

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أحمد بوقرة – بومرداس  
الرقم: 03



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

شعبة: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسات

بعنوان :

**طرق تقييم الكفاءات و دوره في تحسين أداء العاملين  
دراسة حالة مؤسسة الردم التقني ببومرداس**

تحت إشراف الاستاذ(ة)

من إعداد الطلبة :

✓ بن زغوية محمد	✓ موساوي رميساء عائشة
	✓ حمي جيدة

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكرو وتقدير

قال رسول الله ﷺ " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

صدق رسول الله ﷺ

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وإمتهانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع نتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين شجعونا على الإستمرار في مسيرة العلم والنجاح، وإكمال الدراسة الجامعية والبحث، كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفنا بإشرافه على هذه المذكرة الدكتور " بن زغيوة محمد " لن تكفي حروف هذا المذكرة لإيفانه حقه بصبره الكبير علينا، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن، والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام وغستكمال هذا العمل، إلى كل أساتذة قسم العلوم الإقتصادية، كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل.

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

# اهداء

لقد مرت قاطرة البحث بكثير من عوائق، مع ذلك حاولت أت أخطاها بثبات بفضل من الله عز وجل، أهدي ثمرة نجاحي إلى أغلى ما أملك أبي وأمي فقد كان لهما الفضل فيما أنا عليه، فلولا دعائهما وتشجيعهما وتعبهما لما وصلتوا لما أنا عليه، حفظها الله تعالى.

وإلى من كانا لي عوناً ورفقاً والدي الآخريين والدي زوجي العزيز، حفظها الله تعالى.

وإلى سندي ورفيق دربي زوجي الغالي وإلى بناتي قوتي كنزة ودعاء راعهم الله.

وفي الأخير إلى نصف الثاني أخواتي وأخي حفظهم الله تعالى.

وإلى كل من ساعدني من قريب وبعيد ولا أنسى أساتذتي وأصدقائي وأحبائي.

روميساء

# اهداء

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في حياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب  
اليوم أقطف ثمارها والحمد لله.

أهدي تخرجي إلى قرة عيني وسر نجاحي...أمي الغالية

إلى الذي لم يتهاون يوم في توفير سبيل الخير والسعادة لي...أبي الحبيب

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي.... أخواني الأعزاء

إلى كبيرة المقام ذات السيرة العطرة ... جدتي الغالية

إلى كل من ساندني وساعدني على إتمام هذه الدراسة

إلى أساتذتي الكرام.

جيدة

## قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
.I	الشكر
.II	الاهداء
.III	قائمة محتويات
.IV	قائمة الجداول
.V	قائمة الأشكال
.VI	الملخص
أ.ب.ت	المقدمة العامة

### الفصل الاول: الاطار النظري لتقييم الكفاءات و أداء العاملين

01	تمهيد
02	المبحث الاول : ادارة وتسيير الكفاءات
02	المطلب الاول : مفهوم الكفاءات
06	مطلب الثاني : ادارة الكفاءات
09	المطلب الثالث: مفهوم تسيير الكفاءات
12	المبحث الثاني : تقييم الكفاءات و أداء العاملين
12	المطلب الاول : تقييم الكفاءات
16	المطلب الثاني : أداء العاملين
20	المطلب الثالث: مقاربات تقييم الكفاءات وشروطه
30	المبحث الثالث: طرق تقييم الكفاءات
30	المطلب الاول: طريقة الادارة بالأهداف
34	المطلب الثاني: طريقة حلقة الرجوع العكسي 360°
39	المطلب الثالث: طريقة الوقائع الحرجة
43	المطلب الرابع: طريقة مراكز التقييم
48	خاتمة

### الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية للموضعية تقييم الكفاءات في مؤسسة الردم التقني -بومرداس-

50	تمهيد
51	المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة الردم التقني لولاية بومرداس
51	المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة الردم التقني وهيكلها
56	المطلب الثاني: طريقة تكوين وتقييم الكفاءات
60	المطلب الثالث: أهداف و مهام مؤسسة الردم التقني و افاقها .
63	المبحث الثاني: المنهج المتبع في الدراسة
63	المطلب الاول: طريقة و أساليب الدراسة
65	المطلب الثاني: أدوات صدق و ثبات اداة الدراسة .
71	المبحث الثالث: تحليل بيانات ومعرفة النتائج
71	المطلب الاول: دراسة و تحليل بيانات شخصية
77	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان حسب ابعاد الدراسة
81	المطلب الثالث: إختيار نموذج و فرضيات الدراسة
90	خاتمة
93	قائمة المصادر والمراجع
100	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
1	خصائص الكفاءات ومفهومها	3
2	عناصر التحفيز	24
3	درجات الموافقة وفق سلم ديكرت	65
4	مستوى الموافقة إنطلاقاً من سلم ديكرت	66
5	صدق الاتساق البنائي لأدوات الدراسة إدارة وتسيير الكفاءات وتحسين أداء العاملين	67
6	قيم الفا كرونباخ لعبارات الإستبانة	69
7	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	70
8	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	71
9	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	72
10	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	73
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	74
12	توزيع أفراد العينة حسب عقد العمل	75
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة وتسيير الكفاءات	77
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العاملين	78
15	قيم معاملي الإلتواء والتقلطح	80
16	قيم معاملات تضخم التباين والتباين المسموح لعبارات المتغير المستقل	82
17	نتائج تحليل التباين للإنحدار المتعدد	83
18	ملخص نتائج الجداول تحليل الإنحدار المتعدد	84
19	رموز ومعاملات متغيرات الدراسة	85

## قائمة الأشكال

الصفحة	عرض الأشكال	الرقم
5	أبعاد الكفاءات وما تحتوي هذه الأبعاد	1
21	أنواع تدريب العاملين	2
23	أنواع تحفيز العاملين	3
35	كيفية سير حلقة الرجوع 360	4
52	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	5
70	دراسة خصائص الأفراد حسب متغير الجنس	6
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	7
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	8
73	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	9
74	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	10
75	توزيع أفراد العينة حسب عقد العمل	11

## ملخص

هدف هذه الدراسة إلى معرفة طرق تقييم تقييم الكفاءات ودورها في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الردم التقني للنفايات - بومرداس و بغية تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية. اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي او استخدمنا الاستبيان تجمع البيانات من مجتمع البحث الذي اخترنا من عينة مكونه من 50 فرد. و تم معالجة وتحليل البيانات عن. عن طريق برنامج SPSS بإستعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية منها التكرارات والنسب مئوية لوصف عينة الدراسة. و المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستقصاء آراء المبحوثين في كل عبارة : توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها : لطرق تقييم الكفاءات دوره في تحسين أداء العاملين، كما أن أداء العاملين يساهم في تطوير المؤسسة الكلمات المفتاحية : الكفاءة ، تسير الكفاءات ، ات تقييم الكفاءات . طرق التقييم ، أداء العاملين.

## Résumé:

Le but de cette étude est de connaître les modalités d'évaluation de l'évaluation des compétences et leur rôle dans l'amélioration de la performance des travailleurs de la Fondation Technique de la Décharge – Boumerdes, afin d'atteindre les objectifs de la recherche et de répondre à la problématique. Nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive analytique ou avons utilisé un questionnaire pour recueillir des données auprès de la communauté de recherche, que nous avons choisie parmi un échantillon de 50 individus. Les données ont été traitées et analysées. Grâce au programme SPSS, en utilisant un ensemble de méthodes statistiques, y compris des fréquences et des pourcentages, pour décrire l'échantillon de l'étude. Et la moyenne arithmétique et l'écart-type du sondage des opinions des répondants dans chaque énoncé : L'étude a abouti à de nombreux résultats, dont les plus importants sont : Les méthodes d'évaluation des compétences ont un rôle dans l'amélioration de la performance des employés, et la performance des les collaborateurs contribuent au développement de l'institution

Mots clés : efficacité, gestion des compétences, évaluation des compétences.  
Méthodes d'évaluation, performance des employés.

## المقدمة:

إن إدارة وتسيير الكفاءات من أهم استراتيجيات الإدارة الحديثة حيث تقوم بإكتشاف أصحاب الكفاءات وجذبهم للمؤسسة وتمييزهم وتطويرهم وذلك بعد تقييم كفاءاتهم ومعرفة نقاط القوة لتنميتها و اكتشاف نقاط الضعف لتصحيحها لتحسين أداء الأفراد العاملين فيها مما يساعد على نجاح المؤسسة وبقائها و لا يتحقق ذلك إلا باتباع أسباب وطرق متنوعة لتقييم الكفاءات.

وفي ظل التطورات والتغيرات التي يعيشها العالم اليوم في كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية وغيرها، أصبح الكل يهتم بتطور والنجاح، ما زاد من حدة المنافسة و تحديات على المؤسسات الاقتصادية فباتت تسعى إلى توظيف كل مواردها لتحقيق النجاح ولا يوجد أفضل من الموارد البشرية في تحقيق ذلك، حيث أنها المحرك الأساسي للمؤسسات ومن أهم متطلبات استمراريتها هي البحث عن أصحاب الكفاءات وتمييزهم و إدارتهم وتسييرهم ما يعرف اليوم بإدارة وتسيير الكفاءات.

## الإشكالية :

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

وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي كالتالي:  
- إلى أي مدى يمكن لطرق تقييم الكفاءات أن تؤدي إلى تحسين أداء العاملين؟.

## الأسئلة الفرعية :

- ✓ ما هي أهمية عملية تقييم الكفاءات ؟
- ✓ فيما يساهم أداء العاملين في تطوير المؤسسة ؟
- ✓ هل تهتم المؤسسة محل الدراسة على إدارة وتسيير الكفاءات؟
- ✓ ما هي طرق تقييم الكفاءات التي تتبعها المؤسسة؟

## الفرضية الرئيسية:

لطرق تقييم الكفاءات دور في تحسين أداء العاملين.

## الفرضيات فرعية:

- لتقييم الكفاءات أهمية في تحقيق أهداف إدارة المؤسسة.
- أداء العاملين دور مهم في تطوير المؤسسة.
- تهتم المؤسسة الردم التقني للنفايات بتحسين وتطوير أداء العاملين لديها بإستخدام حوافز متنوعة.
- لتقييم الكفاءات عدة طرق عملية رئيسية التي تستعملها المؤسسات.

## أهداف البحث :

تسعى هذه الدراسة إلى بيان مساهمة الكفاءات وطرق تقييم الكفاءات في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال تحقيق أهداف التالية :

- معرفة كيف تساهم طرق تقييم الكفاءات في تحسين أداء العاملين.
- كيف تساهم كفاءات في تحسين المؤسسة.
- إبراز أهمية الإدارة وتسيير الكفاءات داخل المؤسسة.
- معرفة طرق تطوير أداء العاملين.
- معرفة محاولة تقديم جملة من النتائج والتوصيات من شأنها أن تكون أساس الأبحاث مستقبلية في الميدان.
- تأكيد على أهمية عملية تقييم الكفاءات.

## أهمية البحث :

إن أهمية هذه الدراسة من أهمية دور التي يؤديه تقييم الكفاءات في المؤسسة والذي يعتبر أداة فعالة في تطوير وتحسين أداء العاملين والمحافظة عليها و أيضا تعرف على أهمية الكفاءات في المؤسسة من خلال إظهار مدى مساهمة طرق تقييم الكفاءات في توفير كافة المعلومات التي تتخذها المؤسسة أساسا من أجل تحسين أداء العاملين من تمكين وتكوين وتدريب وتحفيز.

## منهج الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج العلمي الوصفي والتحليلي، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري، بهدف تحديد الإطار النظري للموضوع، وقمنا بمراجعة أهم الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وأهم المفاهيم المرتبطة به، وتم إتباع المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي لتشخيص ومعالجة هذا الموضوع، من خلال استخدام طريقة الاستبيان، مستخدمين الأدوات الإحصائية الضرورية لدراسة وإبراز أهمية إدارة وتسيير الكفاءات (المتغير مستقل)، واثّر ذلك على أداء العاملين (المتغير التابع)، مستعينين باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

## حدود الدراسة :

- الإطار المكاني: لقد تم العمل على الجانب التطبيقي في المؤسسة الردم التقني بومرداس.
- الإطار الزمني: تمت الدراسة من 2012 إلى غاية ماي 2023.

## الدراسات السابقة:

### • الدراسة الأولى:

دراسة عبد الغني جغبانة 2013-2014 بعنوان تقييم ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة المديرية الجهوية لإنتاج بحاسي مسعود سوناطراك مذكرات ماستر اكاديمي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. وإستخدمت أداة المقابلة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من أبرز نتائجها في دراسة النظرية تتعلق أساسا بمفاهيم نظرية حول الكفاءة في المؤسسة بالإضافة إلى إبراز دور الذي يلعبه نظام تقييم الكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسة وبيان مستوى أدائها وتحقيق أهداف أفرادها من خلال تلبية طموحاتهم والنهوض بمستوى أدائهم إضافة إلى إحداث الطرق التي تبنتها المؤسسة محل الدراسة في مجالات تقييم الكفاءات أفرادها زيادة على الخطوات العريضة لتطبيق مثل هذا النظام وكذا مشروط فعاليته كما توصل الباحث من خلال الدراسة التطبيقية أن النظام المطبق في المديرية الجهوية لإنتاج بحاسي مسعود قاعدة -إرارا - بسوناطراك، هو نظام جديد وهو التسيير بالأهداف أي أنه يوجد هناك أهداف وجب على العامل تحقيقها خلال مساره المهني.

### • الدراسة الثانية:

دراسة هاملي عبد القادر 2010-2011 مذكرة ماجيستر وظيفة تقييم الكفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالتي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفعال تلمسان استخدمت الملاحظة والمقابلة، واستمارة استبيان ثم توزيعها على 110 عامل وهذا وفقا للمنهج الوصفي التحليلي وكان أبرز نتائج هذه الدراسة أن نظام التقييم الكفاءات غير مطبق بشكل جيد في المؤسسة وهذا يعود إلى غياب التحضير الجيد للمقيم والمقيم من طرف المؤسسة وكذلك إلى عدة متابعاتهم من أجل إنجاز تقييم جيد ومرضي وايضا في المؤسسة نفعال غياب الإطار القانوني والتنظيمي يدعم ويوضح نظام التقييم المطبق كما أن نظام التقييم في المؤسستين لا يوفر تغذية عكسية من أجل مناقشة النتائج.

### • الدراسة الثالثة:

دراسة عمار عيشي 2005-2006 دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة المؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة تم استخدام المقابلة والملاحظة والاستمارة استبيان تم توزيعها على 236 عامل كما تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي نظرا لطبيعة الموضوع ومن أهم أهداف الباحث إبراز أهمية موضوعي تقييم أداء والتدريب في المنظمات وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها :

إن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة محل الدراسة وتجرى كل شهر وهي مخصصة لمنح العلاوات ومنع وأما الثانية فنقوم بها المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية من أجل تقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين أو لتقييم مدى اكتساب الأفراد لمهارات اضافية، و

توصل الباحث أن الأفراد العاملين بالمؤسسة ينظرون إلى تقييم أداء على أنه مهم ويعتمد تقييم الأداء في هذه المؤسسة على أساس النتائج الخاصة كمية الإنتاج ثم على معيار الصفات الشخصية وهدف من استخدام تقييم الأداء من المؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعود مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف كما يقوم الرؤساء بالإطلاع مرؤوسهم نتائج تقييم الأداء حيث يتم اختيارهم بنواحي الضعف أو القصور لديهم كما يقوم بتصحيح الأخطاء فور حدوثها وذلك لتفاديها مستقبلا وحسب الباحث فإن الإدارة في هذه المؤسسات تستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين والمصدر الأول الذي يعتمد عليه المشرفون في الحصول على المعلومات هو الاعتماد على الذاكرة واللجوء إلى ملف العامل كما بينت الدراسة أن تدريب بالمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية يتم على أساس نتائج وأن من أسباب ضعف الإنتاج هو نقص التدريب كما أن حوادث العمل انخفضت بعد إخضاع الأفراد للتدريب ويرى الرؤساء أن الاحتياجات التدريبية يتم تحديدها عن طريق نتائج التقييم .

## هيكل البحث

- من أجل الإلمام أكثر بالموضوع وتحصيل اشكالية البحث المطروح، والإجابة على التساؤلات التي تضمنتها تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين ومقدمة وخاتمة كما يلي:
- ❖ مقدمة عامة تناولنا فيها اشكالية الدراسة ، فرضيات الدراسة أهمية الدراسة وأهدافها إضافة إلى المنهج المتبع في الدراسة وحدود الدراسة.
- ❖ خصصنا الفصل الأول لدراسة الإطار النظري لتقييم الكفاءات وأداء العاملين من خلال التطرق إلى مفهوم الكفاءات إضافة لإدارة وتسير الكفاءات كما تضمن هذا الفصل أيضا على تقييم الكفاءات وأداء العاملين وطرق تقييمها.
- ❖ وفيما يخص الفصل الثاني فخصصناه للدراسة التطبيقية حيث تناولنا فيه تقييم الكفاءات في مؤسسة الردم التقني للنفايات بومرداس.
- ❖ خاتمة تضمنت أهم النتائج والتوصيات.

## الفصل الاول

الإطار النظري لتقييم الكفاءات و أداء

العاملين

### تمهيد:

بسبب التغيرات المتسارعة التي تعيشها بيئة الأعمال اليوم أصبح لزاما على المؤسسة إتخاذ جهود كبيرة من أجل البقاء والنمو، و بذلك الإهتمام بإدارة و تسيير الكفاءات فلقد أصبحت الكفاءات البشرية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها دائما لتطويرها و تنميتها من خلال تقييم هذه الكفاءات عن طريق مجموعة من الأساليب و طرق التقييم .

وبناء على ما سبق سنحاول الإهتمام بكافة الجوانب المتعلقة بالموضوع من خلال تقسيم الفصل إلى  
الثلاث مباحث :

المبحث الاول : إدارة و تسيير الكفاءات

المبحث الثاني : تقييم الكفاءات و أداء العاملين

المبحث الثالث: طرق تقييم الكفاءات

## المبحث الأول : إدارة وتسيير الكفاءات

إن الكفاءات عنصر من عناصر المؤسسة المهمة من أجل تسيير وإدارة المؤسسة وتأهيلها وتنمية مواردها البشرية كما أنها صعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة فهي بمثابة جوهرة أداء في تطوير المؤسسة والوسيلة الأساسية للقيام بذلك.

## المطلب الأول: مفهوم الكفاءات

## 1- تعريف الكفاءات

لقد تعددت المفاهيم و المعارف حول الكفاءات وذلك بتعدد العلماء والباحثين و الإختلاف بينهم وهناك عدة تعاريف نذكر منها الكفاءة " هي القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترفا بها وقابلة للتقييم كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية<sup>1</sup>." في تعريف آخر هي: "مجموعة من السلوكيات واستعدادات لدى الفرد أو الفريق العامل في مجال ما بهدف تحقيق أهداف مسطرة وتجاوز مشاكل الإنتاج والتنظيم."<sup>2</sup>

## 2- أنواع الكفاءات

- كفاءة فردية :هي مجموعة أبعاد أداء الملاحظة حيث تتضمن المعرفة الفردية والمهارات السلوكيات القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي.
- كفاءات جماعية : هي نتيجة التي تنشر انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن جملة من المعارف وهي معرفة تحضير عرضا وتقديم المشترك معرفة اتصال معرفة التعاون، معرفة أخذ والتعلم الخبرة جماعيا.<sup>3</sup>
- كفاءات تنظيمية استراتيجية : تسمى هذا النوع أيضا بكفاءة المؤسسة حيث يؤخذ به على المستوى المؤسسة ككل وتتمثل في مختلف العمليات التي يقوم بها المؤسسة وأيضاً تحديد موقف المؤسسة مقارنة ببيئتها التنافسية وهي تأخذ من كفاءات الفردية والجماعية لأنها تكون محل إهتمام المستوى الاستراتيجي.

<sup>1</sup> أ.د.سامي بودبوس ، خالد زهمول، إدارة الموارد البشرية ، دار الكتب الوطنية،بنغازي طبعة 1، ليبيا ، 2020، ص 233 .

<sup>2</sup> عسيلي نور الدين ، بغدالي صارة ، اعتماد تسيير الكفاءات كمدخل لتطوير أداء العاملين في المؤسسة إقتصادية ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية ،مجلد9، عدد 1، سنة 2022، جامعة بليدة 2 "لونيس علي " جزائر ص 110 .  
<sup>3</sup> د.كشاش أنيس، د.برياش توفيق ، مجلة وحدة البحث في التنمية و إدارة الموارد البشرية : الاحوال من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن ممارسات الحديثة للإدارة الموارد البشرية ،العدد 2، مجلد 8 ، سنة 2 ديسمبر ، ص309.

3- أهمية الكفاءات:

- أهمية كفاءات على مستوى الفردي<sup>1</sup> :
- خوف من فقدان الوظيفة أو المنصب.
  - تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد.
  - ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.
- أهمية الكفاءات على مستوى الجماعي:
- كفاءة لا ترتبط بعنصر واحد فقط لأن هناك علاقة تبادل ما بين كفاءات مما يؤدي إلى التعاون والتآزر بين أفراد لأنها أساس النجاح داخل المؤسسة.
  - حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.
  - حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء إلى المدير أو السلطة.
- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية والمؤسسة :
- دعم الميزة التنافسية وهي عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة.
  - تولي اهتماما كبيرا بالإستثمار.
  - مواجهة التحديات الجديدة التي أوجدتها الظروف العولمة وتطورات التقنية.
  - تطوير أنظمة للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية.

<sup>1</sup> أ.د.بو يحيوي إبراهيم، أ.بن أحمد نوال، أهمية و دور الكفاءات البشرية داخل المنظمات ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية ، العدد 6 ، جوان 2006 ،قسم العلوم الاجتماعية ،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ،جامعة بليدة 02 (لونيس على )، الجزائر ، ص18\_20.

4- خصائص الكفاءات

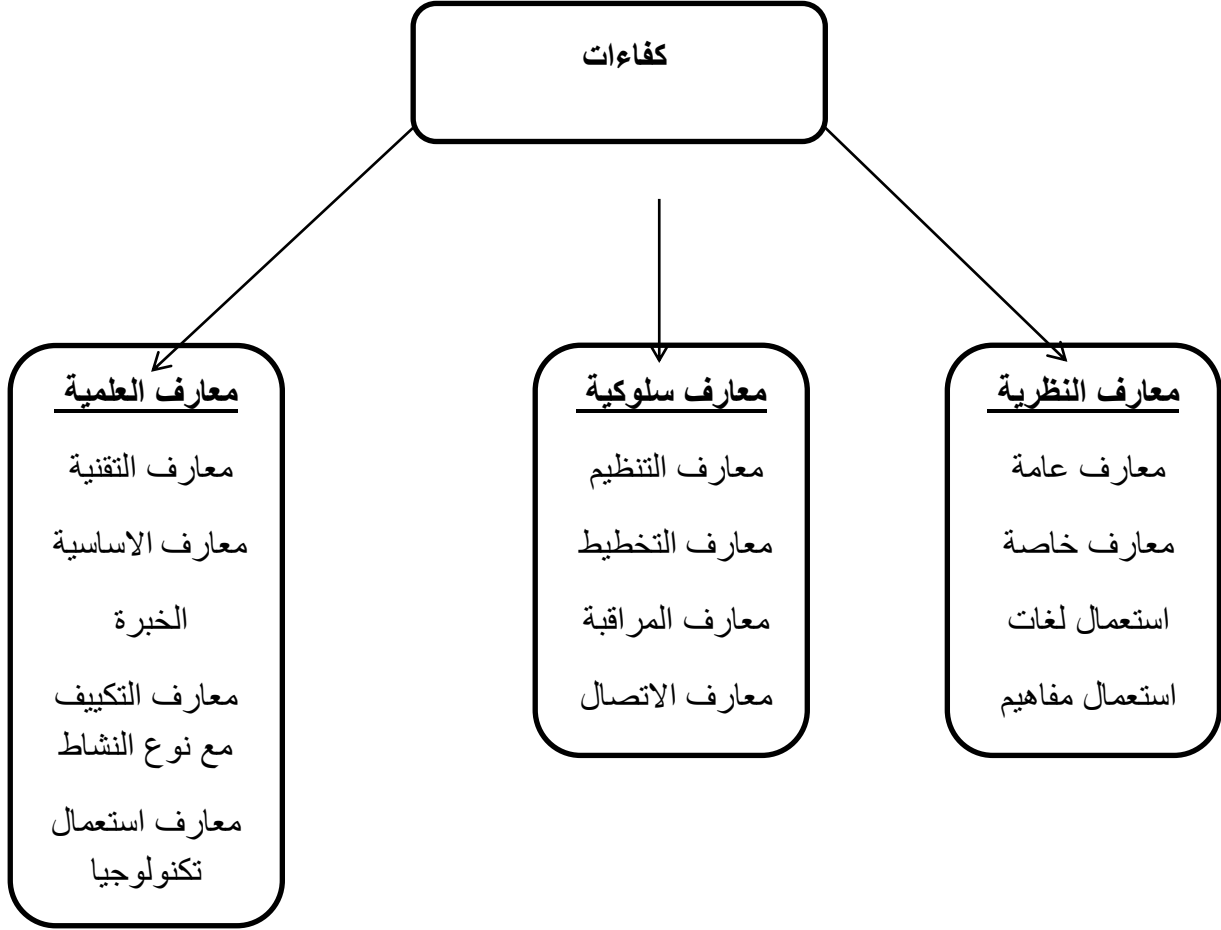
الجدول 1: خصائص الكفاءات و مفهومها

مفهومها	خصائص
أي أنها مرتبطة بوضعة معينة. أي عمل معين و تطمح بالتأكد لتحقيق هدف معين.	عملية موجهة
هي تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها من معارف و ممارسات. و بالتالي فهي تلبي مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط الواضحة و أهداف محددة .	عملية هيكلية
لا يمكن لمسها او ملاحظتها و إنما يمكن ملاحظة نتائجها فحسب. آثارها لأنها معنوية .	مفهوم مجرد
لأن مورد البشري يكتسب الكفاءة من خلال التعلم و التكوين و الخبرة أن الكفاءات تكون مفيدة للمؤسسة إذا تم حفاظ عليها و تطويرها و الإستفادة منها .	مكسبة

المصدر: سامي بودبوس خالد زهول إدارة الموارد البشرية. دار الكتب الوطنية بنغازي. الطبعة 01. ليبيا. 2020. ص 241.

5- أبعاد الكفاءات

الشكل 1 : أبعاد الكفاءات و ما تحتوي هذه الأبعاد .



المصدر: سامي بودبوس. خالد زهمول ادارة الموارد البشرية. دار الكتب الوطنية . بنغازي. ليبيا. طبعة 2020. 01 ص 238.

### المطلب الثاني: إدارة الكفاءات

إن إدارة الكفاءات تسعى إلى تجديد وتطوير الموارد البشرية وحل المشاكل والأزمات التي تواجه المؤسسات باستمرار وذلك من أجل تحقيق الأهداف وطموحات.

#### 1- تعريف إدارة الكفاءات

يمكن إعطاء مجموعة من التعاريف في إطار إدارة الكفاءات والمتمثلة فيما يلي: "عبارة عن مجموعة من تطبيقات التسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على إستقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين<sup>1</sup>".

"تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الكفاءات العنصر البشري في المؤسسة بما يضمن تحقيق التوافق مع كفاءات الوظيفة المطلوبة و تنمية كفاءته بصفة مستمرة لتحقيق الأداء المتميز له و للمؤسسة، فالتحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الكفاءات هو الانتقال من إدارة نقاط ضعف ومعالجتها إلى إدارة نقاط قوة الأفراد وكفاءتهم وتقويتها وذلك بالتركيز على كفاءات المعنوية الأكثر فعالية في تحقيق الأداء المتميز"<sup>2</sup>

ومنه يرى الباحثين : أنها تعمل على توفير درجة من الإستقلالية للأفراد في تأدية أعمالهم ومهامهم داخل المنظمة أصل منحهم الفرصة في التفكير الإبداعي لحل مشكلات وتأدية المهام بشكل فعال.

#### 2- أهداف ادارة الكفاءات

تسعى المؤسسة من خلال إدارة الكفاءات لتحقيق جملة من أهداف نذكر منها<sup>3</sup> :

- تهدف إلى التحكم الجيد بتطبيقات التكنولوجيا وأيضاً الاقتصادية.
- محاولة تنمية الكفاءات عن عاملها إضافة إلى الدمج بين عوامل كل من الكفاءة والمنظمة.
- الحفاظ على فرص التوظيف للجميع.
- السعي لتقليل من المخاطر والتكاليف الناتجة عن اختلالات.

<sup>1</sup> د.زروقي موسى، د.أحمد بن يوحنا ربح ، أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية ،مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 6 ، العدد 2، أكتوبر 2020 ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، خميس مليانة ، جامعة جيلالي بونعامة ، الجزائر ص 484.

<sup>2</sup> فريد زكريا عبيد ، ا. نجية ضحاك ، دور ادارة الكفاءات البشرية في تحقيق الابداع و الابتكار ، مجلة **Algèrienne d'économie de gestion** ، المجلد 13، العدد 1، سنة 2019، جامعة الجزائر 3، ص140.

<sup>3</sup> الحمداني نوري محمد ، هزري طارق، سبع عائشة ، إدارة الكفاءات و دورها في تنمية السلوك الإبداعي ، دراسة ميدانية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجزائر- مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا - المجلد 18 / العدد 29 ، 2020، ص552.

## 3- مراحل الأساسية لإدارة الكفاءات

لنفرض الحصول والوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة من الكفاءات لا بد لها من التخطيط وتنظيم و تقييم وأهم مراحل التي تتمحور فيها العناصر الأساسية التالية والمتمثلة فيما يلي:

أ. تخطيط الكفاءات:

ويتم ذلك بتقدير الإحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها مع الوقت الحالي في المؤسسة وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف والمعرفة العلمية والسلوكيات اللازمة لها وتستعمل المؤسسة التسيير الوقعي لتشغيل الكفاءات.

كما يعتبر التوظيف من أهم النشاطات لأنه بشكل نقطة البداية لإنتقاء الكفاءات البشرية المناسبة للمناصب الشاغرة داخل المؤسسة.

## ب. اكتساب الكفاءات:

يتضمن كل من استقطاب أفراد جدد أفراد ينتمون إلى نفس المؤسسة أو شراء خدمات استشارية أو تعاون مع منظمات أخرى.

## ت. تنمية الكفاءات:

والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى التعلم، يعرف التعلم على أنها العمليات التي تؤدي بتغيير وأحد أو أكثر من أبعاد التالية (المعرفة، المعرفة العلمية، السلوكيات).

## ث. استخدام وتقديم الكفاءات:

وهنا تقوم بإستخدام توظيف الكفاءات المحصل عليها لأنه يتم من خلالها جني ثمار الجهود وتكوين والتدريب واكتساب مهارات والتعلم.

ومن خلال هذه المرحلة تعمل على تقييم الدائم المستمر لها قام به الأفراد وهذا بإستخدام مؤشرات التي تسمح بتقييم مردودية الكفاءة داخل المؤسسة وتكون بتقييم النشاطات والمهام المنجزة بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين<sup>1</sup>.

## 4- مقومات إدارة الكفاءات

من أجل ضمان نجاح المؤسسات في تطبيق عملية إدارة الكفاءات يجب توفر ما يلي<sup>2</sup> :

○ إيمان القيادة بإدارة الكفاءات وتدعيمها من أجل مواجهة التطورات الحاصلة في جميع المجالات.

<sup>1</sup> د. زروقي موسى، احمد بن يحي ربيع ، أثر ادارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 6، عدد 2، اكتوبر 2020، ص284-285.

<sup>2</sup> الحمداني نوري محمد ، إدارة الكفاءات و دورها في تنمية السلوك الإبداعي ، مرجع سابق ذكره.

- إن إعتقاد المؤسسة على الإستراتيجية مبنية على الكفاءة هذا يؤثر على سلوك العاملين مما يزيد من تحفيزهم ودفعهم لإكتساب كفاءات جديدة ومنه تحقيق إهداف منظمة ككل.
  - إن من أبرز المقدمات إدارة الكفاءات نجد الأجور والمكافآت سواء كانت المالية أو غير المالية فهي تؤثر على دافعية العاملين وأيضا إستقطاب الكفاءات والحفاظ عليهم.
  - إن التشجيع من تطوير المسار الوظيفي والتطوير كفاءات المنظمة وهذا أصبح من مسؤولية العاملين والمنظمة على حد سواء فإذا كانت المنظمة تنتظر توفر العاملين على كفاءات اللازمة لنشاطها وأهدافها فيجب عليها توفير الدعم الضروري والسماح لهم بأن يكونوا فعالين في هذه العملية وتشجيع مشاريعهم الفردية من خلال البرامج تدريبية.
- المطلب الثالث: مفهوم تسيير الكفاءات**

### 1- تعريف تسيير الكفاءات

لقد تعدت التعاريف الواردة حول تسيير الكفاءات نذكر منها ما يلي:

هو " مجموعة الأنشطة المخصصة لأستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق المهمة للمؤسسة وتحسين أداء الأفراد بهدف استعمال وتطوير كفاءات أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار التكوين و الإختيار وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي و أفقي<sup>1</sup>."

<sup>1</sup> اشوشان سهام، أ. د. يحيوي نعيمة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة شركة الإسمنت، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية ، دراسات إقتصادية 31 ، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص315.

كما يمكن تعريف تسيير الكفاءات " على أنه بعد خاص من إدارة المواد البشرية يهدف إلى التوفيق بين القدرة التنافسية للمنظمة ما مع قابلية توظيف الموارد البشرية من خلال تعبئة وتعزيز قدرات الموظفين<sup>1</sup>. و ليتوضح هذا المصطلح المهم في إدارة الموارد البشرية يمكن تعريفه أيضا على أنه " مجموعة من أنشطة التي تستخدم المهارات ( وتقييمها ) كحلقة وصل بين مختلف عمليات الإدارة الموارد البشرية ( التوظيف التكامل ،الأجر... ) كما ترتبط مع التفكير الإستراتيجي للمنظمة<sup>2</sup>. " وتعني " التأثير في المعارف والمهارات والسلوكيات الموارد البشرية ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده وتكييف مع التطورات الحاصلة في المحيط<sup>3</sup>. " من خلال تعاريف السابقة نقول أن تسيير الكفاءات عملية منظمة تقوم على استقطاب كفاءات وتطويرها من خلال مجموعة من إجراءات والمراحل.

## 2- أهمية تسيير الكفاءات

يعتبر تسيير الكفاءات وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية خاصة مع التطورات الجديدة لبيئة العمل .

لذلك لديها أهمية كبيرة في المؤسسة نذكر منها :

يسمح ب:<sup>4</sup>

- توفير الكفاءات الأساسية للمنظمة وأيضاً إمكانية تفصيل القوة التنافسية.
- من خلالها يمكن التوفيق بين احتياجات المؤسسة ومواردها وهذا يحقق التوازن للمؤسسة.
- فهم التكنولوجيا الجديدة مع الزيادة من فرص الابتكار و الإبداع.
- أن تسيير الكفاءات تمكن الفرد العامل من الحصول على مهارات متعددة.
- تصميم مخططات التكوين سواء الفردية أو الجماعية لتطوير الكفاءات وتبادل المعارف.
- وضع مخططات للوظائف والسهولة في تطبيقها.

<sup>1</sup> عبد القادر بوخمخ، كريمة شابونية ، تسيير الكفاءات و دوره في بناء الميزة التنافسية ، ملتقى الدولي للمعرفة ، جامعة بسكرة ، الجزائر ،2005، ص 114.

<sup>2</sup> د.قمبر عبد الرؤوف، د.رقي نذير ، دور تسيير الكفاءات في تحسين الاداء المؤسسي ، دراسة حالة شركة الدراسات التقنية و الهندسة المعمارية لولاية المدية ، المجلد 2، العدد 2، 2017 ، ص9.

<sup>3</sup> د.أحمد يوسف دودين ، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي ، دار اليازودي العلمية النشر و التوزيع ، 2020،عمان، الأردن ، ص375.

<sup>4</sup> قليون مراد، القيادة التحويلية ودورها في تحويل المهارات الموظفين ، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، 2018،ص37.

## 3- مراحل تسيير الكفاءات

وظيفة تسيير الكفاءات تمر بأربع مراحل أساسية وهي<sup>1</sup> :

إعداد مواصفات الكفاءات : يتم توضيح الكفاءات المطلوبة للحصول على أداء الوظيفي جيد في هذه العملية يكون التشجيع الوظائف متشابهة بعدها يتم إعداد بطاقات تصف الكفاءات وفق الأبعاد الكفاءات الكفاءة التي ذكرت سابقا ثم تقاس الفرق بين الكفاءات المطلوب موفرها والكفاءات التي توفرها المؤسسة لتحديد أماكنها اللازمة ووضع خطط العمل وفق ذلك.

▪ **تقييم الكفاءات :** هي من أهم مراحل تسيير الكفاءات ولها أساليب بطرق خاصة وتطبق من طرف مختصين لمعرفة الكفاءات الأفراد العاملين.

تطوير الكفاءات : "هي مجموعة من النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد ؛ يرفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم."<sup>2</sup>

▪ **تحفيز الكفاءات:**

تمثل التعويضات والمكافآت ضمن استراتيجيات والمؤسسات لإشباع حاجات العاملين ،" كما أن الحوافز تعمل على صنع شعور الانسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة لدفع العامل إلى المثابرة في عمل بكفاءة عالية<sup>3</sup> ."

<sup>1</sup> عسلي نور الدين بغدالي سارة، اعتماد تسيير الكفاءات كمدخل لتطوير اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية المركب الصناعي التجاري، مطامن الحضنة ، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، مجلد 09، العدد 01، (2022) صفحة 111.

<sup>2</sup> بوزيان ام كلثوم ،تطوير الكفاءات البشرية من خلال القيادة الاقتصادية، مجال الدراسات والابحاث، المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية ، المجلد 12، عدد 4 ، 2020، ص 139.

<sup>3</sup> لكل منيف ، تحفيز وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، المتقف للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى الجزائر، 2018 ،ص 16.

## المبحث الثاني : تقييم الكفاءات و أداء العاملين

إن تقييم الكفاءات عملية حيوية تقوم بها المنظمات لما توفره من نتائج تستخدمها في عدة أنشطة تسعى من خلالها لتحسين أداء عاملها .

## المطلب الأول : تقييم الكفاءات

## 1- مفهوم تقييم الكفاءات

تعرف عملية تقييم الكفاءات بأنها " العملية الأكثر تطورا لحياة العامل من أجل قياس مستوى الكفاءات يمتلكها ومقارنتها مع الكفاءة الموجودة في الواقع مع ما يتطلبه منصب العمل"<sup>1</sup>.  
كما وعرفها (la homan et al 2006) بأنها" مهمة معقدة تشمل مختلف الجوانب والأبعاد التي تمت متابعتها بشكل عام بالنسبة لمعظم الكفاءات المهارات المهنية"<sup>2</sup>.  
هي عملية تقييم مستوى معين من القدرات أثناء وضعية العمل من المعارف والخبرات وكذلك سلوك الفرد وتصرفه خلال أداء مهمة معينة<sup>3</sup>.  
إضافة إلى أن : "تقييم الكفاءات مرحلة مهمة من مراحل إدارة الكفاءات واحد مجالات إدارتها فهي تعد المصدر الرئيسي للمعلومات حول الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة أو الكفاءات المطلوبة لتحقيق الإنجازات فمن خلالها يتم إتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالموارد البشرية ابتداء من التوظيف في حالة التقييم من أجل التوظيف إلى التكوين، التطوير، الترقية، النقل، الحوافز، الأجور، المكافآت ... الخ"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سلامة أمنة، واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الإجتماعية دراسة لمجموعة من المؤسسات العمومية، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، العدد12، المجلد 2016، 13، ص12.

<sup>2</sup> Juan A–Marin–Garciaa.Pablo Aragones Beltranb .**Monica Garcia Melonb** : Intra– rator and inter of pair wise comparison in evluating the innovation com petency for univerty Students.universitant Politecnica de Valencia Working Papers on operati ons mangement  
Vot 5 N2.2014,p25.

<sup>3</sup> خالد فتوح، وظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي،"دراسة ميدانية بتلمسان"، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد13، العدد01، 2022، ص43.

<sup>4</sup>د.سامي بودبوس، خالد زهمول، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2020، ص266.

كما يوصف (Shaw Chiang) تقييم الكفاءات بأنها عملية " لتحديد مستويات كفاءة الأفراد أثناء أداء مهام معينة<sup>1</sup>."

## 2- خصائص عملية تقييم الكفاءات وأهدافها

### 2-1- خصائص عملية تقييم الكفاءات

على الرغم من وفرة البحوث النظرية والتجريبية حول إدارة الموارد البشرية؛ إلا أن هناك مشكلة تتمثل في نقص المفاهيم فعلية تقييم الكفاءات بحاجة إلى المزيد من البحث ولكي نستطيع في هذه الدراسة الحصول على مفهوم تقييم الكفاءات بطريقة جيدة ومرتبطة؛ يجب علينا تحديد وإستنتاج بعض خصائص هذه العملية وهي:

1. التعقيد (Complaisait)
2. الاصاله (Authenticit)
3. التقييد المعرفي (Cognitive complexité )
4. المغزى (Meaningfulners)
5. انصاف او العدالة (Fairnes)
6. الشفافية (Transparency )
7. المباشرة (Directness)
8. استنتاج القرارات (Reproducibility of decisions )
9. مقارنة (Comparability)
10. التكاليف (Costs )<sup>2</sup>

وكتعريف شامل لتقييم الكفاءات نقول أنها عملية مهمة لإدارة الموارد البشرية تقوم على قياس المستوى و جودة كفاءة موظفيها بإستخدام مجموعة من الأساليب والطرق التي تختلف من منظمة لأخرى ويتم من قبل مختصين.

<sup>1</sup> Shaw chiang wong , **competency dpefinition, development and assessn abeuef review**, ieternational journal of Academig reseach in progress education and development ,Vol ,No 3,2020,p109.

<sup>2</sup> د. عبد القادر قطاف، د. فريد زكرياء عبيد، تقييم الكفاءات ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية " دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بالأغواط"، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 11، العدد 2، 2020، ص 94.

## 2-2- أهداف تقييم الكفاءات

تهدف عملية تقييم الكفاءات إلى:

- التأكد أن الكفاءات مناسبة لتأدية الخدمات وتتوافق متطلبات الجودة للمؤسسة.
  - تسمح بمعرفة مستوى كفاءاتها وكذا تصميم نظام للمكافآت وتعديل نظام التكوين.
  - من الأهداف المهمة لتقييم الكفاءات نجد أيضا تسيير إتخاذ القرارات التي لها علاقة بسير المسار المهني كالترقية والنقل.
  - إن تقييم الكفاءات يهدف لتحقيق التحديات والرهانات على 03 مستويات.
  - ✓ **المستوى الاجتماعي** : ضمان ثقة الزبائن والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية من خلال تحقيق استمرارية العمل.
  - ✓ **المستوى المهني**: تحسين التطبيقات المهنية بشكل مستمر.
  - ✓ **المستوى التسييري**: من خلال تقييم الكفاءات تسعى المؤسسة لضمان قيادة جيدة في التسيير
- المواد البشرية القائم على أساس الكفاءات البشرية على مختلف الوحدات وحتى المؤسسة ككل<sup>1</sup>.

## 3- مقاربات تقييم الكفاءات وشروطه

### 3-1- مقارنة تقييم الكفاءات

تتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي:

#### ✚ مقارنة المعارف:

يكون التقييم في هذه المقاربة على أساس المعارف النظرية لهدف منها مقارنة مدى قدرة العاملين على تطبيق معارفهم النظرية أثناء عملهم و الإحتياج الوظيفي هذا نوع من المقاربات لا يتم إستخدامه على نطاق واسع لأنه يكون التركيز على المعرفة النظرية والتي هي عنصر من عناصر الكفاءة.

#### ✚ مقارنة المعارف العملية:

هي عكس المقاربة المعارف حيث يكون التقييم هنا على أساس الملاحظة المباشرة أي بمعنى آخر مراقبة أفراد أثناء وضعية العمل المختلفة للتحقق من قدرتهم على أداء عملهم لأن الأفراد قدراتهم ليست مفترضة مسبقا لذلك وجب ملاحظتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سميرة ميشز، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية "دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة"، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراء، الطور الثالث، بسكرة، 2014/2015، ص115.

<sup>2</sup> د.كمال منصور، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان، 2010، ص60.

### ➤ المقاربة من خلال القدرات:

أساسها التوقع النجاح حيث يجتاز الأفراد مجموعة من الإختبارات لمعرفة قراراتهم ذلك بمجموعة متنوعة من التدريبات التي يتم من خلالها تعبئة الكفاءات المطلوبة للمناصب المهنية التي يتجه اليها الفرد وبالرغم من أن هذه الطريقة تحتاج زمن طويل لكنها تسمح بإكتشاف كفاءات جديدة.

### ➤ المقاربة من خلال المواهب:

تكون الكفاءات في هذه المقاربة مجموعة من القدرات والمهارات التي لها القدرة على حل المسائل مختلفة وتعني بالقدرات خصوصا القدرات الوراثية منها لكن هذه المقاربة لم تلقى تطبيق واسع لأنه بالرغم من أن الكفاءات والمميزات الفردية يشتركان في أن كل منهما يلاحظ في وضعية العمل إلا أن الكفاءات تعرف من خلال الفوارق الإيجابية المحققة<sup>1</sup>.

### 3-2- شروط تقييم الكفاءات:

قبل القيام بعملية تقييم الكفاءات يجب مراعاة مجموعة الشروط :

- تحديد مجالات وغايات تقييم الكفاءات
- المجالات المقصودة بها المعارف النظرية و العملية أو السلوكية.
- الغايات أي ما الهدف من التقييم مثل تصميم نظام الأجور.
- لكي تطبق التقييم بشكل سليم يجب ترك مساحة الإحتياجات والملاحظات.
- إستخدام طرق محددة للتقييم.
- يجب تحديد نتيجة تقييم الكفاءات بدقة كمستوى التحكم في المهارات أو التحكم في الوضعية المهنية.
- إعادة تصميم المهام و عمليات وأيضا رسومات خرائطية لتطوير الكفاءات على مستوى المهمة.
- تحضير الأدوات و الأساليب من اجل تطوير الكفاءات كإعداد العمليات الخاصة بمشروع ما أو المهام إضافة إلى إعداد خرائط لتطوير الكفاءات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> د.إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص136.

<sup>2</sup> Guy le Boterf, **ingénierie et évaluation des compétences**, cin quiene édition d'organisation Paris, 2006,p479.

### المطلب الثاني : أداء العاملين

إهتمام بأداء العاملين بإهتمام كبير من قبل المنظمات لكونه يتصل إتصالا وثيقا بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغير وذلك بتطوير وتحسين أداء العاملين

#### 1- مفهوم أداء العاملين

من أجل الحصول على مفهوم أداء العاملين نتطرق إلى مفهوم الأداء وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء بسبب إختلاف مقاييس وأهداف التي تركز عليها المنظمة. يرتبط مفهوم الأداء بكل من السلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة وقد تعدد تعريفات الباحثين من بينها :

عرفه ( اندرود ) : " الأداء هو تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته<sup>1</sup>. " وأيضاً : " الأداء هو السلوك أو يتعلق أهداف المؤسسة التي يمكن قياسها<sup>2</sup>. "

آخر : " هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرض معين والناتج عن تفاعل ثلاث عوامل متغيرات وهي الدافعية الفرد وقدرته ومستوى إدراكه<sup>3</sup>. "

ومن خلال التعريف والمفاهيم السابقة يتضحون لنا أن الأداء العاملين " هو الأثر الصافي الذي يتركه جهد الفرد والذي يبدأ من قدرات إدراك دوره الوظيفي وينتهي بمدى مساهمة في إنتاجية وإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية في وقت قياسي<sup>4</sup>. "

تعريف آخر لأداء العاملين هو القيام بأعباء الوظيفة كما يعبر عن السلوك الفرض على إسهام في تحقيق أهداف المنظمة وهو قيام العامل الكفو بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً لمعدل المفروض أدائه<sup>5</sup>. "

وأيضاً : " هو أن الأداء العاملين يعبر عن طريقة قيام الأفراد بالأعمال الموكلة إليه داخل المؤسسة" عناصر أداء العاملين يتضمن العاملين مجموعة من العناصر أهمها:

<sup>1</sup> مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2017، ص78.

<sup>2</sup> عيسى حمادوش، مولود حواس، دور التدريب ونظام تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مجلة الإقتصاد الجديدة، المجلد 12، العدد 4، جامعة خميس مليانة، الجزائر، ص63.

<sup>3</sup> عتيقة حرايرية، أداء العاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 5، جامعة الجزائر 2، 2015، ص61.

<sup>4</sup> عسيلي نور الدين، بغدالي صارة، اعتماد تسيير الكفاءات كمدخل لتطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 9، العدد 1، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2022، ص112.

<sup>5</sup> العاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل متحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص584.

- معرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات مرتبطة بها.
  - نوعية العمل : تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم والتنفيذ دون العمل دون الوقوع في الأخطاء .
  - كمية العمل المنجزة : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار السرعة هذا الانجاز .
- المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية العمل المنجز وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة<sup>1</sup>.

## 2- العوامل المؤثرة على أداء العاملين

هناك مجموعة من العوامل التي قد تؤدي الى التأثير سلبا على أداء العاملين وهي:

### أ- وجود أهداف محددة:

فالمنظمة التي تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز او محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم وذلك لوجود معيار محدد مسبقا على أساس أهداف المنظمة.

### ب- المشاركة في الإدارة :

إن عدم مشاركة العاملين في مستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف شعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء مدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوبة بإنجازها أو حلول للمشاكل التي يواجهونها في أداء قد يعتبرون أنفسهم مهمشين في الأداء في المنظمة<sup>2</sup>.

### ✓ التسبب الإداري:

يعني التسبب الإداري في المنظمة اضعاءت وقت العمل في أمور غير منتجة كما يمكن أن تؤثر سلبا على أداء الموظفين أن أسلوب القيادة أو الثقافة التنظيمية من العوامل التي ينشأ بسببها التسبب الإداري<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرزاق حواس، كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة إيليز للبحوث والدراسات، مجلة إيليز للبحوث والدراسات، المجلد6، العدد02، 2021، الجزائر، ص470.

<sup>2</sup> أحمد عباس حمادي ، الإلتزام و دوره في تعزيز أداء العاملين ، بحث إستطلاعي لأداء عينة من المدراء و العاملين في الشركة، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، العدد 94 ، 2020، ص310 .

<sup>3</sup> أحمد عباس حمادي ، الإلتزام التنظيمي و دوره في تعزيز أداء العاملين ، مرجع سابق ذكره.

✓ اختلاف مستويات الإدارة:

تؤثر الاختلافات في مستويات الإدارة في فصل الوسائل والأساليب الإدارية التي لها تأثير إيجابي وفعل على المردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الموظفين لذا فإنه يتطلب نظام تقييم جيد للموظفين حتى يكون التميز فعلي بين هذه المستويات الإدارية.

3- أهمية أداء العاملين

يعد أداء العاملين وسيطا ما بين ممارسة إدارة الموارد المنظمة وبشكل الذي يعزز قدرة تلك الممارسات في مساعدة العاملين ورب العمل على تقديم أداء عال أثناء ممارسة عملهم<sup>1</sup> التحقيق أهداف المخطط لها بفعالية من جهة أخرى فإن لأداء الجيد أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين وبالرغم من أنه فيما مضى كان من السهل نسبيا البقاء والإستمرار بأداء المتوسط في العمل شرط تجنب مخالفة قواعد النظام.

هذا لم يعد الآن لن تعد المؤسسات تتسامح مع أداء الضعيف أو تتقبله أصبح من الممكن فصل الأشخاص من العمل وفي المقابل سوف يكون على هؤلاء الأشخاص المفصولين التنافس مع أعداد كبيرة من الأشخاص الآخرين الباحثين عن عمل لذا فالإدارة الفعالة لأداء تمثل الإلتزام الاخلاقي على صاحب العمل<sup>2</sup>.

ومن العوامل المؤثرة على أداء العاملين نجد أيضا :

• مشكلات الرضا الوظيفي:<sup>3</sup>

الرضا الوظيفي هو شعور العاملين بالأمان والاستقرار في بيئة عملهم بالتالي يتحسن أداؤهم وتزداد إنتاجهم بشكل تلقائي هذا يساعد المؤسسات على توفير تكاليف عملهم جديدة وحتى إعلانات توظيف وجود مشاكل فيه يؤدي إلى أداء ضعيف والرضا الوظيفي يتأثر بالعديد من العوامل مثل: " الرضا عن الوظيفة بشكل عام الرضا عن أجور والمكافئات والحوافز"<sup>4</sup>.

4- طرق تطوير و تنمية اداء العاملين

طرق تطوير و تحسين أداء العاملين بقدر اختلافت و تعددت طرق تطوير و تحسين أداء العاملين باختلاف المؤسسات و إختلاف الأعمال و ذلك حسب مهنة و حسب الكفاءات .

<sup>1</sup> د.صلاح الدين عواد الكبيسي ، رعد فرحان عذيب الكعبي، كلية الإدارة تأثير إستراتيجية التمكين في أداء العاملين

بتوسيط الثقة التنظيمية (بحث الميداني)، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 26، العدد 120، 2020، ص12

<sup>2</sup> جاري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر و توزيع ، الطبعة العربية 2، 2006 ص23.

<sup>3</sup> أحمد عباس حمادي ، الإلتزام و دوره في تعزيز أداء العاملين: بحث إستطلاعي لأراء عينة من المدراء و العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، العدد 94، المجلد 22، لسنة 2016 ، ص315.

<sup>4</sup> مصطفى محمود الرضا، الوظيفي و أثره على تطوير الأداء ، دار ابن النفيس للنشر و توزيع ، الطبعة الاولى ،

2018، عمان ، ص15.

كما أن المؤسسة هي المسؤول عن تحديد هذه الطرق تطوير و تحسين أداء العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و من بن هذه طرق سنتطرق إلى عملية التكوين و التدريب و التحفيز و التمكين .

#### 4-1- التدريب:

يمثل التدريب مكان عالية في اهتمامات منظمات الاعمال لذلك هناك عدة مفاهيم وتعريفات ونذكر منها :  
هو " عملية التعليم المعرفة وتعليم الأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك الأحداث تغيرات في سلوك هو عادات ومعرفة ومهارات وقدرات الافراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها سواء على السواء<sup>1</sup> ."

وعرفه (Anyang & Wany oike 2012) بأنه : " نشاط منظم يهدف الى نقل المعلومات أو التعليمات لتحسين أداء المستلم أو لمساعدته على تحقيق المستوى المطلوب من المعرفة أو المهارة<sup>2</sup> ."

ومنه فإن التدريب هو " عبارة عن برنامج مخطط له ومنظم وهي جهود الذي يبذلها الفرد من أجل اكتساب المهارات الجديدة في تحسين أدائه للوصول إلى الأهداف واشباع حاجتهم وتحقيق طموحاتهم وتكون بمحاولة تغيير سلوك الفرض من خلال إستخدام لطرق وأساليب مختلفة في تحسين أداء الاعمال وكل هذا من أجل تطوير كفاءة الفرد لأداء مهام المحددة<sup>3</sup>

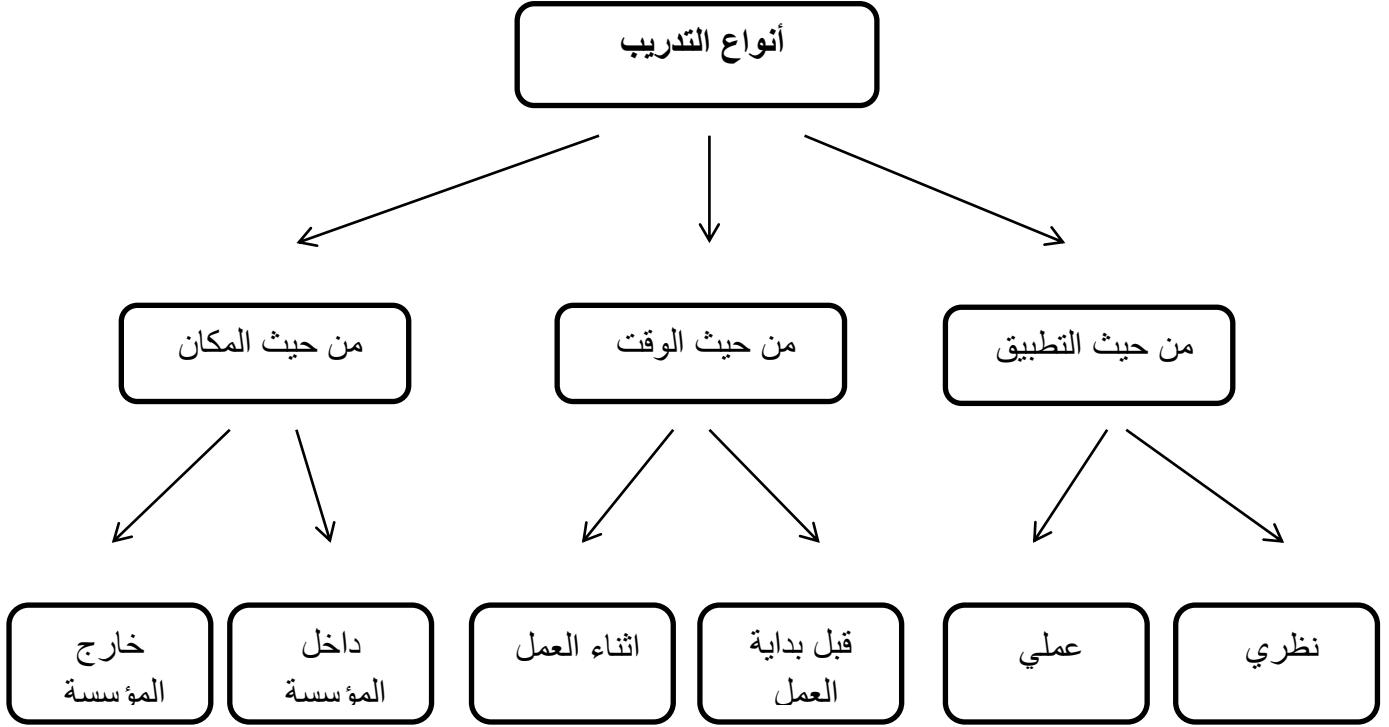
<sup>1</sup> رامي رجا، أثر التدريب في أداء العاملين بالمؤسسات العامة ، مجلة علوم إنسانية، العدد 46، السنة 2010، ص2.

<sup>2</sup> عبد الله سعود المطيري ، أثر البرامج تدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الصحي، مجلة العربية للنشر العلمي، العدد 15 ، سنة 2020، ص25.

<sup>3</sup> د.أسامة محمد السيد ، د. عباس حلمي الجمل، التدريب و التنمية المهنية المستدامة ، دار العلم و الإيمان للنشر و توزيع ، دسوق، مصر، 2004، ص13.

4-1-1- أنواع تدريب العاملين:

الشكل 2 : أنواع التدريب.



مصدر: من قبل الطالبتان بالإستعانة بالمراجع:

-سليمان مهند (2009) التدريب الصحفي في البحرين، ص68.

- صلاح صالح معمار (2010) التدريب -الأسس والمبادئ، دار نو للطباعة والنشر، الطبعة 1، ص15.

#### 4-1-2- مبادئ تدريب العاملين:

عملية التدريب الى عدة مبادئ هامة يجب اتباعها وهي كالتالي :

**الهدف :** أن يكون الهدف واضح ووضع نتائج وتقييمها وفقا للهدف وإستمرارية الهدف.

**الشمولية :** أن يكون يشمل كل الفئات ودرجات الوظيفية المختلفة .

**التدرج :** بداية تدريب واعتماد اسلوب العلمي من أجل تقديم الفكر ووضع الأسس والقواعد إلى وصول إلى عملية تطبيق البسيط ثم المركب.

**الواقعية :** إلترام باحتياجات التي يسعى إلى تطويرها بإستخدام أسلوب المناسب.

**التأثير:** ملازمة كل ما يقدم من معلومات ومهارات ومعارف جديدة.<sup>1</sup>

#### 4-2- التحفيز :

يعتبر التحفيز من الأمور الهامة التي تؤثر على سلوك الفرد لكي يغير من أدائه ومنه فليعرف التحفيز على أنه مجموعة القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرف بطرق أو بإتجاهات معينة وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة.<sup>2</sup>

للتعدد التعريفات هناك " تعريف آخر وهو مجموعة العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تنبعت من المؤسسة لدفع الأفراد إلى العمل لرفع مستوى العمل التي تعمل على التأثير على سلوك الأفراد من خلال إشباع تلك الحاجات"<sup>3</sup>.

وأیضا " عملية التنشيط الموظف بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الانتاج وتحسين الأداء"<sup>4</sup>. ومنه فإن عملية التحفيز تحتوي على حوافز التي تقدم للأفراد وهي التي تكون سبب في تحفيز العميل يبدو الأكبر جهد ومن هنا نعرف الحوافز كالتالي :

<sup>1</sup> د.أسامة محمد السيد، د.عباس حلمي الجمل، مرجع سابق، ص19-20.

<sup>2</sup> لكل منيف، تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي ، دار المتقف للنشر و توزيع، الطبعة 1، 2018، ص12.

<sup>3</sup> د.بلقايد براهيم، د.بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، الجامعة وهران 2، الجزائر، 2017، ص256.

<sup>4</sup> د.ياسمينة منافي، د.صبرينة رماش ، نظام التحفيز و الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الدراسات

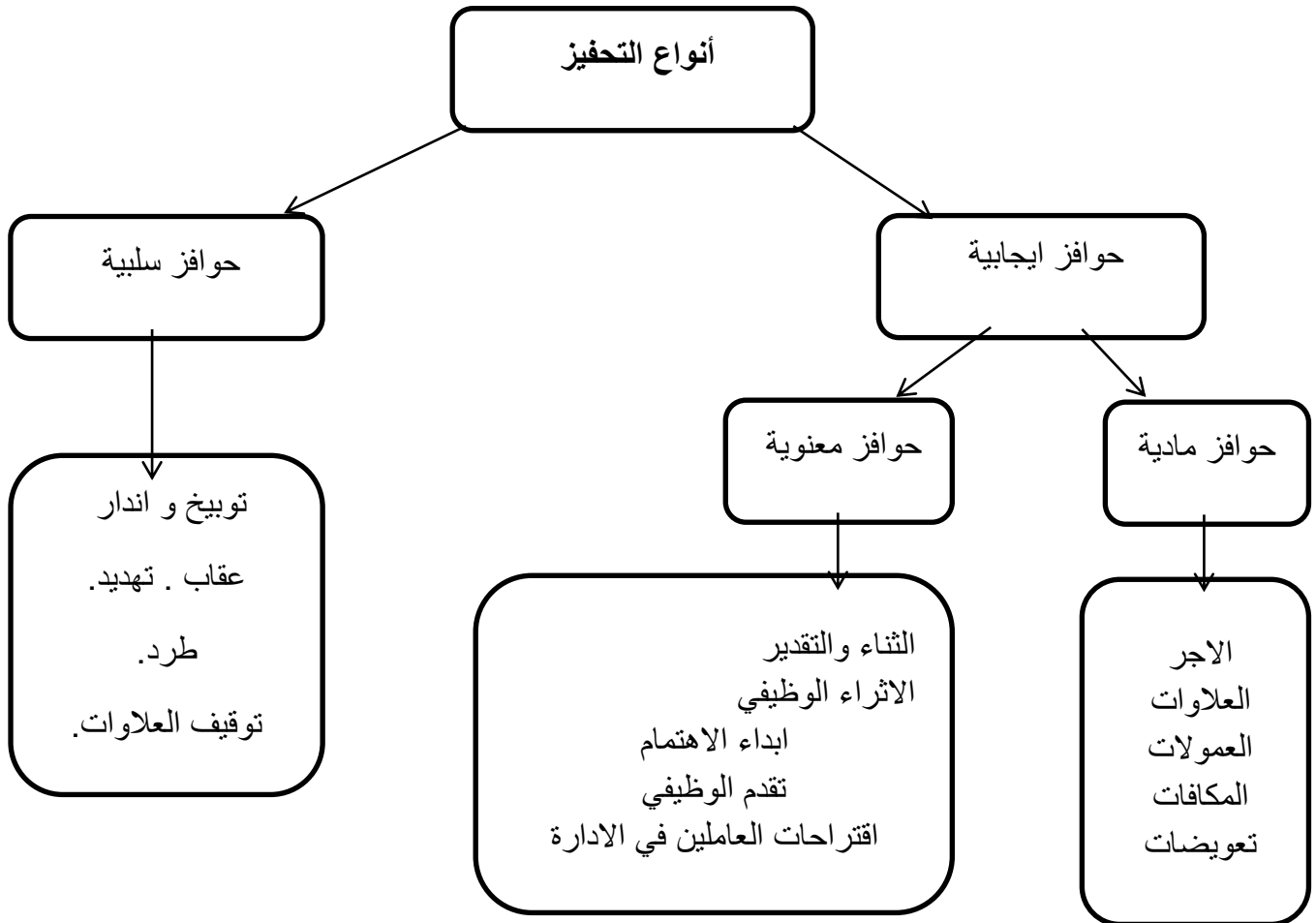
المالية و المحاسبة و الادارية ، العدد 2 ، جامعة أم بواقي ، جامعة عنابة ، الجزائر ، ديسمبر 2018، ص258.

هي " عامل إقناع خارجي يشجع العامل ويوجهه بشكل إيجابي إلى العمل بجد أكبر من أجل مطابقة الأداء المطلوب في الشركة " .

وهناك عنصر آخر ينظم اليهم : " الحافز " وهو الوسيلة اشباع الحاجات وكل إغراء تضعه الإدارة للأفراد التي تجعلهم يتبعون الطريقة معينة

#### 4-2-1- أنواع تحفيز العاملين:

الشكل 3 : أنواع التحفيز



مصدر : من اعداد الطالبتان باستعانة بالمراجع:

-سارة مرزوق (2021) أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، طبعة 1، ص311.

- محمد الفاتح محمود المغربي (2016) إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر و التوزيع، الأردن، ص163.

4-2-2- عناصر تحفيز العاملين:

الجدول 2 : عناصر التحفيز

القدرة	الشخص المؤهل أو القادر على القيام بالعمل معين يمكن تحسين أداء العامل عن طريق التحفيز عكس الشخص العاجز .
الجهد	هو الذي يشير إلى الطاقة أو الوقت الأزمن لتحقيق هدف معين حيث أن وجود القدرة وحدها لا تكفي لأنه يحتاج أن يبذل جهدا و ينفق وفقا .
الرغبة	إن لم تكن هناك رغبة فستكون فرص النجاح قليل في الأداء حتى و لو تم العمل فعلا.

مصدر : بلقاسم براهيم ،علاقة التحفيز بالمستوى اداء العاملين ،العدد17،سنة 2017،جامعة وهران 2،الجزائر ،ص258.

### 4-3- تكوين:

تعددت التعاريف حول التكوين و من بين هذه التعاريف ما يلي :  
هو نشاط مهم و يتكون من عدة الانشطة متكاملة و مترابطة ، تقوم من خلال إدارة الموارد البشرية بتوفير إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ، وفق مواصفات و مهارات محدد مسبقا لشغل وظائف المؤسسة و من بين هذه النشاطات الفرعية<sup>1</sup> .

و عليه فإن التكوين هو عملية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعرف الضرورية لأفرادها بشكل دائم ، لتمكينهم من تحقيق نجاحات في المهام الموكلة اليهم و من تم تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup> .

تعريف حسب sekiov سنة 1986 :

أنه مجمل النشاطات و الوسائل و الطرق و الدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم و سلوكياتهم، و قدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة و تحقيق أهدافهم الشخصية من جهة اخرى ، بدون أن ننسى أداء الجيد لوظائفهم الحالية و المستقبلية<sup>3</sup>

### 4-3-1-أنواع تكوين العاملين:

أخذ التكوين العمال و الموظفين عدة اشكال مختلفة و تقسيمات عديدة فقد ذكر (Trissin) في 2004/6 انواع للتكوين و هي كالتالي :

1. التكوين عند بداية الخدمة: و يكون عبارة عن برامج تعريفية تمهيدية التي تكون العاملين الجدد من أجل اكتساب مهارات وظيفية.
2. التكوين العلاجي : يكون من أجل اصلاح القصور في المعارف الموظف.
3. التكوين المتقدم: هو من أجل تحسين المهارات و المعارف الوظيفية.
4. إعادة التكوين : تجديد التكوين من أجل اكتساب مهارات و معارف جديدة بدل القديمة.
5. التكوين المتعدد الجوانب: قيام عمال متعددي مهارات ببرامج من أجل تحسين مستواهم.
6. تكوين العودة الى العمل : هم العمال الذين تغيبوا الفترات الطوية يتم إعادة تكوين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> د.إياد شماسنة، الإدارة الدقيقة و القدرة التنافسية للموارد البشرية، دار فضاءات لنشر و توزيع ، طبعة 1، عمان، 2015، ص84.

<sup>2</sup> د.اسماعيل حجازي، أ. معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، دار أسامة للنشر و توزيع، الطبعة 1، الأردن ، 2013، ص42.

<sup>3</sup> ساسي فصيلة ، دور التكوين في التطوير الكفاءات العمال في المؤسسة، مجلة مجتمع ترقية عمل، العدد 2، سنة 2020 ، الجزائر ، ص31.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 20 .

#### 4-4- التمكين :

"عملية اكتساب القوة اللازمة لإتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة ذلك التي تمس وظيفة الفرد وإستخدام الخبرة الموجودة لدى الافراد لتحسين أداء المنظمة.<sup>1</sup>"

أو " إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.<sup>2</sup>"

أو" هو المنهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بان يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم."

أو " هو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين في التوكل إليهم معهم ويؤذونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن نتائج معززين بنظام فعال للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور<sup>3</sup>."

#### 4-4-1- مراحل تمكين العاملين:

يمر التمكين بسلسلة من المراحل المتتالية كما يلي<sup>4</sup>:

- 1- **مرحلة التهيئة المبدئية:** وذلك بتهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها، وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية ودراية واسعة بعملية التمكين لإجابة عن الاسئلة التي توجه الأفراد.
- 2- **مرحلة وضع الاهداف وجدولتها زمنيا:** وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي هو في دور المنسق، الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المؤسسة ويحللها ويوفر الارشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمؤسسة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.
- 3- **مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:** وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

<sup>1</sup> د. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين، دار الهندسية للنشر و توزيع، طبعة 1، مصر، 2009، ص205.

<sup>2</sup> د. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين، دار الهندسية للنشر و توزيع، طبعة 1، مصر، 2009، ص205.

<sup>3</sup> د.عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين مدخل لتحسين و تطوير المستمر ، ديناميك ، مصر، القاهرة، 2003، ص11.

<sup>4</sup> عبد الله أحمد آدم قوز ، التمكين الاداري وأثره على الولاء التنظيمي" دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية"، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص16.

4- مرحلة التطوير: ويتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير، بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف و تطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

#### 4-4-2- خصائص تمكين العاملين:

إن توسع نطاق التمكين من خلال المزيد من حرية الأفراد بإتخاذ القرارات ينعكس إيجاباً على المنظمة من خلال السرعة في إتخاذ القرارات الادارية وتعد هذه السرعة من متطلبات البيئة التنافسية وسرعة التغير لذلك فإن التمكين يوفر للمنظمات المرونة و عدم التعقيد من خلال تمتع العملية التمكينية بخصائص من أهمها:

- إن التمكين يأخذ عدة أشكال و يتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطات وتحفيز و تصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعاتهم و توفير مناخ تسوده الثقة و حرية انسياب المعلومات.
- تقترن برامج التمكين الناجحة بالمنظمات المرنة السريعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات والتي تتبنى هياكل تنظيمية غير تقليدية تميل إلى الافقية أكثر من الهرمية الرأسية، وتسودها ثقافة التفويض إلى السيطرة والتحكم والاعتماد على الأفراد وليس القواعد والإجراءات، وسيادة التفكير الجماعي الفكر واحد<sup>1</sup>.

وتوجد خصائص لتمكين العاملين في المنظمات نذكر أهمها:

- يركز على القدرات الفعلية الأفراد في حل مشاكل العمل و الازمات.
  - يستهدف استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد إستغلال كامل.
  - يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم و يعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.
  - يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم و قراراتهم<sup>2</sup>.
- ومن الخصائص التي تستنتجها الباحثة ما يلي:
- التمكين ممارسة ثقافية يقوم بها المسؤولون في المنظمات.
  - يتم تمكين العاملين بطريقة فردية أو جماعية.
  - يمثل أحد أوجه الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> محمود أحمد الخطيب، إمكانية تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني،

الاتجاهات الحديثة في إدارة الاعمال، 6،7، أبريل 2000، ص8.

<sup>2</sup> بسيوني محمد البرادعي، مرجع سابق، ص 206-207.

- يعزز مفهوم الرقابة الذاتية لدى الأفراد من خلال الثقة بهم و إطلاق طاقاتهم و فعاليتهم نحو الإنجاز.

#### 5- أهداف طرق تحسين وتطوير أداء العاملين:

من خلال الطرق التي ذكرناها من أجل تطوير و تحسين الأداء العاملين. استخلصت أن لها أهداف مشتركة فيما بين لأنها تسعى كل منها إلى تطوير و تحسين أداء العاملين من بين هذه الأهداف ما يلي:

- رفع مستوى التخطيط و التفكير الاستراتيجي من أجل إتخاذ القرارات الصحيحة<sup>1</sup>.
- تساهم في تقلل من تغيب و التأخر في العمل.
- اكتساب معارف و مهارات جديدة<sup>2</sup>.
- تحسين الوضع النفسي للعاملين.
- استغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الكفاءات.
- زيادة التقدير و إعطائهم مسؤولية أكبر<sup>3</sup>.
- تعلم طرق و تقنيات جديدة.
- تحسين العلاقة الجماعية بين العمال.
- زيادة في الأرباح مما يؤدي إلى تحسين مردودية العمال<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أ.م.د.هناة حسين أحمد ، التدريب و التنمية تطوير الانسان، العدد 56، سنة 2020 ، كلية علوم الاسلامية ، جامعة بغداد العراق ، ص98.

<sup>2</sup> د.أسانة محمد السيد، د.عباس حلمي الجمل، التدريب و التنمية المهنية المستدامة ، دار العلم و الايمان للنشر و توزيع، مصر، 2014، ص24.

<sup>3</sup> أ.د.سامي بودبوس، د. خالد زهمول ، إدارة الموارد البشرية ، دار الكتب الوطنية بنغازي ، الطبعة 1، ليبيا، 2020، ص271.

<sup>4</sup> د. اسماعيل حجازي ، أ.معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال مهارات ، دار أسامة للنشر و توزيع، الأردن، 2013، ص49-50.

## المبحث الثالث: طرق تقييم الكفاءات

تتيح عملية تقييم الكفاءات الإستغلال الأمثل للقدرات البشرية في المؤسسة و تعتمد في هذا على طرق و أدوات التي تستخدم للتقييم و هي كثيرة نذكر منها:

## المطلب الاول: طريقة الإدارة بالأهداف

## 1- مفهوم طريقة إدارة بالأهداف

هناك مصطلحات كثيرة يستخدمها المؤلفون الادارة بالأهداف مثل الإدارة بالأهداف والنتائج والإدارة بالنتائج وتخطيط ومراجعة العمل والإدارة بالأهداف واولويات وغيرها من مصطلحات ويكون هناك إختلاف بينها من حيث الشكل ومضمون أو التفصيل الخطوات التي تدل عليها ونجد أيضا تعريفات كثيرة نذكر منها:

يرى ( اوديورن): " أنها عملية يقوم المدير ورئيسة بمقتضاها بتعريف الأهداف العامة للجهاز الذي يعملان فيه وتحديد المجالات الرئيسية للمسؤولية كل منهما في صورة نتائج متوقعة واستخدام المعايير التي تقيس التقدم نحو الأهداف ومساهمة كل من الطرفين في تحقيق النتائج المطلوبة<sup>1</sup>."

أيضا هي: " العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة و أغراضها."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> د. علي محمد عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، دار غريب للنشر والتوزيع، 2008، ص 17-18.

<sup>2</sup> د. مبروكة عبد الله الخفيفي، ا. فاطمة يوسف المنصوري، تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالأداء العاملين بمنظومات الأعمال الليبية، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، العدد 2 ، المجلد 2، سنة 2020، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، ص 13 .

## 2- مكونات الإدارة بالأهداف

حسب " دركر "

✓ وضع الأهداف : وتكون من ثلاث مراحل:

- مرحلة أولى: تهتم بتحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة.
  - مرحلة ثانية : تحديد الأساليب المناسبة لقياس الإنجاز في كل جانب.
  - مرحلة ثالثة: تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كقياس يقاس عليه.
- ✓ تطوير خطة عملية : عن طريق تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف التي وضعت في العنصر الأول.

✓ القيام بمراجعة دورية : من أجل تأكد من أن المنطقة تسير على الطريق المرسوم والمرغوب.

✓ تقييم الإنجاز السنوي : ويقصد به التقويم الختامي لإنجازات التي تحققت وتحديد الأهداف التي يتم تحقيقها ومعرفة الأسباب التي أدت الى عدم تحقيق الأهداف الأخرى لتجاوزها في المرة القادمة<sup>1</sup>

## 3- مراحل أساسية لتطبيق الإدارة بالأهداف

تمر الإدارة بالأهداف بمراحل متسلسل وهي :

✓ المرحلة الأولى : مرحلة التقدم:

يتم فيها إرسال القواعد الأساسية لإدارة الأهداف وترويج مفهومها الصحيح النظري والتطبيقي و استيعاب ثقافتها وذلك من خلال :

- تأييد الإدارة العليا والشعور بأهميتها وتقديم الدعم اللازم لتبنيها وتنفيذها.
  - نشر ثقافة ومفهوم الإدارة بالأهداف.
  - تدريب المنظم للعاملين والرؤساء.
  - إستعراض أهداف المؤسسة وأفراد وقبولها والعمل من أجل تحقيقها.
  - تكوين صورة صحيحة عن طبيعة الإدارة بالأهداف وأسسها ومبادئها وخطواتها.
- المرحلة الثانية : مرحلة النمو:

تكون وفق خطوات التالية:

- الإلتزام والرغبة بتطبيق الإدارة بالأهداف بإخلاص.
- تصميم الجيد بوضع برنامج مخطط لإدارة بأهداف.

<sup>1</sup> د.نوره عوض عبد الله القرني ، درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس نحافدو بلقرن المرحلة الثانوية من وجهة نظرة المعلمين و المعلمات، مجلة الأردنية العلوم التطبيقية ( سلسلة العلوم الانسانية )، العدد 1، المجلد 18، قسم العلوم التربوية ، كلية التربية ، جامعة شقراء ، سعودية ص54.

- الإستعانة واستشارة بخبراء الإدارة بأهداف لدراسة وتحليل كفاءة البيانات المتعلقة بالمؤسسة ووضع المعايير لقياس النتائج.
- مناقشة الرؤساء والمرؤوسين لسبل تطوير العمل في المؤسسة بشكل شفاف.
- معالجة المشكلات التي تعرق تحقيق الاهداف عند التنفيذ الفعلي أو الإحتكاك بالواقع العملي.
- المراجعة الدورية لإنجازات التي تحققت وصعوبات التي استتجدت والحلول التي اتخذت وفعاليتها في التغلب على الصعوبات.

#### ➤ المرحلة الثالثة : مرحلة تصحيح :

وهي مرحلة تحقيق الانجاز والوصول إلى الأهداف نتيجة الإستقرار والنضوج لدى الرؤساء والمرؤوسين<sup>1</sup>.

#### 4- مزايا وعيوب طريقة عملية الإدارة بالأهداف

##### أولاً : مزايا

هناك عدة مزايا نذكر منها:

- يتشجع المرؤوسين عن تطوير نفسه ويصبح بمقدوره تحليل نقاط قوته وضعفه ويتعرف على ما يحل أن يفعله قد يتطور ويزيد فرصته في التلاقي.
- تطوير تقييم الأداء ووضع الأسس أكثر ملائمة لتطوير الإدارة وزيادة الكفاءة الإنتاجية.
- تحسين عملية التخطيط الفعالة كونها تهتم بتحديد الأهداف والعمل على بلوغها في ظل الإمكانيات والوسائل المتاحة.<sup>2</sup>
- تساعد في عملية التوجيه والإرشاد وبالتالي تحدد المهام في النتائج.
- تعتبر مدخل للرقبة حيث يتم رقابة الادارة عن طريق مقارنة أدائهم الفعلي ومدى ما تحقق وأنجز من الأهداف.<sup>3</sup>
- تمييز المشاكل وتحديدها لأن هناك المراجعة المستمرة بين الرئيس والمرؤوس أي تحديد مشاكل بسهولة وبشكل اسرع.
- تساعد على تحسين نظام الأجور والحوافز.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمود داود الربيعي، الفكر الإداري المعاصر، دار الكتاب العلمية ، الطرق 2012 ، ص189-190.

<sup>2</sup> محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، قسم إدارة الاعمال ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت، 2014، ص24.

<sup>3</sup> محمد مبارك محمد الرشيد ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت، 2014،

<sup>4</sup> مبروكة عبد الله الخفيفي ، مرجع سابق، ص16.

ثانيا: عيوب

- صعوبة التكيف مع النظام وإنتقار إلى الموارد البشرية و المادية والمالية التي تساعد على تحقيق ذلك.
- المبالغة في تحديد الهدف وتركيز النتائج حيث يؤدي إلى إهمال الوسائل المؤدية إلى ذلك وعدم القدرة على توظيفها برشادة<sup>1</sup>.
- صعوبة التعلم المديرين بكيفية تطبيقها حيث اثبت التطبيقات العلمية أن من أهم صعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف هو تحديد الأهداف اللازمة لكل منصب الإداري وتحديد مقياس لقياس وصعوبة جعل الأهداف والنتائج قابلة لقياس.
- تستهلك الكثير من الوقت والجهد بسبب ما يأخذه وقت في وضع الأهداف و مناقشتها مع المرؤوسين.
- وضع الأهداف غير واضحة يصعب قياسها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>محمد مبارك محمد الرشدي ، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup>مبروكة عبد الله الحقيقي ، مرجع سابق، ص 16-17.

المطلب الثاني: طريقة حلقة الرجوع العكسي 360°

1- تعريف مختلفة حول طريقة 360 : °

✓ التعريف الاول:

نظام أو عملية يتلقى من خلالها العامل ملاحظات إما بشكل سري أو مجهول ، من زملاء عمله ما يسمح له بإعادة فحص سلوكه اتجاههم، و يستطيع المدير أيضا إكتشاف جوانب الخبر و القصور الحقيقية و يحاول تجنبها و يوجه الموظف إلى التدريب المناسب.<sup>1</sup>

✓ التعريف الثاني:

تعرف باسم التقييم متعدد المصادر، حيث يكون تقسيم أداء العاملين عن طريق الحصول على معلومات حول الأداء الوظيفي المحدد بين زملاء العمل و الرؤساء و المرسيين و أيضا العملاء.<sup>2</sup>

✓ التعريف الثالث:

هي من الطرق الحديثة في تقييم العاملين التي لا تكتفي فقط بوجهة نظرة المدير و إنما تأخذ في الإعتبار رأي المرؤوسين و الزملاء و عملاء داخليين، وقد يشمل العملاء الخارجية، كذلك يتميز هذا الأسلوب في أنه يحدد بشكل أدق كفاءة العامل و نقاط الضعف التي لا يلاحظها المدير.<sup>3</sup>

و يمكن توضيح مفهوم طريقة 360 درجة من خلال الشكل التالي:

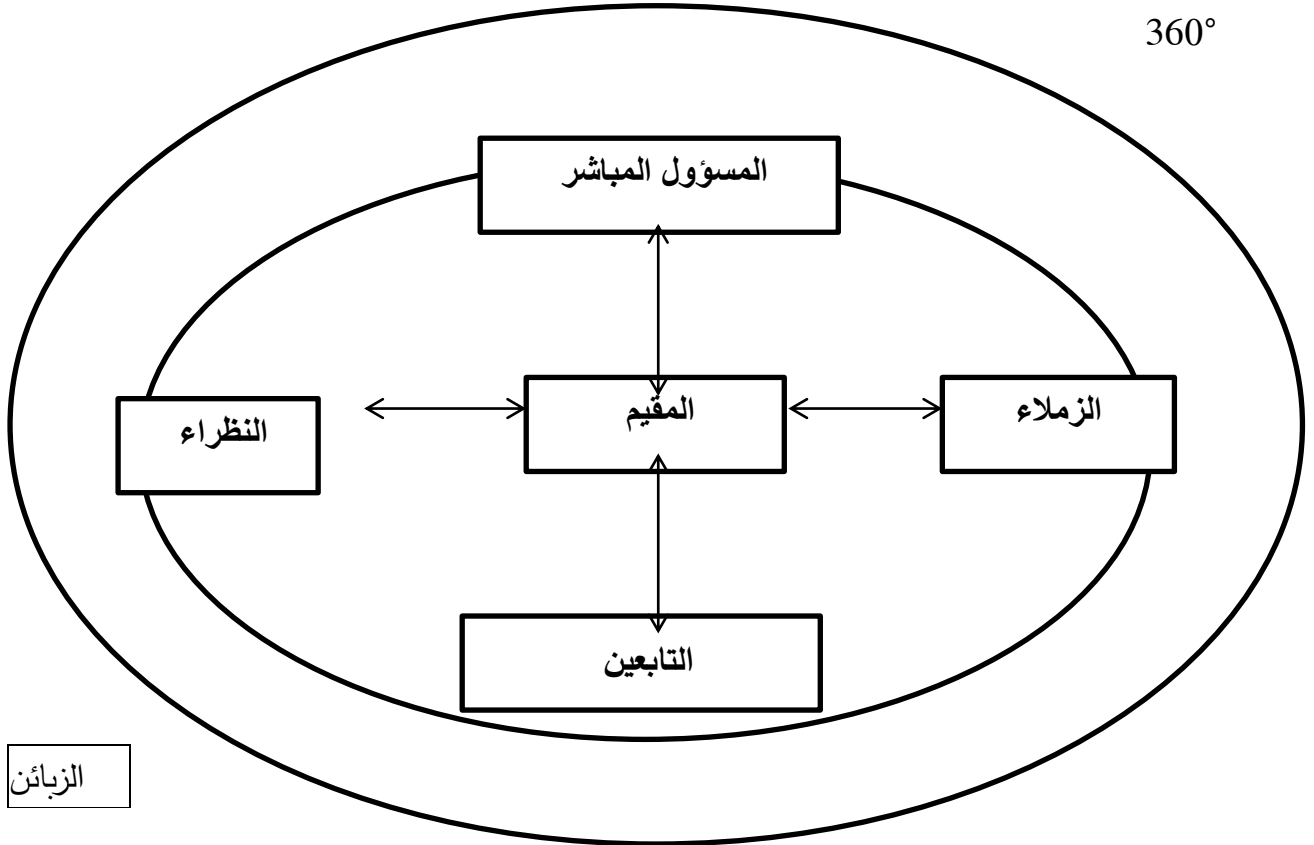
<sup>1</sup> Markus karhumak ; **competence assennent and competence development** ,code, Pori energia , türkü university of applied sciences , intentional business general management,2015 ;P23

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب ، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر النسر و التوزيع ، 2016 ، القاهرة ، مصر، ص 175.

<sup>3</sup> أحمد يوسف دودين ، إدارة الانتاج و العمليات، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، الأردن ، عمان، 2012، ص355.

الشكل 4 : سير حلقة الرجوع 360°

360°



مصدر: من إعداد الطالبتان بالإستعانة بالمراجع:

هاملي عيد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، سنة 2010.

## 2- خطوات تطبيق طريقة حلقة الرجوع العكسي 360 ° :

- بداية نذكر مجموعة من الأسباب التي أدت بالمؤسسات الإهتمام بهذه الطريقة و هي :
- 1- بسبب إتساع مهام ادارة الموارد البشرية من الضروري البحث عن أساليب أكثر فعالية في التقييم.
  - 2- حاجة المؤسسات لاستطلاع آراء عملائها<sup>1</sup>.
  - 3- الأحوال من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي في المؤسسات.
  - 4- إتساع نطاق الإدارة المؤسسة مع عدد كبير من العاملين ؛ فقد اتسع فقد اتسع نطاق الاعتراف في المنظمات عكس التنظيمات قديما كان المدير يشرف على عدد لا يتجاوز خمسين موظفين.
  - 5- قد يفتقر المدير إلى بعض المعارف الفنية أو التقنية لتقييم العاملين خاصة الأعمال التي تتطلب معرفة تكنولوجية كبيرة.<sup>2</sup>

## 3- خطوات طريقة 360 درجة لتقييم الكفاءات :

- 1- تصميم برنامج التقييم 360 : °
- عادة ما يتم استخدام الاستبانة كأداء و تتضمن فقرات تصاغ على شكل أسئلة عن أهداف المنظمة و المهارات الفنية و النشاطية و أدوار العاملين و أيضا السلوكيات و القيم و قد تشمل على أبعاد اخرى مثل مهارات الاتصال، التطوير ، القيادة و التعاون، كما ينبغي أن تكون هذه الأسئلة مفهوم و واضحة<sup>3</sup>.
- و يتم في هذه المرحلة تحديد الكفاءات المتوقعة و تحديد جوانب التقييم و الموظف الذي سيتم تقييمه.

<sup>1</sup> حوحو مصطفى، محمد بريكي، مساهمة طريقة 360° في تقييم الكفاءات في المؤسسة الإقتصادية ، دراسة ميدانية بمؤسسة مغرب بابب بالمسيلة ، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 11، العدد 1، 2020، ص72.

<sup>2</sup> رولا نايف، العموري المعايطه، إدارة الموارد البشرية ، دليل علمي ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، 2013، ص122-121.

<sup>3</sup> د.صالح عبد الرضا رشيد، د. أحيانا دهب جلاب ، م.جواد محسن راضي ، تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية بإستخدام مدخل التغذية العكسية 360° ، دراسة حالة ميدانية في كلية الإدارة و الإقتصاد ، مجلة القادسية العلوم الإقتصادية ، مجلد 11، عدد 2 ، ص15.

2- إختيار المقيمين و جمع التقييمات :

في هذه المرحلة يتم إختيار أطراف المكلفة بالتقييم ذو خبرة كافية للمراقبة ليتمكنوا تقديم رأيهم الذي يعكس أداء الفرد الخاضع للتقييم، بعدها يتم جمع كل التقييمات و تحليلها و صياغتها على شكل تقرير.

3- التغذية العكسية :

في آخر مرحلة يتم إرجاع نتيجة التقييم للموظف و تقديم الموجز للتقييمات الواردة، و استعمال النتائج من قبل مدير الموارد البشرية ثم اتخاذ الإجراءات الأزمة لتحسين أداء المقيم<sup>1</sup>.

4- المزايا و عيوب طريقة 360 درجة لتقييم الكفاءات:

أولاً: المزايا

تتميز طريقة 360 درجة ب :

- من خلالها يمكن للمؤسسة الحصول على نظرة شاملة لأداء الموظفين.
- تقلل من الأخطاء في عملية التقييم مما يسمح بقياس أكثر موضوعية لأداء الموظف
- تحسن قبول نتائج التقييم من خلال التغذية العكسية من جميع الأطراف في عملية التقييم.
- إن وجود تغذية عكسية التي توفرها هذه الطريقة يسمح للعاملين يفهم و معرفة متطلبات التطوير لأدائهم مستقبلاً<sup>2</sup>

ثانياً: العيوب

- الأشخاص الذين يقومون بعملية التقييم قد لا يعرفون العامل جيدا و الحالة التي كان عليها وقت تقييمه كما أن المعلومات تقدر بالأهمية نفسها بدون النظر إلى الذين لا يعرفون المقيم.
- أحتاج طريقة 360 درجة إلى جهد و وقت كبير<sup>3</sup>
- في بعض الأحيان قد يرفض بعض الإطارات المشاركة في إنجاز التحسين و التطوير
- سيرورة حيادية و الوسائل حيث و نقصد بها جعل وسيلة رد الفعل العكسي حيادية و هذا من أجل حماية المسيرين من العودة للأسئلة المخزنة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حوحو مصطفى، محمد بريكي، مساهمة طريقة 360° في تقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق ذكره ، ص72.

<sup>2</sup> دكتور شوقي ناجي جواد الساعاتي، د.صالح ابراهيم العواسا ، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة ، دار اليازوري العلمية ، 2022، عمان، الاردن، ص165.

<sup>3</sup> أنين محمود المرجوشي ، تقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية ، دار النشر ، مصر ، 2008 ، ص88.

<sup>4</sup> هامللي عبد القادر ، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للجهوية بتلمسان و شركة تسويق و توزيع المنتجات البترولية المتعددة نفعال)، مذكرة ماجيستر في علوم التسيير، 2010.

## المطلب الثالث : طريقة الوقائع الحرجة

## 1- تعريف الطريقة

هي طريقة تعتمد على قيام المشرف بتقييم الأداء من خلال الاحداث الجوهرية التي تعد أساس من النجاح أو الفشل في أداء الواجبات المهام المكلف بها الموظف حيث يقوم بتدوين عدد من الأحداث سواء في حالة التقييم الدوري المخطط أو التقييمات الأخرى<sup>1</sup>.

أن الحالة الجوهرية أو الوقائع الحرجة تمثل سلوك يعد أساسي في نجاح العمل أو فشله فيمكن ملاحظتها ووصفها في جملة أو فقرة واحدة كما أن كل حالة تمثل حقيقة محددة وليس رأي وتمثل السلوك فعلي وليس حكم استنتاجي<sup>2</sup>

## 2- خطوات طريقة الوقائع الحرجة

خلال هذه الطريقة يقوم المشرف بتدوين الأحداث الجوهرية التي يقوم بها العاملين فيقوم بتسجيل وقت حدوث هذا التصرف متى و أين ولماذا حدث ؟ ومع من ؟ فيكون القرار هنا على السلوك الذي قام بالفرد تجاه هذا الحدث<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حالة أحمد علي محمود ، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة و تكنولوجيا المعلومات ، دار الفكر الجامعي، مص ، 2019 ، ص406-407.

<sup>2</sup> مازن فارس رشيد ، إدارة الموارد البشرية ، العبيكان للنشر، السعودية ، 2018، ص898.

<sup>3</sup> دليلي الأتقي ، المعايير الحديثة في تقويم الأداء العاملين، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية ، مصر، 2023، ص81.

ومن الأمثلة الوقائع الحرجة ذكر ما يلي :

التاريخ	الاحداث المهمة الايجابية
1995/10/10	كان ترتيبه الاول في الدورة تنمية المهارات الادارية التي عقدت بالمنظمة
1995/11/15	تمكن من الانتهاء من حجم الانتاج المستهدف من قبل الموعد المحدد له
1995/12/5	قدم اقتراح موضوعيا مهما في تبسيط إيرادات العمل

التاريخ	الاحداث المهمة السلبية
1995/10/02	تطاول على أحد الزملاء بالسب العلني
1995/11/19	تأخر في الحضور و لمدة نصف ساعة مما اربك العمل بالقسم
1995/12/27	رفض الحضور لوقت إضافي على الرغم من إحتياج العمل لذلك <sup>1</sup>

كما يمكن أن يفصل كل قسم بعدد من العوامل التي يركز المشرف عليها مثل جودة العمل، الثقة، التعاون مع الزملاء وغيره.

قد تبدو هذه الطريقة صعبة وتستغرق الوقت إلى أن المشرف يتعود فيصبح جزء من اعبنه الإشرافي ويوفقوا ووفق هذه الطريقة يتم تجميع عدد كبير من الوقائع ودراستها وفرزها ويتم استيعاب الوقائع التي لا تميز بين أداء الجيد وأداء السيء<sup>2</sup>.

تجد الاشارة أن هناك أكثر من شكل لتطبيق طريقة الوقائع الحرجة .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص25.

<sup>2</sup> أ.وليد محمد الأميري، تقييم و تطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية ، عمان ، الأردن، 2022.

## 3- مزايا و عيوب طريقة الوقائع الحرجة

## أولاً: المزايا

- من المميزات هذه الطريقة نجد انها تقلل من التحيز في عملية التقييم.
- بما أن طريقة تقوم على الملاحظة الفعلية للأداء فإنها تحدد نقاط القوة والضعف في أداء المشرف.
- نجد أيضا الجدية لكي يتم تقييم بشكل موضوعي<sup>1</sup>.
- هذه الطريقة تمنح للمدير حقائق موضوعية لأداء العامل فهي تركز على حقائق محددة.
- ومن مميزاتا أيضا انها لا تعتمد على التعميم في الحكم على الفرد العامل.
- وبها يمكن اظهار الجوانب القصور في أداء العاملين ما يسهل على المدير تحسين أداء في المستقبل<sup>2</sup>.
- تضمن تحسين أداء الفرد مستقبلا.
- يتم فيها التقييم الفترة كلها وليس الأحداث الاخيرة فقط.
- تشجع الفرد على التنمية مهاراتهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> شهادان عادل الفرباوي ، القيادة الادارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، دار الفكر الجامعي، 2020، مصر ، ص 277.

<sup>2</sup> سنان الموساوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار المجد لاوي للنشر و توزيع ، عمان، 2008، ص182.

<sup>3</sup> حمزة الجبالي، تنمية الموارد البشرية ، دار الأسرة لاعلام و دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان، 2016، ص181.

## ثانيا: العيوب

- قد يضطر المشرفين على التقييم بملازمة الأفراد العاملين باستمرار ويراقب كل تصرفاتهم.
- المراقبة المستمرة للمرؤوسين يجعلهم يشعرون انهم مراقبون دائما وأن المشرف يقيد حركتهم<sup>1</sup>.
- يصعب استخدام هذه الطريقة في المقارنة بين العاملين لأن الحدث المعين يخص التصرف عامل بذاته فقط وليس معروف تصرف الاخرين إذ ما تعرضوا لنفس الحدث أيضا.
- من عيوب طريقة الأحداث الحرجة أنها لا تصلح لاستخدام في القرارات الترقية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> وليد محمد الأميري ، تقييم و تطوير نظام تقويم أداء العاملين، مرجع سابق ذكره، ص98.

<sup>2</sup> د. سعد علي ربحان المحمدي ، دار اليازوري العلمية ، 2022، الأردن ، ص284.

المطلب الرابع: طريقة مراكز التقييم

### 1- مفهوم طريقة مراكز التقييم

هناك عدة مفاهيم مختلفة حيث أن كل عالم وضع مفهوم لا يختلف كثيرة على مفاهيم أخرى من بين هذه التعريفات ما يلي:

#### ✓ التعريف الاول :

كما أنها تسمى بالموازنة السلوكية .و هي طريقة تظم مجموعة من تقنيات و التي أهمها : تمارين واقعية للمحاكاة صفة فردية أو جماعية خلال فترات زمنية قصيرة للواقع المهني بغرض تحديد ردود افعالهم في مواجهة الأحداث عليهم أن يتحكموا فيها .مع وجود أكبر من طرف يقوم بالملاحظة و المقارنة للأداء مختلف الأفراد و إعداد تقارير نهائية و تسليمها للمسيرين المشرفين على التكوين التوظيف و الترقية .<sup>1</sup>

#### ✓ التعريف الثاني :

تسعى هذه الطريقة إلى قياس المهارات و صفات معينة مثل التخطيط التنظيم و العلاقات الإنسانية بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحدها و تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف مستويات الإدارية و بصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية لإدارة العليا فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم إلى الأفراد مهمة قيام بالمحاكاة بعض المهام أو الوجبات مل المناقشات الجماعية بدون قائد تميل الأدوار حل المشكلات و اتخاذ القرارات مواجهة الضغوط و صراعات العمل و بعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد و تقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> اسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2012، ص137.

<sup>2</sup> عمار بن عيسى، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دولة جزائر، ص39.

## 2- مراحل طريقة مراكز التقييم:

أن هذه الطريقة تتم وفق عدد من المراحل ومتماثلة فيما يلي:

أ- **تحديد الهدف** : في هذه المرحلة الأولى يتم تحديد الأهداف المرجوة من استعمال مراكز التقييم والتي تساعد في فهم أكثر للعمل المطلوب إنجازه وانطلاقاً من الأهداف الموضوعية يتم تحديد الموضوع تقييم فإما يكون التقييم من أجل الاختيار والتعيين أو التقييم من أجل الترقية أو التقييم من أجل تحديد الاحتياجات التكوينية والتطوير.

ب- **تحليل العامل** : وبعد تحليل المنهجية الدقيق للعمل من قبل الباحثين في مراكز التقييم ضرورياً وقدرات المطلوبة لأداء العمل الفعال وتحديد المعايير التي بموجبها يتم تقييم المشاركين بشكل لتأمين مصداقية المراكز فمن خلال تحليل العمل بإمكان تحديد الخصائص والمهارات والمميزات المطلوبة ويساعد تحليل العمل في اختيار وتصميم الأنشطة والتمارين وكذلك يوضع عينات العمل على النحو كاف والسماح بملاحظة المعايير.

### ت-تحديث أبعاد الضرورية للتقييم:

وهنا يتم تحديد الأبعاد أو المهارات تقييمها ومن هذه المهارات ما يلي:

- الوعي بما يحدث وبما يجب معرفته
- القدرة على التصرف وإبتكار حلول للمشكلات.
- الثقة في النفس للوصول إلى الهدف.
- التعاون مع الآخرين.
- الرغبة الجادة في التفهم الواضح للأمور.

ث- **تحديد التمارين المراد استعمالها** : وفي هذه المرحلة يتم تحديد التمارين أو الأساليب التي سوف يتم استعمالها في هذه الطريقة ويجب ان تكون هذه التمارين تظهر السلوكيات المطلوبة أن تكون ذات اهداف محددة بحيث لا تتناقض مع مبادئ الطريقة المراكز التقييم ومن تمارين مستعملة ( سلة قدرات والمحاكاة ... الخ .)

### ج-تحديد إجراءات العمل :

يتم تحديد الإجراءات التي يتم وفقها العمل في مراكز التقييم أي تحديث خطوات التي سوف تتم وفق هذه الطريقة وتتمثل هذه الخطوات في :

- ملاحظة وتسجيل السلوكيات.
- تصنيف السلوك.
- اعداد ملخص للملاحظات.
- اجتماع المقيمين.
- اعداد التقرير النهائي للتقييم.

وسوف نتناول هذه الخطوات بالتفصيل في المرحلة برنامج طريقة مراكز التقييم.

ح- اختبار والتدريب المقيمين : إن الاختبار المقيم يعتمد إلى حد ما على إختبار الأسلوب المستخدم لتقييم المشاركين فإذا كان أسلوب أو التمرين المستخدم متطور فمن الواضح أن يحتاج المقيم إلى درجة معينة من كفاءة في استخدامه.

وبالتالي لابد من إختيار مقيمين يتوافقون مع الأساليب المستعملة كذلك يجب إختيار المقيمين من مجموعة عارفة بالعمل ولكن من الاحسن أن لا تكون لهم علاقة مباشرة بالمشاركين وهذا يعطي للمركز بعض المصادقية الجادة.

كما يجب أن تقدم دورة تدريبية وجلسات مبسطة للمقيمين على الأقل لمدة يومين وهذا الضمان معرفتهم لأهداف المركز وتدريباته وجميع ملفاته ويحتاج المقيمين الى تدريب على كل مرحلة من مراحل التقييم فهم بحاجة لمعرفة ما يلي:

- هدف المركز.
- الأبعاد ذات العلاقة.
- تحديد السلوك لكل بعد.
- امثلة عن سلوكيات التي تعكس التقييمات خلال كل بعد.
- انواع السلوك المحتمل عرضه في كل نشاط.
- كيف تكون علاقة التمرين محدد جوانب المهمة للعمل المعني.
- كيفية تقدير السلوك الفروض.
- كيفية دمج المعلومات في التقييم النهائي.
- كيفية إعطاء التغذية السلوكية السرية والملائمة للمرشح.

خ- تنفيذ البرنامج : يتم في هذه المرحلة تنفيذ برنامج بوضع المترشح في وضعيات اختبار ويقومون بتقييمه من خلال خطوات التالية :

1- ملاحظة و تسجيل السلوك : يقوم المقيمين بملاحظة السلوك كل مشارك اثناء وضعيات الاختبار وتسجيله في كل مرة.

2- تصنيف السلوك : في هذه الخطوة يقوم المقيم بتحديد نوع السلوك الذي يقوم به المشارك او المترشح وعلاقته بقدرات والمهارات المراد قياسها حيث يقوم المقيم بتسجيل سلوك المترشح طبقاً لأبعاد السلوكية الخاصة بالمهارات التي يتم قياسها ولتسهيل عملية الملاحظة والتسجيل ينبغي ان يقوم المقيم باستخدام رموز تمثل جوانب السلوك والبعد الواحد.

مثال : وضع اشارة ( + ) إذ كان السلوك ايجابيا وعلامة ( - ) إذ كان السلوك سلبيا.

3- إعداد ملاءم عن الملاحظات : ملخص عن الملاحظات يقوم كل من المقيم في نهاية كل تمرين أو اختبار بأعداد ملخص للملاحظة التي قام بتسديدها عن كل مترشح وتقوم كذلك بتحديد السلوك الايجابي وعلامات السلوك السلبي لكل بعد من الابعاد القدرات والمهارات التي تم قياسها.

4- اجتماع المقيمين : يجتمع المقيمين بعد إنتهاء البرنامج لعرض تقديراتهم عند كل مشارك تم إتفاق عن التقرير النهائي للمهارات التي تم قياسها لكل مشارك.

5- اعدادات تقرير النهائي للتقييم : وبشكل عام يجب أن يكون التقرير معدا على الأساس دلائل سلوكية وليس على حكم الشخصي للمقيمين ويتكون من أجزاء التالية:

- وصف عام للجوانب الشخصية للمشارك.
  - وصف نقاط القوة التي يتمتع بها المشارك.
  - وصف النقاط الضعف مع تحديد الأسلوب الذي يفضل استخدامه لكل جانب.
  - إقتراحات وتوصيات خاصة بالمسار الوظيفي المحتمل.
- ج. التغذية العكسية : و في الأخير يتم إعطاء المترشحين تغذية عكسية عن نتائج التقييم ، بحيث يمكنهم التعرف على نقاط قوتهم و كذا الجوانب التي يحتاجون إلى تحسينها <sup>1</sup>.

### 3- المزايا والعيوب

#### أولا : المزايا

- تزويد بالمعلومات الصعبة التي يحصل عليها بواسطة الطرق التقليدية للتقييم فإن مركز التقييم يضمن للمؤسسة إختبار أحسن المترشحين الحاضرين من أجل شغل منصب العمل.
- يؤدي إلى اتخاذ قرارات فعالة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية ( التوظيف ،التكوين ،التنقل، اكتشاف الطاقة الكامنة).
- معرفة أحسن اثناء التحصيل من جهة المقيمين للتفسيرات المهنية أو ردود الافعال حول الكفاءات الخاصة.
- عدم تقييمه مع المترشحين الاخرين ولكن مقارنة مع الكفاءات المعرفية أولا من طرف المؤسسة حسب متطلبات المنصب المشغول <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> د.زعرور نعيمة، د.سميرة هبشر وآخرون، متطلبات تطبيق مراكز التقييم كآلية لتقييم المهارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 05، 2017، جامعة بسكرة، جزائر، ص 63-64-65-66.

<sup>2</sup> هاملي عبد القادر ، وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية و التسيبي و علوم تجارية، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، جزائر، ص115.

ثانيا العيوب

- تكلفة مرتفعة
- عدم القدرة على تقييم كافة الموظفين في مختلف مستويات الإدارية<sup>1</sup>

4- أهمية طريقة مراكز التقييم

- توفير الأدوات المناسبة التي تمكن المؤسسة من ربط بين مهارات الأفراد و متطلبات الشغل الوظائف.
- اختبار المدربين من داخل المؤسسة لشغل المناصب الادارية.
- تخطيط المسارات الوظيفية بناء على ما يتوفر من مهارات وتدريبات.
- التقييم الفردي والجماعي لأفراد المؤسسة وهذا من اجل اتخاذ القرارات التي تخص الافراد.
- تقييم واختيار المرشحين من اجل نشاط التوظيف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري ، دار الاسرة لاعلام و دار عالم الثقافة للنشر، الاردن ، سنة 2016، ص83.

<sup>2</sup> د.عزوز نعيمة ، مرجع سبق ذكره ، ص62.

**خاتمة :**

حاولنا في هذا الفصل القاء الضوء على عملية الأساسية و مهمة التي تعتمد عليها المؤسسة في تحسين أدائها و تحقيق أهدافها من خلال الإدارة و تسيير الكفاءات.

بحيث أن الكفاءة هي عبارة عن مزيج من الموارد معرفية و العلمية و سلوكية . و من ثم ذكرنا تقسيم الكفاءات لأن المؤسسة تحتاج له كثير و ذلك لضمان تحديد نقاط القوة و الضعف مما يؤدي للمؤسسة الى تحسين أداء العاملين و ذلك عن طريق تكوين و تدريب و تحفيز و تمكين .

و في نهاية الفصل قمنا لغرض لأهم 4 طرق لتقييم الكفاءات المتبعة و الحديثة و هي طريقة لإدارة بالأهداف و طريقة حلقة الرجوع العكسي و طريقة مراكز التقييم و طريقة وقائع الحرجة .

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية للوضعية تقييم  
الكفاءات في مؤسسة الردم التقني-بومرداس

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى جانب النظري لطرق تقييم الكفاءات و دورة في تحسين أداء العاملين .

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة الردم التقني ببومرداس و بالتحديد في قسم الموارد البشرية وذلك من اجل معرفة واقع عملية تقييم الكفاءات و دور الذي يساهم في تحسين أداء العاملين و على الطريقة التي تستخدمها المؤسسة و ذلك باستخدام الاستبيان بالاعتماد على 3 مباحث :

المبحث الأول :تقديم عام للمؤسسة الردم التقني لولاية بومرداس

المبحث الثاني : المنهج المتبع في الدراسة

المبحث الثالث : تحليل البيانات و معرفة النتائج

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الردم تقني.**

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى المؤسسة الردم التقني من حيث تاريخ إنشائها وكذا مجال اختصاصها وفروعها وكذلك اهداف المؤسسة وافاقها.

**المطلب الأول : تعريف مؤسسة الردم تقني وهيكلها**

أولا : تعريف مؤسسة الردم تقني

نشأت مؤسسة الردم تقني لولاية بومرداس وفق القانون بين وزارة الداخلية والجماعات المحلية وزارة المالية وكذا وزارة البيئة المؤرخ 2012/12/12، وكان مقرها ولاية بومرداس حيث أوكله لها مجموعة النشاطات المتعلقة بتطهير وتنظيف المدينة مع فروعها في مختلف بلديات ولاية بومرداس، ولقد تم توسع نشاط المؤسسة إلى ميادين أخرى ذات صلة لنشاط المؤسسة وفق قرارات ولأئية يمكن عرض ذلك وفق مايلي:  
وذلك وفق النصوص التشريعية التالية:<sup>1</sup>

- إنشاء فرع مدينت Madinet بموجب قرار ولائي تحت رقم 545 المؤرخ في 2017/3/2 مع تكليف هذا الاخير بالكس و جمع النفايات عبر الأحياء و الشوارع
- إنشاء فرع فري فر MadiVet بموجب قرار ولائي تحت رقم 2610 المؤرخ في 2017/11/14 من تكليف هذا الاخير بصيانة إعادة تأهيل الحدائق والمساحات الخضراء عبر الاقاليم الحضارية للمدن.
- إنشاء فرع مدي لايت Madi Light بموجب قرار ولائي تحت رقم 18/944 المؤرخ في 2018/5/8 مع تكليف هذا الاخير بانشاء الانارة العمومية.
- إنشاء فرع موسمي مدي بلاج Madi plage بموجب قرار ولائي تحت رقم 18/1105 المؤرخ في 2018/6/5 مع التكليف بتنظيم الشواطئ خلال موسم الاصطياف وهو مكمل لفرع المدينت Madinet خلال فصل الصيف.

<sup>1</sup> الوثائق الرسمية لمؤسسة الردم التقني ببومرداس الصادرة بتاريخ 2012.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يبين الهيكل التنظيمي العلاقات المختلفة بين وحدات التنظيمية المديرية. الدوائر المصالح الاقسام  
الوحدات و الورشات ... و مختلف الوظائف و الانشطة الموجودة فيها يشرف على الادارة و تسيير  
للمؤسسة المجلس ادارة تسيير و يديرها المدير تنشط هذه الاخيرة عبر إقليم الولاية و هي منظمة كما يلي:

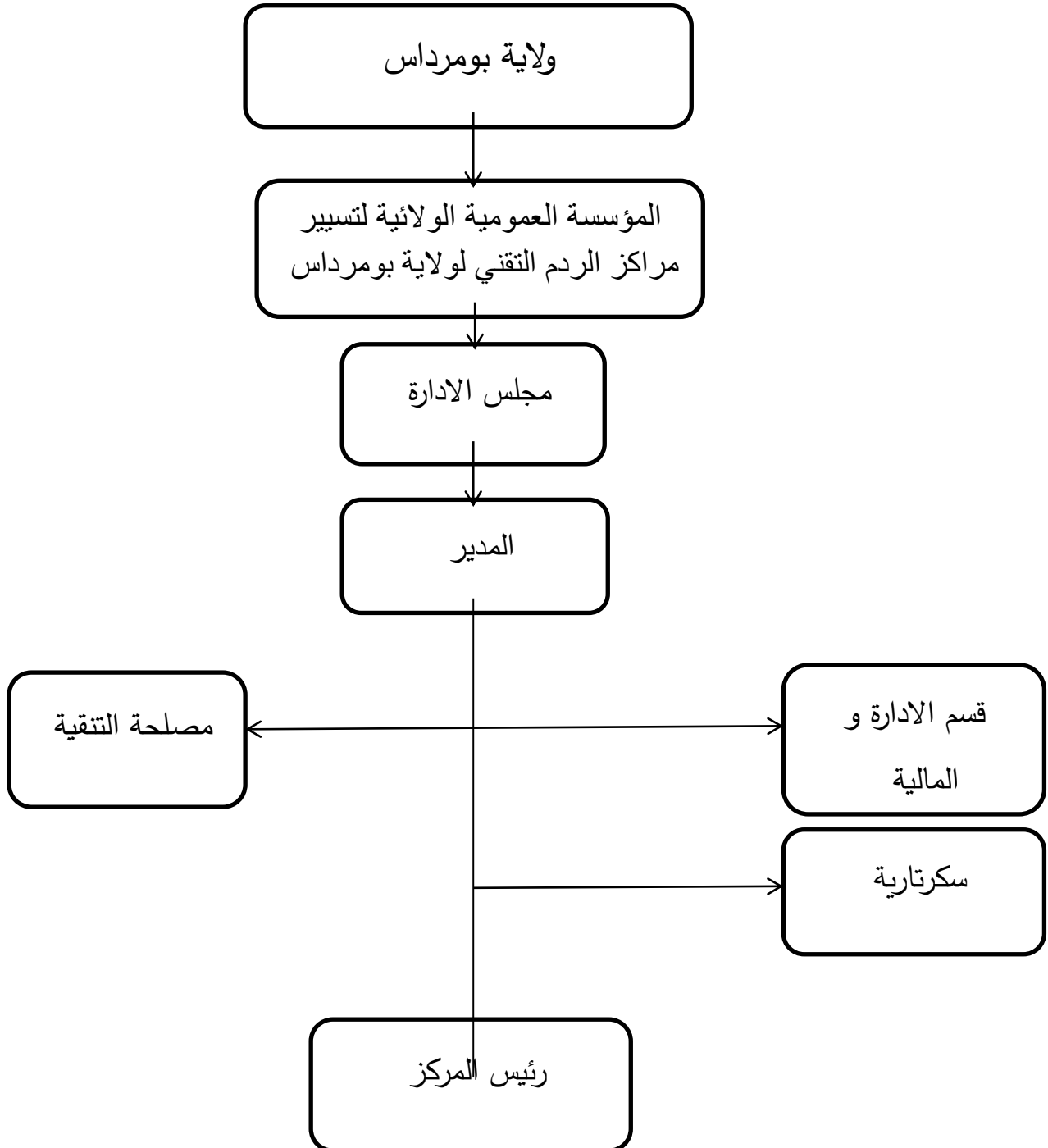
- المديرية الكائن مقرها الولاية و على رأسها المدير.
- مصلحة الادارة و المالية .
- المصلحة التقنية.
- رؤساء مراكز الردم التقني للنفايات المنزلية (قورصو ، زعاترة) .
- رئيس مراكز النفايات الهامدة الكائن مقرها بالصغيرات.
- رؤساء وحدات مدينت الكائن مقرها ( بومرداس , قرصو , تيجلابين , بودواو , حمادي ، أولاد هداج ، أولاد موسى ، خميس خنشلة ، زموري ، ثنية ، سوق الاحد ، برج منايل ،

دلس<sup>1</sup>.)

<sup>1</sup> الوثائق الرسمية لمؤسسة الردم التقني ببومرداس الصادرة بتاريخ 2012.

و شكل الموالي يبين لنا مخطط حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل 5: الهيكل العام للمؤسسة



مصدر: إدارة المؤسسة

ولكي يتسنى للمؤسسة تنظيم نشاطاتها عن طريق هيكل تنظيمي فعال قامت هذه الاخيرة باستتجاد بمكتب دراسات مختص لإنجاز هيكل تنظيمي للمؤسسة وهو حاليا قيد الانجاز وفي الوقت الراهن تعتمد على هيكل التنظيمي السابق للمؤسسة والمتمثل في :

1. **المدير** : يعمل مدير التطوير في إطار القوانين واللوائح المعمول بهم بها وقرارات مجلس الإدارة والتسيير على النحو التالي :

- هو المسؤول عن حسن سير المؤسسة التي يمثلها في جميع أعماله.
- يتأكد من تضمين لوائح الخدمة.
- يمارس السلطة الهرمية على الاشراف على الموظفين.
- ينفذ مداوات وقرارات مجلس الإدارة التي سبق أن تقدمها بموافقة الوالي.
- 1-1- **قسم الادارة المالية** : يعتبر القسم الادارة والمالية القسم المسؤول عن:
  - تقييم احتياجات الائتمان التشغيلي ،المراكز الإدارية والفنية ،المكبات.
  - اقتراح وتنفيذ السياسة المواد البشرية.
  - التدريب المستمر لموظفي المنشأة.

\***مكتب العمال والاجور** : وينقسم الى قسمين هما :

➤ **قسم الشؤون الموظفين والتقاضي** : وقسم المسؤول عن التالي :

- الادارة الشخصية.

- المنازعات.

- إدارة الشؤون الاجتماعية.

➤ **قسم الوسائل العامة** : و هو قسم المسؤول عن التالي :

- أثاث و إدارة العقارات.

- إدارة الأماكن العامة.

- الأمان.

\* **مكتب محاسبة والمالية** : يتكون من قسمين كذلك يتمثل فيما يلي :

➤ **قسم المحاسبة والمالية** : هو قسم المسؤول عن التالي :

- إدارة الميزانية.

- إدارة الحسابات.

➤ **قسم الاسواق والعقود** : و هو القسم المسؤول عن التالي :

- تنظيم السوق.

- تطوير الكتب الهامشية.

1-2- قسم تقنية و التكنولوجيا : هو القسم المسؤول عن ما يلي:

- إدارة ومعالجة بنك البيانات.
- التحكم في وزن النفايات.
- التحكم في كثافة النفايات.

1-3- رئيس المركز : تتمثل مهامه في :

- ضمان حسن سير عمل المركز.
- تقييم الحاجة الى المراكز.

\*قسم الامان : هو القسم المسؤول عن ما يلي:

- صيانة معدات وادوات التشغيل.
- صيانة المباني و أمن المراكز.
- إدارة المخزون.

\*قسم الاستثمار واستغلال والمراقبة : وهو القسم المسؤول عن التالي :

- إستقبال المرشحين و ضبط جودتهم قبل قبولهم.
- إتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض العرض.
- الإحتفاظ بسجلات القبول والرفض.
- السيطرة على تشغيل الميزان<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> الوثائق الرسمية لمؤسسة الردم التقني ببومرداس الصادرة بتاريخ 2012.

المطلب الثاني: طريقة تكوين وتقييم الكفاءات في مؤسسة الردم التقني

أولاً: طريقه تقييم الكفاءات

#### ❖ تقييم الكفاءات

إن تقييم الفعال للكفاءات أصبح هدف مهم لأي مؤسسة في عملية تسيير الكفاءات وذلك من أجل الجودة في الإنتاج والتعرف على النقائص للعمل على تنمية وتطوير الكفاءات حيث أن تقييم الكفاءات من بين أهم العمليات التي تجعل المؤسسة تتعرف على مولدها البشري وماذا قدرته على تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن تقييم الكفاءات يسمح للمؤسسة بمعرفة ما يلي:

- المهارات المطلوبة التي لا يملكها الموظف.
- المهارات التي يملكها الموظف ولا يستخدمها المهارات التي يملكها الموظف ولكن لا يتحكم فيها بالقدر المطلوب.
- المهارات التي ينفرد بها الموظف عن غيره.

#### ❖ طريقة تقييم كفاءات مؤسسة الردم التقني

تعتمد مؤسسة الردم التقني طريقه المدير في تقييم الكفاءات حيث أن المدير هو مسؤول عن هذه الطريقة وهو الوحيد الذي يقوم بتقييم الكفاءات وذلك بوضع معايير تخصه من أجل تقييم الكفاءات ومن بين معايير التي يتبعها المدير في طريقة تقييم الكفاءات ما يلي :

- ✓ تدوين تصرفات العامل وطريقة تأدية المهام سواء للوقائع ذات السلوك الجيد أو السلوك السيء.
- ✓ المقارنه بين السلوك العامل ونتائج عمله ومهامه الدراسة البيانية للمهام الموكلة للعامل اي متابعته متابعة سيرة سير تأديته للمهام وفق بيان تخطيطي أو جدول بيانات.
- ✓ الأسلوب الإداري البحث حيث تقوم هذه الاخيرة بتحديد ماهيه المهام والتخطيط للحصول على النتائج حسب الأهداف التي يريدتها المؤسسة.<sup>1</sup>

ثانياً: طريقة تكوين في مؤسسة الردم التقني

<sup>1</sup> الوثائق الرسمية لمؤسسة الردم التقني ببومرداس الصادرة بتاريخ 2012.

تكون طريقة تكوين في مؤسسة الردم التقني من خلال اتفاقيات شراكة بين معاهد ومؤسسات وطنية للتكوينات وذلك ب :

- تنظيم حملات تحسيسية
- إرسال قائمة المترشحين المعنيين مع معلومات الضرورية (المهنة، الشهادة )
- تحديد الأهداف من قبل المديرية العامة للمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني
- تواصل مع بعضها البعض على الأقل أسبوع قبل تاريخ كل دورة تكوينية
- ضمان إنضباط وإحترام جدول التوقيت من طرف المترشحين
- المصادقة على محتوى البرامج التكوينية
- تمويل برامج تكوين إعداد محتوى البرامج التكوينية لكل دورة تكوينية حسب الأهداف المحددة من قبل المركز الردم التقني
- توفير قاعات مخصصة ومجهزة بجميع الوسائل البيداغوجية من أجل إجراء الدورات التكوينية المبرمجة.
- تزويد المترشحين بالأدوات البيداغوجية المتفق عليها من الطرفين التي تساعدهم على امتلاك المعارف بفضل منهجية متحكم فيها وعلى شهادات تكوين تثبت مشاركتهم في الدورة التكوينية وفقا للنموذج المتفق عليه.
- دورات التكوينية تكون لها رزنامة التكوين ويحدد فيها موضوع الدورة
  - مدة الدورة.
  - تاريخ بداية الدورة.
  - السيرة الذاتية للمكون المشرف على الدورة.
- من بين بعض موضوعات الدورة التكوينية:
  - قانون المالية.
  - تسيير الموارد البشرية.
  - الفرز الانتقائي للنفايات
  - مهام مندوب البيئة.
  - تهيئة وتسيير المساحات الخضراء.
  - صيانة النظام المائي للمركبات.

• الأمن الداخلي للمؤسسة.

• البرامج التدريبية ونتائج التدريب

إن استثمار المؤسسات في برامج تدريبية لموظفيها أصبح إحدى التوجهات الصاعدة للتنمية والتطوير حديثاً، حيث يتم اعتماده كبديل عن التوظيف للموارد البشرية وأيضاً تعبيراً على مدى الإخلاص لفريق العمل الحالي وحقيقة النظر لهم على أنهم فعلاً " مصدر قوة المؤسسة ورأس مالها والبرامج التدريبية هي إحدى العمليات التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى إكساب موظفيها مهارات متخصصة في مجال حصري يعتمد على احتياجات المستهدفين أو توجهات المؤسسة وتطلعاتها أو نتيجة للتطور والتحديث في عمليات المؤسسة، لتعمل على رفع كفاءتهم إلى أقصى درجة تنافسية، تصقل خبراتهم، معارفهم وإمكانياتهم عملياً ومهنياً، مسجلة بذلك نقاط تحول عظيمة في مسيرة المؤسسة من جهة ولا تغفل حق فريق عملها ومواردها البشرية في التطوير والتدريب والتأهيل من جهة أخرى

صحيح أن البرامج التدريبية تكلف المؤسسات وقتاً جهداً، ومالاً، لكنها بالمقابل تبقىها نابضة بالحياة وتنافس المؤسسات الأخرى، أن التدريب الجيد يعكس بالإيجاب على إنتاجية فريق العمل، والذي يعكس على إنتاجية الشركة ككل، والذي يتمثل في تنمية المهارات على أداء المهام بجودة أعلى وقت أقل، بالإضافة إلى القدرة على تنفيذ العديد من المهام بجودة وكفاءة عالية مما يمكن المؤسسة من تحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال تحقيق أهدافها واستراتيجيتها المرسومة واحدة تلو الأخرى، ولأن الموارد البشرية هي أساس بنية المؤسسات، وكان ولازال من الضرورة الاهتمام بها كعنصر منتج ومفيد فيها، سواء كان الاهتمام بالتشجيع التحفيز الترقية التدريب، وأخيراً الوفاء، فكل هذه الأنواع لا تنعكس إلا إيجابياً على المؤسسة ككل هنا سنتحدث بنوع من التفصيل عن أهم تأثيرات البرامج التدريبية الإيجابية على تنمية وتطوير المؤسسات، ومن الجدير أيضاً أن يكون لنا حسن دراية عن بعض أنواع البرامج التدريبية للاستفادة وحسن الاختيار الأمثل على المستوى الشخصي وللموارد البشرية في مؤسستك أنواع البرامج التدريبية في المؤسسات

1- التدريب على رأس العمل

يشير التدريب على رأس العمل إلى تطوير المهارات التقنية والحياتية للموظفين في بيئتهم العملية دون اللجوء إلى بيئات محاكاة أخرى، ويمتاز بفعاليتها وقلة تكلفته، كما أن الموظفين أنفسهم يتدربون ويطبّقون مهاراتهم على أعمالهم الرسمية الحقيقية، لكن في مثل هكذا تدريبات يجب على المؤسسة أن توفر مدرب من موظفيها عالي التخصص والاحتراف

2- التدريب الإلكتروني

وغيرها من zoom google meet : الذي يمتاز بالمرونة الفائقة بالتعامل لكل من المدرب والمتدرب، حيث يمكن أن يشتركا بوسط افتراضي مثل المواقع المشابهة بالهدف، مع عدد غير محدد من المتدربين، يمكن لهم الدخول إلى محتوى التدريب من مختلف الأمكنة والأزمنة، شرط الاتفاق المسبق بينهما، ويعتبر التدريب الإلكتروني أو الأونلاين الخيار الأفضل لدى بعض الشركات نظراً لعدم توافر مكان مناسب يتسع لحضور جميع أعضاء الفريق، أو عدم تكبد تكاليف مادية باهظة، أو عدم إمكانية جميع أفراد فريق العمل وبالأخص إن كانوا في مناطق مختلفة ومتباعدة

وفي الأونة الأخيرة، أصبح التدريب الإلكتروني أفضل وأنسب التدريبات التعليمية المتبعة خاصة مع ظهور جائحة كورونا التي جعلت العالم مكبل في ضل المطالبة بزيادة التباعد الاجتماعي لضمان سلامة الجميع، مما أدى المؤسسات إلى اعتماده

### 3- برامج تدريبية إرشادية

،وتتمحور هذه البرامج حول اختيار موظف ذا مهارات مهنية عليا من الشركة ذاتها، وجعله مدرباً مرشداً لباقي طاقم العمل فيشاركهم مهاراته وخبراته منعكسة عليهم بكفاءة وجودة عاليتين، وسرعة تطبيق عملي أفضل، كما أن اجتماع المدرب والمتدربين بنفس بيئة العمل الحية يقيم بينهم حديثاً أكثر تخصصية، مما لو كان التدريب إلكترونياً، حيث أن الصعوبات والتحديات التي تواجه المتدربين تكون على مرأى عين المدرب المرشد وفي متناول اليدين<sup>1</sup>

### 4- التدريب بالشراكة مع مؤسسة تعليمية

إن ازدياد وعي المؤسسات بنقاط قوتها المتمثلة إحداها بالموارد البشرية المؤهلة، يخلق عندها الحاجة لتجربة كل الطرق التي تساهم في الارتقاء بكفاءتهم باستمرار، حيث تسعى للاستعانة بإحدى المؤسسات التعليمية الخارجية، المتخصصة ببرامج التدريب والتطوير لكافة التخصصات، وفيها يكون التنسيق بينها وبين طاقم العمل بمستوى عال من التنظيم.

• وعند الاتفاق مع المؤسسة التعليمية للتدريب الموارد البشرية، يتم تحليل الاحتياجات التدريبية وتحديد أهم نقاط الضعف المشتركة والخاصة ب الموظفين، ومن ثم بناء برنامج تدريبي يعزز المهارات التي تحتاج لتطوير بناء على معطيات ونتائج تحليل الاحتياج التدريبي، فتكون عملية تدريبية شاملة لكل مناحي العمل بدءاً من التحليل وتصميم البرنامج وتنفيذ التدريب وفي النهاية التقييم وقياس الأثر ، وهذا بالأغلب يعتمد على المؤسسة التعليمية وكادرها ومنهجيتها وقدراتها على تلبية تطلعات المؤسسات وتنفيذ المطلوب ومحاكاته بما هو متبع بالمؤسسة الأصل باحترافية

<sup>1</sup> الوثائق الرسمية لمؤسسة الردم التقني ببومرداس الصادرة بتاريخ 2012.

أكبر هذه بعض أنواع البرامج التدريبية والتطويرية الأكثر اتباعاً، وطلباً لدى المؤسسات الحكومية والخاصة.

**المطلب الثالث: أهداف و مهام المؤسسة الردم التقني وأفاقها.**

سوف نتحدث في هذا المطلب عن بعض أهداف مؤسسة الردم التقني وبعض من مهامها والافاق او الرؤية المستقبلية التي تطمح اليها هذه المؤسسة من أجل تطوير نفسها والمضي قدما فيما هو افضل .

**أولاً : مجال إختصاص المؤسسة**

تستقبل وتعالج المؤسسة نفايات البلدية في مركزها وهي :

○ 28 بلدية من ولاية بومرداس من بين 32 بلدية وهو يعالي له 87.5 %.

○ 14 بلدية من شرق العاصمة عن طريق مؤسسة اكسترانت.

كما تتكفل المؤسسة ب :

○ بكنس ورفع النفايات المنزلية ل 13 بلدية بومرداس المتعاقد مع مدينت من أصل 32 وهو ما يعادل 40.62 %

○ صيانة و إعادة تأهيل الحدائق والمساحات الخضراء بطلب من البلديات.

○ صيانة وانشاء الانارة العمومية عبر المدن و بطلب من البلديات.

○ تنظيف الشواطئ خلال موسم الاصطياف لبلديات السياحية المتعاقد مع مدينت وبلديات الراغبة بذلك<sup>1</sup>.

**ثانيا : الإمكانيات البشرية المتوفرة لدى المؤسسة**

الإمكانيات البشرية المتوفرة لدى المؤسسة عبر كل هياكلها إلى غاية 2022/12/31 عامل موزع كما يلي:

○ الإطارات الإدارية والتقنية : 72 عامل ما يعادل 5.2%

○ الاطار المساعد : 136 عامل ما يعادل 9.93 %

○ عامل التنفيذ : 1172 عامل ما يعادل 84.93%

<sup>1</sup> الوثائق الرسمية لمؤسسة الردم التقني ببومرداس الصادرة بتاريخ 2012.

ثالثا : أهداف مؤسسة الردم التقني

- ✓ تطوير الانتاج (التدوير ،الرسكلة)
- ✓ اعطاء صورة ايجابية وحسنة للولاية
- ✓ تنظيف الولاية من النفايات المنزلية والهامة، والقضاء على التلوث.
- ✓ امتصاص البطالة وتقليصها على مستوى الولاية بخلق مناصب شغل.
- ✓ المعالجة البيئية العقلانية للنفايات
- ✓ تثمين النفايات المجمعة.
- ✓ القضاء على المفرغات العشوائية والنقاط السوداء .
- ✓ استرجاع المواد القابلة للرسكلة.
- ✓ خلق شروط وظروف ملائمة لتواجد السياحة ملائمة ومناسبة لتحسين الصحة العامة للمواطنين.
- ✓ صيانة وانشاء الانارة العمومية في المدن.
- ✓ الصيانة واعادة تأهيل الحدائق والمساحات الخضراء .

رابعا : مهام المؤسسة

تتكفل مؤسسة الردم التقني بما يلي :

- ✓ رمي النفايات المنزلية وما شابهها في مراكز الردم التقني للنفايات المنزلية.
- ✓ تثمين النفايات لإسترجاع المواد القابلة للرسكلة ( بلاستيك بكل انواعه،الحديد ، كرتون وغير ذلك)
- ✓ بيع المواد المسترجعة
- ✓ معالجة العصارة قبل رميها.
- ✓ التكفل من النفايات الهامة المشوهة للمحيط البيئي.
- ✓ الكنس وجمع النفايات عبر الأحياء والشوارع والمدن<sup>1</sup>.

خامسا : آفاق مؤسسة الردم التقني.

- ✓ إعطاء النتائج الايجابية لتطوير المصادر العلمية.
- ✓ إحلالها للمراتب الاولى في البلد ككل.
- ✓ تصدير النفايات للبلدان الأوروبية.
- ✓ تحديث تقنيات متطورة لمعالجة النفايات المنزلية.
- ✓ القضاء على النقاط السوداء ورفع مخالفات البناء ورمي من المناطق الحضرية.
- ✓ تحسين تسيير النفايات والقضاء على عليها وتنظيم شعبيها.

<sup>1</sup> الوثائق الرسمية لمؤسسة الردم التقني ببومرداس الصادرة بتاريخ 2012.

- ✓ الوصول الى نسبة 100% في الرسكلة النفايات التي تجمعها.
- ✓ تطمح الى القيام بكل اشغال العمومية في كل البلديات التي تديرها ( اناة والطرق).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> الوثائق الرسمية لمؤسسة الردم التقني ببومرداس الصادرة بتاريخ 2012.

## المبحث الثاني: المنهج المتبع في الدراسة

بعد استعراضنا للجانب النظري وهذا بالتعرض إلى مشكلة البحث، والموروث النظري في إطار المتغيرات التي اعتمدنا عليها خلال دراستنا، سيتم في هذا المبحث عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، وتوضيح أهم الأساليب المستعملة للحصول على النتائج من خلال تحديد المنهج المتبع في الدراسة، والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات، الأساليب الإحصائية المستخدمة لتفسير النتائج.

### المطلب الأول: طريقة وأساليب الدراسة

#### 1- المنهج المتبع

باعتبار أن المنهج هو المرشد والبديل الذي يقود الباحث قصد الوصول إلى نتائج موضوعية وقد تختلف المناهج باختلاف مواضيع البحث، ومن أجل الإجابة عن السؤال المطروح في هذه الدراسة فإنني اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي نهدف من خلاله في دراستنا الحالية إلى جمع معلومات حول دور طرق تقييم الكفاءات في تحسين أداء العاملين وتحليل ما تم جمعه من بيانات بأسلوب يمكننا من معرفة العوامل المكونة والمؤثرة على موضوع دراستنا، وقد تم تفرغ وترميز البيانات وإدخالها في الحاسوب وتحليلها بإستعمال برنامج SPSS.

#### 2- مجتمع الدراسة

ويقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة يتمثل مجتمع البحث ، حيث تم اختيار عينة الدراسة منهم قدرت بـ 50 فرد اختيروا بطريقة عشوائية ودون شروط مسبقة وتتكون من مجموعة من الأفراد مأخوذة من المجتمع الذي ينوي الباحث البحث فيه.

#### 3- عينة الدراسة

هناك العديد من الأسباب التي دفعت بنا إلى إستخدام أسلوب العينة دون أسلوب الحصر الشامل، وذلك راجع لكونه يتطلب وسائل ضخمة ومجهودات كبرى تفوق قدرات الباحثين، إضافة إلى الوقت الكبير الذي تستغرقه الدراسات التي تستخدم هذا الأسلوب وكون حجم مجتمع الدراسة غير معلوم وصعب الحصر. ولهذه الأسباب إكتفينا في هذه الدراسة بإختيار عينة غير عشوائية ميسرة، حيث بدأت عينتنا عبر توزيع الإستبيانات الورقة على عمال المؤسسة والمدراء فيها ،

#### 4- متغيرات الدراسة

اعتمدنا في تقييم دور طرق تقييم الكفاءات في تحسين أداء العاملين على محددات التكوين، التدريب، التمكين، التحفيز ومنه يمكننا تحديد متغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل وهو تقييم الكفاءات وتحديد المتغير الثاني والمتمثل في المتغير التابع وهو أداء العاملين

#### 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات المستجوبين، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة،
  - مقاييس الإحصاء الوصفي: لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وذلك باستخدام التكرارات المطلقة والنسب المئوية، وإستقصاء آرائ المستجوبين في كل عبارة وكل بعد باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
  - الإنحدار الخطي البسيط: بين كل بعد من أبعاد البحث محل الدراسة والذي يوضح ما يفسره المتغير المستقل من التباين الحاصل في المتغير التابع وتوضيح مستوى المعنوية
  - إختبار الفروقات بين المتوسطات لمعرفة الفروق في إجابات العينة كالمغيرات الثنائية مثلا
- وقد تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

المطلب الثاني: أدوات صدق وثبات أداة الدراسة

### 1- أدوات الدراسة

تم استخدام الإستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتعرف الإستبانة بأنها: مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات حول ظاهرة ما أو موقف معين. وبغية التجاوب بفعالية مع أسئلة الإستبانة، تم إعدادها وتقسيمها إلى ، كالتالي:

المحور الأول: تمثل في المتغيرات الشخصية وهي:

❖ الجنس

❖ العمر

❖ المستوى التعليمي

❖ الخبرة

❖ الوظيفة

❖ عقد العمل

المحور الثاني: تمثل في إدارة وتسيير الكفاءات

المحور الثالث: تمثل في أداء العاملين

وقد تم استخدام مقياس ديكارت الثلاثي لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة كما هو موضح

الجدول رقم 3: درجات الموافقة وفق سلم ليكارت

الإستجابة	موافق	محايد	غير موافق
درجة الموافقة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق سلم ليكارت

كما تم إيماده أيضا لتحليل إجابات العينة لكل محور من محاور الدراسة بالإعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكارت الثلاثي، حيث تم القيام بحساب كل فئة وذلك وفق حاصل القسمة بين طول السلم (المدى 3-1=2) وعدد الخيارات المتاحة، ومنه طول الفئة هو 3/2 ، ومنه توزيع مستوى الموافقة تكون وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 4 مستوى الموافقة إنطلاقا من الجدول السابق لسلم ليكارت

المتوسط المرجح	مستوى الموافقة
1.66-1	مرتفع
2.33-1.67	متوسط
3-2.34	ضعيف

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق سلم ليكارت

2- صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، ومن كون عبارات الإستبانة تقيس فعلا ما وضعت لقياسه قمنا بإجراء المراحل التالية:

- أ- **الصدق الظاهري:** للتأكد من مناسبة وإتساق عبارات الإستبانة وعلاقتها بموضوع الدراسة ككل، قمنا بعرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين أهل الإختصاص والخبرة، لأخذ آرائهم ووجهة نظرهم في تعديل أداة الدراسة والتحقق من سلامة العبارات من الناحية اللغوية والعلمية والمحاور التي إنتمت إليها، ومدى خدمة الإستبانة لموضوع الدراسة، وعلى ضوء الملاحظات التي قدمها السادة الأساتذة المحكمين، تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة بعض المتغيرات الوظيفية، وتحويل بعض العبارات.

ب- صدق الإتساق البنائي: يبين مدى إرتباط كل أداة الدراسة بالمتوسط الكلي لفقرات الإستبانة، وبالتالي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى إليها الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 5: صدق الاتساق البنائي لأدوات الدراسة إدارة وتسيير الكفاءات وتحسين أداء العاملين

الرقم	أسئلة المحور	قيمة r المحسوبة	مستوى الدلالة	الاستنتاج
01	تمتلك مؤسسة "الردم التقني للنفايات" افراد ذات كفاءات عالية	0.426	0.000	دالة إحصائيا
02	يتم الترقية في مؤسسة "الردم للنفايات التقنية" من خلال اختبار الكفاءات	0.770	0.000	دالة إحصائيا
03	هل تبذل مؤسسة "الردم للنفايات التقنية" مجهودات كبيرة في مجال تطوير الكفاءات	0.780	0.000	دالة إحصائيا
04	تشارك مؤسسة "الردم التقني للنفايات" كفاءاتها في اتخاذ القرارات	0.618	0.000	دالة إحصائيا
05	يوجد تطوير مستمر للكفاءات العاملة في مؤسسة "الردم التقني للنفايات"	0.712	0.000	دالة إحصائيا
06	عملية التقييم تكون من اجل معرفة نقاط القوة و الضعف في المؤسسة	0.635	0.000	دالة إحصائيا
07	تتميز عملية تقييم الكفاءات بالشفافية في المؤسسة	0.827	0.000	دالة إحصائيا
08	هناك اهتمام كافي من جانب الكفاءات	0.671	0.000	دالة إحصائيا
09	تتوفر مؤسسة الردم التقني للنفايات على المتطلبات الضرورية لتقييم	0.714	0.000	دالة إحصائيا

إدارة وتسيير  
الكفاءات

			الكفاءات		
	دالة إحصائية	0.000	0.680	10	تمارس مؤسسة "الردم التقني للنفايات" عملية التقييم بشكل سليم
	دالة إحصائية	0.000	0.738	11	طريقة التقييم المتتبعة في مؤسسة "الردم التقني للنفايات" فعالة
	دالة إحصائية	0.000	0.542	12	تعتقد ان طريقة تقييم الكفاءات التي تستخدمها مؤسسة "الردم التقني للنفايات" تعكس بشكل دقيق و مهارات العامل
	دالة إحصائية	0.000	0.656	13	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الكفاءات في تسيير الكفاءات داخل مؤسسة "الردم التقني للنفايات "
	دالة إحصائية	0.000	0.499	1	تمارس ادارة مؤسسة "الردم التقني للنفايات" رقابة مسترة على اداء العمال
	دالة إحصائية	0.000	0.698	2	تتاح فرص التكوين لكافة افراد المؤسسة قصد تطوير اداء العمال
	دالة إحصائية	0.000	0.678	3	توفر مؤسسة "الردم التقني للنفايات" بيئة مناسبة للتعلم
	دالة إحصائية	0.000	0.549	4	توفر مؤسسة "الردم التقني للنفايات" برامج تدريبية لتحسين اداء العاملين
	دالة إحصائية	0.000	0.679	5	تشارك في حل المشاكل وتحسين ظروف العمل
	دالة إحصائية	0.000	0.692	6	تقدير الادارة لإنجازات العمال بمنحهم حوافز مالية و معنوية
					تحسين أداء العاملين

7	سبق و حدثت ازمات قمت انت كعامل بالمشاركة في ادارتها	0.325	0.000	دالة إحصائيا
8	تأخذ الادارة بعين الاعتبار اقتراحات العاملين	0.618	0.000	دالة إحصائيا
9	تشعر بالأمان و الثقة في اداء مهامك	0.652	0.000	دالة إحصائيا
10	انت مجرد اداة لتنفيذ افكار الادارة	-0.136	0.000	دالة إحصائيا
11	تعتمد ان عملية التقييم تساعد في تحديد فرص الترقية والتطوير للعاملين	0.593	0.000	دالة إحصائيا
12	تعتمد ان مؤسسة "الردم التقني للنفايات" تقدم تدريبا كافيا للموظفين حول كيفية اجراء عمليه التقييم	0.675	0.000	دالة إحصائيا
13	تشعر بالرضا عن طرق التقييم التي تستخدمها المؤسسة	0.680	0.000	دالة إحصائيا
14	توفر مؤسسة "الردم التقني للنفايات" كل المتطلبات الضرورية للتقييم	0.731	0.000	دالة إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبتين بإستخدام برنامج spss

من خلال الجدول رقم 05: نجد أن معاملات الارتباط بين متوسط كل بعد من أبعاد الإستبانة والمتوسط الكلي لعباراتها دالة إحصائية حيث أن كل قيم  $r$  المحسوبة أن الدالة إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha$  أقل أو يساوي 0.05 ومنه تعتبر أبعاد الإستبانة صادقة ومتسقة وتخدم الغرض الذي وضعت لقياسه.

ت- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار نتائجها أي أن ذات الإستبانة سوف تعطي ذات النتائج إذا تم توسيعها على نفس أفراد العينة مرة ثانية في نفس الظروف والشروط ويتم تحقق من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرومباخ الذي يكون دال على ثبات إستبانة الدراسة إذ كانت قيمته أكبر من 0.60 والجدول رقم يبين قيم ألفا كرونباخ لعبارات الإستبانة حسب أبعادها

الجدول رقم 6: قيم الفا كرونباخ لعبارات الإستبانة

قيم ألفا كرونباخ	عدد العبارات	عبارات الإستبانة حسب المحاور
0.913	13	كرونباخ لجميع عبارات إدارة وتسيير الكفاءات
0.841	14	كرونباخ لجميع عبارات تحسين أداء العاملين
0.884	27	كرونباخ لجميع عبارات الإستبانة

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتادا على مخرجات spss

يظهر الجدول رقم (06) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لكل عبارات المتغيرين المستقل والتابع في الإستبانة هي قيم مرتفعة وأكبر من 0.60، كذلك بالنسبة لقيمة ألفا كرونباخ لجميع أسئلة الإستبانة حيث قدرت ب0.884، وهذا ما يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير وصالحة للتحليل، مما يخلونا لتحليل أجوبتها وتفسير نتائجها واختبار فرضياتها

المبحث الثالث: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة

المطلب الأول : دراسة وتحليل البيانات الشخصية

1- دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة

أ. حسب متغير الجنس

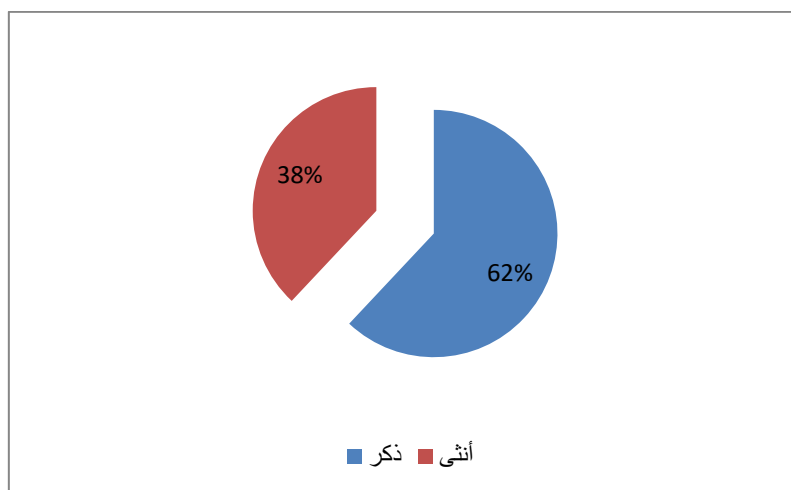
الجدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	فئات المتغير	
62	31	ذكر	01
38	19	أنثى	02
100	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات spss

يوضح لنا الجدول رقم (07) أن أغلبية أفراد العينة ذكور قدرت نسبتهم ب 62% أما الإناث فقدرت نسبتهم ب 38% وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الذكور لطبيعة عملها وموقع إدارتها الجغرافي.

شكل رقم 6: دراسة خصائص الأفراد حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج excel

ب. حسب متغير العمر

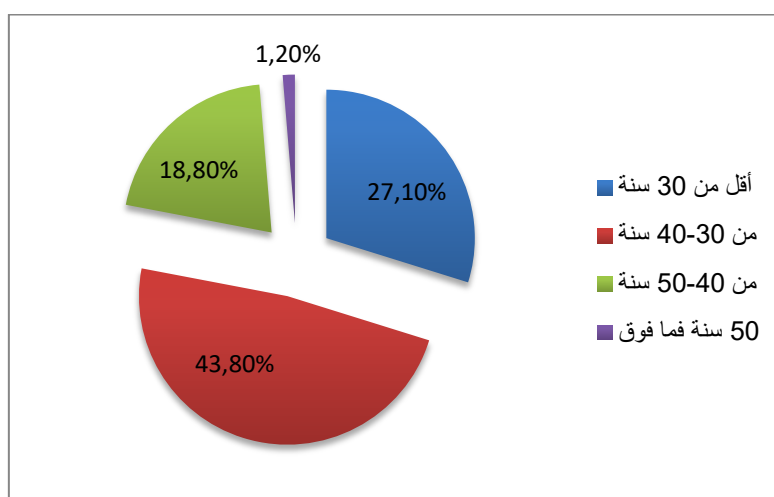
الجدول رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية%	التكرار	فئات المتغير	
27.1	13	أقل من 30 سنة	01
43.8	21	من 30-40 سنة	02
18.8	9	من 40-50 سنة	03
10.4	5	50 سنة فما فوق	04
100.0		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتادا على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول (نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من فئة أقل من 30 سنة وفئة 30-40 سنة تقدر نسبتهما على التوالي 26% و42%. وهذا ما يدل على أن المؤسسة في الغالب تعتمد بصفة كبيرة على العمال الأقل من 40 سنة لأداء أحسن و تطوير أفكار الإدارة. أما الفئات من 40-50 سنة وأكثر من 50 سنة كانت بنسب قليلة.

شكل رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج exel

ج. حسب المستوى العلمي

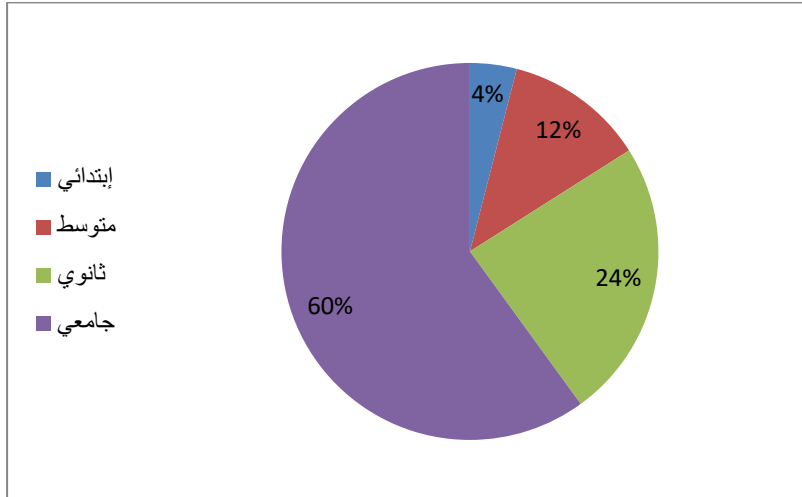
الجدول رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	فئات المتغير	
4	2	إبتدائي	01
12	6	متوسط	02
24	12	ثانوي	03
60	30	جامعي	04
100.0	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامادا على مخرجات spss

أما فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي فيظهر الجدول رقم (8) بأن أغلبية الموظفين ذو مستوى جامعي حيث قدرت نسبتهم ب 60% وهذا راجع إلى توظيف المؤسسة إلى خبراء جامعيين يمتلكون ثقافة التسيير والتعامل.

شكل رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج excel

د. حسب متغير الخبرة

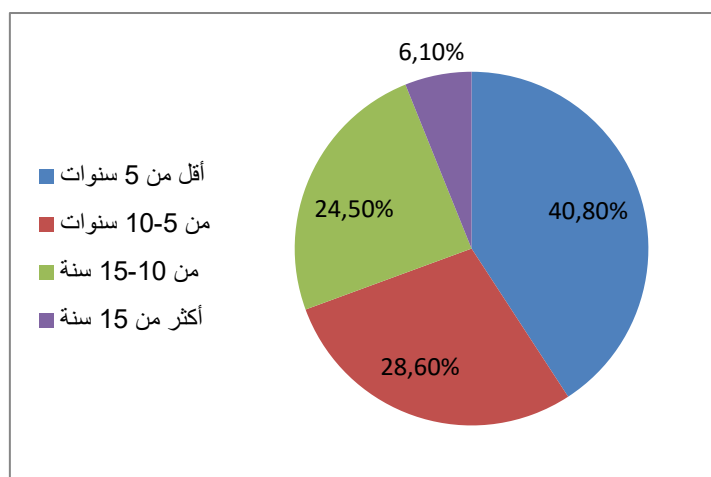
الجدول رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية%	التكرار	فئات المتغير	
40.8	20	أقل من 5 سنوات	01
28.6	14	من 5-10 سنوات	02
24.5	12	من 10-15 سنة	03
6.1	3	أكثر من 15 سنة	04
100.0		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول 9 أن الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات هم الأكثر عملا في هته المؤسسة بنسبة 40.8% فليها الذين يمتلكون خبرة من 5-10 سنوات بنسبة 28.6% مما يعني ان المؤسسة تعتمد بصفة كبيرة على المتخرجين الجدد وتعمل على تكوينهم من أجل إمتلاك الخبرة.

شكل رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج excel

هـ. حسب متغير الوظيفة

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

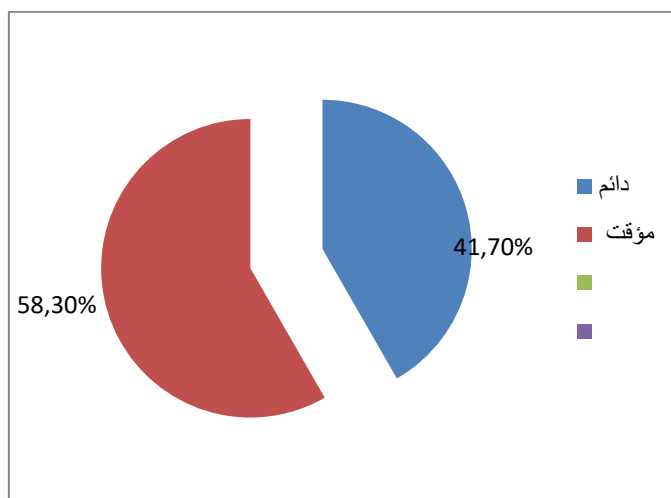
النسبة المئوية%	التكرار	فئات المتغير	
2.1	1	مدير	01
2.1	1	نائب مدير	02
2.1	1	مدير فرع	03
93.8	45	موظف	04
100.0		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم 11 أن هنالك مدير واحد ونائبه ومدير فرعه. وأن فئة الموظف هي الغالبة في المؤسسة بنسبة 93.8%

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الموظفين في عملها.

شكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج excel

و. حسب متغير عقد العمل

الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب عقد العمل

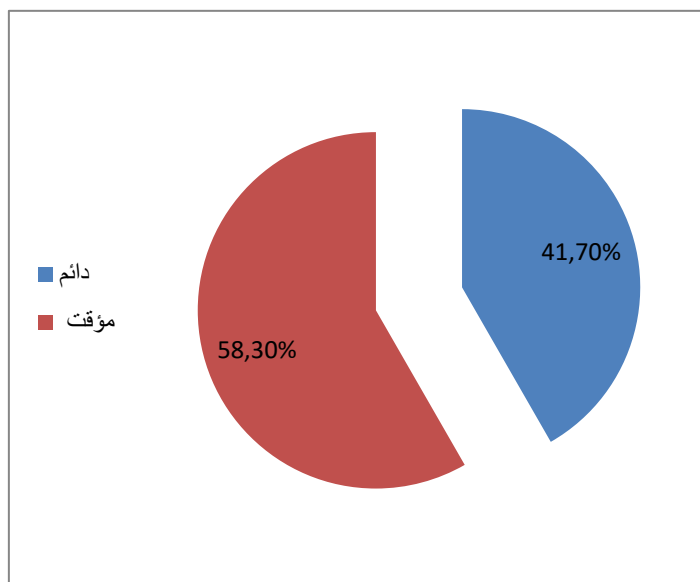
النسبة المئوية%	التكرار	فئات المتغير	
41.7	20	دائم	01
58.3	28	مؤقت	02
100.0		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات spss

فيما يتعلق بالجدول رقم 12 فيظهر أن 58.3% من أفراد لديهم عقد عمل دائم في المؤسسة، بينما 41.7% من المستجوبين لديهم عقد عمل مؤقت، وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد في عقودها على فئة معينة من العمال لعقد عمل دائم على غرار الفئة الأخرى بعقد عمل مؤقت.

ويمكن توضيح النتائج أكثر من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 11 توزيع أفراد العينة حسب متغير عقد العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج excel

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان حسب أبعاد الدراسة

2- تحليل محاور الإستبانة

سنقوم بتحليل إجابات أفراد العينة لعبارات محاور الإستبانة وذلك بإستخراج التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وعرض درجات الموافقة لكل عبارة حسب قيمة المتوسط الحسابي على مقياس ديكرات الثلاثي المذكور سابقا

أ- محور إدارة وتسيير الكفاءات

جدول رقم 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة وتسيير الكفاءات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تمتلك مؤسسة "الردم التقني للنفايات" افراد ذات كفاءات عالية	1.3673	0.66752	مرتفع
02	يتم الترقية في مؤسسة "الردم للنفايات التقنية" من خلال اختبار الكفاءات	1.8750	0.76144	متوسط
03	هل تبذل مؤسسة "الردم للنفايات التقنية" مجهودات كبيرة في مجال تطوير الكفاءات	1.5	0.78895	مرتفع
04	تشارك مؤسسة "الردم التقني للنفايات" كفاءاتها في اتخاذ القرارات	1.7959	0.81598	متوسط
05	يوجد تطوير مستمر للكفاءات العاملة في مؤسسة "الردم التقني للنفايات "	1.56	0.81215	مرتفع
06	عملية التقييم تكون من اجل معرفة نقاط القوة و الضعف في المؤسسة	1.7	0.81441	متوسط
07	تتميز عملية تقييم الكفاءات بالشفافية في المؤسسة	1.82	0.80026	متوسط

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية للوضعية تقييم الكفاءات لمؤسسة الردم التقني  
-بومرداس-

متوسط	0.78999	1.78	08	هناك اهتمام كافي من جانب الكفاءات
متوسط	0.84163	2.0	09	تتوفر مؤسسة الردم التقني للنفايات على المتطلبات الضرورية لتقييم الكفاءات
متوسط	0.74751	1.82	10	تمارس مؤسسة "الردم التقني للنفايات" عملية التقييم بشكل سليم
متوسط	0.72932	1.75	11	طريقة التقييم المتبعة في مؤسسة "الردم التقني للنفايات" فعالة
متوسط	0.78895	1.7	12	تعتقد ان طريقة تقييم الكفاءات التي تستخدمها مؤسسة "الردم التقني للنفايات" تعكس بشكل دقيق و مهارات العامل
متوسط	0.68690	1.76	13	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الكفاءات في تسيير الكفاءات داخل مؤسسة "الردم التقني للنفايات "
متوسط	0.52251	1.7235		إدارة وتسيير الكفاءات

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لمحور إدارة وتسيير الكفاءات بلغ قيمة 1.7235 بإنحراف معياري بلغ قيمة 0.52251 ما دل على درجة متوسطة على تسيير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يعني أن المؤسسة لا تعمل بصفة كبيرة على إدارة وتسيير الكفاءات لأن جميع أفراد العينة تمحورت آراءهم على الحيادية.

ب- محور تحسين اداء العاملين

جدول رقم 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تمارس ادارة مؤسسة "الردم التقني للنفايات" رقابة مسترة على اداء العمال	1.3	0.61445	موافق
02	تتاح فرص التكوين لكافة افراد المؤسسة قصد تطوير اداء العمال	1.3673	0.66752	موافق
03	توفر مؤسسة "الردم التقني للنفايات" بيئة مناسبة للتعلم	1.5417	0.74258	موافق
04	توفر مؤسسة "الردم التقني للنفايات" برامج تدريبية لتحسين اداء العاملين	1.6531	0.77865	مرتفع
05	تشارك في حل المشاكل وتحسين ظروف العمل	1.6875	0.80309	متوسط
06	تقدير الادارة لإنجازات العمال بمنحهم حوافز مالية و معنوية	1.9184	0.88593	متوسط
07	سبق وحدثت ازمانت قمت انت كعامل بالمشاركة في ادارتها	1.8958	0.83129	متوسط
08	تأخذ الادارة بعين الاعتبار اقتراحات العاملين	1.7755	0.77097	متوسط
09	تشعر بالأمان و الثقة في اداء مهامك	1.5714	0.79057	مرتفع
10	انت مجرد اداة لتنفيذ افكار الادارة	2.0889	0.87444	متوسط
11	تعتقد ان عملية التقييم تساعد في تحديد فرص الترقية والتطوير للعاملين	1.5918	0.78842	مرتفع

متوسط	0.79783	1.9583	تعتقد ان مؤسسة "الردم التقني للنفايات" تقدم تدريباً كافياً للموظفين حول كيفية اجراء عمليه التقييم	12
متوسط	0.86504	1.9592	تشعر بالرضا عن طرق التقييم التي تستخدمها المؤسسة	13
متوسط	0.77070	1.9583	توفر مؤسسة "الردم التقني للنفايات" كل المتطلبات الضرورية للتقييم	14
متوسط	0.44918	1.7168	تحسين اداء العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لمحور إدارة وتسيير الكفاءات بلغ قيمة **1.7168** بإنحراف معياري بلغ قيمة **0.44918** ما دل على درجة متوسطة على عبارات محور تحسين أداء العاملين، وكذلك هناك إختلاف في محور آراء عينة الدراسة في بعض العبارات إلى موافق والبعض الآخر بمحايد. مما أكد أفراد العينة أن المؤسسة تعمل على تحسين أداء عمالها، بالرغم من أنها لا تعمل بصفة كبيرة على عملية التقييم.

### المطلب الثالث: إختبار نموذج وفرضيات الدراسة

سنقوم في هذا العنصر بإختبار نموذج الدراسة من جهة، وإختبار فرضيات الدراسة من جهة أخرى.

#### 3-1- إختبار نموذج الدراسة

سيتم إختبار نموذج الدراسة من خلال: إختبار طبيعة توزيع متغيرات الدراسة، إختبار إستقلالية متغيرات الدراسة، وإختبار ملائمة النموذج

أ- إختبار طبيعة توزيع متغيرات الدراسة: عن طريق إستخدام معاملات التقلطح والإلتواء كما

هي موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 15: قيم معاملي الالتهاء والتقلطح

الالتواء	التقلطح	
1.607	1.258	1
0.217	-1.217	2
1.169	-0.328	3
0.399	-1.382	4
0.989	-0.730	5
0.614	-1.213	6
<b>0.342</b>	<b>-1.349</b>	7
0.419	-1.265	8
0.000	-1.597	9
0.309	-1.124	10
0.429	-0.985	11
<b>0.597</b>	<b>-1.128</b>	12
<b>0.350</b>	<b>-0.813</b>	13
<b>0.504</b>	<b>-0.202</b>	محور إدارة وتسيير الكفاءات
1.924	2.537	1

1.607	1.258	2
0.990	-0.444	3
0.706	-0.978	4
0.638	-1.145	5
0.164	<b>-1.737</b>	6
0.201	-1.528	7
0.416	-1.184	8
0.942	-0.718	9
-0.178	-1.693	10
0.880	-0.799	11
<b>0.076</b>	<b>-1.413</b>	<b>12</b>
<b>0.081</b>	<b>-1.678</b>	<b>13</b>
<b>0.072</b>	<b>-1.286</b>	<b>14</b>
<b>0.404</b>	<b>-0.171</b>	<b>محور تحسين أداء العاملين</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات spss

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم(15) إلى أن كل قيم المعاملات الالتواء تتراوح بين -0.178 و1.924 وهي ضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح ما بين 03- و03، كما أن قيم معاملات التفلطح تتراوح ما بين 2.537 و-1.737 وهي بذلك أقل من 20 أي أقل من التباين المسموح وهو ما يشير إلى أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مما بحولنا إلى استخدام الاختبارات المعملية لاختبار فرضيات الدراسة

ب- اختبار استقلالية متغيرات الدراسة: يتم هذا الاختبار بالاعتماد على معامل تضخم التباين والتباين المسموح، ويتم التحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها إذا كانت قيمة (VIF) أقل من 10 وقيمة التباين المسموح أكبر من 0.10.

الجدول رقم 16 : قيم معاملات تضخم التباين والتباين المسموح لعبارات المتغير المستقل

عبارات المتغير المستقل	تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح
1	1.870	0.535
2	2.936	0.341
3	4.869	0.205
4	2.086	0.479
5	3.477	0.288
6	3.706	0.270
7	3.854	0.259
8	2.890	0.346
9	4083	0.245
10	4.418	0.226
11	5.641	0.177
12	3.161	0.316
13	3.655	0.274

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات spss

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (16) أن جميع القيم تأتي ضمن الحدود المقبولة، حيث جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من 10 وجميع قيم التباين المسموح أكبر من 0.10، وبذلك يمكننا القول بأن عبارات المتغير المستقل غير مرتبطة فيما بينها.

ت- إختبار ملائمة النموذج: يتم اختبار صلاحية النموذج من خلال نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد.

جدول رقم 17: نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	13	6.996	0.538	12.761	0.000
العوامل المتبقية	30	1.265	0.042		
المجموع	43	8.262			

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات spss

يتضح من الجدول الرقم (22) قيمة F المحسوبة  $F=12.761$  بقيمة احتمالية دالة إحصائية بقيمة مستوى دلالة  $Sig=0.000$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha$  أقل أو يساوي  $0.05$  مما يعكس صلاحية النموذج للاختبار مما يعني أن المعنوية الكلية محققة أي أنه يوجد على الأقل عبارة متغير مستقل واحدة لها تأثير على أداء العاملين

3-2- إختبار فرضيات الدراسة

أ. الفرضية الرئيسية الأولى

تكون الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كالتالي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : ليس هنالك دور لطرق تقييم الكفاءات في تحسين أداء العاملين

الفرضية البديلة  $H_1$ : هنالك دور لطرق تقييم الكفاءات في تحسين أداء العاملين

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد للكشف عن وجود

ارتباط بين متغيرات الدراسة (إدارة وتسيير الكفاءات وتحسين أداء العاملين) ومدى تأثير المتغير المستقل

في المتغير التابع .

الجدول رقم 18: ملخص نتائج الجداول تحليل الانحدار المتعدد

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار المتعدد							القدرة التفسيرية		المعنوية لنموذج متعدد		
مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة		المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج	معامل التحديد R- deux	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
	الرمز	القيمة		الخطأ المعياري	الرمز						القيمة
Sig			Béta			الثابت					
	3.96	T <sub>0</sub>	/		0.52	B <sub>0</sub>					
	5				9						
	9.28	T				B	إدارة وتسيير الكفاءات	0.64	0.801 <sup>a</sup>	0.000	86.179
	3							2			

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم (18) نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون  $R = 0.801$  فهي قيمة إيجابية ودالة إحصائية وتشير إلى علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيريين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما نجد أن قيمة مستوى المعنوية  $Sig = 0.000$  أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) من 0.05 وبالتالي نستنتج بأنه هناك دور للمتغير المستقل على المتغير التابع وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هنالك دور لطرق تقييم الكفاءات في تحسين أداء العاملين.

ب. تحليل نموذج الإنحدار:

الجدول رقم 19: رموز ومعاملات متغيرات الدراسة

مستوى	المعامل الموافق في نموذج الانحدار المتعدد		الرمز	المتغير
	القيمة	الرمز	Y	تحسين أداء العاملين
المعنوية Sig				الثابت
0.000	0.529	B <sub>0</sub>	/	
0.000	0.689	B	X	إدارة وتسيير الكفاءات

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات spss

بما أن نموذج الانحدار الخطي هو نموذج احتمالي فإنه يتم إدراج حد الخطأ العشوائي  $W_i$  الذي ينوب عن بعض المتغيرات التي يتم إدراجها في الدراسة والتي لا يمكن قياسها لسبب أو لآخر وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = 0.529 + 0.689 X + \omega_i$$

حيث:

$y$ : يمثل المتغير التابع

$X$ : يمثل المتغير المستقل

ج. تقييم معامل التحديد

تكون قيمة معامل التحديد R-deux محصورة بين القيمة 01 والقيمة 0 حيث تعبر عن التباين في المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل وبذلك كلما إقتربت قيمة المعامل تحديده من 01 زادت فعالية النموذج وزاد تأثير متغيرات المستقلة في المتغير التابع ويظهر جدول (19) أن قيمة معامل التحديد.

R- deux= 0.642 من المتغيرات الحاصلة أداء العاملين تفسرها التغيرات الحاصلة في إدارة وتسيير الكفاءات

ح. تقييم معنويات معاملات النموذج:

يتبين من الجدول رقم (19)

❖ أن قيمة T المحسوبة بالمقدر الثابت  $T_0 = 3.965$  عند قيمة مستوى معنوية  $Sig = 0.000$  وهي أصغر من مستوى الدلالة  $a$  أقل أو يساوي  $0.05$  وبالتالي في المقدر الثابت  $B_0 = 0.529$  لنموذج انحدار المتعدد و أن قيمة T المحسوبة بالمقدر التابع  $T = 9.283$  عند قيمة مستوى معنوية  $Sig = 0.000$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $a$  أقل أو يساوي  $0.05$  وبالتالي يمكننا القول أن هناك دور لطرق تقييم الكفاءات في تحسين أداء العاملين حسب آراء أفراد عينات الدراسة.

خ. إختبار الفرضيات الفرعية

إختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد لتقييم الكفاءات أهمية في تحقيق أهداف لإدارة المؤسسة

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد لتقييم الكفاءات أهمية في تحقيق أهداف لإدارة المؤسسة

من خلال نتائج الجدول رقم (19) نجد أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0.689$  وهي تبين أن هناك علاقة بين المتغيرين كما أن قيمة مستوى المعنوية  $Sig = 0.000$  من مستوى الدلالة  $a$  أقل أو يساوي  $0.05$  وبالتالي يوجد لتقييم الكفاءات أهمية في تحقيق أهداف لإدارة المؤسسة بحيث بلغت قيمة  $R - deux = 0.642$  وهذا يعني أن  $64.2\%$  من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين تفسرها التغيرات الحاصلة في تقييم الكفاءات ومن ثم تحقيق أهداف الإدارة وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أنه يوجد لتقييم الكفاءات أهمية في تحقيق أهداف لإدارة المؤسسة.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا لأداء العاملين دور مهم في تطوير المؤسسة

الفرضية البديلة  $H_1$ : لأداء العاملين دور مهم في تطوير المؤسسة

مما سبق وبعد تحليل عبارات محور أداء العاملين وجدنا أن درجة موافقة أفراد العينة متوسط وعلى الرغم من ذلك فإن المؤسسة تقوم بتحقيق أهدافها وتطوير كفاءاتها وبالتالي فإن أداء العاملين في هذه المؤسسة يساهم في تطوير أداء المؤسسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على: لأداء العاملين دور مهم في تطوير المؤسسة

#### ❖ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا تهتم مؤسسة الردم التقني بتحسين وتطوير أداء العاملين لديها باستخدام حوافز متنوعة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : تهتم مؤسسة الردم التقني بتحسين وتطوير أداء العاملين لديها باستخدام حوافز متنوعة.

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من الإختبارات السابقة وحسب إجابات الموظفين في المؤسسة وحسب الجدول السابق فيما يخص تحليل عبارات محور تحسين أداء العاملين التي تخص جانب تحسين الأداء وجدنا أن غالبية الموظفين في المؤسسة كانوا موافقين مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على: تهتم مؤسسة الردم التقني بتحسين وتطوير أداء العاملين لديها باستخدام حوافز متنوعة بصفة كبيرة.

#### ❖ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد لتقييم الكفاءات عدة طرق علمية رئيسية التي تستعملها المؤسسات

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد لتقييم الكفاءات عدة طرق علمية رئيسية التي تستعملها المؤسسات

من خلال نتائج الجدول رقم (19) نجد أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.689$  وهي تبين أن هناك علاقة بين المتغيرين كما أن قيمة مستوى المعنوية  $Sig=0.000$  من مستوى الدلالة  $a$  أقل أو يساوي  $0.05$  وبالتالي يوجد لتقييم الكفاءات عدة طرق علمية رئيسية التي تستعملها المؤسسات بحيث بلغت قيمة  $F=86.179$

$R\text{-deux}=0.642$  وهذا يعني أن  $64.2\%$  من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين تفسرها

التغيرات الحاصلة في تقييم الكفاءات.

وحسب درجة موافقة أفراد العينة على أن المؤسسة تعتمد على التقييم كانت متوسطة فهذا يعني أن تقييم الكفاءات في هذه المؤسسة يستعمل طريقة واحدة لتقييم الكفاءات، ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أنه يوجد لتقييم الكفاءات عدة طرق علمية رئيسية التي تستعملها المؤسسات.

وعليه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أنه: لا يوجد لتقييم الكفاءات عدة طرق علمية رئيسية التي تستعملها المؤسسات.

### خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية للوضعية المتعلقة بتقييم الكفاءات في مؤسسة الردم التقني بومرداس حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة وتطرقنا على هيكلها التنظيمي وأهدافها بالإضافة إلى طريقتها في تكوين وتقييم الكفاءات يلي ذلك المبحث الثاني الذي شمل أدوات وأساليب المستعملة في الدراسة الميدانية أين تم تصميم إستبيان وتوزيعه على الأفراد العاملين وبعد معالجة بيانات الإستبيان عن طريق برنامج (SPSS) إستطعنا التوصل في المبحث الأخير إلى أن تقييم الكفاءات له دور فعال في تحسين أداء العاملين.

## خاتمة

يتجلى لنا من خلال ما سبق أن الكفاءات البشرية من المصادر الأساسية للنجاح التي تركز عليها المؤسسات فتبذل كافة الجهود التي من شأنها أن تحافظ عليها والإرتقاء بها ومن أبرزها إدارة الكفاءات والذي يعد تقييم الكفاءات من أهم خطواته فعلى أساس هذه العملية يتم حصر نقاط القوة والضعف وتطوير أداء الأفراد العاملين ومن ثم أدائها ككل إنطلاقاً من طرق وأساليب متعددة.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى فصلين حاولنا في الفصل الأول التطرق إلى الجانب النظري الذي تناولنا فيه العملية الأساسية للمؤسسة وهي إدارة وتسيير الكفاءات إضافة إلى تركيزنا على تقسيم الكفاءات وتحسين أداء العاملين.

أما في الفصل الثاني فقد تطرقنا إلى الدراسة التطبيقية للوضع المتعلقة بتقسيم الكفاءات في مؤسسة محل الدراسة وشمل هذا الفصل على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها وطريقتها في تكوين وتقسيم كفاءاتها وللوصول إلى النتائج المطلوبة استخدمنا الإستبانة وتحليل بياناتها عن طريق برنامج SPSS.

و بعد استكمال الدراسة بتقسيمها النظري والتطبيقي توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات:

## 1-النتائج:

- لإدارة وتسيير الكفاءات دور ايجابي في تحسين أداء المؤسسات بشكل عام وهذا حسب كل إدارة وطرق تقييم الكفاءات ، حيث نجد منها ما يستخدم الطرق الحديثة في تقييم الكفاءات وهو ما يضمن بتحقيق نتائج أفضل، ومنها ما يستخدم طرق تقييم الكفاءات التقليدية وذلك لأسباب تقنية ومادية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن لتقييم الكفاءات أهمية في تحقيق أهداف إدارة المؤسسة.
- إن استخدام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة هو من أجل معرفة نقاط الضعف في أداء العاملين، و محاولة معالجة ذلك بما يؤدي بالمؤسسة إلى التطوير أداء العاملين، وهذا ما إتضح في فرضية الثانية التي تنص على أن أداء العاملين دور مهم في تطوير المؤسسة.

- تدرك المؤسسة الردم التقني لولاية بومرداس أهمية تقييم أداء العاملين فيها من خلال تكوينهم وتدريبهم ومراقبتهم وتقديم حوافز لهم وإرسالهم داخل وخارج المؤسسة وهذا ما تثبته فرضية رقم (3) التي تنص على أن مؤسسة الردم التقني تهتم بتحسين وتطوير أداء العاملين لديها، بإستخدام حوافز متنوعة.
- من بين النتائج التي تم توصل إليها هو استخدام مؤسسة الردم التقني باليومرداس أساليب وطرق تقييم الكفاءات وأداء العاملين لديها بإستخدام طريقة المدير وهذا ما يثبت صحة فرضية رقم (4) التي تؤكد أن المؤسسة تستخدم إحدى طرق تقييم الكفاءات متبع من قبل المؤسسات، كما توصلنا إلى أن مؤسسة الردم التقني لا تستخدم طرق تقييم الكفاءات الحديثة لأسباب تقنية متعلقة بإدارة الموارد البشرية ومادية لنقص التمويل بل تستخدم طريقة من طرق التقليدية.
- وجدنا أن هناك تحسن ملحوظ في بلديات التي تقوم على إشرافها وتغطية نشاطها مثل تنقية محيط وتشجير بعض مناطق التي كانت جرد.
- توصلنا من خلال دراسة مؤسسة الردم التقني إلى أن هناك عدة نقائص منها ما هو متعلق بأداء العاملين نتيجة وجود أسباب متنوعة منها: عدم وجود إدارة موارد البشرية، كذلك لا توجد لديهم عقود مع مؤسسات خارجية ذات علاقة بتطوير وتأهيل الكفاءات، و هناك بطئ في عملية الترقية، ومنها ما هو متعلق بالجانب المادي مثل نقص في تمويل " لا توجد موارد المالية كافية" لتغطية كل متطلباتها ومستلزماتها المتعلقة بنشاطات المؤسسة مثل الصيانة ومنح علاوات لتحفيز العاملين لتحسين أدائهم.
- لاحظنا أن الفرضيات السابقة كلها تحققت فإن الفرضية الرئيسية مقبولة مما يعني أن لطرق تقييم الكفاءات دور في تحسين أداء العاملين .

## 2-التوصيات

إنطلاقاً من النتائج سابقة يمكن تقديم جملة من التوصيات الموجهة للمؤسسة " الردم التقني " التي نراها ضرورية لتحسين المؤسسة:

- العمل على تقادي المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة أثناء القيام بعملية تقييم الكفاءات، توفير العدالة في منح فرص تحفيزات.
- إتباع برامج تكوينية وتدريبية جيدة وفعالة .

- تفعيل بند الترقية في المؤسسة، وتوفير العدالة في منح الفرص بين عمال المؤسسة.
- لما توفره التغذية العكسية من نتائج جيدة على أداء العاملين نرى أنه من ضروري توفير التغذية العكسية بعد القيام بعملية تقييم حول جوانب القوة والضعف لدى الأفراد، ومعرفة ردود الأفعال المتوقعة.
- يجب تشجيع هذه المؤسسة على أدائها من أجل تحقيق أفضل النتائج مرجوة وذلك من خلال تقديم الدعم الكافي، دعم المادي متعلق بجانب المالي والتقني والجانب المعنوي تقديم تشجيعات وتحفيزات.
- يجب على مؤسسة الردم التقني بإجراء إتصالات خارجية مع مؤسسات تتمتع بكفاءة عالية، وإبرام معها عقود وشركات متنوعة.
- نطلب من السلطات الولائية لولاية بومرداس العمل على توسيع نشاطات هذه المؤسسة لتشمل جميع بلديات بومرداس وولايات مجاورة الأخرى.

### 3- آفاق الدراسة

بعد الإنتهاء من هذه الدراسة نشير إلى أن النتائج التي توصلنا إليها تدفع الباحثين في هذا المجال لتقديم إضافات حولها حيث يعتبر هذا الموضوع موضوعا واسعا وجديرا بالإهتمام وفتحت آفاقا للدراسة جديدة منها:

- أثر إدارة الكفاءات في تحسين جودة المؤسسة.
- مدى تطبيق طريقة 360 درجة في تقييم الكفاءات بالمؤسسات الاقتصادية .
- طرق الحديثة في تقييم الكفاءات .
- أثر تقييم الكفاءات ودوره في تحسين أداء العاملين.

## 1- المراجع باللغة العربية

### أ- الكتب

1. الألقي دليلي ،2023، المعايير الحديثة في تقويم الأداء العاملين، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر.
2. الأميري وليد محمد ،2022، تقييم و تطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية ، عمان، الأردن،.
3. بسيوني محمد البرادعي ،2009، تنمية مهارات المديرين، دار الهندسية للنشر و توزيع، طبعة 1، مصر .
4. بودبوس سامي ، خالد زهمول،2020 ، إدارة الموارد البشرية ،دار الكتب الوطنية ، بنغازي طبعة 1، ليبيا .
5. جاد الرب سيد محمد ، 2016،التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنسر و التوزيع ، القاهرة ، مصر.
6. جبالي حمزة ، 2016، تنمية الموارد البشرية ، دار الأسرة لاعلام و دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان.
7. حجازي اسماعيل ، معالم سعاد،2012، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة1، الأردن.
8. حجازي اسماعيل ، معالم سعاد،2013، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر و توزيع، الطبعة1، الأردن .
9. دودين أحمد يوسف ، 2012، إدارة الانتاج و العمليات، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، الأردن ، عمان .
10. دودين أحمد يوسف ، 2020 ، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي ، دار اليازودي العلمية النشر و التوزيع ، عمان، الأردن .
11. ربيعي محمود داود ،2012، الفكر الاداري المعاصر، دار الكتاب العلمية ، الطرق .
12. رشيد مازن فارس ،2018، إدارة الموارد البشرية ، العبيكان للنشر، السعودية.

13. سليمان مهند، 2009، التدريب الصحفي في البحرين.
14. سيد أسامة محمد ، عباس حلمي الجمل، 2004، التدريب و التنمية المهنية المستدامة ، دار العلم و الإيمان للنشر و توزيع ، دسوق، مصر .
15. سيد أسامة محمد ، عباس حلمي الجمل، 2014، التدريب و التنمية المهنية المستدامة ، دار العلم و الإيمان للنشر و توزيع، مصر .
16. شماسنة إياد، 2015، الإدارة الدقيقة و القدرة التنافسية للموارد البشرية، دار فضاءات لنشر و توزيع ، طبعة 1، عمان.
17. عبد الوهاب علي محمد ، الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، دار غريب للنشر والتوزيع.
18. عطية حسين أفندي، 2003، تمكين العاملين مدخل لتحسين و تطوير المستمر ، ديناميك ، مصر، القاهرة .
19. فرباوي شهادان عادل، 2020، القيادة الادارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، دار الفكر الجامعي، مصر ، ص 277.
20. كشواي جاري، 2006، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر و توزيع ، الطبعة العربية 2 .
21. محمود حالة علي أحمد ، 2019، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة و تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، مصر .
22. مرجوشي محمود أنين، 2008، تقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية ، دار النشر، مصر .
23. مصطفى محمد، 2017، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن.
24. مصطفى محمود الرضا، 2018، الوظيفي و أثره على تطوير الأداء ، دار ابن النفيس للنشر و توزيع ، الطبعة الاولى ، عمان .
25. معمار صلاح صالح، 2010، التدريب -الأسس والمبادئ-، اراديبونو للطباعة والنشر، الطبعة 1.
26. منيف لكحل ، 2018، تحفيز وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، المتقف للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى الجزائر .
27. موساوي سنان، 2008، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار المجد لاوي للنشر و توزيع، عمان.
28. موساوي شوقي ناجي جواد الموساوي ، صالح ابراهيم العواسا ، 2022، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة ، دار اليازوري العلمية ، عمان، الاردن.

29. نايف رولا ، العموري المعاينة،2013، إدارة الموارد البشرية ، دليل علمي ، دار كنوز المعرفة ، عمان .

ب- البحوث والمجلات العلمية

1. بلقايد براهيم ، د.بوري شوقي، 2017، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، الجامعة وهران 2، الجزائر.
2. بو يحيوي إبراهيم، أبـن أحمد نوال، 2006، أهمية و دور الكفاءات البشرية داخل المنظمات ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية ، العدد 6 ، جوان ،قسم العلوم الاجتماعية ،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ،جامعة بليدة 02 (لونيس على )، الجزائر .
3. بوزيان ام كلثوم ، 2020،تطوير الكفاءات البشرية من خلال القيادة الاقتصادية، مجال الدراسات والابحاث، المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية ، المجلد 12، عدد 4 .
4. توام زاهية ، لطيفة كلاخي،2021، أثر الحوافز المادية و المضمونة في الأدار الوظيفي ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد1، جامعة جزائر 3 (جامعة تيارت )، جزائر.
5. حريرية عتيقة ،2015، أداء العاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 5، جامعة الجزائر2، ص61.
6. حمادوش عيسى ، مولود حواس، دور التدريب ونظام تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مجلة الإقتصاد الجديدة، المجلد12، العدد4، جامعة خميس مليانة، الجزائر.
7. حمادي أحمد عباس ، 2016الإلتزام و دوره في تعزيز أداء العاملين ، بحث إستطلاعي لأداء عينة من المدراء و العاملين في الشركة، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، العدد 94 ، المجلد22 .
8. حمداني نوري محمد ، هزرشي طارق، سبع عائشة،2020، إدارة الكفاءات و دورها في تنمية السلوك الإبداعي ، دراسة ميدانية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجزائر- مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا - المجلد 18 / العدد 29.
9. حواس عبد الرزاق ،2021، كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة إيليز للبحوث والدراسات، مجلة إيليز البحوث والدراسات، المجلد6، العدد02،الجزائر.
10. حوحو مصطفى ، محمد بريكي، 2020، مساهمة طريقة 360° في تقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمؤسسة مغرب بايب بالمسيلة ، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 11، العدد
11. خفيفي مبروكة عبد الله ، فاطمة يوسف المنصوري، تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالأداء العاملين بمنظومات الأعمال الليبية، المجلة الجزائرية الإقتصاد السياسي، العدد 2 ، المجلد 2، سنة 2020، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا.

12. رجا رامي، 2010، أثر التدريب في أداء العاملين بالمؤسسات العامة ، مجلة علوم إنسانية، العدد 46، السنة.
13. زروقي موسى ، احمد بن يحي ربيع ، أثر ادارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 6، عدد 2، اكتوبر 2020، ص284-285.
14. زعرور ، سميرة هبشر وآخرون، 2017، متطلبات تطبيق مراكز التقييم كآلية لتقييم المهارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 05، جامعة بسكرة، الجزائر.
15. زعرور نعيمة، سميرة هبشر وآخرون، 2017، متطلبات تطبيق مراكز التقييم كآلية لتقييم المهارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد5، جامعة بشكرة، الجزائر.
16. ساسي فضيلة ، 2020 ، دور التكوين في التطوير الكفاءات العمال في المؤسسة، مجلة مجتمع ترقية عمل، العدد 2، الجزائر .
17. سلامة أمنة ، 2016 واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية"دراسة لمجموعة من المؤسسات العمومية"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد12، العدد13.
18. شوشان سهام ، يحيوي نعيمة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة شركة الإسمنت، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية ، دراسات إقتصادية 31 ، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
19. صالح عبد الرضا رشيد، أحيانا دهش جلاب ، م.جواد محسن راضي ، تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية بإستخدام مدخل التغذية العكسية 360° ، دراسة حالة ميدانية في كلية الإدارة و الإقتصاد، مجلة القادسية العلوم الاقتصادية ، مجلد 11، عدد 2.
20. عسيلي نور الدين ، بغدالي صارة ، 2022، إعتتماد تسيير الكفاءات كمدخل لتطوير أداء العاملين في المؤسسة إقتصادية ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، مجلد9، عدد 1، جامعة بلدية 2 "لونيس علي " الجزائر .
21. فتوح خالد ، 2022، وظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي"دراسة ميدانية بتلمسان"، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد13، العدد02.
22. فريد زكريا عبيد ، نجية ضحاك ، 2019، دور ادارة الكفاءات البشرية في تحقيق الابداع و الابتكار، مجلة Algérienne d'économie de gestion ، المجلد 13، العدد 1، ، جامعة الجزائر3.

23. قرني نورة عوض عبد الله ، درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس نحافدو بلقرن المرحلة الثانوية من وجهة نظرة المعلمين و المعلمات، **مجلة الأردنية العلوم التطبيقية ( سلسلة العلوم الانسانية )**، العدد 1، المجلد 18، قسم العلوم التربوية ، كلية التربية ، جامعة شقراء ، سعودية .
24. قطاف عبد القادر ، فريد زكرياء عبيد،2020، تقييم الكفاءات ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية " دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بالأغواط"، **مجلة دراسات العدد الإقتصادي**، المجلد11، العدد2، ص94.
25. قطايف عبد القادر ، فريد زكريا عبيد، 2020، تقييم الكفاءات ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية، "دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بالأغواط"، **مجلة دراسات العدد الإقتصادي**، المجلد11، العدد02.
26. قليون مراد ،2018، **القيادة التحويلية ودورها في تحويل المهارات الموظفين** ، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان.
27. كبيسي عواد صلاح الدين ، رعد فرحان عذيب الكعبي،2020، كلية الإدارة تأثير إستراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية (بحث الميداني)، **مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية** ، المجلد 26، العدد 120.
28. كشاط أنيس ، برياش توفيق ، **مجلة وحدة البحث في التنمية و إدارة الموارد البشرية " الاحوال من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن ممارسات الحديثة للإدارة الموارد البشرية "**، العدد 2، مجلد 8 ، سنة 2 ديسمبر .
29. المطيري عبد الله سعود ،2020، أثر البرامج تدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الصحي، **مجلة العربية للنشر العلمي**، العدد 15 .
30. منافي ياسمينه ، د.صبرينة رماش ، 2018، نظام التحفيز و الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، **مجلة الدراسات المالية و المحاسبة و الادارية**، العدد 2 ، جامعة أم بواقي ، جامعة عنابة ، جزائر ، ديسمبر.
31. منصوري كمال ، 2010تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، العدد7، جامعة محم خيضر بسكرة، جوان.
32. منصوري كمال ، 2010، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، العدد 7، جامعة محم خيضر بسكرة، جوان.

ج- المذكرات ورسائل العلمية

1. بوخمخ عبد القادر ، كريمة شابونية ،2005، تسيير الكفاءات و دوره في بناء الميزة التنافسية ، ملتقى الدولي للمعرفة ، جامعة بسكرة ، الجزائر .
2. حسين هناء أحمد ،2020، التدريب و التنمية تطوير الانسان، العدد 56، كلية علوم الاسلامية ، جامعة بغداد العراق .
3. رشيد محمد مبارك محمد ، 2014، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، قسم إدارة الاعمال ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت.
4. عمار بن عيسى، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دولة الجزائر .
5. قمبر عبد الرؤوف ، رقي نذير ،2017، دور تسيير الكفاءات في تحسين الاداء المؤسسي ، دراسة حالة شركة الدراسات التقنية و الهندسة المعمارية لولاية المدية ، المجلد 2، العدد 2 .
6. فوز عبد الله أحمد آدم ،2016، التمكين الاداري وأثره على الولاء التنظيمي" دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية"، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
7. محمي سعد علي ربحان ،2022، دار اليازوري العلمية ، الأردن .
8. ميشز سميرة ،2015/2014، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية "دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة"، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراء، الطور الثالث، بسكرة.
9. هاملي عبد القادر ، 2010، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، سنة.

د- المؤتمرات

- 1- خطيب محمود أحمد ،2000، إمكانية تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، الاتجاهات الحديثة في إدارة الاعمال، 6،7 أفريل.

2- المراجع باللغة الأجنبية

1. Guy le Boterf, **ingénierie et évaluation des compétences**, cin quiene édition d'organisation Paris, 2006.
2. Juan A–Marin–Garciaa.Pablo Aragones Beltranb .**Monica Garcia Melonb** : Intra– rator and inter of pair wise comparison in evcluating the innovation com petency for univerity Students.universitant Politecnica de Valencia Working Papers on operati ons mangement Vot 5 N2.2014.
3. Markus karhumak ; **competence assennent and competence development** ,code, Pori energia , türkü university of applied sciences , intentional business general management,2015 .
4. Shaw chaiang wong , competency dpefinition, development and assessn abeuef review, ieternational journal of Academig reseach in progress education and development ,Vol ,No 3,2020

الملحق رقم 01 :استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة احمد بوقرة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات



اخي المدير اختي العاملة تحية طيبة وبعد السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛

اتوجه عليكم بفائق الاحترام والتقدير راجية حسن تعاونكم لانجاز وانجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على "طرق تقييم الكفاءات ودوره في تحسين الأداء العاملين" من اعداد الطالبة موساوي رميساء عائشة وحمامي جيدة تحت اشرف الدكتور بن زغوية محمد، وذلك كمتطلب للحصول على شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسات من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

جامعة احمد بوقرة - بومرداس، آمل منكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في استكمال تعبئة الاستبيان وعادته اليانا مع العلم ان المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير .

المحور الأول: بيانات شخصية

ضع علامات (x) في الدرجة المناسبة

	انثى		ذكر	الجنس
	5		4	
	من 40 الى 50 سنة	من 30 الى 40 سنة	اقل من 30 سنة	العمر
9	8	7	6	
جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي
13	12	11	10	
اكثر من 15 سنة	من 10 الى 15 سنة	من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	الخبرة
17	16	15	14	
موظف	مدير فرع	نائب مدير	مدير	الوظيفة
21	20	19	18	
23	مؤقت	22	دائم	عقد العمل

## المحور الثاني: إدارة وتسيير الكفاءات

الرقم	العبارات	موافق 1	محايد 2	غير موافق 3
1	تمتلك مؤسسة "الردم التقني للنفايات" افراد ذات كفاءات عالية			
2	يتم الترقية في مؤسسة "الردم للنفايات التقنية" من خلال اختبار الكفاءات			
3	هل تبذل مؤسسة "الردم للنفايات التقنية" مجهودات كبيرة في مجال تطوير الكفاءات			
4	تشارك مؤسسة "الردم التقني للنفايات" كفاءاتها في اتخاذ القرارات			
5	يوجد تطوير مستمر للكفاءات العاملة في مؤسسة "الردم التقني للنفايات"			
6	عملية التقييم تكون من اجل معرفة نقاط القوة و الضعف في المؤسسة			
7	تتميز عملية تقييم الكفاءات بالشفافية في المؤسسة			
8	هناك اهتمام كافي من جانب الكفاءات			
9	تتوفر مؤسسة الردم التقني للنفايات على المتطلبات			

			الضرورية لتقييم الكفاءات	
			تمارس مؤسسة "الردم التقني للنفايات" عملية التقييم بشكل سليم	10
			طريقة التقييم المتبعة في مؤسسة "الردم التقني للنفايات" فعالة	11
			تعتمد ان طريقة تقييم الكفاءات التي تستخدمها مؤسسة "الردم التقني للنفايات" تعكس بشكل دقيق و مهارات العامل	12
			يتم الاستفادة من نتائج تقييم الكفاءات في تسيير الكفاءات داخل مؤسسة "الردم التقني للنفايات"	13

المحور الثالث: أداء العاملين

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	تمارس ادارة مؤسسة "الردم التقني للنفايات" رقابة مسترة على اداء العمال			
2	تتاح فرص التكوين لكافة افراد المؤسسة قصد تطوير اداء العمال			
3	توفر مؤسسة "الردم التقني للنفايات" بيئة مناسبة للتعلم			
4	توفر مؤسسة "الردم التقني للنفايات" برامج تدريبية لتحسين اداء العاملين			
5	تشارك في حل المشاكل وتحسين ظروف العمل			
6	تقدير الادارة لإنجازات العمال بمنحهم حوافز مالية و معنوية			
7	سبق و حدثت ازمات قمت انت كعامل بالمشاركة في ادارتها			
8	تأخذ الادارة بعين الاعتبار اقتراحات العاملين			
9	تشعر بالأمان و الثقة في اداء مهامك			
10	انت مجرد اداة لتنفيذ افكار الادارة			
11	تعتقد ان عملية التقييم تساعد في تحديد فرص الترقية والتطوير للعاملين			

			تعتقد ان مؤسسة "الردم التقني للنفايات" تقدم تدريباً كافياً للموظفين حول كيفية اجراء عملية التقييم	12
			تشعر بالرضا عن طرق التقييم التي تستخدمها المؤسسة	13
			توفر مؤسسة "الردم التقني للنفايات" كل المتطلبات الضرورية للتقييم	14

## الملحق 02 : مخرجات SPSS

## الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	31	62,0	62,0	62,0
	أنثى	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	13	26,0	27,1	27,1
	سنة 30-40 من	21	42,0	43,8	70,8
	سنة 40-50 من	9	18,0	18,8	89,6
	فوق فما سنة 50	5	10,0	10,4	100,0
	Total	48	96,0	100,0	
Manquant	Systeme	2	4,0		
Total		50	100,0		

## التعليمي\_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إبتدائي	2	4,0	4,0	4,0
	متوسط	6	12,0	12,0	16,0
	ثانوي	12	24,0	24,0	40,0
	جامعي	30	60,0	60,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	20	40,0	40,8	40,8
	سنوات 5-10 من	14	28,0	28,6	69,4
	سنة 10-15 من	12	24,0	24,5	93,9
	سنة 15 من أكثر	3	6,0	6,1	100,0

Total	49	98,0	100,0
Manquant Système	1	2,0	
Total	50	100,0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير	1	2,0	2,1	2,1
مدير نائب	1	2,0	2,1	4,2
فرع مدير	1	2,0	2,1	6,3
موظف	45	90,0	93,8	100,0
Total	48	96,0	100,0	
Manquant Système	2	4,0		
Total	50	100,0		

العمل عقد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائم	20	40,0	41,7	41,7
موقت	28	56,0	58,3	100,0
Total	48	96,0	100,0	
Manquant Système	2	4,0		
Total	50	100,0		

Corrélations

قائمة الملاحق

		تمتلك مؤسسة "الردم" التقني "النفائيات" ذات افراد كفاءات عالية	الترقية يتم في مؤسسة "الردم" للنفائيات التقنية "التقنية" خلال من اختبار الكفاءات	تبدل هل مؤسسة "الردم" للنفائيات "التقنية" مجهودات في كبيرة تطوير مجال الكفاءات	تشارك مؤسسة "الردم" التقني "النفائيات" في كفاءاتها اتخاذ القرارات	يوجد تطوير مستمر للكفاءات في العاملة مؤسسة "الردم" التقني "النفائيات"	عملية التقييم من تكون أجل معرفة القوة نقاط الضعف و في المؤسسة	تتميز عملية تقييم الكفاءات بالشفاافية في المؤسسة	هناك اهتمام من كافي جانب الكفاءات	تتوفر مؤسسة الردم التقني للنفائيات على المتطلبات الضرورية لتقييم الكفاءات	تمارس مؤسسة "الردم" التقني للنفائيات "الردم" عملية التقييم بشكل سليم	طريقة التقييم المتبعة في مؤسسة "الردم" التقني للنفائيات "الردم" عملية التقييم بشكل فعالة	تعتقد ان طريقة تقييم الكفاءات التي تستخدمها مؤسسة الردم "الردم" التقني للنفائيات "الردم" بشكل و دقيق مهارا ت العامل	يتم الاستفاد من نتائج تقييم الكفاءات في تسيير الكفاءات داخل مؤسسة "الردم" التقني للنفائيات "الردم" التقني للنفائيات	الكفاءات
X1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,430** ,003 49	,430** ,003 47	,307* ,032 49	,286* ,049 48	,142 ,330 49	,112 ,443 49	,398** ,005 49	,343* ,016 49	,470* ,001 48	,207 ,154 49	,082 ,584 47	-,019 ,896 49	,083 ,572 49	,426** ,002 49
X2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,430** ,003 47	1 ,000 48	,634** ,000 48	,356* ,014 47	,494** ,000 48	,494** ,000 48	,669** ,000 48	,420** ,003 48	,585* ,000 47	,493* ,000 48	,495* ,000 46	,295* ,041 48	,440* ,002 48	,770** ,000 48
X3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,307* ,032 49	,634** ,000 48	1 ,000 50	,518** ,000 49	,541** ,000 50	,619** ,000 50	,727** ,000 50	,344* ,014 50	,405* ,004 49	,363* ,009 50	,521* ,000 48	,410* ,003 50	,414* ,003 50	,780** ,000 50
X4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,286* ,049 48	,356* ,014 47	,518** ,000 49	1 ,011 49	,359* ,004 49	,402** ,004 49	,555** ,000 49	,322* ,024 49	,224 ,126 48	,321* ,025 49	,335* ,020 48	,354* ,013 49	,394* ,005 49	,618** ,000 49
X5	Corrélation de Pearson	,142 ,494**	,494** ,541**	,541** ,359*	,359* 1	,537** ,661**	,661** ,482**	,482** ,484*	,482** ,484*	,484* ,338*	,338* ,478*	,478* ,268	,268 ,429*	,429* ,712**	,712**

قائمة الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,330	,000	,000	,011	,000	,000	,000	,000	,017	,001	,060	,002	,000	
	N	49	48	50	49	50	50	50	50	49	50	48	50	50	
X6	Corrélation de Pearson	,112	,494**	,619**	,402**	,537**	1	,573**	,213	,273	,211	,542*	,270	,343*	,635**
	Sig. (bilatérale)	,443	,000	,000	,004	,000		,000	,138	,058	,141	,000	,058	,015	,000
	N	49	48	50	49	50	50	50	50	49	50	48	50	50	50
X7	Corrélation de Pearson	,398**	,669**	,727**	,555**	,661**	,573**	1	,485**	,551*	,422*	,508*	,301*	,365*	,827**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,002	,000	,034	,009	,000
	N	49	48	50	49	50	50	50	50	49	50	48	50	50	50
X8	Corrélation de Pearson	,343*	,420**	,344*	,322*	,482**	,213	,485**	1	,689*	,519*	,457*	,285*	,314*	,671**
	Sig. (bilatérale)	,016	,003	,014	,024	,000	,138	,000		,000	,000	,001	,045	,026	,000
	N	49	48	50	49	50	50	50	50	49	50	48	50	50	50
X9	Corrélation de Pearson	,470**	,585**	,405**	,224	,484**	,273	,551**	,689**	1	,558*	,429*	,124	,470*	,714**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,004	,126	,000	,058	,000	,000		,000	,003	,394	,001	,000
	N	48	47	49	48	49	49	49	49	49	49	47	49	49	49
X10	Corrélation de Pearson	,207	,493**	,363**	,321*	,338*	,211	,422**	,519**	,558*	1	,775*	,391*	,431*	,680**
	Sig. (bilatérale)	,154	,000	,009	,025	,017	,141	,002	,000	,000		,000	,005	,002	,000
	N	49	48	50	49	50	50	50	50	49	50	48	50	50	50
X11	Corrélation de Pearson	,082	,495**	,521**	,335*	,478**	,542**	,508**	,457**	,429*	,775*	1	,498*	,464*	,738**
	Sig. (bilatérale)	,584	,000	,000	,020	,001	,000	,000	,001	,003	,000		,000	,001	,000
	N	47	46	48	48	48	48	48	48	47	48	48	48	48	48
X12	Corrélation de Pearson	-,019	,295*	,410**	,354*	,268	,270	,301*	,285*	,124	,391*	,498*	1	,655*	,542**
	Sig. (bilatérale)	,896	,041	,003	,013	,060	,058	,034	,045	,394	,005	,000		,000	,000
	N	49	48	50	49	50	50	50	50	49	50	48	50	50	50
X13	Corrélation de Pearson	,083	,440**	,414**	,394**	,429**	,343*	,365**	,314*	,470*	,431*	,464*	,655*	1	,656**
	Sig. (bilatérale)	,572	,002	,003	,005	,002	,015	,009	,026	,001	,002	,001	,000		,000

قائمة الملاحق

N	49	48	50	49	50	50	50	50	49	50	48	50	50	50	
إدارة وتسيير الكفاءات	Corrélacion de Pearson	,426**	,770**	,780**	,618**	,712**	,635**	,827**	,671**	,714*	,680*	,738*	,542*	,656*	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N		49	48	50	49	50	50	50	50	49	50	48	50	50	50

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		تعتقد ان مؤسسة الردم" تعتقد ان التقني للفنديات عملية التقديم تقدم "	توفر مؤسسة الردم" التقني للفنديات توفر مؤسسة الردم" تقني للفنديات تقدم مؤسسة الردم" التقني للفنديات كل المتطلبات التي تستخدمها المؤسسة	توفر مؤسسة الردم" التقني للفنديات كل المتطلبات التي تستخدمها المؤسسة	توفر مؤسسة الردم" التقني للفنديات تقدم مؤسسة الردم" التقني للفنديات كل المتطلبات التي تستخدمها المؤسسة	توفر مؤسسة الردم" التقني للفنديات تقدم مؤسسة الردم" التقني للفنديات كل المتطلبات التي تستخدمها المؤسسة	توفر مؤسسة الردم" التقني للفنديات تقدم مؤسسة الردم" التقني للفنديات كل المتطلبات التي تستخدمها المؤسسة	توفر مؤسسة الردم" التقني للفنديات تقدم مؤسسة الردم" التقني للفنديات كل المتطلبات التي تستخدمها المؤسسة	توفر مؤسسة الردم" التقني للفنديات تقدم مؤسسة الردم" التقني للفنديات كل المتطلبات التي تستخدمها المؤسسة	توفر مؤسسة الردم" التقني للفنديات تقدم مؤسسة الردم" التقني للفنديات كل المتطلبات التي تستخدمها المؤسسة	توفر مؤسسة الردم" التقني للفنديات تقدم مؤسسة الردم" التقني للفنديات كل المتطلبات التي تستخدمها المؤسسة	توفر مؤسسة الردم" التقني للفنديات تقدم مؤسسة الردم" التقني للفنديات كل المتطلبات التي تستخدمها المؤسسة	توفر مؤسسة الردم" التقني للفنديات تقدم مؤسسة الردم" التقني للفنديات كل المتطلبات التي تستخدمها المؤسسة	توفر مؤسسة الردم" التقني للفنديات تقدم مؤسسة الردم" التقني للفنديات كل المتطلبات التي تستخدمها المؤسسة	توفر مؤسسة الردم" التقني للفنديات تقدم مؤسسة الردم" التقني للفنديات كل المتطلبات التي تستخدمها المؤسسة	
Y1	Corrélacion de Pearson	1	,478**	,361*	,441*	,411**	,160	-,018	,365*	,401**	-,137	,261	,118	,063	,249	,499**
	Sig. (bilatérale)		,001	,012	,002	,004	,271	,904	,010	,004	,368	,070	,424	,669	,088	,000
N		50	49	48	49	48	49	48	49	49	45	49	48	49	48	50
Y2	Corrélacion de Pearson	,478**	1	,607**	,210	,458**	,475*	,224	,528*	,462**	-,420*	,489*	,347*	,387**	,401**	,698**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,147	,001	,001	,127	,000	,001	,004	,000	,016	,006	,005	,000
N		49	49	48	49	48	49	48	49	49	45	49	48	49	48	49
Y3	Corrélacion de Pearson	,361*	,607**	1	,281	,290*	,473*	,128	,403*	,246	-,108	,372*	,429*	,583**	,363*	,678**
	Sig. (bilatérale)	,012	,000		,053	,046	,001	,387	,004	,091	,486	,009	,003	,000	,012	,000
N		48	48	48	48	48	48	48	48	48	44	48	47	48	47	48

قائمة الملاحق

Y4	Corrélation de Pearson	,441**	,210	,281	1	,407**	,018	-,186	,319*	,498**	-,083	,172	,464*	,319*	,573**	,549**
	Sig. (bilatérale)	,002	,147	,053		,004	,900	,206	,026	,000	,587	,238	,001	,026	,000	,000
	N	49	49	48	49	48	49	48	49	49	45	49	48	49	48	49
Y5	Corrélation de Pearson	,411**	,458**	,290*	,407*	1	,481*	,460**	,325*	,425**	,012	,337*	,278	,083	,456**	,679**
	Sig. (bilatérale)	,004	,001	,046	,004		,001	,001	,024	,003	,939	,019	,058	,577	,001	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	44	48	47	48	47	48
Y6	Corrélation de Pearson	,160	,475**	,473**	,018	,481**	1	,396**	,247	,306*	-,134	,488*	,448*	,539**	,464**	,692**
	Sig. (bilatérale)	,271	,001	,001	,900	,001		,005	,087	,033	,380	,000	,001	,000	,001	,000
	N	49	49	48	49	48	49	48	49	49	45	49	48	49	48	49
Y7	Corrélation de Pearson	-,018	,224	,128	-,186	,460**	,396*	1	,324*	,094	,075	-,064	-,008	-,003	,030	,325*
	Sig. (bilatérale)	,904	,127	,387	,206	,001	,005		,025	,525	,629	,666	,955	,983	,841	,024
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	44	48	47	48	47	48
Y8	Corrélation de Pearson	,365**	,528**	,403**	,319*	,325*	,247	,324*	1	,557**	-	,257	,366*	,361*	,303*	,618**
	Sig. (bilatérale)	,010	,000	,004	,026	,024	,087	,025		,000	,379*	,010	,074	,010	,011	,036
	N	49	49	48	49	48	49	48	49	49	45	49	48	49	48	49
Y9	Corrélation de Pearson	,401**	,462**	,246	,498*	,425**	,306*	,094	,557*	1	-	,181	,442*	,431**	,527**	,652**
	Sig. (bilatérale)	,004	,001	,091	,000	,003	,033	,525	,000		,379*	,010	,212	,002	,002	,000
	N	49	49	48	49	48	49	48	49	49	45	49	48	49	48	49
Y10	Corrélation de Pearson	-,137	-,420**	-,108	-,083	,012	-,134	,075	-	,379*	-	,057	-,257	-,225	-,293	-,136
	Sig. (bilatérale)	,368	,004	,486	,587	,939	,380	,629	,010	,010	1	,711	,092	,137	,054	,374
	N	45	45	44	45	44	45	44	45	45	45	45	44	45	44	45
Y11	Corrélation de Pearson	,261	,489**	,372**	,172	,337*	,488*	-,064	,257	,181	,057	1	,351*	,433**	,388**	,593**
	Sig. (bilatérale)	,070	,000	,009	,238	,019	,000	,666	,074	,212	,711		,014	,002	,006	,000
	N	49	49	48	49	48	49	48	49	49	45	49	48	49	48	49

Y12	Corrélation de Pearson	,118	,347*	,429**	,464*	,278	,448*	-,008	,366*	,442**	-,257	,351*	1	,710**	,737**	,675**
	Sig. (bilatérale)	,424	,016	,003	,001	,058	,001	,955	,010	,002	,092	,014		,000	,000	,000
	N	48	48	47	48	47	48	47	48	48	44	48	48	48	47	48
Y13	Corrélation de Pearson	,063	,387**	,583**	,319*	,083	,539*	-,003	,361*	,431**	-,225	,433*	,710*	1	,639**	,680**
	Sig. (bilatérale)	,669	,006	,000	,026	,577	,000	,983	,011	,002	,137	,002	,000		,000	,000
	N	49	49	48	49	48	49	48	49	49	45	49	48	49	48	49
Y14	Corrélation de Pearson	,249	,401**	,363*	,573*	,456**	,464*	,030	,303*	,527**	-,293	,388*	,737*	,639**	1	,731**
	Sig. (bilatérale)	,088	,005	,012	,000	,001	,001	,841	,036	,000	,054	,006	,000	,000		,000
	N	48	48	47	48	47	48	47	48	48	44	48	47	48	48	48
تحسين_ أداء_ العاملين	Corrélation de Pearson	,499**	,698**	,678**	,549*	,679**	,692*	,325*	,618*	,652**	-,136	,593*	,675*	,680**	,731**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,024	,000	,000	,374	,000	,000	,000	,000	
	N	50	49	48	49	48	49	48	49	49	45	49	48	49	48	50

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	14

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	27

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
افراد "للنفايات التقني الردم" مؤسسة تمتلك عالية كفاءات ذات	49	1,00	3,00	1,3673	,66752

للفنديات الردم" مؤسسة في الترقية يتم الكفاءات اختبار خلال من "التقنية	48	1,00	3,00	1,8750	,76144
"التقنية للفنديات الردم" مؤسسة تيدل هل الكفاءات تطوير مجال في كبيرة مجهودات	50	1,00	3,00	1,5000	,78895
"للفنديات التقني الردم" مؤسسة تشارك القرارات اتخاذ في كفاءاتها	49	1,00	3,00	1,7959	,81598
في العاملة للكفاءات مستمر تطوير يوجد "للفنديات التقني الردم" مؤسسة	50	1,00	3,00	1,5600	,81215
نقاط معرفة اجل من تكون التقييم عملية المؤسسة في الضعف و القوة	50	1,00	3,00	1,7000	,81441
في بالشفافية الكفاءات تقييم عملية تتميز المؤسسة	50	1,00	3,00	1,8200	,80026
الكفاءات جانب من كافي اهتمام هناك على للفنديات التقني الردم مؤسسة تتوفر	50	1,00	3,00	1,7800	,78999
الكفاءات لتقييم الضرورية المتطلبات "للفنديات التقني الردم" مؤسسة تمارس	49	1,00	3,00	2,0000	,84163
سليم بشكل التقييم عملية الردم" مؤسسة في المتابعة التقييم طريقة	50	1,00	3,00	1,8200	,74751
فعالة "للفنديات التقني التي الكفاءات تقييم طريقة ان تعتقد	48	1,00	3,00	1,7500	,72932
"للفنديات التقني الردم" مؤسسة تستخدمها العامل مهارات و دقيق بشكل تعكس	50	1,00	3,00	1,7000	,78895
في الكفاءات تقييم نتائج من الاستفادة يتم التقني الردم" مؤسسة داخل الكفاءات تسيير	50	1,00	3,00	1,7600	,68690
"للفنديات الكفاءات_وتسيير_إدارة	50	1,00	3,00	1,7235	,52251
N valide (liste)	44				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التقني الردم" مؤسسة ادارة تمارس العمال اداء على مسترة رقابة "للفنديات	50	1,00	3,00	1,3000	,61445
المؤسسة افراد لكافة التكوين فرص تتاح العمال اداء تطوير قصد	49	1,00	3,00	1,3673	,66752
بيئة "للفنديات التقني الردم" مؤسسة توفر للتعلم مناسبة	48	1,00	3,00	1,5417	,74258
"للفنديات التقني الردم" مؤسسة توفر العاملين اداء لتحسين تدريبيه برامج	49	1,00	3,00	1,6531	,77865
ظروف وتحسين المشاكل حل في تشارك العمل	48	1,00	3,00	1,6875	,80309

بمنحهم العمال لإنجازات الادارة تقدير معنوية و مالية حوافز	49	1,00	3,00	1,9184	,88593
كعامل انت قمت ازمانت حدثت و سبق ادارتها في بالمشاركة	48	1,00	3,00	1,8958	,83129
اقتراحات الاعتبار بعين الادارة تأخذ العاملين	49	1,00	3,00	1,7755	,77097
مهامك اداء في الثقة و بالأمان تشعر	49	1,00	3,00	1,5714	,79057
الادارة افكار لتنفيذ اداة مجرد انت	45	1,00	3,00	2,0889	,87444
تحديد في تساعد التقييم عملية ان تعتقد للعاملين والتطوير الترقية فرص	49	1,00	3,00	1,5918	,78842
"للفنايات التقني الردم" مؤسسة ان تعتقد كيفية حول للموظفين كافيًا تدريبًا تقدم	48	1,00	3,00	1,9583	,79783
التقييم عمليه اجراء التي التقييم طرق عن بالرضا تشعر	49	1,00	3,00	1,9592	,86504
المؤسسة تستخدمها كل "للفنايات التقني الردم" مؤسسة توفر	48	1,00	3,00	1,9583	,77070
للتقييم الضرورية المتطلبات العاملين_أداء_تحسين	50	1,00	2,71	1,7168	,44918
N valide (liste)	42				

Statistiques descriptives

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.
افراد "للفنايات التقني الردم" مؤسسة تمتلك عالية كفاءات ذات	49	1,607	,340	1,258	,668
للفنايات الردم" مؤسسة في الترقية يتم الكفاءات اختبار خلال من "التقنية	48	,217	,343	-1,217	,674
"التقنية للفنايات الردم" مؤسسة تبذل هل الكفاءات تطوير مجال في كبيرة مجهودات	50	1,169	,337	-,328	,662
"للفنايات التقني الردم" مؤسسة تشارك القرارات اتخاذ في كفاءاتها	49	,399	,340	-1,382	,668
في العاملة للكفاءات مستمر تطوير يوجد "للفنايات التقني الردم" مؤسسة	50	,989	,337	-,730	,662
نقاط معرفة اجل من تكون التقييم عملية المؤسسة في الضعف و القوة	50	,614	,337	-1,213	,662
في بالشفافية الكفاءات تقييم عملية تتميز المؤسسة	50	,342	,337	-1,349	,662
الكفاءات جانب من كافي اهتمام هناك على للفنايات التقني الردم مؤسسة تتوفر	50	,419	,337	-1,265	,662
الكفاءات لتقييم الضرورية المتطلبات	49	,000	,340	-1,597	,668

"النفائيات التقني الردم" مؤسسة تمارس سليم بشكل التقييم عملية	50	,309	,337	-1,124	,662
الردم" مؤسسة في المنتبحة التقييم طريقة فعالة "النفائيات التقني التي الكفاءات تقييم طريقة ان تعتقد	48	,429	,343	-,985	,674
"النفائيات التقني الردم" مؤسسة تستخدمها العامل مهارات و دقيق بشكل تعكس في الكفاءات تقييم نتائج من الاستفادة يتم	50	,597	,337	-1,128	,662
الردم" مؤسسة داخل الكفاءات تسيير "النفائيات الكفاءات وتسيير_إدارة	50	,504	,337	-,202	,662
N valide (liste)	44				

Statistiques descriptives

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
التقني الردم" مؤسسة ادارة تمارس العمال اداء على مسترة رقابة "النفائيات المؤسسة افراد لكافة التكوين فرص نتاح العمال اداء تطوير قصد	50	1,924	,337	2,537	,662
بيئة "النفائيات التقني الردم" مؤسسة توفر للتعلم مناسبة	49	1,607	,340	1,258	,668
"النفائيات التقني الردم" مؤسسة توفر العاملين اداء لتحسين تدريبيه برامج ظروف وتحسين المشاكل حل في تشارك العمل	48	,990	,343	-,444	,674
بمنحهم العمال لإنجازات الادارة تقدير معنوية و مالية حوافز كعامل انت قمت ازمان حدثت و سبق ادارتها في بالمشاركة	49	,706	,340	-,978	,668
اقتراحات الاعتبار بعين الادارة تأخذ العاملين مهامك اداء في الثقة و بالأمان تشعر الادارة افكار لتنفيذ اداة مجرد انت تحديد في تساعد التقييم عملية ان تعتقد	48	,638	,343	-1,145	,674
للعاملين والتطوير الترقية فرص "النفائيات التقني الردم" مؤسسة ان تعتقد كيفية حول للموظفين كافي تدريبا تقدم التقييم عمليه اجراء	49	,164	,340	-1,733	,668
التي التقييم طرق عن بالرضا تشعر المؤسسة تستخدمها	48	,201	,343	-1,528	,674
	49	,416	,340	-1,184	,668
	49	,942	,340	-,718	,668
	45	-,178	,354	-1,693	,695
	49	,880	,340	-,799	,668
	48	,076	,343	-1,413	,674
	49	,081	,340	-1,678	,668

كل "النفائيات التقني الردم" مؤسسة توفر للتقييم الضرورية المتطلبات	48	,072	,343	-1,286	,674
العاملين_أداء_تحسين	50	,404	,337	-,171	,662
N valide (liste)	42				

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,920 <sup>a</sup>	,847	,780	,20536

a. Prédicteurs : (Constante), فعالة "النفائيات التقني الردم" مؤسسة في المنتبجة,

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,996	13	,538	12,761	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	1,265	30	,042		
	Total	8,262	43			

a. Variable dépendante : العاملين\_أداء\_تحسين

b. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	,562	,120		4,672	,000		
	افراد "للفايات التقني الردم" مؤسسة تمتاك عالية كفاءات ذات	-,026	,066	-,039	-,397	,695	,535	1,870
	للفايات الردم" مؤسسة في الترقية يتم الكفاءات اختبار خلال من "التقنية	-,090	,068	-,160	-1,310	,200	,341	2,936
	"التقنية للفايات الردم" مؤسسة تبذل هل الكفاءات تطوير مجال في كبيرة مجهودات	,232	,087	,419	2,659	,012	,205	4,869

"النفائيات التقني الردم" مؤسسة تشارك القرارات اتخاذ في كفاءاتها	-,026	,056	-,047	-,456	,652	,479	2,086
في العاملة للكفاءات مستمر تطوير يوجد "النفائيات التقني الردم" مؤسسة	-,070	,069	-,135	-1,011	,320	,288	3,477
نقاط معرفة اجل من تكون التقييم عملية المؤسسة في الضعف و القوة	-,002	,080	-,004	-,028	,978	,270	3,706
في بالشفافية الكفاءات تقييم عملية تتميز المؤسسة	,027	,076	,050	,355	,725	,259	3,854
الكفاءات جانب من كافي اهتمام هناك	,038	,067	,069	,571	,572	,346	2,890
على للنفائيات التقني الردم مؤسسة تتوفر الكفاءات لتقييم الضرورية المتطلبات	,215	,077	,402	2,784	,009	,245	4,083
"النفائيات التقني الردم" مؤسسة تمارس سليم بشكل التقييم عملية	,237	,087	,408	2,715	,011	,226	4,418
الردم" مؤسسة في المتابعة التقييم طريقة فعالة "النفائيات التقني	-,105	,100	-,178	-1,049	,303	,177	5,641
التي الكفاءات تقييم طريقة ان تعتقد "النفائيات التقني الردم" مؤسسة تستخدمها	,102	,070	,185	1,455	,156	,316	3,161
العامل مهارات و دقيق بشكل تعكس في الكفاءات تقييم نتائج من الاستفادة يتم التقني الردم" مؤسسة داخل الكفاءات تسيير	,130	,092	,194	1,419	,166	,274	3,655
"النفائيات							

a. Variable dépendante : العاملين\_أداء\_تحسين

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,801 <sup>a</sup>	,642	,635	,27144

a. Prédicteurs : (Constante), الكفاءات\_وتسيير\_إدارة

b. Variable dépendante : العاملين\_أداء\_تحسين

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6,350	1	6,350	86,179	,000 <sup>b</sup>
Résidus	3,537	48	,074		

Total	9,886	49			
-------	-------	----	--	--	--

- a. Variable dépendante : العاملين\_أداء\_تحسين  
 b. Prédicteurs : (Constante), الكفاءات\_وتسيير\_إدارة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	,529	,134		3,965	,000		
الكفاءات_وتسيير_إدارة	,689	,074	,801	9,283	,000	1,000	1,000

- a. Variable dépendante : العاملين\_أداء\_تحسين

