

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان  
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير  
والعلوم التجارية

مدرسة الدكتوراه " إدارة الأفراد و حوكمة الشركات "  
رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

عنوان الرسالة:

وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة

دراسة حالة

مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان -

وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة - نطال تلمسان -

تحت إشراف أ.د:

ببندى عبد الله عبد السلام

إعداد الطالب:

بهملي عبد القادر

أعضاء اللجنة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. شليل عبد اللطيف
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	ببندى عبد الله عبد السلام
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. مولاي خشير رشيد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. مناقري نور الدين

السنة الجامعية: 2010-2011

## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين, إلى  
إخوتي, إلى كل الأصدقاء, إلى كل طلبة مدرسة الدكتوراه  
إدارة الأفراد و حوكمة الشركات, عمال مكتبة العلوم  
الاقتصادية بتلمسان, بدون أن أنسى إطارات شركة سونلغاز  
و شركة نفضال على صبرهم معنا أثناء قيامنا بالدراسة  
الميدانية.  
- تلمسان -

# تشكرات

بكثير من الامتنان أتقدم بشكري الخالص إلى أستاذي المشرف  
"بندي عبد الله عبد السلام" على إشرافه على هذا العمل

المتواضع

كما لا يفوتني أن أشكر أساتذتي : الأستاذ "شليل عبد  
اللطيف" والأستاذ "مناقري نور الدين" والأستاذ "مولاي  
خثير رشيد" على قبولهم مناقشة هذا العمل.

- تلمسان -

# المحتويات

مقدمة عامة

## الفصل الأول: نظريات التسيير والاقتصاد للكفاءة

مقدمة

### المبحث الأول: نظريات التسيير

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية (1900)

الفرع الأول : F.TAYLOR ف. تيلور (1856-1915) والتنظيم العلمي للعمل (OST)

الفرع الثاني : ليليان وفرانك جيل برث Frank Gilberth (1972, 1978), & Lillian (1868, 1924)

الفرع الثالث : هانري فايول H.FAYOL (1841/1925)

الفرع الرابع : ماكس وبير Max WEBER (1864-1920)

المطلب الثاني: المدرسة الكلاسيكية الجديدة

المطلب الثالث: المدرسة الحديثة (1950)

الفرع الأول : نظرية الأنظمة

الفرع الثاني : نظام التصرف

الفرع الثالث : نظرية الوسط

الفرع الرابع : نظرية التدخل في المؤسسة وتسيير الكفاءات

الفرع الخامس : نظرية المنظمة المؤهلة

الفرع السادس نظرية المنظمة المتعلمة

### المبحث الثاني: النظريات الاقتصادية للكفاءة في المؤسسة

المطلب الأول : نظرية تكاليف المعاملة ل Olivier Williamson

الفرع الأول : العمل الرئيسي ل Coase:

الفرع الثاني : الاختيار ما بين السوق و التسلسل:

الفرع الثالث : الاختيار الإنتاج - الذاتي، الشراء، ونظرية تكاليف المعاملة:

المطلب الثاني : نظرية الوكالة أو العلاقة مع المساهمين

الفرع الأول : العلاقة: رئيس - عميل

الفرع الثاني : حوكمة المؤسسة و العلاقة مع المساهمين

المطلب الثالث : النظرية التطورية للمؤسسة

الفرع الأول النظرية التطورية (الشركة التجارية)

الفرع الثاني رؤية للشركة القائمة على الكفاءات

المطلب الرابع : آلية الكفاءات ضمن السلوكيات الخلافة

الفرع الأول آليات تجميع المعارف والكفاءات

الفرع الثاني: قاعدة الكفاءات الخاصة بالشركة

المطلب الخامس : التفاعلات ما بين الكفاءات والإبداع

خاتمة

## الفصل الثاني: الكفاءة في المؤسسة

مقدمة:

المبحث الأول: الكفاءات في المؤسسة

المطلب الأول: التعريفات المختلفة للكفاءة

المطلب الثاني: مفهوم الكفاءة

الفرع الأول : تعاريف معجمية

الفرع الثاني : تعاريف اصطلاحية

الفرع الثالث : أصل مصطلح الكفاءة.

المطلب الثالث : بعض المقاربات المهمة للتعريف

الفرع الأول : المقاربة التسييرية للكفاءات (approche gestionnaire)

الفرع الثاني : المقاربة العملية للكفاءات (approche Opérationnelle).

الفرع الثالث : المقاربة الإستراتيجية للكفاءات (approche stratégique).

الفرع الرابع : بعض المقاربات المهمة للتعريف

المطلب الرابع : الكفاءة و تسير الموارد البشرية

الفرع الأول : الكفاءة حسب G. LE BOTERF

الفرع الثاني : الكفاءة حسب P.ZARIFIAN

الفرع الثالث : الفرق بين الكفاءة ومفاهيمها

الفرع الرابع : الكفاءات الإدراكية ( المفاهيمية)

## المبحث الثاني: التأويلات المختلفة للكفاءة

المطلب الأول: تعريفات الكفاءة في مجالات متعددة

الفرع الأول: الكفاءة في علم النفس

الفرع الثاني: الكفاءة في علوم التكوين

الفرع الثالث: الكفاءة في علم العمل (ergonomie)

## المبحث الثالث: أبعاد ونماذج الكفاءة

المطلب الأول: أبعاد الكفاءة

الفرع الأول: المعارف Les Savoir

الفرع الثاني: المهارات (معرفة التطبيق) Les Savoir-faire

الفرع الثالث: حسن التصرف

المطلب الثاني: نماذج الكفاءات

الفرع الأول: الكفاءات الفردية: **Compétences Individuelles**

الفرع الثاني: الكفاءات الجماعية: **Compétences Collectives**

مكونات الكفاءة الجماعية

أنواع الفرق المختلفة والمثليات المختلفة للكفاءات:

الفرع الثالث: كفاءات المؤسسة

الفرع الرابع: الترابط بين الأنواع الثلاثة للكفاءة

المبحث الرابع: تسيير عن طريق الكفاءات (مسعى الكفاءة)

المطلب الأول: ماذا نعني بمسعى الكفاءة؟

الفرع الأول: تعريف

الفرع الثاني: حركية المؤسسة ضمن مسعى الكفاءة

الفرع الثالث: تنفيذ مسعى الكفاءة

المطلب الثاني: رهانات التسيير عن طريق الكفاءات

الفرع الأول: رهانات الموجهين

الفرع الثالث: رهانات التأطير الجوارية

الفرع الرابع: رهانات الإجراء

الفرع الخامس: رهانات ممثلي الأجواء

## الفصل الثالث: طرق تقييم الكفاءات في المؤسسة

مقدمة

المبحث الأول: عموميات حول التقييم في الموارد البشرية

المطلب الأول: تطور وأنواع التقييم

الفرع الأول: التقييم خلال تطور النظريات التسييرية

الفرع الثاني: مختلف أنواع التقييم

المطلب الثاني: أخطاء, شروط (متطلبات) التقييم

الفرع الأول: أخطاء التقييم

الفرع الثاني: متطلبات التقييم

المبحث الثاني: مقابلة التقييم

المطلب الأول: تقديم الطريقة

الفرع الأول: ما هي مقابلة التقييم

الفرع الثاني: شروط نجاح مقابلة التقييم

المطلب الثاني: سير مقابلة التقييم

الفرع الأول: المقدمة و النتائج السنوية (introduction et bilan annuel)

الفرع الثاني: تقييم المساعد و صيغة الحكم

الفرع الثالث: تحسين نقاط الضعف و استحضار المستقبل

الفرع الرابع: تحديد و تثبيت الأهداف الجديدة و ترسيم المقابلة

المبحث الثالث: مركز التقييم

المطلب الأول: تقديم الطريقة

الفرع الأول: ماذا تقصد بمركز التقييم أو ما هو مركز التقييم؟

الفرع الثاني: شروط نجاح مركز التقييم

المطلب الثاني: تصور فكرة مركز التقييم

الفرع الأول: تعريف الكفاءات المقيّمة عند المترشحين

الفرع الثاني: اختيار التمارين

الفرع الثالث: صحة وحدود مراكز التقييم

## المبحث الرابع: طريقة حلقة الرجوع العكسي 360 °

المطلب الأول: تقديم الطريقة

الفرع الأول: ماذا نقصد بحلقة الرجوع العكسي 360 °

الفرع الثاني: تصنيفات استخدام حلقة الرجوع العكسي 360 °

المطلب الثاني: تصور طريقة تقييم بحلقة الرجوع العكسي 360 °

الفرع الأول: مراحل عملها

الفرع الثاني: آثار حلقة الرجوع العكسي 360 °

الفرع الثالث: المقارنة بين الطرق الثلاثة

الخاتمة

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (حالي شركة سونلغاز و شركة نפטال)

مقدمة

المبحث الأول: منهجية البحث

المطلب الأول: منهج الدراسة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

المبحث الثاني: دراسة حالة شركة سونلغاز (SONELGAZ)

المطلب الأول: مرحلة البحث و اختيار العينة المستهدفة

الفرع الأول: مرحلة البحث

الفرع الثاني: اختيار العينة المستهدفة

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة SONELGAZ " المديرية الجهوية بتلمسان "

الفرع الأول: عرض تاريخي لمؤسسة SONELGAZ

الفرع الثاني: المديرية الجهوية ب "تلمسان"

الفرع الثالث : تحليل وثائق العمل

المطلب الثالث: تحليل الأجوبة المحصل عليها بواسطة الاستبيان

## المبحث الثالث: دراسة حالة شركة -نפטال تلمسان- NAFTAL

المطلب الأول: تحديد العينة و كيفية اختيارها

المطلب الثاني: التعريف بميدان الدراسة

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة الأم

الفرع الثاني: التعريف بميدان الدراسة

الفرع الثالث : أهمية ميدان الدراسة و مدى ملائمته للبحث

المطلب الثالث: عرض و تحليل نظام التقييم المطبق في المؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول : نظام التقييم - التنقيط المتعلق بتقييم الكفاءات

الفرع الثاني: تحليل النتائج المحصل عليها بواسطة الاستبيان

الخاتمة

الخاتمة

قائمة المراجع

فهرس

فهرس الجداول

الفهرس الأشكال

الملاحق

المقدمة العلمية

## المقدمة العامة :

شهد العالم و لا يزال يشهد تحولات وتطورات كبيرة و في جميع المجالات ، خاصة الجانب الاقتصادي منها، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها و اشتداد المنافسة بينها، إلى العولمة ، إلى نقل التكنولوجيا...، كلها عوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات، ولعل المدخل الاستراتيجي الأكثر أمنا من بين هذه المداخل هو الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة ، حيث أنه من أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة ، هو ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة، نظرا لأهميتها الفائقة و قدرتها على المساهمة إيجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث انتقل دور إدارة هذه الموارد من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار و تعيين و تدريب و تحفيز إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري و الاستثمار فيه ، والبعد الأخلاقي للتعامل مع العاملين ، الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضع الأداء ، و توحيد مصالح و توجهات الإدارة و العاملين إضافة إلى تنمية و تطوير هذه الطاقات، و هذا كله من أجل مساعدة العاملين في المؤسسة على مواجهة التحديات التي تفرزها التطورات التكنولوجية، و كل ما يستجد في بيئة العمل ، زيادة على تكييفهم مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة ، و الحفاظ على القدرات التنافسية.

و حتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة عامة ، و على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها ، و ذلك من خلال تحفيزهم، تدريبهم و ترقيةهم و تطوير مسارهم الوظيفي ، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم و مدى توافقهم مع الوظائف الحالية ، و هذا كله يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم كفاءات العاملين ، و التي تعتبر جزءا من عملية أشمل للتنمية المتكاملة و المستمرة للعنصر البشري في المؤسسة ، و يقصد بها قياس كفاءة العاملين و تحليل مستويات أداءهم ، و يمكن النظر إليها كنظام متكامل يعمل على قياس و إصدار الأحكام و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف.

إذن فعملية تقييم و قياس كفاءات العاملين هي المرحلة السابقة لكل برنامج من برامج تنمية و تطوير الموارد البشرية سواء تعلق الأمر ببرامج التدريب أو برامج تنمية المسار الوظيفي و الترقيات أو برامج الحوافز و الأجر، إضافة إلى أنه يعزز الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

و بناء على ما سبق فان بقاء المؤسسات في عصرنا الحالي مرهون باعتماد المؤسسة على الإدارة الإستراتيجية لكل وظائفها خاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية ، من خلال التحديد الواضح لمهامها و مسؤولياتها، و السعي إلى تحسين و تطوير أداء القوى البشرية فيها، و من ثم الأداء العام للمؤسسة.

و المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات على المستوى العالمي ليست بمنى عن كل هذه التحولات، حيث شهدت موجة من التغييرات الهيكلية و التنظيمية فرضتها عليها التحولات الاقتصادية العالمية عامة ، و التحولات التي عرفتها الجزائر على وجه الخصوص ، خاصة بعد تبني الجزائر لاقتصاد السوق، و انضمامها الوشيك إلى منظمة التجارة العالمية ، مما جعلها تحاول إحداث القطيعة مع أنظمة التسيير السابقة، و محاولة تبني سياسات خاصة بالتنظيم عامة، و تنظيم و تنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص، ولعل من بين هذه السياسات أنظمة لقياس و تقييم أداء العاملين.

### الإشكالية

بناء على ما تقدم يتم طرح الإشكالية التالية:

**ما هو واقع نظام تقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وما مدى فعاليته ؟**

و عليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية:

1. ما هي أهم النظريات التي تحدثت عن مصطلح الكفاءات. ؟
2. ما هي الكفاءة ؟ و ما هي أنواعها و خصائصها. ؟
3. ما هي أهم الطرق المستعملة في عملية تقييم الكفاءات. ؟
4. ما هي مكونات نظام تقييم الكفاءات ؟
5. ما هي مكانة نظام التقييم المطبق في المؤسسة ؟ و هل تعي المؤسسة بضرورة وجود نظام لتقييم الكفاءات، يتسم بالموضوعية و الدقة ، و يحقق أهدافها و أهداف أفرادها على حد سواء. ؟
6. ما هي علاقة نتائج تقييم الكفاءات بالقرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية (مثل قرارات الترقية ، قرارات النقل ، قرارات تنمية المسار الوظيفي للعاملين ،القرارات المتعلقة بالرواتب و الحوافز .... ؟
7. هل يشكو نظام التقييم الحالي من مشاكل وصعوبات تحول دون فعاليته ؟

### أسباب اختيار الموضوع

وقع الاختيار على هذا الموضوع نظرا لأهميته للاقتصاد الوطني بصفة عامة ، و المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة ، كون أن كفاءة أداء أي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها مرهون بكفاءة أداء مواردها البشرية ، و نظام تقييم الكفاءات هو الوسيلة الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من التعرف على أداء عاملاتها و مكافئتها و الضعف فيه ، و اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تصحيحه و تطويره ، من أجل الوصول إلى النتائج المرغوب تحقيقها، و المؤسسة الجزائرية اليوم أكثر من أي يوم مضى بحاجة ماسة إلى تطبيق مثل هذه الأنظمة من أجل النهوض بأداء عاملاتها و من ثم أداءها.

### أهداف البحث

تتمثل أهداف هذا البحث في ما يلي:

1. تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية نظرا لقلتها و نقص الاهتمام بها.
2. تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط القوة و الضعف فيه و فهم مكوناته.
3. الخروج بنتائج و اقتراحات حول نظام تقييم الكفاءات، و كيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين.
4. إبراز أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين، نظرا لتخوفهم منه واعتقادهم في أغلب الحالات أن هذا النظام ما هو إلا لتصييد أخطائهم و إنزال العقوبات بهم.
5. التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الكفاءات، و محاولة إسقاط تطبيقها على المؤسسات الجزائرية.

### الفرضيات

إنطلاقا من الإشكالية المطروحة و أهداف البحث تم بناء الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية

إن نظام تقييم كفاءات العاملين الفعال و السليم هو ذلك النظام القادر على الوصول إلى تقدير حقيقي و عادل لمستوى كفاءات العامل، تتسم نتائجها بالموضوعية و الدقة، و تساعد في اتخاذ مجموعة من القرارات السليمة المتعلقة بتسيير شؤون العاملين المختلفة.

#### الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى : نظام تقييم الكفاءات لا بد أن يحظى بالمتابعة والاهتمام الكافيين ، حتى يؤدي دوره على أكمل وجه ، و يحقق الأهداف المرجوة منه.

الفرضية الفرعية الثانية : نتائج تقييم الكفاءات تعتبر مرجعا لاتخاذ مجموعة من القرارات السليمة والموضوعية، و المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ، كالترقية ، الحوافز ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، الفصل، تنمية المسار الوظيفي..

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك العديد من الصعوبات و المشاكل التي تحول دون وصول نظام التقييم إلى أهدافه، و بالتالي تحول دون فعاليته.

### المنهج المستخدم:

إن الهدف من هذه الدراسة هو تحليل مكونات نظام تقييم كفاءات العاملين في المؤسسة ، و دراسة فعالية هذا الأخير، بغية التعرف على نقاط القوة و الضعف في هذا النظام ، و من أجل الوصول إلى هذا اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية و الدراسة الميدانية. إن عملية تنظيم البحث ، استدعت تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول إلى جانب المقدمة العامة ، يتناول الفصلان الأول و الثاني و الثالث الدراسة النظرية ، أما الفصل الرابع فيستعرض الدراسة الميدانية ، ففي الجانب النظري تم التطرق في الفصل الأول إلى أهم النظريات التي تطرقت إلى مصطلح الكفاءة، أما الفصل الثاني فتطرق إلى أساسيات الكفاءة، من بين هذه الأساسيات مفهوم الكفاءة أبعادها، أنواعها، أما الفصل الثالث فتناول بالدراسة عناصر نظام التقييم ، خطوات هذا النظام ، و في الأخير شروط فعالية هذا النظام. أما الفصل الرابع فقد تناول بالدراسة منهجية البحث و ما تشتمل عليه من منهج الدراسة ، أدوات جمع المعلومات الميدانية ، إضافة إلى العينة و كيفية تحديدها ، كما تطرق هذا الفصل إلى تقديم ميدان الدراسة، و المتمثل في مؤسسة توزيع المواد البترولية المتعددة - نפטال - تلمسان، و مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية - تلمسان- و ذلك بالتعرض إلى لمحة تاريخية، جغرافية، و ديموغرافية عن المؤسستين، كما شملت الدراسة الميدانية لهذا البحث استعراض نظام تقييم السائد في المؤسستين ، و تحليل أسئلة الاستمارة ، ليتم في الأخير الخروج بنتائج تؤكد أو تنفي الفرضيات ، و ليختتم هذا الفصل بمجموعة من الاقتراحات و خلاصة لهذا البحث.

### أدوات البحث

بغرض إتمام عملية البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات اللازمة ، و المناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث ، حيث تم الاستعانة بالاستمارة و هي أحد تقنيات الاستقصاء و جمع المعلومات فيما يتعلق بجانب الموارد البشرية ، إضافة إلى كل من المقابلة و الملاحظة ، أما مصدر المعلومات و البيانات ، فهو وثائق و سجلات المؤسسة محل الدراسة ، خاصة تلك التي تتعلق بالموضوع الذي نحن بصدد دراسته ، أما عرض هذه البيانات و المعلومات و تحليلها و تلخيصها فقد تم عن طريق استخدام الطرق الإحصائية ، هذا عن الدراسة الميدانية ، أما الدراسة النظرية فقد اعتمادنا فيها على مجموعة من المراجع و المصادر المتعلقة بموضوع بحثنا.

# الفصل الأول

نظريات التسيير و الاقتصاد للكفاءة

## مقدمة:

من النادر أن نحدد ميلاد تيار فكري بصفة عامة، خلال سنوات السبعينات في الظروف الاقتصادية الأمريكية وبعدها في أوروبا ظهرت فكرة الكفاءة.

خلال السنوات الأولى للثورة الصناعية، كانت الكفاءة محركا حقيقيا للنضال من أجل الفائدة الجماعية والمناجنت العلمي ومبادئ الإنتاج الإجمالي والاختصاص المهني، يحددون نجاح المنظمات خاصة والاقتصاد عامة.

إن هيئة الأسواق العالمية تغيرت كثيرا بعد تطور الأسواق الجديدة في اليابان وفي غرب و شرق آسيا وفي إفريقيا وفي الهند. لقد كانت المنظمات الأمريكية والأوروبية منظمة تنظيما جيدا وكانت تواجه منافسة حادة، فحاولت إيجاد طرق أخرى لضبط وتقوية فائدتها التنافسية وهذه الطرق مرتبطة بأهمية تنظيم الإنسان، فالمنظمات تبحث عن طرف أكثر مرونة وتهتم كثيرا بكفاءات الأفراد وأفواج العمل. و من هذا المنظور سوف نتفحص ما جاءت به المدارس الثلاثة للتسيير: الكلاسيكية، الكلاسيكية الجديدة، الحديثة في مبحث أول، أما في المبحث الثاني فخصصناه للنظريات الاقتصادية الجديدة.

## المبحث الأول: نظريات التسيير

الهدف الأول لهذا الفصل هو الكشف عن تاريخ مولد فكر التسيير والتطورات التي طرأت عليه منذ أواخر القرن 19.

في الحقيقة مرّ هذا الفكر بثلاثة مراحل أساسية:

## 1- مرحلة المدرسة الكلاسيكية (1900):

وتتضمن الأعمال التمهيدية العلمية والإدارية التي ظهرت بكتب **H.FAYOL**, **F.TAYLOR**, **Max Weber** "كفريدريك تيلور"، "هانري فايول"، "ماكس ويبير"، هذه المدرسة قدمت عدة دلائل في عقلنة و إنجاز كل نشاط.

## 2- مرحلة المدرسة الكلاسيكية الجديدة (1955) :

أفكار هذه المدرسة مبنية على العلاقات الإنسانية التي استنبطت من أعمال " إلتون مايو " **Elton MAYO**. الهدف الأول لهذه المدرسة هو تشجيع فكرة أهمية الفرد على مستوى المنظمة وتلبية رغباته.

## 3- مرحلة المدرسة الحديثة (1970):

التي تؤثر اليوم على اختيار الطرق الحديثة للتسيير. ويمكن ذكر نظرية النظم، وعلوم التصرف، ونظرية الوسط، والطرق الكمية. ونظرية التدخل في المؤسسة و تسيير الكفاءات و أخيرا نظرية المنظمة المؤهلة. حسب هذه المدرسة الجديدة، يجب على المسير الحديث أن يكون مرّنا حتى يمكن له المواجهة و بسرعة مختلف الحالات التي تتقدم أمامه.

سوف ندرس بالتفصيل كل واحدة من هذه المدارس الثلاثة:

## المطلب الأول:المدرسة الكلاسيكية (1900)

منذ بداية الثورة الصناعية وحتى نهاية القرن العشرين اهتم مسيرو المؤسسات بتوسيع معاملهم من خلال تراكم رؤوس الأموال. وكان هدفهم الأساسي هو اكتساب مؤسسة ضخمة لمواجهة منافسهم.

في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر، ظهر توجه جديد، حيث أصبح مسيرو المؤسسات يفكرون في التراكم وكذلك في الاستعمال الأحسن لموارد المؤسسة.

في هذه الفترة ظهرت المدرسة الكلاسيكية للتسيير ( معرفة، تحت اسم النظرية العلمية والإدارية).

حاولت هذه المدرسة الإجابة على إشكالية الاستعمال الأحسن لموارد المؤسسة.

النظريات الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في النظرية العلمية لـ (**F.TAYLOR**) الأمريكي والإدارية

للفرنسي هنري فايول **H.FAYOL**.

فمع **F.TAYLOR** النظرية العلمية ارتكزت بالأخص على ارتفاع مرودية العمل والعامل، بينما

**H.FAYOL** مفكر النظرية الإدارية اهتم بكل ما يتعلق بالإدارة بصفة عامة.

## الفرع الأول : F.TAYLOR ف. تيلور (1856-1915) والتنظيم العلمي للعمل (OST) <sup>1</sup>:

**TAYLOR** مؤسس حركة المدرسة الكلاسيكية أثر بصفة قوية في عهده حتى سمي هذا التيار "بالتايلورية". حيث أراد **Taylor** تنمية مردود المؤسسة، حيث قاده أعماله إلى الاهتمام بالعامل الإنساني. حسبته يوجد في المؤسسة "سوء فهم" يمكننا كشفه والتخلص منه بفضل تنظيم عمل مبني على "القياس العلمي"، ويمكننا عرض سير النظرية التايلورية كالآتي:

✓ من جهة: قياس الوقت مبني على التوقيت الذي يسمح بتحديد كمية العمل العادلة التي يمكننا طلبها من كل عامل. لهذا الغرض طور **ف. تيلور** نظام الأجرة بالقطعة التي تهدف إلى تحفيز العامل.

✓ من جهة أخرى: أصبح **ف. تيلور** مجر على البحث بصفة علمية عن أفضل طريقة عمل تدرس إلى كل العمال، لذلك إهتم بدراسة الحركات التي يقوم بها المنفذ وبالبحث على عقلنة منصب عمله.

✓ أخيرا: فصل **ف. تيلور** بين تنفيذ وتحضير العمل، حيث سلم مهمة تحضير العمل إلى الإطارات، حيث يصبح للعامل دور منفذ بسيط.

وضح **ف. تيلور** في أهم كتابه الذي ظهر في 1911، والمعنون بـ "مبادئ الإدارة العلمية"، المبادئ الخمس التالية لتنظيم العمل:

- قبل كل شيء يجب أن تكون النشاطات مقسمة إلى عناصر مكوّنة.
  - ثم يجب أن يكون كل عنصر محلّ قصد البحث عن أحسن طريقة لاستغلاله.
  - ثم على عناصر كل نشاط أن تكون مندمجة، و لهذا يجب تثبيت معايير المردود.
  - من جهة أخرى، يجب أن يختار العامل بصفة علمية.
  - أخيرا أن تكون أجرة العامل متناسبة مع المردود.
- في الحقيقة، أسست عقلنة التنظيم العلمي للعمل والمؤسسات على معلومات غير كافية بالنسبة إلى الميزة الحقيقية لطبيعة الإنسان. حيث أن هذه العقلنة أهملت الطموح العميق للإنسان وخاصة حاجته إلى الكرامة. أخيرا لم يؤدي التنظيم العلمي إلا لسوء التفاهم والإزعاج الاجتماعي.
- هذه النظرية حاولت مراقبة رد الفعل غير المعقول والتلقائي للعامل بهيكل خاص لحاجاته، خاصة بمحاولة جعله مجرد عامل منفذ، محفز إلا بمقاييس مادية (الأجر).

1- CHANTAL Bussenault, Martine pretet, « économie et gestion de l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, vuibert, 1998, 25.-p.24

## قصور ومحدودية التaylorية<sup>2</sup>:

من خلال الريتم الشديد، قامت التaylorية بتوسيع الاستغلال البشع للعمال، حيث قامت التaylorية بوضع "وتيرة عمل شديدة" مما أدى إلى توسيع دائرة الاستغلال البشع للعمال عن طريق الريتم المفروض من خلال المهام المنجزة والمكررة حيث أن:

- عمل الأفراد البسطاء مسطر حسب نموذج آلي ومختصر.
- في التaylorية، الفرد البسيط في العمل يعتبر أول آلية فهو معزول ويوجد خارج المجموعة وكذلك الأجر لا يتناسب مع تغيرات الأفراد.
- اهتمت التaylorية بجزء من المؤسسة حيث اهتمت بعلم العمل والخاصة بالنشاطات الفيزيائية للعامل فقط، وأهملت تحليل طرق أخذ القرار الخاصة بالمسيرين أو نشاطات الفاعلين الآخرين.
- نتائج عديدة ( نزاعات اجتماعية، عدم التغييرات، تفسيرات)، حالت دون تطبيق فرضيات

## .F.Taylor

• في الختام، إن أعمال **F.Taylor** لقت انتقادات شديدة من جراء الخصائص الميكانيكية المقاربة على حساب تحليل معمق عقلائي ومعياري.

**الفرع الثاني : ليليان وفرانك جيل برث Frank Gilberth (1972, 1978), & Lillian (1868, 1924)**

ساهم الزوجان ليليان وفرانك جيل برث في المقاربة العلمية للتسيير. حيث أن هدفهما كان يتمثل في إيجاد أحسن وسيلة لتنفيذ العمل وخاصة بأقل مجهود. حيث أن دراسة الوقت والحركة أصبحت عملهما الأساسي.

حسبهما، توجد علاقة ضيقة بين الحركة و التعب. حيث كلما ألغيت حركة للقيام بعمل محدد، كلما انخفض التعب عند الموظف مما يسمح له بالقيام بتحسين النتائج.

أهم مساهمات "جيلبراث و ليليان" في المقاربة العلمية كالتالي:

- تحديد أحسن طريقة للقيام بالعمل.
- اختيار أحسن العمال للقيام بالعمل.
- منح العمال كل الوسائل اللازمة للقيام بعملهم في أسرع وقت.
- اللجوء إلى نظام الأجرة المتساوي على أساس العمل بالقطعة.
- الفصل بين وظيفة التخطيط (الإطار) وتنفيذ العمل نفسه (العامل).

<sup>2</sup> - ALBERIE hounounou « 100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion des entreprises », ed.Breal paris 2006, p 09.

## الفرع الثالث : هانري فايول H.FAYOL (1841/1925):3

يعتبر الفرنسي هانري فايول أهم مؤسس للمقاربة الإدارية. ويرجع له الفضل في تحديد أنواع الوظائف الأساسية للتسيير، التي يلخصها في خمس وظائف:

- **التنبؤ:** يعني بحث المستقبل وإنجاز مخطط عمل.
  - **التنظيم:** يعني تكوين الهيكل المادي والاجتماعي للمؤسسة.
  - **القيادة:** يعني إعطاء الأوامر للمرؤوسين.
  - **التنسيق:** يعني ربط وتوفيق كل النشاطات نحو هدف معين.
  - **المراقبة:** يعني السهر على أن يتم كل شيء طبقا للقواعد والأوامر.
- في كتابه المعنون ب "الإدارة الصناعية والعامة" الذي ظهر في 1916، أنشأ H.FAYOL العقيدة الحقيقية للإدارة التي تشكل القاعدة الأساسية للتسيير الحديث.

- في هذا الكتاب يعرض هنري فايول المبادئ الأربعة عشر للتسيير التالية<sup>4</sup>:
- **تقسيم العمل:** هذا المبدأ يبين أهمية تخصص الوظائف ولا مركزية السلطة.
  - **السلطة والمسؤولية:** هذا المبدأ يعترف بحق القيادة للرئيس ومقابل ذلك الواجب عليه تقديم النتائج.
  - **التأديب:** احترام القوانين المتعلقة بالطاعة، الانضباط والعمل.
  - **وحدة القيادة:** هذا المبدأ يقول أن من واجب كل مرؤوس الخضوع لرئيس واحد فقط.
  - **وحدة المديرية:** حسب هذا المبدأ، يجب أن تتجه كل نشاطات الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
  - **تبعية المصلحة الخاصة إلى المصلحة العامة:** يجب أن تكون مصلحة الموظف تابعة إلى مصلحة المنظمة.
  - **الأجر:** يجب أن يرتبط أجر الموظفين بالخدمات المقدمة.
  - **المركزية:** سلطة أخذ القرار تسلم إلى الإطارات العليا والإطارات الوسيطة.
  - **السلم التسلسلي:** حسب هذا المبدأ يجب أن تتبع الاتصالات، السلم التسلسلي.
  - **النظام:** من الواجب إعطاء كل موظف دورا محددًا.
  - **الإنصاف:** كنتيجة للتنسيق بين العامل والعدالة.
  - **استقرار العمال:** يجب أن تؤمن شروط لتحقيق نسبة ضعيفة لدوران الموظفين .
  - **المبادرة :** يتمتع الإطار بحرية كافية لإنجاز وتحقيق عمله.
  - **الوحدة بين الأشخاص:** التي تؤمن شروط علاقات حسنة على مستوى المؤسسة.

Sandra drarriere, Isabelle huault. « Les gondes Auteurs en management», EMS, 2002, p.13. -<sup>3</sup>

<sup>4</sup> - D'après Albéric Hounounou, op.cit. Page 12.

فايول والتسيير الإداري:

الجدول رقم 01: H.Fayol يجلل ويرتب نشاطات المؤسسة ضمن ستة أفواج من الوظائف:

الوظائف	النشاطات
التقنية	الإنتاج، التحويل
التجارية	البيع والشراء
المالية	البحث وتسيير رؤوس الأموال
الأمنية	ضمان حماية الأفراد والممتلكات
المحاسبية	رقم الجرد، وضع البيان، حساب التكاليف.....
الإدارية	التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، المراقبة

الفرع الرابع : ماكس وبير Max WEBER (1864-1920):5

اقترح ماكس وبير، عالم اجتماعي ألماني، المفهوم الأساسي للهيكل البيروقراطي. حيث كان ينظر إلى المنظمة بصفة بيانية ومن وجهة نظر علمية.

حسب وبير، إن أهم مميزات هذا الهيكل البيروقراطي هي:

- يجب توزيع المسؤوليات بكل وضوح ويجب أن تكون الحقوق المتعلقة بالمنصب محددة أحسن تحديد.
- يجب أن تكون علاقات السلطة على مستوى المنظمة غير شخصية.
- يجب أن تعتمد المسؤولية التسلسلية على تنسيق الوظائف.
- يجب أن تسطر النشاطات في المنظمة حسب قواعد محددة وواضحة.
- يجب أن يتم اختيار الموظفين لشغل منصب بصفة غير شخصية.
- يجب أن تؤخذ القرارات بصفة عقلانية.
- يجب أن يستعمل مخطط الحياة المهنية للموظفين كوسيلة لمنح الترقيات مع الأخذ بعين الاعتبار الاستحقاق والاقدمية للعامل.

في التعبير الحديث، كلمة بيروقراطية تعني ثلاثة أشياء:

- أولاً: تقسيم العمل، ثم: تدرج تسلسلي محدد، أخيراً: تخطيط للمناصب المشغولة بأشخاص مؤهلين.
- لقد أشار WEBER أيضاً أنه لو وجدت إجراءات دقيقة، لما كان هناك أقل تحيز وعدم كفاءة. لكن اليوم يشرك البعض فكرة البيروقراطية: بعدم الكفاءة، البطيء وتراكم الأوراق.

<sup>5</sup> - SCHEIDT.C « les grandes Auteurs en organisation », Dunod, 1944, p.25.

أهم محاسن المقاربة الإدارية أنها سمحت بتطوير مبادئ التسيير ووصف أهم وظائف التسيير.

خلاصة ما جاء به النظرية الكلاسيكية:

الجدول رقم 02: النظرية الكلاسيكية تركز على بعض الأسس نلخصها ضمن الجدول التالي:

المبادئ	الفرضيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المراقبة ضرورية</li> <li>• التنسيق يفرض من الأعلى</li> <li>• تفويض السلطة من الأعلى إلى الأسفل</li> <li>• نظام عادل للأجر.</li> <li>• تعاريف دقيقة وموضوعية للمهام</li> <li>• تقييم العمل</li> <li>• التخصص للعمل</li> <li>• من الممكن وضع مبادئ عامة ودائمة:</li> <li>▪ يوجد "one best way" للإنتاج و الذي يفرض على الجميع</li> <li>▪ الربح هو مقياس الأداء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الفرد</li> <li>▪ منطقي وعقلاني</li> <li>▪ كسول طبيعيا وغشاش</li> <li>▪ اقتصادي، محفز إلا بالأجر</li> <li>▪ يبحث عن الأمان وعمل واضح</li> <li>▪ يقوم بتأدية مهامه البسيطة والسهلة</li> <li>• المؤسسة هي نظام</li> <li>▪ مغلقة وثابتة</li> <li>▪ عقلانية</li> <li>▪ آلية</li> <li>• الإنتاجية هي قياس الفعالية</li> </ul>

مهما كانت هذه النقائص إلا أنه من التذكير بأنه تم تطبيق هذه المبادئ لشروط العمل في زمنها.

### المطلب الثاني: المدرسة الكلاسيكية الجديدة

خلال السنوات 1920 و 1930 حصلت تغييرات كثيرة، حيث أدت المكننة المتضاعفة للصناعة إلى توجيه العمال نحو التخصص، مما أدى إلى فقدان إنسانية العامل. حيث ارتفعت نسبة الانتقادات اتجاه التنظيم العلمي للعمل:

أولاً: يؤدي إلى التخصص المفرط ويجعل العمل مملاً.

ثم: في هذا النوع من التنظيم، لم يستشر العامل ولم يعلم بصفة كافية.

أخيراً: علماء النفس ينتقدون المدرسة التيلورية بإرادتها توحيد نمط الإنسان وإهمال الفرق البديني والنفساني للفرد.

في هذه الظروف ظهرت المقاربة " للعلاقات الإنسانية" مع زعيم التيار الاسترالي إلتون مايو

**.E.MAYO (1880-1949)**

تطور هذا الاتجاه خاصة في الثلاثينات، حيث أن هذه الفترة معروفة باهتمامها بالمشاكل الإنسانية في المؤسسة. حيث، أصبح الإنسان يعتبر كشخص له أحاسيس وإرادات. إذا أخذنا بعين الاعتبار حتمية المكننة

وضرورة عقلنة العمل، نسعى إلى تطوير الانسجام بين العمل والعامل الإنساني، في خلق رفاهية نفسية للعامل، حيث أن المساهمة السيكلوجية الصناعية في إنسانية العمل مهمة جدا.

هكذا المؤسسة التي كانت تعتبر من قبل، كخلية اقتصادية بسيطة، أصبحت اليوم تعتبر كمنظمة اجتماعية حيث العلاقات بين الأعضاء ثرية ومتعددة بالنسبة للإنسان، فأصبح اليوم شخصا معقدا ومحيطه الاجتماعي وتجربته في الحياة يجعلانه شخصا فريدا.

أخيرا حسب هذه المقاربة، إن تصرف الإنسان ينتج أكثر من منطق عاطفي بدلا من منطق عقلاي. في الفترة 1927 و 1932 أعطت أبحاث " مايو " بعدا جديدا للتسيير.

هذا الكاتب بين من جهة أن التحفيز بواسطة الأجرة ليس الوسيلة الوحيدة لتحسين إنتاجية العمل ومن جهة أخرى أن العلاقات بين العمال تلعب دورا هاما في ميدان التحفيز، بين أخيرا أن العمال لهم رد فعل أكثر قوة لضغوطات فوج العمل بدلا من تعليمات المسييرين أو حتى التحفيز الاقتصادي. من ثم ينصح " مايو " بإعطاء التغييرات اللازمة لشروط العمل مثل طريقة الأجر، مدة الاستراحة، عدد ساعات العمل في الأسبوع أهمية كبر.

نتائج أبحاثه بينت أن هذه التغييرات تؤدي إلى ارتفاع مهم في الإنتاجية وتحسين "الجو الاجتماعي

للمؤسسة"

الجدول رقم 03: يمثل دراسة مقارنة ما بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية<sup>6</sup>:

مدرسة العلاقات الإنسانية	المدرسة الكلاسيكية	
النقاط المشتركة		
تواجد نموذج مثالي للمنظمة		توحيد المنتوجات
تطوير الإنتاجية و الأداء		الموضوع
نقاط الاختلاف		
إدارة مشاركة ديمقراطية	إدارة متسلسلة استبدادية	نوع الإدارة
غير مركزية	مركزية	اخذ القرار
الأشخاص	الإنتاج، المهام	تركيز قائم على
مارن وغير رسمي	ضيق ورسمي	نوع المراقبة
تشجع رابط اجتماعي، وسيلة للازدهار	عدم التشجيع، نقص الإغراء	سلوك الأفراد مواجهة للعمل
محتوى العمل، الاحتياجات	المال	عوامل التحفيز
إثراء المهام	قوي	التخصص
المجموعة	الفرد	مستوى التحليل
رسمي و غير رسمي	رسمي	طبيعة التنظيم
قيادة غير رسمية	سلطة، عقلانية، شرعية	طبيعة السلطة
دعم	توجيه	دور المدير

المطلب الثالث: المدرسة الحديثة (1950)

منذ الخمسينيات الأخيرة لم تتوقف فكرة التسيير عن التطور. لقد حاول الباحثون أن يجيبوا عن السؤال التالي: هل التسيير علم أم فن؟.

كلمة علم: تعني تطبيق معرفة تتركز على مقارنة علمية، حيث أن تطبيق العلم في ميدان التسيير يتركز على متابعة المراحل التالية:

- تراكم الوقائع والإعلام بصفة موضوعية، ثم تصنيفها.
- انطلاقا من المعلومات المصنفة، يمكن للمسير وضع فرضيات.
- إذا صحت هذه الفرضيات، تستعمل في حالات خاصة.

<sup>6</sup> : MICHEL BARABEL, olivier MEIER « *MANAGEOR* » Dunod 2006, P.35

**كلمة فن:** تعني أن القرار الذي يجب أخذه يعتمد على التجربة وعلى الملاحظات الشخصية للمسير منذ معرفته، هذا ما نسميه بالأهلية. يمكن إذن للتسيير أن يعتبر كفن ما دام المسير يعتمد على تجربته بنفس الأهمية التي يديها لمعلوماته.

### التسيير إذن يصبح في نفس الوقت علم وفن :

بالفعل إذا كانت مبادئ التسيير سهلة للتعلم، يصبح استعمالها صعب للحصول على نتائج مرضية، حيث على المسير أن يطور مهارته، وأن يكون قادرا على التبليغ بصفة فعالة، وقادرا على تحفيز مرؤوسيه. لحل المشاكل تتوجه اليوم المدرسة نحو عدة نظريات من بينها:

- نظرية الأنظمة.
- نظرية التصرف.
- نظرية الوسط.
- نظرية التدخل في المؤسسة و تسيير الكفاءات .
- نظرية المنظمة المؤهلة.

### الفرع الأول : نظرية الأنظمة<sup>7</sup>:

#### 1. مفهوم الأنظمة:

(L.Van BERTALANFFY) عالم فيزيائي وبيولوجي هو مؤسس نظرية الأنظمة. الفكرة الرئيسة لهذه النظرية، هي أنه لفهم السير الجيد لعنصر معقد، يجب إدراكه كنظام متكون من أجزاء مترابطة. مثلا لفهم جيد لسير الجسم الإنساني يجب معرفة كل التفاصيل المكونة (الذراعين، الرئتين، القلب...) والعلاقات الموجودة بين مختلف مكونات هذا الكيان.

هناك نوعان من الأنظمة: النظام المغلق والنظام المفتوح:

- **النظام المغلق:** هو كيان لم يؤثر عليه المحيط الخارجي (السعة).
- **النظام المفتوح:** على العكس هو في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي: مثلا ميزان الحرارة يتأثر بالحالة الجوية.

#### سنة عناصر تبين أهمية النظام كنموذج عمل شامل:

- يجب إثارة الانتباه نحو المجموعة بدلا من الأجزاء وتعتبر هذه الأجزاء ثانوية.
- الاندماج: العلاقات الموجودة بين مختلف عناصر النظام الكلي، هو العنصر الأساسي للسير الكلي.
- قبل تغيير جزء من المجموع، إنه من المهم تقييم تأثير هذا التغيير على الأجزاء الأخرى.
- على كل جزء أن يلعب دوره حتى يسمح للجميع الوصول إلى أهدافه.
- يحدد سير جزء بالمكان الذي يتميز به على مستوى المجموع.

<sup>7</sup> - D'après ALBERIC Hounounou, op.cit P 64

- ينبغي أولاً تقييم الكيان الشامل قبل تحليل كل جزء.

## 2. تطبيق مفهوم النظام للتسيير :

يمكننا القول أن نظام التسيير يحتوي على عدة أجزاء تساهم كلها في تحقيق هدف مشترك. الأجزاء الأساسية لنظام التسيير تتمثل بما يلي :

- المدخلات (inputs): أي الموارد البشرية، الموارد المادية.
- سيرورة التسيير: أي التخطيط، التنظيم، الإدارة والمراقبة.
- المخرجات (outputs): أي النتائج كالمنتجات والخدمات.

لنوضح أن نظام التسيير هو نظام مفتوح، بما أن القرارات المأخوذة من طرف المسييرين متأثرة بالمحيط الخارجي أي المحيط الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، التكنولوجي...

### التحليل النظامي للمؤسسة<sup>8</sup> :

✓ هي طريقة نموذجية لسياق معقد حيث مجموعة من الظواهر المتداخلة، كل متغير مميز بمستوى و نسبة التغير. كذلك التفاعلات المباشرة فيما بينها مدروسة ومشكلة بشكل انفصالي وتدرس على شكل ثنائية.

✓ في المؤسسة، المتغيرات البارزة الواجب أخذها بعين الاعتبار هي:

- التحفيز: غاية المتعامل .
- الأهداف: ترجمة الغايات بهدف النظام.
- المحيط: الوسط الخارجي أين ينمو النظام.
- البنية: وسائل مادية ومنهجية لتحقيق الأهداف في إطار المحيط.
- المدخلات : معطيات، مواد من المحيط خاصة بالبنية.
- المخرجات: معطيات، مواد، تحصيلات.
- المراقبة: جهاز مخصص لمراقبة ملائمة المخرجات مع أهداف النظام مع المحيط.
- التعديل: وسائل مخصصة لضمان تأقلم نظام الأهداف مع المحيط.
- ✓ إذا تغير المحيط، يجب العمل على المدخلات والمخرجات. وإذا تغير المحيط نغير الأهداف وكذلك تغير البنيات.

### الفرع الثاني : نظام التصرف:

الكاتبان المعاصران اللذان ساهما بالكثير في دراسة التصرف هما "ماك قريغور" (Mac GREGOR)

و"رانس لكارت" ( Rensis LIKERT).

<sup>8</sup> - D'après Albéric Hounounou, op.cit. P 65.

حسب نظريات هذين المفكرين أنه من الممكن للمسير، إذا كان يعرف تصرف عماله أن يرفع مردوديتهم. يمكن للمسير معرفة الكفاءات وحوافز العمال، أن ينظم المؤسسة بصفة تسمح بإشباع حاجياتهم ومنح المؤسسة النتائج المنتظرة.

إن الدراسات حول نظام التصرف التي بدأت في 1924، بينت أن كل تغيير في شروط العمل كالضوء، درجة الرطوبة، درجة الحرارة، عدد ساعات العمل، قد يؤدي إلى تغيير في مردودية العمال. الهدف إذن، هو الوصول إلى " أفضل شروط العمل " التي تسمح للعمال بالقيام بأحسن مردود ممكن.

إن نتائج هذه الدراسات بينت بوضوح أن تصرف الإنسان يلعب دورا هاما في ارتفاع نسبة الإنتاج. وحسب هذه المقاربة يجب إعطاء الأهمية لأعضاء المنظمة وليس للمسير نفسه. وحتى يكون المسير فعالا، يجب عليه معرفة حاجيات مرؤوسيه، ولهذا عليه أن يكون في نفس الوقت عالما نفسانيا، اجتماعيا وإنسانيا.

### الفرع الثالث : نظرية الوسط :

إن نظريات مختلف المدارس، الكلاسيكية والجديدة، التي تطرقنا إليها من قبل تحدد كل واحدة من جهتها، كيفية تحفيز العمال وكيفية هيكل المؤسسة لكن كلها تستنتج أن هناك طريقة واحدة هيكل المؤسسة وتحفيز العمال. وحسب هذه النظريات، المعرفة النظرية الخاصة بصيغة التسيير تنتج عن الاتجاه العلمي، حتى لو كان يعتبر تطبيق مبادئ التسيير كفن.

لقد أتت نظرية الوسط باتجاه جديد فيما يخص تطبيق التسيير. هذه النظرية تقترح بالفعل تطبيق التسيير في كل حالة خاصة لتحقيق أهداف المؤسسة بأكثر فعالية وتعطي هذه النظرية أهمية كبرى للحالة الخاصة، وهذا يعني أنه في كل مرة يحل مشكل خاص.

يجب أن يكون المسير يحس بمختلف عوامل الحالة الخاصة، وأن يحدد ما عليه القيام به للوصول إلى الأهداف المسطرة. وحسب هذه النظرية هناك أربعة مبادئ تؤثر على هيكل المنظمة: التسيير، المرؤوسين، العمل والمحيط. يقوم المسير بعمله معتمدا على تجربته، معلوماته الخاصة ومجموعة من العوامل الأخرى. ويملك المرؤوسون ميزات أخرى، البعض منهم مثقفون ولهم تربية حسنة وهم أكفاء، بينما آخرون لا يملكون هذه الميزات ويلعب العمل دورا هاما في الكيفية التي تهيكّل فيها المؤسسة. إن العوامل الأساسية التي تحدد هيكل المنظمة (تعدد المستويات التسلسلية) تتغير حسب العمل الذي ينبغي إنجازها (أي إما إنتاج بنسبة صغيرة، أم إنتاج بالكتلة). وأخيرا هناك أثر حاسم للمحيط، حيث أن بعض دراسات تبين أن المحيط يؤثر على الهيكل التنظيمي وتصرف المسيرين.

الجدول رقم 04: يمثل دراسة مقارنة لمختلف مدارس فكر التسيير<sup>9</sup>:

المدرسة	الفترة	الوضعية حسب baum	طبيعة المشكل المدروس	الغايات	الفوائد/الميزات	السلبيات
المدرسة الكلاسيكية	1890 - 1920	نظام عقلائي وظيفة رسمية نموذج أمثل	نظام الإنتاج، وظائف الإدارة، البيروقراطية	تعظيم، فعالية، إتمام المهام	اقتصاد السلم أداء متزايد إنصاف داخلي	تبعية اللامبالاة، حجز مبادرة ضعيفة، غياب الملائمة الخارجية
مدرسة العلاقات الإنسانية	1930-1960	نظام طبيعي أولوية المجموعة على الفرد نموذج مثالي	أداء جماعي توظيف فرق العمل التحفيز	الإنتاجية الفعلية	ديناميكية المجموعة، الاهتمام بالعامل البشري	تحليل جزئي للحاجيات , تقدير مكثف للحاجيات الاجتماعية , الإحصاء
نظرية القرار	1940	نظام عقلائي (عقلنة محددة)	معالجة المعلومة، أخذ القرار	البحث عن الحلول المرضية و ليست المثالية	مقاربة عن طريق النماذج، تشكيل أنظمة المعلومات	اهتمام غير كاف لمقاومات الممثلين

<sup>9</sup> -MICHEL BARABEL, olivier MEIER, Op Cit, P 79,80.

غياب المعلومات الخاصة بالعمليات الداخلية	رابط الحجم، تقنية، نسبة تلاؤمية	سعي المنظمة إلى إيجاد الأحسن و المناسب للسياق	الرابط، المنظمة المحيط	نظام مفتوح وعقلاني	1990-1955	نظريات الاحتمال البنيوي
مقاربة وصفية أساسا	التركيز على التعقيد وآلية التنظيمات	تفكيك المنظمة إلى أنظمة مصغرة مرتبطة داخليا	الرابط ما بين مختلف الأقسام الداخلية و الخارجية للمنظمة	نظام مفتوح، منظمة ذاتية التنظيم	1980-1960	التحليل النظامي
التركيز على الفرد (مثل استراتيجي محضرة الأجزاء الأخرى للمنظمة)	حرية متصلة بالمثلين، البحث عن مناطق الشك	توضيح الاستراتيجيات الفردية للممثلين، التقليل الأخطار	سلطة، صراع، لا تماثل في المعلومة، سوء التشغيل التنظيمي	النظام الطبيعي، البعد السياسي، تنظيم هيكل اجتماعي	1980-1970	مدرسة التحليل الاستراتيجي للتنظيمات
مسعى أكثر نظامية تجريب محدد	تعددية الأشكال التنظيمية	البحث عن الشروط، الظروف أين تملك المنظمة تكلفة ضئيلة	شروط الخلق والمتابعة للمنظمة، علاقات موكلين	نظام مفتوح وعقلاني، المنظمة كبنية للمعاملة	1990-1970	مقاربة الاقتصاد الصناعي

نظرية خضوع الموارد/ وبيئية علم بيئة الطبقة السكانية	1990-1960	نظام مفتوح وعقلاني، سيط رة المحيط	شروط التعايش و ظهور المنظمات	تفسير تطور المنظمات عن طريق الاختيار الطبيعي	نسبية الدور السائد للمسيرين	محدد زائد، ضعف التحريب
المؤسساتية الجديدة	1980-2000	نظام مفتوح وطبيعي	المنظمة كبناء اجتماعي	البحث عن المشروعية وضعية مكانة الفاعل	الحقل النظامي	محدد زائد
النظريات التطورية الهيكالية التفاعلية	2000-1960	نظام مفتوح وطبيعي	تحليل بعيد عن العقلنة، البحث عن مشروعية المؤسسات	المؤسسات كثيرة سياق، مؤسساتي يفوقهم	تسوية أهمية القوى السوسيولوجية، معادلة مؤسسة	تقليص مكثف لدور المسير والمؤسسة
نظريات الاتفاقات	2000-1980	نظام مفتوح وطبيعي، تجاوز الفرق ما بين الاقتصاد وعلم الاجتماع	تحليل الاتفاقات (إطار مشترك للأفراد ) والتي تسمح لهم بالترباط والتنسيق	شروط إنتاج، التسوية، تحليل صراعات العالم	الوهم بالعودة إلى إيديولوجيات الإدارة الموحدة	تعقيد النظرية، ضعف التحريب

تسجيل المبادئ المستنبطة من حقل آخر، احتياطات الواجب أخذها أثناء المداخلة.	مخاطرة انفصال الموجهين، المخاطر الخاصة بنفسية الأفراد	تجنب العلاجات الباطنية، ضمان التطور السليم للأجراء، عدم تغيير السلوكيات	القلق والخوف المتولدة من المنظمة والعكس صحيح	نظام مفتوح وطبيعي منظمة = نظام اجتماعي لمقاومة القلق	2000-1915	مقاربة تحليلية نفسية
--	--	---	---	--	-----------	-------------------------

#### الفرع الرابع : نظرية التدخل في المؤسسة وتسيير الكفاءات.

بالنسبة للباحثين أمثال **phillipe Zarifian** و **pierre veltz** يتعلق الأمر بتوضيح إستراتيجية

تطوير القدرة البشرية للمنظمات بالإضافة إلى قسم الجهود ما يسميه الإنجلوسكسونيين بـ " **Le Knowledge Management** " فضلا عن ذلك ، يعتبر هؤلاء الباحثين أيضا بأن تطوير نظرية للتدخل في التسيير أمرا في غاية الأهمية، بالإضافة إلى دراسة عناصر الطرق الهادفة إلى تقديم ممارسات جديدة وعمليات لتسيير الطاقم البشري داخل المؤسسات.

#### 1- التدخل بمناجمت الأفراد<sup>10</sup> :

- في علم التسيير، أثبتت أعمال عدة بأنه ليس بإمكاننا التدخل إلا بمقارنة ما حدث فعلا، يعني، بدراسة الممثلين المأثرين، استراتيجياتهم في السلطة، أهدافهم، بالإضافة إلى جملة العمليات التي ينتجونها.
- و مثلما هو معقد التشخيص والتغيير، فإن التدخل في عملية التسيير هو الآخر يقتضي كفاءات متعددة، ذات طابع تقني، سياسي وعقلاني.
- يمكن للمتدخل أن يساهم بصورة عملية في التطوير النظامي للمؤسسة؛ انطلاقا من علاقات العمل التي تتميز بتفاعلات قوية مولدة لتحولات، (موارد لتطوير القدرة العمالية). بالإمكان أيضا التصادم مع معارضات أو حتى أساطير نظامية . كالأسطورة التابيلورية مصدر المقاومة تجاه التغييرات .
- يقتضي التدخل في عمليات التسيير كفاءات خبير في التسيير. ولكن حتى و بالخصوص مسهل ووسيط. فضلا عن ذلك ينبغي معرفة بأن أبسط طلب للقوى ينتج مند البداية وضعية اجتماعية غير متوازنة في مؤسساتنا أين تميز الاستقلالية بصورة خاصة.

<sup>10</sup> : Gills Balmisse, « *Guide des outils du knowledge management* », Vuibert, 2005 P.90.

- يدل هذا في الوقت الذي يتم فيه وضع طالب التمويلات ، ضمن التبادل الاجتماعي في وضعية خضوع اتجاه ذاك الذي سيساعده ، عن حدوث اختلال في التوازن ، أو ظهور أعطاب. تلزم هذه الوضعية بأن على المتدخل أن يقوم بإعادة خلق توازن ثاني تحت طائلة التراجع.
- و لهذا ، فإنه لمن الأهمية التركيز على الفكرة التي يعززها ممول الخدمات في التسيير بغية استرخاء - قدر المكان - مقارنة عامة قصد المساعدة، يقوم المتدخل بشغل منصب اجتماعي داخل المؤسسة ، و لكن بإمكانه أن يظهر للأجراء كرسول ، و بالتالي ، عميل الإدارة، تقتضي هذه التمثيلات عدم امتلاك الممثلين آلية فكرة في تقليد آراءهم حول سير منظماتهم لعميل " جاسوس " .
- و عليه، إنه لمن الأهمية بمكان دمج المفاهيم النفسانية التحليلية للنقل و للنقل المتعارض ، في العلاقة الخاصة بالإشارة - ثم توضيح نفس هذه الظواهر ضمن التدخل في عملية التسيير.
- و بالتالي ، يظهر من المجد بالنسبة لقسم الطلب للتدخل ، ب"فحص" الانعكاسات الموضوعية من طرف أعضاء المؤسسة حول المتدخل (تحليل) وبخصوص النقل ، بالإضافة إلى الانعكاسات الموضوعية من طرف هذا الأخير على أعضاء طاقم التحري ( تحليل عن طريق النقل - المتعارض) .

## 2- آليات تطوير القدرة الإنسانية للتنظيمات<sup>11</sup>:

بواسطة التدخل في التسيير، نحضر و بصورة متنامية إنتاج عقود تسيير مبتكر في المؤسسة. وبالتالي، أصبح تطوير مهمة مدير الموارد البشرية من مسؤولية التسلسل الإداري المسؤول عن تخصص مهام فرق الشغل. تركز هذه المهمة على البحث عن تطوير الوظيفة البيداغوجية للتأطير وقدرات التعلم الخاصة بالممثلين .

- وبالتالي فإن هذا الجهد في تعليم الأشخاص هو أساسي ومهم من اللحظة التي نهتم فيها بالابتكارات بخصوص تسيير الموارد البشرية .
- تتمثل الفكرة الثانية في السماح للأجراء برسم معالم المستقبل، منذ تقييم المنظمة للأهداف الواجب بلوغها، تشجيع واقعية الكفاءات و البحث عن استعمال أحسن للمهارات المكتسبة في المعالجة اليومية لسوء التشغيل.
- من هذا المنطلق، لا تستمد سلطة الإطارات العليا فقط من مناصبهم . و إنما خاصة من معارفهم، كفاءاتهم و كذا قدراتهم على التساؤل عن نتائج ممارستهم المهنية الخاصة بهم.
- فضلا عن ذلك تقود أدوات تسيير الموارد البشرية فورا إلى تحليل معمق لاستعمال وقت العمل داخل خدمات متعددة أو ورشات الإنتاج بالإضافة إلى دراسة معمقة لتجزئة حالة الكفاءات.

## 3- تسيير الكفاءات وتسيير المعرفة<sup>12</sup>:

<sup>11</sup> : Jean-Yves Prax, «Manuel de knowledge Management .Stratégie, décision, outils et méthodes », Dunod, 2003.p.120.

-3-1: تسيير الكفاءات:

تسعى المؤسسات الخاضعة للمنافسة إلى ضمان فائدة تميزها عن باقي المشاركين لقد تم تأهيل هذه الميزة كميزة تنافسية. و بالتالي، تبحث المؤسسات عن وسائل تسمح لها بامتلاك مثل هذه الميزة، إذا ما أمكن الأمر بصورة دائمة، الأمر الذي يقتضي صعوبة تقليد العنصر المميز من قبل المؤسسات المنافسة.

• إن التفكير الاستراتيجي هو بالتالي متصل كل الاتصال مع تحديد هذه الميزات التنافسية وقد تطور كثيرا على مستوى تحديد طبيعة هذه الميزات وعلى طريقة تطويرها و التدخل فيها .

• لقد كان الأستاذ - الباحث **Peter F. Drucker** واحد من بين الأوائل الذين ركزوا على حقيقة كون " المعرفة " هي الرأس المال الحقيقي للمؤسسة. أما بالنسبة ل **Drucker** فإنه يعتبر التحكم في المعارف العامل الحقيقي لتنافسية المؤسسات. تعتبر المعرفة مصطلحا وراثيا يجمع ثلاث عناصر: المعرفة كمتخزن للمعارف.(المهارة المستخدمة للمعارف ) وحسن التصرف (عناصر سلوكية).

• لقد تعمق العلماء في التحليل بغية تحديد المعارف وآلية تعلم هذه المعارف .  
• لقد ظهر مصطلح الكفاءة كالأكثر عملا و ممارسة من مصطلح المعارف. كما أنه سمح بجمع مختلف أصناف المعارف و لكن بالتركيز على البعد الخاص بالاستخدام العملي.

• يمكن لكفاءة أي شخص أو أية منظمة أن تعرف كالكفاءة على التفاعل, أيا كانت الوضعية، بما فيها حالة وضعية غير متوقعة أي طارئة.

• هذا وبدون أي شك، ما صنع نجاح هذا المفهوم عندما قرر الفكر الاستراتيجي إعادة تحديد تحاليله من أجل مساعدة المؤسسات على مواجهة التغيرات الملحة .

• تحت ضوء التحليل الذي قام به **C.K.Phahalad** و **Gary Hamel**، باحثين في **Harvard Business School** ، فإن مفهوم " قطب الكفاءات " قد استعمل من أجل تحديد قلب مهمة المؤسسة ومركزها انطلاقا من كفاءاتها المتميزة.

• وبالتالي، لقد أصبح تسيير الكفاءات رهانا استراتيجيا في الوقت الذي ينتج فيه الكفاءات المتميزة لأية مؤسسة ما, ليس فقط للتفاعل ما بين ثلاث نماذج من المعارف المعلقة سلفا، ولكن حتى للتفاعل ما بين الكفاءات المنتجة من الأفراد، تلك الخاصة بالفرق، وكذلك المنتجة من المنظمة في مجملها.

-3-2: تسيير المعرفة:

• في الولايات المتحدة، طورت حركة تسيير المعرفة الفكرة التي توجب إلزامية دراسة العمال الأكثر تأهيلا كأصول للمنظمة التي من الواجب تطويرها ما داموا يمتلكون الوسائل الخاصة بالإنتاج بفضل معارفهم وخبراتهم. نسميهم دوما بـ " عمال المعرفة".

<sup>12</sup> : Pierre Veltz, Philippe Zariffian, «Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », Sociologie du travail, N°1, 1993.p.50.

- بفرنسا، نتحدث دوما عن إنتاجية جديدة بواسطة المعرفة، والمعارف في إطار اقتصاد غير مادي متطور للغاية.
- غالبا و في هذا المنطق الخاص بالنشاط، فان العمل هو دوما معاد التفكير فيه إذ يسعى بعض مدراء الموارد البشرية إلى تقديم نموذج لتسيير يتركز أساسا على تسيير المعارف. ومن أجل تطبيق هذا يقتضي الأمر تطوير القدرات الإدراكية للمنظمة.
- لقد تشكلت هذه القدرات عن طريق جملة عمليات انطلاقا من تعليمات أخذت من عدة تجارب. تظهر هذه الدروس المأخوذة من التجربة المهنية عن طريق إدراك مبادئ النشاط الفعالة والملائمة لأن تكون مستخدمة عندما يحدث أي حدث ما. يمكن لمثل هذه النشاطات الخاصة بالتسيير المفاهيمي أن يشكل معاول معتبرة، ما دامت أنها معارف مثبتة ومستخدمة نظاميا من طرف الأجراء .
- إنه ومن أجل هذا ، صار من المهم إعادة تحديد نموذج تسيير المؤسسة وآليات قياس المؤهلات، و الأداء.
- إن هذا المنطق الخاص بتوزيع المعارف في المنضقات، يشير إلى اهتمام المثليين غالبا بالبحث عن معارف جديدة.
- انطلاقا من هذا المنطلق التعليمي، يظهر من الأساس تركيز الأجراء على المعارف الضمنية، والمعارف الموضحة الكلية المتواجدة في المنظمة.
- يتم اكتساب المعارف الضمنية عن طريق التعلم غير الرسمي وعن طريق مشاركة الفرد في أي فريق كان. بإمكانها أن تكون موضوعا لتشكيل، يسمح بموضعها وتوزيعها .
- وبالمقابل، يمكن للمعارف الموضحة، الكلية أن تمتلك من طرف أفراد ما والذين يتبادلونها داخل مجموعاتهم.
- تعيق المنظمة التaylorية القديمة عموما انتقال المعارف الموضحة للفرد إلى الفريق ما دامت أنها لا تشجع مطلقا التعبير الفردي والتواصل. حيث أنها تمنح حتما نقل المعارف الضمنية إلى معارف موضحة وهذا راجع إلى أن الأجير لا يملك الرغبة في ذلك ويفضل الحفاظ على منطقتة الاستقلالية.
- هذا ما أدى إلى جعل نقل المعارف الجماعية. في هذا الإطار التنظيمي. توضع أساسا على نموذج الفرض في الوقت الذي نحدد فيه المعارف ثم نفرضها بسلطة.
- انطلاقا من مسعى يركز على تغيير تنظيمي عن طريق علاقات جديدة في تسيير الموارد البشرية، سيتم تطوير عدة نشاطات مبتكرة عبر قرارات تسيير مفاهيمي. في بادئ الأمر، إن معالجة المشكل ضمن المجموعة انطلاقا من فرق العمل هي مشجعة.

أما في الباب الثاني تشجع المنظمة منطقاً تجريبياً يسعى إلى إعلان خبرات توجيهية، مشاريع إبداعية. ما هو جوهرى ورئيسي. هو قيادة الممثلين إلى استخلاص الدروس من الخبرات. الأمر الذي يقتضي منهم قبول النجاحات وكذا الإخفاقات بتسخير الوقت لذلك.

• في الباب الثالث، يجب على التغيير النظامي أن يشجع تعلم الأجراء مع شركائهم الرئيسيين.  
• (زبناء، ممولين، ممولي الخدمات... الخ). أخيراً، يتعلق الأمر بإثارة نقل المعارف عن طريق تفسير ضروري لازم، مشجعاً هذا نقل هذه المعارف.  
• تقتضي هذه المقاربة الخاصة بتسيير المعارف مشاركة و دمج أي شخص، بغية أن تتمكن من توضيح التمثيلات مثل: الطريقة التي يتم من خلالها إدراك نشاطه في العمل، معارفه أو حتى موقعه داخل المؤسسة.

• وأخيراً، يبدو من الأساسي أن على الممثل أن يكون على وعي بالمشاكل والرهنات التي يواجهها وأن يكون على قدر من الأهلية من أجل الانفتاح على محاور التطورات الجوهرية.  
• ينطلق تحليل المنظمات المتعلمة من شكل القطيعة برغبات قديمة، تتلاءم مع تغيرات نموذج الإنتاج بفرنسا، كما نتحدث دوماً أكثر فأكثر عن إنتاجية جديدة عن طريقة المعرفة، المعارف، في إطار اقتصاد غير مادي في غاية التطور. تبعا لهذا المنطق الخاص بالنشاط، فإن العمل هو معاد التفكير فيه، كما أن بعض مدراء الموارد البشرية يسعون إلى تقديم نموذج لتسيير يهدف إلى تسيير المعارف.

### الفرع الخامس : نظرية المنظمة المؤهلة

إن نقطة انطلاق نظرية المنظمة المؤهلة، مع نهاية القرن العشرين. هي مزدوجة: من جهة، ضرورة تكييف دائم للمنظمة للمواجهة مع محيط متحرك ما ومن جهة أخرى، الوعي بأهمية المعارف في تسيير منظمات عصرية، ضمن سياق معقد متزايد للمعرفة. تسمح هذه المقاربة بالتساؤل عن تطوير المنظمات وعن مستقبل العمل.

#### 1- أصل النظرية والمتطلبات الجديدة للعمل المنتج<sup>13</sup>:

#### 1-1- أصل النظرية:

تعتبر نقطة الانطلاق شكلاً من القطيعة برغبات قديمة، ملائمة لتغيرات نماذج الإنتاج. تظهر هذه القطيعة تحت ثلاثة أشكال:

- أزمة نموذج التطبيق: في النظام التaylorي : لقد تم بلوغ الإنتاجية بفضل الفصل في كل عملية، ضمن سياق الاستقرار. اليوم، يخضع العمل إلى ميزة اجتماعية ( خاصة تقنية ) والتي تقتضي من جهة الأجير قدرة على تأويل مع يحدث والشغل.
- أزمة نموذج التعاون: يتوقف الإنتاج اليوم عن تفاعلات قائمة ما بين ممثلين من عمليات أولية.

<sup>13</sup> : Yves-Frédéric Livian, «*Organisation, théories et pratiques*», Dunod, 2001.PP.125-129.

• أزمة نموذج التعلم: يمضي تقدم المعارف ونمط تجديد الإنتاج بصورة أسرع ما يجعل منه غير قادر على انتظار تكوين سابق للأجراء المكيفين مع هذه التغيرات ينبغي على الوضعيات أن تكون " تعليمية " بنفسها .

إن هذا التحليل، والذي يعتبر الغاية الرئيسية والجوهرية في هذا التيار، يشكل ويركب عدة أفكار ظهرت مع نهاية الثمانينات، والتي استدعت لرغبتهم منظمة جديدة قادرة على تقديم التعليم و التكيف بسرعة.

• إن قرار **Riboud** " العصرنة ، نموذج للعمل " المنشور عام 1987، كان الحجر الثلاثي له: يتعلق الأمر بتأسيس مؤسسة بنية، ملائمة لحركية الأجراء " كاملة، خالصة، من العيوب لصالح مستويات التكوين المرغوب فيها " أين يتم دمج التكوين في الحياة اليومية .

• لقد أصبحت " المنظمة المؤهلة " المصطلح الأكثر رسمية والذي يحدد الهدف الواجب بلوغه، ولكنها تطور كذلك تفكيراً " هذه المرة مع أعمال انجليزية و أمريكية " حول المنظمة " التعليمية " .

• التحدث عن " المنظمة المؤهلة " يعني بالأحرى التركيز على المنظمة بالمعنى الإجمالي (خاصة في القطاع الصناعي ) وعلى العمليات التي يواجه من خلالها الفرد والفريق وضعيات متغيرة.

• يتطرق هذا الانشغال ويتمحور حول جوانب ملموسة لتسيير الأفراد ( دمج، تكوين، مكافأة).

• تعود " المنظمة التعليمية " إلى العمليات الجماعية للخلق، نشر، توزيع، مماثلة المعارف والمهارات داخل المنظمة.

• أحياناً، لا يتلائم الاستعمال العادي لهذه التعابير عند المستشارين وموطنيء المؤسسة مطلقاً مع تميز جد واسع. إن كلا المصطلحين هما أحياناً مستعملين من أجل الإشارة إلى شكل التنظيم " العصري"، المتكون من مجموعات متعددة الكفاءات وقائمة على استقلالية للممارسين.

## 1-2-المطلبات الجديدة للعمل المنتج:

وبصورة أكثر عمقا، تعود مصطلحات " المنظمة المؤهلة " و " المنظمة التعليمية " وتيارات البحث التي ترمز إليها إلى تحاليل جد جوارية بالكفاية. إنها تتلائم مع البحث عن نموذج جديد غير تابلوري، قائم على ليونة اكبر وقدرة للملائمة مع المحيط.

يقوم كلا المصطلحين بخلق مكانة جد هامة في سلوك المستخدم في وضعية العمل والذي يجد نفسه مواجهاً لمشاكل جديدة غير مكثف بإطاعة القوانين واحترامها.

## 2-آليات تسيير المنظمة المؤهلة:

### 2-1-الهوية في الشغل ومماثلة أهداف المؤسسة من طرف الأجراء:

بتشجيع مماثلة جيدة للأهداف الخاصة بالمؤسسة تسمح لكل شخص بإعادة اجتياز معنى عمله، بدمج أهداف جد هامة.

إن الكفاءة المطلوبة من المستخدمين هي " الذكاء الفردي و الجماعي لوضعيات إنتاجية" أكثر قربا من الخبرة من التجميع لوحده المرتبط بالخبرة .

## 2-2- دمج " الحدث " في تسيير المنظمة المؤهلة:

• توحى كلمة "حدث" ما قد جرى وما قد تم إشارته. يشير الحدث أيضا إلى الطارئ من الابتكار: أنه يستلزم قدرات تفاعلية خلاقية.

• كذلك، لا يتعلق الأمر فقط بتقليص ظهور الحدث، ولكن على العكس، دمج من أجل استعماله بصورة أحسن.

## 2-3- النشاط وأهمية الاتصال:

• لقد تم إعادة تنظيم النشاط على مستوى تواصل، والذي يهيئ التنظيم الوظيفي.

• لا يقوم التنسيق مطلقا من تدخل تسلسلي، إنه غير مسند لوظيفة ولكنه ظاهر في المنظمة.

• لقد أصبح الاتصال، أكثر من كونه نقل مبسط للمعلومات، (في هذا الأفق)، نموذجاً جديداً للعمل المشترك الذي يقتضي في الحين تفسير الأهداف الجماعية، اكتساب لغة مشتركة وتوضيح رهانات لكل قسم من الأقسام الموجودة .

## 2-4- دمج الأجراء في جهاز تجميع حسن التصرف :

• تسمح المنظمة المؤهلة لكل فرد برسم معالم المستقبل، مادامت أنها توزع الأهداف الواجب بلوغها، تشجع واقعية الكفاءات كما أنها تسعى إلى استعمال المهارات المكتسبة في الانجاز اليومي للأحداث.

• تشكل هذه الرؤية أيضا فرقا جديدا واضحا ما بين منظمات مقطعة وأخرى تسلسلية، أين تجول من خلالها المهارات عن طريق الروتين والتأهيل المتحصل عليه من طرف تكوين سابق (منظمة مؤهلة)، ومنظمات متناسقة تكون المعارف فيها في طريقها إلى تطور دائم . كما أنها تدمج عددا كبيرا من الأجراء في عمليات الابتكار ( منظمة مؤهلة ).

## الفرع السادس : المنظمة المتعلمة

### 1-المعرفة التنظيمية :

• إنه لمن المعروف عامة بأن المعارف و المعلومة تشكلان اليوم عنصرا تنافسيا هاما. وبالتالي، لقد أصبح الشغل الشاغل بالنسبة للمؤسسات هو " تسيير المعارف"، الذي بإمكانه استعمال إمكانيات حجة من تقنيات معلوماتية.

• يركز عدة أدباء وباحثون على دراسة ما يمكن للمنظمة جمعه، نقله، إنتاجه، تكييفه مع المعارف التي هي ضرورية.

• إن مسؤولي " المنظمة التعليمية " لا يشكلون مطلقا مبادئ مهيكلة بل إنه يشدون تحليلهم على عمليات خلق ونقل المعرفة، التي بالنسبة لهم تحدده .

- إن مبدأ هذا التيار هو التركيز على عمليات الخلق و التحويل الخاصة بهذه المعارف، ما بين الفرد والمجموعة، المعارف الضمنية والمعارف الموضحة، الجلية.
- يتم اكتساب المعارف الضمنية بواسطة التعلم غير الرسمي وبواسطة الشراكة ما بين الفرد و المجموعة في الفريق حيث بإمكانها أن تكون موضوعا لتشكيل يسمح بموضعها وتوزيعها .
- أما عن المعارف الموضحة، الجلية، فهي على العكس، إذ أنها مستنبطة من طرف أفراد؛ سيجزؤون داخل فرقهم التابعين لها.
- يعيق النظام التايلوري ، الفوردي مرور انتقال المعارف الموضحة للفرد نحو الفريق (لا وجود للتغيير الفردي، الذاتي، اقتصاد الاتصالات...) كما أنه يمنع نقل المعارف الضمنية إلى معارف موضحة ( لا يبالي الأجير بما )، حيث أنه يفضل منطقته الاستقلالية. يقوم نقل المعارف الجماعية أساسا على نموذج الفرض ( نحدد المعارف ثم نفرضها عليهم ).

## 2-النشاطات المشجعة للتعلم:

- كيف يمكننا وضع هذا التعلم و استخدامه بصورة ملموسة ؟ .
- يمكن للمنظمة أن تصبح تعليمية، إلا إذا طورت بصورة نظامية حتمية نشاطات.
- حل المشاكل داخل الفريق ، تتموقع هذه العملية المشاركة سلفا من طرف علماء النفس، ضمن حركة البحث عن النوعية و كذا الوظائفية في المشاريع , يمكن لعمل الفريق ، شرط أن يكون منتجا بصورة سليمة أن تواجهه آراء لتأسيس عمليات مشتركة .
- الخبرة: أن تعلن مشروعا ابتكاريا، وضع تجربة موجهة، اختيار أنظمة جديدة كلها تشكل فرصا للتعلم. حتى وإن كانت النتائج ليست مضمونة .
- استخلاص الدروس من التجارب.
- فحص النجاحات بل كذلك حتى الإخفاقات من أجل وضع موازنة كاملة.
- التعلم مع الآخرين: زبائن، ممولين، ..... الخ، كل العناصر المتبادلة مع مختلف شركاء المؤسسة هي مدروسة، مصححة ، مطورة من قبل الأجراء .
- نقل المعارف، نجد التفسير اللازم من أجل تشجيع نقل (وثائق، أنظمة، خبراء، تكوين رسمي).ولكن، يمكن لهذا النشاط أن يخلق جوانب جد موسعة ( على سبيل المثال سياسة لحرورية الأفراد يمكن أن ينظر إليها كوسيلة لنقل المعارف ).
- لقد تمكن مصطلح المنظمة التعليمية من استخلاص بعض القطع المتواجدة داخل أنظمة للإنتاج، التركيز على ظروف جديدة للاستقلالية، و أحيانا، لاستقلالية الأجراء. إنه يتضمن مقدمة بخصوص سياسة تسيير الموارد البشرية الذي بإمكانه أن يكون ايجابيا. إنه كذلك أصل تفكير حول عدم تكافؤ أنظمة المعلومة للتسيير. لقد أدى هاذين العقدين إلى إعادة التركيز ثانية على الشروط الملموسة للتعلم داخل

وضعية الشغل و على العمليات الإدراكية المتوقعة في المنظمة . إلا أنها تعاني في بعض الأحيان، من عدة عيوب كصعوبتها في التطبيق، الميزة الغير المراقبة وغير المحققة للعمل والعمال دوما، بحثا عن الابتكار. والقدرات المتعلقة بالنقل الخاص بالتجربة داخل المؤسسات، بالتعارض مع العمليات الحالية.

### المبحث الثاني: النظريات الاقتصادية للكفاءة في المؤسسة

إن التفكير في كون المؤسسة ك " عقدة من العقود " في مختلف الأقسام ليس بالأمر الحياضي. في الواقع، وضمن هذه الظروف، يدل هذا على أن إدارة مؤسسة ما سيقوم، من جهة، على اختيار العقود القصوى، ومن جهة أخرى، على ضمان تنفيذ العقود السابقة تنفيذا سليما .

### المطلب الأول : نظرية تكاليف المعاملة ل Olivier Williamson<sup>14</sup>

#### الفرع الأول : العمل الرئيسي ل Coase:

• نعلم بأن علم الاقتصاد هو أساسا نظرية الأسواق: حيث تسخر عملاء اقتصاديين يجولون في أسواق متعددة، أين يتعارضون مع العرض والطلب، من أجل إشباع حاجاتهم المتعلقة بالسلع والخدمات، العمل ورأس المال .

• يكمن العنصر الأساسي لتوظيف السوق في آلية تثبيت السعر، يرفض هذا الأخير تعاون غير واع وفعال للعملاء الاقتصاديين.

• هذا ما جعل ، ضمن التعليم الاقتصادي القديم، من طريقة التبادل والعقد نموذجا لتعيين الموارد وربط نشاطات الاقتصاد الأكثر فعالية .

• و أيضا، وجد بأن المؤسسة هي غائبة عن هذا المخطط. ومن هنا، إذا ما عرف السوق كمكان لربط وتوحيد النشاطات بامتياز، فإن حضور المؤسسات هو تعارض بالنسبة لنظرية السوق التي من واجب علماء الاقتصاد تطبيقها .

• يعتبر **Ronald .H.coase** من الأوائل الذين اعتبروا المؤسسة كشكل ثاني لمنظمة النشاطات، تبادلا مع السوق وهذا مع نهاية عام 1930.

• يمكن لأعمال التقارير **Coase** أن تلخص انطلاقا من 3 إشكالات: الأولى تقوم على سبب تواجد المؤسسات. الثانية حول لبها الجوهرية. أما الثالثة، فيبقي على التساؤل عن الوضعية التي تجعل من المؤسسة وسيلة لتخصيص الموارد بأكثر فعالية من السوق .

• لماذا تتواجد المؤسسات ؟ من أجل الإجابة عن هذا الإشكال. يضع **Ronald .H.coase** أمامه العيوب التي بإمكان السوق التعرض لها: في الممارسة ، آلية السعر تسمح للعملاء بالرجوع إلى سعر من

<sup>14</sup> : Benjamin Coriat, Olivier Weinstein, «Les Nouvelles Théories de l'entreprise», coll. « Références », Le Livre de Poche, 1995.P 15-16.

أجل إنهاء عقودهم على الأسواق، فإن العملية تظهر وبصورة واضحة جلية أقل بساطة وأكثر تكلفة تكاليف البحث عن شريك، مصاريف ناتجة عن مفاوضات أحيانا مضجرة، منظمة، توزيع البضائع، مراقبة التمويلات وخاصة مصاريف مرتبطة بالضرورة الإلزامية لتخصيص السعر .

• إن حقيقة اللجوء إلى السوق يتسبب في إهدار الوقت، الطاقة، المصاريف، كما أنه يولد الشك بالنسبة للمعاملات الفعالة .

• وعلى العكس وبفضل المؤسسة، ليس هنالك ضرورة في تخصيص أسعار من أجل كل معاملات محققة، استنادا ل **Ronald.H.C** يعوض عقد ذو مدى متوسط أو طويل سلسلة من العقود ذات المدى القصير ؛ يلعب المفاوض دور منسق مستأثرا بآلية الأسعار على السوق.

• و بالتالي، فإن المؤسسة هي أداة أخرى لتنظيم النشاطات.

• ما هي الطبيعة الحقيقية للمؤسسات ؟ إن لب التناقص الداخلي ، يعني عن طريق المؤسسة، يتموقع ضمن تطبيق التسلسل ؟ حيث أنه لا يمر مطلقا عبر آليات الأسعار. بينما يخلق بعض الممارسين مؤسسة ولكن لا يرجعون أبدا للأسعار من أجل تنسيق مجهوداتهم، حيث أنهم ينسحبون جزئيا من السوق.

• المؤسسة هي خلية مستقلة تنسق و تربط نشاطات اقتصادية، ولكن هذه المرة عن طريق علاقات الإلحاح والتبعية، حسب **Ronald.H** فإن العودة إلى التسلسل يولد تكاليف التوظيف، ولكن، يسمح باقتصاد تكاليف التبادلات الملازمة لكل تعامل يعقد على أي سوق.

• ما هي الظروف التي تمكن المؤسسات من جعل السوق كنموذج لتنسيق نشاطات الاقتصاد ؟ عندما تكون تكاليفها الخاصة بالتوظيف أدنى من تكاليف التعاملات المنجزة على السوق.

• تعتبر الشركة نموذجا لتنظيم متبادل في السوق، ولكنه غير متقدم عليها بالضرورة حسب الظروف، فإن المعاملة **internalisée** ستكون أو بدون فائدة نسبة إلى معاملة تجارية ( وإلا، فإن كل الاقتصاد سيتقلص إلى معاملات ضمن مؤسسة عظمى فريدة ).

• في الواقع بالنسبة ل **Ronald .H.Coase** فإن المؤسسة تقدم مردود جد منخفض لا يمكن للمفاوض أن ينسق عددا جد هام من النشاطات، يجب على حجم المؤسسات أن يحدد من أجل أن تكون فعالة.

• إن الاختيار ما بين السوق والتسلسل يتوقف عن حساب هامشي: بتعارض مع تكلفة المعاملة الإضافية بتلك المعاملة الداخلية.

• لقد سمحت الإشكالية المشار إليها من طرف **Ronald.H** باعتبار المؤسسة كشكل خاص لمنظمة اقتصادية. لقد أدت أفكاره الجوهرية إلى خلق تيار نظري، تعتبر أعمال **Olivier Williamson** الأكثر تمثيلا ونفعا.

## الفرع الثاني : الاختيار ما بين السوق و التسلسل :

- تأخذ المعاملات مكانها، نظاميا ما بين الأفراد العارفين لأهدافهم بالتبادل، حيث أنهم يستعملون لغة مشتركة وأهداف متقاربة تجمعهم: إن العقود المنعقدة داخل نفس المؤسسة تستفيد بقدر من الثقة العليا ومعلومة جيدة .
- ضمن جميع التعاملات ما بين أفراد أجانِب، تتواجد الرغبة في تجميع و تخزين معلومات أو تضليل السلع: إن مخاطر السلوكيات الانتهازية هي بعيدة على أن تكون مهمة .
- استنادا إلى نظرية تكاليف المعاملة، تقلص المخاطر والتكاليف المرتبطة بمجموع هذه الاختلافات في التوظيف عندما تكون، التبادلات محققة داخل المؤسسة: وبالتالي، فان علاقة التبادل هي مؤمنة وأكثر فعالية.

## الفرع الثالث : الاختيار الإنتاج - الذاتي، الشراء، ونظرية تكاليف المعاملة:

- انطلاقا من سنوات السبعينات ، يتساؤل **Olivier Williamson** حول الحقيقة الأكثر فعالية بالنسبة لأي مؤسسة تنجز بنفسها على أن تشتري من السوق . حسب نموذج التعامل، ما هو شكل المنظمة الأحسن للاحتماء ضد سلوكيات انتهازية ؟
- لقد عرفت نظرية **Williamson** صدى جد واسع أمام الجمعية الاقتصادية. ضمن علاقة استنباطية، فان الشك المرتبط بالشفافية ومصداقية المعلومات قد تم تقليصه. وأيضا، قد تم تحديد تكاليف التعامل نسبة إلى العقود المنعقدة على السوق.
- غير أن تكاليف جديدة قد ظهرت التكاليف المرتبطة بخلق وتوظيف كل بنية تسلسلية.
- كذلك، ميز **Olivier E. Williamson** ظروف تجعل من التعاملات **Internalisées** تفضل العودة للسوق. ينطلق **Williamson** من فرضيتين اثنتين من السلوك:
- مبادئ العقلنة المحددة و الانتهازية . يرتبط نقص العقود بالفرضية الأولى . في الواقع ، لا يمكن للعملاء أن يتوقعوا مسبقا جملة الأحداث التي ستؤثر حتى في نتائج معاملاتهم .
- إن مستوى تفاصيل العقود هي محددة بالضرورة، العقود هي ناقصة. وبالتالي، تشجع هذه الوضعية حسابات انتهازية.
- يوجد ما بين السوق والتسلسل جملة من الحلول: إنه لمن المهم، الرجوع حالما يرغب إلى وحدتين في صيانة استقلاليتها. بينما هما مدفوعان للعمل الوحدة للأخرى بصورة نظامية. وبالتالي، يمكن لعقد أن يربط الأجزاء، بطريقة رسمية وأكثر وضوح.
- نسبة إلى الرجوع الصارم للسوق ، فان العلاقة هنا تدخل مفاهيم الوقت، الثقة، الاستقرارية وبالتالي، فان تكاليف التفاعلات هي مقلصة .

• يتحلل تطوير علاقات مؤسساتية داخلية جديدة عن طريق شبكة مقترحة من طرف **Olivier Williamson**.

### المطلب الثاني : نظرية الوكالة أو العلاقة مع المساهمين<sup>15</sup>

الفرع الأول : العلاقة: رئيس - عميل:

• تحدد علاقة الوكيل كعقد يجمع ما بين شخص أو عدة أشخاص ( الرئيس) يلزم شخص آخر ( عميل) من أجل تنفيذ مهمة ما والتي تقتضي مفوضية ذات سلطة ما تجاه العميل. نسمي إذن الشخص الذي يتفاعل " عميلا" والشخص المؤثر بسلوكه " رئيسا".

• في الواقع، إن مفهوم علاقة العميل هي جد عامة، حيث أنها تغطي جملة العلاقات ما بين فردين مثل الوضعية التي تخص شخص ما وتتوقف على نشاط الأخر.

• في حالات عدة، تكون المهمة التي هي على عاتق العميل صادرة من الرئيس. نفكر في الوضعية الخاصة بمستخدم ما ورئيسه، كفرع وأصل، الخ.

• إن الإشكالات المطروحة في هذا النوع من العلاقات هي كالتالي:

❖ كيف يمكن للرئيس أن يضمن سلوكيات تمثيله كما قد رسمها في ذهنه ؟ ما هي الأدوات الخاصة بالمراقبة المستخدمة من أجل دراسة مصداقية وأمانة العميل ؟ ما هي الآليات التي بإمكانها أن تدفع العميل إلى التفاعل بالصورة المأمولة ؟

الفرع الثاني : حوكمة المؤسسة و العلاقة مع المساهمين :

• تشير حوكمة المؤسسة إلى عودة تسيير المؤسسات عبر مساهميتها، الذين يصممون إعادة السلطة لمسيري المؤسسات، الذين هم أصحاب الشأن فيها. عن طريق مراقبة محكمة لأداء هؤلاء.

• تتوقف حوكمة المؤسسة كثيرا عن النسيج الاقتصادي لأي بلد، وهذا راجع إلى أن هذا الأخيرة هي جد متميزة بفرنسا، (قراءة ألفي مؤسسة تتجاوز خمسة مائة من الأجراء) .

• يدل هذا على أن النقاشات الحالية حول " حوكمة المؤسسة " لا يخص إلا نسبة مئوية ضعيفة من المؤسسات، غير أنه من الصحيح أن تزول لأن وزن هذه الأخيرة ضمن النسيج الاقتصادي الوطني هي معتبرة كما أنها تنعم بوضوح جد بين .

### المطلب الثالث : النظرية التطورية للمؤسسة<sup>16</sup> :

تنطلق المدرسة التطورية من المبدأ القائل بأن محرك المؤسسة لا يتأسس عن طريق الربح ولكن، بواسطة

قدرتها البيولوجية على الاستمرار، كأى مخلوق بشري في النظرية الداروينية الخاصة بتطوير المخلوقات.

<sup>15</sup> Benjamin Coriat, Olivier Weinstein, op.cit P .27.

<sup>16</sup> Oliver E. Williamson, « *Les Institutions de l'économie* », Inter Editions, 1994.p.36.

لقد عرف **Ruchard Nelson و sidney.W** في عام 1985، المؤسسة التطورية كمجموعة ديناميكية من الكفاءات. تختلف المؤسسات وتتمايز فيما بينها عن طريق طبيعة مهاراتها المكتسبة طوال السنين. يتساؤل الباحثون عن سبب كون المؤسسات تختلف في خصوصياتها، سلوكياتها وأدائها. إن الإجابة عن هذا الإشكال سيتم البحث عنها في تحليل آليات تجميع المعارف والكفاءات المتخصصة من طرف المؤسسات. بالنسبة للتطورين، يملك التغيير تفسيراً معمقاً، سينتج تنشيطاً في النشاطات الثانوية، قدرات مكتملة والتي ستصبح رئيسية انطلاقاً من تغييرات في المحيط.

وعليه، فإن المحيط، وليس فقط السوق الذي يختار المؤسسات المؤهلة. غير أن هنالك تعددية في البيئات. وانطلاقاً من بنية السوق، درجته في الانفتاح، طبيعة التنظيمات، تقوم النظريات الاقتصادية الجديدة للمؤسسة بنقل عينة من المعارف المجدية نحو إدراك جيد للوظيفة الحالية للمنظمات، كما أنها توضح الاختيارات الإستراتيجية وتبني أشكال المنظمات الأكثر فعالية.

#### الفرع الأول : النظرية التطورية: الشركة التجارية (arepository of knowledge)

توظف المقاربة التطورية مفهوم ملف الكفاءات الخاصة بالسلوكيات التجارية من أجل دراسة ظواهر تعدد المنظمات وآليات الاختيار (welson et Winter,82)<sup>17</sup>

تتطور المنظمات وتنتقل من أجل الاستجابة للتحريضات والتغيرات الداخلية والخارجية. وبالتالي، فإن مفهوم الكفاءة يشكل في الحقيقة إحدى الظواهر التحليلية المركزية للنظرية التطورية. تتفاعل المنظمة مع محيطها وتتلاءم بفضل كفاءتها وقدراتها التعليمية (teece et al,97 ; marengo,95)<sup>18</sup>

يعرف ويحدد التعلم كعملية مؤسسة أو قائمة على الإعادة والخبرة المجمع، والتي تجعل من المهام منفذة بصورة جيدة وبأكثر سرعة. بالإضافة إلى ذلك فإن تمايز أية منظمة عن الأخرى، فإنها تصبح أكثر كفاءة بخاصة، ليس بسبب النوعية الباطنية لعوامل إنتاجها، وإنما انطلاقاً من الطريقة التي تملكها من أجل توظيفها المهارة والكفاءات التنظيمية.

تتوقف النوعية والقيمة الخاصة بأية منظمة على مهاراتها في التحكم في معارفها و موضوعة إجراءات تنظيمية (R Nelson S.G Winter, 82) من أجل الإبقاء على هذه الأخيرة<sup>19</sup>.

في ضوء التيار الحالي، تؤخذ الشركة التطورية كوحدة إنتاج، متبناة لأفاق تقني أكثر منه تعاقدي. وعلى هذا المنطق، تعتبر الشركة التجارية كوحدة متلائمة مع قدرات أو طاقات تقنية وكفاءات اقتصادية محددة

<sup>17</sup>: Nelson R, Winter S.G (1982), "an Evolutionary theory of Economic Change. Cambridge (Mass)", Belknap Press/Harvard University Press.

<sup>18</sup>: Teece D.J, (1998), "Capturing Value From Knowledge Assets", California Management Review, 40, printemps

<sup>19</sup>: Simon H (1983), "reason in human affairs", Oxford Basil Blackwell, Oxford.

بموضوع أخذ القرار وبصورة أخرى، أن الشركات التجارية هي غير قادرة على وضع وبصورة دائمة لاختيارات أحسن.

إلا أن الأمر المعاب هنا هو غياب أو إقصاء الأفراد (بصورة عامة رجال الاقتصاد) ضمن تحليل الأشكال التنظيمية . تعتبر الشركة التطورية مجعاً للكفاءات وليس الأفراد، إذ أن الاتفاقات الخاصة بين الشركات هي عبارة عن اجتماعات للكفاءات وليس رجال اقتصاد ولكن كيف تجسد هذه الكفاءات. وبدقة، ضمن المصطلح التطوري تعتبر الشركة كـ "آلية وراثية" والتي تنقل أنماطها وبالتالي المعارف الجمعية - المطبقة انطلاقاً من قدراتها وأهليتها في تنفيذ بعض المهام لمدة لأخرى. وبالتالي، كـ "كتلة" من الأنماط الآلية، تنظيمية واقتصادية تتفاعل كـ "repository" من الخبرات والمعارف الجمعية من قبل الشركة طوال مسيرتها.

وضمن هذا المعنى، ينفصل النموذج التطوري عن النموذج الوظيفي الذي تقوم على أثره نظرية تكاليف المعاملة جاعلين من الشركة "وحدة متواجدة خلال زمن ما فقط كنتيجة فعلية لعملية ما". إلا أنها وبالرغم من كونها تشكل المرجع الرئيسي لمفهوم الكفاءة الفردية أو التنظيمية، فإن المقاربة التطورية تحدد مفهوم الكفاءة كالقدرة على إنتاج الجواب المناسب، أنها نفسها بالنسبة للفرد للمنظمة وكذا الحال بالنسبة للشركة أيضاً، تدقق إمكانية التمييز بين الموضوع والمنظمة. وفوق ذلك لا تسلم هذه المقاربة بفكرة قدرة الفرد على الاندماج وبسهولة ضمن أية منظمة أو بنية أخرى.

### الفرع الثاني : رؤية للشركة القائمة على الكفاءات:

لقد توسع عالم هذه المقاربة بصورة جد معتبرة، حيث أصبح غاية مختلف الدراسات والتي تؤوي تيارات عدة، تشترك في دراسة الروابط ما بين الاكتشافات و الكفاءات في هذا المعنى الآلي خاصة داخل المنظمة. بعيداً على أن تكون شاملة، يركز هذا البحث القائم على الكفاءة والإشكالات التي ترتبط معها على دراسة طبيعة الكفاءات، إجراءات الكفاءات، العلاقات ما بين الكفاءات، المنظمة، وتلك المتعلقة ما بين الكفاءات، والمنظمة المتبكرة.

ما هي الافتراضات القاعدية للنظرية العصرية؟

### 1- الافتراضات القاعدية :

بالتركيز على المقاربتين المؤسساتية الجديدة التطورية نسجل عدداً من الافتراضات المشتركة، تناسق افتراضات العقلنة المحدودة، الشك، نقطة اللارجوع، الاختيار القائم على فكرة ترابط وتعدد أشكال التطابق.

**عقلنة محدودة:** لا تعد الشركة الإطار الخاص بعقلنة مطلقة، كاملة من نموذج **homo-**

**oeconomicus** ولكن، لعقلنة محدودة. محدودة بمعنى **sino** جراء صعوبة تخزين ومعالجة المعلومة من طرف الممثلين بطريقة سليمة بناءً على مستوى المعارف والتقنيات، نقص الوسائل المادية والمجردة، تقليص حقل الأبحاث، التوقعات وسرعة التفاعل.

من أجل أخذ القرارات، يبقى رجال الاقتصاد على الخيار الذي يسمح ببلوغ درجة من الإرضاء داخل كتلة متواجدة سلفا من النشاطات الممكنة (simon,47,82).<sup>20</sup> مقارنة مع النموذج المتوحد تتنازل إذن عن فكرة التفاؤل.

يوصف القرار كعملية، تدرس من خلالها مجموعة من الخيارات، وسينجز أي نشاط و ينفذ حالما يبلغ مستوى كاف. وبالتالي، تقوم الفرضية السلوكية الرئيسية لنظرية الكفاءات الخاصة بالشركة على مفهوم العقلنة المعدة (Winter,88)<sup>21</sup>. باختصار من رؤية ثابتة للمنظمة ومن مقارنة تفاعل نوعي، بسيط وعقلي ينبغي الانتقال إلى رؤية ديناميكية ذات عقلنة محددة مع حلول مرضية وليست تكرارية .

✚ **الشك:** لا يمكن لجميع ثوابت المؤسسة ومحيطها أن تعرف بصورة كاملة. تأخذ المؤسسات قرارات من أجل نشاطات مستقبلية دون أن تملك أية معرفة تامة ومؤكدة للحاضر وللتطورات ممكنة. تدمج خيارهم دوما صدفه شكوك وبالتالي، مخاطر ضمن أية وضعية من الشك، فان وضع قواعد تنظيمية تلعب دورا هاما وبارزا في الربط، التناسق، وعليه، تسمح بتخفيض معدل الشك، وإدارته، تسييره مع مراقبة النتائج.

✚ **نقطة اللارجوع:** يساهم تواجد نقطة اللارجوع في شرح وتفسير أجهزة التناسق إلا أنها لا تلعب نفس الدور في كلا المقارنين، وهذا راجع إلى أن إشكالاتها ضمن هذا الموضوع هي متميزة نسبيا: في النظرية المؤسساتية الجديدة، تظهر نقطة اللارجوع خاصة ضمن مفهوم النشاط الخاص (willionson,75,85) يتعلق الأمر باستثمارات خاصة، مادية، أو غير ذلك (ثقة، سمعة)، والتي لا يمكنها أن توزع دون تكاليف ضمن استثمارات متعاقبة أخرى. وأن الوضعيات تتغير بصورة جذرية , وبعد أن تكون هذه الاستثمارات قد حققت. ضمن المقاربة التطورية، تميز نقطة اللارجوع بعض الاستثمارات يرجع فيها النظام الاقتصادي للمعارف.

في الواقع، يبرز خلق معارف جديدة وتوزيعها مميزات نقطة اللارجوع، وهذا راجع إلى عدم إمكانية الخلق و الإدراك . تقوي آثار خلق المعارف والتعلم تكلفة وسعر توزيع بعض الاستثمارات.

✚ **الاختيار:** تتوقف خواص أي نظام بصورة أساسية على آلية " تفر" خيارات الطاقم, يحلل المطورون الطريقة التي يستفيد من خلالها العمال أثناء أي عملية خاصة باختيار دروس مراحل الاختيار السالفة. ضمن هذا المعنى تعتبر الشركة كنظام للتعلم. وانطلاقا من هذا تتبنى النظرية المؤسساتية الجديدة مفهوما مختلفا، تقوم أية عملية للاختيار على اقتصاد أشكال الربط غير الفعالة، تلك التي تستهلك موارد جديدة. وعليه، يسعى الطاقم إلى التقليل من تكاليف المعاملة و(الإنتاج) بما فيها مميزات وخصوصيات المعاملات التي تمثل طبيعة

<sup>20</sup>: Winter S, (1987), "Knowledge and competence as strategic assets", dans Teece D.J, the competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal, Cambridge, Ballinger, P. 159-183.

<sup>21</sup>: Penrose E (1952), "Biological Analogies and the theory of the firm", American Economic Review, 42

مشاكل الربط، والمحيط المؤسسي، الذي يشكل في نفس الوقت عقبات ونقاط ركيزة من أجل هيكلية بنية الحكومة.

✚ **تبعية: Dépendance de sentier** تعتبر فكرة **D.S** في قلب التحليل التطوري لعمليات الاختيار والتعلم في النظرية المؤسسية، تنتج فكرة مميزات خاصة بالمحيط المؤسسي مؤثرة على خيارات رجال الاقتصاد. ترتبط هوامش اليد العاملة لعمال الاقتصاد وكذا إمكانيات تطور الأنظمة بماضيها.

2- بروز إشكالية الكفاءات داخل نظريات الشركات:

في عالم الاقتصاد، يتواجد مفهوم الكفاءة ضمن العديد من حقول التحليل الاقتصادي، (المقاربة التطورية، الأشغال القائمة حول الوظيفة الخاصة بالعملية المقاولية، نظريات رأس المال البشري والزيادة الداخلية). تمنح هذه التحاليل تأويلات وقراءات مختلفة لمفهوم الكفاءة جاعلة من الشركة كأرضية للبحث والدراسة فيها. لقد تركزت أولى التحاليل الاقتصادية حول الكفاءات نسبة إلى سوق الشغل، أخذين بعين الاعتبار: البعد الفردي للكفاءات، نظرية رأس المال البشري، المقاربة بواسطة الأسواق الداخلية للشغل، نظرية التعاقد والمقاربة الخاصة بالتأهيل الجماعي. يعتبر دمج الكفاءة ضمن المجموعة، تكاملها ضمن أجهزة تنظيمية (**callon,86**) المركز في هذه الدراسة. يقوم التحليل على إشكالات الترابط الداخلي ما بين المنظمة ومحيطها، تجتمع مقارنة خاصة بالكفاءات الجماعية وترتبط مع اعتبارات الشركة ( المنظمة) كمودع ومنتج للمعارف، ومالك للمهارات وكفاءات خاصة. تسجل مقارنة الشركة القائمة على الكفاءات في الواقع ضمن حقل متعدد الدراسات. حيث أننا نجد أصوله ضمن الأعمال الخاصة بـ **Alo) A.Marshell** و تلك الخاصة بـ **E.penrose (1959)** <sup>22</sup>، يمكن لهذه المقاربة أن تدرك كربة في خلق تركيب لنظرية أسعار التعاملات و النظرية التطورية للشركة. أهما تظهر كربة في دمج أفاق تبادل نظرية أسعار التعامل مع أفاق إنتاج النظرية التطورية **S.WINTER** (1988) و **teece , dosi** <sup>23</sup> , **Winter(1990)** وانطلاقا من كونها ليست إلا منظمة معقدة فان الشركة ينبغي عليها أن تكون موضحة كوحدة للإنتاج وأيضا محللة انطلاقا من أفاق تنظيمية، تعاقدية و"أفاق تعليمية".

### ✚ نحو نظرية للكفاءات الخاصة بالشركة:

• يتزايد مفهوم الكفاءة ضمن أشغال **selznick** عام (1957) و **penrose** <sup>24</sup> عام (1959) و خاصة ضمن العلاقة ما بين " الكفاءات المتميزة " وزيادة الشركة. لقد اتخذت المقاربة بخصوص الكفاءات ثلاث اتجاهات مترابطة. المقاربة التطورية الخاصة بالشركة، المقاربة الخاصة بالكفاءة الاقتصادية، و تحليل القدرات

<sup>22</sup> :Dosi G, (1988), " Sources, procedures and microeconomic effects of innovation", Journal of Economic Literature, 26, P. 126-173.

<sup>23</sup>: Nelson R, (1995), "Recent evolutionary theorizing about economic change", Journal of Economic Literature, 33 (1) mars, p. 48-90

<sup>24</sup> :Manengo L, (1992), "Coordination and Organizational Learning in the Firm", Journal of Evolutionary Economics, 2, p313-326.

الديناميكية. تسمح المقاربة بظهور نظرية بارزة لقدرات الديناميكية للشركة (teece, pinsano, et shun97, nelson91)<sup>25</sup>; قائمة حول دراسة البنية، الإستراتيجية و"الكفاءات المركزية". النظرية التطورية للشركة. يحدد المطورون الأنماط كمخططات لسلوكيات نظامية، ثابتة، وكقواعد لقرار خاص بالشركة. مرتكزين في ذلك على ميادين تقنية وإنتاجية وإستراتيجية

• تحدد الأنماط سلوكيات المؤسسات والتي لا يمكن لها أن تؤخذ بعين الاعتبار إلا بالرجوع إلى عملية (مقدمة) قد قامت هي برسمها. إنها تشكل الذاكرة النظامية. وبالتالي، يركز التركيز هنا على الجانب المختلف، الخاص للكفاءات المتعلقة بالشركة (Nelson, 1992) وحتى بالصناعة. توحد الكفاءات وترتبط الجوانب الفردية والجماعية التقنية والنظامية كما أنها تزود بمعياري لقدرة المؤسسة على معالجة الإشكالات (paulré 97a, 97b).

• تحليل الكفاءة الاقتصادية أين تعتبر الشركة كمجموعة من الكفاءات (pereraf, 93) فريق كفاء. (canison et eliesson94 ; pelikan, 89) يملكون معارفهم الضمنية الخاصة بهم ويمارسون عملا فعالا حول إنتاجية كل العوامل انطلاقا من الاختيار وتعديل وسائل الإنتاج. إن تحليل "القدرات التنظيمية" أين نعد اقتصاديات المعيار والتعددية ذو طبيعة تنظيمية، هي قائمة على المعارف، الخبرة التي تسمح باستغلال قدرة التقدم التقني. تشكل هذه القدرات حواجز في المدخل، ويمكن لها أن تكون قاعدة لنشاطات جديدة (chandler, 92) التحليل - مورد-قاعدة، تؤسس الشركة فوائدها التنافسية أكثر فأكثر على مواردها القاعدية (Barnry J.W, 86 ; Wernerfelt, 84) في التسيير، في الطاقم العمالي، على كفاءتها المالية (teece, 88) على "كفاءتها الجوهرية"

• (hamel et prahalalah, 90). بالإضافة إلى المعلومة التي تشكل المادة الأولى والجوهرية لكل مؤسسة، رأس مال متعدد من أجل أن تتمايز تصنعها المؤسسة وتوصفها ضمن مواردها التقنية والبشرية، مصدر رئيسي للخلق والإبداع.

• المقاربة التعاقدية (NEI): بقيت هذه المقاربة عديمة الحركة أمام إشكالية تعيين الشركة لكفاءات ملائمة تسمح لها بالتمايز والتنافس (foss, 93). لقد اكتسبت الشركة جملة من العقود (willianson, 90) والذي يختلف عن العقود العادية السابقة في الأسواق مع امتداد للعلاقة ما بين أصحاب المداخل إذ لا تدل إلا على كفاءات فردية و ليس كفاءات متبادلة اجتماعية وجماعية.

• في عالم الاختراع: يظهر موضوع الكفاءة أخذا لمكانة جيدة (dossi, freeman et al... 88). تعتبر الكفاءات كعوامل للإبداع. وبالتحفظ على قدرات الإبداع والاختراع يسمح الأمر بالشركة أن تكون أكثر تنافسا، أن تزيد من حصصها في الأسواق وتنطلق نحو خلق مناصب للشغل. إن هذا التشكيل يهدف إلى تمثيل الشركة انطلاقا من نشاطاتها، بل أيضا عن طريق كفاءاتها. يسعى التناسق عبر النشاطات والتناسق عبر

<sup>25</sup>. Schumpeter, « *Capitalisme et démocratie* » (1942).

الكفاءات إلى تخصيص تكاليف ليس فقط للمنتوجات ولكن حتى لنشاطات وكفاءات الشركة. إن الانتقال من تناسق عبر التسلسل إلى تناسق عبر الكفاءات ( العمل في فرق) يقتضي وضع منظمات وهياكل عملية تنظيمية. إنه المسعى الذي يظهر في المنهج حول المنظمة التعليمية.

• نسجل بأن اقتصاد الكفاءات يبقى متعلقا باقتصاد الإنتاج المهيكل من طرف مرجعيات وظيفية الإنتاج. لقد أصبح مفهوم الكفاءة أداة أو وسيلة تحليلية.

• للتأكيد على أهلية المنظمة ضمن محيط اقتصادي خاص . تعتبر الكفاءة وسيلة للتعلم، إنها مرتبطة بالنشاط المطبق وبالسياق التنظيمي وبالمنظمة التي تستقبلها. وبعبارة أخرى، يستنتج مجموع المعارف، التي هو مقترن بادراك الوضعية، الكفاءة.

• في ضوء النموذج التطوري، تصور الشركة ك: "آلية وراثية" التي تجمع " نماذج سلوكية " أكثر فأكثر تعقيدا لفترة زمنية ما. وبالتالي، فإن البنية التنظيمية لأي شركة هي غير محددة عن طريق تكاليف المعاملة، يمكن للمعارف والكفاءات الخاصة بالشركة أن تجمع طوال حياتها، عن طريق عملية التعلم.

• إن مثل هذه العمليات التعليمية هي "palh dépendant" وحتميته.

• ومثلما هو الحال بالنسبة للابتكار، ينبغي على المعارف والكفاءات الخاصة بالشركة أن تعد ك: "مصدر يجب توجيهه وليس كمخزن للمحافظة".

• يتعلق الأمر بتقييم المعارف والكفاءات، تقويمها، حمايتها وتطويرها.

• يظهر إحدى هذه المتغيرات الجوهرية والأصلية للمؤسسة ضرورية بغية إدارة أحسن للمتغيرات اللازمة في البنية وقيمة الإنتاج. ينبغي على جميع هذه النشاطات والإجراءات أن تكون منظمة ومرتبطة ومسيرة وهذا كونها تتولد من القيمة، الفوائد وحتى من التكاليف.

### المطلب الرابع : آلية الكفاءات ضمن السلوكات الخلاقة:

تقوم الفكرة حول العلاقة القائمة ما بين الكفاءات والإبداع والأداء. يتمثل الهدف في التعمق في الإشكالات المتعلقة بالطبيعة وبالبيات بجميع المعارف وإعداد الكفاءات فضلا عن ذلك، فإن هذه الدراسة تركز على دور الكفاءات في الديناميكية التنظيمية والتفاعلات القائمة ما بين الكفاءات والإبداع.

### الفرع الأول : آليات تجميع المعارف والكفاءات

في هذا الإطار، نشير إلى الدور الرئيسي الذي تلعبه الكفاءات داخل المؤسسة بالإضافة إلى الطبيعة وديناميكية الكفاءات. في الواقع، تعتبر " الكفاءات الجوهرية " ككفاءات أساسية للشركة **prahalad & Hamel, 90** ) إنها تتميز بالأبعاد التالية:

• طبيعة الكفاءة: محدودة انطلاقا من قاعدة مجموع معايير ( Winter, 1987)

• معرفة ضمنية مقننة

• معرفة غير ملاحظة ومعرفة مترابطة و معرفة غير مترابطة.

- أصناف الكفاءة (Carlsson&ellesson,1994) : كفاءات إستراتيجية تنظيمية ووظائفية.
- بالرغم من أن مصادر الخلق تشير إلى أصل الكفاءات فإن العمليات التي بإمكانها أن تستهل عملية خلق كفاءات جديدة تشكل أيضا "علبة سوداء" يسعى الكثير إلى تفاديها (marango,94,march,91).

### 1- قدرات التعلم وتحصيل المعارف:

تعرف الشركة كمودع ومنتج للمعارف والمهارات الخاصة . إنها مجموعة قادرة على جمع، تأويل واستغلال المعلومات أين تحمل المعلومة مجموعة من المعارف والمهارات المتغيرة، والمطبقة سلفا من طرف الممثلين الذين أنتجوها. إن الشركة لا تعنى مطلقا ب" أي علبة سوداء" والتي تستغل المعلومة وتنتج إلى **outputs**. إنها تسعى إلى تنظيمه، إدارة محيطها عن طريق تعديل المعلومات الملائمة وربطها مع ممثلين خارجين. إن مثل هذه العمليات الخاصة بالتفاعل ما بين الكفاءات الداخلية للشركة وعلاقتها الخارجية تسمح باكتساب ودمج العلاقات الخارجية. عن طريق عملية التعلم النظامية المستخدمة.

إن الكفاءات هي أيضا "وضعيات لمعارف متكاملة، موضوعة دوما على طاولة التغيرات" بحيث تظهر ضرورة وإلزامية معالجة هذه الكفاءات ضمن أفاق تغييري. يسمح مفهوم الكفاءة إذن بربط الدرجة المرتفعة للتغيير مع درجة تعقيد التفاعلات (dierickx et cool,1989) بعيدا عن ديناميكية تطوير الكفاءات، تشير إلى أهمية المعارف والقوانين التي تسيير علاقات الشركة مع محيطها. وعليه، فإن الكفاءة لا تتقيد مطلقا بالتخصيص إلى عوامل أرقى إلى الحيازة وإلى قدرة الولوج إلى المعلومة، وإنما بإنتاج الجهود السابقة المنجزة من طرف الشركة من أجل إعداد رأس مال بشري، إعلامي، تنظيمي يسمح لها بالتمايز على أرضية السوق وتنطلق نحو عالم التنافس.

والحال أنه وبالتركيز على الشك، فإن الشركة هي مقتادة نحو إعداد قاعدة لكفاءة مرنة، تسمح لها بالتخفيض من أوقات الاستجابة والتوجه نحو أسواق جديدة. ونظرا لعدم وجود موارد أساسية، فإن الشركة تجد نفسها مجبرة على تطوير كفاءات جديدة وبأكثر تحديد لمهارات جديدة ومعارف جديدة أخرى من أجل التعايش. وزيادة على هذا، وضمن سياق محدد بدقة، لا يمكن لشركة أن تسعى إلى استعمال وتثبيت معارفها وكفاءتها الحالية، إنما تسعى إلى التطور والنمو عبر عملية متواصلة ومستمرة من التعلم، التكوين وجمع المعلومات.

يترجم التعلم بمجموع النشاطات التي تتكفل بها الشركة من أجل استعمال أو إنتاج المعارف. لأنها عملية ذات تجديد متواصل ودائم لإشكالية الكفاءات المستخدمة ضمن نشاط ما. يتعلق الأمر بإهمال بعض الكفاءات من إنتاج واحدة أخرى، إن التعلم انطلاقا من كونه عملية دائمة للخبرة يستلزم التزاما لا نقاش فيه. علاوة على ذلك، فإن مفهوم التعلم يشير إلى الأجل ما بين قرارات الشركة ونشاطاتها. وعلى هذا الأساس، تعتبر الشركة تنظيما تتشكل منها المعرفة، يعاد إنتاجها، يتم تغييرها وحتى غيابها، يستلزم مفهوم الكفاءة ليس فقط مهارة حل ومعالجة المشاكل القائمة حول العلاقة ما بين الشركة ومحيطها، وإنما أيضا مهارة و قوانين تحكم

العلاقات الداخلية للشركة (Marengo,1995)<sup>26</sup> . إنها منظمة تتعلم انطلاقا من التسجيل ضمن عملية تعليمية بما فيها عمليات الاختبار، الخاصة بالمعارف والتي هي مجهولة بالنسبة لها أو منسية.

وبالتالي، وبالإضافة إلى العلاقات ما بين الممثلين، يضاف إلى ذلك دور العمليات الإدراكية في الإعداد الديناميكي للمعارف وفي تطوير الكفاءات.

وللتسجيل توحى لنا كلمة معارف المعلومات المشكلة من طرف مجموع الممثلين والمعارف المنتجة بالنسبة للنشاط. كل نشاط ينتج أو يعالج مشاكل، إنها تستعمل من أجل إنشاء معلومات مأخوذة في المحيط وإنتاج أخرى. كما ينبغي على الممثلين الانتقال عبر اختبارات لتفسير وشرح معارفهم الخاصة ودمج المعارف المنتجة والمتحكم فيها في موضع آخر.

ترجم التفاعلات ما بين الكفاءات المختلفة بإنتاج لمعارف ضمنية ومقننة، ( nonaka & takenchi,94,95)

إن المستفيدين من هذه البلورة أو التركيز هي في نفس الوقت تلك الكفاءات التي تفاعلت، بل حتى المنظمة كلية، في الواقع، يتعاون مختلف أعضاء الشركة ويتآزر الواحد منهم مع الآخر بغية وضع إعداد المعلومة. تشجع التفاعلات القائمة ما بين مختلف الكفاءات، التكوين، إعادة الإنتاج، وتوزيع المعارف داخل المنظمة ذاتها. تتكامل هذه المعارف وتندمج ضمن إجراءات أو ضمن العلاقات .

في هذا الإطار، نفترض بأن المنظمة بكل كيانها هي التي تتعلم. فان قدرتها التعليمية تتوقف على قدراتها في وضع، جعل المعلومات تتخلل كيانها. وفي كل مرة، فان اكتساب معارف خارجية تستوجب معارف مجمعة سلفا. إلا أن المعرفة المكتسبة في الخارج هي التي أغنت قاعدة المعارف الخاصة بالشركة (Cohen&levinthal,1990) .

وبغية تسهيل عملية اكتساب معارف جديدة، ينبغي على هذه الأخيرة أن تكون مرتبطة بمرقها السالفة، وبصورة مختصرة، ينبغي على الشركة أن توحد ما يمكنه اكتسابه من الخارج مع رأس مالها التقني الداخلي، من أجل استخدام جيد لعملية الإبداع. تحدد المعارف المكتسبة سلفا من طرف الشركة قدرتها على الجذب. تحدد إذن صلاحتين لقدرة الجذب: خاصيتها الجماعية، ودورها في تكوين توقعات من جهة تطوير تقنيات. نلتمس هنا آلية **Dépendance de sentier** .

غير أن نقص المعلومة المرتبطة بالعقلنة المحددة للطاقت تشير إلى البعد الاختياري لقدرات جذب و إنتاج المعلومة الخاصة بالشركة .

إن الدور هو مقام من طرف القدرات التنظيمية المجمعة خلال فترة زمنية، وتجميع المعارف (chadler,1992). تجميع الكفاءات الآلية القدرة على التشغيل ضمن بعض الميادين<sup>27</sup>

<sup>26</sup>.Schumpeter, « *Capitalisme et démocratie* » (1942).

<sup>27</sup>.Schumpeter, “*Capitalisme et démocratie*” (1942).

(teece&al.,1990) والبراعة في عمليات التعلم التي تتعلق بهذه الأخيرة. إن اختيار الأشخاص هو أمر يتوقف على كفاءتهم. إنها متمثلة بتوجيهات خاصة بالنشاط.

## 2- رؤية تطويرية لآليات جميع المعارف:

ترتبط جميع الكفاءات بخلق معارف جديدة. يتمحور الأشكال في الواقع على طبيعة المعارف المطلوبة. تجد الشركة نفسها في مواجهة مع قطيعة ما بين البحث عن فرص جديدة والمباشرة في خلق معارف جديدة أو استغلال فرص متواجدة وربط التأكيدات بطريقة جديدة (March,91,Marengo,93) يتبع تجميع المعارف تسلسلا : إن المعارف هي منتجة بواسطة عمليات البحث والاختيار تبعا للتكييف مع قاعدة المعارف الخاصة بالشركة و التي تسمح لها أيضا بخلق كفاءات جديدة، إن خلق المعارف هي مؤسسة إما على إنتاج أو على إحداهما: الاستغلال، استغلال المعارف .

📌 **عملية البحث:** يتمثل هدف أية عملية في البحث في تحديد المعارف الجديدة: تتواجد هذه الأخيرة، إما في قاعدة المعارف الخاصة بالشركة وإما في الخارج على المستوى الداخلي، تركز عملية الإنتاج على الأنماط، الكفاءات و المعارف المتواجدة: إما عن المستوى الخارجي، فإن البحث يفحص المعارف المنتجة والمتوفرة لدى الشركات الأخرى.

📌 **الاختيار والتكييف:** وبعد البحث عن الخيارات، ينبغي على الشركة أن تختار من بين الخيارات المتعددة والمتنافسة، تلك التي تتلاءم بصورة جيدة مع قاعدة آلية الاختيار. غير أنه وفي بعض الأحيان، يجعل تعقيد وتعددية الخيارات تقويم آلية الاختيار أمرا صعبا ((Nelson & Winter, 82 كما هو الحال نفسه بالنسبة لتصنيف الخيارات. و باختصار، فإن عملية البحث تقود إلى تجميع معارف جديدة، تلك التي هي مختارة معالجة ومصنفة. إلا أن عملية تجميع المعارف هي جماعية. تجير **la dépendance de sentier** على الخيارات الخاصة بالشركة ناهيك عن تطورات قاعدة المعارف.

📌 **القطيعة: استغلال/ استغلال المعارف:** حسب March, 91 فإن الاستغلال يفسر التدقيق، الاختيار والانتقاء، بينما الاستغلال الإجمالي فإنه يجمع التعددية، المخاطرة، التحري، الاكتشاف، الإبداع، البحث. كما يشير Marengo,93 فإن:

« **the trade off between communality and diversity of knowledge is also off between exploitation and exploration** » stricly connectel to the trade  
يمثل الاستغلال و الاستثمار (March,91) مختلف نتائج تجميع المعارف بخصوص الإنتاج أو إعادة إنتاج المعارف (kogut et zander,92).

إن عملية إنتاج المعارف الجديدة المرتكزة على البحث الخارجي تسمى ب"الاستغلال (يتعلق الأمر بالإمكانات الجديدة) بينما الاستثمار (يتعلق الأمر بالتأكيدات السالفة ) فإنه يرجع إلى إعادة إنتاج مصادر المعارف المتواجدة ضمن قاعدة المعارف الخاصة والمتعلقة بالشركة. يقوم الإنتاج على المعارف المتواجدة والتي

تقود إلى تغيرات متزايدة، بينما عملية الإنتاج فإنها تقود إلى معارف جديدة أين تكون عملية البحث مشكلا للبحث مقادا نحو التجربة بسبب الشك. إذا ما ارتكزت الشركة، خلال المدى الطويل على المعارف الداخلية فقط، فإن قاعدة التجديد وبالتالي معايشة الشركة تحتفي في الزمن. وبصورة أكيدة، فإن سهولة التكيف تضمن حلولاً سريعة، مؤكدة وبتكلفة قليلة، ولكن تنتج إعادة استعمال المعارف الجديدة تعلماً روتينياً، تقدم الشركة تغييرات أولية على أن درجة تحديد قاعدة المعارف هي جد بطيئة.

على المدى الطويل، يقود البحث إلى تعددية وزيادة نوعية ضمن قاعدة الكفاءة، وبالتالي، إلى حدود هشة لقاعدة المعارف. يوسع إنتاج المعارف نشاطات جديدة للشركة على أن التعلم هو أقل " روتينياً" غير أن البحث على فرص جديدة قائمة على التعلم التجريبي يعتبر عملية للبحث باهظة الثمن، غير مؤكدة وصعبة التأقلم داخل المنظمة التي تقتضي حتمياً تعددية المعارف. وبصورة مختصرة، فإن البحث المتواصل عن فرص جديدة خارجية يتسبب في خطر جسيم وفي قاعدة معرفية موزعة، والتي ستجعل حتى في أقصى الحالات من الميزة التنافسية على المحك، مقارنة مع الاستثمار فان البحث: هو أكثر تأكيداً نظامياً، و أقل سهولة في تكيفه داخل الشركة

**« Exploitation is thus more certain, but exploration enables survival through variation and renewal »(March,91)**

وبصورة مجملية كلية، فإن ميزة البحث في خلق التعددية من أجل إنتاج أداء أكثر ارتفاعاً وعلواً عكس الاستغلال الذي ينتج خطر البحث الذي بإمكانه أن يحيط من الوضعية التنافسية للشركة خلال الزمن. انه لتوقع التوازن ما بين البحث أين يأخذ خطر وضرورة التحديد بعين الاعتبار، يمكن للشركة أن تقوي الروابط ما بين المعارف الداخلية والمعارف الخارجية بغية ضمان أداء أكثر زيادة خلال المدى الطويل ولكن، أي رابط يتواجد ما بين إنتاج المعارف وتجميع الكفاءات؟

**الفرع الثاني : قاعدة الكفاءات الخاصة بالشركة:**

كيف جمعت الكفاءات؟ من أجل الإجابة عن هذا التساؤل، نقوم بإجراء تناسق ما بين أصناف الكفاءات وعمليات تجميع المعارف. في الواقع، نشير إلى أن كل عملية ل: البحث، الاختبار، والتكيف يمكن لها أن تكون مرتبطة وبصورة خاصة مع أي نوع من الكفاءة والكفاءة الإستراتيجية، النظامية، الوظيفية، والتكيفية.

### **1- نحو نموذج للكفاءات:**

الكفاءة الإستراتيجية ( الاختيارية): ينبغي على الخيارات أن تنفذ على جميع الميادين عن طريق التكوين الخاص. بمجموع الاستراتيجيات التجارية، تطوير بنية تنظيمية، اختيار الطاقم والمعلومة، التكوين وأنظمة التحفيز. تترجم قدرة الإبداع والخلق الخاصين بالشركة " كشكل خاص للاختيار " قدرتها على التنظيم من

أجل إنتاج ورسم الفرص الجديدة. وبعبارة أخرى يحدد قدرة الخلق " كيفية تتعامل الشركة أو تفاعلها مع رهان الانتهازية ". يدعم هذا النموذج / الصنف من الكفاءة عملية البحث والاختيار.

تتوقف مباشرة أية عملية بحث على تقييم وتقويم حاجيات الشركة بخصوص خلق المعارف. وما أن تحدد أهداف مشروع R&D فان الشركة تقوم مقارنة مختلف فرص المعارف الجديدة وبالتالي، فان الاختيار يقوم على الكفاءة الإستراتيجية، حيث أن هذه الأخيرة ستقرر بدء أو مباشرة عملية الاختيار. غير أن الجمود النظامي داخل الشركة يمكن أن يجعل من عملية مباشرة العمليات أكثر بطئا ويمكن حتى " **Dependance de senter** " أن يلغي مجموع الفرص.

الكفاءة النظامية: تغيير هذه الكفاءة عمليات التكيف و التنسيق. يتضمن التكيف الموضوع بينما التنسيق ينظم المعارف بغية تحقيق بعض الترابط ما بين المعارف المتواجدة والمعارف الجديدة. إن هذه الكفاءات هي جد ضمنية وصعبة التحويل نحو منظمات جديدة إن مثل هذه الكفاءات يتحصل عليها عن طريق عملية التعلم النظامية (eliasson,90). إن تواجدها وفعاليتها لها ذو أهمية حية من أجل عمليات خلق المعارف. تطور الكفاءة عن طريق عمليات التعلم، إنها متعلقة بتنظيم الكفاءة المتكفية.

وأیضا، فان كل عملية تجديد قاعدة المعارف تقتضي ليس فقط لمهارات ملائمة من أجل وضع معارف وإنما أيضا مهارات من أجل ربط وتناسق العملية .

في الواقع، بالرغم من أن المعارف المستوجبة هي موجودة، فان " **un slack** " يمكن له أن يعيق على مستوى الكفاءات الخاصة بالتناسق استعمال فعالية هذه المعارف كفاءة تقنية (وظائفية) تجمع أو تضم القدرات التقنية كفاءة الشركة في جميع الميادين الخاصة بنشاطه المحدد من طرف الوظيفة R&D الهندسة . الإنتاج، التسويق، الخدمة. المالية. والإدارة العامة)، الإنتاج أو السوق. تقود هذه الكفاءة إلى تسيير عمليات حالية ( متعلقة بالتحكم في عملية الإنتاج) داخل الشركة، وباختصار، أما تسمح بتحقيق مهام ضمن وحدات عملية. ما أن يتحدد المشكل فان عمليات البحث، الاختيار والملائمة هي قائمة. إن إحدى الحواجز الرئيسية. فيما يخص معالجة الإشكالات ضمن الوحدات العلمية تكمن في نقص التواصل ما بين تلك الذي تكتشف الإشكال وتلك التي تتطلع إلى عملية خلق المعارف.

كفاءة ملائمة عن طريق عملية التعلم: إن قدرة التعلم الخاصة بأي شركة تحمل شكل كفاءة ملائمة. هنالك نوعان من العمليات هما في قاعدة الكفاءة. الأولى تتمثل في القدرة على التعلم من النجاح مثلما هو من الفشل، على تحديد تصحيح الأخطاء التي تقود إلى تطوير الكفاءة الملائمة نفسها. تدل القدرة التعليمية على أن الشركات ينبغي عليها أن تكون منظمة، فيما يخص الخبرة (eliasson,87). أما الثانية، فتتمثل في القدرة على تطوير الأصناف الأخرى من الكفاءة عن طريق التغذية الرجعية يعني القدرة على تحقيق عملية والقدرة على صنع الأحسن. وأيضا، إن الكفاءة الملائمة هي غير مرتبطة كل الارتباط بالوحدات العملية وإنما بخاصة هي تسمح بتهييء كل الكفاءات.

## 2- عمليات تجميع الكفاءات:

يقوم تجميع الكفاءات على عمليتين من المعرفة "كفاءة منشأة **compétence building** " و "كفاءة عملية **compétence leveraging** " المشتقين من مرحلة عملية خلق المعارف.

كفاءة منشأة: تخلق هذه الكفاءة سلوكات جديدة من أجل ربط وتوزيع القدرات والنشاطات الجديدة أو المتواجدة مع خلق خيارات جديدة من أجل نشاطات مستقبلية تسمح للشركة بمتابعة أهدافها (sancher,al,97) تعتبر الكفاءة المنشأة كاستجابة لضغط السوق بالإضافة إلى المسعى الداخلي للكفاءات الجديدة

إن هذا النوع من تجميع الكفاءات تعتبر عملية مسبقة النشاط، غير مؤكدة وجد مكلفة. إن إحدى الخصوصيات الرئيسية للكفاءة المنشأة تتمثل في درجة الشك "ليس هنالك رابط مباشر ما بين النشاط و **outcome** في خلق كفاءات جوهرية" (eriken et mikketson,96) . وبصورة مجملية فإن الشركة ينبغي لها أن تكون على مقدرة أو قدرة كافية في ملائمة و تكييف كفاءات جديدة مع قاعدة الكفاءات واستغلال الكفاءات المتواجدة.

كفاءة عملية: تقوم هذه الكفاءة على تطبيق الكفاءات المتواجدة ضمن الفرص الحالية أو الجديدة في السوق. فهي تقتضي ملائمة متواصلة مع تغييرات المحيط عن طريق إعادة إنتاج قاعدة المعارف المتواجدة. يتعلق الأمر بتغيير متفاعل لقاعدة الكفاءة (hunt,98) إلا أن حواجز عدة بإمكانها أن تكون حجرة عثرة في آلية تجميع الكفاءات .

الزمن: تجد الشركات نفسها دوما مقيدة بل خاضعة للضغوطات الخارجية، الأمر الذي يقتضي مهارات جديدة ومصادر مكملية .

**Asset Mass efficiencies**: تعتبر بعض الكفاءات باهظة الثمن من أجل " إعدادها" ما دام مخزون النشاطات المتواجد سلفا هو جد ضعيف. يقتضي تطوير كفاءات جديدة معارف جديدة ومصاريف متزايدة .

**Asset interconnectedness**: إذا ما انعدمت أية كفاءة مكملية أثناء عملية التجميع, فحينها يكون أي مجهود من أجل ربط الكفاءات مجهودا غير مجد وغير نافع.

**Causal ambiguity**: تعود إلى الشك من جهة البحث عن العوامل والعملية الخاصة والضرورية لتجميع أي كفاءة خاصة كل هذه الحواجز تؤثر على قرارات الشركة من جهة التزاماتها في **La compétence leveraging & compétence, building** في هذا المستوى، سيتمحور الإشكال على معرفة ما إذا كان قرار البحث أو الاستغلال مرتبط بنوعين من أصناف العملية. تتوقف مختلف أصناف الكفاءات حتما على موارد خلق المعارف، إنها تعتبر كاستراتيجيات خاصة بالشركة. على قاعدة هذه الآليات المتعلقة بالكفاءة فإن الشركة تقرر التركيز على إستراتيجية للاستغلال، البحث أو على نوعين من

الاستراتيجيات. توجد كل هذه القرارات إلى مختلف " النماذج السلوكية" للشركات. إن تناسق عمليات خلق المعارف وآلية الكفاءات و تسمح بتحديد الاستراتيجيات السلوكية للشركة.

وبصورة مجمل، تخلق إستراتيجية البحث قاعدة لكفاءات مرنة كما أنها إستراتيجية تتدخل في فترات التغيير و عدم الاستقرار. فقط إستراتيجية وحيدة من تسمح للشركة بوضع توازن ما بين الاستغلال والبحث.

### المطلب الخامس : التفاعلات ما بين الكفاءات و الإبداع : الكفاءات من أجل الإبداع

أعمال وأشغال عديدة تعالج كفاءات متعلقة بالإبداع والتغيير التنظيمي في عالم الإقتصاد تعتبر دراسة الكفاءات المتعلقة بالإبداع موضوعا جوهريا للمقاربة التطورية الخاصة بالشركة ومقاربة المنافسة **schumpétérienne**. وعكس النموذج الموحد المسيطر والذي يعتبر الابتكار أو التغيير التقني كعنصر خارجي في الوظيفة الاقتصادية، فإن مقاربات عدة تفر بالجانب الديناميكي لعمليات الابتكار والخلق التكنولوجي بوضعها كعناصر داخلية ضمن الوظيفة الاقتصادية. وفي هذا الصدد، تقوم الفكرة التطورية (Nelson et Winter,82) على جعل الابتكار أمرا داخليا واستخلاص النتيجة الخاصة بالعمليات التي تتمكن من خلالها من استغلال بعض القدرات التقنية

( Gaffard,90) يندمج الإبداع في إطار المنتجات و الإجراءات كما أنه يدرك كمسار عملية ما. حيث أن المسلمة هي كالتالي، إن الإبداع في بعده الازدواجي، التقني والتنظيمي يلعب دورا هاما في الاقتصاديات العصرية المؤسسة على المعارف. حيث أنها مطلوبة من أجل تحصيل الكفاءات. وبدقة أكبر يتعلق أداء الشركة على الكفاءات المستخدمة في نشاط الإبداع. وعليه:

ما هي الكفاءات المطلوبة من أجل أن يكون الإبداع مهيئا للأداء؟.

وبأخذ الابتكار كخاصية متعلقة بالشركة، فإن هذا العمل يفحص إشكالات التفاعلات ما بين الكفاءات والإبداع الواجب معرفته: المعارف المطلوبة ضمن أية عملية للابتكار ( الكفاءات من أجل الابتكار) ودور الابتكار في تطوير كفاءات جديدة. داخل الشركة، يترجم الابتكار بعرض الإشكالات والتي هي مجدية بالنسبة لها وضع طرق جديدة الإنتاج ونماذج النمو الاقتصادي.

إن هذه التغييرات، والتي يكمن لها أن توزع ( من أجل المنافسة في الأسواق الجديدة) أو الخاضعة ( من أجل الاستجابة للظروف التنافسية ) فإنها تقود الشركة إلى تحديد الكفاءات الرئيسية المطلوبة من أجل أن يتواجد الابتكار ويصبح مثمرا. وعليه، فانه بتسجيلنا ضمن وضعية ثابتة للتعلم نضمن للشركة إمكانية الحصول على القدرة في خلق منتجات جديدة وأسواق جديدة هي الأخرى، يعنى " الفعالية التقنية في الزمن " (Gaffard, 90)، كما يمكن أن نعتبر الابتكار كـ **output** و كمنتج لتجميع كفاءات داخل المنظمة.

إن هذه الرؤية هي ملائمة بالنسبة للصناعات أين يعتبر الابتكار شرطا لدوام بقاء الشركة، يعنى عندما تتطور ضمن سياق **schumpétérien** أين يمكن لكل وضعية مهيمنة على أرضية السوق وأن يعاد إقحامها من قبل الابتكارات المنافسة. إن فكرة الخلق والآلية هي مرتبطة بالابتكار. يظهر الخلق بصورة كاملة على أرضية السوق أكثر منه على أرضية الشركة (schumpeter, 4).

خاتمة:

منذ أواخر القرن التاسع عشر تطور علم التسيير ومر هذا الفكر بمحطات أساسية نذكر منها:

المدرسة الكلاسيكية (1900) وتضمنت الأعمال العلمية والإدارية التي جاء بها **F.Taylor** و **H.Fayol** ونسجل هنا مبدئين خالدين: تقسيم العمل، التخصص. ثم تلتها المدرسة الكلاسيكية الجديدة على أساس "العلاقات الإنسانية" تحت قيادة **E.Mayo** (1955) أفكارها مبنية على تشجيع أهمية الشخص على مستوى المؤسسة وتلبية رغباتها. وبعدها المدرسة الحديثة التي اعتمدت اليوم على الطرق الحديثة للتسيير ونذكر منها: نظرية النظم، علوم التصرف، نظرية الوسط، نظرية التدخل في المؤسسة وتسيير الكفاءات ل **Philippe Zarifian** وكذلك نظرية المنظمة المؤهلة.

ولقد تدخلت النظرية الاقتصادية الجديدة لإعطاء مكانة للكفاءة واعتبارها موردا نادرا وخصوصا واستراتيجيا ينبغي للمؤسسة استثماره وتطويره إن أرادت أن تكون منافسة في محيطها ونبدأ بنظرية التكاليف العامة ل **Olivier Williamson** ثم نظرية الوكالة ونختم بالنظرية التطورية للمؤسسة.

# الفصل الثاني

الكفاءة في المؤسسة

## مقدمة:

منذ أكثر من نصف قرن اهتمت الشركات الأمريكية بعنصر الكفاءة داخل المؤسسة وأصبحت إحدى وسائل نجاحها وتطور إنتاجها.

إن مفهوم الكفاءة معترف به في المجال الأدبي ونجده في جميع تصريحات المسؤولين كوسائل حتمية لنجاح أي مؤسسة وهي مصدر خلق القيمة، وبالتالي، تعتبر ضرورة لمواجهة شدة المنافسة والتكنولوجية، ولكن في الواقع التطبيقي تجهل هذه الكفاءات على اختلاف أشكالها الفردية منها والجماعية والتنظيمية في الكثير من المؤسسات التي لم تشهد التكوين، تسيير آلات ضخمة ومكلفة وعمال ينتقلون مباشرة إلى مناصب أخرى بعد تكوينهم. ونرى من خلال هذا الفصل يعالج المبحث الأول. الكفاءات في المؤسسة. أما المبحث الثاني التأويلات المختلفة للكفاءة، المبحث الثالث: أبعاد ونماذج الكفاءة، المبحث الرابع: تسيير عن طريق الكفاءات.

## المبحث الأول : الكفاءة في المؤسسة

يعتبر مصطلح الكفاءة من المواضيع الشائكة التي لا زالت إلى يومنا هذا حيث أن التعاريف تعددت و اختلفت ,و سوف نحاول هنا تقديم أكثر التعاريف رواجاً و التي سوف نوضحها فيما يلي

## المطلب الأول : التعريفات المختلفة للكفاءة

ظهور وتطوير تسيير الكفاءات منذ عشرين سنة في المؤسسات الكبرى<sup>28</sup>.

• المرحلة الأولى في غضون سنوات الثمانينات. سمح تحليل الكفاءات المطبقة داخل المؤسسة بتطوير تنظيم العمل، تسيير أو إدارة الموارد البشرية (GRH) ضمن بعض المؤسسات الرائدة (IBM , SOLLEC..).  
في عام 1984 نظمت lacagos ملتقى نتج عنه منشور لقب ب « **Le bataille des compétences : l'éducation professionnelle permanente au cœur des stratégies de l'entreprise** ».

• المرحلة الثانية. في غضون سنوات التسعينيات الخاص بتطوير وتأسيس عمليات تسيير الكفاءات انطلاقاً من مسارات التسيير التقديري للمناصب والكفاءات (GPEC). تمتد GPEC وتنمي نماذج التسيير للطاقت (GPE) الذي يتواجد بالتعاقب. حيث أنه مقدم من طرف عدة موافقات للمؤسسة والتي تسعى إلى تشجيع التوقع من أجل تسهيل التحولات وتجنب الانفصالات .

يتمثل أشهر هذه الموافقات في موافقة ACAP عام 2002 الخاص ب Usinor ثم تلحقها أخرى ضمن أكبر المؤسسات (Société générale. Grou man Pechiney, Philips gam .....). الخ وضمن les PME ومستقلاً حتى عن GPEC. تقوم GPEC بالتعميم و في نفس الوقت الذي توظف فيه, حيث أن مفاهيمها وأدواتها ستوزع استعمال العون لتعديل وتسيير الكفاءات التي سوف تطور.

ولكن لا تزال GPEC تعاني من صعوبة في استخدامها ضمن المدة المحددة، إذ أن الانتقال من القرن 20 إلى القرن 21 قد تسيد الزمن الثالث ( العهدة الثالثة لتسيير الكفاءات، ذاك الذي يتعلق بالتركيز على المقاربات الأقل طموحاً والأكثر براغماتية، أكثر استهدافاً على حساب سياقات المؤسسة ).

لقد كانت الأيام العالمية للتكوين الخاص ب GPEC في عام 1998 فرصة لتجميع الخبرات المستخلصة من مساعي متعددة أو جملة من منطقيات الكفاءات والفكر القائم بين وجهتي, مسؤولي GRH وتكوين الباحثين .

لقد أوضحت ملاحظة المؤسسات اليوم بأن تسيير الكفاءات تعتبر عملية جد حية. ولكنها ليست موفقة بالكفاية، إذ لا وجود لطريقة عامة أو طريقة عملية فريدة حتى وإن امتلكتنا علبة أدوات ومناهج. كما أن

<sup>28</sup> : Jean Simonet, Bernard Bruhes. «*De la formation au Management des compétences* », éditions la lettre du cadre, 2003 .p.5.

النجاح يقتضي أو يستلزم عدد لا يعد ولا يحصى من الشروط. إن تسيير الكفاءات هي ليست مطلقا أمر إدارة وتسيير.

فيما يخص تسيير الكفاءات، فقد تجاوزت الممارسة النظرية. لقد تطور تسيير الكفاءات دون أن يحدد العالم تعريفا للكفاءة. بعض المتخصصين قالوا أنها كلمة حقيقية، لفظ ضعيف بسبب غموضه. في الواقع يبدو من الجيد التذكير ببعض التعريفات الأكثر حداثة.

يعتبر النموذج الثلاثي " معارف " مهارة " حسن تصرف " تعريفا تقليديا قديما وملائما، مستخلصا من عالم التكوين، المؤرخ في الستينيات. له مكافأته الكثيرة عند علماء الثقة الإنجلوسكسونيين، والتي تقتضي. أيضا من بين التعريفات المتعددة صيغة قديمة. " skaos " "المهارات، المعرفة، القدرات، وخصوصيات أخرى. بإمكاننا ترجمتها بمعرفة, مهارة، قدرة وخصوصيات فردية أخرى ذات دلالة ومعنى". في كلا الحالتين نجد أن المعارف والمهارات. المكتملة من طرف عناصر أخرى. هي متغيرة: " حسن التصرف " والذي يمل من طرف البعض.

هذا المفهوم يعتبر أقل انتشارا أو بإمكانه أن يماثل " المهارات " و"المؤهلات" والخصوصيات الفردية الأخرى والتي تسمح بدمج كل العناصر المحكوم عليها بالنفع والجدوى .

يقترح موافقة ACAP لعام 2000 تعريفا آخر للكفاءة والذي يفضل المهارة ويدمج المعارف ضمن هذه الأخيرة: "تعتبر الكفاءة مهارة عملية مثبتة ، معارف وخبرات خاصة بأي أجير، عملية مطبقة ضمن تنظيم ملائم، مقرره، مثبتة من طرف مستوى التكوين. ثم بعدها من طرف التحكم في الوظائف المتابعة والمطبقة بالضرورة".

(Accord ACAP20000, Usinor Sacilor ,17 décembre 1990 , Extrait du titre

(I).

لقد كان تعريف **Guy le boterf** مسبقا أكثر قربا من هذا التعريف عندما يؤهل الكفاءة الخاصة ب" حسن التصرف المعترف به". ولكن. في الواقع . يميز حسن التصرف من المهارة البسيطة. إن حسن التصرف الذي يميز المهني، يدرج ربط المهارات ويفترض أن يعرف كيف يخترع، أن يمضي متجاوزا ما هو مسجل وليس فقط إثباتا ضمن تنفيذ المهارة المفهرسة.ضمن تكوين أكثر تفصيلا. يحدد **le boterf** الكفاءة كقدرة معترفة من أجل بلوغ النتائج وهذا بتهيء وربط ضمن وضعية مهنية ما، جملتين من المصادر:

- تلك الخاصة بالفرد ( موارد مدمجة): معارف، مهارة، مؤهلات وشخصيات ذاتية.
- تلك المرتبطة بالحيط (موارد شبكية): شبكات علاقاتية، أسس معطيات، وتوثيق، برامج...الخ.
- إن هذا التعريف للكفاءة هو الذي نبقي عليه وهذا لأنه يبدو لنا الأكثر تكملة والمرتكز أساسا على الخصوصيات والمميزات الأكثر أهمية للكفاءة:

- ❖ الكفاءة هي مكملة: هي موجهة لنشاط النتائج والأداء.
- ❖ الكفاءة هي سياقية: هي مستقلة عن الوضعية. و مرتبطة بخصوصيات هذه الوضعية، ومن جهة أخرى للموارد التي تزودها.
- ❖ الكفاءة هي موحدة. ليست إضافة وأنها ربط ملائم للعناصر (معارف. مهارة... الخ).
- ❖ الكفاءة هي مهيكلية: إنها ليست مقدمة. ولكنها مكتسبة أو معروفة من طرف الشخص المعني والمعترف بها من طرف الأخر حول قاعدة لحكم ما أو تقييم " تواجد الكلمة قبل تواجد معناها لأمر عجيب...".

### المطلب الثاني: مفهوم الكفاءة

لقد تعددت التعاريف بشأن الكفاءة ، وذلك حسب سياق الاستعمال ، و قد أشار أحد الباحثين أنه يوجد حوالي مئة تعريف أو أكثر لهذا المصطلح .

#### الفرع الأول : تعاريف معجمية.

- 1) لغويا أهم تعريف للكفاية أو الكفاءة هو الذي يورده ابن منظور في " لسان العرب"<sup>29</sup> فالكفاء هو النظير، و كذلك الكفاء هو المصدر الكفاءة ، التي تعني النظير و المساوي.
- 2) هي استعداد على قوة القيام ببعض الأفعال، مثل كفاءة إدارة ما، والتي تمارس في حدود القانون.
- 3) قانونيا الكفاءة استعداد معروف قانونيا لسلطة اجتماعية، تقوم بموجبة، بهذا الفعل أو ذاك ضمن شروط معينة. وبهذا المعنى يمكن القول كفاءة المدرس و كفاءة القاضي و كفاءة الشرطي.....
- 4) الكفاءة هي قدرة الفرد أو المؤسسة على الإنتاج، وكلما كانت كفاءة الإنتاجية عالية دل ذلك على أن الإنتاج يتصف بالوفرة و بالتنوع الجيدة.
- 5) عرفت الكفاءة على أنها معرفة تطبيق على أساس الحركة، و الاستعمال الفعال لمجمل الموارد.
- 6) وهنا نقول إن الكفاءة هي القدرة على التسيير بفعالية لنمط معرف من الوضعيات.
- 7) الكفاءات ليست هي نفسها المعارف، بل إنها تستعمل و تقوم بدمج و تحرك المعارف المعلنة و المنتقاة و المشروطة.

#### الفرع الثاني : تعاريف اصطلاحية.

يعتبر مصطلح الكفاءات من المصطلحات الحديثة التي أُدخلت إلى قاموس الإدارة ، و بالتالي فإن مفهومها لازال مستعصيا على الغالبية العظمى من رجال الإدارة، باعتباره مفهوم معقد ، و قد تعددت التعاريف في هذا المجال نذكر منها :

<sup>29</sup> ابن منظور في " لسان العرب". دار الجيل، بيروت – المجلد الخامسة، 2000 – ص 269.

(1) تعرف المجموعة المهنية الفرنسية (Medef) الكفاءة (La compétence) بالقول: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و المهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها و قبولها وتطويرها"<sup>30</sup>.

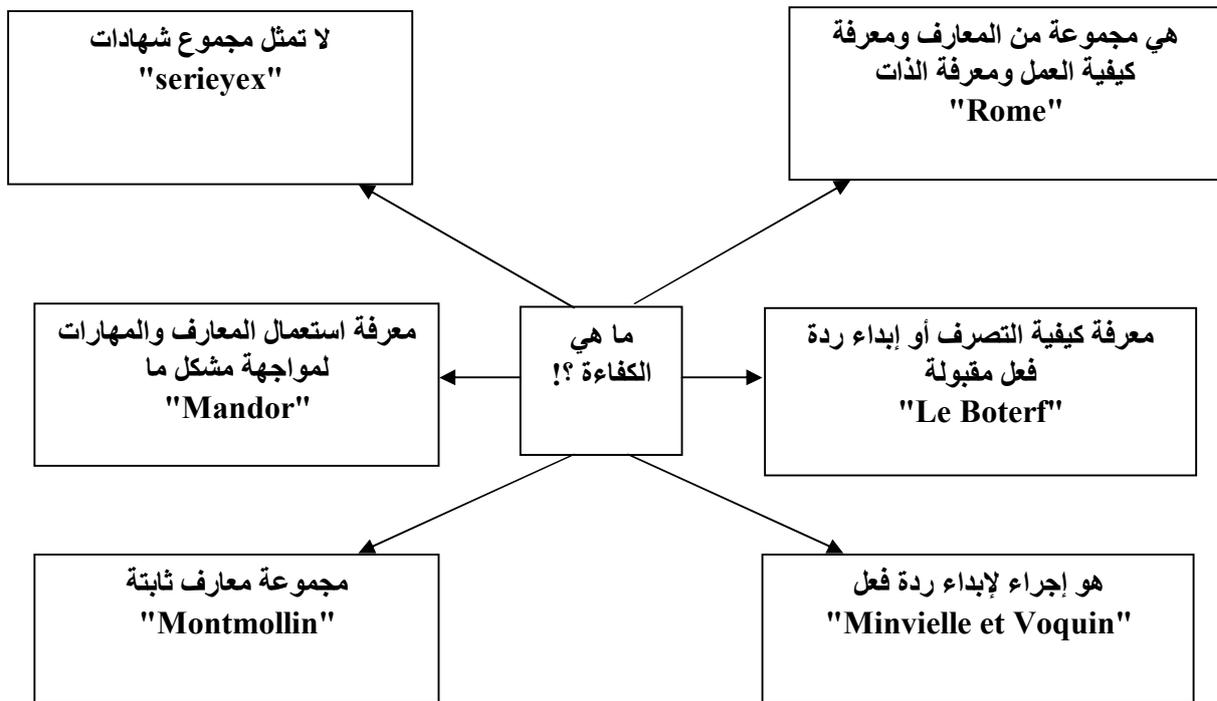
(2) و تعرف الكفاءة كذلك بأنها: "مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن"<sup>31</sup>.

(3) والكفاءة كمصطلح يجمع بين المعارف النظرية و التطبيقية، والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص التي تستخدم من طرف الفرد عند أدائه لوظائفه.

(4) تعرف كذلك على أنها مجموعة من التصرفات الاجتماعية، الوجدانية، و من المهارات المعرفية، أو من المهارات النفسية و الحسية، و الحركية التي تمكن من ممارسة دور، وظيفة، نشاط، مهمة أو عمل معقد على أكمل وجه. (تعريف Luis d'hainout).

و يمكن أن نوضح هذه التعاريف من خلال الشكل التالي :

#### الشكل -1- يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات



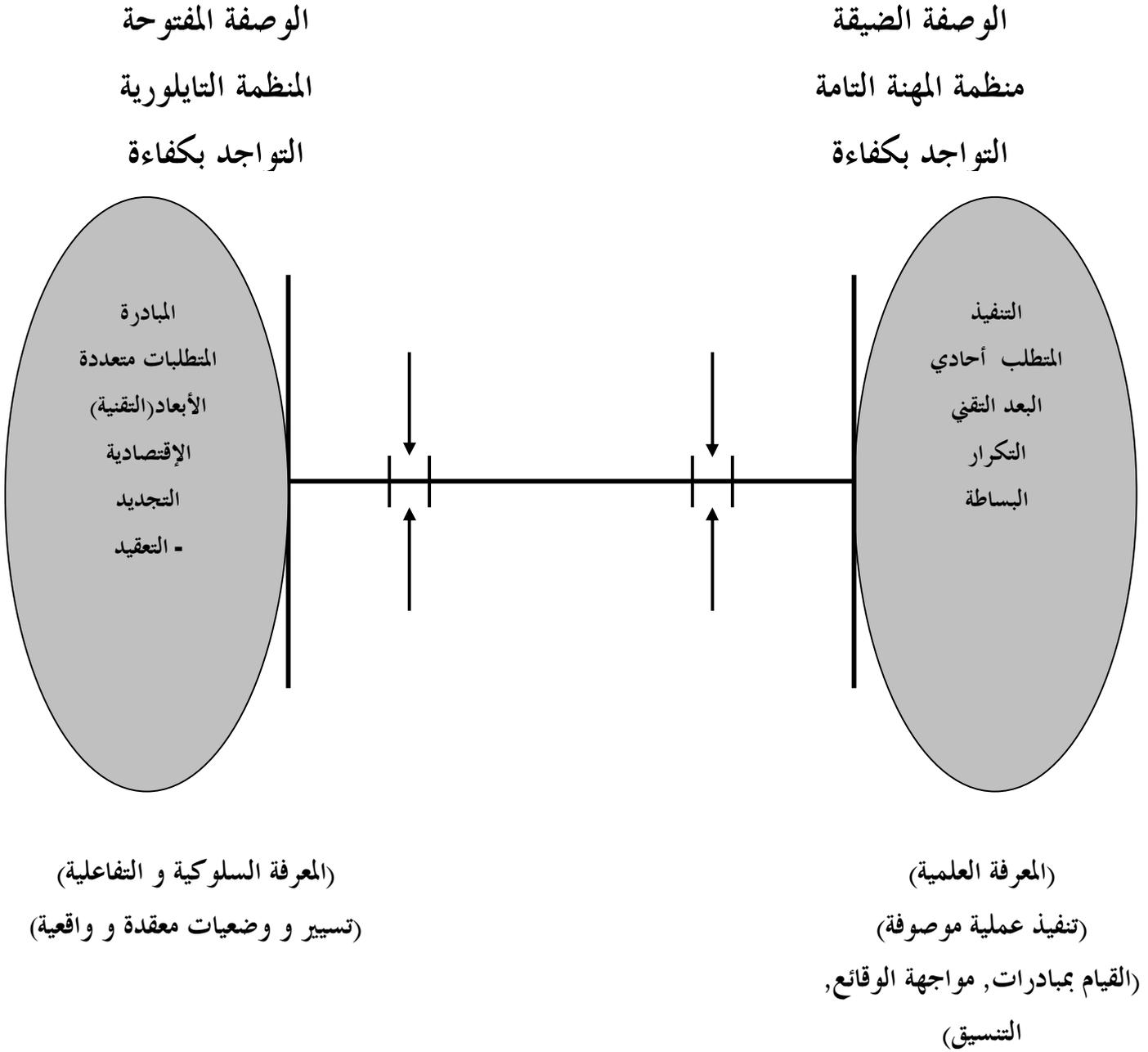
المصدر: C.DEJOUX. «La compétence au cœur du succès de votre entreprise», édition d'organisation Paris 2000, P22.

د. رحيم حسن، "مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07 فيفري 2005، جامعة محمد خيضر، ص 182 بسكرة".

<sup>31</sup> : ALAN MEIGNANT : " Manager la formation dans l'entreprise", Ed d'organisation, Paris, 1992, p403.

و التعريف الأرجح للتبني حسب اعتقادنا هو ذلك الذي جاء به (le Guy Boterf)، حيث يرى بأن تعريف الكفاءة يتعدد بحسب المنظمات و ظروف العمل<sup>32</sup> ، و هو ما سنوضحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم ( 2 ) : تعدد تعريفات الكفاءة.



**Guy le Boterf. "Construire les Compétences Individuelles et collectives (la المصدر: ) compétence n'est plus ce qu'elle était"3 émé édition, édition d'Organisation, 2000,2001,2004. . P 65**

<sup>32</sup> :. Guy le Boterf . «ingénierie et évaluation des compétencesédition »,Ed d'organisation ,2002 .P 63

- من خلال الشكل السابق نلاحظ بأن تعريف الكفاءة يتطور تبعا لزالق (**curseur**) ينتقل بين قطبين هما:
- قطب ظروف العمل المتميزة بالتكرار، الروتين، البساطة، التنفيذ الحرفي للأوامر، و التعليمات، و الوصفة الضيقة.
  - قطب ظروف العمل المتسمة بمواجهة المخاطر، التجديد، القيام بمبادرات، و الوصفة المفتوحة.

على هذا الأساس يكون تعريف الكفاءة متغيرا تابعا لظروف العمل، وخصائص المنظمات، فعندما يتواجد الزالق في القطب الأول، ينحصر تعريف الكفاءة في المعرفة العملية فقط، و يتضح لنا ذلك من خلال التنفيذ الصارم للأوامر و التعليمات، و مثل هذه التعاريف يتم تبنيتها في بيئة تايلورية، أما إذا تواجد الزالق في القطب الثاني فهذا يعني أن تعريف الكفاءة يتجسد في المعرفة السلوكية و التفاعلية. بمعنى الإجابة على السؤالين: " معرفة ماذا نعمل؟ " و " متى؟ "؛ فعلى المورد الكفاء أن يعرف كيف يتصرف قبل ( للاستباق )، أثناء ( للتقليل قدر المستطاع من فترة المشاهدة )، و بعد الأزمات ( لاستخلاص العبر و الدروس )؟، أن يتحلى بروح المبادرة و الإقدام، أن يتحمل المسؤولية و يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب<sup>33</sup>، باختصار يمكننا القول بأن الكفاءة هي أداء العمل بانفتاح وراء حدود الوصفة التايلورية الضيقة.

إذن مفهوم الكفاءة متغير حسب وضعيات العمل، و يعتمد على استعمال المعارف و المهارات و كيفية التصرف لمواجهة مشاكل أو ظروف معينة .

، أخيرا حسب تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية **AFNOR** " الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط"<sup>34</sup>.

### الفرع الثالث : أصل مصطلح الكفاءة.

يرجع أصل استخدام مصطلح " الكفاءة " إلى علم النفس، حيث استخدم سنة 1920 في مضامين تربوية، لكن لم ينحصر استخدام هذا المصطلح في المجال البيداغوجي و إنما طال كل ذلك إلى حقول معرفية و إستراتيجية ، و ظهر مصطلح الكفاءة في مجال العمل و الشغل و المقابلة و التكوين. بمعنى أن النقاش حول الكفاءات أخذ أشكالا متعددة .

فالكفاءة لفظة ذات أصل لاتيني ( **compétence** )، و قد ظهر سنة 1968 في اللغات الأوروبية. بمعان مختلفة، أما اصطلاحا يشوب مفهوم الكفاءة الكثير من الغموض و الاختلاف، و قد ذكر العديد من الباحثين في هذا الإطار أنه يوجد أكثر من مئة تعريف لمفهوم الكفاءة، و قد تجسد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام به

<sup>33</sup> : Gry le Boterf ,Op Cit .P ,63,64.

<sup>34</sup> : ثابتي الحبيب, بن عبو الجيلالي , " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية" مؤسسة الثقافة الجامعية , طبعة 2009 , ص 112 :

"ماك سيلاندا" سنة 1970 من خلال كتابه المعنون بـ ( **testing for compétence rather than intelligence** ) في إطار تنمية الحركة الأمريكية للكفاءة ، أما فيما يتعلق بتعريف الكفاءة فقد وردت العديد من التعاريف في هذا الصدد، و ذلك باختلاف الباحثين و الدارسين لهذا المجال، فمن أقدمها نذكر ذلك التعريف الذي قدمه عالم اللسانيات " شومسكي " للكفاءة بأنها دراية المؤلف بلغته "، فالدراية هي أساس الكفاءة، حيث تمثل مزيجا تطوريا من التجارب، القيم، المعلومات، و الخبرات التي تشكل بدورها إطارا لتقييم و إدماج تجارب و معلومات جديدة، إذن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة، و تنقسم إلى معرفة ضمنية تبني من التجارب الشخصية، يصعب نقلها من شخص لآخر، و معرفة صريحة يمكن تداولها بسهولة بين الأفراد بفضل المزايا التي يوفرها استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال.

### **Paul delourrier, home d'état, ancien président d'EDE**

تحمل لفظة الكفاءة معان متعددة:

- **فبالنسبة لرجل القانون تعني " الأهلية لسلطة إدارية أو قانونية في تنفيذ بعض الأحكام ضمن الشروط المحددة من طرف القانون، أهلية أي قانون ما محدد كان في إدارة وضعية ما".** هذا التعريف الشامل من شأنه أن يشخص المواضيع المثارة من قبل القانون، فمثلا يمكن للأطفال والمجانين أن يكونوا غير أكفاء عقابيا.
- **بالنسبة للغويين: إنها " المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأشخاص المتكلمين بلغتهم، والتي تسمح لهم بإنتاج وفهم عدد لا نهائي من التعبيرات غير المسموعة سابقا".** يبدو هذا التعريف مناقضا لمفهوم الأداء ولكن ما هي الكفاءة المهنية؟.

سؤال سهل الإجابة عليه عن طريق النتيجة ( أملك مرصصا أو عامل رصاص) كفو، يعرف كيف يصلح أي شيء عندي قبل أن ينقلب إلى كارثة ما دمنا نبحت عن مغادرة حقل الفلسفة (اليد المتصلة بالعقل) وهذا راجع إلى أن المسير وحرفي الموارد البشرية بحاجة ماسة لهذه الكفاءات، و إلى تسميتها من أجل تنظيمها بقصد الانتاج، تقديرها وقياسها، بقصد تعويضها. انتفاؤها، تطويرها من أجل وضع احتياطات خدمة لمهمة المؤسسة.

### **يقترح معيار AFNORx50-75 المنهجية للكفاءة المهنية التعريف التالي:**

هي استخدام ضمن حالة مهنية، قدرات تسمح بتنفيذ وظيفة أو نشاط بطريقة ملائمة". حيث يظهر عنصران مهمان، من جهة الملاحظة الممكنة بنسبة إلى هدف ما، لحساب نتيجة ما، من جهة أخرى، التقييم ضمن عناصر جزئية متعددة القدرات.

إنه لمن المهم تطبيقيا، تهيئ رؤية مشرقة ومجزئة عن تعريف محدد فعال، يكشف عن كل حالات الوضع. تاريخيا، لم تتواجد الكفاءة كمنتج وإنما كوضعية حيث يمر المتعلم إلى مرحلة المرافق عن طريق الاختيار والسلوك التقني أكثر، ثم ينتقل حتما بواسطة التعرف على أنداده إلى رتبة المعلم، حيث يصبح قادرا على رسم

الطريق بدوره لزملائه. ومن خلال وضوحه المبسط، ضمن الأعمال الأدبية التي تبدو بلا مقابل ويضيق الفكر المرافق لإمكانية كونه غش: " لن أغير أبدا هذا العمل". تتوارى من وراء هذه الجملة لازمتين اثنتين:

**الأولى:** يملك أي إنسان رأس مال من المهارات، المعرفة الاجتماعية التكوينية الأولى، التجارب، التي تقوده إلى الامتياز في التحكم في كفاءاته.

**الثانية:** العمل نفسه، يحتاج إلى تجديد دائم من أجل أن يستمر كما هو. على سبيل المثال، يعتبر صناع المركبات الذين أنهموا صناعة الحواف الدفاعية لأجنحة Airbus عن طريق صندبات بمطرقة خشبية، حسنة الصنع بواسطة آلة، ورثة أولئك الذي صنعوا عربات من خشب منذ قرون عديدة، أو تلك السيارات في أوائل القرن 20. وبالتالي، فإن عدو المسير أو حربي الموارد البشرية تكمن في التركيز على ما هو مهم في العمل الذي يخلق القيمة المضافة، معرفة كيفية استخراج المكونات التي ستسمح باختيار، تكوين، تطوير، وتأهيل الرجال والنساء عن طريق " التسيير انطلاقا من الكفاءات".

### المطلب الثاني : بعض المقاربات المهمة للتعريف<sup>35</sup>

لم يعد مضمون الكفاءة بمنظورها الجديد، ذات مدلول بسيط يعني فقط قدرة الفرد أو الجماعة على الاستجابة الفعالة، و الناجعة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها، بل أصبحت ذات مفهوم شامل و مركب، تتوقف على قدرة الفرد و المجموعات و البيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في التزامن (Synchronisation)، و انسجام و بذلك أصبحت لها مكانة محورية في عالم التسيير و المنظمة، لكونها تربط بين ثلاث مفاهيم أساسية و هي:

- الإستراتيجية.

- تسيير الموارد البشرية.

- التدبير بصفة عامة (le management).

فبالفهم العميق و الدقيق لهذه العلاقة بين الكفاءة من جهة، و هذه المفاهيم الثلاثة من جهة ثانية، نتقل من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات، و الذي يقوم على ثلاث مقاربات و هي:

1- المقاربة التسييرية (approche gestionnaire).

2- المقاربة العملية (approche opérationnelle).

3- المقاربة الإستراتيجية (approche stratégique).

### الفرع الأول : المقاربة التسييرية للكفاءات (approche gestionnaire).

تنظر المقاربة التسييرية للكفاءة على أنها تتكون من شقين، الشق الأول يشتمل على مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، و الشق الثاني يشتمل كذلك على قدرة الاستغلال هذه

<sup>35</sup>:Jean- Marie PIOLLE, « valoriser les compétences », éd.EMS, 2001,P.21.

المعارف و الخبرات في وضعيات مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة لها ثلاث مكونات أساسية و هي :

❖ رأسمال من المعارف والخبرات.

❖ ملكة الفعل (*le savoir faire*).

❖ حسن التعامل والتصرف.

كل هذه المكونات الثلاثة للكفاءة من منظور هذه المقاربة، لا بد أن تكون جاهزة للتعبئة و الاستغلال أمام أي وضعية مهنية أو وضعية عمل، فنلاحظ من هذا التصور للكفاءة أنها ليست نظرية فقط، بل عملية و كذلك متطورة بتطور الوضعيات المهنية التي يواجهها العامل أثناء أدائه لمهامه، و رغم هذين العاملين تبقى الكفاءة غائبة أو ناقصة إذا لم تكن مقرونة:

- بالقدرة على الفعل (*le pouvoir d'agir*) الذي يعني توفيراً للبيئة التنظيمية المناسبة، و التي تمكن الكفاءات أن تعمل و تبرز دون عوائق تنظيمية أو بيروقراطية.

- الرغبة على الفعل (*vouloir d'agir*) التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إذن فالكفاءة هنا كما نلاحظ هي منظومة متكاملة، و مسؤولية طرفين أساسيين، و هما العمال و مجموعات العمل بما يمتلكونه من معارف و خبرات كما أشرنا، و الإدارة التي يقع عليها مسؤولية القدرة التسييرية بتوفيرها للبيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية اللازمة، فبدون هذين الطرفين أو عاملين لا تكون هناك كفاءة من وجهة نظر هذه المقاربة.

### الفرع الثاني: المقاربة العملية للكفاءات (*approche opérationnelle*).

من منظور المقاربة العملية، إن الكفاءة تكون وليدة تفاعل دائم، و مستمر بين ثلاث مكونات أساسية وهي:

1 - التكنولوجيا.

2 - التمهين الجماعي المسمى (*apprentissage collectif*).

3 - السيورة التنظيمية.

فالكفاءة بهذا المنظور لا يمكن شراؤها أو الحصول عليها أو تقليدها، لأنها وليدة التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث، و ليس ظرفي أو مؤقت، و وليدة كذلك قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية، فنلاحظ أن الميزة التنافسية فيما يتعلق بالكفاءة لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم و مستمر بين هذه المتغيرات الثلاثة، و أن الاستطاعة أو القدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، و ليست مطلقة بل نسبية و متغيرة، حسب قدرة هذه الجماعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة، و التي هي بدورها في تغير و تطور دائم و كذا قدرة هذه الجماعة على التأقلم، و التفاعل مع السيورات التنظيمية التي تطبقها المؤسسة في كل مرة من أجل رفع من

فعاليتها و من مسايرة التغيرات المحيطية و الداخلية، و من هنا تكون الكفاءة شيء عملي، و وليدة الممارسة الميدانية و الناجحة للمكونات الثلاث.

### الفرع الثالث : المقاربة الإستراتيجية للكفاءات ( *approche stratégique* ).

إن مفهوم الكفاءة بالمنظور المقاربة الإستراتيجية تتضمن الكفاءات التي تعطي للمؤسسة الميزة و المكانة التنافسية من جهة، و تكون باستطاعتها أن تنجز لها المشاريع الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية و العملية و التنظيمية التي:

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين.
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة.
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

هذه العوامل تكسب الكفاءة صبغة الإستراتيجي، كما نلاحظ من هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة أنه يوجد بها تدرج و تكامل، بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول و الثاني لها، و كذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول، فتفسير الكفاءة و متابعتها يتطلب قدرة متعددة و متكاملة.

### الفرع الرابع : بعض المقاربات المهمة للتعريف:<sup>36</sup>

يقترح **Alain Rieunier** و **Françoise Raynal** في كتابهما: البيداغوجية: معجم المفاهيم المفتوحة، تعريفا شاملا، أين يتموضع فيه أهم التيارات لتعريف الكفاءة.

هي " مجموعة السلوكيات الموجودة " انفعالية، إدراكية و (**Psychomoteurs**) التي تسمح لفرد ما بتطبيق و بطريقة فعالة نشاط ما والذي يعتبر عموما كعمل معقد... " ترتبط الكفاءة ارتباطا وثيقا بعمل ما، بحرفة ما، بوضعية حرفية، أو وضعية اجتماعية مرجعية، وهنا تجمع الكفاءة " المعارف "، " الإتقان "، و " حسن التصرف " المرتبطة ببعضها البعض ضمن المقاربة الإدراكية. تقتضي الكفاءة في الوقت نفسه معارف معلنة، معارف إجرائية و سلوكيات... ".

" إن بيان الكفاءة هي بمثابة النتيجة المتحصل عليها في العمل، فهي الجدار المنتهي لإنجازه والذي يرى من خلاله البناء يعني أن الكفاءة تترجم حقيقة على أنها السلوك الفعال الذي نسميه نحن الأداء".

<sup>36</sup> : Jean- Marie PIOLLE, Op Cit, 2001,P.21.

## 1- المعارف الثلاثة:

إن المقاربة الأكثر استجابة للكفاءة تركز أساسا على تجزيئها إلى ثلاث معارف: " المعرفة (العلم)، الإتقان ( التطبيق المهني) وحسن التصرف " (السلوكيات والمعاملات).

المعرفة بمحصر معناها، والتي تأخذ دوما معنا لمحتوى موضوعي، جامع ومتوفر من خلال الكتابات حقلها جد واسع، حيث أن علماء التاريخ كانوا على إتقان في جعل أعمال **Florentin Pic de la Mirande** ما بين ( 1463-1494) كآخر رجل ملك القدرة على تحصيل مجموع المعرفة الإنسانية، وأيضا لا يتعلق الأمر إلا بذلك المتعلق بالغرب المسيحي وبعيدا عن هاته المعارف الموضوعية، المشتركة الخاصة بمجموعة حرفية، تشكل واحدة منها معارف فردية، ثمرة للخبرة والتأويل التي بإمكاننا تجسيدها.

نتحدث الآن عن: " الإدراك" في المقاربة الإدراكية، أين ستميز المعارف ما فوق الفردية (كمعلومة). إن شرح معرفة ما ينبغي عليها أن تكون بطريقة دقيقة، محددة، وإذا أمكن ذات مرجعية لعناصر مشتركة تجمع الحرفة وطاقمها، على سبيل المثال: " معرفة مختلف مكونات جهاز الإعلام الآلي ذو النوعية **PC**".  
يمكن لفعل " يعرف" أن يستعمل إذا أمكن، مع غاية تقترب بالمعرفة: " نتعرف على مكونات جهاز الإعلام الآلي من نوع **pc** حتى نكون قادرين على تحديدها على الخريطة الأم وتشخيص عناصرها.  
تطرح هذه الإشكالية حدة المعرفة حيث بإمكاننا استعمال سلما ذو ثلاث مستويات:

- المعرفة المتواجدة: العلم
- المعرفة الموضوعية أو المستخدمة: الاستعمال
- الإتقان المتقدم أو المدرس: التحكم

يستند بعض الكتاب على المنهجية المطبقة في ميدان الإعلام الآلي

المعرفة: أعلم أن هذا موجود ولكن لا أملك أية خبرة ذاتية

المعاملة: أنا قادر على استعماله في إطار محدد ( سواء أكان متعلقا بتطبيقي أو ببرمجة).

التفاعل: أنا قادر على تطويره ضمن حركية على خلقه

نسجل أن هذه المستويات الثلاث هي ملائمة حتما للإتقان. إن الطريقة العملية لإقرار "المعرفة" تقوم أساسا على الشهادات ( تقييم مقاس عموما أو مجمل) أو المسابقات ( تقييم معياري). فمنذ زمن طويل كان العالم المهني يركز على هذا النظام، وأيضا الآن داخل الإدارة ( مسابقات وجداول الترقية) فإذا ما كان يجسد ميزة البساطة فإننا سنجل أن كثرة الحيرة تؤدي إلى نسبة أهمية الشهادة.

ولذا فإن الارتفاع المتوسط لفترة التمدرس نسبيا أكثر من السابق من أصحاب الشهادات لنفس مهنة ما، يمكنه أن يقودنا إلى الشهادة فقط من أجل ضمان فعاليته تجاه العمل ( الوظيفة المشغولة)، إنه لمن الممكن الحصول على رتبة ساعي البريد فقط بـكالوريا + 2 دون **BEPC** أو **BP**.

وعلى العكس بإمكان ذوي الشهادات أن يحصلوا وبصورة سريعة على متطلبات حرفية لمصلحة (الفائدة) عمله والاعتراف بالكفاءة المختص بها. إذ لا يمكن للنظام أن يرضيه إلا بالسماح لأشخاص في موضعهم، " بأن يحتكروا" الأماكن المفتوحة للمسابقات الداخلية باضرار الأشخاص الأقل شهادة. والأمر في كلتا الحالتين سيؤدي لا محالة على ظلم يحمل في طياته اضطرابات اجتماعية أو تغيير التخصيص تجاه نوعية العمل المراد إنجازها.

تتوافق الشهادة مع كمية المعارف النظرية، وخصوصا تلك المتعلقة بالتعليم العام أو الجامعي، إلا أن كفاءة استخدامها ضمن الوضعية الحرفية غير مختبرة. حيث الأول في المدرسة العليا العادية **Ecole supérieure normale** بإمكانه أن يحصل على أية كفاءة في التعليم ( التحويل لمعرفة بواسطة استعمالها إلى وضعية من طرف متعلمين).

إن تطوير المناهج الرسمية في غضون الزمن، من شأنه أن يجعل مقارنتها أكثر صعوبة إذ أن "الاقتصاد الجديد" قام بوضع مرجعية لنماذج مالية وتسويقية والتي لم تدرس في المدارس التجارية منذ 10 سنوات حتى أن المهندسين تحت الطلب الأكبر للشركات لم يتم تكوينهم للإحصائيات غير الكمية، نظرية (Choos)، أي للنوعية أو بأكثر بساطة للاستعمال المكتبي.

إن هذه الحالة المعاشة، المقترنة لمستوى منخفض غالبا للتحسين المهني لهذه الطبقة السكانية في فرنسا، تقود إلى نوعين من المشاكل:

عدم التكافؤ النسبي مع العالم المهني غير المحدد وصعوبات التواصل مع الأجانب، أو مع متعاونين شبان، مع معارف واسعة بدون أن تكون محددة قسرا.

إن الراكز الرئيسي للشهادات يقوم أساسا على الخبرة المهنية المكتسبة سواء كان عن طريق التكوين المتواصل أو عن طريق الخبرة الشخصية المستخلصة من التكوين الشخصي المهني أو حتى خارجا ضمن المؤسسة: ما هو عدد الأجراء الذين يشغلون مناصب منتخبة أو اجتماعية هم بحاجة إلى: "معارف" هي غير مقرر من قبل شهادة ولا متحصل عليها داخل مؤسسة ما؟

إن هذه العناصر المتعددة لا ينبغي عليها أن تقود إلى عدم الإقرار بالشهادة، ليس أن الشهادة في ثقافتنا هي عنصر ملم داخل الوصفية الاجتماعية. هذا ما جعل القانون المتعلق بتصديق المكتسبات المهنية يقدم وسائل تقرر بالخبرة المهنية للحصول أخيرا على شهادة ولسوء الحظ، فإن النموذج الحالي لهذا القانون، رفض التطبيق السري ( فقط بعض الآلاف من الشهادات المسلمة بهذا الاسم منذ أن أغلق القانون) وأملت في الانفتاح، كالتسليم عن طريق هذه الوسيلة المتمثلة في الوحدات المجمدة أو عن طريق نظام ذو النوعية.

ومن جهتهم، طورت الغرف الحرفية شهادات الكفاءة المهنية ( إمكانية نقصها في نفس القسم يمكن أن يحدث أحيانا)، حتى أن غرف التجارة والصناعة لم تعالج بعد نظامها الخاص بتغطية هذا العجز وحقل المعارف عن طريق التكوينات الأولية، حيث أن بعض المصنعين لجئوا إلى تسليم علاماتهم على ظهور منتجاتهم حيث

**Microsoft و IBM** تسلّم " شهادات " ذات قيمة حقيقية في سوق الشغل، ولكنها تشكل عموما ترابطا (تلاحما للمعارف الضرورية مع الإتقان المدروس).

ختاما ولتطوير مستوى ثقافي أو طاقي، فإن استعمال المعارف وحدها هو غير كاف لممارسته داخل العالم المهني، ولا يبدو ملائما لتحديد الأجر. إلا أنه مفيد ( مجد ضمن النشاطات التي تكون فيها النتائج صعبة التحديد سابقا كالأعمال المحصلة أو البحث، أين ستشكل نوعا من " الضمان المحتمل لنتيجة " للنتائج التي تطور تباعا. يفسر الإتقان " المهارة " القدرة على انجاز النشاط أو تنفيذه وكذلك " المعرفة الإجرائية " حيث تسمح بتفسير " معرفة المنهج " بالتناقض مع " أعلم كيف " ينبغي على تحديد الكفاءة في هذا المجال، أن تكون مؤمنة بطريقة سليمة ودقيقة إذا ما كانت تهدف إلى تقييم أو إلى وضع رابط مع المكافأة، إذ يمكن أن تكون أكثر انفتاحا. و إذا كان سياق الاستعمال يقتضي حرية التكافؤ وحتى الابتكار، إن الوصف الموجه إلى تأهيل الالتحام سيكون مختلفا عن ذلك الذي يصف باحثا في العداة تتمثل الكفاءة في القدرة على توظيف الإتقان ضمن وضعية ما.

عمليا: يتم وصف الإتقان بإسناده مع منظمة بطريقة تجعل منه مستغلا ضمن مقارنة تكوينية أو تقييمية، الأكثر رواجاً، غير أن هذا ينبغي عليه أن يكون مصادقا عليه.

ومن أجل إعادة مثال التحام يمكننا على سبيل المثال، معرفة كيفية الإبقاء واستخدام الأسلوب المكيف من أجل تحقيق هيكل **Mécano-soudée** بالفولاذ تبعا للمخطط المقدم. إن معرفة الكفاءة تتوافق مع مستوى التأهيل المعترف به مؤقتا من طرف الهيئة المؤكدة المتحفظ عليها من طرف المؤسسة. من السهل على أي فرد كان تحديد المهارة، بأنها مرتبطة بالنتيجة الملاحظة. إن تحديد المرجعيات هو محقق ومستثمر عن طريق التسلسل الجوّاري الموضوع ضمن وضعية مزدوجة للتقييم والتحسين أين يمكن لذاتية محتملة أن تعوض بمقاربة جماعية.

يرجع هذا إلى العمل المطبق ضمن مجال مهني، حيث يذهب البعض إلى حد اعتبار أن كل عمل يقتضي كفاءات عملية وحيدة، المعرفة: " مجموعة من القيم المقدسة " والتي تعني قوة تقديم العمل الذي يتقاضى أجره... والمقاربة التحريرية التي بإمكانها أن تعرض تقسيما جزئيا للمعارف.

## 2- حسن التصرف:

وبعد أن تم وصف النوعين الأولين من التعارف، نلتمس جدبا أن المنبع الحقيقي للأداء الفردي والجماعي لا يتوقف أبدا عند المعارف أو القدرات العملية وأن ظروف عملهم هي عامل محدد لأداء تنظيميا.

وبغية تحديد مخاطر الانحرافات، بالإضافة إلى المخاوف التي تقف في وجه البحث عن معيار اجتماعي متوقع، فإننا نركز اهتمامنا على تحديد كمية القدرات المحققة وهذا بإسنادها إلى تقنياتها، على سبيل المثال القدرة على تحريك حقل نوعي يتصف بتقنيات السمع، الدعم، روح الإبداع. وبالتالي، تسمح هذه المقاربة بوضع حسن التصرف دون المجازفة بتميز سلوك الأفراد.

### المطلب الرابع : الكفاءة و تسير الموارد البشرية

في هذا المجال تم تقديم عدة تعريفات سنذكر الأهم منها:

#### الفرع الأول : الكفاءة حسب G. LE BOTERF

تعتبر الكفاءة حسب G. LE BOTERF ( مستشار في تسير الموارد البشرية) نتيجة بين معرفة التصرف، الرغبة في التصرف و القدرة على التصرف<sup>37</sup>.

#### 1) معرفة التصرف LE SAVOIR AGIR: تتمثل هذه الأخيرة في معرفة التنسيق على أساس

الحالات التي نواجهها، الموارد البشرية ك: المعارف، المهارات ومن التصرف مع الموارد الخارجية ك: طرق العمل، شبكات الإعلام، الوثائق...الخ.

هذا يعني أن الفرد يعتبر ك: "مقاوم لكفاءته بنفس الطريقة التي ينسق بها مقاوم ما وسائل مختلفة لإنتاج الموارد والخدمات، يسعى أي فرد إلى تنسيق موارد مختلفة من أجل إنجاز نشاط ما بكفاءة"<sup>38</sup>

#### 2) رغبة التصرف LE VOULOIR AGIR: يعني قبول الاندماج في الوضعية المتلقاة هذا يعني:

✓ الاعتراف بمدى مساهمته .

✓ الملائمة لقيمه المهنية وما ينتظر منه.

✓ الصورة الإيجابية والنفعية للذات .

#### 3) القدرة على التصرف LE POUVOIR AGIR: يعني التوفر على كل الوسائل الضرورية

للمباشرة، في التعامل مع الحالة والتي تتوفر على:

✓ تحديد إطار استقلالية ومسؤولية الفرد .

✓ تقييم الرهانات وتوضيح نماذج التعارف

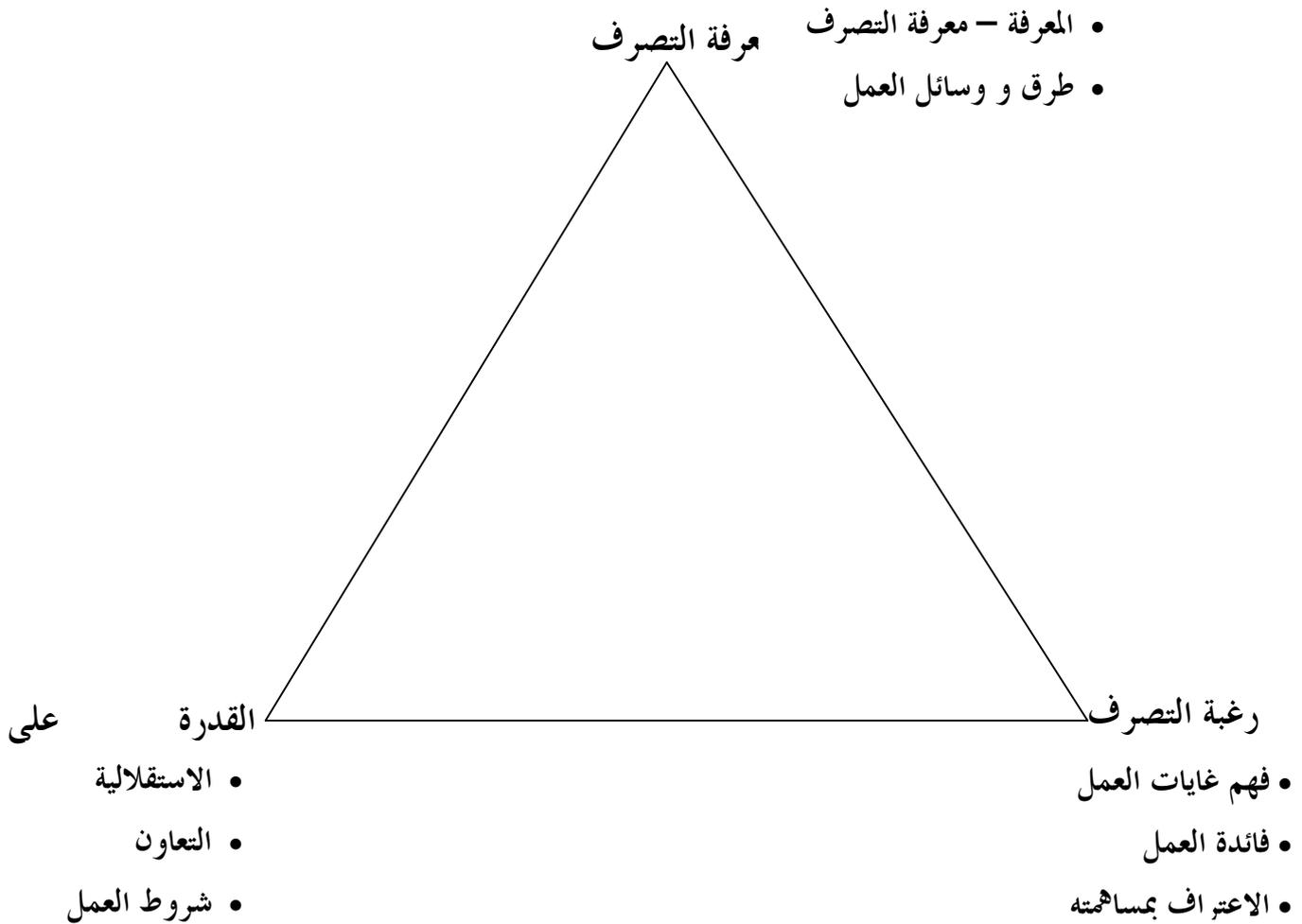
✓ تحسين ظروف العمل: للتقليل من المخاطر المهنية و الأعباء المكلفة...الخ.

يلخص الشكل التالي التعريف السابق

<sup>37</sup> : A.MASSON et M. PARIER, sous dir . De, "les démarches compétences", Ed. Anact, Paris, 2004.

<sup>38</sup> : G. LE BOTERF, «Construire des compétences et réussir la professionnalisation », 1998, (<http://172.23.198.9/RICFTRAVAIL/diagnostiquer.htm>).

الشكل رقم 3: الكفاءة هي محصلة<sup>39</sup>



الفرع الثاني : الكفاءة حسب P.ZARIFFIAN :

قدم لنا عالم الاجتماع P.ZARIFFIAN ثلاثة تعاريف للكفاءة :

الأول: تعتبر الكفاءة: "أخذ المبادرة والمسؤولية للفرد بخصوص الحالات المهنية التي يواجهها"<sup>40</sup>  
 بالنسبة الثاني فالكفاءة هي " ذكاء عملي للحالات التي تتركز على المعارف المكتسبة وتحويلها بنفس  
 قوة تعددية الحالات المتزايدة (المتنامية) "<sup>41</sup>  
 والثالثة الكفاءة هي: (إمكانية تجهيز شبكات المساهمين حول نفس الوضعيات، لتقييم الرهانات  
 ولضمان المجالات المناسبة ).

يمكننا تحديد مميزات الكفاءة انطلاقا من التعريف 1 و 2 كالتالي:

<sup>39</sup> : source : A.MASSON et M. PARIER. Op.cit. 31.

<sup>40</sup> : P.ZARIFFIAN, « *Objectif Compétences pour une nouvelle logique* », Ed Liaisons, Paris, 2001, P : 65.

<sup>41</sup> : Ibid, P : 69 .

- فردية: يعني أن تكون مرتبطة بالميزات الشخصية مثل أحد المبادرة من قبل الفرد في وضعية عمل، البحث عن الحل الملائم.
- متعارضة: يعني مشكلة لعناصر رسمية كالمبادرة يجمع مصطلح الذكاء بعدين: ذهني و معرفي . يهدف البعد الذهني إلى معرفة كيفية ضبط الحالة المواجهة بينما يهدف البعد المعرفي إلى معرفة كيفية تجهيز هذه المعارف بحسب الحالة .
- ضمنية: سواء كانت كفاءة الفرد مرتبطة بالسياق أو مطبقة.
- حركية: أما تتعلق بتطوير العناصر المشكلة للكفاءة، حسب اختلاف الوضعيات التي نواجهها : حسب التعريف الثالث تتضمن خاصيتين بالعمل الجماعي تكمن تميزهما:
  - ❖ عندما لا تتوصل كفاءات فرد ما إلى حل مشكل، عليه أن يستدعي كفاءات لشبكة المساهمين، والتي يمكن لها أن ترتبط بسهولة بنفس الوضعية.
  - ❖ لا يتم تبادل ناحج للمهارات بين الأجراء إلا إذا كان له شعور بتقسيم نفس التعريفات

المقدمة من قبل G. LE BOTERF .P.ZARIFFIAN

أربع خصائص للكفاءة يمكن تحديدها<sup>42</sup>

- الخاصية العملية المتممة ( العامة): يعني بالنسبة للنشاط الذي تنفذ فيه والهدف الذي يتصل بهذا النشاط.
- الخاصية المكتسبة: لسنا أكفاء بصور طبيعية، ولكن يمكننا أن نصبح كذلك عن طريق البناء الشخصي، والاجتماعي الذي يجمع التعلم النظري الناتج عن طريق الخبرة.
- الخاصية المركبة: إن الكفاءة هي الترابط الحركي لمجموع العناصر المختلفة التي تشكلها (معارف، مهارات، وحسن تصرف ) بغية الاستجابة لمتطلبات التكيف.
- الخاصية المحسوسة: إن الكفاءة غير ملحوظة. ما نلاحظه هو مظاهر الكفاءة من " سلوكيات و مؤهلات "

الفرع الثالث : الفرق بين الكفاءة ومفاهيمها:

- الكفاءة والاحتراف: في الواقع إن مفهوم الكفاءة غير ملموس، ولكن الشيء الملموس حقيقة، هم الأشخاص الأكثر أو الأقل كفاءة. وبالتالي إنه من الأهمية تحديد ما يمكن فهمه من كلمة الاحتراف. "تتوافق كلمة الاحتراف مع مدى القدرة على التحكم في الحالات المهنية التي يمكن للفرد مواجهتها معها. ترتبط هذه القدرة بالكفاءات التي يملكها والتي يقومها طالبا، من خلال نوعية العمل الملحوظ في اللحظة"<sup>43</sup> وختاما تعكس الاحترافية مستوى تحكم الفرد في القدرات أثناء عمله.

<sup>42</sup> : Ibid, P : 71.

<sup>43</sup> : C.BATAL, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome2 », Ed Organisation, Paris , 1997 , P : 252 .

• الكفاءة والتأهيل: خلال الأيام الدراسية العالمية للتكوين: **DEALIVILLE** عام 1998 قامت ( ح.م.ن) (حركة المؤسسات بفرنسا) بوضع فرق بين مفاهيم التأهيل والكفاءات.

يعتبر التأهيل كصندوق أدوات اكتسبه فرد ما في المدرسة أو عن طريق تكوين مهني أو من خلال التجربة المهنية والاجتماعية، إذا ما كان التأهيل هو مجموع العناصر المشكلة لهذا الصندوق (الأدوات)، فإن الكفاءة ما هي إلا طريقة استعمال لهذا الصندوق من قبل الفرد<sup>44</sup>

• الكفاءة والإمكانية: يمكن للإمكانية أن تعرف ك: " الاستعدادات والمميزات التي تدفع أي فرد ما للتفتح على المستقبل والتي تتعهد له بمسؤوليات عالية"<sup>45</sup> ومع ذلك يمكن للإمكانيات أن تعتبر<sup>46</sup> :

- كمجموع الكفاءات الملاحظة حقيقة من الفرد و التي تطبق في وظيفته.
- مجموع الكفاءات الموجودة، والتي لم تنفذ بعد في الوظيفة المعنية .
- الاستعدادات الملاحظة عند أي فرد والتي لم تجد الفرصة بعد كي تتطور. تحول هذه الاستعدادات إلى كفاءات مستعملة من طرف المؤسسة بعد إجراء تكوين.

• الكفاءة والأداء: حسب **M.PARLIER** يعتبر التأهيل: « تحقيقا ، انجازا للعمل» . من جهة أخرى يمكن للتأهيل أن يعرف: « كنتيجة لتنسيق كفاءات ، محفزات الأفراد بغية وضعها في التطبيق للتحديد الملائم للأهداف وتخصيص الموارد الضرورية.»

يفسر هذا التنسيق عن طريق التركيبة الرياضية التالية :

$$p = (C, M, O, R) E=K$$

**P**: مستوى التأهيل المطلوب

**C**: كفاءات الفرد

**M**: محفزات الفرد

**O**: الأهداف المخصصة للفرد

**R**: الموارد الممنوحة

يعني المركب  $e=k$  أن مستوى الأهلية ينبغي عليه أن يكون ملائما للمتغيرات التي يمكن أن تحدث في المحيط .

نستنتج إذن، أن عدم أهلية أي فرد لا تثبت أبدا عدم كفاءته. بأن تتواجد عناصر أخرى لا تقل أهمية عن الكفاءة والتي تحدد الأهلية ك (الأهداف، المحفزات والموارد...)

الفرع الرابع : الكفاءات الإدراكية ( المفاهيمية):

<sup>44</sup> : D.DE CALAN. Sous dire de « *reconnaissance et compétences* », Objectif compétences, Paris, 2002, P 13, (<http://objectif-compétences.medef.fr/>)

<sup>45</sup> : Cité par C.VERN , « *l'évaluation des compétences*»,Ed .Liaison, Paris, 2002, P / 43.

<sup>46</sup> J.F-AMADIEU et J-PROJET, «*Gestion des ressources Humaines et relations Professionnelles*». Ed Management . Paris.1996

لقد بني التقسيم حسب المعارف الغير عملية. حسب علماء الاجتماع والمكونين، أكثر قلقا من الطريقة التي تتشكل من خلالها الكفاءة. فقد أتاحت بما فرصة الدراسة من أشغال **Sandra Michel et Michel ledru de la Cegös** حيث كانت تتمحور الفكرة الأم على ضرورة ربط كل شرط ضمن طريقة كل المشاكل، وعليه الكفاءة هي: " القدرة على حل مشكل ما, الناتج عن طريق إنتاج المؤسسة...". ومن جهة أخرى، فإن الكفاءة الإدراكية تعني الوثاق الذي يجعل من الإجابة المكيفة مركبة، وأن على مجموع المهارات عن التصرف والمعارف أن تكون مجهزة بطريقة فعالة".

### ثلاثة فرضيات تؤسس هذه الطريقة:

- إن المساعي الإدراكية هي الضمان الجيد لنجاح أي عمل ما. يمثل مستوى الأداء المتحصل عليه حصيلة إتقان الأداء الإدراكي.
- يستدعي أي عمل ما في الغالب، نفس نوعية المسعى. إن التجمعات العمالية المهيكلة لعمل ما، هي منظمة، إذ بإمكاننا الحديث عن "الوحدة الذهنية" للعمال بالإضافة إلى " نطاقات الحركية" والتي تحدد وبدقة نقاط التقارب بين العمل من تلك التشابهات المتعلقة بالمسارات الإدراكية المجهزة.
- يجذب كل فرد نوعا من المساعي الإدراكية طبقا لخبرته المهنية، حيث من الصعب تغيير هذا الاستعداد الشخصي بسهولة، إذ عليه أن يؤخذ بعين الاعتبار حال التكوين أو الحركية. تقوم الطريقة إذن على أربعة معايير إدراكية من تشخيص النشاط الذهني أثناء العمل.
- تتوافق المساعي الفكرية مع طريقة كل مشكل ما. حيث أوجدنا تصنيفا ذو ثلاث مستويات: تطبيقي، تكييفي، إبداعي, المعارف المرجعية، المعارف الضرورية في تنفيذ أي عمل ما، بأربع مستويات.
- ✓ المفاهيم القاعدية، الممارسة الحالية، الإدراك ( الفهم النظري، المعاينة مع إمكانية تقييم المعرفة).
- ✓ العلاقة بالوقت ( قصيرا كان أم متوسط) ومع الفضاء ( عدد المعلومات الواجب أخذها بعين الاعتبار)، الفضاء الحيوي لطاقم العمل حتى خارج المؤسسة.
- ✓ ضرورة التفاعل المتبادل في حل المشاكل، حسب كثرتها، طبيعتها، معنى التفاعلات.
- ✓ يتجسد معيار " المسعى الفكري" من خلال فرديته نسبة إلى تصنيفات أخرى ضمن الكفاءات، والذي يطبق في كل نشاط. وبالمقابل تتطلب هذه الطريقة استثمار حقيقي كي تصبح عملية.

## المبحث الثاني: التأويلات المختلفة للكفاءة

لقد تلقى مفهوم الكفاءة تعريفاته الأولية ذات الأصل اللاتيني في اللغة المتداولة انطلاقاً من القرن 15. فأصل كلمة كفاءة في اللغة اللاتينية تعني " **Compéter**، والتي تعني الشخص الذي يعرف جيداً سؤالاً ما، مادة ما، مجالاً ما وعمله".<sup>47</sup>

وقد بدأ استعمال هذا المصطلح سنة 1984، وقد كانت أنداك الكفاءة تعتبر كفاءة فردية ثم بعدها بسبب التطور الذي حصل أد ذلك لظهور مصطلح الكفاءة الجماعية<sup>48</sup>.

وبالمقابل، لم تكن بداية استعماله في اللغة العلمية إلا في الستينات وبصفة عامة، فمفهوم الكفاءة كلمة حقيقة<sup>49</sup>، وهذا كونها موضوعاً لعدة تأويلات في مجالات متعددة ومختلفة، والتي تم افتراضه منها ( علم النفس، علم الاجتماع، الحقوق، اللسانيات، الاقتصاد ... الخ ).

## المطلب الأول: تعريفات الكفاءة في مجالات متنوعة

## الفرع الأول: الكفاءة في علم النفس

1. علم النفس التفاضلي (Psychologie différentielle):

في إطار علم النفس التفاضلي " دراسات في الإدارات الفردية المقارنة"، ومن خلال إقامة مجموعة أبحاث على مستوى المؤسسات الأمريكية. والتي هدفها، الكشف عن العناصر المؤثرة بطريقة دلالية في أداء الأطراف لعملهم. في بادئ الأمر اعتبر الأمريكي " **White** " الكفاءة كـ: " قدرة عنصر في التفاعل بطريقة فعالة مع محيطه " <sup>50</sup>. وحسب هذا الكاتب: " الفرد الفعال هو ذلك الذي يملك: " شعوراً بالكفاءة " <sup>51</sup> المتولد عن تجميع لعدد من التجارب الإيجابية. "

ونتيجة لذلك، فإن اختيار الأفراد من قبل المستخدمين لا يقع أبداً على أساس نوعية احترافهم (المعروفة عامة بالشهادة ) ولكن خصوصاً، على أساس نوعية شخصيتهم كشعورهم بالكفاءة. أن هذا المؤشر الجديد يضاعف للمؤسسات فرص تهيئ يد عاملة مؤهلة، ومن وجهة نظر أخرى، عرف الأمريكي **MAC** **CLELLAND** الكفاءة، انطلاقاً من خمسة أبعاد وهي:

- ✓ المعرفة: المعارف التي يملكها كل شخص في إطار مجال معين.
- ✓ المهارات: المهارات الناتجة عن الممارسة.
- ✓ السلوكيات: حسن التصرف والتي تترجم بالسلوكيات، القيم، صورتها الذاتية.
- ✓ المعالم: المعالم الشخصية التي تحدد نوع وسلوك الفرد.

<sup>47</sup> : D.DE CALAN. Op Cit P : 13.

<sup>48</sup> : Christophe Parmentier " L'essentiel de la Formation(préparer, Animer, évaluer)", Ed D'organisation, 2003, 2005, P 13.

<sup>49</sup> : Gilbert et Parlier cités par E.OIRY . « *De la qualification à la compétence* », Ed .L'Harmattan Paris 2003, P : 51.

<sup>50</sup> : E.OIRY , op.cit. P : 53 .

<sup>51</sup> : Ibid.

✓ **الحوافز:** الحوافز التي توافق القوى الداخلية مولدة سلوكيات أثناء العمل.

تعتبر المعارف والمهارات عنصرين ضروريين لفعالية العمل، يمكن لهما أن يكتسبا إما عن طريق التكوين أو بالممارسة. أما بالنسبة لحسن التصرف، المعالم الشخصية والحوافز فإنها هي التي تميّز الأفراد ذوي الأداء المتوسط من أولئك الذين يملكون أداءاً جيداً، إذ من الصعب تعيينهم أو حتى اكتسابهم . يشكل التصور الذي قدمه **Mac CLELLAND** حجر الأساس لكل تعريفات الكفاءة المقدمة من قبل الأمريكيين.

مقارنة لأعمال " **White** " فإن هذا التخصص في ميادين الكفاءة يبرز تعارضه انطلاقاً من هذه التحاليل للكفاءة، ويمكن أن نتميز ميزتين:

- الكفاءة فردية، لأنها تتلاءم مع نوعية الشخصية كالشعور بالكفاءة .
- الكفاءة متعارضة، لأنها تجمع الأبعاد الرسمية ( معارف ، مهارات ) ولأبعاد غير الرسمية ( مهنة التصرف، المعالم الشخصية، والتحفيز ).

## 2. علم النفس الذهني (Psychologie cognitive):

في الواقع إن تصور الكفاءة المقدم من قبل علم النفس التفاضلي قد نقد بشكل كبير من قبل علم النفس الذهني: " دراسة في العمليات التي يمكن لكائن حي أن يكسب من خلالها معلومات حول محيطه ". غير أن علم النفس التفاضلي يقر بأن هنالك علاقة مباشرة بين الأداء والكفاءة، بينما قد ركز علم النفس الذهني على حقيقة أن هذا الأخير يوجد إلا عندما تكون الأعمال المنتجة من قبل الأفراد مناسبة للحالات التي طبقت فيها. وبغية استيعاب أكثر لهذه الفكرة، نشير إلى ما يلي: في ميدان اللسانيات، إن قدرة شخص في إنتاج لغة انطلاقاً من معارفه في علم التراكيب والمفردات لا يكفي أن نضمن له التأهيل، أحياناً يمكن للفرد أن يستعمل هذا التأهيل في حالات ملموسة، ويمكن للفرد أن يستعمل هذه الكفاءة في حالات غير مناسبة، بتشكيل على سبيل المثال جمل غير متناسقة ضمن السياق الذي قيلت فيه.

وبالتالي وحسب علم النفس الذهني فإن الكفاءة هي ضمنية، يعني مرتبطة بالنقاط، ولا يمكن تعريفها إلا في حالة جد دقيقة.

## الفرع الثاني: الكفاءة في علوم التكوين

### 1. تعريف:

تتمثل هندسة التكوين في " العمل البيداغوجي لتنظيم المعارف بهدف نقلها منظمة، مرتبة، إلى الغايات المرجوة"<sup>52</sup> . في هذا الإطار سجل **G.MALGLAIVE 1994**، (متخصص في هندسة التكوين) تعريفه للكفاءة على أنها "المعرفة في الاستعمال" مشيراً إلى: "البنية الحركية حيث يكون النشاط المحرك فيها..."<sup>53</sup> . حسب **G.MALGLAIVE** فإن مفهوم الكفاءة يجمع ميزتين الأولى بنيوية والأخرى حركية.

<sup>52</sup> : G.MALGLAIVE cité par C.DEJOUX, « *les compétences au cœur de l'entreprise* », Ed. Organisation, France, 2001 , P : 297

<sup>53</sup> : C .DEJOUX ,op.cit, P : 298 .

بالنسبة للميزة البنيوية، ناتجة عن نوعين من المعارف:

✓ **معارف مشكلة:** كالمعارف النظرية ( التي هي من أجل تحقيق الأهداف)، معارف تقنية (تتجه نحو النشاط من أجل تحقيق الأهداف) ومعارف منهجية ( مجموعة إجراءات للنشاط)

✓ **معارف غير مشكلة:** كالمعارف التطبيقية التي تنشأ إثر النشاط .

وختاماً تعتبر المعرفة في الاستعمال نتيجة التفاعل القائم بين هذه الأنواع المختلفة من المعارف.

أما بالنسبة للميزة المرئية فإنها ناتجة عن الذكاء البشري الذي ينقسم إلى نوعين متكاملين:

✓ **الذكاء العملي:** والذي يظهر في النشاط.

✓ **الذكاء الحركي:** الذي يتعلق بقدرات تفكير وتأسيس معارف جديدة.

وختاماً، حسب علوم التكوين فإن الكفاءة هي حركية يعني أن معارف الفرد يتطور خلال مواجهته للنشاط.

## 2. مكونات الكفاءة

رأينا آنفاً أن علوم التكوين تهتم بتأسيس و خلق الكفاءات انطلاقاً من خلق المعارف لحساب أهداف التكوين. ومع ذلك يمكن لأنواع مختلفة من المعارف أن تميز حيث أن أكثرها أهمية هي تلك التي جاء بها NONAKA<sup>54</sup> عام 1994، والذي ميز المعرفة الضمنية عن المعرفة البينة.

• **المعرفة البينة ( الواضحة )**<sup>55</sup>: إنها معرفة يمكن لها أن تكون مشفرة في لغة تسمح بنقلها إلى الآخر

بدون اتفاق مباشر بين المرسل والمرسل إليه مادام بإمكانها أن تدون وتوزع في الكتب.

• **المعرفة الضمنية**<sup>56</sup>: إنها معرفة من الصعب تشفيرها في لغة تسمح بنقلها إلى الآخر، ولكن بإمكانها أن

تنقل عن طريق التقليد والخبرة على سبيل المثال: الطريقة التي من خلالها ينقل رئيس المطبخ فنه إلى متعلميه.

## الفرع الثالث: الكفاءة في علم العمل (ergonomie)

### 1. علم العمل السلوكي Ergonomie behavioriste

تهتم هذه الدراسة ذات المصدر الأمريكي بدراسة الخصائص الفنية للمستخدمين من أجل تأقلم جيد مع الآلات وتطوير المردودية في هذا المجال، تعرف الكفاءة ك: " مهارة عملية مؤكدة"<sup>57</sup>. يركز هذا التعريف على الجزء المرئي للكفاءة (المهارة) بدون الأخذ بعين الاعتبار للجزء الذهني (دوافع الأفراد) الذي يلعب دوراً جدياً هاماً في تنفيذ الكفاءة .

وباختصار فإن مفهوم الكفاءة حسب المقاربة السلوكية مرتبط بسياق الاستعمال يعني بالمهام التي يعرف

الفرد كيفية تنفيذها.

<sup>54</sup> : Cité par E.OIRY , op.cit

<sup>55</sup> : A.BENDIABDELLAH , « Cours de Magister sur : Savoirs, compétences et organisation à l'heure de la mondialisation », Bibliothèque de l'université de Tlemcen, 2004-2005.

<sup>56</sup> : Ibid.

<sup>57</sup> : C.DEJOUX, op.cit,P : 295

## 2. علم العمل الذهني *ergonomie cognitive* :

تتم هذه الدراسة ذات المصدر الأوربي بدراسة العمل الإنساني من زاوية نفسية أكثر منها جسدية والذي يهدف إلى جعل الفرد أكثر أداءً . وخلافاً للمقاربة السلوكية يتعلق علم العمل السلوكي (*ergonomie cognitive*) بدراسة المكونات الذهنية (حوافز، رغبات، حالات مؤثرة...)، التي تسمح بالتفكير والتصرف، وبالتالي، تعرف الكفاءة على أنها مجموعة (من المعارف، المهارات، نوع من التفكير، البراعة والتي تسخر من أجل إنجاز مهمة محددة) <sup>58</sup>.

انطلاقاً من هذا التعريف يمكننا القول بأن الكفاءة مكونة انطلاقاً من 3 مكونات عناصر <sup>59</sup>: المعارف المهارات وما بعد المعارف.

✓ **المعارف**: إنها مجموعة معارف والتي تجيب عن السؤال كيف يسمح النوع الأول بوصف أدوات وآلات الإنتاج بينما ينقله النوع الثاني بمعرفة القواعد التي تسمح بالحصول عليها؟

✓ **المهارات**: تجيب عن السؤال: "كيف يمكن تشغيله" إنها مكتسبة عن طريق الممارسة ومن الصعب نقلها".

✓ **ما بعد المعارف**: إنها معارف مكتسبة عن طريق الفرد بفضل قدراته الخاصة وخبراته وبالتالي حسب *ergonomie cognitive* فان الكفاءة هي ضمنية، ولكن يمكن لها أن تتأثر إما إيجاباً أو سلباً عن طريق محفزات الفرد.

وبالخلافاً يمكن للفرد أن يمتلك الكفاءات المطلوبة لإنجاز نشاط مقدم، تبعاً للحوافز التي سيضعها موضوع التطبيق .

### المبحث الثالث: أبعاد ونماذج الكفاءة

بعد أن قمنا بتعريف الكفاءة سوف نحاول في هذا المبحث إبراز أهم خصائص هذا المصطلح و ذلك من خلال التطرق إلى أبعاد الكفاءة و أهم نماذجها.

#### المطلب الأول: أبعاد الكفاءة

حدد الكاتب **G. LE BOTERF** الأبعاد الثلاثة <sup>60</sup> :

- المعارف ( المعلومات ) **Savoir**.
- المهارات (الممارسات). **Savoir-Faire**.
- حسن التصرف (التصرفات ) **Savoir- être**.

<sup>58</sup> : J.AUBRET et al, «*Management des compétences* », Ed Dunod, Paris, 2002, P : 36

<sup>59</sup> Ibid

<sup>60</sup> : G.LE BOTERF. Op Cit.

**الفرع الأول: المعارف Les Savoir**

و هي مجموعة من المعارف العامة و الخاصة و المملوكة و التي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية و التحكم في عدة شهادات علمية و تقنية<sup>61</sup>.

تتوافق مع مجموع المعلومات المهيكلة والتي تسمح للفرد بالظهور في سياق معين مجهزة من أجل أن تقوم بتأويلات مختلفة. أنها تجمع ثلاثة أبعاد ثانوية:

- المعارف العامة .
- المعارف الخاصة بالمحيط المهني.
- المعارف الإجرائية.

**1. معارف عامة (فهم) : Connaissance Général**

إنها مكتسبة و بصورة عامة عن طريق التعليم الرسمي (التعليم المدرسي، الجامعي، المدارس الكبرى ...) أو عن طريق التكوين المتواصل .

إن هذه المعارف جد مجدية لإجراء التشخيصات التي تسمح للفرد بالفهم و تحصيل وضعية شكل ما. إنها مستقلة عن سياقات العمل فعلى سبيل المثال، القوانين الآلية **RENAULT** هي نفسها بالنسبة لـ : **TOYOTA**. نذكر بعض الأمثلة على المعارف العامة:

- النظرية الحركية للغاز.
- حركية ديناميكية السوائل.
- المفاهيم المفتاحية للاقتصاد النقدي.
- النظريات الرئيسية لعلم الاجتماع المنظمات.

**• معايير ISO 9000**

- مفهوم النوعية المطبقة في التكوين .

**2. معارف خاصة بالمحيط المهني (التصرف بدقة)**

إنها معارف تابعة لسياق النشاط المهني فهي مكتسبة أساسا عن طريق الخبرة ويمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل (الخدمات) أو بالمؤسسة، الأمر الذي يسمح للفرد بالتصرف بدقة. إليك بعض الأمثلة المتعلقة المتعلقة بالمعارف الخاصة بالمحيط المهني:

- سلسلة الخدمات داخل المؤسسة.
- قواعد الأمن في الورشة .
- تنظيم الشبكة التجارية للمؤسسة.

<sup>61</sup> : Bernard Martory. Daniel Crozet, " Gestion des Ressources Humaines(Manuel de pilotage social)" Ed NATHAN, 1992, P 05.

### 3. المعارف الإجرائية ( معرفة كيفية التصرف ) Connaissances Procédurales

إنها مجموع الإجراءات والطرق التي تسمح للفرد بالإجابة عن التساؤلات: كيف يجب التصرف على إخلاف المعارف العامة المعبر عنها وبطريقة مستعملة عن النشاطات المرغوب في تحقيقها، فإن هذه المعارف موضوعة حسب نشاط ما يرغب في تحقيقه.

من بين الأمثلة التي يمكننا سردها هي كالتالي:

- طريقة إنشاء مخطط للتكوين.
- مسايرة المخازن للتغيرات.
- إجراء لتصليح دائرة إلكترونية
- إجراء لتصحيح خطأ في برنامج ما.

### الفرع الثاني المهارات ( معرفة التطبيق ) Les Savoir-faire

تجمع هذه الكلمة مفهومي رئيسيين هما: "المعرفة" الممثلة عن طريق اكتساب لنوع معرفي و " التطبيق " والذي يعني وضع هذه المعرفة موضع التنفيذ، خدمة "هدف محدد"<sup>62</sup>.

إذن تتلاءم المهارات مع القدرة على التطبيق الملموس للتقنيات أدوات العمل:

- كمعرفة تطبيق تقنيات تنشيط الاجتماعات.
- معرفة استعمال " فولت متر " مثلا.
- تجمع المهارات ثلاثة أبعاد ثانوية.

### 1. المهارات العملية ( معرفة الإجراءات ) ( معرفة التنفيذ ) Savoir – faire

#### Opérationnels

تكتسب هذه المهارة أساسا عن طريق الخبرة المهنية، ولكن بإمكانها أيضا أن تكون موضوع تعليم حال التكوين المتواصل.

يسمح هذا النوع من المهارة للفرد بتنفيذ وإجراء العمليات الفعالة والتي نذكر منها:

- استعمال الإعلام الآلي.
- استعمال برنامج **CAO** (التصور المرافق للإعلام) .
- توظيف طريقة واقية من الأعطاب.
- إدارة اجتماع لبحث المشاكل الحاصلة في الميدان التجاري:
- تشكيل جدول مالي.
- إدارة حوار سنوي لتقدير المشاركين.

<sup>62</sup> : A.BENDIABDELLEH, op.cit, P : 14.

- إقامة عينة تمثيلية لبحث اجتماعي .

## 2. مهارة التواصل (آداب التعاون) (savoir Savoir-faire relationnels

### coopérer)

إنها مجموع القدرات المحدية التي تسمح للفرد بمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل خاص. إنها مكتسبة ليست فقط عن طريق الصيرورة المهنية، وإنما أيضا عن طريق التعليم الأسري، الحياة المشتركة، ممارسة رياضة ما، سفر، التكوين المتواصل... الخ.  
سنورد منها بعض الأمثلة:

- إدارة حوار هاتفي مع زبون غاضب.
- العمل في فرق.
- نقل رسائل بسيطة .
- التفاوض مع مسئول.

## 3. المهارة الذهنية ( التفكير الجيد ) (Savoir raisonner) Savoir-faire cognitifs

إنها مجموعة من العمليات الفكرية التي تهتم بتحقيق النشاطات البسيطة نسبيا ( وصف، مقارنة، تعريف... الخ) أو العمليات المعقدة (تكوين، تشكيل الفرضيات، استنتاج النتائج...)  
إن هذا النوع من المهارة ضروري لحل المشاكل، أخذ القرارات، إنجاز المشاريع، وللاختراع، الذي يولد معلومات جديدة انطلاقا من تلك الموجودة آنفا، وإليك بعض الأمثلة عنها :

- تشكيل ممارسة مهنية.
- إنجاز خلاصة وليس فقط بيانا للاجتماع .
- إقامة تصنيف للمشاكل في ميدان خاص.

## الفرع الثالث حسن التصرف Les Savoir- être

### 1. تعريف:

يتلاءم حسن التصرف مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج داخل مجموعة مهنية، يتضمن سلوكا ملائما لإظهار التكيف، التحفيز، والطاقة .  
يمكن لهذه المعالم الشخصية أن تتحد مع موارد أخرى ك ( المعارف، المهارات...) من أجل التصرف بكفاءة .

إن المشكل الأساسي هو تفادي وصفها بطريقة جد موسّعة، سيكون من الضروري تحديدها حسب السياق الخاص للعمل الساعي إلى تنفيذه . يعني وصف المميزات التابعة للفرد، ولحساب وضعية مهنية خاصة.  
بعض الأمثلة، حول حسن التصرف .

- **الصرامة La rigueur** : الإجراءات مطبقة بصورة نظامية و صحيحة .
- **الفعالية La fiabilité** : الوثائق المعدّة هي أمثلة خالية من الأخطاء وعدم الدقة.
- **السرية La confidentialité** : لا تستعمل المعلومات خارج نطاق المرسل إليه.
- **التحكم في النفس La maîtrise de soi** : يتم السيطرة على التفاعلات في وضعية مهنية شديدة للقلق .يعرض الجدول السابق وظيفة مختلف أنواع المعارف، المهارة وحسن التصرف المذكورة آنفا، بالإضافة إلى نماذج الاكتساب الأساسية .

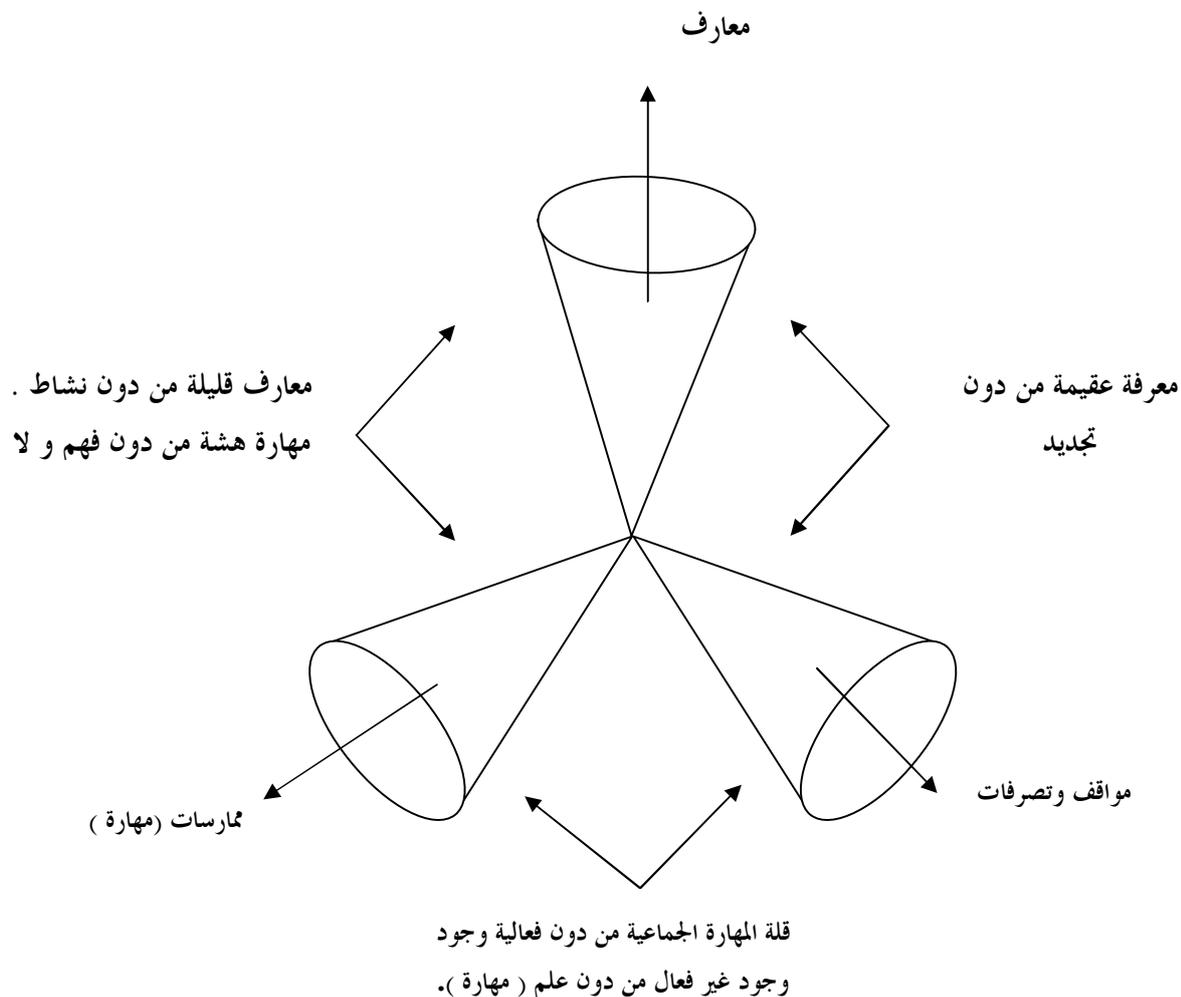
الجدول رقم 01: يمثل التزويد بالموارد المندمجة :<sup>63</sup>

النوع	الدور	نموذج الاكتساب الأساسي
معارف عامة	حسن المعرفة	التعلم الرسمي, التكوين المتواصل
معارف خاصة بالمحيط المهني	التأقلم, التصرف بدقة	التكوين المتواصل والخبرة المهنية.
معارف إجرائية	حسن التصرف	التعلم الرسمي, التكوين المتواصل
المهارة العملية	حسن التصرف	الخبرة المهنية
آداب التعاون	حسن التعاون, حسن التصرف	الخبرة الاجتماعية والمهنية
المهارة الذهنية	معرفة كيفية المعاقبة التفكير بدقة	التعليم الشكلي التكوين المتواصل الخبرة الاجتماعية والمهنية.
الإعدادات والمميزات	حسن المباشرة	خبرة اجتماعية ومهنية.التعلم

يرسم الشكل التالي حالة وصفية الترابط بين الأبعاد الثلاثة الكفاءة: المعارف، المهارات وحسن التصرف

<sup>63</sup> G.LE BOTERF op.cit , P : 41

الشكل رقم 4: ترابط الأبعاد الثلاثة للكفاءة<sup>64</sup> :



**2. المعارف والمهارة Savoir et Savoir-faire :**

في الواقع، تشكل معارف الفرد عن طريق النشاط يعني أن تجميع معارف جديدة، تظهر بصورة مماثلة ومترابطة مع تجميع المهارات، وبنفس النهج، تصبح المهارات... مع التطورات التكنولوجية من غير اكتساب المعارف الجديدة.

**3. المهارات وحسن التصرف: Savoir-faire et Savoir- être :**

إنه لمن الضروري معرفة أن استعمال المهارات من طرف الأفراد من غير حسن تصرف غير فعالة تماما، وكذلك حسن التصرف غير فعال من دون مهارة.

<sup>64</sup> -HADDADJ et D . BESSON « *Compétence de la théorie terrain* »,Revue française de gestion, N° 127 , 2001 , P : 101

**4. المعارف والكيونة (حسن التصرف) :**

يرتكز التجسيد الحقيقي للمعارف في استعمال سلوكات ملائمة أو حسن التصرف، والتي تبقى غير مجدية من دون معارف، يعني من دون فهم للإستراتيجيات وسيرورة النشاط .

**المطلب الثاني نماذج الكفاءات :**

يجمع مفهوم الكفاءة ثلاثة أبعاد أساسية هي كالتالي:

- الكفاءات الفردية أو المهنية **Compétences Individuelles**
- الكفاءات الجماعية أو الفرق **Compétences Collectives**
- الكفاءات المؤسسية أو التنظيمية **Compétences de l'entreprises**

**الفرع الأول: الكفاءات الفردية: Compétences Individuelles****1. تعريف:**

هي كفاءات مرتبطة بالشخص ومطبقة في وضعيات عمل عن طريق ربط فعال للمعارف, المهارات, حسن التصرف.

وكما وضحنا سابقا فان مفهوم الكفاءة الفردية ظهر أساسا في أثناء التغيرات الجديدة التي أثرت في مضمون العمل. هذه التغيرات التي تترجم أساسا بالآلية، كما أن عصنة أدوات الإنتاج وتعقيد أنظمة الإعلام قد جلبت حركية في مضمون العمل حيث يصبح الشيء غير المتوقع الحدث و الذي يتطلب اكتساب كفاءات جديدة: كأخذ المبادرة قدرات التوقع، التواصل.

**2. ملف المهارات الفردية Porte feuille individualisé de compétences :**

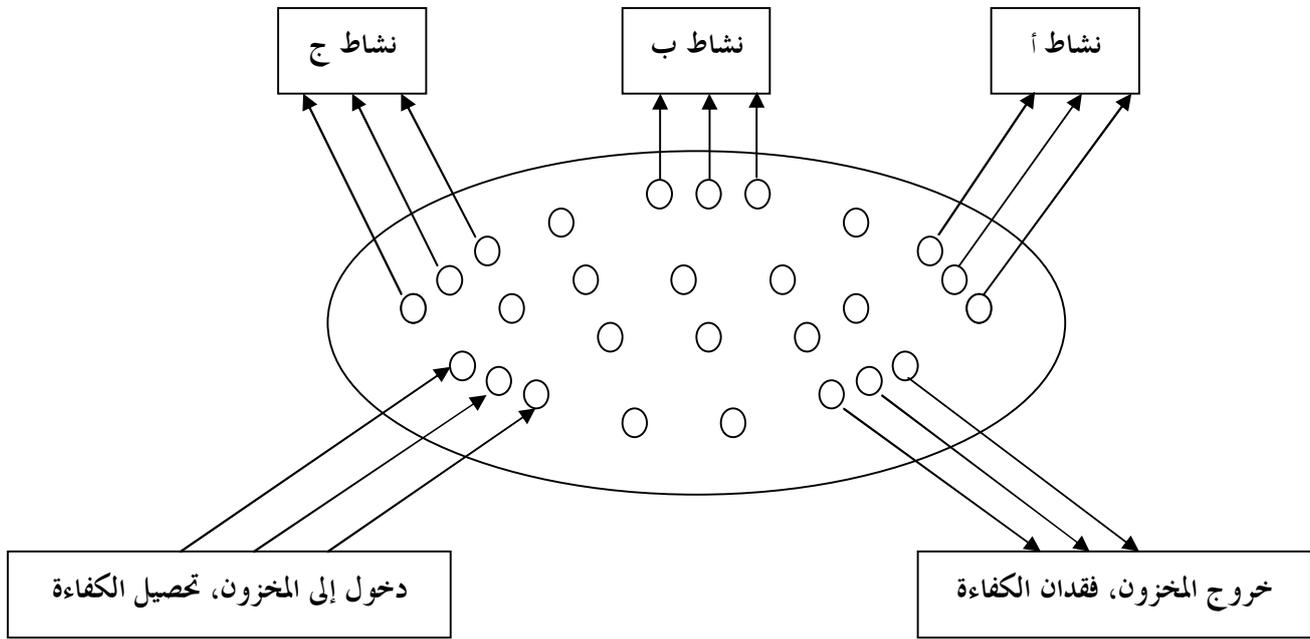
يظهر ملف المهارات الفردية: " كمجموع القطع التي تثبت الكفاءات المكتسبة من طرف الفرد ليس في إطار التكوينات المتبعة أو المناصب المشغولة، ولكن، أيضا، في إطار الحياة الاجتماعية أو الشخصية..."<sup>65</sup> , الشيء الذي يعني أنه بإمكان كل فرد أن يمتلك ملف المهارات الخاصة به.

وبالكفاءات التي تشكلت انطلاقا من كفاءات مثبتة في وضعيات حقيقية للعمل ومن مواد يمتلكها من أجل خلق كفاءات جديدة .

يمكن لملف المهارات الخاصة (الفردية) أن تكون موضوعا للعديد من التعديلات لأنها غير مشكلة من عناصر ثنائية، كما يوضح الشكل التالي:

<sup>65</sup> : B.LIETARD cité par (P. FRANCHET et S.FLORANGE), sou dir .de «*Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles* », Objectif Compétence, Tome6, P : 65. (<http://objectif-compétences.medef.fr/>)

## الشكل رقم 5: يمثل رأس مال أو مخزون الكفاءات.



المصدر: C.BATAL, Op cit, P 157

نتيجة لهذا يمكن للفرد أن يكتسب كفاءات جديدة طوال حياته المهنية، أو الخاصة فهو يخاطر بفقدان أو بيان الكفاءات المكتسبة سابقاً أو غير المستعملة اعتيادياً.

ومن جهة أخرى، تولد التطورات التكنولوجية في الغالب انخفاضاً في بعض الكفاءات المكتسبة سابقاً من طرف الفرد، يعني أن بعض الكفاءات التي كانت مجدية ونافعة في السابق يمكن لها أن تصبح بالوقت غير صالحة. وعلى سبيل المثال أصبحت الكفاءات المرتبطة باستعمال آلات الكتابة اليوم غير مستعملة مع تطور المعلوماتية. و بالنتيجة. يمكن لملف الكفاءات الفردية أن يتطور أثناء مزاوله عمل ما، كما يمكن أن تقل قيمته جراء الانخفاض في بعض الكفاءات أو مع فقدان للكفاءات غير المستعملة.

## الفرع الثاني الكفاءات الجماعية:

## 1. تعريف:

إنها كفاءات خاصة بطريقة عمل والتي تنشأ انطلاقاً من اتحاد مجموعة عناصر: تطبيق الكفاءات الفردية من قبل أعضاء الفرقة، الروابط التي تخلق بينهم، العلاقات السابقة الفردية من قبل أعضاء الفرقة الروابط التي تخلق بينهم، العلاقات السابقة التي تربطهم، محفزاتهم، وكذا أحد فهم الشخصية .

وحسب **O.NORDHAUG**، فإن الكفاءات الجماعية تمثل حلقة وصل بين المعارف، القدرات والاستعدادات التي يملكها أفراد المجموعة<sup>66</sup>.

<sup>66</sup> Cité par C.DEJOUX, op.cit, p : 178 .

وبعبارة أخرى تمثل الكفاءة الجماعية حصيلة للكفاءات الفردية المتزايدة من أثر جماعي<sup>67</sup> متحصل عليها من الحركة الجماعية للمساهمين، في إطار المتطلبات الجديدة للعمل الحالي، فإن مفاهيم التعاون، تبادل المعلومات والقدرات في العمل في مجموعة يشكل جوابا قاطعا لمشكل الأحداث المصادقة دوما من طرف العمال .

في هذا الصدد، فإن تجهيز الكفاءات الفردية في مشروع جماعي، أصبح أمرا ضروريا لضمان سير فعال للتنظيمات الجديدة والتي تفضل العمل في فوق.

## **2. مكونات الكفاءة الجماعية Les composantes de la compétences**

### **collectives**

عرف **G. LE. BOTERF**<sup>68</sup> ، الكفاءة الجماعية عن طريق المكونات التالية :

- صورة إجرائية مشتركة: يتعلق الأمر بمجموعة تسعى إلى تحقيق هدف مشترك.
- لغة مشتركة: من أجل أن يتمكن أفراد المجموعة من فهم بعضهم البعض بصورة واضحة وسهلة. الأمر الذي يقتضي تحكما في لغة مشتركة مؤسسة، انطلاقا من الخبرات المعاشة جماعيا من قبل أعضاء المجموعة.

**روح التعاون Un Savoir Coopérer**: يتعلق الأمر بقدرة أعضاء الفرقة على العمل جماعيا.

**حسن التعلم من التجربة Un Savoir Apprendre de l'expérience**: ينبغي على كل فرد

وكذلك المجموعة على حد سواء أن يستفيد من فرصة التعلم المعاشة.

### **3. أنواع الفرق المختلفة والمثيلات المختلفة للكفاءات:** من الممكن تحديد أنواع مختلفة من

الكفاءات الجماعية، حسب أنواع فرق العمل المختلفة. يمكن لعناصر أخرى أن تضاف إلى التعريف السابق، ألا وهو: تكاملية أعضاء فرقة العمل.

و لتفسير هذه الظاهرة، سوف نأخذ مثلا لفرقة كرة القدم المكونة فقط من أقوى المدافعين، بحيث لا يمكن لهذا الأخير أن يفقد الكثير من المقابلات، ولكن لن يحقق الفوز أبدا. وهذا لأنه يحتاج إلى بعض الدعم من الكفاءات للعب بفعالية والأمر سيان بالنسبة لفرقة عمل تستلزم هي الأخرى، اتحادا لبعض الكفاءات من أجل العمل بطريقة ملائمة. وبالتالي، لا يمكن لأي فرد كان أن يضع كفاءته موضع التطبيق، إلا إذا وجد على الكفاءات المكتملة لما عنده.

و على سبيل المثال، تتكامل كفاءات جراح ما مع كفاءات مخدر، الأمر نفسه بالنسبة لعامل الإنتاج وعامل الصيانة.

<sup>67</sup> D.WEISS, sous dir . de «**Ressources humaines** », 2<sup>ème</sup> édition, Ed. Organisation, Paris , 2003 , P : 408.

<sup>68</sup> : LE BOTERF cité par C.DEJOUX , op.cit.

الفرع الثالث كفاءات المؤسسة:

1. تعريف:

و تسمى كذلك الكفاءات التنظيمية و هي تضبط على المستوى الكلي و هي تتناسب مع ما تتقن المؤسسة إنجازها مقابل ما تكسبه.

يرى **P.R BENDI ABDELLAH** " أن كفاءات المؤسسة تعرف ك: " ترابطات متلائمة للمعرفة، المهارة، حسن التصرف " <sup>69</sup> وبالتالي كفاءات مشكلة من:

- خصائص طاقمها العمالي وتسيير عمالها.
- طرقها في العمل وتقنياتها.
- تنظيمها ونظامها الخاص بالقيمة.
- الأصول المادية والمالية التي تسمح لها باكتساب نتائج بطريقة أكيدة واقتصادية.
- وباختصار، تتوافق الكفاءة التنظيمية مع ما تعرف المؤسسة إنجازها بالنسبة لما تملك.
- عندما تتجاوز كفاءة المؤسسة حصيلة الكفاءات الفردية لجميع أعضائها، فإن الأمر إذن يتعلق بإرث للكفاءات والذي يتميز بـ: <sup>70</sup>

- القدرة على التعلم الجماعي من أجل استخراج الدروس من الإخفاقات المتعارضة إليها سابقا.
- القدرة على التمكين السريع مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.
- القدرة على التمكين مع كل التنظيمات الجديدة للعمل.

2. كفاءات متميزة Compétences distinctives:

في إطار الكفاءات التنظيمية، تسجل الكفاءات الإستراتيجية والمسماة أيضا:

ب" الكفاءات المتميزة " إذ تعرف ك: " القدرات التي تضمن تفوقا في كتلة الإنتاج أو الخدمات " أو ك: مجموعة المعارف والتكنولوجيات التي تسمح للمؤسسة باقتراح منفعة خاصة بالزبون <sup>71</sup>. تميز الكفاءة المفتوحة أن تعرف أيضا ك: " مهارة أو تقنية خاصة بمؤسسة ما، والتي تمدها بمنفعة تنافسية دائمة في قطاع اقتصادي ما " <sup>72</sup>.

انطلاقا من نهاية التعريفات، نخلص إلى أن الكفاءات الإستراتيجية عليها أن تكون فريدة وبدون مكافئ في السوق، هذا لا يعني أن الكفاءات المفتوحة هي ملك حصري فقط بالمؤسسة، ولكن تلك التي تتحكم

<sup>69</sup> : A.BENDIABDELLAH, Cours de Magister sur : «*Le développement des compétences* », Bibliothèque de l'université de Tlemcen, 2004/2005, P : 2.

<sup>70</sup>: A.BENDIABDELLAH, op.cit, P : 8.

<sup>71</sup> : G.HAMEL et CK.PRAHALAD cités par C.DEJOUX, op.cit, P : 321.

<sup>72</sup> : Anonyme, «*Compétences clé (développement d'un savoir-faire spécifique à une entreprise)* », L'essentiel du management,N 17 , 1996/07, P / 104 .

و بمستوى ممتاز وعال، بالنسبة إلى أي منافسيها. فضلا عن ذلك، فإن الكفاءات المميزة تتجسد عن طريق الخصوصيات التالية<sup>73</sup> :

- قليلة العدد
- صعبة التقليد
- وحيدة وخاصة بالمؤسسة.
- غير واضحة بالنسبة للمنافسين.
- منفعة تنافسية يمكن للمنظمة صياقتها في الوقت.
- ذات أهمية رئيسية في أخذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة كالتشعب.

إن استعمال مفهوم الكفاءات الإستراتيجية يسمح لنا ببلوغ مفهوم جديد للمؤسسة الذي هو مهيكّل عن طريق حصيلة الإنتاج، وإنما عن طريق الكفاءات المفتوحة. الأمر الذي يعني " أن المنافسة لا تقوم أبدا بين المؤسسات التي تصنع نفس المنتج، وإنما بين تلك التي تستعمل كفاءات مماثلة انطلاقا من استبدال ملفات النشاطات بملف الكفاءات المفتوحة.

لقد لخص لنا الكاتب **C. DEJOUX** وبشكل جيد التعريفات الخاصة بالأنواع الرئيسية للكفاءة المذكورة في الجدول التالي.

#### الجدول رقم 02: التعريفات الخاصة بالمؤسسات الأساسية لتحليل مفهوم الكفاءة<sup>74</sup>.

التعريفات	المستويات المختلفة لمفهوم الكفاءات
"العامل الكفاء هو ذاك القادر على تجهيز، تنفيذ وبطريقة فعالة مختلف أنظمة نظام ما، أين تتدخل الموارد المتعددة، عمليات التفكير، المعارف، تنشيط الذاكرة، التقويم وعلاقات الحوار".	الكفاءات الفردية أو الكفاءات المهنية
إنها تمثل: " حلقة وصل بين المعارف والقدرات والاستعدادات التي يملكها أعضاء المجموعة. "	الكفاءات الجماعية
" تمثل الكفاءة التنظيمية ما تتقن المؤسسة فعله "	كفاءات تنظيمية
" مجموعة من المعارف والتقنيات التي تسمح للمؤسسة باقتراح منفعة خاصة للزبون " .	الكفاءات الإستراتيجية

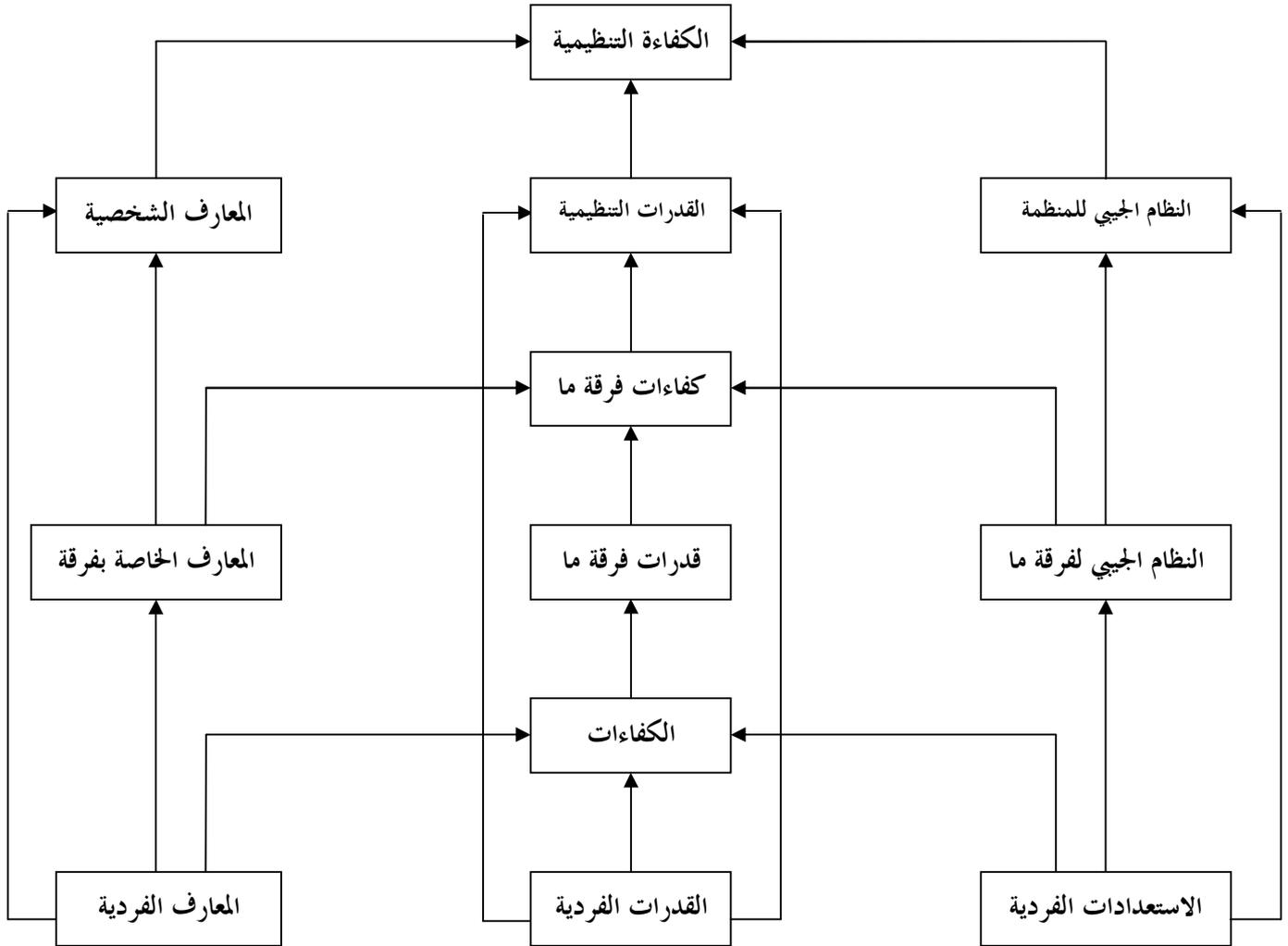
<sup>73</sup> :TOMPE cité par C.DEJOUX ? op.cit P : 324,325.

<sup>74</sup> -C . DEJOUX, op.cit, P: 95

الفرع الرابع: الترابط بين الأنواع الثلاثة للكفاءة:

قدم لنا الكاتب **O. NORDHAUG** من خلال الشكل التالي، علاقة الترابط الموجود: بين الكفاءات الفردية، الجماعية والتنظيمية.

الشكل رقم 6: يمثل: المستويات الثلاثة لمفهوم الكفاءة.



المصدر : C.DEJOUX, Op Cit, P 95

- المعارف: معلومات خاصة بالموضوع أو المجال.
- القدرات: الاستعدادات الخاصة التي تسمح بإتمام المهمة ما.
- النظام الجيبي للمؤسسة: يتمثل في الفرص والحدود الجهوية للمنظمة انطلاقاً من تطورها والتي تبقى مرتبطة بمعارف وكفاءات المؤسسة .

• الاستعدادات: المواهب التبعية التي يمكن أن تكون مستعملة في العمل، والتي تشكل بدورها أساس تطور المعارف وقدراته.

من خلال هذا الشكل يظهر جليا أن ارتباط الكفاءات الفردية المشكلة من المعارف القدرات والاستعدادات الفردية، يمكن أن يؤول إلى قدرات جماعية. و يمكن حتى لترابط هاذين الصنفين من الكفاءات (فردية كانت وجماعية) التحول إلى كفاءات تنظيمية.

### المبحث الرابع: التسيير عن طريق الكفاءات ( مسعى الكفاءة).

#### المطلب الأول: ماذا نعني بمسعى الكفاءة ؟

##### الفرع الأول : تعريف

" يعود مسعى الكفاءة أو التسيير عن طريق الكفاءات إلى البعد الاستراتيجي للمؤسسة، إذا يتعلق بالسعي وراء البحث عن أشكال جديدة للتنظيم والتي تسمح بالكشف ومعرفة كفاءات كل أجير، وهذا بارتباط كل المساهمين داخل المؤسسة ، بالإضافة إلى ترابط الكفاءات الفردية بغية صنع الأداء الجماعي "75. في هذا النطاق، يعني على المؤسسة أن تعتبر الأفراد ليس كمارسين للأعمال بل كحائزين على كفاءات معينة، تجهيزها ووضعها موضع التطبيق "76.

إنه من الأهمية، التعريف بين تسيير الكفاءات والتسيير عن طريق الكفاءات، و يمكن لهذا التميز أن يوضع حسب مستوى إدراج مفهوم الكفاءة ضمن إطار تسيير المؤسسة "77.

في الإطار الذي ينفذ فيه هذا الإنتاج على مستوى عمل الموارد، التسيير فقط يعني عندما ترتبط مختلف العمليات المفتوحة لتسيير الموارد البشرية كـ: ( الأجر، التوظيف، التكوين ... الخ) مفهوم الكفاءة، نتكلم إذن، عن تسيير الكفاءات. وبالمقابل إذا ما تم هذا الاندماج على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة ، فإن الأمر يتعلق إذن، بالتسيير عن طريق الكفاءات.

يهدف هذا الأخير إلى وضع مشروع لتغيير النظام وأصناف العمل الهادفة إلى ترجمة العناصر الموجودة داخل كفاءات كل أجير بتطور منفعة تنافسية مستمرة. وبصورة مختصرة تقع مسؤولية تسيير الكفاءات تحت عاتق مدير الموارد البشرية ، على غرار التسيير عن طريق الكفاءات الذي هو من مسؤولية المدير العام للمؤسسة.

<sup>75</sup> : A.SARACCHI, sous dir de «*Entrer dans une démarche Compétences ?*», Objectif Compétences, 2002, P : 9,(<http://objectif-compétences.medef.r/>).

<sup>76</sup> : J.CHEKIR. « *le paradigme de la Gestion par les Compétences :application au cas Tunisien* », Management des savoir et développement des compétences, N°3, Faculté des sciences économique, de gestion et de sciences commerciales, bibliothèque de l'université de Tlemcen, 2004, P.P 85-96.

<sup>77</sup> : A.SARACCHI ?op.cit

## الفرع الثاني : حركية المؤسسة ضمن مسعى الكفاءة

يسمح مسعى الكفاءة بوضع المؤسسة ضمن حركية تطويرية، تتميز أساسا بأشكال جديدة لتنظيم العمل وبآفاق التطور المهني فبالنسبة للأشكال الجديدة للتنظيم فإنها تستدعي حاجة متعددة التكافؤ والكفاءات، تسمح بجعل المؤسسة أكثر ليونة وأكثر فاعلية.

تعدد التكافؤ يعني قدرة الفرد على تحمل نشاطات عديدة بفعالية متساوية أما بالنسبة لتعدد الكفاءات، فتعني قدرة الفرد على دمج عدة كفاءات (أخذ المبادرة، التواصل، التعاون... الخ) في تحقيق النشاطات. ومن هنا ينبغي على المؤسسات إن يتحملوا جزءا من المسؤولية، بتشجيع روح المبادرة لديهم واستقلاليتهم، بغية تبني أكثر ملائمة لمواجهة وضعية عمل صعبة. وعليه تقوم مسؤولية الإجراء على خلق علاقات جيدة من الثقة بين المؤسسة ومتعاونيها.

في إطار التطور المهني، تسعى المؤسسات إلى تحقيق تطور أجواءها بتقليدهم على سبيل المثال بنشاطات يملكون القدرة الكافية في تطبيق كفاءاتهم مع فرصة اكتساب كفاءات أخرى جديدة، الشيء الذي يعول عليهم بالنتيجة، إمكانية التطور المهني، يعني الانتقال إلى معاملة آخر من التصنيف.

## الفرع الثالث : تنفيذ مسعى الكفاءة

## 1. الأبعاد الثلاثية لمسعى الكفاءة :

يمكن لمسعى الكفاءة إن يؤسس انطلاقا من ثلاثة أبعاد جد تكاملية<sup>78</sup>

التجهيزات، التطور والمعرفة.

• **التجهيز:** متطلبات المؤسسة بالنسبة إلى متعاونيها بخصوص الكفاءات الضروري تجهيزها، تظهر بطرق

مختلفة :

**أولا:** تزايد الحاجة إلى تعدد التكافؤ الذي يسمح بجعل المؤسسة أكثر أداءا بغية إرضاء الحاجيات الخاصة بالزبائن .

**ثانيا:** ضرورة تخصيص الكفاءات السلوكية من طرف الأفراد، كأخذ المبادرة ، القدرة على التواصل والتفاعل مع الآخر، جعل الخبرات المعاشة في العمل مشتركة... الخ

وأخيرا، الحاجة إلى تطوير قدرة الكفاءات لكل أجير بطريقة منتظمة زمنيا، إلا أن هذا لا يمنع كل فرد من تحمل مسؤولية إدارة كفاءاته و بالمقابل ، عليه أن يدرج نفسه ضمن إطار اكتساب كفاءات جديدة و أن يكون مستعدا لتلقي تكوينات لاحقة<sup>79</sup> من جهة أخرى على المؤسسة أن تلعب دور تسهيل هذه المهمة بوضع الوسائل الضرورية تحت تصرف الأجير من أجل تطوير ملف كفاءاته .

<sup>78</sup> : A.MASSON et M.PARLIER ? op.cit

<sup>79</sup> : J.D.REYNAUD. « *Le management par les compétences : un essai d'analyse* ». Sociologie du travail, N°1, 2001/01, P : 13.

### • تطوير الكفاءات:

ينبغي على المؤسسات المساهمة في تطوير متعاونيها، وبناءا على هذا بيدوا التكوين القديم ضروريا ولكن غير كاف. وهذا لأن مسعى الكفاءة يظهر مجموعة كبيرة من وسائل التعلم للمؤسسة: كـ: التكوين "النشاط، المرتبط ليس فقط باكتساب معارف جديدة وإنما أيضا بالنشاط الخاص بمضموني العمل". ومن جهة أخرى، إن تحمل الادعاء نشاطات جديدة، التعاون بين الفرق في العمل والخبرة المهنية، تنصب في نفس الهدف، ألا وهو: تطوير الكفاءات وتعددية نماذج التعلم.

• **الاعتراف بالكفاءات:** إنها مقابل الالتزام الإضافي الذي تطلبه المؤسسة من عمالها والذي يظهر أساسا عن طريق ارتفاع سلم الترتيب وفي مستويات الأجر تعتبر معرفة الكفاءات شرطا أساسيا لضمان نجاح مسعى الكفاءة داخل المؤسسة.

### 2. المراحل الثلاثية لمسعى الكفاءة :

في الواقع إن قرار الالتزام في مسعى الكفاءة لا يأتي من تلقاء نفسه بل إنه نتيجة لإحدى العوامل التالية:

- تعارض المؤسسة مع مشكل داخلي أو خارجي بإمكانه أن يؤثر سلبا في أدائها وتنافسها.
- مواجهة التطورات والتحديات القادمة .
- تطوير مكانتها في السوق.

غير أن التسيير عن طريق الكفاءات في مؤسسة ما يتحقق انطلاقا من ثلاث<sup>80</sup> مراحل :

### 2-1- مرحلة التحضير والتي تتم في فترتين:

**الأولى:** تسعى إلى وضع تشخيص حول تنظيم العمل بغية معرفة ما إذا كان هذا الأخير يسهل أولا اكتساب كفاءات جديدة و تطويرها، بعدها يستند هذا التشخيص على الكفاءات بهدف الحصول على فكرة واضحة حول الأهمية المقدمة لهذا المفهوم داخل المؤسسة.

**أما الثانية،** فتسعى إلى تفعيل الرهانات لكل الأعضاء المشاركين في المسعى (موجهين، مؤطرين، الإجراء، والممثلين).

### 2-2- مرحلة تأسيس المسعى الذي يبدأ بـ :

- تفعيل مرجعيات الكفاءات.
- تعريف نماذج معرفة الكفاءات.
- تعريف النماذج التنظيمية والوسائل السامحة بتطوير الكفاءات .

### 2-3- مرحلة تنفيذ المسعى في نظم المؤسسة :

في هذا السياق، يلعب التأطير عن قرب دورا جوهريا، وهذا نظرا للحاجة الماسة إلى تجهيز كل الوسائل الضرورية لتسيير جيد للكفاءات .

<sup>80</sup> : D.WEISS. op.cit.

## 3. مبادئ التطبيق الجيد للمسعى :

- تتلخص العوامل الرئيسية لنجاح المسعى ما فيما يلي:
- تعيين الموجهين ورؤساء المؤسسة بالخصوص .
- اشتراك متين لكل المساهمين المعيّنين بالمسعى وتنفيذه.
- مساهمة التأطير.
- توضيح للمفاهيم والأهداف.
- توفير الوسائل السانحة بتتبع التقدم وآثار المسعى.
- تعريف قواعد اللعبة فيما يتعلق بالروابط بين الأحرار وتسيير رد العمل .
- ضرورة منح دور حيوي للأجراء ولممثلهم وهذا بإمدادهم بحرية التعبير عن آرائهم وتوقعاتهم بخصوص المسعى.

- تمكين كل المساهمين, هذا يعني أن على مسعى الكفاءة أن يصبح ثروة مشتركة لكل مساهمي المؤسسة التي ينفذ فيها, إذ على كل احد أن يتمكن من معرفتها ويتأكد من أن توقعاته قد روعيت وأن بعضها قد أخذت بعين الاعتبار<sup>81</sup>

## المطلب الثاني: رهانات التسيير عن طريق الكفاءات :

- يرى عالم الاجتماع E.GOFFMAN أن كل ما يملكه لاعب ما في يده, بإمكانه أن يفقده<sup>82</sup> و سوف يشكل رهانا, يحدث مفهوم الرهان في ثلاثة أزمنة مختلفة:
- أولاً: المراهنة : يعني ما يبدأ به اللاعب وبإمكانه فقده, ثم بعدها الربح المتوقع من هذا الرهان, وأخيراً أهمية الربح المتحصل عليه . إن استعمال مثل هذه المقاربة يسمح لنا بتوضيح الرهانات الخاصة بأربعة أصناف من المساهمين المهتمين أساساً بمسعى الكفاءة موجهين المؤسسة, التأخير عن قرب, الإجراء وممثلهم.

## الفرع الأول : رهانات الموجهين

- مراهنة الموجهين, يظهر الرهان الأساسي لرؤساء المؤسسة من خلال الكلفة الداخلية المقدرة بالوقت والذي يخصصونه هو و المتعاملين معهم في تصورات تطبيق وتتبع المسعى. وبهذه التكاليف علينا أيضاً إضافة التكاليف الخارجية, والمتولدة من تمويلات المستشارين لتصوير المسعى, أو لتكوين التأطير من أجل تقويم الكفاءات. وزيادة على ذلك فإن تطبيق التسيير عن طريق الكفاءات يقتضي زيادة في الموظفين, المرتبط أساساً بتأسيس نماذج مختلفة لتطوير ومعرفة كفاءات الأجراء.
- و من جهة أخرى, على موجهي المؤسسة إن ينوبوا وبصورة جزئية عن سلطاتهم اتجاه المتعاملين معهم, يعني جعلهم يشاركون في أخذ القرارات وأيضاً في تأسيس أدوات التسيير.

<sup>81</sup> : : D.WEISS. op.cit, P: 413.

<sup>82</sup> : cité par A.MASSON et M.PARLIER, op.cit , P : 38 .

### الأرباح المرجوة:

إن الأهداف المرجوة من قبل رؤساء المؤسسات، بالشروع في مسعى الكفاءة هي ذات طبيعة اقتصادية واجتماعية.

فبالنسبة للإرباح الاقتصادية فتترجم ب<sup>83</sup>:

- الإحاطة الشاملة بتوجهات المؤسسة عن طريق الأجراء، وما يتوقعه المتحاورون (من موجهين، مسؤولو الفرق، زملاء وزبائن) منهم .
  - قدرة جيدة في إدارة الوضعيات الصعبة .
  - تحكم جيد في تجهيزات العمل وتعامل وطييد مع الأعضاء الآخرين للمؤسسة... الخ.
- بالنسبة للأرباح الاجتماعية فإنها تترجم بجركية اجتماعية والتي خلقت بين كل مساهمي المؤسسة، انطلاقا من تفويض رئيس المؤسسة لجزء من مسؤوليته للمتعاونين معه. إن تقديرات التكاليف الضرورية للاستثمار وما يمكن للمؤسسة أن تكتسبه بعد ذلك، يسمح لها بالمجازفة بالشروع في أي مشروع كان.

### الفرع الثاني : رهانات التأطير الجوارية

#### 1. مراهنة التأطير:

في السابق كان دور التأطير الجوارية يقوم على ضمان تسيير جيد<sup>84</sup> :

- لنشاطات فريقه.
  - للموارد البشرية التي تكون فريقه.
  - للمعلومات المرتفعة المتناقصة والجانبية.
  - لميزانية فريقه.
- وبالانضمام إلى مسعى الكفاءة يجد المدير المقرب نفسه مجبرا على أن يتحمل بالإضافة إلى تلك المهام السابقة، مسؤوليات أخرى مرتبطة أساسا بتسيير كفاءات الأفراد المشكلة لفريق عمله والتي تترجم ب<sup>85</sup> :
- التعرف على حاجيات كفاءات فريقه.
  - تقويم كفاءات عملاءه.
  - الانضمام في تخطيط مخططات تنمية الكفاءات.
  - تسهيل الالتحاق بالموارد الخارجية لعملائه ك : البنوك والمعلومات.

<sup>83</sup> : A.MASSON et M.PARLIER, op.cit .

<sup>84</sup> C.BATAL. «*La gestion des ressources humaines dans le secteur public*», Tome2, Ed. Organisation, Paris : P 74.

<sup>85</sup> : G.LE BOTERF.op.cit, «*Ingénierie et évaluation des compétences* ».

الشيء الذي يعني أن مراهنة الأطر الجوارية يترجم أساسا بالوظيفة الإدارية الجديدة والتي من أجلها لم يتمكن تكوينهم من تحضيرهم إلى تقديم كفاءات المتعاملين معهم وخاصة عندما يتعلق الأمر بتسطير حوار تقريري .

## 2. الأرباح المرجوة:

بالنسبة للأرباح المرجوة فهي تتلخص كالتالي:

• تحمل دورهم الإداري كلية، والذي يركز على الحصول على مساهمة أحسن لعملائهم ومرافقة تطورهم المهني .

• جلب وسائل عمل جديدة للمدراء المقربين لاستعمالها بشكل جيد ضمن دورهم الجديد داخل المؤسسة. و من هنا نخلص إلى أن العلاقة بين الرهان والأرباح للمسعى هي محفزة نظرا لتزويد هذه الوظيفة الإدارية الجديدة بالوسائل والأدوات الواضحة، سهلة الاستعمال .

## الفرع الثالث : رهانات الأجراء

### 1. المخاطر الواردة:

و يتبين مسعى الكفاءة بوجه الأجراء خطر فقدان إمكانية الاستفادة من ترقية مهنية والتي لا تقتصر أبدا على أساس الأقدمية وإنما على أساس النتائج والنجاحات المحققة من طرف الأفراد بالإضافة إلى ذلك يشعر الأجراء بخيبة الأمل حال رؤية مستخدميههم وهم يخلفون بوعودهم الموضوعه أثناء تطبيق المسعى من أجل الاستجابة إلى توقعاتهم ك (التطور المهني، الجزاء...الخ).

### 2. الأرباح المرجوة:

تترجم الأرباح المرجوة من طرف الأجراء بالتطور المهني والمعرفة. و تقوم المؤسسة التي تطبق مثل هذا المسعى لتسطير الوسائل الضرورية لمعرفة كفاءات أجواءها، ومن أجل تحديد حاجياتهم اللازمة لتطورها. فهي تضع أيضا نماذج التعلم بغية ضمان تطور لكفاءاتهم وتنظيم الطرق المهنية.

إذن: تتلخص أرباح الأجراء في التشغيل:

إن تحليل العلاقة القائمة بين المخاطر والأرباح المكتسبة عن طريق هذا النموذج الجديد من الإدارة إلى غاية الأجراء هي ايجابية، وهذا راجع إلى أن زيادة متطلبات المؤسسات التي تسمح بتجهيز الأجراء عن طريق الكفاءات الضرورية التي تسمح لهم بالاحتفاظ بجاذبية في سوق الشغل.

## الفرع الرابع : رهانات ممثلي الأجراء

### 1. المخاطر الواردة:

بالاشتراك في مسعى الكفاءة فان التنظيمات النقابية تتعرض للمخاطر التالية :

• يمكن لموجهي المؤسسة إن يخلفوا بوعودهم المتعلقة بالمعرفة، التطور المهني، المسطرة للأجواء حال البث في المسعى.

• يمكن للمسعى المطبق أن يظهر مجبرا أكثر منه مفيدا بالنسبة للأجواء.  
إن أخذ هذه المخاطر بعين الاعتبار يفسر جيدا تردد ممثلي الأجراء في الانضمام إلى أي مشروع، بدون ضمان قوي من جهة موجههم حول غايتهم والوسائل الضرورية لتموضع هذا المسعى.

## 2. الأرباح المرجوة:

تظهر أرباح ممثلي الإجراء في مسعى الكفاءة لتعويض نظام نشاط الرفض والمطلب القديم بحركية جديدة للاقتراحات المقومة لرأس مال كفاءات الأجراء. يمكن لخطر الانضمام إلى المسعى أن يكون محيرا وهذا لأن ممثلي الأجراء يملكون فرصة الانتقال من سلوك دفاعي إلى آخر هجومي بإعطاء قيمة للكفاءة. تتلخص الكفاءات المختلفة لمسعى الكفاءة كما يلي :

### الجدول رقم 03: يمثل رهانات مختلف مساهمي المؤسسة في مسعى الكفاءة<sup>86</sup> :

الممثلين	الأجواء	التأثير	الإدارة	
مخاطرة المستخدم من عدم الوفاء بوعوده. التخلي عن بعض الضمانات.	يتم تقويمهم . عليهم بالاندماج. مخاطرة المستخدم من عدم الوفاء بوعوده.	توفر فائدة العمل الفوري تعارض مع توقعات الإجراء.	تخصيص الوسائل. مصاريف المجلس تقسيم السلطة.	الرهان
تقويم رأس مال الكفاءات .	التشغيل. المعرفة. المسيرة المهنية	اشترك الإجراء فعالية متزايدة. دور الإدارة المنجز	اشترك الإجراء. تفاعلية مدعمة. تخطيط اجتماعي.	الأرباح
إيجابية في إطار البحث عن ديناميكية للمقترحات	مقبولة لان المعرفة منتظرة و التشغيل أمر تقريري	محفزة إذا وعد بفعالية ممتازة للعمال هو وسيلة لتحمل دور الإدارة	خطر محتمل بأن توقع الأرباح هو عنصر محدد لتقدم التنافسي	العلاقة

<sup>86</sup> -A Masson et M . Parlier, op. .cit. p. : 45

علينا أن نعرف أن الرهانات السابقة الذكر هي ذات طبيعة عامة وهذا لأنها تأخذ أشكالاً متعددة ومختلفة داخل كل مؤسسة .

أحيانا لا تتواجد هذه الرهانات مسبقا وإنما تصطنع وتشكل عن طريق تطبيق عملية تسمح بتأسيسها وتقتضي إدماجاً تاماً لمختلف المساهمين: مواجهين، تأطير جوارى، إجراء ومثليهم .

خاتمة:

لكي تتخذ المؤسسة قراراتها فهي تعتمد أساسا على الكفاءات المتوفرة لديها، وقبل اتخاذها يجب التمعن في جميع الكفاءات بكل أنواعها والتي يمكن اكتسابها والمخاطر التي تنتج عنها لاسيما عدم التحفيز وسوء التنظيم. فالكفاءة تمكن من تعميم ثقافة المؤسسة كما تحدث انسجاما مع ثقافات مختلفة.

تتواجد عدة تعاريف ومفاهيم تتعلق بمفهوم الكفاءة.

نعود لنقول أنها تضم مجالات مختلفة وعديدة كـ " المعارف " " المهارة " و " حسن التصرف ". وأن تقييمها منحصر على أرض العمل.

إن كفاءة فرد ما تتمثل في تكامل ، مدى حياته لخبرته الشخصية, إدراكه للحالات المهنية والاجتماعية ولتكوينه المتواصل وبالنتيجة، ينبغي على أي وظيفة شاغلة كانت أن يدرس أثناء وصفها إنشائها ضمن عملية سيرورة، بأفكار متبادلة.

# الفصل الثالث

طرق تقييم الكفاءات في المؤسسة

## مقدمة:

اليوم, و لا أحد يمكن أن ينكر أو يتجاهل أن الإنسان يعتبر كثرة جد مهمة لضمان بقاء و دوام المؤسسات مهما كان حجمها و ميدان نشاطها.

غير أن, كل قرار متعلق بالتوظيف, التعيين في منصب عمل, أو التوجيه نحو التكوين يمكن أن يكون له آثار إيجابية أو سلبية حول المؤسسة كما الفرد.

و من هذه النتائج, الأخطاء يمكن لها أن تكون مكلفة في الوقت و في النقود, فهي تمثل أيضا سببا رئيسيا لعدم تحفيز الفرد و عدم فعالية المؤسسة.

و لهذا السبب, فان اتخاذ أحسن قرار يخص تسيير الكفاءات, يعتمد بشكل كبير على أحسن تقييم لهذه الأخيرة.

و في هذا السياق و المتعلق بالطرق المستعملة, مؤكدا أنها جد مهمة للحكم على قابلية تكيف الفرد مع منصب عمل و تقييم فرص نجاحها في ميدان العمل.

و لهذا الاعتبار طرحنا 3 أسئلة التالية :

1. ما هي الطرق الرئيسية و المستعملة لتقييم الكفاءات.

2. ما هو نموذج عمل كل طريقة.

3. ما هو الفرق بين هذه الطرق.

و في إطار الإجابة على هذه الأسئلة سوف ندرس في هذا الفصل العنصر التالية:

❖ مقابلة أو محادثة التقييم.

❖ مركز التقييم.

❖ حلقة الرجوع العكسي 360 Feedback

## المبحث الأول: عموميات حول التقييم في الموارد البشرية

تعتبر عملية التقييم من بين أهم العمليات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و لذلك فانه من المهم قبل التطرق إلى طرق التقييم أن نقوم بتعريف ماهية عملية التقييم و مختلف أنواعها.

### المطلب الأول: تطور وأنواع التقييم

#### الفرع الأول: التقييم خلال تطور النظريات التسييرية

في الواقع تطبيقات تقييم الأفراد في العمل، لا يعود تاريخها إلى واقع الأمس، لأنها كانت موجودة من قبل أن يتم تنفيذها بطريقة منهجية خلال العصر الصناعي في شكل مقابلة تقييم.

وفي هذا السياق فان الكاتب **B.Galambaud** اهتم كثيرا في كتابه "تقييم الأفراد: تطبيق " بدراسة تطور مفهوم التقييم<sup>87</sup> (كمصطلح) حسب أكبر 3 تيارات:

- تيار التسيير العلمي (**Mangement Scientifique**).
- تيار العلاقات الإنسانية.
- تيار عملية اتخاذ القرار في تسيير المواد البشرية.

إن التقييم هو عملية أكثر تطورا لحياة العامل من أجل قياس مستوى الكفاءات التي لديه من لأجل مقارنتها مع الكفاءات المطلوبة<sup>88</sup>. أي أنها تسمح بقياس الانحراف ما بين الكفاءات الموجودة في الواقع مع ما يتطلبه منصب العمل<sup>89</sup>.

### 1- التقييم والتسيير العلمي:

إن أنصار هذا التيار اهتموا بشكل أساسي بأهداف التقييم أي استعمال التقييم لقياس مستويات تكيف كفاءات الأفراد ومتطلبات منصب العمل، بدون العودة إلى التقرير حول حوافزهم وطموحاتهم في العمل<sup>90</sup>. آخرون يرون أن التقييم يسمح للمؤسسة بمعرفة هل الفرد يمتلك أولا الكفاءات الضرورية لشغل منصب عمل بشكل فعال.

ولذلك فان منصب العمل يشكل محور هذه الفكرة لأنه من خلال تعديل معايير التقييم مع المتطلبات أو الحاجات المطلوبة من منصب العمل والذي سوف يؤدي إلى تحقيق الهدف.

<sup>87</sup> : X.DELAVEGA. « *L'évaluation du travail en question* », Sciences humaines ;N°154,2004.

<sup>88</sup> : Laetitia Lethielleux, "*L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*", Gualino éditeur,EJA-Paris-2006,P 45

<sup>89</sup> : Elisabeth Lecoer, "*Gestion des compétences,( le guide pratique)*", 1 er éditio ,édition de Booeck, 2008, P 91

<sup>90</sup> :L.CADIN.GUERIN François et PIGEYRE Frédérique, « *Gestion des ressources humaines* », Ed Dunod, Paris, 2000, P 237

## 2- التقييم وتيار الموارد البشرية:

أنصار هذا التيار ألحوا وبقوة على استعمال المقابلة كوسيلة لتقييم الأفراد من أجل كشف وإشباع حاجات الإدراك وتحقيق الذات.

وبالتالي فإن مقابلة التقييم تعتبر كوسيلة اتصال جد مهمة بين المقيم والمقيّم، وذلك من أجل هدف تحفيز الأفراد وتأسيس علاقة جيدة مبنية على الثقة بين العامل ورب عمله. وضمن هذا التيار فإن التقييم يهتم بشكل كبير على الجانب الذاتي، عن الجانب الغير ذاتي مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات العمال وارضائهم.

## 3- التقييم ومسار عملية اتخاذ القرار في الموارد البشرية (G. R. H):

في إطار هذا التيار فإن التقييم يلعب دورا جد هام على مستوى تسيير الموارد البشرية مسهلا بذلك اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالتعويض، التكوين وتعيين العمال. انه من المهم معرفة أن تأثير التقييم على قرارات تسيير الموارد البشرية، يستند بشكل أساسي على السلطة التي يمتلكها المقيم في إطار اتخاذ القرارات الخاصة به. لذلك فإن الأخذ بعين الاعتبار العناصر الناتجة عن التقييم في تحضير القرارات مازالت ضعيفة، رغم أن مشاركة المقيم في اتخاذ قراراته هي أيضا مازالت ضعيفة.

### انظر الجدول-1- شروط مصداقية المقيم.

التأثير على القرارات	المعلومات الملائمة	الخط التدرجي
++	-	مدير القسم
+	+	مدير الإدارة
-	++	مدير الفرع

المصدر : L.CADIN .Ibid. P 238

وبالتالي يبدو و بشكل واضح أن المقيم ذو المصداقية هو الذي يضم شرطين أساسيين:  
 - أن يكون قريبا وبشكل كاف من المقيّم، من أجل جمع أحسن المعلومات والقدرة على تحقيق أحسن حكم في هذا الشأن.  
 - الحصول على التأثير الكافي على اتخاذ القرارات المرتبطة بتسيير الموارد البشرية من أجل دمج النتائج المحصلة من التقييم.

انظر الجدول -2- النظريات التسييرية والتقييم.

النظريات التسييرية	الانشغالات الرئيسية	التقنيات المستحبة
التسيير العلمي	الموضوعية	معايير التقييم
العلاقات الإنسانية	التحفيز	المقابلة
مسار اتخاذ القرار	قرارات الموارد البشرية	تحليل المسار

**المصدر : Ibid.**

**4- بعض التعريفات حول تغيير الموارد البشرية:**

قبل تعريف التقييم في الموارد البشرية، سوف نتطرق أولاً إلى معنى أو مفهوم التقييم بصفة عامة. وضمن هذا السياق يمكن أن نستحضر تعريفين رئيسيين:

● التقييم هو إنتاج حكم أو قرار ذو قيمة حول موضوع معين أو عدة مواضيع والتي يمكن أن تكون ظواهر أو أحداث. كعمل تقييم ينطوي على مرجع لجدول معايير أو قيم و الذي هو في الأصل يكون إما داخلي لفرد معين، أو مشترك بواسطة مجموعة على الأقل يشمل عدد كبير من الأفراد<sup>91</sup>.

● التقييم هو استحضار فكرة القياس، المتوقع مقارنة مع معيار أو مرجع...<sup>92</sup>  
انطلاقاً من هذه التعاريف يتضح لنا أن التقييم يتركز على إعطاء حكم ذو قيمة حول عدة عناصر مختلفة (أفراد، أحداث، مواضيع...) مقارنة مع معايير جدد محددة.

من جهة أخرى فانه في ميدان تسيير الموارد البشرية فان التقييم قام بوضع عدة تعاريف والتي أهمها هي:  
❖ مصطلح التقييم عامة، هو مرادف لكلمة التقدير والتي تحدد مجموعة إجراءات مخصصة للحكم على كفاءات الأفراد في المنظمة، هذه الإجراءات تساعد على وضع قاعدة في المؤسسة لاتخاذ القرارات فيما يخص تعيين الأفراد، الاختيار، الترقية، التمويل، التسريح، وتوجيه القرارات فيما يخص المكافآت والتكوين<sup>93</sup>.

❖ القرارات في ميدان تسيير الموارد البشرية أو تسيير الأفراد، تستند على تقدير الكفاءات، الاهليات الفكرية، الاستعدادات وشخصية الأفراد المترشحين لمنصب عمل، أو يعملون من قبل في المؤسسة، هذا التقدير هو الذي يسمى تقييم الأفراد<sup>94</sup>.

<sup>91</sup> : (Aubert et al) Cité par VERN.Op.cit , P 34

<sup>92</sup> : P.FRANCHET et S.FLORANGE, « *Evaluer, Valider et certifier les Compétences Professionnelles* », Objectif Compétence, Tome 6, 1998.(http/Objectif-compétences.medef.fr)

<sup>93</sup> : G. WARNOTTE, « *Ressources humaines : L'évaluation ligotée* »,Revue française de Gestion N° 22,1979,P 31.

<sup>94</sup> : C.LEVY-LEBOYER, « *L'évaluation du personnel : developpement récent et Orientations Nouvelle* », Revue Française de Gestion, N°22.1979.P 30

الفكرة العامة من كل هذه التعاريف هو أن التقييم هو قياس الأفراد، مقارنة مع معايير جدد في إطار هدف اتخاذ أحسن القرارات المتعلقة بالتوظيف، التخصيص نحو منصب عمل، التوجيه نحو التكوين، المكافأة وتسيير المهنة.

### الفرع الثاني: مختلف أنواع التقييم

في المؤسسة الأنواع الرئيسية لتقييم الموارد البشرية والتي يمكن تمييزها هي كالتالي:

- ✓ تقييم الأداء.
- ✓ تقييم الكفاءات.
- ✓ تقييم الطاقات الكامنة.

#### 1- تقييم الأداء:

"هو يشير إلى النتائج المحصلة أو المحصل عليها من طرف الفرد مقابل الأهداف التي تم تحديدها سابقا". هذا ما يعني أن تقييم الأداء يهتم بتحليل الأهداف المحققة من طرف الفرد في عمله وليس على حساب كفاءاته الفردية، ولهذا السبب فإن هذا النوع من التقييم يعتبر الأكثر استعمالا والأبسط مع الأنواع أو الأصناف الأخرى للتقييم.

في إطار تقييم الأداء فإنه من المهم الأخذ بعين الاعتبار البعد الجماعي. غير أن الأخذ بعين الاعتبار فقط الأداء الجماعي، يمكن أن يولد عند الأفراد نوعا من المسؤولية في إنجاز النشاطات داخل مجموعة العمل. والعكس بالتركيز فقط على الأداء الفردي يمكن أن يقود إلى ظهور منافسة شرسة بين الأفراد. هذه الوضعية يمكن أن تؤثر بشكل سلبي على الأداء العام للمجموعة، الذي يتطلب أكثر تعاونا واتصالا بين الأفراد.

في الواقع فإن تقييم الأداء هو وسيلة فعالة من أجل الحصول على أجوبة لها صلة مع مختلف الاحتياجات الملامسة من طرف المؤسسة التي يمكن أن نلخصها كالتالي<sup>95</sup>:

الاحتياجات الاقتصادية: متطلبات الزبائن، المنافسة، والتطور التكنولوجي الذي يشجع المؤسسات على ضمان أحسن نوعية للمواد الملموسة أو الغير ملموسة المعروضة للمستهلكين.

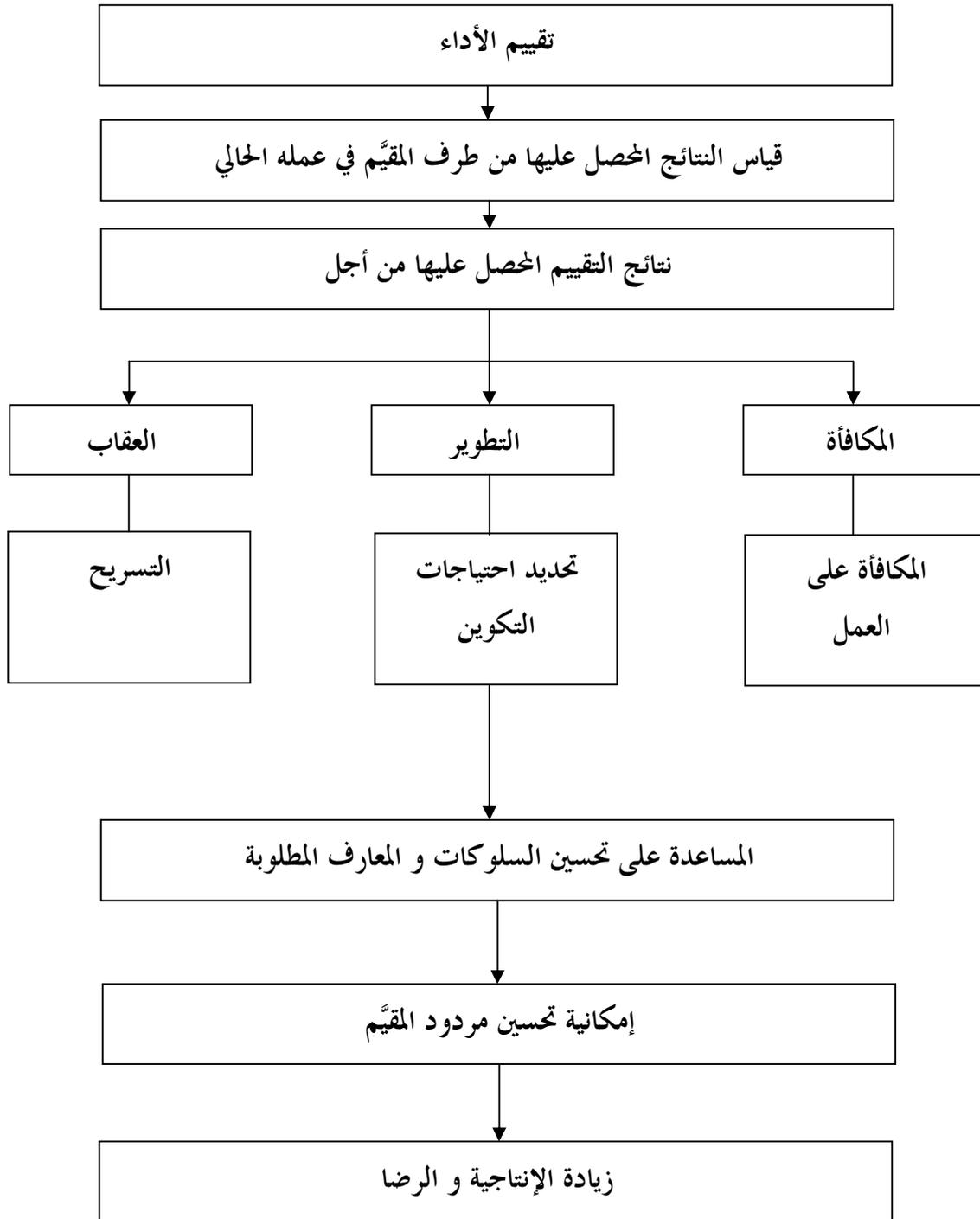
الاحتياجات التنظيمية: التقييم يمكن من الحصول على أحسن حكم حول درجة تكيف كل عامل مع مهامه المعهودة إليه. كذلك حول نوعية البيانات التنظيمية الموضوعة في المؤسسة.

الاحتياجات البشرية: التقييم يساهم على تحفيز عدة أفراد مع التركيز على قياس فعاليتهم وتطورهم في العمل.

الشكل التالي يلخص لنا وبطريقة جد واضحة ماذا نعني بتقييم الأداء؟ كذلك مختلف الأهداف المتبعة من طرف مستعملها.

<sup>95</sup> J-M.PERETTI, « Ressources humaines et gestion des personnes », 4<sup>ème</sup> édition, Ed Vuibert, Paris 2002. P 96

انظر الشكل -1- تقييم الأداء



المصدر : Ibid. P 97

## 2- تقييم الكفاءات :

"يرتكز على تقدير الكفاءات التي يمتلكها فرد أو عدة أفراد"<sup>96</sup>. فالتقييم هو تحديد التوافق و التساوي ما بين الأداء و الأهداف, ويقصد به أيضا إعطاء حكم مسبق انطلاقا من إنجاز قياسات و تحاليل حول فعالية الأعمال<sup>97</sup>.

كما يمكن القول أن التقييم هو يعتبر كمسار مستمر يندمج في نظام التعلم الذي يخص العامل و و المكون من أجل المساعدة على تخزين و حفظ طريقة العمل<sup>98</sup>.

بعبارة أخرى فانه يركز بشكل رئيسي على معرفة مرتبطة بالنشاط المنجز، خبرة أو مهارات تثبت الحكم المهني لنشاط منجز، معرفة تسيير الاستعدادات الضرورية لشغل منصب من حيث السلوك والمهارات<sup>99</sup>. وبالتالي فان الأهداف المتابعة هي تماما العكس مقارنة مع تلك الخاصة بتقييم الأداء التي يركز على تقييم النتائج لفرد أو مجموعة عمل.

مسؤولية تقييم الكفاءات تعود وبشكل كبير إلى المسيرين المقربين، بسبب قدرتهم على ملاحظة الكفاءات المطبقة فعلا من طرف الأفراد وبشكل يومي.

أثناء التقييم فان المسير القريب يقوم بتحديد عند المقيّم ما يلي:

✓ الكفاءات التي يتحكم فيها بنجاح.

✓ الكفاءات المطلوبة والتي لا يجوزها.

✓ الكفاءات التي يجوزها ولكن لا يتحكم فيها تماما مقارنة مع متطلبات عمله.

هذا ما يعني أن هذا النوع من التقييم يسمح للمؤسسة بضمان:

❖ أحسن ملائمة بين الكفاءات المكتسبة من طرف العامل والمطلوبة من طرف رب العمل.

❖ أحسن تعريف لاحتياجات التكوين.

❖ الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي أو ارتقاء الفرد أو العامل.

## 3- تقييم الكينونة:

الكينونة (Potentiel) هي القدرة المحتملة للأفراد على اكتساب مهارات جديدة، والتي تسمح له بشغل منصب عمل جديد. وبالتالي فان تقييم **Potentiel** لم تعد مهمة في تقييم الفرد في منصب عمله الحالي ولكن تنبؤ بقدرتها على النجاح أولا في منصب عمل آخر أكثر مسؤولية.

<sup>96</sup> C.BATAL, Tome 2 , Op cit, P 99

<sup>97</sup> : Ardouin thierry, " *Ingénierie de Formation pour l'entreprise*", Ed Dunod, Paris, 2003, P 184.

<sup>98</sup> : Emanuel Carré. Alain Labruffé, " *Guide de Nouveau Formateur( Talent te Pratique)*"édition AFNOR, 2006, P 12

<sup>99</sup> T.BOUSSEFEL, « *Système d'évaluation des ressources humaines : le cas de Sonelgaz* ».les cadres de l'industrie (position,roles,trajectoires, représentations).N°2.Ed C.R.N.S.C Oran 2001. P 31

هذا النوع من التقييم مخصص في أغلب الأحيان للإطارات، وهو جد مهم من أجل اتخاذ قرارات التوظيف والترقية.

وتجدر الإشارة إلى أنه من الضروري أيضا ترسيم حدود ميدان التقييم، لأن الفرد يمكنه تقديم **Potentiel** بشكل جيد في وظيفة إدارية بدون أن يملك نفس **Potentiel** في ميادين أخرى (الإلكترونيك، الميكانيك...).

هذا الاختلاف في اكتساب المهارات هو يسبب خاصة طبيعة **Potentiel** الفرد المشيدة حول استعداداته الإدراكية، وملامح شخصيته.

يجب الإشارة أيضا أنه بالعكس فيما يخص الكفاءات التي هي جد متغيرة (الفرد يمكنه إضاعة أو تضييع كفاءات واكتساب أخرى جديدة)، الكفاءات الإدراكية وملامح الشخصية المقدمة يمكن أن تتغير.

الشكل التالي يقدم لنا مختلف الأهداف المتبعة بواسطة تقييم **Potentiel**.

\*انظر الشكل -2- تقييم الكينونة



المصدر : J-M.PERETTI, Op Cit, P 97

حسب هذا الشكل فان تقييم الكينونة هو لهدف:

- ❖ تعريف وتحديد التعلم الذي يمكن أن يزدهر عند الفرد.
- ❖ تعريف وتحديد الكفاءات الجديدة التي يمكن اكتسابها من طرف الفرد.
- ❖ تحسين الكفاءات و سلوكات الفرد من خلال تكوين خاص، حركية أو ترقية، التي تعطيه الحظ في شغل منصب عمل آخر أكثر أهمية مع الوقت.

### المطلب الثاني: أخطاء, شروط (متطلبات) التقييم

#### الفرع الأول: أخطاء التقييم:

إنه من المهم من جهة المقيم الأخذ بالاحتياطات الضرورية من أجل عدم ارتكاب عدة أخطاء مثل أثر الهالة، التحفيزات، إسقاط، التباين والوهج.

#### 1- أثر الهالة:

هذا الأثر قديم لأنه تم أخذه بعين الاعتبار منذ مدة طويلة في كتيبات التقييم ويتعلق بإعطاء حكم واحد فقط، إما ايجابي أو سلبي حول المقيم.

آخرون يرون أن هذا الحكم مرتبط بأهلية نوعية واحدة أو بخطأ كبير واحد والتي يمكن أن يقوم بها المقيم، سوف يقوم بالتعاطي والنظر في كل الأبعاد الأخرى، حسب هذا الحكم للقدرات أو النقص أو الخلل الحقيقي.

من أجل فهم وإدراك هذا الأثر بشكل جيد سوف نقوم بإعطاء المثال التالي لشخصين. أن الأولى تم الحكم عليها بأنها جديفة، أما الثانية فتعرض إلى صعوبات علاقاتية.

في الحالة الأولى فان الفرد سوف يقيم بشكل منهجي و بشكل ايجابي في جميع الأبعاد (الكفاءات، التحفيزات...).

والعكس في الحالة الثانية فان الفرد سوف ينظر إليها بالضرورة كشخص محدود في جميع الجوانب التي سوف يقيم فيها الفرد.

#### 2- الأحكام المسبقة:

هي مجموعة من الأحكام التي يمكن للمقيم عرضها في تفكيره المنطقي، هذه الأحكام المسبقة ليس لها أي أساس علمي وبالتالي لا تتشابه مع الواقع و هذه بعض الأمثلة التالية:

- ✓ النساء لا يمكنهم النجاح في وظائف ذات مسؤولية كبيرة.
- ✓ الأفراد الذين لهم مصافحة بشكل هزيل ليسوا ديناميين في عملهم.
- ✓ الأفراد الذين تخرجوا من معهد معين هم دائما الأحسن.

### 3- الإسقاط وأثر التناقض:

■ الإسقاط: وهو يضم حالتين:

◀ الأولى تتمثل في إسقاط نفسه على التقييم مع القول مثلا أنه هذا الفرد يملك المؤهلات التي تتشابه بشكل كبير بالأهليات ما دام أني أملك سته.

◀ الثانية تقوم بإسقاط شخص آخر مكان المقيّم مع القول مثلا الجانب المادي من هذا الشخص يذكرني بالشخص الذي لم أسمع به من قبل.

■ أثر التناقض: وهو يعني مقارنة المقيّم مع مساعدين آخرين في الوقت الذي يتجاهل فيه معايير النتائج المرتبطة بعمله.

نأخذ مثلا فردين لهم أداء متطابق يعني أن كلاهما يحصل على نفس النتائج.

الاختلاف بين الفردين هو أن الأول محاط بناس رائعين في حين أن زملاء الثاني هم من الفقراء أو الضعفاء . وبالتالي هذا يثبت أن احتمال تقييم الثانية (الحالة) أكثر ايجابية من الأولى.

■ الانبهار أو الإعجاب الشديد: في مقابلة التقييم، المقيم يمكن أن يلتقي كلية بأشخاص متفحين بمعنى لهم قدرة كبيرة على التعبير.

ولكن المقيم يمكن له أن يخطئ في الحكم على شخصين لهم نفس مستوى الكفاءة مع مساعدة الشخص المنفتح و إضرار أشخاص آخرين حجولين الذين يعبرون بأقل سهولة.

### الفرع الثاني: متطلبات التقييم

التقييم الجيد يستلزم توفر شرط أو عدة شروط مثل:

#### 1- كفاءة المقيم:

من أجل نجاح المقيم أو التقييم فانه من المهم من جهة المقيم امتلاك و بشكل كاف المعرفة والمهارات المتعلقة بالأسس وطرق التقييم، علاوة على ذلك يجب أن يكون كفاء في حقل نشاط أشخاص مختلفين سوف يتم تقييمهم.

هذا ما يشير إلى أن تقييم الكفاءات يتطلب بالضرورة التحكم فيها من طرف المقيم.

لهذا السبب تقييم الكفاءات أو الأداءات لا يمكن أن تجري بشكل صحيح بواسطة مسئول تدريجي بعيد

عن الأشخاص المقيمين (مسؤول من المستوى 3 مثلا).

في القاعدة العامة فقط الإطار القريب من العامل الذي يملك الكفاءات الضرورية يمكن أن ينجز هذا

النوع من التقييم مع فعالية أو بشكل فعال.

## 2- قوة وإرادة التقييم:

علاوة على المتطلبات السابقة، المقيم الجيد يجب أن يملك الرغبة أو الإرادة أو الشجاعة لتقييم الآخرين. ويجب أن يكون قادرا على تقدير الأشخاص إيجابيا أو سلبيا حول كفاءاتهم وأدائهم، وأيضا حول مميزات أخرى.

في الواقع الكفاءة والرغبة في التقييم لا تكفي لإنجاز تقييمات حكيمة فيجب أيضا أن ينفذ الجهاز بنوعية جيدة

## المبحث الثاني: مقابلة التقييم

قبل الشروع في دراستنا فانه من المهم الإشارة إلى أن مقابلة تقييم الكفاءات تتم بالتساوي أو بالتوازي مع تلك الخاصة بتقييم الأداء.

## المطلب الأول: تقديم الطريقة

### الفرع الأول: ما هي مقابلة التقييم

**1- تعريف:** مقابلة التقييم هي فرصة متاحة للتعبير بكل حرية ممكنة و القيام بإعداد حصيلة سنة من العمل بين المقيم والمقيم. وتتعلق أيضا بالتطرق إلى للأسئلة المتعلقة بالوظيفة، التوجيه و المسار المهني<sup>100</sup>.

مقابلة التقييم هي فرصة **inderable** لمعرفة أحسن للمعاونين و المساعدين، طريقة رؤيتهم، نقاط قوتهم أو صلابتهم، و هي كذلك فرصة من أجل معرفة جيدة لطريقة عملهم وأهدافهم<sup>101</sup>. مقابلة التقييم التي تضم أحيار أو إطار سامي تساعد على وضع النقاط على علاقات العامل مع مسؤوله، و هي تساعد أيضا على مناقشة المعلومات، مخططات العمل،... إلخ<sup>102</sup>.

وضعية التقييم تشمل في غالب الأحيان لقاء سنوي بين الرؤوس و مسؤوله و أثناء المقابلة كلا الطرفين يتبادلان على المهام، النتائج، الكفاءات و على كل الإجراءات التي يمكن توفيرها من أجل أكثر فاعلية<sup>103</sup>.

ابتداء من هذه التعريفات و انطلاقا من هذه المفاهيم، نستخلص أن مقابلة التقييم أو التقدير هي فترة اتصال جد مهمة للمؤسسة، حيث تسمح لها بمعرفة أحسن لمستخدميها و فهم طريقة عملهم و هي تنشأ أيضا من أجل المقيم و المقيم فرصة من أجل التطرق أو معالجة الأسئلة المرتبطة بالتكوين، الترقية والحركية.

هذه المقابلة التي تجمع العمال مع إطاراتهم المباشرة هي تعتبر كفترة ملائمة للتبادل و التفاعل بين العمل و رؤوسه و التي تركز على العامل، أدائه و مشاركاته في الحياة و في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>104</sup>.

<sup>100</sup> Jacques, TBOUL. « *L'entretien d'évaluation. (comment s'y comporter, comment le mener)* ». 2ème édition, Ed Dunod, Paris, 2003. P 4.

<sup>101</sup> J. PIVETEAU. « *L'entretien d'appréciation du personnel (pour des relations de travail plus justes et plus efficaces)* », Ed Insp Consulting, Paris, 2000, P 22

<sup>102</sup> C. DORRIVALLE, « *Souriez, vous etes évalués* », Alternatives économiques N°57, 2003, P 81

<sup>103</sup> A. GUITTET, « *L'entretien (techniques et pratiques)* », 6ème édition ; Ed Armand colin, Belgique, 2003, P

113

<sup>104</sup> : Déjoux Cécile. Anne Dietrich, " Management par les Compétences", ed DAREIOS, 2005, 2006, P 125.

إن عملية التقييم الجيدة تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها المتعلقة بالنوعية و الجودة، و اكن بتوفير كـا  
الاحتياجات الضرورية التي تساعد على ذلك<sup>105</sup>.

## 2- مميزات وفوائد مقابلة التقييم:

### ● من أجل المؤسسة تسمح ب:

- ✓ تحسين فعالية الأفراد بواسطة انحراف الفعالية.
- ✓ الرجوع إلى مصدر بعض المعلومات حول عمل المصالح.
- ✓ الزيادة أو تحفيز الأفراد في أثناء القيام أو تحقيق النشاطات و الأعمال.
- ✓ تحديد احتياجات التكوين و إدارة أحسن للعمل أو الحركة الداخلية للأفراد بواسطة تقييم النتائج، الكفاءات و الجهود والإمكانيات.

### ● من أجل الأشخاص المقيمين، التقييم هو فرصة ل:

- ✓ لأخذ فكرة حول ما يعتقد مدربه عنه.
- ✓ لمعرفة أحسن للمؤسسة، مسؤوله، و الأهداف التي تم تحددتها.
- ✓ التعبير بكل حرية حول عمله، أي حول النتائج المحصلة، العوائق التي تصادفه، و كذلك حول التصور الوظيفي للعمل أو الحرفة داخل المؤسسة

## الفرع الثاني: شروط نجاح مقابلة التقييم

### 1- تحضير المقابلة: إن نجاح المقابلة السنوية للتقييم، يستلزم تحضير جيد من طرف المسؤولين المباشرين

و مساعدتهم<sup>106</sup>.

و الفائدة من هذا التحضير هو السماح لكلا الطرفين المقيم و المقيّم لأخذ وقت كافي من أجل القدرة على تحليل:

- ✓ النتائج المترتبة عن الأعمال أو التمارين المنجزة.
- ✓ نقاط القوة و نقاط الضعف.
- ✓ التصرفات و السلوكيات الإيجابية و السلبية.
- ✓ أسباب النجاح و أسباب الفشل.

### 1-1- تحضير المسؤول: من جهته المسؤول ملزم ب:

- ✓ تثبيت موعد مع مجموعة مساعديه 15 يوما قبل موعد بداية المقابلة.
- ✓ تحديد الوقت الكافي للقيام بالمقابلة حسب اهتمامات الوظائف و المسؤوليات.

<sup>105</sup> : Alain Labruffe, " *Management des compétences*", Ed AFNOR, 2003, P 31.

<sup>106</sup> : Annick COHEN. « *Tout la fonction Ressources humaines (savoir, savoir-faire, savoir-etre)* ». Ed Dunod Paris 2006.P 226.

✓ تحضير الوسائل والعتاد المتوفر و أخذ كل الترتيبات لتجنب الإزعاجات خلال التقييم مثل المكالمات الهاتفية, المواعيد...إخ.

✓ القيام بالمقابلة في مكتب خاص, لأن هذا النوع من التقييم هو نظام مهني جد دقيق.

✓ إعادة وضع مستند ملخص حول رسالة الأهداف, المسؤوليات الرئيسية للوظيفة, و معايير التقييم للمساعدين.

و بالتالي كل فرد له إمكانية مقارنة ماذا يمكنه تحقيقه مع الأهداف و مع معايير التقييم الثابتة في بداية السنة.

✓ تجهيز معرفة جيدة حول نتائج هؤلاء المساعدين, العوائق التي قد تصادفهم, و النتائج المسجلة أو المخزنة بفضل المتابعة المستمرة خلال السنة.

✓ بناء أحكامهم بناء على أفعال و ليس على الأحاسيس و التصورات, لأن المقصود منها هو تقييم النتائج و سلوكيات الأفراد داخل الوظيفة المعطاة.تهيئة قدرة الاستماع, الإدراك و الحوار, كذلك روح النقد و التحليل.

1-2- تحضير المساعدين: كل مساعد ملزم أيضا بالتحضير للمقابلة على الأقل 15 يوما من قبل.

في إطار هدف ضمان تحضير جيد و فعال للمقيّم ملزم ب:

✓ استرجاع رسالة الأهداف و معايير التقييم لأجل تحديد نجاحاتها و فشلها, و النتائج الغير محققة في النهاية.

✓ الإجابة عن الأسئلة التالية<sup>107</sup>:

☒ كيف أحصل على هذه النتائج

☒ هل وصلت لوحدي

☒ هل أفقد الموارد و المعلومات المهمة من أجل الوصول إلى أهدافي.

✓ البحث عن الأسباب الحقيقية لفشله بدون الاستنجاد بتبريرات مدافعة, لأن هذا السلوك سوف يضعه في موقف غير ملائم مع المقيم.

✓ الأخذ بعين الاعتبار تقرير القدرة الذي بواسطته تنشأ مقابلة التقييم, أي أن المقيّم يجب عليه أن يتجنب كل سلوك عدواني نحو المقيم أثناء التحجج أو الدفاع عن فشله.

2- استعمال دليل أو مرشد: هذا الدليل ينشأ مرجع مهم بالنسبة للمقيم, حيث يسمح له بتذكر

واستعادة الأهداف الرئيسية للمقابلة الملخصة كالآتي :

✓ تصور الطريقة التي يمكن للمقيّم أن يأخذ بها وظيفته.

<sup>107</sup> A.LEGONIDEC, « Réussir L'entretien d'évaluation : bien préparer son entretien d'évaluation », journal du management,2005,( <http://management.journaldunet.com/dossier/041159eval/index.shtml>)

✓ القيام باشتراك المساعدين على إعطاء حكمه الخاص لكي يصبح التقييم عنصراً مهماً لتطوره الشخصي أو الخاص.

✓ البحث عن الموارد الفعالة والإجراءات الصحيحة التي ينبغي توفيرها للمساعد.

✓ تقديم حوار حول المستقبل المهني للمساعد الذي يسمح له بالتموقع الجيد داخل المؤسسة، بعبارة أخرى معرفة هل يجوز و يمتلك أولاً القدرات الضرورية التي تسمح له بتحقيق آمال مستقبله المهني داخل المؤسسة.

✓ الإنصات والإستماع مع مساعده حول تحديد الأعمال المشتركة لاسيما تلك المتعلقة بتثييت و ترسيخ الأهداف الجديدة من أجل التطبيق الموالي.

✓ التعاون مع المساعد على تركيب النتائج المحصلة من المقابلة في وثيقة شاملة.

### 3- الأخطاء التي يجب تجاوزها في مقابلة التقييم:

#### 3-1- خطأ الاستجواب أو الاستفهام:

هذا النوع من الحالات أو الوضعيات يظهر عموماً أن المقيم يفتقد بشدة الجرأة على مواجهة المساعد وجهاً لوجه أو مع المساعدين.

غير أن استعمال مقابلة سريعة جداً يعتبر كأحسن طريقة في نظر المقيم من أجل عدم مجابهة مساعديه فعلاً، و بالتالي المقابلة تتحول إلى استجواب يحتاج إلى أجوبة قصيرة من جانب المقيم، هذا الأخير يمكن أن يكون له سلوك عدواني للدفاع أمام المقيم.

خلاصة القول، صياغة حكم هادف حول المقيم سوف يصبح صعب التحقيق، لأن المقيم ليس له معلومات كافية متعلقة بالموضوع أثناء المقابلة.

#### 3-2- خطأ الطقوس الغير نافعة أو العديمة الجدوى:

و يقصد به، تحويل أو تغيير مقابلة التقييم إلى نوع من التقييم إلى نوع من الطقوس إن صح القول، أين المقيم يميل إلى استحضار أفكار و مواضيع ليست لها أي علاقة مع عمل المساعدين (المشاكل العائلية، الدخول المدرسي للأطفال...).

لهذا السبب، المقيم سوف يأخذ فكرة عن إضاعة وقته و عدم الحصول على فرصة للتعبير حول الأعمال الناجحة و العوائق التي تصادفه في عمله و المقيم سوف يحس أنه معترف به أو معروف عنه شيء غير جيد لأن ليس له أي فكرة حول ما يظن به مسؤوله.

#### 3-3- خطأ حل المشاكل:

و المقصود به أنه يفضي إلى القيام بمقابلة عمل و ليس مقابلة للتقييم، أي أن المقيم يذهب للتركيز على تحليل مشاكل العمل المرفوع من طرف المساعد بدون العودة إلى الهدف الحقيقي لمقابلة التقييم.

### 3-4- خطأ الحوار الأصم:

هذه الوضعية تظهر أساسا، عندما توجد علاقة خلاف أو شقاق بين المعاون و مسؤوله. أي طرفا المقابلة (المقيم والمقيم)، يجلسان نفسيهما في سلسلة متبادلة عقيمة و غير فعالة. مما يعيد إمكانية الإدراك، التفاوض، النجاح مع تسوية أو اتفاق غير ممكن واقعا.

### 3-5- (ER de l'arroseur arrosé)

هذا الفخ يكمن في قلب و انعكاس الأدوار بين المقيم و المقيم أثناء لمقابلة. أحيانا المقيم يمكن أن يكون في وضعية المحاور حول عدد من الأسئلة المتعلقة أساسا بتحديد الأهداف الخاصة بالسنة القادمة<sup>108</sup>.

المقيم الجيد يجب أن تكون له القدرة على الخروج من هذه الوضعية الحساسة متفاديا الغرق في مختلف الأسئلة التي يطرحها المقيم و تجاهل الهدف الحقيقي من التقييم.

### 3-6- خطأ التقييم المقارن:

في هذا الإطار يمكن التمييز بين الحالتين التاليتين:  
الحالة الأولى: المقيم ينشأ حكمه الإيجابي أو السلبي بمقارنة المقيم مع زملائه الآخرين.  
الحالة الثانية: المقيم هو الذي يقيم سلوكه مع شخص آخر في إطار هدف تبرير أخطائه.  
لذا فانه من المهم من جانب المقيم حظر و تجنب السلوكات الغير فعالة والتي تكون مصدر للتزاعات.

### 3-7- خطأ مقابلة الأجر:

و يقصد به استحضار سؤال الأجر من طرف المقيم أثناء المقابلة.  
و لأجل تجنب هذا النوع من المشاكل، فان المسؤول ملزم بالتوضيح للمقيم من بداية المقابلة أن المفاوضات المتعلقة بالأجر سوف تعقد في مقابلة أخرى في وقت آخر.

### 4- التمكن الجيد من الصراعات:

في مقابلة التقييم هناك عدة صراعات يمكن أن تظهر بين المقيم و المقيم و ذلك لسببين رئيسيين:  
● الخلاف و الشقاق حول عدة نقاط مثل الأهداف المحققة و الموارد اللازمة لتحقيقها.  
● العلاقات التدرجية أو السلطوية وطريقة التعايش.  
إذن من مصلحة المسؤول التدرجي القضاء على هذا الصراع أو التزاع مخفضا من سوء التفاهم بينه و بين مساعده إذا أراد ضمان عمل بسيط و استمرار جيد للمقابلة.

في إطار حل هذه التزاعات يقدم لنا المؤلف **T.GORDON** منهجية تركز على خمس مراحل:  
✓ الاعتراف بوجود هذا التزاع، لأن هذا التزاع المحجوب أو المخبأ لن تستطيع أبدا معالجته و لا إيجاد الحلول له.

<sup>108</sup> : Jacques, TBOUL., Op.cit .P30 .

- ✓ تحليل كل الأسباب التي كانت وراء ظهور هذا النزاع.
- ✓ تكوين وإنتاج كل الحلول الممكنة لمعالجة النزاع.
- ✓ تقييم كل النتائج المعروضة، مع تحليل نتائجها حول عمل الوظيفة أو المصلحة و رفاهية الآخرين
- ✓ المصادقة على الحل الجديد، وينبغي أن تكتمل هذه الخطوة بالترحيب بالنتائج المحصل عليها التي تسهل في عملية تقديم التقارير اللاحقة.

لهذا السبب لخص الكاتب **J.PIVETEAU** الشروط الأساسية لنجاح عملية مقابلة التقييم كالآتي:

1. تخصيص وقت كافي للمقابلة مع تفادي كل ما يعيقها.
  2. خلق محيط مساعد و ملائم للعمل لكلا الطرفين سواء المقيم أو المقيّم.
  3. عدم ربط المقابلة التقييم مع أسئلة رفع الأجور.
  4. الحفاظ من أجل تجنب الانحراف عن الهدف الرئيسي للمقابلة و الذي هو تحسين الجودة و المردود المهني للمساعدين.
  5. الشروع في مقابلة التقييم مع استحضار محتواه و امتيازاته.
  6. التحكم الجيد في عبارات المديح و الثناء.
  7. التخصيص قبل كل شيء طريقة جيدة لفض النزاعات و سوء التفاهم.
  8. إعطاء المساعد الحرية في التعبير عن رأيه حول عمله.
  9. عدم إنهاء المقابلة قبل ضمان شيعين:
- ❖ فهم و إدراك كل ما يريد المقيم أن يقوله.
  - ❖ فهم و إدراك كل ما تريد أن تقوله من طرف المساعد.

### المطلب الثاني: سير مقابلة التقييم

لقد شرح لنا الكاتب **J.TEBOUL** بكل وضوح و إتقان في كتابه "مقابلة التقييم" مختلف المراحل

التي تسمح لنا بقيادة مقابلة التقييم التي نلخصها كالتالي :

#### الفرع الأول: المقدمة و النتائج السنوية: (introduction et bilan annuel)

**1-مقدمة للمقابلة السنوية:** تلعب المقدمة دورا جد مهم عندما يكون المقيّم خاصة جديد في وظيفته و لا يعرف مسؤوله إلا منذ وقت قصير. عكس ذلك، أو من جهة أخرى لها أهمية كبيرة نوعا ما إذا كان المساعد يشغل نفس الوظيفة و العمل مع مسؤوله منذ مدة طويلة (5 أو 6 سنوات). هذه المقدمة تسير كالآتي:

- ❖ استقبال المقيّم و تركه بكل حرية.
- ❖ تذكّر الوقت و أهداف التقييم.
- ❖ إعطاء نظرة سريعة حول بنية المقابلة.

و كخلاصة، المقدمة تسمح بطمأننة المقيّم ذهنيا و نفسيا و التي تسمح له بمعرفة كيف تسير المقابلة<sup>109</sup>.  
من جهة أخرى فهي تسمح للمسؤول بواسطة المعلومات التي لديه بجعل المقيّم يركز على أهداف التقييم أو أهداف المقابلة.

و لنجاح هذه المرحلة فان المسؤول ملزم بتجنب استعمال العبارات التالية<sup>110</sup>:

❖ "اجلس سوف أكمل موضوع و أعود"، فأنت تدل على أن الوقت غير مخصص أو غير مكرس لمساعدك.

❖ "أنا أنتظر مكالمة هاتفية مهمة" و كنت تشعر بالقلق من هذه الحالة الطارئة مما يؤدي إلى إزعاج وتشويش المساعد.

❖ "ضع نفسك باتجاهي تماما" مع الحفاظ على علاقة هرمية مسؤول/مساعد، فأنت بذلك لا تشجع على تغير حقيقي و فعال و بالتالي فانه من الأحسن أن تطلب منه أن يجلس بجانبك أو حول طاولة مستديرة.

❖ "لم تقم بتحضير المقابلة ؟ لا بأس نقوم بذلك فيما بعد" مع تأجيل الموعد، بذلك سوف تثبت له أهمية أنك موافق على هذا التغير.

❖ "لا تضيعوا الوقت، ادخلوا مباشرة في لب الموضوع"، ابدأو بالأحرى بواسطة جملة شخصية لتلطيف الجو. (أنت في حالة جيدة في الوقت الحالي).

و كخلاصة فان المقيم ملزم باستعمال عبارات بسيطة التي تسمح للمقيّم بأخذ فكرة واضحة حول مقابلة التقييم (أهدافها، وقتها، أو مدتها و بنيتها).

و كمثال: المسؤول التدريجي يمكنه البدء بمقابلته مستعملا عبارات و كلمات من هذا النوع "اجلس نحن هنا كالانا من أجل المقابلة السنوية". التي لنا مع جميع الإطارات، أنت تعرف ماذا يمكن أن ننتظر من هذه المقابلة و أنت تملك من دون شك أشياء تريد أن تقولها لي، عند مجيئك لي عدة مرات في السنة، سواء فيما يخص عمل المصلحة، مستقبلك أو كل الأشياء الأخرى. من جهتي أريد أن أسلط الضوء على الماضي أو مافات و توجيهات المؤسسة، قم بتحديد عدة نقاط من أجل السنة المقبلة. يمكننا أخذ الوقت للتطرق لكل هذه الأسئلة على مهل، لقد سخرت صباحي لهذا العمل. يمكننا أن ننتظر من هذا العمل رفاهية أكبر في عملنا اليومي، بماذا تريد أن نبدأ"<sup>111</sup>.

<sup>109</sup> : jacques;PIVETEAU Op Cit. P 113

<sup>110</sup> : C.HALARY. « *conduire efficacement un entretien d'évaluation* », L'entretien du Management,N°92, 2002, P 71

<sup>111</sup> : jacques;PIVETEAU Op Cit.

**2-الخصيلة السنوية:** بعد المقدمة, يجب على المسير المرور إلى المرحلة الثانية مع إعطاء الكلمة إلى مساعده, أما المقيّم فهو مجبر على تقديم مجموعة نتائج السنوية المحصلة و تحليل الأهداف الرئيسة التي أدت إلى نجاحه أو فشله في تحقيق الأهداف الثابتة في بداية السنة.

في هذه المرحلة الثانية من المقابلة, المسؤول ملزم ب:

✓ معرفة الإنصات إلى المقيّم و فهمه و الذي بعد المقابلة سوف يشعر بالارتياح قائلاً "على الأقل أنا يمكنني أن أعبر وأنا متأكد أنه(المسؤول) فهم و أدرك ما أردت أن أقول"<sup>112</sup>.

✓ معرفة كيفية طرح الأسئلة, و التعمق في التحاليل المعمولة من طرف المساعدين مستعملاً نمط الأسئلة التالية:

أسئلة مفتوحة و محايدة : فهي تسمح بتحصيل الكثير من المعلومات تاركين حقل حر للإجابة للمساعدين, مثلاً "ماذا تتوقع فيما يخص نتائجك هذا العام".

أسئلة مفتوحة مؤثرة : تساعد على تحليل معلومات جد محددة و دقيقة مع إعطاء حقل حر للإجابة للمساعد لكن مع التوجيه والإرشاد, مثلاً "ما الذي أنت فخور به هذه السنة".

أسئلة مغلقة محايدة : وهي تركز على الإجابة بنعم أو لا على سؤال المسؤول, هذه المقاربة تستعمل من أجل المصادقة على المعلومة, مثل "هل تظن أنه يمكنك أن تحقق أهدافك هذه السنة".

أسئلة مغلقة مؤثرة : و هي من أجل حدوث تفاعل و حث المخاطب على العمل, مثل "ألا تعتقد أن الهدف صعب التحقيق".

✓ ضمان أن كل النقاط المهمة قد تم التطرق لها من طرف المساعد.

✓ معرفة وضع ملخص شامل حول النقاط الأكثر أهمية خاصة تلك المعبر عنها من طرف المساعد.

✓ معرفة التعامل مع مساعد محبط, خجول, أو مفرط في ثقته بنفسه.

❖ بالنسبة للمساعد الخجول, المسؤول ملزم بتحسين الاستقبال, بتوفير الراحة له و طرح أسئلة مفتوحة عليه التي تسمح له بالتعبير حول الطريقة التي يعمل بها.

❖ بالنسبة للمساعد المتأكد من نفسه, أي مفرط في نفسه فانه من الأحسن أن يقوده إلى القيام بنقد ذاتي.

❖ بالنسبة للمساعد المحبط أي المساعد ليس له روح معنوية فان المسؤول ملزم بالتركيز على النقاط الإيجابية لنتائجه, مثلاً "أنا أجد أنك في هذه النقطة قد نجحت جيداً".

<sup>112</sup> : C.HALARY.Op,Cit.

### الفرع الثاني: تقييم المساعد و صيغة الحكم

**1- تقييم المساعد:** وتعني أن على المقيم المقارنة بين نتائج المساعد مع الأهداف التي ترضي كلا الطرفين<sup>113</sup>.

المسؤول ملزم أولا بتهنئة المساعد على نجاحاته و لكن في نفس الوقت ملزم باستحضار الأخطاء و فشل المقيّم مع المطالبة تفسيرات.

هذه المرحلة من المقابلة يجب أن تنتهي بتوافق بين المسؤول و مساعده حول نقاط القوة و النقاط التي يجب تحسينها.

نجاح هذه المرحلة المسؤول ملزم ب :

معرفة التهنئة: أثناء القيام بمقابلة التقييم يجب على المسير تهنئة المساعد على نجاحاته في عمله. هذه التهانى تلعب دورا مهما في عملية تحفيز المقيّم و من أجل وضعه في وضعية مقبولة فيما يخص الانتقاد الذي يلي و المتعلق بنقاط ضعفه.

معرفة القيام بالنقد: من أجل نجاح هذه الانتقادات فان المسؤول مدعو إلى:

✓ تجنب مقارنة المساعد مع زملائه لأن هذا السلوك يمكن أن يولد شعور و إحساس بالنقص عند المقيّم.

✓ التعبير عن انتقاداته شفويا بدلا من استعمال إشارات لأن المساعد يمكن أن يفهم من هذه الإشارات على أنها انتقادات لاذعة.

✓ التعبير عن انتقادات محددة وواقعية, أي التركيز على أسباب واقعية وفعلية وليس حول الشخص و تحفيزاته.

✓ قدرة على الانتقاد بدون الشعور بالذنب.

✓ صياغة انتقادات غير مبالغ فيها لأن المساعد يمكن أن يعتبرها كتهديدات.

**2- صياغة حكم:** وهذا عندما يقوم المسير بتحديد و صياغة حكمه النهائي حول أداء و كفاءة المقيّم.

بعبارة أخرى تحديد أداء هذا الأخير على مقياس مستويات المشاركة:

❖ مشاركة غير كافية مقارنة مع متطلبات الوظيفة.

❖ مشاركة متوقعة .

❖ مشاركة عظيمة أو استثنائية.

<sup>113</sup> : Saliha TAKFI. « *L'évaluation des compétences professionnelles dans l'entreprise* ». etude de au Cas niveau de l'entreprise SONELGAZ, direction régionale de Tlemcen. Mémoire de magister en gestion de ressources humaines, bibliothèque de l'université de tlemcen . 2006-2007.P64

### الفرع الثالث: تحسين نقاط الضعف و استحضر المستقبل

**1- تحسين نقاط الضعف:** و هي تخص المسؤول الذي يقوم بإشراك المساعد لأجل تحديد مجموعة الحلول الضرورية لضمان التطور الشخصي له.

إنه من الضروري على المسؤول أن يأخذ الوقت الكافي للتحليل مع مساعده كل الحلول الممكنة, و لا يجب التوقف فقط عند المتوفرة. في هذه المرحلة, المسؤول ملزم بأخذ الموقفين التاليين بعين الاعتبار:

**موقف القرار:** و يرتكز على اقتراح حلول للمساعدين باستعمال بعض العبارات: "في مكانك كنت سأفعل هكذا...". هذا النوع من الحلول الافتراضية هي عموما مرفوضة من طرف المساعدين لأنها تبنا ابتداء من وجهات نظر شخصية المسؤولين بدون الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الحقيقية للمقيّم. **موقف النصح:** و التي تترجم ببعض العبارات مثل "أنصحك", "أنا أعارضك", "يجب عليك". من أجل هذه المواقف المتصورة سواء كانت ايجابية أو سلبية من طرف المساعد, فان المسؤول ملزم بالأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:

- ❖ النصيحة يجب أن تكون أولاً مطلوبة أو تطلب من طرف المساعد.
- ❖ النصيحة يجب أن تقدم بعد تحليل و بحث الحلول مع المساعد.
- ❖ النصيحة المعطاة من طرف المسؤول يجب أن تكون حقيقية و أصلية, بمعنى الرغبة الحقيقية و الصريح للمساعدة.

**2- استحضر المستقبل:** هذه المرحلة تمثل فرصة للمقيّم للتعبير حول مختلف أمانيه لتطوير و ترقية مستقبله المهني داخل المؤسسة.

كذلك يجب على المسؤول معرفة كيف يمكن أن يتعايش المساعد مع وظيفته الحالية إذا أراد حقاً الاستمرار في هذه الوظيفة أو التوجه نحو وظيفة أخرى.

لهذا فان المسؤول ملزم أولاً باستعمال أسلوب اتصال غير مباشر لكي يسمح للشخص المهتم بالتعبير بكل حرية حول تمنياته.

ثم يستعمل أسلوب اتصال نصف مباشر لكي يتمكن كلا المتخاطبين من تحديد مجموعة الكفاءات المكتسبة, و نقاط الضعف للمقيم بالنسبة لرغباته وطموحه محاولين نسبها لحالات عمل واقعية.

### الفرع الرابع: تحديد وتثبيت الأهداف الجديدة و ترسيم المقابلة

**1- تحديد الأهداف الجديدة:** و يقصد بها تعريف الأهداف الجديدة الكمية والنوعية للأعمال القادمة. بالنسبة للأهداف الكمية فهي توافق النتائج الإجبارية و ما يتصل بها مثلا: الإنتاج أو البيع. في حين أن الأهداف النوعية يجب أن توافق السلوكات الإجبارية, و هي التي تحدد بالنسبة لنقاط الضعف للمقيّم الذي يعمل على تحسينها.

في حين أن الأهداف يجب أن تكون حقيقة مشتركة و موضوع لعقد بين المسؤول و المساعد "الهدف لن يكون أبدا منتظم مادام أنه يتم صياغة من طرف الشخص نفسه" حسب **Annick Soyer**. مستشار في الموارد البشرية.

من جهة أخرى يجب أن تكون تفاوضية من كلا الجهتين كما قال **Wanda Charbit** مستشار في الموارد البشرية " يجب دائما ترك مساحة أو مجال للتفاوض". فعلى سبيل المثال إذا فرضت المديرية العامة زيادة ب 10 % من حصة السوق, فان وسائل تحقيقها يجب أن تكون موضوع نقاش بكل صدق, والمسير ملزم بتوكيله لمساعدته.

**2- إعادة تركيب المقابلة :** هو وقت جد مهم لإعادة تركيب مقابلة التقييم و أخذها كمرجع للعمل للسنة القادمة. أثناء عقد المقابلة, يجب على المقيم و المقيّم التحديد و بكل وضوح لأهداف السنة القادمة مع تحديد أيضا وسائل تنفيذها, و ملء الوثائق المتعلقة باحتياجات التكوين...<sup>114</sup>. باختصار هذا التوثيق يسمح بعكس القيمة المضافة التي يمكن جلبها بواسطة المقابلة. في حالة أين العامل يرفض التوقيع على وثيقة الامتحان الشامل, يمكن للمسير أن يعرض عليه القيام بمقابلة أخرى مع مدير آخر.

في الحقيقة, نهاية مقابلة التقييم لا تشير إلى أن كل واحد يمكنه استعادة وظيفته الخاصة كمثل لم يحدث شيء, بالعكس, يجب أن القيم بمتابعة مستمرة لعمل المساعد من طرف المسؤول.

يقدم **Alain Godard** و هو مستشار في المناجمنت و إدارة الأداء و قيادة التغيير , للمدراء و المسؤولين النصيحتين التاليتين:

❖ تنظيم مقابلة 15 يوما بعد التقييم في الوقت أي يكون فيه المساعد يقدم مخطط العمل الخاص به من أجل تحقيق الأهداف الجديدة.

❖ أخذ الحيطة و عقد على الأقل موعد أ لقاء كل 3 أشهر من أجل التطرق إلى العوائق و الصعوبات التي تواجه المساعد و جلب الدعم المناسب له.

<sup>114</sup> : C.BATAL. Op,Cit.P 152.

الجدول-3- مراحل مقابلة التقييم

الطريقة	المراحل
	<p>تحضير المقابلة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ أخذ موعد أسبوع سلفا</li> <li>◀ إعلان أهداف التقييم</li> <li>◀ جمع الوثائق الضرورية</li> <li>◀ توفير مكان مناسب</li> </ul>
	<p>الاستقبال</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ استقبال شخصي</li> <li>◀ توضيح هدف الاستقبال</li> <li>◀ التحقق من موافقة الشخص المقيّم</li> </ul>
	<p>جدول النشاطات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ ذكر الأهداف</li> <li>◀ وضع علامة على كل العوامل التي تؤثر على النتائج (المنهجية, الموارد...إخ)</li> </ul>
	<p>تحليل الانحرافات بين النتائج و الأهداف</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ تقييم النتائج و تحقيق مختلف الأهداف</li> <li>◀ تقييم الانحرافات و والاستماع لكلا الطرفين</li> <li>◀ تقييم الأسباب المختلفة لهذه الانحرافات و الحلول الخاصة بكل واحد</li> </ul>
	<p>تحليل التمكن من النشاطات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ تقييم إتقان المهارات الضرورية في الوظيفة تبعا لمستوى الكفاءة المهنية المتوقعة</li> <li>◀ توضيح نقاط القوة</li> <li>◀ التخلص من محاور التحسين و الرقي (التكوين الخاص)</li> </ul>
	<p>التفاوض حول الأهداف و الموارد</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ النظر في التطورات و تحضير المستقبل</li> <li>◀ تحديد, و مناقشة الأهداف من أجل السنة N+1 (تحديد الموارد, الآجال, المتابعة)</li> <li>◀ والاستماع إلى توقعات التابعين</li> </ul>
	<p>تلخيص المقابلة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ جمع المعلومات المهمة للقاء</li> <li>◀ المصادقة و قبول الملخص</li> </ul>
	<p>ضمان متابعة المقابلة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ تحديد النقاط المساعدة و الدقيقة التي تسمح بضمان متابعة جيدة للمقابلة</li> </ul>

Source: André GUITTETE, Op Cit. P 122

### المبحث الثالث: مركز التقييم

ثاني طريقة مهمة من الطرق المستعملة في عملية تقييم الكفاءات هي طريقة مركز التقييم و التي نوضحها كما يلي

#### المطلب الأول: تقديم الطريقة:

الفرع الأول: ماذا تقصد بمركز التقييم أو ما هو مركز التقييم؟

#### 1-إطار ظهور هذه الطريقة:

أصل هذه الطريقة يعود إلى الحرب العالمية الأولى أين كان استعمالها يكمن خاصة في الميدان العسكري. في البداية كان مركز التقييم يعمل ويشغل من طرف الجيش الألماني فقط في إطار هدف واحد هو توظيف الضباط.

وأثناء الحرب العالمية الثانية استعمل البريطانيون هذه الطريقة لاختيار وانتقاء الإطارات العليا للجيش في حين أن الأمريكيين استعملوها أو كانوا يستعملونها لاختيار الجواسيس.

أيضا كل مترشح كان يقيم انطلاقا من مجموعة تمارين تطبيقية مخصصة لقياس 9 معايير مفترضة في تمثيل أحسن جاسوس (قدرات الملاحظة، الاستعدادات البنيوية... الخ).

وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية تم التطرق إلى هذه الطريقة من طرف مسيري المؤسسات، في إطار ضمان توظيف للأفراد<sup>115</sup>.

في الحقيقة تطوير هذه الطريقة في القطاع الصناعي يعود بالدرجة الأولى إلى الدراسات الأولى المنجزة في

سنة 1956 في المؤسسات الأمريكية للهاتف والتلغراف ( **AT&T. American téléphone and** ) **(Télégraphe Company)**.

هذه الدراسة تعتبر دائما كمرجع مهم في عصرنا، كانت من أجل هدف تحديد ما يملكه مجموعة من الايطارات من قدرات الولوج إلى ترقية داخل المؤسسة.

اليوم مركز التقييم يمثل طريقة ودية و موثوقة للمؤسسات التي تسمح لهم بإنهاء الاحتياجات الغير كافية للطرق التقليدية الأخرى للتقييم مثل المقابلة وتحسين نوعية القرارات المتخذة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.

#### 2- بعض التعريفات:

قبل التطرق إلى معنى مركز التقييم أولا ومع النقاط حول الترجمة الحرفية لهذه الكلمة.

هناك العديد من الكتاب و المؤلفين يفضلون المفهوم الأمريكي بواسطة اسم الجدول السلوكي (" bilan Comportemental "). (التقييم السلوكي)<sup>116</sup>.

<sup>115</sup> : Christien BALCCO. « *Les méthodes de l'évaluation en Ressources humaines, (la fin des marchands de certitude)* », 2ème édition, Ed Organisation. Paris 2002. P171

<sup>116</sup> :Ibid : P 169

لهذا السبب فان تعريف مركز التقييم يختلف من مؤسسة ومن مؤلف إلى آخر. كما يقول **BENDER**: "لا يوجد معايير المستوى في مراكز التقييم أو الطريقة التي تدار بها ولا يوجد طريقة منتظمة من أجل معالجة تقييم المعطيات الناجمة عن مراكز التقييم."

بينما في التعريفات التالية فإنها تثبت أن:

✓ "مركز التقييم هو طريقة مخصصة لتقييم سلوكيات الموجودة قريبة جدا من الواقع المهني".  
 ✓ إن مركز التقييم يعتبر كـ "نظام للتقييم وكمصدر ثقة لعدة مقيمين ومخصص لتحديد وتبيان كمائن وقدرات (الطاقة الكامنة) الإطارات, هذه الطريقة تجعل من استخدام التقنيات المختلفة ضمان لحسن مراقبة السلوك للعديد من المرشحين ذوي الخبرة.

✓ مركز التقييم يركز على وضع الناس في حالات محفزة في الواقع المهني، وذلك لأجل تقييم كفاءاتهم حول مناصب بأبعاد تسييرية أو علاقاتية.

✓ مركز التقييم يركز على وضع و إنشاء تمارين محاكات من أجل ملاحظة و مراقبة السلوكيات التي تلازم اللقاءات مثل: اتخاذ القرار، التحليل الاستراتيجي، وفهم وإدراك الرهانات التنظيمية، والتوكيل والمفاوضات<sup>117</sup>.

✓ مركز التقييم هو طريقة مخصصة لاختيار المسيرين أو المدراء مرتكزة على تقييم كفاءات شخص على سلوكيات عدم الامتثال المحددة<sup>118</sup>.

إن مجموع هذه المفاهيم يسمح لنا باستنتاج أساس ومبدأ وخصائص الطريقة.

إن مبدأ مركز التقييم يركز على وضع المترشح في حالات مهنية مقارنة أو قريبة من تلك التي تخص عمله في المستقبل.

إن سلوكيات المترشح تلاحظ من خلال مجموع توفيقات العمل التصورية أو المحاكية، اختبارات (نفسية - تقنية) ومقابلة معمقة، ذلك يسمح للمقيم بتحصيل نقاط القوة ونقاط الضعف عند المقيم وتحديد توافقه أو تطابقه أو ملائمة مع المنصب المراد شغله.

وعن خصائصه يمكن إيجازها كما يلي:

❖ استعمال عدة تقنيات للتقييم ذات طبيعة مختلفة.

❖ استخدام مقيمين مختلفين.

❖ استعمال تقييم الإعادة بين المقيم و المقيّم.

<sup>117</sup> : C.FLAMANT, « *L'assessment center : un outil opérationnel au service de recrutement* », (<http://www.tripalium.asp>)

<sup>118</sup> : A.DENISI et R.GRIFFIN, « *Humain Resource Management* », Ed Houghton Mifflin, Company, Etas-Unis, 2001, P :125

إن وضعية التقييم التي تندمج عناصرها المختلفة لا يمكن أن نعتبرها مركزا للتقييم و لذلك فإن مركز التقييم هو طريقة مختلفة مقارنة مع الطرق الأخرى وذلك لما يقول الكاتبان **Smith et Al**: "الخاصية الأساسية التي تميز مراكز التقييم عن الإجراءات الأخرى هي استناده إلى حقيقة أنها تقوم على استعمال عدة تقنيات وعدة مقيمين الذين يقومون بتقييم الكفاءات والخصائص الشخصية للأشخاص الذين يحضرون في هذه المراكز".

بالرغم من أن الاسم مركز التقييم إلا أنه ليس بمكان، و لكنه طريقة أو عملية صممت لتقييم المهارات أو الإمكانيات بطريقة شاملة و صارمة. فمركز التقييم المصمم بشكل مناسب، يشمل تقييم جميع المشتركين بواسطة فريق من المشرفين المتدربين، و يشارك المترشحون بجزء من التدريبات أو الفعاليات التي صممت خصيصا لهم وهذه ربما تشمل اختبارات القوة العقلية أو المقابلات و لكنها على العموم تركز على تمارين المحاكاة التي صممت لتشابه حالات العمل الحرجة بقدر الإمكان<sup>119</sup>.

### 3- سياق استعمال هذه الطريقة:

في البداية مركز التقييم كان يستعمل فقط من أجل التوظيف واكتشاف الجهود والطاقات الكامنة للشباب الحامل للشهادات ولكن اليوم يشتمل على دعامة جد مهمة للمؤسسات لما يسهلها من اتخاذ عدة أنواع من القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية. ولهذا السبب فإن مركز التقييم يمكن استعماله في سياق ما يلي:

#### التوظيف:

استعمال مراكز التقييم يسمح للمؤسسات بتحصيل المعلومات الملائمة والمعقدة حول كل المترشحين الحاضرين للتمكن من الحصول على منصب عمل. وهو يستعمل خاصة عندما يكون عدد المترشحين مرتفعا في سوق العمل أو عندما يكون من الصعب التمييز "مثلا عندما يكونون متخرجين من نفس الجامعة أو قاموا بنفس التدريب...". في المقابل فهو قليل الاستعمال لما يكون سوق العمل لا يحتوي على عدد كبير من المترشحين مع الصعوبة التي يلقاها المترشحين في تلبية حاجات المؤسسة.

#### حركة الأفراد:

إن مركز التقييم هو طريقة جد فعالة لتقييم درجة نجاح الشخص في وظيفة جديدة بمسؤولية عالية والتي لم يحصل عليها من قبل. من جهة أخرى فهي تسمح للمؤسسات بمعرفة هل المترشح يملك الكفاءات اللازمة أم لا حسب متطلبات المنصب.

#### اكتشاف الطاقات الكامنة العالية:

مارجريت ديل- بول ايلز. تقييم مهارات الإدارة (مرشد للكفاءة و أساليب التقييم). معهد الإدارة العامة. الرياض. سنة 1423هـ/2002. ص185: 119

طاقة كامنة عالية هي شاب متحصل على شهادة والذي يملك أكثر مما ينبغي من القدرة النوعية لكي يصبح المسير المستقبلي للمؤسسة.

لهذا السبب استعمال مركز التقييم أصبح مؤكداً وضرورياً لتسليط الضوء و بكيفية خاصة و متكيفة و مكاملة للعناصر السابقة.

#### ◀ تعريف احتياجات التكوين:

إن مركز التقييم يقدم أيضاً طريقة ملائمة لتحديد احتياجات الأفراد أثناء التكوين.

#### 4- امتيازات وفوائد مركز التقييم:

لهذا السبب فإن استعمال مركز التقييم ينعكس إيجاباً حول المؤسسة من جهة، وعلى معنويات العاملين من جهة أخرى.

#### ◀ بالنسبة للمؤسسة:

فإن مركز التقييم يسمح بـ:

✓ التزود بالمعلومات الصعبة التي يحصل عليها بواسطة الطرق التقليدية للتقييم مثل المقابلة، هذا ما يشير إلى أنه مقارنة مع المصادر الأخرى والكلاسيكية للمعلومات فإن مركز التقييم يضمن للمؤسسة اختيار أحسن المترشحين الحاضرين من أجل شغل منصب عمل.

✓ تزويد المؤسسة بمعلومات موضوعية وغير ذاتية حول الكفاءات لكل الأفراد المقيمين لأن هذه الطريقة لجأت إلى العديد من المقيمين الذين لاحظوا سلوكيات المترشحين في أثناء عمليات المحاكاة المتعددة.

✓ يؤدي إلى اتخاذ قرارات فعالة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، التنقل، واكتشاف الطاقة الكامنة).

#### ◀ بالنسبة للمقيّم:

فإن مركز التقييم هو فرصة للعامل من أجل:

✓ معرفة أحسن أثناء التحصيل من جهة المقيمين للتفسيرات المهنية أو ردود الأفعال حول الكفاءات الخاصة.

✓ عدم تقييمه مقارنة مع المرشحين الآخرين ولكن مقارنة مع الكفاءات المعرفية أولاً من طرف المؤسسة حسب متطلبات المنصب المشغول.

### الفرع الثاني: شروط نجاح مركز التقييم

إن نجاح مركز التقييم يحتاج إلى تحضير جيد من جانب المؤسسة ومن جانب المترشحين.

#### 1- تحضير المترشحين:

النصائح التي تلزم أن اللازمة من أجل ضمان أحسن مشاركة المترشحين في مركز التقييم يمكن ترجمتها كما يلي:

- ❖ التصرف الطبيعي هو النصيحة الأساسية التي يجب الأخذ بها.
- ❖ تجنب عدم التواصل لأن مركز التقييم هو في غالب الأحيان الأكبر إنهاكا أو المتعب.
- ❖ تجنب التوتر لأن المترشحين غير مقيمين مقارنة مع الأشخاص الآخرين, ولكن حول كفاءات خاصة مثل: الإبداع، اتخاذ القرار، التكيف... الخ.
- ❖ استغلال هذه الفرصة من أجل معرفة نقاط قوتهم و نقاط ضعفهم.

#### 2- تحضير المؤسسة:

بالنسبة للمؤسسة فهي ملزمة بـ:

❖ استخدام نفسانيين (طبيب) لديه خبرة كافية من أجل مرافقة مركز التقييم, وهذا النفساني له مسؤولية استلام أو استقبال المترشحين وأن يقدم لهم الإجراءات، وصف الحالات، مراقبة هل هذه النصائح هي محترمة، تحضير الوثائق التي سوف تستخدم أو تساعد على التقييم، الإجابة على الأسئلة التي يمكن أن يطرحها المقيمون، تسيير الاجتماع عندما المقيمون سوف يواجهون التقييمات لأجل الحصول على توافق".

❖ استخدام عدة مقيمين داخليين (مسيرين لهم تجربة في ميدان) أو خارج المؤسسة (مستشارين خارجيين)<sup>120</sup>.

إن المقيمين الخاصين بالمؤسسة ملزمين بالحصول على تفسير كامل حول هدف وأساس مركز التقييم وكذلك حول الهدف الذي يجب الاضطلاع عليه.

قبل بدء العمل في الميدان فانه من المفيد مشاركة المقيمين في جلسة حالة أين يلعبون دور مراقبين، هذا التكوين سوف يساعدهم لوصف السلوكات الحقيقية للملاحظة في الميدان.

### المطلب الثاني: تصور فكرة مركز التقييم

كل مؤسسة تتصور مركزها التقييمي الخاص في عمل الأهداف المتبعة. ولهذا السبب الوسائل المستعملة من طرف كل مركز تقييم يجب أن تكون مكيفة مع الكفاءات المطلوبة من طرف المنصب المعروض (تمرين، محاكاة مع الزبون، تمرين تحليل ملف...)

<sup>120</sup> : C. LEVY LEBOYER, « *Evaluation du personnel ( objectifs et méthodes)* ». 4<sup>ème</sup> édition Ed Organisation. Paris 2004.P 111

عموما فان مركز التقييم يسير حسب مرحلتين أساسيتين:

❖ تعريف وتحديد الكفاءات المقيمة عند المترشحين.

❖ اختيار التمارين.

### الفرع الأول: تعريف الكفاءات المقيمة عند المترشحين

إن نجاح أو فشل مركز التقييم يعود بشكل كبير إلى تعريف جيد للكفاءات اللازمة و الضرورية لمنصب العمل.

#### 1- قواعد تعريف الكفاءات:

إن تعريف كل كفاءات يستوجب أو يتضمن اسم وعدة معايير التي تسمح للمقيمين بمعرفة جيدة لمعنى وحدود كفاءة ملاحظة عند مترشح معين.

عدد الكفاءات المقيمة عند مركز التقييم يجب أن تكون متوسطة أي لا قليلة ولا يجب أن تكون كبيرة ,ومع ذلك سوف تصبح صعبة التقدير أو التقييم من يوم إلى عدة أيام من التمارين. الكفاءات المعرفة يجب أن يكون لها تناسق جيد بينها (داخلي) أي لا يجب الجمع بين نوعين متقاربين من الكفاءة.

في مركز تقييم, الكفاءة الأكثر تكرارا في التقييم أو التي غالبا ما تقيم هي كالتالي:

● معرفة التفاوض، الاستدلال، الاستنتاج.

● معرفة التواصل مع الآخرين.

● معرفة تحقيق وقيادة المشاريع.

● معرفة التوقع، التخطيط والتنظيم.

● معرفة التحليل، أخذ القرارات والتكيف مع التغيرات.

لهذا السبب فان مركز التقييم هو الأكثر استعمالا في الغالب من أجل اكتشاف عدة أنواع من الكفاءات عند المترشح مثل التقارير العلاقاتية، القيادة، قدرة اتخاذ القرارات، روح الجماعة، قدرة التحليل والتركيب.

عند تعريف الكفاءات في مركز التقييم فإنها تقوم بتقديم عدة عناصر أخرى والتي ليست دقيقة ولكن فيما يخص وجودها أو توفرها فهي مستحبة مثل التحفيز ودرجة مشاركة المترشح في عمله.

## 2- طرق تعريف أو تحديد الكفاءات:

في إطار تحديد الكفاءات المرتبطة بنجاح شخص معين في منصب عمله يمكن استعمال عدة طرق مختلفة<sup>121</sup>.

### ◀ طريقة تحليل مناصب العمل:

والتي تركز على وصف الطريقة التي يعمل بها منصب العمل في العادة ولهذا يجب استعمال الملاحظات واستجواب الأفراد الذين يشغلون مناصب مشابهة.

### ◀ طريقة الحوادث الحرجة:

والتي تركز على طرح الأسئلة على الأشخاص الذين يعرفون جيدا الأعمال المرتبطة أو المتعلقة بالمنصب المراد شغله مع مطالبتهم بنقل الحوادث الحقيقية المعاشة. إن التحليل الجيد يسمح بالحصول على معلومات متعلقة بأحسن السلوكات التي تضمن أحسن أداء في منصب عمله.

### ◀ المقابلات المنظمة:

في حالة ما إذا توسعت أسئلة مركز التقييم لعدة مناصب أخرى فإنه من المهم استعمال المقابلات المنظمة.

مثلا: عندما مركز التقييم ومن أجل هدف تقييم الكفاءات الضرورية لاختيار عدة إطارات مسيرة عند المترشحين فان استعمال طرق الحوادث المعيارية وتحليل مناصب العمل تصبح إذا غير متكيفة لأنها تتعلق بالبحث عن الكفاءات المشتركة في مناصب مختلفة مثل: التسويق، والمالية، وتسيير الموارد البشرية. أهمية المقابلات المنظمة تظهر في قدرتها على تحضير سلسلة من الأسئلة التي يمكن أن تكون منفتحة لأجل الحصول على عدة معلومات بدلالة الأهداف المتبعة. وبالعودة إلى مثالنا السابق السؤال يصبح: "ما هي الكفاءات التي مسيروا هذه المؤسسة يتمنون اكتسابها".

التحليل الجيد للإجابات المنقولة بواسطة المقابلة يسمح باكتشاف وتعريف الكفاءات المبحوث عنها.

### الفرع الثاني: اختيار التمارين

إن مركز التقييم يركز بشكل أساسي على استعمال مجموعة تمارين للمحاكاة التي تسمح بملاحظة سلوكات المترشحين في حالات مهنية قريبة من تلك الخاصة بالمنصب المنشود. هذه التمارين يجب أن تكون كاملة بواسطة استعمال مجموعة من التقنيات (الاختبارات, المقابلات...) من أجل إرجاع أو جعل الطريقة أكثر فعالية.

## 1- تمارين وضع في الحالة أو التمارين المحاكية (mise en situation):

<sup>121</sup> : Claude LEVY LEBOYER, Op cit.

1-1- تمارين الجماعة:

يقصد به ضم مجموعة من المترشحين والذين لا يعرفون شيئاً في البداية في مجموعة, مع مطالبتهم بإنجاز عمل في خلال زمن محدد, وعمل محدد, أو المناقشة جماعياً حول مشكل معين من أجل اتخاذ قرار مشترك. ولهذا السبب فإن سلوكات كل مترشح سوف يقيم ب 2 أو 3 ملاحظين الذين يقيمون السلوكات من خلال 3 جوانب: تسهيل عمل المجموعة، الألفة أو حسن الاختلاط مع الناس، تمرين السلطة. وبالتالي هذا النوع من التمارين يسمح لنا بامتلاك معلومات حول نمط سلوك كل مترشح داخل المجموعة، مشاركته في النتائج أو نشاط ومدح المجموعة، قدرات الإقناع لديه وتأثيرات أفكاره. بعبارة أخرى، مجاهدة المترشحين المقيمين داخل المجموعة تسمح بالإدراك الجيد للظواهر التي لا يمكن ملاحظتها إلا بواسطة عمل جماعي مثل القيادة وروح المجموعة.

1-2- تمرين In Basket أو تسمى أيضا In tray أو تمرين السلة:

وهو النوع الأكثر استعمالاً في مراكز التقييم ويرتكز على إرسال معلومات خطية عن المترشحين (فاكس، بريد، البريد الإلكتروني...) حول شكل أو دراسة الحالة التي يجب حلها بشكل فردي, و من هنا جاءت تسمية نوع هذه الحالة **In basket** أو **In tray** والتي تعني اختبار السلة<sup>122</sup>. إن المترشح مكلف بتنظيم هذه المعلومات، اتخاذ القرارات تحرير تقرير شامل, هذه البراهين تسمح لنا بمراقبة وفحص النوعيات الفردية أو جودة كل مترشح: قدرات التحليل والتركيب، التخطيط، اتخاذ القرار.

وتجدر الإشارة إلى أن إعداد الوثائق و وضعها في سلة البريد يجب أن يتم من طرف أشخاص مؤهلين لتحديد المهارات المطلوبة لهذا المنصب.

تمارين أخرى للمحاكاة:

✓ **تمرين الزبون الهائج الغاضب:** ويقصد بها عندما المترشح يستلم زيارة أو مكالمة هاتفية لزبون غاضب أو مستاء من منتج اشتراه في هذه الحالة التصورية دور الزبون يكون بواسطة شريك و المترشح يسلك سيناريو خاص به ويعرف أيضا الوقت الذي حدث فيه.

✓ **تمرين الاختبار الشفهي:** ويقصد بها الطلب من المشاركين بتحرير رسالة مغلقة ولكن لطيفة وأديبة.

✓ **تمرين العرض التجاري:** وترتكز على الطلب من المترشحين تحضير إستراتيجية للمؤسسة من أجل السنوات القادمة وتقديمها شفويا أمام مقيم أو مقيمين اثنين.

✓ **تمرين القدرة على الاستعداد للاستماع:** وهو من أجل هدف قياس استعداد المترشح ودرجة الأخذ لعدة تفاصيل من قلم شاهده من قبل.

<sup>122</sup> : Christien BALCCO. Op Cit

## 2- اختبار الشخصية والاستعدادات:

التمارين الخاصة بالمحاكاة التي قمنا بتقديمها تسمح لنا فقط بملاحظة سلوكيات المترشحين بدون العودة لخصائصهم النوعية.

لهذا السبب فإنه من المهم القيام باستخدامه من أجل الحصول على أحسن معرفة حول الشخصية واستعداد الشخص المقيم.

### ■ اختبارات الشخصية:

الشخصية يمكن تعريفها كالاتي: بنية مبنية حول 3 خصائص والتي هي الشمولية والتناسق والدوام<sup>123</sup>.

❖ بواسطة الشمولية ندرك مجموع الخصائص التي تسمح بوصف الشخص وتعريفه من بين الآخرين مثل الخصائص النبوية (القامة)، الخصائص المعنوية مثل (الشرف أو الذكاء)... الخ.

❖ التناسق يقوم على فكرة أن كل الخصائص التي نريد وصفها تكمل الأفراد الآخرين وتكون مجموعة منظمة من أجل العمل الجماعي بشكل جيد.

❖ هذا التناسق له وقت أين يولد قوانين للتنظيم والتي تكون في حركة دائمة.

و رغم وفرة التعريفات الشخصية إلا أن الأغلبية تعتبر أن الشخصية ليست شيء آخر غير نتيجة التفاعل بين 3 جوانب: فيزيولوجية، عاطفية، وإدراكية أو عقلية.

تقدير الشخصية يتم في الغالب بواسطة استفتاء والذي يسمح بالحصول على وصف جيد حول ميزة الشخصية أو العناصر التعريفية للشخص والتي نوضح بعض الأمثلة منها كالتالي:

❑ الديناميكية.

❑ الانطواء على الذات.

❑ الألفة أو حسن المعاشرة.

❑ مستوى مراقبة الذات.

❑ اتجاه الحركة.

❑ الارتقاء... الخ.

كل ميزة يمكن تقييمها بواسطة عدة أسئلة والتي يمكن للفرد الإجابة عنها بنعم أو لا أو صحيح أو خطأ وفي عدة حالات فإن المقيم مجبر على الاختيار بين كل الحلول التي يخضع لها والتي تظهر له وجيهة.

وفي عدة حالات الفرد يمكن له الرد بواسطة عدة طرق نعم ربما أو لا.

### ■ اختبارات الاستعدادات الذهنية **Aptitudes Cognitives**:

تسمح بتقييم وتقدير الاستعدادات التي يشمل عموماً 3 أنواع التالية:

✓ الاستعداد العام الذي يتدخل بطريقة منظمة في كل التمارين.

<sup>123</sup> : C.BATAL, Tome 2. Op Cit

✓ الاستعدادات الأساسية التي تخص ميادين مختلفة ولكن لا تزال كبيرة بما فيه الكفاية مثل الاستعداد الشفهي, العددي... الخ.

✓ الاستعدادات الخاصة التي تركز على ميدان خاص مثل: استعداد المرونة الشفهية أو الطلاقة اللفظية, استعدادات الفهم الشفهي... الخ.

### 3- المقابلات المبنية على الكفاءات:

والمقصود بها هو الطلب من المترشح سرد التجارب المتصلة بكفاءاته مثل وصف حالة أين اشتغل في مجموعة، المشاكل التي واجهته والطرق التي قام بحلها.

هذه الطريقة أو هذا النوع من المقابلة أطول من المقابلة التقليدية أو الكلاسيكية ولكن أكثر معلوماتية وتسمح بالتقدير الجيد للكفاءات المبحوث عنها.

في نهاية مركز التقييم فإن المقيمين ملزمين بتحضير ملخص شامل حول النتائج المحصل عليها من طرف المترشحين في أثناء التمارين من أجل إعطاء تقدير نهائي حول مستوى الكفاءة لكل مترشح<sup>124</sup>.

فترة مهمة وأخيرة في مركز التقييم تركز على مقارنة التقييمات المنجزة على المترشح عن رأيه, ويرى هذا الأخير أن هدف هذا الحوار هو تصحيح والمصادقة على الملاحظات المنجزة على الشخص من جهة وإعادة اليقظة والوعي فيما يخص نقاط القوة والضعف من جهة أخرى.

### الفرع الثالث: صحة وحدود مراكز التقييم

#### 1- الصحة التنبؤية:

الصحة التنبؤية هي مقياس علمي الذي يعبر عن قيمة لوثيقة قياس, هذه الأخيرة صحيحة عندما تقيس ما هو مفترض أن يقاس<sup>125</sup>.

الصحة التنبؤية هي النوع السائد أكثر الذي يسمح لنا بمعرفة القياس أين تكون التقنية المستخدمة للتنبؤ صحيحة. بالنسبة لمركز التقييم الصحة التنبؤية تركز على تحديد درجة التصحيح ودقة التنبؤات المتعلقة السلوكات المستقبلية للشخص المقيم في العمل<sup>126</sup>.

في هذا السياق الدراسة المنجزة في سنة 1956 في المؤسسة الأمريكية للهاتف والتلغراف (AT&T) هي دراسة لها أهمية كبيرة من أجل عكس الصحة التنبؤية لمراكز التقييم.

تقوم على مبدأ تقييم كل مترشح ومتابعته في مهنته من أجل قياس فيما بعد العلاقة الموجودة بين النجاحات المتنبأ بتحقيقها في مركز التقييم والحقيقة اللاحقة.

بعد سنوات أشارت النتائج إلى أن 82% من الحاصلين على الشهادات و 75% من المترشحين الآخرين قد تمت ترقيتهم إلى إطارات متوسطة و قد تم تعريفهم بدقة عند إدخال مراكز التقييم, التنبؤات

<sup>124</sup> : Christien BALCCO. Op Cit .P179

<sup>125</sup> : L.BEIRENDONCK.. « *Management des Compétences* ».Ed De Boeck.Paris, 2004, P 61

<sup>126</sup> : C. LEVY LEBOYER, Op Cit.P 242

الخاصة بغير الإطارات هي بواسطة مركز التقييم عند دخولهم أيضا كانت رائعة، **88%** من الحاصلين على الشهادات لم يرقوا و**95%** من المترشحين الآخرين أيضا لم يرقوا وقد اكتشفت أيضا من طرف مركز التقييم.

من جهة أخرى الكاتب **C. LEVY- LEBOYER** نشر في سنة **1990** نتائج بحثه التي ارتكزت على القيام بمقارنة بين مركز التقييم وبين الطرق الأخرى للتقييم.

استنتج الكاتب أن احتمال اختيار إطار جيد هو:

✓ **15%** عندما الاختيار يكون ابتداء من انطباعات (**à partir d'impressions**).

✓ **35%** عندما يكون الاختيار هو نتيجة تقييم مكمل بواسطة تقييم آخر للطاقت الكامنة غير مركز التقييم.

✓ **76%** عندما يكون الاختيار هو نتيجة التوافق بين المسؤول التدريجي الأعلى ونتائج مركز التقييم.

من بين الدراسات الأخرى التي تأيد (**la validité prédictive**) الصحة التنبؤية لمراكز التقييم نستطيع أن نستشهد بتلك المنجزة في إنجلترا المخصصة لاختيار رجال الشرطة في إطار مخطط دورة.

إن مراكز التقييم تستوجب **13** اختيارات للذكاء والثقافة العامة. رسالة مكتوبة حول سيناريو معين، مقابلات مناقشة مجموعة، تمرين حول القرارات المنفذة إزاء حالات موصوفة، دراسة ملف مع تبرير القرار المنفذ.

هذه الدراسة أظهرت أن اختيارات الاستعدادات ليس لها أي أهمية محدودة لأن وراء عدة مستويات الذكاء هناك عدة عوامل أخرى مثل الكفاءات التي أصبحت جد مهمة ما دام أنها هي المحددة لنجاح المهني. مجموع هذه البحوث يسمح لنا باستنتاج أن مركز التقييم يقدم طريقة جد فعالة للتنبؤ بالنجاح المهني لمترشح ما في عمله.

## 2- حدود مراكز التقييم:

رغم فعاليته الثابتة إلا أن استعمال مراكز التقييم من طرف المؤسسات يبقى محدودا ويعود ذلك بشكل رئيسي للعوامل التالية:

### ❖ استثمار الوقت:

على عكس الطرق الأخرى التي تستغرق بعض الساعات فقط تصور تشغيل مركز التقييم يحتاج في العموم الكثير من الوقت (**2** أو **3** أيام).

### ❖ التكاليف المرتفعة:

وهي تفسر بتكوين المقيمين وسريان أو عمل هذه الطريقة في أماكن خارجية أو خارجة عن المؤسسة أو مترشحين وملاحظين يسكنون على بعد **2** أو **3** أيام.

هذا ما يدفع بعدة مسيرين لطرح السؤال التالي: لماذا نستعمل طريقة مكلفة ما دام يوجد طرق أخرى لها تكاليف أقل؟.

غير أن التكاليف المتولدة بواسطة استعمال مراكز التقييم يجب أن تقارن مع الأرباح التي من المرجح أن تنتج ويمكن ترجمتها كم يلي:

✘ تخفيض الأخطاء على مستوى تسيير الموارد البشرية.

✘ خفض تكاليف المؤسسة.

وفي هذا السياق تم إنجاز بحث في إنجلترا في خدمات الشرطة في إطار هذه الدراسة حول الأثر المالي لمراكز التقييم.

بعد إجراء عدة حسابات وجدوا أنه إذا استعملت مراكز التقييم بدلا من المقابلات سوف يحققون اقتصادا بـ 550.000 كتاب في العام.

وهذا ما يأخذنا إلى الاستخلاص أنه لا يجب الاهتمام فقط بتكاليف الطريقة ولكن بالأرباح التي يمكن أن تحققها المؤسسة.

#### ❖ المعارف الخاصة:

إن تحضير وهيئة مركز التقييم يحتاج إلى الكفاءات و المعارف المتعددة والتي بدون شك ليس لها خبرة, هذه الكفاءات تخص السيطرة في استعمال التقنيات والتمارين المستعملة في مركز التقييم. رغم هذه العقبات فإن مركز التقييم ينشأ دائما واحدة من الطرق النادرة والقادرة على صب المعلومات الملائمة في إطار التكهن المهني.

أيضا يمكن تلخيص مركز التقييم حسب العناصر الخمسة التالية:

✓ ينشأ مجموعة مكونة عموما من 8 مترشحين.

✘ الذي له مستوى كفاءة مطابقة و سن قريب من أجل عدم تكوين مجموعة غير متناسقة.

✘ الذين لا يعرفون من قبل, سلوكهم لن يتأثر بالعلاقات التدريجية السابق ذكرها.

✓ يشرك طبيب نفساني الذي ينظم مركز التقييم من 1 إلى 3 مقيمين آخرين الذين يجب أن يكونوا مكونين بشكل جيد من أجل إنجاز هذه المهمة بلياقة.

✓ يتوجب دائما:

✘ تمرين واحد أو عدة تمارين للمحاكاة.

✘ اختبارات كلاسيكية ومقابلات.

✓ و هو يتبع دائما:

✘ لاجتماع شامل، أين القرارات المتخذة بشكل تساهمي من طرف المقيمين.

✘ مقابلة ردة الفعل المأخوذة من طرف الطبيب النفساني مع كل مترشح.

✓ يجب أن يكون له هدف واضح معروف.

### المبحث الرابع: طريقة حلقة الرجوع العكسي 360°

آخر طريقة مستعملة في عملية التقييم هي طريقة رد الفعل العكسي و الموضحة كالاتي

#### المطلب الأول: تقديم الطريقة

#### الفرع الأول: ماذا نقصد بحلقة الرجوع العكسي 360°

#### 1- إطار ظهور حلقة الرجوع العكسي 360°

إن فكرة رد الرجوع العكسي 360° تعود لسنوات الستينات لما كانت المؤسسات تبحث عن طرق أو نماذج جديدة لتطور المؤسسات.

وفي هذا السياق دراسات الرجوع العكسي كانت واحدة من عدة أشكال الأكثر انتشارا وتجاوبا مع التطور التنظيمي فقد وجدت لأجل هدف يتمثل في تحليل ردود أفعال العمال حول عدة عوامل مثل: محتوى عملهم، التعويضات الخاصة بهم، الاتصال بالمؤسسات... الخ.

هذا النوع من الدراسات ينتج فقط من القاعدة في حين أن حلقة الرجوع العكسي 360° تمون المقيم بالمعلومات الواردة أو الناتجة من عدة مصادر (النظراء **pairs**، الزملاء، المسؤولين المباشرين، والتابعين)<sup>127</sup>.

يجب معرفة أنه بواسطة النظراء **pairs** يمكن أن نسمع أن هناك أفراد لهم مستويات سامية مماثلة و لكن ليس لهم علاقات مهنية مباشرة و منتظمة، أما بواسطة الزملاء فيمكن أن نسمع أن هناك أفراد لهم نفس المستوى السلمي و لكن لهم علاقات مباشرة و منتظمة.

هذه الطريقة تم استخدامها لأول مرة أثناء سنوات الستينات 1960 في الولايات المتحدة على مستوى الأكاديمية العسكرية لـ **West points** أين يتم تقييمهم 3 مرات في السنة.

تحليل هذه التقييمات من طرف ضباط الأكاديمية كانت لها نتائج جد مهمة ما دام أنها مكنت من إعطاء فرص جد مهمة، خاصة أنها تؤدي إلى استبعاد بعض الطلاب.

ابتداء من سنوات الثمانينات 1980 استعمال حلقة الرجوع العكسي 360° عرف توسعا وانتشارا سريعا على مستوى المؤسسات الكبرى الأمريكية مثل: **IBM، AT&T، AMOCO، SCHELL oil**... الخ.

تبنى هذه الطريقة من طرف الصناعة الأمريكية كانت مطلوبة أساسا لـ:

◀ البحث المستمر لمنتجات جديدة من أجل إشباع الحاجات المتغيرة للزبائن خاصة أنهم أصبحوا جد متطلبين.

◀ تطور البنيات التنظيمية التي أصبحت أكثر تسطحا (شكل مشاريع، شكل شبكات... الخ).

<sup>127</sup> :Saliha TAKFI,Op,Cit .P85

لهذه الأسباب فإن استعمال حلقة الرجوع العكسي  $360^{\circ}$  مفيد جدا من أجل إعلام الإطار المقيم حول نقاط قوته ونقاط ضعفه من أجل أن تسمح له فيما بعد مساهمة أحسن في تلبية لحاجات الفريق والمؤسسة.

## 2- بعض التعريفات:

من بين مختلف التعريفات حلة الرجوع العكسي  $360^{\circ}$  سوف نختار التالية:

✓ حلقة الرجوع العكسي  $360^{\circ}$  هي الطريقة التي تشيد بتقييم العامل من طرف نفسه ثم من طرف مسؤوله المباشر، زملائه والتابعين له (تم إضافة زبائنه في حالة حلقة الرجوع  $540^{\circ}$ )<sup>128</sup>.

هذه التقييمات تقارن ببعضها البعض أو مع الأخرى بواسطة مستشار خارج عن المؤسسة والتي سوف تسمح له بالقيام عودة كتابيا أو شفويا للمقيم من أجل أن يسלט الضوء على نقاط قوته ونقاط الضعف.

✓ إن حلقة الرجوع العكسي  $360^{\circ}$  هو وسيلة لتقييم السلوكات أو الممارسات التسييرية أو الإدارية الفردية والتي تسمح لمسير ما بالمقارنة بين تقييمه الشخصي لتصوره حول محيطه أو ما يحيط به (زملائه، مساعديه، مرؤوسيه.. الخ)<sup>129</sup>.

✓ إن حلقة الرجوع العكسي  $360^{\circ}$  هو وسيلة تقييم الكفاءات الذي يسمح خاصة بقياس كيف أن الإطار ينظر إلى نفسه من طرف نفسه، مرؤوسيه، زملائه، والمجموعة التي تحيط به<sup>130</sup>.

✓ التقييم بـ  $360^{\circ}$  هي طريقة مخصصة لضم المعلومات المتجانسة حول الطريقة التي تقيم فعالية إطار ما أو مسير من طرف أشخاص في اتصال دائم ووثيق مع هذا الشخص في عمله.

"نظام التقييم بعودة المعلومة، أين المجموعة المحققة من الأفراد النظراء، الرؤساء والتابعين) يقيمون عاملا ما. كل هذه التعريفات تتقارب وتتجه نحو نفس الفكرة والتي تسمح للمقيم بالمقارنة بين تقييمه الخاص حول كفاءاته الإدارية التسييرية مع مخاطبيه مثل **pairs** الزملاء، والتابعين والرؤساء المباشرين.

في عدة حالات هذا التقييم يتوسع نحو المومنين والزبائن (نتكلم عندها عن التقييم ب  $(540^{\circ})$ ).

إن عمل حلقة الرجوع العكسي  $360^{\circ}$  يفسر حسب الشكل التالي:

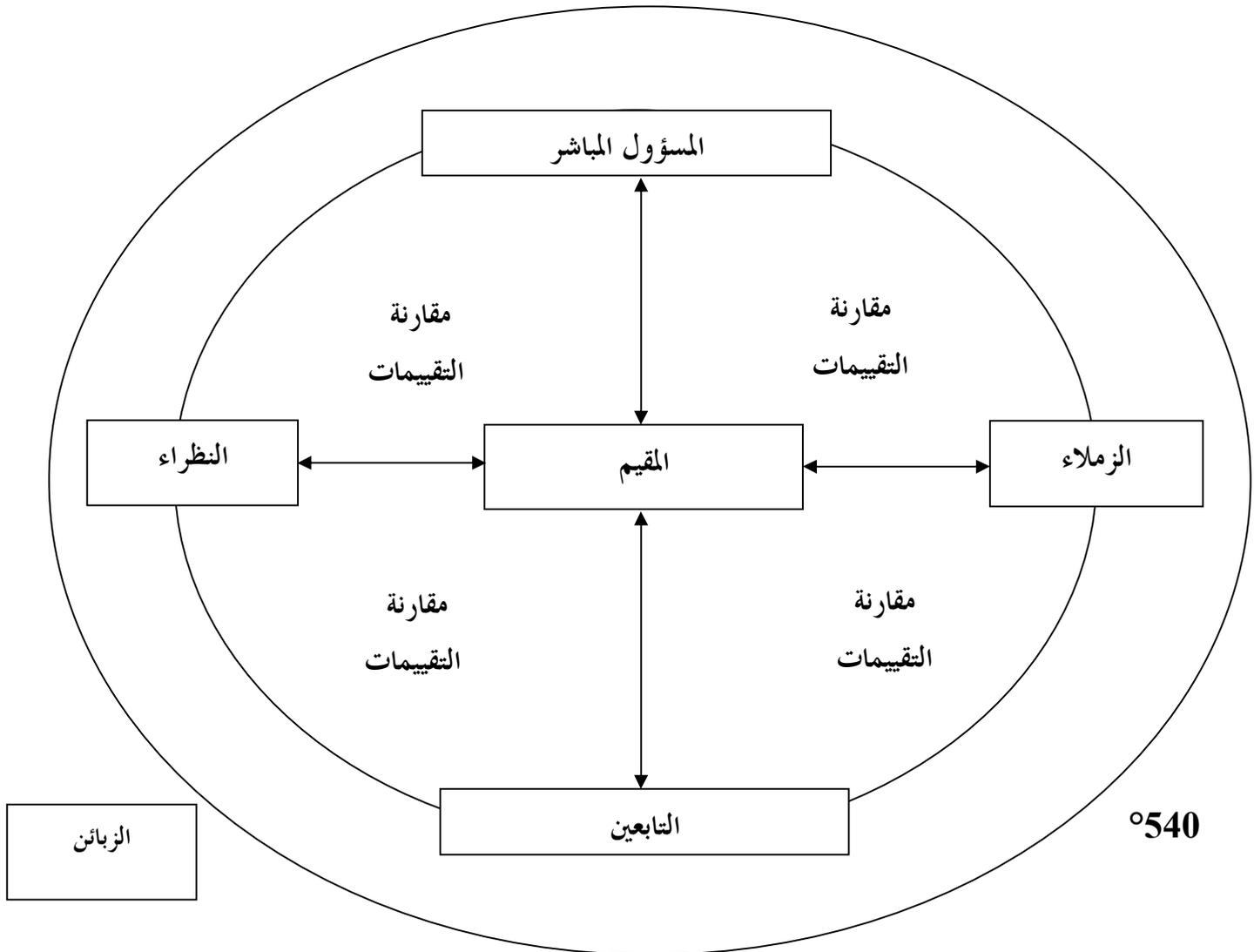
<sup>128</sup> : C.DORIVAL, Op Cit, P 80

<sup>129</sup> : Insp Consulting Group, "qu'est ce qu'un 360° Feedback?"(http/www.insep.com/plan.htm).

<sup>130</sup> : G.GINIBRIERE, « L'évaluation des compétences en 4 méthodes », Journal le figaro,2005, (http/www.Lefigaro.fr/économie/)

الشكل 3 : سير (سياق) حلقة الرجوع العكسي 360°

360



المصدر : T.MELKONIAN, Op Cit . P 8

إن الاختلافات السابقة تمكنا من الاستنتاج أن حلقة يتميز بالخصائص التالية :  
 بعد ثقافي: إن حلقة الرجوع العكسي 360° يمثل تحدٍ شخصي للشخص المقيم من أجل تقبل رجوع المعلومات حول محيطه و حول سلوكياته.  
 بعد تعليمي: المقيمين و المقيمين يتعلمون و باحترام على إعطاء و تقبل رد الفعل, على اعتباره كوسيلة تواصل شخصية و إعادة تكييف المقيّم مع محيطه.

و الذي يجب الإشارة إليه هو أن كل شخص يستقبل المعلومات التي تسمح له بالتعرف على محور التطور المهني<sup>131</sup>.

بعد تسييري أو إداري: هدف هذه العملية هو القيام بعملية تقييم السلوكات و الممارسات الإدارية للمقيمين.

### 3- شروط نجاح حلقة الرجوع العكسي 360°:

إن شروط نجاح حلقة الرجوع العكسي 360° يتطلب ضم أكبر عدد ممكن من الشروط و التي أهمها هي<sup>132</sup>:

- ✓ الانطلاق أو البداية مع مشاركة قوية و ملتزمة من الإدارة.
  - ✓ الارتكاز على استجواب صحيح و سليم و الذي يعكس قيم المؤسسة.
  - ✓ ضمان السرية لرد الفعل و عدم الكشف عن هوية المقيمين.
  - ✓ اقتراح أو عرض المسار المنهجي لتحليل النتائج و التي تقود إلى إعداد و تحضير مخطط نمو فعال<sup>133</sup>.
- من جانب آخر الكاتب M.DALTON قدم لنا شروطا تكميلية للشروط السابقة و التي نلخصها كالتالي :

- ◀ اتصال جلي و واضح مع المشاركين في حلقة الرجوع 360°.
- ◀ إعطاء النتائج المحصلة لمستشار كفاء و الذي يتصل بمحيط الإطار المعني.
- ◀ تكوين المقيمين حول طرق ملاحظة السلوكات.
- ◀ أيضا, تكوين المستشارين المكلفين بنقل نتائج رد الفعل للإطار, لأجل مساعدة هذا الأخير على إدراك و استعمال رد الفعل.

### 4- فوائد و امتيازات حلقة الرجوع العكسي:

- ✓ بالنسبة للمؤسسة هو يمثل وسيلة جد فعالة من أجل ضمان تطوير تنمية المسيرين والمدراء.
- ✓ يساهم في إنشاء وسيلة جد فعالة من أجل تقوية الثقافة الجديدة للمؤسسة مع الإشارة إلى درجة مطابقة كل شخص مع القيم الجديدة.
- ✓ لها مصداقية كبيرة نظرا لمشاركة عدة أشخاص مختلفين في التقييم.
- ✓ يسهل عملية تأسيس تسيير تساهمي في داخل المؤسسة مع الطلب من كل الأشخاص من كل الفئات على إعطاء رد فعل خاصة المسؤولين.
- ✓

<sup>131</sup> : F.KAROLEWICZ. « *Evaluation à 360° : une démarche de changement* », (http/ www.fmk-consulting.com/online/isiquest.php)

<sup>132</sup> : P.DUBOIS et L.MELANCON, « *Le feedback 360° : ce que L'expérience nous enseige* »,

1996,(www.psynergie.ch/Rssources-Humaines/Organisation Du travail/TextedePDuboisFeedback 360°.pdf)

<sup>133</sup> : Saliha TAKFI.Op Cit .P89

### الفرع الثاني: تصنيفات استخدام حلقة الرجوع العكسي 360°

في الواقع، فإنه يوجد مستويين للاستعمال الممكن من أجل وضع أو تأسيس رد الفعل 360°:

#### 1- مستوى فردي:

و يقصد به استعمال حلقة الرجوع العكسي 360° في إطار تقييم و تطوير إطار واحد حول عدة كفاءات محددة بشكل جيد.

#### 1-1- تطوير الأفراد:

في هذا الإطار فإن النتائج المحصل عليها بواسطة حلقة الرجوع العكسي 360° يجب أن تكون شخصية أو خصوصية و مستعملة من طرف الفرد من أجل تحسين سلوكياته داخل المؤسسة. عموماً فإن الوضع التدريجي للإطارات تعيق تلقي تقييمات نزيهة لحيطها حول نوعية عملهم هذا ما يشير إلى أن الإطارات كلما ارتفعت في السلطة أو التدرج فإن الأشخاص القريبين له أقل عرضة لقول الحقيقة حول سلوكياته.

و بالتالي فإن حلقة الرجوع العكسي 360° يساعد على التغلب على العقبات مما يسمح لإطارات باستقبال تقييمات حيادية حول كفاءاتهم و قدراتهم من أجل فهم أحسن و تحسين أكثر فيما بعد. وفي الحالات الأخرى فإن الإطارات لا تحوز على الشجاعة لإعطاء تقييمات صحيحة لزملائهم حول نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم غير أن الشخص يمكنه تجاوز كل عمله مع فكرة العمل بإتقان في حين أن عمله في الواقع ضعيف.

لأجل ذلك فإن استعمال حلقة الرجوع العكسي 360° سوف يسمح للإطارات باستقبال تقييمات هادفة حول نوعية عملهم وذلك بانتظام. علاوة على ذلك فإن حلقة الرجوع العكسي 360° يمكن استعماله من أجل مقاومة غطرسة الإطارات الشابة المتخرجة من المدارس والجامعات.

و في هذا الصدد فإنه من المهم معرفة عملهم منذ البداية، أي أن الكفاءات التسييرية أو الإدارية لا يتم تعلمها فقط على مقاعد الجامعات ولكن تحصل أيضاً بفضل التجربة.

وفي إطار الحصول على هذه التجربة فإن الإطارات يجب أن تكون منفتحة على التقييمات على محيطهم ومستعدة للتعلم باستمرار، و بالتالي لا حاجة لإجراء تقييم باستعمال 360°.

#### 1-2- تقييم الفرديات:

في هذه الحالة فإن نتائج رد الفعل ليست شخصية أو ليست خصوصية، يمكن استعمالها من طرف السلطة من أجل حساب الرواتب أو المكافآت أو تسيير أو إدارة عمل الفرد المقيّم.

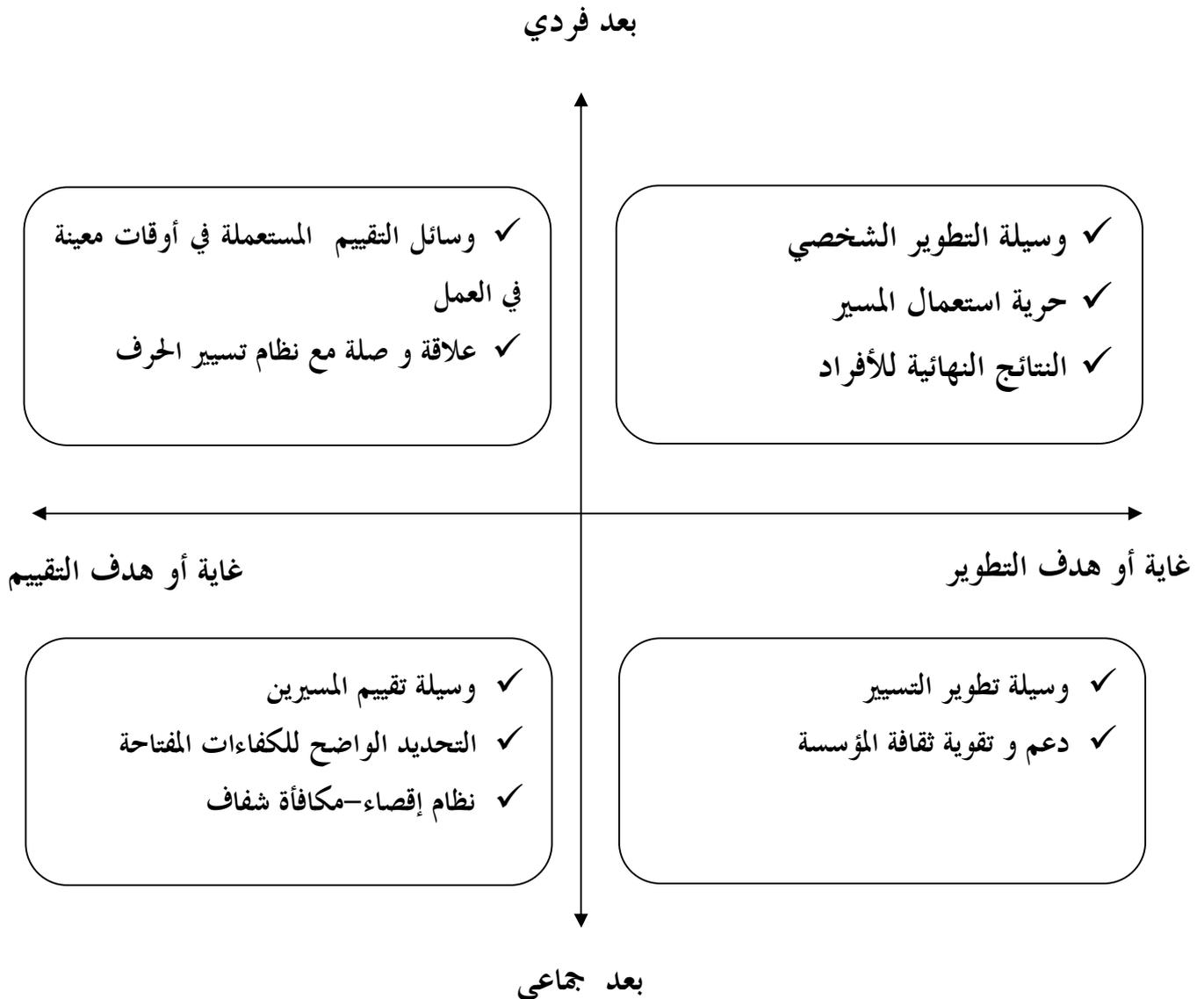
#### 2- مستوى جماعي:

ويقصد بها تطبيق أو استعمال حلقة الرجوع العكسي 360° على عدة مدراء في إطار هدف:

- ◀ تقييم سلوكياتهم حول عدة كفاءات جلية, واضحة و محددة..
- ◀ تحسين كفاءاتهم التسييرية من أجل ضمان تطوير إدارة المؤسسة وتقوية ثقافتها حول قيمها أو الكفاءات الأساسية (compétences clés) لهذا السبب فإن استعمال رد الفعل يتم أو يتحقق بكيفية جماعية وفي آن عند معالجة مجموعة من المدراء.

إن الأنواع الرئيسية لاستعمال حلقة الرجوع العكسي 360° مبينة في الشكل التالي

**الشكل 4 : الأنواع الأساسية لاستخدام 360°**



المصدر : T.MELKONIAN, Op Cit .P 15

إذن حلقة الرجوع العكسي 360° يمكن استعماله في أربع حالات مختلفة.

❖ الأولى تركز على تقييم الكفاءات الإدارية للإطار الواحد من أجل اتخاذ قرار مرتبط بمهنته أو مكافأته.

❖ الثانية: تركز على تقييم مجموعة من الإطارات في نفس الوقت.

❖ الثالثة: تتجه إلى التطوير المهني لإطار واحد.

❖ الرابعة: وهي من أجل هدف تطوير الكفاءات التسييرية لعدد معين الايطارات.

بالإضافة إلى هذه الأسباب يمكن للمؤسسة أيضا اللجوء إلى هذه الطريقة لعدة أسباب أخرى:

◀ الأولى: متعلقة بتحديد المنافسين, بسبب الرغبة في عدم السماح للشركات المدرجة أن تبرز بقوة فيما يخص إدارة الموارد البشرية.

◀ الثانية: هي سياسي متعلقة بالمؤسسات المدرجة في البورصة التي ترغب في عرض وسيلة جديدة لقياس الكفاءات التسييرية على مساهميها أو أصحاب الأسهم.

### المطلب الثاني: تصور طريقة التقييم بحلقة الرجوع العكسي 360°

#### الفرع الأول: مراحل عملها

إن طريقة عمل فعال لحلقة الرجوع العكسي 360° تسيير غالبا حسب أربع مراحل:

#### 1- تحضير استجواب:

ويقصد به بناء أو إنشاء استجواب صحيح وذو مصداقية (portant) على سلوكات خاصة وفي علاقة مع القيم ذات الامتياز للمؤسسة. بمشاركة أفراد المؤسسة<sup>134</sup>

#### الجدول-4- جزء: السلوكات

N.S.P	++	+	=	-	--	
						1 التقييم بسرعة مع تنظيم حركات الآخرين
						2 قيادة النشاطات يساعد لوحة القيادة والمؤشرات
						3 يسمح بتبادل حر ومفتوح بواسطة إصغائه
						4 إعطاء المشكل للآخرين أو المجموعة.

الجدول -5- جزء: المناجنت:

N.S.P	++	+	=	-	--	
						5 تقييم الأداء , مهنية المساعدين
						6 احترام ارتباطاته (النوعية، التكاليف، الآجال)
						7 معرفة (sait) تفويض على أهداف واضحة ومحفزة

تفسير:

--: عدم التوافق.

-: بعض عدم التوافق.

=: رأي متساوي.

+: توافق.

++: توافق تام.

NSP: عدم المعرفة.

2- انطلاق أو بداية حلقة الرجوع العكسي 360°:

هذه المرحلة هي من أجل هدف:

❖ تقييم أهداف وعمل النظام 360° للمقيمين.

❖ تحسيس المقيمين حول أهمية حلقة الرجوع العكسي 360° في التطور المهني.

❖ تكوين المقيمين على القيام بتقييمات للنوعية ولم لا البحث عن الجواب الملائم.

❖ تقديم استجواب رد الفعل والطلب من المقيمين القيام بتقييمهم الخاص.

❖ السماح للمقيمين باختيار مقيمهم ملء الاستجواب.

اختيار المقيمين يجب أن يتم من الطرف الشخص المقيم ويقبل بعدها من طرف المسؤول المباشر وهذا

الذي يضمن الإقرار بالنتائج المحصل عليها من طرف الشخص المقيم و من المسؤول.

غير أن الشخص المقيم فقط بواسطة مسؤوله الحالي الذي يوافق على رد الفعل سلمي يبقى دائما غير

راض, والعكس إذا نتج رد الفعل عن عدة مصادر التي تتقارب نحو نفس التقييم, آنذاك الشخص المقيم لا

يصبح له أي حجة لكي يحتج ويصبح ملزم بتقبل الأحكام الصادرة على كفاءاته.

### 3- إجراء التقييمات و معالجة الاستبيانات:

ويقصد بها توزيع الاستجابات و أغلفة الإجابة على المقيمين هؤلاء ينقلون إجاباتهم مباشرة إلى مستشار خارجي الذي سوف يصبح مسئولاً على مجموعة النتائج لهذه المؤسسة. في هذه المرحلة فإن عدم الكشف عن المقيمين ضروري من أجل تحفيزهم على إعطاء إجابات صحيحة وشفافة.

وبالتالي فإن الاستجابات تصبح خاضعة إلى مجموعة تقنيات إحصائية التي تسمح بحساب المعدل لكل عنصر ولكل مصدر لرد الفعل.

### 4- استغلال النتائج:

في هذا السياق يمكن التمييز بين حالتين:

✓ الأولى تشتمل على استعمال نتائج رد الفعل من طرف الإدارة في إطار هدف اتخاذ قرار المكافأة أو تحضير المهنة.

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

وبالتالي بعد الحصول على نتائج حلقة الرجوع العكسي  $360^\circ$  فإن الإطار المقيّم ملزم بتحضير مخططه الخاص للتطوير ومناقشته مع مسؤوله الحالي.

المقيّم يمكنه أن يقدم لمسئوله فقط النقاط الأساسية للتقييم وأهداف التطوير من دون الكشف عن نتائج حلقة الرجوع العكسي  $360^\circ$ .

قبل الحصول ومناقشة وتغيير مخطط التطوير، المسؤول ملزم باعتباره كعقد، (المخطط) أين يكون كلا الطرفين مسؤول، الإطار ملزم بالبداية في تنفيذ هذه الأنشطة المدرجة في المخطط، علاوة على ذلك فإن المسؤول ملزم بتموينه بالموارد الضرورية، بإعطائه الفرص ومتابعته.

### الفرع الثاني: آثار حلقة الرجوع العكسي $360^\circ$ <sup>135</sup>

#### 1- آثار إيجابية:

☒ ترقية السلوكات بواسطة معرفة جيدة و فهم أفضل للصورة من للآخرين عن ماهية النفس

إن حلقة الرجوع العكسي  $360^\circ$  يسمح للمدراء المسيرين بمعرفة أحسن لنقاط قوتهم ونقاط ضعفهم في علاقتهم المختلفة وكذلك تكييف سلوكياتهم بشكل فعال.

☒ ارتقاء كفاءات الإطارات لريتم تطور المنظمة:

إن حلقة الرجوع العكسي  $360^\circ$  يسمح للمسيرين بتعريف الكفاءات بشكل واضح والتي سوف تصبح لها الأولوية للتطوير لكي تبقى فعالة في محيطها المهني.

<sup>135</sup> : T.MELKONIAN, Op Cit.

✘ مساعدة المسؤولين على تحقيق ما ينتظره منه محيطه, و تحديد محور التطور.

إن حلقة الرجوع العكسي<sup>360</sup> يمكنه مساعدة عدة إطارات أن تدرك أن المهارات التي تعتبر غير مهمة في حياتهم المهنية, هي جد مهمة في بيئتهم المهنية.

✘ خلق قاعدة بيانات حول الكفاءات الموجودة:

جمع نتائج التقييم ب 360<sup>o</sup> ومتابعة تطورها خلال سنوات استعمالها, تمكن من السماح من خلق قاعدة بيانات واقعية حول الكفاءات الموجودة، الكفاءات المتوقعة وسرعة تطور الإطارات داخل المؤسسة.

✘ إمكانية تغيير صورة الذات:

إن 360<sup>o</sup> يسمح للمسيرين من تحسين سلوكياتهم, ومنحهم نجاح أفضل وشعور بالنمو المهني.

## 2- الآثار السلبية:

✘ غياب الإشراف في مهمة إنجاز مخطط التطور القطعي أو الصريح ( الشكلي)

يمكن أن يحدث في بعض الأحيان, أن بعض الإطارات يرفضون المساهمة في إنجاز تحسين و تطوير, و عدم قبول فكرة العودة إلى الأسئلة الغير ضرورية للتطور المهني.

✘ سيرورة حيادية الوسائل

و يقصد بها جعل وسيلة رد الفعل العكسي حيادية من أجل حماية المسيرين من العودة إلى الأسئلة المخزنة أو المؤلمة, حيث الوسيلة هنا تأخذ بعين الاعتبار في بعد إداري.

## الفرع الثالث: المقارنة بين الطرق الثلاثة

بعد شرح الطرق الأساسية لتقييم الكفاءات فإنه من الضروري إنشاء مقارنه بينها.

### 1- المقارنة حسب الأسس:

#### الجدول-6- المقارنة بين طرق التقييم حسب الأسس

الطريقة	الأسس
مقابلة التقييم	<p>✓ مقابلة التقييم تجرى في نهاية السنة ويقصد بها إجراء مقابلة وجها لوجه بين المقيم والمقيّم وتستمر بين ساعة ونصف حتى أربع ساعات.</p> <p>✓ المواضيع المعينة متعلقة بنجاحات والفشل في السنة الماضية.</p> <p>✓ أهداف السنة القادمة.</p> <p>✓ التطور المهني والتحضير لمخطط التكوين عند الضرورة.</p> <p>✓ يعطي حيزا هاما للوثائق الموقعة والحوالة إلى مديرية الموارد البشرية</p>

مركز التقييم	<p>✓ مركز التقييم يسمح بتقييم الأداء، الكفاءات والطاقات الكامنة للأفراد في حالات معينة.</p> <p>✓ هذه الطريقة تستخدم في المؤسسات الكبيرة.</p>
حلقة الرجوع العكسي 360°	<p>✓ هذه الطريقة تستخدم استجواب من 40 الى 120 سؤال موزعة على حوالي 20 شخص على أقصى تقدير.</p> <p>✓ حلقة الرجوع العكسي 360° يركز على مقارنة التقييم ما بين مساعدين ومسئوله مع تقييمه الخاص لنفسه.</p>

**Source: O. Carre "les méthodes d'évaluation" journal du management. 2004.**  
**(<http://journalduement.com/lannuaire des fonds.>)**

حسب هذا الجدول فإن مقابلة التقييم مرتكزة على إجراء حوار وجهها لوجه مع عدة مقيمين تبقى الطريقة الأكثر بساطة المستعملة مقارنة مع مركز التقييم (ترتكز على تمارين وضع في حالة محاكاة للواقع) ومركز التقييم الذي يركز على استجواب محدد مسبقا.

## 2- مقارنة حسب الامتيازات:

### الجدول-7- المقارنة بين طرق التقييم حسب الامتيازات

الطريقة	الامتيازات
مقابلة التقييم	<p>✓ تسمح المسؤول بالتعبير عن أحكامه بطريقة مباشرة.</p> <p>✓ تسمح للأجير أو العامل بالتعبير عن وجهة نظره والتطرق شفويا إلى احتياجات التكوين أو التطورات المرغوب فيها.</p>
مركز التقييم	<p>✓ يتم الحكم بواسطة نظرة خارجية.</p> <p>✓ الاعتماد على محاكاة قريبة لحالات العمل الحقيقية.</p> <p>✓ النتيجة النهائية هي نتيجة توطيد ودعم النتائج المحصلة أمام الملاحظين.</p>
حلقة الرجوع العكسي 360°	<p>✓ التقييم بواسطة المحيط الحيادي و مجهول.</p> <p>✓ إن حلقة الرجوع العكسي 360° هو صورة كاملة للحقيقة المتصورة من طرف المحيط.</p> <p>✓ إن 360° هو عملي من أجل كفاءات محددة.</p>

**Source : Ibid.**

هذا الجدول يسمح باستنتاج أنه بالرغم من امتيازات مقابلة التقييم فإن مركز التقييم يمثل الطريقة الأنسب من أجل توقع نجاح معين في منصب عمل معين. علاوة على ذلك فإن حلقة الرجوع العكسي 360° يركز أو يكمن أو يمثل بالنسبة للمؤسسة أحسن طريقة من أجل تقييم الكفاءات التسييرية للإطارات.

3- المقارنة حسب المعوقات:

الجدول-8- المقارنة بين الطرق حسب المعوقات

المعوقات	الطريقة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ العوامل ذات الصلة بالشخص و بالحيط, هي جد حساسة و من الصعب معالجتها, وتجعل المقيّم في وضع دفاعي.</li> <li>✓ مديرية الموارد البشرية تلوم في الغالب المدراء والمسيرين لعدم جرأهم أثناء المقابلة.</li> </ul>	مقابلة التقييم
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ جد مكلفة فهي استثمار حقيقي.</li> <li>✓ التقييم يتم انطلاقا أو بالاعتماد على عدة تقنيات مختلفة.</li> <li>✓ تعبئة المقيم لمدة نصف يوم طيلة أسبوع.</li> </ul>	مركز التقييم
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الإجابات في بعض الأحيان تكون شخصية لا تعكس الحقيقة حتما.</li> <li>✓ المشاركة الفعلية من المقيم تتطلب أن تكون مثلها أيضا من المديرية</li> <li>✓ التكاليف مرتبطة بطباعة الاستجابات و المستشار</li> <li>✓ تدوم على الأقل يوم كامل.</li> </ul>	حلقة الرجوع العكسي العكسي 360°

**Source : Ibid.**

من هذا الجدول نتأكد أن مركز التقييم و حلقة الرجوع العكسي 360° هي طرق جد مكلفة سواء من حيث النقود أو الأموال أو الوقت وهذا رغم فعاليتها في جلب المعلومات الأنسب و الأحسن المتعلقة بكفاءات الإطارات.

وبالتالي مقابلة التقييم تبقى الطريقة الأقل تكلفة مقارنة بالحرف الطرق الأخرى, و بالتالي امتلاكها من طرف جل المؤسسات.

4- المقارنة حسب نموذج الاستعمال

الجدول 9- مقارنة بين الطرق حسب طريقة الاستعمال

الطريقة	سياق الاستعمال		الفصيلة المستهدفة		
	أثناء أو عند تشغيل العمال	أثناء حياة المؤسسة	عامل	إطار تقني	إطار أعلى
مقابلة التقييم	/	/	/	/	/
مركز التقييم	/	/			/
حلقة الرجوع العكسي 360°		/			/

Source: A. BRETTONI.F.REDARES. "Le management des compétences" les cahiers du DESSMARH. 2003/2004. [http://www.e\\_rh.org/documents/ec](http://www.e_rh.org/documents/ec).

تحليل هذا الجدول يسمح لنا بتبيان 3 طرق استعمال مختلفة:

- مقابلة التقييم تستعمل عند التوظيف أو أثناء حياة المؤسسة وهي تنطبق على العمال والإطارات التقنية والإطارات العليا.
- مركز التقييم يستعمل كذلك عند التوظيف و أثناء حياة المؤسسة ويتعلق فقط بالإطارات العليا.
- رد الفعل العكسي ينظر فقط إلى الإطارات العليا في إطار هدف تطوير كفاءتهم التسييرية وتقييمهم داخل المؤسسة.

## الخاتمة:

في هذا الفصل كانت لنا الفرصة لدراسة 3 طرق رئيسية لتقييم الكفاءات : مقابلة التقييم, مركز التقييم, حلقة الرجوع العكسي  $360^{\circ}$  .

مقابلة التقييم هي الطريقة الأكثر بساطة مقارنة بالطرق الأخرى, و تركز على لقاء سنوي بيت التابعين و رؤسائهم في إطار تحليل العمل المنجز خلال كل سنة و التطرق إلى أسئلة التكوين, التوجيه, والحياة المهنية. مركز التقييم هو الطريقة الأكثر فاعلية فيما يتعلق بتشخيص الحالة المهنية, لأنه يقوم بإجراء عدة تمارين مختلفة و التي تسمح بوضع الفرد في حالات قريبة للواقع المهني من أجل ملاحظة كفاءاته حول المنصب الذي يود الحصول عليه.

حلقة الرجوع العكسي  $360^{\circ}$  يمثل أضعف طريقة لتقييم عدة أشخاص المساعدين النظراء **pairs**, التابعين المسؤول.

إذا نستطيع استنتاج أنه من أجل تقييم الكفاءات, فانه لا يوجد هناك طريقة جيدة وطريقة سيئة لأن كل طريقة لها ميزات حسنة ولها معوقات.

في حالة أين المؤسسة تتجه إلى استعمال مركز التقييم أو حلقة الرجوع العكسي  $360^{\circ}$ , فإنها ملزمة بالأخذ بعين الاعتبار الآثار الإيجابية التي يمكن الحصول عليها بواسطة هذه الطرق, و عدم التركيز فقط على التكاليف النجمة عن ذلك.

# الفصل الرابع

## الخصائص الرئيسية

دراسة حالة شركة سونلغاز وشركة نـفـطـال

## مقدمة:

إن إعداد أي بحث علمي يتطلب من الباحث الاستعانة بمجموعة من القواعد و الإجراءات ، قصد الوصول إلى نتائج عملية ، و هذا ما يفرض عليه اختيار المنهج الملائم لدراسة موضوع بحثه ، كما تتطلب عملية إتمام مراحل البحث الاستعانة بمجموعة من التقنيات و الأساليب اللازمة لإتمام كل مرحلة من مراحل البحث ، و عندما يتعلق الأمر بالبحث الذي يقوم على الدراسة الميدانية ، فإن الأمر يتطلب كذلك الوقوف على مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة ، بما في ذلك عينة البحث و كيفية اختيارها ، كل هذا سيتم التطرق إليه في هذا الفصل ، كما يتم التطرق أيضا إلى عرض و تحليل مكونات نظام التقييم المطبق في المؤسساتين ، ثم تحليل أسئلة محاور الاستبيان ، بعدها تفسير النتائج وفقا لفرضيات البحث ، ليتم في الأخير الخروج بنتائج عامة للبحث و تقديم مجموعة من المقترحات التي تساهم في تفعيل نظام التقييم في المؤسسة.

## المبحث الأول: منهجية البحث

### المطلب الأول: منهج الدراسة

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث، ويقصد بالمنهج " نوع التصميم الذي يختاره الباحث لدراسة مشكلة معينة" <sup>136</sup>، كما أن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث نوع المنهج المختار كما يستعين الباحث بمجموعة من الإجراءات والقواعد بغية الوصول إلى نتائج علمية موثوقة.

و بغية رصد ميكانيزمات و أبعاد ظاهرة تقييم الكفاءات بمؤسسة توزيع و تسويق المنتجات البترولية المتعددة - نפטال تلمسان- و شركة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان، و قصد دراسة واقع هذه الظاهرة و تحليل أبعادها تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعد هذا المنهج من أكثر المناهج استعمالا في العلوم الاجتماعية، و هو " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة" <sup>137</sup>، كما يسمح هذا المنهج بتوفير البيانات و الحقائق عن المشكلة موضوع البحث.

بالعودة إلى الفرضية المقترحة في بداية هذا البحث فإن نجاح عملية تقييم الكفاءات في المؤسسة مرتبط ب:

❖ التعريف و التحديد الجيد لمكوناتها.

❖ التحضير الجيد المقيم و المقيم.

و من أجل تأكيد هذه الفرضية قمنا باستعمال طريقة بيانية في الدراسة المنجزة على مستوى مؤسسة SONELGAZ، المديرية الجهوية بتلمسان، و شركة نפטال NAFTAL منطقة تلمسان (الرمشي). و في هذا الإطار قمنا بالتركيز على استعمال الموارد الضرورية للبحث، من أجل الإجابة على سؤالين رئيسيين:

✓ هل يوجد نظام تقييم للكفاءات داخل المؤسسة.

✓ ما هي العوامل التي تحدد نجاح أو فشل عملية التقييم داخل المؤسسة.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة، و المناسبة لكل

مرحلة من مراحل البحث أهم هذه الوسائل ما يلي:

1- الاستمارة: و هي تعتبر من بين تقنيات الاستقصاء و جمع المعلومات في تسيير الموارد البشرية، و لقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع و مكوناته، إدراك أهمية المعلومات المطلوبة و علاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة، وبناءا عليه فقد ضمت الاستمارة 16 سؤالا ناهيك عن

مصطفى عمر التير، مساهمات في أسس البحث العلمي، معهد الإنماء العربي، الطبعة الأولى، الجماهيرية الليبية 1989، ص 31: <sup>136</sup>  
عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995 ص 129: <sup>137</sup>

الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية، ووجهت هذه الأسئلة للعاملين الخاضعين لعملية التقييم، بدءاً بإطارات المؤسسة و انتهاءً بالعامل البسيط فيها و كذا القائمين بعملية التقييم، واشتملت في المجموع على عدة محاور تماشياً مع فرضيات البحث ، تضمن المحور الأول الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية، أما المحور الثاني من الاستمارة فقد أشتمل الأسئلة المتعلقة بمكانة و أهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة، بغية الوقوف على أهمية و مكانة هذا الأخير فيه، و مدى اهتمامها بتطبيقه، و هذا للوصول إلى حكم على صحة أو نفي الفرضية الفرعية الأولى، و أما المحور الثالث فقد شمل الأسئلة المتعلقة بإدارة و استخدام نتائج التقييم، لمعرفة مدى ارتباط هذه النتائج بالقرارات المتعلقة بتسيير شؤون العاملين.

2- المقابلة: استخدمت المقابلة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة و معرفة أبعاده الميدانية ، إذ توجد معلومات أساسية لا يمكن استقصائها و الحصول عليها إلا عن طريق بعض الأشخاص الذين لهم دراية بمجال البحث ، و يمارسون عليه نوع من التأثير ، و لقد احتلت أداة المقابلة الحرة في هذا البحث مركزاً هاماً ، لما لها من أهمية في تحديد و التوفيق بين طموحات هذه الدراسة و المعطيات الميدانية ، و ذلك من خلال القيام بمجموعة من المقابلات الحرة مع عدد من العمال / الموظفين الخاضعين لعملية التقييم ، و كذا القائمين بعملية التقييم كرئيس مركز تخزين و توزيع الوقود ، رئيس مصلحة المستخدمين و هذا لمعرفة توجهاتهم نحو نظام التقييم المعمول به في المؤسسة ، الظروف التي يطبق فيها ، و لقد تضمنت هذه المقابلات أسئلة لم تطرح في الاستمارة و إنما جاءت مكملة لها.

3- الملاحظة: تعتمد الملاحظة العلمية على القيام بملاحظة ظاهرة من الظواهر أو سلوك معين لفرد أو مجموعة من الأفراد في الميدان أو في المختبر العلمي ، و تسجل مشاهداته لوقائع معينة تتصل بتصرف أو سلوك الفرد أو الظاهرة المراد دراستها أو مراقبتها ، و ملاحظة و تجميع هذه الوقائع أو الحقائق المتصلة بهذا السلوك لاستخلاص المؤشرات منها ، و قد تتم الملاحظة. ( باستخدام الأفراد أو الآلات لتتبع سلوك الأفراد المراد ملاحظتهم<sup>138</sup> .

و بالنسبة لهذا البحث فقد ساعدت الملاحظة على تكوين تصور حول الوقائع و الظروف المحيطة بعملية التقييم ، و ذلك بملاحظة سلوك الأفراد و ردود أفعالهم ، و مدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني و توزيع الاستمارة عليهم ، حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان و الاستياء أحياناً ، و التحفظ أحياناً أخرى.

4- الوثائق و السجلات: تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق و السجلات التي تتعلق بنظام التقييم المطبق في المؤسسة ، حيث تمت دراسة هذه الوثائق و تحليلها و استخراج كل ما يمكن أن تحتويه هذه الوثائق من بيانات تساعد على إثراء الموضوع المدروس ، و كان أهم هذه الوثائق ما يلي:

عبد القادر محمود رضوان، سبع محاضرات حول الأسس العلمية لكتابة البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1990، ص 57: 138.

-القرارات الداعمة لنظام التقييم، و هي مجموعة النشرات الدورية للإدارة المركزية للموارد الخاصة بعلاوة المرد ودية الفردية و الجماعية **les circulaires du DCRH** البشرية و المتضمنة لنظام التقييم سواء الفردي أو الجماعي، و كيفية تطبيقه.

❖ **Les fiches de notation**. استمارات التنقيط المستعملة

❖ القانون الداخلي للمؤسسة.

❖ بطاقة تقنية عن المؤسسة.

يجب الإشارة أن بغض الوثائق أن بغض الوثائق لم نستطع الحصول عليها و وضعها ضمن الملاحق، حيث أننا ألقينا عليها نظرة و لكن يمنع خروجها من المؤسسة.

**المبحث الثاني: دراسة حالة شركة سونلغاز (SONELGAZ)**

**المطلب الأول: مرحلة البحث و اختيار العينة المستهدفة :**

**الفرع الأول: مرحلة البحث :**

هذا البحث يقوم على 6 مراحل أساسية :

1) الاتصال "بمديرية الموارد البشرية" و تقديم العمل المنجز.

2) جمع و تحليل كل الوثائق التي لها علاقة بتقييم الأفراد ( الدليل و النموذج ).

وبواسطة هذه الدراسة الوثائقية سوف نقوم بالبحث على معرفة هل مكونات نظام التقييم الموضوع على مستوى المؤسسة هي محددة بشكل جيد.

3) تحضير استجواب لعينة تتكون من 110 عامل و التي تمثل 20% من مجموع العمال الذين

هم حوالي 549 عامل و المقسمة كما يلي:

**الجدول 1-1- تقسيم العمال حسب الفئات السوسيو مهنية في شركة SONELGAZ**

النسب %	العدد الكلي	الفئات السوسيو مهنية
22%	121	الإطارات Cadres
24%	133	العمال المهرة Maîtrise
54%	295	العمال المنفذون Exécution
100%	549	المجموع TOTAL

**المصدر :** الطالب الباحث

الأسئلة المطروحة في الاستجواب هي من أجل تحديد هل المقيمين و المقيمون محضرين بشكل جيد من طرف المؤسسة، و هذا من أجل الشروع في عملية التقييم.

- 4) إعلام و تحسيس الفئة المستهدفة بواسطة بحثنا.  
 5) تحقيق و إنجاز حوار مباشر مع مديرة الموارد البشرية في إطار الإجابة على أسئلة الاستجواب و استقبال كل المعلومات المتعلقة بعمل نظام التقييم داخل المؤسسة.  
 6) استغلال الاستجوابات اللقاءات, و ثائق العمل و استنباط النتائج الرئيسية للبحث.

**الفرع الثاني: اختيار العينة المستهدفة**

مجموع عمال شركة SONELGAZ هو 549 عامل و بالتالي العينة تنشأ على حسب الحسابات التالية :  
 121 = Cadres (عينة العمال المستهدفة هي 22%)

من مجموع العمال).

$$Cadres\ 24 = 110 \times 0.22$$

133 = Maitrise (عينة العمال المستهدفة هي 24%)

من مجموع العمال).

$$Maitrise\ 27 = 110 \times 0.24$$

295 = Exécution (عينة العمال المستهدفة هي 54%)

من مجموع العمال).

$$Exécution\ 59 = 110 \times 0.54$$

و بالتالي فان توزيع الاستجواب يتم على حسب عينة من 59 , Maitrise 27 , Cadres 24 , Exécution أي 110 عامل.

و من أجل الحصول على إجابات لهذا الاستجواب فإن الأشخاص المرجوين تم اختيارهم بطريقة اتفاقية.

**1) الاستجواب الموجه للعينة : ( أنظر الملاحق رقم 1)**

إن الاستجواب المعد و الموجه للعينة يتضمن 4 صفحات و التي تضم 14 سؤالاً, و التي في الأولى هي عبارة عن صفحة وصفية, في حين أن 3 صفحات الأخرى تتضمن الأسئلة المطروحة. و من أجل أيضا مراجعة و تدقيق الجزء الثاني من فرضيتنا و المتعلقة بتحضير المقيمين و المقيمون لعملية التقييم.

**1-1/ بطاقة وصفية للأفراد :**

- ✓ السن : مقسم إلى 3 فئات ( من 20-35 سنة / من 36-45 سنة / أكثر من 45 سنة ).
- ✓ الوظيفة : و التي تعين و تحدد الدرجة المهنية الخاصة بالشخص.
- ✓ مستوى الدراسة :
- ✓ الاقدمية : مقسمة إلى 4 فئات ( أقل من 2 سنة/ من 2-5 سنوات / 6-10 سنوات).

1-2/ الأسئلة الممثلة في الاستجواب:

السؤال رقم-5- درجة معرفة المقيمين حول النتائج النهائية للتقييم:

هذا السؤال يسمح لنا بمعرفة إلى أي درجة العمال و الموظفين على دراية بالسبب الرئيسي لعملية التقييم ( الترقية, التكوين, المكافآت... الخ).

السؤال رقم-6- درجة معرفة المقيمين حول أهداف للتقييم:

هذا السؤال يسمح لنا بمعرفة إلى أي درجة العمال و الموظفين يعلمون و بدقة المواضيع التي على أساسها تجرى عملية التقييم ( الأداء, الكفاءات المعمول بها, أو الاثنان مع بعض).

السؤال رقم-7- درجة معرفة المقيمين حول أهم الطرق المستعملة في عملية التقييم:

هذا السؤال يسمح لنا بمعرفة إلى أي درجة العمال و الموظفين يعلمون و بدقة الطريقة المستعملة في عملية التقييم داخل المؤسسة ( المقابلة مع التنقيط, التنقيط بدون مقابلة, استجواب يملأ, أو طرق أخرى... الخ).

السؤال رقم-8- فترة التقييم:

هذا السؤال يسمح لنا بمعرفة إلى أي درجة العمال و الموظفين يعلمون و بدقة الفترة التي أساسها تجرى فيها عملية التقييم.

السؤال رقم-9- درجة معرفة المقيمين حول مقاييس أو معايير التقييم:

هذا السؤال يسمح لنا بمعرفة إلى أي درجة العمال و الموظفين يعلمون و بدقة المعايير التي على أساسها تجرى عملية التقييم.

السؤال رقم-10- مناقشة نتائج التقييم:

هذا السؤال يسمح لنا بمعرفة هل نتائج التقييم يتم إيصالها إلى المقيمين.

السؤال رقم-11- الطعن إلى مسؤول أعلى حول نتائج التقييم:

و يقصد بها هل المقيم له إمكانية الطعن في نتائج التقييم لمستوى تسلسلي أعلى من مسؤوله في حالة عدت الرضا.

السؤال رقم-12- إشراك المقيمين في عملية التقييم:

هذا السؤال يسمح لنا بمعرفة إلى أي درجة العمال و الموظفين المقيمين يعلمون بمشاركة مقيميهم في اتخاذ مختلف القرارات التي تنتج عن عملية التقييم ( الترقية, التكوين, الحركية أو النقل... الخ).

السؤال رقم-13- طريقة التقييم المستعملة من طرف المقيمين:

و يقصد بها تحديد هل المقيمين قاموا بالتحضير و بشكل جيد من طرف المؤسسة للقيام بتقييم ناجح.

السؤال رقم-14- رضا المقيمين حول النتائج المحصلة:

هذا السؤال يسمح لنا بمعرفة إلى أي درجة العمال و الموظفين المقيمين راضين أم لا على نتائج المحصلة من عملية تقييمهم.

السؤال رقم-15-: درجة كفاءة المقيّم :

و يقصد بها تحديد درجة التوافق بين الكفاءات المكتسبة أو المحصل عليها من طرف العامل و الكفاءات اللازمة أو المطلوبة من طرف المنصب المراد شغله.

السؤال رقم-16-: وجود طريقة تقييم فعالة للكفاءات :

هذا السؤال موجه لمعرفة هل يوجد في نظر المقيمين نظام تقييم فعال للكفاءات داخل المؤسسة. إن مختلف الأسئلة موجودة في الملحق 1 ع الإشارة إلى أن الحوار الذي صاحب الاستجواب يميل و بشكل أساسي إلى جميع المعلومات المتعلقة أو المتصلة بعمل نظام التقييم. من جهة أخرى بإكمال الاستجواب بواسطة دراسة مختلف الوثائق المتعلقة بموضوع بحثنا.

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة SONELGAZ " المديرية الجهوية بتلمسان " :

الفرع الأول: عرض تاريخي لمؤسسة SONELGAZ:

1/ مرحلة التطور: SONELGAZ هي الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز, تم إنشائها سنة 1969 كبديل لشركة EGA ( شركة غاز الجزائر ), وهي شركة متحدرة من القوانين الفرنسية في سنة 1947.

إن شركة SONELGAZ تنتج, تنقل و توزع الكهرباء المستهلكة من طرف زبائنها في الجزائر و قد استحوذت على سوق إنتاج, نقل و توزيع, استرداد و تصدير الكهرباء. علاوة على ذلك فهي مؤسسة نقل و توزيع على المستوى الوطني بالنسبة للغاز الطبيعي الموجه للاستهلاك الداخلي للبلاد.

و علاوة على بيع الطاقة, إنشاء و صيانة الآلات التي تعمل بالغاز أو الكهرباء, و هي تسهر كذلك على نشر استعمال الغاز الطبيعي و الكهرباء في القطاعات الصناعية, الحرفية.. الخ.

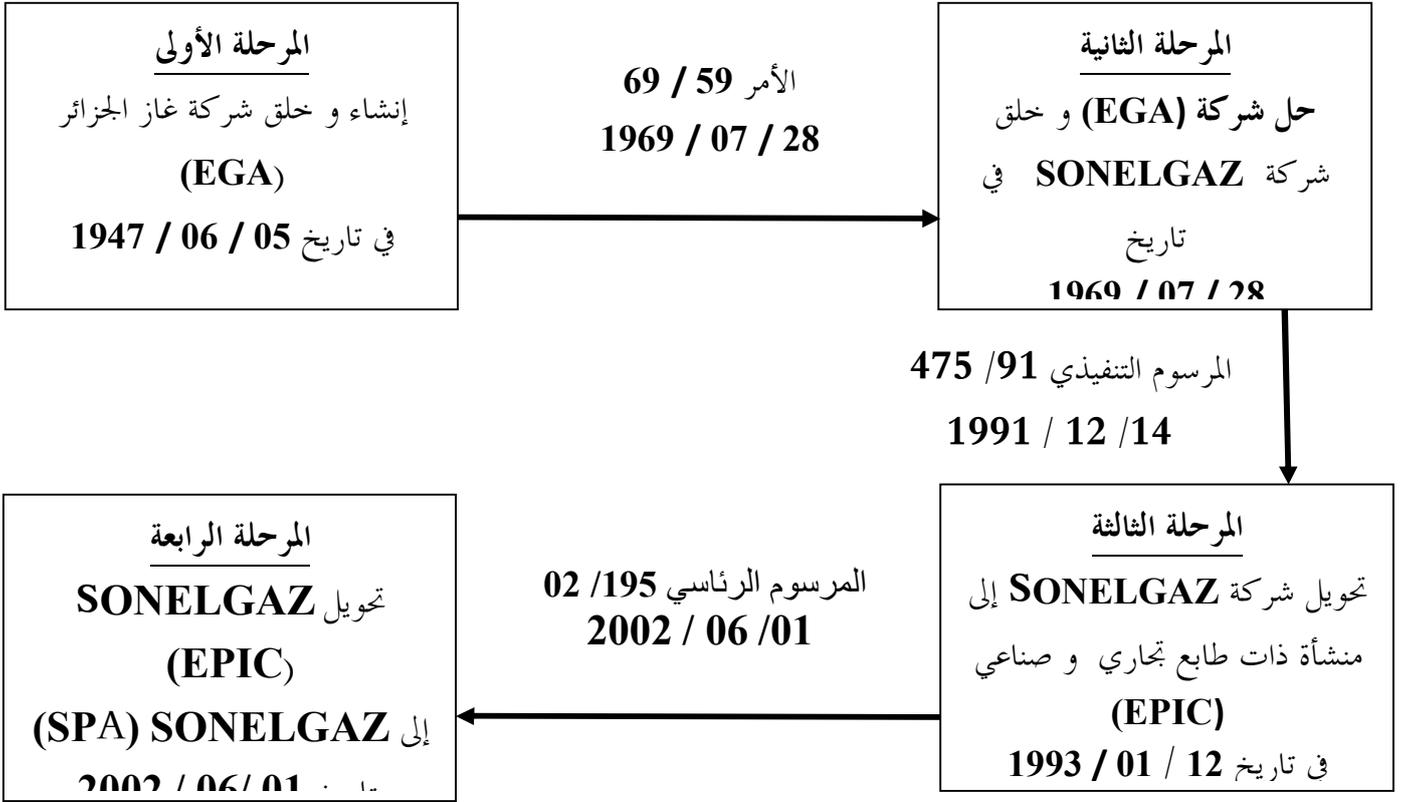
ابتداء من سنة 1978 فان نشاطاتها تركزت على برنامج التزود بالكهرباء بشكل كلي للبلد و الذي أدى بشكل كبير إلى عصرة الاقتصاد و تحسين شروط الحياة في الجزائر.

و بفضل التجربة التي اكتسبتها خلال 41 سنة من العمل في هذا الميدان فان SONELGAZ أصبحت اليوم تشغل حيزا هاما في الاقتصاد الوطني. و لأجل إرضاء حاجيات زبائنها و تقديم خدمة ذات جودة لهم, فان المؤسسة قامت ابتداء من سنة 1978 إلى تليين تنظيمها, لهذا قامت بتخصيص موارد داخلية للانجاز و ذلك بتجنيد وحدات العمل و التي اختصت بدور صاحب العمل.

هذا ما أدى إلى تغيير و تجديد بنية المؤسسة و إنشاء سنة 1983 حوالي 6 مؤسسات وطنية جديدة, سلسلة وحدات العمل و التي كل واحدة منها تركزت للقيام بنشاطات خاصة, للاستجابة و بشكل فعال لمتطلبات الاقتصاد الوطني.

- ❖ **KARHIF** مكلفة بمخطط تزويد البلد بالكهرباء.
  - ❖ **KARHAKIB** مكلفة بانجاز البنية التحتية الكهربائية و الإنشاءات الموجهة للصناعة.
  - ❖ **KANAGHAZ** تقوم بمد و إنشاء قنوات الغاز.
  - ❖ **INGRA ET ETTERKIB** متخصصة في أعمال البناء و التركيب الصناعي.
  - ❖ **AMC** مكلفة بصناعة العدادات و آلات القياس و المراقبة.
- و بفضل هذا التجديد البيوي فان **SONELGAZ** انتقلت إلى إعادة التركيز على الأهداف الرئيسية الخاصة بها و تطوير قدراتها المتعلقة بالبحث و المراقبة.
- في سنة **1991 SONELGAZ** قامت بتغيير حالتها القانونية, و أصبحت منشأة عمومية ذات خاصية صناعية و تجارية و ذلك حسب الأمر التنفيذي رقم **91-475** في تاريخ **14 ديسمبر 1991** , و في سنة **1995** صدر الأمر التنفيذي **95-280** في **17 سبتمبر 1995**, و التي أكدت و أيدت صفة **SONELGAZ** كمنشأة عمومية بخاصية صناعية و تجارية.
- و في سنة **2002** صدر الأمر التنفيذي رقم **02-195** في **1 جوان 2002** و الذي حول **SONELGAZ** من شركة عمومية ذات صفة تجارية و صناعية إلى شركة ذات أسهم **SPA**.
- و لهذا فان **SONELGAZ (SPA)** هيأت رأس مال مائة و خمسين مليار دينار (**150.000.000.000 دج**) بأكمله, حيث حررت من طرف الدولة و قسمت إلى (**150.000**) سهم بمبلغ **1 مليون دينار (1.000.000 دج)** لكل سهم.

**الشكل-1- مراحل تطور شركة SONELGAZ**



**المصدر :** وثائق العمل الخاصة ب SONELGAZ

**2/ أهداف SONELGAZ (SPA) :**

- إن شركة SONELGAZ و لتحقيق أهدافها فان لها 7 مهام رئيسية :
- ✓ الإنتاج, النقل, التوزيع و المتاجرة في الكهرباء سواء في الجزائر أو نحو الخارج.
- ✓ نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطني.
- ✓ التوزيع و المتاجرة بالغاز بواسطة القنوات سواء داخل أو خارج الجزائر.
- ✓ تطوير و تزويد كل ما يخص في ميدان الخدمات الطاقوية.
- ✓ دراسة و ترقية و إعطاء قيمة لكل أشكال و مصادر الطاقة.
- ✓ التطوير بواسطة استعمال كل الموارد و النشاطات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع صناعة الغاز و الكهرباء و كل النشاطات التي يمكن أن تولد فائدة للمؤسسة.
- ✓ تطوير كل أشكال النشاطات المتصلة بالشركات الجزائرية أو الأجنبية في الجزائر أو خارجها.

الفرع الثاني: المديرية الجهوية ب "تلمسان"

1/ مهام المديرية

إن الخاصية الجديدة لشركة SONELGAZ (SPA) تولدت عنها أربعة فروع جديدة و هي :

- ✓ SONELGAZ توزيع الجزائر (SDA)
- ✓ SONELGAZ توزيع الوسط (SDC)
- ✓ SONELGAZ توزيع الشرق (SDE)
- ✓ SONELGAZ توزيع الغرب (SDO)

إن SONELGAZ توزيع تغطي 20 ولاية من الغرب و من الجنوب الغربي للبلد و كل ولاية يوجد بها

مديرية جهوية للتوزيع.

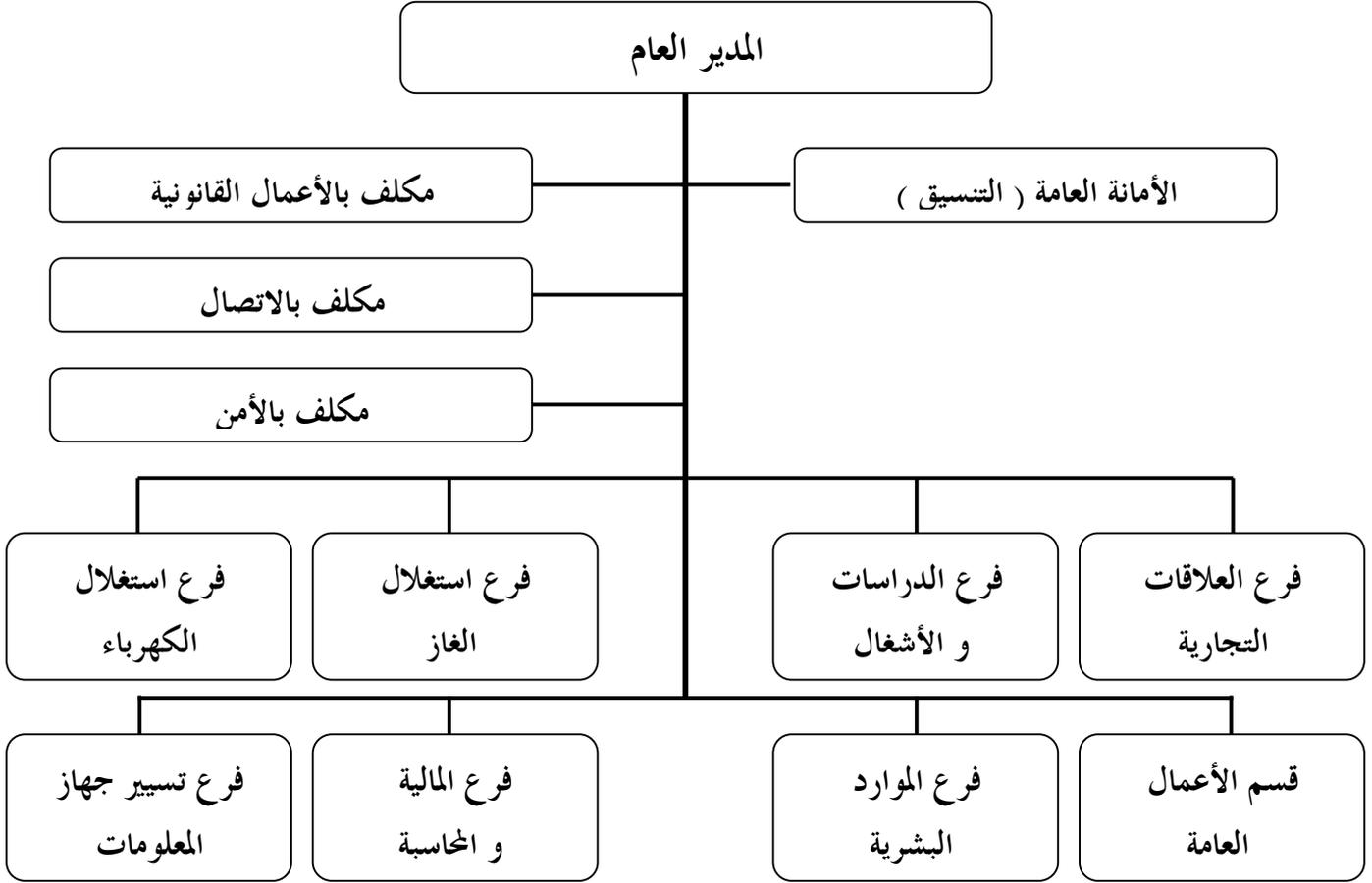
و لقد قمنا نحن بانجاز دراستنا على مستوى المديرية الجهوية بتلمسان و التي يوكل لها مهمة :

- ✓ استغلال, صيانة و تطوير الشبكات التوزيع الكهرباء و الغاز.
- ✓ ضمان أحسن نوعية للخدمات المقدمة للزبون و ذلك بأقل تكلفة.
- ✓ إنشاء برنامج استثمار للأشغال و الصيانة.
- ✓ استخلاص هامش و نتيجة استغلال ايجابية.

2/ المخطط العام للمديرية

المخطط العام للمديرية الجهوية بتلمسان يمثل كالاتي:

الشكل -2- المخطط العام لشركة سونلغاز



المصدر: مصلحة الأفراد (سونلغاز)

- 1) الأمانة العامة أو أمانة التنسيق: كما يدل عليها اسمها فهي تمثل مصدر جد مهم من أجل مساعدة المدير على إدارة جيدة لأعماله.
- 2) مكلف بالأعمال القانونية: وهو من أجل الدفاع عن المؤسسة أمام القضاء حول مختلف النزاعات القضائية التي يمكن أن يواجهوها.
- 3) مكلف بالاتصال: وذلك من أجل يرافق كل العمليات المتصلة بالاتصال داخل و خارج المؤسسة.
- 4) مكلف بالأمن: بمساعدة عدة عمال فانه يضمن للعمال ظنه المسبق حول حوادث العمل و تحسيسه الدائم و المستمر حول مخاطر الغاز و الكهرباء.
- 5) فرع استغلال الغاز و الكهرباء: من أجل مهمة :
  - ✓ الاستعمال الأمثل للمحولات الكهربائية.
  - ✓ إعداد و تحضير برنامج استغلال الغاز و الكهرباء.
  - ✓ إعداد مخطط صيانة شبكات الغاز و الكهرباء.

- ✓ مراقبة تطور شبكات الغاز و الكهرباء.
- ✓ المعاينة المستمرة لشبكات الغاز و الكهرباء و إصلاح الأعطاب.
- ✓ المعاينة الجيدة للعدادات و الأجهزة.
- 6) فرع دراسات الإنشاء و الأشغال ( الغاز و الكهرباء ) : من أجل هدف :
  - ✓ إنجاز دراسات حول الأرضية من أجل من جمع كل المعلومات الضرورية المتعلقة بطلب الزبون.
  - ✓ إرسال نتائج الدراسات إلى كل فرع المالية و المحاسبة التي تقوم بتحرير فاتورة أولية للزبون.
  - ✓ مباشرة أعمال الانجاز مباشرة بعد دفع الفاتورة من طرف الزبون.
- 7) فرع العلاقات التجارية: هذا الفرع هو الأكثر ديناميكية داخل المؤسسة و الذي يستقبل زبائن أكثر و يقدم خدمات أكثر في مجال الصيانة, الوصل, و المكلفة أيضا ب:
  - ✓ إعداد الفواتير من أجل الزبائن و المشتركين في شبكات الغاز و الكهرباء.
  - ✓ إحصاء المبيعات و إعداد التقارير حول تطور عدد المشتركين.
  - ✓ وصل المشتركين الجدد.
- 8) فرع تسيير نظام المعلومات: و الذي تتمثل مهامه في:
  - ✓ إدخال المعلوماتية على أعمال المديرية.
  - ✓ ضمان العمل الجيد لكل الحواسيب و وسائل العمل في المديرية.
- 9) فرع المحاسبة و المالية: والذي هو من أجل إسناد:
  - ✓ إعداد الميزانيات السنوية من أجل المديرية.
  - ✓ تحديد المقاولين المكلفين بإنجاز المشاريع المحددة مسبقا.
  - ✓ ضمان التسيير التقني لأشغال الوصل للمشاركين الجدد في الغاز و الكهرباء.
- 10) فرع الموارد البشرية: و الذي من امتيازاته ما يلي:
  - ✓ تسيير الحياة المهنية للعمال ( الاختيار, الترقية, المكافآت, الإقصاء, و التقاعد ).
  - ✓ التسيير الإداري المرتكز بالخصوص على العطل و الغيابات و الساعات الإضافية.
  - ✓ تحديد أجور العمال من طرف المديرية العامة التي تستقبل كل شهر تقارير مت طرف مديرية الموارد البشرية.
- 11) قسم الأعمال العامة: يقوم هذا القسم بتمويل كل الفروع الأخرى بالموارد و العتاد التي هم بحاجة إليها للعمل بشكل ملائم ( الأقلام, الورق, المكاتب.. الخ ).

### الفرع الثالث: تحليل وثائق العمل

إن دراسة مخالف الوثائق التي وضعت أمامنا، وكذلك الحوارات المنجزة مع مديرة الموارد البشرية سمحت لنا بالفهم الجيد لسير و عمل نظام تقييم الكفاءات الموضوع و الموجود على مستوى مؤسسة SONELGAZ من أجل ضمان أحسن تسيير للعمال.

#### 1) مقدمة عامة حول نظام التقييم:

##### 1-1/ المبادئ:

- ❖ التقييم يجب أن يكون مرتكزا على مردود الشخص مقارنة مع الأهداف المسطرة التي منحت له من أجل تنفيذها، وكذلك حول الكفاءات المرتبطة بعمله.
- ❖ الأشخاص المقيمين لهم الحق في رد فعل حول الأهداف المحققة، بمعنى أن مسؤوليهم يأخذون على عاتقهم مسؤولية تموينهم بالإرشادات التي تسمح لهم بقياس فعاليتهم و تحديدها مقارنة مع عملهم.
- ❖ التقييم يجب أن يكون موضوعي.

##### 1-2/ الأهداف:

- ❖ إن التقييم السنوي هو من أجل هدف:
- ❖ تحسين أداء الأفراد المقيمين عن طريق :
  - الإنصات و الاتفاق الواضح حول التوقعات.
  - رد فعل منظم أثناء و في نهاية السنة من أجل ضمان الرقي و التطور.
- ❖ اكتشاف الحاجات اللازمة للتكوين المتعلقة بتنفيذ المهام و العمل.
- ❖ مكافأة كل عامل على نتائج عمله المحققة و على مساهمته الخاصة في العمل.
- ❖ تنظيم حوار بين المسؤول المباشر و مساعديه، للنظر في دعم الجو التعاوني و تحديد درجة معينة من الالتزام و تحفيز أكثر تأثير.
- ❖ اكتشاف الأشخاص أين لهم مستوى كفاءات عالي من أجل شغل منصب في المديرية.

#### 1-3/ الخصائص: التقييم هو مسار يأخذ بعين الاعتبار الأداء الجماعي للفرد، و هذا المسار مبني على:

- ❖ حوار مستمر بين المقيم و المقيّم.
- ❖ الإنصات و التفهم ضمن سياق تحديد التوقعات.
- ❖ التكرار في القياس أو نتائج السنة (N) تصبح كمدخلات من أجل تحديد أهداف السنة القادمة (N+1).

#### 2) إجراءات التقييم:

##### 1-2/ الفترة الزمنية:

إن التقييم يجسد في لقاء سنوي بين المسؤول المباشر و مساعديه، من أجل هدف:

- ❖ تقييم النتائج المحققة و المنتجات المحققة و الكفاءات المطورة.
- ❖ تحديد النتائج الايجابية و النتائج التي تحتاج إلى تحسين.
- ❖ تحديد احتياجات التكوين و التغييرات في المناصب المرغوب فيها.
- ❖ تحضير برنامج عمل السنة (N+1) حسب النتائج المحققة في السنة الحالية (N) \_

#### 2-2 / الأشخاص المعنيين:

إن نظام التقييم الموضوع على مستوى مؤسسة SONELGAZ يتعلق ب:

#### 2-2-1 / Les cadres responsables de structures, comme :

- ❖ نواب المدراء.
- ❖ المدراء الجهويين لنقل الغاز.
- ❖ المدراء الجهويين لنقل الكهرباء.
- ❖ مسؤولو الفروع.
- ❖ مسؤولو الأقسام... الخ.

#### 2-2-2 / Les cadres sans responsabilité hiérarchique :

- ❖ مهندس دراسات.
- ❖ مهندس الأمن و الوقاية.
- ❖ مفتش المالية و المحاسبة.
- ❖ مفتش مراقبة الجودة... الخ.

#### 2-2-3 / Les agents maîtrise d'encadrement :

- ❖ رئيس فرقة الكهرباء.
- ❖ رئيس فرقة الغاز.
- ❖ رئيس فرقة العملاء ( الزبائن )... الخ.

#### 2-2-4 / Les agents de maîtrises :

- ❖ تقنيو مراقبة استغلال الكهرباء.
- ❖ تقنيو البحث عن عيوب الكابلات.
- ❖ تقنيو صيانة المعدات.
- ❖ تقنيو اكتشاف تسربات الغاز.

#### 2-2-5 / Les agents D'exécution :

- ❖ المستقبلين.
- ❖ عامل المقسم الهاتففي.

❖ مصلحة المعدات.

❖ الوكلاء التجاريون.

3-2/ معايير التقييم: إن مراجع التقييم تجمع نوعين أو صنفين من معايير التقييم:

1-3-2/ المعايير المرتبطة بالأهداف المادية:

و هي تسمح بتقييم درجة تحقيق الأهداف المنجزة, و التي هي محددة مسبقا:

2-3-2/ المعايير المرتبطة بالدور:

تقييم الدور المأخوذ, تخبرنا حول الطريقة التي يجب على الشخص أن يقوم بها لتحقيق الأهداف المفروض أن ينجزها هو في برنامج العمل.

Les compétences requises par le travail d'un cadre responsable de /1-2-3-2

: structure

○ كفاءات التأطير : Compétences D'encadrement

◆ التخطيط و التنظيم.

◆ اتخاذ القرار.

◆ المراقبة.

◆ التفويض.

◆ تسيير تطور الأفراد.

○ :Compétences Interpersonnelles

◆ روح الاتصال.

◆ تنشيط فريق العمل.

◆ العلاقة مع المحيط الداخلي و المحيط الخارجي.

○ : Compétences personnelles كفاءات شخصية

Les compétences requises par le travail d'un cadre sans /2-2-3-2

responsabilité hiérarchique

○ : Compétences Intellectuelles كفاءات فكرية

◆ الأوامر و الطرق.

◆ الملاحظة و التمييز.

◆ التحليل و التركيب الشامل.

◆ روح الإبداع.

○ :Compétences Interpersonnelles

♦ التحضير و عمل المجموعة.

♦ روح الاتصال.

○ كفاءات شخصية **Compétences personnelles** :

♦ الليونة و التكيف.

♦ المبادرة و الاستقلالية.

♦ الديناميكية و الفعالية.

### Les compétences requises par le travail d'un agent de maîtrise /3-2-3-2

#### d'encadrement

○ كفاءات التأطير **Compétences d'encadrement** :

♦ البرمجة.

♦ التنظيم.

♦ روح القرار.

♦ المراقبة.

♦ تسيير تطوير المجموعة.

○ كفاءات التفاعل **Compétences Interpersonnelles** :

♦ روح الاتصال.

♦ قيادة وتنشيط الفريق أو المجموعة.

○ الكفاءات الشخصية **Compétences personnelles** :

♦ الديناميكية و الفعالية.

♦ التحكم في الذات.

### Les compétences requises par le travail d'un agent de maîtrise /4-2-3-2

○ الكفاءات الفكرية **Compétences Intellectuelles** :

♦ روح التحليل.

♦ الصرامة و الطريقة.

♦ استيعاب القواعد و الإجراءات.

○ كفاءات التفاعل **Compétences Interpersonnelles** :

♦ روح المجموعة.

♦ روح العلاقات الإنسانية.

○ الكفاءات الشخصية **Compétences personnelles** :

- ◆ الليونة و التكيف.
- ◆ الديناميكية و الفعالية.

### Les compétences requises par le travail d'un agent d'exécution /5-2-3-2

- ◆ الاستيعاب و التكيف.
- ◆ احترام التعليمات.
- ◆ المثابرة و الانضباط.
- ◆ الديناميكية و الفعالية.

إن تحديد مختلف الكفاءات و كذلك السلوكات موضحة في دليل التقييم الموجود في الملحق

### 4-2/ التقنيات و الوسائل المساعدة على التقييم:

#### 1) المقابلة:

إن الطريقة المستعملة في عملية التقييم داخل المؤسسة هي مقابلة التقييم. و كما وضحنا في دليل التقييم. فإن المقابلة هي فترة ممتازة للاتصال بين المقيم والمقيّم. حيث أنّها تحفز الشخص المقيّم و تسمح له بتحسين أدائه.

#### 2) استبيانات التقييم:

كل استبيان يحتوي على التوجيهات التالية:

- ◆ تذكير يعنون الأهداف الممثلة في البرنامج الفردي للعمل.
- ◆ النتائج المحققة لكل هدف.
- ◆ نقاط المردود الثلاثي و السنوي.
- ◆ النقاط السنوية الموافقة للأداء العام ( المردود + الدور ).
- ◆ التقرير الشامل حول نقاط الضعف و نقاط القوة.
- ◆ احتياجات التكوين و الأعمال الأخرى المرتقبة.
- ◆ تعليقات و ختم المعنيين بالأمر. (المسؤول المباشر N+1 و المقيم).
- ◆ ختم المسؤول المباشر الأعلى N+2.
- ◆ ختم أو توقيع مدير الوحدة أو المدير المركزي.
- ◆ ختم أو توقيع المكلف بالأفراد.

#### 3) دليل التقييم: ( أنظر الملحق رقم 2 و 3 )

و هو يتكون من :

- ◆ طرق التنقيط للمردود.
- ◆ طرق التنقيط للأدوار.

◆ النصائح المرتبطة بتقييم المردود.

◆ النصائح المرتبطة بتحضير و قيادة مقابلة التقييم.

◆ بنك الكفاءات الملاحظة.

2-5/ المتدخلين في عملية التقييم: إن أدوار كل شخص أو كل واحد محددة بشكل جيد في الشكل التالي:

### 1) المنتفع:

◆ المساهمة في تحديد توقعات المردود للسنة القادمة.

◆ المساهمة في تحديد الموارد الضرورية للإنجاز.

◆ تموين المردود المتوقع بالخبرة و المهارة.

◆ إظهار احتياجات التكوين.

### 2) المسؤول المباشر N+1:

تحديد توقعات المردود.

◆ إعطاء رد فعل مفسر خلال السنة الحالية حول عمل الشخص المقيم.

◆ تقييم الأداء في نهاية السنة.

◆ تحديد احتياجات التكوين و تموين فرصه.

◆ إيصال نماذج التقييم إلى مصلحة الأفراد الموجودة في الوحدة.

### 3) المسؤول المباشر الأعلى N+2:

◆ المصادقة على التقييم السنوي.

◆ معالجة الطعون المحتملة و القيام بالتحكيم.

### 4) مدير الوحدة أو المدير المركزي:

◆ القيام بالمصادقة على التقييم.

◆ معالجة الطعون المحتملة و القيام بالتحكيم.

### 5) مصلحة الأفراد في الوحدة:

◆ استقبال نماذج التقييم لمصلحة التقييم و وضعها في متناول المعنيين.

◆ التموين بالمساعدة الضرورية للمقيمين ( كيفية ملء نماذج التقييم ).

◆ تثبيت تاريخ محدد لإرجاع النماذج.

◆ استقبال النماذج بعدما يقوم المقيمون بتدقيق و مراجعة تم ملئها بالشكل الصحيح.

◆ استغلال و تحليل النتائج المحصل عليها بعد عملية التقييم و تحديد في الأخير:

◆ وضعية أو حالة المردود.

◆ احتياجات التكوين التي تم الإشارة إليها.

❖ اقتراحات الترقية.

❖ توضيح الكفاءات المرتبطة بالأدوار ووضعها في الصورة.

◆ نقل التقرير الشامل حول عملية التقييم و نتائجها إلى مصلحة الأفراد.

**3) طرق التنقيط:**

**رغم الملاحق : رقم 4 , 5 , 6 , 7 , 8**

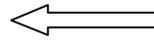
3-1/ تنقيط الأداء المرتبط بالمردود: إن النقطة السنوية لتقييم الأداء هي المعدل للنقاط المتحصل عليها

كل ثلاثي PRI المتحصل عليها خلال السنة و بالتالي يحسب على 20 على الشكل التالي:

**P.R.IT1+ P.R.IT2+ P.R.IT3+ P.R.IT4**

4

النقطة السنوية للمردود هي = 20/14



مثال:

الثلاثي 1 = 13

الثلاثي 2 = 13.5

الثلاثي 3 = 15

الثلاثي 4 = 14.5

3-2/تنقيط الأداء المرتبط بالأدوار: إن حساب هذا الأداء يسير حسب المراحل 3 التالية:

◆ إن تنقيط كل كفاءة من المفروض أن يكون حسب الجدول التالي:

الجدول-2- تنقيط الكفاءات

Degré de maîtrise observé	Note
Compétence à acquérir	0
Compétence à développer	3
Compétence à parfaire	6
Compétence acquise	10

◆ إن مجموع النقاط يكون على 100.

◆ نقوم بقسمة المجموع 100 على 5 من أجل الحصول على 20.

ملاحظة:

○ عندما يكون الأمر يتعلق بأفراد مهرة **Maîtrise** فان مجموع النقاط يكون على 80 و القسمة تكون على 4 للحصول على نقطة 20.

○ عندما يكون الأمر يتعلق بالأفراد المنفذين فان مجموع النقاط يكون على 40 و القسمة تكون على 2 للحصول على نقطة 20.

3-3 / تقييم الأداء العام: هذا التقييم يتجه إلى موافقة و مقارنة المردود المتحصل عليه من طرف العامل مقارنة مع برنامج العمل, و كذلك قدرات الانجاز الخاصة به لانجاز الأعمال الموكلة إليه. و بالتالي فان تقييم الأداء العام يرتكز على منح نقطة على 20 و التي بدورها تركز على نقطتين ( المردود, و انجاز الدور أو المهمة ).

و مع ذلك فان الحساب يكون كالتالي:

**بالنسبة ل La population des cadres et Maîtrises d'encadrement:**

◆ تقييم المردود = 60 %

◆ تقييم الدور = 40 %

**بالنسبة ل La population Maîtrise:**

◆ تقييم المردود = 70 %

◆ تقييم الدور = 30 %

**بالنسبة ل La population d'exécution:**

◆ تقييم المردود = 80 %

◆ تقييم الدور = 20

مثال:

يمكن حساب الأداء العام لإطار معين بالشكل التالي:

◆ معدل المردود P.R.I = 14

◆ النقطة الممنوحة للدور = 13

فان النقطة السنوية الممنوحة للأداء العام هي:  $13.6 = (0.4 \times 13) + (0.6 \times 14)$

خلاصة:

نستنتج أن نظام تقييم المعلومات الموضوع على مستوى مؤسسة **SONELGAZ** يرتكز على 6 عناصر أساسية محددة بشكل جيد:

1) الهدف في الأخير هو اكتشاف احتياجات التكوين, اكتشاف الطاقات الكامنة و المكافآت الخاصة بكل فرد, و ذلك حسب النتائج المحصل عليها و الكفاءات المعمول بها.

- (2) هدفه في النهاية هو تقييم المردود و الكفاءات المستعملة من طرف المقيّم من أجل أن ينجز عمله بشكل جيد داخل المؤسسة.
- (3) يتم مرة واحدة كل نهاية سنة.
- (4) يستخدم مقابلة التقييم كوسيلة للتقييم.
- (5) هو يخص كل فئات العمال إطارات, منفيدين ..الخ.
- (6) يقوم باستئناف للمسؤول المبشر من أجل تقييم مساعديه على معايير المردود و الدور المحددة في نموذج التقييم.

### المطلب الثالث: تحليل الأجوبة المحصل عليها بواسطة الاستبيان

أولا يجب الإشارة أن الاستجابات المحاب عليها هي تخص فقط 30 عامل رغم أن عدد العمال هو 110 عامل (العينة المستهدفة).

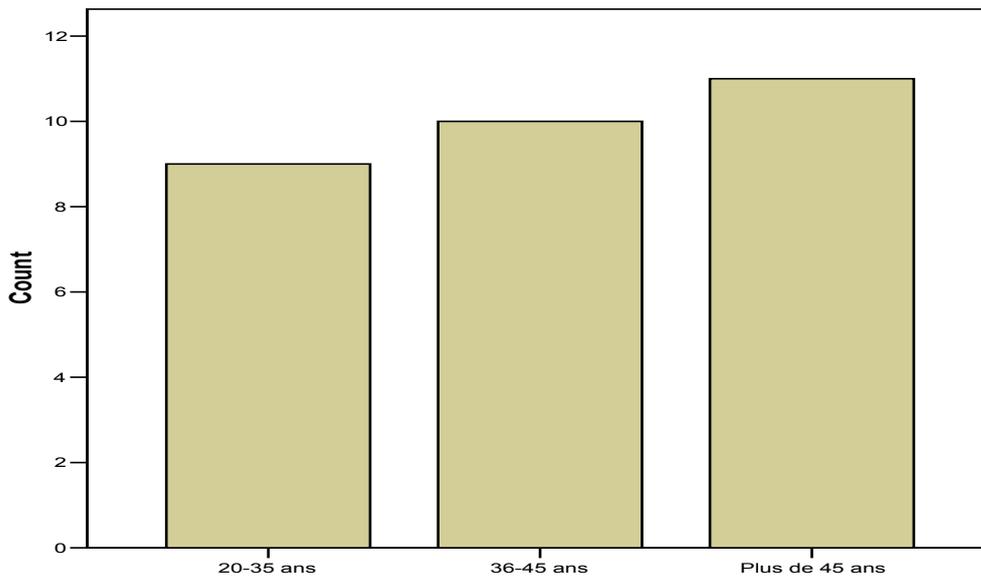
#### 1 بطاقة وصفية للأفراد :

#### 1-1/ السن

#### الجدول 3- تمثيل الإجابات حسب سلسلة -السن- SONEGZ

Age		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	20-35 ans	9	30 %	30 %	30 %
	36-45 ans	10	33,3 %	33,3 %	63,3 %
	Plus de 45 ans	11	36,7 %	36,7 %	% 100
	Total	30	100%	100,0 %	

#### الشكل البياني 3- تمثيل للأجوبة الخاصة ب-السن- SONEGZ



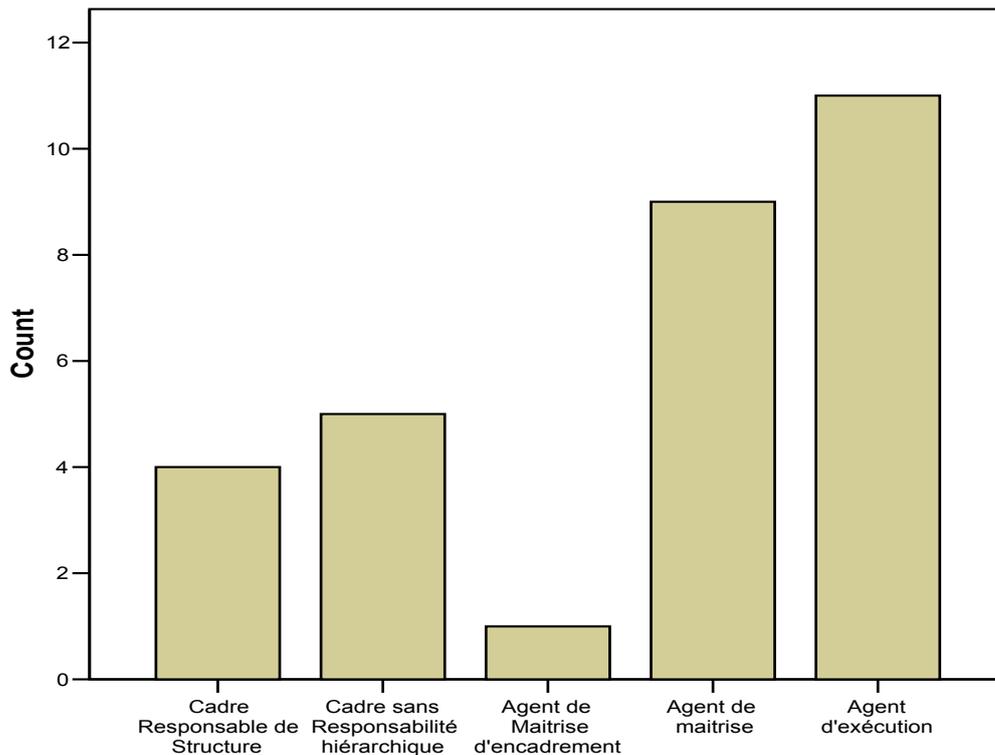
نلاحظ أن أفراد المؤسسة تقريبا لهم نفس السن, حيث أن الاختلاف بين الفئات 3 قليل و أكثر فئة موجودة في المؤسسة هي الأخيرة أي التي يتعدى سنها 45 سنة بنسبة 36.7%, ثم تليها الفئة الثانية أي التي يتراوح سنها بين 36-45 سنة بنسبة 33.3%, و أخيرا الفئة التي يتراوح سنها بين 20-35 سنة بنسبة 30%. و يعلل هذا الاختلاف الطفيف بين مختلف الفئات إلى الأهمية التي توليها المؤسسة في عملية التوظيف من أجل تجنب اتساع الهوة بين العمال الجدد و القدامى, و كذلك للرفع من إنتاجيتها و أخيرا لكون عامل السن يعتبر عنصرا جدهام في نشاط المؤسسة

1-2/ الوظيفة :

الجدول 4- تمثيل الإجابات حسب - الوظيفة-SONELGAZ

Fonction		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	Cadre Responsable de Structure	4	% 13,3	13,3 %	13,3 %
	Cadre Sans Responsabilité hiérarchique	5	16,7 %	16,7 %	30 %
	Agent de Maîtrise d'encadrement	1	3,3 %	3,3 %	33,3 %
	Agent de Maîtrise	9	30 %	30 %	63,3 %
	Agent d'exécution	11	36,7 %	36,7 %	100 %
	Total	30	100 %	100 %	

الشكل البياني 4- تمثيل للأجوبة الخاصة - الوظيفة-SONELGAZ



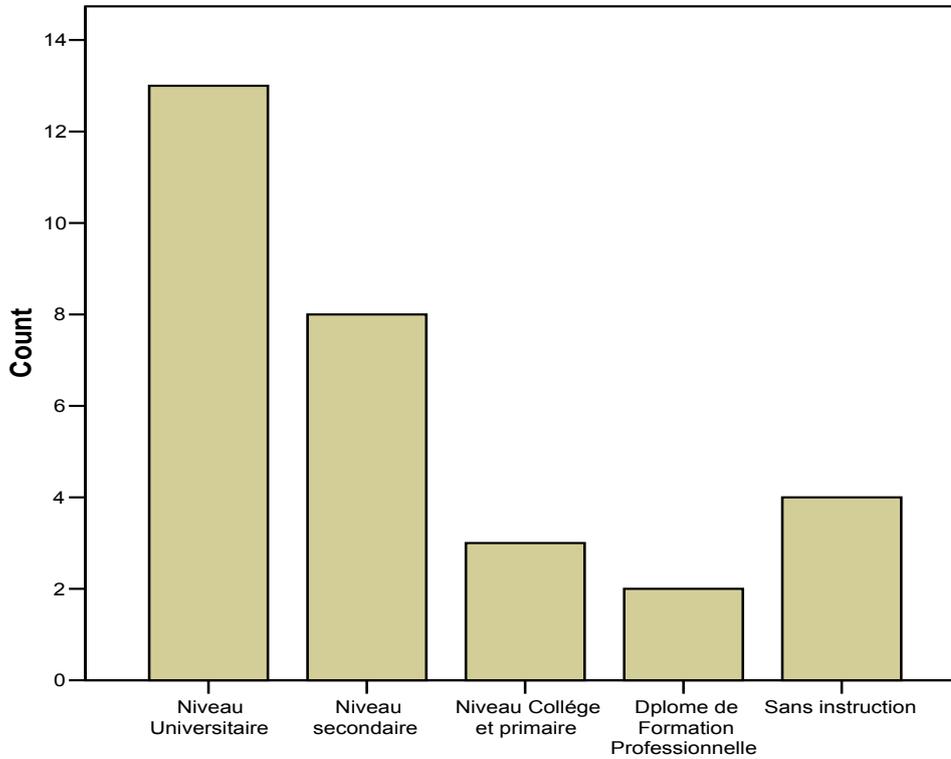
نلاحظ أن المؤسسة لها حوالي 30 % من العمال عبارة عن إطارات بالإضافة إلى حوالي 33.3 % عن **Maîtrise**, وهذا ما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لتوظيف اليد العاملة المؤهلة من الوصول إلى تحقيق أهدافها بشكل فعال.

1-3 / مستوى الدراسة (التعليم):

الجدول 5- تمثيل الإجابات حسب - مستوى الدراسة - SONELGAZ

Niveau d'étude		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	Niveau universitaire	13	% 43,3	43,3 %	43,3 %
	Niveau Secondaire	8	26,7 %	26,7 %	70 %
	Niveau Collège et primaire	3	10 %	10 %	80 %
	Diplôme de Formation professionnelle	2	6,7 %	6,7 %	86,7 %
	Sans instruction	4	13,3 %	13,3 %	100 %
	Total	30	100 %	100 %	

الشكل البياني 5- تمثيل للأجوبة الخاصة - مستوى الدراسة - SONELGAZ



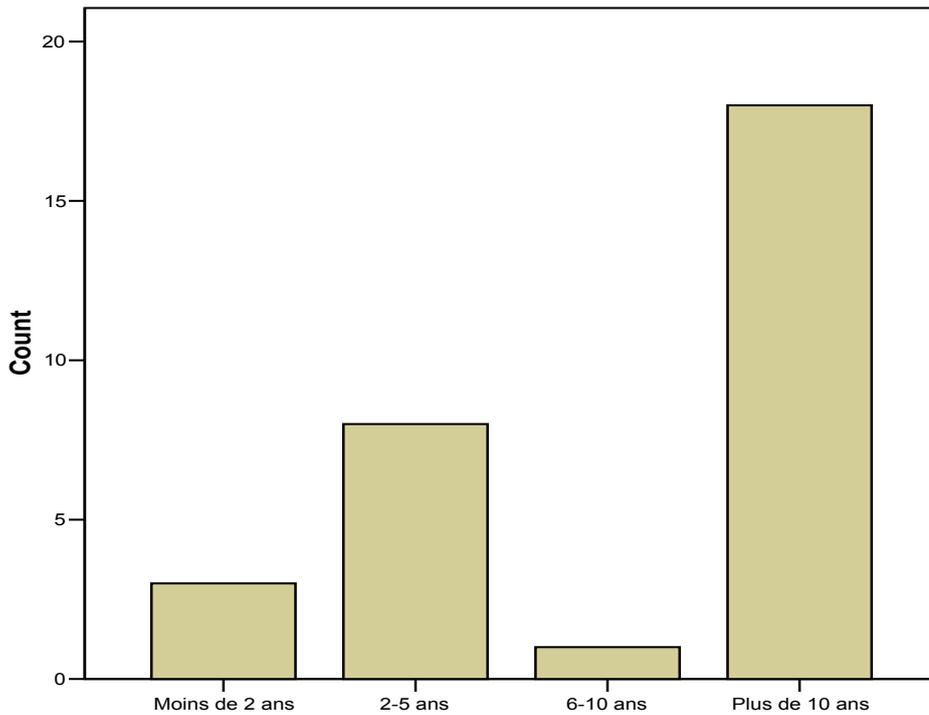
نلاحظ أن معدل وجود الأفراد ذوي المستوى الجامعي 43.3 % و الثانوي 26.7 % وهذا ما يفسر وجود عدد مرتفع من الإطارات داخل المؤسسة والذي سوف يعود بالفائدة على المؤسسة.

4-1 / مستوى الأقدمية

الجدول 6- تمثيل الإجابات حسب - مستوى الأقدمية - SONEGZ

Ancienneté		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	Moins de 2 ans	3	% 10	10%	10 %
	2-5 ans	8	26,7 %	26,7 %	36,7 %
	6-10 ans	1	3,3 %	3,3 %	40 %
	Plus de 10 ans	18	60 %	60 %	100 %
	Total	30	100 %	100 %	

الشكل البياني 6- تمثيل للأجوبة الخاصة - مستوى الأقدمية - SONEGZ



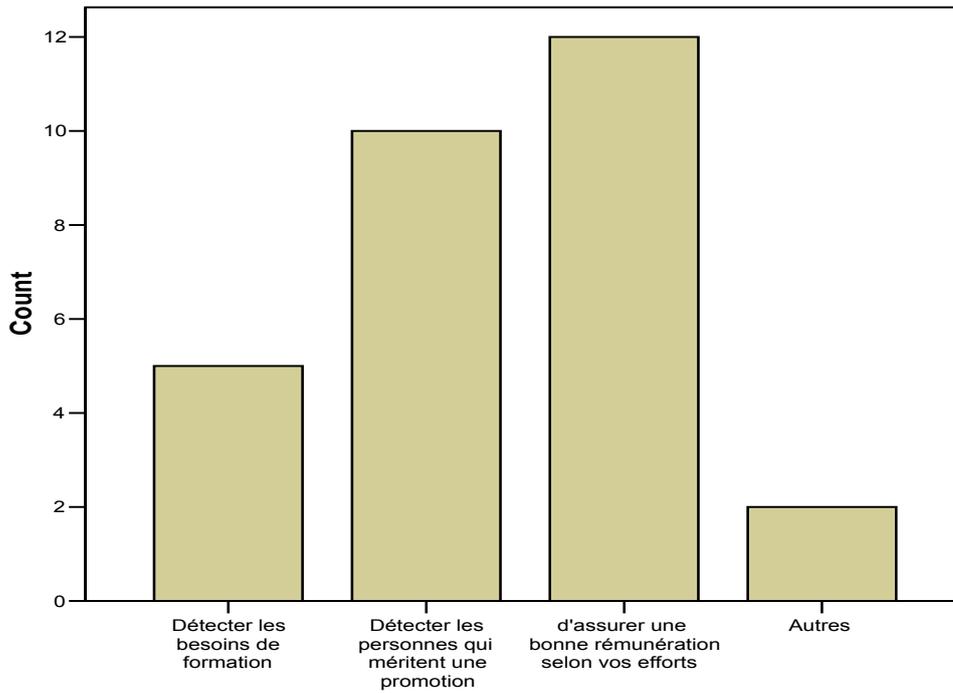
نلاحظ من خلال النتائج أن عدد العمال الذين تتراوح خبرتهم ما بين 6-10 سنوات و أكثر أنهم يمثلون حوالي 63.3 % وفي نفس الوقت حوالي 36.7 % لديهم خبرة تتراوح تل بين 2-5 سنوات, هذا ما يدل على أن عمال المؤسسة لديهم إخلاص كبير اتجاه مؤسستهم, و كذلك إلى الأهمية التي توليها المؤسسة في تشغيل عمال جدد لضمان الاستمرارية

2) درجة معرفة المقيمين حول مكونات نظام التقييم :  
1-2/ درجة معرفة المقيمين حول النتائج النهائية لعملية التقييم

الجدول -7- تمثيل الإجابات حسب - النتائج النهائية لعملية التقييم - SONEGAS

But de l'évaluation		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	Détecter les besoins de formation	5	% 16,7	17,2 %	17,2 %
	Détecter les personnes qui méritent une promotion	10	33,3 %	34,5 %	51,7 %
	d'assurer une bonne rémunération selon vos efforts	12	40 %	41,4 %	93,1 %
	Autres	2	6,7 %	6,9 %	100 %
Total		29	96,7 %	100 %	
Missing	System	1	3,3 %		
Total		30	100 %		

الشكل البياني -7- تمثيل للأجوبة الخاصة -النتائج النهائية للتقييم - SONEGAS



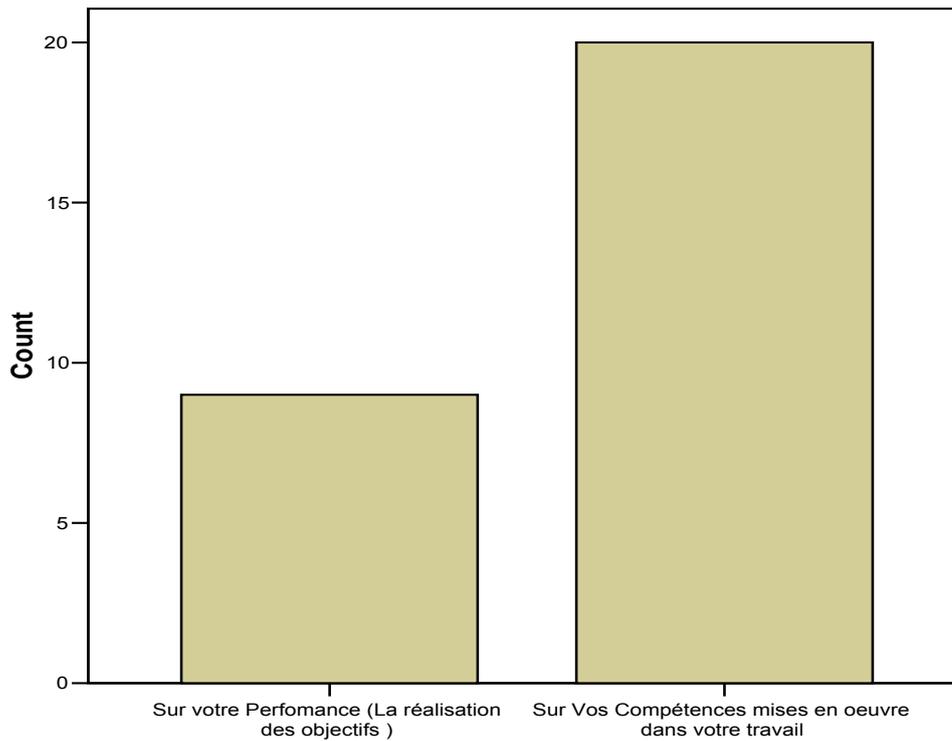
نلاحظ من خلال النتائج أن 40 % من العمال يعتقدون أنهم يقيمون من أجل تحسين رواتبهم و الحصول على مكافآت جيدة, في حين أن حوالي 16.7 % يعتقدون أنهم يقيمون من أجل الوصول إلى اكتشاف احتياجات التكوين, بينما يوجد حوالي 33.3 % يعتقدون أنهم يقيمون من أجل الحصول على ترقية, و هذا ما يشير إلى أن العمال لم من طرف المؤسسة حول الأهداف الحقيقية من وراء عملية التقييم.

2-2/ درجة معرفة المقيمين حول مواضيع عملية التقييم:

الجدول -8- تمثيل الإجابات حسب -مواضيع عملية التقييم- SONELGAZ

Les Objets de L'évaluation		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	Sur votre Performance (La réalisation des objectifs)	9	% 30	31,0 %	31,0 %
	Sur Vos Compétences mises en œuvre dans votre travail	20	66,7 %	69,0 %	100 %
	Total	29	96,7 %	100 %	
Missing	System	1	3,3 %		
Total		30	100 %		

الشكل البياني-8- تمثيل للأجوبة الخاصة - مواضيع عملية التقييم- SONELGAZ



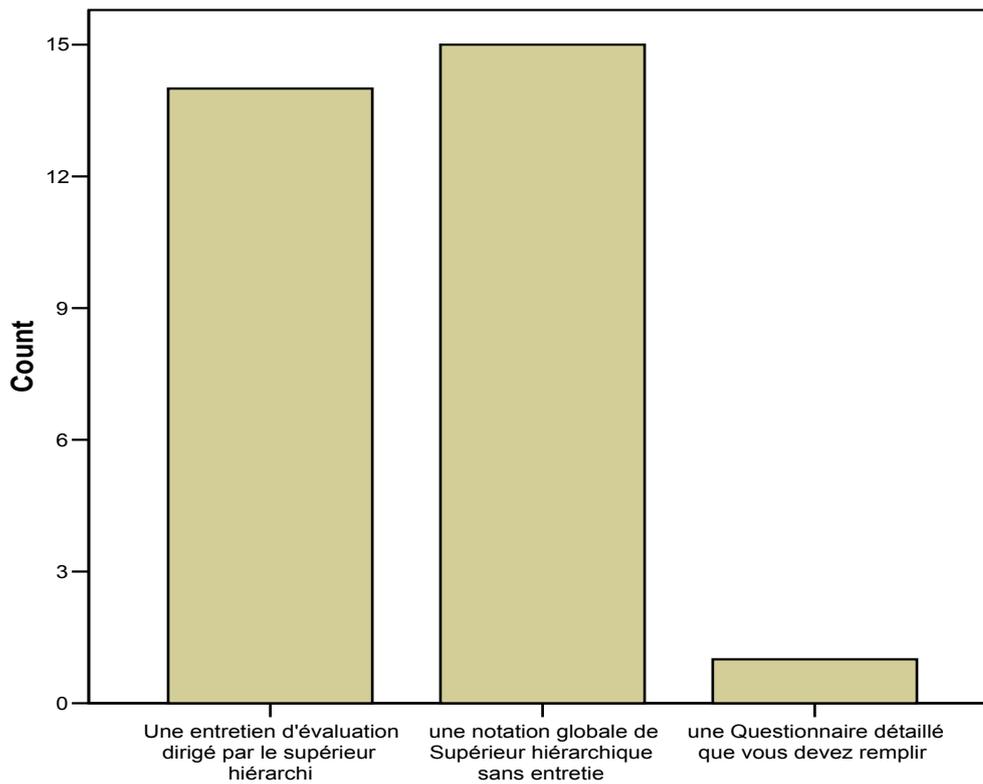
نلاحظ من خلال النتائج أن حوالي 66.7% تعتقد أن عملية التقييم تتم على أساس الكفاءات المعمول بها أثناء العمل, في حين أن حوالي 30% تعتقد أن عملية التقييم تتم على أساس مستوى الأداء أثناء تحقيق الأهداف, هذا ما يدل على أن المؤسسة قامت إلى حد كبير بإعلام عمالها حول الأهداف الحقيقية وراء عملية التقييم.

2-3/ درجة معرفة المقيمين حول الطرق المستعملة في عملية التقييم:

الجدول 9- تمثيل الإجابات حسب - طرق التقييم-SONELGAZ

Les Méthodes de L'évaluation		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	d'évaluations dirigées par le supérieur Un entretien hiérarchie	14	46,7 %	46,7 %	46,7 %
	une notation globale de Supérieur hiérarchique sans entretien	15	50 %	50 %	96,7 %
	une Questionnaire détaillé que vous devez remplir	1	3,3 %	3,3 %	100,0 %
Total		30	100 %	100 %	

الشكل البياني 9- تمثيل للأجوبة الخاصة - طرق عملية التقييم-SONELGAZ



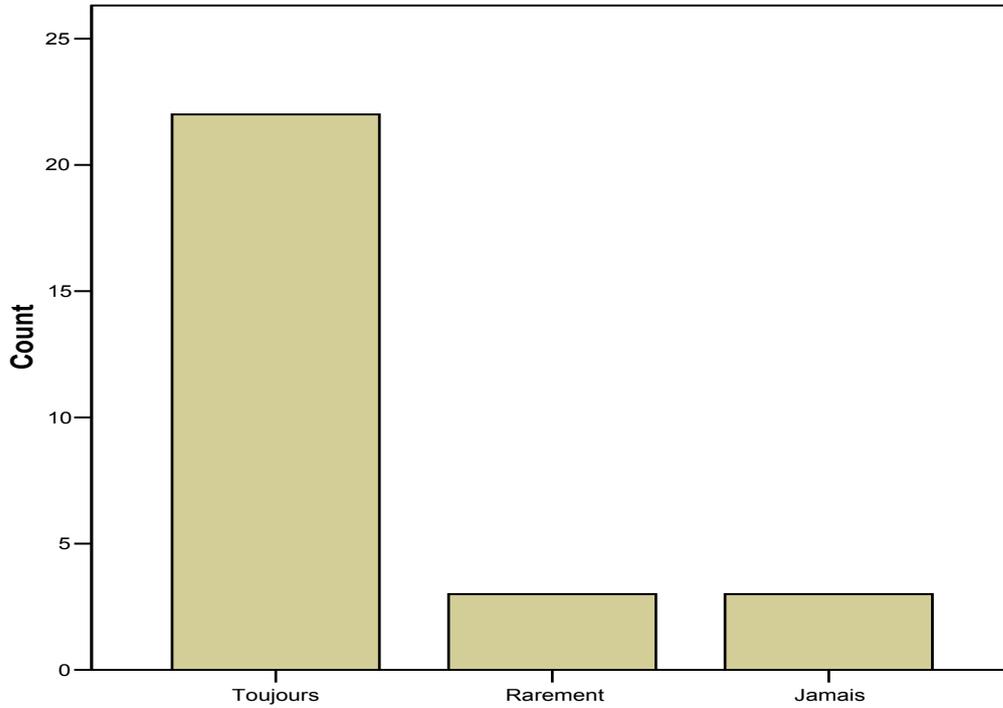
نلاحظ من خلال النتائج أن حوالي 46.7% تعتقد أن عملية التقييم تتم عن طريق مقابلة مع المسؤول المباشر مع التنقيط, في حين أن 50% تعتقد أن عملية التقييم تتم عن طريق التنقيط من دون إجراء مقابلة, و بالتالي فان عملية التقييم التي تتم في المؤسسة تركز على مقابلة التقييم و التي تعتبر كفترة اتصال جد مهمة بين المقيم و المقيّم من أجل تحليل النتائج المحصل عليها أثناء السنة المنصرمة. و هذا ما يشير كما قلنا سابقا إلى أن العمال غير محضرين بشكل جيد حول الطريقة المتبناة من طرف المؤسسة فيما يخص عملية التقييم.

4-2/ درجة معرفة المقيمين حول فترة عملية التقييم:

الجدول 10- تمثيل الإجابات حسب - فترة التقييم - SONELGAZ

Période de L'évaluation		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	Toujours	22	73,3 %	78,6 %	78,6 %
	Rarement	3	10 %	10,7 %	89,3 %
	Jamais	3	10 %	10,7 %	100 %
	Total	28	93,3 %	100 %	
Missing	System	2	6,7 %		
Total		30	100 %		

الشكل البياني 10- تمثيل للأجوبة الخاصة - فترة عملية التقييم - SONELGAZ



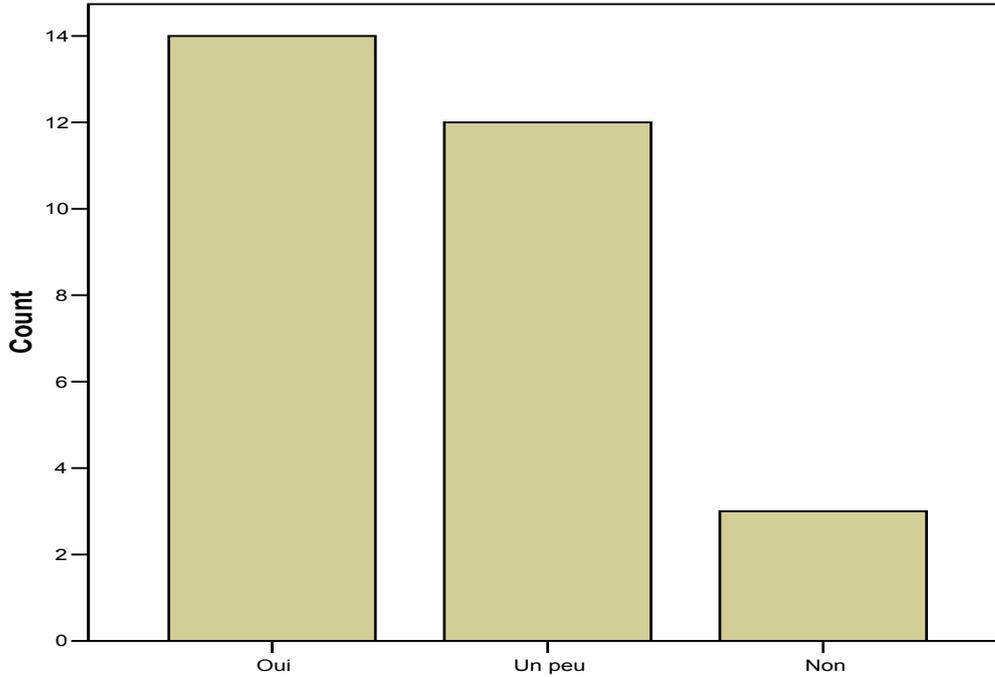
من خلال النتائج نلاحظ أن أغلبية عمال المؤسسة 73.3 % على علم بالزمن الذي تجرى فيه عملية التقييم, في حين أن 10 % ترى أنه غالبا ما يتم التقييم في نهاية السنة, أما النسبة المتبقية أي 10 % فتري أنه لم يحدث على الإطلاق و عي الفئة التي قد تكون جديدة في المؤسسة.

2-5/درجة معرفة المقيمين حول مقاييس و معايير عملية التقييم:

جدول 11- تمثيل الإجابات حسب - معرفة معايير و مقاييس التقييم - SONEGAS

Critère de L'évaluation		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	Oui	14	46,7 %	48,3 %	48,3 %
	Un peu	12	40 %	41,4 %	89,7 %
	Non	3	10 %	10,3 %	100 %
Total		29	96,7 %	100 %	
Missing	System	1	3,3 %		
Total		30	100 %		

الشكل البياني 11- تمثيل للأجوبة الخاصة - معرفة معايير و مقاييس عملية التقييم - SONEGAS



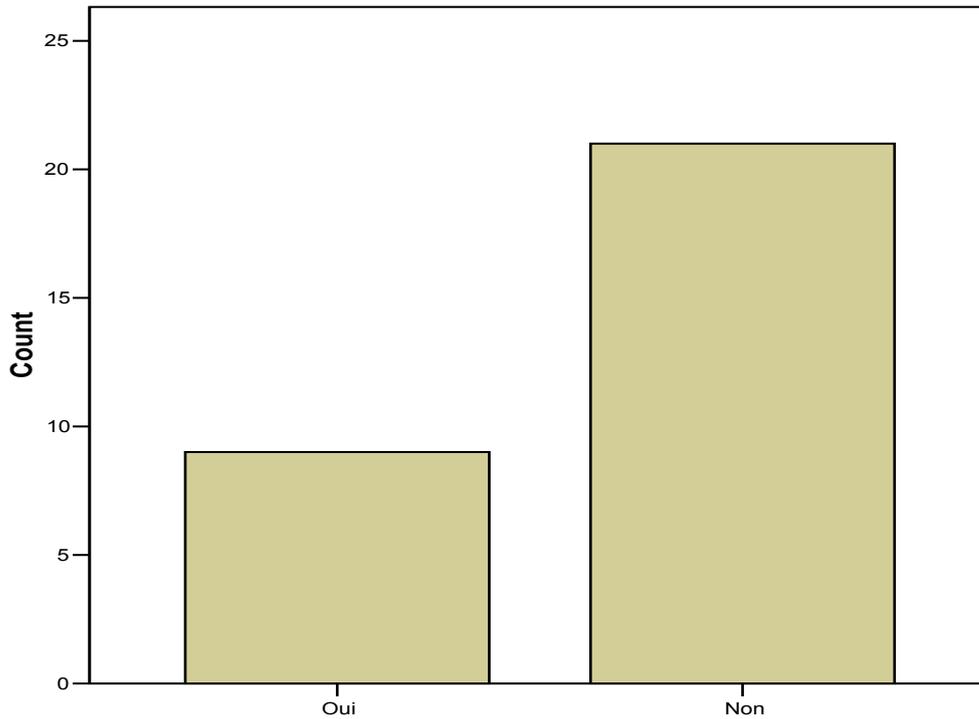
من خلال النتائج نلاحظ أن حوالي 40% ليست لديها رؤيا واضحة فيما يخص هذه المقاييس, في حين أن 10% لا تعلم إطلاقا ما هي المعايير التي على أساسها تتم عملية التقييم, هذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن المقيمين لا يؤدون أدوارهم كاملة فيما يخص إعلام العمال المقيمين حول المعايير التي يقيمون على أساسها.

2-6/ درجة معرفة المقيمين و مناقشتهم نتائج عملية التقييم مع مقيّمهم:

الجدول -12- تمثيل الإجابات حسب - معرفة و مناقشة نتائج عملية التقييم - SONELGAZ

Discussion		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	Oui	9	30 %	30 %	30 %
	Non	21	70 %	70 %	100 %
	Total	30	100%	100 %	

الشكل البياني-12- تمثيل للأجوبة الخاصة - معرفة مناقشة نتائج عملية التقييم - SONELGAZ



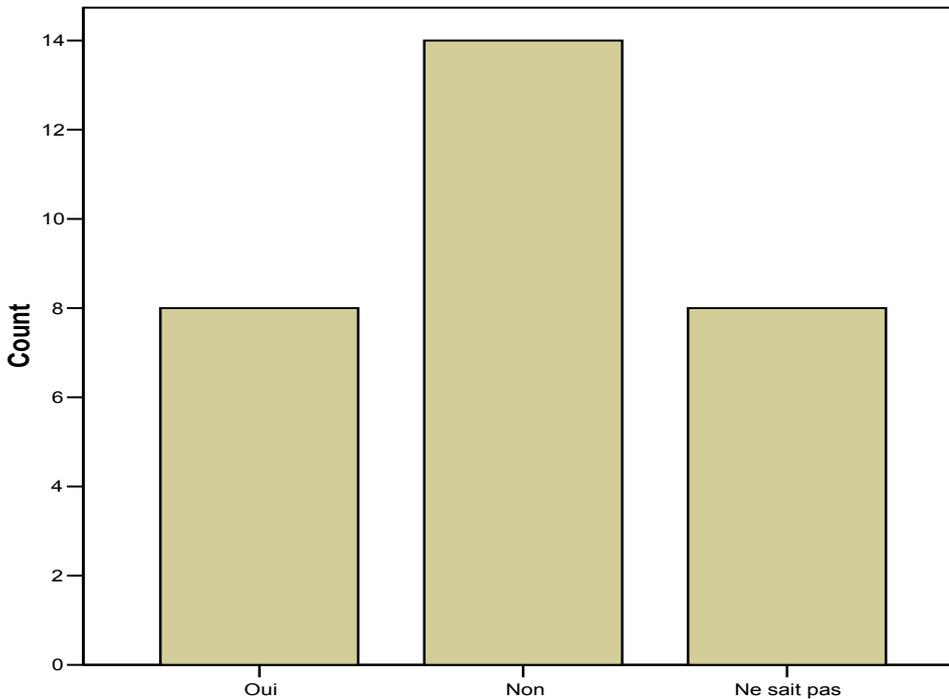
من خلال النتائج نلاحظ أن حوالي 70 % لا يعلمون نتائج التقييم مقارنة بنسبة ضئيلة هي التي فقط على علم بالنتائج الخاصة بعملية التقييم, و هذا ما يدل على أن عدد كبير من المقيمين لا يؤدون دورهم على أكمل وجه بإيصال النتائج الخاصة بالتقييم إلى أصحابها, و من جهة أخرى فان المؤسسة أن تقوم بإعلام المقيمين بأن لهم الحق في الحصول على نتائج التقييم.

7-2 / معرفة درجة طعن المقيمين في نتائج عملية التقييم إلى مسؤول أعلى:

الجدول -13- تمثيل الإجابات حسب - معرفة درجة طعن المقيمين في نتائج التقييم - SONEGZ

Recours à un Niveau Supérieur		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	Oui	8	% 26,7	26,7 %	26,7 %
	Non	14	46,7 %	46,7 %	73,3 %
	Ne sait pas	8	26,7 %	26,7 %	100 %
	Total	30	100 %	100 %	

الشكل البياني-13-تمثيل للأجوبة الخاصة - معرفة درجة طعن المقيمين في نتائج عملية التقييم-SONELGAZ



من خلال النتائج نلاحظ أن 73.4% من العمال المقيمين لا يقومون بالطعن و هذا راجع لكون أن المؤسسة لا تقوم بإعلام سوى فئة قليلة من المقيمين بأن لهم الحق في الحصول على نتائج التقييم.

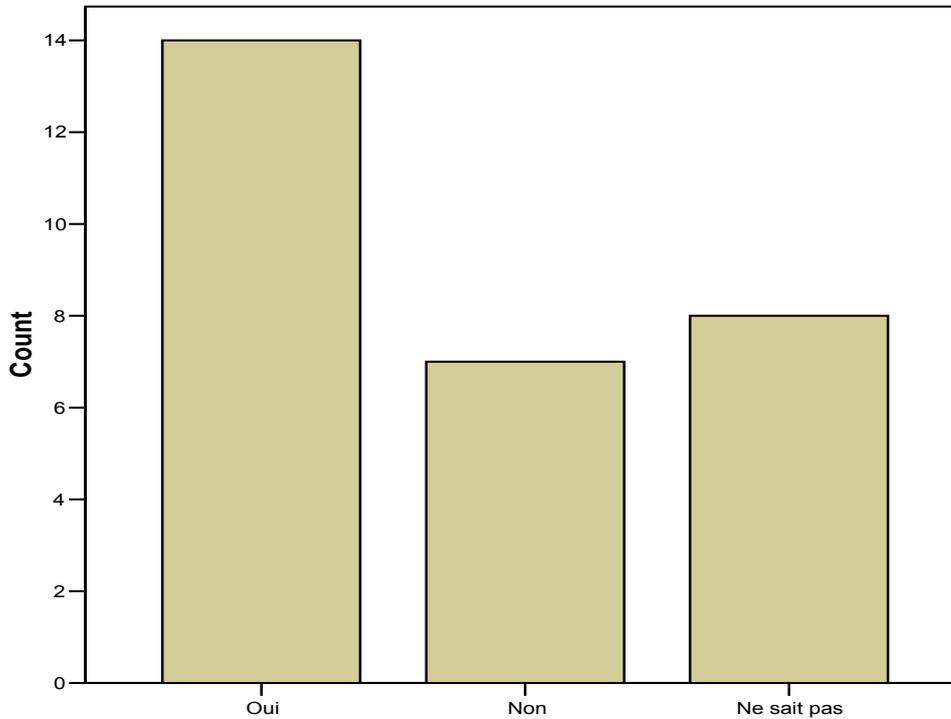
2-8/ معرفة درجة اشتراك المقيمين في اتخاذ القرار:

الجدول -14- تمثيل الإجابات حسب - معرفة درجة اشتراك المقيمين في اتخاذ القرار -

**SONELGAZ**

L'implication des évaluateurs		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	Oui	14	46,7 %	48,3 %	48,3 %
	Non	7	23,3 %	24,1 %	72,4 %
	Ne sait pas	8	26,7 %	27,6 %	100 %
Missing	Total	29	96,7 %	100 %	
	System	1	3,3 %		
	Total	30	100 %		

الشكل البياني-14- تمثيل للأجوبة الخاصة - معرفة درجة اشتراك المقيمين في اتخاذ القرار - SONELGAZ



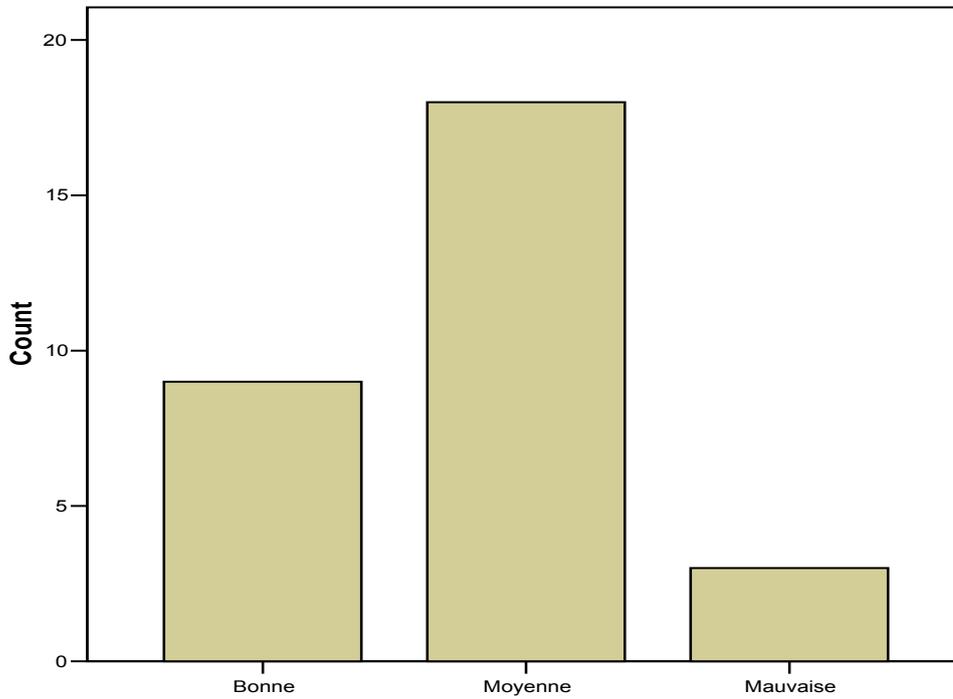
من خلال النتائج نلاحظ أن 46.7 % على دراية بأن مقيميهم لهم دخل في عملية اتخاذ القرار, بينما 50 % ليست لديهم نظرة حول عمل نظام تقييم الكفاءات في مؤسستهم.

9-2/ معرفة كيفية إجراء عملية التقييم :

الجدول -15- تمثيل الإجابات حسب - معرفة كيفية إجراء عملية التقييم - SONELGAZ

Façon de L'évaluation		Fréquence	Percent	Percent Valide	Cumulative Percent
Valide	Bonne	9	% 30	30 %	30 %
	Moyenne	18	60%	60 %	90 %
	Mauvaise	3	10 %	10 %	100 %
	Total	30	100 %	100 %	

الشكل البياني-15-تمثيل للأجوبة الخاصة - معرفة كيفية إجراء عملية التقييم - SONELGAZ



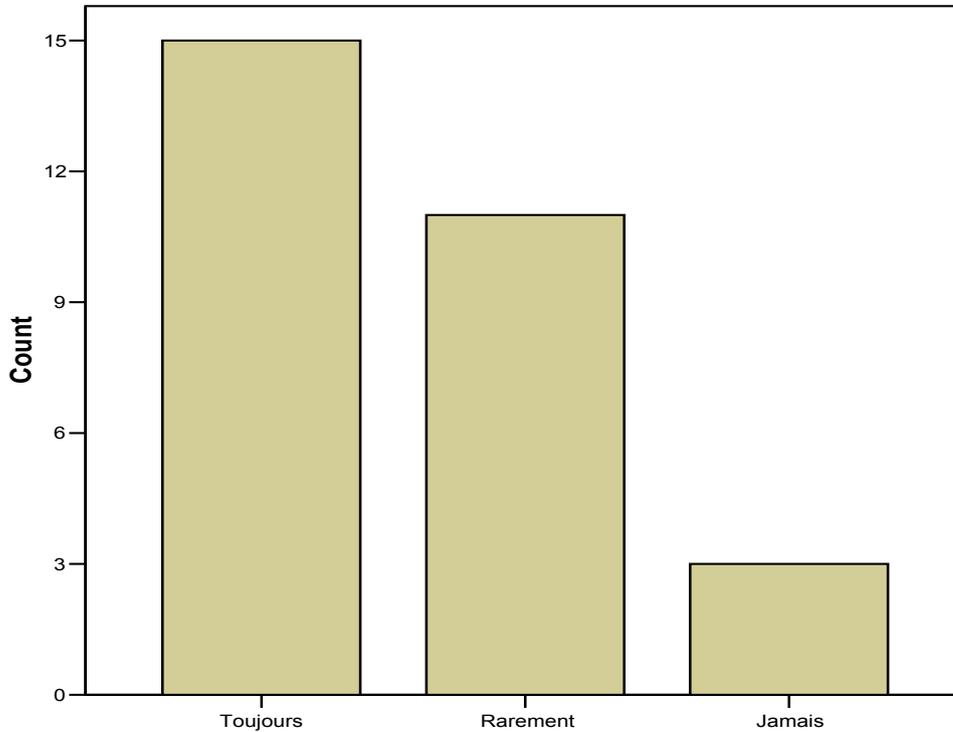
من خلال النتائج نلاحظ أن 60% من العينة ترى أن الطريقة التي يجري بها المقيم تقييمه هي متوسطة و هذا ما يدل على غياب التحضير لدى المقيمين من أجل إجراء عملية التقييم. كما أن هؤلاء (المقيمين) ليسوا مكونين على القيام بعملية المقابلة, حيث يقدمون فقط تقييما للأهداف, و بالتالي هذا التحضير السيئ ينجر عنه النتائج التي نلاحظها الآن

10-2 / معرفة درجة رضا المقيمين عن النتائج المحصل عليها :

الجدول -16- تمثيل الإجابات حسب - معرفة درجة رضا المقيمين عن النتائج المحصل عليها - SONEGZ

Satisfaction de L'évalué		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	Toujours	15	50 %	51,7 %	51,7 %
	Rarement	11	36,7 %	37,9 %	89,7 %
	Jamais	3	10 %	10,3 %	100 %
	Total	29	96,7 %	100 %	
Missing	System	1	3,3 %		
Total		30	100 %		

الشكل البياني-16- تمثيل للأجوبة الخاصة -معرفة درجة رضا المقيمين عن النتائج المحصل عليها- SONEGZ



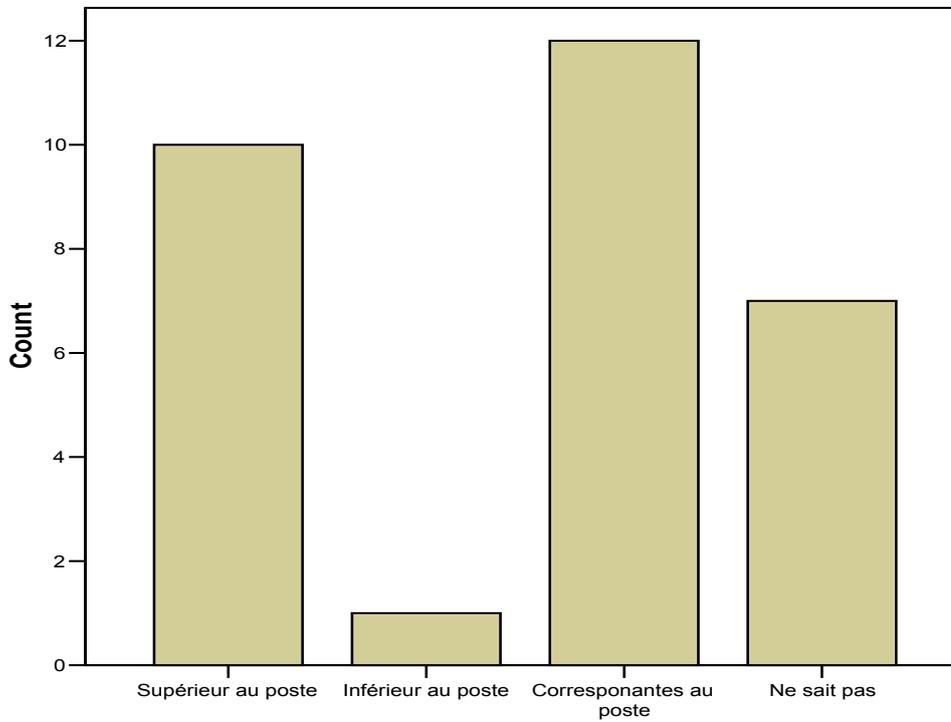
من خلال النتائج نلاحظ أن 50 % من المقيمين راضين عن النتائج المحصل عليها, في حين أن النصف الباقي قلما يكون راضيا, و هذا راجع بالأساس إلى غياب الاتصال بين المقيم و المقيّم أثناء المقابلة, فمن المفروض أن هذه الأخيرة هي فرصة من أجل الحوار بين كلا الطرفين من أجل معرفة و مناقشة النتائج المتحصل عليها خلال السنة و اكتشاف نقاط الضعف و نقاط القوة و التطرق إلى الأسئلة بالترقية و التكوين, ز كذلك لأن المقيمين يركزون على الجانب الشخصي أكثر من الجانب المهم ألا و هو الأهداف.

11-2 / معرفة درجة كفاءة المقيّم:

الجدول -17- تمثيل الإجابات حسب - معرفة درجة كفاءة المقيّم - SONELGAZ

Compétences de L'évalué / Poste		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	Supérieur au poste	10	% 33,3	33,3 %	33,3 %
	Inférieur au poste	1	3,3 %	3,3 %	36,7 %
	Correspondantes au poste	12	40 %	40 %	76,7 %
	Ne sait pas	7	23,3 %	23,3 %	100 %
Total		30	100 %	100 %	

الشكل البياني-17- تمثيل للأجوبة الخاصة - معرفة درجة كفاءة المقيّم - SONELGAZ



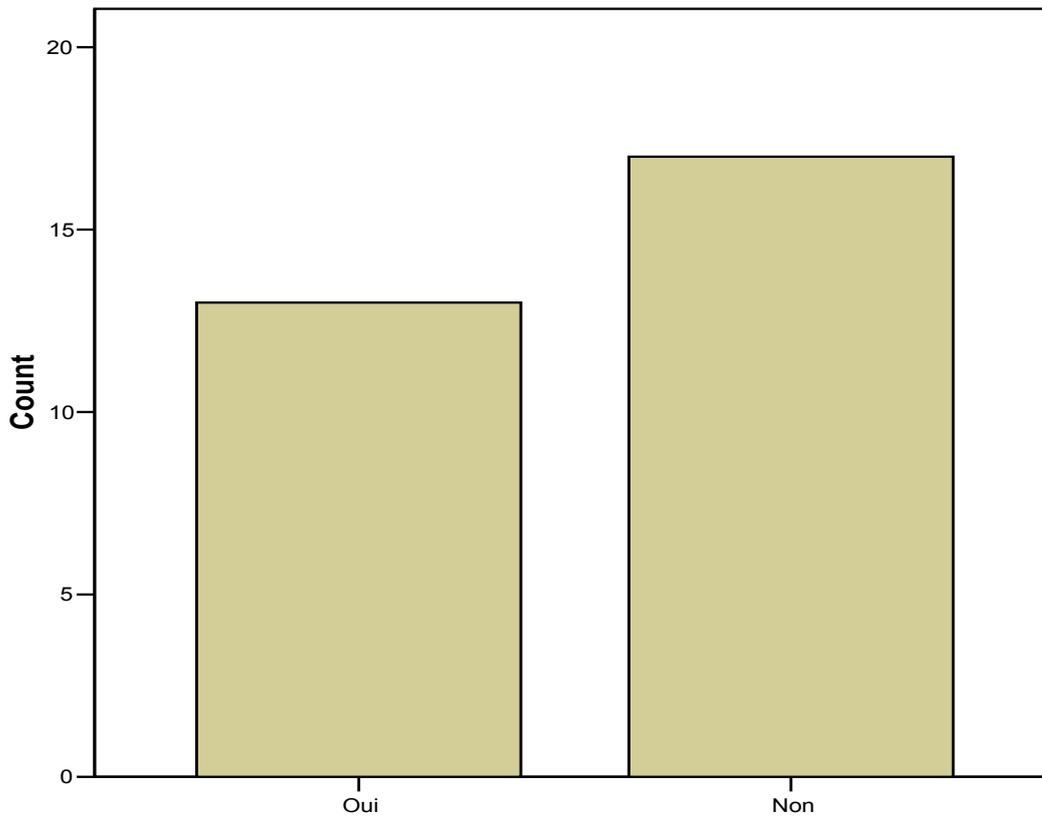
من خلال النتائج نلاحظ أن **33.3 %** ترى أن الكفاءات التي تملكها هي أكبر من المنصب الذي يشغله و عندما سألنا مسؤولة الموارد البشرية أجبنا بأن السبب يعود إلى قلة الترقية حيث تقدر بجوالي **(8%)** كل سنة و هي نسبة قليلة مقارنة مع عدد العمال. كما نجد أن حوالي **43 %** يرون أن كفاءاتهم أقل أو تناسب المنصب الذي يشغلونه, في حين نجد أيضا أن **23.3 %** لا تعلم مدى مطابقتهم مع ما يشغلونه (المنصب) وهذا راجع إلى عدم إبلاغ المقيمين بنتائج تقييمهم أو عدم إجراء مقابلة التقييم و بالتالي لا يسمح لهم بمعرفة مدى مطابقتهم مع مناصبهم.

12-2 / معرفة وجود طريقة تقييم فعالة:

الجدول -18- تمثيل الإجابات حسب - معرفة وجود طريقة تقييم فعالة - SONELGAZ

L'existence d'un Véritable système de L'évaluation		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	Oui	13	43,3 %	43,3 %	43,3 %
	Non	17	56,7 %	56,7 %	100 %
	Total	30	100, %	100 %	

الشكل البياني-18- تمثيل للأجوبة الخاصة- معرفة وجود طريقة تقييم فعالة - SONELGAZ



من خلال النتائج نلاحظ أن 56.7% ترى أن لا يوجد نظام تقييم للكفاءات فعال داخل المؤسسة و هذا راجع بالأساس إلى عدم وجود تحضير جيد للمقيّم و المقيّم من طرف المؤسسة.

### المبحث الثالث: دراسة حالة شركة -نفطال تلمسان- NAFTAL

#### المطلب الأول : تحديد العينة و كيفية اختيارها

حسب المقاربة الميدانية لهذه الدراسة فان الموضوع يتعلق بتقييم كفاءة جميع العاملين في مؤسسة نفطال ، و بالتحديد مؤسسة تسويق و توزيع المواد البترولية المتعددة -نفطال تلمسان- و البالغ عددهم حسب إحصائيات 2010 ما يعادل 430 عامل، موزعين على هياكل المؤسسة ،أما الفئات السوسيو مهنية (les catégories socio- professionnelle) في مؤسسة نفطال ، فتضم أساسا أربعة فئات : فئة الإطارات العليا cadres supérieurs , فئة الإطارات cadres , فئة العمال المهرة Maîtrise , فئة العمال التنفيذيون Exécutions. أما ميدان الدراسة فيضم ثلاث فئات فقط هي : الإطارات، العمال المهرة ، العمال التنفيذيون، و هم يتوزعون ، مثل ما يوضحه الجدول رقم الموالي:

#### الجدول-19:- توزيع العمال حسب الفئات السوسيو مهنية في مؤسسة NAFTAL .

النسب %	العدد الكلي	الفئات السوسيو مهنية
22.32%	96	الإطارات Cadres
33.0%	142	العمال المهرة Maîtrise
44.6%	192	العمال المنفذون Exécution
100%	430	المجموع TOTAL

#### المصدر : الطالب الباحث

و نظرا لصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع بالدراسة ، نتيجة إعراض بعض العمال عن الإجابة على أسئلة الاستمارة، إضافة إلى صعوبة التنقل إلى بعض المحطات التابعة للمؤسسة ، فقد تم الاقتصار على دراسة عينة تمثيلية للمجتمع ، لاسيما وأن البحوث الوصفية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال خصائص العينة المأخوذة منه، و بناء على هذا تم أخذ نسبة من المجتمع الكلي ، للحصول على ما يعادل 110 عامل في العينة.

#### المطلب الثاني: التعريف بميدان الدراسة

##### الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة الأم

##### 1-النشأة التاريخية لمؤسسة نفطال

"أنشأت المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية نفطال بموجب المرسوم رقم 101/80 الصادر بتاريخ 1980/01/01 بعد هيكلة مؤسسة سونطراك، و بدأت نشاطها في الصادر بتاريخ 1982/01/01 حيث أصبحت مؤسسة مستقلة تماما و لها كامل الصلاحيات في تسيير شؤونها ابتداء من 1982-1987، أما

ابتداء من سنة 1988 غيرت المؤسسة قانونها الداخلي و أصبحت فرع تابع 100% لسونطراك، حيث انقسمت إلى مؤسستين:

❖ **NAFTAC**. مؤسسة التكرير

❖ **NAFTAL**. مؤسسة توزيع المواد البترولية المتعددة و مشتقاتها.

و تماشيا مع المتطلبات و الظروف التي تفرضها التحولات الاقتصادية و العالمية خضعت مؤسسة نفظال سنة 2001 إلى إعادة تنظيم (**Réorganisation**)، حيث تحولت من مؤسسة ، إلى شركة ذات أسهم ، تابعة لمجموعة سونطراك ، برأس مال يقدر ب **15.65 مليار دينار** ، متخصصة في توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة على مستوى كامل التراب الوطني ، تقع مديريتها العامة بالشرافة ولاية الجزائر، أما عن التسمية نفظال **NAFTAL** فهي تنقسم إلى شقين :

❖ **NAFAT**: بترول

❖ **AL**: الجزائر.

## 2- مهام شركة نفظال

تتولى شركة نفظال مهمة تسويق و توزيع المواد البترولية المتعددة ، من خلال تنظيم و تسيير شبكات التوزيع عبر كامل التراب الوطني ، و بناء على هذا فان مهامها تتمثل في مايلي:

- ✓ تنظيم و تطوير نشاط تسويق و توزيع المواد البترولية المتنوعة.
- ✓ تخزين و نقل كل المنتجات البترولية المسوقة عبر التراب الوطني.
- ✓ تطوير و تنفيذ النشاطات الرامية إلى الاستعمال الأمثل و العقلاني للبنى التحتية.
- ✓ الحرس على تطبيق و احترام المقاييس المستعملة في الأمن الصناعي ، المحافظة على البيئة في علاقتها مع المنظمات المعنية.
- ✓ القيام بدراسات سوق حول استعمال و استهلاك المواد البترولية.
- ✓ الحرس على تطبيق و احترام المقاييس المرتبطة بالأمن الداخلي للشركة ، و طبقا للتنظيمات الداخلية.
- ✓ تعريف و تطوير سياسات تتعلق بالمراجعة و **Audit** هذا عن طريق وضع و تنفيذ أنظمة متكاملة للمعلومات.

## 3- منتجات شركة نفظال

تتنوع المنتجات البترولية على حسب طبيعتها و مجال استعمالها ، و شركة نفظال

تسوق مختلف المنتجات البترولية المتمثلة في:

- ✓ (**GPL**)، غاز البترول المميع الذي يضم مادتي البر و بان ، و البوتان التجاري .

✓ الوقود :و يضم الوقود الخاص بالطائرات و السفن البحرية مثل **Gas-oil marine** ،  
**l'AVGAS 100LL** إضافة إلى وقود السيارات بمختلف أنواعها مثل المازوت, البترين العادي،  
البترين الممتاز.

✓ الزيوت ، منها زيوت المحركات ، الزيوت الصناعية ، الشحوم بمختلف أنواعها الممتازة والعادية، و  
منها زيوت الطائرات و السفن البحرية، و من أنواع هذه الزيوت نذكر: نفطيليا شيفا ، تيسكا...

✓ الزيت :و هي المواد المستعملة في إنجاز الطرقات و تغطية الأسطح.

✓ العجلات المطاطية :عجلات الشاحنات، السيارات، الدراجات النارية، الدرجات الهوائية

✓ المواد الخاصة :مثل المبيدات.

و جميع هذه المنتجات تضم مشتقات أخرى تتنوع حسب طبيعتها الفيزيو - كيميائية، وطبيعة  
استعمالها، و طرق تسويقها.

#### 4- الهيكل التنظيمي لشركة نفطال

استجابة للتغيرات الاقتصادية العالمية، و من أجل الإعداد للتقدم في سوق تنافسي أكثر انفتاحا خضعت

مؤسسة نفطال لإعادة تنظيم ، في و هذا من أجل 2001/01/01 :

- تعزيز و تقوية مكانة المديرية العامة في دورها المتمثل في تصميم و توجيه الإستراتيجيات.

- لا مركزية فعلية للأنشطة العملية.

و عليه فان الهيكل التنظيمي لشركة نفطال أصبح يتمحور حول ثلاث أقطاب رئيسية:

أ -المديرية العامة :مثلة في المدير العام، لجنة التنفيذية.

ب -المديريات الوظيفية :و يتمثل دورها في الإستراتيجيات و سياسات الشركة، مع

ضمان الترابط و التنسيق مع بعضها البعض، و هي تضم ثلاث أنواع من المديريات :المديرية التنفيذية،

المديرية المركزية، المديرية المساعدة.

ج- الأنشطة العملية :و تتولى تطبيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة، و تتولاها خمسة

فروع هي:

✓ **Branche Carburant** قسم الوقود و مهمته توزيع الوقود بمختلف أنواعه

✓ **GPL** : .قسم الغاز المميع و يتولى مسؤولية توزيع غاز البوتان.

✓ قسم النشاطات الدولية ، و الشراكة.

✓ **Branche commercialisation** قسم التسويق

✓ **Branche lubrifiants et pneumatique** قسم الزيوت و العجلات المطاطية

## الفرع الثاني : التعريف بميدان الدراسة

### 1/ التعريف بمؤسسة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة, نפטال -منطقة تلمسان-

وحدة نפטال بالرمشي كغيرها من الوحدات المتواجدة عبر الوطن لتسويق و توزيع المواد البترولية عن وزارة المناجم . و تقع هذه الوحدة بالمنطقة الصناعية على الطريق الرابط بين دائرة الرمشي و مدينة تلمسان. أنشأت مؤسسة تسويق و توزيع المواد البترولية المتعددة نפטال منطقة تلمسان بموجب القرار الناتج عن إعادة تنظيم شركة نפטال ، حيث تم التخلي على نظام الوحدات التي كانت منتشرة عبر كل ولايات الوطن ،و التابعة مباشرة للمديرية العامة في الشراقة - الجزائر العاصمة - ، حيث تضم هذه المنطقة مراكز لتخزين و توزيع ، لتحل محلها مناطق **District** ، منها منطقة تلمسان، و فروع تجارية ، و بناء على هذا انقسمت وحدة تلمسان إلى فرع متخصص في توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة و التي تتربع على مساحة تقدر **18** هكتار منها **15** هكتار مخصصة ل **CDS 138**.

### 2-الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال تلمسان

يضم الهيكل التنظيمي المصالح و الهياكل التالية:

2-1- مصلحة التسويق : تعتبر من أهم المصالح الحيوية داخل المؤسسة لما تقوم به من مهام، وتنقسم هذه المصلحة إلى:

فرع المبيعات : يكمن دور هذا الفرع في تلبية طلبات الزبائن، و تتم عملية البيع كما يلي:

يقدم الزبون الطلبية لشراء منتج معين ، و بعدها يقوم رئيس القسم بتسجيل الكمية، المبلغ وكذلك الوصل الذي يستلم به الطلبية و يكون التسديد عن طريق الشيكات ، أو بواسطة حوالة بريدية. أما بالنسبة للمؤسسات التابعة للقطاع العام، فان التسديد يكون على الحساب ، و تحدد مدة الدفع من يوم إلى شهرين. و يندرج تحت فرع المبيعات ستة محطات للخدمات.

فرع المواد : يعبر عن الوسيط الرابط بين المنتج و الزبون بالإضافة إلى أنه مكلف بشبكة التوزيع، البرمجة و التموين و تنشيط و تنمية المواد.

مركز تخزين و توزيع الوقود : و يقوم هذا المركز بتزويد المحطات بالوقود الذي يقوم بجلبه من مناطق التموين التابعة لشركة نפטال.

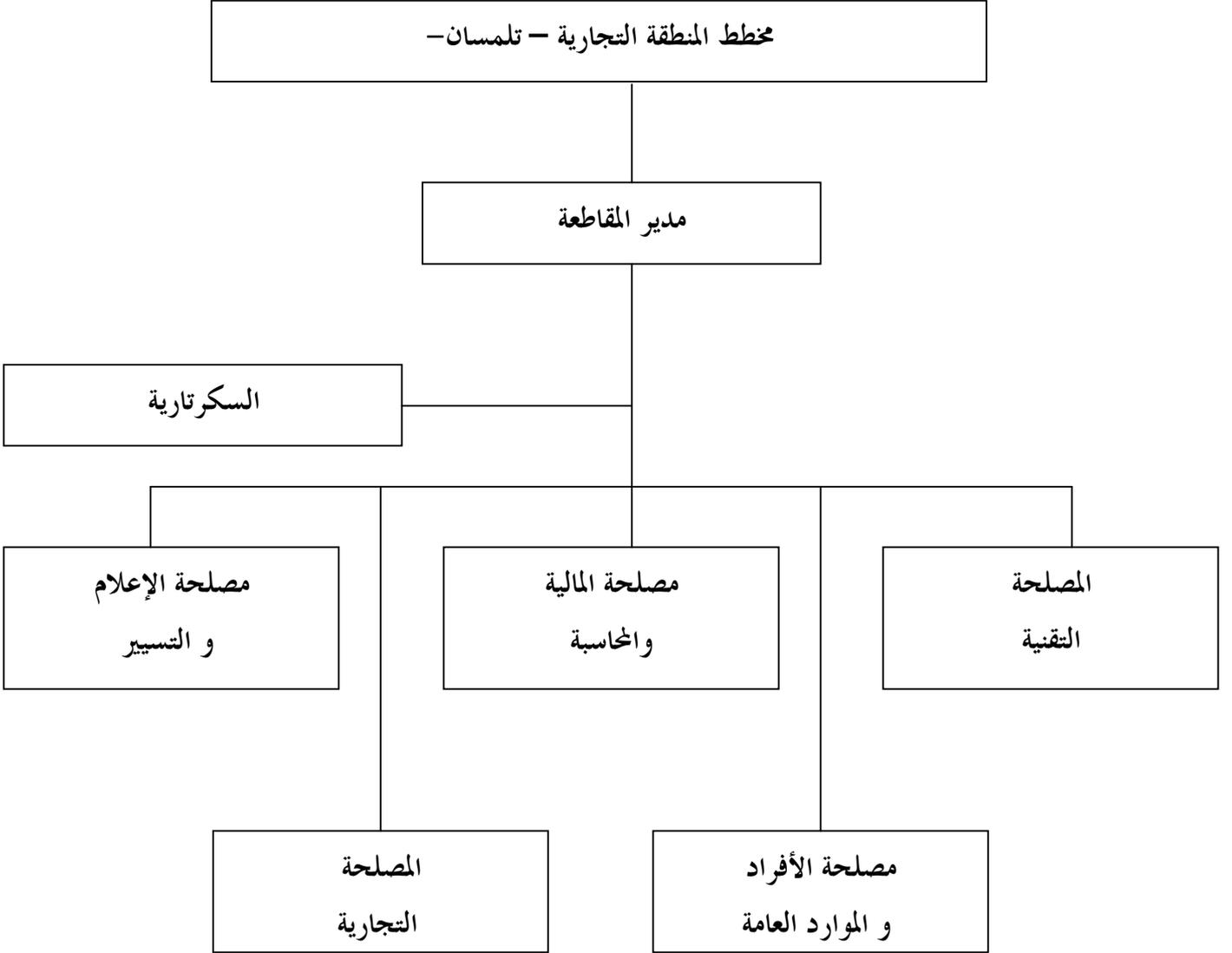
مركز الزيوت و العجلات المطاطية : يتولى هذا المركز تزويد الولاية بالزيوت و العجلات المطاطية ، من مركز **CMP 3112NAFT** بأرزويو، و مركز **C/PNM 0680** الواقع بجاية.

2-2- مصلحة المالية و المحاسبة : تتلخص مهام هذه المصلحة في:

- ✓ ترتيب الفواتير الخاصة بالشراء و البيع.
- ✓ التكفل بالمصاريف اليومية و متابعة السيولة النقدية.
- ✓ القيام بتحصيل الشيكات عن طريق البنك عند كل عملية تحصيل.

- ✓ تسجيل و مراقبة أرصدة العملاء الذين سيقومون بعملية التسديد.
- 2-3- المصلحة التقنية : يكمن دور هذه المصلحة في الصيانة السريعة للعتاد الثابت و المتحرك.
- 2-4- مصلحة المستخدمين: مكلفة بتسيير شؤون المستخدمين ، و مراقبة تحركات كل المستخدمين والعمال داخل المؤسسة ، كما تهتم بالشؤون الاجتماعية للعمال.
- و يمكن تلخيص المصالح و الهياكل السابقة في الهيكل التنظيمي الوارد في الشكل رقم 19

**الشكل - 19 - المخطط التنظيمي لشركة NAFTAL**



المصدر : مصلحة الأفراد (نפטال)

3- منتجات المؤسسة و عملاءها

3-1 - منتجات المؤسسة

لمؤسسة نפטال تلمسان منتجات متعددة و متنوعة و هي : الوقود ، الزيت ، الزيوت، المواد الخاصة،

العجلات المطاطية.

2-3- عملاء المؤسسة:

سوق مؤسسة نفضال تلمسان يشمل عدة عملاء منهم : الإدارات العامة، القطاع العسكري المستشفيات، الولاية، البلدية، قطاع التربية، هذا بالإضافة إلى الزبائن العاديين.

و يتم بيع المنتجات على عدة مراحل:

لدى المؤسسة و على أساسه يقدم سند طلب إلى المراكز لكل زبون رمز ( CODE ) فتقوم المصلحة المكلفة بالبيع بمراقبة كشف الزبائن للتأكد من عدم وجود دين لهذا الأخير لدى المؤسسة، ثم تقدم على عملية البيع ، فيقوم الزبون بتسديد مبلغ الفاتورة ، حيث لا تسلم إلا بعد تسديد المبلغ كلياً، و تتم إجراءات هذه العملية في إطار البيع العادي، أما الحالات الخاصة يتم تقديم سند الطلب من طرف المحطات و ذلك قصد تموينها بالمواد الخاصة بالوقود ، أما تسديد الفواتير فيتم بعد وصول المنتجات إلى المحطات و هذه العملية تستلزم الوثائق التالية:

❖ ( Bon de commande ) .سند الطلب

❖ ( Bon de livraison ) .سند التوزيع

❖ ( Facture ) .فاتورة

❖ ( Reçu d'encaissement ) .وصل التسديد

ومن ناحية أخرى، يتم التسديد بطريقتين هما: التسديد الفوري أو على الحساب، حيث يتم التعامل بالبيع على الحساب مع الإدارات و المؤسسات العمومية فقط، و تسير هذه العملية من طرف مصلحة التسويق بالفرع.

الفرع الثالث : أهمية ميدان الدراسة و مدى ملائمته للبحث

لقد وقع الاختيار على وحدة -نفطال -تلمسان - و هي مؤسسة عمومية اقتصادية لإجراء الدراسة الميدانية ، لعدة أسباب منها:

- ✓ أنها مؤسسة خاضت تجربة معتبرة في تقييم أداء عمالها، و هذا ما يسمح التعريف بتجربتها و كشف جوانب القوة و الضعف نظام التقييم الجاري العمل به حالياً.
- ✓ غياب نظام لتقييم الكفاءات في كثير من المؤسسات، لأن عملية تقييم الأداء عملية لا طائل منها.

المطلب الثالث :عرض و تحليل نظام التقييم المطبق في المؤسسة محل الدراسة

إن نظام تقييم الأداء المطبق في شركة نفضال بصفة عامة ، و نفضال تلمسان على وجه خاص هو نظام

التقييم - التنقيط **systeme d'appréciation - notation**.

الفرع الأول : نظام التقييم - التنقيط المتعلق بتقييم الكفاءات

حدد المنشور **la circulaires** رقم 88 / 06 الصادر بتاريخ 30 / 04 / 1988 عن المديرية المركزية لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفضال - الشراكة - ، و المتعلق بعلاوة المردودية (PRI) الفردية كل ما يتعلق بنظام تقييم - تنقيط أداء العامل في مؤسسة نفضال ، مجال تطبيقه ، أهدافه ، مكوناته... ، و هو لا يزال جاري التطبيق في المؤسسة إلى يومنا هذا.

### 1- مجال تطبيق نظام التقييم - التنقيط

يتعلق نظام التقييم - التنقيط المعمول به في مؤسسة نفضال بجميع العاملين في المؤسسة دائمين كانوا أو مؤقتين، حتى العاملين حديثي التعيين ، كما يخص كذلك جميع الفئات السوسيو-مهنية الموجودة في المؤسسة، (الإطارات العليا ، الإطارات ، عمال التنفيذ ، عمال مهرة).

### 2- أهدافه

يهدف نظام التقييم المطبق في مؤسسة نفضال ، و حسب نفس المنشور المذكور سابقا إلى:

- ✓ إقامة علاقة مباشرة و متبادلة بين معدل علاوة المردودية الفردية ، و بين الدرجة التقييمية المحصل عليها نتيجة تقييم كفاءة العامل و أداءه ، و بالتالي تجنب التقدير الجزافي لهذه العلاوة ، حيث يسمح نظام التنقيط بوضع أسس عادلة لحساب هذه العلاوة.

- ✓ إدخال ميكانيزمات تقييم صحيحة لكل عامل في وظيفته ، حسب معايير وظيفية تخص كل وظيفة.
- ✓ محاولة إحداث تطابق و تلائم بين حصص الأرباح الموزعة ، و بين مشاركة العامل في تحقيق هذه النتائج.

- ✓ وضع أسس عقلانية و عادلة ، لمجموعة القرارات التي يتخذها الرؤساء و المتعلقة بشؤون العاملين، تقوم بالأساس على نتائج التقييم، أهم هذه القرارات:

❖ التقدم و الترقية.

❖ التدريب و التحسين.

❖ إعادة التعيين ، تنريل الرتبة ، الفصل.

### 3- مكوناته

3-1- بطاقة التقييم - التنقيط **fiche de notation** : تميز ثلاث أنواع من استمارات التقييم -

التنقيط ، الأولى خاصة بالإطارات ، و الثانية خاصة بالعمال المهرة ، و الثالثة خاصة بالعمال التنفيذيون، و هي بطاقات لها نفس الشكل إنما تختلف فقط من حيث اللون و معايير التقييم الخاصة بكل فئة مهنية التي تشملها ، و هي تحتوي على أربعة محاور أنظر الملحق رقم 9 و 10 و 11.

**المحور الأول** : الجزء الأول منه يضم التعريف بالوحدة، القسم، الفوج الذي ينتمي إليه الخاضع للتقييم،

أما الجزء الثاني فيضم المعلومات الشخصية للعامل : الاسم ، اللقب ، السن ، الرقم

التسلسلي للعامل، تاريخ ميلاده ، تريخ التحاقه بالمؤسسة ، الوظيفة التي يشغلها... ..

**المحور الثاني :** يضم المعايير الرئيسية من ، حجم العمل ، كمية العمل ، الانضباط في مواعيد العمل الرسمية، حيث يتم تسجيل عدد التأخرات ، و عدد غيابات نصف يوم عمل، و هذا في كل شهر، كما يتم تسجيل نوعية العقوبة التي قد يتعرض لها العامل خلال الشهر، هذا إضافة إلى المعايير الجزئية التي تندرج تحتها ، و هي تختلف على حسب الشخص الخاضع للتقييم، ما إذا كان إطار، عامل ماهر ، عامل تحكم ، إضافة إلى درجات هذه المعايير.

**المحور الثالث :** يضم أشهر السنة الميلادية ، حيث تسجل النقطة التي يتحصل عليها الخاضع للتقييم مقابل كل شهر ، إضافة إلى توقيع القائم بعملية التقييم في أسفل الخانة المقابلة لكل شهر.

**المحور الرابع:** يتعلق بالتقييم السنوي للخاضع للتقييم ، حيث يتم تسجيل النقطة المتوسطة المحصل عليها خلال السنة ، كما يضم جزء خاص بالقائم بالتنقيط ، و آخر خاص بالعامل الخاضع للتقييم ، لتقديم توضيحات. كما تسجل في هذا المحور رأي إدارة المستخدمين، و قرار المشرف.

### 2-3- معايير التقييم الرئيسية و الجزئية

**-المعايير الرئيسية:** تقيم جميع الفئات السوسيو -مهنية الموجودة في المؤسسة ، وفق ثلاث معايير رئيسية و مشتركة هي في الأساس ، حجم العمل ، نوعية العمل ، الانضباط ، و الجدول التالي يوضح معايير التقييم الرئيسية و أوزانها النسبية لكل فئة سوسيو-مهنية:

#### الجدول رقم-20:- المعايير الرئيسية المستخدمة في التقييم

المجموع	الانضباط	نوعية العمل	حجم العمل	الفئة المعايير
100	20	50	30	الإطارات
100	20	40	40	العمال المهرة
100	20	20	60	العمال التنفيذيون

**Source:** Circulaire DCRH / de N006 Du 1988; P 12.

الملاحظ من الجدول رقم أن الأوزان النسبية للمعايير الأساسية تختلف ، على حسب الفئة السوسيو - مهنية، حيث تقدر درجات حجم العمل عند العمال التنفيذيون ب 60 نقطة بينما عند الإطارات تقدر ب 30 نقطة.

**-المعايير الجزئية:** و من جهة أخرى هناك معايير جزئية تندرج تحت هذه المعايير الرئيسية مرتبطة أساسا بطبيعة و متطلبات العمل، و تظهر في بطاقة **Sous Critères** معايير جزئية التقييم - التنقيط الخاصة بكل فئة ، و الجداول الثلاثة الآتية تبرز هذه المعايير:

الجدول-21-: المعايير الجزئية الخاصة بالإطارات و درجاتها

الدرجات	المعايير الجزئية	المعايير
08	❖ كمية العمل المقدم	حجم العمل (30)
08	❖ المعرفة بالعمل و تخطيط المهام	
08	❖ القدرة على التكيف مع الوظيفة	
06	❖ روح المبادرة و المسؤولية	
25	❖ كفاءة التنفيذ	جودة العمل (50)
15	❖ القيادة	
	❖ الاجتهاد في العمل	
05	❖ البحث عن المعلومات و طرق العمل	
05	❖ الاستعداد و القدرة على إقامة علاقات إنسانية.	

المصدر: استمارة التنقيط الخاصة بالإطارات أنظر الملحق رقم 09

يلاحظ من الجدول رقم ( 08 ) أن درجة معيار جودة العمل أكبر من درجة معيار حجم العمل في حالة الإطارات ، حيث يمثل معيار كفاءة تنفيذ المهام المعيار الأهم من بين المعايير ومعظم هذه المعايير هي عبارة عن عناصر تتعلق بسلوك للإطار المتعلق بأداء الوظيفة، كالقيادة، الاجتهاد في العمل، القيادة، إضافة إلى عناصر تتعلق بشخصية الإطار كالاستعداد و القدرة على إقامة علاقات إنسانية، و هي عناصر صعبة القياس و التقييم لأنها صفات غير ملموسة، أما معدلات الأداء و التي تتعلق بالنتائج المحققة من طرف الإطار، فهي ممثلة في كمية العمل المقدم و جودة هذا العمل.

الجدول رقم-22- المعايير الجزئية الخاصة بالعمال المهرة

الدرجات	المعايير الجزئية	المعايير
20	❖ كمية العمل المبذول	حجم العمل ( 40 )
10	❖ استيعاب تعليمات العمل	
05	❖ القدرة على التنبؤ و تنظيم العمل	
05	❖ احترام القواعد و تعليمات العمل	
20	❖ كفاءة التنفيذ	جودة العمل (40)
10	❖ معرفة العمل	
06	❖ القيادة أو روح الفريق	
04	❖ قدرة المحافظة على أدوات العمل	

المصدر: استمارة التقييم الخاصة بالعمال المهرة أنظر الملحق 10

على عكس الإطارات تتساوى درجات حجم العمل مع جودة العمل المقدم من طرف العمال المهرة، تتمثل هذه المعايير في معايير تتعلق بالسلوك مثل: احترام القواعد و التعليمات القدرة على التنبؤ و تنظيم العمل، أما معدلات الأداء فتتمثل في كمية العمل المبذول فقط، جودة هذا العمل (كفاءة التنفيذ) و هما بنفس الأهمية.

الجدول رقم-23- المعايير الجزئية الخاصة بالعمال التنفيذيون

الدرجات	المعايير الجزئية	المعايير
30	❖ كمية العمل المبذول	حجم العمل ( 60 )
20	❖ استيعاب تعليمات العمل	
05	❖ مراعاة تعليمات الأمن	
05	❖ القدرة على التكيف مع العمل	
08	❖ كفاءة التنفيذ	جودة العمل (20)
06	❖ معرفة العمل	
03	❖ روح الفريق	
03	❖ العناية بتجهيزات و أدوات العمل	

المصدر: استمارة التقييم الخاصة بالعمال التنفيذيون أنظر الملحق رقم 11

الملاحظ من الجدول رقم أن العمال التنفيذيون يقيمون وفق مجموعة من المعايير، هي في الأساس معايير تتعلق بالسلوك و أخرى بالنتائج، تتعلق المعايير المتعلقة بالنتائج أساسا في كمية العمل المبذول فقط ، دون

التركيز على عنصر الزمن أو التكلفة لإنجاز هذا العمل ، أما جودة العمل فهي ليست بنفس الدرجة المعطاة لمعيار كمية العمل.

### 3-3- طريقة وضع النقطة التقييمية:

- دورية التنقيط : يسمح نظام التقييم - التنقيط بتحديد علاوة أو المردودية الفردية المسجلة في كل شهر.

- تعيين القائم بالتنقيط - التقييم : يتولى عملية التنقيط - التقييم في المؤسسة محل الدراسة رؤساء المصالح و المراكز ، حيث يتولى رؤساء المصالح تقييم العاملين تحت إشرافهم ، أما رؤساء المصالح فيتولى تقييمهم رؤسائهم المباشرين ، على سبيل المثال رؤساء المصالح التابعة للفرع التجاري يتولى تقييمهم مدير الفرع ، أما بالنسبة للعاملين في مركز توزيع و تخزين الوقود فيتولى تقييمهم رئيس المركز ، و كذا بالنسبة لرئيس مركز الزيوت و العجلات المطاطية ، أما رؤساء المراكز و مدير الفرع التجاري فيتولى تقييمهم منطقة سطيف.

- مراحل وضع الدرجة التقييمية: يقوم القائم بعملية التقييم - التنقيط بتقييم العامل / الموظف تبعا للمعايير المتعلقة بحجم العمل ، و جودة العمل المذكورة سابقا ، و هذا طبعا حسب الفئة السوسيو- مهنية ، و ينتج عن هذا درجة تقييمية لا تتجاوز 80 درجة، و هي تمثل مجموع أولي يساوي ( حجم العمل + كمية العمل).

من جهة أخرى تقوم إدارة المستخدمين بتسجيل الغيابات و التأخرات الغير مبررة التي يقوم بها العامل / الموظف خلال الشهر ، حيث يؤدي أي تأخر غير مبرر إلى تخفيض عدد درجات الخاصة بالانضباط و المقدرة ب 20 درجة ب 3 درجات ، في حين يؤدي تغيب نصف يوم غير مبرر كذلك التي تخفيض درجات الانضباط المحصل عليها ب 5 درجات ، و هذا كله يسمح بتكوين مجموع جزئي ثاني يساوي ( الانضباط - ) ( التأخرات + الغيابات ).

أما بالنسبة للعقوبات، فتقوم مصلحة المستخدمين دائما بتسجيل الأخطاء المهنية التي يمكن أن يرتكبها العامل / الموظف خلال الشهر ، و فرض العقوبة المناسبة للخطأ المرتكب ، و تتنوع هذه العقوبات من الإنذار الكتابي أو الشفهي ، التي التوقيف المؤقت لمدة 3 أيام ، أو لمدة 4-8 أيام مع تنزيل الرتبة و يسمح هذا بإعطاء مجموع جزئي ثالث، و بناء على هذا فان الدرجة التقييمية التي يتحصل عليها العامل / الموظف هي:

الدرجة التقييمية = مجموع الجزئي الأول + المجموع الجزئي الثاني - ( المجموع الجزئي الثالث)

لكن في السنوات الأخيرة تم إدخال وثيقة تتمثل في ورقة الحضور **feuille de présence** يتم تسجيل فيها جميع ساعات العمل الحقيقية المسجلة في الشهر ، إضافة إلى لتعويضات التي تمنحها المؤسسة ، كما تسجل الدرجة التقييمية في أسفل هذه الصفحة .

الفرع الثاني: تحليل النتائج المحصل عليها بواسطة الاستبيان

أولا يجب الإشارة إلى أن عدد الاستبيانات التي استطعنا ملئها هو 33 استبيان فقط و قد كانت نتائج

الاستبيان كما يلي:

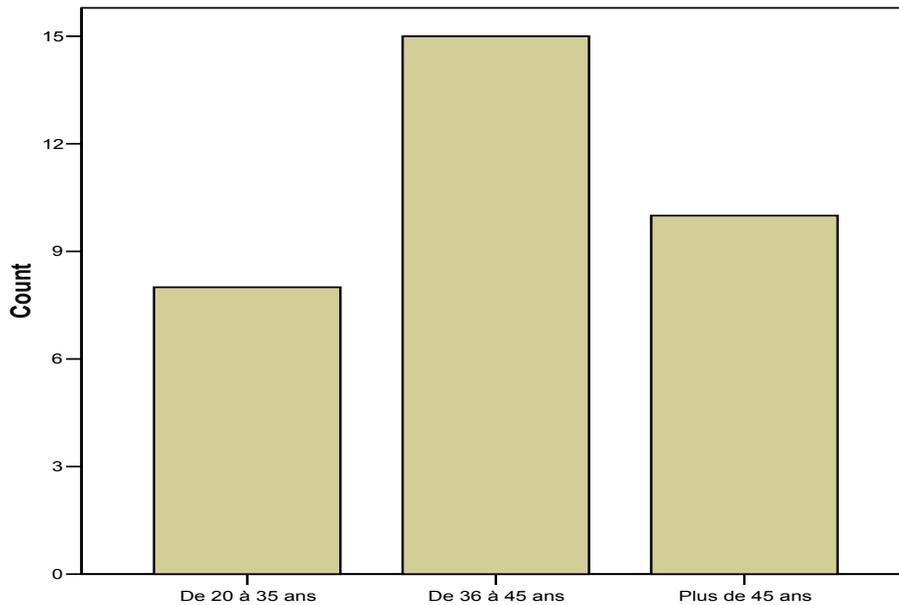
(1) بطاقة وصفية للأفراد :

1-1/ السن :

الجدول -24- تمثيل الإجابات حسب سلسلة -السن- NAFTAL

Age		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De 20 à 35 ans	8	24,2 %	24,2 %	24,2 %
	De 36 à 45 ans	15	45,5 %	45,5 %	69,7 %
	Plus de 45 ans	10	30,3 %	30,3 %	100 %
	Total	33	100 %	100 %	

الشكل البياني-20- تمثيل للأجوبة الخاصة ب-السن- NAFTAL



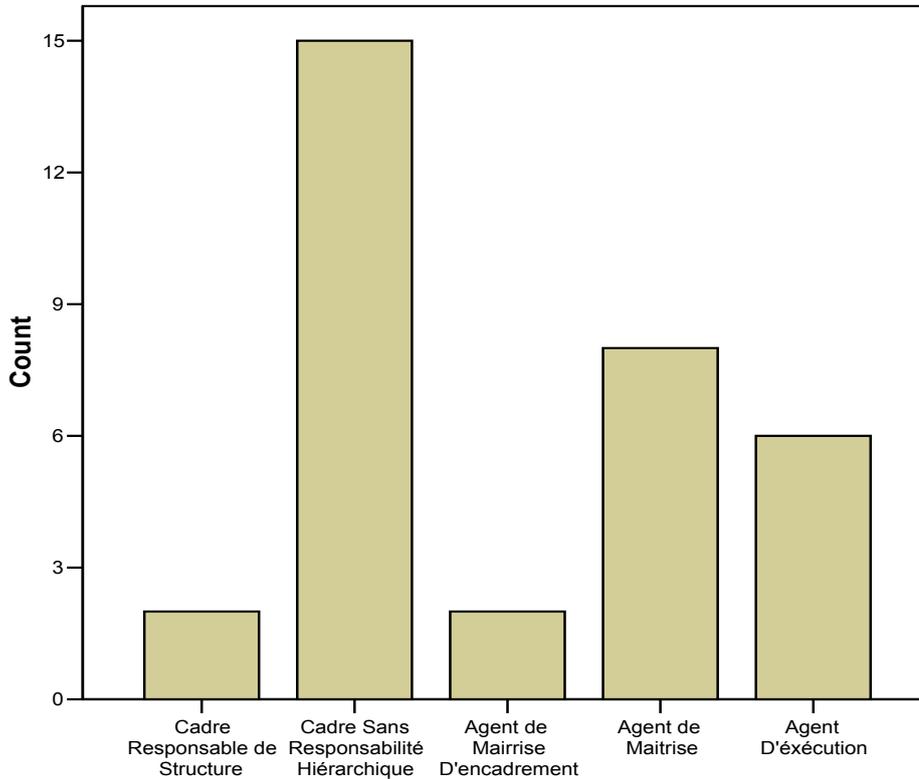
نلاحظ من خلال الشكل البياني أن غالبية العمال (25 عامل) أي حوالي 75.8 % تمتد أعمارهم من 36 سنة حتى 45 فما فوق و هذا هو السن الذي يكون الفرد قد اكتسب الخبر الكافية ، و النضج الفكري الذي يعود بالنفع على المؤسسة، و هذا راجع ربما إلى كون أن المؤسسة من المؤسسات التي باشرت نشاطها منذ سنوات طويلة، و هذا ما يقابله من جهة طول مدة الخدمة في العمل ، أما نسبة الطاقات الشابة في المؤسسة و التي تعبر عنها الفئات العمرية الممتدة من 20 - 35 سنة و هي قليلة مقارنة مع الفئات العمرية الأخرى.

1-2/ الوظيفة :

الجدول -25- تمثيل الإجابات حسب - الوظيفة- NAFTAL

Fonction		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cadre Responsable de Structure	2	6,1 %	6,1 %	6,1 %
	Cadre Sans Responsabilité Hiérarchique	15	45,5 %	45,5 %	51,5 %
	Agent de Maîtrise D'encadrement	2	6,1 %	6,1 %	57,6 %
	Agent de Maîtrise	8	24,2 %	24,2 %	81,8 %
	Agent D'exécution	6	18,2 %	18,2 %	100 %
	Total	33	100 %	100 %	

الشكل البياني-21- تمثيل للأجوبة الخاصة - الوظيفة- NAFTAL



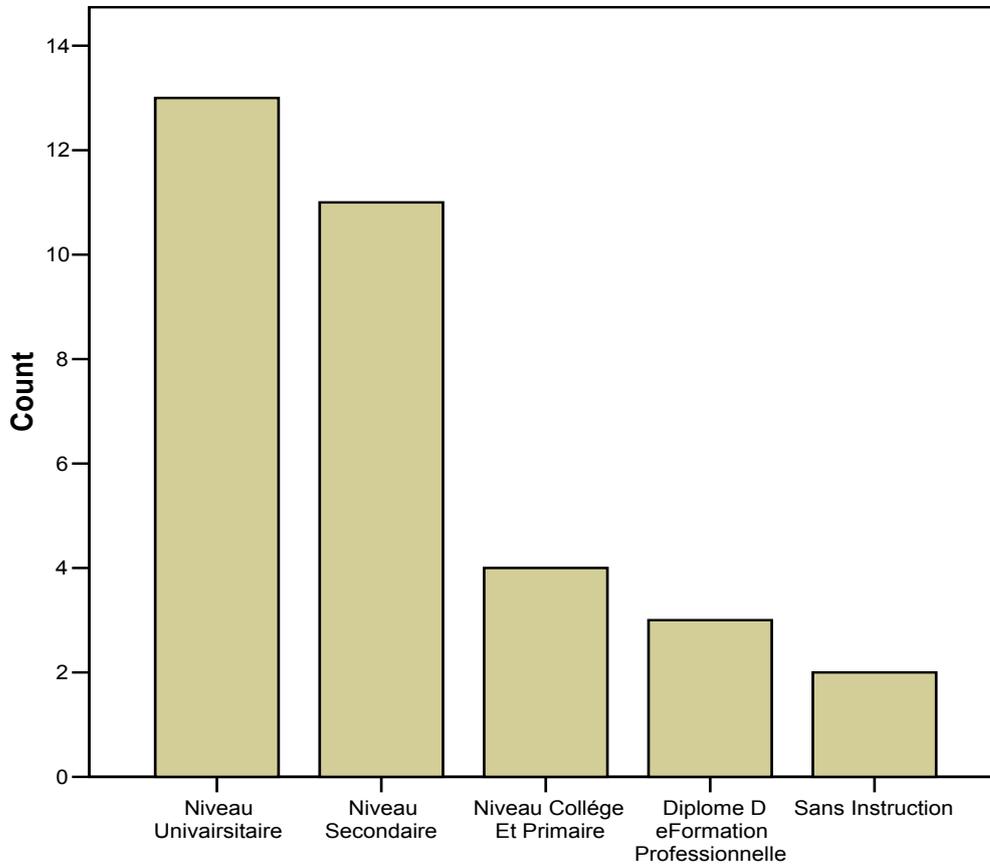
نلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها أن 51.6 % من عمال المؤسسة هم عبارة عن إطارات بالإضافة إلى 30.3 % عبارة عن عمال مهرة و هذا راجع لكون الدراسة أجريت على مستوى الإدارة العامة وليس على مستوى محطات الخدمات التي يكثر بها صنف العمال المنفذون, بالإضافة إلى الأهمية التي توليها المؤسسة في توظيف اليد العاملة.

3-1 / مستوى الدراسة (التعليم) :

الجدول -26- تمثيل الإجابات حسب - مستوى الدراسة - NAFTAL

Niveau D'étude		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Niveau Univairitaire	13	39,4 %	39,4 %	39,4 %
	Niveau Secondaire	11	33,3 %	33,3 %	72,7 %
	Niveau Collège Et Primaire	4	12,1 %	12,1 %	84,8 %
	Diplome De Formation professionnelle	3	9,1 %	9,1 %	93,9 %
	Sans Instruction	2	6,1 %	6,1 %	100 %
	Total	33	100 %	100 %	

الشكل البياني-22- تمثيل للأجوبة الخاصة - مستوى الدراسة - NAFTAL



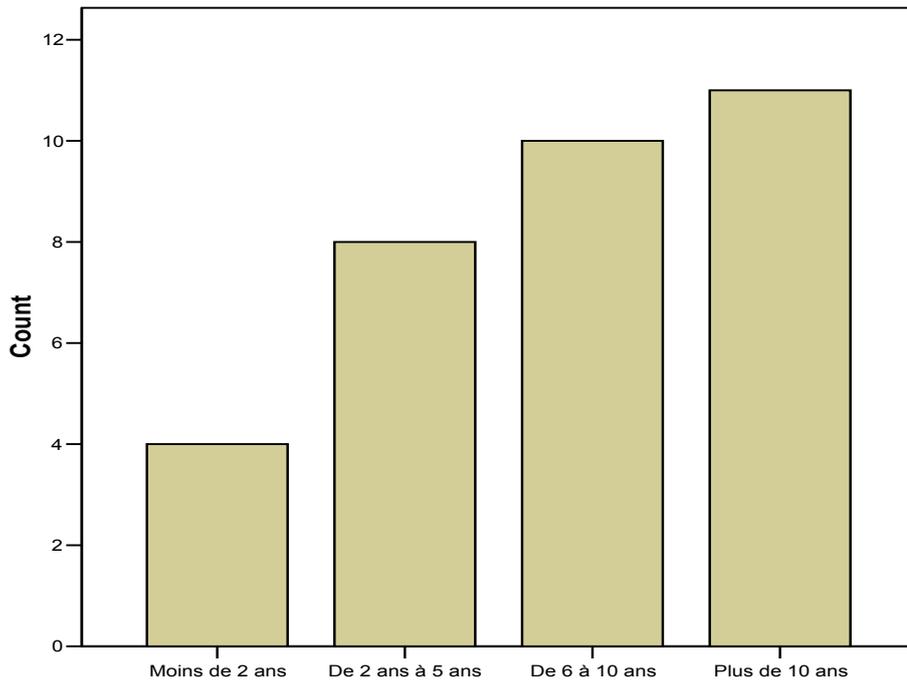
نلاحظ من خلال الشكل البياني أن 39.4 % من العمال لديهم مستوى جامعي ثم 33.3 % مستوى ثانوي و هذا ما يفسر العدد الكبير للإطارات الموجودة على مستوى المؤسسة أما 27.3 % من العمال المتبقية فهي تمثل العمال المنفذين الموجودين بالمؤسسة.

## 4-1 / مستوى الأقدمية

الجدول -27- تمثيل الإجابات حسب - مستوى الأقدمية-NAFTAL

	Ancienneté	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moins de 2 ans	4	12,1 %	12,1 %	12,1 %
	De 2 ans à 5 ans	8	24,2 %	24,2 %	36,4 %
	De 6 à 10 ans	10	30,3 %	30,3 %	66,7 %
	Plus de 10 ans	11	33,3 %	33,3 %	100 %
	Total	33	100 %	100 %	

الشكل البياني-23- للأجوبة الخاصة - مستوى الأقدمية- NAFTAL



يوضح الجدول أن غالبية العاملين في المؤسسة لديهم أقدمية في المؤسسة حيث يبلغ عدد العمال الذين تتجاوز مدة عملهم في المؤسسة عن 10 سنوات 21 عاملاً، أي ما يعادل نسبة 33.6 % من حجم العينة ، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على ولائهم لمؤسستهم، كما يعتبر معدل الخبرة المرتفع لعمال المؤسسة مكسباً لها، و نقطة قوة يجب استغلالها ، و لكن من جهة أخرى لا يجب التغافل عن مصير فئة معتبرة هي في طريقها إلى التقاعد كما أن 12 عاملاً أي ما يمثل 36.3 % من العمال لهم أقل من 8 سنوات خبرة في المؤسسة و هذا يدل على الأهمية التي توليها المؤسسة في تشغيل عمال جدد لضمان الاستمرارية.

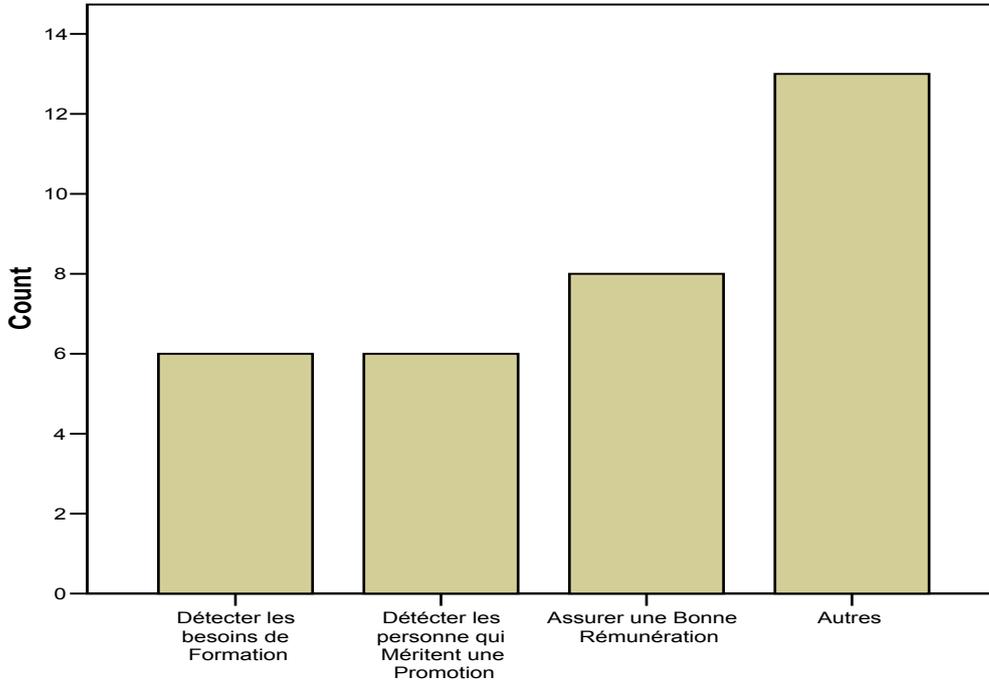
2) درجة معرفة المقيمين حول مكونات نظام التقييم

1-2 / درجة معرفة المقيمين حول النتائج النهائية لعملية التقييم

الجدول-28- تمثيل الإجابات حسب- النتائج النهائية لعملية التقييم - NAFTAL

But de L'évaluation		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Détecter les besoins de Formation	6	18,2 %	18,2 %	18,2 %
	Détecter les personne qui Méritent une Promotion	6	18,2 %	18,2 %	36,4 %
	Assurer une Bonne Rémunération	8	24,2 %	24,2 %	60,6 %
	Autres	13	39,4 %	39,4 %	100 %
	Total	33	100 %	100 %	

الشكل البياني -24- للأجوبة الخاصة- النتائج النهائية للتقييم - NAFTAL



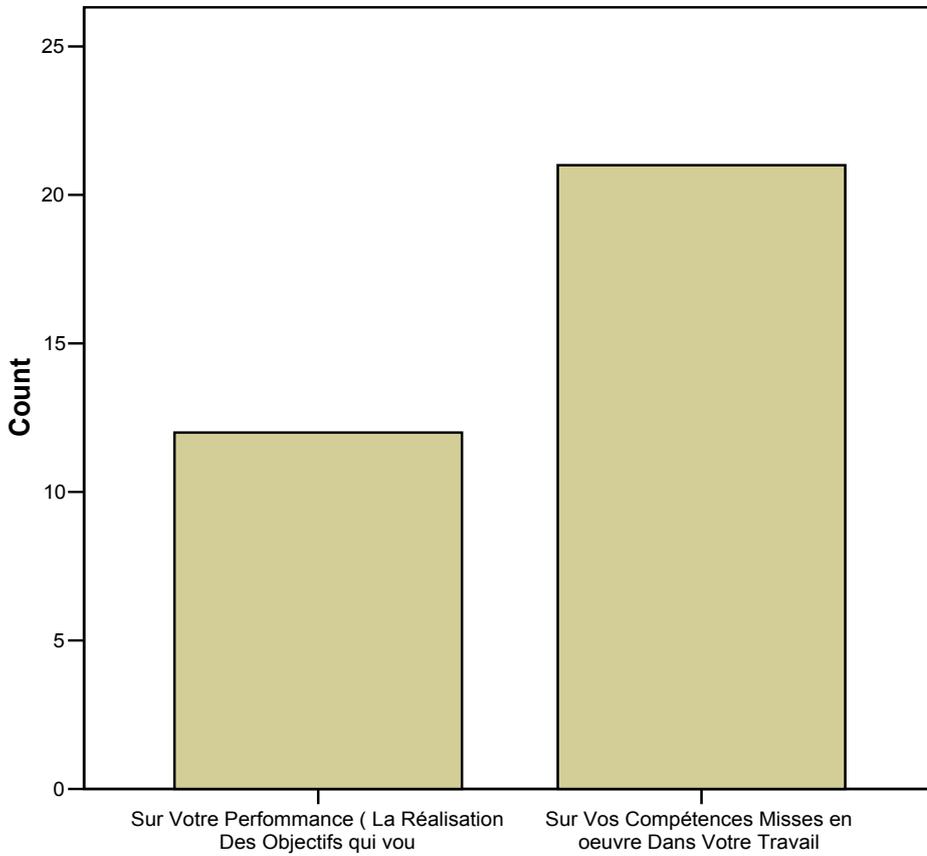
نلاحظ من خلال النتائج أن حوالي 40 % من العمال لا تعرف الهدف الرئيسي من وراء عملية تقييمهم, في حين تقسم النسبة المتبقية من العمال بشكل متساو تقريبا على اكتشاف احتياجات التكوين أو الأفراد الراغبين في الحصول على ترقية أو الراغبين في الحصول على مكافآت, وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة لم تقم بإعلام العمال حول الهدف الرئيسي من وراء عملية التقييم السنوية التي تجريها.

2-2 / درجة معرفة المقيمين حول مواضيع عملية التقييم

الجدول-29- تمثيل الإجابات حسب-مواضيع عملية التقييم- NAFTAL

Les Objects de L'évaluation		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sur Votre Performance (La Réalisation Des Objectifs qui vous Sont Fixés	12	36,4 %	36,4 %	36,4 %
	Sur Vos Compétences Mises en œuvre Dans Votre Travail	21	63,6 %	63,6 %	100 %
	Total	33	100 %	100 %	

الشكل البياني-25- للأجوبة الخاصة - مواضيع عملية التقييم- NAFTAL



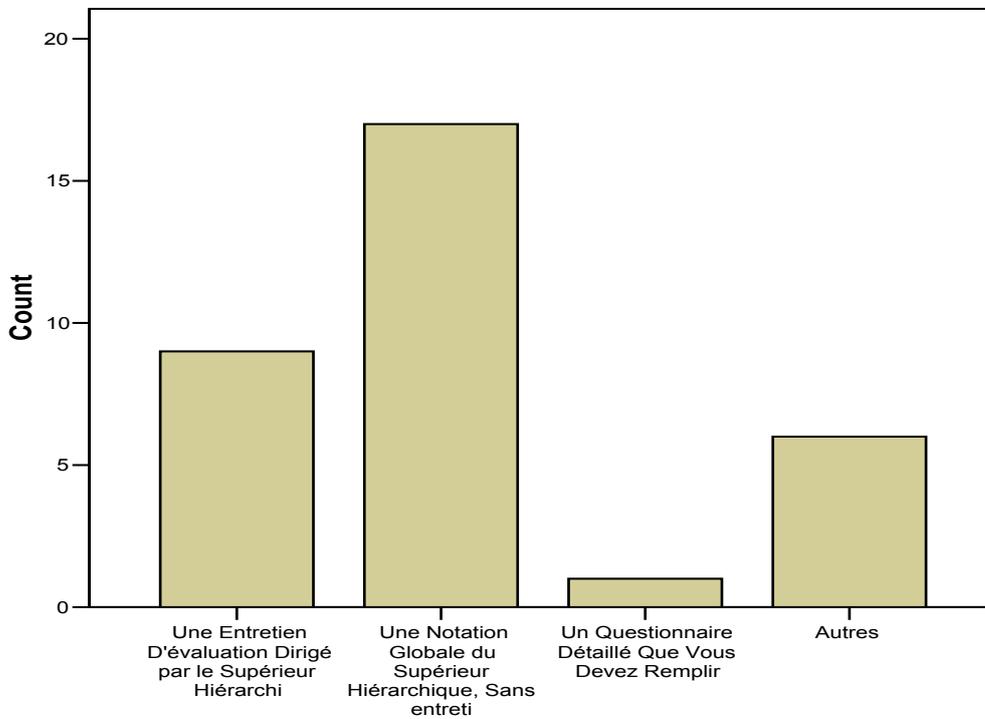
نلاحظ من خلال النتائج أن غالبية العمال (21 عامل) أي 63.6 % ترى أن المقابلة السنوية التي تجرى مع العامل تجرى من أجل تقييم كفاءات هذا العامل و هذا ما يدل على أن المؤسسة قامت بإعلام موظفيها من قبل رغم وجود فئة 36.4 % من العمال ترى أنها تقييم على حسب مستوى أدائها.

3-2 / درجة معرفة المقيمين حول الطرق المستعملة في عملية التقييم

الجدول-30- تمثيل الإجابات حسب- طرق التقييم -NAFTAL

Les Méthodes de L'évaluation		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Une Entretien D'évaluation Dirigé par le Supérieur Hiérarchique	9	27,3 %	27,3 %	27,3 %
	Une Notation Globale du Supérieur Hiérarchique, Sans entretien	17	51,5 %	51,5 %	78,8 %
	Un Questionnaire Détaillé Que Vous Devez Remplir	1	3 %	3 %	81,8 %
	Autres	6	18,2 %	18,2 %	100 %
Total		33	100 %	100 %	

الشكل البياني-26- للأجوبة الخاصة - طرق التقييم - NAFTAL



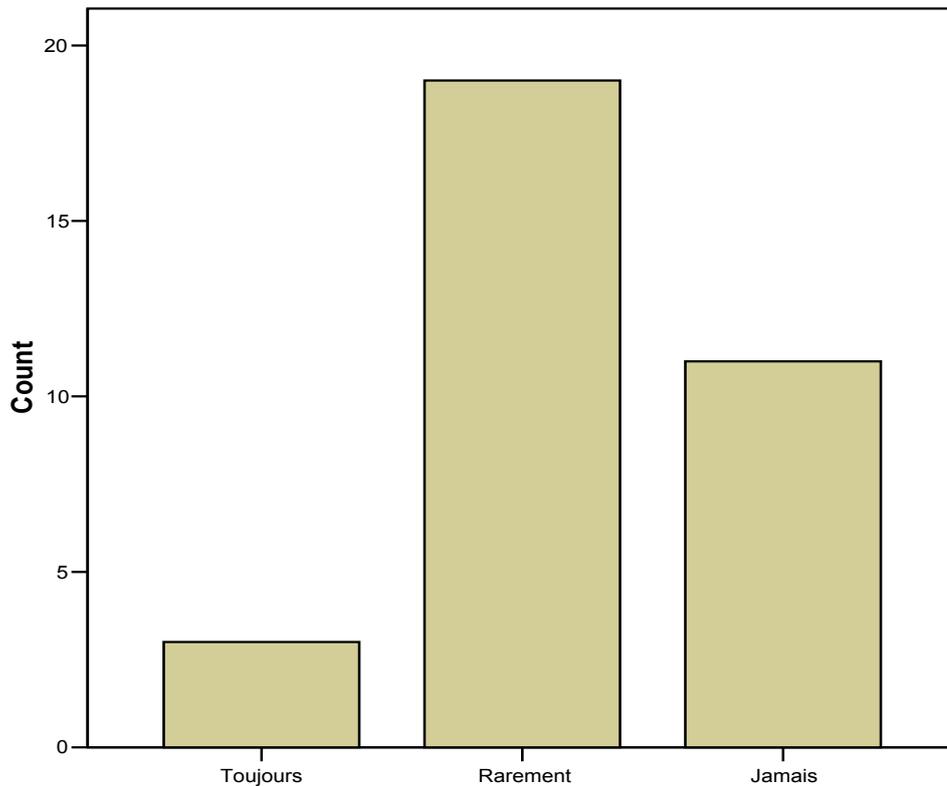
نلاحظ أن غالبية العمال (17 عامل) أي 51.5% ترى أن عملية التقييم التي تجري في المؤسسة تتم عن طريق تنقيط شامل من طرف المسؤول المباشر بدون إجراء مقابلة, لأنهم يعتبرونه إجراء شكلي لا أكثر, حيث يخضع مستوى أداء العامل / الموظف إلى التقدير الجزائي فقط, فالعامل أو الموظف بذل جهدا أو لم يبذل, ف نهاية كل شهر سوف يتحصل على نفس الدرجة التقييمية التي تحصل عليها الشهر السابق.

2-4/ درجة معرفة المقيمين حول فترة عملية التقييم

الجدول -31- تمثيل الإجابات حسب -فترة عملية التقييم- NAFTAL

Période de L'évaluation		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Val id	Toujours	3	9,1 %	9,1 %	9,1 %
	Rarement	19	57,6 %	57,6 %	66,7 %
	Jamais	11	33,3 %	33,3 %	100 %
	Total	33	100 %	100 %	

الشكل البياني-27- للأجوبة الخاصة- فترة عملية التقييم-NAFTAL



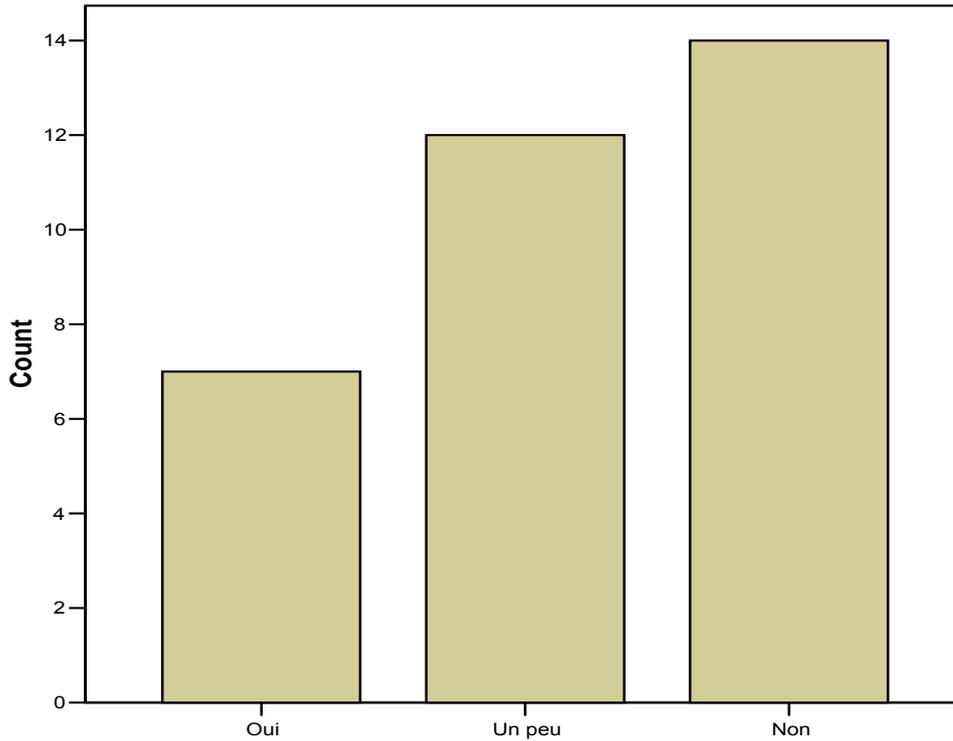
نلاحظ أن غالبية العمال (30 عامل) أي 90.9% من العمال المستجوبين لا يعلمون الفترة التي يجري فيها عملية التقييم وهذا رغم أن النموذج الخاص بالتنقيط يحتوي كل شهور السنة و رغم أن المسؤول المكلف بالتكوين قال أن العملية قد تجري كل شهر أو شهرين حسب ظروف العمل إلا أن هذا يبين أن العمال لا يعرفون بتاتا ورقة التنقيط و هذا ما يدل للمرة الثانية على أن عملية التقييم في شركة نפטال NAFTAL هو إجراء شكلي لا غير.

2-5 / درجة معرفة المقيمين حول مقاييس و معايير عملية التقييم

الجدول -32- تمثيل الإجابات حسب -معايير عملية التقييم- NAFTA

Critère de L'évaluation		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui	7	21,2 %	21,2 %	21,2 %
	Un peu	12	36,4 %	36,4 %	57,6 %
	Non	14	42,4 %	42,4 %	100 %
	Total	33	100 %	100 %	

الشكل البياني-28- للأجوبة الخاصة- معايير عملية التقييم- NAFTA



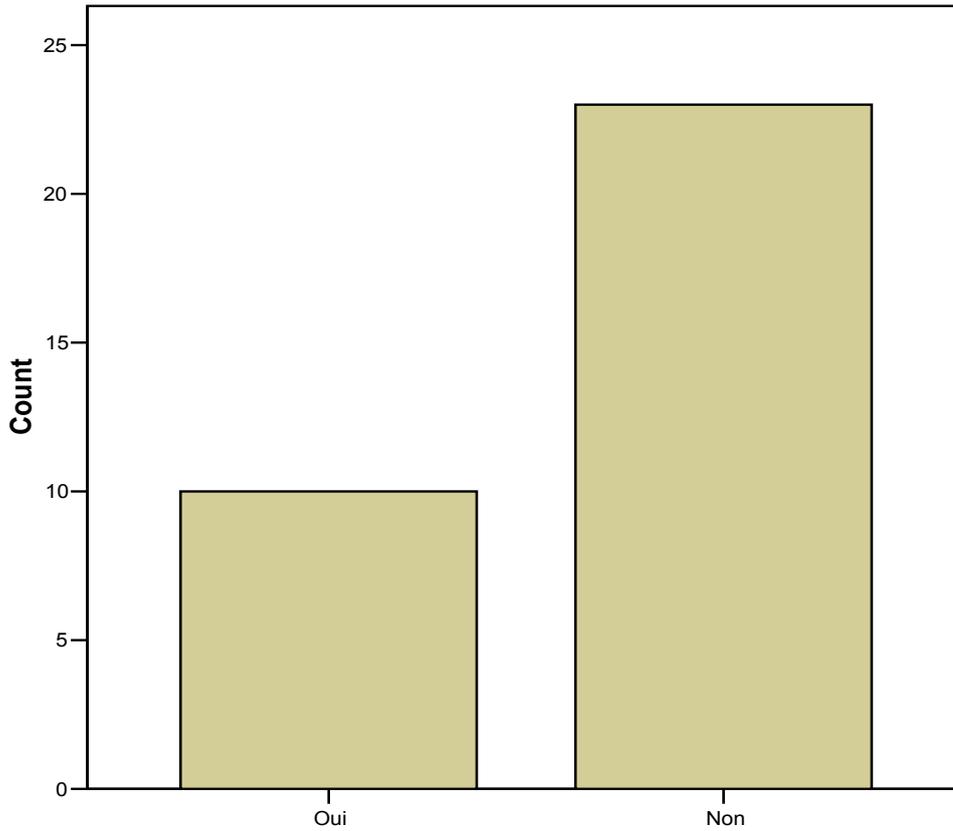
يلاحظ من الجدول أن أفراد العينة ، أو ما يعادل 26 فرد ليس لهم علم بجميع المعايير التي على أساسها تقييم كفاءاتهم فمن خلال المقابلة و المناقشة التي تمت معهم ، تم تأكيدهم على عدم معرفتهم بالتفاصيل المتعلقة بالمعايير التي يقيمون على أساسها ، إذا استثنينا معياري الانضباط ، و السلوك و هذا راجع حسب تصريحاتهم إلى عدم إطلاعهم على استمارات التقييم الخاصة بهم ، فالعامل / الموظف الذي تحصل على درجة تقييمية تعادل 90 % مثلا ، لا يعرف تفاصيل هذه الدرجة ، و لا كيف تحصل عليها ، أو ما هو المعيار الذي حقق من خلاله درجة جيدة ، أو العكس.

2-6/ درجة معرفة المقيمين و مناقشتهم نتائج عملية التقييم مع مقيميهم

الجدول -33- تمثيل الإجابات حسب -معرفة و مناقشة نتائج عملية التقييم- NAFTA

Discussion		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui	10	30,3 %	30,3 %	30,3 %
	Non	23	69,7 %	69,7 %	100 %
	Total	33	100 %	100 %	

الشكل البياني-29- للأجوبة الخاصة- معرفة و مناقشة عملية التقييم- NAFTA



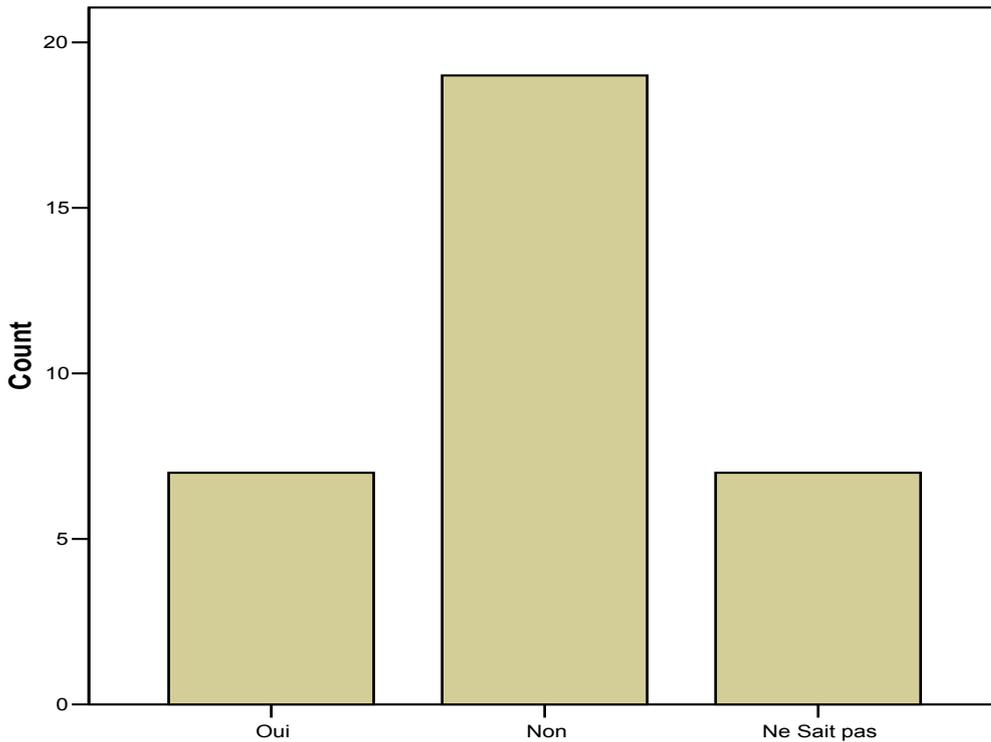
من خلال النتائج المحصل عليها نجد أن غالبية العمال (23 عامل) أي 69.7 % لا يناقشون نتائج التقييم مع مسؤوليهم و هذا راجع بالأساس إلى كون أن النتائج معلومة مسبقا حيث تتم جزافا و يمكن ملاحظتها عن طريق قيمة منحة الأداء الفردي المحصل عليها في الراتب ( كشف الراتب) و التي غالبا ما تكون هي نفسها.

7-2 / معرفة درجة قيام المقيمين بالطعن في نتائج عملية التقييم إلى مسؤول أعلى

الجدول -34- تمثيل الإجابات حسب - معرفة درجة طعن المقيمين في نتائج عملية التقييم - NAFTAL

Recours à Niveau Supérieur		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Val id	Oui	7	21,2 %	21,2 %	21,2 %
	Non	19	57,6 %	57,6 %	78,8 %
	Ne Sait pas	7	21,2 %	21,2 %	100 %
	Total	33	100 %	100 %	

الشكل البياني-30- للأجوبة الخاصة معرفة درجة التقييم - NAFTAL



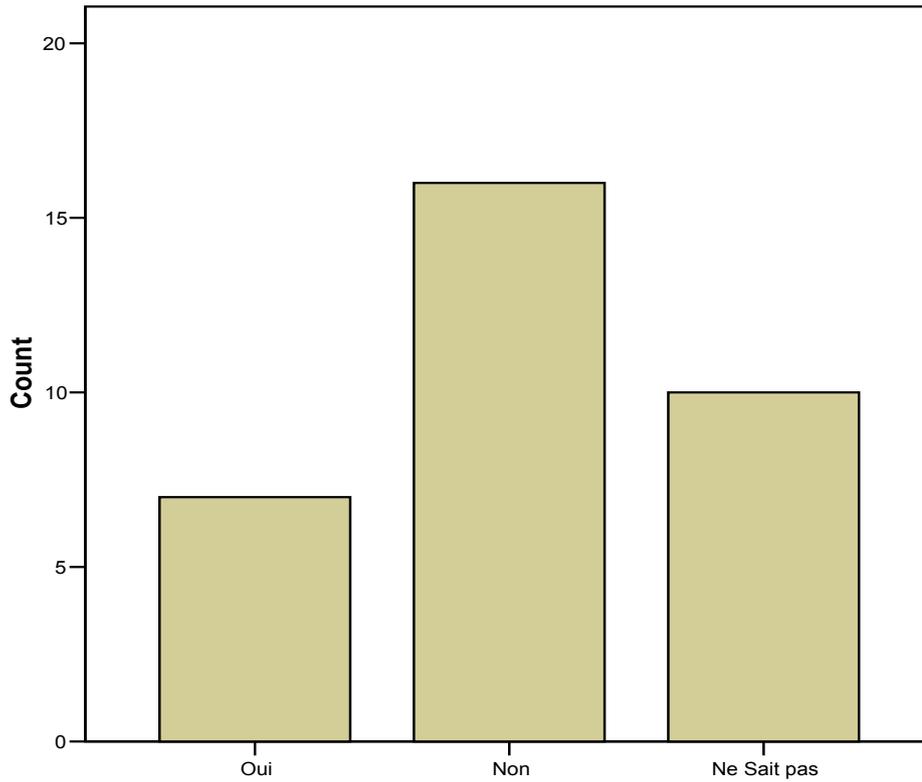
نلاحظ من خلال الجدول أن 78.8 % من العمال (26 عامل) لم تقم بالقيام بتظلم أو طعن في النتائج المحصل عليها في أثناء عملية التقييم, و هذا راجع إلى أن المؤسسة لم تقم بإعلام أفرادها أن لهم الحق في القيام بطعن في حالة عدم رضاهم بنتيجة التقييم, و لكن يجب الإشارة أيضا أن نتائج التقييم كما قلنا سابقا هي محسومة و معروفة بشكل تلقائي, و درجة التقييم تكون في الغالب جيدة و متساوية بين جميع العمال تقريبا و بالتالي ليس هناك داع للقيام بالطعن.

2-8 / معرفة درجة مشاركة المقيمين في عملية اتخاذ القرارات

الجدول-35- تمثيل الإجابات حسب- درجة مشاركة المقيمين في عملية اتخاذ القرار- NAFTAL

L'implication des évaluateurs		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui	7	21,2 %	21,2 %	21,2 %
	Non	16	48,5 %	48,5 %	69,7 %
	Ne Sait pas	10	30,3 %	30,3 %	100 %
	Total	33	100 %	100 %	

التمثيل البياني -31- معرفة درجة مشاركة المقيمين في عملية اتخاذ القرار- NAFTAL



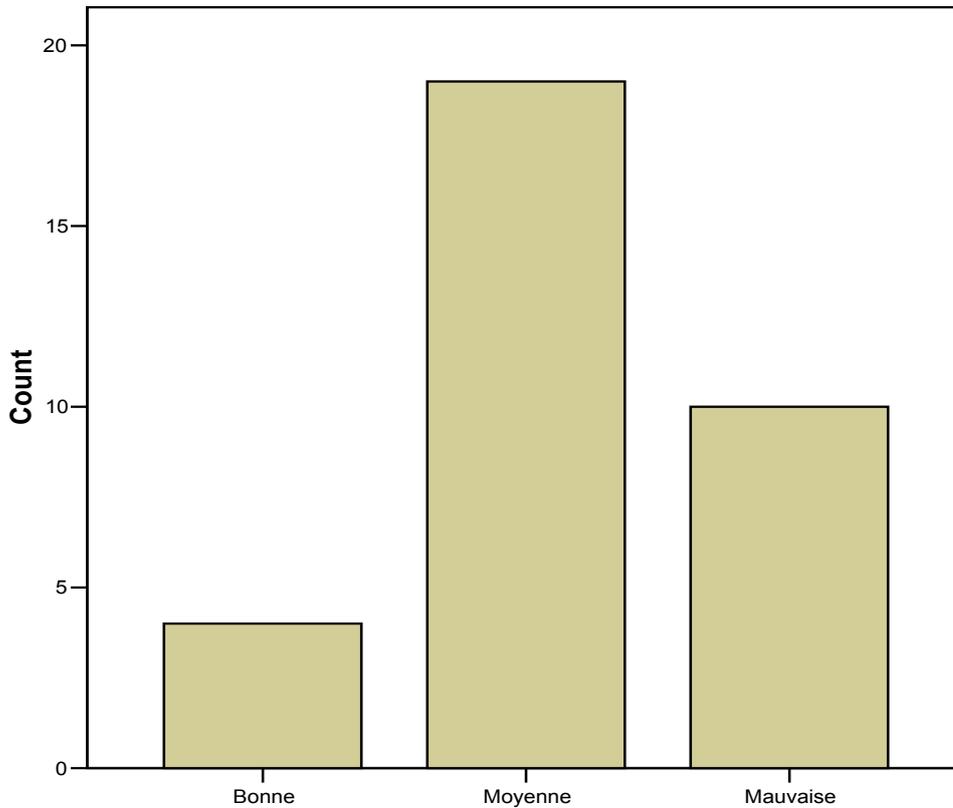
نلاحظ من خلال النتائج أن حوالي 78.8 % من العمال (26 عامل) لا يعرفون إذا كان مسؤوليهم المباشرين هم المسؤولين عن عملية اتخاذ القرارات فيما يخص النتائج النهائية المتعلقة بعملية التقييم، وهذا شيء طبيعي نظرا لما قلناه سابقا من، حيث أن أغلبية العمال قالت أن عملية التقييم تجري بدون مقابلة، أي أن العامل لا يعرف من هو الذي يقوم بعملية التقييم فما بالك الذي يقرر و يتخذ القرار حول نتائج هذه العملية.

9-2 / معرفة كيفية إجراء عملية التقييم

الجدول-36- تمثيل الإجابات حسب - معرفة كيفية إجراء عملية التقييم - NAFTAL

Façon de L'évaluation		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bonne	4	12,1 %	12,1 %	12,1 %
	Moyenne	19	57,6 %	57,6 %	69,7 %
	Mauvaise	10	30,3 %	30,3 %	100 %
	Total	33	100 %	100 %	

الشكل البياني - 32- للأجوبة الخاصة- معرفة كيفية إجراء عملية التقييم - NAFTAL



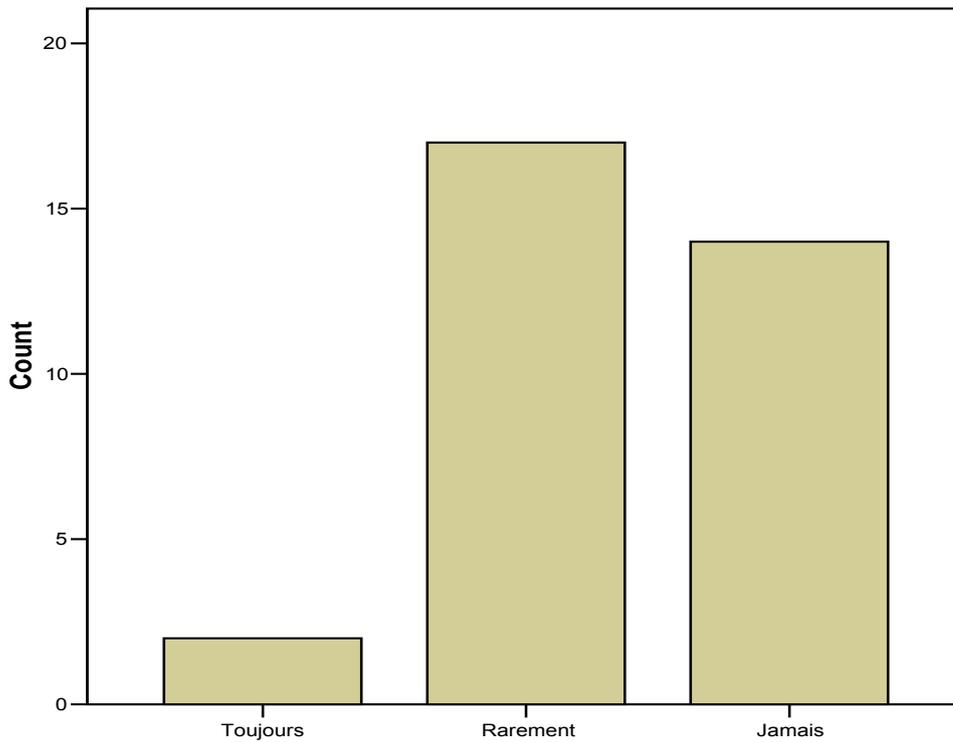
كما قلنا سابقا أن النتائج المحصل عليها في عملية التقييم بينت أن غالبية العمال قالوا أن عملية التقييم تجري بدون مقابلة, غير أن البعض الذي قال أنها تجري عن طريق المقابلة, و رغم ذلك فإنهم يرون أن عملية التقييم تجري بصفة متوسطة إلى سيئة و هذا بطبيعة الحال نظرا لعدم التحضير الجيد للمقيمين من طرف المؤسسة وعد إعطاء هذه العملية حيزا كبيرا واعتبارها عملية شكلية.

10-2 / معرفة درجة رضا المقيمين عن النتائج المحصل عليها

الجدول-37- تمثيل الإجابات حسب- معرفة درجة رضا المقيمين عن النتائج المحصل عليها- NAFTAL

Satisfaction de L'évalué		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	2	6,1 %	6,1 %	6,1 %
	Rarement	17	51,5 %	51,5 %	57,6 %
	Jamais	14	42,4 %	42,4 %	100 %
	Total	33	100 %	100 %	

الشكل البياني-33- للأجوبة الخاصة - معرفة درجة رضا المقيمين عن نتائج التقييم- NAFTAL



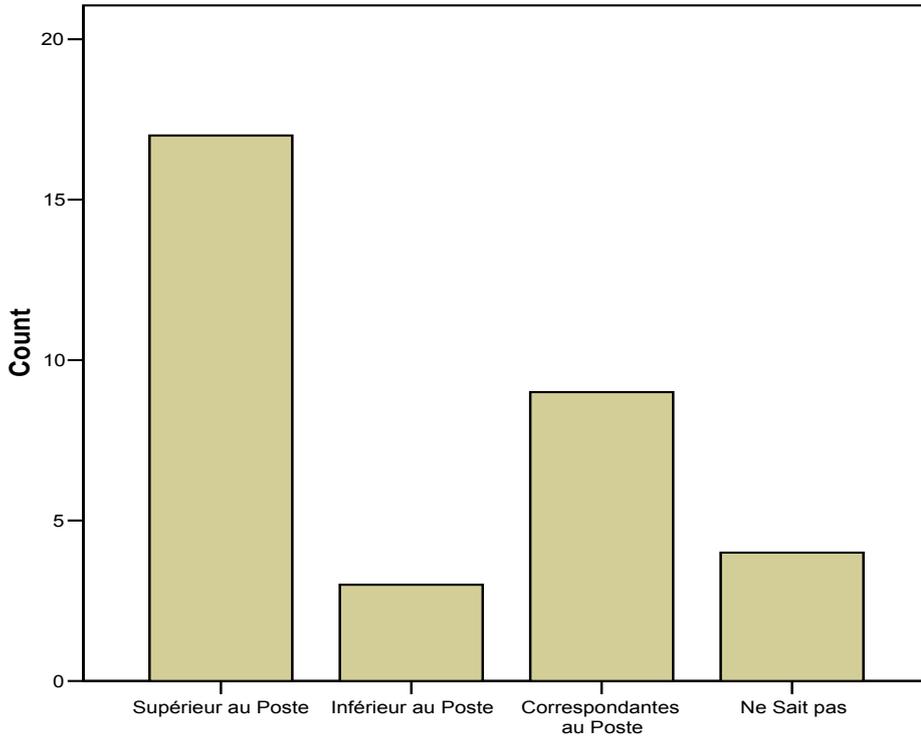
من خلال النتائج نلاحظ أن 93.9 % من العمال غير راضين عن النتائج المحصل عليها أثناء عملية التقييم و عندما سئلنا بعضهم قالوا أن السبب يعود أولاً لعدم علمهم حول المعايير التي يتم على أساسها تقييمهم كما أنهم لا يجرون مقابلة مع مسؤوليهم من أجل اكتشاف نقاط قوتهم و تصحيح نقاط ضعفهم, ضف إلى ذلك بعض التجاوزات التي تحدث كتفضيل عامل على آخر ..الخ.

11-2 / معرفة رجة كفاءة المقيّم

الجدول-38- تمثيل الإجابات حسب - معرفة درجة كفاءة المقيّم - NAFTAL

Compétences de L'évalué / Poste		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Supérieur au Poste	17	51,5 %	51,5 %	51,5 %
	Inférieur au Poste	3	9,1 %	9,1 %	60,6 %
	Correspondantes au Poste	9	27,3 %	27,3 %	87,9 %
	Ne Sait pas	4	12,1 %	12,1 %	100 %
	Total	33	100 %	100 %	

الشكل البياني -34- للأجوبة الخاصة - معرفة درجة كفاءة المقيّم - NAFTAL



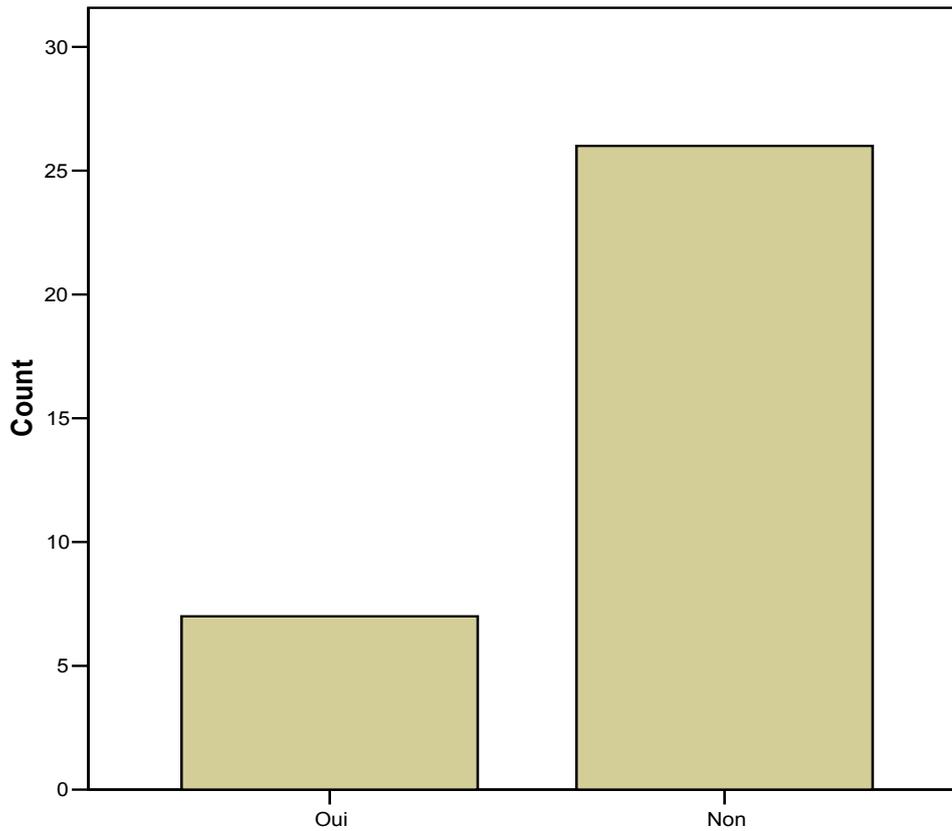
نلاحظ من خلال النتائج أن 51.5 % من العمال يرون أن كفاءتهم و قدراتهم أكبر من المنصب الذي يشغلونه حالياً و هذا راجع إلى قلة عملية الترقية التي تسمح للعامل من الارتقاء إلى منصب أحسن, كما أن 27.3 % من العمال يرون أن كفاءتهم تناسب المناصب التي يشغلونها. أما الفئة الباقية من العمال لا يعلمون و هذا راجع بطبيعة الحال إلى المستوى التعليمي المحدود لديهم.

12-2 / معرفة درجة وجود نظام تقييم فعال

الجدول-39- تمثيل الإجابات حسب - معرفة وجود طريقة تقييم فعالة - NAFTAL

L'existence d'un véritable Système		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui	7	21,2 %	21,2 %	21,2 %
	Non	26	78,8 %	78,8 %	100 %
	Total	33	100 %	100 %	

الشكل البياني -35- للأجوبة الخاصة - معرفة وجود طريقة تقييم فعالة - NAFTAL



نلاحظ من خلال النتائج أن 78.8 % من العمال ترى أنه لا يوجد نظام تقييم فعال داخل المؤسسة و هذا راجع لأنهم يعتبرونه إجراء شكلي لا أكثر ، حيث يخضع مستوى أداء العامل / الموظف إلى التقدير الجزافي فقط ، فالعامل أو الموظف بذل جهدا أو لم يبذل ، في نهاية كل شهر سوف يتحصل على نفس الدرجة التقييمية التي تحصل عليها الشهر السابق.

## الخاتمة :

لقد كشف هذا الفصل عن المنهج المتبع لدراسة موضوع البحث، و هو الذي يتمثل في المنهج الوصفي التحليلي ، و هو منهج يجمع بين الدراسة المكتبية و الميدانية ، إضافة إلى الأدوات المستعملة لجمع البيانات من مقابلة، و استبيان، و ملاحظة، ناهيك عن الوثائق و السجلات التي تم الاستعانة بها في جمع المادة العلمية الميدانية، كما كشف هذا الفصل عن التعريف بعدة جوانب تتعلق بميدان الدراسة، كنشأتها التاريخية و مجالها البشري، و أهميته هذا الميدان و مدى ملاءمته للبحث.

الأختام

## الخاتمة:

### أولا : النتائج

لقد كشفت دراسة و تحليل واقع نظام التقييم الجاري العمل به في مؤسسة NAFTAL نفعال -تلمسان- و كذلك مؤسسة SONELGAZ -سونلغاز- تلمسان عن الظروف التي تحيط بتطبيق هذا النظام في المؤسساتين ، و الأخطاء و الصعوبات التي تميزه ، ليتم في الأخير الخروج بمجموعة من النتائج حول هذه الدراسة , يتم استعراضها في ما يلي:

### 1) مؤسسة سونلغاز SONELGAZ

إن الدراسة المنجزة على مستوى شركة SONELGAZ سمحت لنا باستنتاج و معرفة عمل نظام تقييم الكفاءات داخل المؤسسة, و لكن للأسف فان هذه الطريقة غير مطبقة بشكل جيد و الذي يعود بالدرجة الأولى إلى غياب التحضير الجيد للمقيم و المقيّم من طرف المؤسسة و كذلك إلى عدم متابعتهم من أجل انجاز تقييم جيد و مرضي.

فمن جهة المقيّمون ليسوا على علم من طرف المؤسسة حول :

- ❖ الغاية الأخيرة, الأهداف و الطريقة المستعملة في عملية التقييم المتبناة من طرف نظام التقييم الموجود على مستوى المؤسسة.
  - ❖ الحق في معرفة نتائج التقييم.
  - ❖ إمكانية القيام بطعن للمسؤول الأعلى من مسئوليتهم.
  - ❖ مشاركة مسئوليتهم في عملية اتخاذ القرار حول النتائج النهائية لعملية التقييم.
- و نفس الشيء بالنسبة للمقيمين, فهم أيضا يجهلون و غير مكونين حول كيفية إجراء التقييم و المبادئ الرئيسية للقيام بالمقابلة السنوية لعملية التقييم.

و يمكن تلخيص الآثار السلبية لعدم التحضير الجيد للمقيمين كما يلي :

- ❖ عدم رضا أغلبية العمال عن النتائج النهائية لعملية التقييم لكفاءاتهم.
- ❖ عدم قدرة عدد لا بأس به من العمال على مطابقة كفاءاتهم مع المناصب التي يشغلونها.
- كما يجب أن نشير إلى أن عدد معتبر من المقيمين لا يؤدون واجبتهم على أكمل وجه مثل :
- ♦ عدم إيصال المعايير و نتائج التقييم إلى المقيمين.
- ♦ استعمال المقابلة من أجل تقييم العمال التابعين لهم.

و من جهة أخرى و من أجل أن تقوم SONELGAZ بوضع نظام تقييم جيد و الذي يسمح بإشباع كل الحاجات المرجوة عن طريق التقييم يجب أيضا أن نركز على :

- ❖ إعلام المقيمين بطريقة واضحة و مفصلة حول كل العناصر المتعلقة بنظام التقييم (المكونات, طريقة العمل).
- ❖ تكوين المقيمين للقيام بمقابلة تقييم ناجحة لاسيما بإعطاء تقييمات واقعية أو موضوعية حول الأداء و الكفاءات الخاصة بالتابعين.
- ❖ المراقبة الدائمة لسير نظام التقييم من أجل اكتشاف نقاط الضعف و تحديد الحلول اللازمة من أجل علاجها.
- لقد كشفت دراسة و تحليل واقع نظام التقييم الجاري العمل به في مؤسسة سونلغاز عن الظروف التي تحيط بتطبيق هذا النظام في المؤسسة ، و الأخطاء و الصعوبات التي تميزه ، و التي يتم استعراضها في ما يلي:
- ❖ عدم الاهتمام من طرف الإدارة العليا بمتابعة و تطبيق هذا النظام ، حيث تعتبره مجرد إجراء شكلي لا أكثر.
- ❖ نظام التقييم السائد في المؤسسة لا يقوم على تشجيع الاتصال و الحوار بين الرؤساء و المرؤوسين خاصة فيما يتعلق بإعلام و مناقشة المرؤوسين حول نتائج تقييمهم.
- ❖ غياب سياسة واضحة للتظلم من نتائج التقييم، و هذا لعدم إعلام المقيمين أن لهم الحق في التظلم أو الطعن في النتائج المحصل عليها.
- ❖ نظام التنقيط المطبق في المؤسسة لا يوفر التغذية العكسية للعاملين حول جوانب أدائهم ، لأنه لا يوفر للعاملين فرصة لمناقشة نتائج تقييمهم، و التعرف على جوانب الضعف والقوة في أدائهم، و بالتالي محاولة تحسين جوانب الضعف فيه، و لا محاولة تطوير قدراتهم و كفاءاتهم بما يساهم في تطوير مساراتهم الوظيفية خاصة عندما يتعلق الأمر بالإطارات.
- ❖ يستغل بعض المقيمين هذه الفرصة مع بعض العمال الآخرين و ذلك بمنحهم نقاطا ضعيفة و هو ما يؤدي إلى ظهور صراعات بين المقيمين و المقيمين و هذا نتيجة لخلفيات أخرى.
- ❖ نظام التقييم المطبق في المؤسسة اختزل جميع أهدافه في هدف واحد و هو الترقية، حيث أن بعض العمال الذين لا يحصلون على معدل أكثر من 13.5 لا يحصلون على الترقية، و هذا ما يؤدي إلى عدم رضاهم. و بالتالي الاحتجاج على نتائج التقييم و الذي يأتي متأخرا.

## 2) مؤسسة نפטال NAFTAL

- ❖ غياب إطار قانوني و تنظيمي يدعم، ينظم، و يوضح خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة هذا باستثناء بعض المناشير الدورية الصادرة عن الإدارة المركزية لتسيير الموارد البشرية لمؤسسة نפטال، و التي أصبحت لا معنى لها.
- ❖ نظام التقييم - التنقيط المطبق في المؤسسة يتميز بالجمود أو عدم المرونة، لأنه نظام يطبق منذ السنوات الأولى من انطلاقة المؤسسة، و لا يزال ليومنا هذا جاري التطبيق، رغم التحولات التي

- مرت بها مؤسسة نفعال على وجه عام، و نفعال تلمسان على وجه الخصوص ، و رغم الرهانات التي أصبحت تفرض على المؤسسة ، خاصة بعد ظهور منافسة على مستوى القطاع الخاص.
- ❖ وجود قطيعة بين الأهداف العامة للمؤسسة، و أهداف نظام التقييم، في حين أنه يجب أن يوجه هذا النظام لخدمة هذه الأهداف، و يستمد أهدافه منها، و هذا حسب ما أكده لنا مدير الفرع.
- ❖ نقص الانسجام و التعاون بين مستويات الهرم التنظيمي ، خاصة بما يتعلق بالأهداف العامة للمؤسسة ، حيث يتم وضع و مناقشة الأهداف دون تبليغها إلى المستويات الدنيا في الهرم التنظيمي و هذا حسب ما أكده أحد المسيرين، من أن إعداد الأهداف يتم في المستويات العليا لشركة نفعال ثم يتم إبلاغها بداية كل سنة إلى المسيرين في المستويات الدنيا دون أي مشاركة في إعداد هذه الأهداف ، أما الفئات الدنيا في السلم التنظيمي فعليها التنفيذ فقط.
- ❖ عدم الاهتمام من طرف الإدارة العليا بمتابعة و تطبيق هذا النظام، حيث تعتبره مجرد إجراء شكلي لا أكثر، فالدرجات التقييمية التي تمنح للعاملين هي درجات تمنح بطريقة جزافية وعشوائية لا تعكس الأداء الحقيقي للعامل / الموظف.
- ❖ نظام التقييم المطبق في المؤسسة اختزل جميع أهدافه في هدف واحد هو تحديد العلاوات والمكافآت ( علاوة المردودية الفردية و الجماعية ) ، بمعنى أنه حصر هدفه في الحافز المادي لا أكثر.
- ❖ المعايير المستخدمة لا تتميز بالموضوعية الكافية، لأنها لا تعكس جوانب الأداء المطلوب توفره في كل وظيفة، نظرا لغياب وصف دقيق و واضح للوظائف الموجودة في المؤسسة، إضافة إلى تركيزها على عوامل صعبة القياس، كالعوامل المتعلقة الشخصية، و بعض المعايير المتعلقة بالسلوك و التي يصعب الحكم عليها.
- ❖ نظام التقييم السائد في المؤسسة لا يقوم على تشجيع الاتصال و الحوار بين الرؤساء و المرؤوسين خاصة فيما يتعلق بإعلام و مناقشة المرؤوسين حول نتائج تقييمهم.
- ❖ غياب سياسة واضحة للتظلم من نتائج التقييم، و هذا لعدم وجود جهة مكلفة بالنظر بالتظلمات التي يتقدم بها العاملون.
- ❖ التعامل مع هذا النظام و كأنه نشاط معزول عن الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية ، و هذا لعدم وجود جهة مكلفة بمتابعة نتائج التقييم و محاولة اتخاذها أساسا لمجموعة من القرارات المتعلقة بتسيير شؤون العاملين ، سواء تعلق الأمر بالحوافز ، الترقية ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، أو حتى العقوبات....

- ❖ عدم توفر المؤسسة على بعض الظروف الملائمة للعمل، و التي تساعد على تحقيق أفضل أداء بالرغم من أنها مؤسسة ذات وزن على مستوى الاقتصادي الوطني ، و من المؤسسات التي تحقق أرباحا معتبرة، فهي تمثل فرع % 100 من مؤسسة سونطراك.
- ❖ عدم القيام بتدريب المشرفين - كما صرح به البعض منهم- على عملية التقييم، خاصة على كيفية تطبيق المعايير، مما يعني عدم كفاءة القائم بالتقييم، و خضوع عملية التقييم لأهواء و ذاتية المقيم.
- ❖ إعطاء كامل الصلاحيات و الحرية المطلقة للقائمين بعملية التقييم، بتقييم الواقعين تحت إشرافهم و عدم مراجعتها من طرف المسؤول الأعلى ، يجعل النتائج عرضة لتحيز المشرف.
- ❖ عدم قدرة المشرفين على الاتصال المستمر و المباشر بالعاملين تحت إشرافهم ، يؤدي إلى عدم القدرة على متابعة أدائهم ، و بالتالي الوصول إلى تكوين صورة ناقصة حول جوانب أدائهم ، وهذا ما يحول دون تقييم عادل موضوعي لأداء العامل.
- ❖ نظام التنقيط المطبق في المؤسسة لا يوفر التغذية العكسية ( المرتدة ) للعاملين حول جوانب أدائهم لأنه لا يوفر للعاملين فرصة لمناقشة نتائج تقييمهم، و التعرف على جوانب الضعف و القوة في أدائهم، و بالتالي محاولة تحسين جوانب الضعف فيه، و لا محاولة تطوير قدراتهم و كفاءاتهم بما يساهم في تطوير مساراتهم الوظيفية خاصة عندما يتعلق الأمر بالإطارات.
- ❖ نظام التقييم الحالي المطبق في المؤسسة لا يزال يخضع لأفكار و اتجاهات النظام الاقتصادي الموجه، و هذا باستعماله علاوة المردود الجماعي كحافز جماعي للعمال، أين تتباين مجهودات العاملين في تحقيق النتائج التي تمنح على أساسها هذه العلاوة ، فتوزيع هذه العلاوة لا يأخذ ذلك بعين الاعتبار.
- ❖ نظام التنقيط المطبق حاليا في مؤسسة نفضال لا يحقق أي رضا وظيفي للعاملين، لأنه لا يرقى إلى المستوى المطلوب من الموضوعية و العدالة في تقييم كفاءات العامل، فهو لا يقوم على أسس علمية موضوعية و سليمة، إذ لا يمثل لهم سوى نسبة بسيطة من الأجر القاعدي (علاوة المردودية الفردية التي لا تتجاوز % 10 ، تدخل في تعديل الأجر التي يتقاضونها لا أكثر).

### ثانيا : الحكم على فرضيات البحث

بناء على النتائج السابقة يتم الحكم على مدى صحة فرضيات البحث:

### الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال ملاحظة النتائج الميدانية يمكن القول أن نظام التقييم السائد في مؤسسة نفضال تلمسان و مؤسسة سونلغاز تلمسان ، لا تحظى بالاهتمام و المتابعة الكافيين ، مثل ما أكده أغلب أفراد العينة، و هذا راجع إلى غياب إطار قانوني و تنظيمي واضح يضمن الشرعية الكافية على هذا النظام، و يضعه ضمن الأولويات و الوظائف الإستراتيجية في المؤسسة ، مما جعلها تعتبره مجرد إجراء شكلي لا أكثر، و هذا ما أدى إلى عدم اتسامه بالموضوعية و الدقة الكافيتين ، الواجب توافرها في أنظمة التقييم السليمة و الفعالة، كما حال دون الوصول إلى الأهداف المرجوة منه، و عليه يمكن تأكيد عدم صحة الفرضية الأولى.

### الفرضية الفرعية الثانية:

أثبتت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة واضحة و ذات دلالة بين نتائج التقييم و القرارات المتعلقة بمراجعة سياسات شؤون العمال المختلفة في المؤسسات محل الدراسة ، سواء تعلق الأمر بالحوافز ، الترقية ، تحديد الاحتياجات التدريبية، أو حتى بما يتعلق بالعقوبات، و عليه فان الفرضية الثانية لم تحقق في ميدان الدراسة .

### الفرضية الفرعية الثالثة:

كشفت نتائج الدراسة عن جملة من المشاكل و الأخطاء، كما تم عرضها في النتائج السابقة و هي أخطاء متعلقة أساسا : بالقائمين على عملية التقييم، مشاكل و أخطاء متعلقة بنظام التقييم نفسه، بالتنظيم الإداري السائد في المؤسسات، كل هذه الأخطاء حالت دون الوصول إلى تقدير عادل و موضوعي لمستوى كفاءات العمال ، حيث يسيطر تحيز الرئيس المباشر على عملية التقييم كما تم تأكيده من طرف أفراد العينتين ، و هذا ما حال دون فعاليته، و بناء عليه يمكن تأكيد صحة الفرضية الثالثة.

### الفرضية الرئيسية

انطلاقا من نتائج الفرضيات الثلاثة السابقة يمكن الحكم على نظام التقييم الجاري العمل به في مؤسسة نفضال تلمسان، و مؤسسة سونلغاز تلمسان، فهما نظامين لا يرقيان إلى مستوى الكفاءة و الفعالية المطلوبين، لأنهما لا يقومان على أسس علمية تتسم بالموضوعية و العدالة ، و بالتالي لم يتمكنوا من الوصول إلى تقييم عادل و موضوعي لكفاءات العامل، كما أن نتائجهما لا تتسم بالدقة، و لا تتخذان القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية و المتعلقة بتسيير شؤون العاملين.

### ثالثا : التوصيات

انطلاقا من النتائج السالفة الذكر يمكن القول أن - نظام التقييم الموجود على مستوى المؤسسات يعتبران من أنظمة التقييم التي لا تخدم لا طموحات المؤسسة و لا طموحات أفرادها، كما أنهما لا يوفران لهم التغذية المرتدة الكافية حول أدائهم، و لا يسهمان في الكشف عن مهارات و قدرات أفرادها خاصة فئة الإطارات منهم، و بناء على هذا نقترح على المؤسسات للوصول إلى نظام تقييم يضمن لهما كل ما سبق، و يحقق لهما

التنمية المستدامة لأفرادهما، مجموعة من الاقتراحات نراها ضرورية لتطوير و تفعيل نظام التقييم السائد في المؤسسة ، أهم هذه الاقتراحات ما يلي:

❖ وضع إطار تنظيمي و قانوني يضمن الشرعية الكافية على نظام التقييم و يجعله أحد أسس ثقافة المؤسسة.

❖ يجب على المؤسسات و قبل كل شيء القيام بتحليل و توصيف جميع مناصب العمل، من أجل تحديد مسؤوليات و واجبات كل وظيفة، و في جميع المستويات، سواء الإدارية أو الوظيفية في المؤسسات، و يتم من خلالها بناء معايير للأداء تتسم بالعدل و الموضوعية و الدقة ، و تأخذ في عين الاعتبار الجوانب الفعلية في أداء العمل.

❖ إشراك الفئات التنظيمية الدنيا في إعداد الأهداف العامة للمؤسسات، خاصة فئة الإطارات، و هذا من خلال مقابلة لتحديد الأهداف، و محاولة توفير جميع الوسائل الضرورية للوصول إلى هذه الأهداف، مع ضرورة المتابعة و التوجيه من طرف المشرفين لضمان الوصول إلى نتائج، يتم على ضوءها تقييم أداء العامل / الموظف.

❖ إعلام و تحسيس المقيمين و الخاضعين لعملية التقييم على حد سواء بضرورة و أهمية عملية التقييم و محاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام.

❖ نظام التقييم يجب أن يقوم على مقابلات لتقييم الكفاءات، يتم فيها إعلام العاملين بنتائج تقييم كفاءاتهم، و عدم الاكتفاء بإدراجها في كشف الراتب (نفظال)، لأن مقابلات التقييم تتيح فرص الاتصال و التحسين من طرق الإشراف، كما تساعد على كسب ثقة الأفراد و إحلال روح المبادرة و الإبداع عندهم، كما توفر لهم التغذية المرتدة الكافية حول أدائهم، و جوانب القصور فيه كما تساعد على اكتشاف المهارات و الكفاءات الكامنة التي تتطلب استثمار و تطوير.

❖ ضرورة التركيز على مبدأ حق التظلم ترسيخاً لمبدأ المصادقية و الموضوعية.

❖ ضرورة مراجعة نتائج التقييم من طرف الإدارة العليا، و عدم الاقتصار على المشرف ، لان هذا قد يخلق نوع من التحيز إلى بعض العاملين دون الآخر ، مثل ما أكدده لنا بعض العاملين في المؤسسة.

❖ ضرورة مراجعة نظام التقييم كلما استجد جديد، لأن الملاحظ أن نظام التقييم المطبق في المؤسسات لا يتميز بالمرونة، فالمؤسسات لا زالتنا تطبق نظام التقييم منذ بداية العمل به و لمدة سنوات طويلة، متجاهلة بذلك تغير الظروف المحيطة بها و ظروف العمل، خاصة بعد اشتداد المنافسة من طرف مؤسسات خاصة بدأت تفرض سيطرتها على أسواق بعض المنتجات.

❖ توفير و تحسين ظروف العمل، للوصول إلى أفضل أداء، لأن العامل وحده غير قادر على تحقيق أداء أحسن دون توفر الوسائل و الأدوات اللازمة لتنفيذ مهام وظيفته، حيث لاحظنا أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية بالمؤسسات غياب أدنى ظروف العمل، مثل ما أكد لنا بعض العاملين و حتى الإطارات منهم أن

بعض تجهيزات المؤسسة تعود إلى سنة انطلاقها ، حيث أصبحت قديمة و لا تفي بالغرض ، منها أجهزة الحاسوب التي أصبحت غير صالحة حتى لتنصيب بعض البرمجيات.

❖ ضرورة إنشاء لجنة أو جهة خاصة مكلفة بمتابعة و قراءة استمارات التقييم، و متابعة التوصيات التي تسفر عنها نتائج التقييم، و استخدامها في اتخاذ القرارات و الإجراءات الإدارية اللازمة، و بما يخدم و يطور المسار الوظيفي للعاملين خاصة الإطارات منهم.

❖ إعادة النظر في النسب التي تحسب على أساسها علاوة المردودية الجماعية و الفردية، حيث يجب أن تأخذ علاوة المردودية الفردية النسبة الأعلى من الأجر القاعدي للعامل / الموظف حتى تكون محفزة أكثر للعاملين(نقطال).

### الخلاصة

ظاهرة تقييم الكفاءات هي من الظواهر المعقدة و المتعددة الأبعاد، لذا فان إشكالية تقييم الكفاءات تعتبر من أصعب الاختيارات الإستراتيجية التي تواجهها المؤسسة ، و التي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة و مجال تخصصها، خاصة و أن نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر مرهون بقدرتها على اختيار الإستراتيجيات الجيدة، و التنظيم البشري القادر على تطبيق هذه الإستراتيجيات بطريقة تنافسية، و تقييم الكفاءات واحدة من هذه الإستراتيجيات و التي تدخل ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

و لقد تم في هذا البحث - في الجانب النظري منه - إبراز الدور الذي يلعبه نظام تقييم الكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسة و بيان مستوى أدائها، و تحقيق أهداف أفرادها من خلال تلبية طموحاتهم و النهوض بمستوى أدائهم، إضافة إلى أحدث الطرق التي تبنتها المؤسسات الرائدة في مجال تقييم كفاءات أفرادها ، زيادة على الخطوات العريضة لتطبيق مثل هذا النظام ، و كذا شروط فعاليته.

والمؤسسة الجزائرية للأسف ما زالت بعيدة عن تطبيق مثل هذه الأساليب الحديثة في تنمية مواردها البشرية، و التي من بينها نظم لتقييم الأداء ، إذ يلاحظ الغياب التام لمثل هذا الأنظمة في بعضها، و إن وجدت فهي لا ترقى إلى المستوى المرغوب منها ، حيث لا تزال تخضع لتبعات النظام الاقتصادي الموجه الذي لا زالت أفكاره و اتجاهاته تؤثر في بعض جوانبها، كاتخاذها العلاوة حافز جماعي للعمال ، مثل ما لوحظ في مؤسسة نقطال محل الدراسة ( PRC المردودية الجماعية)

و في الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذا البحث يمثل مرحلة تمهيدية و تحضيرية لبحوث أخرى تكمله، تبحث في كل ما من شأنه أن يفعل نظام التقييم في المؤسسة الجزائرية، و يجعله في موقع قوة، يؤهلها لمواجهة التحديات التي تفرض عليها و تحقيق التنمية المستدامة لمواردها البشرية

المراجع

## قائمة المراجع BIBLIOGRAPHIE

### المراجع باللغة العربية

#### الكتب

- 1) ابن منظور في " لسان العرب"، دار الجليل، بيروت، المجلد الخامس 2000.
- 2) عمر التير مصطفى : مساهمات في أسس البحث الاجتماعي ، معهد الإنماء العربي ، الطبعة الأولى، الجماهيرية الليبية، 1989.
- 3) بوحوش عمار :مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995. رضوان عبد القادر، سبع محاضرات حول الأسس العلمية لكتابة البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر, 1990.
- 4) مارجريت ديل – بول ايلز "تقييم مهارات الإدارة ( مرشد للكفاءة و أساليب التقييم )" , معهد الإدارة العامة, الرياض, 2002.
- 5) رضوان عبد القادر، "سبع محاضرات حول الأسس العلمية لكتابة البحث العلمي"، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1990.
- 6) ثابتي الحبيب, بن عبو الجليلي, " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية" مؤسسة الثقافة الجامعية , طبعة 2009.

#### المقالات و المجلات

- 1) د. رحيم حسن، "التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات، مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07 فيفري 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

### المراجع باللغة الأجنبية

#### LES OUVRAGES :

- 1) A.BENDIABDELLAH, « *Cours de Magister sur : Savoirs, compétences et organisation à l'heure de la mondialisation* », Bibliothèque de l'université de Tlemcen, 2004-2005.
- 2) A.BENDIABDELLAH, Cours de Magister sur : « *Le développement des compétences* », Bibliothèque de l'université de Tlemcen, 2004/2005.
- 3) Alain. MEIGNANT, « *Manager la formation* », édition liaisons, 5ème édition, 2001.
- 4) Alain Labruffe, " *Management des compétences*", Ed AFNOR, 2003.
- 5) Antoine .MASSON et PARLIER Michel, « *Les démarches compétences* », Ed. ANACT, Paris, 2004.

- 6) ALBERIE hounounou, « **100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion des entreprises** », Ed Breal, Paris 2006.
- 7) AUBRET Jacques, GILBERT Patrick et PIGEYRE Frédérique, « **Management des compétences (réalisations, concepts, analyses)** », Ed. Dunod, Paris, 2002.
- 8) Ardouin Thierry, " **Ingénierie de Formation pour l'entreprise**", Ed Dunod, Paris, 2003.
- 9) Annick COHEN. « **Toute la fonction Ressources humaines (savoir, savoir-faire, savoir-être)** ». Ed Dunod, Paris 2006.
- 10) A.GUITTET, « **L'entretien (techniques et pratiques)** », 6<sup>ème</sup> édition, Ed Armand colin, Belgique, 2003.
- 11) Bernard Martory. Daniel Crozet, " **Gestion des Ressources Humaines(Manuel de pilotage social)**" Ed NATHAN, 1992.
- 12) Benjamin Coriat, Olivier Weinstein, « **Les Nouvelles Théories de l'entreprise** », coll. « Références », Le Livre de Poche, 1995.
- 13) CHANTAL Bussenault, Martine pretet, « **économie et gestion de l'entreprise** », 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 1998.
- 14) C.BATAL, « **La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome2** », Ed Organisation, Paris , 1997 .
- 15) C.VERN, « **l'évaluation des compétences** », Ed .Liaison, Paris, 2002
- 16) Christien BALCCO. « **Les méthodes de l'évaluation en Ressources humaines, (la fin des marchands de certitude)** », 2<sup>ème</sup> édition, Ed Organisation. Paris 2002.
- 17) C.LEVY.LEBOYER, « **Evaluation du personnel (objectifs et méthodes)** ». 4<sup>ème</sup> édition Ed Organisation. Paris 2004.
- 18) Christophe Parmentier " **L'essentiel de la Formation (préparer, Animer, évaluer)**", Ed D'organisation, 2003, 2005.
- 19) DEJOUX Cécile, « **Les compétences au cœur de l'entreprise** », Ed. Organisation, Paris, 2001.
- 20) DEJOUX Cécile. Anne Dietrich, " **Management par les Compétences**", ed DAREIOS, 2005, 2006
- 21) D.WEISS, sous dir. de « **Ressources humaines** », 2<sup>ème</sup> édition, Ed. Organisation, Paris, 1999, 2003.
- 22) Elisabeth Lecoer, " **Gestion des compétences, ( le guide pratique)**", 1<sup>er</sup> édition, édition de Boeck, 2008.
- 23) Emanuel Carré. Alain Labruffe, " **Guide de Nouveau Formateur( Talent te Pratique)**" édition AFNOR, 2006.
- 24) Gills. Balmisse, « **Guide des outils du knowledge management** », Ed Vuibert, 2005.
- 25) Guy le Boterf. « **ingénierie et évaluation des compétences** » 4<sup>ème</sup> édition, Ed d'organisation, 2004.

- 26) Guy le Boterf, **"Construire les Compétences Individuelles et collectives (la compétence n'est plus ce qu'elle était)"** 3<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation, 2000, 2001, 2004.
- 27) Jean-Yves Prax, **«Manuel de knowledge Management .Stratégie, décision, outils et méthodes »**, Dunod, 2003.
- 28) Jean Simonet, Bernard Bruhes, **«De la formation au Management des compétences »**, éditions la lettre du cadre, 2003.
- 29) Jean-Marie PIOLLE, **« valoriser les compétences »**, Ed.EMS, 2001.
- 30) J.F-AMADIEU et J-PROJET, **«Gestion des ressources Humaines et relations Professionnelles»**. Ed Management. Paris.1996
- 31) J-M.PERETTI, **« Ressources humaines et gestion des personnes »**, 4<sup>ème</sup> édition, Ed Vuibert, Paris 2002.
- 32) Jacques, TBOUL. **« L'entretien d'évaluation. (comment s'y comporter, comment le mener) »**. 2<sup>ème</sup> édition, Ed Dunod, Paris, 2003.
- 33) J.PIVETEAU. **«L'entretien d'appréciation du personnel (pour des relations de travail plus justes et plus efficaces) »**, Ed Insep Consulting, Paris, 2000.
- 34) Laetitia Lethielleux, **"L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines"**, Gualino éditeur, EJA-Paris-2006.
- 35) L.CADIN.GUERIN François et PIGEYRE Frédérique, **« Gestion des ressources humaines »**, Ed Dunod, Paris, 2000.
- 36) L.BEIRENDONCK. **« Management des Compétences »**. Ed De Boeck, Paris, 2004.
- 37) MICHEL BARABEL, olivier MEIER **« MANAGEOR »** Dunod 2006.
- 38) Oliver E. Williamson, **« Les Institutions de l'économie »**, Inter Editions, 1994.
- 39) OIRY Ewan, **« De la qualification a la compétence »**, Ed L'Harmattan, Paris, 2003.
- 40) P.ZARIFFIAN, **« Objectif Compétences pour une nouvelle logique »**, Ed Liaisons, Paris, 2001.
- 41) Sandra drarriere, Isabelle huault. **« Les grandes Auteurs en management»**, EMS, 2002.
- 42) SCHEIDT.C, **« les grandes Auteurs en organisation »**, Dunod, 1944.
- 43) .Schumpeter, **« Capitalisme et démocratie »**, (1942).
- 44) Saliha TAKFI. **« L'évaluation des compétences professionnelles dans l'entreprise »**. étude de au Cas niveau de l'entreprise SONELGAZ, direction régionale de Tlemcen. Mémoire de magister en gestion de ressources humaines, bibliothèque de l'université de Tlemcen. 2006-2007.
- 45) Yves-Frédéric Livian, **«Organisation, théories et pratiques »**, Dunod, 2001.

#### **LES ARTICLES :**

- 1) Anonyme, **«Compétences clé (développement d'un savoir-faire spécifique à une entreprise)»**, L'essentiel du management N° 17, 07/1996.
- 2) C.HALARY. **« Conduire efficacement un entretien d'évaluation »**, L'entretien du Management, N°92, 2002.
- 3) C.DORRIVALLE, **« Souriez, vous êtes évalués »**, Alternatives économiques N°57,2003.
- 4) G .WARNOTTE, **« Ressources humaines : L'évaluation ligotée »**, Revue française de Gestion N° 22,07/1979.
- 5) C.LEVY-LEBOYER, **« L'évaluation du personnel : développement récent et Orientations Nouvelle »**, Revue Française de Gestion, N°22.09/1979.
- 6) HADDADJ et D. BESSON **« Compétence de la théorie terrain »**, Revue française de gestion, N° 127, 2001.
- 7) J.CHEKIR. **« le paradigme de la Gestion par les Compétences : application au cas Tunisien »**, Management des savoir et développement des compétences, N°3, Faculté des sciences économique, de gestion et de sciences commerciales, bibliothèque de l'université de Tlemcen, 2004, P.P 85-96.
- 8) J.D.REYNAUD. **« Le management par les compétences : un essai d'analyse »**. Sociologie du travail, N°1, 2001/01, P : 13.
- 9) Pierre Veltz, Philippe Zariffian, **«Vers de nouveaux modèles d'organisation ? »**, Sociologie du travail, N°1, 1993.
- 10) T.BOUSSAFEL, **« Système d'évaluation des ressources humaines : le cas de SONELGAZ »**.les cadres de l'industrie (position, rôles, trajectoires, représentations).N°2.Ed C.R.N.S.C Oran 2001.
- 11) X.DELAVEGA. **« l'évaluation du travail en question »**, Sciences humaines ;N°154,2004.

#### **LES SITES D'INTERNET :**

- 1) A.SARACCHI, sous dir de **«Entrer dans une démarche Compétences ? »**, Objectif Compétences, 2002, (<http://objectif-compétences.medef.r/>).
- 2) A.LEGONIDEC, **« Réussir L'entretien d'évaluation : bien préparer son entretien d'évaluation »**, journal du management, 2005, (<http://management.journaldunet.com/dossier/041159eval/index.shtml>).

- 3) A. BRETTONI.F.REDARES. *"Le Management des compétences"* les cahiers du DESSMARH. 2003/2004. ([http://www.e\\_rh.org/documents/ec](http://www.e_rh.org/documents/ec)).
- 4) C.FLAMANT, « *L'assessment center : un outil opérationnel au service de recrutement* », (<http://www.tripalium.asp>).
- 5) D.DE CALAN. Sous dire de « *reconnaissance et compétences* », Objectif compétences, Paris, 2002, P 13, (<http://objectif-compétences.medef.fr/>).
- 6) F.KAROLEWICZ. « *Evaluation à 360° : une démarche de changement* », (<http://www.fmk-consulting.com/online/isiquest.php>)
- 7) G.LE BOTERF, « *Construire des compétences et réussir la professionnalisation* », 1998, (<Http://172.23.198.9/RICFTRAVAIL/diagnostiquer.htm>).
- 8) G.GINIBRIERE, « *L'évaluation des compétences en 4 méthodes* », Journal le figaro, 2005, (<http://www.Lefigaro.fr/économie/>).
- 9) Insp Consulting Group, " *qu'est ce qu'un 360° Feedback?*", (<http://www.insep.com/plan.htm>).
- 10) O. Carre *"les méthodes d'évaluation"* journal du management. 2004. ([http://journalduement.com/lannumaire des fonds](http://journalduement.com/lannumaire%20des%20fonds)).
- 11) P.FRANCHET et S.FLORANGE, « *Evaluer, Valider et certifier les Compétences Professionnelles* », Objectif Compétence, Tome 6, 1998. (<http://Objectif-compétences.medef.fr>).
- 12) P.DUBOIS et L.MELANCON, « *Le feedback 360° : ce que L'expérience nous enseige* », 1996, ([www.psynergie.ch/Rssources-Humaines/Organisation Du travail/ TextedePDuboisFeedback 360°.pdf](http://www.psynergie.ch/Rssources-Humaines/Organisation%20Du%20travail/TextedePDuboisFeedback%20360%20.pdf)).
- 13) T.MELKONIAN, « *Le 360° Feedback, Histoire, Typologies D'utilisation et contribution* », Cahier de recherche, N° 13, Ed EM LYON, 2005 ([www.em-lyon.com](http://www.em-lyon.com)).

#### المراجع باللغة الانجليزية

- 1) A.DENISI et R.GRIFFIN, « *Human Resource Management* », Ed Houghton Mifflin, Company, Etats-Unis, 2001.
- 2) Dosi G, (1988), " *Sources, procedures and microeconomic effects of innovation*", Journal of Economic Literature, 26, P. 126-173.
- 3) Manengo L, « *Coordination and Organizational Learning in the Firm*, Journal of Evolutionary Economics 2, (1992).
- 4) Nelson R, Winter S.G, " *an Evolutionary theory of Economic Change. Cambridge (Mass)*", Belknap Press/Harvard University Press, (1982).
- 5) Nelson R, , " *Recent evolutionary theorizing about economic change*", Journal of Economic Literature, 33 (1) mars, (1995).

- 6) Penrose .E, "*Biological Analogies and the theory of the firm*", American Economic Review, 42, (1952).
- 7) Simon H, "*Reason in human affairs*", Oxford Basil Blackwell, Oxford, (1983).
- 8) Teece D.J, "*Capturing Value From Knowledge Assets*", California Management Review, 40, printemps, (1998).
- 9) Winter S, , "*Knowledge and competence as strategic assets*", dans Teece D.J, the competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal, Cambridge, Ballinger, (1987).

# الفهرس

## المحتويات

1

مقدمة عامة

5

## الفصل الأول: نظريات التسيير والاقتصاد للكفاءة

5

مقدمة

6

المبحث الأول: نظريات التسيير

6

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية (1900)

7

الفرع الأول: F.TAYLOR ف. تيلور (1856-1915) والتنظيم العلمي للعمل (OST)

8

الفرع الثاني: ليليان وفرانك جيل برث Frank Gilberth (1972, 1978), & Lillian (1868, 1924)

9

الفرع الثالث: هانري فايول H.FAYOL (1841/1925)

10

الفرع الرابع: ماكس ويبر Max WEBER (1864-1920)

11

المطلب الثاني: المدرسة الكلاسيكية الجديدة

13

المطلب الثالث: المدرسة الحديثة (1950)

14

الفرع الأول: نظرية الأنظمة

14

1) مفهوم الأنظمة

15

2) تطبيق مفهوم النظام للتسيير

16

الفرع الثاني: نظام التصرف

16

الفرع الثالث: نظرية الوسط

20

الفرع الرابع: نظرية التدخل في المؤسسة وتسيير الكفاءات

20

1) التدخل بمناجحت الأفراد

21

2) آليات تطوير القدرة الإنسانية للتنظيمات

21

3) تسيير الكفاءات وتسيير المعرفة

24

الفرع الخامس: نظرية المنظمة المؤهلة

24

1) أصل المنظمة و المتطلبات الجديدة للعمل المنتج

26

2) آلية تسيير المنظمة المؤهلة

27	الفرع السادس نظرية المنظمة المتعلمة
27	1) المعرفة التنظيمية
27	2) النشاطات المشجعة للتعلم
28	المبحث الثاني: النظريات الاقتصادية للكفاءة في المؤسسة
28	المطلب الأول : نظرية تكاليف المعاملة ل Olivier Williamson
28	الفرع الأول : العمل الرئيسي ل Coase:
30	الفرع الثاني : الاختيار ما بين السوق و التسلسل:
30	الفرع الثالث : الاختيار الإنتاج - الذاتي، الشراء، ونظرية تكاليف المعاملة:
31	المطلب الثاني : نظرية الوكالة أو العلاقة مع المساهمين
31	الفرع الأول : العلاقة: رئيس - عميل
32	الفرع الثاني : حوكمة المؤسسة و العلاقة مع المساهمين
32	المطلب الثالث : النظرية التطورية للمؤسسة
32	الفرع الأول النظرية التطورية (الشركة التجارية)
34	الفرع الثاني رؤية للشركة القائمة على الكفاءات
34	1) الافتراضات القاعدية
35	2) بروز إشكالية الكفاءات داخل نظريات الشركات
38	المطلب الرابع : آلية الكفاءات ضمن السلوكيات الخلاقية
38	الفرع الأول آليات تجميع المعارف والكفاءات
38	1) قدرات التعلم وتحصيل المعارف
40	2) رؤية تطورية لآليات تجميع المعارف
42	الفرع الثاني: قاعدة الكفاءات الخاصة بالشركة
42	1) نحو نموذج للكفاءات
43	2) عمليات تجميع الكفاءات
45	المطلب الخامس : التفاعلات ما بين الكفاءات والإبداع
46	خاتمة

## الفصل الثاني: الكفاءة في المؤسسة

47 مقدمة:

48 المبحث الأول: الكفاءات في المؤسسة

48	المطلب الأول: التعريفات المختلفة للكفاءة
50	المطلب الثاني: مفهوم الكفاءة
50	الفرع الأول : تعاريف معجمية
50	الفرع الثاني : تعاريف اصطلاحية
53	الفرع الثالث : أصل مصطلح الكفاءة.
55	المطلب الثالث : بعض المقاربات المهمة للتعريف
56	الفرع الأول : المقاربة التسييرية للكفاءات ( <b>approche gestionnaire</b> )
56	الفرع الثاني : المقاربة العملية للكفاءات ( <b>approche Opérationnelle</b> ).
57	الفرع الثالث : المقاربة الإستراتيجية للكفاءات ( <b>approche stratégique</b> ).
57	الفرع الرابع : بعض المقاربات المهمة للتعريف
57	1) المعارف الثلاثة
60	2) حسن التصرف
61	المطلب الرابع : الكفاءة و تسير الموارد البشرية
61	الفرع الأول : الكفاءة حسب <b>G. LE BOTERF</b>
61	1) معرفة التصرف <b>LE SAVOIR AGIR</b>
61	2) رغبة التصرف <b>LE VOULOIR AGIR</b>
61	3) القدرة على التصرف <b>LE POUVOIR AGIR</b>
62	الفرع الثاني : الكفاءة حسب <b>P.ZARIFFIAN</b>
63	الفرع الثالث : الفرق بين الكفاءة ومفاهيمها
65	الفرع الرابع : الكفاءات الإدراكية ( المفاهيمية)
66	المبحث الثاني: التأويلات المختلفة للكفاءة
66	المطلب الأول: تعريفات الكفاءة في مجالات متعددة
66	الفرع الأول: الكفاءة في علم النفس
66	1) علم النفس التفاضلي <b>Psychologie différentielle</b>
67	2) علم النفس الذهني <b>Psychologie cognitive</b>
67	الفرع الثاني : الكفاءة في علوم التكوين
67	1) تعريف
68	2) مكونات الكفاءة

68	الفرع الثالث: الكفاءة في علم العمل (ergonomie)
68	1) علم العمل السلوكي Ergonomie behavioriste
69	2) علم العمل الذهني ergonomie cognitive
70	المبحث الثالث: أبعاد ونماذج الكفاءة
70	المطلب الأول: أبعاد الكفاءة
70	الفرع الأول: المعارف Les Savoir
70	1) معارف عامة (فهم) Connaissance Général
70	2) معارف خاصة بالمحيط المهني (التصرف بدقة) C. S.l'environnement
71	3) المعارف الإجرائية ( معرفة كيفية التصرف) C. Procédures
71	الفرع الثاني: المهارات (معرفة التطبيق) Les Savoir-faire
71	1) المهارات العملية Savoir – faire Opérationnels
72	2) مهارة التواصل Savoir-faire relationnels
72	3) المهارة الذهنية Savoir-faire cognitifs
73	الفرع الثالث: حسن التصرف
73	1) تعريف
74	2) المعارف والمهارة Savoir et Savoir-faire
75	3) المهارات وحسن التصرف Savoir-faire et Savoir- être
75	4) المعارف والكينونة (حسن التصرف)
75	المطلب الثاني: نماذج الكفاءات
75	الفرع الأول: الكفاءات الفردية: Compétences Individuelles
75	1) تعريف
76	2) ملف المهارات الفردية
77	الفرع الثاني الكفاءات الجماعية: Compétences Collectives
77	1) تعريف
77	مكونات الكفاءة الجماعية
77	أنواع الفرق المختلفة والمثيلات المختلفة للكفاءات:
78	الفرع الثالث: كفاءات المؤسسة
78	1) تعريف

78	(2) كفاءات متميزة
80	الفرع الرابع : الترابط بين الأنواع الثلاثة للكفاءة
82	المبحث الرابع: تسيير عن طريق الكفاءات (مسعى الكفاءة)
82	المطلب الأول: ماذا نعني بمسعى الكفاءة؟
82	الفرع الأول : تعريف
82	الفرع الثاني : حركية المؤسسة ضمن مسعى الكفاءة
83	الفرع الثالث : تنفيذ مسعى الكفاءة
83	(1) الأبعاد الثلاثية لمسعى الكفاءة
83	(2) المراحل الثلاثية لمسعى الكفاءة
83	(3) مبادئ التطبيق الجيد للمسعى
85	المطلب الثاني: رهانات التسيير عن طريق الكفاءات
85	الفرع الأول :رهانات الموجهين
86	الفرع الثالث: رهانات التأطير الجوارية
86	الفرع الرابع : رهانات الإجراء
87	الفرع الخامس : رهانات ممثلي الأجواء
89	خاتمة

## الفصل الثالث: طرق تقييم الكفاءات في المؤسسة

90	مقدمة
91	المبحث الأول: عموميات حول التقييم في الموارد البشرية
91	المطلب الأول: تطور وأنواع التقييم
91	الفرع الأول: التقييم خلال تطور النظريات التسييرية
91	(1) التقييم والتسيير العلمي
92	(2) التقييم وتيار الموارد البشرية
92	(3) التقييم ومسار عملية اتخاذ القرار في الموارد البشرية (G. R. H)
93	(4) بعض التعريفات حول تغيير الموارد البشرية
94	الفرع الثاني: مختلف أنواع التقييم
94	(1) تقييم الأداء
96	(2) تقييم الكفاءات

96	3) تقييم الكينونة
98	المطلب الثاني: أخطاء, شروط (متطلبات) التقييم
98	الفرع الأول: أخطاء التقييم
99	الفرع الثاني: متطلبات التقييم
100	المبحث الثاني: مقابلة التقييم
100	المطلب الأول: تقديم الطريقة
100	الفرع الأول: ما هي مقابلة التقييم
100	1) تعريف
101	2) مميزات وفوائد مقابلة التقييم
101	الفرع الثاني: شروط نجاح مقابلة التقييم
101	1) تحضير المقابلة
103	2) استعمال دليل أو مرشد
103	3) الأخطاء التي يجب تجاوزها في مقابلة التقييم
104	4) التمكن الجيد من الصراعات
105	المطلب الثاني: سير مقابلة التقييم
105	الفرع الأول: المقدمة و النتائج السنوية (introduction et bilan annuel)
105	1) مقدمة للمقابلة السنوية
107	2) الحصيلة السنوية
108	الفرع الثاني: تقييم المساعد و صيغة الحكم
108	1) تقييم المساعد
108	2) صياغة حكم
109	الفرع الثالث: تحسين نقاط الضعف و استحضر المستقبل
109	1) تحسين نقاط الضعف
109	2) استحضر المستقبل
110	الفرع الرابع: تحديد وتثبيت الأهداف الجديدة و ترسيم المقابلة
110	1) تحديد الأهداف الجديدة
110	2) إعادة تركيب المقابلة
112	المبحث الثالث: مركز التقييم

112	المطلب الأول: تقديم الطريقة
112	الفرع الأول: ماذا تقصد بمركز التقييم أو ما هو مركز التقييم؟
112	1) إطار ظهور هذه الطريقة
112	2) بعض التعريفات
114	3) سياق استعمال هذه الطريقة
115	4) امتيازات وفوائد مركز التقييم
116	الفرع الثاني: شروط نجاح مركز التقييم
116	1) تحضير المترشحين
116	2) تحضير المؤسسة
116	المطلب الثاني: تصور فكرة مركز التقييم
117	الفرع الأول: تعريف الكفاءات المقيّمة عند المترشحين
117	1) قواعد تعريف الكفاءات
117	2) طرق تعريف أو تحديد الكفاءات
118	الفرع الثاني: اختيار التمارين
121	الفرع الثالث: صحة وحدود مراكز التقييم
121	1) الصحة التنبؤية
122	2) حدود مراكز التقييم
124	المبحث الرابع: طريقة حلقة الرجوع العكسي 360°
124	المطلب الأول: تقديم الطريقة
124	الفرع الأول: ماذا نقصد بحلقة الرجوع العكسي 360°
124	1) إطار ظهور حلقة الرجوع العكسي 360°
125	2) بعض التعريفات
127	3) شروط نجاح حلقة الرجوع العكس 360°
127	4) فوائد و امتيازات حلقة الرجوع العكسي 360°
128	الفرع الثاني: تصنيفات استخدام حلقة الرجوع العكسي 360°
128	1) مستوى فردي
128	2) مستوى جماعي
130	المطلب الثاني: تصور طريقة تقييم بحلقة الرجوع العكسي 360°

130	الفرع الأول: مراحل عملها
130	1) تحضير استجواب
131	2) انطلاق أو بداية حلقة الرجوع العكسي 360°
132	3) إجراء التقييمات و معالجة الاستبيانات
132	4) استغلال النتائج
132	الفرع الثاني: آثار حلقة الرجوع العكسي 360°
133	الفرع الثالث: المقارنة بين الطرق الثلاثة
133	1) المقارنة حسب الأسس
134	2) مقارنة حسب الامتيازات
135	3) المقارنة حسب المعوقات
135	4) المقارنة حسب نموذج الاستعمال
137	الخاتمة

## 138 الفصل الرابع: الدراسة الميدانية ( حالي شركة سونلغاز و شركة نפטال)

138	مقدمة
139	المبحث الأول: منهجية البحث
139	المطلب الأول: منهج الدراسة
139	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
141	المبحث الثاني: دراسة حالة شركة سونلغاز (SONELGAZ)
141	المطلب الأول: مرحلة البحث و اختيار العينة المستهدفة
141	الفرع الأول: مرحلة البحث
142	الفرع الثاني: اختيار العينة المستهدفة
144	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة SONELGAZ " المديرية الجهوية بتلمسان "
144	الفرع الأول: عرض تاريخي لمؤسسة SONELGAZ
147	الفرع الثاني: المديرية الجهوية ب "تلمسان"
147	1) مهام المديرية
147	2) المخطط العام للمديرية
150	الفرع الثالث : تحليل وثائق العمل
150	4) مقدمة عامة حول نظام التقييم

151	(5) إجراءات التقييم
156	(6) طرق التنقيط
158	المطلب الثالث: تحليل الأجابة المحصل عليها بواسطة الاستبيان
175	<b>المبحث الثالث: دراسة حالة شركة -نפטال تلمسان- NAFTAL</b>
175	المطلب الأول: تحديد العينة و كيفية اختيارها
175	المطلب الثاني: التعريف بميدان الدراسة
175	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة الأم
175	1) النشأة التاريخية لمؤسسة نفطال
176	2) مهام شركة نفطال
176	3) منتجات شركة نفطال
177	4) الهيكل التنظيمي لشركة نفطال
178	الفرع الثاني: التعريف بميدان الدراسة
178	1) التعريف بمؤسسة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة, نفطال -منطقة تلمسان-
178	2) الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال تلمسان
180	3) منتجات المؤسسة و عملاءها
180	الفرع الثالث : أهمية ميدان الدراسة و مدى ملائمته للبحث
181	المطلب الثالث: عرض و تحليل نظام التقييم المطبق في المؤسسة محل الدراسة
181	الفرع الأول : نظام التقييم - التنقيط المتعلق بتقييم الكفاءات
186	الفرع الثاني: تحليل النتائج المحصل عليها بواسطة الاستبيان
202	الخاتمة
203	الخاتمة
212	قائمة المراجع
	فهرس
	فهرس الجداول
	الفهرس الأشكال
	الملاحق

# فهرس الجداول

## الفصل الأول

- 10 الجدول رقم 01: **H. Taylor** يجلل ويرتب نشاطات المؤسسة ضمن 6 أفواج من الوظائف
- 11 الجدول رقم 02: النظرية الكلاسيكية تركز على بعض الأسس
- 13 الجدول رقم 03: دراسة مقارنة ما بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية
- 17 الجدول رقم 04: دراسة مقارنة لمختلف مدارس فكر التسيير

## الفصل الثاني

- 73 الجدول رقم 01: التزويد بالموارد المندمجة
- 80 الجدول رقم 02: التعريفات الخاصة بالمؤسسات الأساسية لتحليل مفهوم الكفاءة
- 88 الجدول رقم 03: يمثل رهانات مختلف مساهمي المؤسسة في مسعى الكفاءة

## الفصل الثالث

- 92 الجدول رقم 01: شروط مصداقية المقيم
- 93 الجدول رقم 02: النظريات التسييرية والتقييم
- 111 الجدول رقم 03: مراحل مقابلة التقييم
- 130 الجدول رقم 04: جزء السلوكيات
- 131 الجدول رقم 05: جزء المناجمنت
- 133 الجدول رقم 06: المقارنة بين طرق التقييم حسب الأسس
- 134 الجدول رقم 07: المقارنة بين طرق التقييم حسب الامتيازات
- 135 الجدول رقم 08: المقارنة بين الطرق حسب المعوقات
- 136 الجدول رقم 09: مقارنة بين الطرق حسب طريقة الاستعمال

## الفصل الرابع

- 141 الجدول رقم 01: تقسيم العمال حسب الفئات السوسيو مهنية في شركة **SONELGAZ**
- 157 الجدول رقم 02: تنقيط الكفاءات
- 158 الجدول رقم 03: تمثيل الإجابات حسب سلسلة - السن - **SONELGAZ**
- 159 الجدول رقم 04: تمثيل الإجابات حسب - الوظيفة - **SONELGAZ**
- 160 الجدول رقم 05: تمثيل الإجابات حسب - مستوى الدراسة - **SONELGAZ**

- 161 الجدول رقم 06: تمثيل الإجابات حسب - مستوى الأقدمية- SONELGAZ
- 162 الجدول رقم 07: تمثيل الإجابات حسب - النتائج النهائية لعملية التقييم- SONELGAZ
- 163 الجدول رقم 08: تمثيل الإجابات حسب -مواضيع عملية التقييم- SONELGAZ
- 164 الجدول رقم 09: تمثيل الإجابات حسب - طرق التقييم- SONELGAZ
- 166 الجدول رقم 10: تمثيل الإجابات حسب - فترة التقييم- SONELGAZ
- 167 الجدول رقم 11: تمثيل الإجابات حسب - معرفة معايير و مقاييس التقييم- SONELGAZ
- 168 الجدول رقم 12: تمثيل الإجابات حسب - معرفة و مناقشة نتائج عملية التقييم- SONELGAZ
- 169 الجدول رقم 13: تمثيل الإجابات حسب - معرفة درجة طعن المقيمين في نتائج التقييم- SLGZ
- 170 الجدول رقم 14: تمثيل الإجابات حسب - معرفة درجة اشتراك المقيمين في اتخاذ القرار- SELGZ
- 171 الجدول رقم 15: تمثيل الإجابات حسب - معرفة كيفية إجراء عملية التقييم - SONELGAZ
- 172 الجدول رقم 16: تمثيل الإجابات حسب - معرفة درجة رضا المقيمين عن النتائج المحصل عليها SLGZ
- 173 الجدول رقم 17: تمثيل الإجابات حسب - معرفة درجة كفاءة المقيم - SONELGAZ
- 174 الجدول رقم 18: تمثيل الإجابات حسب - معرفة وجود طريقة تقييم فعالة - SONELGAZ
- 175 الجدول رقم 19: توزيع العمال حسب الفئات السوسيو مهنية في مؤسسة NAFTAL
- 182 الجدول رقم 20: المعايير الرئيسية المستخدمة في التقييم NAFTAL
- 183 الجدول رقم 21: المعايير الجزئية الخاصة بالإطارات و درجاتها NAFTAL
- 184 الجدول رقم 22: المعايير الجزئية الخاصة بالعمال المهرة NAFTAL
- 184 الجدول رقم 23: المعايير الجزئية الخاصة بالعمال التنفيذيون NAFTAL
- 186 الجدول رقم 24: تمثيل الإجابات حسب سلسلة -السن- NAFTAL
- 187 الجدول رقم 25: تمثيل الإجابات حسب - الوظيفة- NAFTAL
- 188 الجدول رقم 26: تمثيل الإجابات حسب - مستوى الدراسة- NAFTAL
- 189 الجدول رقم 27: تمثيل الإجابات حسب - مستوى الأقدمية- NAFTAL
- 190 الجدول رقم 28: تمثيل الإجابات حسب- النتائج النهائية لعملية التقييم- NAFTAL
- 191 الجدول رقم 29: تمثيل الإجابات حسب-مواضيع عملية التقييم- NAFTAL
- 192 الجدول رقم 30: تمثيل الإجابات حسب- طرق التقييم- NAFTAL
- 193 الجدول رقم 31: تمثيل الإجابات حسب -فترة عملية التقييم- NAFTAL
- 194 الجدول رقم 32: تمثيل الإجابات حسب -معايير عملية التقييم- NAFTAL
- 195 الجدول رقم 33: تمثيل الإجابات حسب -معرفة و مناقشة نتائج عملية التقييم- NAFTAL

- 196 الجدول رقم 34: تمثيل الإجابات حسب - معرفة درجة طعن المقيمين في نتائج عملية التقييم - **NFTL**
- 197 الجدول رقم 35: تمثيل الإجابات حسب - درجة مشاركة المقيمين في عملية اتخاذ القرار - **NFTL**
- 198 الجدول رقم 36: تمثيل الإجابات حسب - معرفة كيفية إجراء عملية التقييم - **NAFTAL**
- 199 الجدول رقم 37: تمثيل الإجابات حسب - معرفة درجة رضا المقيمين عن النتائج المحصل عليها -
- 200 الجدول رقم 38: تمثيل الإجابات حسب - معرفة درجة كفاءة المقيّم - **NAFTAL**
- 201 الجدول رقم 39: تمثيل الإجابات حسب - معرفة و جود طريقة تقييم فعالة - **NAFTAL**

# فهرس الأشكال

## الفصل الثاني

- 51 الشكل رقم 01: بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات
- 52 الشكل رقم 02: تعدد تعريفات الكفاءة
- 62 الشكل رقم 03: الكفاءة هي محصلة
- 74 الشكل رقم 04: ترابط الأبعاد الثلاثة للكفاءة
- 76 الشكل رقم 05: يمثل رأس مال أو مخزون الكفاءات
- 81 الشكل رقم 06: المستويات الثلاثة لمفهوم الكفاءة

## الفصل الثالث

- 95 الشكل رقم 01: تقييم الأداء
- 97 الشكل رقم 02: تقييم الكينونة
- 126 الشكل رقم 03: سير(سياق) رد الفعل 360°
- 129 الشكل رقم 04: الأنواع الأساسية لاستخدام 360°

## الفصل الرابع

- 146 الشكل رقم 01: مراحل تطور شركة SONELGAZ
- 148 الشكل رقم 02: المخطط العام لشركة سونلغاز
- 159 الشكل رقم 03: تمثيل للأجوبة الخاصة ب-السن- SONELGAZ
- 160 الشكل رقم 04: تمثيل للأجوبة الخاصة - الوظيفة- SONELGAZ
- 161 الشكل رقم 05: تمثيل للأجوبة الخاصة - مستوى الدراسة- SONELGAZ
- 162 الشكل رقم 06: تمثيل للأجوبة الخاصة - مستوى الأقدمية- SONELGAZ
- 163 الشكل رقم 07: تمثيل للأجوبة الخاصة -النتائج النهائية للتقييم- SONELGAZ
- 164 الشكل رقم 08: تمثيل للأجوبة الخاصة - مواضيع عملية التقييم- SONELGAZ
- 165 الشكل رقم 09: تمثيل للأجوبة الخاصة - طرق عملية التقييم- SONELGAZ
- 166 الشكل رقم 10: تمثيل الإجابات حسب - فترة التقييم- SONELGAZ
- 167 الشكل رقم 11: تمثيل للأجوبة الخاصة - معرفة معايير و مقاييس عملية التقييم- SONELGAZ
- 168 الشكل رقم 12: تمثيل للأجوبة الخاصة - معرفة مناقشة نتائج عملية التقييم- SONELGAZ
- 169 الشكل رقم 13: تمثيل للأجوبة الخاصة - معرفة درجة طعن المقيمين في نتائج عملية التقييم-
- 170 الشكل رقم 14: تمثيل للأجوبة الخاصة - معرفة درجة اشتراك المقيمين في اتخاذ القرار -
- 171 الشكل رقم 15: تمثيل للأجوبة الخاصة - معرفة كيفية إجراء عملية التقييم- SNELGZ
- 172 الشكل رقم 16: تمثيل للأجوبة الخاصة -معرفة درجة رضا المقيمين عن النتائج المحصل عليها- SNELGZ

- 173 الشكل رقم 17: تمثيل للأجوبة الخاصة - معرفة درجة كفاءة المقيّم - SONELGAZ
- 174 الشكل رقم 18: تمثيل للأجوبة الخاصة - معرفة وجود طريقة تقييم فعالة - SONELGAZ
- 179 الشكل رقم 19: المخطط التنظيمي لشركة NAFTAL
- 186 الشكل رقم 20: تمثيل للأجوبة الخاصة ب-السن - NAFTAL
- 187 الشكل رقم 21: تمثيل للأجوبة الخاصة - الوظيفة - NAFTAL
- 188 الشكل رقم 22: تمثيل للأجوبة الخاصة - مستوى الدراسة - NAFTAL
- 189 الشكل رقم 23: للأجوبة الخاصة - مستوى الأقدمية - NAFTAL
- 190 الشكل رقم 24: للأجوبة الخاصة - النتائج النهائية للتقييم - NAFTAL
- 191 الشكل رقم 25: للأجوبة الخاصة - مواضيع عملية التقييم - NAFTAL
- 192 الشكل رقم 26: للأجوبة الخاصة - طرق التقييم - NAFTAL
- 193 الشكل رقم 27: للأجوبة الخاصة - فترة عملية التقييم - NAFTAL
- 194 الشكل رقم 28: للأجوبة الخاصة - معايير عملية التقييم - NAFTAL
- 195 الشكل رقم 30: للأجوبة الخاصة - معرفة ومناقشة عملية التقييم - NAFTAL
- 196 الشكل رقم 31: للأجوبة الخاصة معرفة درجة التقييم - NAFTAL
- 197 الشكل رقم 32: معرفة درجة مشاركة المقيمين في عملية اتخاذ القرار - NAFTAL
- 198 الشكل رقم 33: للأجوبة الخاصة - معرفة كيفية إجراء عملية التقييم - NAFTAL
- 199 الشكل رقم 33: للأجوبة الخاصة - معرفة درجة رضا المقيمين عن نتائج التقييم - NAFTAL
- 200 الشكل رقم 34: للأجوبة الخاصة - معرفة درجة كفاءة المقيّم - NAFTAL
- 201 الشكل رقم 35: للأجوبة الخاصة - معرفة وجود طريقة تقييم فعالة - NAFTAL

## الملخص

تعد عملية تقييم الكفاءات من الوظائف الأساسية والإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، تهدف المؤسسة من خلالها إلى الحكم على أداء مواردها البشرية ومن ثم على أداءها العام، وهي في الواقع تشكل نظاماً يتم عبر خطوات مترابطة. ونظراً لأهمية هذا النظام وتأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المؤسسة، يتوجب على المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية فيها على وجه خاص القيام بمراجعة لهذا الأخير، والتأكد من قيامه بالأهداف المرجوة منه على أكمل وجه وهذا من خلال التأكد من توفره على الشروط الواجبة في أنظمة التقييم السليمة والفعالة.

ولقد تم من خلال هذا المذكرة دراسة مدى فعالية نظام التقييم في اثنتان من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الكبرى ممثلة في مؤسسة نفضال تلمسان وكذلك سونلغاز تلمسان، وهذا من خلال تحليل عناصره والوقوف على مكانة هذا النظام في المؤسسات محل الدراسة، ومدى الرجوع إلى نتائجه في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إضافة إلى الصعوبات والأخطاء التي تحول دون فعاليته، حيث كشفت نتائج هذه الدراسة عن قصور في هذا النظام، وأنه لا يرقى إلى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين في أنظمة التقييم الفعالة، ليطم في الأخير تقديم جملة من الاقتراحات التي تساعد على تفعيله وتوجيهه لخدمة أهداف المؤسسات وأفرادها.

## Résumé

L'évaluation des compétences d'une entreprise est l'une des fonctions essentielles et stratégiques de la gestion des ressources humaines. Elle permet à l'entreprise d'évaluer le rendement de ses ressources humaines et par conséquent son rendement global. En effet, cette opération est un système composé de plusieurs étapes reliées. Son importance et son effet sur l'ensemble des membres actifs de l'entreprise nécessitent sa vérification. Il doit contenir tous les critères indispensables dans tout système d'évaluation propre et efficace. A travers cette recherche, on a étudié l'efficacité de ce système d'évaluation dans deux grandes entreprises économiques Algériennes, s'agissant de l'entreprise **NAFTAL** Tlemcen et **SONELGAZ** Tlemcen. On a analysé les éléments de ces deux entreprises et étudié l'importance et l'applicabilité de ce système dans leurs activités. On a essayé aussi de savoir à quel point le cadre administratif de ces deux entreprises tient en compte les résultats de ce système dans la gestion des ressources humaines, et quels sont les difficultés et les obstacles qui affaiblissent son rendement.

Cette étude montre que le système d'évaluation pratiqué à **NAFTAL** Tlemcen ainsi qu'à **SONELGAZ** Tlemcen est défectueux et n'est pas au niveau de la compétence et l'efficacité requise dans les bons systèmes d'évaluations. Ce qui nous a poussé à essayer de proposer des solutions qui permettent à le rendre plus efficace pour l'intérêt de l'entreprise et ses membres.

## Summary

The assessment of the expertises of an enterprise is one of the essential and strategic functions of the management of the human resources. It allows the enterprise to value the output of its human resources and by consequence its global output. Indeed, this operation is a system composed of several bound stages. Its importance and effect on the set of the active members of the enterprise require its verification. It must contain all indispensable criterias in all good and efficient assessment system.

Through this research, we have studied the efficiency of this assessment system in two big Algerian economic enterprises: NAFTAL Tlemcen and SONELGAZ Tlemcen. We have analyzed elements of those two enterprises and studied the importance and the applicability of this system in their activities. In addition, we have tried to know if the administrative setting of those two enterprises lean on the results of this system in the management of the human resources, and what are the difficulties and the obstacles that weaken its output. This survey shows that the system of assessment practiced in NAFTAL Tlemcen as well as in SONELGAZ Tlemcen is deficient and not at the level of expertise and the efficiency required in the good systems of assessments. Which pushed us to try to propose solutions that allow making it more efficient for the interest of the enterprise and its members.