



جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم
في علم النفس المهني

منهج تقويم الأداء الفردي للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية
في المؤسسة الصناعية الجزائرية
- تجريبية ميدانية في مجمع شي علي فرع أنابيب/سيدي بلعباس
/ شركة الإسمنت الصناعي/زهانة/معسكر -

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

السيد: بن سيدي أحمد محمد أويدير

أمام لجنة المناقشة

جامعة وهران 2	رئيسا	أستاذ	تيغرة أحمد
جامعة وهران 2	مشرفا ومقررا	أستاذ	عبادة عبد العزيز
جامعة وهران 2	مناقشا	أستاذ	غياث بوفلجة
جامعة تيارت	مناقشا	أستاذ محاضر - أ -	ماريف منور
جامعة مستغانم	مناقشا	أستاذ	منصوري مصطفى
المركز الجامعي غليزان	مناقشا	أستاذ	زقاوة أحمد

السنة: 2019/2018

المخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تصميم وبناء منهج لتقويم الأداء الفردي للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، بالاعتماد على المنهج التجريبي الميداني لاختبار فرضية البحث التي تنص: " منهج تقويم الأداء الفردي لتسيير الموارد البشرية بالجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية (المصمم والمبني والمختبر من قبل الباحث)، يبرز الفروق الفردية بين العمال في أدائهم في مجالات المعارف الثلاثة (الأدائية، المعرفية، السلوكية) ونتائجه قابلة للاستغلال في مختلف عمليات التسيير ". بفضل مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ونتائج الدراسة الميدانية الاستطلاعية وما هو متداول يوميا في ميدان التسيير، حول هذا الموضوع، تم التأكد أن هناك نقص في هذا المجال بحاجة إلى سده. بعد الدراسة الأساسية بالمنهج التجريبي الميداني على عينة قوامها 66 عاملا، توصلت النتائج إلى دعم فرضية البحث.

الكلمات المفتاحية: المنهج، التقويم، الأداء الفردي، المقوم، المقوم أداؤه، تسيير الموارد البشرية بالجودة الشاملة.

Résumé :

L'objectif de la présente étude est la conception et construction d'une méthode pour l'évaluation de la performance individuelle pour le management par la qualité totale des ressources humaines à l'entreprise industrielle Algérienne. Nous avons appliqué la méthode expérimentale de terrain pour tester cette hypothèse : " La méthode d'évaluation de la performance individuelle pour le management des ressources humaines par la qualité totale à l'entreprise industrielle Algérienne, (conçue, construite et vérifiée par le chercheur), fait apparaitre les différences individuelles entre les travailleurs en matière de leurs performances dans le domaine des trois savoirs (Savoir-faire, Savoirs et Savoirs-être). Ses résultats sont exploitables dans différents processus de management ". Grâce à la revue de la littérature, les études précédentes et les résultats de l'étude d'exploration ainsi que ce qui est connu quotidiennement dans le domaine du management sur ce sujet, nous avons eu confirmation du manque existant en ce qui concerne l'évaluation de la performance individuelle, et qu'il y a besoin de le combler. Après l'étude fondamentale par la méthode expérimentale de terrain sur un échantillon de 66 travailleurs, les résultats ont soutenu l'hypothèse de recherche.

Mots clés : Méthode, Évaluation, Performance individuelle, Évaluateur, Évalué, Management des ressources humaines par la qualité totale.

Abstract:

The purpose of This study is the design and construction of a method for the individual performance evaluation for management by total quality of human resources at the Algerian industrial enterprise. We applied the ground experimental method to test this hypothesis: " Evaluation method of individual performances for the human resources management by total quality at the Algerian industrial enterprise, (conceived, built and tested by the researcher), reveals the individual differences between the workers as regards their performances in the domain of three knowledges: (Know-how, Knowledge and Knowledge-being). Its results are exploitable in various processes of management ". Thanks to the review of the literature, the previous studies and the results of the exploratory study as well as what is known daily in the field of management on this subject, we had confirmation of the existing lack with regard to the individual performance evaluation, and that there is a need to fill it. After the fundamental study by the ground experimental method on a sample of 66 workers, the results have supported the research hypothesis.

Key words: Method, Evaluation/assessment/appraisal, Individual Performance, Evaluator, Evaluated, Human Resources Management by Total Quality.

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تصميم وبناء منهج لتقويم الأداء الفردي للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، بالاعتماد على المنهج التجريبي الميداني لاختبار فرضية البحث التي تنص: " منهج تقويم الأداء الفردي لتسيير الموارد البشرية بالجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية (المصمم والمبني والمختبر من قبل الباحث)، يبرز الفروق الفردية بين العمال في أدائهم في مجالات المعارف الثلاثة (الأدائية، المعرفية، السلوكية) ونتائجه قابلة للاستغلال في مختلف عمليات التسيير ". يفضل مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ونتائج الدراسة الميدانية الاستطلاعية وما هو متداول يوميا في ميدان التسيير، حول هذا الموضوع، تم التأكد أن هناك نقص في هذا المجال بحاجة إلى سده. بعد الدراسة الأساسية بالمنهج التجريبي الميداني على عينة قوامها 66 عاملا، توصلت النتائج إلى دعم فرضية البحث.

الكلمات المفتاحية: المنهج، التقويم، الأداء الفردي، المقوم، المقوم أدائه، تسيير الموارد البشرية بالجودة الشاملة.

Résumé :

L'objectif de la présente étude est la conception et construction d'une méthode pour l'évaluation de la performance individuelle pour le management par la qualité totale des ressources humaines à l'entreprise industrielle Algérienne. Nous avons appliqué la méthode expérimentale de terrain pour tester cette hypothèse: " La méthode d'évaluation de la performance individuelle pour le management des ressources humaines par la qualité totale à l'entreprise industrielle Algérienne, (conçue, construite et vérifiée par le chercheur), fait apparaître les différences individuelles entre les travailleurs en matière de leurs performances dans le domaine des trois savoirs : (Savoir-faire, Savoirs et Savoirs-être). Ses résultats sont exploitables dans différents processus de management ". Grâce à la revue de la littérature, les études précédentes et les résultats de l'étude d'exploration ainsi que ce qui est connu quotidiennement dans le domaine du management sur ce sujet, nous avons eu confirmation du manque existant en ce qui concerne l'évaluation de la performance individuelle, et qu'il y a besoin de le combler. Après l'étude fondamentale par la méthode expérimentale de terrain sur un échantillon de 66 travailleurs, les résultats ont soutenu l'hypothèse de recherche.

Mots clés : Méthode, Évaluation, Performance individuelle, Évaluateur, Évalué, Management des ressources humaines par la qualité totale.-

Abstract:

The purpose of This study is the design and construction of a method for the individual performance evaluation for management by total quality of human resources at the Algerian industrial enterprise. We applied the ground experimental method to test this hypothesis: "Evaluation method of individual performances for the human resources management by total quality at the Algerian industrial enterprise, (conceived, built and tested by the researcher), reveals the individual differences between the workers as regards their performances in the domain of three knowledges (Know-how, Knowledge and Knowledge-being). Its results are exploitable in various processes of management ". Thanks to the review of the literature, the previous studies and the results of the exploratory study as well as what is known daily in the field of management on this subject, we had confirmation of the existing lack with regard to the individual performance evaluation, and that there is a need to fill it. After the fundamental study by the ground experimental method on a sample of 66 workers, the results have supported the research hypothesis.

Key words: Method, Evaluation/assessment/appraisal, Individual Performance, Evaluator, Evaluated, Human Resources Management by Total Quality.

الإهداء

إلى جميع أفراد العائلة والأقارب الأحياء منهم والأموات وكل من ساهم في تعليمي،
فلولا فضل الله وبدون مساعدة كل بقدر ما استطاع، منذ طفولتي وبعد استقلال الجزائر
مباشرة، لما خرجت من قبو الأمية وكان بالنسبة لي ضرا من الجنون التفكير في
إنجاز مثل هذا العمل ولو في الخيال.

إلى كل من يجعل الإلتقان أولويته في كل ما يقوم به.

الطالب.

الشكر

الشكر للخالق قبل المخلوق، ففضله وعونه تم إنجاز هذا العمل، فنرجو منه عز وجل مباركته بقدر النوايا. أتوجه بالتقدير والاحترام إلى:

الأستاذ الدكتور عبادة عبد العزيز المشرف على هذه الرسالة، لما أفادني به من التوجيهات والمساعدة، وخاصة على الصبر الذي تحلى به كل هذه المدة، راجين أن يكون العمل المنجز قد عوضه على ذلك العناء. اللجنة العلمية المناقشة لهذه الرسالة على التكرم بقبولها وتكفلها بهذه المهمة وتحمل عنائها. كل الأساتذة الذين ساعدوني بشكل مباشر أو غير مباشر داخل وخارج الوطن، خاصة من كانوا دائما يسألونني عن مدى تقدم البحث ويحثونني على المواصلة والإسراع وعلى عدم الفشل والاستسلام أمام مختلف العقبات التي يعرفون أنها واجهتني، فالموقف هذا ما هو إلا تعبير عن تعاطفهم معي. جميع الباحثين والكتاب ممن استعنت بأعمالهم كمصادر ومراجع والتي كانت منارة لي وحصنا من الزلزل والخروج عن القواعد العلمية.

إلى جميع المؤسسات التي تفضلت باستقبالي ومساعدتي، بدءا بمديرتي التجارة وكذا غرفتي التجارة بسيدي بلعباس ووهران ثم مجمع وفرع أنابيب شي علي بسيدي بلعباس، وانتهاء بمصنع الإسمنت الصناعي بزهانة ولاية معسكر، التابع للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

إلى جامعة وهران 2 وكلية العلوم الاجتماعية وخاصة قسم علم النفس، أساتذة وإداريين لتكفلهم العلمي والإداري. إلى مخبر التربية والتنمية والمشرفين عليه، الذي تشرفت بالعضوية فيه، لما أتاح لي من فرص في الإعداد والمشاركة في ملتقيات وأيامه الدراسية ونشر كتبها.

إلى المشرفين على الجامعات والمعاهد والمكتبات التي لم تبخل عليّ بخدماتها سواء داخل أو خارج الوطن.

إلى المشرفين على المجلات التي تشرفت بموافقتها على نشر أعمالي.

إلى كل من عاش معي وساندني طول مشوار إنجاز هذا العمل، فليتأكدوا أنني ما نسيت أحدا منهم لكن المجال لا يسمح بذكر الجميع، فمعدرة.

الطالب

محتويات الرسالة

الصفحة	العنوان
//////	الملخص
أ	الإهداء
ب	الشكر
ج	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول.
ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الملحقات
1	مقدمة
مدخل الدراسة	
9	1. إشكالية الدراسة
10	2. فرضية الدراسة
11	3. دواعي الدراسة
11	4. أهمية الدراسة
11	5. أهداف الدراسة
11	6. التعاريف الإجرائية لأهم مفاهيم/مصطلحات الدراسة
12	7. وصف مختصر لعينتي الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية
الفصل الأول: أدبيات الدراسة	
15	تمهيد
16	الجزء الأول: ظهور وتطور مفهوم العمل البشري عبر العصور
16	1.1.1. تطور مفهوم العمل البشري
22	2.1.1. المفهوم النفسي للعمل البشري
23	3.1.1. المفهوم الارغونومي للعمل البشري
25	4.1.1. المفهوم الاجتماعي للعمل البشري

27	الجزء الثاني: العمل (الأداء) البشري في بعض النظريات التنظيمية
28	1.2.1. نظريات أنماط التسيير
30	2.2.1. نظريات القيادة/القرار
30	3.2.1. نظريات الدافعية
31	4.2.1. نظريات الكفاءات، الفعالية والتعلم/التكوين، في المؤسسة
32	5.2.1. نظريات الجودة/الجودة الشاملة
32	6.2.1. نظريات ثقافة المؤسسة
35	7.2.1. دور النظريات التنظيمية في إبراز أهمية تقييم الأداء الفردي والجودة في العمل البشري
39	الجزء الثالث: تسيير الموارد البشرية
40	1.3.1. تعاريف
48	2.3.1. مكانة تسيير الموارد البشرية في النظريات التنظيمية
59	3.3.1. تدقيق/فحص تسيير الموارد البشرية
61	4.3.1. جوانب تدقيق تسيير الموارد البشرية
62	5.3.1. أدوات تدقيق تسيير الموارد البشرية
64	الجزء الرابع: التسيير بالجودة/الجودة الشاملة
65	1.4.1. تعاريف
73	2.4.1. مراحل ظهور وتطور الاهتمام العلمي بالجودة
80	3.4.1. خصائص/مميزات/سمات التسيير بالجودة الشاملة
82	4.4.1. نموذج وليام إدوارد ديمنج للتسيير بالجودة الشاملة
86	5.4.1. هيئات المعايير ومنح شهادات المطابقة
91	6.4.1. لأخطاء الممكن أن تقع فيها المنظمات عند تطبيق التسيير بالجودة الشاملة
92	7.4.1. مكانة الموارد البشرية في التسيير بالجودة الشاملة
95	8.4.1. مكانة الموارد البشرية في معايير أيزو
97	الجزء الخامس: تقييم الأداء الفردي
98	1.5.1. تعاريف
99	2.5.1. التقييم بصفته أداة للحوار
100	3.5.1. الفرق بين تقييم المستخدمين وتقييم الكفاءات وتقييم العملية

101	4.5.1. الأسباب التي تجعل المؤسسة تطبق تقييم الأداء الفردي
102	5.5.1. تقويمات/تقديرات متعددة للأداء
102	6.5.1. طرائق تقييم الأداء الفردي
105	7.5.1. صفات الطريقة/الأداة الجيدة
106	8.5.1. تقييم الأداء الكمي وتقييم الأداء غير الكمي
107	9.5.1. المصادر المحتملة لتقييم الأداء الفردي
108	10.5.1. الأخطاء المحتملة في تقييم الأداء الفردي
111	11.5.1. حق التظلم/الطعن في تقييم الأداء الفردي
112	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني الدراسات السابقة	
115	تمهيد
117	الجزء الأول: الدراسات السابقة الخاصة بتقييم الأداء الفردي
117	1.1.2. الدراسات السابقة الخاصة بتقييم الأداء الفردي في الدول العربية
131	2.1.2. الدراسات السابقة الخاصة بتقييم الأداء الفردي في الدول الأجنبية:
137	الجزء الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بالتسيير بالجودة/الجودة الشاملة
137	1.2.2. الدراسات السابقة الخاصة بالتسيير بالجودة في الدول العربية
143	2.2.2. معوقات تطبيق نظام التسيير بالجودة في المؤسسات العربية بصفة عامة
144	الجزء الثالث: تعقيب على الدراسات السابقة
144	1.3.2. تعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بتقييم الأداء
149	2.3.2. تعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بالتسيير بالجودة/التسيير بالجودة الشاملة
150	3.3.2. انعكاسات الدراسات السابقة على عملنا
153	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الأولية والاستطلاعية والأساسية

155	تمهيد
157	الجزء الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الأولية
157	1.1.3. منهج الدراسة الميدانية الأولية
157	(1) دواعي الدراسة الأولية
157	(2) أهمية الدراسة الأولية
158	(3) أهداف الدراسة الأولية
158	(4) أدوات الدراسة الأولية
159	(5) عينة الدراسة الأولية
159	2.1.3. إجراءات/خطوات الدراسة الميدانية الأولية
159	(1) المرحلة الأولى للدراسة الميدانية الأولية
160	(2) المرحلة الثانية للدراسة الميدانية الأولية
	الجزء الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الاستطلاعية
161	1.2.3. منهج الدراسة الميدانية الاستطلاعية
161	(1) دواعي الدراسة الاستطلاعية
162	(2) أهمية الدراسة الاستطلاعية
162	(3) أهداف الدراسة الاستطلاعية
163	(4) أدوات الدراسة الاستطلاعية
165	(5) عينة الدراسة الاستطلاعية
165	(6) الأسلوب الإحصائي المتبع في الدراسة الاستطلاعية
165	2.2.3. إجراءات/خطوات الدراسة الميدانية الاستطلاعية
169	الجزء الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الأساسية
269	1.3.3. منهج الدراسة الميدانية الأساسية
170	(1) إشكالية الدراسة الأساسية
170	(2) فرضيات الدراسة الأساسية

171	(3) دواعي الدراسة الأساسية
172	(4) أهمية الدراسة الأساسية
172	(5) أهداف الدراسة الأساسية
172	(6) أدوات الدراسة الأساسية
175	(7) متغيرات الدراسة الأساسية
176	(8) عينة الدراسة الأساسية
177	(9) الأسلوب الإحصائي المتبع في الدراسة الأساسية
177	2.3.3. حدود الدراسة الأساسية (العلمية، الزمانية، المكانية، البشرية)
177	3.3.3. إجراءات/خطوات الدراسة الميدانية الأساسية
182	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع	
عرض نتائج الدراسة الميدانية (الأولية والاستطلاعية والأساسية)	
184	تمهيد
185	الجزء الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية الأولية.
185	1.1.4. نتائج المرحلة الأولى للدراسة الميدانية الأولية
185	2.1.4. نتائج المرحلة الثانية للدراسة الميدانية الأولية
192	الجزء الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية الاستطلاعية
192	1.2.4. نتائج تفرغ استمارة دليل المقابلة في الدراسة الميدانية الاستطلاعية
194	2.2.4. نتائج تفرغ دليل المقابلة في الدراسة الميدانية الاستطلاعية
207	الجزء الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية الأساسية
207	1.3.4. النتائج الخاصة بتعداد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الأساسية
207	2.3.4. النتائج الخاصة بمرحلة تكوين العينة من الرؤساء والمرؤوسين لتطبيق المنهج التقييمي المقترح
213	3.3.4. النتائج الخاصة بتقييم الأداء الفردي
221	4.3.4. النتائج الخاصة بالاستبيان الموجه للعينة لتقدير شبكة/بطاقة التقييم للمنهج المقترح
229	خلاصة الفصل الرابع

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات

231	تمهيد
232	الجزء الأول: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية الأولية
232	1.1.5. تحليل ومناقشة المعلومات والوثائق الخاصة بتنظيم فرع شي على أنابيب
233	2.1.5. تحليل ومناقشة المعلومات والوثائق الخاصة بتسيير الموارد البشرية
236	3.1.5. تحليل ومناقشة المعلومات والوثائق الخاصة بتطبيق نظام التسيير بالجودة
243	الجزء الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية الاستطلاعية
243	تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية الاستطلاعية
246	الجزء الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية الأساسية
246	1.3.5. تحليل ومناقشة فرضيات البحث (المتعلقة بصلاحية المنهج التقييمي المقترح)
250	2.3.5. تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان التقديري/التقييمي للمنهج التقييمي المقترح (انظر الملحق 18)
252	الجزء الرابع: متضمنات وإسهامات واقتراحات الدراسة
252	1.4.5. انعكاسات منهج التقييم المقترح على التسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية
254	2.4.5. متضمنات وإسهامات الدراسة
257	3.4.5. الاقتراحات
259	خاتمة الرسالة
261	قائمة المصادر والمراجع
273	الملحقات

الصفحة	رقم الجدول	
57	01	موقع النفوذ في علاقة التشكيلات بنماذج تسيير الموارد البشرية (164: Pichault et Nizet, 2000)
192	02	توزيع أفراد العينة حسب المنصب المشغول (السؤال 1)
193	03	عدد سنوات العمل/الأقدمية في منصب العمل المشغول حاليا وعدد سنوات الأقدمية في الشركة (السؤالان: 2، 3)
193	04	عدد العمال الذين يشرف عليهم مباشرة كل عنصر من عناصر العينة (الأسئلة: 4، 5، 6، 7)
194	05	أهمية المعارف حسب رأي عناصر العينة (الأسئلة: 08، 09، 10).
194	06	أهمية المعارف الأدائية حسب رأي عناصر العينة (الأسئلة: 11، 12، 13).
195	07	أهمية المعارف السلوكية حسب رأي عناصر العينة (الأسئلة: 14، 15، 16).
196	08	دورية التقويم التي اقترحتها عناصر العينة (السؤال 17).
196	09	إجابات العينة على مستويات التقويم المقترحة ببدائل (الأسئلة: 18-24)
197	10	ضرورة المقابلة الفردية لتحديد الأهداف، من يقوم بها لتحديد الأهداف، مدتها (الأسئلة: 25، 26، 27)
198	11	ضرورة استعمال المقابلة الفردية لتقويم الأداء، المدة المناسبة التي تستغرقها (الأسئلة 28، 29، 30)
199	12	ميادين استغلال نتائج تقويم الأداء الفردي وفق إجابات عناصر العينة (الأسئلة: 31-42)
200	13	إجابات العينة فيما يخص ضرورة تبليغ النتائج لكل مرؤوس/عامل (الأسئلة: 43، 47)
201	14	إجابات عناصر العينة فيما يخص حق التنظيم/الطعن (الأسئلة: 48-52).
202	15	محتوى الإضافات/الاقتراحات من طرف عناصر العينة (السؤال 53).
207	16	توزيع التعداد حسب الرتبة/الدرجة بشركة الإسمنت الصناعي بزهانة إلى غاية 2017/5/31
207	17	عدد المترجمين ومعدل المشاركين في التكوين النظري للرؤساء والمرؤوسين
208	18	توزيع تعداد من تونهم الباحث على صياغة الأهداف ومعاييرها حسب الهيكل والرتبة (رئيس-مرؤوس)
209	19	توزيع تعداد من تونهم البحث على صياغة الأهداف ومعاييرها حسب الهيكل والرتبة (رئيس-مرؤوس)
210	20	توزيع تعداد من تونهم البحوث على صياغة الأهداف ومعاييرها حسب الهيكل والرتبة (رئيس-مرؤوس)
210	21	المجموع الكلي لمن تونهم الباحث عمليا من الرؤساء والمرؤوسين على صياغة الأهداف
211	22	توزيع تعداد المستفيدين من التكوين التطبيقي حسب الهيكل والرتبة (رئيس-مرؤوس)
214	23	نتائج تقويم الأداء الفردي الخاص بالمستوى الكمي لإنجاز أهداف المعارف الأدائية حسب الدرجة/الرتبة.
214	24	نتائج تقويم الأداء الفردي الخاص بالمستوى الكمي والكمي لإنجاز أهداف المعارف الأدائية
215	25	بعض المعاملات الإحصائية الوصفية لنتائج تقويم الأداء الفردي الخاص بمستوى إنجاز أهداف المعارف الأدائية
216	26	نتائج تقويم الأداء الفردي الخاص بالمستوى الكمي لإنجاز أهداف المعارف حسب الدرجة/الرتبة.
216	27	نتائج تقويم الأداء الفردي الخاص بالمستوى الكمي والكمي لإنجاز أهداف المعارف

الصفحة	رقم الجدول	
217	28	بعض المعاملات الإحصائية الوصفية لنتائج تقييم الأداء الفردي الخاص بمستوى إنجاز أهداف المعارف
217	29	نتائج تقييم الأداء الفردي الخاص بالمستوى الكمي لإنجاز أهداف المعارف السلوكية/السلوكيات، حسب الدرجة/الرتبة.
218	30	نتائج تقييم الأداء الفردي الخاص بالمستوى الكمي والكمي لإنجاز أهداف المعارف السلوكية/السلوكيات
218	31	بعض المعاملات الإحصائية الوصفية لنتائج تقييم الأداء الفردي الخاص بمستوى إنجاز أهداف المعارف السلوكية/السلوكيات
219	32	نتائج تقييم الأداء الفردي الخاص بالمستوى الكمي لإنجاز أهداف المعارف الثلاثة
219	33	نتائج المعارف الثلاثة (المعارف الأدائية، المعارف، المعارف السلوكية/السلوكيات)
220	34	بعض معاملات نتائج تقييم الأداء الفردي للمعارف الثلاثة (المعارف الأدائية، المعارف، المعارف السلوكية/السلوكيات).
220	35	العلاقة الارتباطية (بيرسون) بين نتائج تقييم الأداء الفردي في المعارف الثلاثة
221	36	العلاقات الارتباطية (رو لسبيرمان) بين نتائج تقييم الأداء الفردي في المعارف الثلاثة
222	37	توزيع العينة التي وُجّه إليها الاستبيان الخاص بتقدير شبكة تقييم الأداء الفردي بعد تطبيقها التجريبي (س/1)
223	38	إجابات العينة فيما يخص تقدير شكل شبكة تقييم الأداء الفردي بعد تطبيقها التجريبي. البعد 1. الشكل (س/2-15)
224	39	إجابات العينة فيما يخص تقدير محتوى شبكة تقييم الأداء الفردي بعد تطبيقها التجريبي. البعد 2. المحتوى (س/16-29)
225	40	إجابات العينة فيما يخص تقدير قدرة الشبكة/الطريقة على تقييم الأداء الفردي بعد تطبيقها التجريبي. البعد 3. قدرة الشبكة/الطريقة على تقييم الأداء الفردي (س/30-43)
226	41	إجابات العينة فيما يخص التقدير الشامل واقتراحات أخرى لشبكة التقييم بعد تطبيقها التجريبي. البعد 4. قدرة الشبكة/الطريقة على التقييم (س/44) البعد 5. اقتراحات أخرى (س/45)
233	42	نموذج لجزء من بطاقة التقييم (وثيقة داخلية)
234	43	نموذج لجزء من بطاقة تقييم المعايير المرتبطة بالنشاط (وثيقة داخلية)

	٤	٤
83	مثلت ديمنج (الصرن، 2001: 67)	01
84	عجلة ديمنج المقدمة من طرف صولاك (Sollac) (Brilman et Herard, 2005, 309)	02
85	مخطط ديمنج لتحسين جودة السلعة (الصرن، 2004: 383)	03
101	مكانة الأداء بين العناصر الثلاثة المحيطة به (Brilman et Herard, 2005)	04

	ق	ق
273	طلب معلومات لإجراء بحث علمي موجه من ق.ع. النفس وعلوم التربية/ك.ع. الاجتماعية/ج. وهران إلى السيد رئيس الغرفة التجارية/سيدي بلعباس	01
274	طلب الترخيص لإجراء بحث علمي من ق.ع. النفس وعلوم التربية/ك.ع. الاجتماعية/ج. وهران إلى السيد المدير العام لمجمع شي علي/سيدي بلعباس	02
276	تعليمات ودليل الاستبيان المطبق في الدراسة الاستطلاعية بمجمع شي علي/سيدي بلعباس	03
281	تقرير دراسة المرحلة الأولى موجه من الطالب إلى السيد المدير العام لفرع شي علي أنابيب	04
282	التقرير الثاني للدراسة (المرحلة الثانية) موجه من الطالب إلى السيد المدير العام لفرع شي علي أنابيب	05
283	مشروع طريقة تقويم الأداء الفردي للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية (من إعداد الطالب)	06
293	A/S étude pratique (lettre adressée à l'étudiant le 05/02/2014 de la part de la D. G. CHIALI TUBES)	07
294	طلب الترخيص لإجراء بحث علمي من ق.ع. النفس وعلوم التربية/ك.ع. الاجتماعية/ج. جامعة وهران إلى السيد المدير العام لشركة الإسمنت/زهانة/معسكر	08
295	الوسائل والمعلومات المطلوبة لإجراء البحث/رسالة موجهة من الطالب إلى السيد م. الموارد البشرية بشركة الإسمنت/ز.م.	09
296	تقرير اجتماع يوم 2015/02/10 مع السيد رئيس قسم التكوين موجه إلى السيد م. الموارد البشرية بشركة الإسمنت/ز.م.	10
297	برنامج التكوين النظري للرؤساء المقومين لإجراء التطبيق التجريبي لمنهج تقويم الأداء الفردي ...	11
303	Planning de formation en évaluation des performances. Individuelles. dans le cadre de travail pratique du 03/4/2015	12
305	Planning de formation en évaluation des performances. Individuelles dans le cadre de travail pratique du 19/4/2015	13
307	Rapport préliminaire sur le taux de participation par groupes et par thème (chiffres arrondis)	14
308	تقرير إنهاء التكوين النظري التحضيري للرؤساء (مؤرخ 2015/06/21) من الطالب إلى السيد م. الموارد البشرية بشركة الإسمنت/زهانة/معسكر	15
310	Attestation n° 84/DRH/15 ? délivrée à l'étudiant par la direction des ressources humaines de la SCIZ le 16/9/2015	16
311	État d'avancement ... n° 100/DRH/16, délivrée à l'étudiant par la DRH de la SCIZ le 27/9/2016	17
312	استبيان " خاص لتقدير العينة للطريقة/الشبكة التقييمية بعد تطبيقها التجريبي " (من إعداد الطالب)	18
320	Fin des travaux ...n°71/DRH/17, délivrée par la DRH de la SCIZ le 25/6/2017	19
321	النموذج المعدل لمنهج تقويم الأداء الفردي للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية	20
331	نسخة من بطاقة التقييم المطبقة في العمل التجريبي الميداني (رئيس مصلحة النقل والطن، فيها 4 صفحات)	21
335	نتائج تفريغ دليل المقابلة الخاص بالدراسة الاستطلاعية (جداول SPSS) بمجمع شي علي، فرع الأنابيب	22
339	نتائج الدراسة الأساسية بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر/شركة الإسمنت الصناعي/زهانة/معسكر (تفريغ نتائج تقويم الأداء الفردي)	23
343	النتائج الخاصة بالاستبيان الموجه للعينة لتقدير شبكة/بطاقة التقييم التابعة للمنهج المقترح.	24

اعتمدت هذه الأطروحة على النتائج التي توصل إليها الباحث في مذكرة الماجستير التي عنوانها " تقييم الأداء الفردي في المؤسسات الصناعية العمومية الجزائرية (حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية EINE بسيدي بلعباس)، وهي:

- إسناد/إثبات فرضية عدم فعالية أداة تقييم الأداء الفردي التي تطبقها المؤسسة العينة (ENIE)
 - بناء واقتراح أداة/شبكة لتقييم الأداء الفردي واختبارها ميدانيا في المؤسسة العينة، والتوصل إلى أن هذا البديل بإمكانه تحقيق أهدافه التي تراعي أهداف العمال والمؤسسة معا، ذلك بمنهج علمي ومع مراعاة قواعد تشريع العمل في الجزائر وكذا التشريع الخاص بالمؤسسة العينة.
- تلك الأداة المقترحة ركزت على:

- (1). الاعتماد أساسا على دراسة مناصب العمل المتوفرة في المؤسسة العينة؛
- (2). بناء شبكة تقييم الأداء الفردي بالاعتماد على نظرية التسيير بالأهداف؛
- (3). تقييم الأداء الفردي والسلوك المهني الذي يرافق ذلك الأداء؛
- (4). وضع معايير ومحكات (مؤشرات) لتقييم الأداء الفردي للأعمال ذات الطابع الكمي والأعمال ذات الطابع غير الكمي؛
- (5). التمييز بين معايير أداء مختلف درجات الأفراد والتركيز على إبراز الفوارق الفردية؛
- (6). تكوين المقومين على تطبيق الأداة والقيام بإعلام المقوم أدائهم عبر قنوات رسمية (الإدارة وممثلي العمال).

استمر الباحث في نفس الموضوع بهدف تعميقه في إطار تحضير هذه الأطروحة إلا أنه تبنى في ذلك نظرة جديدة وهي جعل أداة التقييم وسيلة للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري عنصرا مركزيا للأداء وللجودة قبل أي مورد من الموارد الأخرى (مثل المال والآلات) التي جرت العادة وترسخ الاهتمام بها في المؤسسات أكثر من العامل البشري.

هذا المسعى ناتج عن رغبة الباحث في جعل عمله مرتبطا (مثلما فعل سابقا) بالواقع وذلك بالاهتمام بالمتغيرات

السياسية والاقتصادية الناتجة عن اختيار توجه اقتصادي جديد في الجزائر، وهو اقتصاد السوق وما نتج عنه من جهود ومساع عديدة من طرف المؤسسات الصناعية الجزائرية لتتطابق مع المقاييس العالمية للإنتاج التي تؤهلها للمنافسة (كتطبيق معايير أيزو).

من بين أهداف هذا الاهتمام جعل البحث العلمي في خدمة الحياة اليومية باقتراح حلول علمية وعملية بتقديم منهج لتقويم الأداء الفردي يساعد المؤسسة على الاستجابة لحاجتين مطروحتين باستمرار في ميدان التسيير بصفة عامة وفي تسيير المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، وهما: الحاجة إلى أداة علمية لتقويم أداء الأفراد تسمح بتسيير المسار المهني لكل عامل واتخاذ قرارات صائبة في حقه من حيث الترقية والتكوين ومنح المكافآت الخ... وكذلك حاجة تحقيق الجودة الشاملة التي عادة ما يعتقد المسيريون أن ما يضمنها هو توفر الأموال والتجهيز الحديث مما يدل (بالنسبة لهم) على أهمية هذه العوامل أكثر من غيرها، كالموارد البشرية .

إن تقويم أداء الأفراد الذي يعتبر وسيلة عملية وفعالة لتقديم المعلومات الكافية والدقيقة عن أداء كل فرد من حيث النوعية والكمية جعلنا نعتقد أن الموارد البشرية أجدر بالأولوية في الاهتمام لضمان الجودة الشاملة بدل التركيز المفرط على الجوانب المادية والتي ما زالت لحد الآن، أولويتها من عدمها مقارنة بالعامل البشري، موضع جدال بين المختصين.

لتطبيق منهج علمي عملي تقويمي للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية، وشرطا لنجاحه، على كل مقوم متابعة برنامج تكوين خاص أعده ودرسه الباحث، بلغ حجمه ثمانية عشرة ساعة ويحتوي المواضيع التالية:

(1) مفهوم تقويم الأداء الفردي؛

(2) تقنيات الاتصال/التواصل أثناء المقابلة الفردية لتحديد الأهداف وتقويم الأداء الفردي؛

(3) تحديد الأهداف الأدائية الفردية؛

(4) التفاوض خلال المقابلة الفردية لتحديد الأهداف وتقييم الأداء الفردي؛

(5) تقنيات المقابلة الفردية؛

(6) التسيير بالجودة الشاملة؛

(7) أعمال تطبيقية لتحديد الأهداف الأدائية وتقييم الأداء الفردي.

إذن مثلما يبدو وجربناه ميدانيا فإن قوة هذا المنهج (والذي تخلو منه الطرائق الأخرى التي اطلعنا عليها) هي في برامج التكوين النظري والتطبيقي الذي يرافقه، وكذا في تركيزه وحرصه واشتراطه ألا يمارس التقييم إلا من تابع هذا التكوين الخاص، لأنه الوسيلة الوحيدة والفعالة التي يمكن بها تصحيح وتوحيد الإدراك نحو تحديد الأهداف الأدائية ومتابعة وتقييم مستوى إنجازها وكذلك إدراك فوائد وكيفية ممارسة واستغلال هذا المنهج التقييمي، خاصة للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية. قسمنا الدراسة إلى خمسة فصول هي:

الفصل الأول: أدبيات الدراسة، احتوت الأجزاء التالية:

الجزء الأول: ظهور وتطور مفهوم العمل البشري عبر العصور، احتوى بدوره أربعة عناصر شملت مفهوم العمل البشري بصفة عامة، ومفهومه من وجهة نظر: علم النفس، علم النفس العمل والتنظيم، الهندسة البشرية، علم الاجتماع؛ وبرز فكرة الأداء وضرورة تقييمه/قياسه.

الجزء الثاني: العمل البشري في بعض النظريات التنظيمية، تناولنا فيه نظريات: أنماط التسيير، القيادة/القرار، الدافعية، الكفاءات، الفعالية، التعلم/التكوين في المؤسسة، الجودة والجودة الشاملة، ثقافة المؤسسة، وأخيرا دور النظريات التنظيمية في إبراز أهمية تقييم الأداء الفردي والجودة الشاملة في العمل البشري.

الجزء الثالث: تسيير الموارد البشرية، بعد التمهيد والتعاريف جاء فيه: مكانة تسيير الموارد البشرية في النظريات التنظيمية، وتدقيق/فحص تسيير الموارد البشرية (عملياته وأدواته).

الجزء الرابع: التسيير بالجودة/الجودة الشاملة، عالجنا فيه بعد التمهيد والتعاريف؛ مراحل ظهور وتطور الاهتمام العلمي بالجودة، هيئات المعايير ومنح شهادات المطابقة، الأخطاء الممكن أن تقع فيها المنظمات عند تطبيق التسيير بالجودة الشاملة، مكانة الموارد البشرية في التسيير بالجودة الشاملة، مكانة الموارد البشرية في معايير أيزو.

الجزء الخامس: تقييم الأداء الفردي، بعد التمهيد والتعاريف اشتمل على هذه العناصر: التقييم بصفته أداة للحوار، الفرق بين تقييم المستخدمين وتقييم الكفاءات وتقييم العملية، الأسباب التي تجعل المؤسسة تطبق تقييم الأداء الفردي، تقويمات/تقديرات متعددة للأداء، طرائق تقييم الأداء الفردي، صفات الطريقة/الأداة الجيدة، تقييم الأداء الكمي وتقييم الأداء غير الكمي، المصادر المحتملة لتقييم الأداء الفردي، الأخطاء المحتملة في تقييم الأداء الفردي، حق التظلم في تقييم الأداء الفردي، ثم أنهينا الفصل بملخص.

الفصل الثاني: خصصناه للدراسات السابقة، فمنها العربية ومنها الأجنبية، والتي قسمناها إلى ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: الدراسات الخاصة بتقييم الأداء الفردي، منها العربية وهي تسعة، ومنها الأجنبية وهي ثلاثة.

الجزء الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بالتسيير بالجودة/الجودة الشاملة: تناولنا فيه إلا الدراسات الخاصة بالدول

العربية، لتشابهها في بعض الجوانب، منها البشرية والمادية ومستوى التهيؤ لتطبيق هذا النوع من التسيير فيها.

الجزء الثالث: تعقيب على الدراسات السابقة، أي الخاصة بتقييم الأداء الفردي والخاصة بالجودة، فبينما ما تتفق وما

تختلف فيه مع عملنا، وما لها من انعكاسات عليه، وانتهى الفصل بملخص.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الأولية والاستطلاعية والأساسية، قسمناه إلى ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: الدراسة الميدانية الأولية، وهو مقسم إلى محورين؛ الأول مخصص لمنهجها، فتضمن الدواعي والأهمية

والأهداف والأدوات والعينة، والجزء الثاني؛ احتوى إجراءاتها/خطواتها.

الجزء الثاني: الدراسة الميدانية الاستطلاعية، احتوى نفس العناصر مثل الدراسة الميدانية الأولية مع إضافة الأسلوب الإحصائي المتبع، حيث بنينا ووزعنا الاستبيان (الملحق رقم: 03) الذي كان هدفه جمع معطيات لوضع التصور الأول للمنهج التقويمي المستهدف.

الجزء الثالث: الدراسة الميدانية الأساسية، شملت عرض المنهج ومراجعته بعد الدراسة الاستطلاعية وما استفدنا من نتائجها ومن الاحتكاك أكثر بالواقع، فاحتوى الإشكالية، الفرضيات، الدواعي، الأهمية، الأهداف، الأدوات المستعملة، متغيرات الدراسة، وصف العينة، الأسلوب الإحصائي المتبع، ثم قدم حدود الدراسة وإجراءاتها/خطواتها، وانتهى الفصل بخلاصة.

الفصل الرابع: احتوى عرض نتائج الدراسة الميدانية والتعقيب عليها، قسمناه إلى ثلاثة أجزاء؛ الأول خاص بنتائج الدراسة الميدانية الأولية والثاني بنتائج الدراسة الاستطلاعية والثالث بنتائج الدراسة الأساسية، وانتهى الفصل بخلاصة.

الفصل الخامس: خصصناه لتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية (الأولية، الاستطلاعية، الأساسية) في ضوء الفرضيات. قسمناه إلى أربعة أجزاء هي:

الجزء الأول: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية الأولية؛ بفضلها توصلنا إلى إيجاد المؤسسة التي تطبق التسيير بالجودة الشاملة، وتمت باستشارة كل من المديرية التجارية والغرفة التجارية بسيدي بلعباس ووهران. وبفضلها تم تحديد وموافقة مجمع شي علي/فرع أنابيب بسيدي بلعباس لإجراء هذه الدراسة، فكانت النتيجة تعرفنا على تاريخ المؤسسة وتنظيمها وانتاجها، مما ساعدنا على الاقتناع على أنها ملائمة لمواصلة باقي مراحل الدراسة بها.

الجزء الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية الاستطلاعية، وبفضلها وما رافقها من مرجعية نظرية علمية، كانت النتائج وتحليلها متناسقة ومكملة لبعضها، مما أفضى إلى اقتراح مشروع منهج لتقويم الأداء الفردي للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية الذي عرضناه للتحكيم على الأستاذ المشرف على هذه الرسالة وعلى المؤسسة العينة، كما قررنا وتم الاتفاق مع المؤسسة على إجراء الدراسة الأساسية بها للاختبار التجريبي للمنهج التقويمي المقترح. إلا أن

البحث يبقى دائما مميزا بالمفاجئات، مثلما تحذرنا المنهجية وأصحاب الخبرة، وهو الأمر الذي وقعنا فيه وأشرنا إليه في الصفحات القادمة، إذ اضطررنا إلى تغيير المؤسسة والتحول إلى مؤسسة عمومية، وذلك بعد سنة.

الجزء الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الأساسية، وقد حصلنا على تلك النتائج من تطبيق أداتين، الأولى تخص المنهج التقويمي المقترح (الملحق رقم: 06)، والثانية تتعلق بالاستبيان (الملحق 18) الذي كان هدفه استقصاء آراء عناصر العينة، في شبكة التقييم والنتائج التي قدمتها، بعد مشاركتهم في تطبيقها التجريبي.

بالنسبة للمنهج التقويمي المقترح، تمخضت النتائج بعد تطبيقه التجريبي على إثبات الفرضيات، فاتفقت في بعض الجوانب مع نتائج الدراسات السابقة واختلفت معها في بعضها الآخر. لذا تأكدنا من امتياز عملنا باعتماده على المنهج التجريبي الميداني، عكس الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها، كونها وصفية.

أما الاستبيان فجاءت نتائجه في كل ابعاده مؤكدة لتوقعات المنهج التقويمي المقترح وفعاليته على المستوى العملي. الجزء الرابع: متضمنات وإسهامات الدراسة، شملت تقييم الأداء الفردي، وكذا التسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية، ثم التعديلات التي أجريت على المنهج بعد استكمال الدراسة (الشكل، المحتوى، دليل التطبيق) والصيغة المستقبلية له (الملحق 20)، وانتهى هذا الجزء بالإسهامات والتوصيات والاقتراحات.

أنهينا الأطروحة بخاتمة وقائمة للمصادر والمراجع العربية والأجنبية (مرتبة أبجديا بالنسبة للغة العربية وبالترتيب الألف بائي بالنسبة للغة الأجنبية)، ثم تلتها الملحقات.

وبدون مغالاة، نشير إلى أن الدراسة الأساسية تميّزت بعدة خصوصيات، إذ اعتمدنا فيها على المنهج التجريبي الميداني، ومرت بثلاثة مراحل؛ التكوين النظري للرؤساء المقومين وفق البرنامج المرفق بالمنهج المقترح (الملحق رقم 11)، التكوين التطبيقي على مراجعة وتحيين مهام كل منصب من مناصب العينة وتحويل تلك المهام إلى أهداف أدائية مع معاييرها، وهذا طبعا تم بين الرئيس والمساعد/المروّوس، ثم تطبيق تقييم الأداء الفردي وفق المنهج المقترح بعد على الأقل

ثمانية أشهر منذ تحديد الأهداف الأدائية، والباحث هو الذي تكفل بهذا التكوين والإشراف على العملية كلها وفي أدنى تفاصيلها وبحضور المكلف من طرف إدارة المؤسسة، السيد (و. ن.). لمتابعة العمل التجريبي.

ننبه أننا اتبعنا في تحرير الرسالة قواعد APA (البداينة، ذياب، مترجم. 2012)، أما ما يخص الشكل ومحتويات الغلاف الخارجي والهوامش والخط وحجمه، فالتزمنا بالتعليمات المنشورة بموقع¹ جامعة وهران2.

بالنسبة للمراجع فالتى هي باللغة العربية مرتبة أبجديا، والتى باللغة الأجنبية مرتبة ألفبائيا، أما ترقيمها فهدفه تنظيمي.

نشير إلى أن الطالب هو الذي قام بالترجمة من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية فيما يخص المراجع الأجنبية ومختلف

الوثائق الأخرى، وأن المراجع المسجلة في القائمة التابعة للرسالة كلها مستعملة وواردة بمتن الرسالة.

¹ <http://www.univ-oran2.dz/VRPG2/>

مدخل الدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضية الدراسة
3. دواعي الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. التعاريف الإجرائية لأهم مفاهيم/مصطلحات الدراسة
7. وصف مختصر لعينتي الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية

1. إشكالية الدراسة:

تعتبر الأجور بالدرجة الأولى من أكثر العوامل التي تدور حولها صراعات العمل والمفاوضات بين الإدارات وممثلي العمال، وهي كذلك مركز اهتمام الحكومات ووزارات العمل، إذ تمثل الواجهة السياسية-الاجتماعية للعدالة في توزيع الدخل القومي وكذا مستوى القدرة الشرائية بالنظر إليها من الناحية الاقتصادية.

علاقة الأجور بمستوى الأداء وثيقة، وبالخصوص الأجر القاعدي والتعويضات والمكافآت، فالأولان يتحددان عادة بسياسة الأجور وبناء على نتائج تحليل العمل وتقييم الوظائف، والثانية (المكافآت) فتتحدد على أساس مستوى إنجاز الأهداف الذي يقوم بتقييم الأداء الفردي و/أو الجماعي، والذي هو محل اهتمامنا انطلاقاً من الأدبيات والدراسات السابقة ومن التي أنجزناها في مرحلة الماجستير وكذا الخبرة الميدانية ولاستنتاجنا أن:

- اهتمام المؤسسات بتقييم الأداء الفردي لا يُنتظر منه فقط مدى تحقيق الأهداف وما سيستحقه كل فرد/عامل من مكافآت مقابل الجهود المبذول بل أوسع من ذلك بكثير.

- استغلاله يكون لأكثر من غاية، كتحليل العمل، مراجعة شبكة الأجور، إعداد خطط الترقية، إعداد ومراجعة برامج التكوين/التدريب، إعداد إجراءات وخطط التوظيف، وكنبك للمعلومات لكل عمليات تسيير الموارد البشرية التي تتبنى المناهج العلمية، ومن جهة أخرى كمدعم لبرامج الجودة والجودة الشاملة إن كانت لديها استراتيجية في هذا المجال، وبصفة عامة كمعلومات راجعة على كل عمليات التسيير.

- هناك ضرورة وإمكانية بناء وتطوير منهج علمي وعملي لتقييم الأداء الفردي في المؤسسات الصناعية العمومية الجزائرية (المجتمع الأصلي) لتفعيل ذلك التقييم حتى يستجيب لتوقعات العمال والمؤسسات ويساعد على تجاوز العقبات التي تواجه إبراز الفوارق الفردية في تحقيق الأهداف، وبالتالي مكافآت الاستحقاق وتحقيق الإنصاف بين أعضاء المنظمة، كذلك لاستغلال نتائجه حسب السياسة التي تسعى المؤسسة إلى ترسيخها، كجعل الجودة الشاملة الوسيلة الرئيسة للمنافسة، وتركيز تلك الجودة على تسيير الموارد البشرية.

- الأنظمة التقويمية الحالية لا تلي كل الاحتياجات التنظيمية عندنا لأنها ما زالت مجرد إجراء إداري همه الالتزام بالقوانين والتعليمات التي تفرض منح المكافآت المالية والترقيات عبر تنقيط العمال. (مثلما ورد في الفصل الثاني الخاص بالدراسات السابقة)

- هناك مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي شجعت مسعانا مثل قول نانسي براسار في ملخص دراسته: " انطلاقا من قلة الدراسات في تقويم الأداء في العمل في المؤسسات الإفريقية " (NANCY BRASSARD, 2009) وأنه ضروري وفق دراسة حالة SITEL بتلمسان (روان بومدين: 2005-2006) وكذا في المؤتمر (29ième Congrès AGRH 2008)، وأن التقويم ضروري، لكنه مشكلة تواجه الرؤساء وتؤرق الرؤوسين، مثلما توصلت إليه دراسة عبد الحق عقلة (1991-1992) بسلطنة عمان، وغيرها...

وبعد الاطلاع والتأكد من وجود هذا الفراغ الخاص بتقويم الأداء الفردي وضرورة سده، وبالذات في المؤسسة الصناعية الجزائرية، نما وتطور انشغالنا في الأطروحة الحالية بالبحث فيه مرة ثانية وطرحه بشكل أوسع كالتالي:

السؤال الرئيسي :

" هل تصميم منهج وتطبيقه التجريبي من طرف الباحث لتقويم الأداء الفردي لتسيير الموارد البشرية بالجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، يتوصل إلى إبراز الفروق الفردية بين العمال في أدائهم في المعارف الثلاثة (الأدائية، المعرفية، السلوكية)؟ وإذا تحقق ذلك، فهل يمكن استعمال نتائجه في مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية في إطار التوجه نحو الجودة الشاملة؟ " وأتبعناه بأسئلة فرعية، مثلما هي واردة في الجزء الثالث من الفصل الثالث.

وللإجابة على السؤال الرئيسي السابق صغنا الفرضية التالية:

2. = :

" منهج تقويم الأداء الفردي لتسيير الموارد البشرية بالجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، الذي صممه وبناه الباحث لتطبيقه التجريبي ميدانيا، يبرز الفروق الفردية بين العمال في أدائهم في المعارف الثلاثة (الأدائية، المعرفية،

السلوكية) وتُستغل نتائجها في مختلف عمليات التسيير"، وأتبعناها بفرضيات فرعية، مثلما جاء في الجزء الثالث من الفصل الثالث.

3. : وتتلخص في:

- (1) إثراء التراث العلمي بمنهج لتقويم الأداء الفردي لتسيير الموارد البشرية بالجودة الشاملة.
- (2) النتائج المشجعة التي توصل إليها الباحث في رسالة الماجستير والدراسات السابقة بررت المشروع المستهدف.
- (3) سماح تشريع العمل الجزائري، بعد التوجه نحو اقتصاد السوق، للمؤسسة بالمبادرة في مجالات عدة منها؛ وضع طريقة خاصة بها لتقويم الأداء الفردي، عكس التشريع السابق الذي كان يفرض الطريقة المسماة مكافأة المردود الفردي والمردود الجماعي، التي كانت محل عدة انتقادات، منها أنها لا تناسب جميع المؤسسات.
- (4) توجه المؤسسات الصناعية الجزائرية إلى التطابق مع المعايير العالمية للجودة كـمعيار آيزو، والتي منها التطابق فيما يخص تسيير الموارد البشرية المرتكز بالدرجة الأولى على تقويم الأداء الفردي.

4. = : تظهر في:

- (1) التكفل بالبحث في موضوع تخدم نتائجه أكثر من طرف باقتراح منهج علمي وعملي.
- (2) التجاوب مع احتياجات الواقع.

5. : وهي: علمية وعملية؛

- (1) إنجاز بحث بمنهج تجريبي ميداني في مجال نسبة الأبحاث فيه ضعيفة، مثلما تبين وورد في الدراسات السابقة.
- (2) التوصل إلى تقديم منهج علمي وعملي لتقويم الأداء الفردي لتسيير الموارد البشرية بالجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية كحل بديل للطرائق التي بينت الدراسات السابقة أنها غير فعالة أو غير موجودة أصلاً.

6. ؛ = / :

فيما يلي التعاريف الإجرائية للمفاهيم وللمصطلحات الرئيسية التي تمحورت حولها الدراسة:

- (1) : مجمل المراحل والعمليات والشبكة التقويمية المطلوب اتباعها والمرفقة ببرنامج تكويني خاص بالمقوين، الذي صممه وبناه الباحث لتقويم الأداء الفردي للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، والذي يجب أن يتدرب عليه كل رئيس يُكلّف بتقويم أداء عمال الذين يرأسهم قبل مباشرة العمل به.
- (2) = : هو مقارنة مستوى الإنجاز الفعلي للأهداف المحددة من طرف الرئيس والمرؤوس مع معاييرها الكمية والنوعية، ثم إعطاء قيمة رقمية ونوعية لذلك الإنجاز في مقابلة تقويمية بين الرئيس والمرؤوس متبوعة بتوجيهات والمصادقة عليها، وفق المنهج الذي صممه واقترحه الباحث.
- (3) ي: هو الإنجاز/العمل الذي يقوم به المرؤوس بناء على الأهداف ومعاييرها المحددة من طرفه ورئيسه المباشر لكل واحدة من المعارف الثلاثة (المعارف الأدائية، المعارف، المعارف السلوكية) وفق المنهج الذي صممه واقترحه الباحث.
- (4) : هو الرئيس المباشر المكلف من طرف المؤسسة للقيام بتقويم الأداء الفردي للعمال الذين يشرف عليهم وفق المنهج الذي صممه واقترحه الباحث.
- (5) المقوم أداءه: هو المرؤوس/الفرد/العامل الخاضع والمشارك في عملية تقويم أدائه الفردي وفق المنهج الذي صممه واقترحه الباحث.
- (6) تسيير الموارد البشرية بالجودة الشاملة: هي العملية التي تستهدف رفع مستوى أداء جميع العمال عبر المنهج الذي صممه واقترحه الباحث والمبني على تنمية المعارف الثلاثة عندهم (المعارف الأدائية، المعارف، المعارف السلوكية/السوك) لتلبية حاجة الزبون بمفهومه الواسع.
7. عيذ الاستطلاعية والدراسة الأساسية:
- أ) الدراسة الاستطلاعية: عينتها قصدية، بلغ حجمها واحدا وثلاثين (31) عاملا، أي 09.69% من مستخدمي فرع أنابيب، من مجمع شي علي بسيدي بلعباس.

ب) الدراسة الأساسية: عينتها قصدية، بلغ حجمها ستة وستين (66) عاملا، وهي تمثل نسبة 09.75% من التعداد الإجمالي للمستخدمين، مأخوذة من "شركة الإسمنت الصناعي بزهانة بولاية معسكر المدعوة بالحروف اللاتينية المختصرة (SCIZ) وهي فرع من فروع المجمع الصناعي للإسمنت الجزائري المدعو بالحروف اللاتينية المختصرة (GICA) حيث اعتبرناه المجتمع الأصلي للمؤسسات الصناعية الجزائرية.

محتويات الفصل الأول: أدبيات الدراسة	
تمهيد	
1.1.1.1. تطور مفهوم العمل البشري	الجزء الأول ظهور وتطور مفهوم العمل البشري عبر العصور
2.1.1.1. المفهوم النفسي للعمل البشري	
3.1.1.1. المفهوم الإرغونومي للعمل البشري	
4.1.1.1. المفهوم الاجتماعي للعمل البشري	
1.2.1. نظريات أنماط التسيير	الجزء الثاني العمل البشري في بعض النظريات التنظيمية
2.2.1. نظريات القيادة/القرار	
3.2.1. نظريات الدافعية	
4.2.1. نظريات الكفاءات، الفعالية، التعلم/التكوين، في المؤسسة	
5.2.1. نظريات الجودة/الجودة الشاملة	
6.2.1. نظريات ثقافة المؤسسة	
7.2.1. دور النظريات التنظيمية في إبراز أهمية تقويم الأداء الفردي والجودة في العمل البشري	
1.3.1. تعاريف	الجزء الثالث تسيير الموارد البشرية
2.3.1. مكانة تسيير الموارد البشرية في النظريات التنظيمية	
3.3.1. تدقيق/لخص تسيير الموارد البشرية	
4.3.1. جوانب تدقيق تسيير الموارد البشرية	
5.3.1. أدوات تدقيق تسيير الموارد البشرية	الجزء الرابع التسيير بالجودة/الجودة الشاملة
1.4.1. تعاريف	
2.4.1. مراحل ظهور وتطور الاهتمام العلمي بالجودة	
3.4.1. خصائص/مميزات/سمات التسيير بالجودة الشاملة	
4.4.1. نموذج وليام إدوارد ديمينج للتسيير بالجودة الشاملة	
5.4.1. هيئات المعايرة ومنح شهادات المطابقة	
6.4.1. الأخطاء الممكنة أن تقع فيها المنظمات عند تطبيق التسيير بالجودة الشاملة	
7.4.1. مكانة الموارد البشرية في التسيير بالجودة الشاملة	
8.4.1. مكانة الموارد البشرية في معايير أيزو	الجزء الخامس تقويم الأداء الفردي
1.5.1. تعاريف	
2.5.1. التقويم بصفته أداة للحوار	
3.5.1. الفرق بين تقويم المستخدمين وتقييم الكفاءات وتقييم العملية	
4.5.1. الأسباب التي تجعل المؤسسة تطبق تقويم الأداء الفردي	
5.5.1. تقويمات/تقديرات متعددة للأداء	
6.5.1. طرائق تقويم الأداء الفردي	
7.5.1. صفات الطريقة/الأداة الجيدة	
8.5.1. تقويم الأداء الكمي وتقييم الأداء غير الكمي	
9.5.1. المصادر المحتملة لتقويم الأداء الفردي	
10.5.1. الأخطاء المحتملة في تقويم الأداء الفردي	
11.5.1. حق التظلم/الطعن في تقويم الأداء الفردي	
خلاصة الفصل الأول	

الفصل الأول: أدبيات الدراسة

تمهيد

يعتبر هذا الفصل القاعدة الطبيعية لموضوع الرسالة، إذ لا يمكن دراسة تقويم الأداء الفردي كوسيلة للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية بمعزل عن العمل البشري الذي هو محور التقويم ومحور الجودة أو الجودة الشاملة.

أدرکنا بفضل أدبيات البحث أن مفهوم العمل البشري أوسع من المتوقع، إذ يختلف من مجتمع لآخر ومن زمان لآخر ومن ثقافة لأخرى ومن ديانة لأخرى ومن تخصص لآخر ومن هدف لآخر... فهو في الحقيقة موضوع بقدر ما هو محوري فهو مستقل كذلك بذاته يعالج في بحوث ومؤلفات عديدة. أمام هذا الاستنتاج فضلنا تقسيم الفصل إلى عدة أجزاء هي:

درسنا في الجزء الأول مفهوم العمل البشري من وجهة نظر ثلاثة ميادين هي: الميدان النفسي وميدان الهندسة البشرية (الإرغونومية) وميدان علم الاجتماع، باعتبار أنها الأكثر صلة بالإشكالية.

الجزء الثاني تناول العمل البشري في بعض النظريات التنظيمية، لأن النظريات التنظيمية هي التي أرست قواعد التسيير فأخرجت العمل البشري من المفاهيم التقليدية العامة إلى المفاهيم الجديدة التي تمتاز بالإنسانية والدقة والتخصص مثلما سنشرح ذلك.

الجزء الثالث عالج موضوع الموارد البشرية من حيث التسيير والتدقيق، خاصة وأن التدقيق قد أصبح اليوم لا يمكن الاستغناء عنه في كل عمليات التسيير كإجراء وقائي وتفاديا للجوء إليه كإجراء تشخيصي.

الجزء الرابع، خُصص للتسيير بالجودة/الجودة الشاملة، ابتداء من التعريف ثم مراحل ظهور وتطور الاهتمام العلمي بها، ثم
نا الموارد البشرية في التسيير بالجودة الشاملة. الوقوع فيها عند تطبيق التسيير بها ، في الأخير

الجزء الخامس تناول تقويم الأداء الفردي للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية، فاحتوى التعاريف، الفرق بين تقويم المستخدمين وتقييم الكفاءات وتقييم العملية، الأسباب التي تجعل المؤ
الكمي وتقييم الأداء غير الكمي، المصادر الأخطاء المحتملة في تقويم الأداء ال وأخيرا

ظلم/الطعن كحق يمكن ممارسته، وأهينا الفصل بخلاصة.

الجزء الأول

ظهور وتطور مفهوم العمل البشري عبر العصور

1.1.1. تطور مفهوم العمل البشري

ما يميز العمل البشري أنه موضوع محوري يا والثقافات والتخصصات في كل العص

لج . ه مكانة خاصة ولكن، في نفس الوقت، زاده تشعبا وتعقيدا وصعوبة في تناو با

والتحليل كلما تقدم عمر البشرية، وبالتالي فمحاولة الحصول على مادة شاملة ومركزة تصبح مهمة شاقة، بل يمكن الجزم

نھ الاضطرار إلى الاكتفاء بالحد الأدنى.

أمام هذه الحقيقة لا

بداية يجب الإشارة إلى بهذا المعنى يكون قد وج

نسان، لذا لم يخل منه عصر أو جيل أو مجتمع، فالاختلاف فقط يبرز في طبيعته ونوعه وفي

ومكان ممارسته وطرائقه وتقسيمه ومكانته وطبيعة المقابل الذي يحصل عليه من يقوم به لنفسه أو لغيره، وما إلى ذلك

من التفاصيل، أما وجوده كمفهوم متداول بالمعنى العام والمعنى الخاص :

(1) مرحلة استعماله بمعناه العام ورد في الأديان والفلسفات والكتابات النثرية والشعرية والفنون في مختلف

لج .

(2) تعمله كمصطلح تقني وميدان وتخصص، نا با

في هذه

(2002) في المقدمة مفهوم العمل البشري في الباب الخامس من الكتاب الأول وفي الفص

الأول تحت عنوان (في حقيقة الرزق والكسب وشرحهما) (في آخر

:

() .

" "

با

با : "...

إلى ما يقوته ويمونه... فالإنسان سعى في اقتناء المكاسب، لينفق ما آتاه الله منها في تحصيل

الأعواض عنها". وقد قدم تقسيما يعكس طبيعة الأعمال السائدة إلى غاية عصره، فذكر خمسة أنواع.

با يا (Parias, 1961) في كتابه المكون من أربعة أجزاء، تا العمل إلى

:

() ()

(عصر العمل الحربي، وحدده من القرن الخامس إلى القرن الثامن عشر ميلادي (الجزء الثاني)؛

(ج) عصر الثورات، وحدده من 1765 إلى 1914 ()

(1914 إلى يومنا (الجزء الرابع)؛

ولقد وجدنا تصنيفا للعمل يشبه التصنيف الذي سبق ذكره لا جاك كير

: (Kergoat et al.,1988, 15-22) (André Leroi GOORHAN)

- تقنيات الاقتناء: والتي تحتوي الصيد البحري والبري، تربية الحيوانات، والفلاحة؛

- وتقنيات الاستهلاك التي تجمع: التخزين،

ويجتم التحليل للعمل في هذا المرجع، بعد إثارة الصعوبات التي تواجه تعريف العمل ودراسته نظرا لتعدد وجهات

النظر في ذلك، بالتساؤل التالي: " إذن ألا يكون أكثر حكمة قبل كل شيء اعتبار العمل كم

لى أنه كنه شرح تاريخ الإنسان في المجتمع

(2004) ور العمل البشري إلى مراحل سماها: "مراحل تطور الآلة وظروف العمل"، مشيراً إلى

:

- وهي التي سبقت المرحلة الصناعية؛
-
- مرحلة الاغتراب: الناتجة عن النظرة العلمية للتسيير؛
- مرحلة رفاهية العمل: وفيها أعيد النظر في تصميم الآلات ومحيط العمل لصالح الإنسان

ة والتي ذكرها كل باحث بطريقته، (...) با

التي كان يمارس بها مثل: حرفة، عمل حرّفي، عمل صناعي، وبالفترة التي ظهر فيها، والانعكاسات التي تتركها كيفية

وتأثيره ماعية التي تنتج عن كل ذلك بين الأف

با وهذه الس

عت مجال العلوم التي اهتمت وتهتم با

والبحث فيه لا يخلو

نلمسه منذ الوهلة الأولى عند الاطلاع على تعاريف العمل في القواميس العامة والمتخصصة، ونجده بعد ذلك

في

تعريف المنجد (2000) للعمل:

"عمل: عمل عملا، فعل فعلا عن قصد، مارس نشاطا، وقام بجهد للحصول على منفعة، أو للوصول إلى نتيجة" ثم

أتبع هذا الشرح بمختلف الاشتقاقات التي نفضل عدم ذكرها لبعدها عن المطلوب.

تعريف قاموس (Petit Larousse en couleurs 1980):

" (Travail) في (Trepalium) جمع (Travaux)

. (Travail (bas latin): Trepalium) آلة مصنوعة من ثلاثة أوتاد، جمع (Travails)

مستعمل للإمساك بالحيوانات الضخمة الأليفة أثناء وضع الصفائح لها أو علاجها "

تعريف قاموس علم النفس، نورير سلامي (Sillamy, 1980):

" (Travail) : (Tripalium) " تا

ءت فكرة الإكراه، المتعب / الشاق "

" وذكر هذا القاموس الأخير أن المقابل بالإنجليزية للكلمة (Travail) : (Labor) (Work):

لج يفرضه الفرد على نفسه لغرض محدد "

كما أشار إلى أن العمل يختلف عن اللعب، إذ لا يمكننا ترك العمل متى نريد، ولكن نت متى نشاء، ويمكن اللعب أن يتحول إلى عمل عندما يمارس كمهنة، وأضاف مجموعة من المواصفات المميزة للعمل كالإلزام، الجهد، المسؤولية، تقديم عرض أو تقرير للرئيس أو للزبائن أو للجمهور، تحديد الأدوار، إطار قانوني، اللباس المميز، بيعت على

...

تعريف قاموس علم النفس، إنجليزي . عربي، (زهران، 1987):

• = Job

• = Work

• = Worker

• = Labour ، جد، كد، محاض، ولادة.

تعريف قاموس (Badaoui, 1986) A Dictionary of the Social Sciences

Job = Travail déterminé = يقصد به في تحليل العمل " مجموعة من الوظائف المتشابهة "

الواجبات بالدرجة التي يمكن تطبيقها جميعا في تحليل واحد مثل عمل السكرتيرة

"... = Labour = Travail : " لعمل مجهود إرادي عقلي أو بدني يتضمن التأثير

المادية وغير المادية لتحقيق هدف اقتصادي مفيد، "...

قسم هذا القاموس الأعمال إلى ثلاثة أنواع، ولكل نوع تقسيماته الفرعية :

(1) :

(2) / :

(3) :

الآراء والتحليلات والاقتراحات العديدة التي تناولت العمل من حيث تعريفه وتطوره عبر التاريخ ووصفه

وممارسته، يمكن استنتاج بعض النقاط المشتركة من حيث تقسيم العمل والتي هي:

أ. طبيعة العمل: فلاحية أو حرفية، ثم تطور هذا التقسيم إلى تقسيمات أخرى إلى

والذي بدوره مقسم والذي بدوره مقسم، والذي بدوره مقسم...

التخصصات في الفلاحة، فصار كل نوع جزئي تخصصا قائما بذاته كالفواكه التي أص

كل فاكهة تخصصا نظرا لما تحتاجه من أدوية واسمدة وتطوير سلالتها، كذا نا اكل يعتبر

تخصصا، والحليب واللحوم، وهكذا...، بل أصبح كل تخصص استراتيجيا اقتصادية كإنتاج الح

والحليب واللحوم تتنافس الدول بينها في الاستلاء على أكبر قسط من السوق العالمية فيه

...

الحرفي إلى تخصصات كالنسيج، دبغ الجلود، صناعة أدوات العمل، التجارة، الحدادة، البناء،

وهكذا...، توالت التقسيمات إلى

فتطورت إلى

ليصبح ما بقي من العمل الحرفي

بقاء عليها يهدف أكثر إلى الحفاظ على التراث

أكثر من انتظار الإنتاج الملمبي للط

والتي كان ظهورها في العمل البشري

با

ب. ممارسة العمل:

با

العبيد، وهكذا إلى غاية ظهور الصناعة التي من رو

للعمل في بدايتها؛ آدم سميث الذي ربط ا

بتعدد المناصب الناتج عن تقسيم العمل، والذي وصل التقسيم في عصره حد التفاهة (التخصص في صناعة رؤوس

الدبابيس) سعيا لرفع الإنتاجية وبالتالي الربح، واعتبر أن أكبر التحسينات في القوة الإنتاجية للعمل، وأكبر جزء في المهارة

والبراعة والذكاء التي وجه أو طبق بها، سببها، حسب ما يبدو، يعود إلى تقسيم/توزيع العمل. (Chanlat, Seguin, 1989)

هذا التقسيم المفرط أدى إلى الارتفاع المفرط في الطلب على اليد العاملة بدوره إلى الهجرة الواسعة

ل من الفلاحة إلى الصناعة، وليس فقط هذا ولكن بروز ظواهر وتحولات اجتماعية عديدة وجديدة أهمها الهجرة

من بلد إلى آخر، وأخذت معدلات التشغيل ومدى التحكم في نسب البطالة تحتل شيئا فشيئا مكانتها في

والاقتصاد كمؤشرات للتسيير العقلاني

كما أدى تقسيم العمل إلى اختزال مدة التكوين مع المعلم الحرفي من مدة تتراوح عادة من عشرة ت إلى

إلى تكوين قد لا يتجاوز في بعض الحالات ساعات لتعلم حركة أو أكثر ثم تطبيقها بمهارة ولمدة الحياة

).

في فهم العمل وتقسيمه وتجزئته إلى تجريد العمال من حرفهم وتحويلها إلى حركات

محدودة موزعة على مجموعة من العمال ظهور الدراسة العلمية الأولى للعمل بدراسة الح

ج تكوينية تسييرها الإدارة (Pinard, 2000) التي أصبحت البديل المفضل لأرباب العمل الذين عانوا من تحكم الحرفيين في العمل وكميته وتسييره...

المعروف أن للعمل علاقة وثيقة بجميع الممارسات الإنسانية العلمية منها والسياسية والاجتماعية والدينية، فالفلسفة والعلم ساهما في تطوره ستغلته في كل العصور إلى أن أصبح اليوم النق

محرك الاقتصاد () ه والأجور التي يتقاضاها العمال ومن الناحية الاجتماعية يعتبر ا الأساسي للاستقرار والمركز الاجتماعي الذي يحظى به كل حسب مهنته.

يا معه باختلاف حسب تشريعات كل منها ومبادئ كل دين يعتبر حيناً عقوبة إلهية (محمد 2003) (2004) وفي الإسلام يعتبر عبادة ف في القر 153 (2004).

يا حصر مكانة وتأثير العمل في الحياة البشرية، ولعل من أهم المحاولات في هذا الش ظهور النظريات التنظيمية منذ نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، والتي ما زالت في ما دفعنا إلى ما عرضناه في المفهوم النفسي للعمل البشري في الجزء الثاني من هذا الفصل.

2.1.1. المفهوم النفسي للعمل البشري:

أ. مفهوم العمل البشري في علم النفس: (2004) /
التوازن النفسي وبالتالي ارتبطت بحوث علم النفس بالإنسان وقدراته واستعداداته الجسمية والعقلية بأدائه (عمله) /)

الذكاء) منذ بداية القرن العشرين، مما سمح بدراسة الفوارق الفردية، واستغلت تلك الروايز في الانتقاء والاختيار وال
والتوظيف في الميدان الصناعي ثم عممت على باقي الميادين المهنية، مما أدى إلى ظهور تخصص علم النفس

ب. مفهوم العمل البشري في علم النفس العمل والتنظيم: تطور عالم الشغل و قني

بأ

الصعوبة والتعقيد مما أنتج الرتب والدرجات، وغير أساليب التوظيف. (Levy-Leboyer, 2002)

هذه التغيرات جعلت مفهوم العمل في نظر علم النفس العمل والتنظيم يتغير من التكليف والقيام بمجموعة من

المهام في إطار منصب عمل محدد، إلى الأداء والتسيير بالكفاءات ووضعيات العمل بـ

المنصب، والتركيز على العمل الجماعي بدل العمل الفردي، وإدراج النظريات المعرفية في تصميم المناصب...

(2003: 306) " ... إذ يجب أن يكون معروفا للجميع أن العمل يعرف الدور الأساسي للفرد من الأفراد على أنه

"...

3.1.1. المفهوم الإرغونومي للعمل البشري:

ونوميا/الهندسة البشرية بعد الحرب العالمية الثانية، بعد أن فتح لها المجال تأسيس علم النفس

كتخصص مستقل بذاته، ليتكفل بالمشكلات المهنية للإنسان، نظرا لصعوبات مدى ملاءمة قدرات الإنسان الجسمية

والعقلية للمنصب الذي يشغله وللآلة والأدوات التي يعمل بها.

بحكم هذه العلاقة " -آلة " التي تتدخل فيها عدة تخصصات . والميدان التقني...

صناعي آنذاك، فكان لزاما أن ينشأ/يظهر (Woodson, 1978) تجاوز

تخصص آخر فسح المجال لبروز الإرغونوميا 1949.

(2004) بين العامل ومحيط عمله

ولهذا الطرح أهميته با با هذه النظرة ناتجة عن تطور تاريخي عبر

. التركيز على الآلة: قديما إلى غاية

. التركيز على الإنسان: بتعديل الآلات لتتطوّر متطلبات الإنسان؛

. التركيز على النسق: لاحترام خصوصيات الإنسان والآلة معا بتكييف أحدهما للآخر لأن المعيار هو الوصول

إلى أقصى الأداء لل (De Montmolin, 1967)

(2004) منذ الستينات برز اتجاه جديد يسمى - : با

الاجتماعية داخل وخارج النسق تأثير على الأداء التقني للنسق، فيجب أن يُبع أي تغيير في عنصر

بتغيرات في باقي العناصر.

() بشكل إيجابي حيننا وسليي أحيانا أخرى.

هكذا وبهذه المفاهيم وغيرها لم يبق العمل مجرد نشاط يقوم لغيره مقابل أجر، بل هذه العلاقة أوسع بكثير

من الطرفين الظاهرين، لأنها تمتد إلى أطراف أخرى من أنواع الزبائن الذين يتبادلون السلع أو الخدمات معهما والتي هي

الأصل في تلك العلاقة، وما التطور التكنولوجي الذي يبدو أنه لا حدود له، إلا جزء من تلك العلاقة التي حيننا يطغى

-الاجتماعي وحيننا الجانب السياسي الاقتصادي عبر الأدوات .

4.1.1. المفهوم الاجتماعي للعمل البشري:

عليه من غرابة موقعه هنا، ما يبرر إدراجه هو أن

والتي بدورها تؤثر على الأداء الفردي والعكس صحيح

دور في عملنا في العناصر التالية:

- لا يمكن لأحد معرفة ما هي أولى ردود الفعل (الأفكار الأولى) الإنسانية فيما يخص العم

- با

- لم يظهر مفهوم ا

- يوجد في الأدب الإغريقي تصور متطور للعمل

- ركز هيجل على أدوات العمل التي تعطي الديمومة للعمل، وهي الشيء الوحيد الذي يبقى في العمل وموضوعه،

وذلك من خلال العادات والتقاليد التي (نا 1985: 272).

- (Cotta, 1987) با بين ثلاثة أنواع من التعاريف للعمل البشري في علم الاجتماع:

. التشريعية أو الرسمية؛

. التعاريف الشائعة: الموجودة في الأساطير القديمة؛

. التعاريف الاجتماعية التي تقدمها العلوم الاجتماعية.

التي ما يميز تلك التعاريف هو ما تحويه من معايير منها الفردية والجماعية والنفس

يقصد بها فرض تعبير المهنة ومكانتها ورتبتها. (نا 1985).

- قديما وحديثا إلى جانبين؛ أحدهما تقني والثاني اجتماعي، وهو الذي تطلب منا ه في

مجموعة من النقاط، نظرا لما فيه من اختلافات في اقتراحات الباحثين:

. الجانب القني: والذي يحتوي الأدوات والمردود و ...

. ي: ويعبر عن العلاقات الناتجة عن العمل

با يد وخادم ورئيس ومرؤوس. (فريدمان نا 1985).

- بالدور الأساسي للفرد في المنظمة (2003 306).

- با (Pinard, 2000) جمعنا عددا من العناصر من مساهمته في هذا الشأن، هي:

- ظهور الرتبوية/السلمية التسييرية (La hiérarchie managériale) وتسيير المستخدمين

لتغيير معنى العمل

- ظهور التيلورية والفوردية أنتج طبقة جديدة أو مفهوما طبقيا جديدا في ميدان العمل وهو:

- العمل يعرف بالسلطة التي يتمتع بها الفرد في المنظمة

- تحويل احتكار المعرفة الأدائية أو المعرفة العمالية من الحرفيين والعمال الماهرين إلى ظهور التسيير العلمي

با / .

- (2000) الاجتماعي للعمل فأشار إليه بشكل غير مباشر، وذلك عندما ذكر أن العمل يوفره

الملوك والمترفون لمن يقومون بخدمتهم. ويعتبر

سمح لنا توضيح المفاهيم الوارد في هذا الجزء وتتبعها عبر العصور من تكوين نظرة واضحة عن كيفية تطو

العمل البشري وعن العلاقات المتعددة الناتجة عنه بين الأشخاص حيناً وبينهم ووسائل العمل حيناً آخر (اجتماعية،

...) مما مهد لفهم النظريات التنظيمية التي لم تتجاهل ذلك التاريخ بل ك اعدة ومرجعا لها.

عند نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين بدأت تظهر النظريات التنظيمية والتي بفضلها أخذت العلاقة بين

العمل والإنسان تأخذ منحى جديداً، وهو ما يعالجه الجزء الثاني من هذا الفصل تحت عنوان: " العمل البشري في عض

با (

الجزء الثاني

العمل البشري في بعض النظريات التنظيمية

حاولنا في هذا الجزء الثاني من الفصل تقديم نظرة على المقاربات التي اتبعها المنظرون في مساعيهم تأطير للعمل البشري يجعله قابلا للتقنين والمعايرة، وهذا امتدادا للعديد من المحاولات التي بادر بها من ق .

والمؤلفون من حيث التسمية التي يتبناها كل واحد، ف
يا
(Les théories du management) نظريات الإدارة والأعمال، النظريات الت
يا
جعل كل واحد منهم يذكر نظريات ولا يذكر أخرى وفقا للتسمية التي اختارها، وهذا ما دفعنا نا إلى
خاص في استغلال هذه الأعمال.

الاختلاف الكبير الملاحظ في كيفية تقديم النظريات التنظيمية و دم الاتفاق فيما يخص

كارهم إلى أكثر من تخصص أو موضوع وكثرة المؤلفات في هذا المجال ما يقترحه كل

ت، فهناك من قسمها إلى مدارس ثم تناو لها بالنقد (Lussato, 1977)

(Scheild, 1990)) 2002. 2004). من سردها مخصصا عنوانا لكل واحدة

(Kennedy, 2003) .

أحدهما أن كل كاتب يسعى لإبداع تصنيف حسب تخصصه ووجهة

نظرة وقناعته وما يهدف إليه في توظيفه، أما السبب الثاني ء في كل نظرية يا

ظيمية، وبالتالي نجد نظرية واحدة يمكن أن تنتمي إلى أكثر من ميدان، فمثلا نجد نظرية ف.و. تايلور يمكن

تصنف مع النظريات الإدارية، و/أو مع نظريات التنظيم العلمي، و/أو مع النظريات التي تهتمم با /

النظريات التي تهتمم بالتكوين / النظريات التي تربط دافعية العمال بإشباع حاجاتهم المادية، وهكذا... نا

إلى محاولة إيجاد صيغة تجمع بين الاقتراحات السابقة وتتفاعل مع فصول الرسالة وهي كما يلي:

1.2.1. نظريات أنماط التسيير: جمعناها وصنفناها كالتالي:

(1) يا : ته ماكس ويبر (1864 1920) وهما يتفقان في هذا

التسيير البيروقراطي لإدارة المنظمات وجعل القيادة والرقابة من وسائلها الهامة.

(Kennedy, 2003 2004 .2002 . Taylor, 1992 .Scheild, 1990. Fayol, 1990)

(2) نظريات التسيير العلمي: ته تا (1856 1915) (1947-1863) ()

جيلبرت (1878- 1972) (1853 1931) . (1925) (1948)

هؤلاء في هذا الميدان على: تحليل العمل، خرائط العمل، التكنولوجيا، الكفاية الصناعية المبنية

وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، الاعتماد على الأجور والمكافآت لرفع Taylor .

(1990 , Scheild, 1992 , Kennedy, 2003 2002 , Kennedy, 2003 2004)

(3) نظريات التسيير التفاعلي/الجماعي/التشاركي: ته ماري باركير فوليت (1868 1933) (1880)

(1949) هوجو مونستربرج (1863- 191) (1903 1981) دوقلاص ماك قريغور (1906 1964)

أ.ف. شوماشير (1911 1977) وآخرون كثيرون... (Kennedy, 2003)

يتفق هؤلاء في هذا الميدان حول

با

العمل والعوامل الثقافية، تشجيع العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي، الأخذ في

الأشخاص، النظر إلى العمل على أنه دور أو أدوار متكاملة ويخضع للعلاقات الرسمية وغير الرسمية، تفويض السلطة،

استشارة العمال، الرقابة الجماعية، التقويم الذاتي، تقويم الأداء الفردي، الترقية والتقويم البطيء، المسد

(1990 , Scheild, 1990 . Kennedy, 2003 .2002 . Kennedy, 2003 2004)

(4) يا : _____ : تَه : (1928) سومانترا قوشال (1948) لهما نظرة

يستحدث مفهوم العقد النفسي الذي يعكس ما ينتظره العامل من

رُص الـ ا رُسُو المـ ني (Anorage)

de la carrière) فتعبر عنه كيفية إدراك العامل لنفسه في المؤسسة وفيما يدفعه ذلك إلى البقاء فيها (Kennedy, 2003) ثم

وضع بعده (GHOSHAL) مفهوم العقد الأخلاقي المبني على مسؤولية العمال على أنهم خالقي قيم، ليحل محل

(يا 2003) وهو تعبير عن علاقة جديدة بين العمال والمؤسسة والتي يصبح فيها العامل مسؤولاً عن

أدائه وتكوينه المستمر، ومسؤولية المؤسسة هنا هي توفير الوسائل له لتحقيق ذلك، وهو ما يوسع حظوظه في سوق

العمل ليس في مؤسسته فقط بل في سوق العمل العالمية، (Kennedy, 2003) وهو ما سمي لاحقاً بالقابلية للتوظيف

’’L’employabilité‘‘. (Le Bolzer, 2012)

(5) نظريات التسيير الاستراتيجي/الإدارة الإستراتيجية: تَه : بيتر فردناند دروكر (1909-2005)

(2002-1918) با . (2007-1918) . (1925) هنري منزيرق (1939)

أوهمان (1943) . (1947) . (1955) شستر بيرنار (1889 - 1961) (1932)

(2007) . Kennedy, 2003. Scheild, 1990. حريم 2003. 2004 . (2007)

تركز هؤلاء حول مجموعة من المبادئ الاستراتيجية في التسيير :

- الهيكل يتبع الاستراتيجية، التسيير بالأهداف، الإحساس بتغير أهداف المؤسسة

- استراتيجية: المؤسسة والمستهلك والمنافسة، الإدارة العملية، كيفية التصرف تبعاً لتطور المحيط، ماذا

المسيرون بوقتهم؟، المزايا التنافسية، النظرة المستقبلية، إبداع المساعدين، التجديد الاستراتيجي، تصنيف القرارات إلى :

استراتيجية والإدارة والعملية.

2.2.1. نظريات القيادة/القرار:

ته : (1925-1841) ماكس ويبر (1920-1864) با (1933-1868)
 شيستر بارنار (1961-1886) (1981-1903) دوقلاص ماك قريقر (1964-1906)
 أرجيريس (2013-1923) (2014 – 1925) روبرت ح. وترمان ج ر (1936)
 (1939) توم بيترز (1942) (1942) (1943) .
 (1947). Kennedy, 2003. 2004 . 2008

ما يجمع العلماء السابقون فيما يخص نه ادين التي اهتم بها الباحثون، و

علاقة وانعكاسات على الأشخاص والمنظمات ونشاطاتها ومحيطها، لها دخل واسع في جميع با
 التسييرية بشكل مباشر أو غير مباشر، وعلاقتها بالقرارات أكثر بروزا، ويتناولها الباحثون المذكورون علاه في النقاط
 : التمييز بين المسير والقائد، التمييز بين السلطة والنفوذ، صفات القائد، صفات المسير،

تجميع الطاقات با با

يجب، المسيرون

(Kennedy, 2003 . 200 . Scheild, 2003) .

(2002) الأستاذ المشرف على هذه الأطروحة، تحليلا دقيقا لمفهوم القيادة وأهميتها في العلوم السلوكية

وفي ميادين التسيير/التدبير، ومدى تأثيرها على الأفراد والجماعات والشعوب في المنظمات الاقتصادية وغيرها، وقد ركز

لثة: القيادة، الإدارة، والتسيير.

3.2.1. نظريات الدافعية:

ته : (1949 1880) دوقلاص ماك قريقر (1964 1906) (1970 1908)

فيدرك هرزيبرق (1923 2000) (1934). Schield, 1990 . Kennedy, 2004 . (2004).

أهمية تفاعل الأفراد في رفع مستوى الدافعية، تأثير القائد سلبا وإيجابا

با

عوامل الرضا وعوامل عدم الرضا، دور الدين والفلسفة في دافعية الأفراد، مشاركة العمال في القرار ير

لا تتحرك الدافعية دائما بالعوامل المادية، ربط نجاح الأفراد والمؤسسة بم

وقد تخفضه وذلك حسب

4.2.1. نظريات الكفاءات والفعالية والتعلم/ التكوين، في المؤسسة:

تھ ريج (1907 - 2003) بيتر فردناد دروكر (1909-2005) إيليت جاك (1917 -

(2003) (1918 - 2002) كريس أرجيريس (1923 - 2013) جاك ويلش (1933)

(1935) روبر س. كابلان (1940) . بيتر ميخائيل سانح (1947).

(2003) Kennedy, 2004 .

يشترك العلماء في الاهتمام بتحديد الأهداف، ربط الكفاءة بطبيعة الاستراتيجية الداخلية والخارجية، التعل

/المتكونة، المستقبل في يد المؤسسات التي تشجع التعلم/التكوين، كل

نمي الكفاءات، الإبداع خاص بالإنسان، لتفكير

الجانبي يحدث تكسير القيود والسلوك القالي/ ، الاهتمام بتكوين كل أعضاء المؤسسة، دور الجماعة في ت

ن له كفاءات لتكوين زملاءه، الاهتمام بقي

الكفاءة وسيلة رئيسة للمنافسة، ربط الأداء بالدافعية، وضع صيغة كمية لقياس النشاطات الخدمية المتعلقة بالمعارف

الأدائية والسلوكية كإرضاء الزبون،. الرقابة والتقييم كوسيلة لتحسين الكفاءات والأداء.

5.2.1. نظريات الجودة/الجودة الشاملة:

يا : . (1900 1993) .
 (2008-1904) (2006-1925) فيليب كوتلير (1931) جاك ويلش (1935) ريتشارد ج. شونبيرجير
 (1937) وولتر أ. شيوارت (1891-1967) فيليب ب. كروزي (1926-2001) . (1922-2014)
 (1989-1915) تا (2012-1924) .
) (1999 . Kennedy, 2003 . 2004 . 2008 . (2009 .

يا :

وجودة ذاتية، الزبون هو الأهم، لأنخراط العمال دور في تحسين الجودة، صفر أعطال، وجود علاقة بين التسويق
 (الماركوتينج) والجودة، الاهتمام بالتسويق يؤدي إلى الاهتمام بالزبون أي الاهتمام بالجودة، البيع

لتسويق فيسعى لإشباع رغبات الزبون، الاهتمام بما يجب صنعه أحسن من الاهتمام بفن البيع، رضا الزبون

/ الستة للجودة (ويلش)، دور الرقابة الشاملة للجودة،

دور الإدارة العليا في الجودة، تطوير مفهوم الجودة إلى الجودة الشاملة (ديمق)، الامتياز يتحقق باعتبار كل وظيفة ز نا

يا

ة في

يا

الحرص على الجودة منذ البداية أحسن من اللجوء إلى تصحيح الأخطاء

6.2.1. نظريات ثقافة المؤسسة:

من دعاة نظريات ثقافة المؤسسة: شيلستر بارنارد (1886-1961) جيرت (1928)

(1928) (1932) روبرت ج. واتيرمان ج. ر. (1936) مع نوم بيتز (1942). (Kennedy, 2003).

تجتمع أعمال

:

والجماعة في تأسيس ثقافة المؤسسة، الاعتراف بشخصية ا

الأساس للمدير العام في تشكيل واحترام والحرص على احترام قيم المؤسسة، الثقافة هي الميزة بين من ينتمي للجماعة

ينتمي إليها، للمتغيرات الثقافية في المؤسسة تأثير الاختلافات الثقافية في التسيير، عبر ث

الكفاءة والامتياز والجودة والانتماء، وجود ثلاث ثقافات للتسيير هي: الثقافة العملية والثقافة اله

با

.

جوع إلى ما سبق ذكره من النظريات نجد أنها سعت

با

إن

أحسن محاولة هي التي قدمها دوقلاص ماك . لأنه قسم كل تلك النظريات إلى صنفين هما؛ التي تنتمي إلى

سماها (X) التي تنطلق من مبدئ أن الإنسان يكره العمل وبالتالي يجب إجباره عليه ومرا ويكره المسؤولية

. والصنف الثاني هي التي تنتمي إلى ما سماها (Y) التي تعتبر أن الإنسان يجب العمل مثل اللعب

إليه ويجب المسؤولية ويبحث عنها، وما يجعلنا نعتبره أحسن تحليل هو أنه يسهل تصنيف أي مؤسسة انطلاقا

من سياستها وإجراءاتها التنظيمية التي إما أنها ذات توجه يتوافق مع نظرية (X) (Y).

بالمقابل هناك (Z) التي وضعها 1981 . كمحاولة للإجابة على السؤال كيف يمكن

للتسيير الأمريكي مواجهة التحدي الياباني؟ حاول إبراز التسيير الياباني كحل وسط بين مبادئ (X)

ومبادئ نظرية (Y) التي وضعها جلاص ماك جريجور

با

وجماعي (. . :)

إلا أن الواقع في كل الحالات الثلاث هو أن طبيعة المؤسسة وثقافتها وثقافة محيطها والقيادة الممارسة فيها هي التي

تشكل اتجاهات العامل نحو العمل والمؤسسة التي يعمل بها.

بأ

...

يا خاصة التي أعطت أهمية للعامل البشري، على ظهور وانتشار النقابات

بأ مل النقابي، إذ لعبت تلك النظريات دور سند علمي

هذه العوامل الإيجابية استحدثت معها

كما ظهر التهرب من تلك الحقوق التي اكتسبها العمال، فنتج عنه التوظيف السري وتشغيل

بأ أقل حماية من ميل المعامل من بلد إلى آخر بحثا عن تلك

بأ بحثا عن الأجور العالية والمزايا، فانجر عنها مشكل الهجرة في

العالم وأصبحت أداة ضغط في أيدي دول على دول أخرى.

/ نظير كذلك إلى تع

في الأجور الحصول على المنصب المناسب، هذه الأخيرة أدت بدورها إلى سعي العمال إلى توسيع مجال فرصهم في

أعلى بمتابعة التكوين في أكثر من تخصص والحصول على أكبر عدد من الشهادات وإلى

بأ في سوق العمل وغيرها من الظواهر التي أصبحت بدوها محل التظير والبحوث بحثا

عن الحلول لها، لعل أهمها؛ القابلية للتوظيف (Employabilité) (Bilan de compétences)

(La mobilité professionnelle).

7.2.1. دور النظريات التنظيمية في إبراز أهمية تقويم الأداء الفردي والجودة في العمل البشري:

أ) ملازمة تقويم الأداء للعمل البشري: يخضع دائما لأكثر من رأي وحكم، وأول من يقوم

هو الشخص نفسه عن عمله، فينتج عنه الرضا أو عدم الرضا عما فعله، سواء .
 يليه في ذلك كل من يرى ذلك أو يحظر عند إنجازهِ، فيطرح أسئلة عن لماذا فعلت كذا، أو ما فائدته، وما دور كذا، أو
 أن هذا الجزء أو ذاك جيد أو رديء... وتزداد هذه الملاحظات والآراء والتساؤلات كلما كان الملاحظ متخصصا أو ذا
 خبرة في الأ . معني، دفع أجرا من أجل تنفيذه، أو بصفته مكلفا بمتابعته، وهذا ما يضعه في
 للسوق دور في الرقابة، إذ لا يتم الإقبال على أي منتج أو خدمة إلا إذا حقق رضا المقتني.

هذه المراحل التي مر بها العمل البشري وعلاقته بالرقابة منذ وجوده، والتي تطورت بتطور م
 التخصصات وتقنياتها ومعاييرها ومحكاتها، وتوسع الأعمال الفكرية إلى مرحلة التنظير، تطورت معها الربة إلى غاية أن
 إلى تخصصات وأصبحت كذلك لها تقنيات ومتخصصين.

كان هذا بمجيء أولى النظريات العلمية للعمل مع ف.و. تايلور ومن شاطره الرأي، وجاء معها إلحاق تسيير العمل
 وتخطيطه بالإدارة فأسندت لها معه رقابته، وهكذا إلى غاية نظرية التسيير بالأهداف التي وضعها ب.ف. في بداية
 الخمسينات من القرن الماضي، والتي أدخلت ما سمي بتقويم الأداء الفردي، الذي هو جزء من الرقابة ولكن بمفاهيم
 وتقنيات خاصة به، والتي سوف نفضلها لاحقا.

تقويم الأداء الفردي كجزء أو ممارسة من ممارسات وظيفية الرقابة الإدارية نجده في العديد من النظريات كإجراء من

تھ () تھ في الجزء المخصص لتقويم

إدراجه في الرقابة مثلما

ف. و. تايلور، ه. فايول، م. وير، ه منزبيرق وعند الآخرين تھ . . .

(هذه الأسماء ذُكرت كلها بلغتها الأصلية في الجزء الخاص بالنظريات التنظيرية).

(ب) ملازمة الجودة للعمل البشري: ناه عند محاولة تفسير العلاقة بين تقويم الأداء الفردي في العمل البشري

نعتقد أنه ينطبق كذلك على الجودة والجودة الشاملة، لأننا لو نتساءل لماذا الرقابة أو التقويم؟ فإن الإجابة

في تناول الجميع دون حصرها في المتخصصين، وهي لضمان منتجات و/أو خدمات متجاوبة مع الزبون وبعده تأتي القواعد والمعايير المتداولة، سواء على مستوى المنتجين أو المستهلكين أو .

التنظير والتقنين للجودة ثم الجودة الشاملة جاء كتطور بسبب ما حظيت به الصناعة، ثم في مرحلة ثانية
ة في إطار نظريات تقنن

وقد نتساءل إن كان تزامن ظهور تقويم الأداء الفردي بقواعده الخاصة في إطار نظرية التسيير بالأهداف التي دعا إليها ب. ف. دروكر ثم ج. و. هامبل، مجرد صدفة مع بداية اهتمام اليابان بالجودة مع و. إ. ديمينج، ج. م. جو . وذلك في بداية الخمسينات من القرن الماضي؟ أم أن هناك عوامل موضوعية لهذا التزامن؛ كتغير أذواق المستهلكين وتطور المهن واستمرار التكنولوجيا وتقيات التسيير وبالذات تسيير الموارد البشرية، في التقدم السريع بعد الحرب العالمية وبالتالي أصبحت الجودة في حاجة إلى قواعد مستقلة بذاتها مثلها مثل تقويم الأداء الفردي كما أشرنا لذلك سابقا.

الاهتمام بالجودة وتطوير المفهوم إلى الجودة الشاملة بوضع أهداف مثل صفر أعطال وصفر ضياع ...، لم يكن
تي بدأت

بحلقات الجودة ودعمتها المعايير، (ISO) وإنما الرجوع إلى كل المحاولات النظرية للعمل أو الإدارة أو التسيير
يثبت أنها لا تخلو من الاهتمام بالجودة من حيث الممارسة، ولا تنفصل الجودة كذلك عن الر
لها، وهذا ما سنعود إليه في خاص بالجودة الشاملة.

أبرز هذا الجزء الخدمة التي قدمتها النظريات التنظيمية للعمل البشري في محاولتها تفسير وفهم العلاقة التي تجمعهما،
علاقة الرغبة أم علاقة النفور، التي منها تنبع كل الآليات التي تحكم تلك العلاقة، من دافع
وجودة، ليتحول الكل في النهاية إلى ثقافة تنظيمية يتبوأ فيها العمل مكانته كمرغوب فيه أو مكروه.

الحقوق والامتيازات التي أصبحت لها مكانتها في انشغالات المنظرين والمسيرين ما هي إلا ثمرة الأبحاث والنظريات

التي كشفت العمل التي هيمنت لعدة قرون على حساب الإنسانية والإنسان، فأقنعت أن التسلط والتركيز

إلا على الربح على حساب العامل البشري هي من العوامل الرئيسة لفشل السياسة الاجتماعية والتسييرية والاقتصادية وغيرها...

الجزء الثالث

تسيير الموارد البشرية

تسيير الموارد البشرية من الممارسات التنظيمية، لذا فهو يخضع لنفس الآليات التنظيمية للعمل التي، مثلما هو معروف، أنها تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة، وما تقوم الأداء الفردي إلا تطبيق من تطبيقات المت (2009).

الجودة كذلك ممارسة من ممارسات العمل وشرط من شروطه، فهي خاضعة كذلك لنفس المبادئ المذكورة والتي تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة (2014).

دور الإنسان في كل ما ذكر محوري، بصفته خالق/منشئ الثروات، لذلك فالاهتمام به في العمل ليس حديثا في التسيير، بل هناك اتفاق أن الموضوع قديم قدم علاقة الإنسان بالعمل.

لتي تتلخص في التعامل مع العمال تسيير
 الحوادث... إلى تغيير وتوسيع تسيير الأفراد، إلى الجماعات والاهتمام بالتواصل
 اتجاهات العمل وقياسها با تسيير بالأهداف التسيير با التسيير
 استراتيجي للموارد البشرية...، التي هي وغيرها . (شاويش 2005)

تدعيم هذه التطبيقات جاء نتيجة مختلف الأزمات الاجتماعية والإضرابات العمالية وبالتالي تعديل تشريع العمل

با

تھ با با تھ

تھ حتى من التزامها ووفائها وولائها (2003).

(Marketing) والجودة والتسيير

با ثم التسيير بالجودة الشاملة، ما وسع دائرة تسيير الموارد البشرية من جديد، فتدعم مفهوم القائد، وتحول الأ

إلى مساعدين، وتوزيع المهام وتحديد المناصب إلى توسيع إلى وضعية العمل، ومفهوم العمل

الفردية إلى مفهوم العمل وكفاءات الفريق، وهكذا. (Brilman et Hirard, 2005)

” دخول التسيير بالجودة ثم بالجودة الشاملة إلى عالم الإنتاج “

امتداد التسيير بالجودة ثم الجودة الشاملة ليشمل تسيير ا

الذي هو محور التجارة والتسويق والإنتاج في التسيير بالجودة، من دائرته المحدودة التي هي: ” تزي لسلعة مقابل ثمن “

إلى ” منظمة أو شخص يتلقى منتجا، والشخص المعني هو شخص أو مجموعة من الأشخاص، له مصلحة

في اشتغال أو نجاح مؤسسة ” (9000 2000) والأشخاص أو الأطراف يقصد بهم هنا الزبائن،

المستخدمون، المساهمون، الموردون أو المتعاملون، المجتمع (السلطات العمومية، الجماعات المحلية، المواطنين، الجمعيات،)

(Froman, 2001).

” للتطور التاريخي للعلوم الاقتصادية والإدارية تأثير على تطور مفهوم ”القوى ال

(شاويش 2005) مما أدى إلى تبادل عدة مفاهيم بين تلك العلوم، لذلك

اخترنا :

1.3.1. تعاريف:

فيما يأتي تعاريف لبعض المفاهيم التي لها علاقة بالتسيير مثل المورد، القوى العاملة، سمال البشري والموارد البشرية:

(أ) تعريف المورد: باعتبار هذا المفهوم يغلب عليه المعنى العام فضلنا الاعتماد في تعريفه على المعنى القاموسي، من :

ما جاء في المنجد (2000) أن: ” مورد جمعه موارد، مصدر، منبع، مورد مبيعات: هو كل ما من

.”

يتبين من المعنى القاموسي أن كلمة مورد لها معنى عاما يعبر عن الأصل أو المصدر، ويمكن أن تـ
خاصة عندما يضاف إليها اسم من أسماء الأشياء التي نرغب تأصيلها، أي منشأها أو من أين تأتي مثل: مورد م
مورد معلومات، مورد بشري، مورد مالي...

(ب) تعريف القوى العاملة: من التعاريف المستعملة اخترنا التعريف الذي
" :
" (شاويش 2005: 35).

نشير هنا إلى أن تحديد تلك الفئة يختلف من بلد إلى آخر وذلك تبعا لتشريع العمل المعمول به في كل بلد، مثلا
في الجزائر، تبدأ سن العمل من ستة عشر سنة (القانون 90-11 15)

(ج) تعريف الموارد البشرية: من بين ما اطلعنا عليه اخترنا تعريفين؛ أحدهما له نظرة شاملة للموارد البشرية والآخر نظرة
خاصة، ثم دعمناهما بشرح اصطلاحي متخصص الذي يضم المعنيين العام والخاص.

- التعريف الشامل: " جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، وهذا ما يعبر عنه أحيانا بعدد السـ في ذلك البلد "
(شاويش 2005: 35).

- التعريف الخاص: " الأشخاص الجاهزون والراغبون والقادرون على الإسهام في المنظمة " (Werther et al. 1990 : 749)

في معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة (كشـ 2007) نجد مفهومين هما: الموارد
البشرية، والأصول البشرية كترجمة للمفهوم الإنجليزي (human resources) وفسره بثلاثة مواصفات هي:

(1)

(2) ل في عملية الإنتاج والخدمات؛

(3) يعتبر من أهم عناصر العملية الإنتاجية.

(د) تعريف الرأس مال البشري: بالنسبة لهذا المفهوم اكتفينا بالتعريف الوارد في قاموس الاقتصاد والعلوم الاجتماعية، نظرا

لتخصصه، يقول التعريف " قدرات فيزيائية (طبيعية) أو ثقافية لفرد أو جماعة أفراد تمكّن من الحصول على)

غير نقدي) يعتبر التكوين المتواصل شكلا من أشكال الاستثمار في الرأس مال البشري " (Échaudemaison, C. D., 2009)

بهذا المعنى يساعد الرسمال البشري على قياس الفارق المكتسب كل سنة من حيث رفع مستوى المعرفة والكفاءة

با

. (Khelassi, 2010)

هذه التعاريف فيها جوانب تقارب اتفاق وتكامل وكذا لها جوانب تباعد واختلاف، فالمورد أو الأصل يعبر عن

ية، وإما معنوية، وليبرز الفرق في معنى المورد يج

نقصده، مثل: مورد إنساني/بشري، مورد ماء، مورد مالي، مورد خير/معلومة، مورد رزق، مورد روعي... .

ومحکم أن لكل فلا بد من تمييز تلك الموارد لـ

با () ، وكذلك من الجانب الأخلاقي فإنه لا

يمكن الدمج، من حيث المعاملة، بين الموارد البشرية والموارد المادية، با الأولى صانعة للثانية على

ومن هنا ظهر التنوع في التسيير، فمنه ما هو مخصص للمواد وهو الذي حظي بالأولوية في البروز والاهتمام به في تا

ومنه ما هو مخصص للبشر والذي ظهر لاحقا بعد التأكد أن المادة ما هي إلا ناتج لعمل الإنسان ولولاه

ما كانت لها تلك المكانة وأعلى شكلها الخام، وهذا ما تعبر عنه التعريفات المذكورة آنفا للموارد/الأصول البش

الأول يعتبر أن مجمل سكان أيّ كامنة في إطار

التحضير (التربية، التعليم، التدريب)، ونجد الاسم المتداول له " "

هم :

() في العمل الشرط الأخير ليستثني المكرهين الذين في بعض تعاريف العمل الإنساني لا

يُعتبرون أنّ (كما ذكرنا في جزء) .

ومثلما هو واضح فإن الشروط متكاملة، وهذا يـ لذي يأتي

يجمع بين التعريف

هذه المفاهيم: فئة

كان، في بلد ما، القادر

.

ثاني الخاص با

با

(التي تدور كلها حول الم)

حسب اعتقادنا ما عبر تعبير في قوله: " خربوا معاملي، خربوا سياراتي، لكن

اتركوا لي رجالي فسوف أعيد/ . (Oualet, 2002 : 19)

أما تعريف الرأسمال البشري، فيركز على ما يتمتع به الفرد من كل أنواع القدرات التي كسبها مادبا أو غير

هذ الرأسمال

الواردة في التعاريف الأخرى إلا صيغة ت

با

يقصده مفهوم الرأسمال البشري.

تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الرأسمال البشري ليس المقصود منه الأشخاص في حد ذاته ي ظاهره

، رأسمال فلان ه

أو يُعتقد، بل الرأسمال هو ما يمتلك

في مهنة البناء.

تسيير هذا المورد كوظيفة من بين وظائف المؤسسة، فضلنا تعريفه مستقلا عن التعريفات السابقة نظرا لاتساع مجاله

وما كُتب حوله، وكذا لإبراز أهميته بالنسبة للمؤسسة.

هـ) تعريف تسيير الموارد البشرية: هناك تسميات عديدة لهذه الوظيفة، وهذه التسميات ت طورها عبر التاريخ،

إدارة المستخدمين، تسيير المستخدم

نحوها

ومختلف اتجاهات المسيرين وا

الأفراد، تسيير الموارد البشرية، التسيير الاجتماعي، السياسة الاجتماعية، التسيير الاستراتيجي للموارد الب...

الاختلاف في التسمية لسنا ندري إن كان هو السبب في عدم الاتفاق على تعريف هذا المفهوم أم العكس، أي عدم

في عدم الاتفاق على التسمية الم /

الاحتمال الأكبر هو أن هذه الوظيفة، مثلها مثل باقي الوظائف، قد خضعت وتأثرت بالتحد

الاجتماعية والصناعية والاقتصادية وبالتالي النظرية والتشريعية، وهو الأمر الذي أدى إلى تعدد تلك التسميات والتعاريف،

حيث نلاحظ أن كل تسمية تنتمي إلى فترة معينة من تلك التحولات، ولهذا فإنه " :

جملة من اقتراحات Descriptive et prescriptive ". ويذكر أن هناك صعوبة

في تعريف تسيير الموارد البشرية بـ (Pichault et Nizet, ره

2000 : 21-23) "... الذي يعكس تصورات مختلفة للمستخدمين وللتسيير/مناجيات

" (8: Emery et Gonin, 2006) ومن تلك الاقتراحات اخترنا الأكثر تجاوبا :

- محمد عباس " : " استراتيجية التي تعني

استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقير

يا " لك الكاتبة إلى أن هذا المفهوم مر بعدة تسميات مثل

علاقات العمل، إدارة القوى العاملة، إدارة الأفراد. (محمد عباس، 2003: 26-27)

- " : " "

عاملة وتوفرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة

" (شاويش 2005: 27-36).

شاويش في تحليله أن هناك فرق بين القوى العاملة وبين الموارد/الطاقات البشرية، حيث أن القوى العاملة

عادة ما تعالج بالمفهوم الكمي الإحصائي وعلاقتها بسوق العمل ومدى تجاوبها مع احتياجات المشاريع، وكذلك بمعرفة

سب العاملين والعاطلين وغيرها من المؤشرات، أما الموارد أو الطاقات البشرية فقسماها إلى ثلاثة فئات

بالمستشفيات للمعالجة، وغيرهم...

با

- تسيير الموارد البشرية هو: " كفاءة/ميزة/قدرة المؤسسة لإيجاد تلاؤم بين ثروتها البشرية والتطور المستمر لحاجاتها من الكفاءات، وهذا التسيير يتضمن التوظيف، دفع الأجر، ال (التطوير/التنمية)، ولكن كذلك تحريك الدافعية، اشتراك المستخدمين " (Soutenain et Facet, 2007: 270-272)

ثم أتبع الكاتبان هذا التعريف بملاحظة أن هذا يتضمن الانتقال من التسيير الكمي إلى التسيير النوعي، وأن للتعقبات دور في تطوير ممارسة تسيير الموارد البشرية، وذلك في السعي لإيجاد إجابات وحلول لها، مثل: التحول () العمال، زيادة العرض والطلب)، العولة (زيادة حدة المنافسة، التسيير بالجودة، القابلية للتوظيف)، عدم الاطمئنان الاقتصادي (صعوبة التوقع)، النمو الديموغرافي (ضرورة تسيير هرم الأعمار، (.

تبين هذه التعاريف أن لتسيير الموارد البشرية عدة مداخل

اختلاف الباحثين والمسيرين في

...

اشترك هذه التعاريف في بعض العناصر واختلافها في بع

:

العناصر المشتركة وتتمثل في:

- التعريفان الأولان يسميان تسيير الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية.
- المستهدف هي الثروة البشرية بالمؤسسة كما ونوعا (الهيكل التنظيمي في الأول، توفير القوى با
- والكفاءات في التعريف الثاني، الثروات البشرية وحاجات للكفاءات في الثالث).

- الهدف منها تحقيق التوافق عند وتحديد الاحتياجات عند الثاني والتلاؤم عند الثالث، و
تعبّر عن شيء واحد بتسميات صريحة ومتقاربة حيناً (توافق/تلاؤم) وضمن ()
- أن تلك المساعي لها أهداف في كل تعريف، وهي: التنافس عند التعريف الأول، أعلى كفاءة عند الثاني، المستمر عند الثالث، وهي تعابير كلها مستعملة في التسيير بالجودة، بمعنى آخر أن الجودة هي غاية لتسيير عناصر الاختلاف تتمثل في:
- استراتيجية كصفة لإدارة الموارد البشرية في التعريف الأول، واعتبارها نشاطاً عند الثاني (مفهوم عام)، أما الثالث فيعطيها أهمية أكثر باعتبارها كفاءة/ميزة/قدرة توصف بها المؤسسة التي تبحث عن التلاؤم بين ثروتها بشرية والتطور المستمر، أي أنه يستثني المؤسسات التي تفعل غير ذلك.
- لتعريفان الأولان لا يفصلان ما يتم في تلك الإدارة، بينما يظهر ذلك في الثالث وبأمثلة كالأجور والتوظيف
- يضيف التعريف الثالث ممارسة أخرى وهي تحريك الدافعية واشتراك العمال في التسيير هي عناصر أثبتت أهميتها منذ بداية القرن العشرين من طرف كل من إلتون مايو وأبراهام ماسلو، ودُعمت بعدة بحوث بعدها مثل أعمال دوقلاص ماك قريفور منذ نهاية الخمسينات من القرن الماضي.
- من التسيير للموارد البشرية هما التسيير الكمي والتسيير النوعي عن التلاؤم بين الثروات البشرية للمؤسسة وبين التطور المستمر.
- إلا أن الملاحظة العامة تبين أن التعاريف الثلاثة تصب كلها في قالب الحديث لمفهوم تسيير الموارد البشرية،
- با استراتيجية، الكفاءة، التنافس، التسيير النوعي، وهو ما تتضمنه با

التسيير بالجودة وتعبير عنه بمفاهيم كالتحسن المستمر، الامتياز... وهو الأمر الآخر الذي جعلنا نميل لاختيارها في هذا

لقد سبق وأن أشرنا في مقدمة هذا الفصل إلى العلاقة الوثيقة بين الإنسان والعمل، وهو استنتاج جاء بفضل ما

توصلنا إليه في التسيير بالجودة الشاملة، إذ هناك علاقة أخرى أكثر بروزاً ووثوقاً وه

بين تسيير الموارد البشرية وبين النظريات التنظيمية وهو جزء لا يتجزأ منها بشكل غير مباشر في

بعد تطور تلك النظريات واكتشافها أن المورد البشري ركيزة لباقي مواضيع بحثها وتطبيقاتها في ال

... ولهذا لا يمكن دراسة تسيير الموارد البشرية بمعزل عن النظريات التنظيمية لأسباب منها:

- نظريات التنظيمية يختلفون من حيث انتماءاتهم العلمية والأيدولوجية والاجتماعية

/ يا ... ويختلفون كذلك من حيث تها

، مما نتج عنه اختلاف مكانة الموارد البشرية في أعمالها با

تھا .

- ن منشأ النظريات التنظيمية واهتماماتها إلى يومنا هي محاولة فهم ثم وضع قواعد لعلاقة الإنسان بالعمل من حيث

بھ

- تا / / .

- أن من بين ما ينتج عن علاقة الإنسان بالعمل هو .هـ

- أن المورد البشري هو المنشئ للثروات، فهو المستهد با ة الأولى من طرف تلك النظريات، فالإنسان هو

هو المنظم، هو المسير في إطار العمل...

- أنه لما تبين أن للعمل سوق مثل غيرها من السلع، أصبحت تلك السوق مصدر اهتمام أصحاب القرار في الدول

...

والاقتصادي، إذ تعكس مدى نجاح خططهم أو فشلها وبالتالي لا يمكن الاهتمام بسوق العمل دون الاهتمام بالموارد البشري بمفهومه العام والخاص.

2.3.1. مكانة تسيير الموارد البشرية في النظريات التنظيمية.

الرجوع إلى ما قبل النظريات التنظيمية من محاولات لفهم علاقة الإنسان بالعمل من حيث السهولة والصعوبة،

/

با ...

(Paracelse)

(Belidor)

1729

(Coulomb)

بين من الفلاسفة مثل آدم سميث (Adam)

(De La Hire)، بيروني (Perronet)

(2002

Mucchielli R., 1979) Smith)

با أكبر، خ

ذلك الاهتمام لم ينقطع بل تطور وتدعم، ويبدو أنه ك

مجال البحث

وتغير في وسائل العمل وطبيعة أرباب العمل

با

فيه أكثر وأوسع، وهذا ما يؤكد ظهور وتأسيس النظريات التنظيمية منذ نهاية القرن التاسع وبداية القرن العشرين والتي

يرهم العديد.

شارك فيها

با

إلا أن الملاحظ أن ذلك الاهتمام با

الرزق ومقاومة الظروف الطبيعية التي لا تلاؤمه، لم يتغير

تقسّم

يتراوح بين البساطة والتخصصات

آخر لأدائه، إلى اليوم حتى

لج

الأفراد والجماعات والألات، وإلى أسواق عالمية تُقسّم بين المؤسسات الكبرى والأقل منها

رغم هذا التطور كان وما زال يتمحور الاهتمام بعلاقة الإنسان بالعمل حول نفس التقسيمات والعناصر التي لا

يخلو أحد منها في ظاهره من علاقته بالإنسان ومختلف قدراته، من حيث:

- (1) /
- (2) /
- (3) /
- (4) /
- (5)
- (6) /
- (7)
- (8)
- (9) .

كذلك يتمحور حول ما يلبيه أو ما يمكن/يُتوقع أن يلبيه من حاجات مادية و/ معنوية، والتي لا يمكن

الحاجات هي التي تتحكم في مستوى حرص الفرد على تح

هذه العناصر ر بأ نجدها كلها لا تخلو من العلاقة الوثيقة بالإنسان، التي عبر

سان ومكانة الإنسان في العمل"، وهي التي تتحكم في العلاقة المعقدة بـ

رب العمل/الرئيس كإنسان وبين العامل/الأجير/المروؤوس كذلك كإنسان، وبين المجتمع كتركيبة بشرية وبين الفر

منه تتكون تلك التركيبة طرف كضرورة تفرضها حماية واستمرار

التي تعبر عن حماية المصالح وبين رفض عندما يجيد/يخرج عن هدفه و وفير ما وضع من أجله

با

هذا الاهتمام نجده مرفقا دائما بإجراءات متناقضة مع ظاهره، سواء عند المؤسسات الناجحة أو غيرها، ومن ت

(Brilman et Herard, 2005, Emery et Gonin, 2006) :

- النظرة إلى المورد البشري كمصدر للتكلفة، وبالتالي محاولة التقليل من تلك التكاليف بشكل مباشر أو غير مباشر.

با

- اعتبار المورد البشري مصدرا للمشكلات التسييرية الفردية والجماعية، كالصراعات المهنية، التغيب، الحوادث،

با ...

- تسيير، بينما دوره هو حماية مصالح الطرفين، العامل

- ربط أهمية المورد البشري بما يستطيع أن يقدمه من القيمة المضافة بتكلفة أقل، لل

...

نقترح الإضا هذه النقاط العنصر التالي: إعطاء الأهمية للرأسمال البشري كهدف استثماري أكثر منه كهدف

ولفهم هذه الاستنتاجات حاولنا جمع بعض التفسيرات من بين العديد مما قدمه المنظرون في هذا المجال، وهي ذات

صلة كبيرة بتاريخ التنظير لتسيير الموارد البشرية كمحور منه، والتي من :

(أ) . (Lacono G., 2004) أن تسيير الموارد البشرية تخصص حديث مشتق من عدة تخصصات

الاقتصاد، القانون، التسيير، ويلتقي مع الفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع، وهذا ما زاده ثراء. وقد قسمت لكونو

مراحل تطور تسيير الموارد البشرية إلى أربعة هي:

(1) : 1914 إلى 1945 وحسبها فإنه قبل هذه الفترة لا وجود لهذه

الوظيفة بالشكل الرسمي وإنما رب العمل هو الذي يتكفل بتسيير العمال من حيث التوظيف والأجور وما قد يطرأ

(2) : 1945 إلى 1975 وتعتبر أنه خلالها تمت هيكلة ت

ووضعت الإجراءات المنظمة والمرسمة للوظائف الكبرى بالمؤسسة.

(3) مرحلة الانتقال من وظيفة المستخدمين إلى تسيير الموارد البشرية: تقول أمّا جاءت بعد الفترة السابقة واستمرت إلى

1980 حيث تأثر تسيير الموارد البشرية بالتفكير النسقي، وبالتالي ضرورة إدراج مفاهيم جديدة كالانغلاق والانفتاح،

المحيط الداخلي والمحيط الخارجي، كذلك إدراج ميادين جديدة كاتخاذ القرار، التحليل الاستراتيجي...

(4) المؤسسة كمتعامل اجتماعي: وهي التي تمتد من 1980 إلى يومنا وفيها ظهر التسيير التوفّي

...

ذكرت لكونو عدة نماذج للتسيير التوقعي للمستخدمين تطورت منذ 1960 حيث كان الاهتمام في تلك الفترة

منصبا على التسيير الكمي للتعداد، ثم من سنة 1970 إلى 1975 أدرج التسيير التوقعي للمسار المهني، وهذا يعبر عن

بداية الاهتمام بالتسيير النوعي والفردى للعامل البشري، ثم يأتي النموذج الثالث الذي مثلما أشير إليه سابقا فاهتم

بالتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وظهرت معه الأداة الهامة لـ /

التي تتطلب من جديد أدوات وهي؛ التدقيق، التوثيق، الإعلام الآلي، تقنية المؤشرات، وغيرها... كما ظهرت مع

ك اليد العاملة، كالحركة الداخلية والحركة الخارجية، التحرك الجغرافي، التحرك لوظيفي، تحرك

المهارة، التحرك المهني.

ولا ننسى التنبيه إلى أن الحرك (ليس بمفهوم عدم استقرار العمال في المؤسسة مثلما درسه التون مايو 1922)

يعتبر هنا آلية جديدة مستحبة/مرغوبة تعبر عن المرونة في القابلية للتوظيف التي تزامنت مع ظهور التسيير بالكفاءات

الذي تطور بدوره منذ بداية التسعينيات من القرن الماضي، فأصبحت القابلية للتوظيف من الممارسات التي على المؤسسة

تشجيعها (كآلية من آليات تفادي أو معالجة التسريح وخاصة التسريح المؤدي إلى البطالة).

تلك المراحل لا تخلو بالنسبة لـ. لـ لاكونو من الانتماء إلى / يا

ة في

با .

(ب) ما أشار إليه كل من بريمان وهيرارد، التغيير في الثقافة يرافقه التغيير في المفاهيم والقيم ومعايير الأداء وطرائق التسيير

(Brilman et Herard, 2005) .

(ج) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية يُرجع تاريخ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية إلى أبعاد مما ذُكر سابقاً ويبرره بالأسباب

:

- إسهام نقابات الحرفيين التي شكّلت لتحسين ظروف عملهم؛ كانت الممهّد لما عُرف بـ (Trade Union).

-

- كبر حجم المؤسسات وانشغال مالكيها بالإنتاج، فرض عليهم تعيين موظفين للتكفل بتسيير العمال¹

(د) يُرجع دمتري (Weiss, 2003) تاريخها إلى أبعاد مما ذُكر وبشكل مفصل نسبياً في دراسة مطولة لما سماه بتسيير

الأشخاص، مستدلاً بكتابات المؤرخين، إذ يعتبر أنه يعود إلى الحـ

وبابلون واليونان وروما، حيث كانت تستعمل المكافآت والعقاب والعزل، مواصلاً بذكر مختلف التحولات إلى غاية

العصر الحديث الذي بدأه بالمرحلة الصناعية وأتمها بانفجار التكنولوجيات الحديثة للمعالجة المعلوماتية والاتصال

(NTIC). هذه التغييرات ، حسب تحليله، التغيير في تنظيم العمل بالمفهوم الكمي/الحجم (ميداناً للتوظيف)

با / (نا) با هوم الاقتصادي (ميداناً للقيمة)، وبالتالي فهو مبني ومهيكل كل

توسع الاقتصاد والتكنولوجيا إلى أن خلص في تحليله إلى اقتراح مرحلتين لظهور وظيفة المستخدمين:

(1) مرحلة ما قبل الحرب العالمية الأولى: امتازت بأولى المحاولات لبروز الوظيفة، وبدأها بمبادرات معامل سنة 1874.

التي كانت مهامها مقتصرة على التوظيف وتوزيع العمال على الورشات.

عرفت هذه المرحلة، على امتداد حوالي قرن، عدة مبادرات وتحولات بسبب ارتفاع عدد العمال بالمؤسسات إلى

(رد بشرية)http://ar.wikipedia.org/wiki/

الآلاف وزيادة الإنتاج بسبب التطور التكنولوجي كاختراع المحرك البخاري والهاتف

من تلك التغيرات

با

والمواهب في الانتقاء، بداية توحيد الإجراءات، مركزية التوظيف، تصنيف المناصب، وضع عقود العمل، التنسيق في

الإنتاج، توظيف مهندسين متخرجين من المعاهد الكبرى، الترقية المعتمدة على الأقدمية،

توفير التكوين، وضع سلم للعقوبات، وضع أنظمة التقاعد، ظهور الخدمات الطبية، فتح تعاونيات استهلاكية، إنشاء

تأ

...

(2) حلة ما بعد الحرب العالمية الأولى: يقول عنها ديمتري ويس أنها المرحلة التي عرفت عقلنة هذه الوظيفة؛ كظهور

تأ

با

تكوين المسيرين، ظهور مفاهيم جديدة كأسالي

العلمي بالتسيير بصفة عامة وتسيير الموارد البشرية

ببير الموارد البشرية

إلى استراتيجية...

إلا أن التغيرات السريعة لم تتوقف عند هذا الحد بل فرضت إعادة النظر، في السنوات الأخيرة، في بعض الما

واستبدالها بأخرى كالانخراط/لتورط/

...

كما تحولت وتوسعت نشاطات تسيير المستخدمين إلى و

والتوظيف، الأجور، تسيير المسار المهني، التسيير التوقعي للموارد البشرية، تسيير الكفاءات، التكوين، المتابعة الكمية،

...

وظهر أيضا ما سمي بامتداد المؤسسة إلى السوق، كالاتتماد في نقل العمال على

في النقل، وامتداد السوق إلى المؤسسة كالتكفل بالخدمات الداخلية للمؤسسة (النظافة) على شكل عقود.

هـ. برتي ببطء في النصف الأول من القرن العشرين وتخصصت في الثاني

كما أشاد بفضل تايلور في وضع التنظيم العلمي للعمل الذي تزامن مع تطور حجم المؤسسات وتنامي الانخراط لتقايي و بروز مصالح المستخدمين كممارسة إدارية جديدة تتمثل في التوظيف، التكوين، توزيع المهام... (Peretti, 2004)

يتفق برتي مع لكونو و أن وظيفة المستخدمين لم تكن موجودة قبل الحرب العالمية الأولى لكن ذلك لا

نشاطاتها كانت تمارس / / (Embauche) الفصل، التكوين، الترقية، الخدمات)

(... كما يتفق معهما على مجمل التطورات التي مرت بها الوظيفة إلى يومنا، مثلما لخصناه سابقا.

إلا أننا نجد نظرة أخرى ناتجة عن دراسة مخصصة لتسيير الموارد البشرية مدعمة بعدة حـ

(Pichault et Nizet, 2000)

كما أنهما يعترفان بوجود صعوبة في التمييز بين التسيير والتنظيم بصفة (وهو ما يجعل تسيير الموارد البشرية

ومكوناته يختلفان من وضعية إلى أخرى) ير المـ المـ

(Warnotte, 1995) أن تسيير الموارد البشرية قد تطور عبر مرحلتين:

1) مرحلة تطور تسيير الموارد البشرية من التسيير غير الرسمي إلى التسيير الرسمي: إلا أنهما موجودن ومتعايشان إلى يومنا

ويستعملان في وقت واحد مع الاختلاف في مدى توسع أحدهما على حساب الأخرى تبعا

:

أ. الممارسات غير الرسمية: ميزتها التكيف الكبير وقلة التعقد، وهو ما يسمح بالضبط

وتتضاعف فيها مخاطر التمييز والتفضيل، ولا تنفع أبدا كقاعدة لإدارة المستخدمين.

ب. الممارسات الرسمية: صفتها الصرامة والمعايير المحددة بوضوح، تسمح بالتخطيط، الرقابة، قياس مستوى تحقيق

... إلا أنها تواجه المقاومة خاصة عند محاولتها تقنين كل ما هو اجتماعي.

(2) مرحلة تطور إدارة المستخدمين إلى تنمية الموارد البشرية: يبين الكاتبان أن المرور من الإدارة إلى

:

أ. إدارة المستخدمين: من ميادينها عقود العمل، الإجراءات، الاتفاقيات الجماعية، تخطيط الأهداف، تحليل العمل، الأجور، المكافآت، الأمن والنظافة، النقابة... وتمتاز ممارستها بالتركيز على كل ما هو داخل المؤسسة.

ب. الموارد البشرية: من أولوياتها تسيير الكفاءات، التكوين، المسار المهني، تقويم الأداء، الاتصال، الاعتماد على الانتقاء في التوظيف... وتمتاز بالتركيز على كل ما هو خارجي بالنسبة للمؤسسة، كما هو موضح لاحقاً.

وقد قالوا أن هذا التقسيم يقابله اقتراح آخر ل. (Story, 1987) الذي أخذه عنه كل من (Legge, 1995)

(Trus et al. 1997) وسمياه: النموذج المادي وغير المادي ففسراه بالآتي:

ستراتيجية / (Hard): يؤكد على الاندماج الوثيق بين سياسة تسيير ا .

الأعمال فينظر إلى العمال كمورد، ويستعمل التسيير الكمي كتخطيط التعداد...

. النموذج اللين/غير المادي / (Soft): يؤكد على الاندماج في استراتيجية الأعمال إلا أنه يهتم بتر

البشرية كأنخراط العمال، قابليتهم للتكيف، الكفاءات، الاشتراك في الاختيارات التنظيمية، الدافعية،

إلى وجود أبحاث أخرى (دون ذكر أصحابها) تربط بين تطورات تسيير الموارد

البشرية وبين مراحل الحياة التنظيمية، إلا أنهما ينظران إلى هذا التنوع أنه غير كاف، لأن تلك المقاربات لا قدرة لها على

المعرفة الصحيحة للتباينات في ممارسات تسيير الموارد البشرية التي نلاحظها في فترة

لذا يعتبران أن الإطار النظري الذي نسباه إلى (Pettigrew, 1990) للتعامل مع التغير هو الأنسب، إذ يركز على

ثلاثة مفاهيم مفتاحية وعلاقتها المتبادلة، وهي بالترتيب:

(1) يا (Contenus): خاص بالميدان المعني بالتغير، أي تطبيقات تسيير الموارد البشرية كالتوظيف، التكوين...

(2) / (Contextes): تعني العوامل الممكن أن تؤثر على المحتويات وتطورها والتي منها الخاصة بالمنظمة

ذاتها (داخليا) ككيفية توزيع العمل وتنسيقه، أو التي لها صلة بمحيطها (خارجيا)، وهي إما موضوعية كالتركيز على توفر

اليد العاملة في سوق العمل ووضعية التشريع الاجتماعي... وإما ذاتية، وهي الكيفية التي يتعامل بها المسبوقون مع تل

العوامل الموضوعية، أي ترجمتها وتطبيقها مثل كيفية التوظيف، الترقية، التكوين...

(3) (Processus): وهي ذات الصلة بمبادرات الفاعلين في سعي كل طرف إلى التوجه بالوضعية نحو اتجاه أو

آخر أو الإبقاء على ما هي عليه، ومختلف علاقات النفوذ التي تتطور بين تلك الأطراف كتنفيذ تخصص أو جنس

عن آخر عند التوظيف، أو إعطاء أولوية في التكوين للموالين لسياسة المؤسسة عن غيرهم...

وقد تبنى بيثولت و نيزيت في كتابهما، مبادئ نظرية التشكيلات/التكوينات (Configurations) التي اقترحت

، وقالوا أنه ذكرها في كتابه (Mintzberg, 1986) لوضع تصنيف لتطبيقات تسيير الموارد البشرية.

زبرق في البداية حرص على وصف المنظمات من مختلف الزوايا، واهتم بالكيفية التي يُقسَم ويُنسَق

بها العمل، فالنظرية تميز بين مختلف آليات التنسيق، حيث تتنوع أهميتها وفق المنظمات.

كذلك تميز النظرية بين أهداف المهمة (Mission) كالتى تركز على الإنتاج، الخدمة المقدمة للزبائن، تقديم منتج

... منظمة، نموها، ربحها...

بأ / ب (Pouvoir) بالمنظمة والفاعلين ذوي التأثير الأكبر في القرارات الهامة،

لكن بالنسبة لهما فإن أهمية النظرية تكمن في الكيفية التي يركِّزُ

بأ / ب، مثلا، يحتاج إلى عمال أقل تأهيلا

منتزق لإبراز أن مختلف

/

يقابلها/يناسبها مختلف نماذج تسيير الموارد البشرية مع علاقتها بالنفوذ كحلقة وصل بينهما، شرحها الجدول التالي:

الجدول 01: موقع النفوذ في علاقة التشكيلات بنماذج تسيير الموارد البشرية. (Pichault et Nizet, 2000 :164)

التشكيلات/التكوينات (Configurations)	موقع النفوذ (Localisation du pouvoir)	نموذج تسيير الموارد البشرية (Modèles de GRH)
مقاوولي (Entrepreneuriale)	القمة الإستراتيجية	(Arbitraire)
البيروقراطي (Bureaucratique)	المحللون الملحقون بالقمة مع جمعيات الموظفين	(Objectivant)
(Adhocratique)		فرداني (individualisant)
المهني (Professionnelle)		(Conventionnaliste)
المهمتي (Missionnaire)		(Valorisant)

يز اقتراح بيثولت ونيزيت، في نا با تماده الدقة

والتوضيح بعدة حالات من جهة، ومن جهة أخرى، اشتماله على كل الاقتراحات التي يقدمها المنظرون لكن بشكل أكثر واقعية ولا يعزل مرحلة عن أخرى، لأنها في الحقيقة متداخلة كلها وما زالت كذلك.

ما يقصده أيضا جاك روجو في كتابه (نظرية المنظمات/التنظيمات) في قوله: " يجب أن يكون

الملاحظ قادرا على تكييف الإطار النظري الذي يستعمله لموضوع ملاحظته، نى ع ة تناقش

." (Rojot, 2005 : 14)

ونا رأيا في مراحل تطور تسيير الموارد البشرية وبشكل مختلف عما سبق ذكره، دون لتركيز

على تحديد ذلك التطور زمنيا، أي متى بدأ كل مرحلة ومتى (Emery et Gonin, 2006) :

(1) : كانت الحاجة كبيرة إلى

دون مهارة كبيرة، مع إيلاء أهمية أقل لهم واعتبارهم مصدرا للتكلفة يجب تقليصه للحد الأدنى،

وتسييرهم ينحصر في إدارة ملفاتهم، وهو نشاط تابع للمالية لضمان تسيير أجورهم، وهذه الممارسة مستمرة إلى يومنا

عند المؤسسات التي يُعتبر كل من تسيير الكتل الأجرية المرتفعة ومناصب العمل، أمرا مصيريا.

(2) ابني: المستخدمون دعامة لتطبيق الاستراتيجية، وتظهر هذه المكانة في اعتبارهم كمورد لإنشاء مش المؤسسة، وبالتالي على تسيير الموارد البشرية تحليل العوا هذا التفسير بقول بسير دي هورتس (Besseyeres des Horts, 1988) والجدول الذي يقترحه لشرحه، الرابط بين مراحل نمو المؤسسة (الإنشاء، التطور، النضج، التحول العميق) وتطبيقات تسيير الموارد البشرية التي ترافقه (التوظيف، الأيا الاجتماعية، التحرك الداخلي، التكوين...).

(جوننا) إلى وجود مشكلة عند هذا المستوى، تتمثل في تفسير/ترجمة/قراءة العمليات السياسية والتسييرية التي تجعل تسيير الموارد البشرية خاضعا لها على عدة مستويات، بداية من التشريع إلى غاي وهو الأمر الذي يتطلب من مسيري هذا الميدان قدرة التكيف وجرأة في الح

(3) : استراتيجي لتحقيق المنافسة فيه، إذ يعتبر المستخدمين في حد ذاتهم لل مؤسسة، لذا يجب أن يحتل ويتمتع تسيير ا استراتيجي بمد التكوين مكانة خاصة، ويجب أن يمتلك الإطارات المسيرون كفاءات في ميدان تسيير الموارد البشرية، ويصبحون هم أنفسهم المسيرون الفعليون للموارد البشرية حسب بعض المؤلفين (وهو ما حاولنا في العمل الميداني لهذا البحث إرساءه من خلال برنامج التكوين المرفق بمنهج تقويم الأداء الفردي لتسيير الموارد البشرية بالجودة الشاملة الذي صممناه وجرناها ميدا).

ويشير الكاتبان (إمري و جوننا) إلى الخلل الموجود بين الحجم الكبير مما كتب في تسيير الموارد البشر المستوى الثالث، وبين القدرة على تحويله إلى التطبيق الميداني الذي يبقى أقل منه بكثير، بل إلى درجة الاضطرار في بعض الأحيان (عند الأزمات) إلى الرجوع إلى الممارسات التي تخلى عنها تسيير الموارد البشرية، وهذا ما يدعم، ح ذهب إليه بيشولت ونيزيت في تبنيهما لرأي " بيتقراو " في التعامل مع التغيير، في التي وضعها منزيرق، كما ذكرناه سابقا. نا النماذج الأربعة لتسيير الموارد البشرية التي يعتبرانها ا كالتالي:

(1) / (Modèles cycliques): تبين نشاطات تسيير الموارد البشرية وفق إطار زمني

من تحليل الاحتياجات من العمال، التوظيف، الإبقاء، التطوير، التوقف، إلى: الانتقاء، الأداء، التقدير، المكافأة،

(2) / (Modèles thématiques): توجد خاصة في الأد :

والاحتفاظ، تسيير الأداء والدافعية، التنمية والتكوين، الأجور العامة، التنمية التنظيمية وتسيير التغيير، العلاقة مع

ببر الثقافة والتعلم التنظيمي، وغيرها.

(3) النماذج ذات التوجه التسييري (Modèles à orientation managériale): مثل نموذج تسيير الموارد البشرية الذي

لا يركز على مختلف النشاطات لتسيير الم

ستراتيجية

ستراتيجية؛

با

يا

ج. استعمال مناهج الجودة الشاملة؛

د. انخراط/توريط/

(4) / (Modèles systémiques): التي تعتمد على المدخلات والتحويل والمخرجات.

3.3.1. تدقيق/فحص تسيير الموارد البشرية:

ثا هاما في النسق التنظيمي مثل التخطيط، ودعمه له ولا غنى لأي مسير عنها فإن التدقيق ممارسة

من ممارسات تلك المراقبة، وقد ظهر وتطور بحكم متطلبات المنظمات وتسييرها.

تلك التطبيقات كانت مركزة على الميادين المالية والتقنية والتجارية للاعتقاد السائد بأهميتها و

أدوات تسيير الموارد البشرية الحالية لم تكن موجودة خلال سنوات السبع (Igalens, 2000 : 16)

أن تطور البحوث النظرية والتطبيقات الميدانية غيرت تلك النظرة فمكنت العامل البشري من احتلال، شيئا فشيئا، المرتبة اللائقة

والاعتناء به تخطيطا وتنظيما ومتابعة/مراقبة...

تطوّر الاهتمام بالعامل البشري أفرز معه كل ما يمس الجوانب المهنية والاجتماعية للإنسان في العمل، فأدرجت هذه العناصر في التخطيط والتنظيم والمتابعة، مما أدى إلى تطبيق التدقيق (Audit) الاجتماعي في البداية، لذي تطور بدوره الموارد البشرية تدريجياً، إلى أن أصبح على الشكل الذي هو عليه الآن، مثلما وصفه إجالين " ... فإ يجد وحدته في الفهم العام/الشامل لسلوك الإنسان في العمل ومكانته في العملية التسييرية " (Igalens, 2000: 21).

للأسباب السابقة ولاقتناعنا بأهميته ارتأينا أنه من الضروري تناول أهم جوانب التدقيق في تسيير الموارد البشرية على الشكل التالي:

أ) تعريف التدقيق: في قاموس (Le petit Robert) (audit) باللغة الفرنسية أصله من اللاتينية (auditus) بالفرنسية (entendus) بمعنى .

ب) إلى قاموس الاقتصاد (Echaudemaison, 2009) نجده مترجماً إلى العربية بكلمتين مترادفتين (فحص، تدقيق) اللتان تختلفان عن المعنى الأصلي باللاتينية والفرنسية الذي هو السماع.

من بين التعاريف التي وجدناها للتدقيق (بالمعنى الـ) (با نى الخاص) اخترت هذه التعاريف نظراً لشمولية الأول ولتركيز التعريفين الآخرين بعده على جودة تسيير الموارد البشرية.

ب) تعريف تدقيق/فحص تسيير الموارد البشرية:

" / () وذو غاية، لكل عناصره الداخلية ومخرجاته وآثاره، ينجز با

على مرجعية محددة مسبقاً، موضوعه اكتشاف المشكلات المطروحة واقتراح الحلول " (Soyer, 2003: 114).

" هو فحص مهني يعتمد على مرجعيات ويسمح بتقديم رأي في عدة مظاهر مشاركة الموارد الـ

المنظمة ثم صياغة توصيات يمكنها تحسين جودة تسيير الموارد البشرية " (Peretti, 2004 : 83).

" / (Igalens, 2000:18).

هذه التعاريف العام منها والخاص تشترك في عناصر تعكس مفهوم التدقيق كممارسة تسييرية

: المرجعية/المعيار، الفحص/المراجعة، المنهج، الميدان المعني، الهدف والغاية.

يمتاز التعريفان الخاصان والأخيران، بعناصر إضافية مميزة لتدقيق المو

اختصاصه في مدى مشاركة الموارد البشرية في أهداف المنظمة، تقديم التوصيات لتحسين جودة تسيير الموارد

هذه

. بحاسنه وعيوبه والمشاكل المهنية و/أو الاجتماعية التي تكون قد خفضت

بمختلف رتبهم ومواقعهم وأدوارهم كرؤساء حيناً من

حيث التخطيط والتسيير والمتابعة، ومرؤوسين حيناً آخر، أو فقط كمرؤوسين.

المهنية والجو الاجتماعي وغيرها، فهي عناصر مشتركة بين ، لهذا يميز إجالين بين شريية هما:

(1) لموارد البشرية في مجملها: في

يتضمن ذلك إعدادها ومتابعتها وهو ما يعكس مدى جودة تسييرها.

(2) : . (Igalens, 2000 :19-20).

4.3.1. جوانب تدقيق تسيير الموارد البشرية:

يسمي بيريتي هذه الجوانب بمَ (Taches) ويحددها في ثلاثة أنواع هي:

. تدقيق المطابقة: لتقدير مدى مطابقة الممارسات للقواعد المطلوب تطبيقها، ثم تقديم الحكم على جودة المعلومات

. تدقيق الفعالية والكفاية: يمس مدى مطابقة النتائج للأهداف، وكلفة تلك النتائج؛

. استراتيجي: يمس مدى تطابق سياسات تسيير الموارد البشرية لأهداف المؤسسة في

. الاجتماعية وإسهامها في خلق الثروات/القيم ومدى ترجمة الاختيارات الكبرى للسياسات الاجتماعية إلى ق

(Peretti, 2004)

5.3.1. أدوات تدقيق تسيير الموارد البشرية:

تختلف أدواته باختلاف نوع التدقيق المراد القيام به والغاية والهدف منه والمورد البشري المستهدف، إن كان فرديا أو شاملا، لذلك نشير إليها بشكل إجمالي وهي: الاستثمارات، الاستبيانات، التشريع، العقود، المقابلات، الاختبارات (معرفية والحركية...) الطرائق الإحصائية، المعايير التقنية والمهنية، تح

....

مما سبق نستنتج أن الاهتمام بالعمل في حد ذاته كممارسة إنسانية لا ينعزل عن الاهتمام بالإنسان وعلاقته بالعمل وهو انشغال قديم قدم الموضوعين في ته .

محاوله النظريات التنظيمية تفسير وتأطير تلك العلاقة أنتج ما يطلق عليه " تسيير الموارد البشرية " من بين تطبيقه أخرى متعددة كانت ذات الأولوية (التسيير المالي، تسيير الإنتاج، تسيير التجارة...)، تبين مع مرور الزمن أن إعطاء الأولوية لها كان اتجاهها أقل فعالية لأنه وضع الإنسان كمجرد وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية، لذا وبعد المرور على مراحل وتجارب لا تحصى ابتداء من التشغيل مباشرة ودفع الأجر وفق اتفاق شفوي بين الأجير ورب العمل والمتابعة الكمية للتعداد، تحول ذلك الاتفاق بفضل تشريع العمل إلى عقد عمل يتضمن التزامات للطرفين، ووُضعت وطُورت نظريات وتطبيقات على مر السنين فأدت إلى الاعتناء بالإنسان بتطوير أدوات للتكفل به في المؤسسة من خلال تسيير المسار المهني والتسيير بالكفاءات والتكوين والقابلية للتوظيف والتسيير الاجتماعي للمشكلات التنظيمية وغير في مختلف أنواع المؤسسات ونشاطاتها المادية والخدمية، مما أوردناه في هذا الفصل بشكل مكثف ومختصر.

في كل هذا ا النظري والتطبيقي يبقى التساؤل عن واقع وموقع المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة وال

نتشار في الجزائر

بأ

التي يخضع لها التوظيف في أغلب القطاعات إن لم يكن مجملها

وما تفرضه من أجور متدنية على جميع المناصب والرتب (من إطارات ومشرفين ومنفذ)

هل سيسمح هذا التوجه بتطبيق تسيير الموارد البشرية بمفاهيمه الجديدة المذكورة واستغلاله في التسيير با

يشترط وتراكم الخبرة والمعارف والمعارف الأدائية والسلا با

لذا نعتقد أن الأمر يحتاج إلى الوقوف عند تلك الأطر التشريعية والتنظيمية (مختلف عقود العمل، أساليب الت

...) وتقييم مدى فعاليتها منذ أن شرع في تطبيقها

بالمواصلة في المناهج الحالية فيما يعني تسيير المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية با

ما يبذل من جهود في الاستثمار

بين لنا هذا الجزء أن تسيير الموارد البشرية مرتبط بالكامل بالعمل، وأنه تطور بتطوره، رغم أنه لم يحظ سابقا بالأولوية

والأهمية الحالية، نظرا لهيمنة الموارد المادية من أموال ومواد أولية ووسائل الإنتاج، لكن بفضل الأبحاث تبوأ مكانته

الطبيعية، على الأقل نظريا، حتى ولو لم يكن عمليا في بعض البلدان كالتالي لم تقتنع بعد بتلك الأهمية.

بالتعلم والتكوين، فهو مورد، بل المورد الأول، وله سوق كغيره من الموارد. لذا فمتابعة ومراقبة تسييره جزء لا يتجزأ من

...

الجزء الرابع

التسيير بالجودة/الجودة الشاملة

إذا كانت الجودة في شكلها الطبيعي قيمة وإحساس به وكل مجتة

الاختلاف في الجنس والسن والتربية والمستوى الدراسي والثقافة التي ينتمي إليها وغيرها من العوفاؤها كذلك تقنية تطورت عبر الأجيال والتاريخ البشري من ممارسة بين الزبون والحرفي إلى ممارسة تنظيمية، وسار هذا التطور تدريجيا من الاهتمام بجودة السلعة أو الخدمة من حيث الدقة والإتقان إلى أن أصبح اليوم يشمل كل العمل التي تتدخل في الإنتاج أو الخدمة وتسويقهما، وكل الأطراف والهياكل داخل المؤسسة وخارجها ممن يتعاملون معها مباشرة أو بشكل غير مباشر. فالجودة كانت دائما موجودة، إلا

با مع كذلك بالإنسان إلى التنظير لها .

(Seddiki, 2003).

مجموعة من العناصر، فبعد التعريف، درسنا في العنصر الثاني الفرق بين التسيير بالجودة والتسيير

/الإدارة بالجودة الشاملة، نظرا للخلط المحتمل في استعمال المفهومين، ثم عاجنا مراحل ظهور وتطور

وبالجودة الشاملة في العنصر الثالث، إذ بفضلنا تعرفنا خاصة على أهم المحطات والباحثين

ونظريات الجودة والجودة الشاملة، وفي العنصر الرابع ذكرنا خصائص ومميزات الجودة

والباحثين في الجودة، ركزنا في العنصر الخامس نموذج و. إ. ديمينج (William Edward DEMING)

في الجودة، ثم انتقلنا في العنصر السادس إلى هيئات المعايرة ومنح الشهادات التي منها العالمية والدولية والمحلية، ولاستك

الفائدة أثريناه بكيفية منح الجوائز التي للمؤسسات تشجيعا لها على الالتزام بالجودة، قدمنا في العنصر السابع بعض

الدراسات السابقة في بعض الدول العربية عامة وفي الجزائر خاصة، وهو ما جعلنا نقف على مستوى التأخر في هذه

الدول عن الدول الرائدة في هذا المجال، لذا قدمنا في العنصر الثامن معوقات تطبيق نظام التسيير بالجودة في

بالدول العربية، ليجيء بعده العنصر التاسع الذي هدفنا منه هو البحث عن الأخطاء الممكنة

عند تطبيق التسيير بالجودة لتفادي الوقوع فيها أو في بعضها أو لتصحيحها قبل استفحالها إذا وقعت، أما العنصر العاشر فارتأينا تخصيصه للتدقيق في التسيير بالجودة الشاملة وذلك لاستكمال أهم الإجراءات في هـ لـجـ أن منهج التقـ تسيير الجودة الشاملة للموارد البشرية هو المستهدف في الرسالة، لذلك درس العنصر الحادي عشر مكانة الموارد البشرية في التسيير بالجودة الشاملة وهو، من ناحية، لربط الاثنين معا ومن نا ستغلاله في بناء منهج ، ثم حللنا وناقشنا كل ما سبق، وانتهى بـخلاصة..

1.4.1. تعاريف:

الجودة من المواضيع التي لم يحظ تعريفها بإجماع الباحثين، بل كل ما هو متفق عليه هي مجموعة من المواصفات بالجودة، وفقا لبعض المؤلفين في هذا الشأن (النعيمي 2009 السمراني. 2007 نا . 2006 . Seddiki, 2003 . 2001 . 2002 . 1999 . 1999 Beyer F. Mispelblom) مما سيأتي بعض ال :

لعل أصل الاختلاف يعود إلى كون مفهوم الجودة يتضمن بعدين، أحدهما كونه قيمة إنسانية غير قابلة للتكميم، وثانيهما مادي يكتم ويقاس، مما يؤدي إلى الصعوبات التي تعاني منها المفاهيم الإنسانية، عند تناوله كقيمة إنسانية، ي، إلا أنه قد ينحرف إذا خلا من المعاني الإنسانية، فيغلب عليه الجاز

هذا الأمر مع مؤسسي الجودة والجودة الشاملة والباحثين فيهما؛ غير أن هناك كذلك أطراف أخرى ليست أقل أهمية من هؤلاء، ومنها المستهلك/الزبون والمصنع أو المنتج (النعيمي، 2009) وكذلك المختصين في الإحصاء وفي قوله بالنسبة للمخزن والناقل والمخبري والمسير والمراقب (Seddiki, 2003)

والمفتش/الفاحص/المدقق، وغيرهم العديد ممن يمكن أن يكون لديهم معنى خاصا بالجودة والجودة الشاملة، ولهم تأذ

من قريب أو بعيد في وجودهما واستمرارهما.

يقول بيير: " شر بكثرة اليوم والمعتبر أنه ليس من الضروري تعريفه، يُأ

كذلك حسب درجات الأشخاص أو الم دلالات مختلفة جدا، وفي كل مرة ...

لنا أن الجودة بصفة عامة غير موجودة " (Beyer F. Mispelblom, 1999: 37) هذه إشارة منه إلى أن الجودة لا توجد بالمعنى

الثابت والمطلق، بحكم أنها قيمة يتسع معناها ويضيق عبر الزمن والمجال والأشخاص أو به .

لذا فإن ذكر كل التعاريف المتداولة يكاد يكون مستحيلا، فإكتفينا بانتقاء الواردة منها في القواميس أو يقترحه

أشهر المؤسسين أو الهيئات، مع محاولة الفصل بين تعاريف الجودة وبين تعاريف الجودة الشاملة.

نشير كذلك إلى أن هناك من الكتاب والباحثين من يستعمل مفهومي الجودة والجودة الشاملة بمعنى واحد

(السمراي، 2007). ومن المراجع التي لاحظنا فيها استعمالهما بمعنى واح (2009)

" " " " " إدارة الجودة في المنظمات " (2006) نا

أ) تعريف الجودة: ورد في معجم اللغة (المنجد في اللغة العربية المعاصرة: 2000) ما يلي من المعاني لمفهوم

/ " : يجود، جُودة: طاب، صار جيدا، جاد العمل: أتى بالحسن من القول أو الفعل...، جُودة:

طيبة النوع وصفاته المميزة، نوعية: حسن نوع، جُودة نسيج...، حالة ما هو جيد، اكتمال الصفات المميزة، إتقان:

جُودة أسلوب. جيد: ممتاز، فاخر، في غاية الطيبة، حسن النوع: قماش جيد...، مة : ...

تجويد: إتقان الترتيل، تجويد صوت. أ : ... نوع: جمع أنواع، وحدة تصنيفية...، ك

البشري، النوع الحيواني. زي، وصنف، طراز، ونمط: نوع لباس...، ما يجتمع فيه صفات مميزة. خاصية تعيين طبيعة

شيء من حيث الجُودة أو عدمها...، جنس، فئة: أشياء من نوع واحد...، نوعية: صفات النوع وخاصيته التي تعين طبيعة

جُودته ومقدارها، نوعية سلعة. نوع: أحدث تغييرا في شيء أو أمر وجعله أنواعا مختلفة ومتعددة...، ...

وقد جاء في معجم لاروس الصغير (Petit Larousse 2007) "Qualité" (والتي يقابلها في اللغة

أرض. ثم ذكر هذا القاموس استعمالات أو معاني لهذه الكلمة وهي:

- (1) الوجود، جيدة أو رديئة، للشيء، حالة مميزة. نوعية قماش أو أرض؛
- (2) تفوق، امتياز في شيء. تفضيل الجودة على الكمية، عرض جيد؛
- (3) جودة الحياة: كل ما يساهم لخلق ظروف الحياة أكثر تناسقا، مجمل هذه الظروف؛
- (4) ما يجعل الاستحقاق، قيمة شخص أخلاقيا وفكريا، الخ.: العفاف، الاستعداد
- (5) ظرف اجتماعي، مدني، قانوني، الخ. صفة المواطن؛
- (6) : .1

"Dictionnaire Encyclopédique, 1994" الجودة على أنها "مجملة خصوصيات ومميزات منتج

أو خدمة التي تحوله (ها) الاستعداد لإشباع حاجات معلنة أو ضمنية"، وتضيف الموسوعة أن الجودة في الأصل، عند المؤسسات تعني مجرد مراقبة مطابقة المنتجات، ثم أصبحت في الثمانينات من القرن الماضي "وسيلة لتعبئة ذكا جميع مستخدمي مؤسسة بواسطة هياكل تشاركية، (حلقات الجودة، جماعة حل المشكلات، جماعة تحسين الجودة..."

بالنسبة للموسوعة هذه، فإن "مسعى الجودة" يعتمد على مكونات ثلاث مرتبطة ببعضها ببعض ه :

في التقنية دة الأشخاص المشاركين في مختلف النشاطات.

(Champy et Christiane, 1994)

يعني هذا المفهوم كذلك "درجة أو مستوى التميز" () :

"qualities" أصلها يوناني وتعني طبيعة الشيء ودرجة صلاحه (السمراي 2007: 27).

1 حجة الباحث (دلالات الاصطلاح/المفهوم: من الفرنسية إلى العربية)

" quality " بالإنجليزية إلى الكلمة اللاتينية " qualitas " التي تعني طبيعة الشخص أو الشئ
 ." (2006 :32).

/ (Quality) بأنه : "

من أنواع المعايير الموضوعية التي تستعمل في قياس الأداء الوظيفي وذلك بمقارنة السلوك الوظيفي بالمع
 لذلك، تشير العبارة أيضا في نظم الخدمات، إلى قدرة الإدارة على توفير الوفاء بمطالب المستهلك بالشكل الذي يتفق
 مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن الخدمة التي قدمت له ." (كشرود، 2007)

يبدو على هذا التعريف أنه ينتمي إلى جملة المواقف التي يدعو إليها فئة من المختصين والباحثين والممارسين إلى
 ربط الجودة بتقويم الأداء الفردي لجعلها أقوى مكانة سواء عند الإدارة أو الرؤساء أو عند المرؤو

الرسالة الحالية، وفيما يلي نذكر بعض أهم التعاريف التي قدمها مؤسسو الجودة: (الصرن، 2002: 16)

- . . Juran 1964 : " المناسبة للاستعمال " والتي تطورت إلى المطابقة للمواصفات "

- تعريف ف.ب. كروسبي Crosby : " ."

- تعريف و.إ. ديمينج Deming "الجودة هي درجة تطابق خصائص وسمات السلعة أو الخدمة مع المتطلبات الموضوعية
 ."

- . . Feigenbaum : " الجودة هي المجموع الكلي لصفات السلعة أو الخدمة الناتجة

التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة ."

نلاحظ أن هذا التعريف الأخير أكثر شمولية من التعاريف المذكورة، كما أنه يركز على أن الجودة لا تأتي صدفة،

بل تعتمد على دراسات من عدة نواحي؛ التسويق، الهندسة، التصنيع، الصيانة.

تقترح بعض الهيئات المتخصصة :

- تعريف معهد المعايير الوطنية الأمريكي ANSI وجمعية ضبط الجودة الأمريكية ASQC: " يا
للسلعة أو الخدمة والتي تشمل على قدرتها في تلبية الحاجات ". (النعيمة وآخرون، 2009: 31).

- تعريف المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا NEDO: "

". (1999: 13)

- تعريف المعهد الأمريكي للمعايير ANSI " جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على
با ". (1999: 13).

- / (ISO 9000 X 50 - 130) : " الجودة هي استعداد مجمل من الصفات

". (Huberac, 2001 : 299)

نستنتج من هذه التعاريف مجموعة من الأفكار نرتبها كما يلي:

(1) با :

- أن الجودة صلابة وتميز وإتقان وتفوق لسلعة أو عمل؛

- أن كلمتي الجودة والنوعية يمكن استعمالها في اللغة العربية كمترادفتين حيناً، وبمعاني متعددة حيناً آخر إلا أن مفهوم

الجودة أكثر دقة ودلالة ولا يحمل معاني أخرى غير المعنى الظاهري له؛ تفادياً للبس، يُفضَّل استعمال مفهوم " الجودة

" ق الأمر بالتعبير على مستوى يُميِّ

ولهذا نعتقد أن الترجمة المتداولة " الجودة الرديئة " في بعض المراجع العربية للمفهوم الفرنسي: (Mauvaise qualité) غير

قيقة، لما يحتويه هذا المعنى من تناقض، فالجودة لا يمكن أن ، لهذا نقترح أن تكون الترجمة "

" ، فنقول مثلاً هذا قماش نوعيته رديئة

ضعيفة، أي لم تصل المستوى المطلوب من مواصفات الجودة المحددة لها، بدل أن نقول قماش ذو جودة رديئة، وقد

: (Non qualité) أقرب إلى الصواب وأكثر ملاءمة.

- (Champy et Christiane, 1994) استعمال مفهوم الجودة إلى مرحلتين؛ ما قبل الثمانينات من القرن الماضي وما بعدها، وهذا طبعا ليس معناه أن مراقبة المطابقة قد تخلت عنه المؤسسات، بل مازال العديد منها يكتفي بهذه العملية بصفقتها مكتملة لعملية الإنتاج، كما نجد في الموسوعة الاهتمام با في جانبه القيادي.
- معجم مصطلحات علم النفس الصناعي أشار إلى أن النوعية والجودة لهما معنى واحدا، وقدم الجودة على أنها معيار لقياس الأداء (وهو اقتراح أدوات تقويم الأداء الفردي)، وأنها كذلك قدرة الإدارة على الوفاء بمطالب المستهلك حسب توقعاته.
- في اللغة الفرنسية (حسب اطلاعنا) هناك كلمة واحدة تقابل الجودة وهي " qualité " ن ه ت أ معاني حددها القاموس بخمسة، مثلما ذكرنا آنفا.

(2) المعاني الواردة في اللغتين العربية والفرنسية تتفقان حيناً وتختلفان حيناً آخر؛

(3) بالنسبة لتعاريف بعض أهم الم :

- لجودة تعبير عن مدى التطابق للمواصفات؛
- أن تلك المواصفات تعبر عن حاجات المستهلك أو الزبون بعد التعرف عليها بالدراسة؛
- أن الجودة تمس السلع والخدمات؛

(4) بالنسبة لتعاريف بعض هيئات الجودة:

-
- با
-
- تمتد إلى خدمات ما بعد البيع،

(ب) تعريف التسيير/الإدارة بالجودة الشاملة:

- قبل تقديم ما اخترناه من بين العديد من التعاريف، ننبه إلى أن مفهوم التسيير/الإدارة بالجودة الشاملة حديث، حيث ظهر بأمريكا في الثمانينات من القرن الماضي، وهو ما وضحناه تحت العنوان الفرعي القادم " مراحل ظ وتطور مفهومي الجودة والتسيير بالجودة الشاملة ". نشير كذلك إلى أنه في اللغة الإنجليزية يوجد تعبيران وهما:

: (Total Quality Management) والمختصر في الأحرف (TQM).

الثاني: (Management by Total Quality) والمختصر في الأحرف (MTQ)

وفي الفرنسية هناك ترجمتين كذلك:

(1) التسيير بالجودة الشاملة (Management par la qualité totale) (Brilman & Herard, 2005 : 295)

(2) التسيير الشامل للجودة " Management total de la qualité " (Soutenain & Facet, 2007 : 408)

" Management par la qualité globale " (Huberac, 2001 : 141)

وهذا ما يطرح إشكالا بالنسبة للمعنيين/ المترجمين، حسب رأينا، لأن معنى " التسيير بالجودة الشاملة "، يختلف

عن " التسيير الشامل للجودة " فالشمولية في الأولى تخص الجودة وفي الثانية تخص التسيير الذي

بانسبة للغة العربية فالترجمة العامة والمتداولة للمفهوم (حسب اطلاقنا) هي: " التسيير أو الإدارة بالجودة

الشاملة "، والتي تبينها، إلا أن هناك كذلك إشكال في ترجمة المصطلح الانجليزي (Management)، إذ هناك من

الكتاب والباحثين من يترجمه بالتسيير (في الجزائر خصوصا) ومنهم من يترجمه بالإدارة (في المشرق العربي

أن هناك اختلاف بين المفهومين في بعض التفاصيل. ومثلما ورد أن هناك اختلاف حول تعريف مفهوم الجودة، فإن

هناك كذلك اختلاف في تعريف التسيير/الإدارة با (نا) (2006).

- الجودة الفيدرالي: " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم

الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة " . (2001: 15)

با " تقييم العمل في م

(2006: 35)

- (RELAY) نا

الشاملة: " تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل

."

(2001: 15)

- به (WAKHLU): "التفوق في الأداء لإسعاد ا

مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل

ومن المرة الأولى وفي كل وقت ". (عبوي، 2006: 35) (2001: 15)

- نا :

مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا

."

(2006 35)

- (RICHARD). ونعتبره التعريف الأكثر وضوحا، والأكثر صلة بموضوع الرسالة، وهو:

" تسيير الجودة الشاملة نسق/نظام تسييري مبني على الموارد البشرية، والذي يهدف التطور ر في الخدمة للزبون

وكلفة أكثر انخفاضا دائما " (Brilman et Herard, 2005 : 298)

نستنتج من هذه التعارف مجموعة من الأفكار الأساسية التي تعبر عن إدارة الجودة الشاملة، وهي كلها تعبر عن

با عداها إلى كل العمليات التنظيمية والتي

العامل البشري هو الركيزة سواء كمنتج أو زبون (مستهلك)، لذا نجد أن الجودة الشاملة هي:

(1) منهج تطبيقي شامل؛

(2) السعي لتحقيق حاجات العملاء إلى غاية تجاوزها؛

(3)

(4) (KAIZEN).= التغيير KAI. ، إلى الأحسن ZEN

(5) العمل بشكل صحيح من المرة الأولى؛

- (6)
- (7) التفوق في الأداء؛
- (8)
- (9)
- (10)
- (11)
- (12) الاستمرار في خفض الكلفة؛
- (13) إعطاء مكانة هامة للزبون بمعناه الواسع؛
- (14) وعي شامل بأن الأمر في النهاية ليس تجارياً بحتاً بل مستوى من الوعي المميز عند لإنسان أينما وُجد، ع
نا.

2.4.1. مراحل ظهور وتطور الاهتمام العلمي بالجودة:

تقفي المراحل التاريخية التي مر بها الاهتمام بالجودة للوصول إلى المستوى الحالي من العالمية والدقة في التطبيق والشهرة إلى درجة التحكم في مصير المؤسسات بنوعيتها الإنتاجية والخدمية، بين لنا أن العديد من الباحثين قد تناولها () بأشكال مختلفة، مما صعب علينا تبني إحداها دون إهمال أخرى، دفعنا إلى جمع وتلخ
اعتبرناه أهم ما ورد فيها واقتراحه كما يلي:

(1) مرحلة الاهتمام الضمني بالجودة: أي الاهتمام بالجودة دون أن تكون تقنية خاصة، بمعنى آخر كإحساس وممارسة طبيعيين وفنيين بالدقة والإتقان عند الإنسان بصفة عامة والحرفيين بصفة خاصة، وبالتالي فهي ظاهرة فطرية ذاتية قبل كل شيء، وهذا ما يلاحظ على مختلف أنواع المنتجات القديمة من بنايات وما تحتويه وتمتاز به من دقة وإتقان في الزخارف والرسومات على الجدران والخشب والنحاس والذهب والقماش والفخار وكيفية صناعة كل ذلك، فهي، بهذا المعنى، مزيج من الفن والحرفة يشترك في تحقيقها الحرفي والزبون، حيث يطلب هذا الأخير
له الأول بعد أن يُخضع ...

(Interchangeabilité)

كما يعتبر إنتاج الأسلحة أول ميدان طرحت فيه م

لنوع واحد من الأسلحة النارية كالبنادق، إذ كانت تنتج حرفيا، وبالتالي كان هناك دائما تفاوت ولو ضئيل من قطعة إلى أخرى ولا يمكن أخذ قطعة غيار سليمة من بندقية عاطلة مثلا ووضعها في بندقية أخرى من نفس النوع تكس لها تلك القطعة. وهو ما فرض على الصناعيين وضع آلات مقننة لإنتاج الأسلحة بالسلسلة بدل إنتاجها يدويا. وهو الأمر الذي استدعى إعادة النظر في تنظيم الإنتاج كله وتكليف المهندسين به وتطوير أدوات القياس واستعمال التعليمات

. (Beyer F. Mispelblom 1999)

با (Série) بالإخص (Crosse) في صناعة البنادق ثم الما (Canon) ثم المغلاق

(Culasse) نا (Détente) 1798 بأ . (Seddiki, 2003 : 153) فاستمر هذا التطور إلى أن

سادت نظرة جديدة للجودة بمفهوم تماثل المنتجات، و (نا) (2006)

جاء بعد ذلك دور أولى نظريات التسيير العلمي بفضل كل من ف.و. تايلور (TAYLOR) . (FORD)

فظهرت معها دراسة الحركة والزمن بقيادة فرانك جيلبيرث (GILBRETH) وزوجته ل. جيلبيرث (L. GILBRETH)

لتحديد المهام بدقة لكل عامل، وذلك من أجل تخفيض التكاليف والتقليل من الهدر/التلف، تصميم طريقة العمل والتدريب عليها، تحويل مسؤولية الإنتاج إلى الإدارة، ظهور منصب التفتيش كمهنة جديدة لضبط/مراقبة الجودة. (عبوي،

(2006) (السمراي 2007) 1910 عن الإنتاج في معمل السيارات لهنري فورد.

(Laffargue, 2000: n°115)

تأسست أول هيئة للمعايرة ببريطانيا عام 1901 ثم أصبحت كل البلدان المصنعة تملك هي ته

(ISO)¹ وهناك حاليا في العالم معايير خاصة بالمؤسسة وأخرى وطنية ثا / /

(Seddiki, 2003) تا 1840 لى غاية الثمانينات .

¹ International Standard Organization.

(3). مرحلة رقابة الجودة: من بين ما جاءت به وقتنته التيلورية مراجعة وتفتيش الجودة، فاعتمدت في البداية على الفرز

تطور هذا الأسلوب وأساليب التفتيش بسبب الآلية وارتفاع كميات الإنتاج إلى اختيار العينات للمراقبة، وه

إنما على نه

جميع مراحل وطول مساره. وقد لخص صديقي عبد الله مراحل المراقبة الإحصائية للجودة في كتابه. (Seddiki, 2003)

ب	/	/	أ	ب
(RADFORD)	()	1922	(2001)
EDWARDS	والتر أ.	(Walter A. SHEWART)	سُميت فيما بعد	"التحكم الإحصائي في الجودة"
ة اله	()	1924	1946	.
(Beyer F. Mispelblom 1999)				

(4) مرحلة التنظير للجودة: مهدت لها متابعة الجودة بالتفتيش/الفحص في البداية ثم بعدها جاءت المراقبة الإحصائية لمدة

استغرقت النصف الأول من القرن الماضي تقريبا، فبروز المتخصصون في

المعتمدة في هذه الرسالة وتعتبر أعمالهم النظرية والميدانية نماذج لكيفية تطبيق الجودة في المؤسسات، نذكر أشهرهم فيما يلي:

- والتر أ. شيوارت (Walter A. SHEWART): يعتبر الأب الروحي

) . " "

" (2009) نشر كتابا في سنة 1931

. (السمرائي، 2007) ميز بين نوعين للجودة: الموضوعية والشخصية/الذاتية، وهو القائل: "من غير الممكن

" (2002): وليام إدوارد ديمينج (William

Edward DEMING) : بأ 1900 على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء (عقيلي 2000)

(Beyer F. Mispelblom 1999) با با 1950، فكوفى من طرف الإمبراطور

بأعلى المكافآت اليابانية المسماة "الكنز المقدس" التي لم يسبق منحها لأجنبي، وبإنشاء جائزة باسمه 1951.

(Kennedy C., 2003)، تمنح لأحسن شركة مبتكرة في إدارة الجودة الشاملة. (السمراي 2007) لُقّب بأب ثورة إدارة

(TQM) عمل كأخصائي في الإحصاء، وهو صاحب نظام منع العيوب، أي كشف المشكلات/الخلل

في عملية الإنتاج المسببة للعيوب قبل ظهورها على المنتج، باستعمال طرائق إحصائية منها؛ الرقابة الإحصائية

واشتهر بمبادئه الأربعة عشر للجودة وممثلث ودائرة/عجلة ديمينج وبقائمة الأمراض القاتلة. (الصرن، 2004)

التنظيمية السبعة (السمراي، 2007) وهو أبرز من استعمل " الرقابة الإحصائية ". بأمريكا ثم نقلها إلى اليابان.

(2006) غير النظرة التقنية لضمان الجودة إلى فلسفة للإدارة، لتصبح الجودة التزاما من طرف الإدارة العليا .

(2009) با %15

إجراءات وسياسات وغيرها. (عبد الحسن، 1999)

- . (Joseph M. JURAN) : مستشار ومؤلف في الجودة، ودرس الجودة في اليابان منذ 1954

كوفى مثل ديمينج من طرف الإمبراطور بأعلى المكافآت اليابانية المسماة " الكنز " (Kennedy, 2003) وشارك

قبل ذلك في برنامج الجودة عندما كان عاملا في شركة وسترن إلكتروك بأمريكا. (النعمي وآخرون، 2009): يُ

المعلم/المدرس الأول للجودة في العالم، وذلك منذ 1950 1966 بأن اليابان ستحتل مركز

في الجودة، وتدور مساهماته حول مبادئه الثلاثة للجودة، والخطوات العشرة لتحسين الإدارة واستخدام مبداء با

. (السمراي، 2007) : " لا تحدث الجودة بالصدفة بل يجب يكون مخططا لها " .

. . . 1951 با : " . (2002)

دور الإدارة العليا في تخطيط المنتجات والخطوات الستة الضرورية لتحديد أهدافها. (عبد المحسن، 1999) با

إلى نوعين؛ زبائن داخليين وزبائن خارجيين (الصرن، 2004: 389)

- (Kaouru ISHIKAWA): (Beyer F. Mispelblom 1999: 49)
- ياباني ويطلق عليه " أبو حلقات الجودة " صاحب كتاب " ما هي رقابة الجودة الشاملة " المنشور 1985 الأدوات السبعة لرقابة الجودة، والمبادئ الستة للجودة الشاملة، (السمرائي، 2007: 90) وهو يوافق فيجينيباوم في تعميم
- يا . (2009). ميز إشيكاوا بين الرقابة بالمعنى الياباني والرقابة في الغرب بست
- : (2004).
- (Armand V. FEIGENBAUM) يعتبر أول من نادى باستخدام مصطلح " الرقابة على الجودة الشاملة " والمنادي بصفر أخطاء بالاعتماد على رقابة كل العمليات من التصميم إلى غاية اقتناء المستهلك للمنتج. (السمرائي، 2007 2006) وهو صاحب فكرة وجوب الالتزام الكلي للإدارة والموظفين لتحسين باستمرار والتي تبناها اليابانيون. (النعيمي وآخرون 2009).
- 1991 كتابا بعنوان " الرقابة الشاملة للجودة "، من المفاهيم التي اقترحها مفهوم " الجودة
- " (2004)
- فيليب كروسبي (Philip CROSBY): هو رئيس الجمعية الأمريكية كروسبي II ، يقول: "الجودة لا يتم تعلّمها من الكتب ولا بمجموعة من الإجراءات، وإنما بالقيام بعلاقات بين مختلف الجماعات في المؤسسة، وبين عقبات، منها نقص ثقافة التسيير . (Crosby, 2000, n°118)
- كلية للجودة، وحدد برنامجه في أربع عشرة نقطة، خبرته تعد بثمانية وثلاثين سنة في التنظير وتسيير الجودة، ومن كتبه "الجودة الحرة"، " الجودة بدون ندم ". (السمرائي، 2007)
- 1961 " (Laffargue, 2000, n°115) (Zéro défaut) ، ومن أقواله: "الجودة لا تعني
- الأناقة، إنما هي المطابقة للمتطلبات" (الصرن 2004) .

1987

- مالكوم بالدريج (Malcolm BALDRIDGE): وُضعت جائزة باسم

المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا، وهو من أهم

بريطانية، ويحتوي نموذج سبعة عناصر. (السمراي، 2007)

. جينيش تاغوشي (Genich TAGUCHI): كان عميد الأكاديمية اليابانية للجودة (السمراي، 2007: 109)

با غير في أداء السلعة، ويسمي التغيير "الضجيج" (NOISE) وحدده بثلاثة أنواع، ووضع ثلاث

مستويات لتصميم الجودة، تتلخص فلسفته للجودة في سبعة نقاط (الصرن، 2004)

هناك مجموعة أخرى ممن ذكرت أسماءهم في المراجع التي اعتمدنا عليها، ولكن لا نجد اتفاقاً حولهم فمنهم من

دُكر عند البعض ولم يذكر عند البعض الآخر، ولذلك نكتفي بسرد أسمائهم فقط، وهم: (Shingeo

SHINGO) نا (LEONARD F. S.). . . (Sassar W. E.) .

(Mondon y.) (bill CANWAY) . (Victory C.) . (Larry MILES)

(Massaki IMAI) (Boyer et Equilbey, 2003)، وغيرهما.

لخصناه واقتصرنا على الخواص بمراحل تطور تطبيق الجودة، نقدم باختصار التقسيم الذي اقترحه

مهدي السمراي (السمراي، 2007: 43-48)، نظراً لاحتوائه على أغلب المراحل التي ذكرها الباحثة

يه عنصرين ذكرهما مأمون الدراكة (2001) :

-

-

- / 1930 إلى 1970

- " 1970 إلى 1985 (سمها مأمون الدراكة " (TQC) "

التي يقول أن مؤسسها فيجينباوم 1956، والتي مهدت للإدارة بالجودة الشاملة)

- (TQM) بدأت من الثمانينات من القرن الماضي، والتي كل من: ديمنج شيكواوا، بالدريج. هناك من يعتبر أن مراقبة الجودة الشاملة والتسيير بالجودة لمة لها معنى واحد (Huberac, 2001).
- استراتيجية للجودة (SQM)
- مرحلة التنظيمات التي تتعلم من خبرتها وتجربة الآخرين وتعمل على تطوير وتحسين نفسها باستمرار (Benchmarking) التي والتي نقلها عن سينج (Senge, 1992).

وما نلاحظه على ما ورد في المراجع حول حركة الجودة في العالم هو غياب ذكر الاتحاد السوفياتي (سابقا) أو روسيا

يلاحظ كذلك الاختلاف في سرد التواريخ الخاصة بنمو وتطور مختلف الإسهامات للباحثين مارسين في

فمثلا هناك	تا	استراتيجية للجودة، حيث بدأت منذ السبعينات عند البعض (نا
30: 2006	23: 2006	وعند البعض الآخر بدأت في التسعينات (السمرائي، 2007: 47).

بالنسبة للرقابة على الجودة الشاملة، كذلك نجد هناك تداخل بينها وبين ضمان الجودة التي من المفروض أنها

(2006 السمرائي: 46-48) تا تا /

الجودة، وغيرها الكثير من الاختلافات ...

3.4.1. خصائص/مميزات/سمات التسيير بالجودة الشاملة:

أهم ما يميز مسعى التسيير/الإدارة بالجودة الشاملة أنه فلسفة للتسيير ومجموعة من الطرائق وأدوات في تطور

(Brilman et Herard, 2005)، لهذا يُعرف بعدم خضوعه لقاعدة واحدة عند جميع المؤسسات، بل كل مؤسسة

تضع، في إطار القواعد العامة، أسلوبا خاصا بها يتجاوب مع طبيعة نظامها وإنتاجها أو خدمتها ومختلف خصوصياتها،

لذلك، وبعد ذكر المراحل التي نما وتطور خلالها الاهتمام بالجودة وأهم المنظرين والمطبقين لها، سنتطرق

المشتركة للإدارة بالجودة الشاملة الواسعة التطبيق حاليا، على السمراني (2007) :

-
- استمدت جذورها من النظريات والكتابات السابقة واستفادت بأحسن ما فيها؛
- فلسفة تركز على جودة المنتج أو الخدمة وعدم التوقف عند حد معين، بل الاستمرار بالتحسين طالما هناك م
- فلسفة إدارية تعتمد على مبدأ مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة ويتحمل الجميع مسؤولية ذلك؛
- تأ /
-
-
- فلسفة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق واعتماد مبدأ الأرباح طويلة الأمد؛ من خ وعوائد مربحة
- يا
-
- تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات؛
- يحكمها دستور أخلاقي يتمثل في توفير الثقة في المنتج وفي مواعيد الإنجاز؛
- تعطي للمؤسسة قدرة التأقلم السريع مع مختلف المتغيرات المستجدة داخليا وخارجيا.
- تمه : / () با

(Soutenain, et Facet, Ph. 2007). .

الكشوفات، مجموعة الأسئلة: " من متى " (QOQCP) والتي يعتبرها أوبراك، مع التي

نا / (Huberac, 2001) . كما ذكرها بريلمان وهيرارد مع اختلاف طفيف،

" مع إضافة عجلة ديمنج¹ (PDCA) ومناهج حل المشك "

¹ PDCA : Plan, Do, Control, Action

¹(K.J) للأستاذ جيرو كواكيتا (Jiro KAWAKITA) (Brilman et Herard, 2005)

4.4.1. نموذج وليام إدوارد ديمينج للتسيير بالجودة الشاملة:

من بين النماذج العديدة التي وضعها المتخصصون لتسيير الجودة والذين أشرنا إليهم سابقاً، اخترنا نموذج وليام ديمينج بصفته أول مطبق لبرنامج الجودة باليابان وصاحب فضل كبير في وضع قواعد التسيير بالجودة الشاملة، ومن أهم خرى على أغلب المبادئ التي أوصي بها ديمينج، وقد لخصها كثير م

(: 2009. السمراني، 2007 Brilman et Herard, 2005 2004.

2000. (1999).

المصدران الأساسيان لتحسين العملية: جزء مهم في الجودة وله بينها عبر:

(1) التخلص من الأسباب الرئيسة لمشاكل الجودة، مثل التصميم الرديء، والمنتج والتدريب غير الفعال للموظفين؛

(2)

مبادئ ديمينج الأربعة عشر: وقد قسمها إلى نصفين، النقاط الواجب إتباعها والنقاط الواجب التخلي عنها:

(1) إيجاد نوع من الاستقرار في تحسين المنتج لتحقيق الأهداف التنظيمية طويلة المدى، بالاعتماد على: الإبداع،

(2) تبني فلسفة لمنع المنتجات الضعيفة الجودة بدلا من المستويات المقبولة من الجودة الضعيفة؛

(3) التخلص من الحاجة إلى الفحص لتحقيق الجودة من خلال الاستناد إلى مفهوم ضبط الجودة لتحسين المنتج

(4) بالجودة دون الالتفات إلى الأسعار التنافسية؛

(5) تحسين عملية الإنتاج من خلال التركيز على المصدرين الأساسيين لمشاكل الجودة، النظام والعاملين، وبالتالي زيادة

¹ K. J. : KAWAKITA Jiro

الإنتاجية وتخفيض التكاليف؛

(6)

(7)

(8)

(9)

(10) التخلص من الشعارات والأهداف الرقمية التي تؤثر على العاملين لتحقيق مستويات من الأداء العالي دون أن

(11) التخلص من الأهداف الرقمية التي يحاول الموظفون تحقيقها بأية تكلفة؛

(12) العامل من خلال تحسين الإشراف وعمليات الإنتاج، الأمر الذي تترتب عليه قدرة الموظفين

ت

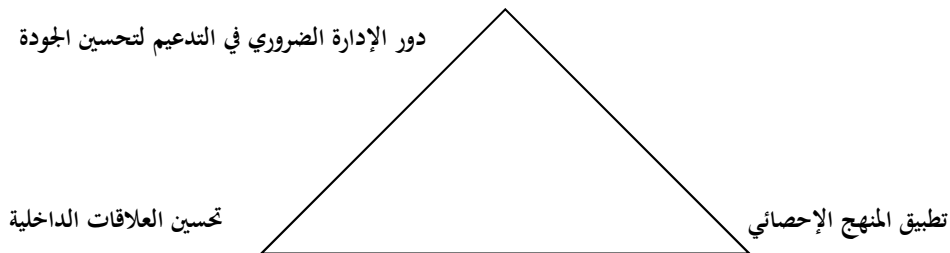
(13) تأسيس التعليم القوي وبرامج التدريب في طرق تحسين الجودة على مستوى المنظمة من الإدارة العليا حتى الإدارة

الدنيا وبالتالي الوصول إلى عملية التحسين (KAIZEN)

(14)

وقد لخص ديمينج هذه النقاط في شكل هندسي أطلق عليه مثلث ديمينج، وهو على هذا النحو:

مثلث ديمينج: دور الإدارة الضروري في التدعيم لتحسين الجودة



شكل 1: مثلث ديمينج (2004:384)

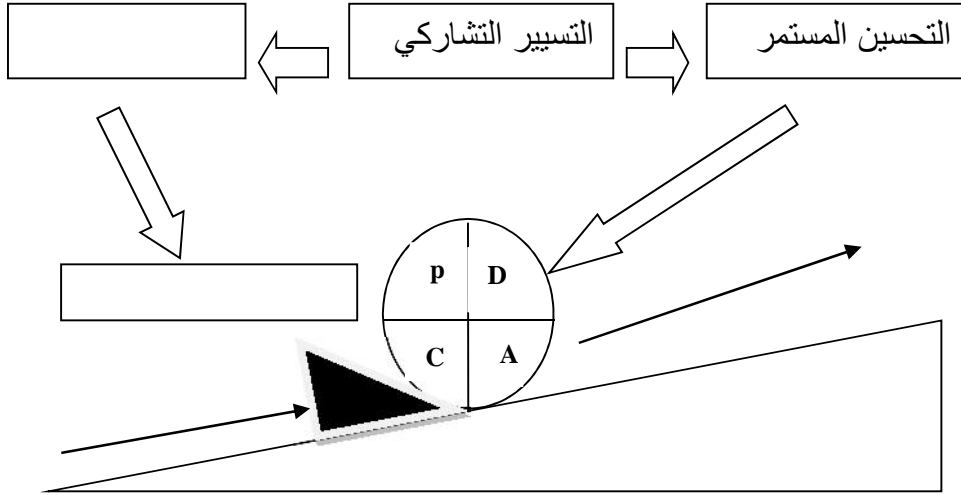
يبين هذا الشكل الكيفية التي تتوزع بها مبادئ ديمينج الأربعة عشر على ثلاثة محاور مرسومة في شكل مثلث وهي:

(1) دور الإدارة الضروري في التدعيم لتحسين الجودة؛

(2) المنهج الإحصائي: وهو مجموعة طرائق إحصائية؛

(3) تحسين العلاقات الداخلية: بالقيادة المناسبة والتسيير التشاركي؛

عجلة ديمينج: هي عملية مستمرة متكونة من أربعة مراحل، هدفها تحسين الجودة، والتي وضعها في الأصل شيوارت، تظهر على الشكل التالي:



الشكل 02: عجلة ديمينج المقدمة من طرف صولاك (Sollac)
(Brilman et Herard, 2005 : 309)

نلاحظ على العجلة أنها تتقدم نحو الأعلى (التحسن) في مكان يشبه عتبة (في المراجع العربية المتوفرة عندنا موجودة على الأرضية مباشرة دون عتبة)، وهي تدور على المراحل الأربعة ابتداء من التخطيط، التنفيذ، الفحص وأخيرا التصرف سبير التشاركي لضمان الجودة من جهة والتحسين المستمر من جهة أخرى، مع الاحتفاظ الدائم بالمكتسبات التي تظهر في الشكل على صورة سند أسود يتبع الدائرة كلما تقدمت حتى لا ترجع إلى الوراء، أي حتى لا تعود المؤسسة إلى ضعف عيوب الجودة التي كانت عندها سابقا.

دُكِرَ (P.D.C.A.) بالإنجليزية ثم بالفرنسية. الحرف (P) (Plan)
: (Planifier/Élaborer) العملية ثم تحديد مشروع التحسين (D)
(Do) (Réaliser/Exécuter) (C) : / / (Check/)
(Évaluer/Contrôler) با (PDCA). في عام 1990 غير ديمينج اسم المفهوم

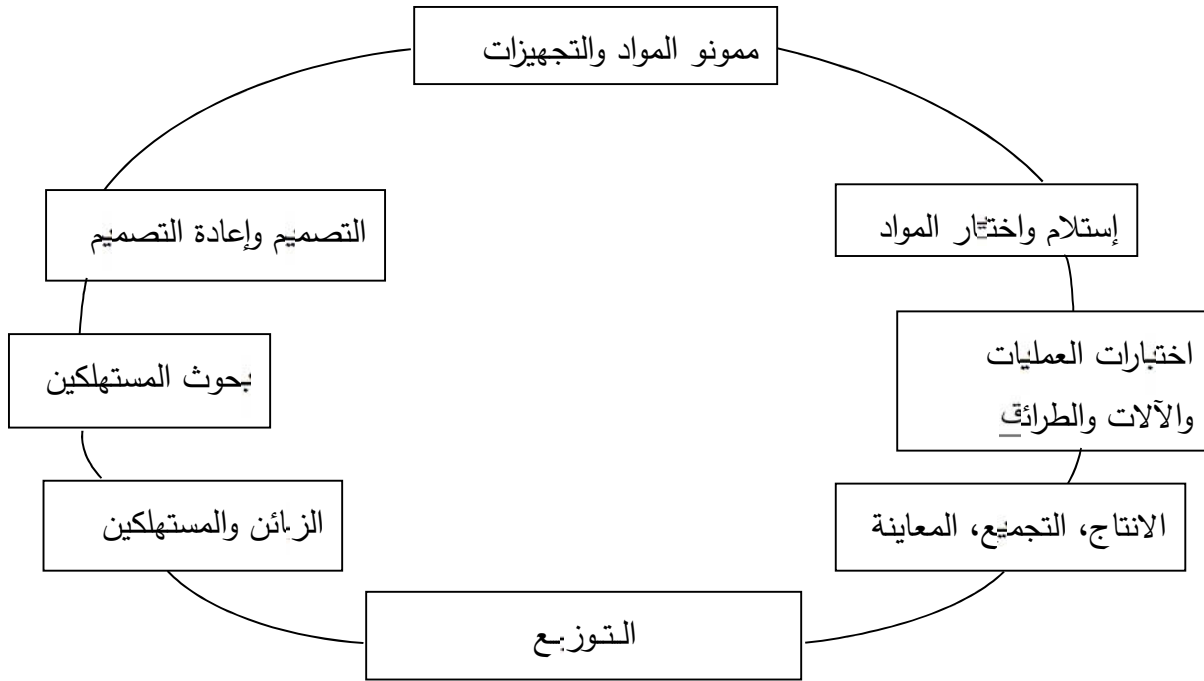
(Check) إلى (Study) " " وفيها تُقَوِّمُ الخطة للتأكد من مدى تحقيقها للهدف (PDSA)

(A) يدل على تصرف/افعل وفق النتائج (Act) (Acte/Améliorer/Ajuster):

التعديل التطبيقية، ثم تعود الدائرة إلى المرحلة الأولى للتأكد من ظهور مشاكل جديدة لتطوير الخطة من أجل حلها،

...

مخطط ديمنج لتحسين جودة السلعة:



شكل 3: مخطط ديمنج لتحسين جودة السلعة (2004: 383)

يبين هذا الشكل أهمية الزبون الذي هو آخر حلقة وصل بين المدخلات التي هي المواد والعمليات والآلات

والطرائق والإنتاج والتجميع والمعاينة، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة المخرجات، أي السلع أو الخدمات التي توزع لتصل إلى

و يحجم عنها وييدي رأيه فيها ليعاد من جديد التصميم، وهكذا...

5.4.1. هيئات المعايرة ومنح شهادات المطابقة:

وهي إما وطنية أو قارية أو عالمية، عمومية أو خاصة، دورها منح شهادات مطابقة لنظم الجودة للمؤسسة حسب

(Terfaya, 2004)

معايير تلك الهيئات، فيُعترف بها على مستوى الوطن أو العالم

أهمها نعرف المصطلحات التالية حسب هوبراك: (91 : 2001, HUBERAC).

(أ) تعريف المعايير (Normalisation): "مجموع القواعد التقنية الناتجة عن الاتفاق بين الموردين (وأحيانا المستعملين

أو الزبائن والسلطات العمومية) لتخصيص وتبسيط وتوحيد المنتج أو الخدمة المقدمة". يوجد نوعان من المعايير هما:

الخاصة بالمنتج والمعايير الخاصة بالنظم التابعة لمعايير أيزو 9000 والمعايير 14000. (SoutenainN et Facet, 2007 : 416).

(ب) تعريف منح العلامة (Labellisation): "العلامة تعترف لمنتج بصفات تعطي الثقة".

(ج) تعريف التأهيل (Qualification): "

(د) تعريف منح الشهادة (Certification): "إجراء يُمنح به لطرف آخر ضمان بواسطة شهادة أن نظام/نسق الجودة

أو تسيير المؤسسة عنده مطابق لمرجع مثل المعيار أيزو 9001 " وهو أنواع؛ منح شهادة الحسابات من طرف محافظ

الحسابات، منح شهادة المنتجات أو الخدمات، منح شهادة كفاءة الأشخاص، منح شهادة احترام البيئة (أيزو

14001) وعادة ما يستغرق التحضير عاما ونصفا للحصول عليها. (Huberac, 2001) المعايير ومنح الشهادات

يا :

(1) المستوى العالمي: معايير الأيزو: (International Organization for

:Standardization)

1947، ومقرها جنيف عاصمة سويسرا، هدفها وضع أنماط ومقاييس عالمية للعمل لتحسين الإنتاجية

ولتخفيض التكاليف، تحتوي 188 لجنة فنية إلى غاية عام 2004، وخمس مائة وستة وأربعين (546)

9000 التي هي مواصفات إدارة الجودة في (TC 175) /

المنظمات. والأيزو من أهم الهيئات التي تمنح شهادات المطابقة. (الدراكة وآخرون، 2001 نا : 2006)

يذكر نايف والحياوي أن جذور تاريخ الأيزو يعود إلى سنة 1906 عندما تم ت

الإلكترونيك (IES) لوضع مقاييس عالمية في ميدان الإلكترونيك، وفي 1946 عُقد مؤتمر بلندن اتفقت فيه خمسة وعشرون

(25) با . (نا) (2006)

وهناك وصف آخر للأيزو يقول أنها: " فيديرالية عالمية مكونة من هيئات وطنية للمعايرة والتي تجمع مائة وعشرين (120) هيئة وطنية للمعايرة، هدفها المساهمة في المعايرة لتبسيط التبادلات بين البلدان، أعدت أكثر من عشرة آلاف (10 000) عالميا، الأكثر منها شهرة هي معايير الأيزو 9000". (Brilman et Herard, 2005: 2005)

أن نظام تسيير الجودة تهتم به الأ 9000 2000

(ISOTEC 176) والتي هدفها مساعدة المنظمات من كل الأ / ير الجودة

(SMQ) وهو عبارة عن عائلة جديدة تتضمن ثلاثة معايير هي:

9000: تحتوي على المبادئ الأساسية والمفردات؛

9001: -

9004: -

مافات أخرى لأن كل معايير يزو تتم مراجعتها كل خمس سنوات¹:

9001:2015 تُد المتطلبات الخاصة بنظام تسيير الجودة -

9000:2015 -

9004:2009 تبين كيفية زيادة كفاية وفعالية نظام تسيير الجودة -

2011:19011 سبير الجو . -

مبادئ أيزو التسييرية: هي ثمانية؛ التوجه نحو الزبون، القيادة، الخراط/تورط/ /

بالعملية، التسيير بالمقاربة النسقية، التحسين المستمر، المق /

¹ (http://www.iso.org/iso/fr/iso_9000)

المشتركة مع الموردين. (Brilman et Herard, 2005 : 316 . Huberac, 2001 : 102 .

أصدرت أيزو منذ نشأتها إلى غاية 1997 عدة مواصفات بلغ عددها عشرة آلاف ومائتين 10200، في عدة مجالات، ومنذ 1987 بدأت في إصدار سلسلة من المقاييس العالمية لأنظ : (ISO 9000, 9001, 9004) : (2009) 9000 (نا) (2006).

1994 2000، فأدرج لمفهومان في ضمان الجودة؛ النظام/النسق (Processus) والعملية (Système). (Gogue, 2006)

بلغ عدد أعضائها إلى غاية 2004 مائة وثمانية وأربعين (148)، حيث يمثل كل عضو دولة، وهم مصنّفون إلى ثلاث مجموعات هي :

. : (97) عضوا، وكل عضو يعتبر الهيئة المحلية للتفتيش بالبلد المعني.

. : (36) تمثل الدول التي لم تستطع تطبيق مقاييس المنظمة.

ج. دول ذات عضوية اشتراك: عددها خمسة عشرة (15) دولة ذات اقتصاد محدود جدا. (نايف والمحيوي: 2006)

بلغ إلى غاية 2001 عدد المؤسسات التي حصلت على شهادة الأيزو 9000 في العالم 510616 في مختلف

، نذكر منها حسب الأولوية ما يلي: بريطانيا، الصين مع هون كونج، ألمانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا،

يجب أن الماسة تتبنى الير ؛

(Brilman et Herard, 2005)

(2) المستون العربي: اخترنا له لمدين هما الجزائر والأردن، وذكرنا بلدانا أخرى في فصل الدراسات السابقة.

الجمهورية الجزائرية: با مجموعة من الهياكل مكلفة بالمعايرة والجودة منها:

- أنشئ / ¹(IANOR) : با
- 1998 في إطار إعادة هيكلة المعهد الجزائري للمعايرة/التقييس والملكية الصناعية، له فرعان أحدهما با (AFAK KNOW Sarl) والثاني بالشرق الجزائري وموقعه مدينة عنابة، يسمى (ISGA).
- المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية ²(INAPI): أنشئ سنة 1988 با بصلاحيات الدولة في ميدان الملكية الصناعية.
- / ³(CACQE) (19) مخبرا موزع على مختلف المدن الجزائرية، أنشئ سنة 1989 مهمته الإسهام في إنجاز الأهداف والسياسة الوطنية في ميدان (G.A.L, 2004) النصوص القانونية الجزائرية: استكمالا لهذا العنوان الفرعي ارتأينا إثراءه بمجموعة من بعض ووص القانونية الجزائرية، منها الخاصة بالمعايير والجودة ومنها المشجعة على تطبيق مبادئ الجودة، وهي كما يلي: (G.A.L, 2004)
- 89 - 02 المؤرخ في 7 فبراير 1989 با
 - 90 - 39 المؤرخ 30 1990 المتعلق بمراقبة الجودة وقمع الغش.
 - 96 - 354 المؤرخ 19 1996 با
 - 96 - 2000 306 - 2000 المؤرخ 12 2000
 - 354 المؤرخ 19 1996 با
 - 90 - 39 01 - 315 المؤرخ 16 2001
 - المؤرخ 30 1990 المتعلق بمراقبة الجودة وقمع الغش.
 - 02 - 05 المؤرخ 06 2002 الخاص بإنشاء المكافأة الجزائرية على الجودة.
 - 02 - 68 المؤرخ 06 فبراير 2002
 - 2004 - 04 الخاص بالمعايرة/التقييس.

¹ (IANOR) : Institut Algérien de normalisation

² (INAPI) : Institut National de la propriété industrielle

³ (CACQE) : Centre Algérien du Contrôle de la qualité et de l'emballage

- المملكة الأردنية: كذلك لها جائزة الحسين للإبداع والتفوق؛ أنشأها صندوق الحسين للإبداع والتفوق سن 2000 بالأردن، وهي خاصة ببرامج التعليم العالي بالمملكة في ثلاثة تخصصات، علم الحاسوب، إدارة الأعمال، تخصص الحقوق.

(نا 2006)

(3) المستوى الأوروبي: اخترنا بعض المؤسسات وأخرى ذكرناها في فصل الدراسات السابقة.

- (EFQM): في سنة 1992 جائزة حسب نموذج ديمنج ونموذج مالكوم

بالدرج الأمريكية، سُميت بالجائزة الأوروبية للجودة (AEQ) وهي مخصصة للشركات الأوروبية. (2000 نا

2006) التي يفوق تعدادها مائتين وخمسين (250) عاملا، وتوجد مكافأة أخرى للتي لها

(Brilman et Herard ; 2001)

- / (CEN): 1961 تتضمن ثمانية عشر (18)

(Soutenain et Facet, 2007)

- / / (AFAQ-AFNOR): التي أذ 1926

(Soutenain et Facet, 2007)

(4) المستوى العالمي:

جائزة ديمنج: وهي الأقدم في العالم، إذ أنشئت باليابان عام 1951، اعترافا بما قدمه ديمنج للصناعة اليابانية، كانت

وطنية ثم أصبحت عالمية، وقد خضعت معاييرها لعدة مراجعات. (نايف والمحيوي، 2006).

الانتقادات الموجهة لآيزو: وُجّهت لنظام الأيزو مجموعة من الانتقادات منها:

- أنه نظام إكراهي على مستوى المؤسسة والسوق، إذ يعاني المسيرون ضغطا لعدة أشهر للحصول على المطاب؛
- أما السوق فهي مهددة بفقدان الزبائن إن لم تدخل في هذا النظام.
- 9000 على أنه مضر بتحسين الجودة في المؤسسات ولا ينتج في النهاية إلا

جبالا من الأوراق غير المفيدة. (Gogue, 2006).

- الإجراءات وثقلها على المسيرين والعمال يؤدي أحيانا إلى إهمالها بعد الحصول على شهادة المطابقة.
- هذه المضايقات من إجراءات وتكاليف وضغوط، تدفع المسيرين إلى السهر على تجديد شهادة المطابقة كل سنة أكثر

السهر على استعمال الأيزو كمنهج تسييري خاصة للعمليات. (Brilman et Herard, 2005)

6.4.1. الأخطاء الممكن أن تقع فيها المنظمات عند تطبيق التسيير بالجودة الشاملة:

لكي يحقق تطبيق التسيير بالجودة الشاملة النتائج المنتظرة فإنه يجب الالتزام بقواعده، وليس هذا فقط بل يجب

الحذر من الأخطاء التي قد تؤدي إلى الفشل، أو تأ : (نا)

2006 2000

- التسرع في تطبيق نظام التسيير بالجودة الشاملة قبل التهيئة له؛ إذ يجب دراسة مدى استعداد المؤسسة لاستق النظام من عدة جوانب، كالموارد البشرية والمالية والتقنية والمحيط وغير ...
- التسرع إلى تحقيق النتائج دون إعطاء المهلة اللازمة لتطبيق النظام؛ يتمثل في اقتناع المسيرين والعمال أن مجرد تطبيق النظام سيحقق النتائج المرجوة، مما قد يؤدي إلى التخلي عنه إن لم يحقق تلك النتائج؛
- تقليد نماذج منظمات أخرى دون دراسة إن كانت تلائم المؤسسة؛ وهذا ما يلاحظ في جميع الميادين وليس فقط في نظام الجودة، لأن نجاح مؤسسة في تطبيق تقنية لا يضمن دائما نجاح غيرها، وهذا نظرا لخصوصيات كل واحدة؛
-
- من مشاركة ومتابعة وتحفيز مادي ومعنوي، وهذا عند جميع الرتب
- عدم التزام الإدارة العليا بما تقول فيما يخص هذا البرنامج؛ أي اختلاف مواقف المسيرين ومراكز القرار أثناء التطبيق عما يرد في اللوائح والتوصيات، كعدم توفير الموارد المالية اللازمة للتكوين ودراسة السوق والصيانة وغيره ...
- عدم إعطاء المكانة المطلوبة للزبائن؛ كإجراء دراسة لاحتياجاتهم ومدى تجاوب المنتج أو الخدمة لها من حيث السعر والاستعمال والصيانة والنقائص التي قد يعاني منها المنتج؛

- الاعتماد على المورد التقني أكثر من المورد الإنساني؛ لأن هناك الكثير ممن يعتقدون أن دور العامل هو التنفيذ وأهم فهي التكنولوجيا والمناهج؛
- سوء التعامل مع المقاومة التي قد يواجهها تطبيق النظام؛ لأن أي تجديد في المؤسسة يفترض أن يصطدم بالمقاومة من طرف العمال داخليا ومقاومة المحيط، نظرا لما يحدثه من المساس بالمصالح، ولذا فمن العناصر الواجب أخذها في الاعتبارات استراتيجية للتعامل معها، هي المواقف السلبية والرفض التي تبديها مختلف الجهات.

7.4.1. مكانة الموارد البشرية في التسيير بالجودة الشاملة:

- يعطي جميع المنظرين للجودة وكذا ممارستها مكانة هامة للـ في المؤسسة، وهذا ما نجده في المبادئ والمناهج التي يقترحونها، والتي نورد بعضا منها فيما يلي:

- وليام إدوارد ديمنج: با في فلسفته لتسيير الجودة، فإنه ينتمي إلى نظرية (Y) التي وضعها بداية الستينات من القرن الماضي د. م. جريجور (D. M. GREGOR) في السلوك التنظيمي، إذ تعتبر أن الإنسان يجب أن يتحمل المسؤولية ويحفزه إشباع حاجاته المعنوية زيادة ع . (2001).

لهذا نجد في مبادئ ديمنج تمه با

بالأمان، تشجيع الابتكار، تشجيع العمل الجماعي بتكوين مجموعات عمل.

- جوزيف م. جوران:

والتكوين، إيصال الأهداف والخطط إلى المستويات الدنيا، تشكيل مجالس للجودة.

- فليب ب. كروسبي: يوصي بتشكيل فرق عمل، وتدريب المشرف، تنصيب مجالس الجودة، رفع قدرة العمال للوصول إلى الجودة بالتدريب والتعليم.

- كيرو إيشيكاوا: ه تكون بمشاركة جميع أعضاء المنظمة، استغلال الثقافة والتدريب، إنشاء حلقات

من هنا يتأكد لنا أن تأسيس نظام الجودة بالمؤسسة مبني على الموارد البشرية الداخلية بالدرجة الأولى تحسباً

زاً، وأن من يرى الجودة في غيرها فإنه يتعمد هدر أمواله ويحكم على مشروعه بالف

ومبني كذلك على العامل الإنساني خارجياً وهو () الذي يجب الانطلاق منه والرجوع إليه باسئم

للاطلاع على حاجاته من السلع والخدمات والمواصفات التي ينتظرها والسعر الذي يحقّ التي تريجه وتجذبه

شكلاات التي تزعجه في استغلال مقتنياته من تشغيل وصيانة وغيرها... هذه المكانة التي يحظ

البشري في نظام الجودة أقتنعنا لتخصيص كامل له في هذه الرسالة.

من آراء ومناهج يتضمن عددا من الأفكار والتطبيقات جعلت التسيير بالجودة موضوعاً ي

يختلف فيه أنه مفتاح النجاح لكل مؤسسة تود فرض نفسها في السوق وسط منافسيها، نظراً لما يوليه هذا

النظام من اهتمام بالعامل الإنساني، داخلياً، يتمثل في جميع عمال المؤسسة، خارجياً، يتمثل في الزبون، ثم با

بمشاركة الجميع ابتداء من القاعدة إلى قمة الهرم، يعتبر التزام الإدارة العليا ضرورة لا جدال فيها، وفي كل هذا

يبقى في نظرنا ما ذكر من اهتمام بالموارد البشرية في إطار التسيير بالجودة، بعيداً عن الاهتمام

الحقيقي بالإنسان في جميع ما يحيط به، انطلاقاً من حياته خارج المؤسسة إلى غاية ساعات تواجدته بها لينتج وي

إطار التسيير بالجودة الشاملة.

إن وقع فإنه ضربي فقط، لينتج

رى رب العمل أو مسيري المؤسسة في سكنات وسي

لا يكفيه أجره لسد حاجياته ويجد نفسه يسكن في المراقدة الجماعية أو منازل إن لم ت

به ويتنقل إلى العمل مسافات مرهقة، ووجّاته لا تتعدى الحد الأدنى مما يتطلبه الجهد المبذول (ناهيك عن الحاجات الث).

هذه الحقائق والواقع المعيش هي التي تقدم تفسيراً مقدماً

لمجتمعات لو تمت دراستها فمثل حركة الجودة في

المعيشي العالي في الدول الرائدة في تطبيق الجودة كاليابان وبريطانيا وأمريكا وألمانيا وغيرها. مما يجعل هذه الملاحقة
أو أن رواد الجودة تجنّبونها لأغراض هي الأخرى يحتاج تفسيرها إلى دراسات.

من جانب آخر هناك عوامل أخرى متعددة تجعل تطبيق التسيير بالجودة ليس في متناول

كضرورة التحكم الكبير في التسيير، الكلفة المالية، المستوى المهني للعمال عند كل الرتب، المحيط الخارجي؛

من تشريع وإدارة وبنوك وموردين وزبائن وصناعات تكميلية، التكاليف الكبيرة للتكوين المستمر، وغيرها...؛

آخر، أن هذه الشروط تجعل التسيير بالجودة حكراً على الدول ذات الاقتصاد القوي والتي تراكم لديها عبر السنين توفر

العوامل المساعدة على ذلك، ولا يمكن أن يستفيد من هذا النوع من التسيير غيرها إلا في حالات استثنائية، مثله في

ذلك مثل التحكم التكنولوجي، وهو ما يعبر عن ثقافة متكاملة في

فهي خاضعة لمبادئ

ولعل هذا ما يجعل العديد من المؤسسات تسعى أكثر لتطبيق الأيزو بدل التسيير بالجودة، لأن ما يهملها

شهادة المطابقة التي تفتح لها المجال أمام السوق العالمية، وكذلك لأن هناك ()

عني تطبيق

المؤسسة للتسيير بالجودة، وهذا ما تحرص عليه عبر

لها على شهادة المطابقة لمعايير

تسيير بالجودة ، بينما هناك فرق شاسع

8.4.1. مكانة الموارد البشرية في معايير أيزو:

المعايير المعروفة عند هيئات المعايرة ومنح الشهادات لا تقل اهتماماً بما

بما (ISO/NP 10015) ن

- ما يُستنتج في النهاية هو اتفاق مجمل المؤسسين في وقت واحد، على مبادئ التسيير
- با منذ بداية الاهتمام بها إلى يومنا، على أهمية المورد البشري لتحقيق الجودة من حيث أو
- با ، ذلك الاتفاق ورد في عدة نقاط نقترح التذكير ببعضها وبأصحابها:
- ديمنج: الاهتمام بالتدريب/التكوين وتعميمه على كل فئات الع
 - با الاعتراف بملاحظات العمال للتوصل إلى صفر عيوب، إبعاد الخوف عن العمال؛
 - وولتر أ. شيوارت: الاهتمام بالرغبات الإنسانية؛
 - جوزيف م. جوران: نشر الوعي بالتحسين والحاجة إلى الجودة، الاعتراف بالجهود المتميزة للعمال، ت
 - الأداء، الاهتمام بالاتصال، تبني مبدأ حل المشاكل بالمؤسسة؛
 - فيليب ب. كروسي: إشراك جميع العمال في عملية الجودة والوعي بها، تك
 - عن كل هياكل المنظمة، تعليم جميع العمال، تشجيع العمال لتحقيق أهداف التطوير، تشجيع العمال على
 - :
- وضح لنا العرض السابق مكانة الجودة في العمل البشري وكيف تطورت من ممارسة طبيعية عند الإنسان عبر
- الإلتقان إلى ممارسة تنظيمية بروادها ونظرياتها وقواعدها، واكتسبت ثروة لغوية وأصبحت ميدانا من ميادين المنافسة بين
- المؤسسات، ومن بين مفاهيمها " التسيير بالجودة الشاملة "، الذي لا يقتصر اليوم على المنتجات المادي وإنما يشمل
- الخدمات، ومن بين ميادين تطبيقاته تسيير الموارد البشرية. رغم كل ذلك تبقى الجودة وتذوقها محتفظة بجذورها الطبيعية
- لأنها جزء من إنسانيتنا للتعبير البشري عن الإحساس بالجمال.

¹ http://www.iso.org/iso/fr/iso_9000

الوصول إلى الإقرار بجودة منتج أو خدمة هو الوجه الثاني لنفس العملة " العمل/الأداء " ألا وهو الإقرار في الوقت بكفاءة من أنجزه، وهو ما لا يمكن أن يتم بدون نظام/منهج لتقويم الأداء الفردي الذي من الضروري بدوره أن تكون له القدرة الكافية ولمن يضعه ويطبقه على إنجاز تلك المهمة التي كانت وما زالت محل بحث وجدال.

الجزء الخامس

تقويم الأداء الفردي

تسيير الموارد البشرية التي لا تستغني عنه

أو حجمها، إذ يستعمل بشكل رسمي وبأداة خاصة وإما بشكل غير رسمي، لأن أخذ أي قرار يمس العمال لا بد أن تكون مرجعيته نتائج ذلك التقويم. لذا نجد له نصيباً وافراً في أدبيات تسيير الموارد البشرية، والبحوث العلمي

. يعتبر التقويم والاعتراف في العمل

80%

ميادين أكثر تداولاً في (Gadille et Jaujard, 2011)..

مع هذه الأهمية للتقويم هناك عدة انتقادات تمس المؤسسات

خذ في الاعتبار

نتائج التقويم يمكن التوصل إلى تحديد الفارق بين الكفاءات المطلوبة والمستعملة فعلاً، مما يساء

لتعويض ذلك الفارق

على إعداد برامج ومخططات

ولا يخلو أي تقويم للأداء الفردي من المقابلة، وهو ما يجعل هذا الموقف أهمية

بـ .

يحتوي هذا الج يا التعاريف، مجموعة من العناصر هي:

/ تقويم العملية، الأسباب التي تجعل المؤسسة تطبق تقويم

طرائق تقويم الأداء الفردي، صفات الطريقة الجيدة، تقويم الأداء الكمي وتقويم الأداء غير الكمي، ص

نشير إلى أن هذا الجزء ركز على أهم ما سنستغله في تصميم وبناء المنهج التقويمي المستهدف، وخاصة أن الرسالة التي أعدناها في إطار الماجستير كان موضوعها تقويم الأداء الفردي في المؤسسة الجزائرية، وحظه في أدبياتها كان أوفر.

1.5.1. تعاريف:

ننبه أن هذه التعاريف يغلب عليها الجانب العملي بدل النظري، لأننا سبق في رسالة الماجستير أن أوفيناها حقتها من الناحية النظرية من حيث أصلها واشتقاقاتها وما يدور حولها من (حمد، 2002)،

كما نشير أن العديد من المراجع شرح معنى الـ ن المنهج التقويمي المقترح عملي بالدرجة الأولى، اقترحنا ما ي :

جاءت في معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة، ثلاثة مصطلحات بالنسبة

مترجمة كلها إلى اللغة العربية " :

(Appraisal performance) تقييم الأداء

(Performance appraisal) تقييم الأداء: " يعني تقييم الأداء الطريقة أو العملية التي تستخدمها المنظمة لمعرفة أي

"

(Performance évaluation) تقييم الأداء: " عبارة عن الطريقة التي تحصل بها المنظمة على معلومات مرتدة حول

فعالية العاملين كأفراد وجماعات، وتقوم بوظيفة المراجعة والرقابة في المنظمة "

(Assesment) . (2007)

يا / " " " " "

:

(1) قِيم: أي قدر قيمة الشيء، مثل قيم السلعة أي سعرها وثمرتها، إضافة إلى؛

(2) : (1989)

التنموي والذي يخدم جودة التسيير أكثر من التحفيز والمكافأة الذي هو الهدف الأول للتقويم التقييمي المعتاد.

التقويم: له معنى القياس، وهو / مَقُومٌ .

الأداء الفردي: المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل/إنجاز ما التي .

تقويم الأداء الفردي: حكم كمي وكيفي وفق منهج معين أوه نخ

فترة باتفاق مشترك بين المعنيين، في نفس الفترة، مع

الأخذ في الاعتبار الموفرة لهذا العامل، للوصول إلى نتائج التقويم القابلة للاستغلال من حيث التسيير،

كتسيير الموارد البشرية بالجودة الشاملة".

الكفاءة: رف السلوكية المستعملة من طرف فرد/جماعة في عمل أو إنجاز أو حل مشكلة.

الكفاءة الكامنة: تا لدى الفرد ولم تتح له الفرصة لاستعماله () .

من هذه التعاريف يبدو التوافق الواسع بينها ويظهر في تسلسل: حكم على عمل، المستوى الذي يحققه الفرد في

أدائه لعمل، فيه تبرز كفاءاته، مستوى إنجاز الأهداف، استعمال الفرد للمعارف والمعارف الأدائية والمعارف السلوكية

ات غير المستعملة لعدم وجود فرصة لذلك.

2.5.1. التقويم بصفته أداة للحوار:

الأداء الفردي أنه بالدرجة الأولى با

بين الرئيس والمرؤوس حول ما تم إنجازه وما لم يتم إنجازه وغيرها من المحاور المطلوب معالجتها في هذه اللقاءات، له

يجب أن يمس مجموعة من النقاط هي:

- الاعتراف وتقدير عمل الأ

- استعمالها لتحقيق أهداف ا

- يا /جريان المسار المهني وتنمية كفاءات الأف
- في تجاو
- طاقة المنصب وتحديد هذه البطاقات
- هني وتسييره عبر التبادل مع الم اؤه؛
-
- مراجعة الأهداف الفردية ومدى تبني
- التعبير عن الضغوط يا
- حصر حاجات العمال عبر إثارة التطورات المتوقعة كالأجور، الترقية، التكوين، الحركية
- للفترة المقبلة
- ثا
-
- يا والأ
- التعرض للمواقف والأحداث الحرجة وأهميتها بالنسبة للعامل يا
- (شاويش، 2005. 2001)

3.5.1. الفرق بين تقويم المستخدمين وتقويم الكفاءات وتقويم العملية:

بحكم تقارب هذه المصطلحات، كثيرا ما يشوبه

(أ) تقويم المستخدمين: للتمكن من الإحاطة ببعض الخصوصيات النفسية والعقلية، عند إجراء اختبارات التوظيف،

تحضير برامج التكوين، تسيير الكفاءات...

(:

(ج) ويم العملية: حيث أن العملية معرفة على أنها " مجمل النشاطات الموجهة نحو إشباع حاجة الزبون، الداخلي و/أو

" (Billet, 2008 : 246). ت عبر ال () . نلاحظ أن إشباع

حاجة الزبون هو محور ، ويعبر عن للإيفاء بهذا الغ

هذه المفاهيم والمصطلحات تبرز أهميتها في علاقة) با (

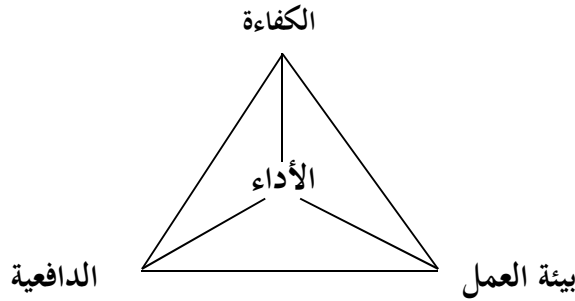
مفاهيم التسيير بالجودة الشاملة) حيث معنى الزبون غير مقتصر على معناه التقليدي، بصفته مشتر

ج، (عند التبادلات الخدمية في إطار علاقات العمل)

شرحنا في الجزء الخاص بالجودة.

ويوضح الشكل التالي المكانة المركزية للأداء الذي يبدو أنه يعتمد على تفاعل وتكامل " الكفاءة، ال

"



(Brilman et Herard, 2005)

:04

4.5.1. الأسباب التي تجعل المؤسسة تطبق تقييم الأداء الفردي

مبدئياً، يجب على كل مؤسسة تسيير مواردها البشرية منذ الانتقاء/الاختيار إلى غاية عقد العمل، وما تقوم

/المهام التي يجب أن تمارسها للتكفل بشؤون العمال وحاجات المؤس

والتي تبرر ذلك، مثل:

- إجراءات إعادة الهيكلة.
-
-
- العمل بالتسيير التطويري/ (الموارد البشرية، الوظائف، الهياكل).
- الحاجة إلى إنشاء بنك

هذه الأسباب وغيرها هي ما يبرر التعدد في التقييمات/التقديرات التي تمارسها المؤسسات، والتي حاولنا ذكر أكبر

عدد منها في العنوان الفرعي التالي:

5.5.1. تقويمات/تقديرات متعددة للأداء:

زيادة على التقييمات المدرسية، فإن كل شخص، خلال حياته المهنية/مساره المهني، يعرف/يخضع

التي تسمح له بشغل مختلف مناصب العمل، ومن بين تلك التقييمات:

-
- تقويم نهاية الفترة التجريبية
-
- التقويم من أجل التر
- بھ
- بھ
- تقويم لهدف مراجعة الأجور الفردية
- هـ
- بھ (شاويش، 2005 . Weiss, 2003)

6.5.1. طرائق تقويم الأداء الفردي:

ولها أكثر من تسمية

من يقسمها إلى طرائق قديمة أو تقليدية وحديثة. (بن سيدي أحمد 2002 . شاويش، 2005 . رويبرت باكال، 1999

: (Levy-Leboyer et al. 2003 . Guillevic, 2002 . Balicco, 2002.

● السلام المدرجة للسلوكات: وتسمى كذلك طريقة التدرج البياني، التقويم بسلام التنقيط

الأعلى إلى المستوى الأدنى مع إرفاق كل مستوى بنقطة، مثل: (5 = 20 =)

العلم أن هذا التدرج يمكن أن يختلف من مؤسسة إلى أخرى.

- الترتيب بالصف/التقويم بالترتيب: تمتد عند كل مناسبة تقويمية على ترتيب كل رئيس للمرؤو إلى الأقل أداء
- با / : وهي شكل آخر للترتيب، يقارن الرئيس من يشرف عليهم بشكل ثنائي، أ كل واحد بباقي زملائه في المصلحة ونفس المهام، ليصل إلى من هو الأحسن أداء، ثم من يليه، وهكذا
- / : وفيها يجب على الرئيس أن يلزم بالتقسيم الذي يتحدد في الطريقة 05 % في 10 % في
- با باقي المستويات التي تحتويها الطريقة.
- / : فيه تسلم استمارة للرئيس المقوم وفيها مجموعة من المؤشرات بأسلوب مخت (المبادرة ...) وعليه أن يصف بأسلوبه مستوى وأداء العامل عند كل مؤشر، أو أن يُ بأ .
- /طريقة الوقائع أو الأداء ذات الأهمية الكبرى: الوقائع/الأحداث التي تكون قد تميزت بها الفترة المعنية بتقويم أداء العامل خلالها، ويكون السبب فيها ه صاحب الأداء، وهذه الأحداث سواء كانت إيجابية أو سلبية، كأن يكتب: قام لأول مرة بتشخيص عطل رغم عجز زملائه عن ذلك، وبفضل هذه المبادرة تقلص توقف سلسلة الإنتاج من يوم إلى ساعتين، أو تقدم مسؤول التسويق إلى المدير العام بسبب تماطله في معالجة ملفه، وهو سلوك صدر عن هذا .
- / : في كل مؤشر تحتويه تلك القائمة، وما على الرئيس إلا التأشير على ما يعكس أداء المرؤوس.
- با /الإدارة بالأهداف/التقويم بالنتائج: وهي مبنية على مبادئ الإدارة بالأهداف أو نسق التسيير

التشاركي بالأهداف، مثلما سماه وفصّل فيه الأستاذ المشرف على هذه الرسالة، في مقاله. (عبادة، 2003).
تتماز هذه الطريقة بالتنكّم وبمشاركة المرؤوس مع رئيسه في تحديد أهدافه الأدائية ومعاييرها، وهي الأكثر حداثة
وانتشارا (شاويش، 2005)، وغالبا ما تستعمل لتقويم أداء المسيرين والإطارات. (بن سيدي أحمد، 2002)

• : :

أ. : تصلح للأنظمة التسييرية المبنية على المبادئ الدكتاتورية.

ب. يعلن ويستمع: تصلح للأنظمة التسييرية المبنية على المبادئ الديمقراطية.

ج. : تصلح للمنظمات التي تؤمن بمبادئ نظرية (Y).

• الطريقة الهجينة: تسمى كذلك بالمركبة وهي التي تُبنى انطلاقا من مختلف .

• : أمريكية الأصل، تعتمد من مجموعة من الاختبارات والمقاييس النفسية والمهنية والموقفية، هدفه

تقويم قدرات الفرد وإمكانياته في المستقبل، هدفها التنبؤ بمستوى نجاحه في المواقف الحقيقية التي يوضع فيها في

با تالي فهي مقارنة لتقويم الكفاءات الحالية والكامنة، أما نجاحها فيؤكده أو ينفيه المستقب .

) يجب الملاحظة أن طريقة المراكز التقويمية هدفها التعرف

(. أما طرائق تقويم الأداء الفردي فهي تقيس وتقوم ما تم إنجازه وتشخص أسباب ما وُفق فيه العامل وما لم

يُوفق فيه ثم لهذا يمكن اعتبار أنه بفضل طرائق تقويم الأداء الفردي تستطيع المؤسسة أ

هنا أن اسم " مراكز التقويم " ظاهره يوحي بأنها عبارة عن مؤسسات، بينما معناه يختلف تماما، فكما ورد في

تعريف هذا المصطلح أنه " عبارة عن مجموعة من الاختبارات النفسية والمهنية والموقفية "

(2001. بن سيدي أحمد 2002. محمد عباس 2003. شاويش 2005. Billet, 2008.

:

(: التي هي أدوات

(: ء: التي هي ميادين تطبيقات طرائق تقويم الأداء الفرد .

(/ با 360 °: إذ هذه ما هي إلا مساعي أو

الكيفية التي يمكن أن تعتمدها الطريقة. وقد أشرنا إلى هذا للتنبيه إلى اللبس الذي لمسناه في بعض المراجع والمصادر.

شير هنا أن لكل طريقة من الطرائق المذكورة وغيرها محاسن وعيوب (بن سيدي أحمد 2002)

ألا نذكرها هنا، وفضلنا التركيز على صفات الطريقة الجيدة والمؤشر الجيد للأداء، لأن مجموع مؤشرات الأداء هي التي

تجعل الطريقة تتعدد عيوبها أو تقل وكذا توفير أو عدم توفير التكوين للمقومين على تطبيق الطريقة ومشاركة العمال في

ثقافة تقويمية فعالة في المؤسسة.

7.5.1. صفات الطريقة/الأداة الجيدة:

هناك عدة صفات يجب توفرها فيها ونخص بها بالذات المنهج الـ المقترح

:

- (Validité): (في تقويم الأداء الفردي نجد كل عامل له أهدافا خاصة

به، وبالتالي فإن بطاقة تقويم أدائه التي تحتوي تلك الأهداف تكون وثيقة خاصة به ولا يمكن تطبيقها على

غيره (إلا إذا تشابهت مناصب ا) با

).

- (Fidèlité, Fiabilité, Stabilité): الأداة لا تتغير نتائجها عند تكرار قياس نفس الأداء

المعايير في نفس الظروف عند نفس العامل .

- (Sensibilité): يا

- (Discrimination): لفردية بين مختلف يا .
- (Pertinence): والمعايير التي وضعت لها.
- (généralisable):
- (Acceptation): الأداة تكون محل اتفاق بين الإدارة وعمالها من الرؤساء الذين سيطبقونها والمرؤوسين

بـ أدائهم (وهي صفة ضرورية في طرائق تقييم الأداء الفردي).

(بن سيدي أحمد 2002 . محمد عباس 2003 . شاويش 2005 . 2007 . 2012)

صفات المؤشر الجيد للأداء: الأداء الفردي يجب أن يتأسس على استراتيجية

في تحديدها للأداء () : الأهمية المولاة لتسيير الموارد البشرية معنى

معايير (...)

زيادة على الصفات السيكومترية المذكورة، وأن تتوفر فيه القابلية للملاحظة، القاب

للمراجعة، فمؤشرات الأداء يجب أن تخضع لشرطين:

- (
- (ب) أن يحقق مجموع الأداءات الفردية الأداء العام للمؤسسة.

8.5.1. تقويم الأداء الكمي وتقييم الأداء غير الكمي:

يختلف تقويم الأداء الكمي عن تقويم الأداء غير الكمي في عدة جوانب، أهمها:

(1) الأداء الكمي قابل للعد، أي التكميم، أما الأداء غير الكمي فغير خاضع للتكميم إلا عبر مؤشرات غير مباشرة.

(2) الأداء الكمي تقويمه مباشر، وغير الكمي تقويمه غير مباشر أي لا نقيس إلا آثاره.

(3) عبر المعايرة (normalisation) (standardisation)، أما الأداء غير

غير مباشر ومحدود جدا.

4) الأداء الكمي يمكن التنبؤ به، أما غير الكمي فلا يمكن التنبؤ به، فلا يمكن مثلا التنبؤ بسلوك/رد فعل مسير الموارد البشرية أمام شكوى عامل ما، ولا التنبؤ بسلوك/شكواه أو عندما يُرفض استقبالها.

9.5.1. المصادر المحتملة لتقويم الأداء الفردي:

لاستقاء المعلومات التي تـ

:

- وهي التي يحررها الرؤساء والأعوان وكذا تقارير الاجتماعات والتي تحتوي على معلومات يمكن استغلالها في تقويم أداء العامل عندما تشير تلك التقارير إليه، نظرا لامتيازه بالجودة أو دون ذلك.
 - نظرا لاحتوائها على كل ما يخص كل عامل، وبالتالي فهي مصدر مهم للمعلومات التي أن تخدم تقويم أدائه، كعدد التكوينات التي استفاد منها.
 - وهي التي يتلقاها الرئيس من طرف المرؤوس عن عمله أو الزبائن داخل أو خارج المؤسسة، عن المرؤوسين الذين يشرف عليهم من حيث الأداء والمعاملة وغيرها.
 - وهي التي قد يقوم بها الرئيس للمرؤوسين، كالتعديلات الممكن إدخالها على الأداء، أخذها المرؤوس في الاعتبار .
 - وهي التي تحتوي المهام المطلوب القيام بها والتي تعتبر مرجعا للرئيس لمقارنة أ العامل بمحتواها ليعرف مدى التزامه بها وكذا المبادرات التي يمكن أن يكون قد قام بها.
 - : للاطلاع على مدى تقدم العامل في أدائه واخذه في الاعتبار لما يكون قد من توجيهات للفترة المقبلة.
 - با : والتي يمكن أن توجد في ملف العامل أو الملفات التي يحتفظ به عامل ممن يرأسهم أو أن تأتي من العروض أو التقارير والملاحظات الشفو .
- (بن سيدي أحمد 2002. محمد 2003. شويش 2005).

10.5.1. الأخطاء المحتملة في تقييم الأداء الفردي:

تشكل خطراً كامناً يترتب أي تقييم لأن ظاهرياً أغلبها يعتمد على حجج م

لذا فإنه من الضروري تعليمها بأ لكل المقومين والمقوم أدائهم

لتفادي أو على الأقل تقليص حجم عواقبها السلبية على النتائج، وتشير إليها مختلف المراجع تحت

مشاكل التقييم، انحرافات المقومين، مخاطر التقييم، صعوبات التقييم، أخطاء الإدراك فينتج عنها عدم

تركيز المقوم على أداء العامل ومستوى إنجازه للأهداف، بشكل غير إرادي أو متعمد، فينحرف إلى هوامش أخرى،

ومن هذه الأخطاء:

(1) /أثر الهالة: تكوين انطباع شامل، انطلاقاً من الانطباع الذي عنده على عامل واحد أو صفة واحدة، ثم

تعميمها على بقية الصفات الأخرى نفس العامل أو عمال آخرين (قد لا تكون متوفرة عنده أو عندهم بنفس المستوى)

في كل مناسبة من مناسبات تقييم أداء ذلك العامل/العمال.

(2) : الميل إلى إعطاء تقييم متمركز حول المعدل.

(3) () :

من مستوى تقييم أداء عامل ما نظراً لأنه مريض أو يتيم أو لأن أجره منخفض، رغم أن ذلك العامل لم يحقق الأهداف،

أو يخفض من مستوى تقييمه لعامل آخر لأنه يثير في الاجتماعات نقاط تزعج

كل عامل يتعب في العمل وبالتالي يستحق مستوى تقييم عالي، ورئيس آخر يرى أن العمال كسالى وغشاشين فلا

يستحقون إلا الحد الأدنى من مستوى التقييم (نظرية X Y).

(4) : هو ميل الرئيس إلى منح مستوى تقويمي عالٍ لمن تتوفر فيهم صفاته الشخصية، الإيج .

(5) /أثر التحيز: من حيث صفات شخصية أو هوايات أو التكوين...، كأن يشجع المرؤوس نفس

الفريق الذي يشجعه الرئيس أو العكس، أو درسا في نفس المؤسسة.

(6) تأثير المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد المقوم أدائه: استراتيجيا، وحفاظا عليه حتى لا يستقيل

با

(7) في تفسيرهم للتقديرات المختلفة: وسمية غير

الرؤساء أو أن سلم التقويم غامض بسبب عدم توفير دليل يرافق الطريقة أو بسبب عدم تكوينهم عليها، فنجد منهم من

يعتبر أن مستوى جيد نقطته 13 15 16 أو يخلط بين التغيب وعدم احترام تعليمات الأمن

() .

(8) : قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية، وهي تمس إما العامل أو مبدئ التقويم ذاته أو كيفية تعامل

...

(9) تأثير المعلومات الأكثر حداثة: كأن يقوم العامل بإنجاز موفق في الفترة القريبة من موعد التقويم، فيتأثر الرئي

ويمنح للمعني تقويما أعلى من زملائه، رغم أن أدائه كان في باقي فترات السنة أقل مستوى من زملائه.

(10) با : السابق، رغم أنه يعتبر مرجعا يمكن الرجوع إل

الجدد، إلا أنه لا يليق الأخذ به دون الرجوع إلى المصادر الأخرى للأداء الفعلي للمرؤوس خلال الفترة المعنية بالتقويم.

(11) : وهو الاعتماد على مقارنة النتائج الأخرى للمرؤوسين والتأثر بـ

(12) : في منح مستويات تقويمية أعلى أو مستويات تقويمية أدنى.

(13) با أو الميل إلى التقويم العشوائي: هذا يؤدي إلى أن المقوم لا يولي أي

اهتمام بالتقويم فيعتبره إما مجرد إجراء إداري مجبر على الالتزام به أو أن هذا التقويم لا فائدة منه لأنه لا يعكس الحقيقة،

أو أن هناك أوامر فوقية عن كيفية التقويم والتي لا علاقة لها بما هو موجود في الطريقة أو الأداة الرسمية.

(14) با () . (بن سيدي أحمد 2002 . 2001 . شاويش 2005)

ولا يمكن حصر كل هذه الأخطاء لأنها عديدة ويزداد ظهورها بازدياد المواقف التقويمية والمؤسسات التي يمارس فيها.

الموقف التقييمي يتميز في حد ذاته بإعطائه الصلاحية لشخص لتقويم أداء شخص آخر ، فإنه يُ

:

- وجود أصحاب القرار ومسيرين يرغبون في إملاء أهداف ومعايير الأداء ونتائج التقويم خارج الإجراء .
 - وجود منظمة لها ثقافتها ونشاطها وقوانينها وكل ما يميزها يجب أن تأخذ في الاعتبار .
 - وجود طرفين هما المقوم، والمقوم أدأؤهم يختلفان من حيث الدور.
 - () محل التقويم يجب أن يحدد على شكل أهداف ومعاييرها الأ .
 - ومحكات ومعايير كإطار مرجعي، قد .
 - وجود إطار قانوني يُجبر فيه هذا التقويم يجب أن يطلع عليه كل من أدأؤهم.
 - التوجيه حول كيفية إجراء التقويم ذاته يجب التكوّن و .
 - كاسات ناتجة عن الوضعية التقييمية، وعن نتائج التقويم قد لا تريح أحد الطرفين.
 - .
 - الإحراج أو الضغط الذي قد يشعر به المقوم في اتخاذ بعض القرارات التي قد لا ترضي المقوم أدأؤه أو لا ترضي
- تم (بن سيدي أحمد، 2002. محمد عباس، 2003).

لخص كتاب روبرت باكال (Robert Bacal, 1999) الذي أشرف على ترجمته إلى العربية ، في مقدمته، العيوب السالفة الذكر في فقرة كاملة، أهم ما جاء فيها هو؛ معظم ما يركز عليه المدراء هي الأشياء الخطاء، كالتقدير بدل التخطيط، تدفق الكلام من المدير على الموظف بدل الحوار، النماذج اللازمة بدل التواصل الذي يحتاجه

با

تكون النتيجة؟ بدل أن تكون العملية كلها تعاون بين المدير والموظف كفريق، تتحول إلى عملية مزعجة ومرهقة للأعصاب يحاول كل منهما تفاديها، أو إلى عملية فارغة تنطوي على التعامل مع بعض الأوراق، والتي هي

ونظيف هنا بعض ما أشير إليه في الفصل الأول من نفس الكتاب (ص.24)؛ أن النظرة السائدة إلى إدارة الأداء هي أنها شر لا بد منه، وبالتالي فالمدراء والموظفون يقومون بهذه العملية لأنهم مضطرون لذلك، إنهم لا يدركون أنه إذا ما طُبِّقَت إدارة الأداء بالشكل الصحيح فسوف تُحَلُّ غالبية المشكلات التي تواجههم.

11.5.1. حق التظلم/الطعن في تقويم الأداء الفردي:

بإعطاء الإمكانية لكل عامل، عند عدم رضائه بنتائج التقويم التي حصل عليها، التي يعمل بها يطلب فيها مراجعة/إعادة النظر في تلك النتائج، على شرط أن يقدم حججا مع ذلك الطلب، لذا على

با

للإشارة فإن المنهج الذي اقترحتناه لقاء للاتفاق المشترك ومرؤوسه (المباشر وغير المباشر)

(بن سيدي أحمد، 2002. 2001. محمد عباس، 2003).

ج يجمع

بينه وبين التسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية

موضوع تقويم الأداء الفردي جزء لا يتجزأ كذلك من العمل البشري مثله مثل الجودة، باعتباره مرحلة ترافق كل مراحل العمل/الأداء وباعتبار المقوم الأول لكل عمل/أداء هو من يقوم به، لأنه كلما ألقى نظر إنجازته يقرر، فإن كان يرضيه سينتقل إلى ما بعدها، وإلا قام بالتعديل، وهكذا...

..... لكن عملية التقويم لا تكفي ولا تنتهي برضاء صاحب الأداء على ما أداه، وإنما هناك أطراف أخرى تليه، منها رب العمل، من طلب السلعة أم الخدمة، وغيرهم...، ولا يمكن إغفال أن ما يصدره كل طرف من أحكام على ما أنجز وعلى من أنجزه قد يحمل من الصواب ومن الخطء بقدر كذلك كفاءة صاحب الحكم، وهذا هو ما جعل وما زال التقويم حساسا ومعقدا، ورغم ذلك لا يمكن الاستغناء عنه بشكل رسمي أو غير رسمي لأنه كذلك جزء من طبيعتنا.

خلاصة الفصل الأول:

العمل البشري جزء لا يتجزأ من الحياة الإنسانية، وهو محل اهتمام ه هذه المكانة

التي غايتها الحفاظ على الوجود.

أحدهم

با

با

الاضطرار إلى الوصول إلى الآخر.

مختلف أتجة عنه بين

الأشخاص حيناً وبينهم ووسائل العمل . يا التنظيمية التي لم تتجاهل ذلك التارخ

كمرجع لها، و أن لها دور وفضل في تغيير العلاقة بين العمل والإنسان نحو الأحسن.

بشكل عقلائي

كان من أهم التأثيرات الإيجابية

...

تستجيب للمتطلبات اليومية المتعددة للإنسان في مو ه وأدواره، و كأجير وغيرهما، من جهة أ .

كذلك محاولة تلك النظريات فضل في تفسير وفهم العلاقة التي تجمع الإنسان بالعمل، فهي علاقة رغبة

نفور؟ التي منها تنبع باقي الآليات التي تحكم وتفسر بدورها تلك العلاقة، من دافعية وقيادة وكفاءة وتقويم للأداء

وجود... ليتحول الكل في النهاية إلى ثقافة تنظيمية يتبوأ فيها العمل مكانته كمرغوب فيه أو مكروه.

القيادة الإدارية هي الأخرى استفادت من التنظير وحظيت بمكانتها، تم إلى حد الضرب

بفضل البرامج التدريبية والدورات التكوينية عليها .

با

التنظير هو الذي نبه كذلك إلى أهمية الدافعية في العمل وعلاقتها بتمتع العمال بحقوقهم بل والاستفادة با

وإلا فإن فشل السياسة الاجتماعية والتسييرية والاقتصادية وغيرها... هي مآل كل مؤسسة.

لهذا ظهر وتطور تسيير الموارد البشرية كمُكوّنٍ محوري في العملية التنظيمية بالمؤسسة، بعد أن كانت هيمنه المادية من أموال ومواد أولية ووسائل الإنتاج كاملة. تبوأ مكانته الطبيعية، على الأقل نظرياً، حتى ولو لم يكن عملياً في بعض البلدان كالتالي لم تقتنع بعد بتلك الأهمية.

لقد أكدت الممارسة والبحث العلمي أن مُكوّن/منشئ تلك الثروات هو الإنسان بعقله وكفاءاته وقدراته على التطور المستمر بالتعلم والتكوين، فهو مورد، بل المورد الأول، ولعمله سوق كغيره من الموارد. لذا فمتابعة ومراقبة تسييره في العمليات التسييرية كالمالية والإنتاج والتسويق...، ومن أهم تلك الآليات التدقيق.

يمتاز العمل البشري بتحري الجودة كظاهرة طبيعية، لكنها تطورت من ممارسة طبيعية عند الإنسان عبر الإلتقان إلى ممارسة تنظيمية لها روادها ونظرياتها وقواعدها. اكتسبت الجودة بعد

ميداناً من ميادين المنافسة بين المؤسسات. استمرار تطورها نتج عنه ما أطلق عليه " التسيير بالجودة الشاملة "، الذي لا يقتصر اليوم على المنتجات المادية وإنما يشمل الخدمات، وكذا تسيير الموارد البشرية.

تتج أو خدمة الإقرار في نفس الوقت بكفاءة من أنجزه، وهو ما لا يمكن أن يتم بدون نظام/منهج لتقويم الأداء الفردي الذي من الضروري بدوره أن تكون له القدرة الكافية ولمن يضعه ويطبقه على إنجاز تلك المهمة.

نتائج تقويم الأداء الفردي هي مصدر المعلومات الراجعة لأغلب العمليات التنظيمية/التسييرية إن لم يكن للجزء . وهو ما يفسر خطورة موضوع التقويم ويجعله محل جدال وتجاذب مستمر عند الممارسين والمنظرين.

..... تراكم معرفي في كل ما له علاقة بالعمل، اجتماعية واقتصاد

...

ما يأتي سيوضح ما سبق ذكره ويلقي الضوء بشكل عملي على تقويم الأداء الفردي بفضل نتائج الدراسات السابقة، والبحث التجريبي الميداني الذي أنجزناه.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
	تمهيد
1.1.2 الدراسات السابقة الخاصة بتقويم الأداء الفردي في الدول العربية	الجزء الأول الدراسات الخاصة بتقويم الأداء الفردي
2.1.2. الدراسات السابقة الخاصة بتقويم الأداء الفردي في الدول الأجنبية	
1.2.2. الدراسات السابقة الخاصة بالتسيير بالجودة في الدول العربية	الجزء الثاني الدراسات السابقة الخاصة بالتسيير بالجودة/الجودة الشاملة
2.2.2. معوقات تطبيق نظام التسيير بالجودة في المؤسسات العربية بصفة عامة	
1.3.2. تعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بتقويم الأداء الفردي	الجزء الثالث تعقيب على الدراسات السابقة
2.3.2. تعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بالتسيير بالجودة/التسيير بالجودة الشاملة	
3.3.3. انعكاسات الدراسات السابقة على عملنا	
خلاصة الفصل الثاني	

الفصل الثاني الدراسات السابقة

تمهيد

قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة أجزاء، الأول للدراسات الخاصة بتقويم الأداء الفردي، والثاني خاصة بالتمهيد بالجودة/الجودة الشاملة، والثالث للتعقيب.

تتميز الأعمال العلمية بالتراكم، لذا فالرجوع إلى الأدبيات والبحوث السابقة لا غنى عنه، بل ضروري، وإلا قد يقع الباحث في التكرار وعدم تقديم أي جديد رغم الجهد المبذول، مما يوقف عجلة التطور من ناحية، واستمرار بعض الميادين بدون حلول من ناحية أخرى، لأن ما تعاني منه لم يحظ بالتكفل بشكل جدي.

تقويم الأداء الفردي لا يخرج عن تلك القاعدة، وهو معروف أنه من المواضيع الشائكة (مثلما تأكد في الأدبيات) سواء عند الممارسين والمؤسسات أو عند الباحثين، كونه متعدد الأبعاد وذو علاقة وثيقة بالعلاقات الإنسانية الفردية والاجتماعية بالمؤسسة، التي هي في حد ذاتها معقدة التسيير لما تثيره من صراعات بسبب تعارض المصالح والذاتية، مما يزيد حدة لصعوباته، خاصة في البلدان التي ما زال فيها تسيير الموارد البشرية لم يحقق تقدما كبيرا لا من حيث التشريع ولا من حيث الأدوات العلمية ولا الثقافة التنظيمية، ليصبح التفاوت بينها كبيرا بين التي تُعَلِّب الجانب الاقتصادي عن الاجتماعي والتي تولي الأولوية للناحية الاجتماعية على حساب الجانب الاقتصادي أو التي تتأرجح بين الاثنين.

أما ما يعني البحوث في هذا المجال (تقويم الأداء) فهي قليلة بالمؤسسات الإفريقية .، (BOOTZ, SCHENK, 2014) وإن وُجِدَتْ فهي وصفية (دراسة في 62 مؤسسة بالكاميرون) تكتفي بعرض ما هو قائم ومطبق بالمؤسسة، معتمدة على استبيانات واستمارات تفرغ وتحلل وتناقش وتعالج نتائجها ثم تتبع بمجموعة من التوصيات والاقتراحات أغلبها يدركها المسيرين جيدا قبل أي باحث، دون أن يجدوا آليات فعالة لتطبيقها، كأن يوصي بأن تحقّق طريقة التقويم الإنصاف، هذا الأمر يتمناه دائما المسير والعامل على حد سواء، لكن أين هي الطريقة أو الأداة التي تضمن لهم ذلك؟ وهذا المطلب هو ما ينتظره المسيرين والعمال ومن المفروض أن يخوضه ويتكفل به البحث العلمي/الباحثون.

الأهداف قد تختلف حتى بالنسبة لنفس المنصب من وقت لآخر، نظرا لما هو معروف نظريا وميدانيا أن المهام

تتغير تبعاً للزمان والمكان والتقنيات والقوانين والإجراءات وكذا المحيط الداخلي والخارجي، وبالتالي تتبع الأهداف الأدائية وتقييمها محتوى المنصب كماً ونوعاً ومعايير، وهي المعضلة التي يطرحها المسيرين باستمرار ولا يجدون لها متخصصين للتكفل بها. (استنتاج من العمل الميداني الذي قمنا به في إطار هذه الدراسة بمراحلها الثلاثة: الدراسة الأولية، الاستطلاعية، الأساسية ومن رسالة الماجستير).

التمييز بين تقييم أداء المؤسسة وتقييم الأداء الفردي يشكل كذلك عقبة، نظراً للتكامل والتداخل الكبير بين الإثنين، مع العلم أن الأول هو مهمة تابعة للمالية أو التجارة أو التدقيق والثاني تابع لمهام هياكل تسيير الموارد البشرية، وللأسف كثيراً ما نجد هذا الخلط حتى في الرسائل أو المقالات الجامعية.

رغم كل هذه الصعوبات هناك اتفاق أن تقييم الأداء الفردي لا مفر منه وأن لممارسته مكانة أكثر فأكثر أهمية في المؤسسات مثلما جاء في المؤتمر (Tessier, Vercher, Palpacuer, 2008)، أما تطبيقه فيكون حسب قناعة كل واحدة منها وما توفر لديها من وسائل وما تسعى إليه من نوعية المعلومات الراجعة عن جميع عمليات التسيير، بصفته المصدر الحقيقي لها والمكمل والمفسر الفعال لما يسمى بتقييم أداء المؤسسة ككل عبر نتائج وظائفها التقليدية (المالية، التجارية، الإنتاجية، ...) بتقديمه تفاصيل عن مكامن نجاحها و/أو فشلها والمساهمة الفردية الفعلية لكل عضو في المؤسسة وتحقيق الإنصاف المنشود من طرف الجميع والمبدء المعروف " لكل حسب عمله ".

أما الجودة فحظها أوفر كونها ذات علاقة مباشرة بالقدرة التنافسية والجانب الاقتصادي ونمو المؤسسة، بل بقدرتها على البقاء، وما زادها تدعيماً تبنيتها (أي الجودة) من طرف معايير أيزو منذ 1987، مما ساهم في النهاية في التكامل بين تقييم الأداء الفردي وبين التسيير بالجودة/الجودة الشاملة لوجود الاقتناع أن لا جودة في غياب الكفاءة التي تُكشَف بقياس الأداء.

قدّمت الدراسات السابقة المعروضة في هذا الفصل أكثر من دليل على ما سبق ذكره وهي دراسات وصفية لها أدلة ميدانية وبمنهج علمي عن واقع تقييم الأداء الفردي وكذا التسيير بالجودة/الجودة الشاملة وعن ضرورة الجمع بينهما. صنفنا هذه الدراسات إلى نوعين، الدراسات الخاصة بتقييم الأداء الفردي ثم الدراسات الخاصة بالتسيير بالجودة/التسيير بالجودة الشاملة، كذلك ذكرنا مع كل دراسة البلد الذي أجريت فيه. منها رسائل دكتوراه، ماجستير وكذلك تقارير.

الجزء الأول

الدراسات السابقة الخاصة بتقويم الأداء الفردي

تناول هذا الجزء الدراسات السابقة الخاصة بتقويم الأداء الفردي في الدول العربية التالية: الجزائر، سلطنة عمان، العراق، سورية، السعودية، فلسطين، وفي دولتين أجنبيتين هما: كندا وفرنسا.

يلاحظ في الدراسات العربية أن هناك من استعمل مصطلح التقويم ومن استعمل التقييم، ومن استعملهما كمترادفين.

1.1.2. الدراسات السابقة الخاصة بتقويم الأداء الفردي في الدول العربية:

الدراسات الخاصة بالجزائر: عددها أربعة، نلاحظ أنها كلها مذكرات ماجستير إذ لم تتمكن من الحصول على رسائل دكتوراه.

❖ مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية وتنمية الكفاءات (جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير) سنة (2005-2006).

عنوان المذكرة: تقويم أداء الأجراء، دراسة حالة بالشركة الصناعية للاتصالات (SITEL)

إعداد الطالب: روان بومدين، إشراف الأستاذ بن ديابد الله عبد السلام،

إشكالية الدراسة: "هل طرائق تقويم أداء الأجراء فعالة؟ هل تساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي؟ هل المحركات المستعملة فعالة؟

هدفت الدراسة إلى فهم انسجام/اتساق فردانية تطبيق التقويم مع الأهداف التنظيمية الساعية إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي.

العينة: هي الشركة الصناعية للاتصالات (SITEL) بتلمسان كحالة أجريت عليها الدراسة

أداة الدراسة: لجمع البيانات، اعتمدت على المقابلة والاستمارة والاستبيان.

تم عرض النتائج على شكل خلاصة عامة، وأهم ما عنده علاقة منها برسالتنا هو:

- بالنسبة لقسم تسيير الموارد البشرية، فإن تقييم الأداء وسيلة ضرورية لتطوير المؤسسة وعليه بناء قاعدة للممارسات الجديدة الخاصة بتقويم المستخدمين وفق التجديدات الأخيرة، وذكر نفس المسؤول على هذا القسم أن هناك بداية تحقيق هذه الممارسات مع السعي إلى إشراك أكثر للأجراء في المهمة هذه.
 - أن 95 % أعلنوا أن العمل المطلوب تنفيذه محدد بوصف دقيق للمهام. هذه الوضعية انتقدتها صاحب المذكرة على أنها من الممارسات القديمة، وأن الأهداف العامة المطلوب إنجازها في إطار التجديد التنظيمي ما زالت غير واضحة في الأذهان.
 - أن 95 % أعلنوا أن تقدير النتائج يتم وفق تنقيط المكافأة الفردية في كل شهر لمتابعة أداء كل أجير. وقد تابع هذه النتائج بتعقيب وهو: على كل مؤسسة منشغلة بالأداء أن تتساءل وتجند إجابات ملائمة فيما يخص:
 - تقدير الأداء هو ضرورة ملحة للتسيير والشفافية، هي عامل النجاح الأكثر أهمية بالنسبة لهذا النوع من العمليات.
 - من المهم توضيح الأهداف المطلوب تحقيقها، كيفية تنظيم العملية، من يشاركون في هذا وبأي مهمة، مدعمات المقابلات ودورها.
 - بوضوح العملية يمكن الوصول إلى الالتزام، وعكس ذلك يؤدي إلى فقدان الثقة.
 - كيف يمكن تكليف المساعد/العامل بمهمة بدون تقويم أدائه في منصبه؟
 - كيف يمكن بناء واقتراح التقدم في المسار المهني وتطوير الكفاءات بدون تأسيس/تجذير مشاريع وفق الأداء المنجز؟
 - كيف يمكن التوظيف وتكوين فرق متكاملة بدون إعداد تقدير موضوعي؟
- وقد ألح في النهاية على أهمية المقابلة الفردية وفوائدها المتعددة.

❖ مذكرة ماجستير / تخصص علوم تجارية فرع استراتيجية (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية) سنة (2005-2006)

عنوان المذكرة: " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية

- بسكرة. (يلاحظ أن الطالب استعمل مصطلح التقييم)

إعداد الطالب: عمار بن عايشي. إشراف: د. عبد الناصر موسي

هدف الدراسة: إبراز أهمية موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المنظمات بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج

التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق.

إشكالية الدراسة: " ما هو دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب؟ "

عينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من 789 عاملاً أخذت منه عينة بلغ حجمها 236 عاملاً رؤساء ومرؤوسين. نتائج

الدراسة: أهم النتائج التي ذكرها صاحب المذكرة والتي لها علاقة برسالتنا هي:

● مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية لها طريقتان لتقييم أداء الأفراد، إحداهما مخصصة لمنح العلاوات والمنح

الشهرية للأفراد، والطريقة التقويمية الثانية هي سنوية أو بعد الانتهاء من الدورة التدريبية لتقييم المهارات التي

يتمتع بها الأفراد العاملين أو لتقييم مدى اكتساب الأفراد لمهارات إضافية.

● ينظر الأفراد العاملون بالمؤسسة إلى تقييم الأداء على أنه مهم فقط، ويعتبر صاحب المذكرة أنهم لا ينظرون إليه

أنه مهم جداً بسبب عدم دقة عناصره واتصافها بالعمومية.

● يعتمد نظام تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة على أساس النتائج خاصة كمية الإنتاج ثم معيار الصفات

الشخصية (الثقة بالنفس، الولاء للمؤسسة).

● الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف

ونقص المهارات وهو مؤشر بوجود الحاجة إلى التدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف.

• يبلغ الرؤساء المرؤوسين بنتائجهم في تقييم الأداء ويخبرونهم بنواحي الضعف أو القصور لديهم (يلاحظ أنه لم يذكر نواحي القوة)، ويقومون بتصحيح الأخطاء فور حدوثها كما يناقشون مرؤوسيهم في طريقة أدائهم للعمل من أجل تحسين الأداء.

• الفائدة من تقييم الأداء هو تحسين النتائج الفردية والجماعية.

• المصادر التي يعتمد عليها المشرفون في تقييم الأداء هي: الذاكرة بالدرجة الأولى والملف في الدرجة الثانية.

• لاحظ صاحب المذكرة إهمال الإدارة لأهم مصدر وهو السجل الذي يدون فيه الرؤساء تطور أداء الأفراد العاملين، وذكر أنه قد يكون أهم عيب لنظام تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة، لأن تلك السجلات تحتوي الوقائع الهامة عن أداء العامل سواء كانت إيجابية أو سلبية، مضيفاً، باعتبار أن تلك الوقائع تجعل الرئيس أكثر دقة وعدلاً في تقييم مرؤوسيه.

ومن أهم التوصيات التي قدمها صاحب المذكرة وتخدم رسالتنا هي: ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء.

❖ مذكرة ماجستير في علوم التسيير (جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير شعبة تسيير الموارد البشرية) سنة (2011-2012).

عنوان المذكرة: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية - مذكرة مكتملة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير.

إعداد الطالب: بوبرطخ عبد الكريم إشراف: أ.د. عبد الوهاب شمام

طرحت الدراسة الإشكالية التالية: ما هو دور نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية وما مدى فعاليته؟

العينة: هي مؤسسة الجرارات الفلاحية بقسنطينة، كحالة أجريت عليها الدراسة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة الجزائرية وتحليل هذا النظام والتعرف على

نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته وتحديد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية وكيفية الاستفادة من تطبيقاته ومن أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين وتوضيح أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين ووضع نظرة إيجابية نحوه وتبديد تخوفهم منه، ذلك لأنهم في أغ

با به .

اعتمدت هذه الدراسة على دراسة سابقة واحدة

2002-2003. " دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية -

ا - (CVI) با ادة ماجستير في التخطيط والتنمية -

- . با والتدريب كمرافقين لعملية تقييم أداء العاملين وخاصة ما يعني علاج الخ في الأداء وتقييم نقاط الضعف وهذا لأجل فعالية المنظمة لتحقيق أهدافها.

أهم نتائج هذه الدراسة حسب مستعملها كمرجع: المعتمد في المؤسسات الجزائرية لا يتما

با

أهم النتائج التي توصلت إليها :

- بين المطبق في المؤسسة كان في بداية انوني و نا
- الهدف من التقييم يُـ با في الغالب يكون
- بعد تمتع المؤسسة باستقلالية التسيير أصبح إـ با
- ثم يتم
- هم

حيث يخبر نه

ا في المستقبل.

ب:

● نظام تقييم الأداء في المؤسسة

● استراتيج

● ي نظام تقييم الأداء في المؤسسة

● لا يتم تبليغها إلى المعنيين في بعض الوحدات

● ء يحدد أسباب القصور في الأداء و

● القصور في الإنتاج تعود بالدرجة الأولى إلى الآلات المستعملة التي تعتبر م

● ما يعكس فعالية نظام تقييم الأداء في المؤسسة ه كبير في تحسين أداء العا

❖ مذكرة ماجستير في التسيير/ماناجمنت -تخصص تسيير الموارد البشرية (بجامعة وهران، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة) سنة (2013-2014)

عنوان المذكرة: " تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية -

لج

"

"

: إشراف خالد طهاري أستاذ بجامعة وهران

: " لج "

هدف الدراسة: تقديم مساهمة لتطوير تسيير المسار المهني بالتركيز على أهم محاور الإشكالية وانشغالات الإدارة.

إشكالية الدراسة: ما هي عناصر تسيير المسار المهني المستعملة في الوظيفة العمومية في الجزائر؟

نتائج الدراسة: أهم النتائج التي توصل إليها البحث والتي لها علاقة برسالتنا هي:

● أن تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية لا يمكنه أبدا أن يخرج عن القانون، وهو ما استنتج من حالة الموظفين الثلاثة رغم انتسابهم إلى مديريات متباينة.

● العناصر الممكن تمييزها والموجودة عمليا هي: الترقية، التقدم في السلم (échelon) تبر هذه كعناصر ضرورية، فيجىء كعنصر ثانوي لأن ليس له انعكاسا مباشرا على الأجر. أما ما يخص العناصر كالتحرك والتحويل المعتمدة، حسب القانون، حتى وإن وجدت هناك حاجة.

● من خلال هذا فإن تسيير الوظيفة العمومية مرتبط جدا بالقانون الذي بنظم كل . با .

● هذه القوانين جاءت لحماية الموظف وإعطائه إطارا محددًا جدا من حيث حقوقه وواجباته، إلا أنها معتبرة كحجرة عثرة لأنها تحد من سرعة تسيير المسار المهني بسبب تعدد وتعقد الإجراءات الإدارية، مثلما وصفها .

● يظهر مدى اهتمام الإدارة بعنصر الدافعية بالنسبة للموظفين، إذ لا تهتم بالموظفين بل تهتم إلا بتطبيق .

وقد أنهى خلاصته بالتساؤل التالي: " لمن يُسيّر المسار المهني للموظف، هل من أجله هو أم للإدارة أمامه ومن أهم تحليلاته واستنتاجاته في الأدبيات وذات العلاقة برسالتنا، قوله: " يمكن تمييز الإدارة الفعالة والمحترفة بالاتصاف بجودة عملياتها التوظيفية وتنظيم المسارات المهنية لموظفيها، وجود نظام صادق للتقويم والتقدير يسمح ببناء القرارات با مهني لكل موظف على تقدير منصف وموضوعي مع نوع من الجودة والأداء من أجل ترقية الموظفين ذوي الكفاءات المعترف بها بموضوعية " (ص. 30).

وقوله: " ... كذلك هؤلاء المسئولون لا يطبقون طرائق ومعايير التقويم للحصول على نقطة موضوعية " يواصل في الفقرة ة مباشرة بقوله: " غياب أو جهل التقويم الموضوعي يؤدي إلى وضعيات لا تطاق يعيشها الموظفون ... " (. 39).

دراسة خاصة بسلطنة عمان:

تمثلت في (جامعة محمد الخامس، با) (1991-1992).

: " إشكالية التحفيز المادي والمعنوي في الوظيفة العمومية "

: سني . :

الفكرة الأساسية التي يدور حولها الموضوع (مثلما ذكر صاحب الرسالة) هي: معرفة الواقع التحفيزي في الوظيفة العمومية

أن تقييم الأداء (استعمل مصطلح التقييم) هو: " التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد وجميع

المستويات التي يتكون منها التنظيم ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة شئون الأفراد للمساعدة في الحكم على مدى

فعالية البرامج الخا با تأ بم "

كما أشار إلى أن " تقييم الأداء من المشكلات الصعبة التي تواجه الرؤساء من ناحية، وتؤرق المرؤوسين من ناحية

أخرى، ... ويعتبر قياس كفاءة لدى الموظفين الأساس الموضوعي لتطبيق نظام الحوافز... وتأقي أهمية

كونه الوسيلة التي يدرك بها الموظف أنه محاسب على أدائه الوظيفي مما يدفعه لإجادة العمل والتفاني فيه، كما أنه يعد

وسيلة ضرورية حتى لا يتحول نظام الحوافز إلى أعباء مالية على الإدارة دون مقابل انتاجي أو عائد ملموس "

نتائج الدراسة: عرض في الخاتمة النتائج التي توصل إليها :

عية في البيئة الإدارية العمانية و

فقد توصل إلى:

● وجود بعض العقبات التي تواجه التنظيم والتي تحد من كفاءته مما أفقد الوظيفة كثيرا من ال

● ترسيخ بعض المفاهيم الخاطئة عن الحوافز في أذهان الموظفين، كفهم البعض "

وجه خطير يخالف الحقيقة ()، وهو التساوي خطوة بخطوة بلا تمييز

نى

لج .

وأكثرها شيوعاً تلك الناتجة عن وجود لوائح وقوانين لا يمكن تغييرها

نـ

الدراسة الخاصة بجمهورية العراق:

(جمهورية العراق 2015).

بحث مقدم من طرف: محمد عبد الأمير مغير / ماجستير إدارة الأعمال / رقابة وتفتيش. موجه إلى السيد

هدف التقرير إلى تقديم دراسة خاصة بتقويم الأداء الفردي وتقويم أداء المؤسسة لتوضيح الرؤية حولهما.

: با

نا إجراءات المتبعة في هذه

المقدم في

نتائج الدراسة: أهم النتائج التي توصل إليها التقرير ولها علاقة بموضوع رسالتنا، هي:

نا داء الفرد هو التقييم المبني على انطباع شخصي غير موضوعي مهني؛

الفرد عن طريق متابعة التحسن في

نـ

ضعف البرامج والأدوات المستخدمة في تقييم فراد والمؤسسات يؤدي الى عدم الحصول على نتائج

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، تخصص إدارة صحية (جامعة سانت كليمنتس

2009

با

St. Clements

عنوان البحث: " تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف " .

الطالب: عبد الوهاب محمد جبين بإشراف: أ.د. محمد جودة ناصر

مشكلة الدراسة: عدم الفهم العميق ومعرفة الأبعاد الأساسية لعملية التقييم لدى بعض الإدارات وأنها غير واضحة المعالم، كون التقييم بها سري.

ي مدراء الإدارات والأقسام وأهمية اعتماد معايير

:

ومؤشرات واضحة للجميع في عملية التقييم. () .

عينة الدراسة: كان مجتمع البحث هي الإدارات والأقسام الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، فشملت

42 إدارة وقسما، وبالتالي كان عدد الم 42 ممن اعتبروا عينة .

أداة الدراسة: عبارة عن استبيان موجه للعينة المتكونة من المدراء ورؤساء الأقسام، يتكون من خمسين (50)

كافة جوانب خطوات تقييم الأداء والعوامل المؤثرة (وفق تعبير صاحب الدراسة)، ومعتمداً في تحليله على ا

نا (SPSS 16)

نتائج الدراسة: نظراً لأهميتها بالنسبة لرسالتنا فضلنا (استثناء) ذكرها كلها مثلما جاءت في الخاتمة وهي كالتالي:

- ونسبة جيدة على مختلف درجات التعليم العالي ولديهم الخبرة في أعمالهم.
- عدم وضوح أهمية التقييم ودوره في الإدارة لدى نسبة لا بأس بها من المدراء ورؤساء الأقسام من حيث مفهوم

أو معايير قياس أداء العاملين التي تدور في مجموعها (حسب تعبيره) حول الصدق والثبات والفهم من جانب العاملين

با : " ن يكون المعيار المستخدم في تقييم الأداء وفقا للمهام

والاختصاصات الوظيفية الرسمية الواردة في دليل وصف الوظائف "

دراسة خاصة بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية:

الحصول على درجة الماجستير في الع

عنوان الدراسة: "تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية -

بالرياض والخرج "

إعداد: عبد الله بن درويش الغامدي، إشراف: د. طلال بن عايد الأحمدى (2006)

: موظفي الاستقبال في المستشفى العسكري بالرياض والخرج؟

: حددها صاحب الدراسة في ثمانية أهداف، وأهم ما له منها علاقة برسالتنا تتلخص في هدفين هما؛

موظفي الاستقبال في المستشفى العسكري بمدينة الرياض والخرج.

لدراسة: تكونت من ثلاثة أنواع؛ عينة المسؤولين/الرؤساء = 22 = 162 = 400 =

أداة الدراسة: استعمل ثلاثة استبانات (استعمل مصطلح الاستبانة) موزعة تبعا لأنواع العينة الثلاثة المشار إليها.

: نذكر منها ما له علاقة برسالتنا مما أورده صاحب الدراسة، وهي:

● ارتفاع مستوى كفاءة أداء موظفي الاستقبال في المستشفى العسكري بالرياض والخرج

با

● ارتفاع مستوى رضا المراجعين عن أداء موظفي الاستقبال في المستشفى العسكري بالرياض والخرج بوجه عام،

فيما عدا العبارة الخاصة بفترة الانتظار في مكتب الاستقبال قبل الدخول عند الطبيب أو الطبيبة.

● تأثير المناخ التنظيمي السائد بمكاتب الاستقبال بالمستشفى العسكري بالرياض والخرج على أداء موظفي هذه

المكاتب، من بين تلك التأثيرات التي ذكرها: وجود نقص في التخطيط في المكاتب التي يعملون بها، ع

الأساس للترقية، لا يعتمد في مكافأة الموظف على أدائه الجيد، لا يوجد في القسم نظام للمكافآت والترقية

عند إنجاز عمل جيد، لا توجد أساليب واضحة لتحسين العمل، تعتقد الإدارة العليا في هذا القسم بأنه مهما

أنجزت المهمة بشكل جيد فبالإمكان إنجازها بشكل أفضل.

وقد ذكرت نتائج أخرى إيجابية أغلبها متعلقة بالولاء للقسم والرضا بصفة عامة وتبادل التقدير...

● لا يوجد تدريب يلبي احتياج موظفي الاستقبال.

دراساتان خاصتان بغزة/فلسطين:

❖ رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (جامعة الأزهر-

(

" أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية "

تقديم الطالب: نادر حامد عبد الرازق أبو شرخ إشراف د. رفيف حلمي الأغا ود. وائل محمد ثابت (2010)

مشكلة الدراسة: ما هو أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في

فيها في محافظات قطاع غزة؟

هدف الدراسة: هو تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

أداة الدراسة: استعمال استبانة (استعمل مصطلحي الاستبانة، التقييم) مقسمة إلى قسمين؛ أحدهما خاص بالسلمات

الشخصية (مثلما كتب صاحب الدراسة) أي ما يسمى بالمعلومات الديموغرافية، أما القسم الثاني فمخصص لمجالات

الدراسة التي بلغ عددها ستة (06) مجالات/أبعاد، فأصبح عدد . 47

: لـج 440 عاملا من شركة الاتصالات الفلسطينية بغزة، أخذت منه العينة التي
210 با 2010.

: :

- لا توجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي ولا توجد معايير محددة وثابتة في منح الترقيات في الشركة.
- ما يحسن مستويات الأداء هو وجود علاقات التقدير والاحترام بين الزملاء في العمل والعاملين، والإدارة تشجع الاهتمام بالنواحي الاجتماعية لموظفيها، دون الإتاحة لهم بالمشاركة في القرارات.

- أن الإدارة العليا والمدراء في الشركة يربطون بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت كمعيار وضابط
- د النتائج المطلوب إحرازها في الدوائر الرئيسية، والسلوك المرغوب من الموظفين وأن نظام تقييم الأداء تتم الاستفادة منه في منح المكافآت للموظفين المتميزين في وظائفهم.

❖ رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (الجامعة الإسلامية- غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال)

عنوان الرسالة: " فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين - حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية - " (استعمل مصطلح التقييم)

إعداد الطالب: موسى محمد أبو حطب إشراف د. (2009)

: با

هدف الدراسة: التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية،

با

121

:

65

:

: الواردة في المذكرة و :

- التحليل الوظيفي في الجمعية بشكل دوري.
- قلة المعايير المستخدمة لتقييم الأداء الفردي وأنها غير موضوعية وتؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية.
- الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء الفردي غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل.
- كانت آراء العينة سلبية تجاه عملية التغذية الراجعة.
- لا يتم تصميم نظام تقييم الأداء الفردي من طرف جهة مهنية مختصة.

با

- عدم التطبيق المنتظم لعملية تقييم الأداء الفردي، أي ليس هناك استمرارية في التقييم.
- ضعف البرامج التدريبية للتحسين المبكر للأداء.

2.1.2. الدراسات السابقة الخاصة بتقويم الأداء الفردي في الدول الأجنبية، ومنها؛

دراسة خاصة بكندا: بجامعة كيبيك ب. تروا ريفير (UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES)

شهادة الدكتوراه. (2009)

": الصغيرة و (PME)

" RÉACTIONS DU CHEF DE PME APRÈS UTILISATION D'UN SYSTÈME D'ÉVALUATION MULTI-SOURCE "

: نا : (BRASSARD Nancy) : (PETTERESN Normand)

إشكالية البحث تتمثل في: " رد فعل الرؤساء بعد حصولهم على تقرير التقييم (الذي يخصهم) واختبار المتغيرات التي تؤثر على المقوم أداءهم للقيام بنشاطات بعد حصولهم على المعلومات الراجعة هذه "اعتبار نظري"، أي ما يقدمه فعلا

" (FMS) "

إلى دراسة رد فعل مؤسسة صغيرة و الذي يحصل على معلومات راجعة من محيطه والذ

قام به الرئيس المعني من نشاطات بعد هذا التقييم وكرد فعل على نتائجه.

87 مسيرا ممن استجابوا بعد الاتصال ب. 351 مسيرا (Dirigents) ممن تم تقويمهم من قبل على

PDG-Leadership " واستعمل الباحث أداتين هما: الأداة

360 (FMS) مع ذكر هذا المرجع لها (Pettersen, 2002) نا من إعداده.

نتائج الدراسة: من أهم ما توصلت إليه مما ورد في الخاتمة وله علاقة بموضوعنا ما يلي:

- اعتبار تقويم الأداء الفردي كممارسة تسييرية هامة إلا أنه رهيف التطبيق (délicate d'application).
- ف في الإطار التنظيمي الحالي أن هذه الممارسة تسمح للرؤساء أو كبار المسيرين بقياس أفضل لفعالية الأفراد وفعاليتهم في وضعية عملهم (مناصبهم).
- هناك حذر من حيث الحصول على أداة التقييم أو ضمان المتابعة للتي هي متوفرة، إما بسبب نقص في المصادر أو نقص معارف عن الموضوع.
- لكن بسبب الانشغال بالاستجابة للمتطلبات أو معايير المنافسة، يتم استعمالها بشكل حسن أكثر مما هو
- ذه الرسالة (رأي صاحبها) هو وجود عدد قليل من الدراسات المتناولة لرد فعل الفرد من حيث ما

- ضافة معلومات جديدة سمح

تظ

/

- تبرير اعتقاد أن هذه الدراسة ساهمت في الاستجابة إلى الجانب التطبيقي بتقديم الإمكانيات للمعدِّين والمطورين والمستعملين لفهم أحسن لانعكاسات استعمال هذه الأداة.

- ستعملون المعلومات الراجعة ما دام أنهم يقومون بنشاطات جديدة بعد حصولهم على

- يجب الإشارة إلى أن التقييم الصادر عن الآخرين أو الفرق بين تقييم الرؤساء لأنفسهم وتقييم الآخرين لهم لا

با

لرؤساء فإن إمكانية التغيير المدركة التي تقترب من الإحساس بالفعالية الذاتية هي التي تتنبأ أكثر بالقيام بتد

- يبدو أن رئيس المؤسسة ليس له رد فعل مثل المقوم أداءهم بصفة عامة وبصفة أقل إن كان مالكا لها أو أن لأمر يعني المؤسسة المتوسطة والصغيرة (PME).

دراساتان خاصتان بفرنسا:

❖ رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير (2007/12/05) بجامعة نانسي2 (

عنوان الرسالة: " التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية _ بحث نظري وإمبيريقي على استمرارية لعلاقة بين استراتيجية " .

تقديم: عبد الوهاب آيت رزوك ABDELWAHEB Ait Razouk : أستاذ الجامعات محمد رياض.

إشكالية هذه الدراسة: " بأي قدر يمكن لممارسات تسيير الموارد البشرية التنبؤ بأداء مستمر "

“ Dans quelle mesure les pratiques de GRH peuvent-elles prédire une performance durable ? ”

مستشهدا بما قاله (Purcell, 2002) " ... الانشغال الأول الذي يجب أن يكون با

الاحتفاظ بهذا الأداء أطول مدة ممكنة... "

: هي الرغبة في توسيع نتائج الدراسات السابقة من خلال الإشكالية المطروحة لتقديم توضيح إضافي

لاتجاه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

20 2978 1998 :

أجيرا في 2005 2978 أجيرا.

الأداة المستعملة: هي المقابلات وجه لوجه مع مسؤولي المؤسسات وجزء من الأجراء وكذا ممثلي الأجراء (استعمل مصطلح الأجراء).

نتائج الدراسة: من النتائج التي توصل إليها وذات العلاقة بدراستنا ما يلي:

- إثبات الأثر الإيجابي واستمراريته للموا
 - بحوث السابقة الخاصة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية التي تشهد بوجود ع
 - التآثير الإيجابي لممارسات تسيير الموارد البشرية
 - استراتيجية الأعمال على أداء المؤسسة، خاصة بالسماح بتعبئة سلوك الأجراء لقبول تحقيق الأهداف المسطرة.
 - تسليط أولي للضوء على العلاقة السببية بين نظام/نسق الموارد البشرية وبين الأداء، سبير الموارد البشرية
 - هي السبب والأداء هو الأثر، دون الادعاء بإيجاد حل كامل لمشكلة السببية هذه (كما قال صاحب النتائج).
- ❖ رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير (2003/03/31) بجامعة جون مولان - 1/3
- الحقوق/مدرسة دكتوراه في الحقوق/معهد التكوين والبحث في المنظمات الصحية والاجتماعية.

عنوان الرسالة: " قانون التقييم الذاتي في مسعى التغيير - "

(Le statut de l'auto-évaluation dans la démarche de changement –L'accréditation hospitalière)

نا : بابتيست فيرونيك / BAPTISTE Véronique : CLAVERANNE Jean-Pierre :

: البحث لتحديد فيما يمكن للتقويم الذاتي أن يشكل محركاً أو مكبحاً/عائقاً للتغيير في المستشفى؟

قال صاحبها: وهذا يتضمن في المرحلة الأولى الفصل بين التقويم الذاتي والتغيير وإبراز أهميتهما وتكرارهما، ثم

في المرحلة الثانية، إخضاع هذا التحليل للعمل المنجز في الميدان.

: في مفهوم التقويم الذاتي من حيث العلاقة مع مفهوم التغيير لإبرازهما

، انطلاقاً من مبدأ أنه من أجل التغيير لا بد من تقويم ما هو مستهدف بالتغيير للتعرف على ما

يتطلب وما لا يتطلب التغيير. هذا انطلاقاً من م / (l'accréditation) بفرنسا الوارد في

346-96 والمؤرخ 24 1996 لسماح للمؤسسة الصحية بإنجاز تشخيص

وتطبيق سياسة التحسين المستمر، بالتالي يندرج الاعتماد بالكامل في سياسة التغيير.

تم / با في هذا المسعى المتمثل في " مر

الذاتي"، مما سمح بإبراز المشكلات الحقيقية والحصول على تصور موضوعي وتبني التغييرات الضرورية المحتمة .

: (06) إقامة قصيرة ومتوسطة (20)

المدة من جميع الأصناف القانونية.

: ثا .

: مما عرضت الباحثة من النتائج الكيفية التي توصلت إليها مرفقة بإياها باعتبارات خاصة بعملية التقويم

الذاتي التي درستها والتي لا يسمح المجال بذكرها، اخترنا منها ما يتلاءم مع رسالتنا، وهي:

- احتمال فهم المسعى من طرف الكثير كمرقبة لمدى التطابق و/أو اعترافاً باحترام الإجراءات.
- لأسباب عملية يمكن للتقويم الذاتي أن يشبه عملية تبرير الممارسات القديمة.
- التقويم والتغيير متكاملان.

الجزء الثاني

الدراسات السابقة الخاصة بالتسيير بالجودة/

1.2.2. الدراسات السابقة الخاصة بالتسيير بالجودة/ ي :

تخصيص على مدى تطبيق تسيير الجودة في الدول العربية التي منها الجزائر، لذا اخترنا تخصصان الجزائر، وثلاث دراسات تخص دول عربية أخرى هي: المملكة المغربية، الإمارات العر

لم ندرج دراسات الدول الأجنبية لكونها متقدمة جدا في هذا المجال، خلافا عن تقييم الأداء الفردي الذي لاحظنا أن معوقاته في العربية لا تختلف جذريا .
دراساتان خاصتان بالجزائر:

❖ ي ي (HAÏCHOUR, M. S. & KOUDRI, A, 2001) :

" بحث حول تطبيقات/ ت تسيير في المؤسسات " (با)

الجزائرية، هدفها إبراز الخطوط الكبرى لتطور أنظمة الجودة الموجودة، أجريت على عينة متكونة من ثلاث وأربعين (43) مؤسسة صناعية موزعة على مختلف المناطق الجزائرية، بلغ عدد وحداتها في العينة المدروسة خمس وتسعون (95) وحدة، تشتغل في سبعة نشاطات هي: النسيج، مواد البناء، الميكانيك والإلكترونيك، البترول والغاز، الصيانة، الأغذية، الورق والزجاج، الفلين، البلاستيك.

الإشكالية التي طرحها الا هي أن الجودة في الجزائر تميل غالبا إلى الدور الذي تلعبه السلطات العمومية من حيث مراقبة جودة المنتجات لقمع الغش، ولهذا فإن موضوع الجودة لا يمكن طرحه بشكل صحيح إذا لم ي ستراتيجية على مستوى تسيير المؤسسة.

إلى (Juran)

بعدين هما؛ الجودة، وعقبات تطبيق تسيير الجودة، وحددت له أربعة بدائل للإجابة. جاءت النتائج كالتالي:

- مؤسسات النسيج ومواد البناء والأغذية والورق والزجاج والفلين والبلاستيك، تبين أن

بـ

- مؤسسات الصيانة، تبين أن لها ات عديدة وجزئية في نشاطات الجودة؛

- مؤسسات الميكانيك والإلكترونيك، تبين أن لها نظام الجودة متطور ومتناسق إلى حد

- مؤسسات البترول والغاز، تبين أنها تمتاز بالأهمية التي توليها لتنمية الموارد البشرية؛

(عقبات تطبيق تسيير الجودة: جاء ترتيبها حسب الأهمية، كالتالي:

- نقص الإطارات المتكونة في ميدان الجودة؛

- نقص التكوين في تسيير الجودة؛

- نقص الاهتمام في تطبيق معيار أي 9000

-

-

- نوع التنظيم غير المهـ

بـ

-

وقد رتبت المؤسسات حسب الأكثر تعرضا لهذه الصعوبات كالتالي: الأغذية، مواد البناء، النسيج، الورق والزجاج

والبلاستيك، البترول والغاز، الصيانة، الميكانيك والإلكترونيك.

ير مؤهلة لتطبيق التسيير

يبدو من هذه الدراسة والنتائج التي توصلت

بالجودة، وتبرز أهمية الدراسة في عدة جوانب:

-
- حجم عينتها من الوحدات الإنتاجية التي هي 95
- ذكرها في الإشكالية أن موضوع الجودة في الجزائر ما زال محصورا في المفهوم القانوني وهو "
 - ستراتيجية لا على مستوى الدولة ولا
- اعتماد بعدين في الأداة المستعملة لجمع نا () وهما: ات الجودة وعقبات تسيير الجو
- النتائج التي توصلت إليها مقسمة حسب البعدين، فبالنسبة لبعده " " ن خمسة
 - ات الجودة، والأخطر في ذلك أن الأغذية من بين هذه الخمسة؛
- توصلها إلى أن العامل الأساس للجودة هو " تنمية الموارد البشرية " وهذا لم يرد إلا عند مؤسسات البترول؛
- توصلها في البعد الثاني للاستبيان " عقبات الجودة " إلى وجود عدة عقبات، وهي كلها تدل على عدم
 - /تأ / التسيير بالجودة، ناهيك عن الجودة الشاملة، لأن تلك العق
- تتناقض كلها مع مبادئ وليام إدوارد ديمينج (William Edward DEMING) التي ذكرناها في أدبيات هذه
- الترتيب الذي توصلت إليه الدراسة من حيث التعرض لتلك العقبات، جاءت
- فيه نشاطات الأغذية في المرتبة الأولى.

❖ " : (2006) " " " " " " " " "

" وهي دراسة نظرية وتطبيقية هدفها التعرف على مساهمة الجودة في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية عامة وبمؤسسة الإسمنت الواقعة بمدينة عين توتة بولاية باتنة، خاصة.

اعتمدت الدراسة على هذا التساؤل الرئيس: "كيف تساهم الجودة في تحسين الأ

:"

ن مجتمع الدراسة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، الحاصلة على شهادة الأيزو 9000 والبالغ عددها 135

إلى غاية 2004 ومنها اختيرت مؤسسة الإسمنت باعتبارها الأفضل في مجال الجودة والأداء البشري،

الدراسة خلال هذه الفترة؛ 2004/1997 لمعرفة أداؤها قبل حصولها على شهادة الأيزو سنة 2000 وبعد هذه السنة

لمعرفة مدى التحسن بعد تبنيها نظام الجودة. واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المقابلة الشخصية.

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- تدهور مستوى الأداء البشري للمؤسسات الصناعية الجزائرية، بخلاف مؤسسة الإسمنت بعين توتة التي اتسم

بالتطور الإيجابي في بعض جوانبه؛

- طور الاهتمام بالجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، حيث امتازت عينة البحث بجودة منتجها ومحا

ته

- تطبيق نظام الجودة له آثار إيجابية على الأداء البشري؛

تعليق على هذه الدراسة:

يلاحظ على هذه الدراسة أن العينة التي تمت المقابلة معها لجمع البيانات، مكونة من؛ (مدير الجودة وإطارات

الشركة، مدراء المعهد الجزائري للتقييس، وزارة الصناعة، الجمع الصناعي والتجاري لصناعة الإسمنت، شركة الاقتصاد

المختلط) إلا أنها لم تـ (بناء، الخواص، المسوّ) رغم أن المنظرين، بدون استثناء، يج

من الزبون ومكانته في برامج الجودة بصفته المستعمل الحقيقي للمنتج أو

الوحيد القادر على معرفة مدى قدرة السلعة على إشباع حاجاته، ومدى التوازن بين سـ ته لم

تشر إلى ا المقابلات على الموارد البشرية الأخرى الفاعلة في الإنتاج كالمشرفين والمنفذين.

كذلك، كان من الأكثر تلاؤما مع مبادئ القياس الكمي في البحوث العلمية، لو اعتمدت الباحثة على تقارير

تسيير الموارد البشرية وخاصة تقويم الأداء الفردي والإنتاج والجودة والمحاسبة والتجارة بمقارنة محتوياتها

التي تضمن ، ويكون كذلك أحسن لو تم الاطلاع على تقارير التدقيق.

دراسة خاصة بالمملكة المغربية:

: " إدماج مسعى الجودة من خلال العمليات المنتجة والتسييرية، حالة

با " . (Ouhadi, Bourma et Hilali. 2007)

سعى البحث إلى الإجابة على تساؤلين: أحدهما؛ " إلى أي حد مؤسسات صناعات الصيد البحري بالمغرب تدرج سلوكات الجودة في نظامها التسييري؟ " أما الثاني؛ " ما هي العوامل المحددة وفرص التطوير المستمر؟ "، لخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة في النقاط التال :

- نمط تسيير الجودة الممارس في مؤسسات صناعة الصيد البحري بالمغرب، يبدو مرضيا على العموم، بل صارما في بعض الحالات، كالصيانة ونظافة المحلات والمعدات وحفظ وتخزين المنتجات النهائية؛
- عمليات إعداد المنتجات البحرية متحكم فيها بشكل صحيح وكاف للمصادقة على ضمان ا
- أغلب الوحدات الصناعية للصيد البحري نصبت وأدجت في هيكلها الإداري دائرة مستقلة متخصصة في تسيير الجودة، وهي في أكثر الحالات تابعة للمديرية العامة؛
- لضعف/قلة الجودة تمه بأنها با)
- قلة اهتمام المؤسسات المعنية بالجودة م ل ف لها، ض ف التزويد بالسلك من النوع الجيد، الحاجة إلى
- جهاز التبريد بالكمية الكافية إلى الموارد البشرية والتكوين في التسويق)؛
- توفر المقاربة التشاركية وترسيم حملات التكوين المستمر؛
- تأ الزبائن الأجانب المستوردين، كاليابان والأوروبيين المعروفين بمتطلباتهم الصارمة والقوي
- معاناة القطاع من قلة التزويد بالسلك كما وجودة طول السنة، الحاجة إلى تجهيزات التبريد بالكمية الكافية،
- الحاجة القوية إلى الموارد البشرية والتكوين في التسويق (التسويق/الم

موضوع الدراسة هو " تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في شرطة دبي " (نا المحياوي، 2006)

جاء في النتائج كالتالي:

-
- والأرقام في اتخاذ القرار؛
- يا ميع الدوائر التابعة للقيادة العامة لشرطة دبي، مما أدى إلى قلة توجه المواطنين إلى الإدارة العامة؛
-
- تحديد أفضع المشاكل التي تعيق الأداء الجيد.

دراسة خاصة بالمملكة الأردنية:

ذكر مأمون الدراكة مع زملائه (الدراكة وآخرون، 2001) مجموعة من المشاكل التي تعترض تحقيق إدارة الجودة الشاملة

في المؤسسات الأردنية، نلخصها كالتالي:

-
- نه
- بجودة المنتج؛
- فهم أن حلقات الجودة هي التي تحقق الجودة، بينما دورها هو التعاون؛
- جهل متطلبات السوق، لعدم توفر إحصائيات حولها وعدم البحث فيها؛
- تجاهل أهمية استخدام تقنيات الإحصاء.

2.2.2. معوقات تطبيق نظام التسيير بالجودة في المؤسسات العربية بصفة عامة

ذكر عبد المحسن (1999) مجموعة من معوقات تطبيق الجودة بالمؤسسات العربية نلخصها كالتالي:

- جمود التنظيم والاهتمام بجانبه الشكلي وغموض الأهداف وتناقضها؛
- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير حتى عند بعض الدول الغنية منها، وقلة الاستفادة منه إن وُجد، وإن طبقت

نا

- الافتقار إلى العمل الجماعي، إذ يمتاز النجاح بالمؤسسات العربية بالمبادرات الفردية، وحسب اعتقاد الكاتب
- را في الثقافة العربية تشجيع للسعي لتحقيق المصلحة الشخصية؛

- عدم الاهتمام بإنسانية الأفراد، إذ أكثر المشكلات صعوبة في المؤسسات العربية تتعلق بتطوير الع
- بالعلاقات الإنسانية، حيث نلمس ذلك في إهمال التكوين، وابتعاد المدراء عن العمال، عدم تشجيع استشد ته
- نقلهم دون إعلامهم مسبقاً، الاعتماد على الأوامر في التسيير، عدم تشجيع المبادرة؛

- وجود عوامل بيئية سلبية كتعدد اللوائح والقوانين التي تميل إلى التعقيد، إلى درجة ظهور مكاتب خاصة بمصر

با السعودية، من بين أسباب انخفاض الأداء في بعض المنظمات الحكومية، كثرة القوانين

المعقدة، تعدد الأجهزة الرقابية واهتمامها بالإجراءات أكثر من النتائج، الخوف من المسؤولين، ضعف الثقة في الموظف وتوجه المواطن إلى المسئول الأول، عدم الاهتمام بالوقت والجدية، المحسوبية والعلاقات الشخصية، التواكل.

وهي لا تختلف عن الحالة

نلاحظ مما سبق أن الكاتب

تتقرب على الدراسات السابقة

في البداية نعقب على الدراسات السابقة بصفة عامة ثم نتبعها بالتعقب على الدراسات الخاصة بتقويم الأداء ثم يليها التعقب الخاص بالتسيير بالجودة/الجودة الشاملة مع الإشارة في الأخير إلى الدراسات التي تجمع بين بين تقويم الأداء الفردي والتسيير بالجودة الشاملة.

1.3.2. تتقرب على الدراسات السابقة :

- نا صفة عامة، تتميز بتنوع القطاعات التي أجريت فيها، وبعض النقاط المشتركة في
- نا : نا
- اتفاقها على أهمية ضرورة استعمال تقويم الأداء (تقويم الأداء الفردي أو تقويم أداء المؤسسة أو الاثنان معا وهناك نوع ثالث وهو ما يسمى بالتقويم لمنح الاعتماد)
- متنوعة من حيث المستوى العلمي المقدمة في إطاره، لكن أغلبها مذكرات ماجستير
- كلها في إطار تخصصات التسيير والاقتصاد (التسيير/الإدارة، التنظيم، التجارة، الأعمال)
- الدراسات المنجزة باللغة العربية غير متفقة بينها فيما يخص استعمال مصطلح التقييم أو التقويم حيث أغلبها استعملت التقييم ومنها التي استعملت الاثنان بدون تمييز.
- توصلها إلى أن استعمال تقويم الأداء ما زالت)
- الضغط على العمال، ترصد الأخطاء... أو في أحسن الحالات منح المكافآت المالية أو الترقية).
- تفسير الاتجاهات السلبية نحو تقويم الأداء في بيئة العمل عند كل الأطراف (عدم الإنصاف، تغلب ذاتية المقومين، التركيز على النقائص بدل مسبباتها، قلة الاعتماد على تحديد الأهداف...) كذلك لضعف انتشار ثقافة تقويم الأداء عبر تكوين الرؤساء والمرؤوسين في التقويم وممارسته لإبراز واكتشاف أن انعكاساته الإيجابية

- لاعتماده مرجعا لتحديد الأهداف ومعاييرها.

من الدراسات المذكورة فاتبعنا في عرضه نفس الترتيب الذي قدمت به، مع ذكر ما

يجمع البعض منها وفي الأخير، استنتاج علاقة تلك النتائج بعملنا.

تعقيب على :

✓ الأولى (باللغة الفرنسية) أجريت بتلمسان وهي دراسة حالة، موضوعها "تقويم أداء الأجراء" تساءلت إن كانت طرائق تقويم أداء الأجراء فعالة، اعتبر صاحبها أن التحديد الدقيق للمهام ممارسة قديمة وأنها معيقة، وألح على أهمية المقابلة الفردية في التقويم.

✓ تساءلت الدراسة الثانية التي أجريت ببسكرة عن دور تقويم الأداء الفردي في تحديد احتياجات التدريب، وذكر صاحبها أن التقويم، في نظره، لا تُستغل فيه أهم مصادر المعلومات المتوفرة بالمؤسسة والمتعلقة بأداء العمال.

✓ لثة هي كذلك دراسة حالة وقد تمت بقسنطينة، سعت إلى الإجابة عن دور وفعالية طرائق تقويم أداء العاملين، إذ ذكرت أن التقويم، بالنسبة للحالة المدروسة، مر بمرحلتين؛ مرحلة ما قبل التوجه نحو اقتصاد السوق فكان فيها التقويم معتمدا على المرسوم المخصص لذلك، ثم جاءت المرحلة

اقتصاد السوق والتي تميزت بجرية المؤسسة في مجال تطبيق تقويم الأداء الفردي، حيث كان الاعتماد فيه على النتائج الكمية والنوعية والسلوكيات، وعللت الدراسة النقص في الأداء بقدوم الآلات، كما عابت على أن تبليغ

با في جميع الحالات تفاديا للطعون،

✓ أما الدراسة الرابعة والتي جرت بوهان فميزتها أنها خاصة بقطاع الوظيفة العمومية في الجزائر، وهي دراسة حالة في مديريات، وتساءلت عن عناصر تسيير المسار المهني المستعملة في هذا القطاع حيث اعتبرت التقويم من دوات إنجاز تلك المهمة. من بين استنتاجاتها أن الحرص على تطبيق القوانين يحظى بأهمية أكبر من المسار المهني ودافعية وهي تشبه في هذه النتيجة الدراسة الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

تعقيب على : العرية الأخرى:

✓ : تناولت الواقع التحفيزي في قطاع الوظيفة العمومية العمانية ومدى قدرته على

رفع الكفاية الإنتاجية. هذه الدراسة ميزتها أنها الثانية بعد الدراسة الجزائرية بوهان والتي أجريت على الوظيفة

العمومية، اعتبر صاحبها أن التقويم هو الأساس الموضوعي لتطبيق الحوافر حتى لا تتحول إلى مصاريف

الفرص في بيئة دراسته، وهو التساوي بين الجميع في الا

من الحوافر دون الرجوع إلى التقويم لإبراز الفوارق الفردية بين المجد والكفاء وغيرهما.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الجزائرية الرابعة التي جرت بوهان في قطاع الوظيفة العمومية فيما يخص كون

القوانين تشكل عائقا أمام تسيير المسار المهني نظرا لانشغال المسيرين بتطبيقها أكثر من الاهتمام بالمسار المهني للعمال،

وكذا ذاتية الرؤساء التي تتسبب في غياب الإنصاف. وبالنسبة لدراستنا فالمستهدف به بالدرجة الأولى إ

الفردية وترسيخ هذه الثقافة التي تشجع الاستحقاق عبر الجهد المبذول.

✓ : بافتشية العامة في وزارة المالية و رره مسئول بهذه

(تير) وكذلك تعالج تقويم الأداء بنوعيه، الخاص بالأفراد والخاص بالمؤسسة ككل،

أهم نتائجه مما يخص عملنا هي تعليل فشل نظام التقويم بغياب الموضوعية في ممارسته، واعتبار التقويم من طرف

✓ الدراسة الخاصة بسوريا: ة دكتوراه، ير الانتباه في نتائجها هي الإشارة مثلا في النقطة ا

يليه إلى وجود نسبة كبيرة من المدراء ورؤساء الأقسام ممن أقروا بضرورة اعتماد معايير تقويمية واضحة لجميع العمال

ومبنية على أهداف، وأن الرؤساء يتفاعلون مع النتائج وأنهم يعتمدون عليها لوضع الخطط واتخاذ القرارات.

ذلك فالنتائج التي قدمتها تثبت كلها ما يعاني منه التقويم.

✓ الدراسة الخاصة بالمملكة العربية السعودية: ميزتها أنها أجريت في مستشفى تابع للقطاع العسكري، وأنها جم

بين تقييم الأداء وتقييم كفاءة الأداء وبتنوع عينتها المتكونة من الرؤساء والمرؤوسين . لكنها تثير عددا من تساؤلات عند القارئ، إذ بعد ما أشارت أن هناك ارتفاع مستوى أداء موظفي الاستقبال بوجه عام تابعت أن هناك نقص في التخطيط لأداء العمل مع ملاحظتها أن ضعف التخطيط في محيط العمل يؤثر سلبا على الأداء، عدم الحرية في البت في مواجهة المشاكل دون الرجوع إلى الرؤساء، عدم الاعتماد على الأداء الجيد لمنح المكافآت والترقيات لأنه لا يوجد نظام خاص لذلك، لا توجد أساليب واضحة لتحسين العمل، لا يوجد تدريب يلي احتياجات الموظفين. وأهم تساؤل يمكن طرحه هو: كيف يرتفع مستوى الأداء بوجه عام مع وجود نقص في

با

✓ الدراسات الخاصة بفلسطين: الأولى بحثت في تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي والثانية د

فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين.

ما يلاحظ أن ما توصلت إليه الدراسة الأولى مثير للتساؤل كذلك، فمن ناحية تشير إلى عدم وجود معايير وضوابط واضحة لمنح الحوافز وأن نظام المكافآت المادية غير فعال ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي ولا توجد معايير محددة لمنح الترقيات ولا تسمح الإدارة للعمال بالمشاركة في القرارات، والشيء الذي يحسن مستويات

التقدير والاحترام بين العمال. نا

المدراء في الشركة يربطون بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت كمعيار وضابط الثواب والعقاب وأن نظام تقييم الأداء تتم الاستفادة منه لمنح المكافآت...

أما الدراسة الثانية فتوصلت إلى أنه لا تتم مراجعة التحليل الوظيفي وأن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء الفردي قليلة وغير موضوعية وتتدخل فيها العوامل الشخصية وآراء العينة سلبية نحو التغذية الراجعة وغيرها من نقائص.

تقديم على الدراسات الخاصة : يا : ل دكتوراه متنوعة فيما يخص

البلدان التي أجريت بها. طبيعة مواضيعها تعكس إلى حد كبير بيئتها.

✓ **بكا بكا** : خُصِّصت هذه الدراسة لرؤساء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي من الدراسات

() لأنها بحثت في رد الفعل على نتائج تقييم الأداء الفردي وليس في التقييم ذاته، لي

هذا فقط بل كيف سيتأثر أداؤهم بعد حصولهم على المعلومات الراجعة عن أدائهم، وهو تقييم مبني على التقييم

الذاتي والتقييم الخارجي (نوع 360).

يمكن لتقييم الأداء أن بدخله من تحسين على عمل المسيرين بسبب الوعي والإدراك

الذاتي لفوائده. هذه الدراسة أكدت كذلك عناصر هامة أنجدها باستمرار في الأدبيات، وهي أهمية تقييم الأداء الفردي

كما أن للمنافسة دور في استعماله لحفاظ

المؤسسة على حصصها في السوق. هذه النقطة الأخيرة تدعو إلى الاستنتاج، حسب نظرنا، أن هناك انشغال أقل

بالمسار المهني.

: يا

✓ **لأولى**: هي من الدراسات المهمة باستراتيجية تسيير الموارد البشرية، حيث خُص

والحفاظ على استمرارية الأداء عند العمال، فاعتمدت على بحث مطول (سبع سنوات) لأكثر من أربعة آلاف

مؤسسة فرنسية الصغيرة والمتوسطة. النتيجة الأهم التي توصلت إليها بالنسبة لعمالنا هي ما سلطته من ضوء أولي

(حسب تعبيرها) على العلاقة السب

✓ : مجموعة من التطبيقات الحديثة التقييم الذاتي أو ما يسمى بالتقييم 360 درجة في

بالتغيير في إطار الاعتماد لإنجاز تشخيص الجودة لتطبيق سياسة التحسين المستمر. ما يتلاءم أكثر مع

التقويم الحديثة نحو إشراك أكثر للمقوم أدأؤهم في عملية التقويم بسبب العقبات التي تواجه

التقويم، وأنه قبل إشراكهم يجب تكوينهم.

2.3.2. تعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بالجودة/الجودة الشاملة:

تتميز بتنوع القطاعات التي أجريت فيها، وبعض النق

المشتركة في نتائجها سواء من ناحية الأدبيات أو من الناحية الميدانية، أهم تلك النقاط:

- ضعف تهيؤ وتأهل المؤسسات لتطبيق نظام التسيير با

التي تتطلب شروطا أكثر.

- ضعف التأهل المذكور سابقا يجعل سوء فهم ومقاومة برامج الجودة أشد.

- قلة الانخراط والتشجيع العمليين لمراكز القرار لتلك البرامج رغم اللوائح الرسمية التي

-

با أنفا فاتبعنا في عرضه نفس الترتيب ال

ما يجمع البعض منها كالتالي:

التعقيب على الين تين ي :

✓ الدراسة الأولى: قام بها كل من هيشور محمد وصلاح خدري، وأهم ما توصلا إليه مما يعني عملنا أن أغلب

المؤسسات المعنية بالدراسة غير مؤهلة لتطبيق التسيير بالجودة. العامل الأساس للجودة هو تنمية الموارد البشرية

بالنسبة لمؤسسات البترول. تعدد العقبات التي تواجه تطبيق

✓ الدراسة الثانية: قامت بها محياوي إلهام، وجمعها بين الجودة وتحسين الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية،

تلتقي في أكثر من نقطة مع موضوعنا وخاصة بإجرائها في مؤسسة صناعة الإسمنت. وأبرز ما يهم

أن تطبيق نظام الجودة له آثار إيجابية على الأداء البشري.

التعقيب على : العربية الأخرى:

- ✓ : مست قطاع الصيد البحري، أبرز نتائجها مما يعني مباشرة دراستنا هو وترسيم التكوين المستمر. تأثر نظام الجودة بنوع الزبون.
- ✓ : بتناولها إدارة الجودة بقطاع الأمن/الشرطة. أهم ما يم
- ✓ : على معوقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأردنية وهي كلها تعيق الأداء الفردي، كما أن نتائجها تتقاطع مع أكثر من نقطة فيما يخص المعوقات الواردة في نتائج الدراسة الجزائرية التي ذكرناها سابقا والتي قام بها هيشور محمد مع صلاح خدري.
- 3.3.2. ك : ثلت في الاستفادة منها في إعداد المنهج التقويمي الذي أعدناه وجريناه ميدانيا، إذ لعبت دور الموجه فيما يجب إدراجه وما هو مطلوب تفاديه سواء فيما يخص الأداء الفردي أو الجودة الشاملة بما أننا جمعنا بينهما. للتوضيح أكثر لخصنا تلك الانعكاسات في النقاط الأساسية التالية:
- كون تلك الدراسات كلها وصفية درست ما هو قائم، شجعتنا على المضي قدما في مشروعنا بالمنهج التجريبي.
 - تأكيدها أن تقويم الأداء الفردي ما زال مطلوبا ميدانيا ويعاني من نقائص تحتاج إلى التكفل بها.
 - تأهيئ المؤسسات لتطبيق برامج الجودة خاصة ما يعني منها المؤسسات الجزائرية.
 - التأكد من وجود الفراغ والصعوبات في التطبيق الصحيح لتقويم الأداء الفردي وكذا التسيير بالجودة جعلنا نفكر في الجمع بين الاثنين في منهج واحد متكامل يساعد المؤسسة ويسهل عليها إعداد الموارد التسيير بالجودة عبر تقويم مكونات تقويم الأداء، ذلك الإعداد الذي يشمل الأبعاد الثلاثة (الأدائية، المعرفية، السلوكية)، وهذا الإجراء كعملية استباقية تريح الوقت والمال والجهد للمؤسسة وخاصة ستقلل من الصراع

- الاعتماد في بناء المنهج المستهدف على دراسة استطلاعية للإلام بما سيتضمنه من أبعاد، خاصة وأنه سيجمع بين التقييم والتسيير بالجودة للموارد البشرية، اعتماداً على استبيان بنينا لهذا الغرض، لكي يعكس الواقع، بالتالي لا ينظر إليه المقومون والمقوم أدائهم على أنه بناء نظري لا
 ب
 العمال والمؤسسة فيقابل بالمقاومة والرفض.

- ت / :

بطاقة تقييم وفي كل بعد على مؤشرات تخص الجودة، لأن الفصل بين تلك الأبعاد في أداء كل عامل يبرز نقاط القوة والضعف بدقة، فيجيب تحديد الأدوات والوسائل وبرامج التقييم والتعديل والتحسين المستمر ملائمة لكل بعد، تفادياً للوقوع في خطأ استهداف تعديل ما هو أدائي-حركي ببرنامج معرفي أو برنامج سلوك العكس، أو إنساب الخطأ إلى العامل بينما سببه عدم وجود الأداة المناسبة أو قديمها وقلة فعاليتها، أو إنساب خطأ العامل إلى عيب في الآلة فتقع المؤسسة في هدر الأموال في شراء آلة جديدة بينما تحتاج القديمة للتصليح فقط، أو في برامج تكوينية دون الحصول على التغيير أو التحسين المنتظر (التي أجريت ببسكرة، المملكة العربية السعودية، في الدراسة الفرنسية الأولى).

- العزم على تضمين المنهج برنامجاً تكوينياً للمقومين لتحسين وعيهم بأهمية التقييم، كما حددنا المواضيع التي يجب أن يحتويها من بينها التسيير بالجودة الشاملة.

- الاقتناع بضرورة مشاركة كل المعنيين بالعملية التقييمية في جميع مراحل وضع البرنامج وكذا في تطبيقه الميداني.

- الاقتناع بضرورة تحيين تحليل العمل لكل منصب وبضرورة مشاركة كل المعنيين، لحتمية الرجوع إليه في إعداد

الأهداف ومعاييرها لتكون مطابقة للواقع، لأن ب / ه لا تُحِين

محتويات المناصب أو لا تمتلكها أصلاً، رغم أنه المرحلة الأصعب وكلفتنا من الجهد والوقت أكثر من باقي

مراحل إعداد المنهج ككل، لكن فائدته عوضتنا، كونه فرصة لاكتساب خبرة أوسع، أما للمؤسسة فبحصولها

- الاقتناع بأنه ليكون تقويم الأداء الفردي عمليا وفعالاً ومقنعا في ممارسته ونتائجه لا بد أن يقدم فوائد تتقاطع فيها مصالح الأفراد/العمال مع مصالح المؤسسة، ولتحقيق ذلك لا بد أن يعتمد على تحديد الأهداف ومعايير الأداء وأن هذه العملية يجب أن تتم في عملية تشاركية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- إيجاد مبرر للقضاء على مشكلة اطلاع المقوم أدواهم على النتائج دون أي حرج ما دام أن المعنيين يشاركون في جميع المراحل بما فيها التقويم.
- للمعلومات قابلة للاستغلال في تسيير الموارد البشـر با
الدخول في أنظمة الجودة.
- الوعي بـ (الإضافي) القيام بالتكوين النظري والتطبيقي لعينة المقومين،
الأهداف ومعاييرها، إجراء التقويم) مداده
- واختباره للفوائد العلمية والعملية المتعددة التي المتوقعة منه ويطمح لتحقيقها.

هذا الفصل الذي سعينا لإعطائه الحق والمكانة التي يستحقهما كما وكيفاء، جعلنا نعي

وذلك بفضل الأبحاث التي تين من خلالها أن تقويم الأداء بكل أشكاله موضوع قائم بذاته ومحل العديد من المذكرات والرسائل الجامعية والتقارير الميدانية. ونفس الأمر بالنسبة للتسيير بالجودة/الجودة الشاملة.

فردى والتسيير بالجودة/الجودة الشاملة، خاصة أهميتهما العملية والعلمية

المحلي والعربي والعالمي.

أما التعرف وكشف مزايا وعيوب وصعوبات كل منهما سواء بالنسبة لممارسة التسيير أو بالنسبة للبحث العلمي،

أكد لنا أن الجمع بينهما في منهج لتقويم الأداء الفردي لتسيير الموارد البشرية بالجودة الشاملة بحث أصيل لم يسبق له أن

عولج، في حدود هذا الاطلاع.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية (الأولية والاستطلاعية والأساسية)	
تمهيد	
1.1.3. منهج الدراسة الميدانية الأولية	الجزء الأول الدراسة الميدانية الأولية
(1) دواعي الدراسة	
(2) أهمية الدراسة	
(3) أهداف الدراسة	
(4) أدوات الدراسة	
(5) عينة الدراسة	
2.1.3. إجراءات/خطوات الدراسة الميدانية الأولية:	
(1) المرحلة الأولى للدراسة الميدانية الأولية	
(2) المرحلة الثانية للدراسة الميدانية الأولية	الجزء الثاني الدراسة الميدانية الاستطلاعية
1.2.3. منهج الدراسة الميدانية الاستطلاعية	
(1) دواعي الدراسة	
(2) أهمية الدراسة	
(3) أهداف الدراسة	
(4) أدوات الدراسة	
(5) عينة الدراسة	
(6) الأسلوب الإحصائي المتبع	
2.2.3. إجراءات/خطوات الدراسة الميدانية الاستطلاعية	
1.3.3. منهج الدراسة الميدانية الأساسية	الجزء الثالث الدراسة الميدانية الأساسية
(1) إشكالية الدراسة	
(2) فرضيات الدراسة	
(3) دواعي الدراسة.	
(4) أهمية الدراسة	
(5) أهداف الدراسة	
(6) أدوات الدراسة:	
(7) متغيرات الدراسة	
(8) عينة الدراسة	
(9) الأسلوب الإحصائي المتبع.	
2.3.3. حدود الدراسة (العلمية، الزمانية، المكانية، البشرية)	
3.3.3. إجراءات/خطوات الدراسة الميدانية الأساسية	

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الأولية والاستطلاعية والأساسية

تمهيد

جاءت هذه الدراسة الميدانية بعد تناول الموضوع نظرياً، وهذا تطبيقاً لمبادئ المنهج العلمي واقتناعاً منا أنه لا يمكن الشروع في العمل الميداني إذا لم يستعد الباحث علمياً بالإحاطة الكافية بأدبيات بحثه، مما يسهل عليه فهم ما يجري ميدانياً ويساعده على طرح أسئلة هادفة وذات صلة وثيقة بمشروع الدراسة، كذلك استعداداً للإجابة على أسئلة محتملة من طرف من سيتعامل معهم بالمؤسسة العينة، إما للاستفادة من رصيده العلمي أو لأسباب أخرى.

اقتداء بالمنهج المتبع في العمل الميداني عند إعداد مذكرة الماجستير والذي أقتنعنا نتائجه بفعاليتها، قسمنا الدراسة الميدانية إلى ثلاثة مراحل هي:

- أ. الدراسة الميدانية الأولية: للبحث عن المصادر الرسمية للتعرف على المجتمع الأصلي للعينة من المؤسسات الصناعية بالجزائر التي تطبق التسيير بالجودة الشاملة أو على الأقل توجه نحوه ثم اختيار عينة منها.
- ب. الدراسة الميدانية الاستطلاعية: للتعرف على المؤسسة التي تم اختيارها عينة منها، ومدى قابلية دراسة الموضوع فيها ثم جمع المادة الأولية لبناء المنهج المستهدف (وخصصنا لتفاصيله الكثيرة جزءاً سيأتي لاحقاً).
- ج. الدراسة الميدانية الأساسية: للتطبيق التجريبي الميداني للمنهج المستهدف ثم تعديله إن تطلب الأمر ذلك، ثم إسناد/إثبات أو نفي الفرضيات والإجابة على إشكالية الدراسة (خصصنا كذلك لتفاصيلها الرئيسة جزءاً مستقلاً نظراً لأهميتها القصوى في هذه الأطروحة).

لقد كان إيجاد مصدر موثوق للحصول على أسماء المؤسسات التي تطبق التسيير بالجودة أو بالجودة الشاملة (أو على الأقل التوجه نحو تطبيق التسيير بالجودة) هاجساً بالنسبة للباحث خلال انشغاله بالبحث النظري، لذلك كان يثيره أكثر من مرة مع المشرف والزملاء وبعض المسيرين بالمؤسسات الصناعية. وبفضل مختلف الاقتراحات التي كانت

تأتيه من هؤلاء اهتدى إلى التوجه إلى مصدرين هامين هما: الغرف التجارية والمديريات الولائية للتجارة، وهذا ما وقع فعلا وكان المسعى الذي حقق الغرض.

كذلك من خلال البحث النظري اطلعنا على المؤسسات المكلفة بالجودة والتقييس/المعايرة (G.A.L.,2004) إذ ذكر هذا المرجع المعهد الجزائري للتقييس (I.A.NOR) والفروع التي يتعامل معها على المستوى الوطني والتي منها فرع وهران (A.F.AK. KNOW Sarl).

الجزء الأول

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الأولية

بعد توفر المعلومات المذكورة سابقا فضل الباحث، بالتوازي مع البحث النظري، الشروع في الدراسة الميدانية الأولية باتباع عدة مساعي اعتقد أنه سيتم بها التوصل إلى اختيار عينة البحث، لذا بدأ بالاتصال بالمؤسسات المشار إليها في التمهيد والمتواجدة على مستوى مدينتي سيدي بلعباس ووهران.

1.1.3. منهج الدراسة الميدانية الأولية: اعتمدت هذه الدراسة على الرسائل الإدارية والزيارات الميدانية والمقابلات الفردية وجمع الوثائق والمعطيات، وعلى منهج التحليل الوصفي النوعي لمحتويات تلك الوثائق والمعطيات.

(1) دواعي الدراسة الميدانية الأولية:

مرحلة الدراسة الأولية ساعدت الباحث على التعرف بصفة عامة على مصادر المعلومات التي تعرفه بمجتمع البحث الذي ينوي أخذ العينة منه، وعليه جاءت الدواعي كالتالي:

- الحاجة للتعرف على مدى وجود الظاهرة المدروسة في مجتمع البحث.
- الحاجة إلى المعلومات الكمية والكيفية الموجودة عليها الظاهرة المدروسة.
- الحاجة إلى التعرف على الأطراف المتوقع أنها ذات علاقة بشكل أو بآخر بالظاهرة المدروسة ومدى اهتمامها بها وقابليتها للإسهام في إنجاز البحث.
- الحاجة إلى أخذ فكرة عامة عن مجتمع البحث وخصوصيات العينة المتوقعة.
- ضرورة الوصول إلى القرار الأولي لمواصلة أو عدم مواصلة البحث على الشكل المتوقع أو إدخال تعديلات عليه أو أي قرار آخر.
- الحاجة لإعداد خطة وأدوات الدراسة الاستطلاعية.

(2) أهمية الدراسة الميدانية الأولية: برزت أهميتها في الكشف عن المسعى المطلوب اتباعه لإنجاز البحث المستهدف

والمؤسسات الممكن أن تستقبل الباحث وما هي الاستعدادات والإجراءات المطلوب القيام بها.

(3) أهداف الدراسة الميدانية الأولية: سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- الاتصال بالمصادر التي حددت لمعرفة المؤسسات التي تطبق التسيير بالجودة، أو تسعى للتأهيل (Mise à niveau) وهذه المصادر مثلما أشير إليها أعلاه هي: المديرين الولايتان للتجارة والغرفتان التجاريتان بمدينتي سيدي بلعباس ووهران وكذلك مؤسسة أفاق بمدينة وهران.
- الحصول من المنظمات المذكورة على قوائم المؤسسات الصناعية التي تطبق التسيير بالجودة الشاملة أو تسعى إلى ذلك، بما يسمى التأهيل، أو معلومات أخرى، أو على الأقل توجيهها.
- استغلال ما سيتم الحصول عليه من المصادر المذكورة لاختيار مجموعة من المؤسسات الصناعية الملائمة لموضوع البحث للوصول في النهاية إلى تحديد العينة المناسبة.
- الاتصال بالمؤسسات الصناعية المنتقاة للتأكد من قبولها أو رفضها لتكون عينة للدراسة وإعداد ما تطلبه.
- التحديد النهائي للمؤسسة/المؤسسات الصناعية التي ستكون عينة للدراسة.
- تحديد تاريخ بداية الدراسة الاستطلاعية مع المؤسسة/المؤسسات المعنية.

(4) أدوات الدراسة الميدانية الأولية: لإنجاز هذه المرحلة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات وهي:

- القاعدة النظرية لأدبيات البحث: لاستيعاب الموضوع وحصره، تسهيلا لاختيار مجتمع البحث، ولتوظيفه للتعامل مع مسيري المؤسسات وفي شرح الهدف من الدراسة بدقة، والقدرة على إقناعهم على قبول التعاون، باللغة والمصطلحات المتداولة في مجال الجودة وتقويم الأداء الفردي وتسيير الموارد البشرية.
- الرسائل الإدارية (الملحق رقم: 01 والملحق رقم: 02): التي طُلبت من طرف بعض المؤسسات لتسليمنا الوثائق أو القبول لإجراء البحث.
- الزيارات الميدانية: وهي التي تمت فيها زيارة المؤسسات كالغرفة التجارية ومديرية التجارة بولاية سيدي بلعباس وكذا بولاية وهران للحصول على قوائم المؤسسات الصناعية التي تطبق التسيير بالجودة والتي تشكل مجتمع

البحث. وبعدها مؤسسة ألفاترون (ALFATRON) بالمنطقة الصناعية بحاسي عامر بولاية وهران، ومجمع شي علي (CHIALI) بالمنطقة الصناعية بسيدي بلعباس.

- المقابلات الحرة: وهي التي تم فيها جمع المعلومات تدريجياً، وأجريت مع مختلف المسؤولين بالمؤسسات المذكورة سابقاً.
- قرص التسجيل السريع (Flash-disque): الذي تمت تعبئته بالغرفة التجارية بوهان والغرفة التجارية بسيدي بلعباس بقوائم كل المؤسسات المنخرطة فيها، سواء الصناعية أو غيرها.
- الوثائق الإدارية الخاصة بالمؤسسة العينة (شي علي)، مثل دليل التسيير، مخطط وحاصل التكوين، القانون الداخلي، دليل الجودة والنظافة والصحة والبيئة، وهذه الوثائق وغيرها هي التي أفادتنا في الدراستين الاستطلاعية والأساسية.

(5) عينة الدراسة الميدانية الأولية: بعد الإجراءات المذكورة، اعتمدنا على الأسلوب القصدي لاختيار وحدة الأنايب بمجمع شي علي بالمنطقة الصناعية بسيدي بلعباس عينة للبحث، وهذا بعد عدة لقاءات وشرح لموضوع الرسالة ومفاوضات ومناقشات مع المسؤولين الذين استقبلوا الباحث. حيث تبين لنا ولهم أن الموضوع قابل للبحث بمؤسستهم، هذا وفق أهداف كل طرف التي ستحققها له هذه الدراسة.

2.1.3. إجراءات/خطوات الدراسة الميدانية الأولية: نظراً لطول مدتها وتنوع المعلومات التي تم جمعها خلالها اضطررنا إلى تقسيمها إلى مرحلتين وجاءت بعض تواربها متباعدة نظراً لقلّة تفرغ الباحث، وهذه الخطوات (التي تعمدنا تسجيل تفصيلها ووضعها بقائمة الملحقات، تنبها للباحثين والمهتمين بأهميتها وما وصبر، وتكاليف...).

(1) المرحلة الأولى للدراسة الميدانية الأولية: الخطوة الأولى التي تم فيها التنقل إلى الميدان

من المؤسسات التي بفضل ما قدمته لنا من معلومات وتوجيهات وقع اختيارنا على مجمع شي علي بسيدي بلعباس، فاجرنا الاتصالات اللازمة مع المسيرين المعنيين، فحصلنا على الموافقة المبدئية لإجراء الدراسة بالمجمع.

وبعد هذا العمل انتقلنا إلى المرحلة الثانية من الدراسة الميدانية الأولية، فتضمنت مجموع الزيارات التي قم بها

ة مجمع شي علي ومنه فرع أنابيب لموضوع الرسالة.

(2) المرحلة الثانية للدراسة الميدانية الأولية: في هذه المرحلة بدأنا مباشرة باتباع الخطة التي سبق وأن وض

نه :

-

- إعداد صورة مختصرة واضحة عن المجمع وفرع الأنابيب منذ النشأة إلى غاية

- التنظيم المتبع وأدواته في المجمع تسيير الموارد البشرية، مع التركيز

نا .

- التعرف على المراحل التي مر بها التسيير بالجودة بالمجمع وبوحدة الأنابيب، و

- دراسة ثم تحليل

نا

من مسعولي

نا / لبح

- :

- رير تقرير نهائي عن هذه المرحلة.

استعملنا في هذه المرحلة مجموعة من الأدوات تمثلت في:

- في إعداد واستغلال باقي الأدوات الأخرى. :

- :

- مختلف الهياكل. :

- التي تم الحصول عليها مما يخدم الدراسة. :

- التسييرية الخاصة بفرع الأنابيب : نا

ثم استنتاج الفوارق بينه وبين ما يتطلبه التسيير بالجودة

نتائج الدراسة الأولية (عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث) سيأتي لاحقا في الفصلين الرابع والخامس.

الجزء الثاني

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الاستطلاعية

جاءت هذه الدراسة الأولى والتي مهدت لها كثيرا
 / (03)
 التي صممناها

قبل بدء هذه الدراسة كان من الضروري انتظار
 الذي سلمناه 2011/9/06
 إلى إدارة الفرع، فاستمر الانتظار ستة أشهر رغم الاتصال المستمر لطلب الترخيص بمواصلة البحث، حيث كانت
 الإجابة في كل مرة من طرف مدير الإدارة وتسيير الموارد البشرية أنه لم يتلق الإجابة
 هذه الفترة م نه 2011 2012
 لهذا لم نبدأ هذه
 2012/4/03 2013/01/03

1.2.3. منهج الدراسة الاستطلاعية:

(1) دواعي الدراسة:

في البيئة المهنية الجزائرية جاء من محدودية تطبيقات

خاصة إذا أضيف إليه التسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية؟

بإ
 مباشرة على الدراسة الاستطلاعية، دون البدء بالدراسة الأولية، التي كان دورها الأساس

في أكثر من جانب ظهر هذا في

والاتصالات والعمل الميداني والتحليلات...، التي تطلبتها تلك المرحلة.

لهذا وللأسباب المتعددة التي منها ما ذكر ومنها ما لم يذكر نظرا لطبيعتها الخاصة، كانت لهذه الدراسة مجمو

:

- الحاجة إلى معطيات ميدانية كثيرة لتدعيم القاعدة ا
- لم يسبق المؤسسة العينة وأن امتلكت طريقة
- في ميدان تقويم الأداء الفردي، لأنه لو كانت تلك الما
- الحاجة إلى استكمال بعض المعلومات التي لم
- ها في الدراسة الأولية، كالتعرف على مناصب العمل.
- الحاجة إلى إطلاع أولي لعناصر العينة المحتملة على الموضوع، تسهيلا للعمل الميداني الأساسي.
- (2) أهمية الدراسة الاستطلاعية: لها أكثر من أهمية ومنها:
- إجراؤها في مؤسسة صناعية تتجاوب مع توقعات الباحث، خاصة تبنيتها للتسيير بالجودة؛
- أنها فرصة للباحث للتعامل المباشر مع العينة والبيئة التي يطبق فيها التسيير بالجودة
- (3) أهداف الدراسة الاستطلاعية: تبرز في؛
- جمع المادة الخام والمرجعية الميدانية المساعدة على إعداد مشروع منهج لتقويم الأداء الفردي للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية شكلا ومضمونا، بفضل محتوى دليل/بطاقة المقابلة وما تمخض عنه بالتكامل مع الأداء الفردي والتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية.
- التعرف أكثر على مناصب العمل والمهام التي تنجز فيها، كونها المرجعية التي لا غنى عنها في إعداد وصياغ الأدائية الفردية ومعاييرها التي تنض
- التي ستطبق الطريقة (المقوم ن) والتي ستطبق عليها الطريقة (المقوم أدائهم) أكثر تقبلا ل
- معها بفعل مشاركتهم في إعدادها.

4) أدوات الدراسة الاستطلاعية: نا هما المقابلة وبطاقة المقابلة (الملحق رقم: 03)

في الاعتبار لطبيعة المعطيات المطلوب جمعها التي تتمحور حول آراء واقتراحات عناصر العينة فيما يعني المهام التي

تهدف محاور لتقويم الأداء الفردي للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية.

با / المقابلة، فقد أعدها الباحث لتقنين المقابلات حتى لا تخضع للصدفة والأسئلة الارتجائية

() راجعناها بشكل يسمح بجمع أكبر قدر ممكن من المعطيات حتى لا

.

• " يا " :

• " تي كانت تسعة ميادين، فأصبحت اثني نا

() أضيف هو: إنهاء عقد العمل، تسيير المسار المهني، وضع

(نا

• " با " " با " .

• " " " / " إليه الأطراف التي سبوجه إليها.

لهذه الأداة إلى جزأين:

. : تھ .

. : م إلى ثمانية أبعاد والتي بدورها تضمنت عناصر فرعية وهي كالتالي:

ب.1. المعارف الثلاثة: / /

همية التي تمثلها كل واحدة منها مقارنة بالأخرين بالتعبير عند با (50 % 50 %)

استعمالنا لهذه المعارف جاء التي أهمية الاعتماد عليها سواء في تقويم

أو في التسيير بالكفاءات أو تحليل العمل () .

ب.2. مرحلية التقييم:

على المبادئ النظرية للتقييم التي لا يوجد حولها اذ

ية، أي المدة التي تكون موضوع التقييم، لأن هناك عوامل تتحكم فيها كحجم المؤسسة من حيث عدد العمال، طبيعة نشاطها، الهدف من التقييم، فئة العمال المعنية بالتقييم ... فاقترحت البطاقة أربعة فترات؛ شهرية، ثلاثية،

اقتراحات

ب.3. مستويات/درجات التقييم: اقترحت سبعة، وهي تتراوح من الممتاز إلى الضعيف جدا، وهذا بهدف تغطية كل

الحالات التي يحتمل أن تطرح أو تصادف المقومين، وتوخيا للدقة في إبراز الفوارق الفردية في الأداء الفردي.

ب.4. المقابلة الفردية ومن يقوم بها:

(1) لتحديد الأهداف الفردية و/أو الجماعية للفترة المقبلة.

(2)

ب.5. ميادين استغلال نتائج تقييم الأداء الفردي: تعتبر نظريا عديدة جدا، وذلك يتوقف على ما تسعى المؤسسة

لتحقيقه من خلال التقييم، لذا تضمنت البطاقة عددا منها مما هو متداول وتشارك فيه أغلب المؤسسات، منها: برامج

التكوين، الترقية، تقديم المكافآت، التحويل وغيرها...

ب.6. التبليغ بالنتائج ومن يقوم به: مثلما هو معروف نظريا وعمليا، فإن هذا العنصر محل نقاش مستمر

لسبب الرئيسي لمن يفضلون التبليغ هو توفير الشفافية وعدم ترك الخلافات أو عدم

النتائج تتراكم فتتسبب في صراعات قد تتطور في . سببه من إحراج، وفي

بعض الأحيان، خلافات حادة حول النتائج بين المقوم أداءه

ب.7. حق النظم/الطعن: يخضع لنفس المبدأ الخاص بالتبليغ في اختلاف الآراء حوله

أنه يختلف عنه من حيث التعليل، فالمفضلون يبررون بإ تقوم أدائه وإ

للإجراء وللمقوم وللمؤسسة، والرافضون للعمل به يرون عكس ذلك، وهو ضرب تلك المصادقية والتشكيك في

واهمية والتهرب من المسؤوليات عند انخفاض نتائج الأداء.

ب.8. إضافات/اقتراحات: وله هدفان أحدهما ملء الفراغات التي قد تكون في الدليل والهدف الثاني، أنه باب مفتوح

عناصر العينة وفرصة إضافية للإدلاء بكل ما لم يتوفر في العناصر السابقة، لي طرح في إطار اقتراحات .

(5) عينة الدراسة الميدانية الاستطلاعية: (31) فردا يمثلون في آن واحد مقومين

مقسمون حسب المناصب التي يشغلونها كما سنبين ذلك في النتائج.

(6) الأسلوب الإحصائي المتبع لمعالجة المعطيات الكمية للدراسة الاستطلاعية:

بالبرنامج الإحصائي (SPSS) .

2.2.3. إجراءات/خطوات الدراسة الميدانية الاستطلاعية:

يا با 25 2012

: اللقاء مع مدير الإدارة وتسيير الموارد البشرية اقترحنا

- جمع المعلومات عن ردود فعل الفرع عن التقرير الخاص بالدراسة الأولية.

- عرض النموذج الأولي .

- إعداد خطة العمل لهذه المرحلة.

أ. جمع المعلومات عن ردود فعل الفرع عن التقرير الخاص بالدراسة الأولية: با هذ

اعتراضات وتسيير الموارد البشرية أن التقرير تضمن الجوانب التي عولجت آنذاك بشكل واضح، ولم تُ

رسمية بشأن محتواه، ونبه أنه قد نعود إلى مناقشة بعض النقاط لاحقاً، وهو ما لم يقع.

ب. عرض النموذج الأولي لبطاقة المقابلة: (مقترحة)

(فعلاً، وسندرج محتواها عند التحدث عنها في الجزء المخصص لها،

يا ...

ج. إعداد خطة العمل لهذه المرحلة: مع مدير الإدارة وتسيير الموارد البشرية ا

:

- تحديد تاريخ الشروع في المقابلات، فكان الاتفاق على يوم 03 2012 .

- تخصيص يوم واحد في الأسبوع لإجراء المقابلات، وهو يوم الثلاثاء من الساعة التاسعة صباحا إلى ال

ى شرط ألا المقابلات في

استقبال المتعاملين معهم والرد على المكالمات الهاتفية وحضور الاجتماعات الطارئة، وغيرها...

- تشكيل العينة من جميع الرؤساء واعتبارهم مقومين ومقوم أداؤ في البداية

- بناء على هذا كان من المتوقع أن يكون عدد اللقاءات أربعة في اليوم، وبتقسيم عدد عناصر العينة (37)

(04) تكون المدة الإجمالية المتوقعة للمقابلات تسعة أيام با

المقابلات في الموعد المذكور أعلاه، و با

محل تعديلات عديدة كإضافة أيام أخرى حينما وإلغاء أو تأجيل المواعيد حينما آخر، وفق تفرغ كل من الباحث (التزامن

مع امتحانات نهاية السنة، بصفته أستاذ دائم بجامعة سيدي (وعناصر العينة) مختلف المواعيد مع الزبائن ا

الخارجيين، اجتماعات، عطلة نهاية السنة...) بمعنى آخر أن هذه الخطة تميز با

العينة ما بين ساعة ونصف إلى ست

باختلاف المعلومات التي

يا

كل واحد حول تقويم الأداء الفردي، التسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية، التسيير بالأهداف، انعكاسات نتائج

...

ثلاثة أسابيع بمعدل ساعة في كل موعد أسبوعي، وبعضهم تقريبا يوما كاملا (سنة ساعات) نظرا لما تطلبه الشرح من

وقت يقدر أحيانا بأكثر من نصف ساعة، والتوقف المتكرر لاستقبالهم مكالمات هاتفية

مساعدين، استقبال زبائن...، ومن العناوين الفرعية لبطاقة المقابلة التي استهلكت وقتنا أكثر بكثير من المتوقع:

شرح المعارف الثلاثة: لأن التمييز بين ما هو معرفي وأدائي وسلوكي وما هو كمي

وغير كمي في كل واحد منها وفي خضم أداء المهام؛ يشكل غموضا يصعب توضيحه بسبب التداخل الكبير بينها رغم

، كاستقبال عامل المبيعات للزبون والتكفل بمطلبه ابتداء من شرح الإجراءات له إلى

- يت حاجته أو لم يقع ذلك لسبب .

تقديم أمثلة على كل مستوي/درجة من مستويات/درجات الأداء: والتي هي سبعة، ابتداء من " الممتاز " إلى "

."

إن استحالة جمع عناصر العينة في لقاء واحد لشرح الموضوع لهم وبطاقة المقابلة ومنهج العمل، اضطر الباحث إلى

بج (وهو ما يبين ويبرر أهمية التكوين الذي تمت برمجته مع م

(تسبب كذلك في تمديد المدة المتوقعة لهذه المرحلة، بالتالي مرت كل مقابلة على المراحل الت :

أ) الإجراءات الإدارية:

- الاتفاق كل أسبوع مع المسئول الإداري المكلف بمتابعة هذه المرحلة لتعيين الأفراد الذين ستجرى مهم المقابلات.

- التنقل إلى الفرع وإعلان دخولي، في كل مرة، إلى مكتب الأمن.

- (ث.أ. ع.إ) الذي يقوم بالتنقل معي وبتقديمي في كل مرة إلى كل معني بالمقابلة في منصب عمله

).

(إنجاز المقابلات: كل مقابلة في اللقاء الأول على المراحل التالية؛

- تقديم موضوع البحث والهدف منه، والمراحل التي مر بها بالفرع

- شرح الهدف من المقابلة وبطاقة المقابلة، ثم تسليمها للمعني على محتوياتها
- فرصة للمعني عرض عليه لحد الآن
- لمعني ملء
- الدخول في 1.
- الدخول في المهام ثم المؤشرات الكمية وغير الكمية لكل معرفة، تليها المناقشة والأسئلة المتبادلة بين الطرفين، ...
- إلى غاية نهايتها
- طرح السؤال الأخير، غير الوارد في البطاقة، وهو رأي المعني في محتويات
- إنهاء المقابلة بتبادل التحيات، والتنبيه على أنه من الممكن إضافة أي شيء يتذكره المعني في
- با الي ما صال بالباحث عبر المسئول الإداري
- إخبار مكتب الأمن بخروجي من الفرع.

ونشير هنا ونؤكد أن الباحث قد التزم بكل ما هو مطلوب منهجيا في مثل هذا النوع من المقابلات، وخاصة عدم الخروج عن إطار البحث والمقنن في المقابلة، حيث لم يتعرض لخصوصيات المؤسسة ولا اد العينة، ولم يثر أبدا أي موضوع جانبي، وحرص على عدم جره أو استدراجه بقصد أو بدونه إلى غير ما هو مدون بال / .

أبدى الجميع اهتماما كبيرا بالموضوع والعناصر التي تضمنتها بطاقة المقابل كما تخللت هذه الفترة عدة توقفات تراوحت ما بين أسبوع إلى ثلاثة أسابيع، خاصة مع اقتراب نهايتها التي تزامنت مع عطلة الصيف وشهر رمضان مما أدى كذلك إلى امتداد برنامج المقابلات إلى غاية 03 2013.

تقرير نتائج الدراسة الاستطلاعية (عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث) مدرج لاحقا في الفصلين الرابع .

الجزء الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الأساسية

ن للدراسة الأساسية فسمحنا ببناء الصيغة الأولى لمنهج تقييم الأداء الفردي للتسيير

بالجودة الشاملة للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، إلى إنج

وهي المرحلة الثالثة والأخيرة من العمل الميداني للبحث.

1.3.3. منهج الدراسة الأساسية: نا المنهج التجريبي الميداني وذلك لعدة مبررات، أهمها:

- الاستنتاج الذي توصل إليه الباحث في رسالة الماجستير بأن هناك فراغ في تقييم الأداء الفردي في المؤسسات الصناعية

الجزائرية شجعه آنذاك على القيام بالمحاولة الأولى لبناء طريقة لتقييم الأداء الفردي، والتي تبين أن تطبيقه

على المنهج التجريبي الميداني، وهذا ما قام به فعلا.

تأ

الفردى ما زال يعاني نفس الفراغ وأن الحاجة إلى منهج متكامل

الجزائر نحو اقتصاد السوق وضرورة تطبيق التسيير بالجودة والمعايير العالمية والتي منها أيزو (ISO).

- بناء أداة أو منهج جديد واختباره يتطلب اتباع المنهج التجريبي الميداني، وقد

با (Igalens et Roussel, 1998) ل م . . (Sackett et Larson, 1990) بأ

بينت من مجموع البحوث المدروسة في الميدان النفسي والتسييري وجود 50% جي، منها 13%

بحوث . ميزة هذه الأخيرة هو تواجد المشاركين (العينة) في بيئتهم المهنية الطبيعية، عكس البحوث المخبرية

التي تمتاز بضبط المتغيرات المستقلة، إلا أن ذلك الضبط الدقيق يطرح مشكلة بالنسبة لتعميم وتلائم تطبيق نتائجها على الواقع.

اعتمدنا في منهج الدراسة الأساس المتبع في

التي تفر على أن الدراسة الاستطلاعية هي التي تسمح وتساهم في توجيه الدراسة الأساسية.

استفدنا كثيرا من الدراسة الاستطلاعية وذلك من عدة جوانب أهمها؛

الأساسية، إثراء الهيكل الأولي العام لأداة البحث الأساسية والمتمثلة في

اكتساب خبرة أكثر فيما يخص المقابلات الفردية وجمع المعلومات، انتقاء الوثائق التسييري

با وتحليلها وأخذها في الاعتبار في منهج تقييم الأداء الفردي المذكور

لتقدير مدى ملاءمة منهج تقييم الأداء الفردي للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية بعد مشاركتهم في تطبيقه لتجربي،

وذلك بالاتفاق مع المشرف واستشارة أصحاب القرار في المؤسسة، تبنى المنهج التجريبي الميداني النهائي لإجراء الدراسة .

(1) إشكالية الدراسة (تذكير): تمثلت في؛

السؤال الرئيسي:

" وتطبيقه التجريبي من طرف الباحث، لتسيير الموارد البش با

في ، يتوصل إلى إبراز ، بين العمال في أدائهم في المعا)

(و قابل لاستغلال نتائجه في مختلف عمليات التسيير "؟

الأسئلة الفرعية:

(يُبرز المنهج المقترح لتقييم الأداء الفردي، في تطبيقه التجريبي، ال العمال في المعارف الأدائية

يسمح باستغلالها في مختلف عمليات التسيير؟

(يُبرز المنهج المقترح لتقييم الأداء الفردي، في تطبيقه التجريبي، العمال في المعارف

نتائجه في مختلف عمليات التسيير؟

(ج) يُبرز المنهج المقترح الفردي، في تطبيقه التجريبي، ال العمال في المعارف السلوكية/السلوك

استغلالها في مختلف عمليات التسيير؟

(2) فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

" لتسيير ا با في () وبناه
التجريبي الميداني) بر في أدا في المعارف ا ()
(وتُستغل نتائجها في مختلف عمليات التسيير "

الفرضيات الجزئية:

أ) المنهج المقترح لتقويم الأداء الفردي يُبرز، في تطبيقه التجريبي، ال
العمال في المعارف وتُستغل في مختلف عمليات التسيير "

ب) المنهج المقترح بر في تطبيقه التجريبي
العمال في المعارف في مختلف عمليات التسيير "

ج) المنهج المقترح لتقويم الأداء الفردي يُبرز، في تطبيقه التجريبي،
العمال في المعارف / وتُستغل في مختلف عمليات التسيير "

3) دواعي الدراسة الميدانية الأساسية: لهذه الدراسة مجموعة من الدواعي :

- ضرورة مواصلة الدراسة كلها إلى غاية إنجائها؛
- ضرورة القيام بالتطبيق التجريبي الميداني لمنهج تقويم الأداء الفردي لتسيير الموارد البشرية بالجودة الشاملة الذي أعده واقترحه الباحث بفضل الدراسة الاستطلاعية، لاختبار مستوى قدرته على إبراز الفروق الفردية في العمال في المعارف الثلاثة () .

با

(4) أهمية الدراسة الميدانية الأساسية: تتمثل هذه الأهمية في؛

- تجريبي ميداني لمنهج هدفه يبرر الموارد البشرية
- با في البيئة الصناعية في غياب أداة لتقويمه بالاعتماد ع
- () .
- لتقويمي المقترح على برنامج تكويني .
- اعتماد الدراسة على المنهج التجريبي الميداني رغم أن البحوث في هذا المجال يغلب عليها المنهج .

(5) أهداف الدراسة الميدانية الأساسية: هذه الأهداف في؛

- جمع المعلومات الضرورية للتعرف على المؤسسة العينة الجديدة (شركة الإسمنت الصناعي بزهانة) ومدى قابلية إجراء الدراسة الميدانية الأساسية بها، بسبب تغيير العينة الأولى التي هي مؤسسة شي علي نا
- بلعباس والتي كان الباحث قد اتفق معها لإجراء الدراسة بها بجميع مراحلها (سبق شرح سبب التغيير في المقدمة العامة لهذه الرسالة وفي تمهيد هذا الفصل .
- الاختبار التجريبي الميداني للمنهج المقترح والتوصل إلى منهج علمي لتقويم الأداء الفردي لتسيير
- با في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- الخروج بتوصيات واقتراحات، بعد تحليل ومناقشة نتائج الدراسة، تخدم البحث العلمي وكذا المؤسسات الصناعية بصفة خاصة وغيرها بصفة عامة إدارية كانت أو خدمية في البيئة الجزائرية.

(6) أدوات الدراسة الميدانية الأساسية: امتازت بالتعدد والتنوع مما جعل المعطيات والمعلومات التي جمعناها بها

- وثرية ونابعة من المصادر المباشرة، وهي كلها صفات تتطابق مع شروط البحث العلمي في:
- الوثائق الداخلية للشركة وموقعها وموقع الجمع الذي تنتمي : تا
- الهيكل التنظيمي، بطاقات مهام مناصب الع ()

- 1 / لنا الوثيقة الرسمية الخاصة بتاريخ الشركة التي
- الإلكتروني للشرك² لجزء الخاص بتاريخ الشركة العينة. ومختلف نش
- للمنهج التقويمي الخاص بالمقومين والذي يحد (11)
- با
- المنصب إلى أهداف إجرائي ()
- شبكة التقويم التي يحتويها
- التجريبي أي بعد تفرغ وتحليل ومناقشة النتائج
- للتسيير بالجودة الشام (18) الخاص بتقدير
- بعد تكوينهم النظري والتطبيقي عليه من طرف الباحث ومشاركتهم في تطبيقه لتجريبي. ولقد تم إعداده
- العمل التجريبي مع الباحث. ينقسم الاستبيان إلى أبعاد
- (ملائم جدا، ملائم، غير ملائم)، وينتهي ببعد رابع خاص بالتقدير الشامل للمنهج.
- () الميزات السيكمترية لأدوات الدراسة الميدانية: الأدوات المستعملة في الدراسة الحالية
- ولا يشترط أن تتوفر الميزات السيكمترية إلا في منهج التقويم المقترح باعتباره مقياسا وأداة تقويم للأ

¹ contact@zahanaciment.com

² <http://gica.dz>

أن أدوات/مقاييس تقويم الأداء الفردي التي تُبنى لتُطبَّق في المؤسسات تختلف عن ا

السيكومترية كالذكاء، لأنها تعتمد على تحويل مهام المنصب إلى أهداف مرفقة بمعاييرها، فهي في هذه الحالة تكون

/موحدة إلا من حيث الشكل، أما المحتوى (أي الأهداف ومعاييرها) فهي خاصة بكل فرد/عامل وتتغير من فترة

خرى، ويمكن مراجعتها في أ ما يقع تغير في مهام ب بالزيادة أو

/ مقوم أدائه خلال مقابلة فردية تُخصَّص لذلك.

الصدق الخارجي: في البحوث الخاصة بتسيير الموارد البشرية يمثل المستوى ا

قابلة للتعميم على مجتمع البحث ، وبالتالي فالباحث في هذا المج بما يعني الصدق الخا

(Igalens et Roussel, 1998 :94). فإ بازياد الثقة في النتائج ا على مجتمع

(2007).

الصدق الداخلي: يتحقق عند التأكد من أن التعديلات التي تُجرى على المتغيرات المستقلة هي الوحيدة المؤثرة على

المتغيرات التابعة (Igalens et Roussel, 1998 :94) با أ (2007) "

جية فيزداد بضبطها، وبالتالي تُ التغيرات الواقعة للمتغير التابع إلى إجراءات البحث "

بالإشارة إلى أن زيادة التحكم في الصدق الداخلي (مثلما يقع في المخابر) يجعل تعميم النتائج صعبا، وهنا يبدو أنه

(Igalens et RoUssel)

الثبات: / ()

(2007).

بالنسبة لشبكة التقويم التي يحتويها منهج التقويم المقترح، فإن الثبات تضمنه معايير الأهداف المحددة وكذا قيام

نفس الأشخاص (الرؤساء والمرؤوسون) بالتقويم وفي نفس الظروف، أما النتائج فهي خاصة بكل فترة معنية بالتقويم، ثم

تُعدّل الأهداف والمعايير للفترة المقبلة تبعا للتحيين المحتمل لمحتويات منصب العمل لكل عامل، وهكذا...

لتقويم الأداء الفردي في المؤسسة وللمنهج المقترح التي تفرضها

وكذا العملية في المستقبل، قمنا بمجموعة من الإجراءات لضمان صدقه :

- الاعتماد على نتائج الدراسة الاستطلاعية التي فضلها تم بناء المنهج المقترح من حيث الشكل والمحتوى وذلك
(03) .

- إرفاق المنهج ببرنامج للتكوين

معنى التقويم وكيفية تطبيق المنهج في جميع مراحل وإجراءاته (انظر الملحق 11).

- محتويا (. .) .

- (. .)، محتويات المناصب المحينة إلى أهداف

معايير لقياس مستوى إنجازها، بمشاركة العينة () (21)

- (2+)

إشراف الباحث وبحضور ممثل الإدارة السيد (. .)، وفق تعليمات المنهج التقويمي المقترح.

- بناء وتحكيم ثم التوزيع (18) المخصص لتقديم تقديرها للمنهج بعد تطبيقه

التجريبي عليها.

بالنسبة لبعض أدوات القياس كتقويم الأداء الفردي في المؤسسات، خاصة الصناعية والتجارية والبنوك، والتأمين،

وغيرها...، فإن جميع المواصفات السيكميترية التي يمكن أن تمتاز بها، تثبتها أو تنفيذها نتائج نهاية السنة التي يعبر ع

(7) متغيرات الدراسة: تختلف المتغيرات في المنهج التجريبي المخبري عن المتغيرات في المنهج التجريبي الميداني، إذ في

الأول يمكن ضبطها بدقة، أما في الثاني فذلك يستحيل لكثرتها ولأن ضبطها يمكن أن يعيق السير الط

مما يتسبب في رفض الإدارة لإجراء الدراسة.

نا تغييرات :

(المتغير المستقل: الأهداف الأدائية ومعاييرها الخاصة بالمعارف الأدائية، المعارف، الم /

مؤشرات خاصة بالتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية، النابعة من تحين تحليل العمل.

(المتغير التابع: نتائج تقييم الأداء الفردي (عبر تقييم مستوى إنجاز الأهداف الأدائية الفردية للمعارف الثلاثة

واحترام معاييرها مثلما حُدِّدت في المتغير المستقل) والتي لها انعكاسات على العمليات التنظيمية.

ج) متغير : منهج التقييم المقترح، في الإشراف والمتابعة والت و تبني

با (هذا المتغير با

هم في تحديد الأهداف وفي عملية التقييم) وسائل العمل المطلوبة من طرف كل

عنصر من عناصر العينة (التي تم تحديدها وذكرها مع الأهداف المحددة والمسجلة في بطاقة ك احد)، المحيط

(المتغير المعترض : لمسيرين والعمال نحو مبدئ

ته مدى وكيفية استغلال نتائج التقييم في مختلف عمليات التسيير، مفهومه ته

نحو الجودة يط با

تقييم الأداء الفردي الممارسة من قبل والتي يسمعون عنها في المؤسسات الأخرى، المكتسبات المتراكمة عند كل

()

الأداء الفردي ومن هذه الدراسة ته

8) عينة الدراسة الميدانية الأساسية: . . سم. . . حاة بال. . . سية

با (Société des ciments de Zahana/SCIZ) التابعة حاليا لمجمع صناعات الإسمنت

(Groupe des Industries des ciments/GICA) با - و مج -

الإسمنت - - (GICA) - 65% ية (CEMENT COMPANY/ASEC)

35%، والمجمّع هو المعتر مجتمعا أصليا لمؤسسات الصناعية الجزائرية في هذه الدراسة وسنفصل في ذلك لاحقا.

9) الأسلوب الإحصائي المتبع: نا

البرنامج الإحصائي (SPSS) با

2.3.3. حدود الدراسة ()

لقد سبق وأن أشرنا إليها في مختلف مراحل الرسالة، لذا نذكرها باختصار. بالنسبة للحدود العلمية

تمثلت في الاهتمام بالعمل با عبر الأداء الفردي لتسيير الموارد ال با

الحدود الزمانية تجاوزت المتوقع لعدة أسباب سبق وأن ذكرناها بالتفصيل، أما الحدود المكانية والبشرية فشملت مؤسستين جزائريتين، إحداهما خاصة وأخرى عمومية.

3.3.3. إجراءات/خطوات الدراسة الميدانية الأساسية:

نا في ذكرها ليطلع عليها كل من يعنيه الأمر وبع

ظروف البحث العلمي الميداني قبل اتخاذ أي قرار يعنيه أو يعني الباحثين الذين يُسلّط عليهم اللوم والإجراءات الردعية

الأخذ في الاعتبار لهذه الظروف التي تحبط الباحث وتعرقل البحث، بينما من المفروض هو التركيز به

وكيفية القضاء عليها إذا أُريد للبحث العلمي تحقيق الأهداف التي وُجد من أجلها وفي الآجال المحددة له.

هذه الإجراءات ب لكن اكتفينا بذكر أهمها فقط.

أ) الاتصال بالشركة: 2015/01/13 لعرض نية الباحث في إجراء دراسته بالشركة، فتم استقباله من طرف

مساعد مدير تسيير الموارد البشرية السيد ح.م. وبعد عرض المشروع عليه والإجابة على بعض الأسئلة عن محتواه وكيفية

تطبيقه التجريبي. أبدى السيد المساعد اهتمامه به وأعطى لنا الموافقة المبدئية، على شرط أن ي

من جامعة وهران/كلية العلوم الاجتماعية/قسم علم النفس، ثم بدورنا طرحنا بعض الأسئلة عليه للتعرف على خصوصيات المؤسسة وبالذات ما يتعلق بتقويم الأداء الفردي وتطبيق التسيير بالجودة، فبينت لنا الإجابات أن الشركة

ليس لها نظاما لتقويم الأداء الفردي وأنها كانت تطبق نظام التسيير بالجودة (S.M.Q.) 2005

شهادة المطابقة، إلا أنها تخلت عنه بعد دخولها في الشراكة مع الشركة المصرية التي أشرنا إليها سابقا.

(ب) وضع الإجراءات العملية للدراسة الميدانية الأساسية:

لقاءات تم الاتفاق مع أصحاب القرار على الإجراءات التطبيقية للدراسة. أولها التكوين النظري لعناصر العينة، ثانيها التطبيق التجريبي للمنهج التقويمي المقترح.

أولا: التكوين النظري لعناصر عينة الدراسة الأساسية

انطلق التكوين النظري في آخر تعديل نا 12 2015

هو تقويم الأداء الفردي وقد ساد هذه الحصة جو من الترقب من طرف الطالب الباحث ومن طرف الإدارة والمشاركين الذين

التحضير المكثف من طرف مديرية الموارد البشرية ودائرة التكوين (بعث دعوات

للمبرمجين للحضور، القاعة، وسائل العرض، دفاتر وأقلام، وسائل الراحة من ماء وقهوة وحلويات...) ثم تلاه لترقب

لهذا الحدث، فكانت صبيحة يوم 2015/4/12 وفي الرواق الذي تقع فيه قاعة التكوين حركة غير عادية والكل يتساءل

ويترقب هذا التكوين، خاصة أن الحصة الأولى مبرمجة للمدراء المركزيين ومساعدتهم. لكن وبعد حوالي ساعة تخللتها

إلى حصة علمية تكو

بما عرض ونوقش إلى درجة أن مدير الموارد البشرية اتصل با ه إلى حضور

نھ (حسب تعبيره)

قمة تسيير تلك المناقشات وما قدمنا من إجابات تصب في صميم احتياجات المؤسسة.

الحصص إلى غاية آخرها يوم 28 2015، وستعرض النتائج لاحقا () .

ة الثانية (في شهر سبتمبر 2015) المتكونة من حوالي أربعين مشاركا (رؤساء

الورشات) يضاف إليهم في كل موضوع من كان غائبا في الدفعة الأولى لتعويض كل الحصص

ة (ننبه أن الشركة قررت أن يخضع لهذا التكوين جميع الرؤساء حتى من لا تشملهم عينة البحث)، لكن فيما بعد،

ونظرا لضيق الوقت تم الاتفاق على مشاركتهم في

نهاء هذا التكوين النظري مع الدفعة الأولى إلى الأستاذ المشرف وإلى

على مجرياته اقتراحنا فيه تعيين من ستكلفه الإدارة بمتابعة المشروع مع الباحث في

للتكوين التطبيقي للدفعة الأولى.

بناء على اقتراحنا السابق الذكر تم مباشرة تعيين إطار وهو السيد و.

الكفاءات (تسيير الكفاءات كان مشروعا توقف بعد الدخول في الشراكة مع المؤسسة المصرية المذكورة سابقا).

في تاريخ 21 2015 . ن. في وضع الخطة الأولية للتكوين

إلى السيد . الإدارة وتسيير

:

- با

- (نا .) تتبَع بتقارير توجه إلى السيد مدير الإدارة وتسيير

- البدء بالتكوين التطبيقي للدفعة الأولى في أقرب وقت (ابتداء من الأسبوع الأخير لشهر جوان)

29 2015 تا للتكوين التطبيقي للدفعة الأولى (على تحديد الأهداف

الأدائية ومعاييرها وهي ثلاثة: أهداف المعارف الأدائية، أهداف المعارف، أهداف السلوكيات) إلى غاية 27 ديسمبر 2015 وقد وفر التكوين التطبيقي كيفية صياغة الأهداف ومعاييرها بمشاركة كل رئيس في مكتبه مع جميع مرؤوسيه، يا ممثل الإدارة الذي هو السيد و. ن، وستعرض نتائجه لاحقا (في الفصلين الرابع والخامس).

2016 واصلنا العمل السابق ذكره ابتداء 11 2016 واستمر إلى غاية 29 ديسمبر 2016 حيث تخللت هذه الفترة عدة أحداث وتغيرات، لم تكن لتثمر، طبعا، دون آثار على مجريات الدراسة وخاصة الأجال المحددة والتي أصبح هاجسها يطارد ويزعج الطالب الباحث أكثر من الأحداث الواقعة بالمؤسسة والتي تستدعي في كل مرة تعديل الخطط المتفق عليها مع المسيرين، أهمها تغيير المدير العام ومدير الموارد البشرية في 2016 مما أنجر عنه تغيير العديد من المسؤولين الذين سبق وأن تم وضع خطط معم لإجراء الدراسة على مستوى الهياكل التي كانوا يشرفون عليها منذ وقت قريب، وغيرها من التغيرات نذكر بعضها منها يقي على صياغة الأهداف ومعاييرها.

ثانيا: التطبيق التجريبي للمنهج التقييمي المقترح (الملحق 11)

بعد انتهاء التكوين المذكور سابقا انتقلنا مباشرة إلى التطبيق التجريبي للمنهج، وكان ذلك على عناصر العينة التي شاركت في جميع مراحل التكوين المذكورة، حيث بلغ عدد تلك العناصر 66 عاملا منهم رؤساء ومرؤوسين، وسنعرض توزيعها في الجزء الخاص بالنتائج (في الفصلين الرابع والخامس).

ثالثا: توزيع الاستبيان التقديري/التقييمي لمنهج التقييم المقترح (الملحق 18)

أربعة أبعاد وكل بعد منها يحتوي أربعة عشر

:/ .

أ) يُعد تقدير المنهج من حيث الشكل: الدرجة التي يحصل عليها هذا البعد ومؤشراته في إجابات العي

الاستبيان الذي أعده الباحث لهذا الغرض.

ب) يُعدُّ تقدير المنهج من حيث المحتوي: الدرجة التي يحصل عليها هذا البعد ومؤشراته في إجابات ا

يان الذي أعده الباحث لهذا الغرض.

ج) يُعدُّ تقدير المنهج من حيث قدرته على تقويم الأداء الفردي: يقصد به الدرجة التي يحصل عليها هذا ال

ومؤشراته في إجابات العينة على الاستبيان الذي أعده الباحث لهذا الغرض.

د) يُعدُّ التقدير الشامل للمنهج: يقصد به الدرجة التي يحصل عليها هذا البعد ومؤشراته في إجابات العينة ع

الذي أعده الباحث لهذا الغرض.

()

إليها الدقة وجعلها بعيدة عن الارتجال والعجلة، رغم تغيير المؤسسة، من ناحية، وسهل العمل التجريبي الميداني

الخبرة التي اكتسبها الباحث في معايشة جو المؤسسة والتعود عليه وعلى المعاملة مع مختلف الأطراف، خاصة عناصر

نا .

الميدانية الأساسية (عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث) مدرج في الفصلين ال .

خلاصة الفصل الثالث:

إن تقسيم الدراسة الميدانية إلى ثلاث مراحل كل واحدة مميزة بمنهج بحث ملائم بها ولكن متكامل مع غيره من

أكسبت الباحث نظرة شاملة وكافية عن مجتمع

المستهدف لإجراء البحث الميداني فيه. ف جاء بناء مشروع المنهج التقويمي، بعد التأسيس له بالقواعد النظرية

نا () () (03).

التنقل من المؤسسة الصناعية الخاصة (شي علي) إلى المؤسسة الصناعية العمومية (شركة الإسمنت بزهانة) والذي

سبق شرح أسبابه، رغم ما كان له من انعكاسات سلبية على مجريات الدراسة وعلى الباحث (صعوبات، اضطراب،

تأخر، توتر...) إلا أنه لم يخل من مزايا، أهمها أن المنهج (رغم أنه تم بناؤه بالمؤسسة الصناعية الخاصة) تبين أنه قابل

للتطبيق في المؤسسة الصناعية العمومية، وهذا كان من أهم ما سعينا إليه منذ البداية وهو بارز من عنوان الأطروحة.

التطبيق التجريبي للمنهج كان تتويجا للجهود والعقبات المذكورة، سواء م با

للعينة، أو بإجراء التقويم، والدليل على ذلك جاء من إجابات العينة التي طُبِّقَ عليها المنهج عبر الاستبيان الذي بناه

ووزعه الباحث بعد الانتهاء من التقويم التجريبي (انظر الملحق 18)، والذي سيأتي عرض نتائجه ومناقشتها في الفصلين

() .

تبين لنا في النهاية أن لهذه المراحل الثلاثة (الدراسة الأولية، الاستطلاعية والأساسية) أهميتها في البحوث الميدانية،

وأن دمجها في اثنتين أو تقزيمها في واحدة (لربح الوقت) ليس لا في صالح الباحث (خاصة المبتدئ) ولا في صالح البحث

أما أهم من كل ذلك فهو خوض تجربة تطبيق المنهج التجريبي الميداني في العلوم الاجتماعية الذي يشهد أصحاب

الاختصاص (Igalens et Roussel, 1998) التي تواجهه. فإن كان كذلك في الدول

في الصناعة والبحوث العلمية ، فكيف الحال في البلدان الأخرى؟ والإجابة تبرز حجم وأهمية هذه ا .

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية (الأولية والاستطلاعية والأساسية)

تمهيد	
1.1.4 نتائج المرحلة الأولى للدراسة الميدانية الأولية	الجزء الأول عرض نتائج الدراسة الميدانية الأولية
2.1.4 نتائج المرحلة الثانية للدراسة الميدانية الأولية	
1.2.4 نتائج تفرغ استمارة دليل المقابلة	الجزء الثاني عرض نتائج الدراسة الميدانية الاستطلاعية
2.2.4 نتائج تفرغ دليل المقابلة	
1.3.4 النتائج الخاصة بتقويم الأداء الفردي	الجزء الثالث عرض نتائج الدراسة الميدانية الأساسية
2.3.4 النتائج الخاصة بالاستبيان الموجه للعينة لتقدير شبكة/بطاقة التقويم للمنهج المقترح	
خلاصة الفصل الرابع	

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة الميدانية (الأولية والاستطلاعية والأساسية)

تمهيد

خصصنا هذا الفصل لعرض النتائج الخاصة بالدراسات الثلاثة التي أنجزناها، وهي الدراسة الأولية والدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، لذا قسمناه إلى ثلاثة أجزاء.

تمثلت نتائج الدراسة الأولية (الجزء الأول) في مجموعة من المعلومات والوثائق عن مجمع شي علي وفرع الخاص بإنتاج الأنايب، وذلك بعد عدة مقابلات ولقاءات مع مدراء مركزين وإطارات.

نتائج الدراسة الاستطلاعية (الجزء الثاني) هي عبارة عما حصلنا عليه من دليل المقابلة الذي كان هدفه جمع المادة الأولية عند عناصر العينة الاستطلاعية لاستغلالها مع الاستعانة بالمبادئ النظرية في بناء المنهج التقويمي المقترح. وقد تكونت هذه الأداة التي بنيناها وحكمتها من جزأين: الاستمارة، وهدفها جمع بيانات عن عناصر العينة، واستبيان للحصول على اقتراحاتهم فيما يخص المكونات المحتملة لشبكة تقويم الأداء الفردي.

أما نتائج الدراسة الميدانية الأساسية (الجزء الثالث) فهي عبارة عما تحقق بالمنهج التقويمي المقترح بعد تطبيقه التجريبي الميداني، وما أسفر عنه توزيع الاستبيان الذي بنينا لتقدير عناصر العينة للمنهج بعد مشاركتهم في ذلك التطبيق.

الجزء الأول

عرض نتائج الدراسة الميدانية الأولية

بعد اختيار فرع أنابيب من مجمع شي علي الواقع بالمنطقة الصناعية بسيدي بلعباس باعتبار أنه تتوفر فيه مبدئياً

شروط العينة المستهدفة، واستكمال الإجراءات اللازمة ثم إجراء البحث الأولي فيه، توصلنا إلى النتائج التالية:

عرض المعلومات والوثائق المحصل عليها في الدراسة الأولية: قسمنا نتائج الدراسة الأولية وفق المرحلتين اللتين

مرت بهما، وهي:

1.1.4. نتائج المرحلة الأولى للدراسة الميدانية الأولية: لقد حققت هذه الدراسة الأهداف التي وضعت لها، وهي:

أ. النجاح في الاتصال بالمصادر المتوقعة للحصول على المعلومات الأولية عن المؤسسات الممكن أنها تطبق التسيير

بالجودة، أو في طريق التأهيل لذلك.

ب. دراسة القوائم المذكورة واستخراج المؤسسة المحتمل أن تكون عينة للدراسة.

ج. التوصل الأولي إلى اختيار المؤسسة العينة والاتصال بها والحصول على الموافقة المبدئية لإجراء البحث فيها.

د. إعداد خطة المرحلة الثانية للدراسة الميدانية الأولية.

2.1.4. نتائج المرحلة الثانية للدراسة الميدانية الأولية

حصلنا من الموقع الإلكتروني¹ لـ

ثم استكملناها بما وفره لنا مدير الإدارة لاحقاً.

مراحل تأسيس ونمو المجمع: أ 1981 ،

(Société de transformation des plastiques et métaux/ STPM) (LOGO) ب

بعد توسعها وزيادة نشاطاتها . 1987 إلى شركة ذات مسئولية محدودة، وفي 1990

¹ www.groupe-chiali.com

تغيرت إلى شركة (STPM CHIALI) مع تغيير الرمز (LOGO) ثم إلى شركة

2003. في سنة 2004 بدأ التفكير، نظرا لارتفاع عدد منتجاتها وتوسع نشاطاتها، في رمز جديد يعبر

تحت 2006 أما في سنة 2007 لجمع إلى وضع استراتيجية جديدة

الحروف الأولى بالفرنسية للكلمات التالية: ال

با وفي سنة 2008 (filiales) نا في شكلها

نا :

نشاطات المجمع: مع مجموعة من النشاطات : توزيع المياه الصالحة للشرب، توزيع الغاز الطبيعي

(PVC)

منتجات المجمع: يوفر المجمع عشرة أنواع من المنتجات صنفناها في أربعة مجموعات هي: اصة ب. بولي إت

(polyéthylène haute densité et basse densité) (PEHD et basse densité) . PVC)

(Chlorure de polyvinyle/ با .

الجودة والبيئة: لجمع با معايير والتشريع

الوطني وكذلك للمعايير العالمية مثل الأيزو والمعايير الأوروبية (ISO et EN)

التي تتطلبها المعايير المرجعية، احترام الإجراء الخاص بمتابعة تاريخ كل التحولات/ تي تقع على المنتجات

(Traçabilité) 14001 الخاص بالبيئة، إعادة الرسكلة بأجهزة خاصة، للمنتجات غير

للمعايير .

شهادات الاعتراف: حصل المجمع على مجموعة من شهادات الاعتراف لالتزامه بالمعايير في مختلف منتجاته، هي:

2000-9001	با	(ACS)	تا
(IANOR)			
(Verital).			
زائن المجمع:	ع عدد كبير من الزائن من الشركات الوطنية الكبرى مثل كان غاز، كهريف، كوسيدار، زيادة		
	با		تا
	نا		نا
	نا		نا
فرع شي علي للنايب:	1981	با	
التنظيم والهيكل الإداري:	320	:	
الفرع إلى مديريات ووحدات وأقسام ودوائر ومصالح وفروع، ويطبق العمل التناوبي بثلاث			با
الهيكل الإداري فيتلخص كالتالي:			
: تتبع لها مباشرة كل هذه الهياكل: مديرية الإدارة وتسيير الموارد البشرية، مديرية المالية والمحاس			
الإعلام الآلي، مديرية الصيانة، مديرية المشتريات، مديرية الإنتاج (PE)		(PVC)	
التخطيط والترتيب، دائرة الجودة، دائرة الأ		(جمعت هذه المعلومات بفضل ا	
مدير الإدارة وتسيير الموارد البشرية كذلك من دليل التنظيم).			
نشاطات فرع شي علي أنابيب: يقوم حاليا (أي عند تاريخ إجراء المقابلة) بأربع نشاطات هي:			
— نا	(Polyéthylène et Chlorure de polyvinyle /PE et PVC)		
—	توفير لوازم المنتجات المذكورة (Accessoires).		
—	(Livraison des équipements de soudage PE).		
—			

(Extrusion)

ومساحات عملية للتخزين، وبالتالي فنشاطاته موزعة وفق التنظيم التالي:

1) (PVC): (Gamme) نا

(PVC) ذات أقطار يصل أقصاها إلى غاية 630 ملم، مخصصة لتوصيل وتوزيع الماء الصالح للشرب مياه الأمطار والمياه المستعملة.

2) (PE): 12 نا (PEHD)

قطرها مثل التي ذكرت سابقا، مخصصة لتوز

توفير خدمات المرافقة موجهة للموزعين والزائين والمتعاملين:

- المساعدة/الاستشارة في اختيار المنتجات.
- ()
- (PVC)
- (PEHD)
- التوزيع: توزيع الغاز الطبيعي، إيصال الماء الشروب، صرف المياه المستعملة ومياه الأمطار، لرش في السقي (1 لكتروني .)

بفضل ما اطلعنا عليه من معلومات من موقع الجمع، وبعد الحصول على الموافقة للشروع في المقابلات تمت

الزيارات وفق هذه المواعيد:

- تمت المقابلة في الوقت المحدد يوم 10/09/14 وتسيير الموارد البشرية

الدراسة هو: " فرع شي علي أنابيب " الواقع بالمنطقة الصناعية بسيدي بلعباس، والخطوة الأولى ه

نا

- 10/09/21 وتسيير الموارد البشرية، مجموعة من النقاط هي: التذكير بموضوع البحث من طرف الباحث، طلب القانون الداخلي، الاتفاقية الجماعية، مخطط وحاصل التكوين، ووثيقة التزام المدير العام برعاية مبادئ تطبيق الجودة التي تعتبر ضرورية في قواعد تطبيق الجودة وفي مبادئ أيزو الترتيب

- 10/09/28 وتسيير الموارد البشرية :
التوظيف، معالجة الشكاوى بصفة عامة التي وردت في المادة 19 (نا)
09/03/07 يمنع التوجه مباشرة إلى المدير العام لعرض أية شكوى، وبصفة خاصة المتعلقة بشكاوى الزبائن بالمفهوم :

...

في نفس التاريخ تمت المقابلة مع المدير التقني، إنجازها والهدف من هذه المقابلة، :
شروع التسيير بالجودة، الجوانب المعنية به أي الإنة :
نشاطات أخرى، مراحل تطبيقه، مدى توفير التكوين للمعنيين به، ووضع آليات مثل حلقات الجودة والعصف الفكري، أو غيرها. ثم تفضل بتقديم شرح واف للنقاط المطلوبة، وفي عرضه أخبرنا أن المؤسسة حصلت على أربعة لاحتزام المعايير، وأن الصيغة المطبقة حاليا تسمى " الجودة والنظافة والصحة والبيئة (Qualité, Hygiène, Santé, Environnement) با (QHSE) ثم قدم الدليل الذي يحتوي هذا المشر

- 10/10/05 كانت المقابلة مع مدير الإدارة وتسيير الموارد البشرية، تناولت الإجابة على المواضيع التالية: دراسة مناصب العمل، تقويم الأداء الفردي، مجلة المؤسسة. فجاء الرد أن هذه الأدوات منها المتوفر والمحين مثل دراسة مناصب العمل، ومنها ما هي في إطار مشروع ولم ينته بعد، كالتقويم والمجلة وغيرها، وأنه في إطار مشروع التسيير بالجو

عدة جماعات عمل للتكفل بها وبغيرها لكنها توقفت مؤقتا نظرا لانشغال أعضائها، وهذه الجماعات هي: جماعة الاتصال، جريدة الشركة، التكوين، نظام التقويم، التوظيف، الاستقبال/الترحاب (convivialité) ير (سلم لي الوثيقة التي تحتوي كل هذه المعلومات) وكذلك نموذجا لجدول متابعة وتحليل مؤشرات الجودة خاص بشهر جويلية 2010

- 10/10/26، حيث عولجت، مع مدير الإدارة وتسيير الموارد البشرية النقاط :
الدخول في معايير أيزو.

با شهادة التطابق الأولى لمعايير أيزو (2000) 9000 2002/08/10
كما حصلت منذ ذلك إلى غاية سنة 2009 على مجموعة من الاعتمادات التي أشير إليها سابقا، أما حاليا فهي في إطار نظام أيزو للتسيير بالجودة الخاص بالجودة والنظافة والصحة والبيئة (QHSE).

يا 10/11/02

- 10/11/02: تمت خلالها زيارة معمل إنتاج أنابيب بولي إيثان (Polyéthylène/ PE) من مختلف الأقطار والكثافة، الخاصة بالغاز والماء، الواقع بمحاذاة مبنى الإدارة.

هدف الزيارة هو التعرف بصفة عامة على عملية الإنتاج بفرع شي علي أنابيب، وقد رافقنا خلال الزيارة مدير الإدارة وتسيير الموارد البشرية، الذي كان يقوم بتقديم الباحث لكل مسئول ورشة، ابتداء من ورشة الصيانة ثم مخ المواد الأولية، ثم ورشة تآ ، ثم بهو الإنتاج وأخيرا مخبر مراقبة الجودة.

التي قدمها التنظيم العام والمهام التي تتكفل بها كل ورشة. كان التركيز أكثر ع

نا (PE) منذ دخول المادة الأولية في بداية سلسلة الإنتاج إلى غاية التغليف¹ وإخراجها إلى

¹التغليف بمادة بلاستيكية من اشتراط الزبائن

بجو الانتظار للمراقبة النهائية للجودة ثم التسليم النهائي للتخزين.

أن مراقبة الجودة تتم عند كل مرحلة من المراحل التي يمر بها إنتاج الأنابيب.

- 10/11/09: تمت بمرافقة مدير الإدارة وتسيير الموارد البشرية مع مسئول الوحدة، خصصت زيارة اليوم

إنتاج أنابيب كلورير بولي (chlorure de polyvinyle/ PVC) من مختلف الأقطار والكثافة المذكورة سابقا.

بها ، أما مخبر ،

لا تختلف مراحل الإنتاج ومراقبة الجودة عن الوحدة ، ما عدا طبيعة المادة الأولية التي هي عد

- 10/11/30: (الأخيرة بالنسبة لهذه المرحلة) تمت مع المدير التقني حسب الاتفاق المذكور سابقا،

(QHSE).

خلال هذه الزيارات والمقابلات العديدة، والتي لم نذكر منها إلا ما اعتبرناه ضروريا من بين غيرها من التي كانت

عبارة عن مناقشات واتفاقيات وتغيير للمواعيد وخطط العمل وغيرها...، حصلنا على ما احتجنا إليه م :

- الوثائق والمعلومات الخاصة بالتعريف بالمجمّة .

- الوثائق والمعلومات الخاصة بالتعريف بفرع شي علي أنابيب.

- نا .

- الوثائق والمعلومات الخاصة بتسيير الموارد البشرية بفرع شي علي أنابيب.

- بتطبيق نظام التسيير بالجودة بفرع شي علي أنابيب.

ملاحظة: هذه الوثائق داخلية ولا يسمح إدراجها في ملحقات الرسالة (لكن محتواها تم تناوله بالتحليل والمناقشة في

الجزء الثاني

عرض نتائج الدراسة الميدانية الاستطلاعية

أبدى الجميع اهتماما كبيرا بالموضوع والعناصر التي تضمنتها بطاقة المقابلة كما تخللت هذه الفترة عدة توقفات تراوحت ما بين أسبوع إلى ثلاثة أسابيع، خاصة مع اقتراب نهايتها التي تزامنت مع عطلة الصيف وشهر رمضان مما أدى كذلك إلى امتداد برنامج المقابلات إلى غاية 03 2013.

هذه / (03) الذي ذكرناه في أدوات الدراسة

الميدانية الاستطلاعية والذي كان هدفه جمع المادة الأولية عبر آراء العينة عن المكونات المحتملة لشبكة تقويم الأداء :

1.2.4. نتائج تفرغ استمارة دليل المقابلة:

المعلومات (توزيع العينة حسب المنصب، سنوات الأقدمية في الجمع وفي فرع الأنابيب، وعدد العمال المشرف عليهم من قبل عناصر العينة) والتي هي كالتالي:

- توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب المنصب المشغول: ويحتويه الجدول التالي:

جدول 02: توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب المنصب المشغول (السؤال 1)

المنصب المشغول من طرف المجيب		%
مدير	9	29,0
رئيس دائرة	8	25,8
رئيس مصلحة	5	16,1
	9	29,0
	31	100,0

لاحظ أن توزيع هذه العينة متقارب مع ارتفاع نسبة فئة المدراء، وهم من يأتون في الرتبة مباشرة

/ من مختلف اله / يا (...).

بالنسبة للمدير العام ومساعدته المباشر تمت المقابلة معهما دون استعمال البط (لذا لم يدرجا ضمن

) لأنهما فضلا أن تكون الإجابات المفصلة من طرف العينة المحددة لهذا الغرض، أما هما فاكتفيا

وشرح المنهج لهما والإجابة على أسئلتها ثم انتهت المقابلة بالحصول على المو الأساسية وإمكانية تبني المنهج.

• سنوات الأقدمية في المنصب لعناصر العينة الاستطلاعية: الجدول التالي:

جدول 03: عدد سنوات العمل/الأقدمية في منصب العمل المشغول حاليا وعدد سنوات الأقدمية في الشريحة (السؤالان: 2، 3)

عدد سنوات الأقدمية في	%	عدد سنوات الأقدمية في	%
05	71,0	05	32,3
10 06	25,8	10 06	41,9
15 11	3,2	15 11	19,4
16	100,0	16	6,5
////	31	////	100,0

نلاحظ في هذا الجدول أن الأغلبية (71%) من مجموع العينة لهم خمس سنوات فأقل من الأقدمية في الم

المشغول إلى غاية يوم الدراسة وهذا يبرز الأهمية التي يوليها الفرع للترقية.

نلاحظ غلبية (67.78%) في العينة لهم خمس سنوات الأقدمية في الفرع/

يبين مدى الاستقرار في الشركة/الفرع.

• عدد الأشخاص/العمال الذين يشرف عليهم مباشرة كل عنصر من عناصر العينة: ويحتويه الجدول التالي:

جدول 04: عدد العمال الذين يشرف عليهم مباشرة كل عنصر من عناصر العينة الاستطلاعية (الأسئلة: 4، 5، 6، 7)

عدد العمال الذين يشرف عليهم مباشرة	عناصر العينة
25	مدير
57	رئيس دائرة
65	رئيس مصلحة
32	
179	

(179)

الجدول السابق نلاحظ

الإجمالي للفرع (320) وهو ما يعكس حجم التمثيل/التغطية الواسع في الدراسة الاستطلاعية.

المقصود بمن ليس لهم منصب الرئيس (sans poste de chef) بتسيير مجموعة من العم

لهم صفة رئيس، يلاحظ أن عددهم يساوي

2.2.4 نتائج تفرغ دليل المقابلة:

وهو الجزء الثاني من بطاقة المقابلة وهو المخصص لإجابات العينة الاستطلاعية على الأسئلة المتعلقة

الفردى (أهمية المعارف الثلاثة، دورية التقويم، المقابلة الفردية، ميادين استغلا / نا

نتائج التقويم، التبليغ بالنتائج، حق التظلم، إضافات أو اقتراحات أخرى)، فجاءت الإجابات كالتالي:

• أهمية المعارف الثلاثة وفق رأي العينة الاستطلاعية

جدول 05: أهمية المعارف حسب رأي عناصر العينة (الأسئلة: 08، 09، 10).

إجابات العينة						
%	للمنفذين	%	لمشرفين	%		
0	0	0	0	12,9	4	بدون اختيار
80,6	25	45,2	14	83,9	26	% 50
19,4	6	54,8	17	3,2	1	% 50
100,0	31	100,0	31	100,0	31	

الإجابات الواردة في هذا الجدول تبين أن أغلبية (83,9%) همية المعارف تمثل أقل من

50% بالنسبة للإطارات مقارنة بالمعارف الأدائية والمعارف السلوكية.

أن الأغلبية من عناصر العينة أي 54,8% لها أهمية أكثر من 50% با /

مقارنة بالمعارف الأدائية والمعارف السلوكية.

فيما يخص أهمية المعارف بالنسبة للمنفذين فإن 80.6% الأغلبية يرون أن أهمية

المعارف تمثل 50% مقارنة بالمعارف الأدائية والمعارف السلوكية.

هذه لا يشرفون مباشرة على المنفذين.

جدول 06: أهمية المعارف الأدائية حسب رأي عناصر العينة (الأسئلة: 11، 12، 13).

إجابات العينة						
%	للمنفذين	%	لمشرفين	%		
80,6	25	58,1	18	12,9	4	بدون اختيار
9,7	3	29,0	9	71,0	22	% 50
9,7	3	12,9	4	16,1	5	% 50
100,0	31	100,0	31	100,0	31	

الإجابات الواردة في هذا الجدول تبين أن أغلبية (71 %) من عناصر العينة يرون أهمية المعارف الأدائية تمثل أقل 50 % بالنسبة للإطارات مقارنة بالمعارف والمعارف السلوكية. (58,1 %) جاءت بدون اقتراح فيما يخص

أهمية المعارف الأدائية بالنسبة للمشرفين

الأغلبية (80.6 %) لم يبدوا آراءهم فيما يخص أهمية المعارف الأدائية بالنسبة للمنفذين، وهذا

يفسّر كذلك بسبب أن عناصر العينة هذه لا يشرفون مباشرة على المنفذين.

جدول 07: أهمية المعارف السلوكية حسب رأي عناصر العينة (الأسئلة: 14، 15، 16).

إجابات العينة					
%	للمنفذين	%	لمشرفين	%	
80,6	25	32,3	10	12,9	4 بدون اختيار
19,4	6	67,7	21	83,9	26 % 50
0	0	0	0	3,2	1 % 50
100,0	31	100,0	31	100,0	31

نلاحظ في الجدول أن السلوكية عند أغلبية (83,9 %) عناصر العينة، بالنسبة للإطارات لها أهمية أقل من

50 % با .

نلاحظ في الجدول أن أهمية المعارف السلوكية عند أغلبية (67,7 %) مشرفين لها أهمية أقل

50 % با .

يبين الجدول أن هناك 80.6 % الأغلبية لم يبدوا آراءهم فيما يخص أهمية المعارف

بالنسبة للمنفذين، وهذا يمكن أن يفسّر كذلك بسبب أن عناصر العينة هذه لا يشرفون مباشرة على المنفذين.

من المثير للانتباه أن الإجابات الواردة في الجداول الثلاثة السابقة بنسبة (80.6 %) فيما يتعلق بأهمية المعارف

الثلاثة فيما يخص للمنفذين، جاءت متناسقة من حيث التحفظ بعدم إبداء رأيهم، وهذا يمكن اعتماده لتأكيد صدق

وثبات أداة المقابلة بالنسبة لهذا العنصر.

• مرحلة التقييم:

جدول 08: مرحلة التقييم التي اقترحتها عناصر العينة الاستطلاعية (السؤال 17).

دورية التقييم	العينة	%
شهرية	15	48,4
ثلاثية	10	32,3
سداسية	2	6,5
سنوية	4	12,9
	31	100,0

أقترُ : في السؤال الخاص :

أ هو متداول في القواعد النظرية مما ورد في الأدبيات، ويبدو من الجدول أعلاه أن أغلبية ا

(%48.4) (%32.3).

• مستويات/درجات التقييم

جدول 09: إجابات العينة على مستويات التقييم المقترحة كبداية (الأسئلة: 18 - 24)

% الكلية	مستويات التقييم النوعي/الذي يفي			
	%	%	%	%
100,0	29,0	9	71,0	22
100,0	9,7	3	90,3	28
100,0	3,2	1	96,8	30
100,0	3,2	1	96,8	30
100,0	12,9	4	87,1	27
100,0	22,6	7	77,4	24
100,0	45,2	14	54,8	17

هذا السلم، في كل مرة ومع كل

يا / با / ممتاز وضعيف جدا لاعتبارهما

حالات نادرة جدا، خاصة ما يعني ضعيف جدا الذي من المفروض ألا يوجد أصلا ولا يسمح به، وكذلك هناك

تساؤلات عن / ... با بل جاء اقتراح مستوى آخر وهو " "

• المقابلة الفردية (الرئيس مع المرؤوس) لتحديد الأهداف وتقويم الأداء الفردي

جدول 10: ضرورة المقابلة الفردية لتحديد الأهداف، من يقوم بها لتحديد الأهداف، مدتها (الأسئلة: 25، 26، 27)

لتحديد الأهداف (25.)	العينة	%	من يقوم بها (26.)	العينة	%	(27.)	العينة	%
	2	6,5	الرئيس (1+)	23	74,2		25	80,6
	29	93,5	الرئيس غير (2+)	8	25,8		6	19,4
	31	100,0	///	31	100,0	///	31	100,0

أعلاه يُظهر (%93.5)

نظرا لما لها من انعكاسات متعددة على علاقة العامل بالمنظمة والرؤساء ومساهمتها في تحقيق ذلك، ولما ستوفره

واقتناع يدعم الدافعية في تبني وإنجاز تلك الأهداف.

أغلبية الإجابات (74,2%) با

مدتها فرأت أغلبية العينة (80,6%) أن ساعة وأقل كافية لإجراء هذه المقابلة.

ملاحظة: (1 +) في مصطلحات التسيير يدل على الرئيس المباشر. (2 +) يدل على الرئيس غير المباشر، ويقابلهما

في اللغة الأجنبية (N+2) (N+1) أما (N) فهو المعنى بالتقويم، أي المقوم أداءه/المساعد/المرؤوس.

يجدر التنبيه أن المتداول في الثقافة التنظيمية في الجزائر (وهي ظاهرة لا تخص الجزائر وحدها)،

استعمال المقابلتين أو غيابهما تماما بالشكل العلمي المبني على أدوات التقويم

الرؤساء على ممارستهم، سواء لتحديد الأهداف أو لتقويم الأداء. بل المتعارف عليه فيما يخص التقويم هو التنقيط

(Notation)، إذ كل رئيس يقوم بوضع درجة/نقطة للعمال الذين يشرف عليهم دون علمهم غالبا، رغم أن

(في الجزائر) نقطة التقويم إلى (: 97 إلى 103) (06 - 03)

وينص عليه القانون الداخلي في المؤسسات خارج الوظيفة العمومية، إلا أنه نادرا ما يحترم ذلك، وهذا تفاديا لأ

احتجاج أو مواجهة بين الرئيس والمرؤوس، وبالتالي لن تُعرف النتيجة إلا من خلال ما يتقاضاه

في نهاية الفترة المعنية

بالتقويم، وهي ممارسات لا يرتاح لها العمال، إلى درجة إثارة الضجة أحيانا بين الرؤساء والمرؤوسين.

جدول 11: ضرورة استعمال المقابلة الفردية لتقويم الأداء، المدة المناسبة التي تستغرقها (الأسئلة 28، 29، 30)

العينة	%	العينة	%	من يقوم بها	العينة	%	العينة	لتقويم الأداء
(30 .)		(29 .)		(28 .)				
24	77,4	24	77,4	الرئيس المباشر (1+)	2	6,5		
7	22,6	7	22,6	الرئيس غير (2+)	29	93,5		
31	100,0	31	100,0	///	31	100,0		

أعلاه يُظهر (93.5%)

لها من انعكاسات متعددة على علاقة العامل بالرؤساء لمنظمة، ولما ستوفره من شفافية في تقويم ما أنجزه كل مرؤوس وما لم ينجزه، وفي تفسير أسباب النجاح وتدعيمها والإخفاق وعلاجه.

وهنا نلاحظ الاتفاق الكامل بين الإجابات بالنسبة لضرورة استعمال المقابلة الفردية (11)

(10)، مما يبين صدق وثبات هذين المؤشري

في هذا الجدول أن أغلبية (77,4 %)

الفردية، وهذه النتيجة متقاربة جدا مع الإجابة (74,2 %) الواردة في الجدول 10

بما يشير إلى

(77,4 %) الإجابات في الجدول أعلاه الع المفضلة لهذه المقابلة

هدف الواردة في الجدول 10 مما يشير إلى صدق (80,6 %)

- ميادين استغلال نتائج تقويم الأداء الفردي وفق إجابات العينة الاستطلاعية

جدول 12: ميادين استغلال نتائج تقويم الأداء الفردي وفق إجابات عناصر العينة (الأسئلة: 31-42)

% الكلية	العينة				ميادين استغلال نتائج تقويم الأداء	
	%		%			
100.0	0	0	100	31	31	برنامج التكوين
100.0	6,5	2	93,5	29	31	الترقية
100.0	12,9	4	87,1	27	31	
100.0	3,2	1	96,8	30	31	التحويل
100.0	29,0	9	71,0	22	31	إنهاء عقد العمل
100.0	0	0	100,0	31	31	إعادة النظر في التنظيم
100.0	0	0	100,0	31	31	إعادة النظر في محتويات المناصب
100.0	0	0	100,0	31	31	التعرف على الكفاءات الحالية
100.0	0	0	100,0	31	31	
100.0	3,2	1	96,8	30	31	تدعيم سياسة المؤسسة
100.0	29,0	9	71,0	22	31	بناء المسار المهني
100.0	0	0	100	31	31	وضع برامج التنمية البشرية

با

31 إلى 42

عليها في الجدول أعلاه كلها مرتفعة، أقصاها مئة بالمئة (71%) . نا با نه عقد العمل وبناء المسار المهني.

الإجابات مئة بالمئة (100%) تعني " " ، أي التي توافق على استغلال نتائج التقويم في: إ نا

إعادة النظر في التنظيم، إعادة النظر في محتويات المناصب، التعرف على الكفاءات الحالية، التعرف على

، وهي تُبرز النظرة الإيجابية إلى تقويم الأداء الفردي والنظرة التكاملية إلى الكفاءة.

- التبليغ بالنتائج

نظريا، التبليغ بالنتائج يعتبر كذلك جزء لا يتجزأ من التقويم باعتباره تغذية راجعة للعامل، ورد فعل العامل عند

با كذلك معلومات راجعة للرئيس المقوم ولالإدارة، لكن عمليا وخاصة في الجزائر

تفاديا للاحتجاجات والمواجهات مع العمال، رغ

تقديم تظلم إلى الجهة (: 97 إلى 103) (03 - 06) با

للمؤسسات غير الخاضعة لهذا الأمر فلها صلاحية التشريع في هذا المجال، بالقانون الداخلي والاتفاقية الجماعية.

جدول 13: إجابات العينة فيما يخص ضرورة تبليغ النتائج لكل مرؤوس/عامل (: 43 - 47)

%		%		%		العينة	
////	////	0	0	0	100	31	ضرورة تبليغ النتائج لكل مرؤوس/عامل
////	////	58,1	18	41,9	13	31	تبليغ /
////	////	41,9	13	58,1	18	31	تبليغ النتائج لكل مرؤوس/عامل بعد مصادقة أصحاب القرار عليها
////	////	29,0	9	71,0	22	31	تبليغ النتائج لكل مرؤوس/عامل من طرف الرئيس
3,2	01	61,3	19	35,5	11	31	تبليغ النتائج لكل مرؤوس/عامل من طرف الإدارة وتسيير الموارد البشرية

في هذا الجدول هناك اتفاق كامل على ضرورة تبليغ النتائج إلى م أدائهم رغم أن المعتاد والمتداول غير ذلك،

تفسيره بميل العينة (رغم أن أغلبية عناصرها لهم مناصب رئاسية) إلى تصحيح الممارسات المتداولة فيما يخص التبليغ.

غ (58.1%) يفضلون عدم التبليغ مباشرة بعد المقابلة، وهذه الإجابات جاءت متناسقة مع الإجابات

الواردة في الموالي.

تعتبر هذه الإجابات في الجدول أعلاه بنفس النسبة (58.1%) كالسابقة التي ترفض التبليغ مباشرة بعد التقويم،

مما يشير إلى صدق وثبات هذ . غلبية الإجابات

با (71%). با غلبية (61,3%) بأ

مديرية الإدارة وتسيير الموارد البشرية بالتبليغ بالنتائج إلى المقوم أدائهم.

وهنا نلاحظ محتوى الأسئلة/المؤشرات التي تقيس ضرورة تبليغ النتائج، وذلك من خلال ال

الملاحظ على الإجابات الواردة في .

• حق التظلم/الطعن

نظريا، يعتبر /

امل في عملية

التقويم كلها والجهات المشرفة عليها باعتباره وسيلة لتصحيح أخطاء تكون قد وقعت سهوا في التقويم أو لتفادي

الإجحاف المحتمل في حق العامل من طرف الرئيس أو معترف للعامل

بحق الطعن/التظلم (: 97 إلى 103 06 - 03)

المؤسسات تتجنبه حفاظا على مصداقية الرؤساء فيما يقدمونه من التقويم، وتغاديا لإثارة الصراعات والادوى في التشكيك في كل قراراتها.

جدول رقم (14): إجابات عناصر العينة فيما يخص حق التظلم/الطعن (: 48 - 52).

%		%		العينة	
6,5	2	93,5	29	31	/
64,5	20	35,5	11	31	توجيه التظلم/الطعن إلى الرئيس (ن+2)
77,4	24	22,6	7	31	توجيه التظلم/الطعن إلى مدير الإدارة وتسيير الموارد البشرية
90,3	28	9,7	3	31	توجيه التظلم/الطعن إلى المدير العام
64,5	20	35,5	11	31	توجيه حق التظلم/الطعن إلى لجنة التظلم الخاصة بالتقويم

التظلم الذي يمكن للمقوم أدائه أن يتقدم به إذا اعتبر أن % 93,5

النتيجة لم تنصفه، رغم أن العينة كلها مكلفة بالتقويم. هذه النسبة جاءت متناسقة مع الإجابات الخاصة بض

. كما أن الأغلبية (64,5%)

التظلم إلى الرئيس +2 لا إلى مدير الإدارة وتسيير الموارد البشرية (77,4%) إلى المدير العام وهي أعلى نسبة

(90,3%) حتى التي اقتر لم تحظ (64,5%).

• إضافات واقتراحات: السؤال عن الإضافات والاقتراحات أجاب عنه ثمانية (08) من مجموع العينة (31)

(25.81%) وقد جاءت كالتالي:

جدول 15: محتوى الإضافات/الاقتراحات من طرف عناصر العينة (السؤال 53).

رقم بطاقة المقابلة	الإضافات/الاقتراحات
02	الاهتمام إلا على ما هو مرئي، بل يجب الانتباه للمجهود الخفي، مثل مساعدة مهندسي الإعلام الآلي لمستعملي الحواسيب عند مواجهتهم بعض الصعوبات.
09	إعطاء أهمية كبرى للتكوين.
11	إعطاء الأهمية للتنسيق الذي هو غير متوفر كثيرا، نفس الملاحظة لما يعني تمرير المعلومات.
12	.
14	يجب السهر على التقييم العادل.
16	التفكير في تكاليف التكوين في الميدان، خاصة التكوين من طرف الرؤساء السلميين.
17	.
24	.

رضا الجميع واعترافهم أنه احتوى أغلب ما يمكن أن تتضمنه عملية التقييم بصفة عامة، لذا

نجد أن أغلب الاقتراحات الواردة مكتملة له فقط.

أعلاه الاقتراحات والإضافات ثمانية، والتي امتازت با
والأهمية لح عليه تقريبا مجمل () باعتباره المدعم
الفعلي للأداء الجيد، والذي يجب أن يرافق أي تغيير أو برنامج
بل كل منصب يحتاج صاحبه إلى تجديد معار . هذه اقتراحات بالغة الأهمية إذا ما نظر إلى محتواها
من جانب مبادئ تسييرها نظرا لأهميتها سنقوم بمعالجة محتوى كل اقتراح بمفرده ثم
نتناول مدى تكاملها، وهذا كالتالي:

اقتراح صاحب البطاقة (رقم 02): يتمثل في " ل ي
الانتباه للمجهود الخفي، مثل مساعدة مهندسي الإعلام الآلي با ."
في الاستجابة لجميع طلبات مستعملي الإعلام الآلي بالمؤسسة
إذ يوجد جزء هام من هذه التدخلات يتعلق المستعملين للإعلام الآلي، وبالتالي فالوجه الخفي أو غير

المرئي كالتكوين المستمر الذي يوفره هؤلاء المهندسون لعمال المؤسسة في إطار أداء مهامهم التي لا تتضمن سمياً هذا التكوين، رغم أهمية المدة الزمنية التي يستغرقها هذا الجهد التكويني للطرفين (المستعملون ومهندسو الإعلام الآلي) والذي

لا يظهر أثره في أي وثيقة بالمو : مهندسو الإعلام الآلي/المكونون بشكل غير رسمي

هو جهد لا أحد يثمنه ولا أثر له في الوثائق الرسمية، بل قد يعود عليهم بالضرر لأنهم كثيراً ما يتركون مهامهم الرئيسية

/ بشكل غير رسمي، بح أي وثيقة في ته

على تكوينهم هذا، وللمؤسسة التي لا تحتسب تلك المدة التكوينية غير الرسمية في ميزانية ومخطط التكوين الس ، والتي
يحتمل أن ت كلفتها السنوية كبيرة.

أهمية هذا الاقتراح تتمثل في أن هذه الظاهرة لا تمس فقط مهندسي الإعلام الآلي للمؤسسة العينة، بل توجد في

كل مديرياتها، وهي ظاهرة متداولة في الم نا

تق ر على إدراك الفوارق الخفية العديدة، إذا كانت عامة في إعدادها، إذ من السهل جداً أن الغرلة ستحذف المساهمات

(الملاحظة) أقل، رغم فعالية تلك المساهمات. (Fernandez, 2013 : 1/2)

اقتراحات أصحاب البطاقات (رقم 09، 16، 17):

تعايير؛ " إعطاء أهمية كبرى للتكوين "، " التفكير في تكاليف التكوين في الميدان، خاصة التوين من طرف الرؤساء

." "

لاقتراح الأول على أهمية التكوين وبالذات عندما يتعلق الأمر بالتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية

لتقويمية التي كنا بصدد مناقشتها.

الاقتراح الثاني إلى أهمية ما يُبدل من جهد في التكوين الداخلي، وذلك منذ التحاق كل عامل للمرة الأولى

بمنصبه عند التوظيف، وطول مدة وجوده بالمؤسسة وتنقلاته من منصب إلى آخر، إما الترقية أو

التحويل، نظراً لما لهذا النوع من التكوين من أهمية وتكاليف ناتجة عن المدة التي يستغرقها الرؤساء والزملاء لتكوينه وكذا ض مردوديته خلال فترات التكيف هذه. زيادة على ما قد يضيع من مواد أو يعطل من أدوات بسبب الأخطاء، وهذه التكاليف

أما الاقتراح الثالث هو المحرك الحقيقي لكل جهود المؤسسة في جميع ا

لتتطابق مع المعايير العالمية للجودة ومواكبة التطور التكنولوجي.

اقتراح صاحب البطاقة (رقم 11): " إعطاء الأهمية للتنسيق الذي هو غير متوفر كثيراً، نفس الملاحظة كلما يعني تم

المعلومات"، وهما عاملان متكاملان أي التنسيق وتمرير المعلومات، وهما من العوامل التي يركز عليها التسيير بالـ

والمخططات وسجلات وصناديق الاقتراحات والعصف الفكري ولوحا نا

اقتراح صاحب البطاقة (رقم 12): " إعطاء الأولوية للتواصل " هذا الاقتراح يكمل الذي قبله،

يظهر في التنسيق وتمرير المعلومات.

نقص التنسيق وتمرير المعلومات تعاني منه مؤسساتنا ويواجهنا به الواقع في معاملاتنا اليومية معها بالشكل المباشر

أو غير المباشر، عبر ما نفاجاً به من ضياع الملفات والتوجيه من مصلحة إلى أخرى دون معرفة من المسؤول الحقيقي عن

تي هي سبب تلك التنقلات، وغيرها مما هو متداول في كل وسائل الإعلام، وما يطلق عليه خطأ بالبيروقراطية،

لأن التفسير الصحيح والعلمي له هو تحلي أو إهمال المؤسسات للأدوات التنظيمية كتحليل العمل، تحديد المهام

والمسئوليات، تقويم الأداء، تكوين العمال، توفير وسائل وظر

الدراسات العلمية لتلك الظواهر لإيجاد حلول لها، وغيرها....

اقتراح صاحب البطاقة (رقم 14): " وهو ما يعبر عنه بالإنصاف في نظرية جون

(Robbins, et al., 2011) John Stacey Adams (1963) با

يتضمن بصفة عامة العمل وما يخضع له من إجراءات من بينها تقويم الأداء، والعدالة التي يشير إليها الاقتراح ذات جانبين:

لأول: يخص كل عامل عندما يقوم أدائه من طرف رئيسه، فينصفه فيما أنجزه من عمل مقارنة بالأهداف التي

با

الثاني: بين جميع العمال، أي أن ق طريقة التقييم بشكل موحد، لا يحد

وليس غيره من العوامل الموضوعية وغير الواردة في معايير التقييم.

ويعتبر بلي (Billet, 2008) 1970 هي الفترة التي أصبح فيها تقييم الأداء الفردي تدريجياً أداة

لتسيير الموارد البشرية، وأن هذه المرحلة تولدت عن سابقتها التي هيمن عليها مبدأ المفهوم السليبي " "

(Egalitarisme) وما جاء في الدراسة السابقة التي قام بها سني (1991-1992) إذ أشار إلى

" إلا أن البحث عن الإنصاف والسعي إلى تحقيقه تطلب التطبيقات الجديدة لتقييم الأداء الفردي

بهدف إبراز المساهمة الفردية وتفاعلاً/تجاوياً مع شخصية (personnalisation) وضعية العمل الذي حل محل مفهوم

اقترح صاحب البطاقة (رقم 24): " "شير هذا

الاقترح إلى أكثر من تطبيق، كتوزيع المهام، الترقية، التحويل... وكأنه يؤكد ما جاء في بطاقة المقابلة وفي لأسئلة التي

، وهو كذلك تعبير عن الطلب بتفادي استعمال الارتجالية في

بل لا بد من الرجوع إلى نتائج تقييم الأداء نحد عملية رسمية.

زيادة على ما ورد في بطاقات المقابلات التي أجريناها مع العينة الاستطلاعية

لم نستعمل فيها بطاقة المقابلة المطبقة مع العينة الاستطلاعية لأن الهدف م با

ه في مؤسسته وكذا رأيه الشخصي بصفته مصدر الق

فأبدى ارتياحا بصفة عامة وأن المشروع عملي ويمكن أن يفيد المؤسسة من حيث تقويم الأداء الفردي ومختلف انعكاساته.

وبالخصوص أن هذا المنهج يمكن تطبيقه على جميع فئات العمال.

أن يوضع لهم

المقابلة مع مساعد المدير العام كانت كذلك دون بطاقة المقابلة لأن الهدف منها هو معرفة الانطباع العام الذي

لمسه عند العينة الاستطلاعية، فكانت إجابته أنه لم يتلق أي انطباع، لكن وسائل التقويم مهما كانت يجب أن تقد

تھ

نتائج الدراسة الاستطلاعية بينت لنا مدى اهتمام عناصر العينة بالموضوع، وذلك من خلال تجاوبهم مع الباحث

ومع محتويات دليل المقابلة الفردية، حيث كانت هناك مناقشات ثرية ومتعددة حول أغلب الأبعاد وم

تحللها طرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات مما زاد لنا ثقة في دليل المقابلة وفي نتائجه للاعتماد عليها في بناء المنهج التقويم

الجزء الثالث

عرض نتائج الدراسة الميدانية الأساسية

في هذا الفصل وهي متكونة من نتائج أداتين، النتائج الأولى خاصة بالتطبيق التجريبي

لمنهج التقييم، والنتائج الثانية خاصة بالاستبيان الموجه للعينة لتقديم تقديراتهم فيما يخص طريقة/شبكة التقييم مشاركتهم في التطبيق التجريبي لها.

1.3.4. التي أجريت فيها الدراسة الأساسية:

جدول 16: توزيع التعداد حسب الرتبة/الدرجة بشركة الإسمنت الصناعي بزهانة إلى غاية 2017/5/31

الرتبة	التعداد	%
	29	4.28
	163	24.08
	316	46.68
	169	24.96
المجموع	677	100%

نلاحظ على التعداد الهام للإطارات والمشرفين مقارنة بعدد المنفذين الذي لا يمثل إلا نسبة 24.96 %

على المستوى التقني العالي الذي تتمتع به الموارد البشرية للشركة.

2.3.4. النتائج الخاصة بمرحلة تكوين العينة من الرؤساء والمرؤوسين لتطبيق المنهج التقييمي المقترح

جدول 17: عدد المبرمجين ومعدل المشاركين في التكوين النظري للرؤساء والمرؤوسين

ملاحظات	% الحاضرين	العدد	
		معدل الحاضرين	المبرمجون
تمت برغبة من تغيبوا في بعض أو كل المواضيع	74.65	53	71

التي الثانية (في شهر سبتمبر 2015) المتكونة من حوالي أربعين مشاركا (رؤساء

أعمال، رؤساء الورشات) يضاف إليهم في كل موضوع من كان غائبا في الدفعة الأولى لتعويض ك

ة (للتذكير فإن الشركة قررت أن يخضع لهذا التكوين جميع الرؤساء حتى من لا تشملهم عينة البحث)،

لكن فيما بعد، ونظرا لضيق الوقت تم الاتفاق على مشاركتهم في التكوين العملي مباشرة.

يا صياغة الأهداف ومعاييرها بحضور كل رئيس في مكتبه مع جميع رؤوسيه،

ممثل الإدارة الذي هو السيد (و. ن)، وكان عدد المستفيدين كالتالي:

جدول 18: توزيع تعداد من كونهم الباحث على صياغة الأهداف ومعاييرها حسب الهيكل والرتبة (رئيس-مرؤوس)

ملاحظات	عدد المتكويين		الهيكل
	رؤساء	مرؤوسون	
	05	19	
2016/2015	06	19	مديرية التموين وتسيير الخازن
من مع نهاية السنة وقلة تفرغ عناصر	01	0	/
(10)	0	01	/
عدة مرات بسبب التزامن مع نهاية السنة وقلة تفرغ عناصر (01	01	/ الإعلام الآلي الصناعي والتسيير.
////	13	40	المجموع الفرعي
	53		المجموع العام

الجدول أعلاه يحتوي مجموع المتكويين 53 13 40 رؤوسا (من هم من لهم دور

رؤساء كذلك) 66 2015/6/29 إلى غاية 27 ديسمبر 2015

لكل حصة، دون حساب الحصص التي ينتقل فيها الباحث إلى المؤسسة دون القيام بأي عمل تكويني وذلك لتعذر

العمل مع الذين له موعد معهم لانشغالهم بمهامهم، مع ملاحظة أن كل إطار استفاد من التكوين يُحسب مرتين

الأولى عندما يكون في دور رئيس، والمرة الثانية عندما يكون في دور مرؤوس (

عندما يتكوّن على كيفية تحديد الأهداف الأدائية مع من يشرف عليهم من ممرضين وغيرهم، لكن له دور مرؤوس في حصة

ارة العامة، في حصة

الخصص تطلبت وقتا أطول وأكثر بسبب ضرورة مراجعة محتويات مهام كل منصب وهو العمل الذي تطلب

حجما ساعيا أكبر من الحجم الساعي المستغرق مع تحديد الأهداف ومعاييرها (مع الملاحظة أنه من المفروض والمتوقع

هو أن يجد الطالب الباحث بطاقات محتويات المناصب مح (ن بمجرد ما تُحْن محتويات بطاقات ا فإن صياغتها في أهداف مع معاييرها يصبح أسهل، خاصة مع كل رئيس بعد التجربة الأولى التي عاها كمرووس أو كرئيس. أما حصص التكوين على كيفية إجراء تقييم الأداء الفردي بهذا المنهج فسوف تبدأ في مرحلة أخرى وهي الأخيرة لهذا العمل الميداني التجريبي.

2016 واصلنا في العمل السابق ذكره ابتداء 11 2016 واستمر إلى غاية 29 ديسمبر 2016 حيث تخللت هذه الفترة عدة أحداث وتغيرات، لم تكن لتمر، طبعاً، دون آثار على مجريات الدراسة وخاصة الأجال المحددة والتي أصبح هاجسها يطارد ويزعج الطالب الباحث أكثر من الأحداث الواقعة بالمؤسسة والتي تستدعي في كل مرة تعديل الخطط المتفق عليها مع المسيرين، أهمها تغيير المدير العام ومدير الموارد البشرية في 2016 مما انجر عنه تغيير العديد من المسؤولين الذين سبق وأن تم وضع خطط معم لإجراء الدراسة على مستوى الهياكل التي كانوا يشرفون عليها منذ وقت قريب، وغيرها من التغيرات نذكر بعضها منها مع ذكر عدد المستفيدين من ال يبقى على صياغة الأهداف ومعاييرها، ورغم ذلك تم إنجاز ما يلي:

جدول 19: توزيع تعداد من كونهم الباحث على صياغة الأهداف ومعاييرها حسب الهيكل والرتبة (رئيس - مرووس)

ملاحظات	عدد المتكولين		الهيكل
	رؤساء	مرووسون	
اضطرار التأجيل بسبب توقف الإنتاج من أجل الصيانة وانشغال كل الهياكل توفير احتياجات الصيانة (منهم من خرجوا للتقاعد وتوفي أحدهم، فلم يتم تقويم أدائهم).	04	10	مديرية الإنتاج/ دائرة المحاجر
	06	11	مديرية المالية والمحاسبة
منهم من خرج للتقاعد ولم يتم تقويم أدائهم.	02	12	مديرية الإدارة وتسيير الموارد
منهم من خرج للتقاعد ولم يتم تقويم أدائهم.	05	30	/ تسيير الج
وهي من الدوائر التي تعددت فيها المواعيد المؤجلة نظراً لانشغال عماله با في صيانة التجهيزات فيما يخص جانب الإعلام الآلي أو مساعدة مستعملها	02	03	المديرية العامة/ دائرة الإعلام الآلي الصناعي والتسيير.
//////	19	66	المجموع الفرعي
	85		المجموع العام

2016 بلغ مجموع من حصلوا على التكوين التطبيقي على صياغة الأهداف ومعاييرها 85

19 66 مرؤوسا التذكير أن كل واحد من الرؤساء ، مرة كرئيس وأخرى كمرؤوس، وبلغ

95 حصة وبمعدل ساعتين لكل حصة، بدون حساب الحصص التي ينتقل فيها الباحث إلى المؤسسة

إنجاز ما برمجته وذلك لتعذر العمل مع الذين له موعد معهم بسبب انشغالهم بمهامهم.

جدول 20: توزيع تعداد من كونهم الباحث على صياغة الأهداف ومعاييرها حسب الهيكل والرتبة (رئيس-مرؤوس)

ملاحظات	عدد المتكويين		الهيكل
	مرؤوسون	رؤساء	
////	01	--	/ الإعلام الآلي الصناعي والتسيير.
يا انشغالا لأنها هي المكلفة بالصيانة	03	01	
لها موقعان أحدهما داخل المعمل وآخر خارجه أي بمدينة زهانة	13	04	
/////	17	05	المجموع الفرعي
	22		المجموع العام

2017 التكوين التطبيقي على صياغة الأهداف ومعاييرها 22 05 رؤساء

17 مرؤوسا، مع التذكير أن كل واحد من الرؤساء حسب مرتان، مرة كرئيس وأخرى كمرؤوس، وبلغ عدد الحصص

35 حصة وبمعدل ساعتين لكل حصة، بدون حساب الحصص التي ينتقل فيها الباحث إلى المؤسسة دون إنجاز ما برمجته

وذلك لتعذر العمل مع الذين له موعد معهم بسبب انشغالهم .

ولتسهيل الاطلاع على مجموع المتكويين الرؤساء والمرؤوسين على صياغة الأهداف ومن شاركوا في تعيين مناصب عملهم

جمعنا الجداول الثلاثة (18، 19، 20) في جدول واحد كالتالي:

جدول 21: المجموع الكلي لمن كونهم الباحث عمليا من الرؤساء والمرؤوسين على صياغة الأهداف

ملاحظات	عدد المتكويين		المجموع الفرعية للجداول رقم (18، 19، 20)
	مرؤوسون	رؤساء	
الرؤساء والمرؤوسون المتكويين على صياغة الأهداف وشاركوا في تعيين مناصب عملهم	40	13	20
الرؤساء والمرؤوسون المتكويين على صياغة الأهداف وشاركوا في تعيين مناصب عملهم	66	19	21
الرؤساء والمرؤوسون المتكويين على صياغة الأهداف وشاركوا في تعيين مناصب عملهم	17	05	22
////////	123	37	المجموع الفرعي
	160		المجموع العام

بين الجدول أعلاه أن المجموع الكلي هو 160 ممن كوناهم عمليا على صياغة الأهداف من الرؤساء (37)

والمرؤوسين (123) كذلك في مراجعة محتويات مناصب عمل المرؤوسين، مع العلم أن من هؤلاء المرؤوسين من

لهم دور الرؤساء في مواقف .

خلال هذه الفترة وموازة مع / غة الأهداف ومعاييرها شرعنا في ال

تا 30 2016 والذي مس الفئة التي بدأنا معها

التكوين على صياغة الأهداف منذ جوان 2015 على تقويم الأداء من الرؤساء

والمرؤوسين حسب ما يبينه الجدول التالي:

جدول 22: توزيع تعداد المستفيدين من التكوين التطبيقي حسب الهيكل والرتبة (رئيس-مرؤوس)

ملاحظات	عدد المتكويين		الهيكل
	المقومون (رؤساء)	المقومون أداهم (مرؤوسون)	
تم التقويم في الفترة الممتدة من جوان 2015 إلى يناير 2017	06	21	
تم التقويم في الفترة الممتدة من أوت 2015 إلى يناير 2017	06	21	مديرية التموين وتسيير المخازن
في الفترة الممتدة من يناير 2016 إلى نوفمبر 2016	01	04	مديرية الإنتاج/دائرة المحاجر
تم التقويم في الفترة الممتدة من أبريل 2016 إلى ماي 2017	05	10	مديرية المالية والمحاسبة
تم التقويم في الفترة 2016 إلى ماي 2017	05	11	/
المرؤوسون كان دورهم حينما رؤساء وحينما مرؤوسين	23	67	المجموع الفرعي
من الرؤساء من تم تكوينهم مرتين، مرة كرئيس ومرة كمرؤوس	90		المجموع العام

مثلما يبدو في الجدول السابق فإن أغلب من استفادوا من التكوين العملي لتطبيق النهج المقترح، وفضل أصحاب

القرار البدء بهم، هم من الهياكل الإدارية (الإدارة وتسيير الموارد البشرية، التموين والتخزين، المالية والمحاسبة ...)

تطرحة مهام مناصب العمل في تلك الهياكل من صعوبة (استحالة) التكميم وتقويم الأداء فيها من جهة، ومن جهة

أخرى، للتأكد من أن النهج التقويمي المقترح سيحقق فعلا ما عرّض في برنامج التكوين النظري وبعض الأمثلة العملية

التي رافقته.

نظرا للآجال (الخاصة بالجامعة) التي فرضت إنهاء العمل في أقرب وقت ممكن اتفقنا مع أصحاب القرار في المعاينة الشروع التجريبي في تقييم الأداء الفردي مع من اقتربت أو تجاوزت مدة سنة على تحديد الأهداف الأدائية معهم وتكوينهم على صياغتها (: 18، 19، 20)، بدأنا التقييم التجريبي منذ شهر مارس 2016 لننتهي في م 2017 وفق ما تكونوا عليه وما ورد في دليل المنهج، وبحضور الباحث وممثل الإدارة الذي لازمه طول مدة العمل التجريبي والذي كان بدوره معنيا بالتكوين كله وبجميع مراحل المذكورة.

نشير أننا لم نتدخل أبدا في نتائج التقييم، وإنما كان تدخلنا يمس فقط الناحية التقنية التطبيقية للمنهج، وقد ثمن المشاركون هذا الموقف رغم علم عدد منهم (وقد ذكروا ذلك في الحديث الذي يلي كل مرة نهاية المقابلة التقييمية)، أنهم لم يستطيعوا بعد التغلب على بعض السلوكيات المعتادة في مثل هذه المواقف كالحرج، خاصة التقييم ولأول مرة بح المعنى والتفاوض معه وحضورنا نحن (الباحث والسيد و. ن. ممثل الإدارة)، وأن العملية تجريبية، وبالتالي لا تتطلب الدقة، لأن ذلك قد يثير نفور المقوم أدائهم منها... ومع هذا فإن كل رئيس كان ينبه المرؤوسين أن الأمر سيكون أكثر د لم تكن العملية تجريبية.

هناك مناقشات جدية بين الرؤساء والمرؤوسين في أكثر من مقابلة تقييمية عن الأداء المنجز مقارنة بالأهداف المحددة ومعاييرها، والتوصل إلى أن بعض الأهداف أو بعض المعايير لم تحصر بدقة، لأن مر صب لم تكن دقيقة هي كذلك، خاصة تلك المعتاد إنجازها دون الانتباه إليها أنها جزء من المهام الرئيسة، كالتنقل إلى مصلحة للتأكد من معلومة، الذي قد يستغرق عدة ساعات ويتطلب جهدا كبيرا، أو إقناع زميل بخطء كان قد ارتكبه، أو إفهام مورد عن سبب التأخر في دفع المؤسسة مستحقاته له، أو الزبون في كيفية برمجته لتعبئة السلعة، كما أثرت كذلك قلة الخبرة لدا الجميع في هذا المجال، ابتداء من مراجعة المهام إلى مرحلة التقييم، كذا الانتباه إلى أن هذا العمل يحتاج إلى السهر با ة في ذلك إلى التكوين والتوثيق، وهكذا...

عدم توفير الموارد البشرية وأدوات ومعدات العمل المتفق عليها خلال مقابلة تحديد الأهداف ومعاييرها وكذا التكوين المطلوب، والمسجلة كلها في كل بطاقة تقويم، كان له التأثير الكبير على هذا العمل التجريبي. ويعود سبب عدم توفيرها إلى كون العملية كلها مجرد عمل تجريبي، وإلى أن أصحاب القرار في الشركة يريدون حصر جميع الاحتياجات لتقدير الكلفة الإجمالية لها، لمعرفة مدى الكلفة الحقيقية لو أرادوا تأسيس نظام لتقويم الأداء الفردي بهذا الشكل المقترح،

نا ف في التقارير الكتابية والشفوية التي وجهناها إلى مديرية الإدارة وتسيير

توفير المجال في المنهج التقويمي المقترح للرؤساء والمرؤوسين لحصر تلك الاحتياجات وتسجيلها في بطاقة كل مرؤوس، زاد من ثقتهم في جدية المنهج التقويمي المقترح، ولكن كان محل أسئلة مستمرة وفي كل مناسبة، عن مدى ام الإدارة بذلك؟، هذه الأسئلة كانت ترد منذ التكوين النظري.

حجم العينة بالعمل التجريبي الخاص بتقويم الأداء هو 66 عاملا وهي تمثل 09.75%

(677 إلى غاية 2017/05/31) ن المنهج المتبع هو تجريبي ميداني.

بعد مضي مدة على التكوين وممارسة تعيين المناصب وتحويل تلك المحتويات إلى أهداف مرفقة بمعايير تبين لأصحاب القرار وللعينة أن الأمر كله ذو علاقة بالتحكم في التقنية، وأنه مثلما يمكن تكميم والصيانة يمكن تكميم باقي الأعمال الأخرى وأهدافها إلى حد كبير بشكل مباشر أو غير مباشر، مما أزال عندهم هاجس تقويم الأعمال غير الكمية، وزادت ثقتهم في المنهج المقترح، وتأكدنا من هذا في نتائج أداة القياس الثالثة التي

نا نهاية العمل التجريبي الميداني (انظر الملحق 18).

3.3.4. النتائج الخاصة بتقويم الأداء الفردي:

(1) بعد المعرفة الأدائية: وعرفناه " ما يحصل عليه المقوم أدائه في مقابلة تق

2+ (بعد فترة تحددها الإدارة)، والتي تعبر كمياً وكيفياً عن مستوى إنجاز الأهداف بمعاييرها

المحددة قبل ذلك با بين المقوم والمقوم أداءه وصادق عليها الرئيس 2+ " والمسجلة في البطاقة المخصصة لها في

."

وضع هذا البعد للإجابة على سؤال البحث في السؤال الفرعي الأول الذي ينص: " يُبرز ج المقترح

الأداء الفردي، في تطبيقه التجريبي، ال فردية عند العمال في المعار ؟ ائج كالتالي:

جدول 23: نتائج تقويم الأداء الفردي الخاص بالمستوى الكمي لإنجاز أهداف المعارف الأدائية حسب الدرجة/الرتبة.

	توزيع العينة حسب تصنيف رتبهم				نتيجة التقويم	الهدف المقوم
		/		سامية		
1	1	0	0	0	16,00	إنجاز أهداف المعارف الأدائية
3	1	0	2	0	16,50	
2	2	0	0	0	17,00	
3	2	0	1	0	17,50	
5	1	1	3	0	18,00	
3	1	1	1	0	18,50	
9	1	4	4	0	19,00	
40	6	9	23	2	20,00	
66	15	15	34	2	العينة الخاضعة للتقويم التجريبي	

جدول 24: نتائج تقويم الأداء الفردي الخاص بالمستوى الكمي والكيفي لإنجاز أهداف المعارف الأدائية

%	العينة	النتيجة الكيفية (الترتيب التنازلي)	النتيجة الكمية (الترتيب التنازلي)
1,5	1	نتيجة جيدة	16,00
4,5	3	نتيجة جيدة جدا	16,50
3,0	2		17,00
4,5	3		17,50
7,6	5		18,00
4,5	3	نتيجة ممتازة	18,50
13,6	9		19,00
60,6	40		20,00
100,0	66	//////	العينة

(24 23) (/) الكمية التي أقصاها 20 20 تي

مستوى ممتاز (Excellent resultat) نا 16 20 والتي (Bon resultat)

39.4 % 20 20 في 60.6 % 20/20 في

أدائهم التي وافقوا وصادقوا عليها، مع العلم أنهم شاركوا في العملية كلها ابتداء من مراجعة محتويات مناصب عملهم

مرورا بتحديد الأهداف الأدائية ومعاييرها إلى غاية مرحلة التقييم وراجع هذه النتائج الرؤساء + 2 .

جدول 25: بعض المعاملات الإحصائية الوصفية لنتائج تقويم الأداء الفردي الخاص بمستوى إنجاز أهداف المعارف الأدائية

العينة	66
	19,2197
الوسيط	20,0000
	20,00
الفرق المعياري	1,14398
التباين	1,309
	4,00
	16,00
	20,00

هذه المعاملات تبين أن المنهج من حيث تقويم المعارف والتي هي إ

في المعارف الأدائية، رغم ما يعاني منه تقويم الأداء الفردي مما أثير في (المعني).

(2) يُعد المعرفة: وعرفناه إجرائيا: " ما يحصل عليه المقوم أدائه في مقابلة تقويم الأداء الفردي مع رئيسه ويوافق

2+ (بعد فترة تحدها الإدارة)، والتي تعبر كميا وكيفيا عن مستوى إنجاز الأهداف المعرفية بمعاييرها وأدواتها

المحددة قبل ذلك بالتفاوض بين المقوم والمقوم أدائه وصادق عليها الرئيس ن+2 " والمسجلة في البطاقة المخصصة لها في

"

وضع هذا البعد للإجابة على سؤال البحث في السؤال الفرعي الثاني الذي ينص: " يبرز هج المقترح

الأداء الفردي، في تطبيقه التجريبي، ال فردية عند العمال في المعارف؟ جاءت النتائج كالتالي:

جدول 26: نتائج تقويم الأداء الفردي الخاص بالمستوى الكمي لإنجاز أهداف المعارف حسب الدرجة/الرتبة.

	توزيع نتائج التقويم حسب تصنيف العينة				نتيجة التقويم	الهدف المقوم
		/		سامية		
5	3	0	1	1	15,00	إنجاز أهداف المعارف
2	1	0	1	0	15,50	
2	1	0	1	0	16,00	
2	1	0	1	0	17,00	
1	0	0	1	0	17,50	
5	1	2	2	0	18,00	
2	0	0	2	0	18,50	
6	1	1	4	0	19,00	
1	0	0	1	0	19,50	
40	7	12	20	1	20	
66	15	15	34	02	العينة الخاضعة للتقويم التجريبي	

جدول 27: نتائج تقويم الأداء الفردي الخاص بالمستوى الكمي والكيفي لإنجاز أهداف المعارف

%	العينة	النتيجة الكيفية (الترتيب التنازلي)	النتيجة الكمية (الترتيب التنازلي)
7,6	5	نتيجة جيدة	15,00
3,0	2		15,50
3,0	2		16,00
3,0	2	نتيجة جيدة	17,00
1,5	1		17,50
7,6	5		18,00
3,0	2	نتيجة ممتازة	18,50
9,1	6		19,00
1,5	1		19,50
60,6	40		20,00
100,0	66	////	العينة الخاضعة للتقويم التجريبي

(27 26) التي 20 20 تي يقابلها نوعيا مستوى ممتاز وأدائها

15 20 تي 39.4% 20 20 في

نتائج تقويم الأداء المعرفي التي وافقوا وصادقوا عليها، مع العلم أنهم شاركوا في العملية كلها ابتداء من مراجعة محتويات

عملهم مروراً بتحديد الأهداف الأدائية المعرفية ومعاييرها إلى غاية مرحلة التقويم وراجع هذه النتائج الرؤس

(2 +)

جدول 28: بعض المعاملات الإحصائية الوصفية لنتائج تقويم الأداء الفردي الخاص بمستوى إنجاز أهداف المعارف

66	العينة
18,9394	
20,0000	الوسيط
20,00	
1,65603	الفرق المعياري
2,742	التباين
5,00	
15,00	
20,00	

هذه المعاملات تبين

والتي هي إبراز الفروق الفردية في

، رغم ما يعاني منه تقويم الأداء الفردي مما أثير في الأدبيات والدراسات السابقة

والحد الأدنى أقل من متوسط نتائج المعارف الأدائية، أما المسافة فأكبر وكذا التباين، ولكن الفرق المعياري فهو أقل .

(3) يُعد المعرفة السلوكية/السلوكيات: وعرفناه إجرائياً " ما يحصل عليه المقوم أدائه في مقابلة تقو

2+ (بعد فترة تحدها الإدارة)، والتي تعبر

بمعاييرها وأدواتها المحددة قبل ذلك بالتفاوض بين المقوم والمقوم أدائه وصادق

2+ والمسجلة في ال لها في شبكة التقويم"

وضع هذا البعد للإجابة على سؤال البحث في السؤال الفرعي الثالث الذي ينص: " يبرز نهج المقترح

في تطبيقه التجريبي، ال فردية عند العمال في المعارف / ؟ اءت النتائج كالتالي:

جدول 29: نتائج تقويم الأداء الفردي الخاص بالمستوى الكمي لإنجاز أهداف المعارف السلوكية/السلوكيات، حسب الدرجة/الرتبة.

	توزيع نتائج التقويم حسب تصنيف العينة				نتيجة التقويم	الهدف المقوم
	سامية	/				
3	3	0	0	0	16,00	إنجاز أهداف السلوكية
1	1	0	0	0	16,50	
2	2	0	0	0	17,00	
4	1	0	3	0	18,00	
1	0	0	1	0	18,50	
4	1	1	2	0	19,00	
51	7	14	28	2	20,00	
66	15	15	34	2	العينة الخاضعة للتقويم التجريبي	

الجدول رقم(30): نتائج تقويم الأداء الفردي الخاص بالمستوى الكمي والكيفي لإنجاز أهداف المعارف السلوكية/السلوكيات

النسبة المئوية %	العينة	النتيجة الكيفية (الترتيب التنازلي)	النتيجة الكمية (الترتيب التنازلي)
4,5	3	نتيجة جيدة	16,00
1,5	1	نتيجة جيدة	16,50
3,0	2		17,00
6,1	4		18,00
1,5	1	نتيجة ممتازة	18,50
6,1	4		19,00
77,3	51		20,00
100,0	66	//////	العينة

(29 30) التي 20 20 تي

%22.7

ممتاز وأدائها 16 20 تي

20 20 في % 77.3 في 20/20 التي وافقوا وصادق

عليها، مع العلم أنهم شاركوا في العملية كلها ابتداء من مراجعة محتويات مناصب عملهم مروراً بتحديد الأهداف ومعاييرها إلى غاية مرحلة التقويم وراجع هذه النتائج الرؤساء (+ 2) ووافقوا عليها. ويلاحظ أن النتائج ارتفعت في

جدول 31: بعض المعاملات الإحصائية الوصفية لنتائج تقويم الأداء الفردي الخاص بمستوى إنجاز أهداف المعارف السلوكية/السلوكيات

العينة	66
	19,4697
الوسيط	20,0000
	20,00
الفرق المعياري	1,12277
التباين	1,261
	4,00
	16,00
	20,00

والتي هـ

هذه المعاملات تبين

في المعارف السلوكية/السلوكيات، رغم ما يعاني منه تقويم الأداء الفردي مما أثير في الأدبيات

في السلوك،

السلوك أعلى من متوسطي المعارف الأدائية والمعارف،

وتأتي بعده المعارف الأدائية.

جدول 32: نتائج تقويم الأداء الفردي الخاص بالمستوى الكمي لإنجاز أهداف المعارف الثلاثة

	توزيع نتائج التقويم حسب تصنيف العينة				نتيجة التقويم	(مستوى إنجاز الهدف)
		/		سامية		
1	1	0	0	0	47,50	: أهداف الأدائية، المعارف السلوكية
3	3	0	0	0	49,00	
1	1	0	0	0	49,50	
1	0	0	1	0	50,00	
1	1	0	0	0	50,50	
1	0	0	1	0	52,00	
1	0	0	1	0	53,00	
2	0	0	1	1	55,00	
2	1	0	1	0	55,50	
3	0	1	2	0	56,00	
4	1	1	2	0	57,00	
1	0	0	1	0	57,50	
6	2	1	3	0	58,00	
3	0	1	2	0	58,50	
4	0	3	1	0	59,00	
32	5	8	18	1	60,00	
66	15	15	34	2		

جدول 33: نتائج تقويم المعارف الثلاثة كميًا وكيفيًا (المعارف الأدائية، المعارف، المعارف السلوكية/السلوكيات).

%	العينة	النتيجة الكيفية (الترتيب التنازلي)	النتيجة الكمية (الترتيب التنازلي)	
1,5	1	نتيجة جيدة	47,50	
4,5	3	نتيجة جيدة	49,00	
1,5	1		49,50	
1,5	1		5950,00	
1,5	1		50,50	
1,5	1		52,00	
1,5	1		53,00	
3,0	2		نتيجة ممتازة	55,00
3,0	2			55,50
4,5	3			56,00
6,1	4			57,00
1,5	1			57,50
9,1	6			58,00
4,5	3			58,50
6,1	4			59,00
48,5	32			60,00
100,0	66	العينة الخاضعة للتقويم التجريبي		

33 32

(/) والخاصة بالتطبيق التجريبي ل

بانهج المقترح

(66)

(/) (32

() (33).

32 يبين أن المجموع الأدنى للنقاط المحصل عليها في المعارف الثلاثة هو 47,50 60 60

60 في حين حصل 51.5% (33) 47,50 60 إلى 59 60

/ . جاء بعد النتائج الكمية التوزيع الكيفي، وفيه ظهرت ثلاث مستويات هي: جيد، جيد جدا، ممتاز.

جدول 34: بعض المعاملات الإحصائية نتائج تقويم الأداء الفردي للمعارف الثلاثة (المعارف الأدائية، المعارف، المعارف السلوكية/السلوكيات).

66	العينة
57,6288	
,42562	الخطء المعياري للمتوسط
59,0000	الوسيط
60,00	
3,45778	الفرق المعياري
11,956	التباين
-1,619	
,295	الخطء المعياري للاتناظر
1,594	
,582	المعياري للتفلطح
12,50	
47,50	
60,00	

هذه المعاملات رغم ما يعاني منه تقويم الأداء الفردي مما أثير

في الأدبيات والدراسات السابقة والتي أهمها فردية في

في: الحد الأدنى للنتائج (47.50 60) (12.50) (3.45) وغيرها ...

جدول 35: العلاقة الارتباطية (بيرسون) بين نتائج تقويم الأداء الفردي في المعارف الثلاثة

تحقيق أهداف	تحقيق أهداف	تحقيق أهداف	()	
المعارف السلوكية	المعارف الأدائية	المعارف السلوكية		
,665**	,646**	1		تحقيق أهداف المعارف الأدائية
66	66	66	العينة	
,663**	1	,646**		تحقيق أهداف المعارف السلوكية
66	66	66	العينة	
1	,663**	,665**		تحقيق أهداف المعارف
66	66	66	العينة	
0.01				**.

علاقة بيرسون الارتباطية تبدو كلها عالية ولها دلالة عند مستوى 0.01

جدول 36: العلاقات الارتباطية (رو لسبيرمان) بين نتائج تقويم الأداء الفردي في المعارف الثلاثة

تحقيق أهداف	تحقيق أهداف	تحقيق أهداف	(رو لسبيرمان)	
()	المعارف السلوكية ()	المعارف الأدائية ()		
,659**	,586**	1,000		تحقيق أهداف المعارف الأدائية
66	66	66	العينة	
,553**	1,000	,586**		تحقيق أهداف المعارف السلوكية
66	66	66	العينة	
1,000	,553**	,659**		تحقيق أهداف المعارف
66	66	66	العينة	
		0.01	()	**.

العلاقات الارتباطية رو لسبيرمان تبدو كلها عالية ولها دلالة عند مستوى 0.01

4.3.4. النتائج الخاصة بالاستبيان الموجه للعينة لتقدير/تقييم شبكة/بطاقة التقويم للمنهج المقترح:

نتائج (18)

الانتهاء من التطبيق التجريبي له . ينقسم الاستبيان إلى خمسة أبعاد (بعد الشكل، بعد المح

التقويم على تقويم الأداء الفردي، بعد التقدير الشامل لشبكة التقويم، بعد تقديرات أخرى أو اقتراحات أو تعليقات

فيما يخص الطريقة) ولكل بعد من الأبعاد الثلاثة الأولى أربعة عشر مؤشرا يليها خارج الجدول مجال مفتوح للتقديرات

خرى والاقتراحات خاصة بالبعد المعني، أما البعد الرابع فهو عام، وخصص البعد الخامس والأخير

الاقتراحات التابعة للاستبيان. للإجابة على الأبعاد الأربعة الأولى ثلاثة بدائل ولكل بديل درجة، وهي: ملائم جدا

(3) (2)، غير ملائم(1).

تراحات التي وردت مع كل بعد (1 2 3) والاقتراحات التي جاءت في البعد الخامس جمعت وعولجت

1) توزيع العينة حسب الفئة التي أجابت على هذا الاستبيان

جدول 37: توزيع العينة التي وجه إليها الاستبيان الخاص بتقدير شبكة تقويم الأداء الفردي يُعد تطبيقها التجريبي (1/)

تصنيف العينة	العينة	%
إطارات سامية	14	31,1
	16	35,6
/	15	33,3
	45	100,0

جاء توزيع العينة التي أجابت على هذا الاستبيان وفق الرتبة/الدرجة معتدلاً بمحض الصدفة، لأننا كنا استهدفنا

جميع عناصر العينة (66) التي خضعت للتطبيق التجريبي لتقويم الأداء الفردي بالمنهج المقترح، لكن حال دون ذلك

غياب باقي العناصر (21) (روج للتقاعد، العطل المرضية، العطل التعويضية، العمل التناوبي...،

مجموع العينة (66) 45 68.18 %

2) نتائج بُعد تقدير شبكة تقويم الأداء الفردي من حيث الشكل: يقصد به الدرجة التي يحصل عليها هذا البعد في

فيما يخص مكونات كل صفحة من شبكة/بطاقة تقويم الأداء الفردي.

لتسهيل تفريع الاستبيان في برنامج spss اعتبرنا كل مؤشر سؤالاً ورقمنا كل المؤشرات من س/1 إلى س/45

فجاءت النتائج كالتالي:

جدول 38: إجابات العينة فيما يخص تقدير شكل شبكة تقويم الأداء الفردي بعد تطبيقها التجريبي.

المجيبين	غير ملائم						البعد 1. الشكل (: من 2 إلى 15)
	العينة		العينة		العينة		
	%	العينة	%	العينة	%	العينة	
45	42,2	19	53,3	24	4,4	2	تحسين بطاقة المنصب (المهام)
45	31,1	14	66,7	30	2,2	1	تقسيم الصفحة (ص. 4/1)
45	33,3	15	64,4	29	2,2	1	التقويم الكمي (ص. 4/1)
45	35,6	16	62,2	28	2,2	1	التقويم الكيفي/النوعي (ص. 4/1)
45	40,0	18	55,6	25	4,4	2	(. 4/1)
45	40,0	18	57,8	26	2,2	1	جزء التوصيات (ص. 4/1)
45	55,6	25	37,8	17	6,7	3	: + 1 2+ (. 4/1)
45	53,3	24	46,7	21	//	//	تسجيل تاريخ الإمضاء (ص. 4/1)
45	37,8	17	60,0	27	2,2	1	السلم الخاص بحالات تجاوز الأهداف (ص. 4/1)
45	48,9	22	46,7	21	4,4	2	تقسيم التقويم إلى المعارف الثلاثة (. 4/2 4/3 4/4)
45	55,6	25	42,2	19	2,2	1	تحويل المهام إلى أهداف
45	51,1	23	46,7	21	2,2	1	تحديد معايير القياس لكل هدف
45	55,6	25	35,6	16	8,9	4	طلب الوسائل لإنجاز الأهداف
45	48,9	22	42,2	19	8,9	4	تقسيم الوسائل إلى ثلاثة أنواع: الموارد البشرية، التكوينية، الوسائل

النتائج في هذا الجدول والخاصة بالبعد الأول (الشكل: الأسئلة من 2 إلى 15)

(08.9%) .

با

(% 66,7)

" "

با با

(% 55,6) والحد الأدنى (% 31,1).

" " الأدنى (% 35,6)

بمعنى آخر، أن النتيجة العامة لمجمل الإجابات " ملائم وملائم جدا " لبعده الشكل، هي (% 91.1).

المثير للانتباه هو المؤشر/السؤال الخاص تا (. 4/1) لم ت

البديل "غير ملائم"، مما يبين الأهمية التي تليها العينة لتاريخ الإمضاء على نتائج التقويم.

(3) نتائج يُعدّ تقدير شبكة تقويم الأداء الفردي من حيث المحتوى: يقصد بـ"تقدير شبكة تقويم ا

من حيث المحتوى؛ الدرجة التي يحصل عليها هذا البعد في تقدير العينة فيما يخص محتويات كل معرفة من المعارف الثلاثة

الخاضعة للتقويم، من أهداف ومعاييرها وسلم تنقيطها.

جدول 39: إجابات العينة فيما يخص تقدير محتوى شبكة تقويم الأداء الفردي بعد تطبيقها التجريبي

المجيبين	البعد 2. المحتوى (الأسئلة من 16 إلى 29)						
	(3)		(2)		غير ملائم (1)		
	%	العينة	%	العينة	%	العينة	
45	46,7	21	46,7	21	6,7	3	محتوى المهام بعد مراجعتها مع كل رئيس ومساعد
45	37,8	17	57,8	26	4,4	2	محتوى أهداف المعرفة الأدائية
45	42,2	19	51,1	23	6,7	3	المعايير المحددة لأهداف المعرفة الأدائية
45	40,0	18	55,6	25	4,4	2	سلم تنقيط أهداف المعرفة الأدائية
45	42,2	19	55,6	25	2,2	1	محتوى أهداف
45	35,6	16	57,8	26	6,7	3	المعايير المحددة لأهداف المعرفة
45	42,2	19	53,3	24	4,4	2	سلم تنقيط أهداف المعرفة
45	44,4	20	53,3	24	2,2	1	محتوى أهداف المعرفة السلوكية / السلوك
45	40,0	18	57,8	26	2,2	1	المعايير المحددة لأهداف المعرفة السلوكية / السلوك
45	46,7	21	51,1	23	2,2	1	سلم تنقيط أهداف المعرفة السلوكية / السلوك
45	46,7	21	51,1	23	2,2	1	التفاوض بين الرئيس ومساعدته على الأهداف
45	46,7	21	48,9	22	4,4	2	التفاوض بين الرئيس ومساعدته على الوسائل لإنجاز الأهداف
45	44,4	20	53,3	24	2,2	1	التقويم النهائي الذي يقوم به الرئيس مع مساعدته
45	28,9	13	68,9	31	2,2	1	محتوى التوصيات

النتائج في هذا الجدول والخاصة بالبعد الثاني (المحتوى: الأسئلة من 16 إلى 29)

الإجابات بعدم ملاءمة شبكة التقويم من حيث المح (06,7%).

(% 68,9)

" "

با با

(% 46,7) والحد الأدنى (% 28,9). بمعنى

" "

(% 46,7) الأدنى

آخر، أن النتيجة العامة لمجمل الإجابات " ملائم وملائم جدا " لبعد المحتوى، هي (% 93,3).

4) نتائج يُعدّ تقدير شبكة التقويم من حيث قدرتها على تقويم الأداء الفردي: التي

هذا البعد في تقدير العينة، أي هل هي ملائمة جداً أم ملائمة أم غير ملائمة لتأدية المهمة التي وضعت لها أم

لا؟ وكل بديل متبوع بطلب التعليق على الإجابة التي احتواها.

جدول 40: إجابات العينة فيما يخص تقدير قدرة الشبكة/الطريقة على تقويم الأداء الفردي بعد تطبيقها التجريبي

المجيبين	البعد 3. القدرة على التقويم (الأسئلة من 30 إلى 43)						
	(3)		(2)		غير ملائم (1)		
	%	العينة	%	العينة	%	العينة	
45	42,2	19	48,9	22	8,9	4	تقويم المعارف الأدائية
45	37,8	17	53,3	24	8,9	4	تقويم المعارف
45	37,8	17	57,8	26	4,4	2	تقويم المعارف السلوكية / السلوك
45	44,4	20	55,6	25	///	///	التوصيات الخاصة بالمساعد
45	33,3	15	62,2	28	4,4	2	
45	35,6	16	60,0	27	4,4	2	الراجعة المقدمة للرؤساء السلميين
45	37,8	17	55,6	25	6,7	3	خدم المسار المهني للمساء
45	31,1	14	60,0	27	8,9	4	المعلومات المساعدة على إعداد مخطط التكوين
45	40,0	18	55,6	25	4,4	2	انعكاس الطريقة على الأداء الفردي
45	40,0	18	57,8	26	2,2	1	المعلومات الخاصة بالتكيف في منصب العمل
45	53,3	24	42,2	19	4,4	2	تحسين العلاقات بين الرؤساء والمساعدين
45	44,4	20	48,9	22	6,7	3	تحسين العلاقات بين الهياكل
45	40,0	18	51,1	23	8,9	4	انعكاس الطريقة على المستوى التنظيمي
45	42,2	19	48,9	22	8,9	4	الطريقة على الأداء العام للشركة
45	28,9	13	68,9	31	2,2	1	محتوى التوصيات

النتائج في هذا الجدول والخاصة بالبعد الثالث (القدرة على التقويم: الأسئلة من 30 إلى 43)

(08,9%)

تم

با

(% 68,9)

" "

با با

(% 53,3) والحد الأدنى (% 28,9).

" " الأدنى (% 42,2)

(% 91.1).

بمعنى آخر، أن النتيجة العامة لمجمل الإجابات " ملائم وملائم جداً " لبعد

5) نتائج يُعدّ التقدير الشامل لشبكة التقييم: يقصد به الدرجة التي

في تقدير العينة لها من

؟

جدول 41: إجابات العينة فيما يخص التقدير الشامل واقتراحات أخرى لشبكة التقييم بعد تطبيقها التجريبي.

البعد 4. قدرة الشبكة/الطريقة على التقييم (44/)			البعد 5. اقتراحات أخرى (45/)		
العينة	%		العينة	%	
3	6,7	بدون اقتراح	34	75,6	غير ملائم
1	2,2		11	24,4	
21	46,7	تقديم اقتراح	45	100,0	
20	44,4				
45	100,0				

في هذا الجدول ت

البعد 4.

(44/)

لم يقدموا رأيا

(% 6,7) ممن أجاب بأنه غير قدرتها على تقييم الأداء الفردي،

بأنه (% 46,7)، والتي مجموعها (% 91.1).

6) نتائج يُعدّ التقديرات والاقتراحات والتعليقات الأخرى التي تغطي الشبكة كلها: يقدمه كل مجيب

على الاستبيان من تقديرات وتعليقات إيجابية أم سلبية تمس الشبكة بمجملها.

في الجدول (42) البعد 5. اقتراحات أخرى (45/) (% 24,4) مج

اقتراحات (% 75,6) فلم يقدموا أي اقتراح، وقد نقلنا ما له علاقة بالموضوع من تلك

قترحات والتعليقات مثلما وردت بالعربية وترجمنا إلى اللغة العربية ما ورد منها باللغة الفرنسية، وهي:

- 08 " تقدير الأداء الفردي المطبق في شركتنا ضروري كمشروع. يجب تحسين الفعالية بفعل التطبيق. التحكم

في طريقة التقييم يتطلب التكوين في الماناجمنت "

- 24 " أتمنى تطبيق الطريقة بشركتنا "

- 28 " فكرة عملية، طريقة بسيطة، لا تخطئ، لتفادي تضييع الوقت وكثرة الكلام "

- 29 " مع الأخذ في الاعتبار كيفية العمل بها "

- : 34 " فيما يخص الطريقة إنهما جد رائعة وفعالة تبنى على أساس الاتصالات والحوار البناء بين العامل والمسؤول، وكلها تكب في مصلحة الشركة والتقييم الفردي للعامل . نه
- سیر الحسن المناقشة الهامة في تقييم الأداء الفردي لكل عامل التي تبنى على الاتصالات للشركة مثل الصراعات والإشاعات الهدامة، وجب الحذر منها لأنها تكبح سيرورة العمل الفعال للشركة " .
- : 36 " وضع منهج يتوافق ومشكلات العمل، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، التخطيط والاستراتيجية " .
- : 37 " تتمنى تكرار مثل هذه المبادرة على الأقل خلال كل خمس سنوات، والاهتمام بالتكوين، التكوين من غير محسوبة " .
- : 39 " تسمح هذه الطريقة بتقسيم المهام المخولة لجميع العمال في المؤسسة وخلق جو من الاحترام " .
- : 41 " طريقة تسمح بكسب المهارات والتقنيات العملية للعامل في الشركة وكذلك تطوير وتكوين نفسه لأداء مهامه وارتقاء في مناصب العمل بثبات وكذلك ضبط سلوكه عمليا. زيادة التقني في التخصص يؤدي إلى الإتقان والاحترافية. تدريس سوسولوجيا العمل. تكريس في العمال من اجل خلق جو أخوي وعائلي في العمل " .
- : 42 " العمل في مجمله جيد وكل ما نأمله هو تطبيقه ميدانيا " .
- : 43 " " .
- من أهم ما يلاحظ على : با
- با

- أن أغلب الإجابات مست جميع الأبعاد ومؤشراتها وفي البدائل الثلاثة " ملائمة جدا، ملائمة، غير ملائمة "

" " " 6,7 % " 4 . /

" (س/43) استعمال البديل (بدون اقتراح) بنسبة 75,6

% ص بالتقديرات والاقتراحات .

- أن أقصى الإجابات بالبديل " غير ملائمة " نسبتها أقل من 09 %.

- ربة الأولى ومؤشراتها موزعة بين البديلين " ملائمة، ملائمة جدا " ومجم

يصل إلى أكثر من 91 %.

- كل الاقتراحات الواردة في البعد الخامس والتي بلغت نسبتها 24,4 % تعبر عن إيجابية الطريقة وصلاحيتها

لأنها تنصف العامل والشركة من جهة وتخدمهما معا، نظرا لما تستهدفه من تطوير وتنمية كفاءات وأداء

العامل والمؤسسة وتحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وكما تنصح تلك الاقتراحات بتدعيم التكوين

لتشاور والتفاوض بين العامل ورئيسه في إطار مقابلتين، إحداها لمراجعة محتويات

المنصب وتحويلها إلى أهداف أدائية مع معاييرها وما يلزم من وسائل ومواد وتكوين لتحقيقها، وأخرى لتقويم

خلاصة الفصل الرابع

الدراسة الميدانية الأولية على اختيار المؤسسة المناسبة للعمل الميداني، وذلك بعد المرور على

إجراءات ومراحل متعددة، وهي التي سمحت لنا بالاطلاع على عدة وثائق وإجراءات التي تعتمد المؤسسة عليها في

التسيير.

با

الدراسة الميدانية الأساسية فتكونت من نوعين، الأول خاص بتطبيق المنهج التقويمي والثاني خاص

بتقدير/تقييم عناصر العينة لهذا المنهج بعد مشاركتهم في تطبيقه التجريبي.

لقد أجابت النتائج عن أسئلة البحث بكيفية واضحة حسب توقعات الأطروحة؛ كما بينت هذه النتائج وجود

المعارف والمعارف السلوكية المقومة بالمنهج المقترح، مما يدل على

إبراز الفروق الفردية في مختلف إنجازات أهداف تلك المعارف .

/ لشبكة التقويم في أبعادها الخمسة (ت)

من حيث الشكل، تقدير الشبكة/الطريقة من حيث المحتوى، تقدير الشبكة/الطريقة من حـ تھ

الفردية، التقدير الشامل للشبكة/الطريقة، تقديرات أخرى أو اقتراحات أو تعليقات فيما يخص الشبكة/الـ (.

رؤساء أو

استجابة المنهج التقويمي المقترح

هذه النتيجة أكدت

المرووسين.

محتويات الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات	
تمهيد	
1.1.5. المعلومات والوثائق الخاصة بتنظيم فرع شي على أنابيب	الجزء الأول تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية الأولية
2.1.5. المعلومات والوثائق الخاصة بتسيير الموارد البشرية	
3.1.5. المعلومات والوثائق الخاصة بتطبيق نظام التسيير بالجودة	
تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية الاستطلاعية	الجزء الثاني تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية الاستطلاعية
1.3.5. تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الأولى	الجزء الثالث تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية الأساسية
2.3.5. تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثانية	
3.3.5. تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة	
4.3.5. تحليل ومناقشة الفرضية العامة	
5.3.5. تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان التقييمي للمنهج المقترح (الملحق رقم 18)	
1.4.5. انعكاسات منهج التقييم المقترح على التسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية	الجزء الرابع متضمنات وإسهامات واقتراحات الدراسة
2.4.5. المتضمنات والإسهامات	
3.4.5. الاقتراحات	
خاتمة الرسالة	

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء فرضيات البحث

تمهيد

يتناول هذا الفصل تحليل ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية (الأولية، الاستطلاعية والأساسية) في ثلاثة أجزاء، ثم خصصنا جزءاً رابعاً للانعكاسات والمتضمنات والاقتراحات المستخرجة من نتائج الدراسة، وهذا كالتالي:

الجزء الأول: خصصناه لتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية الأولية من معلومات ووثائق حصلنا عليها من المؤسسة، والتي منها ما هو خاص بتنظيم فرع شي على أنابيب، وما هو خاص بتسيير الموارد البشرية، وما هو خاص بتطبيق نظام التسيير بالجودة؛ فتكوّن لدينا التصور الأولي عليها. حللنا وناقشنا وأثرينا تلك المعلومات والوثائق ببعض الاقتراحات للمؤسسة في تقرير سلمناه لها بعد الانتهاء من هذه المرحلة، كما بنينا على أساس نتائجها دليل المقابلة للاستعانة به في الدراسة الاستطلاعية المبرمجة للمرحلة اللاحقة.

الجزء الثاني: حللنا وناقشنا فيه نتائج دليل المقابلة الذي استعملناه في الدراسة الاستطلاعية، والذي كان هدفه الحصول على آراء العينة الاستطلاعية فيما يخص المكونات المحتملة لشبكة تقويم الأداء الفردي، وكذلك فيما يمكن استغلال النتائج التي تقدمها بعد تطبيقها. بينت نتائج تطبيق هذا الدليل موافقة العينة بنسب عالية على الاقتراحات التي قدمها الدليل، لذا اعتمدنا عليها لبناء واقتراح النموذج الأول لمشروع منهج تقويم الأداء الفردي لتسيير الموارد البشرية بالجودة الشاملة والذي طبقناه في الدراسة الميدانية الأساسية.

الجزء الثالث: حللنا وناقشنا فيه نتائج الدراسة الأساسية في ضوء الفرضيات، والتي تم اسنادها/إثباتها، فجاءت متوافقة مع نتائج الدراسات السابقة في جوانب ومتعارضة معها في جوانب أخرى.

الجزء الرابع: أقمنا به هذا الفصل، فخصصناه لانعكاسات المنهج التقويمي على التسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية، كما احتوى المتضمنات والاقتراحات النابعة كلها من نتائج الدراسة النظرية والميدانية للأطروحة.

الجزء الأول

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية الأولية

1.1.5. تحليل ومناقشة المعلومات والوثائق الخاصة بتنظيم فرع شي على أنابيب:

بالسبب للمعلومات فهي إما المسجلة من موقع المجمع أو التي حصلنا عليها خلال المقابلات، أما الوثائق، فمنها دليل

تنظيم فرع شي على أنابيب والوثائق التسييرية التي سُلمت لنا¹. تم التحليل والمناقشة بناء على معايير استنتجت من القاعدة

النظرية وذات العلاقة فقط بمتغيرات البحث، وهي:

- التلاؤم مع طبيعة تنظيم المؤسسة؛
- تلاؤم محتواها مع أهدافها؛
- تلاؤم بنائها مع المرجعية النظرية؛
- احتواؤها على المعلومات المطلوبة أو ذات انعكاس على تقويم الأداء الفردي؛
- احتواؤها على المعلومات المطلوبة أو ذات انعكاس على التسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية،
- تفاعل وتلاؤم تلك المعلومات الوثائق فيما بينها؛
- شمولية استعمالها من طرف كل الهياكل؛
- انحصار استعمال بعضها على بعض الهياكل؛
- مستوى قدرتها على توفير المعلومات الراجعة؛
- تحيينها وتلاؤمها مع الوضعيات الجديدة.

لقد تبين لنا أن المجمع مر بعدة مراحل ليصل إلى ما هو عليه الآن، وأن لديه تراكم في الخبرة فيما يخص التسيير والإنتاج

والتسويق، كما استنتجنا أن هناك سبع مهام ممارسة عمليا من طرف الرؤساء وذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالتسيير

بالجودة الشاملة، هي:

- المشاركة في الانتقاء والتوظيف؛
- تقويم الأداء الفردي؛

¹ وثائق داخلية لم ترد في ملحقات الرسالة.

- السهر على تطبيق القانون الداخلي؛
- تحفيز العمال وتحريك دافعيتهم؛
- الإنصات ومعالجة الشكاوى؛
- إرضاء الزبون؛
- التكوين المستمر للعمال التابعين لكل رئيس في مجال تخصصه.

2.1.5. تحليل ومناقشة المعلومات والوثائق الخاصة بتسيير الموارد البشرية:

ركزنا هنا على ما له علاقة بالبحث وهي: وثائق التقييم والمكافأة على النتيجة، الوثائق الخاصة بالمناصب وحق الاستفادة من لباس ووسائل الحماية والأمن، والقانون الجزائري للأمن والنظافة، وثيقة نهاية الفترة التجريبية، الوثيقة الخاصة بالتكوين والتحسيس والكفاءة، الوثيقة الخاصة بطلب التكوين، الوثيقة الخاصة بتقدير التكوين، الوثيقة الخاصة بتقويم فعالية التكوين، الوثيقة الخاصة بمخطط التكوين، الوثيقة الخاصة بحاصل/حصيلة التكوين، الوثيقة الخاصة بالمكافأة على المردود، الوثيقة الخاصة ببطاقة التقييم. اخترنا هذه الأخيرة لنقدم ملخصا لها، وهي عبارة عن مشروع لتقويم الأداء الفردي (لم يكتمل بعد) مقسمة إلى سبعة أبعاد هي:

- معلومات عامة عن المقوم وتبعيته.
- تقدير مستوى المردود: محددة على شكل جدول مقسم إلى:

جدول 42: نموذج لجزء من بطاقة التقييم (وثيقة داخلية)

النقطة	التقدير	المردود
0.25	غير مرض	غير مقبول بوضوح
0.50	رديء	غير مقبول
0.75	ضعيف	أدنى من المعايير
1	جيد	مرض للمعايير
2	جيد جدا	يفوق المعايير
3	ممتاز	يفوق المعايير بوضوح

- جدول المعايير المرتبطة بالنشاط: وهو مقسم عرضاً إلى أربعة خانات هي المعايير والمهارات والتقدير والنقطة. أما طولاً فمقسم إلى تسعة معايير تبدأ بالتنظيم وتنتهي بالاستقلالية، وهو كالتالي:

جدول 43: نموذج لجزء من بطاقة تقويم المعايير المرتبطة بالنشاط (وثيقة داخلية)

النقطة	التقدير	المهارة	المعيار
سلم الجدول 43	سلم الجدول 43	مستعد لتحضير النشاطات...	التنظيم
//	//	له قدرة على ربط المعلومات...	التنسيق
//	//	له القدرة على الاختيار من بين العديد من الحلول...	أخذ القرار
//	//	له القدرة على نقل المعلومات في كل الاتجاهات...	إيصال المعلومات
//	//	له القدرة على المبادرة...	المبادرة
//	//	له القدرة على تحضير نشاطات...	الاستراتيجية
//	//	يتأثر في حل المشكلات...	الثبات/المقاومة/الصلابة
//	//	يستطيع الاستمرار في الفعالية...	تحمل الضغط
//	//	له استعداد في القيام بنشاطات حتى نهايتها...	الاستقلالية

ملاحظة: اكتفينا بنقل نموذج واحد (جدول 44) والباقي ذكرنا عناوينها فقط كما يلي:

- جدول المعايير المرتبطة بالعمليات العقلية: عددها عشرة والباقي مثل الجدول السابق الذكر.
- جدول المعايير المرتبطة بالعلاقات: عددها تسعة والباقي مثل الجدولين السابقين.
- جدول معايير التأطير: عددها تسعة، والباقي مثل الجداول السابقة.
- جدول المعايير المرتبطة بالهيكل: عددها سبعة والباقي مثل الجداول السابقة.

ما يلاحظ على طريقة التقويم هذه أنها من حيث الشكل والمضمون مهيكلة ومفصلة، مما يبين أنها مرت على مراحل من الإعداد والتصوير، أي بعيدة عن الارتجال والعمل المنجز تحت الضغوط المعتادة التي تفرضها طبيعة ووتيرة العمل، خاصة في المؤسسات الإنتاجية. نلمس هذه الإيجابيات في التقسيم إلى أبعاد، ثم تقسيم تلك الأبعاد إلى مؤشرات، ووضع كل بعد مع مؤشرات في جدول مستقل، وما يميزها هو تحديد وتعريف المهارات لكل مؤشر، مما يساعد على توحيد فهمها.

ولاستكمال الطريقة وجعلها أكثر تجاوباً مع القواعد والمعايير النظرية لتقويم الأداء الفردي، اقترحنا التعديلات والإضافات

التالية:

- إعداد دليل لكيفية تطبيق الطريقة لضمان التطبيق الموحد من طرف جميع المقومين، مع التركيز فيه على أن المطلوب تقويمه هو أداء العامل وسلوكاته المهنية بعيدا عما ليس له علاقة بذلك، وأن ما يقوم هو ما أنجز والكيفية والكمية والمدة التي أنجز بها والكفاءات المستعملة إلى غاية يوم التقويم، مقارنة بالأهداف المحددة والمتفق عليها سابقا بين كل رئيس ومرؤوس، وليس ما هو منتظر إنجازه في المستقبل أو الكفاءات التي يتمتع بها العامل أو الممكن أن تظهر عنده إلا أنها لم تبرز بعد.

- تغيير اسم الوثيقة من " بطاقة تقويم " إلى " بطاقة تقويم الأداء الفردي في فرع شي علي أنابيب ".

- إعطاء أمثلة لمستوى المردود الذي يعبر عن كل مؤشر وكذلك:

- تقسيم مستوى المردود غير المقبول بوضوح إلى نوعين.

(أ) مردود غير مقبول بوضوح لكنه قابل للتصحيح/التعديل، ينقط (0.25)

(ب) مردود غير مقبول بوضوح وغير قابل للتصحيح/التعديل، ينقط بالصفير.

- تغيير صيغة أغلب المؤشرات المعبر عنها بالاستعداد للقيام بشيء ما... (في الجدول 44 وما بعده) إلى صيغة ما أنجز وما

أُستعمل فعلا من تلك الاستعدادات في الفترة المعنية بالتقويم، مثل: جاء في المؤشر الأول في الجدول 44 أعلاه الخاص بالمعايير

المرتبطة بالنشاط " مستعد لتحضير نشاطات ... " اقترحنا هو " أنجز نشاطات هامة هي: ... أو استثنائية هي: ... "

- ذكر اللغة (عربية، انجليزية، فرنسية...) التي يعبر بها بفعالية شفويا وكتابيا في المؤشرين الأخيرين من الجدول المخصص

للمعايير المرتبطة بالعلاقات.

- تغيير صيغة المؤشر التاسع في جدول معايير التأطير من صيغة " إيصال التعليمات " إلى " الإقناع "، ثم إضافة ثلاثة مؤشرات

أخرى هي: التفاوض، المبادرة، التدريب الخصوصي (Coaching).

- تغيير عنوان الجدول الأخير المسمى " المعايير المرتبطة بالهيكل " إلى تسميته " المعايير المرتبطة بالسلوكات ".

- إضافة بعدين (جدولين) أحدهما خاص بالمعايير المرتبطة بالتكوين المستمر، والثاني خاص بمعايير نظام الجودة الذي تبناه

الفرع وهو: الجودة والنظافة والصحة والبيئة (QHSE) وتحديد مؤشرات لكل بعد.

- اقتراحات خاصة بتطبيق الطريقة: انطلاقاً من مبدأ أن شبكة التقييم أداة عمل مثل باقي الأدوات، وبالتالي يتطلب العمل بها وتسييرها إلى تكوين الرؤساء الذين سيكلفون بتطبيقها والمسيرين الذين سيكلفون بمتابعتها، ثم ضمان شرحها وتبليغها لجميع العمال، عن طريق أيام إعلامية مثلها مثل ما قام به الفرع عند وضع نظام الجودة والنظافة والصحة والبيئة.

المواضيع المطلوب تكوين المسيرين والرؤساء " المقومون " عليها هي: التواصل، المقابلة، التقييم، التفاوض، التسيير بالأهداف، الطريقة ذاتها التي وضعها الفرع.

ننبه إلى أن أغلب هذه المواضيع التي اقترحناها لتكوين الرؤساء المقومين، مبرمجة بشكل آخر وذلك في إطار مجموعة من اللجان سميت "لجان عمل" التي كوّنوا الفرع والتي عددها سبعة، بقرار من المدير العام، وهدفها المعلن في وثيقة التنصيب هو: " تنمية الموارد البشرية والتفكير وإعداد الإجراءات والوسائل المطلوب استعمالها للتحكم والتكفل الجيد بالموارد البشرية. من بينها: لجنة الاتصال، لجنة التكوين، لجنة نظام التقييم، ... "

3.1.5. تحليل ومناقشة المعلومات والوثائق الخاصة بتطبيق نظام التسيير بالجودة:

المعلومات: وهي كل ما جمعه الباحث خلال المقابلات، خاصة مع مدير الإدارة وتسيير الموارد البشرية والمدير التقني، وهي معلومات ذات علاقة ومكملة لوثائق تطبيق نظام/نسق التسيير بالجودة، إما شرحاً أو استعمالاً أو غيرها.

الوثائق: ضرورية ومشرطة في تطبيقات أيزو، وهي:

وثيقة التزام المدير العام بنظام الجودة، النظافة، الصحة، الأمن، البيئة (QHSE): تتضمن الالتزام وتشمل مقدمة نترجمها ونلخصها فيما يلي " من خلال الآفاق للتنمية المستدامة، فإن وحدة شي علي أنابيب يضع إرضاء الزبون وأمن الأشخاص وحماية البيئة في قلب قيمه واستراتيجيته، مع انشغالنا الأولي تضاف النظافة، الصحة، الأمن، البيئة. شركة شي علي أنابيب لها إرادة في الإرضاء الأفضل لمطلوبات كل الأطراف المعنية، تدعيم صورة العلامة، التوفير للمستخدمين ظروف عمل كاملة وحماية البيئة (QHSE).

بعد المقدمة المذكورة، جاء الالتزام مفصلاً في عشرة نقاط والتي وردت من ضمنها معايير أيزو 9001 (2008)

ومعايير (2007) 18001 للصحة والنظافة والأمن (OHSAS)، وأيزو 14001 (2004)، فنلاحظ أن:

- النقطة الأولى لم تذكر الجودة، بل اكتفت بذكر التطابق مع الالتزامات القانونية والإدارية من حيث البيئة والصحة والأمن في العمل، القابلة للتطبيق على الفرع.

- النقطة الثالثة لا توضح طبيعة الزبون، كأن تقول " الزبون الداخلي و/أو الخارجي "، وإنما ما ورد فيها هو فقط، " التأكد أن احتياجات وتوقعات الزبائن مدركة ومشبعة ".

- النقطة السادسة لا تحتوي الالتزام بتكوين وتحسيس العمال ومن يعمل لحساب الفرع، الذين من المفروض أن النقطة سُجلت من أجلهما، بل ما جاء فقط هو " انخراط/إشراك (Impliquer) مستخدمينا ومستخدمي من يعمل لحسابنا في التكوين والتحسيس فيما يعني الجودة والنظافة والصحة والبيئة ".

- النقطة الثامنة اكتفت بالقول: "الحفاظ والتطوير لشركتنا مع مورديننا"، اقترحنا أن تضاف إليها هذه العبارة: " الملتمزين باحترام معايير الجودة والنظافة والأمن والبيئة ".

- الوثيقة لا تحمل أي تاريخ، فاقترحنا أن يضاف إليها تاريخ إمضاءها.

وثيقة دليل الجودة والنظافة والصحة والبيئة: أُعد الدليل منذ 15 ماي 2008، يتكون من ثمانية عشر صفحة، ويحتوي

تقنيا/تتبعاً لمجموعة من المراجعات المتوالية منذ فبراير 2003، وجدنا أن نظام الجودة والنظافة والصحة والبيئة عند شي علي

أنابيب مبني على المرجعيات التالية:

- المعيار أيزو 9001 الصبغة: 2000

- المعيار أيزو 14001 الصبغة: 2004

- الاختصاص 18001 (OHSAS).

يتبنى فرع شي علي أنابيب المقاربة بالعمليات (Approche par processus) وتتم مراجعة الدليل كل سنة على الأقل

للتأكد من استمرار مطابقته للمرجعيات المذكورة سابقاً.

ما نلاحظه على الدليل أنه واضح ويحتوي تتبعاً لمختلف التغيرات ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بنظام الجودة الجديد للجودة والنظافة والصحة والبيئة (QHSE) وهو مقسم إلى فصلين، حيث ينتهي برسالة التزام المديرية، ثم تتبعها مجموعة من الملاحق.

لاستكمال الجانب الخاص بالموارد البشرية الوارد في العنصر رقم (2.6) المخصص للموارد البشرية، اقترحنا:

- إضافة تقييم الأداء الفردي دون إغفال إدراج معايير تخص نظام الجودة والنظافة والصحة والبيئة.
- حذف الترقية الداخلية ما دام أنها مذكورة مستقلة.
- التفصيل أكثر فيما يتعلق بالموارد البشرية على غرار ما ورد في الوثيقة الخاصة بالهيكل، والوثيقة الخاصة بمتطلبات الإنتاج. والوثيقة الخاصة بتحليل المعطيات.
- وثيقة جدول متابعة مؤشرات الجودة: رمزناها (رقم 034): الخاصة بالظروف الاجتماعية للعمل، تحتوي على خمسة مؤشرات هي: عدد حوادث العمل، عدد الأمراض المهنية، غياب المستخدمين (دون العطل)، عدد الصراعات الاجتماعية، نظافة أماكن العمل.

من خلال النموذج الذي استلمناه والخاص بشهر جويلية 2010 يلاحظ أن النتائج تتلاءم مع الأهداف ولا تتجاوزها عند كل المؤشرات. لاستكمال تلك المؤشرات ولتكون أكثر دقة اقترحنا إضافة:

- عدد الشكاوى المعالجة الخاصة بالمستخدمين (بصفتهم زائنين داخليين).
- عدد الشكاوى غير المعالجة الخاصة بالمستخدمين (بصفتهم زائنين داخليين) ولماذا؟
- عدد العمال التاركين لمناصب عملهم دون تقديم استقالة.

وثيقة الاستبيان الخاص بالزائنين (بالمفهوم التجاري): رمزناها (رقم 36): لقياس مستوى الرضا عند الزائنين من حيث مجموعة من المؤشرات والبدائل التي ذكرناها.

يلاحظ أن الاستبيان بسيط ومفهوم ويتناول أغلب الجوانب التي يسعى الفرع إلى جمع المعلومات حولها، فخصص أربعة أسئلة للشكاوى وثلاثة لاحترام الآجال، وتعتبر النسخة الحالية هي المراجعة الثالثة محتواه، وهي تحمل تاريخ آخر مراجعة، نوفمبر 2007، وقد اقترحنا بعض الإضافات إليها هي:

- بسبب تحريرها باللغة الفرنسية فقط، ونظرا لانتشار اللغة العربية واحتمال وجود الملتزمين بالتعامل بها، لذلك من الأحسن كتابة الاستبيان على وجهي الورقة المخصصة له (لأنه حاليا مكتوب على وجه واحد)، فيكون أحدها باللغة العربية والثاني باللغة الفرنسية، وهذا لعدم إقصاء فئة مستعملي اللغة العربية من الإجابة، وإضافة آرائهم لما يسعى الفرع للتعرف عليه من معلومات حول رضا الزبائن.

- مراجعة السؤالين الثامن والتاسع، لأن الصيغة الحالية لكل واحد منهما تحتوي على مؤشرين وعند الإجابة لا يمكن أن نعرف أيهما يقصده الجيب، مثلا يحتوي أحدهما على التفرغ والاستقبال، تقابله البدائل ممتاز، مُرضٍ، غير مرض. عند الإجابة مثلا "ممتاز" لا يمكن التعرف إن كان يقصد الجيب التفرغ أم الاستقبال، إذ يحتل أن التفرغ ممتاز ولكن الاستقبال ليس كذلك، أو العكس.

بفضل المقابلات مع المسيرين والزيارات التي أجريناها بالورشات وجمع المعلومات والوثائق التي قمنا بتحليلها ومناقشتها على ضوء المعايير التي وضعناها لهذا الغرض وبالمقارنة مع الأهداف التي سطرناها لهذه الدراسة، استطعنا تحقيق الأهداف المذكورة منذ البداية والتي تتمثل في:

- إنجاز مقابلات مع الأطراف المعنية من الإدارة وتسيير الموارد البشرية والإدارة التقنية والإنتاج ومراقبة الجودة، وتم جمع المعلومات والوثائق الضرورية (36 وثيقة) ثم تحليلها ومناقشتها لإعداد خطة وأدوات الدراسة الميدانية الاستطلاعية.

- الحصول على ما تتطلبه الدراسة من معلومات وصورة كافية عن المجتمع وفرع شي علي أنابيب منذ التأسيس إلى غاية نهاية نوفمبر 2010، من حيث التأسيس والنمو والوضعية الحالية والآفاق.

- التعرف على طبيعة التنظيم المتبع وتصنيفه حسب ما اطلعنا عليه في الأدبيات (PICHAULT et NIZET: 2000). والذي يمتاز

بالمركزية حيناً والتفويض حيناً آخر مع مراعاة الخصوصيات الثقافية والقانونية الجزائرية.

- التعرف على نظام تسيير الموارد البشرية، والذي تتوفر فيه مجموعة من الشروط الملائمة للتسيير بالجودة الشاملة، ويتطلب

بعضها التحسين أو الإعداد، لذا قسمنا نتائج تحليلنا إلى:

الشروط المتوفرة:

- التلاؤم مع نظام الجودة والنظافة والصحة والبيئة (QHSE).
- التهيؤ بفضل هذه الشروط للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية.
- توفر الأدوات التسييرية (الإجراءات والوثائق) المطلوبة للتسيير بالجودة الشاملة، كالتشريع، التكوين، التقني/التتبع، التحفيز، بطاقات مناصب العمل المحينة ...
- وجود مشروع أداة لتقويم الأداء الفردي.
- وجود إجراء جيد ومعمول به لمعالجة أسباب الحوادث.

الشروط التي تحتاج إلى التحسين:

- وثائق التعبير عن الاحتياجات التكوينية.
- وثائق تقويم التكوين.
- وثائق مخطط التكوين.
- وثائق حاصل التكوين.
- معالجة شكاوى العمال (الزبائن الداخليين)

الشروط غير المتوفرة:

- عدم تعميم مفهوم الزبون على المتعاملين الداخليين (العمال).
- غياب ثقافة النظرة إلى شكاوى العمال على أنها مصدر للمعلومات الراجعة تستحق أهمية كبيرة وتحتاج إلى استغلال معمق تساعد على اكتشاف وتحديد مواطن الخلل في الإجراءات والقرارات على جميع المستويات.
- عدم وجود إجراء دقيق وواضح لكيفية معالجة شكاوى العمال (كزبائن داخليين)، رغم أن الإجراء موجود بالنسبة لشكاوى الزبائن بالمفهوم التجاري (المشترين)، أو مثل إجراء معالجة أسباب الحوادث الموجود والمطبق بشكل جيد.

- عدم اكتمال مشروع تقييم الأداء الفردي.

- التعرف على طبيعة نظام التسيير بالجودة المطبق: حيث تبين لنا أن مجمع وفرع شي علي أنابيب قد شرع في تطبيق أيزو وحصل على أولى شهادة المطابقة منذ 2002 كما حصل على شهادات أخرى للجودة منها شهادة تاج سنة 2009 الخاصة بالجودة في الجزائر.

يطبق الفرع حاليا نسق/نظام التسيير بالجودة الخاص بالجودة والنظافة والصحة والبيئة (QHSE)، وهو في حالة متقدمة من الإعداد، للحصول على شهادة المطابقة، من حيث الأدوات والهيكلة والتكوين...

- تحليل المعلومات والوثائق المحصل عليها
- إعداد مشروع منهج تقييم الأداء الفردي للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية بناء على القواعد النظرية والنتائج السابقة، وكذا برنامج التكوين الذي يرافقه.
- عرض مشروع منهج التقييم على الأستاذ المشرف.
- إدخال التعديلات المقترحة من طرف المشرف على منهج التقييم.
- عرض مشروع منهج التقييم على العينة الاستطلاعية على شكل استبيان.
- تحديد العينة التي ستجرى عليها الدراسة الميدانية الاستطلاعية.
- وضع تصور عام للمراحل التي ستتبع لإنجاز الدراسة الميدانية الاستطلاعية.
- مراجعة المنهجية العامة للدراسة الميدانية الأساسية.
- تحرير وتقديم التقرير الكتابي للمشرف وملخص منه لفرع شي علي، بعد استلام تصحيح وراي المشرف فيه.

العمل المنجز في هذه المرحلة سمح لنا باختيار المؤسسة العينة والتعرف على مواصفاتها من عدة جوانب، التاريخ، التنظيم، الإنتاج، مجموعة من التطبيقات في تسيير الموارد البشرية، نظام الجودة المطبق، ومدى تلاؤمها مع موضوع البحث.

إن استغراق الدراسة الميدانية الأولية بمراحلها حوالي عام ونصف، يبرز مدى صعوبة العمل الميداني في غياب الاتفاقيات بين المؤسسات والجامعات، إذ يبقى الطالب في رحلة البحث، دون آجال، عمن يستقبله لإجراء عمله الميداني، وحتى عندما يوفق ويمجد الطرف الثاني الذي يتفضل بقبوله، فإنه يبقى دائما دون ضمانات وتحت التخوف أن يوقف عمله في أي لحظة أو

طارئ، ولذلك فهو مطلوب ببذل الجهود لألا يزعج المؤسسة المتفضلة باستقباله، خاصة عندما يكون ما يحتاج إليه من معلومات ومعطيات دقيقا ومفصلا و/أو يعتمد على المقابلات المتكررة وعلى المعلومات والوثائق التي قد يُرفض تسليم بعضها له نظرا لسريتها وفق اعتبار المؤسسة، الأمر الذي يجعله يتبنى عدة استراتيجيات للموائمة بين رزنامته وما يسعى لإنجازه وبين انشغالات من سيتعامل معهم، وهكذا...

كما يضاف إلى الصعوبات السالفة الذكر تواجد عدد هام من المؤسسات في مناطق صناعية منعزلة مع قلة وسائل التنقل إليها وبداخلها (لشساعة مساحتها) وغياب الهياكل القاعدية بها.

بفضل هذا العمل كذلك توصلنا إلى وضع خطة الدراسة الاستطلاعية والاتفاق عليها (مبدئيا) مع المشرف ثم ومع المؤسسة العينة.

لقد دعمنا خبرتنا في البحث والتعامل مع الميدان بجوانبه البشرية والتنظيمية والبيئية، وبالتالي نوجه جزيل الشكر لمن كان لهم الفضل في ذلك ولما تحلوا به من الصبر والتعاون.

الجزء الثاني

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية الاستطلاعية

التناول المتكامل وبنظرة شاملة لمجمل نتائج المقابلات الفردية وما احتوته أداة المقابلة من معلومات ومعطيات، وما أفضت إليه هذه الدراسة كان هدفه الاستفادة القصوى منها كمرجع ميداني في إثراء محتويات منهج تقييم الأداء الفردي المقترح والمبني كذلك على قواعد أكاديمية.

كان اختيار المعارف الثلاثة للاعتماد عليها كمحور في بناء بطاقة المقابلة موفقاً، إذ أبدى عناصر العينة رضاء واضحاً عنه، لاعتقادهم أنه تقسيم دقيق سينتج عنه تقييم دقيق لما سينجزه كل عامل في منصب عمله، ويسهل تحديد طبيعة الجوانب القوية عند كل عامل والجوانب التي تحتاج إلى التحسين بالمتابعة والتوجيه أو بالتكوين، بفضل ما سيوفره من تشخيص دقيق، خاصة في إطار باقي محتويات بطاقة المقابلة، كما سيساعد المقومين على الإنصاف الذي يتمناه كل من الرئيس والمرؤوس.

مثلاً ظهر عند عرض كل جدول وما تلاه من تعليق، فإن أغلب الأبعاد المذكورة ومؤشراتها قد قدمت نتائج متكاملة ومتناسقة إلى حد كبير ومتلائمة مع مبادئ التسيير بالجودة الشاملة، بالتالي فهي تقدم أسساً يمكن اعتمادها لبناء أداة تقييم الأداء الفردي للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية، المستهدفة بالدراسة، وأهم تلك النتائج نلخصها فيما يلي:

- استغرقت المقابلات ثمانية أشهر، رغم أنها يمكن إجراؤها في مدة أقصاها شهر، بمعدل مقابلة في اليوم لولا مختلف الظروف التي سبق شرحها والتي لا يمكن تجاوزها.

- أن توزيع أفراد العينة الاستطلاعية (جدول 02) جاء متقاربا بين فئاتها.

- الأقدمية (جدول 03) في المؤسسة والمنصب مؤشران متكاملان، يعبران عن نقطتين هامتين، الاستقرار وتوفير حظوظ الترقية.

- أن معدل الإشراف المباشر (جدول 04) معقول، الأمر الذي سيسهل إجراء المقابلات الفردية لتحديد الأهداف وتقييم الأداء الفردي.

- تقدير أهمية المعارف الثلاثة (الجدول 07،06،05) جاء كذلك معقولا جدا مع مراعاة التقارب بين المعارف والمعارف الأدائية بالنسبة للإطارات

وللمشرفين، أما المنفذين ففضل عناصر العينة عدم إبداء الرأي فيما يخصهم لأنهم ليس لهم علاقة رئاسية/سلمية مباشرة معهم.

- الإجابات الخاصة بدورية المقابلات (جدول 08) نلاحظ أن أغلبية الإجابات اختارت التقييم الشهري أو الثلاثي، وهذا يمكن تفسيره بتأثر عناصر العينة بما هو معتاد في المؤسسات الجزائرية والمطبق في منح المكافآت الفردية والجماعية.

- الإجابات الخاصة بمستويات/درجات التقييم المقترحة (جدول 09) تبين أن سلم التقييم المقترح على العينة في بطاقة المقابلة كان موفقا، إذ ظهر ذلك في تقارب الآراء بشكل واضح وهذا بفضل الشرح الذي تم تقديمه في كل مرة من طرف الباحث، حيث أكد أن سلم التقييم يجب أن يتوقع جميع الحالات المحتملة ولو كانت نادرة جدا حتى لا يقع هناك فراغ إذا ما ظهر ذلك النوع، لذا تضمن السلم سبع مستويات أعلاها ممتاز وأدناها ضعيف جدا، وأُرفق كل مستوى/درجة بمجال كمي (التنقيط) لتسهيل التقدير لكل مقوم. أما الاقتراحات من طرف عناصر العينة فهي:

- الخاصة بمستوى/درجة "ضعيف جدا" وبلغت نسبة القابلين بوجوده في الشبكة (54.8%) وهي النسبة الأقل مع مستوى "ممتاز" الذي نسبته (71,0%) مقارنة بالمستويات الأخرى.

- تركزت الاختيارات حول أربع مستويات/درجات تراوحت بين جيد جدا 90.3%، جيد 96.8%، متوسط 96.8%، دون المتوسط 87.1%، وهي المستويات/الدرجات المعتادة حسب خبرتنا الميدانية حول تقييم الأداء وهو ما يؤكد كذلك واحدا من مبادئ الأخطاء المحتملة في التقييم وهو ما يسمى بالنزعة المركزية (أدبيات البحث) وأكبر تركز للاختيارات هو حول متوسط وجيد بتساوي نسبة مستوى قبولهما (96,8%).

- الاقتراحات التي طلبت إضافة مستوى/درجة "مقبول" وجدناها وجيهة وأخذناها في الاعتبار.

- موافقة جميع عناصر العينة (الجدولان 10،11) على ضرورة المقابلاتين، تعبر عن مدى إحساسهم بأهميتهما، وهما تحديد الأهداف وتقييم مستوى إنجازها/تقييم الأداء الفردي بشكل شفاف بين الأطراف المعنية. اعتبار أغليتهم أن ساعة واحدة وأقل لكل مقابلة ستكون كافية، دليل أنهم غير معتادين على ذلك لأن المقابلاتين خاصة قبل التعود عليها تتطلب وقتا أطول بكثير.

- موافقة الجميع على اقتراحات بطاقة المقابلة (جدول 12) فيما يمس ميادين استغلال نتائج التقويم، بل إبداء ارتياح كبير نحوها، والتي ما كانوا يتوقعون أنها بهذا العدد.

- موافقة جميع عناصر العينة على مبدأ ضرورة تبليغ النتائج بعد التقويم (جدول 13)، أما ما ظهرت حوله الاختلافات فكان فترة التبليغ ومن يقوم به.

- موافقة الأغلبية على مبدأ حق الطعن/التظلم (جدول 14). الإجابات كلها وبالأغلبية رفضت توجيه التظلم/الطعن إلى طرف من الأطراف الواردة في بطاقة المقابلة، لأنه في اعتقادهم أن من يقوم بمقابلة التقويم هو الذي من المفروض أن يوجه إليه التظلم وهو الرئيس المباشر (ن + 1)، رغم أن دليل/بطاقة المقابلة لم تحتو هذا المؤشر، باعتبار أن الطعن لا يمكن توجيهه إلى الرئيس الذي قام بالتقويم، وهذا بناء على القواعد النظرية، لأن الطعن لا يوجه إلى من يُطعن في حكمه، وكذلك هناك سبب وجيه وهو ما دام أن التقويم قد تم بين الطرفين، الرئيس المباشر مع المعني (المقوم أدائه) وبالتالي إذا كان هناك اختلاف بين الطرفين فمن الممكن تسويته مباشرة دون اللجوء إلى الطعن، وإذا اقتضى الأمر ذلك فلا يمكن الرجوع مرة ثانية إلى نفس الرئيس.

بفضل الدراسة الاستطلاعية ونتائجها تمكنا من بناء واقتراح النموذج الأول لمشروع منهج تقويم الأداء الفردي لتسيير

الموارد البشرية بالجودة الشاملة والذي طبقناه في الدراسة الميدانية الأساسية.

الجزء الثالث

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية الأساسية في ضوء فرضياتها

اعتمدت الدراسة الأساسية على أداتين، الأولى شبكة المنهج التقيومي، والثانية الاستبيان الخاص باستقصاء رأي عناصر العينة في الأداة الأولى بعد مشاركتهم في التطبيق التجريبي. نتائج الأداة الأولى ناقشناها على ضوء فرضيات الدراسة، ونتائج الأداة الثانية ناقشناها بناء على أهداف المنهج التقيومي المقترح.

1.3.5. تحليل ومناقشة فرضيات البحث (المتعلقة بصلاحية المنهج التقيومي المقترح):

(1) تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أن " المنهج المقترح لتقييم الأداء الفردي يُبرز، في تطبيقه التجريبي، الفروق الفردية بين العمال في المعارف الأدائية وتُستغل نتائجه في مختلف عمليات التسيير ".

من خلال النتائج الواردة في الجدولين 23، 24، الخاصة بنتائج تقييم الأداء الفردي الكمي والكيفي لإنجاز أهداف المعارف الأدائية، وهي موزعة على ثماني مستويات/درجات كمية من النقاط، تتراوح ما بين الحد الأدنى وهو 16 على 20 إلى الحد الأقصى وهو 20 على 20 ونوعياً ما بين جيد إلى ممتاز.

أما معاملات الإحصائية (جدول 25) فهي: المتوسط 19.21، والفرق المعياري هو 1.14 والتباين 1.309، والمسافة بين الحد الأدنى والأقصى 4.

هذه النتائج تبرز الفروق الفردية في المعارف الأدائية عند عينة الدراسة الأساسية، مما يسند/يثبت الفرضية الجزئية الأولى التي تقر بقدرة المنهج التقيومي المقترح على تقييم الأداء الفردي وإبراز الفروق الفردية بين العمال.

(2) تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أن " المنهج المقترح لتقييم الأداء الفردي يُبرز، في تطبيقه التجريبي، الفروق الفردية بين العمال في المعارف وتُستغل نتائجه في مختلف عمليات التسيير ".

من خلال النتائج الواردة في الجدولين 26، 27 الخاصة بتقويم الأداء الفردي الكمي والكيفي لإنجاز أهداف المعارف، وهي موزعة على عشر مستويات/درجات من النقاط، تتراوح كميًا ما بين الحد الأدنى وهو 15 على 20 إلى الحد الأقصى وهو 20 على 20، ونوعياً ما بين جيد إلى ممتاز.

أما معاملات الإحصائية (جدول 28) فهي: المتوسط 18,93، والفرق المعياري هو 1,65، والتباين 2,742، والمسافة بين الحد الأدنى والأقصى 5.

هذه النتائج تبرز الفروق الفردية في المعارف عند عينة الدراسة الأساسية، مما يسند/يثبت الفرضية الجزئية الثانية التي تقر بقدرة المنهج التقويمي المقترح على تقويم الأداء الفردي وإبراز الفروق الفردية بين العمال.

(3) تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أن " المنهج المقترح لتقويم الأداء الفردي يُبرز، في تطبيقه التجريبي، الفروق الفردية بين العمال في المعارف السلوكية/السلوك وتُستغل في مختلف عمليات التسيير ".

من خلال النتائج الواردة في الجدولين 29، 30 الخاصة بتقويم الأداء الفردي الكمي والكيفي لإنجاز أهداف المعارف السلوكية/السلوك، وهي موزعة على سبع مستويات/درجات من النقاط، تتراوح كميًا ما بين الحد الأدنى وهو 16 على 20 إلى الحد الأقصى وهو 20 على 20 ونوعياً ما بين جيد إلى ممتاز.

أما معاملات الإحصائية (جدول 31) فهي: المتوسط 19,46، والفرق المعياري هو 1,12، والتباين 1,261، والمسافة بين الحد الأدنى والأقصى 4.

هذه النتائج تبرز الفروق الفردية في المعارف السلوكية/السلوكات عند عينة الدراسة الأساسية، مما يسند/يثبت الفرضية الجزئية الثالثة التي تقر بقدرة المنهج التقويمي المقترح على تقويم الأداء الفردي وإبراز الفروق الفردية بين العمال.

4) تحليل ومناقشة الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على أن " منهج تقويم الأداء الفردي لتسيير الموارد البشرية بالجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، (الذي صممه وبناءه الباحث لتطبيقه التجريبي ميدانياً)، يُبرز الفروق الفردية بين العمال في أدائهم في المعارف الثلاثة (الأدائية، المعرفية، السلوكية) وتُستغل نتائجها في مختلف عمليات التسيير "

بإسناد/إثبات الفرضيات الجزئية الخاصة بكل معرفة، نستنتج إسناد/إثبات الفرضية العامة، أي أن المنهج المقترح قادر على إبراز الفروق الفردية بين العمال بعد تقويم الأداء الفردي لكل منهم وفق المبادئ التي نص عليها هذا المنهج.

بناء على النتائج الخاصة بكل معرفة من المعارف الثلاثة (المعارف الأدائية، المعارف، المعارف السلوكية/السلوكيات) ومن الجدولين العامين 32، 33 والتي تحتوي المجموع الكلي لنتائج تلك المعارف، حيث تبين أن حدها الأدنى هو 47.5 على 60، وحدها الأقصى 60 على 60، حيث حصل 51.5% من العينة التجريبية على درجات تراوحت بين 47,50 على 60 إلى 59 على 60 موزعة على ستة عشر مستوى/درجة.

كذلك أبرزت المعاملات الإحصائية (الجدول 34، 35، 36) الفروق الفردية في الأداءات الثلاثة التي كانت هدفاً للمنهج المقترح وكذا معاملات الارتباط، بين كل زوج من المعارف الثلاثة، لبيرسون ورو لسبيرمان، والتي هي:

- المتوسط الحسابي 57,62، الفرق المعياري 3,45، التباين 11,956، المسافة 12,50، الحد الأدنى 47,50، الحد الأقصى 60,00.
- معاملات ارتباط بيرسون (جدول 35) بين كل زوج من المعارف الثلاثة تراوحت بين الحد الأدنى (**646) والحد الأقصى (**665) عند مستوى الدلالة (0.01)
- معاملات ارتباط رو لسبيرمان (جدول 36) بين كل زوج من المعارف الثلاثة تراوحت بين الحد الأدنى (**553) والحد الأقصى (**659) عند مستوى الدلالة (0.01)

هذه النتائج تتفق مع نتائج الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها (الفصل الثاني) في جوانب وتختلف معها في أخرى، إذ تميزت دراستنا بإبرازها الفروق الفردية في نتائج تقويم الأداء الفردي وتوزيعها على عدة مستويات/درجات، وبمشاركة المقوم أدائهم مع رؤسائهم في جميع مراحلها (ابتداء من مراجعة محتويات المناصب إلى تحديد الأهداف ومعاييرها، وانتهاء بالتقويم) ووافقوا عليها، وفي النهاية صادق عليها الرؤساء ن+2، وتدعم المنهج المقترح بنتائج الاستبيان التقديري/التقييمي التي أقرت (ملائمة وملائمة جدا) في مجموعها بنسبة تفوق 91% خاصة بعد4/ قدرة الشبكة/الطريقة على تقويم الأداء الفردي، أما أسباب الاختلاف مع الدراسات السابقة فتعود إلى:

- أن الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج التقويمي الذي بنيناه واقترحناه وطبقناه بالعمل التجريبي الميداني، أما الدراسات السابقة (الفصل الثاني) فهي دراسات وصفية للأدوات/الطرائق التقويمية المطبقة بالمؤسسات والنتائج التي تقدمها.
- أن أغلب تلك الأدوات متقدمة من طرف الممارسين (المؤسسات) ومن طرف الباحثين (الدراسات السابقة والمراجع) لأنها لا تتجاوب مع القواعد العلمية، لا من حيث المحتوى (لا تعتمد على تحديد الأهداف ومعاييرها ولا توفر لها ما يطلبه إنجازها من الموارد البشرية والمادية والتكوينية) ولا من حيث الإعداد لتطبيقها (تكوين المطبقين لها) ولا في تطبيقها (عدم مشاركة المقوم أدائهم في تقويم أدائهم، عدم تبليغهم بالنتائج، تفادي فتح مجال للتظلم/الطعون) ولا من حيث انعكاس نتائجها على العمليات التنظيمية (عبر توفير المعلومات الراجعة والتوصيات فيما يتعلق بالإيجابيات والسلبيات للعمال وللمؤسسة).
- المنهج التقويمي الذي اقترحناه، أخذنا في الاعتبار عند تصميمه وبنائه، القواعد العلمية والتوصيات والاقتراحات الواردة في التراث النظري/الأدبيات والدراسات السابقة لما هو مطلوب في الطريقة العلمية لتقويم الأداء الفردي والجماعي والعيوب المحتملة المطلوب تفاديها (الفصلان الثالث والرابع).

إن الدراسة التي أجريناها والتي حاولنا قدر المستطاع (رغم كل العقبات التي لم نغفل عن ذكرها) مراعاة قواعد المنهج العلمي في تصميم وبناء المنهج التقويمي المقترح وتطبيقه التجريبي الميداني ومعالجة النتائج التي قدمها، هي محاولة لاختبار قناعة كانت راسخة أيام ممارسة الباحث التسيير بعدة مؤسسات صناعية وطنية، ومن تلك القناعات:

- أن تقييم الأداء الفردي هو محور التسيير بصفة عامة وتسيير الموارد البشرية بصفة خاصة يمكن ويجب تطبيقه.
- أن الأدوات المتوفرة عند المؤسسات غير كافية، لأنها بمجرد الاطلاع الأولي عليها تبدو أن هدفها الحصول على نقطة تسمح بحساب ومنح المكافآت، وفي أحسن الحالات لمنح الترقية أو التعرف على بعض جوانب الضعف الأدائي لتصحيحها ببرامج تكوينية (كثيرا ما لا يتجاوب التكوين مع الاحتياجات الأدائية)، أو في أسوأ الحالات هدفها الانضباط (كالحفاظ على المواظبة)، رغم أن الانضباط يتكفل به القانون الداخلي وليس تقييم الأداء الفردي.
- أن النظرة المحدودة إلى التقييم، بسبب قلة التكوين فيه، رسّخت ثقافة تنظيمية عند الرؤساء والمرؤوسين بأنه مجرد إجراء إداري لا مصداقية له وتغلب عليه الذاتية.
- أن تكليف الرؤساء بهذا التقييم هو ظلم لهم وللعمال الذين سيقومون لهم أداءهم، لأن الأئلك الرؤساء يجهلون تماما قواعد التقييم وخاصة مخاطر انعكاساته، ونادرا ما يحصلون على تكوين على كيفية تطبيقه.
- أن الغريب في كل هذا، هو الحرص الشديد عند المؤسسات في إجراءاتها على عدم العمل بأية آلة جديدة إذا لم يتلق من سيستعملها تكوينا على ذلك، أما تقييم الأداء الفردي الذي ينعكس على الحياة المهنية والاجتماعية وربما الصحية للعامل وعلى تلك الآلات بالذات وعلى المؤسسة ككل، فإنه بمجرد ترقية أي عامل إلى مرتبة رئيس ويشرف بالتالي، على الأقل على عامل واحد، فإنه سيكلف بتقييم أداء من يشرف عليهم في أولى مناسبة، دون تقدير أي طرف لحجم العواقب المحتملة لهذه المسؤولية الثقيلة.

2.3.5. تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان التقديري/التقييمي للمنهج التقييمي المقترح (انظر الملحق 18)

تكونت العينة التي وزع عليها هذا الاستبيان من 45 عاملا، منهم إطارات سامية (31,1%)، إطارات (35,6%) أعوان تحكم/ومشرفون (33,3%).

الاستبيان له ثلاثة بدائل للتقدير (غير ملائم، ملائم، ملائم جدا) ومقسم إلى خمسة أبعاد. بعد الشكل: كان مجموع

الإجابات عليه (جدول 39) في البدائل ملائم وملائم جدا هو (91.1%). بعد المحتوى: مجموع نسبة الإجابات عليه (جدول 40)

في البدائل ملائم وملائم جدا هو (93.3%). بعد تقدير شبكة التقويم من حيث قدرتها على تقويم الأداء الفردي: كان مجموع نسبة الإجابات عليه (جدول 41) في البدائل ملائم وملائم جدا هو (91.1%). بعد التقدير الشامل لشبكة التقويم: مجموع نسبة الإجابات عليه (جدول 42) في البدائل ملائم وملائم جدا هو (91.1%) وهي متطابقة مع نتائج بعد الشكل وبعد قدرة الشبكة على تقويم الأداء الفردي.

المثير للانتباه هي النسبة القصوى (53,3%) للإجابات على البديل "ملائم جدا" في المؤشر/السؤال الخاص بتحسين العلاقات بين الرؤساء والمساعدين/المرؤوسين، وهي نتيجة تلاءمت مع المبادئ النظرية المذكورة في الأدبيات، لكنها خالفت نتائج الدراسات السابقة الواردة في الفصل الثاني. تلك النتيجة يمكن تفسيرها بالعمل التجريبي الذي تبناه الباحث والذي اكتشف فيه عناصر العينة أن اللقاء بين الرؤساء والمساعدين/المرؤوسين يحسن العلاقات عكس ما هو شائع.

هذه النتائج النابعة من الإجابات على الاستبيان المذكور (ملحق 18) دعمت توقعات المنهج التقويمي المقترح في مسعاه لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تنادي بها القواعد النظرية لتقويم الأداء الفردي وتسيير الموارد البشرية بالجودة الشاملة، من إنصاف وتكوين عبر برامج نابعة من نتائج تقويم الأداء الفردي بمنهج علمي، وفوائد المقابلة الفردية بين الرؤساء والمساعدين/المرؤوسين لتحديد الأهداف ومعاييرها ولتقويم الأداء الفردي ...

الجزء الرابع

انعكاسات ومتضمنات وإسهامات واقتراحات الأطروحة (الدراسة)

أفرزت الدراسة النظرية والميدانية مجموعة من التأثيرات والأفكار والآراء والاستنتاجات النابعة من جميع مراحل الدراسة والتي توصل إليها الباحث، ولأنها جزء لا يتجزأ من هذا العمل، سجل منها ما يسمح هذا المجال بذكره، لأنه لا يمكن إغفاله، وإلا سيُحرم التراث العلمي والباحثون وكذا الممارسون من الاستفادة منها، لكونها تجربة فريدة من نوعها على عدة أصعدة، حسب اعتقادنا، وأهمها الانطلاق من الغرف التجارية والمديريات التجارية الولائية للوصول إلى كبريات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من القطاع العمومي والقطاع الخاص، وما رافقها من تنقلات ومفاوضات وتحمل لا تستوعبها الكلمات.

1.4.5. انعكاسات منهج التقييم المقترح على التسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية

مكونات المنهج التقييمي المقترح بناها الباحث على مبادئ تسيير الموارد البشرية ومبادئ التسيير بالجودة الشاملة الواردة في أدبيات الدراسة، إذ أن الإثنين متكاملين ومتفقين فيما يعني الاهتمام بالعامل البشري من حيث التكوين وإعطائه فرص المبادرة عبر التفاوض وتحسين العلاقة بين القاعدة والقمة بفضل تهيئة آليات التواصل والإجراءات التنظيمية وأدوات التسيير الواضحة. كذلك راعى المنهج مراجعة المهام عبر تحليل العمل وتعيينها الذي لا يقل أهمية عن الوسائل الأخرى، وكذا تحديد المهام وتحويلها إلى أهداف أدائية وتحديد معاييرها، لأن ذلك هو أساس تقييم الأداء الفردي بالمنهج العلمي الصحيح، والتقييم الصحيح والعادل هدفه تسيير الموارد البشرية بالجودة الشاملة، وهو ما تعاني منه الأدوات التقييمية المطبقة بالمؤسسات، مثلما سبق ذكره في الأدبيات والدراسات السابقة.

دعم المنهج المقابلات الفردية (لتحديد الأهداف وتقييم الأداء الفردي) بين الرئيس والمساعد وأكد على عدم استعمال مصطلح " التابع " (subordonné) لما يثيره من امتعاض، وكان من الأهداف الهامة للمنهج تحسين العلاقة بين الطرفين، وقد لاحظ الباحث ارتياح عناصر العينة لهذا، وهو من أهدافه (المنهج) لتحقيق تسيير الموارد البشرية بالجودة الشاملة.

ركز المنهج وكذا الباحث، خلال العمل التجريبي لتطبيقه، على توفير الفرصة خلال المقابلات الفرديتين للمساعد للتعبير بحرية عن كل ما يراه السبيل المؤدي لتحسين أدائه، ابتداء من مراجعة محتويات مهامه وخلال تحديد الأهداف ومعاييرها وعند التقييم، وحرص أن يخصص الجزء الأكبر من الوقت لتدخلات المساعد.

المشاركة الكاملة للمساعد وإحساسه أن المنهج فعلا أعطاه مكانته واهتم بتكوينه وجعل توفير أدوات ووسائل العمل شرطاً في التفاوض على الأهداف المطلوب إنجازها، كلها مسعى لترسيخ تسيير الموارد البشرية بالجودة الشاملة بفضل تقييم الأداء الفردي.

من تطبيقات المنهج الرامية للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية تأسيسه على تقسيم الأداء إلى ثلاثة مكونات، والتي هي: المعارف الأدائية، المعارف، المعارف لسلوكية، وتحديد الأهداف والمعايير لكل منها (وهو غير موجود في الأدوات المستعملة عادة)، مما سمح في إبراز جوانب هامة للأداء وضرورة التكامل بينها، لم تكن معروفة، خاصة الوعي بأن المعارف الأدائية لا بد أن تستغل فيها المعارف وتراعى فيها المعارف السلوكية، كتطبيق قواعد التواصل مع الزبون بمفهومه (الداخلي والخارجي) لتحقيق إرضائه. احتواء المنهج على ضرورة التحديد والتسجيل في بطاقة التقييم لاحتياجات المساعد من الموارد البشرية (إن كان رئيساً) والتكوين والوسائل وأدوات العمل، له دور أساسي في تسيير الموارد البشرية بالجودة الشاملة، لأننا لاحظنا أن هذا المسعى زاد ثقة للعينة في المنهج المقترح ورفع من معنوياتها والتجاوب مع العمل التجريبي.

من التطبيقات التي تصب في تسيير الموارد البشرية بالجودة الشاملة، اهتمام المنهج التقييمي المقترح بالزبون بمفهومه، خاصة الزبون الداخلي، أي اعتبار كل عامل زميله زبونا عندما يتعامل معه، وأن يحرص على ربح ثقته بتلبية حاجاته (المهنية) التي جاء من أجلها ليرجع مرة أخرى إليه.

قد كان لإثارة انتباه عناصر العينة إلى مصطلح "الزبون الداخلي" أثر إيجابي مثله مثل مصطلح "المساعد"، ولاحظنا تداولهما بينهم وكذا بين العمال ممن لم يشاركون في التطبيق التجريبي للمنهج.

كذلك استهدف المنهج ما يسمى " التحسين المستمر " في قواعد التسيير بالجودة الشاملة، وذلك عبر التوصيات التي تنتهي بها المقابلة التقييمية والتي تحتوي المطلوب تعديله ويؤخذ في الاعتبار عند إعداد الأهداف المقبلة، فيما يخص كلا من المقوم أداءه وتكوينه والإجراءات والوسائل والمواد الأولية وطبيعة الإشراف، أو كل ما من شأنه تحسين أداء المساعد/العامل وتسهيل إنجاز مهامه.

الاستبيان التقديري/التقييمي (الملحق 18) الموجه للعينة التي شاركت في التطبيق التجريبي للشبكة/الطريقة التي اعتمد عليها المنهج التقييمي المقترح بعد إنهاء العمل التجريبي معها، هدفه الحصول على تقديرات كل عنصر منها بعد المرور بكل المراحل التطبيقية ومعايشتها الفعلية.

النتائج التي توصل إليها الاستبيان التقديري للمنهج أقرت وبنسبة 91 % أن الشبكة/الطريقة ملائمة أو ملائمة جدا للتطبيق في المؤسسة، سواء من حيث الشكل أو المحتوى أو قدرتها على تقييم الأداء الفردي، وأغلب الاقتراحات والتعليقات دعمت تطبيقها مثل التي وردت في البطاقات (08، 39، 41، 43)، المذكورة سابقا (نتائج بعد التقديرات والاقتراحات والتعليقات).

ما ورد في أغلب الدراسات السابقة عن الصعوبات التي ما زال يعاني منها تطبيق تقييم الأداء الفردي في المؤسسة أو ما يطلق عليه الأخطاء المحتملة الوقوع فيها، والنظرة السلبية للمقوم أداءهم نحوه وتخوف المقومين منه بسبب المقابلات الفردية، وغيرها...، قد نجح المنهج التقييمي المقترح في التغلب عليها مثلما جاء في العنوانين " تعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بالجودة/الجودة الشاملة:" و " انعكاسات الدراسات السابقة على عملنا " إذ أكد لنا ذلك التطبيق التجريبي للمنهج وكذا الإجابات على الاستبيان (الملحق 18) التقديري للمنهج.

2.4.5. متضمنات وإسهامات الدراسة:

إن مرور الدراسة بمختلف المراحل التي كانت كل واحدة منها بمرتبة دراسة مستقلة بذاتها، نظرا للمدة التي استغرقتها والإجراءات المستعملة فيها، والنتائج التي توصلت إليها، زاد ثراء لخبرة الباحث وللعمل التجريبي الذي قام به، وخاصة تأكدنا

من الدور الهام الذي يجب أن تلعبه مراكز القرار في تأسيس مشروع لتقويم الأداء الفردي.

إقبال أصحاب القرار (سواء في الدراسة الأولية أو الاستطلاعية أو الدراسة الأساسية) على المشروع واطمئنانهم له، وفّر له أسباب المواصلة؛ وقد برز ذلك بوضوح في العمل التجريبي، خاصة قبولهم بتسليم كل وثائق العمل المطلوبة، مقابلة كل عنصر من عناصر العينتين دون تحديد مدة لذلك، تسهيل التنقل في جميع المصالح دون استثناء من ورشات وسلاسل الإنتاج والمخابر والمخازن...، إمكانية مقابلة أي مسؤل دون عقبات...

كذلك القرار في الدراسة الأساسية بقبول تكوين جميع عناصر العينة من طرف الباحث وفق البرنامج الذي تضمنه المنهج وتوفيرهم الوسائل المطلوبة وغير المطلوبة، بل الذهاب إلى أبعد، وهو أن يتابع التكوين جميع الرؤساء، وتأكدت لنا جديتهم فيما أبدوه من اهتمام بالتطبيق التجريبي للمنهج حضورهم للحصص التكوينية والمشاركة في المناقشات، خاصة مدير الإدارة وتسيير الموارد البشرية وكذا رئيس دائرة التكوين وتسيير الكفاءات. هذا الاهتمام برهن عكس ما أشارت إليه أغلب الدراسات السابقة، لأنه استمر إلى نهاية العمل التجريبي، كما أكده كذلك تعيينهم لإطار مباشرة بعد طلب الباحث ذلك، للمتابعة ومساعدتنا طول المدة التي استغرقها العمل التجريبي (تحديد المواعيد مع المعنيين، المشاركة في مراجعة تحيين مهام المناصب وتحويلها إلى أهداف، تسهيل التنقل داخل المصنع...).

- نشر مصطلحي المساعد بدل التابع (subordonné) والزبون الداخلي والخارجي، خاصة إعطاء الأهمية ولأول مرة للزبون الداخلي.
- لأول مرة في تاريخ المصنع (حسب ما علمناه من الإدارة) حقق أرباحا لسنتين متتاليتين 2016، 2017 والفترة هذه تصادفت مع بداية هذه الدراسة التجريبية التي انطلقت إجراءاتها منذ يناير 2015 وبداية تطبيقها الفعلي منذ 12 أبريل 2015.
- الأخذ برأي الباحث الخاص بتعميم التكوين على الإطارات والمشرفين في ميادين التنظيم، تسيير الموارد البشرية وغيرها، وذلك بإدراجه في المخطط السنوي للتكوين المستمر لسنة 2016/2017.

- اهتمام جميع فئات العمال بمشروع البحث والعمل التجريبي الخاص به، وقد برز هذا في انتظار كل المصالح والسؤال عن موعد دورها للتطبيق التجريبي لتحديد الأهداف وتقييم مستوى إنجازها بالمنهج المقترح.
- ظهور سلوك التهرب عند بعض الفئات من العمال، خاصة من لا تتوفر فيه شروط المنصب الذي يشغله، تخوفا مما قد يأتي به مشروع البحث من جديد قد لا يخدم مصالحه، أو قد يتسبب في إعادة النظر في بعض قواعد العمل أو مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية كالترقية وتقييم الأداء الفردي ...، أي الخوف من الجديد/غير المعتاد ومقاومته.

1) المتضمنات والإسهامات المتعلقة بتقييم الأداء الفردي: وهي عبارة عن كل ما لاحظناه خلال العمل التجريبي؛

- تقييم الأداء الفردي مهما كانت النظرة إليه فهو يفرض نفسه ضمنيا كأداة هدفها التحسين المستمر، قبل أن يظهر مفهوم التحسين المستمر كمبدئ وكهف من أهداف التسيير بالجودة الشاملة ومصطلحا حديثا.
- ظهور بوادر فهم المعنى والأهداف الحقيقية لتقييم الأداء الفردي عند العينة وامتد ذلك إلى باقي العمال.
- العيوب المحيطة بتقييم الأداء تعود أغلب أسبابها إلى سوء فهمه من طرف المسيرين والمسيرين، خاصة ما يتعلق بالنظرة إليه أنه مجرد عملية إدارية لا بد من تنفيذها، أو وسيلة لتصفية الحسابات، أو مكمل للقانون الداخلي في فرض الانضباط ومحاربة التغيب.

2) المتضمنات والإسهامات المتعلقة بالتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية: وهي ليست بمعزل عن تقييم الأداء الفردي في أكثر من جانب.

- نجاح التسيير بالجودة الشاملة لا يتم في غياب منهج لتقييم الأداء الفردي مبني على أسس علمية، وما جربناه ميدانيا بإثبات فرضيات الدراسة أكد ذلك كمرحلة أولى.
- يمكن لمؤسسة أن تخطو خطوات كبيرة في التسيير بالجودة الشاملة عندما تركز عملها، عبر التكوين المستمر الهادف، على اقتناع العمال بأن هذا النمط من التسيير قبل أن يكون كذلك فهو أسلوب حياة يعني كل شخص سواء في الإطار الرسمي كعامل بالمؤسسة (جودة الحياة المهنية) أو في الحياة العامة (جودة الحياة عموما: البيت، الشارع، الأماكن

العمومية كالمقاهي والحدائق العمومية...).

- الجودة الشاملة ليست فقط لتحقيق الربح للمؤسسات بل مسعى من مساعي تحقيق السعادة.

(3) الصيغة النهائية للمنهج التقييمي المقترح بعد تعديله كنتيجة من نتائج الدراسة: لقد مست هذه التعديلات المحتوى

(انظر الملحق 20)، مع التنبيه أن المنهج تم تعديله كذلك بعد الدراسة الاستطلاعية وبعد التحكيم، وقد سبق وأن أشرنا إلى

ذلك. لذا نقتصر على الإشارة إلى بعض التعديلات النهائية (التعديلات كلها مكتوبة بخط ثخين ومائل في الملحق) فيما يلي:

- الصفحة: 324 تجاوز الأهداف المحددة: ... ثم تضاف إليه نقطة (0.5) أو (01) أو (1.5) أو (02) أخرى لأنه فاق ما

حدد له.

جدول سلم النتيجة الكمية والنوعية (2.2) ... يمكن تقليص السلم حسب رغبة مركز القرار بالمؤسسة المسيرة لعملية تقييم

الأداء، على شرط أن يعمم على كل العمال.

- الصفحة 325: طريقة تحديد الأهداف: ... ولا مانع أن يحضر الرئيس (ن+2) إن رغب في ذلك دون هيمنة... يمكن

للإدارة تعديل هذه الآجال.

- الصفحة 326: مراحل التقييم: ... التقييم الكمي، -التقييم الكيفي/النوعي: يرافق التنقيط الكمي وهو يوجد أعلاه بالجدول.

- الصفحة 327: 4. التوصيات: ...-برمجة المعنى للمتابعة التكوينية ...، إذا كان بسبب ضعف التكوينية.

3.4.5. الاقتراحات:

نقدمها شاملة دون تخصيص، لأنها في نظرنا تم وتجتمع كلها عند كل الأطراف المعنية بها، الباحثون والمسيريون والعمال

على حد سواء، ولكن كل حسب موقعه، وهي:

(1) البحث العلمي يخدم كل الأطراف، فالمطلوب تشجيعه بل الاستعانة به عند كل معضلة تستحق وتستدعي تدخله، دون

تحفظ أو خوف من نتائجه أن تأتي ضد مصلحة أي طرف، بل نخدمها كلها بشكل مباشر أو غير مباشر.

(2) الجرأة في التوجه إلى البحث في المواضيع التي تبدو غير قابلة للخوض فيها، نظرا لما هو شائع حولها من معيقات أو أنها

مستعصية، فقد لا تكون كل تلك الأقوال صحيحة، وإن كانت كذلك، فلا بد من الاقتناع أن لها حلا ما، يكفي فقط البحث بجرأة وبدون هوادة لإيجاده، فلولا هذا الاقتناع لما تمتعت الإنسانية اليوم بكل الاختراعات والاكتشافات التي منها ما كان ثمنها حياة أصحابها.

(3) التعاون بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية، وهذا نؤكد عليه مع كل باحث سبق وأن فعل ذلك، فالظواهر المستعصية لا تحل لا بالمغامرة ولا بالصدفة ولا بفرض الرأي لمن له السلطة وحق القرار، لأن النتائج السلبية يدفع ثمنها الجميع، فالمعاناة مثلا، من الإجحاف في تقويم الأداء الفردي أكدت عليه أكثر من دراسة من الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها، ونسمعه عند العمال في الحديث اليومي، وأحيانا تصل قضاياها إلى المحاكم أو الاعتداءات الجسدية أمام العجز في الحصول على الحق المشروع في الترقية أو المكافأة.

خاتمة الرسالة

لقد استجابت هذه الدراسة لعدة انشغالات، منها العلمية والعملية/الميدانية والشخصية. أما بالنسبة للعلمية فقد لبت حاجة ماسة إلى عمل علمي ميداني جدي يخلص المؤسسات الجزائرية بالتوثيق للواقع واقتراح حلول بخصوص تقييم الأداء الفردي كعملية محورية من عمليات تسيير الموارد البشرية، ومصدر من مصادر المعلومات الراجعة للعملية التنظيمية برمتها، ودعامة للتسيير بالجودة الشاملة الذي هو غايتها إن أرادت تبوء مكانتها عالميا.

الانشغال العملي؛ عبر تقديم عمل استهدف تلبية حاجة المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة وغيرها بصفة عامة، إلى بديل آخر بعد أن ثبت أن ما هو قائم اليوم في الميدان (أدوات تقييم الأداء الفردي المتداولة) لا يخدمها ولا يخدم عمالها التي هي مسئولة عنهم في عدة جوانب، من أهمها تسيير مسارهم المهني بأدوات علمية، الذي تعقد بتعدد مطالب التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والتجارية وغيرها، ولم يبق الترقيع والتسويق والوعود المسكّنة، أو في أسوأ الحالات الوعيد والتهديد، حلولا مجدية. الانشغال الشخصي؛ بمواصلة البحث والاهتمام بتقييم الأداء الفردي والتسيير بالجودة الشاملة، لأسباب توصل إليها الباحث عند ممارسته التسيير في بداية حياته المهنية، واكتساب قناعة كاملة بمكانة وأهمية هذين الموضوعين في حياة المؤسسة والمسار المهني للعامل، وأن ما هو موجود ومطبق لا يقنع الطرفين لأنه لا يستجيب لتوقعاتهما، ولكن في غياب البديل الأحسن، هناك ميل للتمسك بالموجود، الذي ينطبق عليه مبدأ " شيء خير من لا شيء "، فهذه الدراسة وفرت البديل لمن ينتظره.

النتائج اسندت/أثبتت فرضية البحث، وحاولت تقديم بديل متواضع، بفضل التعاون مع كل الأطراف التي شاركت معنا كل بقدر اقتناعه، باعتباره قد لبي (ولو جزئيا) الانشغالات المطروحة، وأسس لانطلاق أعمال أخرى، أكثر تعمقا، تنتظر المهتمين من الباحثين والمسيرين.

قائمة المصادر والمراجع العربية والأجنبية

المصادر والمراجع العربية بالترتيب الأبجدي:

1. ابن خلدون، عبد الرحمان أبو زيد ولي الدين (2002). مقدمة العلامة. بيروت، لبنان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
2. أبو علام، رجاء محمود (2007). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. ط. 6، القاهرة، دار النشر للجامعات.
3. أبو حطب، فؤاد. صادق، آمال (1991). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
4. (أيزو 9000، صيغة 2000).
5. أوشي، وليام ج. (د.س). النموذج الياباني في الإدارة/ نظرية Z (ترجمة محمد يس حسن). المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.
6. الجمعية الأمريكية (American Psychological Association Washington, DC) (ترجمة البداينة، ذياب، م، 2012). التوثيق العلمي – دليل النشر العلمي، عمان، الردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
7. الدراكة، مأمون. وآخرون (2001). إدارة الجودة الشاملة. عمان، الأردن: دار الصفاء.
8. الطائي رعد، عبد الله. قداد، عيسى (2008). إدارة الجودة الشاملة. عمان، الأردن: دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع.
9. المنجد في اللغة العربية المعاصرة (2000). ط. 1، بيروت، لبنان، دار الشروق.
10. المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية (1989) ط. 2، استنبول، تركيا، دار الدعوة.
11. النعيمي، محمد عبد العال؛ صويص، راتب جليل؛ صويص، غالب جليل (2009). إدارة الجودة الشاملة. مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات - عمان، الأردن، اليازوردي.
12. السكارنة، بلال خلف (2009). دراسات إدارية معاصرة (ط. 1). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
13. السمراني، مهدي صالح (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
14. السعدي، سليم ذياب (2004). مبادئ علم الإحصاء، بنغازي، ليبيا، دار الكتب الوطنية.

15. العجمي، محمد حسنين (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان، الأردن، ط.1، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
16. العطية، ماجدة (2003). سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة. عمان، الأردن: الشروق.
17. العميان، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط. 3) عمان الأردن: دار وائل للنشر.
18. الصرن، رعد حسن (2004). نظريات الإدارة والأعمال. دمشق، سوريا: دار الرضا للنشر.
19. الصرن، رعد حسن (2001). كيف تتعلم الجودة الشاملة. دمشق سوريا: دار علاء الدين.
20. الغرفة التجارية لولاية سيدي بلعباس (2010). قوائم المؤسسات الصناعية والتجارية المنخرطة في الغرفة.
21. الغرفة التجارية لولاية وهران (2010) قوائم المؤسسات الصناعية والتجارية المنخرطة في الغرفة.
22. باكال ر. (1999) تقييم الأداء-كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي- (ترجمة موسى يونس) عمان، الأردن، بيت الأفكار الدولية.
23. بوبرطخ، عبد الكريم (2011-2012). دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير شعبة تسيير الموارد البشرية، بجامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
24. بوسمان ك.، ماري ف.، روجي ج. وآخرون (2005) (ترجمة غريب عبد الكريم) ط.1، أي مستقبل للكفاءات، الدار البيضاء، المملكة المغربية، منشورات عالم التربية.
25. بلجيلاليا، نبيل (2014). تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية - حالة الإدارات الجزائرية - مديرية المجاهدين، مديرية السياحة والصناعة التقليدية، جامعة وهران - مذكرة ماجستير في التسيير/مناجمت، تخصص تسيير الموارد البشرية، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، جامعة وهران، الجزائر.
26. بن هلال، الحوسني (1992). إشكالية التحفيز المادي والمعنوي في الوظيفة العمومية العمانية، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا، منشورة، جامعة محمد الخامس، الرباط، المملكة المغربية.
27. بن سيدي أحمد، محمد أويدير (2002). تقويم الأداء الفردي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، الجزائر.
28. جاسم، مجيد (2005). تكنولوجيا الإدارة، الجودة، الأيزو. الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
29. جريدة الخبر الجزائرية، الأعداد المؤرخة: (05.3.27، 06.3.26، 06.12.21، 07.7.26، 09.5.25، 09.6.09، 09.7.31، 09.10.15).

30. ديكسون، نانسي (1993). *تقويم الأداء وسيلة تحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية*. (ترجمة سامي علي الفرس) المملكة العربية السعودية، مطابع معهد الإدارة العامة.
31. بوسمان، ك.، ماري، ف.، روجي، ج.، وآخرون (2005). *أي مستقبل للكفاءات* (ترجمة غريب عبد الكريم) ط. 1، الدار البيضاء، منشورات عالم التربية.
32. زهران، حامد عبد السلام (1987). *قاموس علم النفس، إنجليزي - عربي*. القاهرة، عالم الكتب.
33. حسن، راوية (2005). *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية*. الاسكندرية مصر: الدار الجامعية
34. حسن، راوية (2001). *إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية - الإسكندرية، الدار الجامعية*.
35. حنفي، عبد الغفار (2006). *أساسيات إدارة منظمات الأعمال - الوظائف والممارسات الإدارية - الإسكندرية، الدار الجامعية*.
36. حريم، حسين (2003). *إدارة المنظمات، منظور كلي* (ط. 1) عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع
37. يحيوي، إلهام (2006). *الجودة كمدخل لتحسين الأداء البشري للمؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين توتة (باتنة)، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد 27 العدد 107 ص. 87-129*.
38. كشرود، عمار الطيب (2007). *معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة*. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.
39. مباركي، بوحفص (2004). *العمل البشري* (ط. 2) ، وهران الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر.
40. موسى محمد، أبو حطب (2009). *فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين - حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية - رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال*.
41. موريس، أنجوس، ترجمة صحراوي بوزيد وآخرون (2004). *منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية - الجزائر، دار القصبه للنشر*.
42. مزيان، محمد (2003). *العقد النفسي، نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات*. وهران، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
43. محمد عباس، سهيلة (2003). *إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي*. عمان الأردن: دار وائل للنشر.
44. محمد دويدار، عبد الفتاح (2003). *أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، الإسكندرية مصر: دار المعرفة الجامعية*

45. محمد سليمان، سناء (2006). سيكولوجية الفوارق الفردية وقياسها. القاهرة: عالم الكتب.
46. محمد عبد الأمير، مغير (2015) ماجستير إدارة الأعمال، رقابة وتفتيش، وزارة المالية، مكتب المفتش العام، شعبة تقويم الأداء، العراق. تقرير موجه إلى السيد المفتش العام لتقديم دراسة خاصة بتقويم الأداء الفردي وتقويم أداء المؤسسة.
47. معمريّة، بشير (2012). أساسيات القياس النفسي وتصميم أدواته، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
48. نادر حامد، عبد الرازق أبو شرح (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، غزة.
49. نايف، قاسم والحياوي، علوان (2006). إدارة الجودة في الخدمات . مفاهيم وعمليات وتطبيقات. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
50. سيد محمد، جاد الرب (2005). إدارة الموارد البشرية. (د. ب.): جامعة قناة السويس.
51. سعداوي، يوسف (2014). أساسيات في إدارة الجودة (ط. 2). الجزائر: دار هومة للطباعة النشر والتوزيع.
52. عبادة، عبد العزيز (2002) القيادة التنظيمية وإدارة المؤسسة وتسير الأعمال بين النظرية والتطبيق: دراسة تحليلية ومقارنة، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلة علمية فصلية تصدر عن قسم العلوم الاجتماعية-جامعة مستغانم- العدد 1 مارس-جانفي 2002 السنة 1 صص. 101-129.
53. عبادة، عبد العزيز (2002) التسيير التشاركي بالأهداف للموارد البشرية في منظمة العمل: دراسة تحليلية. كتاب جماعي، الجزائر، جامعة وهران، منشورات مخبر العمليات التربوية والسياق الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع.
54. عبد الكريم، حبيب مجدي (2000). التقويم والقياس في التربية وعلم النفس، المجلد الثاني، ط. 1، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
55. عبد المحسن، توفيق محمد (1999). تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة. (مصر) دار النهضة العربية.
56. عبد السلام، أبو قحف (2009). إدارة الأعمال، مدخل بناء المهارات. (ط. 2) الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
57. عبوي، زيد منير (2006). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. عمان الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

58. عبد الوهاب محمد جبين (2009). *تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف*، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه/تخصص إدارة صحية، منشور، جامعة سانت كليمنتس (St. Clements) العالمية بالجمهورية العربية السورية.
59. عبد الله بن درويش، الغامدي (2006). *تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية - دراسة تطبيقية على المستشفى العسكري بالرياض والخرج*، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية.
60. عمار، بن عايشي (2005-2006). *دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة*، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع استراتيجية، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية / قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
61. عقيلي، عمر وصفي (2000). *مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة*. عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
62. فريدان، جورج. نافيل، بيار (1985). *رسالة في سوسولوجيا العمل (ط. 1) الجزء الأول* (ترجمة بولند عما نوفل)، منشورات عويدات، بيروت، باريس. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
63. صالح بن جبتور، عبد العزيز (2007). *الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير (ط. 2)* عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
64. قدار، طاهر رجب (1998). *المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والأيزو ISO 9000*. دمشق سوريا، دار الحصاد.
65. قنديلجي، عامر إبراهيم (2008). *البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية*، عمان، الأردن، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع.
66. روبرت، باكال (1999). *تقييم الأداء*، (أشرف على نقله إلى العربية موسى يونس)، عمان، الأردن، بيت الأفكار الدولية.
67. روان، بومدين (2005-2006). *تقويم أداء الأجراء، دراسة حالة بالشركة الصناعية للاتصالات (SITEL)* مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية وتنمية الكفاءات، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
68. ريجيو، ر. ي. (1999). *المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي*. (ترجمة فارس حلمي) عمان الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

69. رضوان، شفيق (2002). السلوكية والإدارة. (ط. 2) بيروت لبنان: المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
70. شاويش، مصطفى نجيب (2005). إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد - ط. 3 الإصدار الثالث، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
71. شي علي أنابيب (2010)، الوثائق الداخلية للفرع والمعلومات المحصل عليها من المسيرين عن طريق المقابلات، سيدي بلعباس.
72. غياث، بوفلجة (2004). مبادئ التسيير البشري (ط. 2) وهران الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.

التشريع الجزائري:

- القانون رقم 89 - 02 مؤرخ في 7 فبراير 1989 متعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك.
- القانون رقم 90 - 11 مؤرخ 21 أبريل 1990، يتعلق بعلاقات العمل، معدل ومتمم.
- القانون رقم 2004 - 04 مؤرخ 23 يوليو 2004، يتعلق بالتقييس.
- الأمر رقم 06 - 03 مؤرخ 15 يوليو 2006، يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.
- المرسوم التنفيذي رقم 90 - 39 المؤرخ 30 يناير 1990 يتعلق بمراقبة الجودة وقمع الغش.
- المرسوم التنفيذي رقم 96 - 354 المؤرخ 19 أكتوبر 1996 يتعلق بإجراءات مراقبة المطابقة والجودة للمنتجات المستوردة.
- المرسوم التنفيذي رقم 2000 - 306 المؤرخ 12 أكتوبر 2000 معدل ومتمم للمرسوم التنفيذي رقم 96 - 354 المؤرخ 19 أكتوبر 1996 يتعلق بإجراءات المراقبة والجودة للمنتجات المستوردة.
- المرسوم التنفيذي رقم 01 - 315 المؤرخ 16 أكتوبر 2001 معدل ومتمم للمرسوم التنفيذي رقم 90 - 39 المؤرخ 30 يناير 1990 يتعلق بمراقبة الجودة وقمع الغش.
- المرسوم التنفيذي رقم 02 - 05 المؤرخ 06 يناير 2002 الخاص بإنشاء المكافأة الجزائرية على الجودة.
- المرسوم التنفيذي رقم 02 - 68 المؤرخ 06 فبراير 2002 محدد لشروط فتح واعتماد المخابر التحليلية للجودة.

المراجع الأجنبية بالترتيب الأبجائي:

1. ABDELWAHEB Aït Razouk (2007). *Gestion stratégique des ressources humaines. Recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, publiée, Université NANCY 2 Institut d'Administration des Entreprises
2. BADAWI, Z. (1986) *A Dictionary of Social Sciences*, Beirut. : Librairie du Liban

3. BALICCO, C. (2002) *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines*, 2^{ème} édition, Paris, Editions d'Organisation.
4. BAPTISTE V. (2003). *Le statut de l'auto-évaluation dans la démarche de changement L'accréditation hospitalière*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, publiée, Université Jean Moulin – Lyon 3 / Faculté de Droit / Ecole Doctorale de Droit, Institut de Formation et de Recherche sur les Organisations Sanitaires et Sociales
5. BENHAMOU S., Diaye M.A., (2011).
(<https://www.google.com/search?q=5.%09BENHAMOU+S.%2C+Diaye+M.A.%2C+%282011>)
6. BENOIT, G.-V. (2012) *l'employabilité nouvelle arme anti-chômage*, MEDEF.
<http://www.journaldunet.com/economie/expert/51465/l-employabilite-nouvelle-arme-anti-chomage>
7. BEYER, F. MISPELBLUM, (1999). *Au-delà de la qualité-Démarche qualité, conditions de travail et politique du bonheur*, 2^{ème} édition augmentée, Paris, Editions La Découverte, et SYROS.
8. BILLET, C. ((2008) *Le guide technique d'évaluation (Performances, Compétences, Connaissances)* 2^{ème} édition, Paris, DUNOD
9. BLASING, J. P. (2000, Mars) Du Management par la Qualité au Management des savoirs, *Qualité*. (116). 21- 28.
10. BOYER, L. & EQUILBEY N. (2003). *Organisation, Théories, Applications*, 2^{ème} éd. Paris : Éditions d'Organisation.
11. BOUSSAA, V. (2005). Sous la direction. *Au Nom de la qualité*. Paris. L'Harmattan.
chomage.shtml Chronique de Benoit Roger-Vasselin
12. BOOTZ J.P., SCHENK E., n° 67, janvier 2014 [CNRS cat. "*Modèles d'évaluation de la performance individuelle en pratique : une étude exploratoire auprès de 62 entreprises au Cameroun*. <https://www.em-strasbourg.com/about-our.../jean-philippe-bootz--62731.kjsp?RH..>
13. BRASSARD, N. (2009). *RÉACTIONS DU CHEF DE PME APRÈS UTILISATION D'UN SYSTÈME D'ÉVALUATION MULTI-SOURCE*, publiée, Thèse présentée à L'Université du Québec à Trois-Rivières, comme exigence partielle du Doctorat en Administration offert conjointement par L'Université du Québec à Trois-Rivières, et L'Université de Sherbrooke.
14. BRILMAN, J. & HERARD, J. (2001). *Guide des méthodes de la qualité*. 2^{ème}. Paris : Ed., Maxima.
15. BRILMAN, J. & HERARD, J. (2005). *Les meilleurs pratiques du management, dans le nouveau contexte économique mondial*. Paris : Éditions d'Organisation.

16. CHANLAT, J. F. & SEGUIN, F. (1989). *L'analyse des organisations une anthologie sociologique – Les composantes de l'organisation* (T.II) QUEBEC, CANADA, Gaëtan Morin éditeur.
17. CHAMPY Ph. et CHRISTIANE E., *Dictionnaire Encyclopédique*, 1994
18. COTTA A. (1987) *L'Homme au travail*, France : Fayard.
19. CROSBY, Ph. (2000, Mai). La Qualité une composante du management déployée dans toute l'organisation. *Qualité*. (n°118). 6-7.
20. DARBELET, M., IZARD, Laurent, SCARAMUZZA, M. (2011) *Management*, Alger, Berti.
21. DE MONTMOLIN M. (1967). *Les systèmes Hommes-Machines (introduction à l'ergonomie)* Parie, P.U.F.
22. DUPOURQUE, M. (2000, Avril). Une démarche Qualité pour un office d'HLM : L'OPIEVOY. *Qualité*. (117), 9-11.
23. ÉCHAUDEMAISON, C. D. (2009) *Dictionnaire d'Économie et de Sciences Sociales*, Alger. Berti Éditions.
24. ELIAS, G. (2000, Juin). L'ISO sera de plus en plus perçue comme une organisation qui dessert la société dans son ensemble. *Qualité*, (119), 6-10.
25. EMERY, Y. et GONIN, F. (2006), *Dynamiser la gestion des ressources humaines, - des concepts aux outils, Une approche intégrée compatible avec les normes de qualité*, 2^{ème} édition, Presses polytechniques et universitaires romandes.
26. ERAY, Ph. (1999). *Précis de développement des compétences*. France. Liaisons.
27. FAYOL, H. (1990) *Administration industrielle et générale*, Algérie : ENAG.
28. FERNANDEZ, 2013 :1/2)
29. FROMAN, B. (2001), *Du manuel qualité au manuel management*, France. AFNOR. Paris. Economica.
30. G. A. L. (2004). *Guide de la qualité, du contrôle de la qualité et de la normalisation*. Alger : Éditions G.A.L.
31. GADILLE, M. et JAUIARD, F. (2011) L'hybridation des modèles d'évaluation de la performance : implications organisationnelles et individuelles. Diane-Gabrielle Tremblay. Colloque ARUC- Gestion des âges et des temps sociaux Performance, organisation et temps de travail, , Montréal, Canada. PUQ, p 1-22, 2012. <emse-00658004>
32. GOGUE, J. M. (2006). *Qualité Totale et plus encore*. Paris. L'Harmattan.
33. GUILLEVIC, C. (2002). *Psychologie de travail, Comprendre et analyser le comportement au travail : théories et applications*. – NATHAN/VUEF.

34. HAÏCHOUR, M. S. & KOUDRI, A. (2001). Enquête sur les pratiques et obstacles du management de la qualification dans les entreprises. *Les cahiers du CREAD*, (56).
35. HUBERAC, J. P. (2001) Guide des méthodes de la qualité, 2^{ème} édition , Paaris, Maxima.
36. IGALENS, J. & ROUSSEL P. (1998). *Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines*. Paris, ECONOMICA.
37. IGALENS, J. (2000). *Audit des ressources Humaines*, Paris, Éditions LIAISONS
38. IBM, *Guide de l'utilisation du système central*, IBM SPSS STATISTICS 20
39. KHELASSI, R. (2010). *Management Ressources Humaines*. Alger, Éditions Houma.
40. KENNEDY, C. (2003) *Toutes les théories du Management*, 3^{ème} édition, Paris. Maxima.
41. KERGOAT, J. et al.). (1988) *Le monde du travail*, (XIII^{EME} T). Paris : La Découverte.
42. LACONO, G. (2004), *Gestion des ressources humaines*, Algérie. Casbah.
43. LAFFARGUE, J. L. (2000, Janvier/Février). Éditorial. *Qualité*, (115), 5.
44. LAFFARGUE, J. L. (2000, Mai). Éditorial. *Qualité*. (118). 5.
45. LAFFARGUE, J. L. (2000, Juin). Éditorial, *Qualité*. (119). 5.
46. Le Petit Larousse (1980) et (2007)
47. LEVY-LEBOYER, C. (1974) *Psychologie des organisations*, Paris : P.U.F.
48. LEVY-LEBOYER, C. (2002) *Evaluation du personnel, Objectifs et méthodes*, (4^{ème} éd), Paris : Editions d'Organisations.
49. LEVY-LEBOYER, C., HUTEAU M., LOUCHE C. et ROLLAND J. P (2003) *La psychologie du travail*. 2^{ème} éd. Paris : Editions d'Organisations.
50. Le BOLZER J. (2012) *Employabilité : pourquoi les entreprises gagnent à former leur salariés*. <http://www.lexpress.fr/emploi-carrière/emploi/emploi-yabilité-pourquoi-les-entreprises-gagnent-à-former-leurs-salariers1129284/>
51. LUSSATO, B. (1977) *Introduction critique aux théories d'organisation*, 2 éd. Paris, Dunod.
52. MARTIN, L. et BAILLARGEON, G. (1989) *Statistique appliquée à la psychologie*, 2 éd. Kanada, Les Editions SMG
53. MASSOT, P. & FEISTAMMEL, D. (2001). *Pilotage des compétences et de la formation*, AFNOR,
54. MINTZBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations* (Romelan, P., traducteur), Paris, Les Éditions d'Organisation.
55. MISPELBLOM BEYER, F. (1999). *Au-delà de la qualité,-Démarches qualité, conditions de travail et politique du bonheur*. – (Seconde édition augmentée) : Paris : Edition La Découverte, et SYROS.

56. MUCCHIELLI, R. (1979), *L'étude des postes de travail*, 4^{ème} édition, Paris. ESF/EME et les librairies techniques.
57. OUARET, A. (2002). *Comment assurer la performance de l'Entreprise Algérienne en économie de marché*. Algérie : E. N. A. G.
58. OUHADI, S. BOURMA, K., & HILALI. E. (2007, décembre). Intégration de la démarche qualité à travers les processus productifs et managériaux - Cas des industries de valorisation de produits de la mer au Maroc. *Revue Marocaine pour la recherche et le dialogue*, (9). première édition.
59. PELL ARTHUR, R. (2008) *Le management*, traduction SANTAMANA A. et VANDEVYVER C. (2009) France, Marabout.
60. (PARIAS L. H.. (1961) *Histoire générale du travail*, Paris, Nouvelle Librairie de France.
61. PERETTI J. M. (2004) *Ressources humaines*, 8^{ème} édition, Paris. Librairie Vuibert.
62. PICHAULT, F. & Nizet J. (2000), *Les pratiques des ressources humaines*, France. Éditions du Seuil.
63. PINARD, R. (2000) *La révolution du travail*, (De l'artisan au manager), Renses : Collection U.P.U.
64. PIVETEAU, J. (2000) *L'entretien d'appréciation du personnel*, Paris, INSEP
65. *Qualité* (2000, Avril). *Les journées internationales de la qualité. Présentation des exposants*, (117). 21.
66. ROJOT, J. (2005) *Théorie des organisations*, 2^{ème} édition, Paris. ESKA.
67. ROBBINS, S., DECENZO, D., COULTER, M., & RÜLING, Ch. C. (2011) *Management, L'essentiel des concepts et pratiques*, 7^e édition, Paris, Nouveaux Horizons
68. SCHEILD, D. C. (1990) *Les grands auteurs en organisation*, Paris : Dunod, Bordas.
69. SEDDIKI, A. (2003). *Management de la qualité, De l'inspection à l'esprit KAÏZEN*. Alger : O. P. U.
70. SILLAMY, N. (1980) *Dictionnaire de psychologie*, Paris : Bordas.
71. SOUTENAIN, J. F. & FACET, Ph. (2007) *Organisation et gestion de l'entreprise*, Alger. BERTI.
72. SOYER, J. (2003) *Formation*, 3^{ème} édition, Paris. Editions d'Organisation,
73. TAYLOR, F. W. (1992) *La direction scientifique des entreprises*, Algérie : ENAG.
74. TERFAYA, N. (2004). *La démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques*. Alger : Éditions Distribution Houma.

75. TESSIER N. ESDDES, VERCHER C. et PALPACUER F. *Sous l'épée de Damoclès: L'évaluation, entre performance individuelle et dynamique collective*. ESDES-Université Catholique de Lyon, U. Montpellier III, U. Montpellier I, (29ième Congrès AGRH 2008, «A quoi sert la GRH?» Dakar, 09 au 12 Novembre 2008.
<https://www.agrh.fr/assets/actes/2008TessierVercherBourdonPalpacuer.pdf>
76. WEISS, D. (2003) *Ressources Humaines*, 2^{ème}. édition, Paris, Éditions d'Organisation.
77. WERTER, W. B., DEVIS, J. R. K. et LEE-GOSLIN, H. (1990), *La gestion des ressources humaines*, 2^{ème} édition, Kanada. Mc Graw-Hill.
78. Woodson, W. E. & Conover, D. W. (1978). *Guide d'Ergonomie, adaptation de la machine à l'homme*. (JAVEL, Anne-Jacqueline, traducteur), Paris : les Editions d'Organisation.

مواقع الأنترنت:

www.groupe-chiali.comcontact@zahanaciment.com<http://gica.dz><http://ar.wikipedia.org/wiki/بشرية><http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marces/manangement/rh/221178521/maintenir-lemploiabilite><http://www.lexpress.fr/emploi-carriere/emploi/emploiabilite-pourquoi-les-entreprises-gagnent-a-former-leurs-salariers1129284/><http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marces/manangement/rh/221178521/maintenir-lemploiabilite>http://www.iso.org/iso/fr/iso_9000<http://www.journaldunet.com/economie/expert/51465/l-employabilite-nouvelle-arme-anti-><https://www.google.com/search> Champy+Philippe+et+Christiane+Eteve<https://www.piloter.org/performance-entreprise/mesure-de-la-performance.htm>https://documentfr.com/the-philosophy-of-money.html?utm_source=champy-philippe-eteve-christiane-dir-1994-dictionnaire-encyclopedique-de-l-education-et-de-la-formation<https://www.agrh.fr/assets/actes/2008TessierVercherBourdonPalpacuer.pdf><https://www.em-strasbourg.com/about-our.../jean-philippe-bootz--62731.kjsp?RH><https://www.google.com/search?q=5.%09BENHAMOU+S.%2C+Diaye+M.A.%2C+%282011&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab>HAL Id: emse-00658004 <https://hal-emse.ccsd.cnrs.fr/emse-00658004><http://www.univ-oran2.dz/VRPG2/>

10/4/28

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة السانويا
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية

إلى السيد: رئيس الغرفة التجارية
سيدي بلعباس.

الموضوع: طلب معلومات لإجراء بحث علمي.

بعد التحية، يشرفني الالتماس منكم إفادة الأستاذ: بن سيدي أحمد محند ويدير، بقائمة المؤسسات الصناعية العمومية والخاصة التابعة لولاية سيدي بلعباس والمنخرطة في الغرفة التجارية للولاية والتي تطبق التسيير بالجودة، وإن تعذر ذلك فيمكن الاكتفاء بقائمة المؤسسات الصناعية.

أعلمكم أن هذه المعلومات هي جزء ضروري للبحث الذي يقوم به حاليا مع قسم علم النفس وعلوم التربية بجامعة وهران، وهو حول موضوع: التسيير بالجودة وتقويم الأداء الفردي في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

نعلمكم أن السيد: بن سيدي أحمد محند ويدير هو حاليا أستاذ بقسم علم النفس وعلوم التربية وأرطوفونيا بجامعة جيلالي ليايس بسيدي بلعباس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم.

مع تحياتنا التقديرية.

ع/ رئيس قسم علم النفس



Le 29.04.2010



قسم علم النفس وعلوم التربية.

وهران يوم : 28 جويلية 2010

إلى السيد:

المدير العام لمجمع شي علي،

سيدي بلعباس.



الموضوع: طلب الترخيص لإجراء بحث علمي.

سيدي،

يشرفنا أن نطلب منكم الترخيص للطالب : ابن سيدي أحمد، المسجل لتحضير رسالة دكتوراه علوم في علم النفس العمل و التنظيم، لإجراء بحث علمي بمؤسستكم، و الموسم بـ : " منهج لتقويم الأداء الفردي للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية، في المؤسسة الصناعية الجزائرية ".

وهذا لمعالجة الإشكالية التالية:

إذا كان من مميزات وأهداف تقويم الأداء الفردي أنه أداة من أدوات تدعيم السياسة التنظيمية، فهل تستغله المؤسسة الصناعية الجزائرية التي تتبنى أو تسعى للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية ؟

إن كانت الإجابة " نعم " فكيف يتم ذلك ؟

وإن كانت الإجابة " لا " فلماذا ؟

المفاهيم المفتاحية: تقويم الأداء الفردي، التسيير بالجودة الشاملة، الموارد البشرية، أداة تقويم الأداء الفردي، المؤسسة الصناعية الجزائرية.

أهداف البحث:

- تقديم دراسة علمية للموضوع.
- دراسة واقع تقويم الأداء الفردي في المؤسسة الصناعية الجزائرية (العينة)، التي تستعد أو تطبق التسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية.
- دراسة واقع التسيير بالجودة الشاملة أو الإعداد له في المؤسسة الصناعية الجزائرية (العينة).
- دراسة مدى استغلال أداة تقويم الأداء الفردي لتدعيم سياسة/مشروع التسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية (العينة).
- القيام بدراسة نقدية للعناصر السابقة ثم اقتراح الحلول.
- اقتراح منهج لتقويم الأداء الفردي للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مع صيغة مكيفة للمؤسسة العينة.

وبناء على ما سبق، فإن المعلومات المطلوب الحصول عليها من مؤسستكم ستكون كلها ذات علاقة بإشكالية وأهداف البحث، و التي سيلتزم فيها الطالب الباحث بالسرية الكاملة التي تقتضيها أخلاقيات البحث العلمي و مصلحة مؤسستكم.

وعليه نلتمس منكم تقديم يد العون و المساعدة للطالب: ابن سيدي أحمد لإنجاز بحثه في ظروف ملائمة، على أن يلتزم الطالب لاحقا بتقديم تقرير عن عمله للمؤسسة.

و تقبلوا منا وافر التقدير و الاحترام.



د. بن طاهر بشير
رئيس قسم علم النفس
و علوم التربية

جامعة وهران.....
كلية العلوم الاجتماعية.....
قسم علم النفس وأرطوفونيا.
Université d'Oran.....
Faculté des Sciences Sociales.....
Institut de Psychologie et Orthophonie

تعليمات الدليل

يتكون هذا الدليل مع الرسالة التوجيهية من خمس صفحات، وهو وثيقة تدعم للمقابلات التي تُجرى من طرف الباحث لجمع معلومات ومعطيات لتوظيفها في بناء منهج لتقويم الأداء الفردي لتسيير لموارد البشرية بالجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

هذا العمل ينجز في إطار إعداد رسالة دكتوراه في علم النفس المهني بجامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وأرطوفونيا.

المطلوب ألا يستغل الدليل إلا من طرف الباحث، أو من يكونه الباحث لهذا الغرض، وأن تُحترم في ذلك القواعد والتعليمات التي يضمنها التكوين المخصص لهذا الغرض، وألا يستعمل هذا الدليل لغير ما وضع له. مع الشكر والتقدير لكل من ساهم و/أو تعاون معنا في إعداد جميع مراحل هذا العمل وإنجازه النهائي.

Université d'Oran

جامعة وهران

Faculté des Sciences Sociales

كلية العلوم الاجتماعية.

Institut de Psychologie et Orthophonie

قسم علم النفس وأرطوفونيا

دليل/بطاقة المقابلة/Guide/Fiche d'entretien

(لمجموع المعطيات عن تقويم الأداء الفردي (جمع المعطيات عن تقويم الأداء الفردي

للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية) (performances pour la gestion des R.H. par la qualité totale)

يوم:.....: Le :

الفرع:.....: Filiale :

المديرية:.....: Direction :

المصلحة:.....: Service :

الفرع/المجموعة:.....: Section/Equipe :

1. المنصب:.....: Poste :

2. الأقدمية في المنصب:.....: L'ancienneté dans le poste :

3. الأقدمية في الفرع:.....: Ancienneté à la filiale.

عدد الأشخاص الذين تشرف/ترأسهم مباشرة:.....: Nombre de personnes supervisées directement.

4. عدد من يرأسهم مباشرة المدراء (.....) 5. عدد من يرأسهم مباشرة رؤساء الدوائر (.....) 6. عدد من يرأسهم

مباشرة رؤساء المصالح (.....) 7. عدد من يرأسهم مباشرة من ليس لهم منصب الرئاسة (.....)

اقترح مؤشرات التقويم للتسيير Propositions des indicateurs d'évaluation des performances..

بالجودة الشاملة للموارد البشرية: : individuelles pour la gestion des R.H. par la qualité totale. :

المعارف الثلاثة:.....: Les trois savoirs

المعرفة:.....: Le savoir

8. بالنسبة للإطارات%: Concernant les cadres :

9. بالنسبة للمشرفين%: Concernant la maîtrise :

10. بالنسبة للمنفذين%: Concernant l'exécution :

المعرفة الأدائية:.....: Le savoir faire

11. بالنسبة للإطارات%: Concernant les cadres :

12. بالنسبة للمشرفين:%: Concernant la maîtrise :

13. بالنسبة للمنفذين:%: Concernant l'exécution :

المعرفة السلوكية **Le savoir être :**

14. بالنسبة للإطارات: % Concernant les cadres :

15. بالنسبة للمشرفين: % Concernant la maîtrise :

16. بالنسبة للمنفذين % Concernant l'exécution

مرحلة التقويم: **Périodicité de l'évaluation :**

17. شهرية سنوية ثلاثية سداسية Mensuelle Trimestrielle Semestrielle Annuelle

مستويات التقويم: **Les niveaux d'évaluations :**

ضعيف جدا	ضعيف	دون المتوسط	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T. faible	Faible	En dessous de la m.	Moyen	Bon	T. Bon	Excellent
(5et moins)	(6-7)	(8-9)	(10-13)	(14-16)	(17-18)	(19 -20)
24	23	22	21	20	19	18

مثال على كل مستوى: Exemple pour chaque niveau :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المقابلة الفردية (الرئيس مع المرووس) **Entretien individuel** (Le responsable avec le collaborateur).

25. ضرورة لتحديد الأهداف: نعم لا Sa nécessité pour fixer les objectifs: Oui Non

26. من يقوم بالمقابلة ؟ Qui réalise l'entretien ?

الرئيس المباشر الرئيس غير المباشر (ن+2) الاثنان معا

Le responsable direct le responsable indirect (N + 2) Les deux

27. مدتها: أقل من ساعة أكثر من ساعة Sa durée : moins d'une h. plus d'une h.

28. ضرورة لتقويم الأداء الفردي. نعم لا Nécessaire pour Eval.Per. I. : Oui Non

29. من يقوم بالمقابلة؟
 الرئيس المباشر الرئيس غير المباشر (ن+2) الاثنين معا

 Le responsable direct le responsable indirect (N + 2) Les deux
 30. مدتها: أقل من ساعة
 Sa durée: moins d'une h.
 أكثر من ساعة :
 pluss d'une h.

Domaines d'exploitation des résultats de l'évaluation

ميادين استغلال نتائج تقييم الأداء الفردي:

31. برامج التكوين: نعم لا
 Programmes de formation Oui ... Non..
 32. الترقية:
 La promotion
 33. إعطاء المكافآت:
 Donner des primes :
 34. التحويل:
 Le transfert /
 35. إنهاء عقد العمل:
 Résilier le contrat de travail :
 36. إعادة النظر في التنظيم:
 Revue de l'organisation
 37. إعادة النظر في محتويات المناصب:
 Revue des contenus des postes :
 38. التعرف على الكفاءات الحالية:
 Connaître les compét. actuelles
 39. التعرف على الكفاءات الكامنة:
 Connaître les potentiels
 40. تدعيم سياسة المؤسسة:
 Renforcer la pol. de l'entreprise
 41. بناء المسار المهني:
 Construire la carrière professionnelle
 42. وضع برامج التنمية البشرية:
 Mise en place de prog. de dev. des R. H.

التبليغ بالنتائج: Communication des résultats :

43. ضروري: نعم لا
 Nécessaire Oui Non
 44. مباشرة بعد المقابلة نعم لا
 Sa période :
 Juste après l'entretien ... Oui Non

29. من يقوم بالمقابلة؟
 الرئيس المباشر الرئيس غير المباشر (ن+2) الاثنين معا

 Le responsable direct le responsable indirect (N + 2) Les deux

30. مدتها: أقل من ساعة
 أكثر من ساعة :
 Sa durée: moins d'une h.
 plus d'une h.

ميادين استغلال نتائج تقويم الأداء الفردي: **Domaines d'exploitation des résultats de l'évaluation**

31. برامج التكوين: نعم لا
 Programmes de formation Oui Non
32. الترقية:
 La promotion
33. إعطاء المكافآت:
 Donner des primes :
34. التحويل:
 Le transfert /
35. إنهاء عقد العمل:
 Résilier le contrat de travail :
36. إعادة النظر في التنظيم:
 Revue de l'organisation
37. إعادة النظر في محتويات المناصب:
 Revue des contenus des postes :
38. التعرف على الكفاءات الحالية:
 Connaître les compét. actuelles
39. التعرف على الكفاءات الكامنة:
 Connaître les potentiels
40. تدعيم سياسة المؤسسة:
 Renforcer la pol. de l'entreprise
41. بناء المسار المهني:
 Construire la carrière professionnelle
42. وضع برامج التنمية البشرية:
 Mise en place de prog. de dev. des R. H.

التبليغ بالنتائج: **Communication des résultats :**

43. ضروري: نعم لا
 Nécessaire Oui Non
- فترته: **Sa période :**
44. مباشرة بعد المقابلة نعم لا
 Juste après l'entretien ... Oui Non

س. ب. : 11/9/04

السيد: ابن سيدي أحمد

طالب بقسم علم النفس وعلوم التربية

كلية العلوم الاجتماعية

جامعة وهران.

إلى السيد،

المدير العام لفرع شي علي أنابيب

المنطقة الصناعية، سيدي بلعباس.

المرجع: مراسلة: 11/7/28 من معهد علم النفس وعلوم التربية،

جامعة وهران (تحضير دكتوراه).

الموضوع: تقرير دراسة المرحلة الأولى.

سيدي،

يشرفنا إيفاءكم بالتقرير الملحق بهذه الرسالة والمتعلق بالموضوع (مستخلص من الفصل المسلم للمؤطر)، والخاص بالعمل المنجز خلال الدراسة الأولية التي تمت من تاريخ 10/9/14 إلى 10/11/30 بمؤسستكم، والتي سمحت لنا بالتعرف على العناصر الأولية ذات العلاقة بإشكالية البحث، هذه العناصر التي ستعمق على مرحلتين حسب خطة ملحقة بهذا التقرير.

مع التأكيد على تقديم شكرنا لكم لقبولكم إنجاز الدراسة بمؤسستكم، وللسيدين، مدير الإدارة وتسيير الموارد البشرية، المدير التقني وكل من تلتطف باستقبالنا والإجابة على أسئلتنا بصدق وصبر.

تفضلوا سيدي المدير العام بقبول احترامنا الخالص.

المعني



06 (98) 2018
S.P.A. Belabbès
Directeur
de l'Administration Générale
des Ressources Humaines

س. ب. : 13/11/20

السيد: ابن سيدي أحمد
طالب بقسم علم النفس وعلوم التربية
كلية العلوم الاجتماعية
جامعة وهران.

إلى السيد،
المدير العام لفرع شي علي أنابيب
المنطقة الصناعية، سيدي بلعباس.

المرجع: مراسلة: 11/7/28 من معهد علم النفس وعلوم التربية،
جامعة وهران (تحضير دكتوراه).

الموضوع: التقرير الثاني للدراسة (المرحلة الثانية).

سيدي،

يشرفنا إيفاءكم بالتقرير الملحق بهذه الرسالة والمتعلق بالموضوع (مستخلص من الفصل المسلم للمؤطر)، والخاص بالعمل المنجز خلال الدراسة الأولية التي تمت من تاريخ 12/4/03 إلى 13/01/03 بمؤسستكم، والتي سمحت لنا بإنجاز طريقة تقويم الأداء الفردي التي ستطبق تجريبيا في المرحلة الثالثة المقبلة.

مع التأكيد على تقديم شكرنا لكم لقبولكم إنجاز الدراسة بمؤسستكم، وللسيد مدير الإدارة وتسيير الموارد البشرية وكل من تلتف باستقبالنا والإجابة لملى دليل المقابلة الفردية.

تفضلوا سيدي المدير العام بقبول احترامنا الخالص.

المعني



بن سيدي أحمد محند أويدير .

طالب دكتوراه في علم النفس العمل.

قسم علم النفس

كلية العلوم الاجتماعية

جامعة وهران .

مشروع طريقة تقويم الأداء الفردي

مشروع منهج لتقويم الأداء الفردي للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية:

هذا المشروع هو الطريقة التي سيطبقها الباحث لتقويم الأداء الفردي للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية في المؤسسة العينة " شركة الإسمنت الصناعي بزهانة/ولاية معسكر" خلال الدراسة الأساسية، إلا أنه قبل هذا التطبيق تم عرضها على التحكيم على مراحل هي:

(1) مراجعتها من طرف الأستاذ المشرف على هذه الرسالة.

(2). عناصر عينة الدراسة الاستطلاعية، وذلك بحكم مشاركتهم في جمع المعطيات التي اعتمدنا عليها لبنائها، كذلك بصفتهم رؤساء سيكلفون بتطبيقها، وكمرؤوسين لأنها ستطبق عليهم كذلك.

(3) عينة المقومين قبل التكوين وبعد التكوين الذي وفره لهم الطالب.

(4) تطبيق وإعادة الطريقة.

منهج بناء الطريقة: اعتمدنا في بناء هذه الطريقة على مراحل وعلى مجموعة من القواعد النظرية المدروسة ومعلوماتنا وخبرتنا مما استفدنا منه في رسالة الماجستير وعملنا الميداني كمسير سابقا وكذلك هذه الدراسة الاستطلاعية، وهذا كالتالي:

- مراجعة رسالة الماجستير التي ناقشناها وكان موضوعها تقويم الأداء الفردي.
 - مراجعة الفصول النظرية لهذه الرسالة (الدكتوراه)
 - الشروع في وضع تصور هيكل الطريقة خلال الدراسة الاستطلاعية بهدف الاستغلال مباشرة لما كنا نتوصل إليه بفضل المقابلات والقراءات المرافقة لها.
 - كتابة هذا الفصل وتنقيح هيكل الطريقة الذي تم تصوره على مراحل خلال الدراسة الاستطلاعية، حرصا منا على أن تكون بناء واحدا مع مرجعيتها النظرية والعملية.
 - عرضها للتحكيم، على الأستاذ المشرف وعلى العينة (عند التطبيق التجريبي خلال التكوين)
 - إدخال التعديلات بعد التحكيم، أخذا في الاعتبار للاقتراحات الصائبة.
 - تطبيقها التجريبي، وتسجيل الملاحظات والاقتراحات
 - دراسة نتائج هذا التطبيق التجريبي من حيث الصدق والثبات وما تقدمه من نتائج عملية.
 - إدخال التعديلات إن كان هناك ما يتطلب التعديل، بناء على الاقتراحات الصائبة المقدمة.
- وفيما يأتي نموذج بطاقة تقويم الأداء الفردي المشار إليها سابقا:

1) الصفحة 4/1: تحتوي؛ (1. المعلومات العامة)، (3. خلاصة نتيجة التقييم)، (4. التوصيات)، (5. المصادقة/الإمضاءات).

2) الصفحة 4/2 : مخصصة لتقييم المعارف الأدائية:

تعريف المعرفة الأدائية: " مجمل المناهج الصحيحة لإنجاز الأهداف المحددة للفترة القادمة، باستعمال الأدوات والمواد المتوفرة، وفق المعارف والسلوكات والبرامج المتفق عليها خلال مقابلة تحديد الأهداف بين كل رئيس ومساعديه، حيث تؤكد تلك الأهداف على قواعد الجودة والأمن والنظافة والبيئة وفق المعايير والمحكات الخاصة بها "

تحتوي هذه الصفحة جدولاً مقسماً إلى الخانات التالية:

■ جدول تقييم المعارف الأدائية (1.2): يحتوي أربعاً خانات، هي:

أ. الأهداف الكمية: خانتها مخصصة لتسجيل كل الأهداف الأدائية والتي أقصاها عشرة، المطلوب إنجازها في الفترة التي تم الاتفاق عليها بين كل رئيس ومروؤس.

ب. المعايير/المحكات: خانتها تحتوي ما يجب احترامه عند إنجاز كل هدف.

ج. الأداء الكمي المحقق: خانتها تسجل فيها الكمية الفعلية التي استطاع المرؤوس تحقيقها فعلاً، مع احترام

المعايير/المحكات (ب) المحددة لكل هدف.

د. الفرق بين الإنجاز والأهداف: وهي خانة مقسمة بدورها إلى أربعة مستويات هي:

- فرق سلبي 25 % (صفر): عدم إنجاز الهدف أو إنجاز دون احترام المعيار/المحك، وتنقط هذه النتيجة بالصفر (هذا مع كل هدف فرعي).

- فرق ضئيل: بين الأهداف والمعايير/المحكات المحددة لها، تعطى له علامة واحدة (هذا مع كل هدف فرعي) ..

- لا فرق: بين الأهداف والمعايير/المحكات المحددة لها، تعطى له علامتان (هذا مع كل هدف فرعي) ..

1) الصفحة 4/1: تحتوي؛ (1. المعلومات العامة)، (3. خلاصة نتيجة التقييم)، (4. التوصيات)، (5. المصادقة/الإمضاءات).

2) الصفحة 4/2 : مخصصة لتقويم المعارف الأدائية:

تعريف المعرفة الأدائية: " مجمل المناهج الصحيحة لإنجاز الأهداف المحددة للفترة القادمة، باستعمال الأدوات والمواد المتوفرة، وفق المعارف والسلوكيات والبرامج المتفق عليها خلال مقابلة تحديد الأهداف بين كل رئيس ومساعديه، حيث تؤكد تلك الأهداف على قواعد الجودة والأمن والنظافة والبيئة وفق المعايير والمحكات الخاصة بها "

تحتوي هذه الصفحة جدولاً مقسماً إلى الخانات التالية:

■ **جدول تقويم المعارف الأدائية (1.2):** يحتوي أربعة خانات، هي:

أ. الأهداف الكمية: خانتها مخصصة لتسجيل كل الأهداف الأدائية والتي أقصاها عشرة، المطلوب إنجازها في الفترة التي تم الاتفاق عليها بين كل رئيس ومرؤوس.

ب. المعايير/المحكات: خانتها تحتوي ما يجب احترامه عند إنجاز كل هدف.

ج. الأداء الكمي المحقق: خانتها تسجل فيها الكمية الفعلية التي استطاع المرؤوس تحقيقها فعلاً، مع احترام

المعايير/المحكات (ب) المحددة لكل هدف.

د. الفرق بين الإنجاز والأهداف: وهي خانة مقسمة بدورها إلى أربعة مستويات هي:

- فرق سلبي 25 % (صفر): عدم إنجاز الهدف أو إنجازه دون احترام المعيار/المحك، وتنقط هذه النتيجة بالصفر (هذا مع كل هدف فرعي).

- فرق ضئيل: بين الأهداف والمعايير/المحكات المحددة لها، تعطى له علامة واحدة (هذا مع كل هدف فرعي).

- لا فرق: بين الأهداف والمعايير/المحكات المحددة لها، تعطى له علامتان (هذا مع كل هدف فرعي).

- تجاوز الأهداف المحددة: يقصد بالتجاوز عندما يعني الأمر أكثر من هدف مع معياره/محاكمه، (هذا مع كل هدف فرعي). فيحصل كل هدف على علامته كاملة (02) ثم تضاف إليه نقطة (0.5) أو (01) أو (1.5) أو (02) أخرى لأنه فاق ما حُدد له إما ب (0.25%)، أو (50%) أو (0.75%) أو 100% فيحصل وصول النتيجة النهائية إلى أكثر من النقطة 20/20، وأقصاها 100% زيادة على المطلوب، أي الأهداف المحددة.

وتحسب في النهاية مجاميع كل خانة ثم تحسب مجاميع هذه الخانات الثلاثة، وأخيرا يحول المجموع الكلي إلى الجدول الذي يليه في الخانة التي تناسب ذلك المجموع في الجدول (2.2) المسمى بالسلم والمشروح كالتالي.

▪ **جدول سلم النتيجة الكمية والتنوعية (2.2):** يحتوي الجدول الثاني سلم مجموع النتيجة الكمية والتنوعية، وقسم أفقيا إلى ثمانية خانات تتراوح بين ممتاز/استثنائي (19 - 20) إلى ضعيف جدا (≥ 05)، وعموديا إلى أربعة خانات (السلم، الخانات الثمانية للسلم النوعي)، الخانات الثمانية للسلم الكمي، الخانات الثمانية للنتيجة الفعلية التي هي مجموع نقاط الخانة

(د) الفرق بين الأهداف والإنجاز الفعلي.

(3) الصفحة 4/3 : مخصصة لتقويم المعارف.

تعريف المعارف: " هي مجمل المناهج والمعايير والقواعد المطلوبة والمستعملة لإنجاز الأهداف

المحددة للفترة القادمة بما فيها ما يمس السلوكيات، خاصة الجديدة منها والتي لم يسبق للعامل استعمالها والمتفق عليها خلال المقابلة بين الرئيس والمرؤوس لتحديد الأهداف، والتي تؤكد على قواعد الجودة والأمن والنظافة والبيئة المحددة في المعايير/المحكيات "

تحتوي هذه الصفحة على نفس الخانات الموجودة بالجدول المذكور سابقا (4/2).

(4) الصفحة 4/4 : مخصصة لتقويم العارف السلوكية:

تعريف المعارف السلوكية: " هي مجمل التصرفات والأخلاقيات المهنية المرافقة لإنجاز الأهداف، والمتفق عليها خلال المقابلة بين الرئيس والمرؤوس لتحديد الأهداف، والتي تؤكد على قواعد الجودة والأمن والنظافة والبيئة المحددة في المعايير/المحكيات "

تحتوي هذه الصفحة على نفس الخانات الموجودة بالجداول المذكورة سابقا (4/2) و (4/3).

لهذا الاختيار المعتمد على تحديد الأهداف ومعاييرها/محركاتها والمعارف الثلاثة مبررات:

- أ. أنه لا يمكن تقويم أداء فردي أو جماعي دون تحديد مسبق لأهداف ومعايير ذلك الأداء.
 - ب. أن الاعتماد على المعارف الثلاثة يضمن الدقة على تحديد الأهداف وعلى تقويم مستوى إنجازها، من جانب، ومن جانب آخر يقدم قاعدة ومرجعية للتسيير بالكفاءات المفروض أن تتبناه المؤسسات كمرحلة ما بعد العمل بالمؤهلات في تحليل العمل والتوظيف وتسيير المسار المهني.
 - ج. التدعيم بالمؤسسة لبرامج الجودة والنظافة والأمن والبيئة.
 - د. جعل المقابلة الفردية (تحديد الأهداف، تحديد معاييرها، تقويم الأداء الفردي) أداة فعالة يتزامن ويتقاطع فيها الدفاع عن مصالح المؤسسة والعمال معا.
- طريقة تحديد الأهداف:** يعتمد في تحديد الأهداف على المقابلة الفردية بين الرئيس (المقوم) والمرؤوس (المقوم أدائه)، مع مراعاة ما سبق ذكره، وهذا كالتالي:

- تنظيم اجتماع تنسيقي في بداية الفترة المعنية، بين المدير العام والمدراء المركزيين، لتحديد الأهداف العامة للمؤسسة.
- في نفس الاجتماع يتم تحديد تاريخ بداية تحديد كل هيكل لأهدافه بين الرئيس والمرؤوسين، مع تخصيص أجل لكل هيكل (أسبوع)، وأجل لكل هذه المرحلة (شهر).
- تعد كل مديرية أو مديرية فرعية برنامجا خاصا بها لقيام كل رئيس بمقابلات تحديد الأهداف مع المرؤوسين التابعين له وما يرافقها من وسائل وأدوات ومعايير وآجال...
- تستعمل الجداول المقترحة في هذا المشروع، وفق برنامج التكوين والدليل الخاص بالطريقة.

طريقة التقويم: تمر على المراحل التالية:

- إعداد برنامج للمقابلات الفردية الخاصة بالتقويم على غرار برنامج تحديد الأهداف.
- تتم المقابلات التقويمية الفردية وفق التكوين المخصص لهذا الغرض.
- التنقيط يكون على عشرين للأبعاد الثلاثة (المعارف، المعارف الأدائية، السلوك).
- نقطة كل مؤشر يتم الحصول عليها وفق ما شرح أعلاه.
- تقسم النتيجة على ثلاثة للوصول في النهاية إلى معدل على عشرين.
- تسجل النتيجة النهائية متبوعة بالتوصيات في المكان المخصص لها في الصفحة (4/1) للطريقة.
- إمضاء الوثيقة بعد الاتفاق على النتيجة، في المكان المخصص لذلك في الصفحة (4/1) للطريقة.

ملاحظة: يجب الانتباه إلى النقاط التالية:

- 1) أنه ليس بالضرورة وضع عشرة (10) أهداف فرعية في جميع الحالات، فما اقترحناه هو الحد الأقصى الذي يستحسن ألا نتجاوزه (وفق ما ورد في النظري).
- 2) في حالة ما كانت الأهداف أقل من عشرة (10)، سيصبح من الضرورة تعديل سلم الدرجات محترمين نفس المبدأ.
- 3) الطريقة كلها يمكن تكييفها وفق حاجات كل مؤسسة، أو حسب المتغيرات أو المدخلات الجديدة.
- 4) الحالات التي قد تظهر ولا تتضمنها شبكة التقويم هذه تعتبر حالات خاصة تعالج واحدة بواحدة وتؤخذ في حقيها الإجراءات المناسبة.
- 5) إذا تعددت الحالات خارج ما تتضمنه الشبكة يجب إعادة النظر في طريقة تحديد الأهداف ومعاييرها ومحكاتها.

نموذج بطاقة تقويم الأداء الفردي 4/1

الفترة المقومة: من: / / إلى: / /

1. المعلومات العامة:

المديرية:

القسم/المديرية الفرعية/الدائرة:

المصلحة:

الفرع:

اسم المقوم:

منصبه:

اسم المقوم أداؤه:

منصبه:

رتبته:

الأقدمية في المؤسسة:

الأقدمية في المنصب:

2. الأداء المقوم: تحتويه جداول التقويم (الصفحات 4/2، 4/3، 4/4).

3. خلاصة نتيجة التقويم: النتيجة الجزئية للتقويم؛

النتيجة الكمية: مثلا، في المعارف 13، في المعارف الأمانية 16، في السلوك المرافق للأداء 09.

النتيجة غير الكمية: مثلا؛ جيد في المعارف الأمانية، جيد في المعارف، مقبول في السلوك.

النتيجة العامة للتقويم:

النتيجة الكمية العامة: $13 + 16 + 09 = 38 + 3 = 41$. (إذا كان الكسر > 0.5 لا يحتفظ

إلا بالعدد الصحيح، أما إذا كان ≤ 0.5 فيكمل).

النتيجة غير الكمية العامة: مقبول.

4. التوصيات: مثلا؛

- تشجيع أسباب النتائج الجيدة والتي منها تحفيزه على طلب الوسائل لتحقيق الأهداف المتفق عليها.
- رفع مستوى النتائج المقبولة بمراجعة الإجراءات وتصحيح السلوك الذي يحتاج إلى ذلك.
- برمجة المعنى لمتابعة التكوين فيما حصل فيه على نتائج أقل وهي " مثلا " كيفية ونوعية المعلومات المطلوب تقديمها للزيائن عن المنتج وإجراءات الشراء والدفع.

5. الإمضاءات:

اسم وإمضاء المقوم (ن+1)

اسم وإمضاء المقوم أداؤه

النتيجة	تحديد الأهداف	النتيجة	تحديد الأهداف
التاريخ والإمضاء	التاريخ والإمضاء	التاريخ والإمضاء	التاريخ والإمضاء

اسم وإمضاء الرئيس (ن+2).

النتيجة	تحديد الأهداف
---------	---------------

التاريخ والإمضاء	التاريخ والإمضاء
------------------	------------------

بطاقة تقويم الأداء الفردي: 4/2

2. الأداء المقوم:
1.2. تقويم المعارف الأدائية:

الاهداف المحددة	د. الفرق بين الاهداف والى إنجاز			ج. الأداء/الإنجاز الكمي الفعلي	ب. المعايير/المحكات	أ. الاهداف الكمية (ذكر كل الاهداف الأدائية المطلوب تحقيقها في الفترة القادمة)
	لا فرق (02)	فرق ضئيل %25 - (01)	فرق سلبي %0.25 (صفر)			
تعالج هذه النتيجة خارج السلم، باعتبارها استثنائية جدا. (أي مجموع نقطه فائق 20/20 ب. 25 أو 50 أو 50 أو 100 %	1. إنجاز
.....	2. إنجاز
.....	3. إنجاز
.....	4. إنجاز
.....	5. إنجاز
.....	6. إنجاز
.....	7. إنجاز
.....	8. إنجاز
.....	9. إنجاز
.....	10. إنجاز
.....	المجموع

2.2. سلم النتيجة الكمية والنوعية للتقويم:

النقطة النهائية		النقطة النهائية		النقطة النهائية		النقطة النهائية	
8. ضعيف جدا	7. ضعيف	6. دون المتوسط	5. متوسط	4. مقبول	3. جيد	2. جيد جدا	1. ممتاز/استثنائي
05 ≥	07 - 06	09 - 08	11 - 10	13 - 12	16 - 14	18 - 17	20 - 19
النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية

بطاقة تقويم الأداء الفردي: 4/3

2. الأداء المقوم:
1.2. تقويم المعارف:

الاهداف الكمية (ذكر المعارف المطلوب استعمالها لتحقيق أهداف الفترة القادمة)	ب. المعايير/المحكيات			ج. الأداء/الاستعمال الفعلي للمعارف	د. الفرق بين الاهداف والالانجاز		
	1	2	3		لا فرق (02)	فرق ضئيل %25 - (01)	فرق سلبي %0.25 (صفر)
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
6.....
7.....
8.....
9.....
10.....
المجموع

2.2. سلم النتيجة الكمية والنوعية للتقويم:

السلم

1. ممتاز/استثنائي	2. جيد جدا	3. جيد	4. مقبول	5. متوسط	6. دون المتوسط	7. ضعيف	8. ضعيف جدا
20 - 19	18 - 17	16 - 14	13 - 12	11 - 10	09 - 08	07 - 06	05 ≥
النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية

بطاقة تقويم الأداء الفردي: 4/4

2. الأداء المقوم:

1.2. تقويم المعارف السلوكية / السلوك في علاقة مع 1 و 2:

ب. المعايير/المحكات	ج. الأداء/الإجاز الكمي (السلوك القطي)	د. الفرق بين الأهداف والإجاز		
		لا فرق (02)	فرق ضئيل %25 - (01)	فرق سلبي %0.25 (صفر)
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
المجموع

2.2. سلم النتيجة الكمية والنوعية للتقويم:

المستوى				
1. ممتاز/استثنائي	2. جيد جدا	3. جيد	4. مقبول	5. متوسط
20 - 19	18 - 17	16 - 14	13 - 12	11 - 10
النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية
6. دون المتوسط	7. ضعيف	8. ضعيف جدا	9. نقطة	10. نقطة
09 - 08	07 - 06	05 ≥	النقطة النهائية	النقطة النهائية
النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية



Direction Générale

Sidi Bel-Abbès Le 05 février 2014

A Monsieur

BENSIDI Ahmed

Objet : A/S étude pratique.


Monsieur,

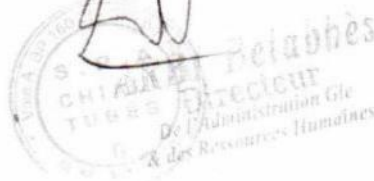
Suite à votre étude relative à la mise en pratique de l'évaluation des performances individuelles pour la gestion des Ressources Humaines par la qualité totale, thème de votre étude ; nous avons le regret de vous informer que nous ne pouvons pas être disponible pour vous permettre de continuer la 3^{ème} phase de votre étude au niveau de notre unité.

Cette décision est dictée par la non disponibilité des intervenants durant cette période.

Nous saluons et encourageons tous les efforts que vous avez déployés dans le cadre de cette étude en vous demandant de bien vouloir accepter toutes nos excuses pour ce contretemps.

Nous vous prions de croire à l'expression de notre parfaite considération.


Le Directeur Général



الملحق رقم: 08 طلب الترخيص لإجراء بحث علمي من قسم علم النفس كلية العلوم الاجتماعية/جامعة وهران إلى السيد مدير العام لشركة

الإسمنت/زهانة/معسكر

جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

العلوم الاجتماعية

Faculté des sciences sociale



إلى السيد:
المدير العام لشركة الإسمنت
بزهانة ولاية معسكر

Handwritten signature: Dpt/K
Accord
Stamp: M. B. BENNAÏZ
Directeur
des Ressources Humaines

الموضوع: طلب الترخيص لإجراء بحث علمي.

سيدي،

بشرفنا أن نطلب منكم الترخيص للطالب: ابن سيدي أحمد محمد أويدير، المسجل بتحضير رسالة
دكتوراه عن: علم النفس والعمل والتنظيم، لإجراء بحث علمي بمؤسستكم، ونتمنى منكم "منهج تفريد
لأداء المهام وتنمية الموارد البشرية، في مؤسسة صناعية جزائرية" بعد إحصاء
البيانات الشخصية للموظفين في المؤسسة الصناعية والتي سبب وجودها في علم النفس
بشرفنا

وإذا كان من الصعب عليكم الترخيص لهذا الطالب فليسمحوا لنا في حال عدم
الرددة وما يكفي منكم في ذلك الحد الذي نتمنى أن نتمكن من ذلك الحد
وإعادة مؤسستكم

وعليه نتمنى منكم تقديم يد العون والمساعدة له لإتجاز بحثه في ظروف ملائمة، على أن يتراءى لاحق
بتقديم تقرير عن عمله للمؤسسة.

تقبلوا منا وافر التقدير والاحترام.

رئيس قسم علم النفس

وهران 2015/01/18

Handwritten signature: بلال بن بوشيب
رئيس قسم علم النفس و الأرواحيات

2015/01/20

بن سيدي أحمد محند أويدير
طالب دكتوراه في علم النفس العمل.
قسم علم النفس.
كلية العلوم الاجتماعية.
جامعة وهران

إلى السيد مدير الموارد البشرية بشركة
الإسمنت /زهانة/ولاية معسكر.

الموضوع: الوسائل والوثائق والمعلومات المطلوبة لإجراء البحث.

المرجع: رسالة قسم علم النفس المؤرخة 2015/01/18.

سيدي،

بعد التحية، يشرفنا التقدم إليكم بهذا الطلب ووفق ما ورد خلال الاجتماع معكم بتاريخ 2015/01/18، للحصول، في حدود ما يسمح به قانون الشركة، على الوثائق والمعلومات التي يتطلبها البحث، وهي كما يلي:

- الوسائل البيداغوجية: قاعة اجتماع/دراسة، سيورة بيضاء، وسائل العرض.
- الهيكل الإداري للمصنع: للتعرف على مختلف مناصب العمل/وضعيات العمل ومستويات الإشراف.
- الدليل التنظيمي للمصنع: للتعرف على مكانة تقويم الأداء الفردي والجودة الشاملة فيه.
- القانون الداخلي: لاستخراج بعض مؤشرات الأداء والجودة الشاملة منه.
- طريقة التقويم/التنقيط المطبقة حاليا في المصنع.
- تقارير حوادث العمل خلال سنة 2014: لإدراج بعض أسباب الحوادث، الناتجة عن عوامل بشرية أو تنظيمية، في مؤشرات تحديد الأهداف وتقويم الأداء الفردي.
- تقارير مجلس الطاعة خلال سنة 2014: لإدراج بعض توصياتها في مؤشرات تحديد الأهداف وتقويم الأداء الفردي.
- معايير أيزو (إذا كانت مطبقة): لأخذ معاييرها في مؤشرات تحديد الأهداف وتقويم الأداء الفردي.

أما باقي ما سيتطلبه البحث فسيكون وفق ما سيظهر من حاجات أخرى خلال التطبيق.

بدوري أسلم إليكم مع الرسالة الحالية نسخا للوثائق التالية: محتوى برنامج تكوين المشرفين/المقومين، طريقة التقويم التي ستختبر (بدون دليل تطبيقها، لأنه جزء من برنامج التكوين).

ملاحظة: أتنازل عن طلبي لأي وثيقة أو معلومة مما ذكر سابقا إذا كانت الشركة تعتبرها سرية أو لا أحقية لي في الاطلاع عليها، كما أرجو بإعلامي بكل ما يجب أن ألتزم به قبل الشروع في البحث.

تفضلوا سيدي بتقبل تحياتي التقديرية.

بن سيدي أحمد م. و.

2015/02/11

بن سيدي أحمد محند أويدير
طالب دكتوراه في علم النفس العمل.
قسم علم النفس.
كلية العلوم الاجتماعية.
جامعة وهران

إلى السيد مدير الموارد البشرية بشركة
الإسمنت /زهانة/ولاية معسكر.

الموضوع: تقرير اجتماع يوم 2015/02/10 مع السيد رئيس قسم التكوين.
سيدي؛

بعد التحية لي الشرف أن أقدم إليكم عرضا عن جلسة عمل التي جمعنتني مع السيد رئيس قسم التكوين بشركتكم حيث دامت من العاشرة صباحا إلى منتصف النهار، فبعد عرض شامل للمشروع عليه من طرف الطالب الباحث وتبادل بعض الآراء وتقريب وجهات النظر تم التوصل إلى:

- يستحسن بداية العمل التطبيقي للبحث بقاء الطالب الباحث مع السيد المدير العام للشركة لعرض المشروع عليه ليحظى العمل كله برعايته وتوصياته.
- بعد هذا اللقاء، تنظيم لقاء مع السادة المدراء المركزيون للشركة لعرض المشروع عليهم ليحظى بتدعيمهم، خاصة فيما يتعلق باحترام مواعيد التكوين الذي سيوفر لرؤساء مختلف الهياكل التابعة لهم.
- يلي هذا اللقاء اجتماع مع جميع رؤساء الأقسام لعرض المشروع عليهم ليحظى بانخراطهم الكامل في إعداد ومتابعة مراحل تنفيذه.
- وأخير تكفل السيد رئيس قسم التكوين بالشركة مع الطالب الباحث بوضع الخطة الشاملة لتنفيذ جميع مراحل اختبار وتطبيق أداة تقويم الأداء الفردي التي هي محور البحث كله.

وعلى هذا أغلقت الجلسة.

بن سيدي أحمد م. و.



نسخة: دائرة التكوين.

كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وأرطوفونيا
جامعة وهران 2

برنامج تكوين الرؤساء المقومين لإجراء تقويم الأداء الفردي

(الحجم الساعي 18 سا.)

إعداد:

بن سيدي أحمد محند أويدير
طالب دكتوراه في علم النفس المهني.

إشراف:

أ. د. عبادة عبد العزيز

الفهرس

الصفحة	الموضوع
01.....	فهرس عام.
02.....	مقدمة عامة.
03.....	تقویم الأداء الفردي.
10.....	تقنيات تحديد الأهداف الأدائية الفردية.
16.....	تقنيات الاتصال في المقابلة الفردية.
	تقنيات التفاوض في مقابلة تحديد الأهداف الأدائية الفردية وفي المقابلة الفردية
24.....	لتقویم الأداء الفردي.
29.....	تقنيات المقابلة الفردية.
34.....	التسيير بالجودة الشاملة.
41.....	خاتمة عامة.

مقدمة عامة:

يذكر (WEISS D. , 2003 :72-73) نقلا عن محاضرة ألقاها شوارتز (SCHWARTZ)، سنة 1988، أنه عرف

التكوين " يجب أن يسمح للفرد ذاته بإيجاد حلول للأسئلة التي يطرحها في وضعيات العمل ويحدث/يثير تغييرا واعيا به " ركر التعريف على أن التكوين يجب أن يكتسب فيه المتكُون كفاءتين، إحداهما إيجاد حلول لتساؤلاته في وضعية العمل، الثانية، أن يثير تغييرا مقصودا/واعيا، أي أن يسعى هو إلى التغيير ولا ينتظر أن يُفرض عليه، وهذا يعبر على ما يجب للتكوين أن يحدثه من تغيير لدى المتكون، ليصل به إلى تنمية وتشجيع المبادرة، ابتداء من التكفل بالبحث عن إجابات وحلول لأسئلته إلى غاية الوصول إلى مستوى المبادرة، بمعنى آخر تحقيق الاستقلالية لدي في إطار صلاحياته، وبالمحافظة على الدور التنشيطي فقط للرئيس.

تبيننا هذا التعريف لأنه يعبر فعلا عن أهم هدف من أهداف بحثنا، وهو السعي إلى الإجابة على مكانة تقويم الأداء الفردي بالمؤسسة الجزائرية واقتراح حل لها، لتوقعنا وبناء على الدراسات السابقة والنظرية، أن هذه الأداة تشكل عقبة أمامها من حيث تطبيقها العلمي، وهذا لعدة عوامل منها:

- عدم تحضير/تكوين الرؤساء السلميين للقيام بالتنقيط (التقويم)، من الناحيتين النظرية والتطبيقية، مما حول الإجراء كله إلى مجرد عملية إدارية لا تخضع لأدنى شروط التقويم.
- تغلب ثقافة ارتباط التقويم بالتنقيط للحصول على المكافآت المالية، والتي يعود تاريخها إلى مكافأة المردود الفردي ومكافأة المردود الجماعي (PRI, PRC) الواردة في القانون العام للعامل في عهد الاقتصاد الموجه.
- اعتبار هذه المكافأة ضمنا أنها مكملة للأجر وبالتالي لا ترتبط بنتائج التنقيط (التقويم) بالمساهمة الفعلية للعامل، وهذا يؤدي إلى تركز النقاط في أعلى المستويات الممكنة.
- عدم نشر (حسب علمنا) أي دراسة من طرف الوزارات المعنية والمؤسسات التابعة لها بعد تطبيق نظام المكافأة المذكور للتعرف على نتائجه الميدانية.

هذه الأسباب وغيرها والتي تعارض مع القواعد النظرية والتطبيقية لتقويم الأداء الفردي، أقنعنا بضرورة البحث في هذا الموضوع بهدف بناء طريقة ذات مرجعية نظرية وميدانية تبوّء تقويم الأداء الفردي مكانته المحورية في تسيير الموارد البشرية بالجودة الشاملة بالمؤسسة، خاصة وأن حركة الجودة الشاملة أصبحت المعبر الأساس نحو الدخول في الأسواق العالمية، وكذا تمهيدا لتأسيس التسيير بالكفاءات وغيرها من آليات وعمليات التسيير الحديثة المكملة لبعضها.

ليتحول هذا المسعى الجديد إلى ثقافة بديلة في المؤسسة الجزائرية، لا يمكن أن يتم دون توفير تكوين خاص يتضمن مجموعة من المواضيع تُحضّر الرئيس المقوم مع مساعديه للتعامل مع المسائل التنظيمية بالأسلوب العلمي المناسب، على غرار التخطيط والإنتاج والصيانة والتسويق...

يحتوي هذا البرنامج التكويني ستة مواضيع نظرية مدعمة بأعمال تطبيقية والتي أوردناها في الفهرس العام، ويبلغ حجمه الساعي ثمانية عشر ساعة (18 سا.)، هذا الحجم يمكن تكييفه وفقا للمكتسبات النظرية والعملية لدى الرؤساء المعنيين بالتكوين، ولزيادة الفائدة بمشاركة جميع الأعضاء في المناقشة والأعمال التطبيقية، يستحسن ألا يتجاوز عدد المتكويين في كل فوج عشرة أعضاء.

مع العلم أن هذا البرنامج يمكن تكييفه مع احتياجات كل مؤسسة، وكذا يجب تحيينه وفق كل جديد يظهر في عالم البحث النظري أو التطبيقي.

محتوى البرنامج

1. تقويم الأداء الفردي

- تمهيد.
- تعريف.
- التقويم بصفته أداة للحوار.
- الفرق بين تقويم المستخدمين، تقويم الكفاءات، تقويم العملية.
- الأسباب التي تجعل المؤسسة تطبق تقويم الأداء الفردي.
- تقويمات/تقديرات متعددة للأداء.
- طرائق تقويم الأداء الفردي.
- صفات الطريقة الجيدة.
- تقويم الأداء الكمي وتقويم الأداء غير الكمي.
- صفات المؤشر الجيد للأداء.
- أدوات تقويم الأداء الفردي.
- الأخطاء المحتملة لتقويم الأداء الفردي.
- خاتمة.
- المراجع.
- الحجم الساعي: ساعتان للنظري + ساعة للتطبيق.

2. تقنيات تحديد الأهداف الأدائية الفردية

- تمهيد.
- تعريف.
- نظرية تحديد الأهداف.
- دفتن الشروط، الهدف، مهام المنصب.
- مستويات الأهداف.
- تصنيف الأهداف.
- صفات هدف أدائي.
- تقويم وقياس إنجاز الأهداف.
- ما يجب تقاديه في العمل بمبدأ تحديد الأهداف.
- خاتمة
- المراجع
- الحجم الساعي: ساعتان للنظري + ساعة للتطبيق.

3. تقنيات الاتصال في المقابلة الفردية

- تمهيد.
- 1. تعريف.

2. وظائف الاتصال.
3. الاتصال كعملية/مجرى.
4. اتجاهات الاتصال.
5. أنماط شبكات الاتصال.
6. العوامل المؤثرة في الاتصال.
7. عقبات الاتصال.
8. قياس فعالية الاتصال.

خاتمة

المراجع

الحجم الساعي: س ساعتان للنظري + ساعة للتطبيق.

4. تقنيات التفاوض في تحديد الأهداف الفردية

وفي المقابلة الفردية لتقويم الأداء الفردي.

تمهيد.

تعريف

مراحل التفاوض.

تقنيات التفاوض.

الأخطاء الواجب تفاديها.

خاتمة.

المراجع.

الحجم الساعي: ساعتان للنظري + ساعة للتطبيق.

5. تقنيات المقابلة الفردية

تمهيد.

تعريف.

أنواع المقابلة الفردية.

وظائف المقابلة الفردية.

تقنيات التنشيط في المقابلة الفردية.

مراحل إجراء المقابلة الفردية.

أعمال تطبيقية.

خاتمة

المراجع.

الحجم الساعي: ساعتان للنظري + ساعة للتطبيق.

6. التسيير بالجودة الشاملة.

تمهيد.

تعريف.

التسيير بالجودة.

التسيير بالجودة الشاملة.

مراحل ظهور وتطور الاهتمام العلمي بالجودة.

خصائص/مميزات/سمات التسيير بالجودة الشاملة.

أدوات التسيير بالجودة.

المبادئ الثمانية لأيزو.

التسيير بالجودة في الجزائر.

الأخطاء الممكن أن تقع فيها المنظمات عند تطبيق التسيير بالجودة الشاملة.

خاتمة

المراجع.

الحجم الساعي: ثلاث ساعات للنظري فقط.

BEN SIDI AHMED Mohand-Ouidir
 Doctorant en psychologie de travail.
 Département de psychologie.
 Faculté des Sciences Sociales.
 Université d'Oran 2

SCIZ/DRH/Département Formation

03/4/2015

**Planning de formation en évaluation des performances individuelles
 Dans le cadre de travail pratique relatif à la lettre du département de psychologie.**

1. Évaluation des performances individuelles

Groupes Dates	G. 1	G. 2	G. 3	G. 4	G. 5	G. 6	G. 7
	Horaires	Horaires	Horaires	Horaires	Horaires	Horaires	Horaires
12/4/15	09.30/11.30	13.30/15.30					
16/4/15			09.30/11.30	13.30/15.30			
19/4/15					09.30/11.30	13.30/15.30	
23/4/15							09.30/11.30

2. Techniques de fixation des objectifs individuels

Groupes Dates	G. 1	G. 2	G. 3	G. 4	G. 5	G. 6	G. 7
	Horaires	Horaires	Horaires	Horaires	Horaires	Horaires	Horaires
26/4/15	09.30/11.30	13.30/15.30					
30/4/15			09.30/11.30	13.30/15.30			
03/4/15					09.30/11.30	13.30/15.30	
07/5/15							09.30/11.30

Observation :

- 1) Ce planning concerne uniquement le mois d'avril et deux thèmes, le reste vous sera communiqué **la dernière semaine du mois d'avril**, car mon emploi du temps subira d'éventuelles modifications durant le mois de mai (examens de fin d'année, soutenances...) dont le contenu n'est pas encore affiché.
- 2) Les 06 hs. du volume horaire relatives à la pratique du thème d'évaluation seront prises en charge en fonction des besoins de chaque groupe.

BEN SIDI AHMED Mohand-Ouidir
Formation

Doctorant en psychologie de travail.

Département de psychologie.

Faculté des Sciences Sociales.

Université d'Oran 2

SCIZ/DRH/Département

03/4/2015

Planning de formation en évaluation des performances individuelles
Dans le cadre de travail pratique relatif à la lettre du département de psychologie.

Groupe / 1 : nombre de participants (08)

Thèmes	Dates	Horaires	Observations
1. Évaluation des performances individuelles	12/4/15	09.30/11.30	
2. Techniques de fixation des objectifs individuels	26/4/15	09.30/11.30	
3. Techniques de communication pendant l'entretien individuel.			
4. La négociation pendant l'entretien individuel.			
5. Techniques de l'entretien individuel.			
6. La gestion par la qualité totale			

Groupe / 2 : nombre de participants (09)

Thèmes	Dates	Horaires	Observations
1. Évaluation des performances individuelles	12/4/15	13.30/15.30	
2. Techniques de fixation des objectifs individuels	26/4/15	13.30/15.30	
3. Techniques de communication pendant l'entretien individuel.			
4. La négociation pendant l'entretien individuel.			
5. Techniques de l'entretien individuel.			
6. La gestion par la qualité totale			

Groupe / 3 : nombre de participants (09)

Thèmes	Dates	Horaires	Observations
1. Évaluation des performances individuelles	16/4/15	09.30/11.30	
2. Techniques de fixation des objectifs individuels	30/4/15	09.30/11.30	
3. Techniques de communication pendant l'entretien individuel.			
4. La négociation pendant l'entretien individuel.			
5. Techniques de l'entretien individuel.			
6. La gestion par la qualité totale			

Groupe / 4 : nombre de participants (09)

Thèmes	Dates	Horaires	Observations
1. Évaluation des performances individuelles	16/4/15	13.30/15.30	
2. Techniques de fixation des objectifs individuels	30/4/15	13.30/15.30	
3. Techniques de communication pendant l'entretien individuel.			
4. La négociation pendant l'entretien individuel.			
5. Techniques de l'entretien individuel.			
6. La gestion par la qualité totale			

.../...

BEN SIDI AHMED Mohand-Ouidir
 Doctorant en psychologie de travail.
 Département de psychologie.
 Faculté des Sciences Sociales.
 Université d'Oran 2

SCIZ/DRH/Département de Formation

19/4/2015

19/4/2015

Planning de formation en évaluation des performances individuelles
Dans le cadre de travail pratique relatif à la lettre du département de psychologie.

2. Techniques de fixation des objectifs individuels

Groupes Dates	G. 1 Horaires	G. 2 Horaires	G. 3 Horaires	G. 4 Horaires
26/4/15	09.30/11.30	13.30/15.30		
30/4/15			09.30/11.30	13.30/15.30

3. Techniques de communication pendant l'entretien individuel.

Groupes Dates	G. 1 Horaires	G. 2 Horaires	G. 3 Horaires	G. 4 Horaires
03/5/15	09.30/11.30	13.30/15.30		
07/5/15			09.30/11.30	13.30/15.30

4. La négociation pendant l'entretien individuel.

Groupes Dates	G. 1 Horaires	G. 2 Horaires	G. 3 Horaires	G. 4 Horaires
10/5/15	09.30/11.30	13.30/15.30		
14/5/15			09.30/11.30	13.30/15.30

5. Techniques de l'entretien individuel.

Groupes Dates	G. 1 Horaires	G. 2 Horaires	G. 3 Horaires	G. 4 Horaires
17/5/15	09.30/11.30	13.30/15.30		
21/5/15			09.30/11.30	13.30/15.30

6. La gestion par la qualité totale

Groupes Dates	G. 1 Horaires	G. 2 Horaires	G. 3 Horaires	G. 4 Horaires
24/5/15	09.30/11.30	13.30/15.30		
28/5/15			09.30/11.30	13.30/15.30

Observation:

Compte tenu des absences de quelques participants causées par certaines conditions de travail et suite à notre entretien du 16/4/2015, nous vous proposons cette nouvelle répartition des groupes ainsi que l'emploi du temps relatif aux cinq thèmes qui restent.

1) Ce planning concerne la période allant du 26/avril/2015 jusqu'au 28/mai/2015 et les thèmes 02 au 06.

2) Les 06 hs. du volume horaire relatives à la pratique du thème d'évaluation seront prises en charge en fonction des besoins de chaque groupe.

Planning de formation en évaluation des performances individuelles
Dans le cadre de travail pratique relatif à la lettre du département de psychologie.

Groupe / 5 : nombre de participants (12)

Thèmes	Dates	Horaires	Observations
1.Évaluation des performances individuelles	19/4/15	09.30/11.30	
2. Techniques de fixation des objectifs individuels	23/4/15	09.30/11.30	
3. Techniques de communication pendant l'entretien individuel.			
4. La négociation pendant l'entretien individuel.			
5. Techniques de l'entretien individuel.			
6. La gestion par la qualité totale			

Groupe / 6 : nombre de participants (12)

Thèmes	Dates	Horaires	Observations
1.Évaluation des performances individuelles	19/4/15	13.30/15.30	
2. Techniques de fixation des objectifs individuels	23/4/15	13.30/15.30	
3. Techniques de communication pendant l'entretien individuel.			
4. La négociation pendant l'entretien individuel.			
5. Techniques de l'entretien individuel.			
6. La gestion par la qualité totale			

Groupe / 7 : nombre de participants (12)

Thèmes	Dates	Horaires	Observations
1.Évaluation des performances individuelles	23/4/15	09.30/11.30	
2. Techniques de fixation des objectifs individuels	07/5/15	09.30/11.30	
3. Techniques de communication pendant l'entretien individuel.			
4. La négociation pendant l'entretien individuel.			
5. Techniques de l'entretien individuel.			
6. La gestion par la qualité totale			

Observation :

1) Ce planning concerne uniquement la période allant du 12/avril/2015 jusqu'au 03/mai/2015 et deux thèmes (l'évaluation et la fixation des objectifs), le reste vous sera communiqué **la dernière semaine du mois d'avril**, car mon emploi du temps subira d'éventuelles modifications durant le mois de mai (examens de fins d'années, soutenances...) dont le contenus n'est pas encore affiché.

2) Les 06 hs. du volume horaire relatives à la pratique du thème d'évaluation seront prises en charge en fonction des besoins de chaque groupe.

BEN SIDI AHMED Mohand-Ouidir
 Doctorant en psychologie de travail.
 Département de psychologie.
 Faculté des Sciences Sociales.
 Université d'Oran 2

SCIZ/DRH/Département Formation

31/5/2015

Rapport préliminaire sur le taux de participation par groupe et par thème (chiffres arrondis)

Thèmes	01			02			03			04			Totaux + %		
	Prév.	Réal.	%	Prév.	Réal.	%	Prév.	Réal.	%	Prév.	Réal.	%	Prév.	Réal.	%
1. Évaluation	17	13	76.47	18	14		18	12		18	13		71	52	73.24
2. Fixation des obj.	17	11	64.71	18	16		18	10		18	11		71	48	67.61
3. Communication	17	04	23.53	18	09		18	08		18	07		71	28	39.44
4. Entretien indivi.	17	07	41.18	18	09		18	03		18	07		71	26	36.62
5. Négociation	17	06	35.29	18	08		18	03		18	08		71	25	35.21
6. Qualité totale	17	05	29.41	18	09		18	06		18	11		71	31	41.89
Moyenne/groupe	17	08	47.06	18	11	61.11	18	07	38.89	18	10	55.56	71	53	74.65

Brève analyse des résultats ci-dessus :

Pour nous permettre de programmer les travaux pratiques en complément à la formation théorique, nous présentons ici une brève analyse de ce tableau dont les données sont extraites des feuilles de présences, en attendant le rapport final qui vous sera remis avant la fin de la deuxième semaine du mois de juin 2015.

1. Taux moyen global de participation : 74.65%
2. Taux moyen de participation par groupe : 49.30%
3. Classement des thèmes par taux moyen de participation :
 - 1) Évaluation : 73.24%
 - 2) Fixation des objectifs : 67.61%
 - 3) Qualité totale : 41.89%
 - 4) Communication : 39.44%
 - 5) Entretien individuel : 36.62%
 - 6) Négociation : 35.21%

A signaler que d'autres analyses vont suivre dans le prochain rapport, ex. taux de participation/ non participation par : structure, catégorie, séance, spécialité, nombre de séances suivies..., ainsi l'explication de non participation par : départ en congé, mission, maladie, raison de service, autres...

2015/06/21

بن سيدي أحمد محند أويدير
طالب دكتوراه في علم النفس العمل.
قسم علم النفس.
كلية العلوم الاجتماعية.
جامعة وهران 2

إلى السيد: مدير الموارد البشرية

بشركة الإسمنت/زهانة/ ولاية معسكر.

الموضوع: تقرير إنهاء التكوين النظري التحضيري للرؤساء السلميين
لممارسة تقويم الأداء الفردي.

سيدي؛

بعد التحية، يشرفني أن أقدم لكم التقرير المرفق بهذه المراسلة والذي يعرض مراحل إنجاز التكوين
مثملا ورد بالعنوان، كذلك المرحلة المقبلة للدراسة التجريبية للمشروع المعني.
تقبلوا مني سيدي المدير خالص احتراماتي.

بن سيدي أحمد م. و.

نسخة:

السيد رئيس المشروع "تقويم الأداء الفردي" بالمؤسسة

رقم الوثيقة	رقم الوثيقة
50	80
10	10
10	10
10	10
10	10
50	10
80	80

2015/06/21

بن سيدي أحمد محند أويدير
طالب دكتوراه في علم النفس العمل.
قسم علم النفس.
كلية العلوم الاجتماعية.
جامعة وهران 2

تقرير إنهاء التكوين النظري التحضيري للروساء السلميين لممارسة تقويم الأداء الفردي .

يعالج التقرير الحالي النقاط التالية:
مقدمة

1. التحضير
 2. جريان التكوين
 3. التحليل والمناقشة
 4. اقتراحات
 5. المراحل المقبلة
- خاتمة

مقدمة:

يقدم هذا التقرير في إطار الالتزامات الواردة بالرسالة التوجيهية المسلمة للطلاب من طرف قسم علم النفس بتاريخ 2015/01/18، المقدمة إلى مصالحكم في نفس اليوم، حيث أشير إلى إعلامكم بانتظام بحالة تقدم الدراسة.
ننبه إلى أن عدد تنقلاتي إلى شركتكم منذ الاتصال الأول بها يوم 2015/01/13 إلى يوم 2015/05/28 قد بلغ 24 مرة.
مثلما أشير بالعنوان، يعني هذا لقرير المرحلة الأولى للعمل التجريبي: الذي هو إعداد الروساء السلميين لممارسة تقويم الأداء الفردية، وهو يحتوي المواضيع التالية

الحجم الساعي للتكوين		المواضيع
التطبيقي	النظري	
06	02	1. تقويم الأداء الفردي
01	01	2. تقنيات تحديد الأهداف الفردية.
01	01	3. تقنيات التواصل خلال المقابلة الفردية
01	01	4. تقنيات المقابلة الفردية
01	01	5. التفاوض خلال المقابلة الفردية
//////	02	6. التسيير بالجودة الشاملة
10	08	المجموع



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE ZAHANA « S.C.I.Z-spa »

ش.ذ.ا. - رأسمالها الاجتماعي : 1.920.000.000 DA : Société par actions au capital social de : 1.920.000.000 DA
N° Identification Fiscale : 099829066212633 - N° Article d'imposition : 29300080112 - N° RC : 98B0662126

Direction des Ressources Humaines

REF. N° : 84 /D.R.H/15

Zahana, le 16/09/2015

Attestation n° 84/DRH/15 ? délivrée à l'étudiant par la direction des ressources humaines de la SCIZ le 19/9/2015
(déclarant que le travail de recherche effectué par l'étudiant BEN SIDI AHMEND Mohand Ouidir, est en cour).

الملحق رقم: 16

Attestation

Nous soussignés, Directeur des Ressources Humaines de la Société des Ciments de Zahana « SCIZ », attestons par la présente que :

Monsieur : BEN SIDI AHMED Mohand-Ouidir

Qualité : Etudiant doctorant en psychologie de travail à la faculté des sciences sociales, département de psychologie, université d'Oran 02

Orienté par lettre du 18/01/2015 parvenant du Département Psychologie

Réalise le travail de recherche pratique au niveau de notre société dans le cadre de la préparation de la thèse de doctorat intitulée : « Méthode d'évaluation des performances individuelles pour la gestion des ressources humaines par la qualité totale dans l'entreprise industrielle Algérienne » depuis le 12/04/2015 à ce jour.

En foi de quoi, la présente est délivrée à l'intéressé pour servir et faire valoir ce que de droit.

Le Directeur des Ressources Humaines

M. B. SIDI AHMED
Directeur des Ressources
Humaines

310

الملحق رقم: 17

Attestation : État d'avancement ... n° 100/DRH/16, délivrée à l'étudiant par la direction des ressources humaines de la SCIZ le 27/9/2016 (déclarant que le travail de recherche effectué par l'étudiant BEN SIDI AHMED Mohand Ouidir, est en cour).



المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE ZAHANA « S.C.I.Z-spa »
Société par actions au capital social de 1.920.000.000 DA
N° IF: 099629066212633 - N° Article d'imposition: 29300080112 - Registre de Commerce: 9880662126

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
REF. : 100 / DRH/16

ZAHANA, LE 27/09/2016

ÉTAT D'AVANCEMENT DES TRAVAUX DE RECHERCHE DOCTORALE

Nous soussignés, directeur des ressources humaines de la société des ciments de zahana S.C.I.Z, attestons par la présente que :

Monsieur **BEN SIDI AHMED MOHAND – OUIDIR**

Etudiant doctorant au département de Psychologie à la Faculté des Sciences Sociales/Université 02 à Oran.

Continue à ce jour son étude expérimentale au sein de notre société pour la réalisation de la partie pratique de sa thèse de doctorat intitulée ci-après :

Méthode d'évaluation des performances individuelles pour la gestion des ressources humaines par la qualité totale dans l'entreprise industrielle Algérienne.

En foi de quoi la présente est délivrée à l'intéressé pour servir et faire valoir ce que de droit.

LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

جامعة وهران 02 / كلية العلوم الاجتماعية / قسم علم النفس وأرطوفونيا

استبيان

هذا الاستبيان موجه إلى مَنْ شاركوا في التطبيق التجريبي لشبكة تقييم الأداء الفردي في مراحلها الثلاثة (مراجعة محتويات المنصب وتحويلها إلى أهداف مرفقة بمعايير القياس، التقييم)، هدف الاستبيان هو تقدير هذه الشبكة من طرفكم والتي كانت خاضعة للتجربة بمؤسستكم منذ تاريخ 2015/4/12 إلى غاية 2017/5/25.

المطلوب منكم التفضل بوضع علامة (X) أمام كل مؤشر وتحت أحد الخيارات الثلاثة (ملائم جدا، ملائم، غير ملائم)، وذلك حسب اقتناعكم الموضوعي.

س.1/ الرتبة: إطار سامي إطار مشرف منفذ

1. تقدير شبكة التقييم من حيث الشكل:

رقم السؤال	العدد	المؤشرات	الإجابة		
			ملائم جدا	ملائم	غير ملائم
س/2	1	تحيين بطاقة المنصب (المهام)			
س/3	2	تقسيم الصفحة (ص.4/1)			
س/4	3	التقويم الكمي (ص. 4/1)			
س/5	4	التقويم الكيفي/النوعي (ص. 4/1)			
س/6	5	خلاصة النتائج (ص. 4/1)			
س/7	6	جزء التوصيات (ص. 4/1)			
س/8	7	إمضاء الأطراف الثلاثة: المساعد، ن + 1 ، ن + 2 (ص. 4/1)			
س/9	8	تسجيل تاريخ الإمضاء (ص. 4/1)			
س/10	9	السلم الخاص بحالات تجاوز الأهداف (ص. 4/1)			
س/11	10	تقسيم التقويم إلى المعارف الثلاثة (صص. 4/2، 4/3، 4/4)			
س/12	11	تحويل المهام إلى أهداف			
س/13	12	تحديد معايير القياس لكل هدف			
س/14	13	طلب الوسائل لإنجاز الأهداف			
س/15	14	تقسيم الوسائل إلى ثلاثة أنواع: الموارد البشرية، التكوين، الوسائل			

تقديرات أخرى أو اقتراحات:

UNIVERSITÉ D'ORAN 2 / FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES / DÉPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE ET ORTHOPHONIE

QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire est destiné à ceux qui ont participé aux trois phases (révision des missions/tâches du poste de travail, reformulation de ces missions/tâches en objectifs avec normes de mesure et l'évaluation) de l'application expérimentale de la grille d'évaluation des performances individuelles

L'objectif de ce questionnaire est l'appréciation de ladite soumise soumise à l'expérimentation à la SCIZ durant la période allant du 12/4/2015 au 25/5/2017.

Il vous est demandé de bien vouloir cocher devant chaque indicateur et sous l'un des trois choix donnés (Parfaitement convenable, Convenable, Non convenable) en mettant (X), selon votre conviction objective.

Q1. Catégorie : cadre supérieur cadre Maîtrise exécution

1. L'appréciation de la grille d'évaluation sur le plan forme :

Nombre	Numéro	Indicateurs	Réponses		
			Parfaitement convenable	Convenable	Non convenable.
Q.2	01	Mise à jour de la fiche de poste (missions/tâches)			
Q.3	02	La répartition de la page (p. 1/4)			
Q.4	03	L'évaluation quantitative (p. 1/4)			
Q.5	04	L'évaluation qualitative (p. 1/4)			
Q.6	05	Le résumé des résultats (p. 1/4)			
Q.7	06	La partie des recommandations			
Q.8	07	La signature des trois parties : collaborateur, n+1, n+2 (1/4)			
Q.9	08	L'inscription de la date de signature (p. 1/4)			
Q.10	09	Le barème prévoyant le dépassement des objectifs (p. 1/4)			
Q.11	10	Répartition en trois savoirs (pp. 2/4, 3/4, 4/4)			
Q.12	11	Reformulation des missions en objectifs (p. 2/4, 3/4, 4/4)			
Q.13	12	Fixation des normes de mesure pour chaque objectif			
Q.14	13	Demande de moyens pour la réalisation des objectifs			
Q.15	14	Répartition des moyens en 03 : R. H., matériel, formation			

Autres appréciations ou propositions :

.....

.....

.....

.....

.....

2. تقدير شبكة التقويم من حيث المحتوى

الإجابة			المؤشرات	العدد	رقم السؤال
غير ملائم	ملائم	ملائم جدا			
			محتوى المهام بعد مراجعتها مع كل رئيس ومساعد	1	س/16
			محتوى أهداف المعرفة الأدائية	2	س/17
			المعايير المحددة لأهداف المعرفة الأدائية	3	س/18
			سلم تنقيط أهداف المعرفة الأدائية	4	س/19
			محتوى أهداف المعرفة	5	س/20
			المعايير المحددة لأهداف المعرفة	6	س/21
			سلم تنقيط أهداف المعرفة	7	س/22
			محتوى أهداف المعرفة السلوكية / السلوك	8	س/23
			المعايير المحددة لأهداف المعرفة السلوكية / السلوك	9	س/24
			سلم تنقيط أهداف المعرفة السلوكية / السلوك	10	س/25
			التفاوض بين الرئيس ومساعدته على الأهداف	11	س/26
			التفاوض بين الرئيس ومساعدته على الوسائل لإنجاز الأهداف	12	س/27
			التقويم النهائي الذي يقوم به الرئيس مع مساعدته	13	س/28
			محتوى التوصيات	14	س/29

تقديرات أخرى أو اقتراحات:

2. L'appréciation de la grille d'évaluation sur le plan contenu :

	Numéro	Indicateurs	Réponses		
			Parfaitement convenable	Convenable	Non convenable.
Q.16	01	Le contenu des missions/tâches après sa révision avec chaque chef hiérarchique et son collaborateur			
Q.17	02	Le contenu des objectifs du savoir faire			
Q.18	03	Les normes fixées pour les objectifs du savoir faire			
Q.19	04	Le barème de notation des objectifs du savoir faire			
Q.20	05	Le contenu des objectifs du savoir			
Q.21	06	Les normes fixées pour les objectifs du savoir			
Q.22	07	Le barème de notation des objectifs du savoir			
Q.23	08	Le contenu des objectifs du savoir être			
Q.24	09	Les normes fixées pour les objectifs du savoir être			
Q.25	10	Le barème de notation des objectifs du savoir être			
Q.26	11	La négociation des objectifs entre le chef et le collaborateur			
Q.27	12	La négociation des moyens entre le chef et le collaborateur			
Q.28	13	L'évaluation finale faite par le chef avec son collaborateur			
Q.29	14	Le contenu des recommandations			

Autres appréciations ou propositions :.....

.....

.....

.....

.....

3. تقدير شبكة التقويم من حيث قدرتها على تقويم الأداء الفردي

الإجابة			المؤشرات	العدد	رقم السؤال
غير ملائم	ملائم	ملائم جدا			
			تقويم المعارف الأدائية	1	س/30
			تقويم المعارف	2	س/31
			تقويم المعارف السلوكية / السلوك	3	س/32
			التوصيات الخاصة بالمساعد	4	س/33
			المعلومات الراجعة المقدمة للمساعد	5	س/34
			المعلومات الراجعة المقدمة للرؤساء السلميين	6	س/35
			المعلومات التي تخدم المسار المهني للمساعد	7	س/36
			المعلومات المساعدة على إعداد مخطط التكوين	8	س/37
			انعكاس الطريقة على الأداء الفردي	9	س/38
			المعلومات الخاصة بالتكيف في منصب العمل	10	س/39
			تحسين العلاقات بين الرؤساء والمساعدين	11	س/40
			تحسين العلاقات بين الهياكل	12	س/41
			انعكاس الطريقة على المستوى التنظيمي	13	س/42
			انعكاس الطريقة على الأداء العام للشركة	14	س/43

تقديرات أخرى أو اقتراحات:

3. L'appréciation de la grille d'évaluation sur le plan de l'évaluation des performances individuelles :

	Numéro	Indicateurs	Réponses		
			Parfaitement convenable	Convenable	Non convenable.
Q.30	01	L'évaluation des savoirs faire s			
Q.31	02	L'évaluation des savoirs			
Q.32	03	L'évaluation des savoirs être/comportements			
Q.33	04	Les recommandations concernant le collaborateur			
Q.34	05	Le feedback pour le collaborateur			
Q.35	06	Le feedback pour la hiérarchie			
Q.36	07	Les données servant la carrière du collaborateur			
Q.37	08	Les données servant l'élaboration du plan de formation			
Q.38	09	L'impact de la méthode sur les performances individuelles			
Q.39	10	Les données concernant l'adaptation au poste de travail			
Q.40	11	L'amélioration des relations : hiérarchie - collaborateurs			
Q.41	12	L'amélioration de coordination inters-structures			
Q.42	13	L'impact de la méthode sur le plan organisationnel			
Q.43	14	L'impact de la méthode sur la performance de la société			

Autres appréciations ou propositions :

.....

.....

.....

.....

.....

س/44. 4. التقدير الشامل لشبكة التقويم:

ملائمة:

التعليق:

ملائمة:

التعليق:

غير ملائمة:

التعليق:

س/45 5. تقديرات أخرى أو اقتراحات أو تعليقات فيما يخص الطريقة:

Q.44 4. L'appréciation globale de la grille d'évaluation

Très convenable :

Commentez :

.....

.....

.....

.....

- Convenable :

Commentez :

.....

.....

.....

.....

- Non convenable :

Commentez :

.....

.....

.....

.....

Q.45 5. Autres appréciations, propositions ou commentaires concernant la grille d'évaluation :

.....

.....

.....

.....

.....

Merci

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

ZAHANA, LE 25/06/2017

REF. N° : /D.R.H/17

Attestation : Fin des travaux ...n°71/DRH/17, délivrée par la direction des ressources humaines de la SCIZ le 25/6/2017 (déclarant la fin des travaux de recherche doctorale effectués par l'étudiant : BEN SIDI AHMEND Mohand Ouidir.

الملحق رقم: 19

FIN DES TRAVAUX DE RECHERCHE DOCTORALE

Nous soussignés, Directeur des Ressources Humaines de la Société des Ciments de Zahana S.C.I.Z, attestons par la présente que les travaux de recherche expérimentale lancés depuis le 12/4/2015, au niveau de notre société, dans le cadre de la préparation de la thèse de doctorat par :

Monsieur : BEN SIDI AHMED Mohand-Ouidir

Étudiant doctorant au département de Psychologie et Orthophonie de la Faculté des Sciences Sociales /Université Oran 02.

Ont pris fin le 15/6/2017.

La thèse est intitulée : "Méthode d'évaluation des performances individuelles pour la gestion des ressources humaines par la qualité totale dans l'entreprise industrielle Algérienne.

Nous signalons aussi que cette recherche s'est déroulée dans des conditions favorables et qu'elle a contribué à la mise en place de son projet en termes de recherche scientifique après avoir été apprécié et adopté par nos soins.

Les résultats préliminaires de l'expérimentation ont abouti à effectuer une analyse approfondie des fiches de postes et la mise en application pour la première fois des approches de l'évaluation de la performance individuelle par la fixation des objectifs.

En foi de quoi la présente est délivrée à l'intéressé pour servir et faire valoir ce que de droit.

LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

320

بن سيدي أحمد محند أويدير.
طالب دكتوراه في تخصص علم النفس المهني
قسم علم النفس وأرطوفونيا/كلية العلوم الاجتماعية
جامعة وهران 2.

منهج لتقويم الأداء الفردي للتسيير بالجودة الشاملة
للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية
(النموذج المعدل بعد انهاء الدراسة)

محتويات المنهج

العنوان	
مقدمة	
مراحل تصميم وبناء المنهج	
وصف المنهج	
طريقة تحديد الأهداف	
مراحل التقويم	
ملاحظة	
الفرق بين: تقويم المستخدمين، تقويم الكفاءات، تقويم العملية (Processus)، تقويم الأداء الفردي	
1. المعلومات العامة	نموذج بطاقة تقويم الأداء الفردي 4/1
2. الأداء المقوم 1.2. تقويم المعارف الأدائية	بطاقة تقويم الأداء الفردي: 4/2
3. الأداء المقوم 2.2. تقويم المعارف	بطاقة تقويم الأداء الفردي: 4/3
4. الأداء المقوم 1.2. تقويم المعارف السلوكية/ السلوك في إطار العلاقة مع 1.2 ومع 2.2	بطاقة تقويم الأداء الفردي: 4/4

هذا المشروع تم تصميمه وبنائه اعتماداً على الأدبيات (الفصل الأول) وعلى الدراسات السابقة (الفصل الثاني) وتم تنقيحه الأولي بفضل الدراسة الاستطلاعية وبعد تحكيمه، وأثريناه بعد نتائج الدراسة الأساسية. لقد قام الباحث بتطبيقه التجريبي، خلال الدراسة الأساسية، لتقويم الأداء الفردي للتسيير بالجودة الشاملة للموارد البشرية في المؤسسة العينة. مراحل تصميم وبناء المنهج: اعتمدنا فيها على القواعد المنهجية ونتائج دراستنا في الماجستير والتراث النظري (الفصل الأول) ومعلوماتنا وخبرتنا مما استفدنا منه في عملنا كمسير للموارد البشرية سابقاً، وكذلك الدراسة الاستطلاعية، وفي الأخير الدراسة الأساسية، وهذا كالتالي:

- مراجعة رسالة الماجستير التي ناقشناها سنة 2002، وكان موضوعها تقويم الأداء الفردي واقتراح أداة تقويمية وتطبيقها التجريبي.
- استغلال أدبيات الرسالة الحالية (الفصل الأول)
- الشروع في وضع تصور لهيكل الطريقة خلال الدراسة الاستطلاعية وما توصلنا إليه بفضل المقابلات والاستبيان المرافق لها (الفصل الثالث).
- تحرير الصيغة الأولى للمنهج.
- عرضه للتحكيم، على الأستاذ المشرف وعلى مدير الإدارة والموارد البشرية بفرع شي علي أنابيب.
- إدخال التعديلات بعد التحكيم، أخذنا في الاعتبار للاقتراحات الصائبة.
- تطبيقه التجريبي خلال الدراسة الأساسية وتحليل ومناقشة نتائجه على ضوء الفرضيات.
- وضع الصيغة الحالية.

وفيما يأتي نموذجاً منه:

وصف المنهج: يتكون من أربعة (04) صفحات:

- الصفحة 4/1: (1. المعلومات العامة)، (3. خلاصة نتيجة التقويم)، (4. التوصيات)، (5. المصادقة/الإمضاءات
- الصفحة 4/2: (بطاقة تقويم الأداء الفردي 4/2) وفيها (2. الأداء المقوم) بعده (1.2. تقويم المعارف الأدائية) يليه جدول يوجد توضيحه بعد تعريف المعرفة الأدائية، يحتوي الأهداف ومعاييرها.
- تعريف المعرفة الأدائية: "مجمّل المناهج الصحيحة لإنجاز الأهداف المحددة للفترة القادمة، باستعمال الأدوات والمواد المتوفرة، وفق المعارف والسلوكيات والبرامج المتفق عليها خلال مقابلة تحديد الأهداف بين كل رئيس ومساعديه، حيث تؤكد تلك الأهداف على قواعد الجودة والأمن والنظافة والبيئة وفق المعايير والمحكات الخاصة بها".

تحتوي هذه الصفحة جدولاً مقسماً إلى الخانات التالية:

1.2. تقويم المعارف الأدائية: فيه أربع خانات هي:

- أ. الأهداف الكمية: خانتها مخصصة لتسجيل كل الأهداف الأدائية والتي أقصاها عشرة، المطلوب إنجازها في تبعاً للاتفاق عليها بين كل رئيس ومرؤوس، وخلال الفترة التي حددتها الإدارة (كل سنة مثلاً).
- ب. المعايير/المحكيات: خانتها تحتوي خصوصية إنجاز كل هدف وقيمتها الكمية/النقطة (مثلاً 2).
- ج. الأداء الكمي المحقق: خانتها تسجل فيها الكمية الفعلية التي استطاع المرؤوس تحقيقها فعلاً، مع احترام المعايير/المحكيات (ب) المحددة لكل هدف (مثلاً 2/1.5).
- د. الفرق بين الإنجاز والأهداف: وهي خانة مقسمة بدورها إلى أربعة مستويات هي:

- فرق سلبي: (وفق ما تحدده الإدارة: من... إلى... %)، عدم إنجاز الهدف أو إنجازه دون احترام معياره/محكه، وتنقط هذه النتيجة بالصفير، (هذا مع كل هدف فرعي).
- فرق ضئيل: (وفق ما تحدده الإدارة: من...% إلى...%) أقل من قيمته الكمية/النقطة القصوى، (مثلاً 2/1.5) بين الأهداف والمعايير/المحكيات المحددة لها، (هذا مع كل هدف فرعي).
- لا فرق: بين الأهداف والمعايير/المحكيات المحددة لها، تعطى له (02 مثلاً)، (هذا مع كل هدف فرعي).
- تجاوز الأهداف المحددة: يقصد بالتجاوز عندما يعني الأمر أكثر من هدف مع معياره/محكه، (هذا مع كل هدف فرعي) فيحصل كل هدف على علامته كاملة (02) ثم تصاف إليه نقطة (0.5) أو (01) أو (1.5) أو (02) أخرى لأنه فاق ما حدد له. فيحتمل وصول النتيجة النهائية إلى أكثر من النقطة 20/20 المعيارية، وأقصاها 100% أي 20/20 أخرى زيادة على المطلوب، أي كل الأهداف الفرعية المحددة أصلاً.

في النهاية، تحسب مجاميع كل خانة ثم تحسب مجاميع هذه الخانات الثلاثة، وأخيراً يحول المجموع الكلي إلى الجدول الذي يليه في الخانة التي تناسب ذلك المجموع في الجدول (2.2) المسمى بالسلم، شرحه كالتالي.

- جدول سلم النتيجة الكمية والنوعية (2.2): يحتوي الجدول الثاني والذي يلي مباشرة جدول الأهداف، سلم مجموع النتيجة الكمية والنوعية، مقسم أفقياً إلى ثمانية خانات تتراوح بين ممتاز/استثنائي (19 - 20) إلى ضعيف جداً (≥ 05)، وعمودياً إلى أربعة خانات (السلم، الخانات الثمانية للسلم النوعي)، الخانات الثمانية للسلم الكمي، الخانات الثمانية للنتيجة الفعلية التي هي مجموع النتيجة. يمكن تقليص السلم حسب رغبة مركز القرار بالمؤسسة المسيرة لعملية تقويم الأداء، على شرط أن يعمم على كل العمال.

(د) الفرق بين الأهداف والإنجاز الفعلي.

الصفحة 4/3: مخصصة لتقويم المعارف.

تعريف المعارف: " هي مجمل المناهج والمعايير والقواعد المطلوبة والمستعملة لإنجاز الأهداف المحددة للفترة القادمة بما فيها ما يمس السلوكيات، خاصة الجديدة منها، أي لم يسبق للعامل استعمالها، والمتفق عليها خلال المقابلة بين الرئيس والمرؤوس ليحدد الأهداف، والتي تؤكد على قواعد الجودة والأمن والنظافة والبيئة، وفق المعايير/المحكيات ".
تحتوي هذه الصفحة على نفس الخانات الموجودة بالجدول المذكور سابقا (4/2) وتعامل معها بنفس الأسلوب.

الصفحة 4/4: مخصصة لتقويم المعارف السلوكية:

تعريف المعارف السلوكية: " هي مجمل التصرفات والأخلاقيات المهنية المرافقة لإنجاز الأهداف، والمتفق عليها خلال المقابلة بين الرئيس والمرؤوس ليحدد الأهداف، والتي تؤكد على قواعد الجودة والأمن والنظافة والبيئة، وفق المعايير/المحكيات ".

تحتوي هذه الصفحة على نفس الخانات الموجودة بالجدول المذكورة سابقا (4/2) و (4/3) وتعامل معها بنفس الأسلوب.

لهذا الاختيار المعتمد على تحديد الأهداف ومعاييرها/محكياتها والمعارف الثلاثة مبررات:

أ. أنه لا يمكن تقويم أداء فردي أو جماعي دون تحديد مسبق لأهداف ومعايير ذلك الأداء.

ب. أن الاعتماد على المعارف الثلاثة يضيفي الدقة على تحديد الأهداف وعلى تقويم مستوى إنجازها، من جانب، ومن جانب آخر يقدم قاعدة ومرجعية للتسيير بالكفاءات المفروض أن تتبناه المؤسسات كمرحلة ما بعد العمل بالمؤهلات (qualifications) في تحليل العمل والتوظيف وتسيير المسار المهني.

ج. التدعيم بالمؤسسة لبرامج الجودة والنظافة والأمن والبيئة ومع معايير أيزو (والتي نظريا متكاملة وضرورية حاليا).

د. جعل المقابلة الفردية (تحديد الأهداف، تحديد معاييرها، تقويم الأداء الفردي) أداة فعالة يتزامن ويتقاطع فيها الدفاع عن مصالح المؤسسة والعمال معا.

طريقة تحديد الأهداف: يعتمد في تحديد الأهداف على المقابلة الفردية بين الرئيس (المقوم) والمرؤوس (المقوم أداءه)،

مع مراعاة ما سبق ذكره، ولا مانع أن يحضر الرئيس (ن+2) إن رغب في ذلك دون هيمنة، وهذا كالتالي:

- تنظيم اجتماع تسيقي في بداية الفترة المعنية، بين المدير العام والمدراء المركزيين، لتحديد الأهداف العامة للمؤسسة.

- في نفس الاجتماع يتم تحديد تاريخ بداية تحديد كل هيكل لأهدافه بين الرئيس والمرؤوسين، مع تخصيص أجل

لكل هيكل (أسبوع مثلا)، وأجل لكل هذه المرحلة (شهر)، يمكن للإدارة تعديل هذه الآجال.

- تعد كل مديرية أو مديرية فرعية برنامجا خاصا بما لقيام كل رئيس بمقابلات تحديد الأهداف مع المرؤوسين التابعين

له وما يرافقها من وسائل وأدوات ومعايير وآجال...

- تستعمل الجداول المقترحة في هذا المشروع، وفق برنامج التكوين والدليل الخاص بالطريقة، ومن الأحسن ألا تعدل.
مراحل التقييم: يمر التقييم على المراحل التالية:

- إعداد برنامج للمقابلات الفردية الخاصة بالتقييم على غرار برنامج تحديد الأهداف.
 - تتم المقابلات التقييمية الفردية وفق التكوين المخصص لهذا الغرض.
 - التقييم الكمي: التنقيط يكون على عشرين لكل بعد من الأبعاد الثلاثة (المعارف، المعارف الأدائية، السلوك). أما نقطة كل هدف/مؤشر يتم الحصول عليها وفق ما شرح أعلاه.
 - التقييم الكيفي/النوعي: يرافق التنقيط الكمي وهو يوجد أعلاه بالجدول.
 - تقسم النتيجة على ثلاثة للوصول في النهاية إلى معدل على عشرين.
 - تسجل النتيجة النهائية متبوعة بالتوصيات في المكان المخصص لها في الصفحة (4/1) للطريقة.
 - إمضاء الوثيقة بعد الاتفاق على النتيجة، في المكان المخصص لذلك في الصفحة (4/1) للطريقة.
- ملاحظة: يجب الانتباه إلى النقاط التالية:

- 1) أنه ليس بالضرورة وضع عشرة (10) أهداف فرعية في جميع الحالات، فما اقترحناه هو الحد الأقصى الذي يستحسن ألا نتجاوزه (وفق ما ورد في النظري).
- 2) في حالة ما كانت الأهداف أقل من عشرة (10)، سيصبح من الضرورة تعديل سلم الدرجات محترمين نفس المبدأ.
- 3) الطريقة كلها يمكن تكييفها وفق حاجات كل مؤسسة، أو حسب المتغيرات أو المدخلات الجديدة.
- 4) الحالات التي قد تظهر ولا تتضمنها شبكة التقييم هذه تعتبر حالات خاصة تعالج واحدة بوحدة وتستفيد من إجراءات خاصة، مع تفسير سبب ظهورها.
- 5) إذا تعددت الحالات خارج ما تتضمنه الشبكة يجب إعادة النظر في طريقة تحديد الأهداف ومعاييرها ومحكاتهما.

الفرق بين: تقييم المستخدمين، تقييم الأداء الفردي، تقييم الكفاءات، تقييم العملية (Processus)، لتفادي الخلط الذي قد يقع بين أنواع التقييم هذه يجب معرفة الفرق بينها كالتالي:

أ. تقييم المستخدمين: للتعرف على بعض الخصائص النفسية والعقلية، ويكون في اختبارات التوظيف بنوعيه وفي إعداد برامج التكوين والتسيير بالكفاءات...

ب. تقييم الأداء الفردي: وهو ما أنجزه العامل فعلا مقارنة بالأهداف المحددة مسبقا باتفاق معه.

ج. تقييم الكفاءات: وهي نوعان الحالية والكامنة، هدفها الكشف عما يتقنه فعلا الفرد في الوضعيات الحقيقية، أو ما يحتمل أن يتحكم فيه، نظرا لما له من خصوصيات نفسية، عقلية، مهنية تبين ذلك.

د. تقييم العملية (Processus): يقصد بالعملية "مجملة النشاطات الموجهة نحو إرضاء حاجة زبون داخلي أو خارجي" (BILLET, 2008: 246)، وبالتالي فالعملية ما هي إلا تركيب من الأداء ومن الكفاءات المستعملة فيه.

نموذج بطاقة تقويم الأداء الفردي (4/1)

الفترة المقومة: من: / / إلى: / /

1. المعلومات العامة

المديرية:

القسم/المديرية الفرعية/الدائرة:

المصلحة:

الفرع:

اسم المقوم:

منصبه:

اسم المقوم أداءه:

منصبه:

رتبته:

الأقدمية في المؤسسة:

الأقدمية في المنصب:

2. الأداء المقوم: تحويه جداول التقويم (الصفحات 4/2، 4/3، 4/4).

3. خلاصة نتيجة التقويم: النتيجة الجزئية للتقويم؛

النتيجة الكمية: مثلاً، في المعارف الأدائية 20/16، في المعارف 20/13، في السلوك المرافق للأداء 20/09.

النتيجة غير الكمية: جيد في المعارف الأدائية، مقبول في المعارف، دون المتوسط في السلوك.

النتيجة العامة للتقويم:

النتيجة الكمية العامة: 12.66 = 3 ÷ 38 = 09 + 16 + 13.

النتيجة غير الكمية العامة: مقبول.

4. التوصيات: مثلاً؛

- تشجيع أسباب النتائج الجيدة وتحفيز صاحبها على طلب الوسائل لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

- البحث في الأهداف الجزئية عن أسباب النتائج الضعيفة ومعالجتها لرفع مستواها، مراجعة الإجراءات وتصحيح

السلوك الذي يحتاج إلى ذلك.

- برمجة المعنى لمتابعة التكوين فيما حصل فيه على نتائج أقل، إذا كان بسبب ضعف التكوين. مثلاً، كيفية ونوعية المعلومات

المطلوب تقديمها للزبون عن المنتج وإجراءات الشراء والدفع، أسلوب معاملة الزبائن الداخليين، احترام المواعيد.

5. الإمضاءات:

اسم وإمضاء المقوم أداءه	النتيجة	تحديد الأهداف	النتيجة
التاريخ والإمضاء	التاريخ والإمضاء	التاريخ والإمضاء	التاريخ والإمضاء

اسم وإمضاء الرئيس (ن+2)

التاريخ والإمضاء التاريخ والإمضاء

بطاقة تقويم الأداء الفردي (4/2)

2. الأداء المقوم
1.2. تقويم المعارف الأدائية

أ. الأهداف الكمية (نكر كل الأهداف الأدائية المطلوب تحقيقها في الفترة القادمة)	ب. المعايير/المحكات والنقطة القصوى لكل هدف	ج. الأداء/الإيجاز الكمي الفعلي	د. الفرق بين الأهداف والإيجاز الفعلي	
			فرق سليم (صفر)	فرق ضئيل (01)
1. إيجاز	فرق لا فرق (02)	فرق ضعيف (07)
2. إيجاز
3. إيجاز
4. إيجاز
5. إيجاز
6. إيجاز
7. إيجاز
8. إيجاز
9. إيجاز
10. إيجاز
المجموع				

2.2. سلم النتيجة الكمية والنوعية للتقويم:

الم				
1. ممتاز/استثنائي	2. جيد جدا	3. جيد	4. مقبول	5. متوسط
20 - 19	18 - 17	16 - 14	13 - 12	11 - 10
النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية
6. دون المتوسط	7. ضعيف	8. ضعيف جدا	9. نقطة	10. نقطة
09 - 08	07 - 06	05 ≥	النقطة النهائية	النقطة النهائية

بطاقة تقييم الأداء الفردي: 4/3

2. الأداء المقوم:
1.2. تقييم المعارف

أ. الأهداف الكمية (ذكر المعارف المطلوب استعمالها لتحقيق أهداف الفترة القادمة)	ب. المعايير/المحكات والنقطة القصوى لكل هدف	ج. الأداء/الاستعمال الفعلي للمعارف	د. الفرق بين الأهداف والإنجاز الفعلي	
			فرق سلبى (صفر)	فرق ضئيل (01)
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
6.....
7.....
8.....
9.....
10.....
المجموع				

2.2. سلم النتيجة الكمية والنوعية للتقويم:

المستوى							
1. ممتاز/استثنائي 20 - 19	2. جيد جدا 18 - 17	3. جيد 16 - 14	4. مقبول 13 - 12	5. متوسط 11 - 10	6. دون المتوسط 09 - 08	7. ضعيف 07 - 06	8. ضعيف جدا 05 ≥
النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية

بطاقة تقويم الأداء الفردي: 4/4

2. الأداء المقوم

1.2. تقويم المعارف السلوكية/السلوك في إطار العلاقة مع 1.2 و 2.2

تجاوز الأهداف المحددة	د. الفرق بين الأهداف والإنجاز الفعلي			ج. السلوك الفعلي	ب. المعايير/المحكات والنقطة القصوى لكل هدف	أ. الأهداف الكمية (تذكر السلوك المطلوب أن يرافق الأداء في الفترة القادمة)
	لا فرق (02)	فرق ضئيل (01)	فرق سلبي (صفر)			
تعالج هذه النتيجة1
خارج السلم، باعتبارها استثنائية2
جدا. (أي مجموع نقطه فائق 20/20 ب. 25 أو 50 أو 50% أو 100%3
.....4
.....5
.....6
.....7
.....8
.....9
.....10
.....	المجموع

2.2. سلم النتيجة الكمية والنوعية للتقويم:

السلم							
النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية	النقطة النهائية
1. ممتاز/استثنائي	2. جيد جدا	3. جيد	4. مقبول	5. متوسط	6. دون المتوسط	7. ضعيف	8. ضعيف جدا
20 - 19	18 - 17	16 - 14	13 - 12	11 - 10	09 - 08	07 - 06	05 ≥

Méthode d'évaluation des performances individuelles pour la gestion des ressources humaines par la qualité totale. 1/4

La période évaluée : du 11 / 01 / 16 au 19 / 10 / 2016

1. Renseignements généraux :

Direction : Direction Technique

Division/Sous direction/Département : Sous direction

/Département : Carrières et matière première

Service :

Section :

Nom/Prénom de l'évaluateur : ~~XXXXXXXXXX~~

تم منحه من طرفنا

Son poste : Chef de Département Carrières et matière première

Nom/Prénom de l'agent concerné par l'évaluation : ~~XXXXXXXXXX~~

تم له منحه من طرفنا

Son poste : Chef de service transport et concassage

Sa catégorie :

Son ancienneté à l'entreprise :

Son ancienneté dans le poste :

2. La performance évaluée : Contenue dans les tableaux d'évaluation (pages 2/4, 3/4, 4/4).

3. Résumé des résultats partiels de l'évaluation :

- Résultats quantitatifs : savoir faire: 16,50, savoir ; 15, savoir être 18
- Résultats non quantitatifs : T.B.R. B.R. Excellent
- Résultat global de l'évaluation : 50/60 = 16,66/20
- Résultat final non quantitatif : Très bon résultats.

4. Recommandations : Formation en dynamique de groupe, utilisation de l'outil informatique, rédaction des rapports, Très bien adapté de sa structure

Émargements :

Nom et émargement du concerné(e)
par l'évaluation après son accord
sur les résultats.

Nom et émargement de l'évaluateur
après son accord sur les résultats

Objectifs

Résultats

Date

Date

MAR 2016

14. 10. 2016

Objectifs

Résultats

Date

Résultats

Nom et émargement du chef (n + 2)
après avoir vue les résultats,
sans porter de correction, mais peut
exprimer des réserves.

Objectifs

Résultats

Date 20.07.16

Date

331

FICHE DE L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES 2/4

2. la performance évaluée. 2.1. Le savoir faire

a. Objectifs quantitatifs (Citer tous les objectifs à réaliser durant la période concernée) Dans le cadre de ses missions/tâches il doit :	b. Normes/critères	c. La performance /la réalisation quantitative	d. L'écart entre les objectifs fixés et la réalisation.			écart
			Diff. négat. (zero)	Diff. faible	Aucun diff.	Dépasse les obje.
1. Assurer la formation des tas en qualité et en quantités (6000/T/J) dans les règles normatives fixées par le Contrôle de qualité, consignées par les de-ux registres appropriés, sans erreur ni retard. <i>V.S. (N. H) 600T/8</i>	- Sans erreur (2) - Sans retard (2)	<i>objectif accompli</i>			2	note octroyée hors la grille,
2. Suivre le concassage des chutes des autres matières (calcaire 10000 à 12000/T/Mois, pouzzolane et autres à une moyenne de 5000/T/Mois), selon les règles normatives et les besoins de la production et du laboratoire.	- Règles normatives (1) - Besoins de la production (1) - Besoins du laboratoire (1)	" "			1	compte tenu de sor-cas excepti
3. Gérer tout le matériel roulant et équipements (Engins roulant : Dumpers et chargeurs, des équipements industriels, affectations du personnel et des engins) sans retard ni erreur.	- Sans erreur (1.5) - Sans retard (1.5)	<i>objectif presque acc</i>		0,75	1	o'nel car elle depasse
4. Saisir la hiérarchie en ce qui concerne les anomalies des équipements et transports, ainsi que les engins et matériel roulant, sans retard ni erreur.	- Sans erreur (1) - Sans retard (1)	<i>acc</i>		0,5	1	la note partielle o.J
5. Effectuer des visites quotidiennes sur le site d'exploitation et les stations de concassage (deux stations) dans le but de satisfaire les opérations d'exploitation, de transport et de stockage.	- visites quotidiennes (2)	" "			2	g'obale: (20/20) 25 %, 50 %, 75 % 100 %
6. Élaborer quotidiennement un bilan écrit (Tableaux informatisés) sans erreur.	- Quotidiennement: (1) - Sans erreur (1)	<i>co. presque acc</i> <i>o. accompli</i>		0,5	1	
7. Assurer (en cas d'arrêt) en collaboration avec le service exploitation carrières le transport et stockage de la matière première (argile et marne) et avec le chef de zone mécanique, pour assurer les interventions mécaniques préventives et curatives, sans retard. <i>(voir avec méthode)</i>	- Sans retard (2)	" "			2	
8. Élaborer les rapports d'activités mensuels et les transmettre à sa hiérarchie, sans retard ni erreur.	- Sans retard (0.5) - Sans erreur (0.5)	<i>3 presque accompli</i>		0,5	1	
9. Transmettre mensuellement à la structure chargée de l'environnement toutes les informations qu'elle demande sans erreur.	- Mensuellement (0.5) - Sans erreur (0.5)	<i>3 presque accompli</i>		0,5	1	

Échelle des résultats quantitatifs et non quantitatifs/qualitatifs de l'évaluation.

L'échelle			
1. Excellent résultat	2. Très bon résultat	3. Bon résultat	4. Assez bon résultat
20 - 19	18 - 17	16 - 14	13 - 12
Note finale	Note finale	Note finale	Note finale
	16,50		
5. Moyen. résultat			
11 - 10			
Note finale			
6. Resu. en dessous			
09 - 08			
Note finale			
7. Faible. résultat			
07 - 06			
Note finale			
8. Très faible résultat			
≤ 05			
Note finale			

FICHE DE L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES 3/4

2. la performance évaluée. 2.2. Le savoir

ليؤيد في العمل في

a. Objectifs quantitatifs (Citer tous les objectifs à réaliser durant la période concernée) Dans le cadre de ses missions/tâches il doit	b. Normes/critères	c. La performance /la réalisation quantitative	d. L'écart entre les objectifs fixés et la réalisation.		
			Diff. négat. (zero)	Diff. faible	Aucu. diff.
1. Se mettre à jour (règlementation, management, mécanique, apprendre de ses erreurs et celles des autres, leadership, analyse de contenu, statistiques...)	- Aucune erreur produisant un préjudice moral (2) - ou matériel (2)	0. presque accompli		1	
2. Animer les réunions	- Fixer l'ordre du jour (1) - Fixer le temps (1) - Types de rapports (1) - viser un résultat (1) - Présenter (1) - Analyser (1) - Argumenter (1) - Recommander (1)	0. accompli " presque accompli		1	
3. Maitriser les statistiques appropriées à son travail et leur analyse.	- Expression (1) - Synthèse (1) - Formulations (1) - Argumentation (1)	" presque accompli		0,5	
4. Maitriser la rédaction administrative (Arabe, Français ou plus selon le besoin)	- Expression (1) - Synthèse (1) - formulations (1) - Argumentation (1)	0. presque accompli		0,5	
5. Maitriser l'expression verbale (dialecte, savante).	- Expression (1) - Synthèse (1) - formulations (1) - Argumentation (1)	0. presque accompli " accompli		0,5 0,5	

Moyens demandés : 1) Ressources Humaines : se référer au nouvel organigramme. 2) Matériel: trois dumpers ≥ 60/T, un chargeur ≥ 60/T, une pelle excavatrice.
3) Formation : Concassage et Exploitation des carrières, Communication, Gestion du personnel, Informatique (Excel et bureautique, Organisation des réunions.

Échelle des résultats quantitatifs et non quantitatifs/qualitatifs de l'évaluation.

L'échelle							
1. Excellent résultat	2. Très bon résultat	3. Bon résultat	4. Assez bon résultat	5. Moyen résultat	6. Resu. en dessous	7. Faible résultat	8. Très faible résultat
20 - 19	18 - 17	16 - 14	13 - 12	11 - 10	09 - 08	07 - 06	≤ 05
Note finale	Note finale	Note finale	Note finale	Note finale	Note finale	Note finale	Note finale
		15					

333

[Signature]

FICHE DE L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES 4/4

2. la performance évaluée. 2.3. Le savoir être/comportement

a. Objectifs quantitatifs (Citer tous les objectifs à réaliser durant la période concernée) Dans le cadre de ses missions, tâches il doit	b. Normes/critères	c. La performance /la réalisation quantitative	d. L'écart entre les objectifs fixés et la réalisation.			
			Diff. négat. (zero)	Diff. faible	Aucu. diff.	Dépasse les obje.
1. Conserver le secret professionnel	Aucune remarque négative (3)	Oui			3	note octroyée hors la grille,
2. Commander et motiver son équipe	Aucune remarque négative (3)	Presque	155			compte tenu de son cas excepté onel.
3. Communiquer selon les règles organisationnelles	Aucune remarque négative (2)	Oui			2	car elle dépasse la note partielle ou globale.
4. Respecter les rendez-vous et délais de travail.	Aucune remarque négative (2)	Oui			2	(20/20) 25 %, 50 %,
5. Être à l'écoute de ses clients (aux sens large)	Aucune remarque négative (2)	Oui			2	75 %
6. Se conformer aux règles d'hygiène, de sécurité et d'environnement.	Aucune remarque négative (2)	Oui			2	100 %
7. Avoir une apparence convenable	Aucune remarque négative (2)	Oui			2	
8. Préserver les moyens de travail	Aucune remarque négative (2)	Oui			2	
9. Être disponible	Aucune remarque négative (2)	Oui			2	

Échelle des résultats quantitatifs et non quantitatifs/qualitatifs de l'évaluation.

		L'échelle							
		1. Excellent résultat	2. Très bon résultat	3. Bon résultat	4. Assez bon résultat	5. Moyen. résultat	6. Resu. en dessous	7. Faible.résultat	8. Très faible résul
		20 - 19	18 - 17	16 - 14	13 - 12	11 - 10	09 -08	07 - 06	≤ 05
Note finale	18,50	Note finale	Note finale	Note finale	Note finale	Note finale	Note finale	Note finale	Note finale

Résultats de l'étude prospective au Groupe CHIALI/Filiale Tubes
Dépouillement du guide de l'entretien

Tableau n° 04 (Q1)

Poste occupé par le répondant	Echantillon	Pourcentage
Directeur	9	29,0
Chef de département	8	25,8
Chef de Service	5	16,1
sans poste de chef	9	29,0
Total	31	100,0

Tableau n° 05 (Q2)

Nombre d'années d'ancienneté dans le poste	Echantillon	Pourcentage
5 ans et moins	22	71,0
6 à 10 ans	8	25,8
11 à 15 ans	1	3,2
Total	31	100,0

Tableau n° 06 (Q3)

Nombre d'années d'ancienneté à la filiale	Echantillon	Pourcentage
5 ans et moins	10	32,3
6 à 10 ans	13	41,9
11 à 15 ans	6	19,4
plus de 16 ans	2	6,5
Total	31	100,0

Tableau n° 07 (Q4, 05, 06, 07)

Postes occupés par les éléments de l'échantillon	Echantillon	Personnel supervisé directement
Q. 4. Directeur	9	25
Q. 5. Chef de département	8	57
Q. 6. Chef de service	5	65
Q. 7. Sans poste de chef	9	32
Total	31	179

Tableau n° 08 (Q8)

Réponses	Echantillon	Pourcentage
sans proposition	4	12,9
50% et moins	26	83,9
plus de 50%	1	3,2
Total	31	100,0

Tableau n° 09 (Q9)

Réponses	Echantillon	Pourcentage
50 % et moins	14	45,2
plus de 50 %	17	54,8
Total	31	100,0

Tableau n° 10 (Q10)

Réponses	Echantillon	Pourcentage
sans proposition	25	80,6
50% et moins	6	19,4
Total	31	100,0

Tableau n° 11 (Q11)

Réponses	Echantillon	Pourcentage
sans proposition	4	12,9
50% et moins	22	71,0
plus de 50%	5	16,1
Total	31	100,0

Tableau n° 12 (Q12)

Réponses	Echantillon	Pourcentage
sans proposition	18	58,1
50% et moins	9	29,0
plus de 50%	4	12,9
Total	31	100,0

Tableau n° 13 (Q13)

Réponses	Echantillon	Pourcentage
sans proposition	25	80,6
50% et moins	3	9,7
plus de 50%	3	9,7
Total	31	100,0

Tableau n° 14 (Q14)

Réponses	Echantillon	Pourcentage
sans proposition	10	32,3
50% et moins	21	67,7
Total	31	100,0

Tableau n° 15 (Q15)

Réponses	Echantillon	Pourcentage
sans proposition	25	80,6
50% et moins	6	19,4
Total	31	100,0

Tableau n° 16 (Q16)

Réponses	Echantillon	Pourcentage
sans proposition	25	80,6
50% et moins	6	19,4
plus de 50%	31	100,0
Total	25	80,6

Tableau n° 17 (Q17)

Périodicité d'évaluation	Echantillon	Pourcentage
mensuelle	15	48,4
trimestrielle	10	32,3
semestrielle	2	6,5
annuelle	4	12,9
Total	31	100,0

Tableau n° 18 (Q. 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24)

Niveau d'évaluation qualitative	Réponses				Pourcentage cumulé
	oui	%	non	%	
Q.18. Excellent résultat	22	71,0	9	29,0	100,0
Q.19. Très bon résultat	28	90,3	3	9,7	100,0
Q. 20. Bon résultat	30	96,8	1	3,2	100,0
Q. 21. Moyen résultat	30	96,8	1	3,2	100,0
Q. 22. Résultat en dessous de la moyenne	27	87,1	4	12,9	100,0
Q. 23. Faible résultat	24	77,4	7	22,6	100,0
Q. 24. Très faible résultat	17	54,8	14	45,2	100,0

Tableau n°19 (Q. 25)

L'entretien pour fixer les objectifs individuels	Réponses	Pourcentage
oui	29	93,5
non	2	6,5
Total	31	100,0

Tableau n°20 (Q. 26)

Qui effectue l'entretien	Réponses	Pourcentage
le chef direct (n+1)	23	74,2
le chef (n+2)	8	25,8
Total	31	100,0

Tableau n°21 (Q. 27)

Durée de l'entretien pour fixer les objectifs	Réponses	Pourcentage
une heure et moins	25	80,6
plus d'une heure	6	19,4
Total	31	100,0

Tableau n°22 (Q. 28)

L'entretien d'évaluation des performances individuelles	Réponses	Pourcentage
oui	29	93,5
non	2	6,5
Total	31	100,0

Tableau n°23 (Q. 29)

Qui effectue l'entretien d'évaluation	Echantillon	Pourcentage
le chef direct	24	77,4
le chef n+2	7	22,6
Total	31	100,0

Tableau n°24 (Q. 30)

Durée de l'entretien d'évaluation	Echantillon	Pourcentage
une heure et moins	24	77,4
plus d'une heure	7	22,6
Total	31	100,0

Tableau n°25 (Q. 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42)

Domaines d'exploitation des résultats de l'évaluation de performances individuelles	Echantillon	Réponses				% cumulé
		Oui	%	Non	%	
Q. 31. Programme de formation	31	31	100	0	0	100,0
Q. 32. Accorder des promotions	31	29	93,5	2	6,5	100,0
Q. 33. Accorder des primes	31	27	87,1	4	12,9	100,0
Q. 34. Le transfert vers un autre poste	31	30	96,8	1	3,2	100,0
Q. 35. Résilier le contrat de travail	31	22	71,0	9	29,0	100,0
Q. 36. Révision de l'organisation	31	31	100,0	0	0	100,0
Q. 37. Révision des missions/tâches	31	31	100,0	0	0	100,0
Q. 38. Connaître les compétences. Individuelles. actuelles	31	31	100,0	0	0	100,0
Q. 39. Connaître les potentiels individuels	31	31	100,0	0	0	100,0
Q. 40. Renforcer la politique de l'entreprise	31	30	96,8	1	3,2	100,0
Q. 41. Construire le parcours/carrière professionnel	31	22	71,0	9	29,0	100,0
Q. 42. Programmes de développement des R. H.	31	22	71,0	9	29,0	100,0

Tableau n°26 (Q. 43)

Réponses	Echantillon	Pourcentage
oui	31	100,0

Tableau n°27 (Q. 44)

Réponses	Echantillon	Pourcentage
oui	13	41,9
non	18	58,1
Total	31	100,0

Tableau n°28 (Q. 45)

Réponses	Echantillon	Pourcentage
oui	18	58,1
non	13	41,9
Total	31	100,0

Tableau n°29 (Q. 46)

Réponses	Echantillon	Pourcentage
oui	22	71,0
non	9	29,0
Total	31	100,0

Réponses	Echantillon	Pourcentage
oui	11	35,5
non	20	64,5
Total	31	100,0

Tableau n°33 (Q. 50)

Réponses	Echantillon	Pourcentage
oui	7	22,6
non	24	77,4
Total	31	100,0

Réponses	Echantillon	Pourcentage
oui	11	35,5
non	20	64,5
Total	31	100,0

Tableau n°33 (Q. 50)

Réponses	Echantillon	Pourcentage
oui	7	22,6
non	24	77,4
Total	31	100,0

Tableau n°33 (Q. 52)

Réponses	Echantillon	Pourcentage
oui	11	35,5
non	20	64,5
Total	31	100,0

الملحق رقم 23: نتائج الدراسة الأساسية بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر/شركة الإسمنت الصناعي بزھانة/مصر
تفريغ نتائج تقويم الأداء الفردي التجريبي الذي أجري بالمنهج الذي اقترحه الطالب

**Résultats de l'étude pratique au GICA/Société des Ciments
Industrielles de ZAHANA/MSCARA**

**Dépouillement des résultats de l'évaluation des performances individuelles
réalisées par la méthode proposée par l'étudiant**

Tableau n°25

Classification	Echantillon	Pourcentage
exécution	15	22,7
maîtrise	15	22,7
Cadre	34	51,5
cadre supérieur	2	3,0
Total	66	100,0

Tableau n°26

Tableau croisé réalisation des objectifs des savoirs -faire selon la catégorie de chaque élément de l'échantillon soumis à l'évaluation						
Echantillon						
Objectifs évalués	Résultats de l'évaluation	catégorie de chaque élément de l'échantillon soumis à l'évaluation				Total
		cadre supérieur	cadre	maîtrise	exécution	
Réalisation objectifs savoirs faire	16,00	0	0	0	1	1
	16,50	0	2	0	1	3
	17,00	0	0	0	2	2
	17,50	0	1	0	2	3
	18,00	0	3	1	1	5
	18,50	0	1	1	1	3
	19,00	0	4	4	1	9
	20,00	2	23	9	6	40
Total		02	34	15	15	66

Tableau n°27

Résultats quantitatif	Résultats qualitatifs	Echantillon	Pourcentage
16,00	Bon résultat	1	1,5
16,50	Très bon résultat	3	4,5
17,00	Très bon résultat	2	3,0
17,50	Très bon résultat	3	4,5
18,00	Très bon résultat	5	7,6
18,50	Excellent résultat	3	4,5
19,00	Excellent résultat	9	13,6
20,00	Excellent résultat	40	60,6
Total	//////	66	100,0

Tableau n°28

N	66
Moyenne	19,2197
Médiane	20,0000
Mode	20,00
Ecart-type	1,14398
Variance	1,309
Intervalle	4,00
Minimum	16,00
Maximum	20,00

Tableau n°29

Tableau croisé réalisation des objectifs des savoirs selon la catégorie de chaque élément de l'échantillon soumis à l'évaluation						
Effectif						
Objectifs évalués	Résultats de l'évaluation	Distribution des résultats de l'évaluation selon la catégorie de chaque élément de l'échantillon				Total
		exécution	maîtrise	cadre	cadre supérieur	
Réalisation des objectifs des savoirs	15,00	3	0	1	1	5
	15,50	1	0	1	0	2
	16,00	1	0	1	0	2
	17,00	1	0	1	0	2
	17,50	0	0	1	0	1
	18,00	1	2	2	0	5
	18,50	0	0	2	0	2
	19,00	1	1	4	0	6
	19,50	0	0	1	0	1
	20,00	7	12	20	1	40
Total		15	15	34	2	66

Tableau n°30

Résultats quantitatifs	Résultats qualitatifs	Echantillon	Pourcentage
15,00	Bon résultat	5	7,6
15,50		2	3,0
16,00		2	3,0
17,00	Très bon résultat	2	3,0
17,50		1	1,5
18,00	Excellent résultat	5	7,6
18,50		2	3,0
19,00		6	9,1
19,50		1	1,5
20,00		40	60,6
Total		/	66

Tableau n°31

N	66
Moyenne	18,9394
Médiane	20,0000
Mode	20,00
Ecart-type	1,65603
Variance	2,742
Intervalle	5,00
Minimum	15,00
Maximum	20,00

Tableau n°32

Tableau croisé réalisation des objectifs des savoirs-être selon la catégorie de chaque élément de l'échantillon soumis à l'évaluation						
Effectif						
Objectifs évalués	Résultats de l'évaluation	catégorie de chaque élément de l'échantillon soumis à l'évaluation				Total
		exécution	maîtrise	cadre	cadre supérieur	
Réalisation objectifs savoirs être	16,00	3	0	0	0	3
	16,50	1	0	0	0	1
	17,00	2	0	0	0	2
	18,00	1	0	3	0	4
	18,50	0	0	1	0	1
	19,00	1	1	2	0	4
	20,00	7	14	28	2	51
Total		15	15	34	2	66

Tableau n°33

Résultats quantitatifs	Résultats qualitatifs	Echantillon	Pourcentage
16,00	Bon résultat	3	4,5
16,50	Très bon résultat	1	1,5
17,00	Très bon résultat	2	3,0
18,00	Très bon résultat	4	6,1
18,50	Excellent résultat	1	1,5
19,00	Excellent résultat	4	6,1
20,00	Excellent résultat	51	77,3
Total	////	66	100,0

Tableau n°34

N	66
Moyenne	19,4697
Médiane	20,0000
Mode	20,00
Ecart-type	1,12277
Variance	1,261
Intervalle	4,00
Minimum	16,00
Maximum	20,00

Tableau n°35

Tableau croisé somme des trois savoirs (savoirs -faire, savoirs, savoirs-être) selon catégorie de chaque élément de l'échantillon soumis à l'évaluation						
	Somme des résultats de l'évaluation	catégorie de chaque élément de l'échantillon soumis à l'évaluation				Total
		cadre supérieur	cadre	maîtrise	exécution	
somme des trois savoirs (savoirs faire, savoirs, savoirs être)	47,50	0	0	0	1	1
	49,00	0	0	0	3	3
	49,50	0	0	0	1	1
	50,00	0	1	0	0	1
	50,50	0	0	0	1	1
	52,00	0	1	0	0	1
	53,00	0	1	0	0	1
	55,00	1	1	0	0	2
	55,50	0	1	0	1	2
	56,00	0	2	1	0	3
	57,00	0	2	1	1	4
	57,50	0	1	0	0	1
	58,00	0	3	1	2	6
	58,50	0	2	1	0	3
	59,00	0	1	3	0	4
60,00	1	18	8	5	32	
Total		2	34	15	15	66

Tableau n°36

somme des trois savoirs (savoir-faire, soirs, savoirs être)			
Résultats quantitatifs	Résultats qualitatifs	Echantillon	Pourcentage
47,50	Bon résultat	1	1,5
49,00	Très bon résultat	3	4,5
49,50		1	1,5
50,00		1	1,5
50,50		1	1,5
52,00		1	1,5
53,00	Excellent résultat	1	1,5
55,00		2	3,0
55,50		2	3,0
56,00		3	4,5
57,00		4	6,1
57,50		1	1,5
58,00		6	9,1
58,50		3	4,5
59,00		4	6,1
60,00		32	48,5
Total		66	100,0

Tableau n°37

N	66
Moyenne	57,6288
Erreur std. de la moyenne	,42562
Médiane	59,0000
Mode	60,00
Ecart-type	3,45778
Variance	11,956
Asymétrie	-1,619
Erreur std. d'asymétrie	,295
Aplatissement	1,594
Erreur std. d'aplatissement	,582
Intervalle	12,50
Minimum	47,50
Maximum	60,00

Tableau n°38

Les trois savoirs	Type de corrélations	Réalisation objectifs savoirs -faire	Réalisation objectifs savoirs-être	Réalisation objectifs savoirs
Réalisation objectifs savoirs -faire	Corrélation de Pearson	1	,646**	,665**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	66	66	66
Réalisation objectifs savoirs-être	Corrélation de Pearson	,646**	1	,663**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	66	66	66
Réalisation objectifs savoirs	Corrélation de Pearson	,665**	,663**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	66	66	66

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

Tableau n°39

Rho de Speaman	Les trois savoirs	Type de corrélations	Réalisation objectifs savoirs - faire	Réalisation objectifs savoirs -faire	Réalisation objectifs savoirs
	Réalisation objectifs savoirs -faire	Réalisation objectifs savoirs -faire	Coefficient de corrélation	1,000	,586**
Sig. (bilatérale)			,000	,000	,000
N			66	66	66
Réalisation objectifs savoirs-être		Coefficient de corrélation	,586**	1,000	,553**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
		N	66	66	66
Réalisation objectifs savoir	Coefficient de corrélation	,659**	,553**	1,000	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Tableau n°40

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,834	,852	3

الملحق رقم 24: النتائج الخاصة بالاستبيان الموجه للعينة لتقدير شبكة/بطاقة التقييم للمنهج المقتر

Tableau n°41 (Q.1)

Classification	Echantillon	Pourcentage
cadre supérieur	14	31,1
cadre	16	35,6
maitrise	15	33,3
Total	45	100,0

Tableau n°42 (Q.2)

Réponses	Echantillon	Pourcentage
non convenable	2	4,4
convenable	24	53,3
parfaitement convenable	19	42,2
Total	45	100,0

Tableau n°43 (Q.3)

Effectifs	Pourcentage	Echantillon	Pourcentage
non convenable		1	2,2
convenable		30	66,7
parfaitement convenable		14	31,1
Total		45	100,0

Tableau n°44 (Q.4)

Q.4/ L'évaluation quantitative (p. 1/4)		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	1	2,2
convenable	29	64,4
parfaitement convenable	15	33,3
Total	45	100,0

Tableau n°45 (Q.5)

L'évaluation qualitative (p. 1/4)		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	1	2,2
convenable	28	62,2
parfaitement convenable	16	35,6
Total	45	100,0

Tableau n°46 (Q.6)

Le résumé des résultats (p. 1/4)		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	2	4,4
convenable	25	55,6
parfaitement convenable	18	40,0
Total	45	100,0

Tableau n°47 (Q.7)

La partie des recommandations		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	1	2,2
convenable	26	57,8
parfaitement convenable	18	40,0
Total	45	100,0

Tableau n°48 (Q.8)

La signature des trois parties : collaborateur, n+1, n+2 (1/4)		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	3	6,7
convenable	17	37,8
parfaitement convenable	25	55,6
Total	45	100,0

Tableau n°49(Q.9)

L'inscription de la date de signature (p. 1/4)		
	Echantillon	Pourcentage
convenable	21	46,7
parfaitement convenable	24	53,3
Total	45	100,0

Tableau n°50 (Q.10)

Le barème prévoyant le dépassement des objectifs (p. 1/4)		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	1	2,2
convenable	27	60,0
parfaitement convenable	17	37,8
Total	45	100,0

Tableau n°51 (Q.11)

Répartition en trois savoirs (pp. 2/4, 3/4, 4/4)		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	2	4,4
convenable	21	46,7
parfaitement convenable	22	48,9
Total	45	100,0

Tableau n°52 (Q.12)

Reformulation des missions en objectifs (p. 2/4, 3/4, 4/4)		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	1	2,2
convenable	19	42,2
parfaitement convenable	25	55,6
Total	45	100,0

Tableau n°53 (Q.13)

Fixation des normes de mesure pour chaque objectif		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	1	2,2
convenable	21	46,7
parfaitement convenable	23	51,1
Total	45	100,0

Tableau n°54 (Q.14)

	Echantillon	Pourcentage
non convenable	4	8,9
convenable	16	35,6
parfaitement convenable	25	55,6
Total	45	100,0

Tableau n°55(Q.15)

Répartition des moyens en 03 : R., H., matériel, formation		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	4	8,9
convenable	19	42,2
parfaitement convenable	22	48,9
Total	45	100,0

Tableau n°56(Q.16)

Q16 Le contenu des missions/tâches après sa révision avec le chef hiérarchique et son collaborateur		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	3	6,7
convenable	21	46,7
parfaitement convenable	21	46,7
Total	45	100,0

Tableau n°57(Q.17)

Q17 Le contenu des objectifs du savoir faire		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	2	4,4
convenable	26	57,8
parfaitement convenable	17	37,8
Total	45	100,0

Tableau n°58(Q.18)

Q18 Les normes fixées pour les objectifs du savoir faire		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	3	6,7
convenable	23	51,1
parfaitement convenable	19	42,2
Total	45	100,0

Tableau n°59(Q.19)

Q19 Le barème de notation des objectifs du savoir faire		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	2	4,4
convenable	25	55,6
parfaitement convenable	18	40,0
Total	45	100,0

Tableau n°60(Q.20)

Q20 Le contenu des objectifs du savoir		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	1	2,2
convenable	25	55,6
parfaitement convenable	19	42,2
Total	45	100,0

Tableau n°61(Q.21)

Q21 Les normes fixées pour les objectifs du savoir		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	3	6,7
convenable	26	57,8
parfaitement convenable	16	35,6
Total	45	100,0

Tableau n°62(Q.22)

Q22 Le barème de notation des objectifs du savoir		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	2	4,4
convenable	24	53,3
parfaitement convenable	19	42,2
Total	45	100,0

Tableau n°63(Q.23)

Q23 Le contenu des objectifs du savoir être		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	1	2,2
convenable	24	53,3
parfaitement convenable	20	44,4
Total	45	100,0

Tableau n°64(Q.24)

Q24 Les normes fixées pour les objectifs du savoir être		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	1	2,2
convenable	26	57,8
parfaitement convenable	18	40,0
Total	45	100,0

Tableau n°81(Q.41)

q41 L'amélioration de coordination inters-structures		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	3	6,7
convenable	22	48,9
parfaitement convenable	20	44,4
Total	45	100,0

Tableau n°74(Q.34)

Q34 Le feedback pour le collaborateur		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	2	4,4
convenable	28	62,2
parfaitement convenable	15	33,3
Total	45	100,0

Tableau n°75(Q.35)

Q35 Le feedback pour la hiérarchie		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	2	4,4
convenable	27	60,0
parfaitement convenable	16	35,6
Total	45	100,0

Tableau n°76(Q.36)

Q36 Les données servant la carrière du collaborateur		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	3	6,7
convenable	25	55,6
parfaitement convenable	17	37,8
Total	45	100,0

Tableau n°77(Q.37)

Q37 Les données servant l'élaboration du plan de formation		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	4	8,9
convenable	27	60,0
parfaitement convenable	14	31,1
Total	45	100,0

Tableau n°78(Q.38)

Q38 L'impact de la méthode sur les performances individuelles		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	2	4,4
convenable	25	55,6
parfaitement convenable	18	40,0
Total	45	100,0

Tableau n°79(Q.39)

Q39 Les données concernant l'adaptation au poste de travail		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	1	2,2
convenable	26	57,8
parfaitement convenable	18	40,0
Total	45	100,0

Tableau n°80(Q.40)

Q40 L'amélioration des relations : hiérarchie - collaborateurs		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	2	4,4
convenable	19	42,2
parfaitement convenable	24	53,3
Total	45	100,0

Tableau n° 83 (Q.43)

Q43 L'impact de la méthode sur la performance de la société		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	4	8,9
convenable	22	48,9
parfaitement convenable	19	42,2
Total	45	100,0

Tableau n° 84 (Q.42)

Q42 L'impact de la méthode sur le plan organisationnel		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	4	8,9
convenable	23	51,1
parfaitement convenable	18	40,0
Total	45	100,0

Tableau n° 85 (Q.43)

Q43 L'impact de la méthode sur la performance de la société		
	Echantillon	Pourcentage
non convenable	4	8,9
convenable	22	48,9
parfaitement convenable	19	42,2
Total	45	100,0

Tableau n° 86 (Q.44)

Q44 Dimension 4: Appréciation globale de la méthode		
	Echantillon	Pourcentage
sans avis	3	6,7
non convenable	1	2,2
convenable	21	46,7
parfaitement convenable	20	44,4
Total	45	100,0

Tableau n° 85 (Q.45)

Q45 Dimension 5: Autres appréciation, propositions ou commentaires concernant la méthode		
	Echantillon	Pourcentage
sans proposition	34	75,6
proposition	11	24,4
Total	45	100,0