

إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات في المنظمة  
دراسة حالة معمل "NCA-Rouiba"

**The transition procedures from a performance evaluation system to  
competencies evaluation system in an organization  
the case study of "NCA Rouiba"**

هاجر دندوقة<sup>1</sup>، مراكشي محمد لمين<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طالبة دكتوراه، جامعة البليدة 2 علي لونيبي، الجزائر، eh.dendouga@univ-blida2.dz

<sup>2</sup> أستاذ التعليم العالي، جامعة البليدة 2 علي لونيبي، الجزائر، magmerrakchi@gmail.com

تاريخ النشر: 2023.07.05

تاريخ القبول: 2023.01.06

تاريخ الاستلام: 2022.11.29

ملخص : تهدف هذه الدراسة إلى معرفة إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات التي تم تطبيقها في معمل "NCA-Rouiba" ومدى فعاليتها في كبح مقاومة العمال لهذا التغيير، وذلك بالاعتماد على المقابلة للتعرف على إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات، بعدها تم الاعتماد على الاستبيان لتحديد أثر هذه الإجراءات على عمال معمل "NCA-Rouiba"، خلصت هذه الدراسة إلى أن نجاح عملية تبني نظام تقييم الكفاءات راجع إلى وسائل الاتصال التي يملكها معمل "NCA-Rouiba" والتي تم من خلالها إشراك العمال في جميع مراحل هذا التغيير.

كلمات مفتاحية: تقييم الأداء، تقييم الكفاءات، التغيير التنظيمي.

تصنيف JEL : M1, J5.

**Abstract :** This study aims to know the procedures of transition from the performance assessment system to the competency assessment system that were applied in the "NCA-Rouiba" factory and their effectiveness in curbing workers' resistance to this change, by relying on the interview to identify the procedures for the transition from the performance assessment system to the competency assessment system Then, the questionnaire was relied upon to determine the impact of these procedures on the workers of the "NCA-Rouiba" factory all phases of this change.

**Keywords:** the performance assessment, the competency assessment, the organizational change.

**Jel Classification Codes:** M1, J5.

المؤلف المرسل: هاجر دندوقة، eh.dendouga@univ-blida2.dz

## 1. مقدمة

إن الظروف التي شهدتها العالم من حروب وتدني المستويات التعليمية والمعيشية كانت اليد العاملة المؤهلة نادرة فاهتمت المنظمة بأداء العامل للمهام المطلوبة منه أما حالياً ففي ظل التطور التكنولوجي والمعرفي الذي شهده العالم وتطور الوسائل التعليمية أدوا إلى وفرة اليد العاملة المؤهلة فوضعت المنظمة نصب أعينها الكفاءات القادرة على منحها مزايا تنافسية تبقيها أو تجعلها في صدارة الساحة الاقتصادية؛ كل هذه المعطيات أوجبت تغيير أسس توظيف هذه الموارد وكذا أساس تقييمها، فبعد اعتماد نظام تقييم الأداء كنظام لتقييم الموارد البشرية ظهر في تسعينات القرن الماضي نظام تقييم الكفاءات، فالمنظمات الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية غير المؤهلة وغير الكفؤة، ما دفعها للاستغناء عن نظام تقييم الأداء واعتماد نظام تقييم الكفاءات كنظام رسمي لتقييم مواردها البشرية مروراً باتخاذ مجموعة من الإجراءات والتدابير سواء على مستوى الإدارة أو على مستوى العمال وبناءً على ما سبق نقوم بطرح الإشكالية التالية:

ما هي الإجراءات التي اتخذها معمل "NCA-Rouiba" لاعتماد نظام تقييم الكفاءات كنظام لتقييم موارده البشرية بدلا لنظام تقييم الأداء؟ وكيف كان أثرها على عمال معمل "NCA-Rouiba"؟

ترجع أهمية الدراسة إلى مجموعة من الاعتبارات نذكر منها:

- كون نظام تقييم الكفاءات من المفاهيم الحديثة في الجزائر فأغلب المنظمات عندما تعتمد على نظام لتقييم مواردها البشرية تلجأ إلى نظام تقييم الأداء.
- معرفة الإجراءات الاستباقية والأنية والبعديّة التي يجب اتخاذها حسب معمل "NCA-Rouiba" على أرض الواقع للانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات خاصة عند التعامل مع مورد حساس كالمورد البشري.
- دراسة حالة منظمة رائدة في مجالها كمعمل "NCA-Rouiba" وأيضاً في مجال الإدارة فهو يولي أهمية كبيرة لموارده البشرية ويواكب كل ما هو جديد في مجال الأعمال وخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- تهدف هذه الدراسة أساساً إلى معرفة الإجراءات التي يجب اتخاذها عند تبني نظام جديد في المنظمة من خلال دراسة حالة معمل "NCA-Rouiba" وذلك لاستخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات التي تعكس واقع المنظمة الجزائرية. إضافة إلى جملة من الأهداف الفرعية الأخرى:
- صياغة إطار مفاهيمي لنظامي تقييم الأداء وتقييم الكفاءات والمصطلحات المرتبطة بهما.
- تسليط الضوء على تجربة معمل "NCA-Rouiba" ومحاولة صياغة خطوات مرجعية للمنظمات التي ستغير نظام تقييم مواردها البشرية لضمان نجاح هذه العملية.

2. مصطلحات الدراسة: تحتوي هذه الدراسة على مصطلحات أساسية نعرفها بإيجاز فيما يلي:
- 1.2. الموارد البشرية **Human resources**: هي "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجازات الأعمال التي تقوم بها المنظمات وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات: الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، باقي الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية." (إبراهيم حسن بلوط، 2002، صفحة 16)
- 2.2. التقييم **The Assessment**: بأنه "تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم بأنه مطابق للمعايير أو مخل بها، ناجحاً أو فاشلاً وذلك بتحليل المعلومات المباشرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل" (عبد الناصر موسى، 2004-2005، صفحة 14) وهناك أنواع مختلفة لتقييم الموارد البشرية، تقييم الأداء، تقييم الكفاءات، تقييم الطاقات الكامنة.
- 3.2. الأداء **The performance**: هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (راوية محمد حسن، 2003، صفحة 209) تتمثل محددات الأداء في: (راوية محمد حسن، 2003، صفحة 210)
- الجهد: هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى طاقات الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
  - القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
  - إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء): تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.
  - الوظيفة (متطلبات العمل): سواء من حيث الواجبات والمسؤوليات، إضافة إلى الطرق، الأساليب، الأدوات والمعدات المستخدمة.
  - الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو بعبارة أخرى البيئة التنظيمية أين تؤدي الوظيفة والتي تشمل على: مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.
- 4.2. الكفاءات **The Competency**: "هي مجموعة من المعارف Knowledge، المعارف العملية Skills، المعارف السلوكية Behaviour." (Guy LE BOTERF, 2008, p. 15) يشير هذا التعريف إلى وجود ثلاثة أبعاد للكفاءة وفي ما يلي تفصيل ذلك: (مراد، و صولح سماح، محبوب مراد، 2010، صفحة 08)

- المعارف النظرية **Knowledge**: مجموعة من المعلومات المتكاملة والمتقاربة في إطار مرجعي تسمح للفرد بالقيام بأنشطته.
  - المعارف العملية (الممارسات) **Skills**: تتمثل في القدرة على تسيير العمل بطريقة ملموسة وفقاً لأهداف محددة، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية لكن لا تحتاج إليها بالضرورة. وتتكون المعارف العملية بالتجربة.
  - المعارف السلوكية **Behaviour**: تتمثل في مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك عند ممارسة نشاط معين، وتشمل السلوكيات، المواقف، والمميزات الشخصية المرتبطة بالعمل.
- 5.2. تقييم الأداء **The performance assessment**: يعرف بأنه " هو قياس مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي تسند إليهم، والحكم على تصرفاتهم وسلوكهم أثناء العمل، وعلى مدى التطور في أدائهم خلال فتره ومنية محددة ". (هلال محمد عبد الغني حسن، 1998-1999، صفحة 129) ويرتكز تقييم الأداء على تقييم العوامل التي تؤثر على أداء المورد البشري مباشرة، والتي تتلخص أساساً في النقاط الثلاثة التالية:
- عوامل الشخصية: تعتبر شخصية الفرد عنصراً أساسياً للنجاح في أداء عمله، إلا أن عواملها صعبة التقييم وذلك يرجع إلى الأسباب التالية:
    - ✓ لا توجد عوامل شخصية تؤثر في أداء الفرد محددة متفق عليها مسبقاً؛
    - ✓ غموض العبارات التي تصف الشخصية مما قد يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق يعتمد على مدى فهم القائم بعملية التقييم لهاته العبارات؛
    - ✓ تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه.
  - عوامل النتائج: (زهير ثابت، بدون ذكر سنة النشر، صفحة 98) النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم؛ من السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاماً مختصرة، مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي؛ قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجاً سلعيّاً استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة التالية:
    - ✓ الكمية: ما هو حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعاً؟ وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواءً كان إيجابياً أو سلبياً؟
    - ✓ الجودة: ما هي جودة النتائج؟ وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة؟ ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية؟
    - ✓ التكلفة: ما هي تكلفة النتائج؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات والخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟

- ✓ الوقت المحدد للإنجاز: هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد؟ وإذا لم ينجزه لماذا؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟
- عوامل السلوك: (ماريون أي هاينز، 1988، صفحة 171) بالرغم أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعامل، ويشمل ذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل. وفي ما يلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها:
- ✓ التخطيط: هي القدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل ناجح.
- ✓ تحديد الأولويات: مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها، هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية؟
- ✓ التنظيم: الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي، وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.
- ✓ التفويض: الاهتمام برغبة الموظف وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويض الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.
- ✓ اتخاذ القرارات: الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور باتخاذ إجراءات إزاءها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.
- ✓ الاتصالات الشفوية: والاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين، هل يحرص العامل على وضوح وصدق المعلومات التي ينقلها في محادثاته؟
- ✓ الاتصالات الكتابية: وهي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح وفعالية، الاهتمام ببعض الأمور مثل وضوح الخط وتنسيقه، استخدام القواعد اللغوية، الإملاء وتركيب الجمل والدقة.
- 6.2. تقييم الكفاءات **The competency assessment**: هو "تقييم كيفية تنفيذ العامل للمهام المكونة لمنصب عمله، أي تقييم المعارف النظرية المتعلقة بوظيفته، المعارف العملية التي تثبت تمكنه من متطلبات وظيفته، المعارف السلوكية اللازمة لشغل وظيفته من حيث السلوكيات والتصرفات". (Tyeb BOUSSAFEL, 2001, pp. 34-35)
- 7.2. نظام تقييم الأداء **The performance assessment system**: هو "نظام رسمي لقياس وتقييم تأثير خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع." (عبد الناصر موسى، 2004-2005، صفحة 14)
- 8.2. نظام تقييم الكفاءات **The competency assessment system**: نقصد بنظام تقييم الكفاءات ذلك النظام الرسمي الذي يقيم الفرد من خلاله على أساس كفاءته بالحكم على مدى توظيف الأبعاد

- الثلاثة للكفاءة - المعارف Knowledge، المعارف العملية Skills، المعارف السلوكية Behaviour - لإشباع متطلبات وظيفته ومدى قدرته على تحمل مسؤوليات أكبر مستقبلاً.
- 9.2. التنظيم **The organization**: هو "وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافاً محددة." (كريمة كرمي، 2009-2010، صفحة 20)
- 10.2. التغيير **The Change**: هو "الانتقال من حالة إلى حالة أخرى تكون عادة منشودة". (عبد الرحمان إدريس، 2005، صفحة 396)
- 11.2. التغيير التنظيمي **The Organizational change**: هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفاً أحد الأمرين الأساسيين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة يحقق للتنظيم سبقاً على غير من المنظمات." (عبد الكريم حسين، 2012، صفحة 273)
- 12.2. مقاومة التغيير التنظيمي **The Resistance to organizational change**: هي "امتناع ورفض الأفراد الامتثال إلى إحداث التغيير رغبة في المحافظة على وضعيتهم ووظائفهم." (زيد منير عبوي، 2007، صفحة 42)

### 3. مجالات الدراسة

تنحصر هذه الدراسة في المجالات التالية:

- 1.3. المجال الجغرافي: أجريت هذه الدراسة على المعمل الجزائري الجديد للمصبرات " NCA: La Nouvelle Conserverie Algérienne " الذي أنشأ في 02 ماي 1966 مباشرة بعد الاستقلال من طرف الإخوة "عثماني"، في إطار الشكل القانوني للشركة ذات المسؤولية المحدودة " SARL: Société à Responsabilité Limitée " وهي تابعة للقطاع الخاص، يقدر رأسمالها بـ 849.195.000 دج، توجد على الطريق الوطني رقم 05 المنطقة الصناعية الروبية - ولاية الجزائر (تبعد حوالي 30 كلم شرقاً عن العاصمة)، حيث مركز الإنتاج والمقر الاجتماعي للمنظمة، أما المديرية التجارية والتسويقية ومركز التوزيع فيوجد بالمنطقة الصناعية لواد السمار؛ تقوم بتسويق جميع منتجاتها بعلامة "روبية Rouiba" نسبة للمنطقة التي توجد بها.
- 2.3. المجال البشري: يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المعمل الجزائري الجديد للمصبرات "NCA-Rouiba" والبالغ عددهم 535 عاملاً.
- 3.3. المجال الموضوعي: ركزت هذه الدراسة على الإجراءات التي اتخذها معمل "NCA-Rouiba" عند تبنيه لنظام تقييم الكفاءات عوض نظام تقييم الأداء ومدى تأثيرها على عمال معمل "NCA-Rouiba".
- 4.3. المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 01 و 29 نوفمبر من سنة 2021.

#### 4. إجراءات الدراسة

1.4. مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة جميع عمال المعمل الجزائري الجديد للمصبرات "NCA-Rouiba" والبالغ عددهم 535 عاملاً بمختلف الأصناف المهنية الاجتماعية.

2.4. أدوات الدراسة: للحصول على صورة شاملة حول الإجراءات التي اتخذها معمل "NCA-Rouiba" لاعتماد نظام تقييم الكفاءات كنظام لتقييم موارده البشرية بدل نظام تقييم الأداء ومدى فعاليتها في كبح مقاومة العمال لهذا التغيير المهم إذ يعتبر نظام تقييمهم حجر الأساس الذي تقوم عليه جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية (التكوين، الترقية، التأجير...)، وفي سبيل ذلك استعنا بـ:

1.2.4. المقابلة: تم بإجراء مقابلات مع المسؤولين والمسيرين القائمين على مديرية الموارد البشرية بمعمل "NCA-Rouiba"، لأخذ صورة عامة حول سياسة المعمل المتبعة في إدارة موارده البشرية، وكذا حول نظامي تقييم هاته الموارد السابق والحالي، والإجراءات التي اتخذها المعمل قبل، خلال وبعد الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات.

- تصميم دليل المقابلة: تم تصميم دليل المقابلة على النحو التالي: (الملحق 1)
- المعلومات الشخصية: ضم معلومات حول الجنس، المستوى التعليمي، المنصب، والأقدمية.
- المحور الثاني: دواعي الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات: تدور أسئلة هذا المحور حول الأسباب والدوافع التي دفعت بمعمل "NCA-Rouiba" لتبني نظام تقييم الكفاءات كنظام لتقييم موارده البشرية وكذا رأيهم حول هذا النظام؛ ضم هذا المحور 7 أسئلة.
- المحور الثالث: إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء ونظام تقييم الكفاءات : جاءت أسئلة هذا المحور لتبيين الخطوات التي مر بها معمل "NCA-Rouiba" خلال تبني نظام تقييم الكفاءات وكذا ردود فعل عمال معمل "NCA-Rouiba" اتجاه هذا التغيير وكيف تم التعامل معهم، ضم هذا المحور 6 أسئلة.
- تحليل نتائج المقابلة: قمنا بإجراء ثلاث مقابلات مع ثلاث إطارات من إطارات معمل "NCA-Rouiba" الذين ينتمون لمديرية إدارة الموارد البشرية، وقد تم اختيارهم بناء على المناصب التي يشغلونها؛ المبحوث الأول هو مدير الموارد البشرية، المبحوث الثاني هي المكلفة بالأجور؛ المبحوث الثالث هي المكلفة بالتكوين.
- إجابات المبحوثين على أسئلة المحور الأول: دواعي الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات:
- ♦ المقابلة الأولى: تم إجراءها مع مدير الموارد البشرية دامت حوالي ساعة وربع، ركزنا فيها حول النظام الجديد باعتباره المبادرة بفكرة تبني نظام تقييم الكفاءات والتي تخدم الأهداف المستقبلية للمعمل على مستوى إدارة المواد البشرية حيث صرح: "أن معمل "NCA-Rouiba" يحاول غرس مبدأ الاستحقاق لدى عماله وبالتالي فإن الأجور والمكفئات، الترقيات والتحويلات وحتى التكوين وفق نظام تقييم الكفاءات ستم بناءً على مدى استحقاق العامل لها وليس على أساس سنوات الأقدمية التي لا تعبر حقيقة على مدى خبرة العامل

مقارنة بعامل آخر أو على أساس البرامج المسطرة للتكوين التي في العديد من المرات تكون شكلية لاستهلاك الميزانية المخصصة له فقط. "وأضاف: "أن معمل "NCA-Rouiba" يعمل على مشروع جديد لتحسين الرأسمال البشري، فهو يسعى لامتلاك موارد بشرية تتميز بالكفاءات المطلوبة التي تتماشى والأهداف والتطلعات الإستراتيجية للمعمل والمتمثلة أساسا في زيادة إنتاجيتها واحتلال السوق الخارجي وخلق مكانة مرموقة لها فيه."

♦ المقابلة الثانية: دارت هذه المقابلة بيننا وبين المكلفة بالأجور بمعمل "NCA-Rouiba"، دامت هذه المقابلة حوالي ساعة ونصف، تم التطرق إلى كافة أسئلة دليل المقابلة وقد ركزنا على أجور العمال باعتبار أن الأجر هو أكبر حافز للعامل لذا يجب أن يتم صرفه على أسس عادلة وواضحة يضمنها نظام تقييم العامل. صرحت عن "وجود تفاوت في الأجور بين فئات العمال المختلفة سابقا، وذلك راجع إلى أن في نظام تقييم الأداء - المتبع سابقا - في معمل "NCA-Rouiba" يعتمد على الأقدمية في تحديد الأجور مما أدى إلى ارتفاع أجور العمال ذوي الإقدمية على حساب أجور العاملين المؤهلين الذين يشغلون منصب إدارات حديثي التوظيف: إضافة إلى الترقيات والتحويلات التي كانت تتم كل سنة بطريقة روتينية."

♦ المقابلة الثالثة: جرت هذه المقابلة مع المكلفة بالتكوين بمعمل "NCA-Rouiba"، دامت هذه المقابلة حوالي ساعة، ركزنا على الجانب الخاص بالتكوين لاستسقاء أكبر قدر من المعلومات من ذوي الاختصاص حيث صرحت: "أن العامل لم يكن يولي أهمية كبيرة للكفاءات المكتسبة من البرامج التدريبية المبرمجة من قبل المعمل وذلك لأنها لم تكن تقدم له إضافة لدرجة تقييمه إلا أن وفق هذا النظام هناك أوزان للكفاءات المكتسبة من قبل العمال مما يدفعه للإقبال على هذه الدورات والاستفادة منها بصفة حقيقية وليس شكليا فقط. "وأضافت: "أن هذا النظام يدفع العمال وحتى الإطارات لاستغلال فرص الاستفادة من برامج تكوينية لاكتساب كفاءات جديدة تخدم مصلحة المعمل ومصلحة العامل أيضا - فإكتساب كفاءات جديدة أي اكتساب نقاط إضافية في تقييمهم-".

أما في ما يخص الأسئلة الأخرى فقد تطابقت أجوبة جميع المبحوثين، نوجزها في النقاط التالية:

♦ أجمع المبحوثين على أن من خلال تبني نظام تقييم يتسم بالموضوعية، الدقة والعدالة يعني ذلك أن استخدامات نتائج هذا النظام تتسم بالموضوعية، الدقة والمصدقية مما ينمي ويعزز ولاء عمال معمل "NCA-Rouiba" اتجاه معملهم الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على العامل والمعمل معا.

♦ أجمع المبحوثين على أن إنصاف الإطارات وحتى العمال ذوي الكفاءات من حيث الأجور والترقيات وفق نظام تقييم الكفاءات ستم بناء على كفاءات الفرد وليس بصفة روتينية بالاعتماد على سنوات الأقدمية.

♦ أجمع المبحوثين على رضاهم على النتائج المتحصل عليها من نظام تقييم الكفاءات علما أن التطبيق الفعلي لهذا النظام بدأ سنة 2018 فلم تمر مدة طويلة على تبني النظام جديد خاصة أن تقييم الموارد البشرية يتم مرة واحدة في السنة مع اقتطاع الفترة التي شهد فيها العالم الأزمة الصحية العالمية Covid 19.



- ♦ أما في ما يخص تغطية نظام تقييم الكفاءات لعيوب ونقائص نظام تقييم الأداء أجمعوا على أنه لم تمر مدة طويلة (Covid 19) على تبني النظام جديد وبالتالي لا يمكن الحكم عليه الآن إلا أن ما استخلاص من كلامهم أنهم راضين على النتائج المحققة منه إلى حد الآن ومتفائلين به خيرا.
- ♦ اتفق جميع الباحثين على أن نظام تقييم الكفاءات أكثر موضوعية، مصداقية ودقة من نظام تقييم الأداء لأنه يركز على الكفاءة التي يمتلكها العامل وكيفية توظيفها في إشباع متطلبات وظيفته أي أن أساس التقييم هنا الكفاءة، في حين أن نظام تقييم الأداء المطبق سابقا في معمل "NCA-Rouiba" كان يركز على كيفية تأدية العامل لعمله بالاعتماد على خبرته التي يعبر عليها في هذا النظام بسنوات الأقدمية والتي تعتبر أساس التقييم به.
- إجابات الباحثين على أسئلة المحور الثاني: إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات: يضمن هذا الجزء إجابات الباحثين عن أسئلة المحور الثاني المرتبطة بلب موضوع هذا مقال ألا وهو إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات والتي سنذكرها على شكل مراحل متسلسلة بالنسبة لكل من النظام والعمال في النقاط التالية:
- ♦ تصميم نظام تقييم الكفاءات: استعان معمل "NCA-Rouiba" بمكتب استشارات مختص في التدقيق والاستراتيجيات ومناجمنت المنظمات لتأطير المعمل خلال وضعه لنظام تقييم الكفاءات الذي يتوافق وأهداف المعمل المتمثلة في زيادة إنتاجية المعمل، وتحسين الرأسمال البشري وهو مشروع أطلقه معمل "NCA-Rouiba" للنهوض بموارده البشرية وذلك من خلال تقليص الفجوات في الأجور، تامين الجهود المبذولة من قبل العاملين ورد مبدأ الاستحقاق سواء في الأجور، التحفيز، الترقية، وحتى التكوين، وفي سبيل ذلك قام المعمل ب:
  - إعادة تصميم بطاقة توصيف الوظائف: باعتبارها نقطة البداية لكافة أنشطة إدارة الموارد البشرية وتمشيا ومتطلبات نظام تقييم الكفاءات تم إعادة هيكلة بطاقة توصيف الوظائف من خلال تحديد الكفاءات المطلوبة لشاغل الوظيفة، النشاطات المكونة للوظيفة، أهداف الوظيفة، تحديد معايير تقييم شاغل الوظيفة، تحديد موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمعمل، تحديد المسار الوظيفي لشاغل الوظيفة، والكفاءات المستقبلية اللازمة.
  - تصميم تطبيق لنظام تقييم الكفاءات: لقد استعان معمل "NCA-Rouiba" بمكتب برمجيات لتصميم برنامج أو تطبيق لتسهيل عملية تقييم الموارد البشرية وتقليل الأخطاء.
  - تكوين القائمين على عملية التقييم: تم في هذه المرحلة تكوين الإطارات – مديري المديرية والمسؤولين المباشرين للعمال- القائمة بعملية التقييم خاصة من حيث كيفية إدارة مقابلة التقييم واستخدام التطبيق السابق ذكره كل في اختصاصه، وذلك من خلال تنظيم ورشات تكوينية يشرف عليها خبير من مكتب الاستشارات الذي تعاقد معه معمل "NCA-Rouiba".

- ♦ **تحضير العمال:** يعطي معمل "NCA-Rouiba" أهمية كبيرة لجانب الاتصالات وذلك من خلال النشر المستمر للمعلومات المتعلقة بالمحاور الإستراتيجية التي تؤثر على المعمل وعلى العمال وهذا لتوعيتهم بهذه القرارات وحتى إشراكهم - ممثلين في الشركاء الاجتماعيين - في اتخاذ البعض منها، فتغيير نظام تقييم الموارد البشرية من العمليات المعقدة التي قد تواجه انتقادات ومقاومة من قبل العاملين إذا لم يتم التحضير الجيد لها من خلال مراعاة الجانب العملي والنفسي للعمال تفاديا لإحداث صراعات داخلية، المعمل في غنى عنها خاصة ضمن الخطة الإستراتيجية التي يسعى إلى تحقيقها؛ ومن أهم أساليب الاتصال التي لجأ إليها المعمل لتبليغ العاملين بهذا التغيير ما يلي:
  - مرصد الرفاه والتحفيز **Observatoire bien être est motivation**: يهدف إلى قياس المناخ العام للمعمل من خلال إجراء دراسات على معمل "NCA-Rouiba"، وتم تشكيل "لجنة معرفة- أداء - ابتكار **le comité SPI : Savoir-Performance-Innovation**" لمعالجة النتائج المتحصل عليها؛ وفي ما يخص تبني نظام تقييم الكفاءات قد أجرى المرصد دراسة حول هذه السياسة قبل الشروع في تصميم النظام الجديد، لمعرفة النقاط التي لم يرضى عنها العاملين حول النظام السابق وتطلعاتهم من نظام تقييم الموارد البشرية في حد ذاته، كانت هذه الخطوة استطلاعية لمعرفة - حسب رأي العاملين- المميزات الواجب توفرها في نظام تقييم الموارد البشرية.
  - **الأبواب المفتوحة:** يقوم مديري معمل "NCA-Rouiba" بتنظيم أبواب مفتوحة مرة كل سنة يتم خلالها الاستماع إلى انشغالات العمال ونقلها إلى المدير العام ليتم مناقشتها والتوصل إلى الحلول، توفر هذه التظاهرة التغذية العكسية التي تنقل مشاكل وانشغالات العمال للإدارة كما تقوم هذه الأخيرة بالتدخل لحل هذه المشاكل والنزاعات وإزالة الغموض حول بعض النقاط لتفادي تحولها لنزاعات، هذا ما تم الحرص عليه أثناء تبني نظام التقييم الجديد حيث قام مديري معمل "NCA-Rouiba" بتقديم شرح مختصر حول هذا النظام للعمال أثناء هذه الأبواب المفتوحة إضافة إلى تنظيم دورات تدريبية وعقد اجتماعات دورية حول هذا النظام لاحقا.
  - **الشريك الاجتماعي:** تم تبني معمل "NCA-Rouiba" لنظام تقييم الكفاءات بالتفاوض مع الشريك الاجتماعي، نتج عن هذا التفاوض تفاهم مشترك ساهم بدأ العاملين في تقبل فكرة هذا النظام وهذا راجع إلى ثقة العمال في ممثلهم، فكل التغييرات المصاحبة لهذا التغيير والتي تمس وظائف إدارة الموارد البشرية من التعيين، التكوين، التحويل،... إلخ في المعمل تتم بالاتفاق مع الشريك الاجتماعي.
  - **تكوين العمال:** باعتبار أن التكوين يعتبر أساس نجاح أي عملية تغيير حرص معمل "NCA-Rouiba" على إخضاع جميع عمال معمل "NCA-Rouiba" للتكوين حول نظام تقييم الكفاءات، أهدافه، معايير... إلخ على يد مديري ومسؤولي مديريات المعمل من خلال تنظيم ورشات عمل، عقد

اجتماعات ولقاءات وذلك بصفة دورية منذ بداية تبني المعمل لنظام تقييم الكفاءات، ليقوم كل مسئول بنقل هذه المعلومات للعمال الذين يعملون تحت إشرافهم.

- الوثائق المكتوبة: تم طباعة مطويات وكتيب يشرح نظام تقييم الكفاءات، إذ يتكون هذا الأخير من 15 صفحة باللغة العربية والفرنسية مزود بالصور والرسومات التعبيرية موجهة للذين لا يجيدون القراءة والكتابة مما يمكنهم من فهم محتوى هذا الكتيب ، كما يوجد بالمعمل لوحة إعلانات يتم فيها إلصاق الملصقات التي تحتوي على الإعلانات الرسمية والأخبار أين تم نشر العديد من المنشورات حول نظام تقييم الكفاءات. وفي ما يخص المدراء والمسؤولين تم الاعتماد على البريد الإلكتروني والأقراص المضغوطة لتداول المعلومات والتقارير حول نظام تقييم الكفاءات.

♦ إجابات المبحوثين على أسئلة المحور الثالث: التداير الاحترازية التي اعتمدها معمل "NCA-Rouiba" لمواجهة مقاومة التغيير: معمل "NCA-Rouiba" أجرى تغييرا في نظام تقييم موارده البشرية وكأي تغيير تنظيمي ينتج عنه ردود أفعال ومقاومة خاصة أنه يمس بالدرجة الأولى العمال، ولتجنب أو التخفيف من حدة هذه المقاومة والحفاظ على الاستقرار العام للمعمل أجرى هذا الأخير بمجموعة من التدابير نلخصها في ما يلي:

- الاتصال والمناقشة: بفضل الاتصال الجيد الذي يتمتع به معمل "NCA-Rouiba" تم إعلام العاملين بكل التطورات الحاصلة في عملية تبني المعمل لنظام تقييم الكفاءات وفي كل مراحل وفي كل المستويات الإدارية وكما ذكرنا سابقا فقد سخر المعمل العديد من وسائل الاتصال لإزالة الغموض الذي يلف هذا النظام وحتى بعد تطبيقه تم ترك مجال المناقشة مفتوحا للتطرق للنقاط التي شابهها الغموض أثناء تطبيق النظام في تم عقد اجتماعات لتوضيحها قبل تطورها لمشاكل تعيق السير الجيد للعمل.

- التكوين: تكوين المسؤولين والمديرين لزيادة مهاراتهم الاتصالية والقيادية و تطور أساليب التفاعل الاجتماعي مع العمال مما يساعدهم على إيصال المعلومات حول نظام تقييم الكفاءات بطريقة مرنة تلقى تفاعل ايجابي من قبل العمال الذين يعملون تحت إشرافهم، فقد تم إخضاع حتى العاملين للتكوين للتعرف على نظام تقييم الكفاءات لتقليل من مقاومتهم اتجاه هذا التغيير وإقناعهم بتقبله وتغيير مواقفهم السلبية اتجاهه، وبالتالي شعورهم بالأطمئنان ورفع روحهم المعنوية.

- التفاوض والاتفاق: إن إشراك الشركاء الاجتماعي في هذا التغيير منذ بدايته نقطة تحسب لصالح المعمل وذلك باعتبار أن الشركاء الاجتماعي يمثل العمال ويحرص على مصالحهم ويدافع عنها خاصة أنه يمكنه الضغط على المعمل حول النقاط التي يرى أنها مجحفة للعمال وهذا ما يعطي مشروعية لهذا التغيير إذ أن المعمل قد تفاوض مع ممثلي العمال وشرح لهم أسباب التغيير، أهدافه، وكيف يخدم مصلحة المعمل والعمال على حد سواء، وتم التفاهم بالتراضي بين الطرفين، كما وقع على عاتق الشركاء الاجتماعي نقل المعلومات التي تحصلوا عليها للعمال.

- 2.2.4. الاستبيان: بعد التعرف على الجهود المبذولة من قبل معمل "NCA-Rouiba" ارتأينا أن نتقرب من عمال المعمل للتعرف على اثر هذه الإجراءات عليهم، وفي سبيل ذلك تم الاعتماد على الاستبيان والذي يعد من تقنيات الاستقصاء وجمع البيانات الأكثر استعمالاً في البحوث الخاصة بالموارد البشرية،
- متغيرات الدراسة: لمعرفة مدى نجاعة هذه الإجراءات المتخذة من قبل معمل "NCA-Rouiba" في كبح مقاومة العمال لهذا التغيير، تمحورت هذه الدراسة حول متغيرين أساسيين وهما:
    - المتغير المستقل: إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات،
    - المتغير التابع: نظام تقييم الكفاءات.
  - تصميم الاستبيان: اتخذ الاستبيان الشكل التالي:
    - المعلومات الشخصية،
    - المحور الأول: إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات احتوى على 14 فقرة،
    - المحور الثاني: نظام تقييم الكفاءات الذي اشتمل على 15 فقرة.
- وقد تم تبني الشكل المغلق في إعداد الاستبيان الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال، والتي تم حصرها وفق مقياس "ليكرت Likert" الخماسي مع إرفاق كل درجة منه بوزن.

الجدول 1: مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على الفقرات مع المتوسطات الفارقة

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسطات النسبية الفارقة	4,20 فأكثر	[4,19 ؛ 3,40]	[3,39 ؛ 2,60]	[2,59 ؛ 1,8]	أقل من 1,80
نسبة الأهمية	مرتفع جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر: من إعداد الباحثين

- عينة الدراسة: تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة ، حيث تم توزيع 125 نسخة من الاستبيان على عمال "NCA-Rouiba"، والبالغ عددهم 535 عاملاً في مختلف مديريات المعمل وعلى جميع الأصناف الاجتماعية المهنية (إطار سامي، إطار، عون تحكم، عون تنفيذ)، وتم استرجاع 113 نسخة، إلا أن الصالح منها للمعالجة قدر بـ 106 نسخة، وهو العدد المعبر عن حجم العينة التي تمثل في حدود نسبة 20 % من إجمالي مجتمع الدراسة وهي عينة معتبرة لتعميم النتائج على مجتمع البحث.
- المعالجة الإحصائية: بغية تحليل البيانات المستقاة من نسخ الاستبيان المسترجعة والصالحة للدراسة، اعتمدنا في تفرغ البيانات على الطريقة اليدوية في البرنامج الإحصائي "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences" والذي يعرف بالرمز "SPSS"؛

- صدق وثبات الاستبيان : تم الاعتماد لقياس صدق الاستبيان على معامل "بيرسون" واستخدمنا لقياس ثبات الاستبيان أحد أفضل وأشهر طرق قياسه وهو معامل "ألفا كرونباخ Cronbach Alpha" وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول 2 : صدق وثبات الاستبيان

المحاور	عدد العبارات المستخدمة	معامل بيرسون	معامل ألفا كرونباخ
إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات	14	0,905	0,825(**)
نظام تقييم الكفاءات	15	0,894	0,793(**)
محاور الاستبيان مجتمعة	29	0,972	0,937(**)

(\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ )

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج " SPSS "

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن معاملات الارتباط قدرت بـ 0,905 لمحور إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات وبـ 0,894 لمحور نظام تقييم الكفاءات وهي قيم ممتازة تدل على معنوية معاملات الارتباط أكبر من مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  ، أي هناك دلالة إحصائية للمعاملات، وهذا ما يشير إلى صدق الاستبيان.

وكما هو موضح في نفس الجدول، فإن نتائج معامل ألفا كرونباخ قدر بـ 0,825 لمحور إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات وبـ 0,793 لمحور نظام تقييم الكفاءات وهي قيم جيدة تدل على ثبات عالي للمحورين، أما معامل ثبات الاستبيان ككل فقدر بـ 0,937 وهي قيمة جد ممتازة تدل على الثبات العالي للاستبيان.

- خصائص عينة الدراسة: يلخص لنا الجدول التالي الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

الجدول 3 : توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الخصائص الشخصية	تفصيل الخصائص	التكرارات	النسبة المئوية %	التعليق على النتائج
الجنس	ذكر	94	88,60	التباين بين عدد الإناث والذكور يرجع إلى طبيعة العمل خاصة وأن أنشطتها تتم في المعمل، مراكز التخزين والتوزيع.
	أنثى	12	11,32	
	المجموع	106	100	
السن	أقل من 20 سنة	1	0,94	وما يلاحظ هنا أن المنظمة تعتمد على الشباب والكهول بالدرجة الأولى وذلك لتوفرهم معا على عامل الخبرة لتجنب الأخطاء التي تؤثر على الأداء الفردي
	ما بين 20 إلى 40 سنة	72	67,92	
	من 40 إلى 60 سنة	32	30,18	
	أكثر من 60 سنة	1	0,94	

إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات في المؤسسة

المجموع	106	100	والجماعي وكذا القدرة على العمل والإبداع.
المؤهل العلمي	ابتدائي	16	15,09
	متوسط	17	16,03
	ثانوي	28	26,41
	جامعي	41	38,67
	ما بعد التدرج	4	3,77
	المجموع	106	100
الصف الاجتماعي المهني	إطار سامي	5	04,71
	إطار	24	22,64
	عون تحكم	46	43,39
	عون تنفيذ	31	29,24
	المجموع	106	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	35	33,01
	بين 5 و 25 سنة	60	56,60
	أكثر من 25 سنة	11	10,37
	المجموع	106	100

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج "SPSS"

- اتجاه أفراد العينة حول مدى تأثير إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات ونظام تقييم الكفاءات: في سبيل تحديد مدى تأثير إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات على العمال، كانت نتائج معالجة معطيات الاستبيان كالآتي:
- نتائج الاستبيان لمحور إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات: كانت إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور كالآتي:

الجدول 4: إجابات أفراد العينة حول محور إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات

المحور الأول: إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات					
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
01	إدارة معمل "NCA-Rouiba" على اتصال دائم مع العمال.	4,66	0,681	مرتفع جدا	1
02	إنشاء مرصد الرعاية الاجتماعية دليل على اهتمام "NCA-Rouiba" بعماله.	4,15	0,813	مرتفع	3
03	يهتم معمل "NCA-Rouiba" بإعلام عماله بكل الأمور المتعلقة بالعمال.	3,84	0,834	مرتفع	7

إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات في المؤسسة

5	مرتفع	0,962	3,94	قام معمل "NCA-Rouiba" بتنظيم أبواب مفتوحة وعقد اجتماعات دورية لشرح نظام تقييم الكفاءات.	04
10	متوسط	0,901	2,87	لقد حضرت لهذه الأبواب المفتوحة لشرح نظام تقييم الكفاءات.	05
9	متوسط	0,977	3,29	مبادرة معمل "NCA-Rouiba" بتنظيم أبواب مفتوحة لشرح نظام تقييم الكفاءات مبادرة حسنة حققت الهدف منها.	06
4	متوسط	0,889	4,07	لقد شاركت في هذه الاجتماعات وورشات العمل.	07
2	مرتفع جدا	0,574	4,50	قام مسؤولي المباشر بتقديم الشرح كافي حول نظام التقييم الكفاءات.	08
8	مرتفع	0,583	3,78	قام معمل "NCA-Rouiba" بتصميم وتوزيع كتيب ومطويات للتعريف بنظام تقييم الكفاءات.	09
11	متوسط	0,986	2,72	اطلعت على الكتيب الخاص بالتعريف بنظام تقييم الكفاءات.	10
14	منخفض	0,978	2,50	اطلعت على المطويات الخاصة بالتعريف بنظام تقييم الكفاءات.	11
13	منخفض	0,963	2,53	أنا على الاطلاع على الملصقات الخاصة بالتعريف بنظام تقييم الكفاءات.	12
12	متوسط	0,997	2,61	لقد تحصلت على القرص مضغوط يتم فيه التعريف بنظام تقييم الكفاءات.	13
6	مرتفع	0,585	2,88	للشريك الاجتماعي (ممثلوا العمال) دورا هام في تقبل العمال لتغيير نظام تقييم الموارد البشرية.	14
/	مرتفع	0,837	3,52	إجمالي العبارات المتعلقة بإجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات.	/

(\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ )

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج "SPSS"

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات قد بلغ 3,52، وهو ما يعكس على العموم موافقة الأفراد المستجوبين على هذه الإجراءات المعتمدة من قبل معمل "NCA-Rouiba"، كما تعكس قيمة الانحراف المعياري العام والمقدرة بـ 0,837 وجود تباين مرتفع في اتجاهات أفراد العينة حول ما جاء في هذا المحور.

■ نتائج الاستبيان لمحور نظام تقييم الكفاءات : كانت إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور كالاتي:

الجدول 5: إجابات أفراد العينة حول محور نظام تقييم الكفاءات

المحور الثاني: نظام تقييم الكفاءات					
الرقم	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
15	يمتلك معمل "NCA-Rouiba" كفاءات لا تملكها المنظمات المنافسة	4,64	0,651	مرتفع جدا	3
16	إن اعتماد معمل "NCA-Rouiba" لنظام تقييم الكفاءات بدلا لنظام تقييم الأداء يصب في مصلحة عمال المعمل.	3,97	0,478	مرتفع جدا	4
17	أنا على إطلاع بالفرق بين نظام تقييم الأداء ونظام تقييم الكفاءات	3,55	0,743	مرتفع	8
18	أنا على إطلاع تام بالمعايير التي تستخدم في تقييمي في "NCA-Rouiba" وفقا لنظام تقييم الكفاءات.	3,79	0,748	مرتفع	5
19	يراعي نظام تقييم الكفاءات الذي طبق في المنظمة الوصف الوظيفي المحدد لعملي.	2,83	0,597	متوسط	10
20	تتسم المعايير التي تستخدم في نظام تقييم الكفاءات المطبق في معمل "NCA-Rouiba" بالعدالة والموضوعية.	2,58	0,639	منخفض	13
21	نتائج نظام تقييم الكفاءات المطبق في معمل "NCA-Rouiba" تعكس تقديرات حقيقية للعمل المنجز.	2,56	0,687	منخفض	14
22	يتم إطلاع العاملين على نتائج تقييمهم.	4,87	0,048	مرتفع جدا	2
23	يظهر نظام تقييم الكفاءات المطبق في المنظمة أوجه الضعف والقوة أثناء انجازي لعملي.	3,59	0,561	مرتفع	7
24	يجيد القائمين على عملية تقييم الكفاءات في المنظمة الحكم على عملي	3,31	0,698	متوسط	9
25	تستخدم نتائج نظام تقييم الكفاءات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية (العلاوات، الترقية، التكوين.....)	2,76	0,765	متوسط	11
26	للعاملين الحق في الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم إذا شعروا أنه لم يعطهم حقهم.	2,61	0,509	متوسط	12
27	تم دراسة التظلمات بشكل جدي ويقوم رؤسائي بتوفير حلول عادلة للتظلمات والشكاوي.	2,43	0,748	منخفض	15
28	يقيم أداء العاملين بشكل دوري ومنظم سنوياً.	4,97	0,041	مرتفع جدا	1
29	يساعد نظام تقييم الكفاءات المطبق في "NCA-Rouiba" على رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل.	3,77	0,527	مرتفع	6



/	مرتفع	0,562	3,48	إجمالي العبارات المتعلقة بنظام تقييم الكفاءات	/
---	-------	-------	------	---	---

(\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ )

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج "SPSS"

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور نظام تقييم الكفاءات قد بلغ 3,48 وهو ما يعكس على العموم موافقة الأفراد المستجوبين على نظام تقييم الكفاءات المطبق في معمل "NCA-Rouiba"، كما تعكس قيمة الانحراف المعياري العام والمقدرة بـ 0,562 وجود تباين متوسط في اتجاهات أفراد العينة حول ما جاء في هذا المحور.

■ اختبار العلاقة بين إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات ونظام تقييم الكفاءات : بعد التطرق إلى كل متغير على حدٍ آخرنا العلاقة بين إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات ونظام تقييم الكفاءات من خلال حساب معامل الارتباط "بيرسون" وكانت النتائج المحصل عليها كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول 6: معامل الارتباط بين إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات ونظام تقييم الكفاءات

إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات		المتغير المستقل
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغير التابع
0,000	0,954 (**)	نظام تقييم الكفاءات

(\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ )

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج "SPSS"

من الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة إرتباطية قوية بين إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات ونظام تقييم الكفاءات حيث قدر هذا الارتباط بـ 0,954، أي أن نظام تقييم الكفاءات مرتبط بنسبة 95,4% بإجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات، وهي نسبة معتبرة تؤكد على حجم ومكانة إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات المعتمدة في معمل "NCA-Rouiba" في تبني نظام تقييم الكفاءات، وكنيجة يمكن القول أن مسؤولي معمل "NCA-Rouiba" قد اعتمدوا على إجراءات صحيحة وفعالة لتسيير مرحلة الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات وقد نجحوا في توفير كل العوامل المساعدة لكبح مقاومة التغيير لعمال معمل "NCA-Rouiba".

## 5. النتائج والتوصيات

- سعت هذه الدراسة إلى التعرف على إجراءات الانتقال من نظام تقييم الأداء إلى نظام تقييم الكفاءات المعتمدة من قبل معمل "NCA-Rouiba" في تبني نظام تقييم الكفاءات ، حيث يبرز لنا جليا أن تبني وتطبيق معمل "NCA-Rouiba" لهذه الإجراءات ساهم في تقبل عمال المعمل لهذا التغيير الذي يعتبر مهما بالنسبة لحياتهم العملية، وخلصت هذه الدراسة إلى النقاط التالية:
- مجموعة النتائج التي تم التوصل إليها من هذه الدراسة نوجزها في النقاط التالية:
- يعمل معمل "NCA-Rouiba" على مشروع جديد لتحسين الرأسمال البشري بهدف تطوير موارده البشرية لاكتساب ميزات تنافسية تمكنه من مواجهة المنافسة الشديدة التي يعرفها قطاع المشروبات في الجزائر والحفاظ على مكانته والسعي نحو توسيع حصته السوقية.
  - تم تبني نظام تقييم الكفاءات لترسيخ مبدأ الاستحقاق وطمر أثر الأقدمية من جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال إرساء فكرة الكفاءة هي أساس كل الامتيازات والحقوق التي يحصل عليها العامل.
  - التكوين من بين أهم مصادر الحصول على الكفاءات إلا أن العمال لا يولون أهمية كبيرة للبرامج التدريبية إلا أنه وفق نظام تقييم الكفاءات هناك أوزان للكفاءات المكتسبة من قبل العمال مما يدفعهم للإقبال على هذه الدورات والاستفادة منها بصفة حقيقية وليس شكليا.
  - من خلال مرصد الرفاه والتحفيز والأبواب المفتوحة يتم إشراك بصفة غير مباشرة العمال في القرارات التي يتخذها معمل "NCA-Rouiba" وذلك من خلال الاستماع إلى آراء ومشاكل عماله ووضع الحلول المناسبة لها وحتى تجنب ظهور مشاكل أخرى مستقبلا.
  - تم الاستعانة بمكتب استشارات مرافقة معمل "NCA-Rouiba" في جميع مراحل وضعه لنظام تقييم الكفاءات وأيضا بمكتب برمجيات لتصميم تطبيق "Application" له لتسهيل عملية التقييم ولتقليل الأخطاء.
  - تم تكوين مديري ومسئولي معمل "NCA-Rouiba" القائمين على عملية تقييم العمال الذين يعملون تحت إشرافهم انطلاقا بالمفاهيم النظرية حول نظام تقييم الكفاءات إلى المفاهيم التطبيقية لهذا النظام من حيث كيفية التقييم، كيفية إدارة مقابلة التقييم وكيفية استخدام التطبيق الخاص بهذا النظام.
  - تم وضع على عاتق الشريك الاجتماعي والمسئولين المباشرين مسؤولية شرح نظام تقييم الكفاءات للعمال إضافة إلى طباعة كتيب، المطويات والملصقات كوسائل اتصال مع العمال.

- منذ بداية هذا التغيير حرص معمل "NCA-Rouiba" على احتواء عماله وتزويدهم بكافة المعلومات لإنجاح هذه العملية التغييرية وذلك من خلال ترك مجال المناقشة والاتصال مع الشريك الاجتماعي والعمال مفتوح لإبداء آرائهم وانشغالهم حول نظام تقييم الكفاءات.
- من خلال ما سبق يمكننا اقتراح بعض التوصيات تنطبق إلهما في النقاط التالية:
  - الاهتمام المتزايد بالكفاءات ورغبة المنظمة بالظفر بها يجب أن يصاحبه نظام ينصف هذه الكفاءات ويوفر لها ظروف العمل الملائمة.
  - تنظيم أبواب مفتوحة على الأقل مرة كل سنة لنقل الانشغالات الكبرى للعمال يعطي صورة جيدة للإدارة عن الوضع الداخلي - على مستوى العمال - لاتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة فيصبح التغيير هنا وفقا لاحتياجات العمال مما يزيد من ولاء العمال للمنظمة وبالمقابل إذا أحدثت المنظمة تغييرا يخدم أهدافها ولا يؤثر سلبا على العمال يلقى تجاوب منهم وقد يتقبلونه.
  - إشراك ممثلي العمال في القرارات التي تمسهم بصورة مباشرة أولا، يولد لدى العمال شعور ايجابي نحوها ويساعد على تقبلهم لها.
  - خلق قنوات اتصال فعالة وحقيقية مع العمال لإبلاغهم بكافة التطورات والتغييرات الحاصلة بالمنظمة وفي جميع مراحلها بهدف إعطاء العمال الوقت الكافي لتقبلها.
  - ترك مجال المناقشة مفتوح بين الإدارة والعمال حول هذه التغييرات مما يساعد في كبح آثار مقاومة التغيير تفاديا لنتائجها التي تؤثر سلبا على المناخ العام للمنظمة.
  - عند إحداث تغيير مهم في المنظمة يجب أن يصاحبه برنامج تكويني للمدراء والعمال لاكتساب المهارات اللازمة للتأقلم مع هذا التغيير.

## 6. قائمة المراجع

Repenser la compétence : pour dépasser les idées .G Guy LE BOTERF (2008).  
organisation, Groupe 'édition d :France ,Paris .reçues : 15 propositions  
Eyrolles

Tyeb BOUSSAFEL. (2001). Système d'évaluation des ressources humaines : les  
cas de sonelgaz. (N°2).

إبراهيم حسن بلوط. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، (الإصدار الطبعة الأولى). بيروت، لبنان: دار  
النهضة العربية.

راوية محمد حسن. (2003). إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية). الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر.  
زهير ثابت. (بدون ذكر سنة النشر). كيف تقييم أداء الشركات والعاملين. مصر: دار قباء.

زيد منير عبوي. (2007). إدارة التغيير والتطوير (الإصدار الطبعة 1). عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.  
صولح سماح، محبوب مراد،، وصولح سماح، محبوب مراد. (29-26 أبريل، 2010). الريادة: الرأس مال البشري  
وصناعة الكفاءات. المؤتمر الدولي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم  
الإدارية، جامعة الزيتونة. الأردن.

- عبد الرحمان إدريس. (2005). إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- عبد الكريم حسين. (2012). التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة - دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية سوريا. مج 22 (العدد 1).
- عبد الناصر موسى. (2004-2005). نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية. رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال . عنابة: قسم العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار.
- كريمة كرمي. (2009-2010). التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز - دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز- ولاية عنابة.، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . عنابة، الجزائر: كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة باجي مختار.
- ماريون أي هايينز. (1988). إدارة الأداء وإدارة البحوث. (ت ترجمة محمد مرسي وآخرون، المترجمون) المملكة العربية السعودية.
- هلال محمد عبد الغني حسن. (1998-1999). مهارات إدارة الأداء. مصر: مركز تطوير الإدارة والتنمية.،.