

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت القليعة



مذكرة تخرج

للحصول على ماستر أكاديمي تخصص إدارة الموارد البشرية

دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الكفاءات
دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين

Sonelgaz

إعداد الطالبة

فراحتة تيماء

د. شكري معمر سارة	الأستاذة المشرفة
د. بوشطارة مهدي	الأستاذ رئيس اللجنة
د. محمد الحاج ليلي	الأستاذة المناقشة

السنة الجامعية 2023/2022

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين، انطلاقاً من إشكالية البحث المتمثلة في "إلى أي مدى يساهم نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد كفاءات مؤسسة سونلغاز"، وتتضح أهمية البحث في التركيز على الاهتمام بتقييم أداء الموارد البشرية من أجل كشف وتحديد النقائص والثغرات التي يتعين سدها وتطويرها.

ركزت هذه الدراسة على المتغير المستقل "تقييم أداء الموارد البشرية" والمتغير التابع "تحديد الكفاءات". تعتمد دراستنا على النهج المختلط ، قمنا بتوزيع 60 استبيان في المديرية وتحصلنا على 47 جواباً، تم إجراء التحليل بواسطة برنامج SPSS. كما تم إجراء دراسة نوعية من خلال إجراء مقابلتين مع رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين ورئيس مصلحة الموارد البشرية. توصلنا إلى وجود علاقة تأثير بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الكفاءات، تقييم أداء الموارد البشرية، تحديد الكفاءات.

Résumé

Cette étude visait à éclaircir la relation entre l'évaluation des performances des ressources humaines et l'identification des compétences au sein de la direction de la distribution de l'électricité et du gaz de Boulogne. Elle s'est basée sur la problématique de recherche suivante : "Dans quelle mesure le système d'évaluation des performances des ressources humaines contribue-t-il à l'identification des compétences de l'entreprise Sonelgaz ?" L'importance de cette recherche réside dans la focalisation sur l'évaluation des performances des ressources humaines afin de détecter et de développer les lacunes et les faiblesses qui doivent être corrigées.

Cette étude s'est concentrée sur la variable indépendante "évaluation des performances des ressources humaines" et la variable dépendante "identification des compétences". Notre étude repose sur une approche mixte, où nous avons distribué 60 questionnaires au sein de la direction et obtenu 47 réponses. L'analyse a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS. De plus, nous avons effectué une étude qualitative en menant des entretiens avec le responsable du développement des ressources humaines et de la formation, ainsi qu'avec le responsable des ressources humaines. Nous avons conclu à l'existence d'une relation d'impact entre l'évaluation des performances des ressources humaines et l'identification des compétences.

Mots clés : gestion des ressources humaines, compétences, évaluation des performances des ressources humaines, identification des compétences.

Abstract

This study aimed to clarify the relationship between the evaluation of human resources performance and the identification of skills within the direction of the distribution of electricity and gas in Boulogne. It was based on the following research problem: "To what extent does the human resources performance evaluation system contribute to the identification of the skills of the Sonelgaz company?" The importance of this research lies in the focus on the evaluation of human resource performance in order to detect and develop gaps and weaknesses that need to be corrected.

This study focused on the independent variable "human resources performance evaluation" and the dependent variable "skills identification". Our study is based on a mixed approach, where we distributed 60 questionnaires within management and obtained 47 responses. The analysis was performed using SPSS software. In addition, we carried out a qualitative study by conducting interviews with the head of human resources development and training, as well as with the head of human resources. We concluded that there is an impact relationship between the evaluation of human resources performance and the identification of skills.

Keywords: human resources management, skills, human resources performance evaluation, skills identification.

شكر وتقدير

أشكر الله القدير أولاً على إعطائي الشجاعة والصبر وفوق كل شيء الصحة لإكمال هذا العمل.

أشكر مشرفتي الدكتورة **شكري معمر سارة** على نصائحها واقتراحاتها وتشجيعها شكراً جزيلاً لك على كل المساعدة التي قدمتها لي لتحقيق هذه الرسالة.

أود أن أشكر في نفس الوقت مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين للترحيب بي في مقرها لتنفيذ فترة التدريب، ولاسيما رئيسة مصلحة الموارد البشرية **علاوي إيمان** التي أعطتني دائماً وقتها لتوجيهي، وكذلك جميع موظفي المديرية الذين ساهموا في هذا العمل.

كما أعرب عن امتناني لوالدي الأعزاء الذين أرشدوني وألهموني طوال حياتي شكراً لكم على نصائحكم ودعمكم طوال رحلتي حفظكم الله وأدامكم نورا لدربي.

لكل إخوتي وأهل وإياد وأختي **شيماء** الذين شجعوني وقبل كل شيء آمنوا بي.

أود أن أشكر جميع الذين ساهموا بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق هذا العمل ولن أنسى رفيقة دربي وعمري **مريم** مصدر دعم وراحة.

أود أن أشكر صديقتي **أميمة ولطيفة** وسارة على مساعدتهن ودعمهن طوال مسيرتي الدراسية في

ENSM

بالنسبة لزملائي ورفاقي، كان هذان العامان مليئان بالأحداث، فقد أمضينا العديد من الأوقات السعيدة معاً مثل الأوقات الصعبة، وتمكنا من التغلب على كل هذا من خلال البقاء متحدين ومساعدة بعضنا البعض، هذه اللحظات عززت علاقتنا، أصبحنا عائلة، شكر خاص لـ **MRH Family** الذين لولاهم لما كانت هذه التجربة عظيمة بالتأكيد.

يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير للمدرسة الوطنية العليا للمناجمنت التي كانت السبب الرئيسي لهذا النجاح وأتقدم بالشكر لكل الأساتذة على الجهود التي بذلوها لا أضع الله لكم أجراً وكسافاً من العافية دهرًا.

قائمة المحتويات

	الملخص
	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة عامة
	الفصل الأول: عرض الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي
9	الدراسات السابقة
15	الإطار المفاهيمي
15	المبحث الأول: نظام تقييم أداء الموارد البشرية
15	المطلب الأول: تقييم أداء الموارد البشرية
21	المطلب الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
22	المطلب الثالث: معايير ومجالات استخدام تقييم أداء الموارد البشرية
28	المبحث الثاني: كفاءات الموارد البشرية
28	المطلب الأول: مفهوم وأبعاد كفاءات الموارد البشرية
30	المطلب الثاني: مستويات كفاءات الموارد البشرية
31	المطلب الثالث: أنواع وخصائص كفاءات الموارد البشرية
	الفصل الثاني: التعرف على ميدان الدراسة والمنهجية المتبعة
35	المبحث الأول: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين
35	المطلب الأول: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين
36	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين
38	المطلب الثالث: قسم الموارد البشرية
42	المبحث الثاني: المنهجية المتبعة للدراسة
42	المطلب الأول: المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات وعينة الدراسة
42	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة
47	المطلب الثالث: التصميم الإحصائي للدراسة
	الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

52	المبحث الأول: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الخصائص الشخصية للعيينة
52	المطلب الأول: توزيع الأفراد حسب الجنس والعمر
54	المطلب الثاني: توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي والخبرة والرتبة
85	المطلب الثالث: معلومات حول المستجوبين
85	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة
85	المطلب الأول: نتائج المنهج الكمي
66	المطلب الثاني: نتائج المنهج النوعي
72	المطلب الثالث: تحليل الارتباط واختبار الفرضيات
82	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
82	المطلب الأول: مناقشة نتائج المنهج الكمي
84	المطلب الثاني: مناقشة نتائج المنهج النوعي
87	المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات
90	الخاتمة
92	قائمة المراجع
96	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
21	معايير تقييم الأداء	01
44	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة	02
45	فئات سلم ليكرت الخماسي ودلالاتها	03
47	صدق واتساق فقرات المحور الأول تقييم أداء الموارد البشرية	04
48	صدق واتساق فقرات المحور الثاني تحديد الكفاءات	05
49	معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	06
52	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	08
54	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	09
55	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	10
56	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	11
58	معلومات حول المستجوبين	12
58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تقييم أداء الموارد البشرية	13
61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تحديد الكفاءات	14
66	عرض إجابات المستجوب الأول حول تقييم أداء الموارد البشرية	15
67	عرض إجابات المستجوب الثاني حول تحديد الكفاءات	16
68	الدلائل التي يسترشد بها في تحقيق درجة السلوك	17
68	ترجمة الدلائل إلى عدد من النقاط المحددة لدرجات	18
69	عرض إجابات المستجوب الأول حول تحديد الكفاءات	19
71	عرض إجابات المستجوب الثاني حول تحديد الكفاءات	20
71	علاقة الارتباط بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات	21
72	علاقة الارتباط بين تحضير نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات	22
73	علاقة الارتباط بين تنفيذ نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات	23
74	نتائج اختبار الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الأولى	24
75	نتائج تحليل التباين ANOVA بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات	25
75	معاملات الانحدار الخطي البسيط بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات	26

77	نتائج اختبار الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الثانية	27
77	نتائج تحليل التباين ANOVA بين تحضير نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات	28
78	معاملات الانحدار الخطي البسيط بين تحضير نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات	29
79	نتائج اختبار الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الثالثة	30
80	نتائج تحليل التباين ANOVA بين تنفيذ نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات	31
80	معاملات الانحدار الخطي البسيط بين تنفيذ نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات	32

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
20	أهداف تقييم أداء الموارد البشرية	01
27	مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء	02
28	البنية التمثيلية للكفاءة	03
29	الأبعاد الأساسية للكفاءة	04
37	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين	05
38	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين	06
52	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
53	توزيع أفراد العينة حسب العمر	08
54	توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي	09
56	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	10
57	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	11

مقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية مجالاً مهماً من مجالات إدارة الأعمال التي تركز على إدارة العاملين. وقد تشمل مسؤوليات إدارة الموارد البشرية تعيين العاملين الجدد واختيارهم، وتدريب العاملين الحاليين وتطويرهم، وإدارة الأداء، والتعويضات والاستحقاقات، وإدارة النزاعات وعلاقات العمل،...

وتتمثل الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في الاستفادة إلى أقصى حد من الموارد البشرية للمؤسسة لتحقيق أهدافها. للقيام بذلك، يعمل المتخصصون في إدارة الموارد البشرية عن كثب مع المديرين التنفيذيين والعاملين لفهم احتياجات المؤسسة وكفاءات العاملين لإنشاء خطط فعالة لإدارة الموارد البشرية.

تشمل الكفاءات الرئيسية للنجاح في إدارة الموارد البشرية الاتصال الفعال والتفكير النقدي وحل المشكلات وإدارة التغيير وإدارة المشاريع والمعرفة بقوانين ولوائح العمل.

يمكن أن تساعد إدارة الموارد البشرية الفعالة المؤسسة في جذب العاملين الموهوبين والاحتفاظ بهم وتطويرهم، مما قد يساهم في نمو المؤسسة ونجاحها.

تعتبر الموارد البشرية عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسة لأنها مسؤولة عن إدارة رأس المال البشري لها وتحسينه. ويمكن أن تشمل مسؤوليات الموارد البشرية فيما يلي:

✓ توظيف العاملين الجدد واختيارهم؛

✓ تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم؛

✓ إدارة الأداء وتقييم العاملين؛

✓ إدارة استحقاقات العاملين وتعويضاتهم؛

✓ إدارة النزاعات وعلاقات العمل؛

✓ الامتثال لقوانين ولوائح العمل.

وبالتالي، فإن الموارد البشرية عنصر أساسي في أي مؤسسة وهي المسؤولة عن إدارة دورة حياة العاملين بأكملها، من التوظيف إلى التقاعد أو ترك المؤسسة. يجب أن يكون لدى المتخصصين في الموارد البشرية الاتصال وحل المشكلات وإدارة المشاريع وإدارة التغيير والمعرفة بقوانين العمل ومهارات القيادة لإدارة وتسيير رأس المال البشري للمؤسسة بشكل فعال.

تقييم الأداء هو عملية يتم من خلالها تقييم أداء الموظفين على أساس أهداف وتوقعات عملهم. يمكن القيام به بشكل رسمي أو غير رسمي، وعادة ما يتم ذلك في فترات منتظمة، مثل مرة واحدة في السنة. ويتمثل الهدف الرئيسي لتقييم الأداء في تحديد مواطن القوة والضعف لدى العاملين، فضلا عن المجالات التي يمكنهم تحسينها. كما يحدد فرص التنمية ويعترف بالإنجازات ويقدم تعليقات بناءة للعاملين.

هناك عدة طرق لتقييم أداء العاملين، بما في ذلك التقييم القائم على الأهداف والذي يركز على الإنجازات مقابل الأهداف المتفق عليها، والتقييم القائم على الكفاءة، والتركيز على الكفاءات الرئيسية المطلوبة للعمل، والتقييم 360° الذي يجمع التعليقات من مختلف المصادر.

ويمكن أن يكون قياس الأداء أداة مفيدة لإدارة الموارد البشرية لأنه يقيس فعالية إدارة الأداء ويتخذ قرارات بشأن الترقية والتطوير المهني وتعويض العاملين.

ومع ذلك، من المهم ملاحظة أن تقييم الأداء يمكن أن يشكل أيضا تحديات وقيودا، مثل ذاتية القائمين بالتقييم، وصعوبة قياس جوانب معينة من الأداء، وخطر الآثار السلبية على دوافع العاملين ورضاهم إذا ما أسيء إدارته.

وتقييم الموارد البشرية ممارسة أساسية لقياس أداء العاملين ككل. تسمح تقييمات الموارد البشرية للمديرين بتحديد ما إذا كان العاملون يحققون أهداف العمل، وتحديد مجالات التحسين وتقديم تعليقات بناءة للعاملين.

الإشكالية

نظرا لأهمية موضوعنا وباعتبار مؤسسة سونلغاز واحدة من أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، فهي مطالبة بتبني استراتيجية موضوعية للتأكد من جودة أدائها بحيث لا يمكنها تحقيق ذلك دون إدارة الموارد البشرية، باعتبار العنصر البشري هو الأساس والعامل الرئيسي لما لديه من قدرة على الاختراع والابداع والتغلب على الصعوبات واستغلالها في مصالحه والتقدم نحو الأمام. وبالتالي فإن نجاح المؤسسة يعتمد على عنصرها البشري وذلك لقيامه بالعديد من العمليات أهمها تقييم الأداء الذي يعد من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يتيح فرصة الاستغلال الأمثل للمورد البشري، ويمكن تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة وتحديد المزايا وكذا نقاط الضعف وتطويرها. لذلك يجب التأكد من تطبيق نظام تقييم أداء بشكل دقيق وبمشاركة جميع الأطراف واستخدام كافة الأدوات على أكمل وجه.

اعتمدنا في بحثنا على بعض الأبحاث السابقة التي قام بها الباحثون حول موضوع تقييم أداء الموارد البشرية، وانطلقنا من النتائج التي توصلوا إليها لبناء إشكالية بحثنا والفرضيات التي سنعتمد عليها خلال دراستنا.

- إلى أي مدى يساهم نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد كفاءات مؤسسة سونلغاز؟

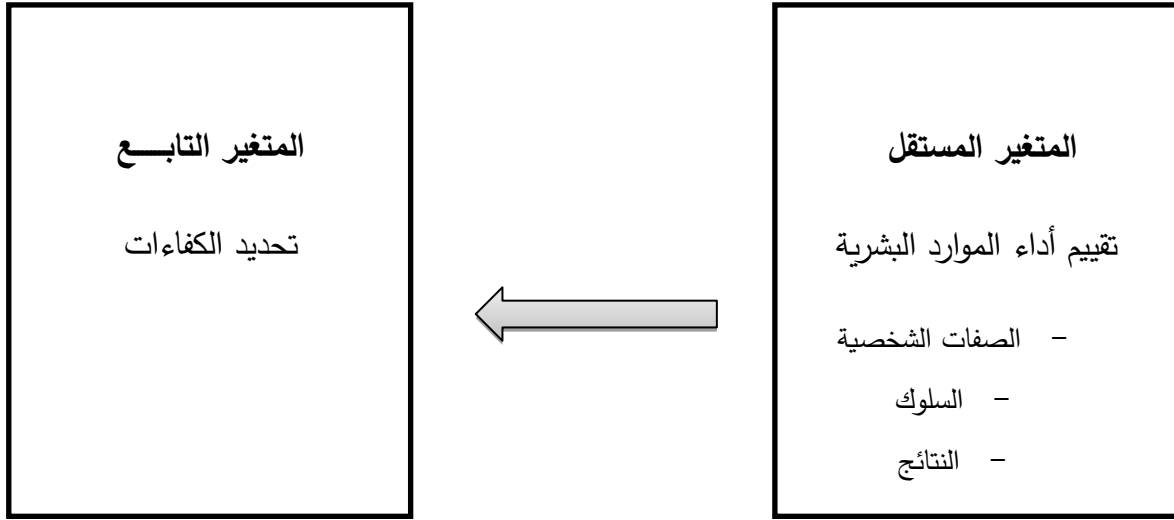
الأسئلة الفرعية

- هل هناك علاقة ارتباطية بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين؟
- هل هناك علاقة ارتباطية بين عملية تحضير نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين؟
- هل هناك علاقة ارتباطية بين عملية تنفيذ نظام تقييم وتحديد الكفاءات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين؟

فرضيات البحث

- تعتبر فرضية البحث إجابة مسبقة لأسئلة الدراسة، وبناء على نتائج أبحاث الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها، قمنا بطرح الفرضيات التالية:
- توجد علاقة ارتباطية قوية وطرديّة بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين.
 - توجد علاقة ارتباطية قوية وطرديّة بين عملية تحضير نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين؛
 - توجد علاقة ارتباطية قوية وطرديّة بين عملية تنفيذ نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين.

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

أسباب اختيار الدراسة

- ارتباط الموضوع بمجال تخصصي إدارة الموارد البشرية؛
- تقييم الأداء هو استراتيجية لتتعرف من خلالها المؤسسة على كفاءات عامليها؛
- التقييم هو أداة تستطيع من خلالها المؤسسة تحديد نقاط قوتها وضعفها؛
- الميل للاطلاع على موضوع إدارة الموارد البشرية؛
- معرفة كيفية تطبيق نظام تقييم الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة

◀ الأهمية العلمية

يهدف هذا البحث إلى شرح نظام تقييم أداء الموارد البشرية وأهمية هذا الأخير في الإدارة الحديثة، وذلك بالاعتماد على المقالات والمجلات المتخصصة والبحوث التي لها صلة بموضوع بحثنا.

◀ الأهمية الإدارية

يتركز بحثنا حول أهمية نظام تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة ومدى اهتمام المدراء بهذا الأخير، بهدف استخلاص وتحديد كفاءات العاملين في المؤسسة.

أهداف الدراسة

- الإحاطة بموضوع تقييم الموارد البشرية في اكتشاف الكفاءات؛
- معرفة مستوى كفاءات العاملين داخل مؤسسة سونلغاز؛
- معرفة وفهم دور عملية التقييم داخل مؤسسة سونلغاز في اكتشاف الكفاءات؛
- معرفة خطوات عملية تقييم الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز.

مجالات الدراسة

تمثل مجال الدراسة فيما يلي:

◀ **المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين

◀ **المجال الزمني:** استغرقت الدراسة الميدانية ثلاثة أشهر من 2023/02/19 إلى

2023/05/19

◀ **المجال البشري:** تم توزيع الاستبيان على عينة تضم 60 عامل، وتم القيام بمقابلتين مع

المسؤولين عن عملية التقييم.

هيكـل الدراسة

للإجابة على الإشكالية والتأكد من صحة الفرضيات، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، والتي تتضمن:

الفصل الأول يحتوي على الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي الذي يحتوي بدوره على مبحثين، حيث خصص المبحث الأول لتقييم أداء الموارد البشرية يليه المبحث الثاني الذي يتناول فيه كفاءات الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فقد خصص فيه مبحثين، المبحث الأول التعرف على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين، وفي المبحث الثاني قمنا بعرض المنهجية المتبعة للدراسة.

في الأخير يليه الفصل الثالث الذي خصص لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة من خلال ثلاث مباحث، المبحث الأول قمنا بعرض وتحليل نتائج خصائص العينة، والمبحث الثاني قمنا بعرض وتحليل إجابات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة، أما المبحث الثالث قمنا بمناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تقييم أداء الموارد البشرية بحيث سنعرض عليكم بعض آخر وأبرز المقالات المتداولة في الفترة الأخيرة، كما سنتطرق كذلك إلى الإطار المفاهيمي والذي يتضمن مجتئين، المبحث الأول للتعرف على أساسيات نظام تقييم أداء الموارد البشرية، والمبحث الثاني كذلك يتضمن أساسيات حول الكفاءات الموارد البشرية.

الدراسات السابقة

تعددت الأبحاث حول موضوع تقييم الأداء، ومن بين الدراسات التي لها صلة بموضوع بحثنا:

المقالات باللغة الفرنسية

الدراسة 01

(Achouak CHOUCHANE 2021) « l'évaluation, le contrôle des salariés et la performance organisationnelle »

الهدف من هذا المقال يتعلق بممارسات الإدارة حسب الكفاءات (تقييم ومراقبة الموظفين داخل الشركات التونسية) لتحفيز وتوجيه الموظف في تطوره الشخصي في معرفته ومهارته في مكان العمل لتحسين الأداء التنظيمي وتحديد العلاقة بين تقييم الموظف والأداء التنظيمي، وبين مراقبة الموظفين والأداء التنظيمي. وتم توزيع استبيان على 270 شركة تونسية والذي ساعدها للوصول إلى نتيجة تؤكد أنه من المهم ملاحظة أن التقييم الدوري وتقليل الرقابة الدائمة يؤديان إلى تغيير في كفاءة عمل الموظفين والأداء التنظيمي للشركة، مع افتراض أن الموظف التونسي سيستفيد من التقييم الذاتي والرقابة الذاتية.

الدراسة 02

(DILMLI Soumaya 2020) « Le capital humain, évaluation et performance des équipes dans la PME marocaine : quelles opportunités et quels enjeux ? »

كان الهدف من المقال إبراز أهمية تقييم رأس المال البشري في الشركات المغربية الصغيرة والمتوسطة، استندت على تعريف إيريك كامبوي في كتابه على التقييم أنه نشاط يقوم عليه أي ممارسة اجتماعية بمجرد اتخاذ أي قرار، واعتمدت في دراستها على المقابلة والاستبيان لجمع المعلومات وتم توزيع

الاستبيان على 120 شركة صغيرة ومتوسطة ، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تقييم رأس المال البشري هو المفتاح للحفاظ على الأداء، ويمثل التقييم لحظة مهمة للشخص الذي يتم تقييمه، ومع ذلك فإنه يظل لحظة حاسمة للمقيم أيضا، لأنه يعتبر لحظة مميزة تساعد على التراجع عن ممارسته الإدارية ولديها رؤية أفضل لخطوط العمل التي سيتم إنشاؤها، كما أنه من المفيد للشركة تقييم أداء موظفيها لأنه يضمن التدريب، يمكن للشركة الآن معرفة الأولويات ووضع خطط وبرامج تدريبية مناسبة.

الدراسة 03

(Sara BOUDJANA et Hasna Amina MESSAID 2020) « L'évaluation de la performance individuelle une pratique RH déséquilibrée : entre levier de performance organisationnelle mis en œuvre par le top management et pratique injuste perçue par les collaborateurs d'entreprise »

هدفت الدراسة إلى تحليل تصور الموظفين لممارسة تقييم الأداء الفردي واعتمدت على Campbell في تعريفه الذي يشير إلى أن أداء العمل الفردي هو مجموعة من السلوكيات أو الإجراءات ذات الصلة بأهداف المنظمة ويمكن قياسها من حيث مستويات الكفاءة والمساهمات في الأهداف، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتم توزيعه على 1200 عامل، وتوصلت إلى أنه يجب أن يكون تقييم الأداء الفردي السنوي مفيدا لإدارة الموارد البشرية، ومثمرا فيما يتعلق بتوقعات الموظفين لتحديد إجراءات الموارد البشرية التي يتعين اتخاذها فيما يتعلق بموظفيها، من حيث التدريب المهني، وإدارة الحياة المهنية و/أو المكافآت.

الدراسة 04

(Moufida DJOUHARA 2018) « l'évaluation RH en Algérie : un outil au service du développement professionnel »

والهدف من هذا المقال هو الدعوة للاهتمام بممارسة تقييم الموارد البشرية داخل الشركات الجزائرية. ولفت انتباه المهنيين والباحثين إلى أهمية هذه الأداة في تطوير المؤسسات، واعتمدوا في دراستهم على كاسبر ويبر ومعاونيه "يجب جمع المعلومات ذات الصلة وفحصها وتحليلها بشكل منهجي من معايير صريحة وضمنية من أجل إعطاء قيمة وإصدار حكم وتقرير التصرف وفقا لذلك"، وتوصلت الباحثة إلى نتيجة مفادها أن التقييم أداة أساسية لتنمية قدرات الموظفين، فليس بالضرورة صحيحا أن جميع المنظمات تتناسبه لجعله أساسا لقراراتها المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

المقالات باللغة العربية

الدراسة 01

(خالد رجم، محمد الأمين شربي، هدى الله دباش 2018) بعنوان "تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية"، الهدف من هذا المقال هو إبراز فاعلية تطبيق نظام تقييم أداء العاملين ومدى تأثيره على مستوى أدائهم ومستويات الرضا والتأكيد على أهمية تطبيقه خاصة للعاملين، حيث يخافون منه وفي معظم الحالات يعتقدون أن النظام هو فقط لاستدراج أخطائهم وتطبيق العقوبات، واعتمدوا في مقالهم على تعريف محفوظ أحمد جودة لتقييم أداء العاملين وقال "أنه يتعلق بتحليل سلوك العاملين أو أدائهم وإصدار حكم عليهم"، واعتمدوا في دراستهم على كل من المقابلة والاستبيان كأدوات لجمع المعلومات، حيث تم توزيع 79 استبيان في المؤسسة، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها أن المؤسسة تعتبر أن عملية التقييم إجراء روتيني سنوي بواسطة استمارة

تقييم وهذا ما تم تأكيده من خلال نتائج الاستبيان. وتوصلوا من خلال المقابلة إلى نتيجة مفادها أن المؤسسة لم تحقق أهدافها التي وضع من أجلها نظام التقييم، وأنها لا تستعمل نتائج بحيث كونه لا يخدم قراراتها الإدارية.

الدراسة 02

(محمد البشير مبيرك، حنان زمور 2022) في مقالهما "محاولة تقييم أداء إدارة الموارد البشرية باستخدام بطاقة أداء الموارد البشرية في المؤسسة الميدانية جن جن"، كانت تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء إدارة الموارد البشرية من خلال بطاقة أداء الموارد البشرية وتوضيح كيفية عمل نموذج بطاقة أداء الموارد البشرية في محل الدراسة، وكذا توفيره حتى يتسنى لهم الاستفادة منه في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يتم تسجيل تحسن ملحوظ في أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الميدانية جن جن، حيث سجل نتيجة جيدة سنة 2019 قدرت بـ 79.27% وهي أحسن نتيجة أداء لإدارة الموارد البشرية، وسجل نتيجة جيدة سنة 2018 قدرت بـ 73.05%، ونتيجة متوسطة سنة 2017 قدرت بـ 58.99% ونتيجة جيدة سنة 2016 قدرت بـ 73.76%، وهذا راجع أساسا إلى النتائج المالية الجيدة للمؤسسة والتي انعكست إيجابا على البعد المالي لأداء إدارة الموارد البشرية، حيث حقق هذا البعد نتيجة قدرت بـ 35.5% من أصل 25%.

الدراسة 03

في مقال آخر من إعداد (بوعلاية عائشة 2021) تحت عنوان "نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار"، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استخدام أنظمة تقييم أداء العاملين على أدائهم الوظيفي ومعرفة مدى فعاليته في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، مست الدراسة عينة من الموظفين الإداريين بجامعة أدرار، تم توزيع استبيان على

120 موظف، توصلت الباحثة إلى نتائج أهمها وجود علاقة أثر مباشرة وغير مباشرة على أداء الموظفين، وأوصت على ضرورة ربط معايير التقييم بشكل واقعي مع العملية المراد تحقيقها من أجل تحسين الأداء.

الدراسة 04

حسب الباحثان (علا ميمي، شبلي سويطي 2019) في مقالهما تحت عنوان "نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني"، هدفت هذه الدراسة إلى عرض تجربة ديوان الموظفين العام في تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين، مست هذه الدراسة 88 موظفا لديوان الموظفين العام وتم توزيع الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وخرجت هذه الأخيرة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لواقع نظام تقييم الأداء الوظيفي للديوان، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها تطوير نماذج تقييم الأداء الوظيفي للديوان، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات على رأسها تطوير نماذج تقييم الأداء الوظيفي بشكل دوري والاستناد إلى بطاقة الوصف الوظيفي للمسميات الوظيفية في المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم.

الدراسة 05

في مقال آخر من إعداد (الأستاذ نوري محمد 2014) بعنوان "أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، هدف البحث إلى توضيح أهمية أنظمة التقييم في تنمية الموارد الاقتصادية في المؤسسات الجزائرية مرهون بحسن استخدام أساليب تقييم الأداء وتدريب القائمين عليه وأكدوا على إلزامية إعطاء الأولوية لمبدأ الكفاءة والمردودية الفعلية بما يخدم مصلحة المؤسسة والعامل على حد سواء.

تطرق العديد من الباحثين إلى موضوع تقييم أداء الموارد البشرية، الفرق بين كل دراسة والأخرى أن كل باحث ربط موضوع تقييم أداء الموارد البشرية بمتغير مختلف، أما بالنسبة لموضوع بحثنا ربطناه بتحديد الكفاءات، ومن خلال الإشكالية المطروحة نود معرفة دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الكفاءات، وبالتالي سنتطرق من خلال دراستنا إلى متغيرين، متغير مستقل وهو تقييم أداء الموارد البشرية، ومتغير تابع يتمثل في تحديد الكفاءات، وذلك من أجل استخلاص مدى مساهمتهم في إنتاجية المؤسسة وربحياتها و المحافظة على بقاءها ونموها.

الإطار المفاهيمي

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية وذلك لأنها تلعب دور هام في تحديد مدى قدرة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان حسن أدائها، ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على أهم ما جاء حول تقييم أداء الموارد البشرية ودورها في تحديد الكفاءات.

المبحث الأول: نظام تقييم أداء الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف إلى مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وأهمية هذا النظام وكذا أهم الأهداف التي يسمو إليها.

المطلب الأول: تقييم أداء الموارد البشرية

1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية سنقوم بتحديد المصطلحات المكونة له وهي:

- مفهوم التقييم
- عرفها Claude BILLET "هي تقدير أو إصدار حكم قيمي لشخص أو مؤسسة بناء على معلومات لاتخاذ قرار، وأيضا فهم وتوضيح الإجراء لاتخاذ قرار دقيق لتسلسل الأحداث". (BILLET, 2021/2022, p. 11)
- كما عرفها Caspar Pierre ومعاونيه أنه "عملية جمع وفحص وتحليل بطريقة منهجية، من أجل إعطاء قيمة، وإصدار حكم واتخاذ قرار بالتصرف وفق ذلك". (Autissier & Bladine, Simonim , 2009)

- بالإضافة إلى تعريف (Petit JEAN (1984) إجراء التقييم بأنه تقييم لدرجة نجاح التدريب المهني الذي لا يتحقق إلا بربط النتائج التي تم الحصول عليها بمعيار ثابت مسبقاً". (BOUZID & Hadjila DJERBI , 2022, p. 732)

← ومنه نستنتج أن التقييم هو عملية جمع وتحليل المعلومات لتقييم قيمة أو جودة أو أداء أو نظام أو برنامج أو فرد، وينطوي ذلك عادة على تحديد ما إذا كانت الأهداف قد تحققت وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم توصيات لتحسين النتائج في المستقبل.

• مفهوم الأداء

- عرفه Motowidlo أنه هو "القيمة الإجمالية المتوقعة من خلال تنظيم حلقات من السلوك المنفصل من قبل الفرد خلال فترة زمنية معينة". (T.Brannick & Edward L.Levinz, 2002 , p. 10)

- حسب Gilbert et Yalenios "يشير الأداء إلى مستوى تحقيق الأهداف و النتائج". (T.Brannick & Edward L.Levinz, 2002)

- الأداء هو إنجاز أو نتيجة أو نجاح رائع يحققه شخص أو فريق في مجال معين. (www.toupie.org)

← ومنه يمكن تعريف الأداء بأنه إنجاز أو تحقيق هدف أو مهمة محددة، ويشير أيضا إلى نوعية ومستوى الامتياز الذي يتحقق في نشاط أو وظيفة أو دور معين.

• مفهوم الموارد البشرية

- هي مجموع الناس العاملين في المؤسسة، تتقاضى لقاء ذلك تعويضات تتمثل في رواتب، أجور ومزايا وظيفية، تقدم الموارد البشرية للمؤسسة مساهمات على شكل مؤهلات، كفاءات، مهارات... الخ. (عقيلي، 2009، صفحة 11)

- مجموعة من الأفراد والجماعات التي تشكل منظمة في وقت معين، تختلف في التكوين، الخبرة، السلوك، المواقف والتطلعات وكذلك في الوظيفة والمستوى التنفيذي والمسار الوظيفي. (هيشر، 2015، صفحة 18)

- هي وظيفة أو إدارة في مجال إدارة الأعمال، والتي تنظم وتعزز أداء رأس المال البشري في المؤسسة من أجل زيادة الإنتاجية. (www.definitions360.com)

← ومنه نستنتج أن الموارد البشرية هو مجال يركز على إدارة الأفراد في المؤسسة، وهي المسؤولة عن إدارة مختلف الجوانب المتصلة بالعاملين، وتؤدي دورا هاما في تهيئة بيئة عمل إيجابية ومنتجة.

● مفهوم إدارة الموارد البشرية

- عرفها Schuler "أنها من المجموعة من الوظائف والأنشطة التي تستخدم لإدارة المورد البشري بأسلوب بعيد عن التميز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة". (يحياوي، صفحة 04)

- وعرفها Flippo أنها "تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة". (يحياوي، صفحة 04)

- مجموعة النظم الموضوعية لتنظيم الموارد البشرية واستخدامها وتطويرها، أي الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة. (www.appvizer.fr)

← من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الممارسات والسياسات الرامية إلى إدارة الموارد البشرية للمنظمة بفعالية وكفاءة، ويشمل التخطيط، التوظيف، الاختيار، التدريب، التطوير و إدارة علاقات العمل وغيرها من الوظائف الإدارية،

وتعد إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية لأنها تساعد على زيادة إمكانات العاملين إلى أقصى حد وتهيئة بيئة عمل داعمة لجميع أعضاء المؤسسة.

● مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

- وفقا لـ CHLOE Guillot "تقييم الموارد البشرية هو حكم يتم اتخاذه على سلوك العامل أثناء ممارسة وظائفه". (GUILLOT-SOULEZ, 2021, p. 33)

- وفقا لـ Davide Alice وآخرون "تقييم الأداء هو عملية تسهم في إدارة العاملين من أجل تحقيق الأداء الأمثل عن طريق إيجاد فهم مشترك للأهداف التي يتعين تحقيقها وعن طريق توجيه ودعم الأفراد الذين سيكلفون تحقيق هذه الأهداف". (Alice & et al, 2011, p. 333)

- هي تقييم الجانب السلوكي في المؤسسة، يركز على كفاءة العامل وقدراته ومدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة. (جودة، 2010، صفحة 11)

- تتعلق عملية تقييم الأداء بتحليل سلوك العاملين وأدائهم وإصدار حكم يمد متخذي القرار في المؤسسة بالمعلومات اللازمة عن أداء هؤلاء العاملين. (جودة، 2010، صفحة 11)

← ومنه نستنتج أن تقييم أداء الموارد البشرية هو عملية تقييم مساهمة ونتاج الموظفين داخل المنظمة، ويهدف إلى قياس فعالية أداء العاملين مقابل أهداف المؤسسة ومعايير الأداء وتوقعات أصحاب العمل.

ويمكن استخدام تقييم أداء الموارد البشرية كأساس لقرارات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك الترقية والتعويض والتدريب وتنمية قدرات العاملين، كما يمكن أن يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين والمؤسسة ككل، ووضع خطط عمل لتحسين الأداء الفردي والجماعي.

2- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر نظام تقييم أداء الموارد البشرية من أهم العوامل التي توفر للمؤسسة ميزة التنافس وكشف نقاط القوة والضعف لعاملها ومدى اتقانهم لمهامهم، تكمن أهمية عملية تقييم أداء الموارد البشرية وفق ثلاث مستويات وهي:

- **على مستوى المنظمة:** يهدف نظام تقييم الأداء في تكوين مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي بين العامل ورئيسه، وكذلك استثمار قدرات العاملين وبالتالي رفع مستوى أدائهم وتطوير قدراتهم، كما يهدف إلى ضمان نجاح وسلامة أساليب الإدارة في اتخاذ القرارات وتحقيق أهدافها. (الرحمان، 2014، صفحة 44)
- **على مستوى المديرين:** خلق التواصل بين الموظفين والمدراء وزيادة التعارف بينهم ورفع مستوى العلاقات مما يسمح بحل مشاكل العمل بسهولة، والتعرف بشكل أدق على مستوى أداء العاملين، وتنمية قدرات المدير في الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات بشكل أصح.
- **على مستوى المرؤوسين:** تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين والاجتهاد في عملهم ومحاولة تطوير مستويات أدائهم للحصول على المكافآت ونجنب العقوبات، واقتراح أساليب جديدة لتطوير بيئة المؤسسة وسلوك الموظفين بصورة مستمرة.

3- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

تسعى عملية تقييم أداء الموارد البشرية للعديد من الأهداف أهمها:

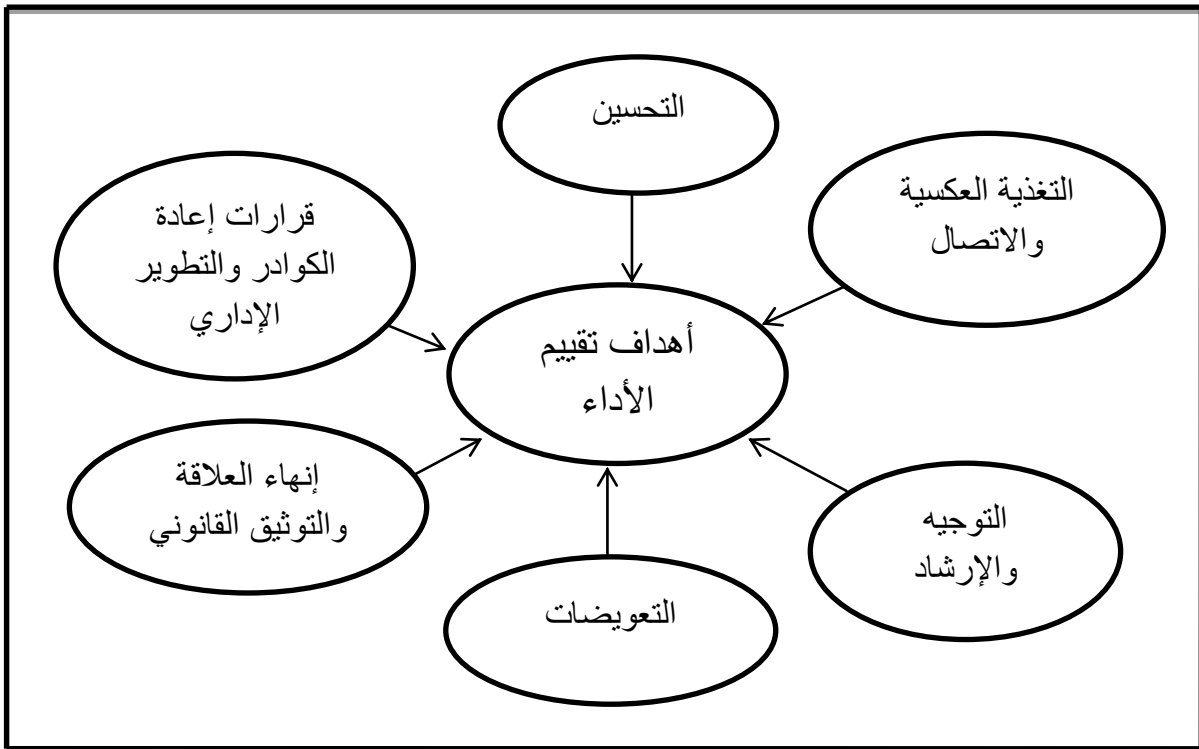
- **الأهداف الاستراتيجية:** تهدف عملية التقييم إلى ربط وتكامل أنشطة العمال بأهداف المنظمة. يركز الهدف الاستراتيجي على مبدأ المرونة في الاستجابة للتغيرات في البيئة، بما يؤمن حالة التكيف ومحاولات اغتنام الفرص. وهذا سبب لحاجة العاملين إلى تبني سلوكيات تتماشى مع

المواقف المضطربة، وهنا إشارة إلى ضرورة مراعاة الهدف التنموي.(مراد، 2013، صفحة

(57)

- **الأهداف التطويرية:** يتم من خلال تحديد نقاط ضعف العمال استعدادا للتغلب عليها، من خلال إبراز نقاط الضعف، فإنه يؤدي إلى تقوية أداء الأفراد العاملين وكذلك زيادة تحفيز الموظفين باستخدام الموضوعية في عملية التقييم.
- سنتطرق في الشكل الموالي إلى أهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية من خلال نظام تقييم الأداء:

شكل رقم 01: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: الأستاذة الدكتورة نوال يونس محمد آل مراد 2013، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها، ص56.

المطلب الثاني: معايير تقييم أداء الموارد البشرية

معايير تقييم الأداء تعني العناصر التي تستخدم كأعمدة للتقييم، وفيما يلي أهم المعايير:

- **معايير الصفات الشخصية:** وهي تعني الخصائص الإيجابية التي يمتلكها الفرد عند أداء عمله من أجل السماح له بأداء هذا العمل بنجاح. ومن الأمثلة عن ذلك: الفهم، دوافع العمل، التوازن العاطفي والصدق.
- **معايير سلوك الأداء:** عند تقييم سلوك العامل يكون التركيز على الأفعال والسلوكيات والعادات التي يتبعها في أداء عمله، حيث يمكننا قياس مدى سلوك العامل يكون تركيز على الأفعال والسلوكيات والعادات التي يتبعها في أداء عمله، حيث يمكننا قياس مدى سلوك الفرد على أساس احترام ساعات العمل، التعامل مع شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، العمل الجاد، التعاون مع الزملاء، حل المشكلات واتخاذ القرار.
- **معايير نتائج الأداء:** تمثل النتائج النهائية للأداء وغالبا ما يسهل قياسها، تتمثل في كمية الإنتاج، جودة الإنتاج، الوقت المستغرق، عدد حوادث العمل وتكلفة الإنتاج. (رجم، دباش، و شربي، 2018، صفحة 12)

ويمكن توضيح معايير تقييم الأداء حسب الجدول أدناه:

جدول رقم (01): معايير تقييم الأداء

معايير التقييم	التقييم على أساس النتائج	التقييم على أساس السلوك	التقييم على أساس الشخصية
عناصر التقييم	كمية الإنتاج الفعلي جودة لإنتاج الفعلي مدة الإنتاج الفعلي	الانضباط في العمل المواظبة على العمل العلاقات في العمل	الابتكار الاقناع المبادرة

الإدراك	التعاون في العمل	تكلفة الإنتاج الفعلي	
القدرة على الابتكار	درجة الانضباط	المقادير الكمية المحددة	معدلات التقييم
القدرة على الإقناع	درجة المواظبة	المقادير النوعية المحددة	
القدرة على الإدراك	درجة العلاقات	الفترات الزمنية المحددة	
القدرة على المبادرة	درجة التعاون	قيمة التكاليف المسموح بها	
القدرة المتوسطة الواجب توفيرها في العامل	الدرجة الوسطى لتقدير السلوك	مستوى إنجاز الوسط	التقديرات

المصدر: خالد رجم، محمد الأمين شربي، هدى الله دباش، تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية، ص12.

المطلب الثالث: طرق ومعايير تقييم أداء الموارد البشرية

1- طرق تقييم أداء الموارد البشرية

تعددت طرق تقييم الأداء منذ ظهوره وتطورت عبر مرور الزمن، ومن الطرق الأكثر شيوعا واستخداما كالتالي:

1-1- المقابلة الفردية: وهي مقابلة وجها لوجه بين العامل ومديره المباشر، الهدف هو تقييم العام الماضي (جميع النقاط السلبية والايجابية) وتحديد أهداف السنة الماضية، تستخدم على نطاق واسع في الشركات من جميع الأحجام وفي جميع القطاعات وبغض النظر عن المنصب أو الوظيفة. تسمح المقابلة للرئيس بالتعبير عن حكمه على الموظف مباشرة، وتسمح للعاملين بالتعبير عن وجهات نظرهم والتعبير عن رغباتهم لاسيما فيما يتعلق بالتطوير أو التدريب.

يمكن أن تكون المقابلة الفردية سنوية في حالة الدورية السنوية يتم إجراؤها في نهاية نوفمبر أو بداية ديسمبر لمدة تتراوح بين ساعة أو أربع ساعات للمقابلة، وتؤدي إلى إنتاج تقرير موجز

موقع من طرف العامل والمُقيّم وإرسالها إلى إدارة الموارد البشرية. (GUILLOT-
SOULEZ, 2021, p. 72)

عادة ما يتبع المقابلة تحديد مجالات التحسين أو إجراءات التدريب.

1-2- المقابلة الجماعية: تسبقها أو تليها المقابلة الفردية، التقييم الجماعي مناسب بشكل خاص في سياق مشروع أو لفريق مستقل، لا تزال ممارستها نادرة ولكنها في تطور، وهي وسيلة للتقييم الجماعي لعمل وأداء فريق أو إدارة مشروع، وهي حل للتخفيف من آثار التعاطف الشخصي أو الكراهية في حالة التقييم.

عادة ما تتبع المقابلة الجماعية مقابلة فردية من أجل معالجة نقاط أكثر تحديدا وفردية وذلك لأنها إجراء غير كاف وطريقة تستغرق وقتا طويلا. (GUILLOT-SOULEZ, 2021, p. 75)

1-3- التقييم الذاتي: تتم بطلب من العامل بأن يقوم بمراجعة أدائه خلال فترة من التقييم، وذلك لأنه أعلم بأدائه وما يقوم به من مهام، وتقوم هذه الطريقة بتسجيل النشاطات والأعمال التي تم القيام بها، ثم يرفع تقرير إلى رئيسته لدراسته ويبيدي ملاحظاته ورأيه حوله. كما تتميز هذه الطريقة بتنمية شعور المسؤولية لدى العاملين واعتمادهم على ذاتهم وزيادة خبرتهم في عملهم، فعند قيام العمل بملاحظة أدائه وحساب إنتاجيته سيؤدي إلى رفع مستوى أدائه والتطوير الذاتي المستمر، فالإنسان بطبيعته محب لنفسه ومن خلال تقييمه سيسعى إلى تعظيم أعماله وإنجازاته لتحسين صورته أمام رؤسائه والظهور بصورة المنتج. (صغير، 2014، الصفحات 42-43)

1-4- طريقة الإدارة بالأهداف: يجب أن يشترك العاملون مع رئيستم في تحديد الأهداف المراد إنجازها وتحقيقها وأصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام في الفترة الأخيرة بعدما كانت

غير مسموح بها في السابق أن يقوم العامل بوضع وتحديد أهدافه في العمل، أما الآن أصبح القيام بها إجبارياً بعد تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف حيث تتكون من تحديد الأداء والمعايير وتحديد الأهداف وذلك باشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين، ووضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين، واستعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف باشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.

وهنا تأتي الخطوة الأخيرة في عملية التقييم، وهي عملية تعاونية بين العامل ورئيسه حيث يتم متابعة مدى تحقيق العامل الأهداف التي سبق تحديدها مع رئيسه ومن خلالها يتم اتخاذ قرارات بشأن الخطوات القادمة إذا ما كان الأداء مُرضٍ أو غير مُرضٍ أو ممتاز، ويتم وضع خطة مفصلة تهدف إلى التطوير والتنمية.

من الصعوبات التي تعرقل اتباع طريقة الإدارة بالأهداف قياس أداء الفرد في عمله الحالي والعجز عن قياس إمكانيته في النجاح في أعمال أخرى يمكنه القيام بها مستقبلاً، إضافة إلى عدم صلاحيته في جميع الأعمال وبالتالي إنها تتطلب الكثير من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي. (صغير، 2014، الصفحات 43-44)

1-5- طريقة مراكز التقييم: يشارك العاملون في مجموعة من التمارين الملموسة وهي طريقة تم تصميمها لتقييم قدرات العامل ومهاراته مقارنة مع منصبه وكذلك تحديد احتياجاته للتنمية والتطوير، وتعتبر الطريقة الأكثر شيوعاً واستعمالاً في مجال اختيار وتوظيف المرشحين خاصة التوظيف الداخلي، وتستخدم في المؤسسات الكبيرة، وتستعمل لتقييم المدراء والرؤساء المشرفين ولتقييم كافة العاملين.

تتميز طريقة مراكز التقييم كونها توفر مقياس موضوعي لأداء العامل وتوفير معلومات محددة، وتساعد في تصميم خطط تنمية للعاملين وتحدد نقاط قوتهم وضعفهم. حيث يتم

اختيار من 10 إلى 15 عامل من نفس المستوى التنظيمي ومقارنين في الأعمار من أجل العمل معاً لمدة قدرها من 3 إلى 5 أيام في حل مجموعة من التدريبات الجماعية، ويتم تقييمهم عن طريق استخدام عدد من الاختبارات والتمارين مثل المقابلات، المحاكاة... الخ. (نعيمة، هيشر ، و موفق ، 2017، صفحة 72)

1-6- طريقة 360°: هو تقييم يتم من عدة جهات في شكل دائري 360 درجة وهو تقييم شامل يمزج بين التقييم الذاتي وتقييم المسؤول المباشر، وتقييم الزملاء وتقييم أصحاب المصلحة الآخرين، يسمح بتحديد معلومات قيمة للعامل وتحديد نقاط قوته وضعفه من مصادر متعددة، وهو نظام يتلقى فيه العامل بطريقة سرية ردود فعل الأفراد الذين يعملون معه، وتسمح له بإعادة دراسة سلوكياته اتجاههم وتمكن المدير من تحديد جوانب الخلل لديه وتوجيهه إلى التدريب المناسب من أجل تلافيها. (بريكي و حوحو، 2022، صفحة 72)

فهو نظام يساعد في تقييم الموارد البشرية من جميع الجوانب والذي يعطي مصداقية في عملية التقييم دون تحيز من المدير المباشر الذي يعتبر رأيه الأساس لعملية التقييم وفقاً للمعايير الإدارية. (DOKKAR & BENSANIA , 2020, pp. 347-348)

يتم تطبيق تقييم 360° عبر ثلاث مراحل:

- **المرحلة 01:** تصميم برنامج التقييم 360° حيث يتم تحديد العامل المراد تقييمه والجوانب التي سيتم تقييمها.
- **المرحلة 02:** اختيار المقيمين وجمع التقييمات حيث يتم اختيار الأطراف المسؤولة عن التقييم وإبداء رأيهم ثم جمع التقييمات وترجمتها وصياغتها في تقرير.

• **المرحلة 03:** وهي التغذية العكسية ويتم فيها إرجاع نتيجة التقييم للعامل الذي تم

تقييمه ومناقشة النتائج من قبل مدير الموارد البشرية وتحديد الإجراءات التي يجب

اتباعها لتحسين أدائه.(بريكي و حوحو، 2022، صفحة 72)

2- مجالات استخدام نتائج تقييم أداء الموارد البشرية

إن فهم مجال التطبيق لنتائج تقييم الأداء هو أفضل دليل وإثبات على جدوى وأهمية هذا التقييم، وعلى الرغم من عدم ميل المديرين والرؤساء والمرؤوسين له إلا أنهم مقتنعون بضروريته وإلزاميته. (الحميد،

2022، الصفحات 23-24)

2-1- الترقية: يعتمد مسؤولو إدارة الموارد البشرية على النتائج التي توفرها نتائج تقييم الأداء

لتعيين موظفين مؤهلين لوظائف أو مناصب جديدة مما يوضح لنا استحقاق كل فرد

للترقية إلى منصب أعلى، حيث يزيد كفاءة العمال وأدائهم وتعتبر السنوات مقياسا

موضوعيا للكشف عن مؤهلاتهم وإمكانيتهم وقدراتهم.

2-2- تحديد الاحتياجات التدريبية: لكي تتمكن الموارد البشرية من تطوير برنامج تدريبي فعال

وناجح، فإنها تحتاج معرفة عدد الدورات التدريبية التي تحتاج إلى حضورها ومن سيحضر

كل جلسة، وتعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة ضرورية لإعداد برنامج تدريبي للتمكن من

تحديد من يحتاجون إلى تدريب لتحسين كفاءتهم وقدرتهم التنافسية.

2-3- تحديد المكافآت التشجيعية: (المنح والمكافآت) من خلال نتائج تقييم الأداء وفقا للنتائج

التي تم الحصول عليها، وتعد عملية تقييم الأداء حافزا لتحديد من يجب أن يحصل

علاوات ومكافآت للمستخدم.

2-4- التعيين والنقل: تعتبر نتائج تقييم أداء العامل الركيزة الأساسية لأسس إدارة الموارد البشرية

كمعيار مهم للحكم على كفاءة الشخص فيما يتعلق بقدراته واختيار الوظيفة وتعيينها.

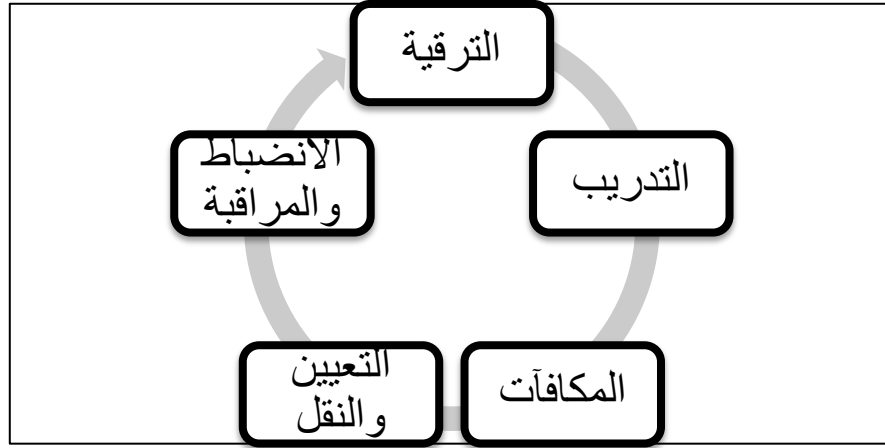
2-5- الانضباط والمراقبة: عند معاقبة أي عامل لأي سبب يتم تسجيله في ملف التقييم السنوي

الخاص به، لذلك يحتوي تقرير تقييم الأداء على قائمة بالعقوبات التي تلقاها العامل خلال

العام وفي حالة تقديم شكوى ضده قد يحتاج للعودة إلى تقييمه السابق.

والشكل الموالي يوضح لنا استخدامات نتائج تقييم الأداء:

شكل رقم (02): مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثاني: كفاءات الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم وأبعاد كفاءات الموارد البشرية

1- مفهوم كفاءات الموارد البشرية

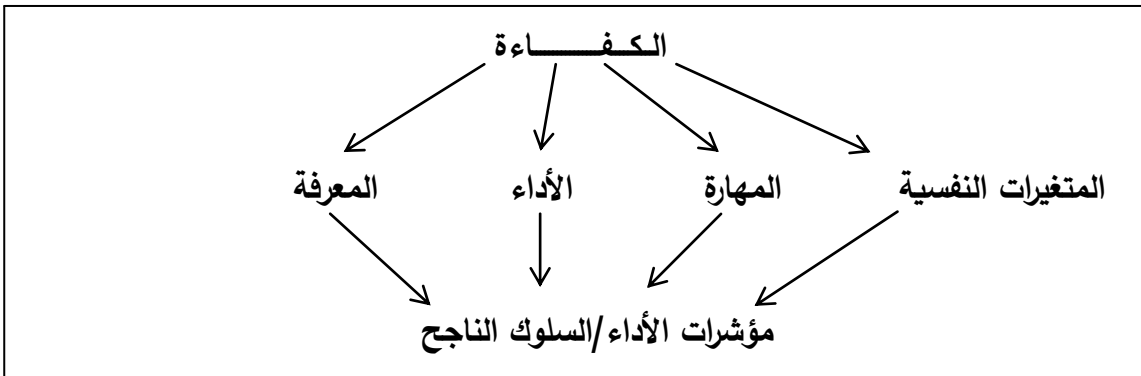
- هي القدرة على نقل المعارف والمهارات من سياق معين إلى آخر وبكلمات أسهل وتتكون من المعارف والسلوكيات والمهارات المطلوبة لأي عمل معين حسب معايير تلك الصناعة. (حمود، 2013، صفحة 76)

- يعرف الباحثان R.Gilbert و M.Parlier "الكفاءات بأنها جميع المعارف، قدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما". (Dejoux, 2001, p. 141)

- حسب Caird "يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة والمتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين". (منصوري و صويلح ، 2010 ، صفحة 50)

ويدعم ذلك بالشكل التالي:

شكل رقم (03): البنية التمثيلية للكفاءة



المصدر: د. كمال منصوري، أ. سماح صويلح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمحالات الكبرى، ص50.

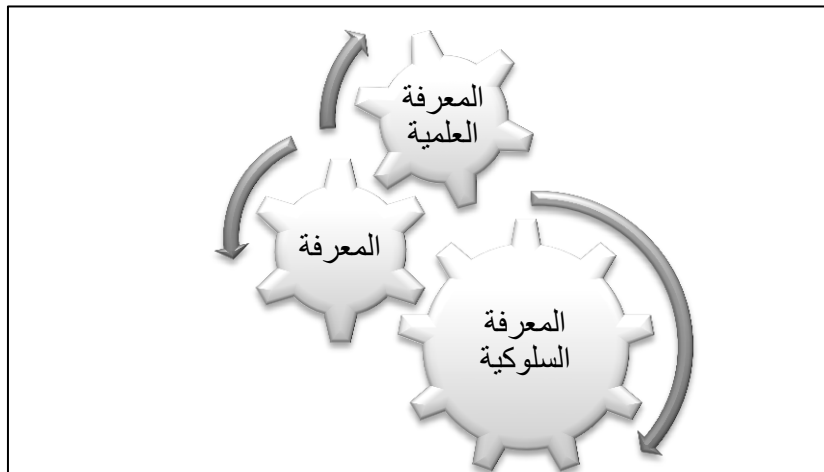
- معرفة معقدة لكيفية التصرف بناء على التعبئة والجمع بين مجموعة متنوعة من الموارد الداخلية والخارجية داخل المؤسسة. (F.-M.GERARD, R. PRECNT, H.BERNARD, & A.KOZ, 2015 , p. 24)

← من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الكفاءة هي تحريك وتوفيق المعارف الثلاثة: المعرفة *Savoir*، المهارة *Savoir-faire* والسلوك *Savoir-être* وتعبئتها وتنفيذها في مجال أو تخصص معين.

2- أبعاد كفاءات الموارد البشرية

من خلال ما تقدم من تعريفات نستنتج أن الكفاءة مكونة من ثلاثة معارف: المعرفة *Savoir*، المعرفة العلمية *Savoir-faire* والمعرفة السلوكية *Savoir-être*، وتنقسم المعرفة إلى قسمين: معرفة صريحة وأخرى ضمنية، وقد اختلف الباحثون في اقتراح تعريف موحد للكفاءات لكنهم اتفقوا على أنها تتكون من الأبعاد الأساسية الموضحة في الشكل الموالي :

شكل رقم (04): الأبعاد الأساسية للكفاءة



المصدر: من إعداد الطالبة

المعرفة *Savoir*: هي تلك الكفاءات النظرية المكتسبة في التدريب الأولي والمستمر.

المعرفة العلمية Savoir-faire: وهي البعد المتعلق بالخبرة أو الكفاءات التطبيقية والأساليب الفنية والتنظيمية المكتسبة في حالة العمل.

المعرفة السلوكية Savoir-être: الكفاءات الاجتماعية، وهي الصفات الشخصية والسلوكية والاتصال في الإدارة كالقدرة على العمل الجماعي والتعامل مع الآخرين والمجاملة... الخ.

تنقسم المعرفة إلى قسمين هما:

المعرفة الصريحة: هي المعرفة الرسمية والجاهزة من السهل الحصول عليها نجدها في الكتب والوثائق الالكترونية أو المطبوعة.

المعرفة الضمنية: وهي المعرفة غير الرسمية، أي المعرفة التي يكتسبها الأفراد من خلال الخبرات والتدريبات السابقة، ويتم الوصول إليها من خلال تعلمها. (عائشة، 2018، الصفحات 5-7)

المطلب الثاني: مستويات كفاءات الموارد البشرية

1- مستويات كفاءات الموارد البشرية

الكفاءة ناتجة عن تجمع البيانات، المعلومات، المعارف والخبرة. (الأمين، 2013، صفحة 6)

- **البيانات**: مجموعة من الحقائق الموضوعية المتقطعة والمنفصلة، يتم إبرازها وتقديمها دون حكم مسبق، وتصبح معلومات يتم تصنيفها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

- **المعلومات:** هي البيانات ذات مصداقية توفر لغرض محدد، يتم تطوير المعلومات والارتقاء بها إلى مستوى المعرفة عند استخدامها للقيام أو المقارنة وتقييم النتائج السابقة والمحددة أو لغرض التواصل أو الانخراط في حوار أو مناقشة.
- **المعرفة:** يرى Drucker المعرفة على أنها القدرة على تحويل المعلومات إلى أداء لإنجاز مهمة محددة أو العثور على شيء معين وتكون متاحة فقط في الأشخاص ذوي العقول والمهارات الفكرية.
- **الخبرة:** المستوى العالي من الكفاءة تنشأ عنها الضبط الهائل للمعرفة بالإضافة إلى مستوى مقبول من المعرفة الفنية.

المطلب الثالث: أنواع وخصائص كفاءات الموارد البشرية

1- أنواع كفاءات الموارد البشرية

هناك العديد من أنواع الكفاءات، وحسب CelileDejoux فهي مصنفة وفق ثلاث مستويات وتعتبر الكفاءات الاستراتيجية والأساسية والتي تتمثل في:

- **الكفاءات الفردية:** تتكون من القدرات، المعارف، الاستطاعات، المعرفة العلمية، السلوكيات والقيم الاجتماعية التي تبرز في العمل بحيث يجب على المؤسسة اكتشافها وتطويرها.
- **الكفاءات الجماعية:** تنتج عن تحصيل الكفاءات الفردية وتتضمن جملة المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا.
- **الكفاءات الاستراتيجية:** مجموعة من المهارات والتكنولوجيات التي تعطي قيمة مضافة للمنتج النهائي، بحيث يجب أن تكون هذه الكفاءة تمكن من دخول أسواق واسعة

ومتنوعة، وأن تخلق مساهمة في المنتج، وأن يصعب على المنافسين تقليدها. (سماح،

2020، الصفحات 5-7)

2- خصائص كفاءات الموارد البشرية

تتمتع الكفاءات البشرية بالعديد من الخصائص نذكر منها:

- **الكفاءة ذات غاية:** يتم استخدام معارف مختلفة من أجل تحقيق هدف معين أو تنفيذ نشاط معين، فإذا تمت تأدية النشاط بصفة كاملة في هذه الحالة يكون نشاطا كفؤا.
- **صياغتها تتم بطريقة ديناميكية:** وذلك يتم بتفاعل بين المكونات المختلفة للكفاءة وعناصرها وأبعادها.
- **الكفاءة مفهوم مجرد:** أي لا نستطيع رؤيته بل ملاحظته من خلال الأنشطة والوسائل المستعملة ونتائج تلك الأنشطة.
- **الكفاءة مكتسبة:** لا يولد الفرد كفؤا لأداء أنشطته بل يكتسب ذلك من خلال التدريب والتوجيه.
- **الكفاءة ليست أصولا:** ليست مثل براءات الاختراع... الخ.
- **تقادم الكفاءات:** في حالة عدم السماح للأفراد بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم وبالتالي ستتلاشى هذه الكفاءات وتختفي وبالتالي تراجع أداء المؤسسة.
- **تساهم الكفاءات في تحقيق قيمة مضافة يلتمسها الزبون في المنتج.**
- **الوصول إلى أسواق متعددة بفضل صفة المرونة وتوليد منتجات وخدمات جديدة من خلال**

النمو. (محمد، 2020، الصفحات 45-50)

حاولنا في هذا الفصل أن نسلط الضوء على مفهوم كل من تقييم أداء الموارد البشرية واستعراض أهم التعاريف لكل عنصر، ومنه توصلنا إلى أن عملية تقييم الأداء ذات أهمية كبيرة في المؤسسات لأنه من خلالها يمكن تحديد مدى قدرة العامل في أداء مسؤولياته وواجباته وإبراز نقاط قوته وضعفه، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية أما فيما يخص الكفاءات البشرية تعتبر أهم عنصر في تقييم الأداء لأنها تحدد قوة الفرد وضعفه وتحدد احتياجاته بدقة، و تحدد الأفراد الذين بحاجة للتدريب من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

الفصل الثاني

إن التطورات التي طرأت على النظام الاقتصادي الجزائري و تحوله من اتجاه اشتراكي نحو اقتصاد السوق دفعت بالسلطات إلى إعادة النظر في هيكله المؤسسات و إعادة بناء هيكلها التنظيمي لإعطائها نفسا جديدا و لعل أهم المؤسسات التي استطاعت تكييف نشاطها مع الظروف الجديدة هي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"، SONELGAZ " والتي تساهم على الدوام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

وقد اخترنا مديرية التوزيع الكهرباء والغاز لبولوجين كمقر للتربص باعتبارها إحدى شركات التوزيع التابعة لمؤسسة سونلغاز التي تسهر على إمداد زبائنها بالكهرباء والغاز. وبغية التعرف على المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ، سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث التالية:

المبحث الأول: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين

المبحث الثاني: المنهجية المتبعة في الدراسة

المبحث الأول: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين

المطلب الأول: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين ووظائفها

1- تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين

مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين هي وحدة غير مركزية، ذات طابع تجاري عمومي، أنشأت سنة 1994 لتغطي عشرات بلديات محلية مقرها 3 نهج سعيد توافدیت، بولوغين.

2- وظائف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين

تتمثل أهم وظائفها فيما يلي:

- تمثيل مجمع سونلغاز على المستوى المحلي.
- المساهمة في تنفيذ سياسة العامة للمجمع ومراقبة تنفيذها من خلال ضمان تقديم الخدمات للزبائن وتنمية مبيعات الكهرباء والغاز.
- تسيير مرافق توزيع الطاقة داخل حدودها.
- تغطية احتياجات كافة سكان البلديات التي تشملها وتحقيق رضاهم.
- توفير خدمات عالية الجودة بصيانة وتطوير شبكة توزيع الكهرباء والغاز والحرص على غياب التعطيلات.
- الاستماع لانشغالات الزبائن وتوعيتهم فيما يخص الاستعمال السليم للكهرباء والغاز ومخاطر التعدي عليها.
- تعمل على توزيع الطاقة الكهربائية والغاز عن طريق قنوات والتي تضمن رضا احتياجات الزبائن مع شروط تدنيه التكاليف وجودة الخدمة مع تحقيق الأمن لتدعيم الأداء التنافسي وتحقيق التحسين والربحية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين

ينقسم إلى عدة أقسام:

- DFC قسم المالية و المحاسبة
- DRH قسم الموارد البشرية
- DETEG قسم دراسة تنفيذ أشغال الكهرباء و الغاز
- DEG قسم استغلال الغاز
- DTE قسم استغلال الكهرباء
- DGSI قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية
- DAM قسم الادارة و العقود
- DMG قسم الوسائل العامة
- DRC قسم العلاقات التجارية.

كما تشمل مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لبولوجين على تسعة (09) وكالات تجارية تابعة لقسم العلاقات التجارية هي الوكالات التجارية لبولوجين، الشارقة، القصبة، باب الواد، عين البنيان، بوزريعة، زرالدة، الدويرة وأولاد فايت.

شكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين



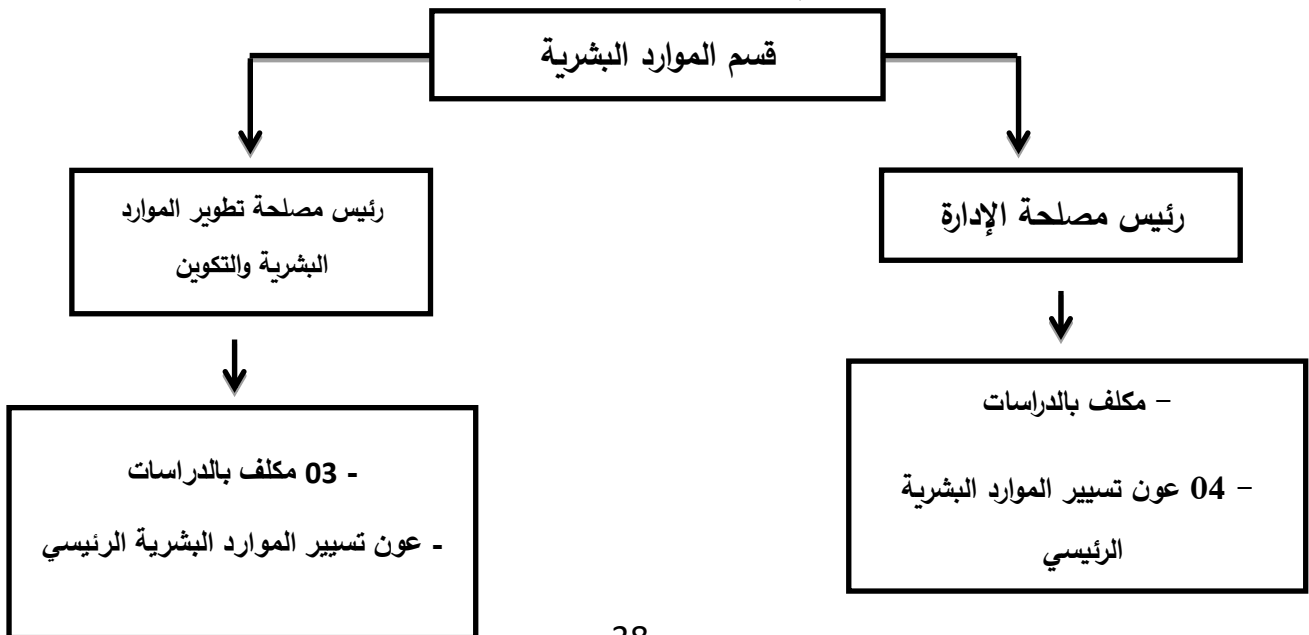
المطلب الثالث: قسم الموارد البشرية

التعرف بقسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ببولوغين

إن مصلحة الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببولوغين لها أهمية كبيرة لا تقل عن الأقسام الأخرى، فأهمية هذه المصلحة تتجلى في أهمية المورد البشري داخل الشركة، خاصة إذا كانوا أكفاء وذوي مهارات وخبرات عالية، وبذلك فإن الشركة لا بد لها من اتخاذ وسائل وإجراءات لتسهيل سير مواردها البشرية داخل الشركة أو حتى خارجها إذ اعتمدت على نظم معلومات خاصة بمواردها البشرية من أجل متابعة التطورات و التغيرات التي تخص القوى العاملة لديها،

قسم الموارد البشرية لمديرية لتوزيع الكهرباء والغاز ببولوغين هو أحد الأقسام المهمة بالمديرية، بحيث يعتني بالعامل من وقت قدومه لطلب العمل الى غاية احواله على التقاعد، لتمر مسيرته المهنية بين مصلحتين اثنتين وهما مصلحة التنمية والتكوين ومصلحة الإدارة، وهذا يعني أن المصلحتين أنشأتا من أجل راحة العاملين المادية والمعنوية ولتكفل الأمثل بانشغالاتهم طيلة مسيرتهم المهنية منذ التوظيف إلى غاية الإحالة على التقاعد ويمكن اظهار ذلك وفق الشكل التالي:

شكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ببولوغين



حيث يقوم هذا القسم بوضع وتنفيذ سياسة إدارة الموارد البشرية ويهتم بشؤون الموظفين و تنظيم اليد العاملة ابتداء من اختيار المترشحين، تكوينهم متابعة مسارهـم المهني الى غاية تقاعدهم حيث يتكون هذا القسم من مصالحتين و هي:

1- مصلحة ادارة الموارد البشرية

وهذه المصلحة تهتم بالأجور وبما كل هو اداري بالنسبة للعمال، وتنفيذ كل القرارات التي تصدر من مصلحة التنمية والتكوين والتي تهتم كذلك بإعداد GIP (تسيير المعلومات الشخصية) حيث تقوم بتتبع المسار المهني للعامل في كل المراحل المهنية التي يقوم بها. ففي حالة توظيف عامل جديد تقوم هذه المصلحة بإعداد ومتابعة عقود العمل وتكوين ملف العامل المهني وهذا الملف يوجه إلى المكلف بالأجور لأخذ المعلومات التي يحتاجها مثل : الاسم واللقب والحالة المدنية والحالة الشخصية والحالة المهنية مثل المنصب الذي عين فيه وأقدميته خارج المؤسسة ومستوى تأهيله. وتتمثل مهامها أساسا في :

- تحضير مخططات التوظيف و الاشراف عليه.
- القيام بإعلانات التوظيف.
- تسيير ملفات المستخدمين و ضمان التسيير الإداري للموظفين و مراقبة ظروف تسييرهم.
- السهر على إعداد الإحصائيات المتعلقة بالموظفين و تحضير حوصلة شهرية و سنوية للموارد البشرية.
- استقبال الشكاوي من العاملين و إعطائهم شهادة العمل و العطل السنوية و المرضية و تنظيم الساعات الإضافية و كذلك تسيير حوادث العمل.
- جمع العمليات اليومية للعاملين كالحضور والغيابات والعطل وإدراجها في قاعدة معلومات خاصة
- متابعة و تحديث معطيات الملف المعلوماتي الخاص بالعاملين.

- أرشفة ملفات العاملين و تحديثها في كل مناسبة و تسييرها.
- سهر على التطبيق الموحد للقانون الداخلي و ممارسته داخل المؤسسة.
- التكفل بالعلاقات مع الأجهزة الخارجية.
- التكفل بالعلاقة مع ممثلي المستخدمين.
- استقبال و التكفل بطلبات العطل و إنجاز بياناتها .
- حل جميع الصراعات و النزاعات القائمة بين العاملين و مرؤوسيههم.
- تطبيق مختلف القرارات التأديبية.
- إصدار و توزيع كشوفات الأجور.
- إعداد و تسيير أجور المستخدمين و تحويل المعلومات لقسم المحاسبة ليتم ضخ الأجور في الحسابات الجارية للعمال.

و من بين أهم الوظائف التي تقوم بها هذه المصلحة هي:

أ./تسيير الشؤون الاجتماعية: حيث تقوم بمتابعة الأحوال الاجتماعية للعاملين وتشرف على التنسيق المباشر مع مصالح الضمان الاجتماعي لاتخاذ الإجراءات الضرورية فيما يتعلق بحقوق المستخدمين بالتكفل بالعطل المرضية للعاملين ، الولادات ، الوفيات و تضمن للعاملين التعويضات اللازمة في حالة مرضهم و حوادث العمل و المنح العائلية ، وكذلك السهر على ضمان الحالة الصحية الجيدة للعاملين بصفة دورية و مستمرة من خلال التنسيق مع مصلحة طب العمل.

ب./تسيير و معالجة الأجور: يقوم المكلف بالأجر بدراسة و تحضير الأجور لكل العاملين وذلك بالتعاون مع مصلحة الشؤون الاجتماعية فيأخذ بعين الاعتبار الغيابات و العطل السنوية و المرضية والعلاوات المختلفة ليتم إعداد كشوف رواتب العاملين ومن مهامه :

- مراقبة و متابعة الأجور.

- تحويل مختلف الوثائق الى المصالح المعنية "قسم المحاسبة".

- توزيع كشف الأجر.

2- مصلحة التنمية والتكوين

وهي مصلحة تعني بالتوظيف والتكوين وكل الحركات التي تدخل في مسيرة العامل من التوظيف، التثبيت، الترقية، الإحالة على الاستداع، مجالس التأديب، التحويل، التكوين، الاستقالة. تتمثل مهام هذه المصلحة:

- ضمان تكوين العاملين لتحسين أدائهم و مستواهم وكذا تقييم نتائج التكوين.
 - تزويد المسيرين بالتحاليل والاحصائيات الضرورية لتكوين العاملين و تحديد الاحتياجات التكوينية.
 - تنفيذ و تسيير مخططات التكوين و متابعة تنفيذها كما و نوعا.
 - اعداد الإحصائيات الدورية للعاملين المكونين.
 - ضمان الجودة خلال مدة التكوين.
 - تتكفل بمتابعة جميع الطلبة الذين يودون اجراء تربص تطبيقي في المؤسسة.
- مصلحة تطوير الموارد البشرية:** والتي تقوم بمتابعة العامل من أول يوم تم تعيينه فيه إلى غاية حصوله على التقاعد، حيث تعمل هذه المصلحة على متابعة المسيرة المهنية للعاملين من ترقية داخل المؤسسة و مراقبة أدائهم و ذلك بالتحفيز أو التأديب و إعطاء ميداليات استحسان واستحقاق.

المبحث الثاني: المنهجية المتبعة في الدراسة

المطلب الأول: المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات وعينة الدراسة

1- المنهج المتبع

الهدف من بحثنا هو إظهار دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الكفاءات من أجل زيادة وعي المديرين بأهمية تحسين المؤسسة وتأكيد صحة الفرضيات التي تم تحديدها سابقا أو عدمها، ولهذا يبدو النهج المختلط مناسباً من أجل تعميق نتائج الدراسة الكمية ولتحديد تصور المديرين التنفيذيين بشكل أفضل حول موضوع تقييم الأداء وتأثيره على تحديد الكفاءات، ارتأينا أنه من المفيد إجراء بعض المقابلات الشبه توجيهية.

تستخدم الدراسة الكمية لإثبات الحقائق من خلال قياس ظاهرة ما غالبا ما يتم التعبير عن النتائج في البيانات الإحصائية على سبيل المثال، ويمكن تنفيذ هذه الطريقة باستخدام الدراسة الاستقصائية أو عن طريق الاستبيان.

من أجل الحصول على وجهات نظر مختلفة، قمنا بإضافة النهج النوعي بحيث سنجري مقابلتين مع المسؤولين عن عملية التقييم في مديرية التوزيع بولوغين، المقابلة الأولى ستكون مع رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين، أما المقابلة الثانية ستكون مع رئيس مصلحة الموارد البشرية.

2- أدوات جمع البيانات

لكي نتحصل على البيانات المطلوبة من أجل إجراء هذه الدراسة قمنا باستخدام الأدوات التالية:

• الملاحظة

والتي تعتبر من أهم الطرق التي يعتمد عليها الباحث من أجل جمع المعلومات والحقائق التي تفيد الدراسة، وقمنا بالاعتماد عليها من أجل مشاهدة الظواهر والسلوكيات وتسجيل الوقائع ذات صلة

مع موضوعنا، فمن خلال التريص قمنا بتدوين بعض الملاحظات التي تفيدنا في تفسير وتحليل بعض النتائج للتوصل إلى الحقائق والمعلومات التي تخص موضوع دراستنا.

• الاستبيان

وذلك بعد أن تم بناءه بالاعتماد على الجانب النظري وعلى فرضيات الدراسة، تم توزيعه على العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين مع سلسلة من الأسئلة المتعلقة بالمعلومات المطلوبة، مكنا ذلك من جمع البيانات اللازمة لمعالجة بحثنا. تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتقييم أفراد العينة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق وغير موافق بشدة، من أجل تحديد مستوى إجابة أفراد العينة.

تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام:

يتناول القسم الأول البيانات الشخصية والوظيفية للمجيبين لتحديد ملفاتهم الشخصية حسب العمر والجنس والخبرة...؛ ويكرس القسم الثاني حول نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتضمن 12 سؤال؛ أما القسم الثالث يتمثل في تحديد الكفاءات وعلاقته مع نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتضمن 21 سؤال.

• المقابلة

نوع المقابلة المختارة مقابلة فردية شبه توجيهية، مدتها تتراوح حوالي 20 إلى 30 دقيقة، المقابلة تكون على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين، تجرى مع كل من رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين ورئيس مصلحة الموارد البشرية.

دليل المقابلة مقسم إلى أربعة أجزاء، الجزء الأول يتضمن الخصائص الشخصية للمقابلين، والجزء الثاني يتضمن أربعة أسئلة حول تقييم أداء الموارد البشرية، في الجزء الثالث قمنا بطرح أربعة

أسئلة حول تحديد الكفاءات، أما في آخر جزء وهو الجزء الرابع خصص من أجل مناقشة بعض النقاط المهمة التي لم نذكرها وقد يود المقابل التطرق إليها.

3-مجتمع وعينة الدراسة

• مجتمع النهج الكمي

يتشكل مجتمع الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر بولوجين من 600 عامل، 146 إطار، 246 عون تحكم و 222 عون تنفيذ، قمنا باختيار عينة الدراسة التي تمثل 10% من المجتمع الكلي والتي تقدر حوالي 60 عينة عشوائية، حيث بلغ عدد الاستبانات المرجعة 47 استبانة كاملة. طريقة تحديد العينة هي الطريقة الاحتمالية العشوائية البسيطة، وهي طريقة لا يتدخل فيها الباحث لتحديد من سيكون جزءا أو لا من العينة، الفرصة هي التي تقرر له، أي اختيار الأفراد بطريقة تجعل لكل فرد فرصة متساوية للظهور في العينة. (Abdenour & KARA, 2015, pp. 117-121)

جدول رقم (02): عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة

النسبة	العدد	البيان
100%	60	الاستبانات الموزعة
78%	47	الاستبانات المسترجعة

المصدر: من إعداد الطالبة.

• مجتمع النهج النوعي

قمنا باختيار المديرين المسؤولين عن عملية تقييم الأداء في مديرية التوزيع بولوجين، تم اتخاذ هذا القرار من أجل الحصول على منظور مختلف ولضمان صحة نتائج موضوعنا.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة

لقد قمنا باستخدام الـ SPSS برنامج الحزمة الإحصائية، من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، بحيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية: تستخدم لكي نصف خصائص مفردات عينة الدراسة مثل نوع الجنس والخبرة.

2- معامل الثبات ألفا كرونباخ: قمنا باستعماله من أجل قياس والتحقق من ثبات الاستبيان الذي تتراوح قيمته بين 0 و 1 حيث كلما كانت قيمته أقرب من 1 كلما كان هناك ثبات في عبارات الاستبيان.

3- المتوسط الحسابي: تم استخدامه لمعرفة مدى انخفاض وارتفاع استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبيان، ويسمح المتوسط الحسابي بترتيب العبارات من حيث درجة الموافقة حسب أعلى متوسط حسابي، وذلك بالاعتماد على المعادلة التالية:

طول الفئة = (القيمة العليا-القيمة الدنيا) / عدد المستويات

$$0.8 = 5/(1-5)$$

ومنه تكون الدرجات كالتالي:

جدول رقم(03): فئات سلم ليكرت الخماسي ودلالاتها

الفئة	(1.8-1)	(2.6-1.8)	(3.4-2.6)	(4.2-3.4)	(5-4.2)
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة

4- الانحراف المعياري: تم استعماله للتعرف على درجة انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارات الاستبيان عن متوسطها الحسابي، حيث يعد الانحراف المعياري من مقاييس التشتت فكل ما اقتربت قيمته من 0 كلما تركزت الإجابات وانخفض تشتتها والعكس صحيح إذا كانت قيمته أكبر أو مساوية لـ 1.

5- معامل الارتباط بيرسون: وهو مؤشر إحصائي يقوم بقياس قوة العلاقة الارتباطية الخطية بين المتغيرين $(X; Y)$ ، فهو يعكس فكرة عن العلاقة الارتباطية بين $(X; Y)$ ما إذا كانت عكسية أم طردية وذلك من خلال إشارة المعامل فالإشارة الموجبة تدل عن العلاقة الطردية والإشارة السالبة تدل عن العلاقة العكسية، حيث إذا اقتربت إلى 1 كانت العلاقة قوية وكلما ابتعدت كلما ضعفت العلاقة.

6- الانحدار الخطي البسيط: يستخدم لتحليل أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة والمتمثلة في دراستنا (تقييم أداء الموارد البشرية، تحضير نظام تقييم أداء الموارد البشرية، تحضير برنامج تقييم أداء الموارد البشرية) والمتغير التابع (تحديد الكفاءات).

7- اختبار تحليل التباين الأحادي: يستخدم لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات البيانات.

8- معامل التحديد R^2 : يستخدم لمعرفة نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع، بمعنى أنه مقياس يوضح نسبة التغيير في المتغير التابع الذي كان سببها التغيير في المتغير المستقل.

المطلب الثالث: التصميم الإحصائي للدراسة

اختبار صحة بيانات التحليل الإحصائي وذلك من خلال تحليل وتدقيق صحة العبارات والتحقق من صدق وثبات عبارات الاستبيان من خلال معامل الارتباط بيرسون وألفا كرونباخ.

1- صدق الاستبيان

جدول رقم (04): صدق واتساق فقرات المحور الأول تقييم أداء الموارد البشرية

الرقم	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة الاحصائية Sig
01	,668**	000
02	,654**	000
03	,615**	000
04	,601**	000
05	,428**	000
06	,650**	000
07	,657**	000
08	,681**	000
09	,696**	000
10	,536**	000
11	,687**	000
12	,617**	000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول (04) معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات تقييم أداء الموارد البشرية والدرجة الكلية لها، حيث أن قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة ومستوى الدلالة Sig لكل فقرة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل أن الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (05): صدق واتساق فقرات المحور الثاني تحديد الكفاءات

الرقم	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة الاحصائية Sig
01	,355**	003
02	,432**	000
03	,485**	000
04	,544**	013
05	,296*	000
06	,556**	000
07	,513**	000
08	,523**	000
09	,599**	000
10	,480**	000
11	,594**	000
12	,631**	000
13	,496**	000
14	,437**	000
15	,447**	003
16	,397**	001
17	,398**	001
18	,615**	000
19	,547**	000
20	,337**	004
21	,402**	001

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول (05) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات تحديد الكفاءات والدرجة كلها كلية، حيث

أن قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة ومستوى الدلالة Sig لكل فقرة أقل من مستوى المعنوية

0.05، وهذا يعني أن الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات الاستبيان

يمكن توضيح ثبات الاستبيان ومحاوره من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ حيث أنه في حال كانت قيمته أكبر من 0.6 فما فوق فإن ثبات الاستبيان محقق، ويتضح ذلك من خلال الجدول أدناه:

جدول رقم (06):معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

ألفا كرومباخ	البيان
,858	تقييم أداء الموارد البشرية
,831	تحديد الكفاءات
,899	الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج الجدول (06) أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستمارة بلغ 0.899 وهي قيمة ممتازة لكونها أعلى من القيمة 0.60 كما أن معامل ألفا كرونباخ لكل من تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات كانت قيمتهم 0.85 و 0.83 على التوالي وهي قيم أكبر من 0.60، ومنه الاستبيان يتميز بثبات عالي.

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين ووظائفها وكذا هيكلها التنظيمي، ثم تعرفنا على قسم الموارد البشرية للمديرية وهيكلها التنظيمي، في الأخير تطرقنا إلى المنهج المتبع في الدراسة من عينة وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة والتصميم الإحصائي للدراسة.

الفصل الثالث

سنحاول من خلال هذا الفصل اسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع وعرض نتائج الدراسة الخاصة بكل من الاستبيان والمقابلة وتحليلها للوصول إلى العلاقة بين المتغيرين "تقييم أداء الموارد البشرية" و "تحديد الكفاءات" وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الخصائص الشخصية للعينة

المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الخصائص الشخصية للعيينة

المطلب الأول: توزيع الأفراد حسب الجنس والعمر

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

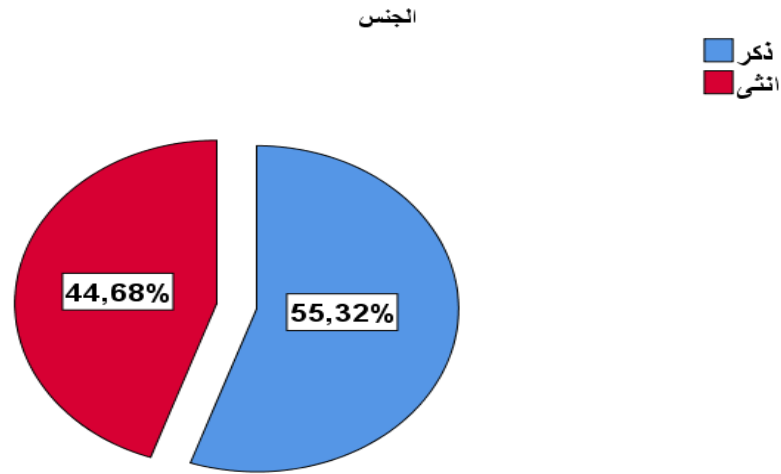
جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	النوع
55.3	26	ذكر
44.7	21	أنثى
100.0	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

والتمثيل البياني التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

شكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول (07) والشكل أعلاه أن جنس الذكور هو الفئة الغالبة في عينة الدراسة، حيث أن نسبته الإجمالية تقدر بـ 55.32% بينما كانت نسبة الإناث 44.68% وهي نسبة معقولة إذ تدل على أن الوكالة تعتمد في نشاطها على كلا الجنسين.

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر

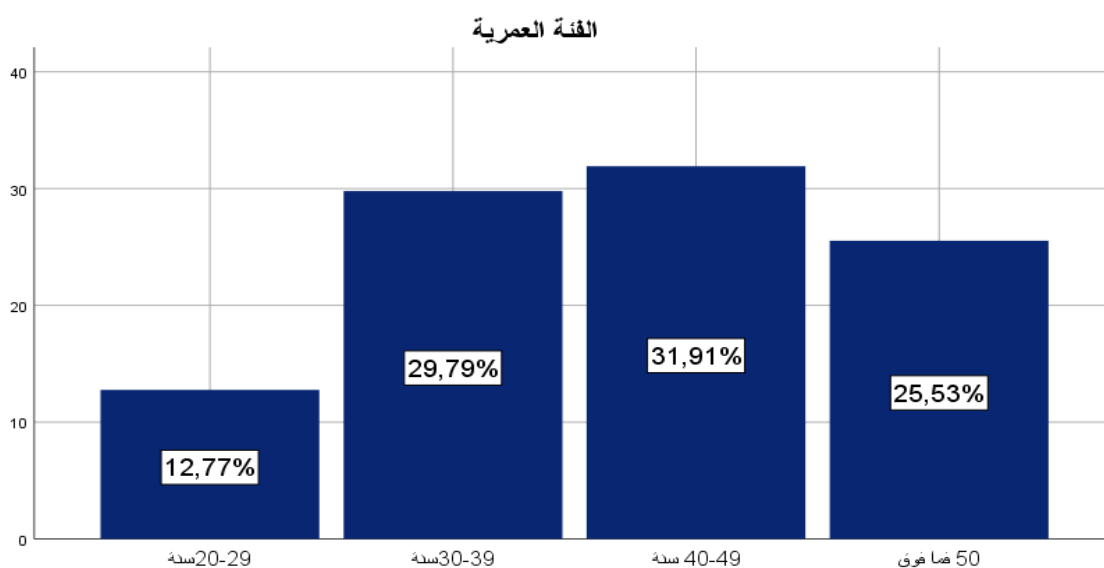
جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
12.8	6	من 20-29 سنة
29.8	14	من 30-39 سنة
31.9	15	من 40-49 سنة
25.5	12	من 50 فما فوق
100.0	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

التمثيل البياني يوضح توزيع العينة حسب العمر:

شكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

من الجدول (08) والشكل السابق يتضح لنا أن أكثر الأفراد العاملين في الوكالة من فئة تتراوح أعمارهم بين 40-49 سنة بنسبة تقدر بـ 31.91% وتكرار قدره 15 عاملاً، تليها فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 30-39 سنة بنسبة تقدر بـ 29.79%، أما فيما يخص فئة فوق 50 سنة وما بين 20-29 سنة فقد احتلتا المرتبتين الأخيرتين على التوالي بنسب 25.53% و 12.77%.

المطلب الثاني: توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي والخبرة والرتبة

1- توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

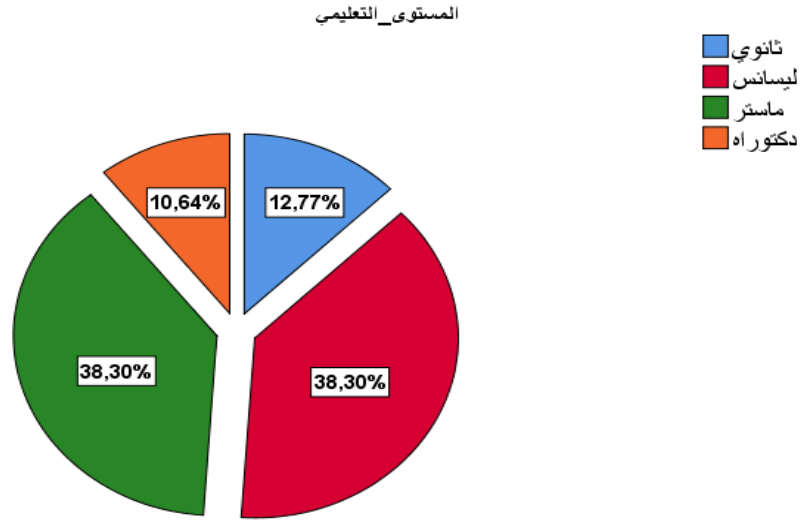
جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
12.8	6	ثانوي
38.3	18	ليسانس
38.3	18	ماستر
10.6	5	دكتوراه
100.0	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

شكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.
 يتضح من الجدول (09) والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة لديهم شهادتي ماستر وليسانس حيث تمثل نسبتهم 38.8% ويعدد قدره 18 عاملا، تليها نسبة 12.8% والتي تمثل الأفراد العاملين أصحاب المستوى الثانوي ويبلغ عددهم 6 عامل، كما بلغ عدد الأفراد العاملين أصحاب مستوى الدكتوراه 10.6% وعددهم يبلغ 5 عامل.

2- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

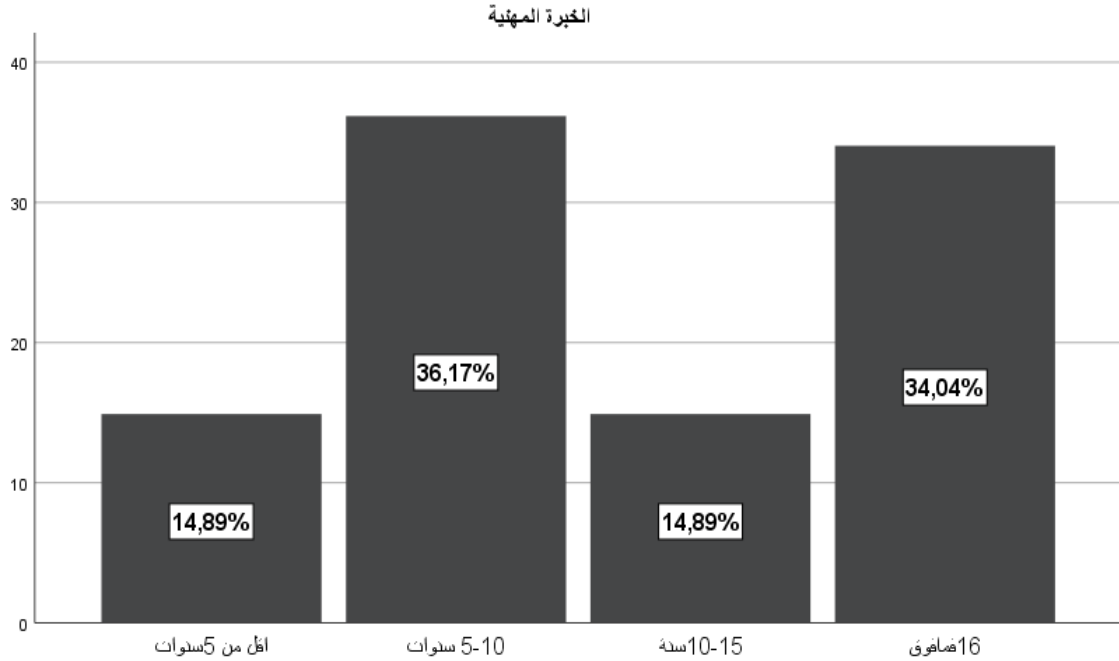
جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
14.9	7	أقل من 5 سنوات
36.2	17	من 5-10 سنوات
14.9	7	من 11-15 سنة
34.0	16	من 16 سنة فما فوق
100.0	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

والشكل التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

شكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال معطيات الجدول (10) والشكل أعلاه نجد أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة من 5-10 سنوات حيث تمثل نسبتهم 36.17% وبعده قدره 17 عام، تليها نسبة 34.04% والتي تمثل الأفراد العاملين التي تتراوح خبرتهم المهنية من 16 سنة فما فوق ويبلغ عددهم 16 عام، كما بلغت نسبة كل من الأفراد العاملين أصحاب الخبرة التي تتراوح ما بين 5-10 سنوات وأقل من 5 سنوات 14.89% والذين بلغ عدد كل منهم 7.

3- توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

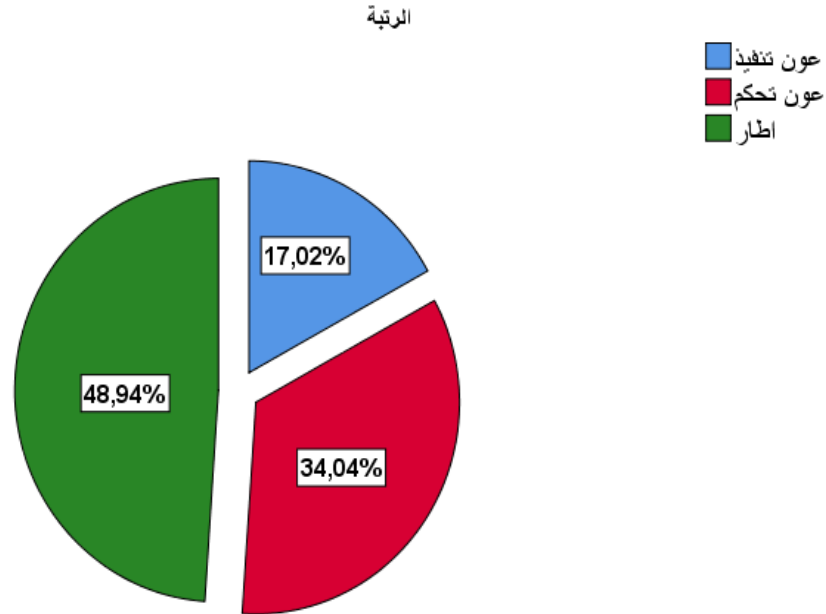
النسبة	التكرار	الرتبة
17.0	8	عون تنفيذ
34.0	16	عون تحكم
48.9	23	إطار

100.0	47	المجموع
-------	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

والشكل التالي في الأسفل يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية:

شكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (11) والشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة هم إطارات وعددهم 23 إطار بنسبة

48.94%، تليها نسبة 34.3% من العاملين الذين يمثلون أعوان التحكم وعددهم 16 فرد، أما الذين

رتبتهم أعوان تنفيذ فعدهم 8 بنسبة قدرت بـ 17.02%.

المطلب الثالث: معلومات حول المستجوبين

يوضح لنا الجدول أدناه معلومات حول المستجوبين الذين تمت مقابلتهم لمناقشة موضوع دراستنا:

جدول رقم (12): معلومات حول المستجوبين

عدد سنوات الخبرة	المهنة الحالية	الجنس	المستجوبين
8 سنوات	رئيسة مصلحة الموارد البشرية	أنثى	01
25 سنة	رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين	ذكر	02

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة

المطلب الأول: نتائج المنهج الكمي

← عرض وتحليل نتائج الاستبيان

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول تقييم أداء الموارد البشرية

جدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تقييم أداء الموارد البشرية

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	مرتفع	.989	3.98	توفر المديرية نظام تقييم أداء الموارد البشرية	1
7	متوسط	1.142	3.15	يتميز التقييم بالموضوعية والشفافية	2
10	متوسط	1.179	2.85	طريقة التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين	3
6	متوسط	1.154	3.19	تستخدم نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين مرضية	4

10	متوسط	1.042	2.85	5	يشارك جميع العاملين في عملية التقييم
9	متوسط	1.127	2.89	6	تمتاز معايير تقييم الأداء بالوضوح
5	متوسط	.984	3.34	7	يدفع نظام تقييم الأداء العاملين إلى تحسين أدائهم
4	مرتفع	1.333	3.53	8	تعتمد المديرية على طريقة معينة في تقييم الأداء
3	مرتفع	1.062	3.79	9	يستخدم نظام تقييم الأداء لتحديد نقاط قوة وضعف العاملين
1	مرتفع	1.093	4.02	10	يتم القيام بعملية التقييم في المديرية مرة كل ثلاثة أشهر
8	متوسط	1.289	3.11	11	توفر المديرية دورات تدريبية لتطوير نقاط ضعف العامل
11	متوسط	1.102	2.79	12	هناك صلة بين نتائج تقييم العامل وبين تدريبه وترقيته
--	مرتفع	.667	3.77		نتيجة محور تقييم أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

- بلغ المتوسط الحسابي لتقييم أداء الموارد البشرية 3.77 بانحراف معياري 0.667 وهو يوافق مستوى الموافقة المرتفع لأنه ينتمي إلى المجال (3.4-4.2)، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على عبارات تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- المرتبة الأولى والثانية للعبارتين 10 و 1 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 4.02 و 3.98 بانحراف معياري 1.093 و 0.989 وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال (3.4-4.2)، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارتين، مما يؤكد لنا أن المديرية توفر نظام تقييم أداء الموارد البشرية، وأنه يتم القيام بعملية التقييم في المديرية مرة كل ثلاثة أشهر.

- المرتبة الثالثة والرابعة للعبارات 9 و 8 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3.79 و 3.53 و بانحراف معياري 1.062 و 1.333 وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع ، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارات، مما يؤكد لنا أن المديرية تستخدم نظام تقييم الأداء لتحديد نقاط قوة وضعف العاملين، كما أنها تعتمد على طريقة معينة في تقييم الأداء.
- المرتبة الخامسة والسادسة لكل من العبارتين 7 و 4 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3.34 و 3.19 و بانحراف معياري 0.984 و 1.154 على التوالي وهو يوافق مستوى الموافقة متوسط لأنه ينتمي إلى المجال (2.6-6.4)، مما يدل أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارتين: يدفع نظام تقييم الأداء العاملين إلى تحسين أدائهم، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين.
- المرتبة السابعة والثامنة والتاسعة لكل من العبارات 2 و 11 و 6 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3.15 و 3.11 و 2.89 و بانحراف معياري على التوالي 1.142 و 1.289 و 1.127 وهو يوافق مستوى الموافقة متوسط ، مما يدل أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارات والمتمثلة في: نظام التقييم لا يتميز بالموضوعية والشفافية، توفر المديرية دورات تدريبية لتطوير نقاط ضعف العامل، تمتاز معايير تقييم الأداء بالوضوح.
- المرتبة العاشرة لكل من العبارتين 5 و 3 بمتوسط حسابي بلغ 2.85 لكل منهما و بانحراف معياري 1.042 و 1.179 على التوالي وهو يوافق مستوى الموافقة متوسط مما يدل ذلك على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارتين التاليتين يشارك جميع العاملين في عملية تقييم الأداء، طريقة التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين جديدة.

- وفي الأخير المرتبة الحادية عشر للعبارة 12 بمتوسط حسابي 2.79 وانحراف معياري 1.102 وهو يوافق مستوى الموافقة متوسط ، مما يدل أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على مضمون عبارة توجد صلة بين نتائج تقييم العامل وبين تدريبه وترقيته.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول تحديد الكفاءات

جدول رقم (14):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تحديد الكفاءات

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	مرتفع	.867	4.34	لدي القدرة والكفاءة اللازمة التي تسمح لي بتطوير العمل والإبداع	1
4	مرتفع	.952	4.09	استطعت تكوين مجموعة من المعارف العملية من خلال ممارستي وخبراتي السابقة	2
3	مرتفع	.952	4.19	يمكنني التعامل مع أي مشكلة أو حالة حرجة في العمل	3
5	مرتفع	1.125	3.68	هناك تنسيق وثقة متبادلة بين أعضاء الفريق	4
1	مرتفع جدا	.819	4.36	لدي الاستعداد للتعاون مع زملائي ومشاركة خبراتي معهم	5
18	منخفض	1.177	2.53	يستفيد جميع العاملين في المديرية من مقابلات دورية تسمح بتبادل الحوار بين العامل ومسؤوله وطرح انشغالاتهم	6
12	متوسط	1.189	3.02	تقيم المديرية قدرتك على اكتساب كفاءة جديدة	7
11	متوسط	1.141	3.04	يتم تحديد نوع التدريب في ضوء الكفاءات المطلوبة	8
17	متوسط	1.163	2.68	توفر المديرية مصدر معلومات تزود العاملين بكفاءات جديدة	9
13	متوسط	1.132	2.98	بيئة العمل مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات	10

				الجماعية	
14	متوسط	1.141	2.96	يتم التوظيف في الوكالة على أساس الكفاءات	11
16	متوسط	1.334	2.70	توفر المديرية برامج (مؤتمرات، ملتقيات) تدعم الكفاءة التي يمتلكها الفرد	12
7	متوسط	1.239	3.17	تساعد عملية تقييم الأداء في تحديد كفاءات العامل	13
15	متوسط	1.238	2.89	يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الأفراد الذين يستحقون ترقية في المنصب	14
8	متوسط	.955	3.15	يتم منح حوافز بناء على نتائج تقييم الأداء	15
16	متوسط	1.082	2.70	تتناسب الحوافز التي يحصل عليها العامل مع المجهود الذي يبذله	16
19	متوسط	.969	3.13	يمنح نظام تقييم الأداء فرصة للعامل لإثباته كفاءته	17
13	متوسط	1.189	2.98	يساهم نظام تقييم الأداء في رفع الكفاءات	18
6	متوسط	1.102	3.21	يساعد نظام تقييم الأداء في تحديد التخصصات والكفاءات التي يفتقدها العامل	19
19	متوسط	1.329	3.13	سبق لك واستقدت من ترقية في منصبك	20
10	متوسط	1.139	3.09	يساعدك نظام تقييم الأداء على تطوير كفاءاتك	21
--	متوسط	.926	3.28	تحديد الكفاءات	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

▪ بلغ المتوسط الحسابي لتحديد الكفاءات 3.28 بانحراف معياري 0.926 وهو يوافق مستوى

الموافقة متوسط لأنه ينتمي إلى المجال (2.6-3.4)، مما يدل أن أفراد العينة موافقون بدرجة

متوسطة على أن المديرية تقوم بتحديد مختلف الكفاءات الخاصة بالعاملين.

- المرتبة الأولى للعبارة 5 بمتوسط حسابي 4.36 وبانحراف معياري 0.819 وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع جدا لأنه ينتمي إلى المجال (4.2-5)، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جدا على مضمون العبارة التي تؤكد أن العامل على استعداد للتعاون مع زملائه ومشاركة خبرته معهم.
- المرتبة الثانية والثالثة للعبارتين 1 و3 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 4.34 و4.19 وبانحراف معياري قدره 0.867 و 0.952 على التوالي وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي إلى المجال (3.4-4.2)، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارتين، مما يؤكد لنا أن العامل لديه القدرة والكفاءة اللازمة التي تسمح له بتطوير العمل والإبداع، وأنه يمكنه التعامل مع أي مشكلة أو حالة حرجة في العمل.
- المرتبة الرابعة والخامسة للعبارتين 2 و4 بمتوسط حسابي 4.09 و3.68 وبانحراف معياري 0.952 و1.125 على الترتيب وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارتين، مما يؤكد أن العامل استطاع تكوين مجموعة من المعارف العملية من خلال ممارساته وخبراته السابقة، وأنه هناك تنسيق وثقة متبادلة بين أعضاء الفريق.
- المرتبة السادسة والسابعة والثامنة للعبارات 19 و13 و15 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3.21 و3.17 و3.15 وبانحراف معياري 1.102 و1.239 و0.955 على التوالي وهو يوافق مستوى الموافقة متوسط لأنه ينتمي إلى المجال (2.6-3.4) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارات نظام التقييم يساعد في تحديد التخصصات والكفاءات التي يفتقدها العامل، وتساعد عملية تقييم الأداء في تحديد كفاءات العامل، ويتم منح حوافز بناء على نتائج تقييم الأداء.

- المرتبة التاسعة للعبارتين 20 و 17 بمتوسط حسابي بلغ 3.13 لكل منهما و بانحراف معياري 1.329 و 0.969 على الترتيب، وهو يوافق مستوى الموافقة متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارتين سبق للعامل الاستفادة من ترقية في منصبه، تقييم الأداء يمنح فرصة للعامل لإثبات كفاءاته.
- المرتبة العاشرة والحادية عشر والثانية عشر للعبارات 21 و 8 و 7 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3.09 و 3.04 و 3.02 وانحراف معياري 1.139 و 1.141 و 1.189 على التوالي وهو يوافق مستوى الموافقة متوسط ، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة نظام تقييم الأداء يساعد العامل على تطوير كفاءاته، ولا يتم تحديد نوع التدريب في ضوء الكفاءات المطلوبة، وأن المديرية تقيم قدرة العامل على اكتساب كفاءات جديدة.
- المرتبة الثالثة عشر للعبارتين 18 و 10 بمتوسط حسابي بلغ 2.98 لكل منهما وانحراف معياري قدره 1.189 و 1.132 على التوالي وهو يوافق مستوى الموافقة متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارتين نظام تقييم الأداء يساهم في رفع الكفاءات، وأن بيئة العمل مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية.
- المرتبة الرابعة عشر والخامسة عشر للعبارتين 11 و 14 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 2.96 و 2.89 و بانحراف معياري 1.141 و 1.238 على الترتيب وهو يوافق مستوى الموافقة متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارتين يتم التوظيف في المديرية على أساس الكفاءات، ويتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الأفراد الذين يستحقون ترقية في المنصب.

■ المرتبة السادسة عشر للعبارتين 12 و16 بمتوسط حسابي 2.70 لكل منهما وانحراف معياري على الترتيب 1.334 و1.082 وهو يوافق مستوى الموافقة متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارتين وأن المديرية توفر برامج (مؤتمرات، ملتقيات) لتدعم الكفاءة التي يمتلكها الفرد وتتناسب الحوافز التي يحصل عليها العامل مع المجهود الذي يبذله.

■ المرتبة السابعة للعبارة 9 بمتوسط حسابي بلغ قدره 2.68 وانحراف معياري 1.163 وهو يوافق مستوى الموافقة متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة التي تؤكد على أن المديرية توفر مصدر معلومات يزود العاملين بكفاءات جديدة.

■ في الأخير المرتبة الثامنة عشر للعبارة 6 بمتوسط حسابي 2.53 وانحراف معياري 1.177 وهو يوافق مستوى الموافقة منخفض لأنه ينتمي إلى المجال (1.8-2.6)، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة على مضمون العبارة التي تؤكد على أنه لا يستفيد جميع العاملين في المديرية من مقابلات دورية تسمح لهم بتبادل الحوار مع مسؤوليهم وطرح انشغالاتهم.

المطلب الثاني: نتائج المنهج النوعي

← عرض وتحليل نتائج المقابلة

1- عرض وتحليل نتائج إجابات المستجوبين حول تقييم أداء الموارد البشرية

في الجداول التالية سنقوم بعرض أجوبة المستجوبين:

الجدول رقم (15): عرض إجابات رئيسة مصلحة الموارد البشرية حول أسئلة تقييم أداء الموارد

البشرية

الرقم	السؤال	الجواب
01	ما هي طريقة تقييم أداء الموارد البشرية المستخدمة في مديرية التوزيع بولوغين؟	نقوم بإجراء تقييم سنوي على مستوى المديرية
02	ما هي الأدوات المستخدمة لإجراء عملية تقييم أداء الموارد البشرية؟	عن طريق استمارة التقييم
03	هل هناك تحسن في أداء العاملين بعد إجراء عملية تقييم الأداء؟	نعم هناك تحسن في أدائهم بعد عملية التقييم
04	هل أنتم راضون عن أداء عاملين مديرية التوزيع بولوغين؟	نعم نحن راضين على أداء العاملين في المديرية

المصدر: من إعداد الطالبة

أفادت رئيسة مصلحة الموارد البشرية أن "نظام التقييم المطبق في مديرية التوزيع بولوغين هو نظام التقييم السنوي وذلك عن طريق استمارة تقييم في نهاية كل سنة"، كل منصب لديه استمارة تقييم خاصة به وذلك لاختلاف المهام والمسؤوليات بين كل منصب وآخر، "يتم من خلالها تقييم مردودية العامل خلال أربعة ثلاثيات"، كل ثلاثي يسجل نشاط العامل مقابل الأهداف المتفق على تحقيقها، يتم قياس تلك الأهداف ومنحه علامة بناء عليها. "ثم يتم تقييم سلوكهم أثناء قيامه بدوره في أداء عمله".

كما أفادت أن "هناك تحسن في أداء العاملين وذلك راجع إلى تقييم السلوك بحيث أنه يحدد النقاط التي يجب على العامل تحسينها وتطويرها"، والتي يأخذها بعين الاعتبار، وهنا يأتي دور المديرية في متابعة العامل من أجل تطويرها.

وأضافت "أنهم راضين على أداء العاملين في مديرية التوزيع بولوغين" وذلك لأنهم يحققون الأهداف المسطرة لهم على أكمل وجه.

جدول رقم (16): عرض إجابات رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين حول تقييم أداء الموارد

البشرية

الرقم	السؤال	الجواب
01	ما هي طريقة تقييم أداء الموارد البشرية المستخدمة في مديرية التوزيع بولوغين؟	يتم القيام بتقييم ربع سنوي وتقييم سنوي
02	ما هي الأدوات المستخدمة لإجراء عملية تقييم أداء الموارد البشرية؟	عن طريق استمارة التقييم
03	هل هناك تحسن في أداء العاملين بعد إجراء عملية تقييم الأداء؟	نعم أكيد هناك تحسن ملحوظ في أداء العاملين بعد عملية التقييم
04	هل أنتم راضون عن أداء عاملين مديرية التوزيع بولوغين؟	نعم نحن راضون عن أدائهم

المصدر: من إعداد الطالبة.

أكد رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين أنه "يتم القيام بتقييم ربع سنوي وتقييم سنوي في مديرية التوزيع بولوغين"، التقييم الربع سنوي يكون عند التوظيف للتأكد من القدرات المهنية للعامل إذا كان يستطيع تحمل مسؤولية المنصب أو لا، حيث لكل منصب فترة تقييم "يتم تقييم الإطار مدة سنة كاملة وذلك نظرا لأهمية المنصب ومسؤوليته الكبيرة، أعوان التنفيذ يتم تقييمهم لمدة 6 أشهر أما أعوان التحكم يتم تقييمهم لمدة 3 أشهر".

ثم يأتي التقييم السنوي في نهاية السنة، الذي يتم من خلاله "تقييم مردودية العامل عن طريق أربعة ثلاثيات كل ثلاثي يحتوي على الأهداف التي يجب على العامل تحقيقها ويتم منحه نقطة على 20" حسب مستوى تحقيقه لتلك الأهداف المسطرة له، "وتمثل نقطة التقييم 20% من راتبه

الأساسي": $2 * (\text{مجموع علامات كل ثلاثي}) / 4 = \text{المعدل الإجمالي}$

بالإضافة إلى "تقييم سلوك العامل أثناء أداء عمله هل يتواصل جيدا، هل يتأقلم مع الآخرين، هل يطبق جميع تعليمات مسؤوليه..." وأكد لنا رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين أنه "كل ما كان المنصب أعلى كل ما زادت أهمية تقييم الدور وذلك لأنه كل ما ارتفع المنصب كلما زادت المسؤولية".

يتم تقييم سلوك العامل على أربعة مستويات كل مستوى يعبر عن تحقيق الكفاءات المطلوبة عن طريق دلائل ثم تترجم هذه الدلائل إلى نقاط محددة إلى درجات وهي كالتالي:

الجدول رقم (17): الدلائل التي يسترشد بها في تحقيق درجة السلوك

البيان	الدلائل
كفاءة غائبة	1
كفاءة يعمل على تطويرها	2
كفاءة يعمل على إتقانها	3
كفاءة قد استوفها	4

المصدر: وثائق المؤسسة.

يتم ترجمة تلك الدلائل إلى عدد من النقاط المحددة لدرجات كالتالي:

الجدول رقم (18): ترجمة الدلائل إلى عدد من النقاط المحددة لدرجات

النقاط	الدلائل
0	1

3	2
6	3
10	4

المصدر: وثائق المؤسسة.

ثم يأتي التقييم الشامل لتحديد العلامة النهائية التي تحصل عليها العامل خلال السنة تتضمن نتيجة تقييم المردودية وتقييم السلوك.

أضاف رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين أن "هناك تحسن في أداء العامل بعد تقييم أدائه" بحيث تطابقت اجابته مع إجابة رئيسة مصلحة الموارد البشرية. كما أضاف "أنهم راضون عن أداء عاملهم بحيث أن مديرية التوزيع بولوغين احتلت المرتبة الثانية في ترتيب مديريات سونلغاز الخمسة".

2- عرض وتحليل نتائج إجابات المستجوبين حول تحديد الكفاءات

الجدول رقم (19): عرض إجابات رئيسة مصلحة الموارد البشرية حول تحديد الكفاءات

الرقم	السؤال	الجواب
01	هل هناك تأثير لنظام تقييم الأداء على عاملين مديرية التوزيع بولوغين؟	نعم يؤثر بالإيجاب على أداء العاملين
02	هل يحدد نظام تقييم الأداء المستخدم في مديرية التوزيع بولوغين كفاءات عاملها؟	أكد يحدد نظام تقييم الأداء المستخدم كفاءات العاملين
03	كيف يتم علاج النقائص التي يحددها نظام تقييم أداء الموارد البشرية؟	عن طريق دورات تكوينية التي تنظمها مديرية التوزيع بولوغين
04	هل يساهم نظام تقييم أداء الموارد البشرية في رفع كفاءات العاملين في مديرية التوزيع بولوغين؟	نعم يساهم في رفع الكفاءات من خلال الدورات التكوينية

المصدر: من إعداد الطالبة.

أفادت رئيسة مصلحة الموارد البشرية أن "نظام تقييم أداء الموارد البشرية يؤثر على أداء العاملين"، بحيث أنه لا يوجد تحيز في منح النقاط وأن "كل عامل يمنح العلامة التي يستحقها بناء على أدائه".

كما أضافت أن "نظام تقييم أداء الموارد البشرية يحدد كفاءات عاملين المديرية لأن كل مجموعة عاملين يجب أن تتوفر فيهم مجموعة من الكفاءات وكل عامل سيقوم حسب منصبه". وأضافت أنه "يتم علاج النقائص التي يحددها نظام تقييم أداء الموارد البشرية عن طريق الدورات التكوينية"، عند نهاية عملية التقييم يتم الرجوع إلى استمارة التقييم ومراجعة ملاحظات المقيم واقتراحاته حول العامل والنقاط التي يجب على العامل تحسينها ومن هذا المنطلق يتم برمجة دورة تكوينية للعامل أو إرساله إلى مؤتمرات أو تغيير منصبه إلى منصب آخر. كما أفادت أن "نظام تقييم أداء الموارد البشرية يساهم في رفع كفاءات العاملين في مديرية التوزيع بولوجين من خلال الدورات التكوينية التي توفرها".

أضافت رئيسة مصلحة الموارد البشرية في نهاية المقابلة أن "عملية التقييم ذات منفعة كبيرة وعمامة، من خلاله يمكننا تقدير المسار المهني للعامل فهي مبنية على استمارة التقييم، لأن نظام التقييم يتابع مسار العامل المهني إذا كان يحتاج إلى تغيير في المنصب يتم الرجوع إلى استمارة التقييم لمعرفة ما إذا كان العامل مناسب للمنصب ويستطيع تحمل المسؤولية وإذا كان يحتاج ترقية في منصبه أو يحتاج إلى دورة تكوينية من أجل إعادة تكوينه".

كما أشارت أنهم يقومون بتقييم الخبرة المكتسبة (VAE)، من أجل تقييم سنوات خبرة العامل، "إذا كان طوال سنوات الخبرة يعطي نتائج جيدة في عمله يتم مراجعة إذا كان يحتاج إلى ترقية في منصبه بناء على استمارة التقييم الخاصة به والتي تحدد إذا كان جدير بالمنصب الجديد أو لا".

الجدول رقم (20): عرض إجابات رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين حول تحديد الكفاءات

الرقم	السؤال	الجواب
01	هل هناك تأثير لنظام تقييم الأداء على عاملين مديرية التوزيع بولوغين؟	نعم هناك تأثير، فهو يؤثر في سيرورتهم المهنية
02	هل يحدد نظام تقييم الأداء المستخدم في مديرية التوزيع بولوغين كفاءات عاملها؟	ليس نظام التقييم من يحدد الكفاءات، بل العمل هو من يحدد كفاءاتهم
03	كيف يتم علاج النقائص التي يحددها نظام تقييم أداء الموارد البشرية؟	بالدورات التكوينية، التوجيه، الاعتراف، التدريب....
04	هل يساهم نظام تقييم أداء الموارد البشرية في رفع كفاءات العاملين في مديرية التوزيع بولوغين؟	نعم أكيد يساهم في رفع كفاءاتهم

المصدر: من إعداد الطالبة.

أكد رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين أن "نظام تقييم الأداء يؤثر على سيرورتهم المهنية"، قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بالعامل يتم مراجعة استمارة التقييم الخاصة به. وأكد لنا أن "نظام التقييم لا يحدد كفاءات العامل لكنها تظهر من خلال أداء مهامه أي مع مرور الوقت".

وأفاد أنه "يتم علاج النقائص التي يحددها نظام التقييم بالدورات التكوينية والتوجيه والتدريب"، كما أن "نظام تقييم الأداء يساهم في رفع كفاءات العاملين عن طريقهم".

وأضاف في الأخير أنه "على المديرية إعادة تحديث نظام تقييم أداء الموارد البشرية ويجب أن يكون التحديث بصفة دائمة"، بحيث لا يقتصر فقط على أهداف يضعها المسؤول التي يجب على العامل الوصول إليها بل يجب أن ندقق النظر إلى عمله والصعوبات التي تواجهه أثناء أداء مهامه ومنحه فرصة لتقديم اقتراحات وتوصيات لمواجهةها من أجل تطوير عمله وذلك عن طريق تنظيم اجتماعات وتبادل الحوار.

المطلب الثالث: تحليل الارتباط واختبار الفرضيات

1- تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

قبل تطرق الى اختبار الفرضيات دراسة لابد من تحليل علاقة بين المتغيرات المستقلة (تقييم أداء الموارد البشرية، تنفيذ برنامج تقييم الأداء، تحضير برنامج تقييم الأداء) مع المتغير التابع وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان، إذا كان معامل الارتباط مرفق بإشارة (**) أو (*) فهذا يعني:

(**): يعني دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01

(*): يعني دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05

1-1- العلاقة بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات

الجدول رقم (21): علاقة الارتباط بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات

متغير المستقل	معامل الارتباط (سبيرمان)	مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	متغير التابع
تقييم أداء الموارد البشرية	** 0,675	0,000	تحديد الكفاءات

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

ومن خلال الجدول رقم (21) يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل تقييم أداء الموارد البشرية والمتغير التابع تحديد الكفاءات بمعامل ارتباط قدر ب 0,675، وبمستوى دلالة إحصائية Sig= 0,000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0,01 و0,05، ومنه: "توجد علاقة بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات، كانت دالة إحصائية عندي مستوى 0,01 و0,05 فقط .

1-2- العلاقة بين تحضير نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات

الجدول رقم (22): علاقة الارتباط بين تحضير نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات

متغير التابع	مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	معامل الارتباط (سبيرمان)	متغير المستقل
تحديد الكفاءات	,000	,642 **	تحضير برنامج تقييم الأداء

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

ومن خلال الجدول رقم (22) تبين لنا بأنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل تحضير نظام تقييم الأداء والمتغير التابع تحديد الكفاءات بمعامل ارتباط قدر بـ 0,642، وبمستوى دلالة إحصائية Sig= 0,001 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0,01 و0,05، ومنه: "توجد علاقة بين تحضير نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات، كانت دالة إحصائية عندي مستوى 0,01 و0,05 فقط.

1-3- العلاقة بين تنفيذ نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات

الجدول رقم (23): علاقة الارتباط بين تنفيذ نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات

متغير التابع	مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	معامل الارتباط (سبيرمان)	متغير المستقل
تحديد الكفاءات	,000	,546 **	تنفيذ برنامج تقييم الأداء

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

ومن خلال الجدول رقم (23) تبين لنا بأنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل تنفيذ نظام تقييم الاداء والمتغير التابع تحديد الكفاءات بمعامل ارتباط قدر بـ 0,546، وبمستوى دلالة إحصائية Sig= 0,000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0,01 و0,05، ومنه: "توجد علاقة بين تنفيذ نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات، كانت دالة إحصائية عندي مستوى 0,01 و0,05 فقط.

2- اختبار فرضيات الدراسة

1-2- اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه توجد علاقة ارتباطية بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين.

من أجل معرفة درجة تأثير المتغير المستقل الذي يتمثل في "تقييم أداء الموارد البشرية" والمتغير التابع الذي يتمثل في "تحديد الكفاءات"، تم اختبار الفرضية الرئيسية والتي بدورها تنفرع إلى الفرضيتين التاليتين:

H0: لا توجد علاقة ارتباطية بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين.

H1: توجد علاقة ارتباطية بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين.

حيث تمثل **H0** الفرضية الصفرية و **H1** الفرضية البديلة.

جدول رقم (24): نتائج اختبار الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الأولى

تقييم أداء الموارد البشرية		المتغير المستقل	
معامل التحديد		معامل الارتباط	المتغير التابع تحديد الكفاءات
R square			
0,461		0,679	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss وإجابات أفراد عينة الدراسة.

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ معامل الارتباط بيرسون بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد

الكفاءات قدر ب 0,679 وهو قيمة أكبر من الصفر وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية

قوية بين متغيرين، وكما نلاحظ من الجدول ان معامل تحديد (R square) قدر ب 0,461 هذا ما

يدل على أن المتغير المستقل "تقييم أداء الموارد البشرية" يساهم في تغيير المتغير التابع "تحديد الكفاءات" وهذا بنسبة 46,1 %، أما النسبة المتبقية والتي تقدر بـ 53,9 % فتعود إلى عوامل أخرى غير تقييم أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين ANOVA بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	فيشر F	القيمة الاحتمالية (sig)
الانحدار	9,770	1	9,770	38,511	,000
البواقي	11,416	45	,254		
المجموع	21,285	46			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss وإجابات أفراد عينة الدراسة.
من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية sig (قيمة الاحتمالية) قدرت بـ 0,000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية البديلة، ومنه نقول انه توجد علاقة بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات ويؤكد معنوية هذا تأثير قيمة الاختبار فيشر F والتي قدرت بـ 38,511 وهي دالة إحصائيا لأن مستوى الدلالة sig=0,000 وهي أقل من 0,05.

الجدول رقم (26): معاملات الانحدار الخطي البسيط بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات

النموذج	معامل الانحدار	T المحسوبة	القيمة الاحتمالية (sig)
الثابت (معامل ألفا)	1,497	3,358	,002
المراحل (معامل بيتا)	,511	3,984	,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss وإجابات أفراد عينة الدراسة.
من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ قيمة معامل Beta قدر بـ 0,511 عند مستوى دلالة sig=0,000 ، كما قدرت t ستودنت المحسوبة للمعامل Beta بـ 3,984 وهي أكبر من t الجدولة

ونلاحظ معامل الثبات ألفا قدر بـ 1,497 بدلالة إحصائية sig=0,008 وبقيمة t ستودنت قدرت بـ 1,783 وهي قيمة أكبر من t المجدولة، وبما أن قيمة الاحتمالية لـ sig=0,000 وهي قيمة أقل من قيمة الاحتمالية المعتمدة ، يمكن القول بأنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات الدالة الإحصائية بين متغير المستقل وهو تقييم أداء الموارد البشرية و المتغير التابع وهو تحديد الكفاءات ، هذا ما يدل على أنه كلما تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة فإن تحديد الكفاءات يتغير بمقدار 0,511 وهذا ما يتوافق مع المنطق وبالتالي يمكن القول بأنه توجد علاقة طردية قوية بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات بمديرية التوزيع بولوغين.

وعليه فإن معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط تأخذ الشكل الآتي:

$$Y = 1,497_{(t=3,358; sig=0,002)} + 0,511X_{(t=3,984; sig=0,000)}$$

2-2- اختبار الفرضية الثانية

تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين عملية تحضير نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين.

من أجل معرفة درجة تأثير المتغير المستقل الذي يتمثل في "تحضير نظام تقييم أداء الموارد البشرية" والمتغير التابع الذي يتمثل في "تحديد الكفاءات"، تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي بدورها تنفرع إلى الفرضيتين التاليتين:

H0: لا توجد علاقة ارتباطية بين تحضير نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين.

H1: توجد علاقة ارتباطية بين تحضير نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين.

حيث تمثل H0 الفرضية الصفرية و H1 الفرضية البديلة.

جدول رقم (27): نتائج اختبار الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الثانية

المتغير المستقل تحضير نظام تقييم لأداء		المتغير التابع تحديد الكفاءات
معامل الارتباط	معامل التحديد R square	
0,668	0,446	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss وإجابات أفراد العينة.

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ معامل الارتباط بيرسون بين تحضير نظام تقييم لأداء وتحديد الكفاءات قدر بـ 0,668 وهو قيمة أكبر من الصفر وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين متغيرين، وكما نلاحظ من الجدول ان معامل تحديد (R square) قدر بـ 0,446 هذا ما يدل على أن المتغير المستقل "تحضير نظام تقييم أداء الموارد البشرية" يساهم في تغيير المتغير التابع "تحديد الكفاءات" وهذا بنسبة 44,6 % أما النسبة المتبقية والتي تقدر بـ 55,1 % فتعود إلى عوامل أخرى غير تحضير نظام تقييم لأداء.

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين ANOVA بين تحضير نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	فيشر F	القيمة الاحتمالية (sig)
الانحدار	9,448	1	9,448	36,218	,000
البواقي	11,738	45	,261		
المجموع	21,186	46			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss وإجابات أفراد العينة.

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية sig (قيمة الاحتمالية) قدرت بـ 0,000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية

البديلة، ومنه نقول أنه توجد علاقة بين تحضير نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات ويؤكد معنوية هذا تأثير قيمة الاختبار فيشر F والتي قدرت بـ 36,218 وهي دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0,000$ وهي أقل من 0,05.

الجدول رقم (29): معاملات الانحدار الخطي البسيط بين تحضير نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات

النموذج	معامل الانحدار	T المحسوبة	القيمة الاحتمالية (sig)
الثابت (معامل ألفا)	1,237	3,629	,001
المراحل (معامل بيتا)	,668	6,018	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss وإجابات أفراد العينة.

من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ قيمة معامل Beta قدر بـ 0,668 عند مستوى دلالة $\text{sig}=0,000$ ، كما قدرت t ستودنت المحسوبة للمعامل Beta بـ 6,018 وهي أكبر من t المجدولة ونلاحظ معامل الثبات ألفا قدر بـ 1,237 بدلالة إحصائية $\text{sig}=0,002$ وبقية t ستودنت قدرت بـ 3,629 وهي قيمة أكبر من t المجدولة، وبما أن قيمة الاحتمالية لـ $\text{sig}=0,000$ وهي قيمة أقل من قيمة الاحتمالية المعتمدة ، يمكن القول بأنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات الدالة الإحصائية بين متغير المستقل وهو تحضير نظام تقييم الأداء والمتغير التابع وهو تحديد الكفاءات، هذا ما يدل على أنه كلما تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة فإن تحديد الكفاءات يتغير بمقدار 0,668 وهذا ما يتوافق مع المنطق وبالتالي يمكن القول بأنه توجد علاقة طردية قوية بين تحضير نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات بمديرية التوزيع بولوغين.

وعليه فإن معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط تأخذ الشكل الآتي:

$$Y=1,237_{(t=3,629\text{sig}=0,001)} + 0,668X_{(t=6,018\text{sig}=0,000)}$$

2-3- اختبار الفرضية الثالثة

تتص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين عملية تنفيذ نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين.

من أجل معرفة درجة تأثير المتغير المستقل الذي يتمثل في "تنفيذ نظام تقييم أداء الموارد البشرية" والمتغير التابع الذي يتمثل في "تحديد الكفاءات"، تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي بدورها تنفرع إلى الفرضيتين التاليتين:

H0: لا توجد علاقة ارتباطية بين عملية تنفيذ نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين.

H1: توجد علاقة ارتباطية بين تنفيذ نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين.

حيث تمثل **H0** الفرضية الصفرية و **H1** الفرضية البديلة.

جدول رقم (30): نتائج اختبار الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الثالثة

المتغير المستقل تنفيذ نظام تقييم لأداء		
معامل الارتباط	معامل التحديد	المتغير التابع تحديد الكفاءات
0,511	R square	
	0,261	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss وإجابات أفراد عينة الدراسة.

من خلال الجدول رقم (30) نلاحظ معامل الارتباط بيرسون بين تنفيذ نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات قدر ب 0,511 وهو قيمة أكبر من الصفر وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين متغيرين، وكما نلاحظ من الجدول أن معامل تحديد (R square) قدر ب 0,261 هذا ما يدل على ان المتغيرين المستقل "تنفيذ نظام تقييم أداء الموارد البشرية" يساهم في تغيير المتغير التابع

"تحديد الكفاءات" وهذا بنسبة 26,1 % أما النسبة المتبقية والتي تقدر بـ 73,9 % فتعود إلى عوامل أخرى غير تنفيذ نظام تقييم لأداء.

الجدول رقم(31): نتائج تحليل التباين ANOVA بين تنفيذ نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	فيشر F	القيمة الاحتمالية (sig)
الانحدار	5,525	1	5,525	15,876	,000
البواقي	15,661	45	,348		
المجموع	21,186	46			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss وإجابات أفراد عينة الدراسة.

من خلال الجدول رقم (31) نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية sig (قيمة الاحتمالية) قدرت بـ 0,000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية البديلة، ومنه نقول أنه توجد علاقة بين تنفيذ نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات ويؤكد معنوية هذا تأثير قيمة الاختبار فيشر F والتي قدرت بـ 15,876 وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة = sig = 0,000 وهي أقل من 0,05.

الجدول رقم(32): معاملات الانحدار الخطي البسيط بين تنفيذ نظام تقييم الأداء وتحديد الكفاءات

النموذج	معامل الانحدار	T المحسوبة	القيمة الاحتمالية (sig)
الثابت (معامل ألفا)	1,497	3,358	,002
المراحل (معامل بيتا)	,511	3,984	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss وإجابات أفراد عينة الدراسة.

من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ قيمة معامل Beta قدر بـ 0,511 عند مستوى دلالة sig=0,000 ، كما قدرت t ستودنت المحسوبة للمعامل Beta بـ 3,984 وهي أكبر من t المجدولة ونلاحظ معامل الثبات ألفا قدر بـ 1,497 بدلالة إحصائية sig=0,002 وبقية t ستودنت قدرت بـ

3,358 وهي قيمة أكبر من t المجدولة، وبما أن قيمة الاحتمالية لـ $\text{sig}=0,000$ وهي قيمة أقل من قيمة الاحتمالية المعتمدة ، يمكن القول بأنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات الدالة الإحصائية بين متغير المستقل وهو تنفيذ نظام تقييم الأداء والمتغير التابع وهو تحديد الكفاءات ، هذا ما يدل على أنه كلما تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة فإن تحديد الكفاءات يتغير بمقدار 0,511 وهذا ما يتوافق مع المنطق وبالتالي يمكن القول بأنه توجد علاقة طردية قوية بين تنفيذ نظام تقييم لأداء و تحديد الكفاءات بمؤسسة سونلغاز ببولوجين.

وعليه فإن معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط تأخذ الشكل الآتي:

$$Y=1,497_{(t=3,358\text{sig}=0,002)}+ 0,511X_{(t=3,984\text{sig}=0,000)}$$

المبحث الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

المطلب الأول: مناقشة نتائج المنهج الكمي

1- مناقشة نتائج محور تقييم أداء الموارد البشرية

تؤكد لنا نتائج الدراسة من خلال الجدول (13) أن إجابات الأفراد العاملين في المديرية موافقون بدرجة مرتفعة على عبارات المحور، بحيث سجلت أعلى قيمة للعبارة 11 والتي تنص على وجود نظام لتقييم أداء الموارد البشرية تليها العبارة 1 التي تنص على أنه يتم القيام بعملية التقييم في المديرية مرة كل ثلاثة أشهر وهو ما يوافق ما توصلت إليه دراسة (DILMI Soumaya 2020) بحيث اشتركت الدراستين في نفس النتيجة.

أما بالنسبة لدراسة (Moufida DJOUHARA 2018) جاءت عكس ذلك حيث دعت إلى الاهتمام بممارسة تقييم الموارد البشرية داخل الشركات الجزائرية باعتباره أداة أساسية لتنمية قدرات الموظفين. كما أظهرت نتائج دراستنا أن نظام تقييم أداء الموارد البشرية يحدد نقاط قوة وضعف العاملين وأن المديرية تعتمد على طريقة معينة في تقييم الأداء، إلا أنهم غير راضين على طريقة التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، ويجب أن يتميز نظام التقييم بالموضوعية والشفافية بالإضافة إلى توفير دورات تدريبية من أجل تطوير نقاط ضعفهم، وأن تتميز معايير تقييم الأداء بالوضوح.

وهذا ما أفادت به دراسة (بوعلالة عائشة 2021) أنه يجب ربط معايير التقييم بشكل واقعي مع العملية المراد تحقيقها من أجل تحسين الأداء.

وهذا ما أكدته دراسة (Sara BOUDJANA et Hasna Amina MESSAID 2020) أن تقييم الأداء الفردي يجب أن يكون مفيدا لإدارة الموارد البشرية ومثمرا فيما يتعلق بتوقعات الموظفين لتحديد إجراءات الموارد البشرية التي يتعين اتخاذها فيما يتعلق بموظفيها، من حيث التدريب المهني وإدارة الحياة المهنية و/أو المكافآت.

حيث أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تستخدم نظام التقييم السنوي بواسطة استمارة تقييم التي تعد بمثابة ملف صحي يكشف عن صحة العامل في أداء وظيفته فتحدد جوانب القوة والجوانب القابلة للتحسن في أدائه.

وجاء هذا مطابقا لدراسة (خالد رجم، محمد الأمين شربي، هدى الله دباش 2018) توصلوا أن المؤسسة تعتبر أن عملية التقييم إجراء روتيني سنوي بواسطة استمارة تقييم، إلا أن المؤسسة لم تستطع تحقيق أهدافها لأنها لا تستخدم نتائجه بكونها لا تخدم قراراتها الإدارية، وهذا ما أكدته دراستنا من خلال العبارة 4 التي أكدت أن الوكالة لا تستخدم نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين.

2- مناقشة نتائج محور تحديد الكفاءات

أظهرت لنا نتائج الدراسة من خلال الجدول (14) أن إجابات الأفراد العاملين في المديرية موافقون بدرجة متوسطة على عبارات المحور، ويرجع ذلك إلى عدم اهتمام الوكالة بسلوك العاملين عند تحديد الكفاءات.

نلاحظ من خلال نتائج الاستبيان أن الأفراد على استعداد للتعاون فيما بينهم ومشاركة خبراتهم، وأنهم يتمتعون بالكفاءات والقدرات اللازمة من أجل تطوير عملهم، وأنه هاك تناسق وثقة متبادلة بينهم، وهذا ما أكدته كل من العبارات 1 و 2 و 3 و 4، لذلك على المديرية استغلال هذه النقاط في صالحها من أجل تحسين وتطوير كفاءاتها وتحقيق أهدافها.

بالإضافة إلى أن نظام تقييم الأداء في المديرية لا يساعد في تحديد كفاءات العامل، ولا يتم منح الحوافز بناء على نتائج التقييم وعلى كفاءات وإنجازات العامل.

وعلى هذا الأساس من المفترض على المديرية أن تستخدم نتائج تقييم الأداء في تحديد الكفاءات ومنح المكافآت والترقيات، فلقد أكدت إجابات العاملين أنهم لا يستفيدون من ترقيات في مناصبهم بالإضافة

إلى عدم استفادتهم من دورات تدريبية من أجل تطوير ذاتهم وكفاءاتهم هذا ما لا يساهم في تحفيزهم وهذا يخلق لهم دون تحقيق الرضا الذي ينعكس سلباً على أدائهم وبالتالي انعكاسه على المديرية. بالإضافة إلى أنها لا تحدد نوع التدريب في ضوء الكفاءات المطلوبة ولا تقييم قدرة العامل على اكتساب كفاءات، جديدة هذا ما يدفع العامل للإحساس بالإهمال والتهميش وبالتالي تدني مستوى أدائه وذلك راجع لبيئة العمل غير المناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات، وهذا ما أكتته العبارة 10 من الجدول رقم (14).

وقد أكدت دراسة (Muhammad Fessahullah Khan 2013) أن نظام تقييم أداء العاملين يرتبط بشكل كبير بنظام الحوافز والمكافآت، وأن نظام تقييم الأداء الناجح يساهم في تحفيز العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، وأوضح أن تعدد الأطراف في عملية التقييم يساعد في تقادي التحيز ونجاح نظام تقييم الأداء، وبالتالي يساهم هذا الأخير في تحفيز 85% من العاملين في المؤسسة.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج المنهج النوعي

1- مناقشة إجابات المستجوبين حول أسئلة تقييم أداء الموارد البشرية

من خلال نتائج المقابلات نجد أن نظام التقييم السنوي المستخدم في المديرية يعتمد على استمارة التقييم، كل منصب له استمارة تقييم خاصة به من أجل مراعاة المهام والمسؤوليات المختلفة الخاصة بكل منصب. خلال السنة، يتم تقييم أداء العامل خلال أربعة ثلاثيات يتم فيها تسجيل نشاط العامل مقابل الأهداف المتفق عليها.

من المثير للاهتمام أن التقييم لا يقتصر فقط على النتائج التي تم الحصول عليها، بل يأخذ في الاعتبار أيضاً سلوك العامل في أداء واجباته، وهذا يؤكد على أهمية المهارات السلوكية

والاجتماعية مع الاعتراف بأن السلوك المهني له تأثير على الأداء العام. من خلال تحديد مجالات التحسين والتطوير، يلعب التقييم السلوكي دورا رئيسيا في تحسين أداء العامل.

هناك تحسن في أداء العامل بفضل تقييم السلوك، ويشير هذا إلى أن عملية التقييم تساعد في تحديد المجالات التي يمكن للعامل أن يتقدم ويتطور فيها. بالإضافة إلى ذلك فإن دور الإدارة في مراقبة العامل من أجل التنمية يؤكد على أهمية التكوين والدعم المستمر لدفع الأداء المحسن.

بالإضافة إلى أن نسبة الرضا عن أداء العاملين في مديرية التوزيع بولوغين عالية، حيث يحققون الأهداف المرسومة لهم بالشكل الأمثل، يشهد هذا الرضا على فعالية نظام التقييم المطبق وقدرة العامل على تلبية توقعات وأهداف المديرية.

وبالتالي نجد أن لنظام التقييم أهمية كبيرة فهو يأخذ في الاعتبار كل من النتائج التي تم الحصول عليها والسلوك المهني للعامل، وتلعب مراقبة ودعم العاملين من قبل الإدارة دورا أساسيا في تطويرهم وتحسين أدائهم. بالإضافة إلى أن الرضا العالي عن أداء العاملين هو شهادة على فعالية نظام التقييم وقدرة المديرية على تحقيق أهدافها. ومع ذلك يجب التأكيد على أن التواصل والحوار بين العامل والإدارة، وكذلك مراعاة التطلعات الفردية يمكن أن يساهم أيضا في تعزيز فعالية نظام التقييم وتعزيز التطوير المهني للعامل.

2- مناقشة نتائج إجابات المستجوبين حول أسئلة تحديد الكفاءات

من خلال المقابلات نجد أن نظام تقييم أداء الموارد البشرية له تأثير على تحديد الكفاءات وذلك وفقا لإجابات المستجوبين، ويلعب هذا النظام دورا مهما في اتخاذ القرارات التي تخص العاملين، من خلال استمارة التقييم الخاصة بهم. ومع ذلك، يوضح لنا أن نظام تقييم الأداء لا يحدد كفاءات العامل بشكل مباشر، بل إنها تظهر نفسها تدريجيا بمرور الوقت من خلال ممارسة وظائفهم،

وتؤكد لنا نتائج المقابلة على أهمية التفكير في تطوير الكفاءات بدلا من الاعتماد فقط على التقييمات الثابتة.

ومن المثير للاهتمام أنه يتم معالجة الثغرات التي تم تحديدها بواسطة نظام التقييم من خلال دورات تكوينية والتوجيه، وهذا يشير إلى رغبة المديرية في الاستثمار في تحسين كفاءات العاملين ومساعدتهم على تحسين أدائهم. يوضح هذا الارتباط بين تقييم الأداء وفرص التطوير نهجا استباقيا لإدارة الموارد البشرية يهدف إلى زيادة كفاءات العمال ومهاراتهم.

بالإضافة إلى الحاجة للتحديث المستمر لنظام تقييم أداء الموارد البشرية، ويجب مراعاة واقع العمل والصعوبات التي يواجهها العاملون. وأنه يجب تنظيم لقاءات وتبادل حوار مع العاملين لإتاحة الفرصة لهم لتقديم اقتراحات وتوصيات للتعامل مع هذه الصعوبات، وهذا يعزز بيئة عمل شاملة بحيث يشارك العاملون في صنع القرار ويساهمون في التحسين المستمر لنظام التقييم.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

1- الفرضية الأولى

توصلنا في الفرضية الأولى إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين وتحديد الكفاءات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين، ومنه نستنتج أن لتقييم الأداء دور بارز ومهم في تحديد الكفاءات الذي يتمثل في تحديد نقاط القوة والضعف لكل عامل وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Achouak CHOUCANE 2021) التي أكدت على وجود علاقة بين تقييم أداء العامل وتطوير كفاءاته.

2- الفرضية الثانية

توصلنا في الفرضية الثانية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين عملية تحضير نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين، ومنه نستنتج أن لتحضير نظام تقييم الأداء دور في تحديد الكفاءات من خلال دقته ووضوحه وإتقانه.

3- الفرضية الثالثة

توصلنا في الفرضية الثالثة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين، ومنه نستنتج أن لتنفيذ برنامج تقييم الأداء دور في تحديد الكفاءات من خلال شفافيته وموضوعيته.

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بهدف التعرف على دور وأثر تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الكفاءات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين، ولإسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، واعتمدنا على النهج المختلط من أجل معالجة موضوع حساس لم يتم دراسته من قبل بواسطة هذا النهج، حيث قمنا باستخدام كل من الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وتوصلنا إلى أن نظام تقييم أداء الموارد البشرية المطبق في المديرية له تأثير على تحديد كفاءات العاملين، ولكنه لا يحظى بالرضا عند أغلب العاملين وذلك لأنه يشكو من بعض النقائص التي يجب على المديرية أخذها بعين الاعتبار والعمل على معالجتها وهو ما أكده المسؤولين حول نظام التقييم وكان رأيهم من رأي العاملين وأكدوا على إلزامية تحديثه ومنح فرصة للعاملين بالتواصل والحوار مع الإدارة والاستماع إليهم والأخذ بعين الاعتبار لآرائهم مما قد يساهم في تعزيز ثقتهم في أنفسهم ويدفعهم إلى زيادة مجهوداتهم وإحساسهم بالانتماء. وتوصلنا إلى وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الكفاءات وكلما انخفضت الأولى تنخفض الثانية والعكس.

الخطاتمة

تسلط هذه الدراسة الضوء على الأهمية الحاسمة لتقييم أداء الموارد البشرية كأداة فعالة لتحديد كفاءات العاملين، وتؤكد النتائج التي تم الحصول عليها وجود علاقة مهمة بين المتغيرين، وبالتالي التأكيد على أهمية تقييم الأداء كعملية رئيسية في إدارة الموارد البشرية، وذلك انطلاقاً من الإشكالية التالية "ما مدى مساهمة نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الكفاءات؟".

يتيح تقييم أداء الموارد البشرية إمكانية القياس الموضوعي لكفاءات العاملين، من خلال تحديد نقاط القوة لديهم ومجالات التحسين، كما أنه يوفر أساساً متيناً لاتخاذ القرارات بشأن التوظيف والترقية والتكوين والتطوير المهني، من خلال اكتشاف كفاءات الأفراد، يمكن للمؤسسات مواءمة الاحتياجات التنظيمية مع الكفاءات المتاحة بشكل أفضل، وبالتالي تعزيز النمو والكفاءة والقدرة التنافسية.

بالإضافة إلى ذلك، يساهم تقييم الأداء في تحفيز العاملين من خلال التعرف على إنجازاتهم وتوفير فرص التطوير، كما أنه يعزز التواصل بين العاملين ورؤسائهم، مما يخلق بيئة مناسبة للتعلم والنمو المهني.

ومع ذلك، ينبغي التأكيد على أن تقييم الأداء لا ينبغي أن ينظر إليه على أنه عملية منعزلة، بل جزء لا يتجزأ من نظام شامل لإدارة الموارد البشرية، ومن الضروري اتباع نهج شامل مع الأخذ في عين الاعتبار عوامل مثل ثقافة المؤسسة والقيادة والاتصال الداخلي وفرص التطوير، لزيادة فعالية تقييم الأداء في مهارات الكشف.

يمكن أن تتغير كفاءات العاملين بمرور الوقت ومع متطلبات سوق العمل، الأمر الذي يتطلب التحديث المنتظم لمعايير وأساليب التقييم المستخدمة، لذلك يجب أن تظل المؤسسات مرنة وقابلة للتكيف وأن تدمج التعليقات من التقييمات في عمليات تطوير مهاراتها. علاوة على ذلك، من الضروري إجراء تقييم الأداء بطريقة عادلة وشفافة وموضوعية، ويجب أن تؤخذ التحيزات المحتملة

المتعلقة بالمعايير الذاتية أو التحيزات في الاعتبار وتخفيف حدتها قدر الإمكان، يمكن أيضا استخدام الأدوات التكنولوجية لتعزيز موضوعية عملية التقييم وموثوقيتها.

وفي الأخير، يثبت تقييم أداء الموارد البشرية أنه أداة قيمة لتحديد كفاءات العاملين وتطويرها، إن استخدامه السليم يخلق قوة عاملة كفؤة ومتحمسة تتماشى مع الأهداف التنظيمية على المدى البعيد.

ومنه نفتح المجال للدراسات القادمة لدراسة الموضوع التالي **رقمنة نظام التقييم المندرج ضمن نظام معلومات الموارد البشرية SIRH** والذي يعد نموذج جديد وعصري لنظام التقييم ووضع توصيات للمؤسسات التي ترغب في الاستفادة من فوائد التكنولوجيا في عملياتها التقييمية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، 2009.
- الأستاذة الدكتورة نوال يونس محمد آل مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها، ط 1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
- الأستاذ الدكتور خيضر كاظم حمود، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2013.
- جودة محمود أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
- د. كمال منصور، أ. سماح صويلح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، العدد 7، أبحاث اقتصادية وإدارية، جوان، 2010.
- بوعلالة عائشة، نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الرضا الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار، مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري، المجلد 7، العدد 03، جامعة أدرار، الجزائر، ديسمبر 2021.
- خالد رجم، محمد الأمين، هدى الله دباش، تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية: حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد 2، 2018.
- د. زعرور نعيمة، د. سميرة هيشر، د. سهام موفق، متطلبات مراكز التقييم كآلية لتقييم المهارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة التمور والمنتجات الزراعية والغذائية طولقة-، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، رقم 05، جامعة بسكرة- الجزائر، 2017.

- حوحو مصطفى، محمد بريكي، مساهمة طريقة 360° في تقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة مغرب بايب مسيلة-، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 1، جامعة مسيلة-الجزائر، 2022.
- حنان زمور، البشير مبيروك، محاولة تقييم أداء إدارة الموارد البشرية باستخدام بطاقة أداء الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، المجلد 6، العدد 1، جيجل-الجزائر، جوان، 2022.
- علا ميمي، شبلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، المجلد 22، العدد 1، فلسطين، جوان، 2019.
- الأستاذ نويري محمد، أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث: دولية فصلية أكاديمية محكمة، المجلد 6، العدد 1، جامعة الأغواط-الجزائر، جانفي 2014.
- سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- عمر برناوي- بسكرة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2015/2014.
- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013/2012.

- بن راحله عبد الحميد، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية، مذكرة نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، القطب الجامعي بالقليلة-الجزائر، 2022/2021.
- عبد العظيم بن صغير، أثر الالتزام بتطبيق معايير تقييم الأداء في فعالية إدارة الموارد البشرية- دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB - ، أطروحة ماستر تخصص علوم سياسية وعلاقات دولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.
- قادري محمد، دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية، أطروحة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة-الجزائر، 2020/2019.
- يوسف عبد الرحمان، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، أطروحة ماستر تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي- الجزائر، 2014/2013.
- د. صويلح سماح، محاضرات في هندسة التكوين، جامعة بسكرة - الجزائر، 2020/2019.
- د. نجاح عائشة، محاضرات الماستر في مقياس إدارة الكفاءات، تخصص اقتصاديات العمل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2018/2017.
- د. نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات الماستر في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصصات اقتصاد النقل والخدمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة.

- Claude BILLET, Le guide des techniques d'évaluation, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008.
- Autissier David & Bladine Simonism, Mesurer la performance des ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 2009.
- F. –M- GERARD & R.PREGENT & H.BERNARD & A.KOZANITIS, Comment passer des compétences à l'évaluation des acquis des étudiants ?, 1^{er} édition, De Boeck Supérieur, Paris, 2015.
- GUILLOT-SOULEZ CHLOE, La gestion des ressources humaines, 14^{ème} édition, GualinoLextenso, Paris, 2021.
- Dejoux Celile, Les compétences au cœur de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2001.
- Alice David & al, GRH : une approche internationale, 3^{ème} édition, Deboeck, Belgique, 2011.
- Abdenmour DAHAK, Rabeh KARA, Le mémoire de master du choix du sujet à la soutenance, El-Amel, Tizi-Ouzou, 2015.
- Achouak CHOUCHANE, L'évaluation, le contrôle des salariés et la performance organisationnelle, Revue Internationale des Sciences de Gestion, volume 4, numéro 3, Sfax-Tunisie, juillet, 2021.
- DILMI Soumaya Le capital humain, évaluation et performance des équipes dans la PME marocaine : quelles opportunités et quels enjeux ?, Revue Internationale des Sciences de Gestion, volume 3, numéro 4, Casablanca- Maroc, octobre, 2020.
- Sara BOUDJANA & Hasina Amina MESSAID, L'évaluation de la performance individuelle une pratique RH déséquilibrée : entre levier de performance organisationnelle mis en œuvre par le top management et pratique injuste perçue par les collaborateurs d'entreprise, Revue des Sciences Commerciales, volume 19, numéro 1, 2020.
- Moufida DJOUHARA, l'évaluation RH en Algérie : un outil au service du développement professionnel, Development and humanresource management Review Research and Studies, volume 6, numéro 9, Blida-Alger, octobre, 2018.

- Saliha BOUZID & Hadjila DJERBI, L'évaluation formative à l'université : un moyen de progression et de prévention de l'échec, Revue Afaqfikriya, volume 10, numéro 1, 2020.

المراجع الإنجليزية

- T. Brannick Michael, Edward L. Leving, Job behavior and effectiveness, Lawrence Erlbaum Associates, Etats-Unis, 2002.
- Mohammad Yazid DOKKAR, Abderrahmane BENSANIA, Evaluate human resource performance in 360° method using the ERP system a case study of a sample of oil companies in Algeria, Algerian Review of Economic development, University of Ghardaia, 2020.

المواقع الإلكترونية

- www.toupie.org vu le 26/03/2023 à 21 :30
- www.definitions360.com vu le 26/03/2023 à 22 :00
- www.appvizer.fr vu le 26/03/2023 à 21 :43
- <http://www.sonelgaz.dz> vu le 20/04/2023 à 10:16

قائمة الملاحق

الملحق 01:

الاستبيان

استبيان

Questionnaire

سيدي، سيدتي، آنستي الفاضلة،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، تحية طيبة وبعد،

تم إعداد هذا الاستبيان في إطار التحضير لشهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مناجمنت الموارد البشرية بالمدرسة الوطنية العليا للمناجمنت (القطب الجامعي القليعة) تحت عنوان "دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الكفاءات"، حيث نقوم حاليا بدراسة ميدانية في مديرية التوزيع بولوغين. وفي سبيل تحقيق ذلك يسرني أن أتقدم إليكم بقائمة من الأسئلة المتعلقة بأرائكم حول موضوع الدراسة، نرجو منكم الاطلاع والاجابة بكل موضوعية ومصداقية على الأسئلة، ونحيطكم علما أن الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستتميز بالسرية التامة.

وتتقدم الطالبة بشكركم سلفا على وقتكم وجهدكم وحسن تعاونكم.

ملاحظة: يرجى منكم الإجابة على كل الأسئلة ووفق ما يتناسب مع رأيكم الشخصي.

الطالبة: فراحتة تيماء

اشراف: الدكتورة شدرى معمر سارة

القسم الأول: البيانات الشخصية

<input type="checkbox"/> أنثى		<input type="checkbox"/> ذكر		الجنس
من 16 سنة فما فوق <input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/>	من 5-10 سنوات <input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	الخبرة المهنية
من 50 سنة فما فوق <input type="checkbox"/>	من 40-49 سنة <input type="checkbox"/>	من 30-39 سنة <input type="checkbox"/>	من 20-29 سنة <input type="checkbox"/>	العمر
دكتوراه <input type="checkbox"/>	ماستر <input type="checkbox"/>	ليسانس <input type="checkbox"/>	ثانوي <input type="checkbox"/>	المستوى العلمي
	إطار <input type="checkbox"/>	عون تحكم <input type="checkbox"/>	عون تنفيذ <input type="checkbox"/>	الرتبة

القسم الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					توفر الوكالة نظام تقييم أداء الموارد البشرية	1
					يتميز التقييم بالموضوعية والشفافية	2
					طريقة التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين جديده	3
					تستخدم نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين	4

					5	يشارك جميع العاملين في عملية التقييم
					6	تمتاز معايير تقييم الأداء المستخدمة بالوضوح
					7	يدفع نظام تقييم الأداء العاملين إلى تحسين أدائهم
					8	تعتمد الوكالة على طريقة معينة في تقييم الأداء
					9	يستخدم نظام تقييم الأداء لتحديد نقاط قوة وضعف العاملين
					10	يتم القيام بعملية التقييم في الوكالة مرة كل ثلاثة أشهر
					11	توفر الوكالة دورات تدريبية لتطوير نقاط ضعف العامل
					12	هناك صلة بين نتائج تقييم العامل وبين تدريبه وترقيته

القسم الثالث: تحديد الكفاءات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					لدي القدرة والكفاءة اللازمة التي تسمح لي بتطوير العمل والإبداع	1
					استطعت تكوين مجموعة من المعارف العملية من	2

					خلال ممارستي وخبراتي السابقة	
					يمكنني التعامل مع أي مشكلة أو حالة حرجة في العمل	3
					هناك تنسيق وثقة متبادلة بين أعضاء الفريق	4
					لدي الاستعداد للتعاون مع زملائي ومشاركة خبراتي معهم	5
					يستفيد جميع العاملين في الوكالة من مقابلات دورية تسمح بتبادل الحوار بين العامل ومسؤوله وطرح انشغالاتهم	6
					تقيم الوكالة قدرتك على اكتساب كفاءات جديدة	7
					يتم تحديد نوع التدريب في ضوء الكفاءات المطلوبة	8
					توفر الوكالة مصدر معلومات تزود العاملين بكفاءات جديدة	9
					بيئة العمل مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية	10
					يتم التوظيف في الوكالة على أساس الكفاءات	11
					توفر الوكالة برامج (مؤتمرات، ملتقيات) تدعم الكفاءة التي يمتلكها الأفراد	12
					تساعد عملية تقييم الأداء في تحديد كفاءات العامل	13
					يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد	14

					الأفراد الذين يستحقون ترقية في المنصب
					15 يتم منح حوافز بناء على نتائج تقييم الأداء
					16 تتناسب الحوافز التي يحصل عليها العامل مع المجهود الذي يبذله
					17 يحفز نظام تقييم الأداء فرصة للعامل لإثبات كفاءاته
					18 يساهم نظام تقييم الأداء في رفع الكفاءات
					19 يساعد نظام تقييم الأداء في تحديد التخصصات والكفاءات التي يفتقدها العامل
					20 سبق لك واستفدت من ترقية في منصبك
					21 يساعدك نظام تقييم الأداء على تطوير كفاءاتك

الملحق 02:

دليل المقابلة

مقابلة فردية، شبه توجيهية

مدة كل مقابلة: حوالي 20 إلى 30 دقيقة

موجه إلى: رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين، ورئيس مصلحة الموارد البشرية

مقدمة

السلام عليكم سيدي/ سيدتي، اسمحو لي بتقديم نفسي، اسمي فراحتة تيماء، طالبة سنة ثانية ماستر تخصص مناخمت الموارد البشرية في المدرسة الوطنية العليا للمناخمت (ENSM, Koléa). أود أن أتحدث إليكم لبضع دقائق لمناقشة أطروحة الماستر التي تركز على دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الكفاءات.

ملاحظة: طلب الإذن لإجراء تسجيل صوتي للمقابلة.

الجزء الأول: الخصائص الشخصية		
الرقم	السؤال	الجواب
01	الاسم واللقب	
02	المهنة الحالية	
03	عدد سنوات الخبرة	
الجزء الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية		
الرقم	السؤال	الجواب
01	ما هي طريقة تقييم أداء الموارد البشرية المستخدمة في مديرية التوزيع بولوغين؟	
02	ما هي الأدوات المستخدمة لإجراء عملية تقييم أداء الموارد البشرية؟	
03	هل هناك تحسن في أداء العاملين بعد إجراء عملية تقييم الأداء؟	
04	هل أنتم راضون عن أداء عاملين مديرية التوزيع بولوغين؟	

الجزء الثالث: تحديد الكفاءات		
الرقم	السؤال	الجواب
01	هل هناك تأثير لنظام تقييم الأداء على عاملين مديريه التوزيع بولوجين؟	
02	هل يحدد نظام تقييم الأداء المستخدم في مديريه التوزيع بولوجين كفاءات عاملها؟	
03	كيف يتم علاج النقائص التي يحددها نظام تقييم أداء الموارد البشرية؟	
04	هل يساهم نظام تقييم أداء الموارد البشرية في رفع كفاءات العاملين في مديريه التوزيع بولوجين؟	
الجزء الرابع		
الرقم	السؤال	الجواب
	هل هناك بعض النقاط المهمة التي لم نذكرها وتودون التطرق إليها؟	

شكرا وتقدير

شكرا على وقتكم في هذه المقابلة، إلى اللقاء !

الملحق 03

نتائج الاستبيان

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
توفر الوكالة لتنظيم تقييم أداء الموارد البشرية	47	0	3,98	,989
توفر الوكالة لتنظيم تقييم أداء الموارد البشرية	47	0	3,15	1,142
أنتراض على طريقة التقييم في اتخاذ القرار ات المتعلمة قبة العاملين	47	0	2,85	1,179
تستخدم نتائج التقييم في اتخاذ القرار ات المتعلقة قبة عملين	47	0	3,19	1,154
يشار كجميع العاملين في عملية التقييم	47	0	2,85	1,042
تمتاز معايير تقييم الأداء المستخدمة بالوضوح	47	0	2,89	1,127
يدفع نظام تقييم الأداء العاملين لتحسين أدائهم	47	0	3,34	,984
تعتمد الوكالة على طريقة معينة في تقييم الأداء	47	0	3,53	1,333
يستخدم نظام تقييم الأداء لتحديد نقاط قو وضعف العاملين	47	0	3,79	1,062
توفر الوكالة الدور ات تدريبيية لتطوير نقاط ضعف عامل	47	0	3,11	1,289
يتم القيام بعملية التقييم في الوكالة مرة كل ثلاثة أشهر	47	0	4,02	1,093
هناك صلة بين نتائج تقييم العاملين وبين تدريبيية ته	47	0	2,79	1,102
تقييم	47	0	3,77	,667

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لدي القدرة أو الكفاءة اللازمة لتنظيم تطوير الأعمال عملو الإبداع	47	4,34	,867
استطعتتكوني بمجموعه من المعارف العملية من خلال للممارسنيو خبير ات السابقة	47	4,09	,952
يمكنني التعامل مع أي مشكلة أو حالة بحر جة في العمل	47	4,19	,900
هناك تنسيق وثقة متبادلة بين أعضاء الفريق	47	3,68	1,125
لدي الاستعداد للتعاون مع زملائي ومشاركتهم بمعهم	47	4,36	,819
يستفيد جميع العاملين في الوكالة من مقابلات دورية سمحت تبادل الحوار بين العاملين ومسؤولوهم وحاز شغالاتهم	47	2,53	1,177
تقيم الوكالة قدرتك على اكتساب كفاءات جديدة	47	3,02	1,189
بمحددنيو عالتر بييفيضع الكفاءة المطلوبة	47	3,04	1,141

توفر الوكالة مصدر معلوماتز ودالعاملين بكفاءة جديدة	47	2,68	1,163
بيئة العمل مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءة االجماعية	47	2,98	1,132
يتم التوظيف في الوكالة على أساس الكفاءات	47	2,96	1,141
(مؤتمرات، ملتقيات) توفر الوكالة برامج تدعم الكفاءة التي يمتلكها الأفراد	47	2,70	1,334
تساعد عملية تقييم الأداء في تحديد كفاءة العامل	47	3,17	1,239
يتم الاعتماد علينا في تقييم الأداء في تحديد الأفراد الذين يستحقون ترقيته في المنصب	47	2,89	1,238
يتم منحوا فز بناء علينا في تقييم الأداء	47	3,15	,955
تناسب الحوافز التي يحصل عليها العاملمعالمجهود الذي يبذلها	47	2,70	1,082
يحفز نظام تقييم الأداء فرصة العاململائمة الكفاءات	47	3,13	,969
يساهم نظام تقييم الأداء في فعال الكفاءات	47	2,98	1,189
يساعد نظام تقييم الأداء في تحديد التخصصات والكفاءات التي يفتقد لها العامل	47	3,21	1,102
سبقكوا استفدت من ترقيته في منصبك	47	3,13	1,329
يساعد نظام تقييم الأداء العاملين على تطوير ذاتهم وكفاءاتهم	47	3,09	1,139
N valide (liste)	47		

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الكفاءات_ تحديد	3.24	.679	47
البشرية_ الموارد_ أداء_ تقييم	3.29	.605	47

Correlations

	الكفاءات_ تحديد	_ الموارد_ أداء_ تقييم البشرية
Pearson Correlation	الكفاءات_ تحديد	.679
	البشرية_ الموارد_ أداء_ تقييم	1.000
Sig. (1-tailed)	الكفاءات_ تحديد	.000
	البشرية_ الموارد_ أداء_ تقييم	.
N	الكفاءات_ تحديد	47
	البشرية_ الموارد_ أداء_ تقييم	47

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.770	1	9.770	38.511	.000 ^b
	Residual	11.416	45	.254		
	Total	21.186	46			

a. Dependent Variable: الكفاءات_تحديد

b. Predictors: (Constant), البشرية_الموارد_أداء_تقييم

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	.732	.411		1.783	.081
	البشرية_الموارد_أداء_تقييم	.762	.123	.679	6.206	.000

a. Dependent Variable: الكفاءات_تحديد

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الكفاءات_تحديد	3.24	.679	47
الاداء_تقييم_برنامج_تنفيذ	3.50	.695	47

Correlations

	الكفاءات_تحديد	تقييم_برنامج_تنفيذ_الاداء
Pearson Correlation	الكفاءات_تحديد	1.000
	الاداء_تقييم_برنامج_تنفيذ	.511
Sig. (1-tailed)	الكفاءات_تحديد	.000
	الاداء_تقييم_برنامج_تنفيذ	.000
N	الكفاءات_تحديد	47
	الاداء_تقييم_برنامج_تنفيذ	47

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.525	1	5.525	15.876	.000 ^b
	Residual	15.661	45	.348		
	Total	21.186	46			

a. Dependent Variable: الكفاءات_تحديد

b. Predictors: (Constant), الاداء_تقييم_برنامج_تنفيذ

Model Summary

		Model
		1
R		.511 ^a
R Square		.261
Adjusted R Square		.244
Std. Error of the Estimate		.590
Change Statistics	R Square Change	.261
	F Change	15.876
	df1	1
	df2	45
	Sig. F Change	.000

a. Predictors: (Constant), الاداء_تقييم_برنامج_تنفيذ

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	1.497	.446		3.358	.002
	الاداء_تقييم_برنامج_تنفيذ	.498	.125	.511	3.984	.000

a. Dependent Variable: الكفاءات_تحديد

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الكفاءات_تحديد	3.24	.679	47
الاداء_تقييم_برنامج_تحضير	3.09	.698	47

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.448	1	9.448	36.218	.000 ^b
	Residual	11.738	45	.261		
	Total	21.186	46			

a. Dependent Variable: الكفاءات_تحديد

b. Predictors: (Constant), الاداء_تقييم_برنامج_تحضير

Model Summary		Model 1
R		.668 ^a
R Square		.446
Adjusted R Square		.434
Std. Error of the Estimate		.511
Change Statistics	R Square Change	.446
	F Change	36.218
	df1	1
	df2	45
	Sig. F Change	.000

a. Predictors: (Constant), الاداء_تقييم_برنامج_تحضير

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.237	.341		3.629	.001
	الاداء_تقييم_برنامج_تحضير	.649	.108	.668	6.018	.000

a. Dependent Variable: الكفاءات_تحديد