

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
شعبة العلوم الاقتصادية
تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات
من إعداد الطالب :
بن حويط محمد
بعنوان :

أثر إدارة الكفاءات على تحسين أداء العاملين
دراسة حالة بريد الجزائر فرغ غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
علماوي احمد	دكتور	غرداية	رئيسا
حميدات عمر	دكتور	غرداية	مشرفا ومقرا
حنيش فتحي	استاذ	غرداية	مناقشا

السنة الجامعية : 2020/2019

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
شعبة العلوم التجارية
تخصص : إقتصاد وتسيير المؤسسات
من إعداد الطالب :
بن حويط محمد
بعنوان :

اثر إدارة الكفاءات على تحسين أداء العاملين
دراسة حالة بريد الجزائر فرع غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
علماوي احمد	دكتور	غرداية	رئيسا
حميدات عمر	دكتور	غرداية	مشرفا ومقرا
حنيش فتحي	أستاذ	غرداية	مناقشا

السنة الجامعة : 2020/2019

الإهداء

حمدا إلى من بث في النفس هداهما و ألهمها النقا والنقاء و نثر في داخلي
المحبة والأمان و جلد في مهجتي ضروب المآسي والمحن وكان لي عوناً
و سندا فكان عليه اتكالي خالقي و مصرف أمري.

اهدي ما جنيت من الطموح و العمل المتواضع: إلى من جعلت الجنة
تحت قدميهما والصبر ملي كفيهما فالأولى أنجبت والثانية ربت وفي
خفاء الخفاء دعنا وبكتنا وأثراني على الدنيا بما فيها و تجرعتا المر
لتسقياني العسل، إلى من سهرتا الليالي فأنارتا درب الحياة إلى الغاليتين
امهاتي حفظهما الله وأطال في عمرهما .

إلى من سخره الله ليكون سببا في وجودي فأحسن تربيتي وتعهد في
بالنصح و التوجيه إلى الذي صار بذاتي موعظة و بقلبي دربا وسبيلا
مشرقا إلى أبي العزيز علي رحمه الله واسكنه فسيح جنانه.

إلى الإخوة: بشير ، مبارك ، نينو .

إلى أختاي: صفية و شيماء و كريمة .

إلى أصدقائي الأعزاء: هشام، خالد، احمد ، قدور، العيد و محمد

إلى كل من يحمل لقب بن حويط

وإلى كل من وسعهم قلبي و لم تسعهم ورقتي

محمد

تشكر

أولاً و قبل كل شيء نحمد الله عز و جلّ على توفيقه لنا

لإتمام هذا البحث المتواضع و تسديد خطواتنا في

سبيل تحصيل العلم.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا الكريم "حميدات "

الذي تحمل الإشراف على هذه الدراسة من خلال تجاوبه

و إرشاداته التي لم يبخل بها علينا

كما نشكر كل أساتذتنا الذين كانوا شموعا أضاعت مشوارنا
الدراسي

محمد بن حويط

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر إدارة الكفاءات في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، حيث كان الجانب التطبيقي على مستوى مؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية . اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة لظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسات على عينة قدرها 40 عامل، وقد اعتمد في تحليل بيانات الاستبيان على برمج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss21 وبرنامج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات استخدامنا المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، ، كما تم استخدام أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة. وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن إدارة الكفاءات هدفه إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين ويساعد على تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة، إذا تمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة .

الكلمات المفتاحية : إدارة الكفاءات ، أداء العاملين، أداء المورد البشري

Résumé

Cette étude visait à identifier le rôle de la gestion des compétences dans l'amélioration de la performance des travailleurs en institution, l'aspect appliqué étant au niveau de l'Algérie Poste pour la province de Ghardaïa. Cette étude s'est appuyée sur une approche analytique descriptive pour la collecte de données et de données liées au phénomène du sujet de recherche. Pour atteindre cet objectif, nous avons utilisé le questionnaire comme outil d'étude et le formulaire de questionnaire a été distribué à l'intérieur des institutions sur un échantillon de 40 travailleurs. L'analyse des données du questionnaire a été basée sur la programmation du progiciel statistique pour le SPSS des sciences sociales et le programme de traitement de table Excel. Enfin, l'étude a conclu que la gestion des compétences vise à éliminer les faiblesses et les carences dans la performance des travailleurs et contribue à améliorer considérablement la discipline et le comportement, si le principal pilier est de développer et de rationaliser la performance de la main-d'œuvre.

Mots clés: gestion des compétences, performance des employés, performance des ressources humaines.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	عنوان المحتويات
-	الشكر والعرفان
-	إهداء
VI	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة	
05	تمهيد الفصل الأول
06	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الكفاءات وأداء العاملين
29	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
36	تمهيد الفصل الثاني
37	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
41	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
53	خلاصة الفصل الثاني
54	الخاتمة
57	قائمة المراجع
61	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	32
1-2	حالة الاستثمارات الموزعة	38
2-2	أوزان مقياس لكارث الخماسي	40
3-2	معامل التبات الكلي للاستبيان	41
4-2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	41
5-2	توزيع أفراد العينة حسب العمر	42
6-2	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	43
7-2	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	45
8-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات إدارة الكفاءات	46
9-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات إدارة المعرفة	47
10-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات إدارة الموهبة .	47
11-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات إدارة السلوك	48
12-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور أداء العاملين	48
13-2	مصفوفة الارتباط لمحاور الدراسة	49
14-2	جودة النموذج لمعاملات الارتباط	50
15-2	قيمة معامل الإلتواء لمختلف متغيرات الدراسة	51

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات	1-1
12	الكفاءات محور تركز أنشطة الموارد البشرية	2-1
16	مصنوفة EMOFFGRILLE للكفاءات	3-1
18	سلسلة القيمة لرأس المال البشري حسب إدارة الكفاءات	4-1
38	يوضح متغيرات البحث المستقلة (إدارة الكفاءات) والتابعة (أداء العاملين)	1-2
42	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2-2
43	توزيع أفراد العينة حسب العمر	3-2
44	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	4-2
45	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	5-2

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	الاستبيان
02	مخرجات برنامج spss

المقدمة

تمهيد :

إن هذه المقتضيات الحديثة التي نعيشها اليوم أدت إلى تحولات جذرية في أشكال الحياة والسلوكيات، وإحداث تغييرات عميقة في تنظيم العمل وفي ظروف أدائه وطرقه، وأدى ذلك إلى اعتماد توجهات إدارية حديثة تستجيب لمتطلبات المرحلة الراهنة، ومن أبرز التحولات وأعماقها تأثيرا بروز نموذج التسيير بالكفاءات وإدارة المعرفة، وهذا ما أحدث تغييرات في التصورات والمفاهيم وفي أساليب العمل والتنظيم، وقد تأثرت المجتمعات اليوم بمقتضيات اقتصادية واجتماعية وتنظيمية ناتجة عن تحديات العولمة وانفتاح الأسواق وتطور الأعمال وتغيرها، وتأثير التطور التكنولوجي والمعلوماتي التي أدت إلى إحداث تأثيرات واضحة وعميقة على سوق العمل، وهذا قد أظهر دور التغير الحاصل عالميا والذي غير أسس الأعمال من وظائف كالإنتاج والتجارة وغيرها، وجعلها أكثر مرونة وتخصص وجودة في الإنتاج، وهذا يتطلب ضرورة الاعتماد على توظيف اليد العاملة التي تحمل خصائص تتميز بها عن غيرها .

هذه التحديات فرضت على المؤسسات ضرورة ملحة لتأقلمها مع مواردها البشرية في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير واشتداد حدة المنافسة، وهذا دفعها إلى تغيير أساليب العمل وإعادة تكوين مواردها البشرية، يتبع عدة مناهج وطرق حديثة تساعد الأفراد على رفع قدراتهم في التحكم في التكنولوجيا الحديثة، ومن هنا تظهر أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وفي تنمية الكفاءات لأنه محرك النمو وعامل أساسي لخلق القيمة وفعاليتها ونجاحها يتطلب على المؤسسات الاستثمار فيهم وتنميتهم والحرص على صيانتهم والحفاظة عليهم، بحيث فالتنمية الحقيقية والتطوير لا يكون في المباني والآلات والتقنيات الحديثة فقط بل يتوقف أساسا على العنصر البشري كونه لا يتوقف نجاح الأعمال وفشلها إلا على أداء هذا العنصر كونه هو الفاعل في ذلك، وهذا ما أكد توجه الإدارات الحديثة إلى توجيه الاهتمام للعنصر البشري باعتباره رأسمال نادر الحصول عليه وخاصة أصحاب الكفاءات.

وبالنظر إلى منظمات القطاعين العام والخاص في الجزائر نجد أن هذه المنظمات ممثلة بقياداتها اتجهت إلى الاهتمام الشكلي بالموارد البشرية والتركيز على الأدوار التقليدية لها دون النظر إلى البعد الاستراتيجي لدور الموارد البشرية في صياغة خطوات النجاح والتميز. الذي يعود بالنفع على تلك المنظمات

• طرح الإشكالية :

ترتكز إشكالية الدراسة على معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة الكفاءات وأداء العاملين ومن اجل تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين تم صياغة السؤال الجوهرى للدراسة كما يلي:

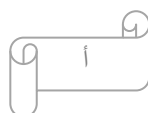
ما مدى مساهمة إدارة الكفاءات في تحسين أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية ؟

• التساؤلات الفرعية :

ويتفرع هذا التساؤل المركزي إلى التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة اثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الكفاءات وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟

- ما هي الإستراتيجيات والأساليب الكفيلة بتحسين الكفاءات المهنية؟



- ما هي المعوقات التي تحول في تحسين أداء الكفاءات ؟

• فرضيات البحث:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية السابقة بموضوع الدراسة تم صياغة الفرضيات الدراسة على النحو التالي:

1/الفرضية الأولى :: لا توجد علاقة بين إدارة الكفاءة البشرية و تحسين أداء العاملين

2/الفرضية الثانية :: توجد علاقة بين إدارة السلوك وتحسين أداء العاملين

3/الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءة و تحسين أداء العاملين

1 أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع :

- السعي لرفع قدراتنا المنهجية والعلمية وزيادة معارفنا في مجال الموارد البشرية .
- اختيار موضوع يتماشى والتحول التي يشهدها العالم اليوم والذي أصبح يقوم على أساس الكفاءة .

- الميول الشخصي للمواضيع التي تتعلق بالعاملين والموارد البشرية بصفة عامة .
- عدم اهتمام المؤسسات الجزائرية بكفاءات العمالية .

• أهداف الدراسة

نسعى من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق الأهداف التالية :

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في الكشف عن مدى مساهمة إدارة الكفاءات وفق أبعادها الثلاثة في تحسين

أداء العاملين بالمؤسسات الجزائرية ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال :

• تشخيص أبعاد إدارة الكفاءات داخل مؤسسة بريد الجزائر

• عرض وتوضيح المفاهيم المتعلقة بالكفاءات البشرية

• محاولة ربط الدراسة بالواقع

• حدود الدراسة:

من أجل الإلمام بإشكالية الدراسة وفهم مختلف جوانبها حددنا دراستنا كما يلي:

• الحدود الزمنية: لقد شرعت الدراسة ابتداء من 30 فيفري إلى غاية شهر مايو سنة 2020

• الحدود المكانية: لقد تم إسقاط الجانب الميداني لهذه الدراسة على مؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية

• منهج البحث والأدوات المستخدمة :

وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلات، من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي

التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة لظاهرة موضوع البحث، وذلك لاعتماد في جزئه النظري

على مجموعة الكتب، الرسائل الجامعية، المجلات أما فيما يتعلق لجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة

حالة، بدئ فيها استخدام العينات والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث من أجل اختبار فرضيات الدراسة اعتمد على البرنامج الإحصائي SPSS 21 ذلك من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان .

• صعوبات الدراسة :

- عدم وجود ثقافة تطبيق والتعامل مع الاستبيان في المؤسسات محل الدراسة
- تعامل كثير من العاملين مع الاستبيان بطريقة غير علمية
- امتناع جزء آخر عن الإجابة رغم سهولة وبساطة عبارات الاستبيان التي لا تتطلب جهدا كبيرا
- عدم القدرة على التواصل الجيد مع المؤسسة بسبب جائحة كورونا

• هيكل الدراسة :

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين :

تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الكفاءات وأداء العاملين تم تقسيم الفصل إلى مبحثين، أما المبحث الأول فقد تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية حول إدارة الكفاءات وأداء العاملين والعلاقة بينهما و في المبحث الثاني للدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية.

بينما في الفصل الثاني أسقطنا الدراسة النظرية على واقع مؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية من خلال مبحثين اثنين، في المبحث الأول تطرقنا إلى التعريف بمؤسسة بريد الجزائر وكذا الطرق والأدوات والبرامج المستخدمة في جمع المعطيات أما في المبحث الثاني قمنا بتحليل الاستبيان واختبار الفرضيات

الفصل الأول

تمهيد:

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تنحصر على الاستقطاب والتحفيز والمحافظة على العنصر البشري فحسب ، بل تتعدى إلى ابعاد من ذلك ، ويتعلق الأمر بتقنية تلك الموارد وجعلها تتأقلم مع متطلبات الواقع الجديد الذي فرضته تكنولوجيا الحديثة ، من تغيير لأساليب العمل واستحداث لوظائف جديدة لم تكن لها وجود من قبل ، ولعل أهم هذه التغيرات هو التوجه نحو إدارة الكفاءات البشرية لدى سنتطرق في هذا الفصل إلى بعض المفاهيم الأساسية حول إدارة الكفاءات وأداء العاملين من جهة وعلاقتها بأداء العاملين من جهة أخرى ، بالإضافة إلى عرض دراسات سابقة ذات صلة بالموضوع ، وسوف يكون هيكل الفصل كالآتي :

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الكفاءات وأداء العاملين

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الكفاءات وأداء العاملين

سنتناول في هذا المبحث الإطار النظري لمتغيرات الدراسة من خلال تخصيص المطلب الأول لأساسيات حول الكفاءات تم التطرق فيه إلى مفهوم الكفاءة، مميزاتها، إبعادها، أنواعها والمطلب الثاني والمتضمن مدخل إلى إدارة الكفاءات تم التطرق فيه إلى مفهومها، مراحلها مقارباتها وأهميتها والمطلب الثالث تحسين أداء العاملين تم التطرق فيه إلى مفهوم ومحددات، تقيمه، تحسينه، وكذا العلاقة بين إدارة الكفاءات و أداء العاملين

المطلب الأول: أساسيات حول الكفاءات

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، وقد تطور كثيرا في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك لها إلا انه يمكننا القول أن هذا المفهوم يرتبط بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي واغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها والمتمثلة في الثلاثية الكلاسيكية: (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية).

الفرع الأول: مفهوم الكفاءة

هناك العديد من المفاهيم التي تطرقت لمصطلح الكفاءة و تظهر هناك تباينات في تعريفه من بحث لآخر , وعليه يمكن أن نذكر ما يلي :

-تعريف لوك بايوز " الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة ،وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجميع و وضع الموارد في العمل ، و الكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"1.

تعريف ترو مبلي: " أنها قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف بها." 2

والكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو متعلقة بوضعية أو هدف محدد مسبقا، ويعرف (P. Gilbert و M.parlier) الكفاءة بأنها "مجاميع المعارف والقدرات العملية والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما"3

الفرع الثاني: مميزات وأبعاد الكفاءة

وستتطرق في هذا الفرع أولا إلى مميزات الكفاءة وثانيا إلى أبعادها :

أولا: مميزات الكفاءة:

لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة ولهذا فان التعرف على الكفاءات يحتاج إلى تحديد ومعرفة خصائص ومميزات والتي نحددها في الأتي:

1--أحمد ماهر حمد الدعيح، الإدارة المبادئ والمهارات، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية. 2002. ص 104

2-افده الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار البازوري للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2012. ص.21.

3 -Le Boterf G: Construire les compétences individuelles et collective, Ed. Organisation, 2000, p.45

- الكفاءة ذات غاية (هادفة) : حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة¹
- الكفاءة مفهوم مجرد : فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة و نتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة²
- الكفاءة المكتسبة : فالفرد لا يولد كفؤ لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه³
- الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو مالا يمكن تحقيقه إلا على مستويين من الكفاءات ، وهو مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط . فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع، أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس، مع العلم انه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط⁴
- الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن إبعادها (المعارف ، المعارف السلوكية ،المعارف العملية) عبر الزمن⁵
- الكفاءة لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره من ثم الاستفادة منه⁶

ثانيا: أبعاد الكفاءة

نلاحظ من خلال تعريفات الكفاءة المقدمة في المطلب الأول أن هناك إشارة صريحة و واضحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية هي :

✓ **المعرفة** : تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية المدججة في إطار مرجعي يسمح

للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص (إدارة المعرفة)⁷

كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المتحصل عليها والتي تساعد على الفهم أو الإحاطة بشيء ، أو مجموعة من الأشياء فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية للممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة وتقنيات الإنتاج، سكرتارية....، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لأخر⁸,

1 سعيد عمير، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدراسات ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005، ص.98

2 المصدر نفسه

3 المصدر نفسه

4 إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات كأداة لتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات ، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة وقله ، 2005، ص.120.

5 احمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص.96

6 المصدر نفسه.

7 موساوي زهية، ص.177.

8 حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص.25.

✓ المعارف العملية :

وتسمى بالمهارات (إدارة الموهبة)، وتعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد ، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، كما أنها تحدد المهارات المطلوبة : القدرة على التحليل والتكيف والابتكار ، والقدرة على التدريب.... الخ . وهي أحسن توازن بين المعارف والعمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك .¹ كما عرفها j. f. ballay بأنها التوازن الجيد بين المعرفة والتصرف ، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما تكون بصدد التصرف سواء كان ذلك لأجل الإنتاج ، التصميم ، التصليح ، الاتصال ، البيع ، التخطيط ، الإدارة والتوجيه . كل هذه الأنشطة تتطلب مهارات (معارف فنية) . وهي بذلك تتضمن جانبا علميا وجانبا تجريبيا (الخبرة) تنتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد .²

✓ المعارف السلوكية :

وتسمى السلوكيات وكذلك المعارف الذاتية، وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب ، الدقة ، روح المبادرة ،... الخ³ حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طبعاً اجتماعياً رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل . فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية :

- معرفة السلوك والتصرف السليمين .
- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين .
- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها .

الفرع الثالث: مستويات وأنواع الكفاءة

تعد الكفاءة أهم شيء تركز عليه الإدارة ولها مستويات وأنواع وهي:

أولاً: مستويات الكفاءة :

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر، وهي البيانات، المعارف والخبرة .⁴
1- البيانات : هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة ، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة . وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها ، تنقيحها ، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي . كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية ، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة .

¹المرجع السابق ،ص.26.

2-Jean Brilman: Les Meilleurs Pratique de Management, édition D'oganisation, 6ème ed, 2006, p.508.

³رحيل أسيا ، دورة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ،مذكرة ماجستير

⁴ - J. Brilman: Les Meilleurs Pratique du Management, 3ème éd, 2001, p.382.

2- المعلومات : هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية ، ويتم تقديمها لغرض محدد ، فالمعلومات يتم تطويرها لترقى لمكانة المعرفة، عندها تستخدم لغرض المقارنة وتقييم نتائج مسبقه ومحددة أو لغرض الاتصال ، أو مشاركة في حوار أو في نقاش .

3- المعرفة : يرى drucker المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلى عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية .¹

4- الخبرة : هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف ، زيادة عن ذلك مستوى مقبول من المعارف الفنية .²

ثانيا: أنواع الكفاءات

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات . المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية ، المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية. كما يمكن تصنيف الكفاءات البشرية إلى ثلاث مستويات :

✓ الكفاءات الفردية

مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق مع أهداف المؤسسة ، فمن بين الكفاءات الواجب توفيرها للفرد نذكر منها :

- إيجاد توازن بين العمل والحياة الخاصة من خلال التوفيق بين أولويات العمل وأولويات الحياة الخاصة حتى لا تحمل إحداها الأخرى .
- أن يكون الفرد قادر علة التأقلم مع ظروف العمل المتغيرة والغامضة .
- أن يكون مثابرا قادرا على العمل وحده، وكذا يكون له المقدرة على التعلم السريع من خلال التحكم في الفنيات العلمية والعملية والتجارية لديه وروح اتخاذ القرار.

✓ الكفاءات الجماعية

هي تلك المهارات الناجمة على التضافر والتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة ، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة ، فهي تتمثل في قدرة الجماعة على التحكم في طرق ووسائل العمل. فهي تتسم بالتعاون والتآزر بينها، بينما يمكن تحديد مؤشرات لهذا النوع من خلال درجة التعاون بين الأعضاء ، التعلم الجماعي والصراعات .³

¹ - نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات - ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط2005، 1، ص26.

² - كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة SONELGAZ-سطين

³ عز ي أسماء ، تسيير الكفاءات في المؤسسة ، دراسة حالة شركة سون لغاز بمستغانم ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم ، 2014، ص19.

✓ الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية)

هي عبارة عن مكون إنساني نافع ونادر ، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المنظمة ،فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل .فالكفاءات التنظيمية لا تفترق عن المنظمة التي تضعها في العمل . فهي تأتي من الطريقة التي يتم بها تكامل مابين الكفاءات الفردية والمهارات وكذا الأصول الخاصة والقواعد التنظيمية، أي من خلال الموارد البشرية ،المادية والتنظيمية ¹

المطلب الثاني: ماهية إدارة الكفاءات

يندرج موضوع إدارة الكفاءات ضمن مقارنة إدارة الموارد البشرية، وقد ارتبط هذا الموضوع بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة التنافسية للمنظمة، ولقد أضفت سرعة تحولات البيئة ميزة مهمة فيما يخص بعض المناصب والمهام والتي تتمثل في عدم ديمومة العديد من هذه المناصب والمهام وسرعة تطورها.و بهدف تكيف الأفراد معها يتحتم عليهم الاتصاف بميزة تعدد المهام من خلال التكوين المتواصل واكتساب المعارف والمهارات المتنوعة، كما يتطلب الأمر من المنظمات إدارة الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقاء المنظمة أولا وتحقيق التميز ثانيا .

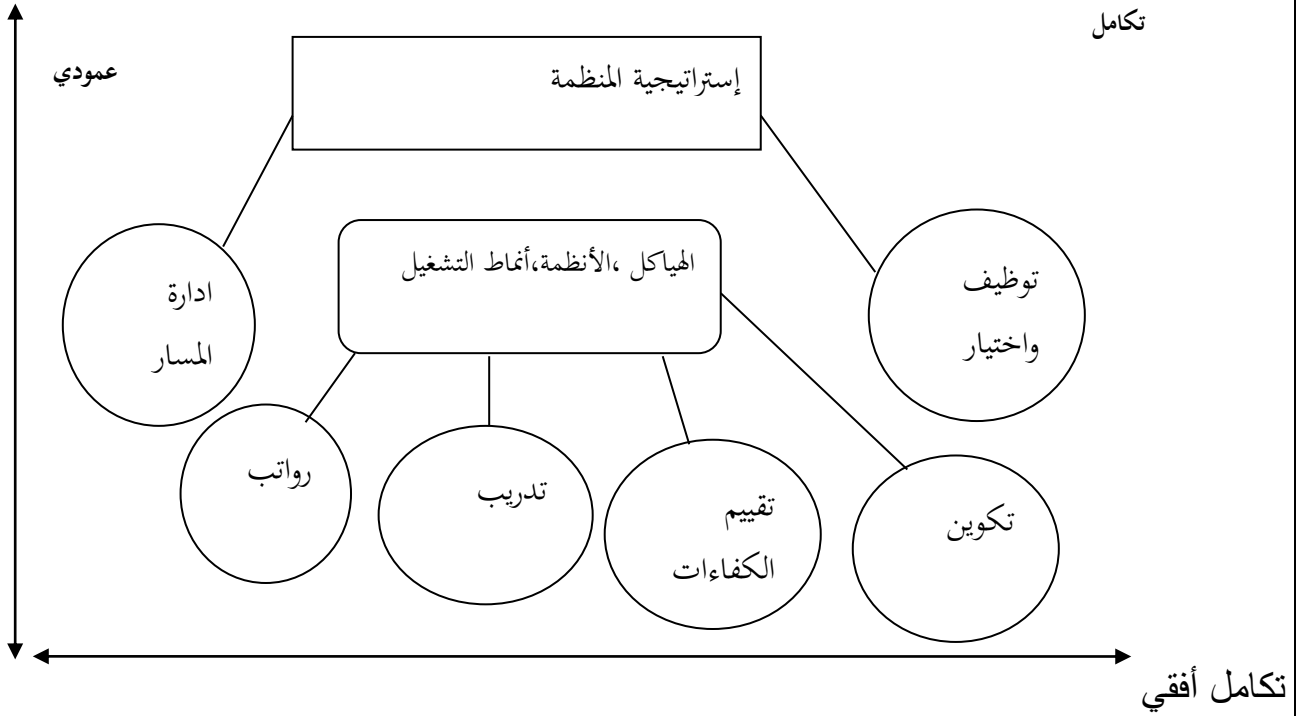
الفرع الأول: مفهوم إدارة الكفاءات

تعرف إدارة الكفاءات على أنها "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد ، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن ، " حيث تمثل أنشطة تطوير المسار ،التكوين ،التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها حيث يكون هناك تكامل عمودي وافقي وهو ما يوضحه الشكل الآتي :²

¹بن جدو محمد الامين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor برج بهريج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص الإدارة الإستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1 ، 2013 ، ص11.

²بن جدو محمد الامين ،المرجع نفسه ،2013،ص12

الشكل رقم 1-1: التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات

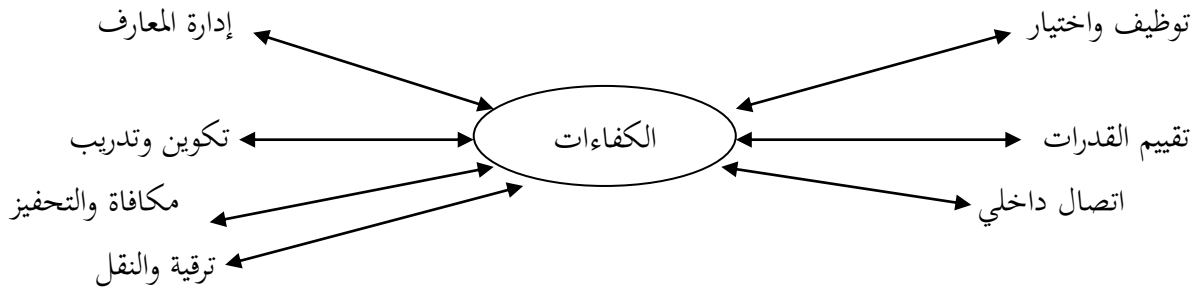


Sources : Lou Van Beirendonck, Tous Compétents : Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, Édition de

Boeck, Belgique, 2006. p.34.

يمكن القول أن تحقيق إدارة الكفاءات ناجحة مرتبطة بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي حيث يبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة ، نظرتها وكذا إستراتيجيتها إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المنظمة ، إما في التكامل الأفقي فيتم البحث عن تكيف مختلف أنشطة الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح كل أنشطة إدارة الموارد البشرية حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل الأتي: **1**

الشكل رقم 1-2: الكفاءات محور تركز أنشطة الموارد البشرية



المصدر: مبادئ الإدارة، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص182

- كما عرفت إدارة الكفاءات على أنها : "بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المنظمة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها " ¹ ومنه فإدارة الكفاءات هي نظام تسييري هدفه الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال استقطابها وتنميتها وتحفيزها ، ودمجها في مسار تحقيق إستراتيجية المؤسسة في ظل توفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها وإمكانياتها المحتملة .

الفرع الثاني : أهداف ومقاربات إدارة الكفاءات

. لإدارة الكفاءات مجموعة من الأهداف والمقاربات ، لهما أهمية بالغة على الموارد البشرية والمؤسسة ككل ويمكن عرضهما فيما يلي :

✓ أهداف إدارة الكفاءات

من خلال تعريف إدارة الكفاءات، يمكن استنتاج هدفين تسعى هذه الإدارة إلى تحقيقهما ، وهما تحقيق الفعالية و الفاعلية، نلخصهما فيما يلي
أولاً: تحقيق الفعالية :

يتم تحقيق الفعالية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة، على اعتبار أن المورد البشري هو المسؤول عن تحقيق الفعالية، وهنا يبرز دور إدارة الكفاءات من

¹ زكية بوسعد، اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية، مذكرة مجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير باتنة، 2008، ص20.

خلال وظائفها يجعل المورد البشري مؤهلا، مدربا، محفزا ولديه ولاء و انتماء للعمل والمنظمة، التي تصبح من خلاله قادرة على تحقيق أهدافها.

ثانيا: تحقيق الفاعلية :

إن الفاعلية لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح و المنافسة و البقاء للمنظمة، فتحقيق النتائج من خلال استخدام كفاء للموارد، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، وبأقل تكلفة لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن تلبية الخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، وهنا يبرز دور تنمية الكفاءات . مما تقدم، يتبين بأن الفاعلية و الفاعلية ، هدفان يكملان ببعضهما البعض، فمن خلالهما تتمكن أية منظمة من تحقيق الرضا و السعادة لدى عملائها مما يزيد من قوتها التنافسية و قدرتها على البقاء والاستمرار.

✓ مقاربات إدارة الكفاءات

لفهم مقاربات الكفاءات سنوضحها كما يلي:

- المقاربة التسييرية للكفاءات:

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية (gestionnaire approche) في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، ومن المعرفة

(LE SAVOIRE) والمهارة (LE SAVOIRE FAIRE) وحسن التصرف (LE SAVOIRE ETER) .

إن المقاربة التسييرية تفرض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فان الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل

(LE POUVOIR D AGIR)

أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، والرغبة على الفعل (VOULOIR D (AGIR

التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.1

- المقاربة العملية:

من منظور المقاربة العملية (L approche operationnell)

1- سملاي بحظية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 1 ، 2004، ص164

تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي بينها، إن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المعلومات، فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفاعلية ومسايرة تغير البيئة الداخلية والبيئة التنافسية

- المقاربة الإستراتيجية :

تحقق الكفاءة للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال انجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة¹

الفرع الثالث: سيرورة إدارة الكفاءات في المنظمة:

قبل البدء في تطبيق إدارة الكفاءات لابد من الإجابة على التساؤلات التالية:2

لماذا تريد المنظمة السير في هذا المسار؟

ما مدى أهمية البيئة؟ وهل ستكون قيذا أم دعما للتغيير المطلوب؟

ثم تأتي مرحلة طويلة من التحليل تشمل ما يلي :

- تقييم كفاءات كل فرد بصورة مفصلة(الإمكانات الحالية، الكامنة، الخصائص السلوكية)
- تحليل مناصب العمل لتحديد الكفاءات المطلوبة لشغلها
- محاولة معرفة وتحديد الكفاءات التي تحتاجها المنظمة في الأيام القادمة .

وسوف تشكل نتائج التحليل والتقييم أداة مرجعية لإدارة الكفاءات في جميع أنشطتها من التوظيف، المكافآت وعلى هذا فإن سيرورة إدارة الكفاءات تتضمن المراحل الأساسية التالية:

1 / تحليل الوضعية الحالية:

من الجانب الكمي (هرم الأعمار، توزيع التكوين حسب المستويات، تحليل التدفقات، مستوى المكافآت) وإذا أمكن مقارنة مع المنافسين

- بالإضافة إلى الجانب النوعي لموارد هذا الوضع فهرس أو مرجعية للكفاءات في المنظمة ومرجعية كفاءات لكل منصب عمل.

- كما يشمل التحليل : تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي يمكنها تغيير محتوى الوظيفة مثل التقنيات الجديدة، المنافسة، متطلبات العملاء... الخ.

2 / التنبؤ بالوظائف المستقبلية وتقييم الانحرافات:

¹ سملاي بحظية، مرجع سبق ذكره، ص164

² بوخخم وشابونية، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة، الجزائر، جامعة بسكرة، 2005، ص120.

تتطلب هذه المرحلة وضوح الرؤية كالإستراتيجية بشكل كافي حتى تتم ترجمتها إلى احتياجات من الكفاءات، وتوضع قائمة الوظائف المستهدفة بالكفاءات المطلوبة، والوظائف الأكثر حساسية، ثم تستنتج الانحرافات بين الكفاءات الموجودة والمطلوبة مستقبلا.

3 / اقتراح الإجراءات التعديلية:

إن الوصول إلى حالة التوازن بين الوظائف والكفاءات يقتضي اتخاذ إجراءات عديدة يشكل في مجملها بدائل بالنسبة للمنظمة، حيث تقوم بالمفاضلة بينها على أساس عدة عوامل أهمها :
نوع الفارق ، إذ أن كل حالة من الحالات التالية (الفائض، العجز، التوازن) تتطلب إجراءات تعديلية مختلفة عن الحالات الأخرى.

4 / إمكانيات المنظمة:

تتمثل أساسا في الإمكانيات المالية والإشرافية والتي تعكس قدرة المنظمة على تمويل الإجراءات التعديلية كالتوظيف والتكوين .

5 / وضعية سوق العمل:

إن الإجراءات التعديلية في حالة الوفرة تختلف عنها في حالة الندرة الكمية أك النوعية من العمالة في سوق العمل.

6 / الإطار الزمني:

تختلف الإجراءات التعديلية حسب المدى الزمني الذم يجرم على أساسه التقدير، وإذا كان التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يختص فقط بالمدين المتوسط والطويل .

الفرع الرابع: الممارسات الأساسية لإدارة الكفاءات البشرية.

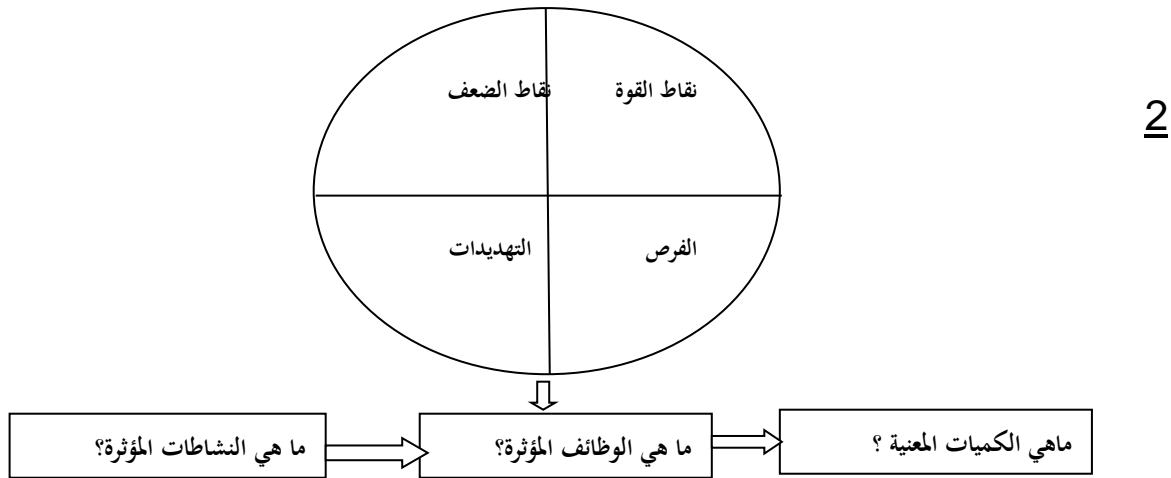
سننظر في هذا الفرع أساسيات إدارة الكفاءات ونذكر منها:

أ- تخطيط الكفاءات :

تكون من خلال تقدير احتياجات المستقبلية ومقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المنظمة سدها، وذلك من خلال المناصب الذي يكشف عن مختلف المعارف والمواهب والسلوكيات اللازمة لها ، وتستعمل المنظمة للتسيير ¹
ويمكن تلخيص هذه المراحل في مصفوفة EMOFFGRILLE للكفاءات وهي أداة تشخيص إستراتيجية تحدد نقاط القوة والضعف، و الفرص والتهديدات الداخلية والخارجية لمخطط المنظمة، من اجل تحديد متطلبات العمل كالكفاءات اللازمة، والفجوة الكامنة فيها وهي موضحة في الشكل التالي: ¹

¹ كية يوسف، اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية، مذكرة ماجستير جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، 2008، ص34

الشكل رقم 3-1 : مصفوفة EMOFFGRILLE للكفاءات



.2006 p82 ،Paris: Dunod ،toute la fonction ressources humaines: Savoir être/ Savoir faire/Savoir ،Annick Cohen

- استقطاب الكفاءات البشرية:

بعد قيام المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية التي تحقق لها مستوى من التميز وقبل القيام بعملية توظيفها، تلجأ إلى طرق البحث عنها واستقطابها حيث تنطوي عملية الاستقطاب على البحث كجذب واستمالة الأفراد للالتحاق بالعمل في المنظمة. أما عن مصادر الاستقطاب فيمكن التمييز بين مصدرين أساسيين لاستقطاب الكفاءات والأفراد التي تحتاج إليها المنظمة وهما من داخل المنظمة وخارجها . ومن أهم مصادر الاستقطاب الداخلية:

الموظفون السابقون ،الإفراد المرشحين للترقية ، نقل وتحويل الموظف، انخراط الكفاءات والمحافظة عليها .

1- الموظفون السابقون :

إذ يتم توظيف الأفراد الذين سبق لهم العمل بالمنظمة خاصة الراغبين منهم في العمل مرة أخرى أو توظيف أبنائهم.³

2- الأفراد المرشحين للترقية:

¹ 2-Annick Cohen ،toute la fonction ressources humaines: Savoir être/ Savoir faire/Savoir ،Paris: Dunod،2006 P82.

²Annick Cohen ،toute la fonction ressources humaines: Savoir être/ Savoir faire/Savoir ،Paris: Dunod،2006 p82 .

³بوزيد نديرة ، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة شهادة ماجستير ،جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، الجزائر ،2012، ص77

تتمثل أكثر الطرق انتشاراً، وتتم عن طريق مراجعة سجلات العاملين وتجميع وتحميل كافة المعلومات اللازمة عن الأفراد المرشحين للترقية والاطلاع على نتائج تقييم أدائهم في السنوات الماضية، وتتبع تصرفاتهم وسلوكياتهم ذات الأهمية في تقرير مدى صلاحية الفرد للترقية إلى وظيفة ذات شأن أعلى من الوظيفة التي يشغلها حالياً، وعادة ما تعتمد المنظمة عند إتباعها لهذه الطريقة على أساس معين من أسس الترقية المعروفة والتي قد تكون بالأقدمية أو بالكفاءة أ ك الترقية بالأقدمية والكفاءة معا. 1

3- نقل وتحويل الموظف :

ويشير إلى نقل أو تحويل الموظف من قسم الأخر أو من إدارة إلى أخرى إلى وظيفة أخرى والنقل أو التحويل عادة ما يتم بين وظائف متماثلة في الدرجة الوظيفية على الأقل ، ويتم النقل ببعض المزايا المحفزة بقبول التحرك من مكان لآخر 2

-انخراط الكفاءات والمحافظة عليها :

هاتان الممارستان تعتبران معا ، حتى ولو كانتا على مسافة في عجلة إدارة الكفاءات لأهمها مرتبطان مع بعضهما بشكل مباشر ، حتى إن درجة الانخراط تشكل مؤشراً مباشراً على وضع المنظمة من حيث الاحتفاظ بالكفاءات . الانخراط يشير إلى أي درجة يؤمن العاملون بما يفعلون ويلتزمون بالعمل بالمنظمة و استعدادهم لبدل أفضل. الجهود لجعل المنظمة ناجحة .

إن انخراط العاملين يختلف عن رضا العاملين لأن فيه عناصر سلوكية و الانخراط لا يعني أن العاملين سعداء فقط ، وراضون بل يعني أيضاً يفعلون شيئاً لجعل المنظمة ناجحة، و بعد الانخراط مؤشراً هاماً جداً على الإنتاجية والأداء و العائد

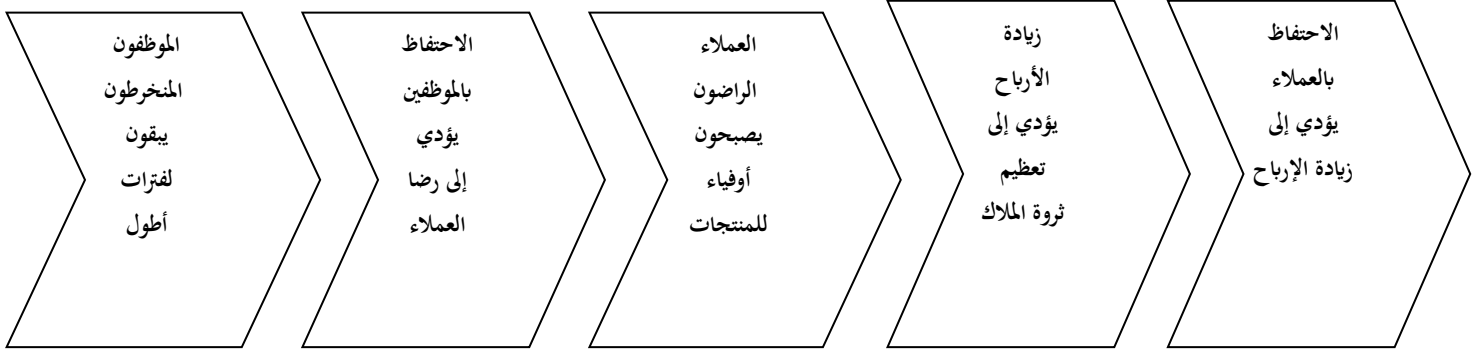
المالي للمنظمة وهو يرتبط أيضاً بسلوكيات الأشخاص المتعلقة بتحسين المنظمة من حيث الجودة وخفض التكاليف إن القدرة على الاحتفاظ بالعاملين عبارة عن إجمالي التراكمات لممارسات إدارة الكفاءات ولسوء الحظ فإن أفضل الكفاءات هي دائماً أول من يغادر المنظمة لأنهم يملكون فرصاً أكثر في الخارج بفضل مهاراتهم وخبراتهم وهنا تبرز أهمية سلسلة القيمة لرأس المال البشري كما تراها إدارة الكفاءات في الشكل التالي: 3

1بوزيد نديرة نفس المرجع، ص78

2الوليد بشار اليازيد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص72

3عبد الله الخطيب معززة ، دور رأس المال الفكري في تكوين الكفاءة الادارية لدى العاملين الاداريين ،مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير ،جامعة الأزهر ، غزة ،فلسطين ، 2013، ص45

الشكل رقم 1-4 : سلسلة القيمة لرأس المال البشري حسب إدارة الكفاءات



المصدر: الوليد بشار اليازيد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009، ص72

تطوير وتنمية الكفاءات:

هي مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحسن أداء العاملين وتحقيق مهمة المؤسسة حيث تتمثل أنشطة تكوير المسار في التكوين والتدريب والتحفيز وغيرها من وسائل لتحسين أداء العاملين والمؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها .¹

المطلب الثالث : مدخل إلى أداء العاملين

يهتم كثيراً المسيرين بأداء العمال، لأنه من خلاله يتم التعرف على مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها، ومن عملية تقييمه تحدد نقاط القوة و الضعف لدى العاملين، وبناء عليها تتخذ الإجراءات اللازمة ، من هنا جاءت أهمية دراسة الموضوع وحتى تكتمل معرفتنا بمفهوم أداء العاملين والكشف عن موقعه ضمن الأداء التنظيمي لابد من توضيح معنى الأداء كمفهوم عام، ثم كمفهوم اقترن بمجال تسيير المؤسسات يشكل فيه أداء العاملين جزءا من كل متكامل .

الفرع الأول : مفهوم أداء العاملين ومكوناته.

سنقوم في هذا العنصر بتوضيح مفهوم الأداء لننتقل بعدها لذكر أنواعه **أولا: تعريف الأداء.**

ويعرف F.W.Nicolas الأداء على انه " ناتج سلوك ، فالسلوك هو نشاط يقوم به الأفراد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي نتجت عن هذا السلوك ، مما جعل البيئة المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك 2.

¹ مصنوعة احمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التاميني ، الملاقى الوطني السابع حول الصناعة التامينية الواقع والافاق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف ، الجزائر 03-04- ديسمبر 2012 ، ص 08

²عبد الباري ابراهيم ، تكنولوجيا اداء البشري في المنظمات ، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الادارية ، جامعة الدول العربية ، العدد 388، مصر 2003، ص15

ويعرف أداء المورد البشري على انه : "عبارة عن قيام الفرد بالمهام والأنشطة التي يتكون منها عمله ، أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة.

ومن خلال التعريفين السابقين للأداء يمكن استنتاج تعريف شامل هو " قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها من خلال استغلالها الأمثل لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية.

✓ مكونات الأداء

إذا كان و لا بد للمؤسسة أو المنظمة أن تحقق أهدافها، فهذا يتطلب وجود أداء فعال في العمل، و الذي يمكن قياسه من خلال توافر معلومات عن ماهية هذا الأداء و ماهية مكوناته و متطلباته .

لذا فإن دراسة مكونات الأداء أو ما شاع تسميته بتحليل العمل، تمثل مصدراً أساسياً للمعلومات التي تبني عليها الكثير من برامج القوى العاملة، فهي لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل، و هي لازمة لتحديد أسس اختيار الأفراد ، و منها تشتق محتويات برامج التدريب ، و على أساسها تقيم الأعمال و يصمم هيكل الأجور و الحوافز.

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى :

- تحديد ماهية الأنشطة و المهام التي يحتويها العمل .

- تحديد الارتباطات بين هذه الأنشطة و المهام .

- تحديد الخصائص و المواصفات المطلوبة في القائم بالعمل

أولاً: تحديد ماهية الأنشطة و المهام التي يحتويها العمل، و الجوانب الثابتة و المتغيرة فيها تحاول معظم دراسات العمل إلى تحديد مكونات الأنشطة، حيث لا يقتصر هدفها على تحديد المكونات المستقرة نسبياً، و إنما يتعداه إلى تحديد الأنشطة و المهام التي تتغير بتغير : الزمن أو الأفراد أو الظروف .

أ- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل : فقد تتغير بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل. مثلاً تتغير مهام مدير حسابات وقت إعداد الميزانية الختامية في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة .

ب- الأنشطة التي تتغير بتفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل : و هي نتيجة طبيعية لاختلاف الأفراد فيما يجلبونه من خصائص متميزة و خبرات خاصة .

إن اختلاف الأداء بين الأفراد في هذه الأنشطة قائم على افتراض مؤداه : في كثير من الأعمال يوجد أكثر من نمط أو وسيلة لتحقيق أهداف العمل، و أن الأعمال تتفاوت في مدى الحرية المتاحة للفرد في اختيار نمط الأداء الملائم له، فهناك أنواع من الأعمال يتاح فيها لشاغلها حريات كبيرة في تكيف نشاط الأداء ليتناسب مع خصائصه، مثل أعمال البحوث و التدريس، و هناك أنواع أخرى تضيق فيها دائرة هذه الحريات بحكم طبيعة العمل، مثل القيد في سجلات المحاسبة .¹

ج- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف التي تحيط بالأداء : (أو بتغير المواقف التي يؤدي فيها العمل)، فهي أيضاً نتيجة طبيعية للبيئة الحركية التي تؤدي فيها الكثير من الأعمال، على سبيل المثال: التوقف المفاجئ لآلة معينة يستدعي توقف العمال عن مهمة الإنتاج و القيام بمهمة الإصلاح، و قد يتعداه إلى أنشطة صيانة لتفادي توقفها في

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية، ب ط، 1983، ص 332-333

المستقبل، و كذلك المشاكل اليومية التي تواجه المدير كثيراً ما تتطلب التحول من مهام التخطيط و التسيير و رسم السياسات، إلى مهام مواجهة المشاكل و اتخاذ قرارات عاجلة بشأنها لعلاجها .

و يمكن أن يقسم متغير الظروف الذي بتغيره يتغير الأداء إلى :

-متغير متعلق بالبيئة المادية للعمل مثل : الإضاءة، الضوضاء، التهوية،....

-متغير متعلق بالبيئة الاجتماعية للعمل: من رؤساء مشرفين و جماعات العمل، و يدخل تحت هذا خصائص

الأفراد و الجماعات و طبيعة تأثيرهم و نفوذهم على شاغل العمل، ونمط علاقاتهم و تفاعلهم مع بعضهم البعض .

-متغيرات تاريخية : كتلك المتعلقة بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، و حالات الفشل أو

النجاح السابقة في الأداء،....

-متغيرات كيفية : كتلك المتعلقة بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة، و طبيعة ضغوط العمل و

الأزمات التي يكتنفها الأداء .

ثانياً : تحديد الارتباطات بين الأنشطة و المهام و التصميم المناسب للعمل

إن الخطوة التالية في دراسة مكونات الأداء هي تجميع الأنشطة إلى مهام و المهام إلى أعمال، و يقوم هذا على

تحديد علاقات التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة .

إن دراسة هذه العلاقات لا تقتصر فقط على الأنشطة و المهام المنتمية إلى عمل بعينه، بل تتعداها إلى

العلاقات بين الأعمال المختلفة، فبمعرفة العلاقات الداخلية و الخارجية بين الأنشطة قد يترتب عليها إعادة تصميم

العمل، و أحياناً إعادة تصميم العمل ككل .

فغالباً ما تسفر دراسة مكونات الأداء عن حذف بعض المهام من بعض الأعمال و إضافتها إلى أعمال

أخرى، أو إضافة مهام جديدة إلى أعمال قائمة ¹.

يوجد معيارين يمكن استخدامهما في تحليل الأنشطة و تجميعها في مهام هما :

-تصنيف الأنشطة وفق تماثلها أي تجميع كل الأنشطة التي تتماثل فيها استجابات الأداء لتكون مجموعة

أنشطة أو مهمة محددة .

-تصنيف الأنشطة وفق ارتباطاتها، حيث يتم تجميع الأنشطة التي يتوقف أداؤها على بعضها البعض في مهمة

واحدة محددة .

و باستغلال نتائج تجميع الأنشطة إلى مهام متميزة، يمكن إجراء تصميم للعمل، و هذا التصميم هو عبارة عن

تحديد المهام التي يمكن تجميعها لتكوّن وظيفة، و ذلك بالاعتماد على ثلاث معايير للتصميم هي :

- تكامل المهام التي يحتويها العمل .

- القدرات اللازمة لأداء هذه المهام .

- التخصص أي اقتصار العمل على عدد محدد من المهام التي تتشابه في محتواها السلوكي ¹.

ثالثاً: تحديد الخصائص والمواصفات المطلوبة في القائم بالعمل

إن هذا الهدف يمثل همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى أساس دراسة أنشطة الأداء والجوانب الثابتة والمتغير فيه يمكن إجراء تحديد مبدئي للخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة. وهذه الخصائص لكي تمثل أساسيات لبحوث الاختيار، ينبغي أن تقوم على دراسة فاحصة لأبعاد الأداء، و استنتاج مختلف الخصائص الفردية التي ترتبط بهذه الأبعاد من عقلية و وجدانية 2.
تفيد معرفة مكونات الأداء في اختيار أنسب الأفراد لشغل الوظائف، حيث يكون فيه تلاؤم ما بين قدرات الفرد و متطلبات الوظيفة، بما يوفر عن المنظمة تكاليف التأهيل والتدريب، ويحقق رضا الفرد عن منصبه.

ثانياً: مفهوم أداء العاملين وعناصره:

سوف نتطرق هنا إلى تعريف أداء العاملين ومن ثمة إلى عناصره ومحدداته كالآتي: 3

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء العاملين، وفي ما يلي عرض لأهمها - :عرف (Bovelو)أداء العاملين أنه: انعكاس لمدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله. أيا كانت طبيعة هذا العمل

-وعرف اندرو د (Andrewd) أداء العاملين: بأنه تفاعل لسلوك العامل، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات العامل في المنظمة

.ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أنه وضع محددات أداء العاملين (القدرة والرغبة ، الانضباط والسلوك والنتائج)

عناصر أداء العاملين :

يتكون أداء العاملين من ثلاثة عناصر هي 4

1-2 كمية العمل: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز

2-2 نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3-2 المثابرة والثقة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

1 أحمد صقر عاشور، المرجع نفسه. ص 348ص349

2 المرجع نفسه. ص 335

3 فظيلة بلالي ، دور التدريب في تحسين اداء العاملين في المؤسسة ،مذكرة ليل شهادة الماستر ،جامعةالوادي ، الجزائر ،ص 15

1 حسين محمد حراشنة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011

4- 2 المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة .
والمجالات المرتبطة بها

ومن هنا ظهرت عدة اجتهادات من طرف المختصين في علم الإدارة بإعطاء بعض المحددات واختلفت بينهم باختلاف الوجهة المطروحة نذكر منها :

وحسب نظرية التوقع التي اعتبرت محددات أداء العاملين نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددتين رئيسيتين هما: الدافعية الفردية، والقدرة على إنجاز العمل، ثم أضافوا المحدد الثالث وهو: المناخ أو بيئة العمل والتي تنعكس النتائج فيها و قد تباينت آراء مختلف الباحثين في تحديد طبيعة هذه القوى، و تعددت

حيث وضع كل من بوتر (Porter) و زميله إدوارد لولير (Lawler) سنة 1968م نموذجا حول محددات أداء العاملين التي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي: الجهد المبذول، قدرات الفرد وخبراته، إدراك الفرد لدوره الوظيفي
الفرع الثاني: تقييم أداء العاملين:

يلجأ عادة المدراء إلى عملية تقييم الأداء، للتعرف على مكامن قوة و مكامن ضعف أدائهم، و هي عملية ليست سهلة على الإطلاق، بل تتطلب معايير و أدوات واضحة و علمية، لكي تحظى بقبول الأفراد. وسوف نتطرق هنا إلى تحديد تعريف مفهوم هذه العملية .

أولا : تعريف تقييم أداء العاملين:

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منه

- هو عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء والأهداف المستهدفة ¹
- هو قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور .²
- ومنه يمكن القول أن تقييم أداء العاملين هو العملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بعمله على النحو المرغوب والمطلوب ومحاولة تحليل لدائه بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية، فكرية أو سلوكية .

ثانيا: أهمية وأساليب تقييم الأداء العاملين:

1- أهمية تقييم الأداء العاملين

- بالنسبة للفرد:

يستفيد الفرد من نتيجة تقييم أدائه، في أنها ترشده إلى مدى نجاحه أو فشله في أداء مهام عمله المكلف به في جماعته أو هو الضوء الذي يسترشد به في تحديد اتجاهه نحو التقدم أو التأخر ففي حالة تقدم أدائه فإنه يعلم أسباب هذا التقدم فيعمل على الاستمرار على نفس النهج و يسير على نفس السلوك، و في حالة انخفاض أدائه فإنه يعلم أيضا

¹ عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية إستراتيجية ، دن ، القاهرة ، مصر ، 2003، ص328

² زهير ثابت ، كيف تقم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 2001، ص87

الأسباب التي كانت وراء هذا الانخفاض وبالتالي على تجنبها مستقبلاً و محاولة الابتعاد عن السلوك الذي يقلل من كفاءته من وجهة نظر قائده.

- بالنسبة لجماعة:

على الجانب الأخر تستفيد جماعة العمل من تقييم الأداء في عدة استخدامات هي:

أ-الكشف عن الاحتياجات التدريبية:

يكشف الأداء عن مجالات النقص في المعلومات و المهارات اللازمة للأفراد بناء على سائر ما تسفر عنه نتائج التقييم.

ب-إعادة النظر في سياسات و أساليب اختيار الأفراد:

تكشف نتائج تحليل و تقييم الأداء عن أوجه القصور في المصادر التي تلجأ جماعة العمل إليها للحصول على الأفراد المطلوبين.

2- أساليب تقييم الأداء العاملين

تنقسم أساليب قياس الأداء إلى موضوعية و ذاتية:

2-1 أساليب القياس الموضوعية للأداء : و تتمثل في

- كمية ناتج الأداء .

- جودة نواتج الأداء.

- كمية و جودة الناتج معاً.

أ- كمية ناتج الأداء :

يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء، عند تحديد الناتج و تحديد وحدة قياسه؛ ومثال عن

هذا النوع من المقاييس : عدد صفحات المطبوعة في اليوم.

و يعيب هذا المقياس أنه يتأثر بعوامل خارجية لا تخضع لإرادة الفرد، فالقيمة التي يعبر عنها المقياس ذات

موضوعية ظاهرية لا تعكس المساهمة الحقيقية للفرد في كثير من الحالات، و بالتالي فهي لا تعبر عن قدرته على الأداء

و لا عن دافعيته له.

ب- جودة ناتج الأداء :

قد يكون من المهم معرفة جودة ناتج الأداء الذي يؤديه الفرد بغض النظر عن كمية ناتج الأداء، فبالرغم من

وضوح مفهوم الجودة، إلا أن ترجمته إلى مقاييس يثير صعوبات عديدة، فهناك صعوبات إيجاد مقياس موضوعي و

دقيق للجودة، و صعوبات أخرى ناتجة عن تأثير المقياس بعوامل خارجية غير مساهمة الفرد ذاته؛ كأن ترجع الجودة إلى

عوامل متعلقة بنوعية المواد، أو دقة الآلات،... إلخ¹

¹زهير ثابت، المرجع نفسه. ص 364.

ج- كمية و جودة الناتج معاً :

يعتبر هذا المقياس الأفضل من حيث شموله عن تلك المقاييس التي تعكس الكم أو الجودة على حدى، ومثال هذا النوع: عدد الكلمات الصحيحة المكتوبة على الآلة الكاتبة.

فمشكلة هذا النوع من المقاييس أنها مركبة، فإضافة إلى صعوبة إيجاد مقياس يجمع بين الكم و الجودة معاً، فهذا المقياس إن وجد يكون عرضة لنفس العيوب التي تتميز بها المقاييس التي سبق ذكرها.

2-2 أساليب القياس التقديرية أو الذاتية للأداء : بما أن الأساليب الموضوعية قد لا تقيس لنا مساهمة الفرد المباشرة في عمله لما تكتنفه من مشكلات و صعوبات، فإن قياس هذه المساهمة من خلال أحكام و تقديرات الآخرين (الرؤساء و المشرفين المباشرين) على أداء الفرد يصبح البديل الممكن، و هي الأكثر شيوعاً عن المقاييس الموضوعية.

و تنقسم هذه الأساليب إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

- المقاييس التدريجية.

- المقاييس المقارنة أو الترتيبية.

- القوائم السلوكية.

أ- المقاييس التدريجية :

توقف هذه المقاييس على تقدير القائم بالقياس لدرجة احتواء أداء الفرد على صفة معينة. قد تكون الصفة المقاسة عامة مثل الفاعلية أو الكفاءة، أو جزئية بحيث يتم التقييم بعدة مقاييس تتناول جوانب متعددة من الأداء مثل الابتكار، الجودة، السرعة... إلخ.

ب- المقاييس الترتيبية أو المقارنة :

تقوم هذه المقاييس على أساس مقارنة الأفراد ببعضهم البعض في أدائهم بصفة عامة أو في بعض جوانبه، بحيث يتم ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً. وتندرج ضمن هذه المقاييس عدة طرق هي:

طريقة الترتيب البسيط: حيث يتم ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم.¹

طريقة المقارنة الثنائية: تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة الثنائية، حيث يختار القائم بالقياس الأفضل من بين كل شخصين، و يكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساسه رتبته ضمن الآخرين.

طريقة التوزيع الإجباري: في هذه الطريقة يقوم القائم بالقياس بتوزيع الأفراد على الدرجات أو التقديرات التي يحتويها المقياس وفق النسب المحددة له.

ج- القوائم السلوكية كمقياس للأداء :

في هذا النوع من المقاييس تقتصر مهمة القائم بالقياس على إعطاء تقدير عن السلوك الذي يقوم به الفرد في العمل، فهو يقرر مشاهداته عن السلوك الذي يتسم به أداء الفرد بشكل تفصيلي.¹

¹ أحمد صقر عاشور، المرجع نفسه. ص 374.

و تندرج تحت هذه القوائم مجموعة من الطرق هي:

طريقة الوقائع الحرجة : وفقاً لهذه الطريقة يقوم مقياس الأداء على تحديد الوقائع التي تمثل سلوكاً أثر بصفة حاسمة في جعل الأداء فعال أو غير فعال . فالأنشطة أو السلوك التي قد يحتويها الأداء، لكنها لا تؤثر بحسم في فاعلية الأداء بالإيجاب أو السلب، لا يحتويها مقياس الوقائع الحرجة.

تهدف هذه الطريقة إلى إبراز السبل الكفيلة بتحديد السلوكيات المرغوبة للقيام بأداء الوظيفة على أفضل ما يرام، و هذا ما يجعل منها قاعدة لبرامج تكوينية يمكن أن تعد بهدف تحسين و تنمية أداء الأفراد.

طريقة القوائم: و تقيس أداء الفرد على ضوء ما تضمنته قائمة محتويات الخصائص الوظيفية المطلوب قياسها، و على أساسها يعطى الموظف نقاط إيجابية أو سلبية على نتائج سلوكياته الوظيفية التي حددتها و شملتها القائمة، على أن تجمع النقاط الإيجابية و تطرح النقاط السلبية لبند القائمة. أما البنود التي لم تعطى نقاطاً فتبقى فارغة و تستبعد عند حساب معدل التقييم النهائي لكافة بنود القائمة.

طريقة الإختيار الإجباري: هو وسيلة احتكام و العودة إلى معدلات أداء ثابتة، و يستخدم هذا الأسلوب للتقليل من ذاتية المستخدم و الإكتثار من الموضوعية في اختيار بند أو رأي واحد من بين عدة بنود مخصصة لتقييم الأداء. و الإختيار هنا إلزامي على الرغم من وجود حالات تشابه إيجابي أو سلبي بين بندين، فالمطلوب هو إجابة واحدة تكون هي الأهم و الأجدى لقياس ما ينبغي قياسه. 2

الفرع الثالث: تحسين أداء العاملين.

يعتبر تحسين الأداء من أهم مخرجات إدارة الأداء، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات عاملاتها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم لذا وفي ظل هذه الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين أداء العاملين بصورة مستمرة أصبح حاجة ضرورية، لذلك سنحاول تسليط الضوء على هذه العملية كما يلي: 3

أولاً: مفهوم عملية تحسين أداء العامل :

عرف تحسين أداء العاملين انه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة ، تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء في الأداء. 4

ثانياً: خطوات تحسين أداء العاملين :

- الخطوة الأولى: تحليل الأداء ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل .
- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

1 أحمد صقر عاشور، المرجع نفسه. ص 386 ص 393

2 حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية، ط 1، 2002،

ص 377 ص 382

3 عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية)، مذكرة مقدمة لنيل 4 شهادة الماجستير في

العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005-2006، ص 6

4 مروان لزمين النصور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن، مجلد

20، العدد: 2، 2012، ص 192

- الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.
- الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة دف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات .
- الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل, لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء
- الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء, ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.
- الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ, نظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة لنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية
- الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر لتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب, وإذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى.1

الفرع الرابع : علاقة إدارة الكفاءات بأداء العاملين :

وستنطلق في هذا الفرع إلى دور علاقة أبعاد إدارة الكفاءات التدريب في تحسين أداء العاملين

اولا: إدارة المعرفة ودرها في تحسين أداء العاملين

انحصر الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية حسب Lengnick hall في أربعة ادوار هي :2

خدمة رأسمال البشري: إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مسهل في الشراكة مع العمال بهدف الحصول على أكبر مردودية متوقعة على استثمارات رأس المال البشري في المنظمة، رأس مال البشري ما علق بالمعرفة، مهارات وقدرات تتضمن التجارب،المهارات الاجتماعية،القيم ،المعتقدات، في هذا الإطار يحتاج الأفراد إلى توجيه وتسهيل مهامهم

1_فردوس بن عزة ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، -2016-2015،ص10

2_كورتلو موساوي، الادارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد ، الملتقى العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان ،الجزائر ، 2005،ص07.

بدلاً من مراقبتهم والسيطرة عليهم ، إذ تحتاج مصلحة الموارد البشرية لتقليل المراقبة أو الدور السلطوي لتشجيع المساهمة الذاتية الطوعية مع إعداد الاستراتيجيات الملائمة للتدريب والاحتفاظ بهم يكفل تحقيق الإبداع والمرونة .
مسهل المعرفة :

يكتسب قسم الموارد البشرية دوراً مهماً في تسهيل كل من رأس المال المعرفي (الاحتفاظ بالمصادر الصريحة والضمنية) والتدقيق المعرفي من خلال ترويج مفهوم وقيمة إدارة المعرفة، والاستراتيجيات الأخرى المتضمنة مخططات التعلم المستمر ووسائط تبادل المعرفة ، فممارسات التحفيز والتقييم تساعد في دعم سلوك إدارة المعرفة المرغوب علاوة على ذلك يحتاج قسم الموارد البشرية لتشجيع المنظمة لتغيير السلوك في ضوء ما تعلمه
بناء العلاقة:

يكنم في العلاقات بين الأفراد والجماعات لتحسين رأس المال الاجتماعي عبر سلسلة القيم المعتمدة على غرار (الثقة ، الاحترام ، التعاطف ، التعاون ، الاهتمام). تهتم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتشجيع الملائمة لبناء مثل هذه العلاقات عبر وظيفة فريق العمل ، الاتصال التنظيمي ، تبادل المصادر داخل المنظمة .
- اختصاصية الانتشار الواسع:

يحتاج قسم الموارد البشرية للأخذ بمسؤولية تطوير مصادر رأس المال البشري المرنة بالتأكيد على التكيف ، التحمل ، وقدرة على التعلم هذا يعني خلق ترتيبات للرأس المال البشري التي تمكنه من التجمع بسرعة و الانتشار لتلبية حاجات مهام العمل المتغيرة مما يستلزم تشجيع ملوك العامل الملائم ، سلوك الفريق ، والقيم التي تدعم المرونة، التكيف والإبداع، فتقافة الاشتراك الواسع للمعلومات التنظيمية في فريق العمل ضرورية للوصول إلى هذه الأهداف ومنه يتلخص هذا الدور بمدى الاستثمار في الراس المال البشري وتنمية التعلم¹
ثانياً: دور إدارة المواهب في رفع أداء الموارد البشرية :

إن أكبر مثال عن علاقة إدارة المواهب ورفع الأداء هو ما قام به سيلف ريك مدير معهد التكنولوجيا المتطورة فرجينيا ، والذي يعمل بشكل غير رسمي بمجال البحوث والتطور الإداري نموذجاً واضحاً للاهتمام بإدارة المواهب ، حيث حول ريك إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموهوبين منذ 2007 ، حيث لا يتعامل مع العامل في المعهد على أنه مجرد وقت وجهده يعطيه للمنظمة فيستحق راتبه ، بل يتعامل معه على موهبة تستحق الرعاية والاهتمام والدفع للأمام .²
 الاستثمار الفعال للموارد البشرية هو ما يجعل المنظمات قادرة على التنافس ، ويتجسد هذا الاستثمار في أعلى مراحلها في إدارة المواهب ، ففي العصر الذي نعيشه والتي يتسم بالسرعة والمنافسة ، أصبحت الموهبة سلعة يكثر عليها الطلب ، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب ، وحسن اختيار الموظفين ، واكتشاف مواهبهم ورفع أداءهم أمر حتمي ، فكم من موهوب غادر المنظمة التي يعمل بها لما رآه من معوقات نفسية وإدارية ومالية فلا حوافز ولا تقدير ولا توجيه وكم من موهوب تحول بعد فترة إلى كسول لا يهتم بأدائه لما رآه من عدم التقدير للإمكانيات والقدرات ، فقد أصبح

¹ كورتلو موساوي ، نفس المرجع سبق ذكره ، ص 07

² العززي والعطوي والعبادي ، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد 34 ، العدد 89 ، العراق ، 2011 ، ص 97 .

اكتشاف المواهب المهمة الأولوية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية عند قيام بوظائفها الأساسية في عمليات الاستقطاب والاختيار للعاملين ومراعاة الدقة في ذلك واكتشاف مواهبهم والعمل على صقلها والحفاظ عليها . كما تساهم إدارة المواهب في خلق التكامل بين المواهب المختلفة وتطوير الموارد البشرية بزيادة معرفتها وخبرات العاملين والمساهمة في تطوير المنظمات .¹

ثالثا: إدارة السلوك ودورها في رفع أداء الموارد البشرية :

مصادر التأثير في النظام الفكري والسلوكي للإنسان في العمل : يتأثر الإنسان فكريا وسلوكيا بمؤثرات وعوامل شتى تأتيه من داخله ومن المحيط التي يعمل فيه. وتلك المؤثرات تعمل جميعا وبدرجات متفاوتة على التوجيه والفكر والسلوك الإنساني في احدي الوجهتين , دفعا لإنسان لتفكير في وجهة معينة وتزيين هذه الوجهة وتحميلها بحيث يتخذ الإنسان الأفكار والأعمال بما يعتقد انه يحقق له هذه الوجهة جذب الإنسان ومنعه وتحويله عن التفكير أو السلوك والعمل في وجهة معينة , وتقبليح تلك الوجهة بحيث يتخذ الإنسان من الأفكار والأعمال ما يمنعه من التماس من تلك الوجهة

تكييف تعديل السلوك : عندما تتمكن الإدارة من تشخيص المثيرات والأفعال المناسبة لأغراض التدعيم فأنها ستكون عن الطريق الصحيح , باتجاه تغيير وتعديل سلوك الأفراد العاملين فيها وحتى يسهل عمل اختيار المثير المحفز المناسب لغرض التكييف سلوك الفرد أو مجموعة الأفراد فان الخطوات أو المراحل المعتمدة لهذا الغرض هي على النحو التالي المرحلة الأولى : تنطوي على لكشف والتشخيص السلوك غير المرغوب فيه ، وتحديد شكل واضح قدر الإمكان المرحلة الثانية : تتضمن اختيار المثير أو المحفز المناسب الذي من شأنه أبعاد السلوك غير المرغوب فيه أو في المحافظة على السلوك المطلوب وتدعيمه

المرحلة الثالثة : فتكمن في تحديد الدقيق للسلوك الذي ترغب المنظمة بتشجيعه باعتباره هو الهدف المنشود المرحلة الرابعة : تشمل على وضع وصياغة برامج التدعيم وإفرازه لغرض وضع موضع التنفيذ والتشغيل . المرحلة الخامسة : فتنطوي على المتابعة المبرمجة على البرنامج بقصد التأكد من أن تطبيقاته ذات نتائج ايجابية , أما إذا كان العكس فعلى المنظمة العودة ثانية إلى مراحل سابقة الذكر ²

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

ينصب اهتمامنا على هذا المبحث في تحليل العديد من الدراسات التي تطرقت وبشكل واسع إلى متغيرات الدراسة ، وعليه نحاول فيما يلي أن نقوم بعملية عرض موجز لأهم هذه الدراسات والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية .

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة العربية

تطرقنا في هذا المطلب إلى الدراسات العلمية السابقة التالية:

¹مزرارة امينة ، تنمية المورد البشري في ظل اقتصاد مبني على المعرفة ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ادارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3 ، 2014، ص 92

² جواد ناجي شوقي ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013، ص115.

أولا : تنمية الكفاءات وأثرها عمى الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية ب: المؤسسة الوطنية لاستغلال الفوسفات SOMIPHOS

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور تنمية الكفاءات وزيادة وتنمية القدرات والمهارات الحالية والمستقبلية للأفراد ومعرفة مدى تأثير الطرق التدريبية على قدرات ومهارات الأفراد لتحقيق ميزة تنافسية ومساعدة الإدارة لتحقيق تنافسية وذلك من خلال عمليات التكوين والتدريب للأفراد العاملين فيها ومحاولة اكتشاف المهارات الإبداعية و الابتكارية التي يتبعها الموظفون لتحقيق ميزة تنافسية لهذه المؤسسة وتحقيق الأداء الفعال والتفوق التنافسي وذلك بالاهتمام المتزايد بالكفاءات البشرية وتنميتها في المؤسسات

ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار مركز المؤسسة الوطنية لاستغلال الفوسفات موقعا لإجراء البحث باستخدام الاستبيان وأدوات جمع البيانات هي الملاحظة المقابلة استمارة البحث مكونة من 31 سؤال مقسمة على ثلاث محاور واستخدمت الوثائق والسجلات حيث كانت عينة الدراسة تتكون من حوالي 40 عامل.

ثانيا : تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية حيث تطرق الباحث إلى أهم التطورات التي عرفها مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث تغير هذا المفهوم بتغير الفترات الزمنية والأحداث التي عاشتها المجتمعات، فازداد الاهتمام بالموارد البشرية حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تضطلع بجملة من الأنشطة، أهمها: التوظيف، تقييم الأداء، تنمية كفاءات الموارد البشرية، تحديد الأجور والتعويضات وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

حيث وجدت هذه الأخيرة نفسها مجبرة على التعامل مع جيل جديد من الموارد البشرية يختلف عن تلك التي كانت بحوزتها سابقا ، مما استوجب إدارة خاصة لهذه الموارد تراعي الظروف الراهنة للمنظمات، خاصة في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها المحيط العام، وتزايد حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي

.وتطرق إلى إدارة الكفاءات وذكر أن تنمية الكفاءات تعود جذورها إلى التسعينيات من القرن العشرين، و ذلك في إطار تطبيق نظرية النظم في مجال الإدارة، حيث تعتبر تنمية الكفاءات الركيزة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات حسب هذا التصور. و تعني تنمية الكفاءات عملية مخططة لتزويد الموارد البشرية بكفاءات جديدة، لتمكينها من الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة باستمرار، و منه تحقيق المصلحة المشتركة بين المنظمة ومواردها البشرية في آن واحد.

كانت موقع الدراسة عبارة عن مجموعة من المؤسسات الاقتصادية وهي: مجمع صيدال لصناعة الأدوية والشركة الوطنية للكهرباء والغاز والمؤسسة الوطنية لصناعة وتسويق الأجهزة الكهرومنزلية والشركة الجزائرية للمياه ودار المالية لولاية ميلة باستخدام الاستبيان حجم العينة المدروسة هو 200

ثالثا : دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة - أم البواقي -

إن الهدف الأساسي في هذه الدراسة يتمثل في الكشف عن مدى مساهمة إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ويمكن و يتحقق ذلك من خلال عرض وتوضيح المفاهيم المتعلقة بالكفاءات البشرية

، وتوضيح آليات إدارة الموارد البشرية وتنميتها بالاعتماد على إدارة الكفاءات و معرفة مدى مساهمة إدارة هذه الكفاءات في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية حيث تطرق في هذا البحث إلى إشكالية دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية كونها ظاهرتين مرتبطتين بالمتغيرات العالمية وتحدث الباحث على مصطلحات الدراسة التي وجهها خلال أطوار هذه الدراسة المرتبطة بمتغيري الدراسة مع ذكر أهميتها وأهدافها وأسباب اختيار هذا الموضوع ولتحقيق هدف البحث تم اختيار مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM "موقعا لأجراء البحث وذلك من خلال تصميم استبيان متكون من متغيرات فرعية لمحاو الدراسة حيث قدر عدد المبحوثين 75 مبحوث وهو يمثل حجم عينة الدراسة عن طريق برمجية spss v21 ومن اجل القيام بالتحليل الإحصائي تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المعرفة خصائص العينة المدروسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة ، وتم الاستعانة بأساليب الإحصاء الاستدلالي والمتمثلة في تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وذلك من اجل تحديد دور المتغيرات الفرعية المستقلة (إدارة المعرفة، إدارة السلوك ، إدارة المهوبة) والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية).

رابعا: الأمين بوشليق ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة) ENTP مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في اقتصاد وتسيير بترولي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014-2015

هدف هذا البحث إلى التحسين في أداء مواردها البشرية ومن ثم على أداءه العام، وهي في الواقع تشكل نظاما يتم عبر خطوات مترابطة، ونظرا لأهمية هذا النظام وتأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المؤسسة، يتوجب على المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية فيها على وجه خاص القيام بمراجعة هذا الأخير، والتأكد من قيامه لأهداف المرجوة منه على أكمل وجه، وهذا من خلال التأكد من توفره على الشروط الواجبة في أنشطة التكوين الناجح والفعال

أهم التوصيات التي وضعها الباحث وهي :

يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تقوم بتحسين التكوين الداخلي، وتوفير كل الوسائل والظروف المساعدة في زيادة الأداء لعمالها، من خلال توفير المصاريف اللازمة لذلك وتوفير أساتذة ذات خبرة وكفاءة عالية، يجب على المؤسسة أن تواصل في التكوين الخارجي توفير وتحسين ظروف العمل، للوصول إلى أفضل أداء لأن العامل وحده غير قادر على تحقيق أداء أحسن دون توفر الوسائل والأدوات اللازمة لتنفيذ

خامسا: دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز —دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor ببرج

بوعريبيج

تطرت هذه الدراسة إلى مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الكفاءات وقامت بتعريف إستراتيجية التميز وتوضيح المجالات التي تحقق للمنظمة مزايًا تنافسية و إبراز أهمية ودور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز وإبراز مدى اهتمام المنظمة بإدارة كفاءاتها البشرية من خلال القيام ببعض الأنشطة المساعدة على ذلك ومدى مساهمتها في تحقيق إستراتيجية التميز وتشخيص واقع تطبيق المؤسسة محل الدراسة لإدارة الكفاءات كأساس تعتمد عليه في تحقيق التميز واعتمدت على المنهج التحليلي الوصفي وقامت بدراسة حالة مؤسسة كوندور لصناعة الأجهزة الالكترونية ببرج بوغريج

المطلب الثاني : الدراسات السابقة الأجنبية

من بين الدراسات العلمية السابقة للغة الأجنبية مقالة في إدارة الأعمال، وبنفس طريقة عرض الدراسات في الفرع السابق سنحاول عرض هذه الدراسات

أولاً: دراسة بعنوان

. Dr Mohammad Aslam Khah, "Impact of Training and Feedback on employee performance" , Iqra university Islamabad Pakistan 2011

أبرزت هذه الدراسة مدى فعالية التدريب في تحسين مرد ودية المؤسسة وتحسين أداء كفاءات العاملين وتطوير قدراتهم ورفع في مردود يتهم وزيادة مهارتهم العلمية، يلعب التدريب دور هام في مشاركة العامل وإعطائه روح المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجه ويكتسبون خبرة في مجال عملهم ، تم استخدام الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي - :

التدريب يشمل جميع العمال المؤسسة دون استثناء حتى يشعر العامل لانتفاء داخل المؤسسة مما يجعله إلى انجاز مهامه بطريقة صحيحة و سليمة ويصبح ذا كفاءة وبالتالي يحقق الأهداف المرجوة.

ثانياً:

Huub Ruel , Tanya Bondarouk, Mandy Van Der Velde, employee "the Contribution of -HRM to HRM Effectiveness : , relation - ، 2007

تناولت هذه الدراسة قياس مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية (EHRM) في كفاءة أداء الموارد البشرية، من خلال دراسة أجريت على وزارة الداخلية في هولندا، وهل كانت عملية التحول مفيدة للوزارة أم لا .وتوصلت الدراسة إلى أن التطبيق الفعلي لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية مرتبط بكفاءة المورد البشري ومن خلال تحليل الانحدار توصلت الباحث إلى أن وجود تطبيق تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية من حيث المحتوى والمضمون هي العامل التفسيري، الأكثر أهمية في كفاءة إستراتيجية الموارد البشرية وأوصت الدراسة جراء المزيد من البحوث الكمية المتعلقة بقياس كفاءة تكنولوجيا المعلومات في أداء الموارد البشرية وإدخال المزيد من المتغيرات للنموذج الذي توصل به الباحث .

: بعنوان (Edralin, 2010) دراسة- ثالثا

Human Resource Management Practices Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines

هدفت إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر توجيها لريادة المنظمة في كبرى الشركات في الفلبين. تكونت عينة الدراسة من 300 موظف يعملون في 11 منظمة كبيرة في الفلبين. وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذه الدراسات بوظائف إدارة الموارد البشرية وان كلا من علاقات العاملين، التدريب والتطوير، الاستقطاب والاختبار تساهم بشكل متساو إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه المنظمات.

رابعا: دراسة (Siu Chow, 2008) بعنوان

An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems

هدفت إلى بيان فحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء العالي لأنظمة العمل. تكونت عينة الدراسة من 248 فردا من المنظمات العمالية في هونج كونج والتي لديها أنظمة الممارسات الموارد البشرية تدعم الأداء فيها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية وبين الأداء العالي للمنظمات عينة الدراسة

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 1-1: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الحدود المكانية والزمنية للدراسة	الأداة المستخدمة للدراسة	أوجه الاختلاف	وجه الشبه
رقية دهام تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية	المؤسسة الوطنية لاستغلال الفوسفات SOMIPHOS 2016	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 40 عام	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع	يتشابهان في جزء من المتغير المستقل والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان
حمود حيمر تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية	1-مجمع صيدال لصناعة الأدوية 2-الشركة الوطنية للكهرباء والغاز 3-المؤسسة الوطنية لصناعة وتسويق الأجهزة الكهرومنزلية 4-الشركة الجزائرية للمياه 5-دار المالية لولاية ميلة 2018	حجم العينة المدروسة هو 200 باستخدام الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع تشابه المعنى واختلاف المصطلحات	يتشابهان في جزء من المتغير المستقل والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان
بركاني صبرينة دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية	وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة -أم البواقي-	حجم العينة المدروسة هو 75 باستخدام الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة	يتشابهان في المتغير المستقل

	الدراسة من المتغير التابع (تشابه المعنى واختلاف المصطلحات)		2015	
الامين بوشليق دور التكوين في تحسين أداء العاملين	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير المستقل	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 45 عامل	المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ورقلة 2015	
دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير المستقل	عينة الدراسة قدرها 178 الاستبانة والمقابلات	مؤسسة عنتر تراد Condor برج بوعريبيج	
Dr Mohammad Aslam Khah, "Impact of Training and Feedback on employee performance	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير المستقل والأداة المستخدمة للدراسة	تحليل الانحدار	باكستان 2011	
Huub Ruel , Tanya ، Bondarouk, Mandy Van Der Velde "the Contribution of -HRM to HRM Effectiveness	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير المستقل والأداة المستخدمة للدراسة	تحليل علاقات	امريكا 2007	
An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير المستقل والأداة المستخدمة للدراسة	المقابلة الشخصية على عينة قدرها 248 فردا	المنظمات العمالية في هونج كونج	

خلاصة الفصل الأول:

تعتبر إدارة الكفاءات من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الراهن وهذا لما هو واقع في عصر العولمة بحيث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من أداء عمالها, وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى, قمنا في هذا الفصل بدراسة التدريب التي يهتم بتحقيق هدف مهم وهو تحسين أداء العاملين في المؤسسة, وقد أثبتت هذه الدراسة أن كلا من إدارة الكفاءات وأداء العاملين هما مفهومان واسعين وهذا هو السبب الذي جعل الجدل قائما لحد الآن وخاصة عند فتح المجال أمام طرق قياسها ومحدداتها... الخ ومن خلالها سنسعى في الفصل التالي الإحاطة بالموضوع أكثر من خلال النزول إلى الميدان والقيام بالدراسة التطبيقية من خلال استعمال أساليب هادفة وعلمية لإحاطة بالموضوع أكثر وكذا التحقق من صحة الفرضيات وعليه الإجابة على الإشكالية بعد الإجابة على الأسئلة الفرعية بطبيعة الحال .

الفصل الثاني

تمهيد

بعد تطرقنا في الدراسة النظرية لمختلف الدراسات المتعلقة بأثر إدارة الكفاءات على تحسين أداء العاملين لمؤسسات سنتعرض في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية لاختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، حيث وقع اختيار على مؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية، فتطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول سنتطرق فيه إلى مجتمع وعينة الدراسة وعلى بيات الدراسة الميدانية بشقيها الثانوي والأولي وإلى طريقة تصميم قائمة الاستبيان بدءا بمرحلة الإعداد إلى هيكل الاستبيان، لإضافة إلى الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة، والبرامج المستخدمة في معالجة، في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان، والمبحث الثاني ستناول فيه نتائج الدراسة الميدانية ومناقشة فرضيات الدراسة.

وكان تقسيم هذا الفصل كالتالي :

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

المبحث الثاني: تحليل والمناقشة النتائج

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة.

سنقوم من خلال هذا المبحث إلى تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية والمتعلق بدور التدريب في تحسين أداء العاملين لمؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية قصد تنظيم المعلومات من اجل الوصول إلى الحقائق والنتائج، و إلى عرض الطريقة والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة

المطلب الأول: طريقة الدراسة

قدمنا في هذا المطلب طريقة انجاز الدراسة وذلك من خلال المجتمع وعينة الدراسة وكذا أساليب جمع البيانات وتحديد المتغيرات وكيفية قياسها وطريقة جمعها.

الفرع الأول: منهج الدراسة

إن منهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات، أو حالة من الحالات، بقصد وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل كامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها، بقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها، ويرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس والإشكالية المطروحة، كما يرتبط لفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، و لتحقيق أهداف هذه الدراسة، والبرهنة على فرضياتها تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة والذي يحاول وصف وتقييم "اثر إدارة الكفاءات في تحسين أداء العاملين" من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية ومن المعروف أن الباحثين باستخدامه لهذا المنهج يمكن له أن يستعمل أدوات عدة لتحقيق

أهدافه من بينها المقابلة، الملاحظة، المباشرة، الاستبيان، تحليل الوثائق المختلفة، وقد ركزنا في دراستنا هذه على أداة الاستبيان لجمع البيانات، بالإضافة إلى أداة المقابلة والملاحظة للتعرف على واقع إدارة الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة دون أن ننسى أننا اجتهدنا من خلال إتباع منهجية IMRAD

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة .

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التدريب وأداء العاملين، ومن اجل تطبيق هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة على مؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية والتي يعمل 60 عامل حيث قمنا بتوزيع 40 نسخة من الاستبيان فكان عدد الاستبيانات المسترجعة 38 نسخة والاستبيانات القابلة للتحليل 35 نسخة والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم 2-1 : يوضح حالة الاستثمارات الموزعة

البيانات	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الملغاة	عدد الاستثمارات الصالحة
العدد	40	40	05	35
النسبة	100	100	13.15	86.84

المصدر : من إعداد الطالب

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

انطلاقا من موضوع دراستنا، قمنا بتقسيم الدراسة إلى متغيرين كما يلي:

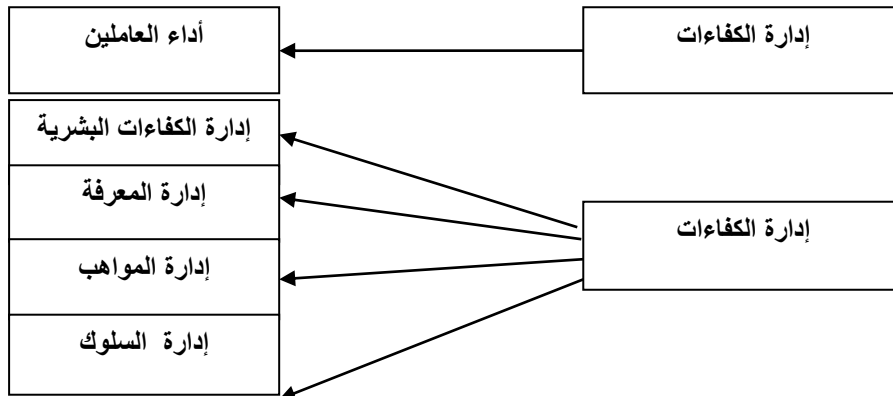
1 - المتغير المستقل: وهو عنصر إدارة الكفاءات ويشمل على ثلاثة الأبعاد التالية: إدارة المعرفة، إدارة السلوك، إدارة المواهب،

2- المتغير التابع: وهو أداء العاملين

نموذج البحث:

يمكن توضيح متغيرات البحث المستقلة و التابعة حسب الشكل الآتي:

الشكل رقم 2-1: يوضح متغيرات البحث المستقلة (إدارة الكفاءات) والتابعة (أداء العاملين)



المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة

سنقوم بعرض الأدوات المستعملة في الدراسة كما يلي:

الفرع الأول : أدوات جمع البيانات

1 - الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في التقصي وجمع المعلومات وهذا من خلال زيارتنا لمؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية التي مكنتنا من جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب ما تصب في فكرة واحدة وهي معرفة دور إدارة الكفاءات في تحسين أداء العاملين .

2 - المقابلة: هي مجموعة من الأسئلة تم طرحها مباشرة على المسؤولين في الوكالات المحلية للتشغيل وبعض العمال الإطارات فيها بهدف تفصي الحقائق والوصول إلى مجموعة من النتائج

3- تقرير وثائق المؤسسة: تعتبر التقارير والوثائق من الأدوات الجذ هامة في جمع المعلومات كالمعلقة لدورات التدريبية ومستوى الأداء

4- الاستبيان: بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح له والإمكانات المادية المتاحة وجدنا أن الأداء الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبيان" ويقصد به (تصميم في مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين بحيث تغطي كافة، وعليه فقد قمنا بتصميم استبيان بالاعتماد في ذلك على الدراسة التي تناولت إدارة الكفاءات وأداء العاملين ويتكون الاستبيان من 35 سؤالاً هذا لغرض الحصول على بيانات أولية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي حيث تم تصميمه بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة وتم تكيفه بما يتلاءم مع هذه الدراسة بحيث تم توزيع الأسئلة على ثلاث محاور :

4-1- المحور الأول: المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة متضمنا الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة .

4-2- المحور الثاني: تم تقسيمه إلى أربع جداول وهي:

أولا : بعد إدارة الكفاءات في مؤسسة بريد الجزائر ويضم الأسئلة الممتدة من السؤال رقم 1 إلى السؤال رقم 05

ثانيا: بعد إدارة المعرفة المؤسسة محل الدراسة ويضم الأسئلة الممتدة من السؤال 01 إلى السؤال رقم 05

ثالثا: بعد إدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة ويضم الأسئلة الممتدة من السؤال 01 إلى السؤال رقم 04

رابعا: بعد إدارة السلوك في المؤسسة محل الدراسة ويضم الأسئلة الممتدة من السؤال 01 إلى السؤال رقم 03

4-3- المحور الثالث : يضم الأسئلة الممتدة من السؤال رقم 1 إلى السؤال رقم 18 تتعلق بأداء الموظفين في مؤسسة

بريد الجزائر

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس "ليكارت الحماسي" والذي يتحمل خمس إجابات،

بعد الحصول على مجموع الاستمارات تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 01 إلى 05 كما هو

موضح في الجدول التالي:

الجدول 2-2: توضح أوزان مقياس لكرات الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالب

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي ، كونها في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد المدى (RZNGE) أكبر قيمة - اصغر قيمة (4= 1-5)

تم قسمة المدى على عدد الفئات (0.8=4/5) وبعد ذلك يضاف (0.8) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي:

المتوسط الحسابي	المستوى
من 01 إلى أقل من 1.8	غير موافق بشدة
من 1.8 إلى أقل من 2.6	غير موافق
من 2.6 إلى أقل من 3.4	محايد
من 3.4 إلى أقل من 4.2	موافق
من 4.2 إلى 05	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالب

الأدوات الإحصائية المستخدمة

- لقد قمنا في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من اجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة ، هذه الأساليب هي :
- الأعمدة البيانية والنسب المؤوية لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة
 - معامل الفاكرومبوخ لتحديد معامل الثبات أداة الدراسة
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة
 - معامل الانحدار الخطي وذلك لقياس اثر المتغير المستقل على المتغير التابع
- البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات :

بعد الحصول على الوثائق اللازمة وحساب مختلف المؤشرات وكذا التحصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة تم الاعتماد في عرض وتحليل المعطيات على (EXCEL2007) لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل . كما تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS21) من خلال التحليل الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل الفرع الثاني : ثبات أداة الدراسة

تم إجراء خطوات الثبات على العينة بطريقة معامل الفاكرونباخ ، حيث تم استخدام هذه الطريقة لقياس ثبات وصدق الاستبيان . وبعد حسابنا لمعامل الفاكرونباخ بلغت نسبته قيمة معامل الثبات 0.78 وهي أكبر من 0.60 ومنه نقول إن معامل ثبات عبارات الاستبيان إجمالاً مقبول جداً، وهذا ما يجعلها صالحة ومناسبة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

الجدول رقم 2-3: معامل الثبات الكلي للاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرونباخ
اثر إدارة الكفاءات على تحسين أداء العاملين	35	0.780

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات spss

من خلال الجدول رقم : يمكننا أن نقول إن معامل ثبات عبارات الاستبيان إجمالاً مقبول جداً، وهذا ما يجعلها صالحة ومناسبة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة .

المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

الفرع الأول : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

سيتم هنا عرض دراسة وصفية إحصائية لأفراد العينة وفق للخصائص الديمغرافية أولاً: من حيث الجنس.

الجدول رقم 2-4: عدد التكرارات ذكور وأناث

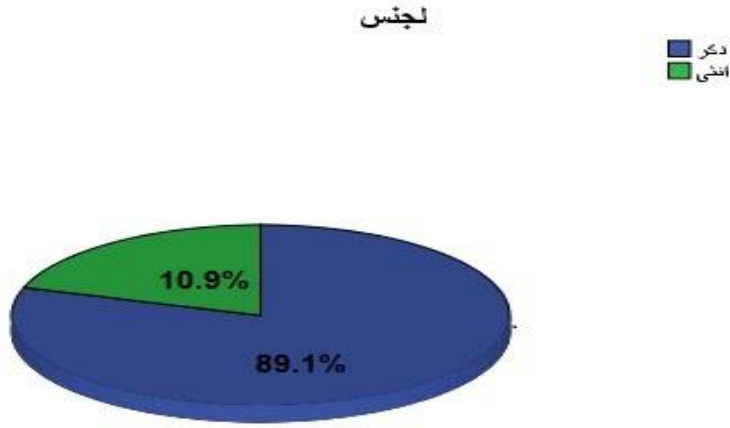
كانت النتائج كالتالي : ا

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	28	89.1
أنثى	7	10.9
المجموع	35	100

المصدر : من إعداد الطالب

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تشكل 89.1% من العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية في حين أن نسبة الإناث تبلغ 10.9% وهذا راجع إلى طبيعة النشاط وغيرها من الأمور . ويمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي :

الشكل رقم (2-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: بناء على معطيات الجدول السابق

ثانيا: من حيث العمر

كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 2-5: الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

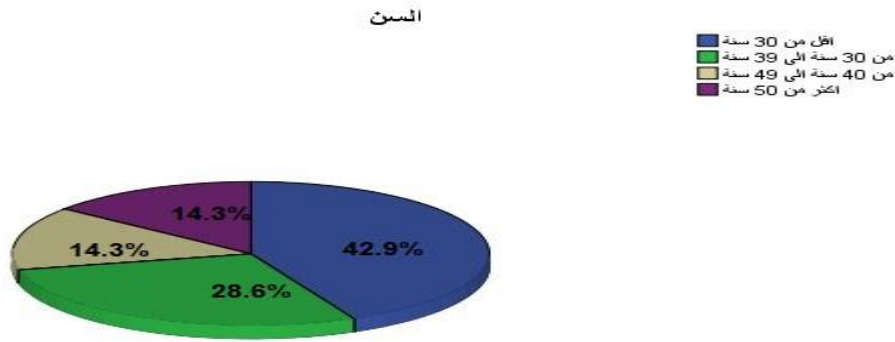
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 30 سنة	15	42.9	42.9	42.9
من 30 سنة الى 39 سنة	10	28.6	28.6	71.4
من 40 سنة الى 49 سنة	5	14.3	14.3	85.7
اكثر من 50 سنة	5	14.3	14.3	100.0

Total	35	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ أن ما نسبته 42.9 .تشكل من فئة اقل من 30 سنة وهذا ما يتماشى مع المستوى حيث الأغلبية جامعيين ، في حين بلغت فئة من 30 سنة إلى 39 سنة نسبة 28.6 دلالة على نسب التوظيف والخبرة ، في حين بلغت فئة من 40 إلى 49 نسبة 14 وفي الأخير نجد فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 14 وهذا دلالة على اعتماد المؤسسة على الفئات الشبابية التي تتماشى وطبيعة العمل .
ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم في الشكل الأتي :

الشكل رقم 2-3: يوضح توزيع أفراد العينة من حيث السن



المصدر : بناء على نتائج الجدول السابق

ثالثا: من حيث المستوى التعليمي

كانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم 2-6: يوضح أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	6	17.1	17.1	17.1
ليسانس	19	54.3	54.3	71.4
ماستر	7	20.0	20.0	91.4
مهني	3	8.6	8.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

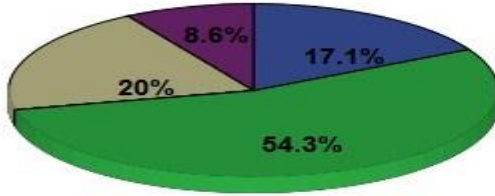
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية العاملين بمؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية كان مستواهم التعليمي جامعي وذلك بنسبة 74.3% ثم يليها الثانوي بنسبة 17.1% تم المهني بنسبة 8.6%
- ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم.... في الشكل التالي:

الشكل رقم 2-4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

التعليم

ثانوي
ليسانس
ماجستير
مهني



المصدر : بناء على نتائج الجدول السابق

رابعاً: من حيث عدد سنوات الخبرة كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 2-7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .

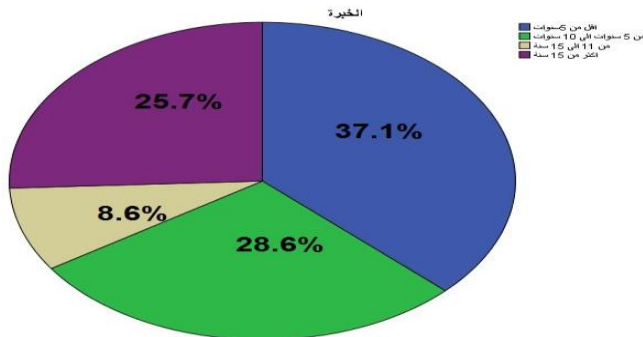
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	13	37.1	37.1	37.1
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	10	28.6	28.6	65.7
من 11 إلى 15 سنة	3	8.6	8.6	74.3
أكثر من 15 سنة	9	25.7	25.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة كانت لفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 37.1 % ، في حين كانت فئة من 5 إلى 10 سنوات و فئة لكثير من 15 سنة متقاربتان بنسبة 28.6 % و 25.7 % على التوالي ، وفي الأخير نجد نسبة من 11 إلى 15 سنة .

ويمكن تمثيل نتائج الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم 2-5: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: بناء على نتائج الجدول السابق

المطلب الثاني: عرض وتحليل عبارات الاستبيان

نقوم من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة .

الفرع الأول : عرض وتحليل عبارات الاستبيان

نقوم من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة .
تحليل أبعاد إدارة الكفاءات وأداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر .
سوف نعرض هنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع تحليل ومناقشة العبارات

أولاً: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

الجدول رقم 2-8: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات إدارة الكفاءات

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية		
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد
1	3.571	0.916	0%	17.1%	%
2	3.771	0.877	0%	17.1%	0%
3	3.514	0.781	2.9%	5.4%	31.4%
4	2.742	1.120	5.7%	54.3%	5.7%
5	2.771	1.214	20%	22.9%	20%

المصدر : من إعداد الطالب وفقا لمخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية الخاصة بإدارة الكفاءات تراوحت بين 2.742 و 3.771 حيث كانت أعلاها للعبارة (2) وهي تعرف مؤسستكم بدقة مستوى المهارة المتوفر لديها ، بينما كانت أدناها للعبارة رقم (4) وهي تخصص مؤسستكم ميزانية خاصة لاستقطاب الكفاءات

ثانيا : بعد إدارة المعرفة في مؤسسة بريد الجزائر

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الجدول رقم 2-9: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات إدارة المعرفة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية		
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد موافق بشدة
1	2.657	1.083	2.9%	60%	11.4%
2	2.200	0.797	14.3%	60%	8.6%
3	2.142	0.692	11.4%	68.6%	5.7%
4	2.628	0.942	2.9%	60%	28.6%
5	2.228	0.490	80%	17.1%	0%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إدارة المعرفة سائدة بدرجة متوسطة (محايدة) في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي ما بين 2.142 و 2.657 حيث كانت نسبة 2.657 للعبارة رقم 01 والتي هي :توفر مؤسستكم برامج (المؤتمرات ،الملتقيات)تدعم المعرفة التي يمتلكها العمال بانحراف معيار يساوي (1.083).ونسبة 2.142 للعبارة رقم 03 والتي هي :تحدد مؤسستكم المعارف التي تساعد تحقيق النجاح بانحراف معياري يساوي (0.692) ثالثا : إدارة المواهب في المؤسسة .

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية		
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد موافق بشدة
1	2.714	0.892	2.9%	48.6%	25.7%
2	2.514	0.781	2.9%	57.1%	14.3%
3	2.342	0.683	5.7%	60%	28.6%

0%	8.6%	28.6%	54.3%	8.6%	0.770	2.371	4
----	------	-------	-------	------	-------	-------	---

الجدول رقم 2-10: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات إدارة الموهبة .

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم ... أن إدارة الموهبة سائدة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي ما بين (2.342 و 2.714) وانحراف معياري ما بين (0.683 و 0.892) كما يتضح في الجدول أن كل العبارات بدرجة متوسطة حيث كانت نسبة الكبيرة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم 01 وهي تولي مؤسستكم الموهوبين مسؤوليات تدريب طاقم العاملين لديها والموظفين الجدد وكانت القيمة الصغرى للعبارة رقم 03 وهي تعتمد مؤسستكم على خطط لاستغلال المواهب في تكوين إبداعات جديدة .

رابعا: إدارة السلوك في المؤسسة .

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الجدول رقم 2-11 : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات إدارة السلوك

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية		
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد
1	3.171	0.890	0%	28.6%	28.6%
2	3.200	0.867	0%	28.6%	22.9%
3	2.571	0.814	2.9%	54.3%	25.7%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم .. أن إدارة السلوك سائدة بدرجة متوسطة وكانت جل الأجوبة محايدة

بدرجة متوسط حسابي ما بين (2.571 و 3.171) وانحراف معياري ما بين (0.814 و 0.890)

خامسا: تحليل محور أداء العاملين

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الجدول رقم 2-12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور أداء العاملين

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية			
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	3.857	0.493	5.70%	74.30%	20%	0%

2	3.914	0.781	0%	8.60%	8.60%	65.70%	17.10%
3	3.942	0.905	2.90%	2.90%	17.10%	51.10%	25.70%
4	3.228	0.598	0%	0%	8.60%	60%	31.40%
5	3.971	0.706	0%	5.70%	8.60%	68.60%	17.10%
6	4.285	0.75	2.90%	8.90%	25.70%	57.1%	5.70%
7	3.542	0.852	2.90%	8.60%	25.70%	57.10%	5.70%
8	3.971	0.821	2.90%	0%	17.10%	57.10%	22.90%
9	4.342	0.725	0%	2.90%	5.70%	45.70%	45.70%
10	3.057	0.905	0%	34.30%	28.60%	34.30%	2.90%
11	3.771	0.689	2.90%	2.90%	11.40%	80%	2.90%
12	3.428	1.065	2.90%	20%	22.90%	40%	14.30%
13	3.914	0.817	0%	8.60%	11.40%	60%	20%
14	3.057	1.161	2.90%	40%	20%	22.90%	14.30%
15	3.571	1.144	2.90%	20%	17.10%	37.10%	8%
16	2	0.594	14.30%	74.30%	8.60%	2.90%	0%
17	2.142	0.55	8.60%	68.60%	22.90%	0%	0%
18	3.258	0.893	%0	%28.60	%14.30	%57.10	%0

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم 2-12 أن هناك أداء مرتفع في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (3.5714) وانحراف معياري (0.350) كما يتضح في الجدول أن معظم العبارات ذات أهمية كبيرة ومرتفعة حيث نجد في المقدمة عبارة رقم 09 وهي :

عدم الاهتمام بي ينعكس سلبا على أدائي بمتوسط حسابي (4.342) وانحراف معياري (0.725) وأخر عبارة هي العبارة رقم 16 وهي:

يحتوي نظام الحوافز على معايير علمية لقياس قدراتك ومهارتك بمتوسط حسابي (2) وانحراف معياري (0.594) ولكن جل الأسئلة كانت مرتفعة وهذا يدل على أن هناك أداء مرتفع للعاملين داخل مؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية حساب معامل الارتباط بين محاور الدراسة (مصفوفة الارتباط)
الجدول رقم (2-13) : مصفوفة الارتباط لمحاور الدراسة

	إدارة السلوك	إدارة المواهب	أدارة المعرفة	إدارة الكفاءة البشرية	محور إدارة الكفاءة
تحسين أداء	*0.359	0.174	0.319	0.319	**0.490

العاملين	0.003	0.062	0.062	0.318	0.034
----------	-------	-------	-------	-------	-------

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss

** = دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 % .

* = دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05 % .

التحليل :

الجدول أعلاه يفسر المصفوفة الارتباطية بين مختلف مؤشرات الدراسة حيث يتضح لنا بان بعض مؤشرات لها دلالة إحصائية ولها ارتباط مع تحسين أداء العاملين حيث ان مستوى معنوية محصور بين 0.05% و 0.01% . ونلاحظ بان توجد دلالة إحصائية بين محور إدارة الكفاءة و تحسين أداء العاملين بمعدل ارتباط 0.490** و مستوى دلالة معنوية بنسبة 0.003%. وهو ما يفسر بانه توجد ارتباط متوسط بين محاور الدراسة .

4) معاملات الارتباط بين المتغير التابع والمستقل (اختبار جودة النموذج):

الجدول رقم (2-13) : اختبار جودة النموذج لمعاملات الارتباط

المتغيرات المستقلة	محور تحسين أداء العاملين	إختبار جودة النموذج F-test	معامل التحديد R ²	إختبار التأثير T-test
محور إدارة الكفاءة	**0.490	10.45	0.24	3.23

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss

** = دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 % .

* = دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05 % .

التحليل :

من خلال الجدول السابق يمكن أن نستنتج من اختبار معاملات الارتباط أن محور إدارة الكفاءة بأنه دال إحصائيا وله إرتباط متوسط بين مع المتغير التابع لمحور تحسين أداء العاملين حيث أن معدل الارتباط 0.490** و اختبار F الذي قيمته 10.45** يبين بأنها دالة إحصائيا لأن دلالة اصغر من 0.01% أما معدل التغير R² لمحور إدارة الكفاءة لمحور جودة تحسين أداء العاملين فنسبته 24 % وهيا نسبة مقبولة أما اختبار T فهو يساوي 3.23** وهو دال إحصائيا عند مستوى 0.01 % .

نتائج هذه الدراسة في ضوء الفرضيات المدروسة

نتائج هذه الدراسة في ضوء الفرضيات المدروسة

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن بعض المحاور والابعاد المتعلقة اثر إدارة الكفاءات على تحسين أداء العاملين ، سنقوم الان باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من علاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ، وذلك استنادا للإجابات والنتائج المتحصل عليها .

إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات :

حتى يتم اختبار صحة الفرضيات يجب أن تخضع أبعاد نموذج الدراسة إلى التوزيع الطبيعي ، ويتحقق هذا الشرط إذا ماكان معامل الإلتواء برسون محصور بين 3 و -3 .

الجدول رقم (2-14) : يبين قيمة معامل الإلتواء لمختلف متغيرات الدراسة

المتغير	معامل الإلتواء
محور إدارة الكفاءة	0.622
إدارة الكفاءات البشرية	0.512
إدارة المعرفة في المؤسسة	0.304
إدارة المواهب البشرية	0.590
إدارة السلوك في المؤسسة	0.436
محور تحسين أداء العاملين	0.492

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

التحليل :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الإلتواء محصور بين 0.622 و 0.304 وهذا ضمن المجال (3 ، -3) بمعنى ان التوزيع هذه العينة يخضع للتوزيع الطبيعي أي يمكن إكمال إجراء اختبار صحة الفرضيات .

2- نتائج اختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى :

لا توجد علاقة بين إدارة الكفاءة البشرية و تحسين أداء العاملين

لدينا :

H0: لا توجد علاقة بين إدارة الكفاءة البشرية و تحسين أداء العاملين

H1: توجد علاقة بين إدارة الكفاءة البشرية و تحسين أداء العاملين

من خلال مصفوفة الارتباط لمعاملات الارتباط نجد بأن معامل الارتباط بين إدارة الكفاءة البشرية و تحسين الأداء العاملين يساوي 0.319 بقيمة احتمالية $\text{sig} = 0.062$ وهي أكثر من مستوى المعنوية 0.05% وبهذا نرفض الفرضية البديلة $H1$ وتقبل فرضية الصفرية $H0$ ، زونستج بأنه لا توجد علاقة بين إدارة الكفاءة البشرية و تحسين أداء العاملين وهذا مايبثت صحة الفرضية الأولى .

الفرضية الثانية :

توجد علاقة إرتباطية بين إدارة السلوك و تحسين أداء العاملين

لدينا :

$H0$: لا توجد علاقة ارتباطية بين إدارة السلوك و تحسين أداء العاملين

$H1$: توجد علاقة ارتباطية بين إدارة السلوك و تحسين أداء العاملين

من خلال النتائج المتوصل اليها في دراسة نستنتج بأنه يوجد ارتباط متوسط بين إدارة السلوك و تحسين أداء العاملين حيث ان معامل الارتباط يساوي 0.359^* و بقيمة احتمالية $\text{sig} = 0.034$ وهي اقل من مستوى معنوية 0.05% وهي قيمة مقبولة لأنها ترفض فرضية العدم $H0$ وأقل من مستوى الثقة 0.05% و تقبل الفرضية البديلة $H1$.

مما يعني انه يوجد علاقة ارتباطية بين ادارة السلوك و تحسين أداء العاملين وهذا مايبثت صحة الفرضية الثانية .

الفرضية الثالثة :

توجد علاقة ارتباطية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءة و تحسين أداء العاملين

لدينا :

$H0$: لا توجد علاقة ارتباطية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءة و تحسين أداء العاملين

$H1$: توجد علاقة ارتباطية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءة و تحسين أداء العاملين

من خلال مصفوفة الارتباط و اختبار T يتضح لنا بأنه توجد علاقة ارتباطية وذات دلالة إحصائية بين محور إدارة الكفاءة و محور تحسين أداء العاملين ، حيث ان معامل الارتباط بنسبة 0.490^* و بقيمة احتمالية $\text{sig} = 0.003$ وهي اقل من مستوى معنوية 0.01% ، وهي قيمة مقبولة لأنها ترفض فرضية العدم $H0$ وأقل من مستوى الثقة 0.01% و تقبل الفرضية البديلة $H1$.

نستنتج بأنه توجد علاقة ارتباطية وذات دلالة إحصائية بين محور إدارة الكفاء و محور تحسين أداء العاملين ، بحيث نسبة التغير تساوي 24% .

خلاصة الفصل :

من خلال التطرق للفصل الثاني قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال استمارة تم توزيعها على أفراد العينة، وقد تضمنت استمارة الاستبيان على قسمين بحيث القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما القسم الثاني فهو لمحاو الاستبيان، بحيث تضمن المحور الأول على إدارة الكفاءات ويضم أربع أبعاد بعد إدارة الكفاءات الشخصية ، بعد إدارة المعرفة ، بعد إدارة السلوك ، بعد إدارة الموهبة أما المحور الثاني فقد اشتمل على أداء العاملين، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة، وقد قمنا بتحليل عبارات الاستبيان لاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، برنامج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات استخدام المتوسطات الحسابية، استخدام الانحراف المعياري، (anova way one) اختبار تحليل التباين الأحادي، أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة :

لقد تبين من خلال دراسة موضوع اثر إدارة الكفاءات على تحسين أداء العاملين أن الكفاءات أصبحت ضرورية في عالم اليوم ، إذ هي المصدر الأساسي لنجاح المؤسسة ، ومن يملكها يملك السيطرة والقوة ، كما أن إدارة الكفاءات البشرية للمؤسسات تعد وظيفة مهمة وأساسية وضرورية كون أن تحقيق النجاح والريادة يجب أن يكون بإدارة الإدارة لكفاءاتها بطريقة فعالة ومناسبة لتحسين أداء عمالها وتحقيق النجاح للمؤسسة.

ومن خلال تعريف إدارة الكفاءات، قمنا باستنتاج هدفين تسعى هذه الإدارة إلى تحقيقهما ، وهما تحقيق الفعالية و الفاعلية.

وقد حاولنا من خلال الدراسة أن نجيب على الإشكالية الرئيسية المطروحة في المقدمة ولقد خلصنا إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج .

➤ الفرضية الأولى :

من خلال مصفوفة الارتباط لمعاملات الارتباط نجد بأن معامل الارتباط بين إدارة الكفاءة البشرية و تحسين الأداء العاملين يساوي **0.319** بقيمة احتمالية $\text{sig} = 0.062$ وهي أكثر من مستوى المعنوية 0.05% وبهذا نرفض الفرضية البديلة H_1 وتقبل فرضية الصفرية H_0 ، نستنتج بأنه لا توجد علاقة بين إدارة الكفاءة البشرية و تحسين أداء العاملين وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .

➤ الفرضية الثانية :

من خلال النتائج المتوصل إليها في دراسة نستنتج بأنه يوجد ارتباط متوسط بين إدارة السلوك و تحسين أداء العاملين حيث أن معامل الارتباط يساوي 0.359^* و بقيمة احتمالية $\text{sig} = 0.034$ وهي أقل من مستوى معنوية 0.05% وهي قيمة مقبولة لأنها ترفض فرضية العدم H_0 وأقل من مستوى الثقة 0.05% و تقبل الفرضية البديلة H_1 .

مما يعني انه يوجد علاقة ارتباطية بين إدارة السلوك و تحسين أداء العاملين وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية

➤ الفرضية الثالثة:

من خلال مصفوفة الارتباط و اختبار T يتضح لنا بأنه توجد علاقة ارتباطية وذات دلالة إحصائية بين محور إدارة الكفاءة و محور تحسين أداء العاملين ، حيث أن معامل الارتباط بنسبة **0.490*** و بقيمة احتمالية $\text{sig} = 0.003$ وهي أقل من مستوى معنوية 0.01% ، وهي قيمة مقبولة لأنها ترفض فرضية العدم H_0 وأقل من مستوى الثقة 0.01% و تقبل الفرضية البديلة H_1 .

نستنتج بأنه توجد علاقة ارتباطية وذات دلالة إحصائية بين محور إدارة الكفاءة و محور تحسين أداء العاملين ،
بحيث نسبة التغيير تساوي 24%

➤ توصيات البحث :

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات نذكر منها:

❖ توعية الموارد البشرية للمؤسسة لأهمية القصوى في مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط

والتناسق فيما بينهم لضمان نجاح المنظمة

❖ يجب على المؤسسة الاهتمام بإدارة المعرفة وإدارة السلوك وإدارة المواهب

❖ تعتبر الموارد والكفاءات البشرية احد أهم العوامل المسؤولة عن نجاح المنظمة وتميزها عن باقي

المؤسسات

❖ إن لإدارة الكفاءات دور ايجابي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر ووجب الاهتمام به

جيدا

❖ يجب توفير الحوافز بأنواعها لتحسين أداء العاملين في المؤسسة من اجل حب العمل والإخلاص له

أفاق الدراسة:

لمواصلة البحث في هذا المجال نقترح المواضيع التالية:

❖ دور إدارة بالكفاءات في تحسين أداء المؤسسة

❖ واقع إدارة الكفاءات في المؤسسات الجزائرية

❖ دور تقييم الكفاءات في تحسين أداء المورد البشري

وفي الختام نحمد الله عز وجل أن وفقنا لإتمام هذه البحث فهو اهل الحمد والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله
عليه وسلم

المصادر والمراجع

أولاً: اللغة العربية :

الكتب:

- 1- أحمد ماهر حمد الدعيح، الإدارة المبادئ والمهارات، ط 1، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية. 2002.
- 2- افده الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2012.
- 3- اسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات كأداة لمتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات ، مداخله ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة وقلة ، 2005
- 4- الوليد بشار اليازيد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الياض للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009،
- 5- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية، ب ط، 1983
- 6- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004
- 7- حسين محمد حراشنة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011
- 8- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية، ط 1،
- 9- جواد ناجي شوقي ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013،
- 10- عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية إستراتيجية ، دن ، القاهرة ، مصر ، 2003،
- زهير ثابت ، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 2001،
- 11- نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات - ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 2005، 1

المذكرات

- 1- احمد بلالي ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية ، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2007،
- 2- رحيل أسيا ، دورة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ، مذكرة ماجستير

- 3- بن جدو محمد الامين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر
تراد Condor برج بعريريج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الإدارة
الإستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013،
- 4- بوزيد نديرة ، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة شهادة
ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2012،
- 5- كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة
حالة مؤسسة SONELGAZ-سطيف
- 6- عزري أسماء، تسيير الكفاءات في المؤسسة ، دراسة حالة شركة سون لغاز بمستغانم ، مذكرة تخرج لنيل
شهادة ليسانس ، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم
العلوم الاقتصادية ، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم ، 2014،
- 7- زكية بوسعد ، اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية ، مذكرة مجيستير ، كلية
العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير باتنة ، 2008، ص20.
- 8- سملاي يحظية ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية
للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 1 ، 2004
- 9- كية يوسعيد، اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية ، مذكرة ماجيستير جامعة
الحاج لخضر باتنة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية ، 2008،
- 10- فظيلة بلالي ، دور التدريب في تحسين اداء العاميين في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر
، جامعة الوادي ، الجزائر ،
- 11- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة
الكوابل الكهربائية)، مذكرة مقدمة لنيل 4 شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005-2006،
- 12- فردوس بن عزة ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة
مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، -
2016 - 2015،
- 13- مزراة امينة ، تنمية المورد البشري في ظل اقتصاد مبني على المعرفة ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل
شهادة الماجيستير ادارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 2014، 3،

الملتقيات:

- 1 - سعيد عمير ،التكوين الالكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدراسات ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ،2005،
- 2 - بوخمخم وشابونية ،تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول المعرفة ،الجزائر ،جامعة بسكرة ، 2005
- 3 - عبد الله الخطيب معزوزة ، دور راس المال الفكري في تكوين الكفاءة الادارية لدى العاملين الاداريين ،مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير ،جامعة الأزهر ، غزة ،فلسطين ، 2013
- 4 - مصنوعة احمد ،تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التاميني ،الملاقى الوطني السابع حول الصناعة التامينية الواقع والافاق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، الجزائر 03-04- ديسمبر 2012
- 5 - كورتلو موساوي ،الادارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد ، الملتقى العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة ،كلية العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان ،الجزائر ، 2005

المجلات :

- 1 - عبد الباري ابراهيم ،تكنولوجيا اداء البشري في المنظمات ،بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الادارية ، جامعة الدول العربية ، العدد 388، مصر ،2003،
- 2 - مروان لزمان النصور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ،الأردن ،مجلد 20،العدد:2، 2012،
- 3 - العنزي والعطوي والعبادي ،أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد 34،العدد 89،العراق ،2011

ثانيا : اللغة الاجنبية :

- 1 - Le Boterf G: Construire les compétences individuelles et collective, Ed. Organisation, 2000, p.45
- 2 - Annick Cohen toute la fonction ressources humaines: Savoir être/ 2006 p82 ،Paris: Dunod ،Savoir faire/Savoir
- 3-Jean Brilman: Les Meilleurs Pratique de Management, édition D'organisation, 6ème ed, 2006, p.508.
- 4 -J. Brilman: Les Meilleurs Pratique du Management, 3ème éd, 2001, p.382.

الملاحق

الملحق رقم 1 : استمارة الاستبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الطالب : بن حويط محمد

الاستاد المشرف: حميدات عمر

استمارة استبيان

أخي الموظف ، أختي الموظفة، تحية عطرة وبعد :

في إطار التحضير لإكمال مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر أكاديمي تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات والتي تحمل عنوان "أثر إدارة الكفاءات على تحسين أداء العاملين - دراسة حالة بريد الجزائر غرداية" ونظرا لأهمية مؤسستكم ومشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية ، كما يشرفني مشاركتكم من خلال الإجابة على الاستبيان بوضع علامة (√) في المكان المناسب . نحيكم علما أن استخدام هذه الإجابات سيكون لإغراض البحث العلمي، مع السرية التامة وعدم الإفصاح عن المجيبين

المحور الأول : البيانات الشخصية

-الجنس:

الذكر الأنثى

-السن :

أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 39 سنة

من 40 سنة إلى 49 سنة أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي :

ثانوي ليسانس ماستر

دراسات عليا مهني

سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني : إدارة الكفاءات في بريد الجزائر

الرقم	البيان	موافقة بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	--------	-------------	-------	-------	-----------	----------------

أولاً : إدارة الكفاءات البشرية في مؤسستكم

01	تمتلك المؤسسة عاملين ذوي كفاء عالية					
02	تعرف مؤسستكم بدقة المخزون المهاري المتوفر لديها					
03	يتم التوظيف في مؤسستكم على أساس الكفاءة					
04	تخصص مؤسستكم ميزانية خاصة لاستقطاب الكفاءات					
05	تشجع وتحفز مؤسستكم العاملين الأكفاء باستمرار					

ثانياً : إدارة المعرفة في المؤسسة

01	توفر المؤسسة برامج (المؤتمرات، الملتقيات) تدعم المعرفة التي يمتلكها العمال					
02	توفر المؤسسة المناخ المناسب للاستفادة من المعارف المتاحة.					
03	تحدد مؤسستكم المعارف التي تشكل عوامل النجاح ألي مؤسسة.					
04	ترتكز مؤسستكم على المعارف الحقيقية التي تمتلكها الفرد وليس على سنوات الخبرة					
05	تلجأ مؤسستكم استقطاب الكفاءات التطوير واكتساب معارف وخبرات جديدة					

ثالثاً : إدارة المواهب البشرية في المؤسسة

01	تولي مؤسستكم المهوبين مسؤوليات تدرييب طاقم العاملين لديها والموظفين الجدد					
02	تخطط مؤسستكم لاختيار الموهبة التي تحقق أهدافها في أي مستوى تنظيمي					
03	تعتمد مؤسستكم على خطط لاستغلال المواهب في تكوين إبداعات جديدة					
04	تعزز إدارة الموهبة وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب في المؤسسة					

رابعاً : إدارة السلوك في المؤسسة

الرقم	البيان	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تركز وتهتم مؤسستكم بتطوير سلوكيات ايجابية داخلها					
02	هناك مرونة في إدارة المؤسسة والحرية لإفرادها في إتباع السلوكيات التي تحفزهم على العمل					
03	تحفز الإدارة العمال الذين يشهد لهم بسلوكيات الايجابية					

المحور الثالث: أداء العاملين

الرقم	البيان	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	احرص على تنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملي					
02	أراعى التوقيت المطلوب لانجاز الأعمال في الوقت المحدد					
03	أقوم بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية					
04	ابدل كل ما بوسعي لانجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد					
05	اعتمد على نفسي في انجاز الأعمال					
06	احرص على تحسين مستوى أدائي					
07	لا أواجه مشكلات وعراقيل تعيق أدائي الوظيفي					
08	اشعر أنني امتلك المهارات والقدرات في حل المشكلات التي تواجهني					
09	عدم الاهتمام بي يؤدي إلي الانخفاض في مستوى أدائي					
10	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة للمديرية في تطوير أدائي					
11	أنا مستعد ولدي رغبة في العمل خارج أوقات الدوام لانجاز الأداء الوظيفي المطلوب					
12	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المطبق في المديرية في تحسين أداءك وتطورك					
13	استخدام تقنيات الحديثة يساهم في تحسين أدائي الوظيفي					
14	عدالة نظام الحوافز ساعدني على أداء عملي في صورة أفضل					
15	يساعد نظام تقييم الأداء على تحديد طبيعة الأداء الوظيفي الذي أؤديه					
16	يحتوي نظام تقييم الأداء على معايير علمية لقياس قدراتك ومهارتك					
17	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة مني					
18	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي نقاط القوة والضعف لديك					

الملحق رقم : مخرجات برنامج spss

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,780	35

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques			
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2
1	,490 ^a	,240	,217	,31033	,240	10,431	1	

a. Valeurs prédites : (constantes), محور إدارة الكفاءة اتقيا الجزائر

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,005	1	1,005	10,431	,003 ^b
1 Résidu	3,178	33	,096		
Total	4,183	34			

a. Variable dépendante : محور أداء العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), محور إدارة الكفاءة اتقيا الجزائر

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,100	,459		4,578	,000
1 محور إدارة الكفاءة اتقيا الجزائر	,531	,164	,490	3,230	,003

a. Variable dépendante : محور أداء العاملين

Corrélations

		بعدادارة الكفاءة البشرية	بعدادارة المعرفة	بعدادارة المواهب	بعدادارة السلوك	محور أداء العاملين	محور إدارة الكفاءة اتفيا لجزا نر
بعدادارة الكفاءة البشرية	Corrélation de Pearson	1	1,000**	,159	-,034	,319	,477**
	Sig. (bilatérale)		,000	,362	,845	,062	,004
	N	35	35	35	35	35	35
بعدادارة المعرفة	Corrélation de Pearson	1,000**	1	,159	-,034	,319	,477**
	Sig. (bilatérale)	,000		,362	,845	,062	,004
	N	35	35	35	35	35	35
بعدادارة المواهب	Corrélation de Pearson	,159	,159	1	,468**	,174	,619**
	Sig. (bilatérale)	,362	,362		,005	,318	,000
	N	35	35	35	35	35	35
بعدادارة السلوك	Corrélation de Pearson	-,034	-,034	,468**	1	,359*	,649**
	Sig. (bilatérale)	,845	,845	,005		,034	,000
	N	35	35	35	35	35	35
محور أداء العاملين	Corrélation de Pearson	,319	,319	,174	,359*	1	,490**
	Sig. (bilatérale)	,062	,062	,318	,034		,003
	N	35	35	35	35	35	35
محور إدارة الكفاءة اتفيا لجزا نر	Corrélation de Pearson	,477**	,477**	,619**	,649**	,490**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	,004	,000	,000	,003	
	N	35	35	35	35	35	35

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

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