

مساهمة طريقة 360° في تقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة مغرب بايب بالمسيلة

حوحو مصطفى* ، محمد بريكي**

الإرسال: 2021/12/11

القبول: 2022/03/29

النشر: 2022/05/09

ملخص: تعتبر طريقة 360° من بين أحدث الطرق المعتمدة في مجال تقييم الكفاءات، حيث أنها أداة فعالة تهدف إلى تقديم وصف دقيق للكفاءات التي يجوزها الأفراد، وكذلك منحهم الحق في المشاركة في تقييم أدائهم، والتي على أساسها يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة.

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مساهمة طريقة 360° في تقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية كطريقة حديثة لتقييم فعلي للكفاءات، حيث أجريت الدراسة الحالية في مؤسسة مغرب بايب بولاية المسيلة، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبيان وزع على عينة مكونة من خمس إطارات من المؤسسة تم تقييم كفاءاتهم بواسطة الأطراف المشاركة في عملية التقييم وهم: التقييم الذاتي، الرئيس المباشر، المرؤوسين، وكذلك النظراء، وتمت معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS، حيث توصلت الدراسة إلى نجاعة طريقة 360° في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب، وهذا من خلال المساهمة الفعالة للأطراف المشاركة في تقييم الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: طريقة 360°، الكفاءة، تقييم الكفاءات.

تصنيف JEL: M120

The contribution of the 360° method in the assessment of competencies in the economic enterprise - A field study of the Maghreb Pipe company in M'sila-

Abstract: The 360° method is among the most recent methods adopted in the field of competency assessment, It is an effective tool that aims to provide a real description of the competencies possessed by individuals, as well as giving them the right to participate in evaluating their performance, on the basis of which decisions are made regarding human resources in the organization.

*أستاذ محاضر أ، جامعة المسيلة، الجزائر، mustapha.houhou@univ-msila.dz، (المؤلف المرسل)

**طالب دكتوراه، المركز الجامعي تيبازة، الجزائر، Briki.Mohammed@cu-tipaza.dz

The aim of this study is to know the contribution of the 360° method in evaluating competencies in the economic company as a modern method for a real competency assessment, where the current study was conducted in Maghreb Pipe Company in M'Sila. To achieve this goal; a questionnaire was designed and distributed to a sample of five managers from the company whose competencies are evaluated by the parties participating in the evaluation process, namely: Self-evaluation, direct supervisor, subordinates, as well as colleagues, the data was processed using SPSS program.

The results show the effectiveness of the 360° method in evaluating the competencies of the Maghreb Pipe company, through the effective contribution of the parties involved in the assessment of competencies in the company.

Keywords: 360° method, competency, competency assessment.

JEL Classification : M120.

1. مقدمة:

تكتسي إدارة الموارد البشرية في المنظمات أهمية كبيرة في بيئة الأعمال المعاصرة كونها تعتبر من الوظائف التي تستند عليها المنظمات في سبيل تحقيق استمراريته، وهذا ما دفع بالمنظمات إلى الاهتمام بمواردها البشرية ومختلف العمليات التي من شأنها تحسين أدائها بما في ذلك عملية تقييم أدائها والتي تستهدف من خلالها المنظمات ضمان استفادة قصوى من كفاءات أفرادها.

ولتحقيق العدالة التنظيمية المتكاملة والمستمرة للفرد في المؤسسة يجب تصميم نظام لتقييم كفاءاته وتحليل مستويات أدائه، وتقييم نتائجه لتحقيق الأهداف المرجوة له والمؤسسة ككل، وعليه فهي مرحلة سابقة لكل برنامج من برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية، إضافة إلى أنها تعزز الإتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية، ومن بين أحدث طرق تقييم الكفاءات تبرز طريقة 360° والتي تتلخص فكرتها في أن يتم تقييم الموظف من قبل عدة أطراف بدلا من الاعتماد على تقييم المسؤول المباشر مثل ما هو شائع في الطرق التقليدية للتقييم، وهذا ما يضمن تقييما عادلا وصادقا ويظهر نظرة الأطراف الآخرين للفرد المعني بالتقييم بما يسهم بالخروج بنتائج موضوعية حول أدائه.

1.1. إشكالية الدراسة: على ضوء ما يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن أن تسهم طريقة 360° في

تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة؟

حيث يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مدى مساهمة التقييم الذاتي للإطار-المقيم- في نجاح تقييم كفاءات المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما مدى مساهمة تقييم الرئيس المباشر للإطار-المقيم- في نجاح تقييم كفاءات المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما مدى مساهمة تقييم الزملاء للإطار-المقيم- في نجاح تقييم كفاءات المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما مدى مساهمة تقييم الرؤوسين للإطار-المقيم- في نجاح تقييم كفاءات المؤسسة محل الدراسة؟

✓ ما مدى مساهمة تقييم الزبائن (أطراف داخليين) للإطار- المقيم- في نجاح تقييم كفاءات المؤسسة محل الدراسة؟
2.1. فرضيات الدراسة: للإجابة عن إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية سابقة الذكر؛ قمنا بإقتراح فرضية عامة للدراسة وخمس فرضيات فرعية لاختبار مدى صحتها فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: تسهم طريقة 360° في نجاح عملية تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب.

- ✓ الفرضية الأولى: يساهم التقييم الذاتي للإطار- المقيم- في نجاح تقييم كفاءات المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ الفرضية الثانية: يساهم تقييم الرئيس المباشر للإطار- المقيم- في نجاح تقييم كفاءات المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ الفرضية الثالثة: يساهم تقييم الزملاء للإطار- المقيم- في نجاح تقييم كفاءات المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ الفرضية الرابعة: يساهم تقييم المرؤوسين للإطار- المقيم- في نجاح تقييم كفاءات المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ الفرضية الخامسة: يساهم تقييم الزبائن (أطراف داخليين) للإطار- المقيم- في نجاح تقييم كفاءات المؤسسة محل الدراسة.

3.1. الدراسات السابقة والنموذج النظري للدراسة: من أجل إعداد استبيان الدراسة المعتمد في صياغة نموذج التقييم، تم الرجوع إلى العديد من الدراسات التي بحثت في نفس الموضوع وكان أهمها:

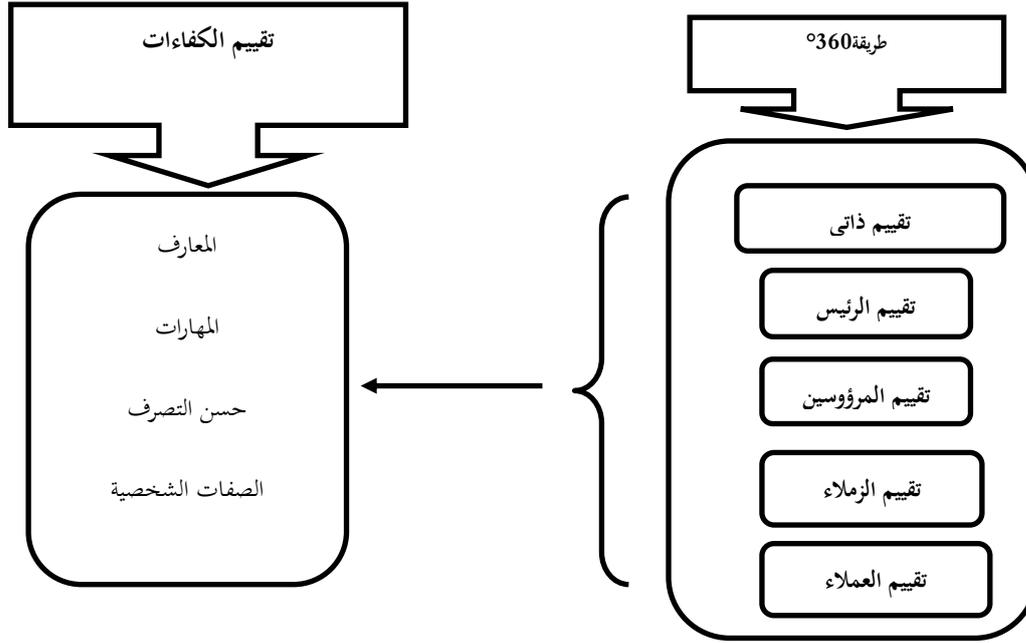
- دراسة (هاملي، 2011)، وهي مذكرة ماجستير في علوم التسيير تحت عنوان: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالي: مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان، وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة- نفضال تلمسان، جامعة تلمسان، وقد هدفت هذه الدراسة الى تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط القوة والضعف وفهم مكوناته، حيث توصلت الدراسة في أهم نتائجها إلى وجود قصور في نظام التقييم، وأنه لا يرقى إلى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين في أنظمة التقييم الفعالة، كما توصلت أيضا إلى أن نظام التقييم المعتمد في المؤسسات لا يوفر تغذية عكسية للعمال من أجل مناقشة نتائج تقييمهم؛

- دراسة (الرضا، دهش جلاب، و محسن راضي، 2009)، مقال منشور في مجلة كلية الإدارة والإقتصاد في جامعة القادسية، والموسوم بعنوان: تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية باستخدام مدخل التغذية العكسية 360°: دراسة حالة: كلية الإدارة والإقتصاد جامعة القادسية، حيث هدفت هذه الدراسة الى توجيه أنظار متخذي القرار في المنظمات المحلية، وأيضا الوقوف على حقيقة القدرات الإدارية والقيادية التي يتصف بها رؤساء الأقسام بالكلية، والإستفادة من تقييم مهاراتهم الشخصية وبين تقييم الآخرين لهذه المهارة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى إمكانية إستعمال طريقة 360° وتعميمها على كافة كليات الجامعة، مع وجود فجوات بين إستجابة الفرد موضع التقييم وجهات التقييم الأخرى وهذا أمر حتمي، إضافة إلى مبالغة الأفراد موضع التقييم في توفر معايير التقييم فيهم؛

- دراسة (Nash, 2005)، وهي عبارة أطروحة دكتوراه بعنوان Differences in the responses of managers to 360-degree feedback in low, medium, and high power distance cultures، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الفروق في الردود بين مختلف المدراء في مؤسسات المستحضرات الصيدلانية محل الدراسة فيما يخص مستوى اعتماد طريقة 360° في تقييم الأفراد، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق في الردود من المديرين في الثقافات المنخفضة والمتوسطة والعالية الطاقة.

4.1. النموذج النظري للدراسة: انطلاقا من الإشكالية والفرضيات سابقة الذكر، وبالإعتماد على النظريات الدراسات السابقة التي ركزت على المفاهيم الأساسية للبحث، يمكن صياغة النموذج النظري للدراسة وفقا لما يلي:

الشكل (01): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

حيث يتضح من خلال الشكل السابق أن المتغير المستقل (الأطراف المساهمة في عملية التقييم وفق طريقة 360°) يتكون من خمس مؤشرات هي: تقييم ذاتي، تقييم الرئيس، تقييم المرؤوسين، تقييم الزملاء وتقييم العملاء. تقييم الكفاءات محل الدراسة.

أما المتغير التابع (تقييم الكفاءات) والذي يتكون من أربع مؤشرات وهي: المعارف، المهارات، حسن التصرف، الصفات الشخصية.

2. الإطار النظري للدراسة:

a. مفهوم الكفاءات وتقييمها: تعرف الكفاءة على أنها مزيج من المعارف النظرية، المعارف العملية وكذلك الخبرة الممارسة، والتي على المؤسسة أن تعمل على تقييمها وتطويرها (Grant, 1991, p. 114)، وهي أيضا الخصائص الضمنية للأفراد التي تنتج عن الامتياز والفعالية في الأداء العملي (Meignan, 2000, p. 110).

وتعرف عملية تقييم الكفاءات بأنها مهمة معقدة تشمل اتخاذ قرار بشأن مختلف الجوانب والأبعاد، التي تمت متابعتها بشكل عام بالنسبة لمعظم الكفاءات (المهارات) المهنية (Marin-Garcia & Beltránb, 2014, p. 25)، وهي أيضا العملية التي يتم من خلالها تقييم مختلف القدرات الموضوعية في وضعيات العمل والمتمثلة في المعارف المنهجية أو التقنية، المعارف العلمية، الخبرات ومختلف السلوكيات والتصرفات للفرد أثناء أدائه للعمل (هيشر، 2015، صفحة 110).

2.2 أهداف تقييم الكفاءات: تتمثل أهداف تقييم الكفاءات فيما يلي:

1.2.2 على المستوى الاجتماعي: تحقيق استمرارية العمل للأفراد، مما يضمن ثقة الزبائن والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية بالمؤسسة؛

2.2.2 على المستوى المهني: ضمان التحسين المستمر للتطبيقات المهنية؛

3.2.2. على المستوى التسييري: ضمان قيادة جيدة في تسيير الموارد البشرية على أساس الكفاءات، على مختلف الوحدات والعمليات، وعلى مستوى المؤسسة ككل (هيشر، 2015، صفحة 114).

3.2. مفاهيم أساسية حول طريقة 360° لتقييم الكفاءات:

1.3.2. مفهوم الطريقة: يمكن تعريف طريقة 360° بأنها مزيج من التقييم الذاتي، وتقييم المسؤول المباشر، وتقييم الزملاء وحتى تقييم من طرف أصحاب المصلحة الآخرين، وهذا النوع من التقييم الشامل يعطي معلومات قيمة للفرد حول نقاط قوته ونقاط ضعفه من مصادر متعددة (إسماعيل، 2017)، كما تعرف أيضا بأنها نظام أو عملية يتلقى فيها الموظف بطريقة سرية ومجهولة ردود الفعل من الأفراد الذين يعملون من حوله، وتسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم، كما تمكن المدير من اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافيها ويوجه الموظف إلى التدريب المناسب (Karhumäki, 2015, p. 23).

2.3.2. أسباب وشروط استخدام طريقة 360°: يمكن حصر أهم الأسباب المؤدية إلى اهتمام المؤسسات بطريقة 360° فيما يلي:

- ✓ تحول المنظمات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي؛
- ✓ اتساع دائرة المهام المرتبطة بوظيفة إدارة الموارد البشرية وكذلك القفزة التقنية في طبيعة الموارد البشرية والتي تستدعي ضرورة البحث في طرق جد فعالة في تقييم كفاءاتهم؛
- ✓ الحاجة لاستطلاع آراء العملاء، اعتبارات العدالة والمشاركة في الإدارة (جبن، 2009، الصفحات 92-93).
- وحتى تضمن المؤسسة فعالية تقييم كفاءاتها وفقا لطريقة 360°؛ فإنه يتطلب ذلك تحقيق مجموعة الشروط يمكن إيجازها فيما يلي (Takfi, 2006, p. 85):

- ضرورة وجود نمط اتصال جلي وواضح مع المشاركين في طريقة 360°؛
- تكوين المقيمين حول طرق ملاحظة السلوكيات؛
- إعطاء النتائج المتحصل عليها لمستشار كفاء، والذي يتصل بمحيط الإطار المعني بالتقييم؛
- تكوين المستشارين المكلفين بنقل نتائج رد الفعل للإطار، من أجل مساعدته هذا الأخير على إدراك رد الفعل؛
- إقتراح أو عرض المسار المنهجي لتحليل النتائج والتي تقود إلى إعداد مخطط نمو الأفعال.

3.3.2. مراحل عمل طريقة التقييم بحلقة الرجوع العكسي 360°: يمكن حصر هذه المراحل فيما يلي (Bégin & Vénard, 2013, p. 37):

- تصميم برنامج التقييم 360°: من المهم في المراحل الأولى من أي نهج لتقييم الكفاءة، تحديد المهارات المختلفة المتوقعة في السياق المحدد لعمل الموظف، ومن حيث التصميم فمن المهم تحديد من هو الشخص الذي سنقوم بتقييمه، وما هي الجوانب التي سيتم تقييمها؛
- اختيار المقيمين وجمع التقييمات: وهنا يجب اختيار الأطراف المسؤولة عن التقييم، الذين يملكون خبرة كافية للمراقبة، لكي يتمكنوا من إبداء رأيهم الذي سيعكس أداء الشخص الخاضع لعملية التقييم، ومن ثم جمع التقييمات الفردية، وترجمتها وصياغتها في شكل تقرير؛
- التغذية العكسية (المرتدة): وهنا يجب إرجاع نتيجة التقييم إلى الشخص الذي تم تقييمه، وتقديم موجز لجميع التقييمات الواردة والتي هي أكثر صدقا، ومناقشة النتائج من قبل مدير الموارد البشرية، وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها لتحسين المهارات.

4.2. الأطراف المساهمة في تقييم كفاءات المؤسسة وفقا لطريقة 360°: نظرا لتأثر طرق التقييم التقليدية بالجوانب الاجتماعية في تقييم أداء الأفراد، فقد عمل الباحثون في الإدارة على تطوير طريقة 360° كأداة لتقييم موضوعي لكفاءات الأفراد كونها تقوم على إشراك عدة أطراف على علاقة بالفرد موضع التقييم، حيث يمكن حصر علاقة الأطراف المساهمة في عملية التقييم وفقا لما يلي:

1.4.2. علاقة التقييم الذاتي بتقييم الكفاءات: يعتبر التقييم الذاتي مصدرا مهما لإمداد الإدارة بأداء الشخص، ويؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات للإعتبارات التالية:

- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني لهم وإرجاعه إلى عوامل خارجية كعدم تعاون زملاء أو سوء الإشراف...؛
- إمكانية الربط بين نتائج التقييم وإتخاذ بعض القرارات الإدارية كالترقية والتعويض؛
- لا تتوفر فيه الموضوعية الكافية في القياس والتقييم (محمود، 2017، صفحة 57).

2.4.2. علاقة تقييم الرئيس المباشر بتقييم الكفاءات: يمثل الجزء التقليدي من تقييم 360°، حيث يتم تقييم مسؤوليات الموظفين والأداء الفعلي لهم من قبل الرئيس المباشر، ولضمان حيادية التقييم وإنصافه يجب على المدير أن يكون قريبا من الموظف الذي يقيمه، فبعض المدراء يعملون في منطقة بعيدة عن المنطقة التي يعمل فيها الموظفون، مما قد يعرض التقييم للذاتية وعدم الدقة والإنصاف (إسماعيل، 2017، صفحة 10).

3.4.2. علاقة تقييم زملاء بتقييم الكفاءات: زملاء العمل الذين يعملون جنبا إلى جنب يلاحظون أداء الموظف المقيم ويتابعون تحسنه وإخفاقه، لذا كان من المهم إشراكهم في تقييم الموظف، أيضا زملاء العمل هم الأفضل من ناحية التنوُّ بالأداء المستقبلي بالكفاءات، حيث أن آراءهم تساعد على تطوير نفسه، حيث يجب على المقيمين حفظ سرية إجابات الزملاء لتجنب الصراع التنظيمي، ويفضل أن يكونوا ممن يعملون في فريق واحد لقرئهم وملاحظتهم الأداء (محمود، 2017، صفحة 58).

4.4.2. علاقة تقييم المرؤوسين بتقييم الكفاءات: إن تقييم المرؤوسين من شأنه أن يعطي فرصة للحكم على أداء الموظف على معايير مثل التواصل والقدرة الفائقة على العمل والصفقات القيادية، وأيضا الكشف عن تسبب من هم فوقهم في السلم الوظيفي (إسماعيل، 2017، صفحة 10).

5.4.2. علاقة تقييم العملاء بتقييم الكفاءات: يمكن أن يقدم تقييم الزبون الداخلي تغذية عكسية حول القيمة المضافة التي يسهم بها الفرد نفسه، حيث أنه يخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويساهم كذلك في تحديد الاحتياجات الخاصة بنشاطات الموارد البشرية التي تتطلب تغييرا كالتدريب ونظام المكافآت الموجهان نحو تحسين خدمة الزبون (الرضا، دهش جلاب، و محسن راضي، 2009، الصفحات 13-14).

والشكل الموالي يمثل الرسم التوضيحي لطريقة تقييم الكفاءات بوسطة نموذج 360°:



الشكل (02): الأطراف المساهمة في تقييم الكفاءات وفق طريقة 360°

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (هاملي، 2011)

3. الدراسة الميدانية:

3.1. تقديم المؤسسة محل الدراسة: تعتبر مؤسسة Maghreb Pipe الواقعة بولاية المسيلة هي المؤسسة الوحيدة وطنيا وعلى المستوى المغربي في صناعة الأنابيب والألياف الزجاجية طبقا لأحدث التقنيات PVR أي الأنابيب البلاستيكية المدعمة بالألياف الزجاجية والتي تتميز بعدم التآكل ومقاومة الصدأ ولا تتأثر بالظروف الطبيعية، حيث أن المؤسسة ساهمت في إنجاز مشاريع قطاع الموارد المائية عبر 32 ولاية، بطاقة إنتاجية تقدر بـ 500 ألف كلم سنويا وفي مختلف الأقطار، وهو ما أهلها للحصول على شهادة المطابقة "إيزو 9001".

3.2. منهج الدراسة: في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها؛ تم اعتماد المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب للبحث في العلاقة بين متغيرات الدراسة وفق الأسلوب العلائقي إلى جانب أسلوب العينات الذي يعتمد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

3.3. مصادر جمع المعلومات وعينة الدراسة: من أجل بناء الخلفية النظرية للبحث وجمع المعلومات المتعلقة بميدان الدراسة، تم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساسي لجمع البيانات المتعلقة بطريقة تقييم الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم استهداف خمس إطارات داخل المؤسسة، يتم تقييم كفاءاتهم وفق طريقة 360°، بالإضافة إلى تقييمهم الذاتي تم توزيع الاستبيان على الأطراف المساهمة في عملية التقييم، إذ يتم تقييم كل إطار من الإطارات المستهدفة من طرف الرؤساء المباشرين لهم و30 زميل موزعين على 6 زملاء لكل إطار، وكذلك 30 مرؤوس موزعين على 6 مرؤوسين تابعين لكل إطار معني بالتقييم، بالإضافة إلى 30 نظير موزعين على 6 نظراء لكل إطار (وهم الموظفين في باقي المصالح عدا المطلحة التي ينتمي إليها الإطار المعني بالتقييم وهم بمثابة العملاء في إطار طريقة 360°)، حيث يوضح الشكل الموالي توزيعاً الأطراف المساهمة في التقييم وفق طريقة 360°:



الشكل (03): رسم توضيحي للأطراف المساهمة في عملية التقييم

المصدر: من إعداد الباحثين

وقد شملت استمارة التقييم 100 فرد مشارك في عملية التقييم، وتمت عملية التوزيع وفق الجدول الموالي:

الجدول(01): الإستيبيانات الموزعة

عدد الإستيبيانات	الإستيبيانات الموزعة	الإستيبيانات المسترجعة	الإستيبيانات المرفوضة	الإستيبيانات المدروسة
المجموع	100	100	00	100
النسبة	%100	%100	%00	%100

المصدر: من إعداد الباحثين

4.3. طريقة القياس: تم تحديد أبعاد تقييم الكفاءات وكذا فقرات المقاييس للأطراف المساهمة في عملية التقييم وفقا لما يلي:

1.4.3. محاور الإستيبانة: تتمثل المحاور المكونة للإستيبيان في ما يلي:

- المعارف: وهي المعارف اللازمة والضرورية لممارسة الوظيفة؛
- المهارات: وهي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، حيث تعبر عن مجموعة المكتسبات عن طريق الإستعمال؛
- حسن التصرف: وهو مجموعة المواقف المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المهني؛
- الصفات الشخصية الأخرى: وهي مجموعة الميوات الشخصية، المرتبطة بالموظف عند ممارسة مهامه.

2.4.3. فقرات المقياس: تتضح فقرات المقياس حسب سلم *Likert* في الجدول التالي:

الجدول(02): فقرات المقياس حسب سلم *Likert*

تقييم الرئيس المباشر	غير راضي نهائيا	غير راضي	عادي	راضي	راضي جدا
تقييم الزملاء	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
تقييم العملاء	غير راضي نهائيا	غير راضي	عادي	راضي	راضي جدا
تقييم المرؤوسين	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
التقييم الذاتي	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما

مجال المتوسط الحسابي 1.79-1 من 2.59-1.80 3.39-2.60 4.19-3.40 5-4.20

المصدر: من إعداد الباحثين.

5.3. إختبار فرضيات الدراسة:

1.5.3. إختبار الفرضية الأولى: يساهم التقييم الذاتي للإطار- المُقيم- في نجاح تقييم كفاءات مؤسسة مغرب

بايب:

لغرض الوقوف على درجة توافر أبعاد تقييم الكفاءات في التقييم الذاتي للإطار كخطوة أولى نحو تحديد الفجوة بين طريقي عملية التقييم تم صياغة الجدول التالي:

ملاحظة: يتمثل الطرف الأول في التقييم الذاتي $n=05$ ، والطرف الثاني في كل من تقييم المدراء المباشرين $n=05$ ، وتقييم زملاء $n=30$ ، و تقييم المرؤوسين $n=30$ ، وتقييم العملاء $n=30$.

الجدول(03): إستجابة أفراد عينة الدراسة في التقييم الذاتي $n=100$

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
التقييم الذاتي	التقييمات الأخرى	
4.5	3.9	المعارف
4.5	3.8	المهارات
4.3	3.8	حسن التصرف
4.7	3.9	الصفات الشخصية
4.5	3.8	متوسط المتوسطات

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية SPSS.

حيث يظهر الجدول أعلاه إتفاق طريقي عملية التقييم (التقييم الذاتي والتقييمات الأخرى) بشأن عدم وجود نقاط ضعف في أداء الإطارات محل التقييم في المؤسسة محل الدراسة، كما يمكن استنتاج من الجدول أعلاه وجود فروقات بين إستجابات الطرفين لأي من أبعاد التقييم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(04): الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في التقييم الذاتي

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
الفرق	نوع الفرق	
(0.6)	- فجوة سلبية	المعارف
(0.7)	- فجوة سلبية	المهارات
(0.5)	- فجوة سلبية	حسن التصرف
(0.8)	- فجوة سلبية	الصفات الشخصية
(0.7)	- فجوة سلبية	معدل الفرق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية SPSS.

ويظهر الجدول السابق وجود أربع فروقات سلبية في أبعاد التقييم بين الطرفين، وبصورة إجمالية يلاحظ أن إجمالي الفروقات لجميع أبعاد التقييم جاء سلبيا بنسبة فرق إجمالية تقدر ب(70%).

2.5.3. إختبار الفرضية الثانية: يساهم تقييم الرئيس المباشر للإطار-المقيم- في نجاح تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب:

لغرض الوقوف على درجة توافر أبعاد تقييم الكفاءات في تقييم الرئيس المباشر للإطار كخطوة أولى نحو تحديد الفجوة بين طرفي عملية التقييم تم صياغة الجدول التالي:

ملاحظة: يتمثل الطرف الأول في تقييم المدراء المباشرين $n=05$ ، والطرف الثاني في كل من التقييم الذاتي $n=05$ ، وتقييم زملاء $n=30$ ، وتقييم المرؤوسين $n=30$ ، وتقييم العملاء الداخليين $n=30$.
الجدول(05): إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم المدراء المباشرين $n=100$

أبعاد تقييم الكفاءات		المتوسطات الحسابية	
		تقييم المدراء المباشرين	التقييمات الأخرى
المعارف	3.2	4.3	
المهارات	2.8	4.2	
حسن التصرف	3.6	4	
الصفات الشخصية	2.9	4.4	
متوسط المتوسطات	3.1	4.2	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية spss.

وانطلاقاً من الجدول أعلاه؛ يتضح إتفاق طرفي عملية التقييم (التقييم الذاتي والتقييمات الأخرى) بشأن عدم وجود نقاط ضعف في أداء الإطارات المقيمة، كما يمكن استنتاج من الجدول ذاته وجود فروقات بين إستجابات الطرفين لأي من أبعاد التقييم، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول(06): الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم المدراء المباشرين

أبعاد تقييم الكفاءات		المتوسطات الحسابية	
		الفرق	نوع الفرق
المعارف	1.1	+ فجوة إيجابية	
المهارات	1.4	+ فجوة إيجابية	
حسن التصرف	0.4	+ فجوة إيجابية	
الصفات الشخصية	1.5	+ فجوة إيجابية	
معدل الفرق	1.1	+ فجوة إيجابية	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية spss.

حيث يمكن ملاحظة من الجدول السابق أن كل الفروقات في أبعاد التقييم جاءت إيجابية، أي أن الطرف الثاني (التقييمات الأخرى) أعطى للطرف الأول (تقييم المدراء المباشرين) درجة تقييم يرى أنها أعلى مما أعطها هو لنفسه مما هي عليه في واقع الميدان من وجهة نظره، وكمحصلة نهائية جاء إجمالي الفروقات لجميع أبعاد التقييم إيجابية أيضاً وبنسبة تبلغ (11%).

3.5.3. إختبار الفرضية الثالثة: يساهم تقييم الزملاء للإطار-المقيم- في نجاح تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب:

لغرض الوقوف على درجة توافر أبعاد تقييم الكفاءات في تقييم الزملاء للإطار كخطوة أولى نحو تحديد الفجوة بين طرفي عملية التقييم تم صياغة الجدول التالي:

ملاحظة: يتمثل الطرف الأول في التقييم الزملاء $n=30$ والطرف الثاني في كل من تقييم المدراء المباشرين $n=05$ ، والتقييم الذاتي $n=05$ ، وتقييم المرؤوسين $n=30$ ، وتقييم العملاء الداخليين $n=30$.

الجدول (07): إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الزملاء $n=100$

أبعاد تقييم الكفاءات		المتوسطات الحسابية	
		التقييم الزملاء	التقييمات الأخرى
المعارف		4.5	3.9
المهارات		4.2	3.8
حسن التصرف		4.1	3.9
الصفات الشخصية		4.4	4
متوسط المتوسطات		4.3	3.9

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية SPSS.

حيث يظهر الجدول أعلاه إتفاق طرفي عملية التقييم (التقييم الذاتي والتقييمات الأخرى) بشأن عدم وجود نقاط ضعف في أداء الإطارات المقيمة، كما يمكن استخلاص من الجدول نفسه وجود فروقات بين إستجابات الطرفين لأي من أبعاد التقييم كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (08): الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم الزملاء

أبعاد تقييم الكفاءات		المتوسطات الحسابية	
		الفرق	نوع الفرق
المعارف		(0.6)	- فجوة سلبية
المهارات		(0.4)	- فجوة سلبية
حسن التصرف		(0.2)	- فجوة سلبية
الصفات الشخصية		(0.4)	- فجوة سلبية
معدل الفرق		(0.4)	- فجوة سلبية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية SPSS.

ويوضح الجدول السابق وجود أربع فروقات سلبية في أبعاد التقييم بين الطرفين، وبصورة إجمالية يلاحظ أن إجمالي الفروقات لجميع أبعاد التقييم جاء سلبيا بنسبة فرق إجمالية تقدر ب(40%).

4.5.3. إختبار الفرضية الرابعة: يساهم تقييم المرؤوسين للإطار- المُقيم- في نجاح تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب:

لغرض الوقوف على درجة توافر أبعاد تقييم الكفاءات في تقييم المرؤوسين للإطار كخطوة أولى نحو تحديد الفجوة بين طرفي عملية التقييم تم صياغة الجدول التالي:

ملاحظة: يتمثل الطرف الأول في تقييم المرؤوسين $n=30$ ، والطرف الثاني في كل من التقييم الذاتي $n=05$ ، وتقييم الزملاء $n=30$ ، وتقييم المدراء المباشرين $n=05$ ، وتقييم العملاء الداخليين $n=30$.

الجدول(09): إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم المرؤوسين n=100

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
التقييمات الأخرى	تقييم المرؤوسين	
3.9	4.6	المعارف
3.8	4.5	المهارات
3.8	4.5	حسن التصرف
3.9	4.8	الصفات الشخصية
3.8	4.6	متوسط المتوسطات

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية SPSS.

حيث يتضح من الجدول أعلاه إتفاق طريقي عملية التقييم (التقييم الذاتي والتقييمات الأخرى) بشأن عدم وجود نقاط ضعف في أداء الإطارات المقيمة، كما يمكن استنتاج من نفس الجدول وجود فروقات بين إستجابات الطرفين لأي من أبعاد التقييم كما يبينه الجدول التالي:

الجدول(10): الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم المرؤوسين

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
نوع الفرق	الفرق	
- فجوة سلبية	(0.7)	المعارف
- فجوة سلبية	(0.7)	المهارات
- فجوة سلبية	(0.7)	حسن التصرف
- فجوة سلبية	(0.7)	الصفات الشخصية
- فجوة سلبية	(0.8)	معدل الفرق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية SPSS.

ويظهر الجدول أعلاه وجود أربع فروقات سلبية في أبعاد التقييم بين الطرفين، وبصورة إجمالية يلاحظ أن إجمالي الفروقات لجميع أبعاد التقييم جاء سلبيا بنسبة فرق إجمالية تقدر ب(80%).

5.5.3. إختبار الفرضية الخامسة: يساهم تقييم العملاء(أطراف داخليين)- المُقيم- في نجاح تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب:

لغرض الوقوف على درجة توافر أبعاد تقييم الكفاءات في تقييم العملاء للإطار كخطوة أولى نحو تحديد الفجوة بين طريقي عملية التقييم تم صياغة الجدول التالي:

ملاحظة: يتمثل الطرف الأول في تقييم العملاء الداخليين n=30 والطرف الثاني في كل من تقييم المدراء المباشرين n=05، وتقييم الزملاء n=30، وتقييم المرؤوسين n=30، والتقييم الذاتي n=05.

الجدول (11): إستجابة أفراد عينة الدراسة في التقييم الذاتي n=100

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
التقييمات الأخرى	تقييم العملاء	
4	3.6	المعارف
4	3.7	المهارات
3.8	3.3	حسن التصرف
3.9	3.7	الصفات الشخصية
3.9	3.5	متوسط المتوسطات

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية SPSS.

حيث يبين الجدول أعلاه إتفاق طرفي عملية التقييم (التقييم الذاتي والتقييمات الأخرى) بشأن عدم وجود نقاط ضعف في أداء الإطارات المقيمة، كما يمكن استنتاج من الجدول نفسه وجود فروقات بين إستجابات الطرفين لأي من أبعاد التقييم كما يوضح الجدول التالي:

الجدول (12): الفروقات بين إستجابة أفراد عينة الدراسة في تقييم العملاء

المتوسطات الحسابية		أبعاد تقييم الكفاءات
نوع الفرق	الفرق	
+ فجوة إيجابية	0.4	المعارف
+ فجوة إيجابية	0.3	المهارات
+ فجوة إيجابية	0.5	حسن التصرف
+ فجوة إيجابية	0.2	الصفات الشخصية
+ فجوة إيجابية	0.4	معدل الفرق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية SPSS.

ويمكن استخلاص من الجدول السابق أن كل الفروقات في أبعاد التقييم جاءت إيجابية، أي أن الطرف الثاني (التقييمات الأخرى) أعطى للطرف الأول (تقييم العملاء) درجة تقييم يرى أنها أعلى مما أعطاها هو لنفسه مما هي عليه في واقع الميدان من وجهة نظره، وكمحصلة نهائية جاء إجمالي الفروقات لجميع أبعاد التقييم إيجابية أيضا ونسبة بلغت (40%).

6.3 تحليل نتائج اختبار الفرضيات: بعد دراسة طريقة تقييم 5 إطارات من كفاءات مؤسسة مغرب بايب وفق طريقة 360° واختبار الفرضيات يمكن تحليل نتائج اختبار الفرضيات وفقا لما يلي:

1.6.3 نتائج اختبار الفرضية الأولى: بناء على ما جاء في التقييم الذاتي يمكن التوصل إلى ما يلي:

- يظهر في التقييم الذاتي صفات بعد المعارف بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن التقييم الذاتي يظهر المعارف الواجب إمتلاكها والتحكم فيها من تنظيم وتنفيذ للعمل وفق الإجراءات المطلوبة؛

- من خلال نتائج اختبار الفرضية الأولى يظهر التقييم الذاتي صفات بعد المهارات بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن التقييم الذاتي يظهر المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها

والتحلي بها، كالتأثير في الآخرين وتوصيل رؤية النجاح لزملائه ومرؤوسيه وإحترام مسؤولياتهم وعقد إجتماعات فعالة و السيطرة على الحوادث لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية؛

- يظهر التقييم الذاتي صفات بعد حسن التصرف بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن التقييم الذاتي يظهر المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كتقبل التغييرات والتمتع بروح المنافسة والتحدي وإستعمال لغة واضحة لإيصال الرسالة بالشكل المطلوب؛
- يظهر التقييم الذاتي صفات بعد الصفات الشخصية الأخرى بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن التقييم الذاتي يظهر الصفات والخصائص الواجب إمتلاكها والتصرف بها ، كالثقة بالنفس والتوازن الشخصي واللباقة والدبلوماسية والإرادة.

2.6.3. نتائج إختبار الفرضية الثانية: بناء على ماجاء في تقييم الرئيس المباشر يمكن التوصل إلى مايلي:

- يظهر في تقييم الرئيس المباشر صفات بعد المعارف بقدر جيد على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد، مما يعني تقييم الرئيس المباشر يظهر المعارف الواجب إمتلاكها والتحكم فيها من تنظيم وتنفيذ للعمل وفق الإجراءات المطلوبة؛
- يظهر تقييم الرئيس المباشر صفات بعد المهارات بقدر جيد على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد، مما يعني أن تقييم الرئيس المباشر يظهر المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كالتأثير في الآخرين وتوصيل رؤية النجاح لزملائه ومرؤوسيه وإحترام مسؤولياتهم وعقد إجتماعات فعالة والسيطرة على الحوادث لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية؛

- يظهر تقييم الرئيس المباشر صفات بعد حسن التصرف بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن تقييم الرئيس المباشر يظهر المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كتقبل التغييرات والتمتع بروح المنافسة والتحدي وإستعمال لغة واضحة لإيصال الرسالة بالشكل المطلوب؛
- يظهر تقييم الرئيس المباشر صفات بعد الصفات الشخصية الأخرى بقدر جيد على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد، مما يعني أن تقييم الرئيس المباشر يظهر الصفات والخصائص الواجب إمتلاكها والتصرف بها ، كالثقة بالنفس والتوازن الشخصي واللباقة والدبلوماسية والإرادة.

3.6.3. نتائج إختبار الفرضية الثالثة: بناء على ماجاء في تقييم الزملاء يمكن التوصل إلى مايلي:

- تظهر نتائج تقييم الزملاء صفات بعد المعارف بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني تقييم الزملاء يظهر المعارف الواجب إمتلاكها والتحكم فيها من تنظيم وتنفيذ للعمل وفق الإجراءات المطلوبة؛
- يظهر تقييم الزملاء صفات بعد المهارات بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن تقييم الزملاء يظهر المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كالتأثير في الآخرين وتوصيل رؤية النجاح لزملائه ومرؤوسيه وإحترام مسؤولياتهم وعقد إجتماعات فعالة والسيطرة على الحوادث لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية؛
- يظهر تقييم الزملاء صفات بعد حسن التصرف بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن تقييم الزملاء يظهر المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كتقبل التغييرات والتمتع بروح المنافسة والتحدي وإستعمال لغة واضحة لإيصال الرسالة بالشكل المطلوب؛

- يظهر تقييم الزملاء صفات بعد الصفات الشخصية الأخرى بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن تقييم الزملاء يظهر الصفات والخصائص الواجب إمتلاكها والتصرف بها، كالثقة بالنفس والتوازن الشخصي واللباقة والدبلوماسية والإرادة.

4.6.3. نتائج إختبار الفرضية الرابعة: بناء على ماجاء في تقييم المرؤوسين يمكن التوصل إلى مايلي:

- يظهر في تقييم المرؤوسين صفات بعد المعارف بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن تقييم المرؤوسين يظهر المعارف الواجب إمتلاكها والتحكم فيها من تنظيم وتنفيذ للعمل وفق الإجراءات المطلوبة؛

- يظهر تقييم المرؤوسين صفات بعد المهارات بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن تقييم المرؤوسين يظهر المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كالتأثير في الآخرين وتوصيل رؤية النجاح لزملائه ومرؤوسيه وإحترام مسؤولياتهم وعقد إجتماعات فعالة والسيطرة على الحوادث لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية؛

- يظهر تقييم المرؤوسين صفات بعد حسن التصرف بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن تقييم المرؤوسين يظهر المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كتقبل التغييرات والتمتع بروح المنافسة والتحدي وإستعمال لغة واضحة لإيصال الرسالة بالشكل المطلوب؛

- يظهر تقييم المرؤوسين صفات بعد الصفات الشخصية الأخرى بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن تقييم المرؤوسين يظهر الصفات والخصائص الواجب إمتلاكها والتصرف بها، كالثقة بالنفس والتوازن الشخصي واللباقة والدبلوماسية والإرادة.

5.6.3. إختبار الفرضية الخامسة: بناء على ماجاء في تقييم العملاء أمكن التوصل إلى مايلي:

- من خلال اختبار نتائج الفرضية الخامسة يظهر تقييم العملاء صفات بعد المعارف بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني تقييم العملاء يظهر المعارف الواجب إمتلاكها والتحكم فيها من تنظيم وتنفيذ للعمل وفق الإجراءات المطلوبة؛

- يظهر تقييم العملاء صفات بعد المهارات بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن تقييم العملاء يظهر المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كالتأثير في الآخرين وتوصيل رؤية النجاح لزملائه ومرؤوسيه وإحترام مسؤولياتهم وعقد إجتماعات فعالة والسيطرة على الحوادث لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية؛

- يظهر تقييم العملاء صفات بعد حسن التصرف بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن تقييم العملاء يظهر المهارات والممارسات الواجب إمتلاكها والتحلي بها، كتقبل التغييرات والتمتع بروح المنافسة والتحدي وإستعمال لغة واضحة لإيصال الرسالة بالشكل المطلوب؛

- يظهر على تقييم العملاء صفات بعد الصفات الشخصية الأخرى بقدر جيد جدا على إعتبار أن كل المتوسطات كانت ضمن فئة التقدير الجيد جدا، مما يعني أن تقييم العملاء يظهر الصفات والخصائص الواجب إمتلاكها والتصرف بها، كالثقة بالنفس والتوازن الشخصي واللباقة في التعامل والإرادة القوية.

4. الخلاصة:

يعد تقييم الكفاءات مهمة معقدة تشمل اتخاذ قرار بشأن مختلف الجوانب والأبعاد، التي تمت متابعتها بشكل عام بالنسبة لمعظم الكفاءات والمهارات المهنية، فهو مسار مستمر يندمج تحت نظام تطوير الكفاءات. وقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على طريقة 360° باعتبارها من أهم وأحدث الطرق المستخدمة في مجال تقييم الكفاءات. ورغبة منا في التوصل إلى قياس مساهمة طريقة 360° في تقييم الكفاءات بالمؤسسة؛ قمنا بمحاولة اسقاط هذه الطريقة على 5 كفاءات من إطارات مؤسسة مغرب بايب لقياس أداءهم وفق هذه الطريقة من خلال إدراج كل الأطراف المساهمة في التقييم متمثلة في الرئيس المباشر والزملاء والمرؤوسين وكذلك النظراء، وقد توصلنا من خلال اختبار فرضيات الدراسة إلى النتائج والتوصيات التالية:

1.4. نتائج الدراسة التطبيقية:

- طريقة 360° تساهم بشكل فعال في تقييم الكفاءات المعنية في مؤسسة مغرب بايب؛
- طريقة 360° تعتبر حديثة في تقييم الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة؛
- تدرك المؤسسة محل الدراسة أهمية تقييم الكفاءات؛
- المؤسسة تملك إمكانية تطبيق طريقة 360° في تقييم الكفاءات ؛
وبالنسبة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة فد جاءت كما يلي:
- بينت نتائج اختبار الفرضيات أن التقييم الذاتي لا يظهر أبعاد تقييم الكفاءات بسبب مبالغة المقيم في تواجد كل صفات أبعاد تقييم الكفاءات فيه، ومنه نجد أن الفرضية الأولى غير محققة؛
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات سابقة الذكر أن تقييم الرئيس المباشر يظهر أبعاد تقييم الكفاءات تبعا لما قدمه الرئيس المباشر في تقييم مرؤوسيه بإمتلاكهم صفات أبعاد تقييم الكفاءات فيهم، ومنه نجد أن الفرضية الثانية محققة؛
- ما يمكن ملاحظته أيضا انطلاقا من النتائج السابقة الذكر أن تقييم الزملاء لا يظهر أبعاد تقييم الكفاءات بسبب مبالغة الفرد البؤرة (موضع التقييم) في تواجد كل صفات أبعاد تقييم الكفاءات فيه، ومنه نجد أن الفرضية الثالثة غير محققة؛
- أوضحت كذلك نتائج اختبار الفرضيات السابقة أن تقييم المرؤوسين لا يظهر أبعاد تقييم الكفاءات بسبب مبالغة الفرد البؤرة (موضع التقييم) في تواجد كل صفات أبعاد تقييم الكفاءات فيه، وبناء عليه فإن الفرضية الرابعة غير محققة؛
- بينت النتائج سابقة الذكر أن تقييم العملاء يظهر أبعاد تقييم الكفاءات كما أنه أعطى درجة تقييم يرى أنها أعلى مما أعطاه هو لنفسه مما هي عليه في واقع الميدان من وجهة نظره، وعليه فإن الفرضية الخامسة محققة.
- بما أن الدراسة الميدانية أثبتت نجاعة طريقة 360° في تقييم كفاءات مؤسسة مغرب بايب فإن الفرضية الأساسية للدراسة (تسهل طريقة 360° في تقييم الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة) محققة.

2.4. التوصيات: إنطلاقا من النتائج السابقة؛ يمكن أن نقدم جملة من التوصيات الموجهة لمؤسسة مغرب بايب والتي

- نعتقد أنها ضرورية لتحسين فعالية نظام التقييم بما يعكس إيجابا على مردودية الكفاءات والمتمثلة في:
- ضرورة نشر التوعية والتحسيس بأهمية التقييم لدى العاملين، والتعريف بطريقة 360° لتقييم الكفاءات؛
- ضرورة تبني طريقة 360° لتقييم الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة؛
- ضرورة إطلاع الأفراد موضع التقييم على نتائج التقييم أولا؛
- عدم إستعجال نشر نتائج طريقة 360° لتقييم الكفاءات، حيث من المحتمل أن تعترض هذه العملية الكثير من المعوقات.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- الرشيد صالح عبد الرضا، احسان دهش جلاب، و جواد محسن راضي. (2009). تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية باستخدام مدخل التغذية العكسية 360° دراسة ميدانية في كلية الإقتصاد جامعة القادسية. *مجلة كلية الإدارة والإقتصاد*، 2 (11).
- سميرة هيشر. (2015). *دور تقييم المهارات في تشمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية*. رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص: تسيير المنظمات. جامعة محمد خيضر_بسكرة.
- عبد القادر هاملي. (2011). *وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقائد، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، تلمسان.
- عبد الوهاب محمد جبين. (2009). *تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الدينية بمحافظة الطائف*. بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، جامعة ST.Clements.
- محمد أحمد إسماعيل. (2017). *الدليل المتكامل لتقييم الأداء - مادة مترجمة*. تاريخ الاسترداد 16 4 2019، من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com/hr33058-3.html>
- محمد مصطفى محمود. (2017). *موسوعة تقييم أداء العاملين والمنظمات*. (مؤسسة الثقافة الجامعية، المحرر الكويت).

المراجع الأجنبية

- Bégin, L., & Vénard, A. (2013). L'évaluation à 360° : le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers. *Management & Avenir*, 4 (62).
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *3*, 114-135.
- Karhumäki, M. (2015). COMPETENCE ASSESSMENT AND COMPETENCE DEVELOPMENT, CASE PORI ENERGIA. *International business / General Management*, 4 (45).

- Marin-Garciaa, J. A., & Beltránb, P. A. (2014). Intra-rater and inter-rater of pair wise comparison in evaluating the innovation competency for university students, . ***Working Papers on Operations management*** .
- Meignan, A. (2000). *Ressources Humaines Déployer la Stratégie*. France: ed. Liaison.
- Nash, R. K. (2005). ***Differences in the responses of managers to 360-degree feedback in low, medium, and high power distance cultures***. Capella University.
- Takfi, S. (2006). ***L'évaluation des compétences professionnelles dans l'entreprise, étude de cas au niveau de l'entreprise SONELGAZ, direction de Tlemcen***. l'université de Tlemcen.