على صفة بعد المهارات بقدر جيد على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد، مما يعني أن المقيم يفي ببعض المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كما أظهرت المتوسطات بأنه يتمتع بقدر جيد من بعض الممارسات كالتأثير في الآخرين وتوصيل رؤية النجاح لزملائه ومرؤوسيه وإحترام مسؤولياتهم وعقد إجتماعات فعالة و السيطرة على الحوادث لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية .

✓ يظهر الإطار الخامس صفة بعد حسن التصرف بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن المقيم يفي ببعض المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كما أظهرت المتوسطات بأنه يتمتع بقدر مقبول من بعض الممارسات كتقبل التغييرات والتمتع بروح المنافسة والتحدي وإستعمال لغة واضحة لإيصال الرسالة بالشكل المطلوب.

✓ يظهر على الإطار الخامس صفة بعد الصفة الشخصية الأخرى بقدر جيد على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد، مما يعني أن المقيم يتمتع ببعض الصفة والخصائص الواجب إمتلاكها والتصرف بها ، كما أظهرت المتوسطات بأنه يتمتع بقدر مقبول من بعض المقومات كالثقة بالنفس والتوازن الشخصي واللباقة والدبلوماسية والإرادة.

المطلب الثاني: نتائج إختبار الفرضية الأولى والفرضية الثانية

❖ الفرع الأول: نتائج إختبار الفرضية الأولى

بناء على ما جاء في التقييم الذاتي أمكن التوصل إلى مايلي:

✓ يظهر في التقييم الذاتي صفة بعد المعارف بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن التقييم الذاتي يظهر المعارف الواجب إمتلاكها والتحكم فيها من تنظيم وتنفيذ للعمل وفق الإجراءات المطلوبة.

✓ يظهر التقييم الذاتي صفة بعد المهارات بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن التقييم الذاتي يظهر المهارات والممارسات الواجب

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



إمتلاكها والتحلي بها، كالتأثير في الآخرين وتوصيل رؤية النجاح لزملائه ومرؤوسيه واحترام مسؤولياتهم وعقد إجتماعات فعالة و السيطرة على الحوادث لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية .

✓ يظهر التقييم الذاتي صفاة بعد حسن التصرف بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن التقييم الذاتي يظهر المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كتقبل التغييرات والتمتع بروح المنافسة والتحدي وإستعمال لغة واضحة لإيصال الرسالة بالشكل المطلوب.

✓ يظهر على التقييم الذاتي صفاة بعد الصفاة الشخصية الأخرى بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن التقييم الذاتي يظهر الصفاة والخصائص الواجب إمتلاكها والتصرف بها ، كالثقة بالنفس والتوازن الشخصي واللباقة والدبلوماسية والإرادة.

❖ الفرع الثاني: نتائج إختبار الفرضية الثانية

بناء على ما جاء في تقييم الرئيس المباشر أمكن التوصل إلى مايلي:

✓ يظهر في تقييم الرئيس المباشر صفاة بعد المعارف بقدر جيد على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد ، مما يعني تقييم الرئيس المباشر يظهر المعارف الواجب إمتلاكها والتحكم فيها من تنظيم وتنفيذ للعمل وفق الإجراءات المطلوبة.

✓ يظهر تقييم الرئيس المباشر صفاة بعد المهارات بقدر جيد على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد ، مما يعني أن تقييم الرئيس المباشر يظهر المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كالتأثير في الآخرين وتوصيل رؤية النجاح لزملائه ومرؤوسيه واحترام مسؤولياتهم وعقد إجتماعات فعالة و السيطرة على الحوادث لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية .

✓ يظهر تقييم الرئيس المباشر صفاة بعد حسن التصرف بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن تقييم الرئيس المباشر يظهر المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كتقبل التغييرات والتمتع بروح المنافسة والتحدي وإستعمال لغة واضحة لإيصال الرسالة بالشكل المطلوب.

✓ يظهر على تقييم الرئيس المباشر صفاة بعد الصفاة الشخصية الأخرى بقدر جيد على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد ، مما يعني أن تقييم الرئيس المباشر يظهر

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



الصفة والخصائص الواجب إمتلاكها والتصرف بها ، كالثقة بالنفس والتوازن الشخصي واللباقة والدبلوماسية والإرادة.

المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضية الثالثة،الرابعة ، والخامسة

❖ الفرع الأول: نتائج إختبار الفرضية الثالثة

أولا : نتائج إختبار الفرضية الثالثة والفرضية الرابعة

بناء على ما جاء في تقييم الزملاء أمكن التوصل إلى مايلي:

✓ يظهر في تقييم الزملاء صفاة بعد المعارف بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني تقييم الزملاء يظهر المعارف الواجب إمتلاكها والتحكم فيها من تنظيم وتنفيذ للعمل وفق الإجراءات المطلوبة.

✓ يظهر تقييم الزملاء صفاة بعد المهارات بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا ، مما يعني أن تقييم الزملاء يظهر المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كالتأثير في الآخرين وتوصيل رؤية النجاح لزملائه ومرؤوسيه وإحترام مسؤولياتهم وعقد إجتماعات فعالة و السيطرة على الحوادث لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية .

✓ يظهر تقييم الزملاء صفاة بعد حسن التصرف بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن تقييم الزملاء يظهر المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كتنقبل التغييرات والتمتع بروح المنافسة والتحدي وإستعمال لغة واضحة لإيصال الرسالة بالشكل المطلوب.

✓ يظهر على تقييم الزملاء صفاة بعد الصفاة الشخصية الأخرى بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن تقييم الزملاء يظهر الصفاة والخصائص الواجب إمتلاكها والتصرف بها ، كالثقة بالنفس والتوازن الشخصي واللباقة والدبلوماسية والإرادة.

ثانيا: نتائج إختبار الفرضية الرابعة

بناء على ما جاء في تقييم المرؤوسين أمكن التوصل إلى مايلي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°

في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



- ✓ يظهر في تقييم المرؤوسين صفاة بعد المعارف بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني تقييم المرؤوسين يظهر المعارف الواجب إمتلاكها والتحكم فيها من تنظيم وتنفيذ للعمل وفق الإجراءات المطلوبة.
- ✓ يظهر تقييم المرؤوسين صفاة بعد المهارات بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا ، مما يعني أن تقييم المرؤوسين يظهر المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كالتأثير في الآخرين وتوصيل رؤية النجاح لزملائه ومرؤوسيه وإحترام مسؤولياتهم وعقد إجتماعات فعالة و والسيطرة على الحوادث لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية .
- ✓ يظهر تقييم المرؤوسين صفاة بعد حسن التصرف بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن تقييم المرؤوسين يظهر المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كتقبل التغييرات والتمتع بروح المنافسة والتحدي وإستعمال لغة واضحة لإيصال الرسالة بالشكل المطلوب.
- ✓ يظهر على تقييم المرؤوسين صفاة بعد الصفاة الشخصية الأخرى بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن تقييم المرؤوسين يظهر الصفاة والخصائص الواجب إمتلاكها والتصرف بها ، كالثقة بالنفس والتوازن الشخصي واللباقة والدبلوماسية والإرادة.

❖ الفرع الثاني: إختبار الفرضية الخامسة

بناء على ما جاء في تقييم العملاء أمكن التوصل إلى مايلي:

- ✓ يظهر في تقييم العملاء صفاة بعد المعارف بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني تقييم العملاء يظهر المعارف الواجب إمتلاكها والتحكم فيها من تنظيم وتنفيذ للعمل وفق الإجراءات المطلوبة.
- ✓ يظهر تقييم العملاء صفاة بعد المهارات بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا ، مما يعني أن تقييم العملاء يظهر المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كالتأثير في الآخرين وتوصيل رؤية النجاح لزملائه ومرؤوسيه وإحترام مسؤولياتهم وعقد إجتماعات فعالة و والسيطرة على الحوادث لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360°



في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب

✓ يظهر تقييم العملاء صفاة بعد حسن التصرف بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن تقييم العملاء يظهر المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كتقبل التغييرات والتمتع بروح المنافسة والتحدي وإستعمال لغة واضحة لإيصال الرسالة بالشكل المطلوب.

✓ يظهر على تقييم العملاء صفاة بعد الصفاة الشخصية الأخرى بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن تقييم العملاء يظهر الصفاة والخصائص الواجب إمتلاكها والتصرف بها ، كالثقة بالنفس والتوازن الشخصي واللباقة والدبلوماسية والإرادة.



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول طريقة 360° في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب



خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض وتفسير نتائج الدراسة التي تم إجراؤها في مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة، وذلك من خلال تحليل نتائج الإستبيان بالإعتماد على برمجية، حيث أثبتت نتائج الدراسة أن طريقة 360° لتقييم الكفاءات فعالة ويمكن الإعتماد عليها في المؤسسة.

خاتمة



خاتمة



خاتمة:

يعد تقييم الكفاءات مهمة معقدة تشمل اتخاذ قرار بشأن مختلف الجوانب والأبعاد، التي تمت متابعتها بشكل عام بالنسبة لمعظم الكفاءات (المهارات) المهنية، فهو مسار مستمر يندمج تحت نظام التعلم الذي يخصص الكفاءة ، من أجل المساعدة على حفظ وتخزين طريقة العمل.

كما أن طريقة 360° الأحدث في مجال تقييم الكفاءات والمستخدم في دراستنا تعرف على أنها تعددية المقيمين ومصادر المعلومات، وتشير إلى ما يسمى بالتقييم المشترك، توفر معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات وطوال الوقت، مما يجعل الاستفادة منها كبيرة.

ورغبة منا في التوصل إلى قياس مساهمة طريقة 360° في تقييم الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة توصلنا إلى ما يلي:

أولاً: النتائج

✓ نتائج الدراسة النظرية:

- ✚ تقييم الكفاءات يساهم في التأكد من أن الكفاءات المستخدمة تسمح بتأدية الخدمات التي تتوافق مع متطلبات الجودة؛
- ✚ تقييم الكفاءات يعمل على معرفة مستوى الكفاءات في المؤسسة، وتصميم نظام المكافآت أو تعديل في نظام التكوين؛
- ✚ تقييم الكفاءات يسهل اتخاذ القرارات المتعلقة بسير المسار المهني (الترقية، النقل....)؛
- ✚ تقييم الكفاءات يؤدي إلى بناء فرق العمل؛
- ✚ طريقة 360° تسمح للكفاءة بترقية السلوكات بواسطة معرفة جيدة و فهم أفضل للصورة من الآخرين عن ماهية النفس؛
- ✚ طريقة 360° تسمح للمسؤولين بمعرفة أحسن لنقاط القوة ونقاط الضعف في علاقتهم وتكييف سلوكياتهم بشكل فعال؛



خاتمة



طريقة 360° تسمح للمسؤولين بتعريف الكفاءات بشكل واضح والتي سوف تصبح لها الأولوية للتطوير لكي تبقى فعالة في محيطها المهني؛

طريقة 360° تساعد الإطار على تحقيق ما ينتظره منه محيطه.

✓ نتائج الدراسة النظرية:

طريقة 360° تساهم بشكل فعال في تقييم الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة؛

طريقة 360° تعتبر حديثة في تقييم الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة؛

تدرك المؤسسة محل الدراسة أهمية تقييم الكفاءات؛

المؤسسة تملك إمكانية تطبيق طريقة 360° في تقييم الكفاءات ؛

➤ بينت نتائج السابقة الذكر أن التقييم الذاتي لا يظهر أبعاد تقييم الكفاءات بسبب مبالغة المقيم في تواجد

كل صفاة أبعاد تقييم الكفاءات فيه، ومنه نجد أن الفرضية الأولى غير محققة.

➤ أظهرت نتائج السابقة الذكر أن تقييم الرئيس المباشر يظهر أبعاد تقييم الكفاءات تبعا لما أعطاه

الرئيس المباشر لفي تقييم مرؤوسيه بإمتلاكهم صفاة أبعاد تقييم الكفاءات فيهم، ومنه نجد أن الفرضية الثانية محققة.

➤ الملاحظ في النتائج السابقة الذكر أن تقييم الزملاء لا يظهر أبعاد تقييم الكفاءات بسبب مبالغة الفرد

البؤرة (موضع التقييم) في تواجد كل صفاة أبعاد تقييم الكفاءات فيه، ومنه نجد أن الفرضية الثالثة غير محققة.

➤ أوضحت النتائج السابقة الذكر أن تقييم المرؤوسين لا يظهر أبعاد تقييم الكفاءات بسبب مبالغة الفرد

البؤرة (موضع التقييم) في تواجد كل صفاة أبعاد تقييم الكفاءات فيه، وبناء عليه فإن الفرضية الرابعة غير محققة.

➤ بينت النتائج السابقة الذكر أن تقييم العملاء يظهر أبعاد تقييم الكفاءات كما أنه أعطى درجة تقييم يرى

أنها أعلى مما أعطاه هو لنفسه مما هي عليه في واقع الميدان من وجهة نظره ، وعليه فإن الفرضية الخامسة محققة.

بما أن الدراسة الميدانية أثبتت نجاعة طريقة 360° في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب فإن الفرضية

الأساسية (تسهيم طريقة 360° في تقييم الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة) مقبولة.



خاتمة



ثانيا: التوصيات

إنطلاقا من النتائج السابقة يمكن أن نقدم جملة من التوصيات الموجهة لمؤسسة مغرب بايب والتي نعتقد أنها ضرورية لتحسين فعالية نظام التقييم بما ينعكس إيجابا على مردودية الكفاءات.

- ضرورة تبني طريقة 360° لتقييم الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة؛
- ضرورة إطلاع الأفراد موضع التقييم على نتائج التقييم أولا.
- عدم إستعجال نشر نتائج طريقة 360° لتقييم الكفاءات، حيث من المحتمل نشوب هذه العملية الكثير من المعوقات.
- ضرورة نشر التوعية والتحسيس بأهمية التقييم لدعى العاملين، والتعريف بطريقة 360° لتقييم الكفاءات.

➤ ثانيا: آفاق الدراسة

- تبقى هذه الدراسة إنطلاقة لدراسات أخرى ودافعا للباحثين من أجل تقديم إضافات حول الموضوع وإثرائه، ومن بين الإشكاليات التي يمكن أن تكون مواضيع جديدة مايلي:
- تطبيق طريقة 360° لتقييم الكفاءات في المؤسسات الخدمية.
 - فعالية طريقة 360° لتقييم الكفاءات في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.
 - مدى مساهمة طريقة 450° لتقييم الكفاءات في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.
 - مدى مساهمة طريقة 720° لتقييم الكفاءات في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

شكر بحمد الله





ملخص الدراسة



الملخص:

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة مساهمة طريقة 360° في تقييم الكفاءات في مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة، ومن خلال هذا ريد توضيح العلاقة بين المتغير المستقل (طريقة 360°) والمتغير التابع (تقييم الكفاءات).

وتمت دراسة الحالة في مؤسسة مغرب بايب.....بولاية المسيلة، واعتمدنا فيها على أداة الإستبيان، حيث اخترنا عينة مكونة من خمس كفاءات بالنسبة لكل مؤسسة لتوزيع الإستبيان، واستخدمنا برمجية التحليل SPSS والتي ساعدتنا على تحليل الإستبيانات .

وفي الأخير أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة طريقة 360° لتقييم الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة فعالة ...،

الكلمات المفتاحية: طريقة 360° ، الكفاءة، تقييم الكفاءات ، حلقة الرجوع العكسي.

Abstract :

The main objective of this study is to know the contribution of the 360° method to the evaluation of competencies in the maghreb pipe foundation in m'sila, through this i want to know the independent variable (method360°) and the variable dependent on(the evaluation of competencies).

The case study was completed at maghreb pipe foundation ... in the state of m'sila and if we rely on it on the questionnaire tool where we choose a sample consisting for each institution to distribute the questionnaire and we use spss analysis programming that help us to analyse the questionnaire.

Finally, the results of the study showed that the degree of contribution of the 360° method assessing competencies in the institution under study is effective...

Key words: method360°, efficiency , competency assessment ,reverse loop.