

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

شعبة: العلوم الاقتصادية،

موضوع المذكرة:

## دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية

"دراسة حالة مؤسسة مصبرات عمر بن عمر - قالمة -"

إشراف الأستاذ:

عماري صليحة

إعداد الطلبة:

خباطي سارة.

بودبيزة ريان.

السنة الجامعية: 2020/2021



جامعة 8 ماي 1945 - قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

شعبة: العلوم الاقتصادية،

موضوع المذكرة:

## دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية

"دراسة حالة مؤسسة مصبرات عمر بن عمر - قالمة -"

إشراف الأستاذ:

عماري صليحة

إعداد الطلبة:

خباطي سارة.

بودييزة ريان.

السنة الجامعية: 2020/2021

## شكر وعرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى الذي أنعم علينا بنعمته ووفقنا  
لإتمام هذا العمل المتواضع،

كما نوجه كلمات شكر وعرفان سطرتهما قلوبنا قبل  
أقلامنا، نتقدم بها إلى من كانت لنا عوناً ولم تبخل علينا  
بتوجيهاتها ونصائحها في سبيل إنجاز هذا العمل  
الأستاذة "عمارى صليحة".

كما نتقدم بشكرنا إلى كافة هيئة التدريس بقسم العلوم  
الإقتصادية، ونخص بالذكر الأستاذ الدكتور "خالد بن  
جلول" الذي لم يبخل علينا بنصائح القيمة، وإلى كل من  
ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز

هذا العمل.

بسم الله الرحمن الرحيم

وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم وعلى آله وصحبه الميامين ومن تبعهم  
بالإحسان إلى يوم الدين.

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة وها أنا ذا أختتم بحثي بخير بكل همّة ونشاط  
وإذا كان الإهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء، فالإهداء إلى من علماني كيفه أكون أو لا أكون:  
إلى من جرع الكأس فارغاً ليستقيني قطرة حب إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة إلى من  
صدّ الأشواق عن دربي ليمهد لي طريقة العلم، إلى من كلله الله بالصيبة والوقار وعلمني العطاء  
دون الإنتظار، إلى الذي أحمل اسمه بكل إفتخار، إلى قدوتي في الحياة، ركيزة عمري، كبريائي  
وكرامتي إلى القلب الكبير والدي الغالي حفظه الله وأدام له صحته وأطال في عمره.

إلى من بسمتها غاييتي وما تحب أقدامها جنتي، إلى من حملتني في بطنها وسقنتني من صدرها  
وأسكنتني قلبها وعمرتني بحبها، إلى صديقتي الحميمة وأمي الرحيمة حفظك الله وورعك وجعل  
جنة الفردوس مثواك.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البرينة إلى رباحين حياتي إخوتي حماكم الله دمتم سدا  
لي: نور الصدى، أميرة، إسرائ، رتاج، نهال.

إلى براعم البيت رمز البهجة والسرور: هيرال وعبد الرحيم.

إلى أختي التي لم تلدها أمي... إلى التي تحلت بالإخاء وتميزت بالوفاء صديقتي التي شاركتني  
هذا العمل المتواضع سارة.

إلى من تقاسمت معهم حلو ومر الحياة طول الخمس سنوات ورسومها في عقلي أجمل وأحلى  
الذكريات صديقاتي.

إختلقت دموع فرحتي بتخريبي وحزني بوداع أحبتي، هذه سنة الحياة بالأمس إلتقينا واليوم إفترقنا  
ولكن فرحنا بتخرجنا ينسينا ألامنا.

ريان

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب العظام إلا بذكرك ولا تطيب  
الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

إلى العابد الزاهد الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما  
نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي إمتلك الإنسانية بكل قوة، إلى فخري وعزتي وقوتي  
وقوتي إلى مدرستي الأولى في الحياة  
أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره.

إلى الساجدة الطاهرة العابدة، إلى نور حياتي نبع العنان ومصدر الأمان من تتبعتني خطوة خطوة  
في كل مرحلة، إلى من ارتدت كل ما تذكرت إبتسامتها في وجهي، جنتي أمي وملاكي على  
الأرض أرجو من الله أن يمدك الصحة والعافية.

إلى توأم روحي ونصفي الآخر ضلعي الثابت الذي لا يميل رائحة أمي أختي خديجة ريحانة حياتي  
جعل الله كل أيامك سعادة وهناء وحقق لك ما تسعين إليه.

إلى سندي وقوتي بعد الله، من أثروني على أنفسهم ذوي القلوب الطاهرة الرحيمة كتفي في  
الحياة أخوأي حسام وخلاص حفظكما الله من كل سوء.

إلى البراءة وبهجة وضحة البيت الجميلتان هيار إلين، هيليسا جعلكما الله في أعلى المراتب.  
إلى رفيقة الدرب أختي التي أهداها لي القدر صاحبة الضحة الجميلة والوجه المفعم بالبراءة،  
صديقتي وشريكتي في هذا العمل ريان حفظك الله وحقق كل أمنياتك.

إلى ينابيع الصدق الصافي من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء، إلى من معهم سعدت، وفي دروب  
الحياة سرت: صديقاتي.

إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء  
أخرى....

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

سارة

# ملخص الدراسة

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة، ولتحقيق هذا الهدف تم إختيار عينة عشوائية من مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات، حيث تم إختيار عينة مكونة من 40 موظف من هذه المؤسسة، و تم توزيع إستمارة أعدت خصيصا لقياس متغيرات الدراسة وبالإعتماد على البرنامج الإحصائي تمت عملية المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة وتم إختيار صحة الفرضيات التي إنطلقت منها هذه الدراسة حيث توصلت الدراسة في الأخير أن المؤسسات قادرة على تحسين أداء مواردها البشرية بالإعتماد على تنمية الكفاءات لما لهذه الأخيرة من آثار إيجابية على مستوى أداء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الأداء، تحسين الأداء، الكفاءات، تنمية الكفاءات.

## Summary:

The study aimed to measure the extent of contribution of the competency Development to improving Human resources performance and to achieve this objective. A random sample has been selected from the Omar bin Omar foundation. A sample of 40 employees from these institutions. A specially prepared form was distributed to measure the study variables and based on the SPSS statistical program. The statistical processing of the study data was carried out and the validity of the hypotheses made from this study has been tested. In the end, institutions are able to improve the performance of their human resources by relaying on the development of competences because of the positive effects of the latter on the level of human resource performance.

**Keywords:** The performance, Improve the performance, competencies, Competency development.

## Résumé:

Cette étude a pour but d'étudier la contribution de développement des compétences à améliorer les performances des ressources humaines dans un établissement. Et pour atteindre cet objectif on a choisi un échantillon aléatoire auprès de l'établissement omar ben omar dont on a fait un sondage avec 40 employés, un formulaire a été distribué et rempli par eux pour refléter les variations de cette étude.

On a adopté le programme statistique SPSS pour traiter les données de cette étude et tester la validité de l'hypothèse proposée au-dessus. Finalement, cette étude a confirmé l'intérêt de développement de compétence pour évoluer les performances humaines et d'ici le progrès de l'établissement.

**Mots clés:** La performance, Améliorer la performance, Compétences, Développement des compétences.



# فهرس المحتويات



الصفحة	العنوان
	شكروعرفان
	الإهداء
	ملخص الدراسة
ii	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
ب	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: أداء الموارد البشرية وألياته تحسينه</b>	
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لأداء الموارد البشرية.....
3	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية.....
4	المطلب الثاني: محددات أداء الموارد البشرية ومجالاته.....
6	المطلب الثالث: إدارة أداء الموارد البشرية.....
10	المطلب الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية.....
16	المبحث الثاني: أساسيات حول تحسين أداء الموارد البشرية.....
16	المطلب الأول: تعريف تحسين أداء الموارد البشرية.....
17	المطلب الثاني: أهمية تحسين أداء الموارد البشرية.....
18	المطلب الثالث: خطوات تحسين أداء الموارد البشرية ومدخله.....
22	المطلب الرابع: معوقات تحسين أداء الموارد البشرية.....
23	خلاصة.....
<b>الفصل الثاني: تنمية الكفاءات واستراتيجيات تحسين أداء الموارد البشرية</b>	
25	تمهيد.....
26	المبحث الأول: ماهية تنمية الكفاءات وأهميتها.....
26	المطلب الأول: مفهوم تنمية الكفاءات.....
30	المطلب الثاني: مجالات وأساليب تنمية الكفاءات.....
31	المطلب الثالث: أهمية تنمية الكفاءات.....
32	المطلب الرابع: الشروط الضرورية لنجاح تنمية الكفاءات.....
33	المبحث الثاني: خطوات تنمية الكفاءات، معيقاتها وعلاقتها بتحسين أداء الموارد البشرية.....
33	المطلب الأول: مداخل تنمية الكفاءات.....
36	المطلب الثاني: مراحل تنمية الكفاءات.....
39	المطلب الثالث: معوقات تنمية الكفاءات والتحديات التي تواجهها.....
40	المطلب الرابع: تنمية الكفاءات كآلية لتحسين أداء الموارد البشرية.....
44	خلاصة.....
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات</b>	
46	تمهيد.....
47	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.....
47	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.....

47	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات .....
50	المطلب الثالث: أهداف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات .....
51	المطلب الرابع: تنمية الكفاءات بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات ودورها غب تفعيل أداء الموارد البشرية .....
52	المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية .....
53	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية .....
55	المطلب الثاني: قياس صدق وثبات أداة الدراسة .....
59	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة .....
68	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج .....
74	خلاصة ..
75	الخاتمة العامة .....
79	قائمة المراجع .....
/	الملاحق

## أولاً: قائمة الجداول

الرقم	محتوى الجدول	الصفحة
01	سلم ليكارت المرجح	54
02	معاملات إرتباط سبرمان لعبارات البعد الأول (المهارات) بالدرجة الكلية للبعد	55
03	معاملات إرتباط سبرمان لعبارات البعد الثاني (المعارف) بالدرجة الكلية للبعد	56
04	معاملات إرتباط سبرمان لعبارات البعد الثالث (السلوك) بالدرجة الكلية للبعد	56
05	معاملات إرتباط سبرمان لعبارات البعد الأول (الإلتزام بالعمل) بالدرجة الكلية للبعد	57
06	معاملات إرتباط سبرمان لعبارات البعد الثاني (جودة العمل) بالدرجة الكلية للبعد	57
07	معاملات إرتباط سبرمان لعبارات البعد الثالث (مدة العمل) بالدرجة الكلية للبعد	57
08	معامل ألفا كرومباخ لقياس مدى ثبات محاور الدراسة	58
09	نتائج ثبات الإستبيان بإستخدام طريقة التجزئة النصفية	58
10	توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس	59
11	توزيع أفراد العينة حسب معيار العمر	59
12	توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى التعليمي	60
13	توزيع أفراد العينة حسب معيار الخبرة الوظيفية	60
14	توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى الوظيفي	61
15	توزيع أفراد العينة حسب معيار الإستفادة من برامج تنمية الكفاءات	61
16	المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمهارات من وجهة نظر أفراد العينة	62
17	المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمعارف من وجهة نظر أفراد العينة	63
18	المؤشرات الإحصائية الخاصة بالسلوك من وجهة نظر أفراد العينة	65
19	المؤشرات الإحصائية الخاصة بالإلتزام بالعمل من وجهة نظر أفراد العينة	66
20	المؤشرات الإحصائية الخاصة بجودة العمل من وجهة نظر أفراد العينة	67
21	المؤشرات الإحصائية الخاصة بمدة العمل من وجهة نظر أفراد العينة	68
22	إختبار كلموغروف سمونوفو شاييرو وبلك للتوزيع الطبيعي	69
23	نتائج إختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الأولى	69
24	معامل الإرتباط	70
25	نتائج إختبار Spearman للفرضية الفرعية الأولى	71
26	نتائج إختبار Spearman للفرضية الفرعية الثانية	71
27	نتائج إختبار Spearman للفرضية الفرعية الثالثة	72
28	ترتيب أبعاد تنمية الكفاءات حسب درجة إرتباط كل بعد بتحسين أداء الموارد البشرية	72
29	نتائج الإنحدار المتعدد	73

## ثانياً: قائمة الأشكال.

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	محددات أداء المورد البشري	05
02	خطوات تحسين أداء الموارد البشرية	19
03	مصادر الكفاءات	27
04	متطلبات الكفاءات البشرية	28

## ثالثاً: قائمة الملاحق.

الرقم	عنوان الملحق
01	طلب اجراء دراسة ميدانية
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمريين عمر للمصبرات
03	إستمارة البحث
04	مخرجات برنامج spss

# المقدمة العامة

في ظل التغيرات الإقتصادية العالمية الراهنة، أيقن الباحثون الإقتصاديون على أن التنمية الإقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية، أو رؤوس الأموال بقدر إعتادها على توفر المورد البشري الكفاء والمؤهل.

فالعنصر البشري يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها، كما يعتبر القوة الدافعة للمؤسسة ومصدر نجاحها وهذا ما جعله يحظى بإهتمام كبير من مختلف الباحثين والمفكرين، خاصة إذا تميز هذا المورد بالمهارات والمعارف والقابلية للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها.

ونظرا للتطورات التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات خاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا الجديدة وطرق العمل، وزيادة حدة المنافسة ظل العولمة الإقتصادية، فان ذلك أدى الى وجوب إتخاذ مجمل الإجراءات التي من شأنها جعل المورد البشري قادرا على التكيف مع متطلبات الوظائف التي صارت أكثر مرونة وتطورا من ذي قبل.

وفي ظل ماسبق أصبحت عملية تنمية الكفاءات عاملا مهما في تحسين أداء الموارد البشرية وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم، ومن أجل تحقيق ذلك ينبغي على المؤسسات الإهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسن مستوى أداء عاملها، وذلك من خلال إتباع أساليب تؤدي إلى تطوير مساهمهم الوظيفي وتحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع الوظائف التي يشغلونها، هذا كله يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة.

أولاً- إشكالية الدراسة: تعتبر الموارد البشرية من أهم المواضيع التي نالت إهتمام جل المؤسسات في الوقت الحالي، بإعتبارها المورد الحقيقي لنموها وتطورها، فالوصول على المورد البشري وإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المؤسسات الوصول إلى غايتها وتحقيق أهدافها.

لذلك أصبح من الضروري على كل مؤسسة الإهتمام بتنمية كفاءات عاملها والعمل على تحسين أدائهم.

وعلى ضوء ما سبق يمكننا طرح التساؤل الجوهري التالي:

ما مدى مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وتكوين إطار نظري عنها، نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية تساعد في الإلمام بمختلف جوانب البحث وإثبات التساؤل الرئيسي المطروح، تتمثل في مايلي:

- هل تهتم مؤسسة عمر بن عمر بتنظيم برامج تنمية الكفاءات دوريا لصالح مواردها البشرية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات وتحسن أداء الموارد البشرية في المؤسسة عند مستوى المعنوية 0,05؟

- هل هناك تأثير لعملية تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية؟

ثانيا- فرضيات الدراسة: للإجابة على التساؤلات السابقة وبالتالي حل الإشكالية تم الانطلاق من الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تهتم مؤسسة عمر بن عمر بتنظيم برامج تنمية الكفاءات دوريا لصالح مواردها البشرية.  
الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة عند مستوى المعنوية 0,05، والتي تنفرع الى ثلاث فرضيات فرعية هي:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الموارد البشرية وتحسن أداء الموارد البشرية عند مستوى المعنوية

0,05.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معارف الموارد البشرية وتحسن أداء الموارد البشرية عند مستوى المعنوية 0,05.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك الموارد البشرية وتحسن أداء الموارد البشرية عند مستوى المعنوية 0,05.

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير لعملية تنمية الكفاءات في تحسن أداء الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر. ثالثا- أهمية الدراسة: تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تعد محاولة لتسليط الضوء على عملية تنمية الكفاءات والتي تعتبر غاية ووسيلة في الوقت ذاته، وتمثل إستثمارا مربحا للمؤسسات يجعلها قادرة على التكيف والإستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها.

كذلك التطورات التي تلزم المؤسسات بمختلف أنواعها تبني سياسات جديدة، فيما يخص نظرتها وخططها المتعلقة بمجال الموارد البشرية من أجل تحسين أدائها وضمان إستمراريتها.

رابعا- أهداف الدراسة: تكمن أهداف دراستنا في مايلي:

- تقديم إطار نظري للتعريف بتنمية الكفاءات نظرا لقلّة الدراسات التي تتناول الموضوع الأمر الذي يساعد المهتمين على فهم مضمونها والتعرف على عناصرها وشروط نجاحها.
- معرفة مدى مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة؛
- معرفة واقع تطبيق المؤسسة قيد الدراسة لبرامج تنمية الكفاءات؛
- محاولة قياس العلاقة بين تنمية الكفاءات وتحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة من وجهة نظر مسؤوليها والقائمين عليها؛

خامسا- أسباب اختيار موضوع الدراسة: هناك العديد من الدوافع التي جعلتنا نخوض في هذا الموضوع، من أهمها:

- الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة؛
- حداثة الموضوع نسبيا، وتوافقه مع تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات؛
- المساهمة في إثراء مكتبة الكلية وتقديم مرجع يسترشد به في الدراسات القادمة المشابهة؛
- إعتبار المورد البشري الركيزة الأساسية في المؤسسة الإقتصادية والذي يجب المحافظة عليه وتنميته وتطويره وكذا تقييم أدائه، حتى يساهم بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة.

سادسا- منهج الدراسة: نظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة وحتى نتمكن من إختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة إعتدنا على المزج بين المنهج الوصفي التحليلي و الإحصائي.

• المنهج الوصفي التحليلي: وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات من مختلف المصادر والمراجع التي تناولت أداء الموارد البشرية وكذا تنمية الكفاءات، ثم وصفها وتحليلها لاستخلاص صورة واضحة حول دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

• المنهج الإحصائي: وذلك عند إستعمال أسلوب الإستبيان والإعتماد على طريقة المعاينة، قصد التمكن من الحصول على عدد من البيانات المتعلقة بالدراسة واستخدامها بالدراسة الميدانية، وكذا عند تحليل هذه

البيانات عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS، والذي يتيح الاختبارات الإحصائية المناسبة قصد الوصول لدلالات ومؤشرات ذات قيمة تخدم وتدعم الموضوع.

سابعاً- حدود الدراسة: إنطلاقاً من أهداف وطبيعة الدراسة والإمكانيات المتاحة، فإن حدود الموضوع كانت كالآتي:

• الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ABC وحدة بوعاتي محمود بولاية قالمة.

• الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 15 ماي 2021 إلى 30 جوان 2021.

• الحدود الموضوعية: إرتكزت الدراسة على تحليل دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

الحدود البشرية: تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية سحبت من مجتمع الدراسة الذي يتمثل في موظفي مؤسسة، كما تم إجراء مقابلة مع المسؤول الأول على الموارد البشرية بالمؤسسة.

ثامناً- الدراسات السابقة: تم الاعتماد على الدراسات التالية:

✓ دراسة محمد قادري (2020)، بعنوان: دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر-قالمة-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 45، قالمة: تهدف إلى معرفة مدى مساهمة إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية، من خلال التعرف على آليات إدارة الموارد البشرية، وتطويرها عن طريق الإعتماد على إدارة الكفاءات، حيث بينت النتائج المتوصل إليها أن لإدارة الكفاءات دور في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة وأن المورد البشري الكفو من أهم موارد المنظمة التي تضمن لها البقاء والإستمرار في المنافسة التي تواجهها، وعلى المنظمة وضع خطط لتنمية مواردها البشرية بالإعتماد على الكفاءات التي تمتلكها.

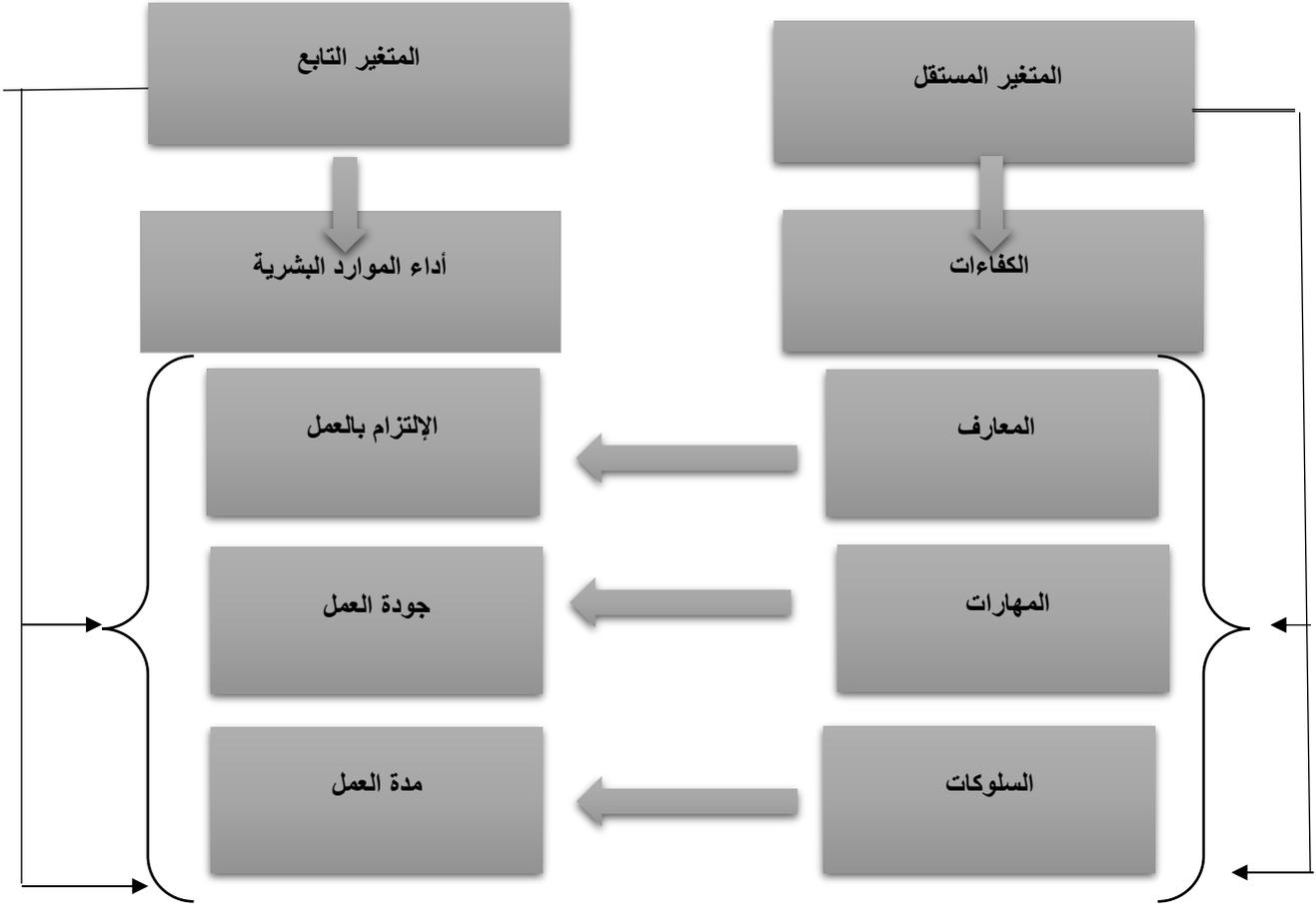
✓ دراسة حمود حيمر (2018)، تحت عنوان: تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة-دراسة حالة بعض المنظمات الإقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، سطيف: وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية. حيث بينت النتائج المتوصل إليها عدم إهتمام هذه المنظمات بتنمية كفاءاتها بالقدر الكافي وغياب إدارة الكفاءة لديها، مما إنعكس مباشرة على مستويات أداء الموارد البشرية، وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية تدفعها لتحسين أداؤها، إضافة إلى عراقيل أخرى تعيق التحسين في أداء الموارد البشرية

✓ دراسة فاطمة الزهراء قوادري(2011)، بعنوان: أثر تنمية كفاءات الأفراد على الأداء الفردي في منظمات الأعمال، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة: وتهدف هذه الدراسة إلى التأكيد على ضرورة التركيز على العنصر البشري كمصدر للنجاح وتحقيق الأداء المتميز، حيث بينت النتائج المتوصل إليها، أن تنمية كفاءات الأفراد تساهم بصفة مباشرة في التأثير على أداء الأفراد وكذلك ضرورة الإهتمام وتوفير الدعم للموارد البشرية من قبل الإدارة العليا لتبني إستراتيجيات واضحة لتنمية كفاءات الأفراد المنبثقة من الإستراتيجية العامة للمنظمة.

## المقدمة العامة

انطلاقاً من الدراسات السابقة وتحليلها تم بناء نموذج الدراسة الذي يعكس علاقة التأثير بين تنمية الكفاءات بأبعادها (المعارف، المهارات والسلوك) باعتبارها المتغير المستقل وأداء الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في الالتزام بالعمل، جودة العمل ومدة العمل واعتمادها كمتغير تابع.

### المخطط الإجمالي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

تاسعا- هيكل الدراسة : لقد شمل هيكل هذه الدراسة على ثلاثة فصول، يمكن توضيحها، كمايلي:  
الفصل الأول: تعلق الأمر بأداء الموارد البشرية وآليات تحسينه، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، الأول مدخل مفاهيمي لأداء الموارد البشرية، والثاني تناول أساسيات حول تحسين أداء الموارد البشرية.  
الفصل الثاني: تعلق الأمر بتنمية الكفاءات كإستراتيجية لتحسين أداء الموارد البشرية، حيث تم تناوله في مبحثين الأول ماهية تنمية الكفاءات وأهميتها والثاني خطوات تنمية الكفاءات ومعيقاتها وعلاقتها بتحسين أداء الموارد البشرية.  
الفصل الثالث: خصص هذا الفصل للدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة مصبرات عمر بن عمر ببوعاتي محمود ولاية قالمة، حيث تم خلاله المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة التي تم الحصول عليها بالإعتماد على الإستمارة التي أعدت خصيصا لهذا الغرض.  
بالإضافة الى مقدمة وخاتمة عامتين.

عاشرا- صعوبات الدراسة: من أهم الصعوبات التي واجهتنا عند إعدادنا لهذا البحث، مايلي:

- نقص المراجع الخاصة بهذا الموضوع في مكتبة الجامعة.
- تضارب المعلومات بين المراجع وصعوبة الإختيار بين المعلومات.
- ضيق وقت المقابلة مع مدير مصلحة الموارد البشرية.
- عملية تحليل البيانات التي تعتبر عملية معقدة وتتطلب دراية واسعة بعلم الإحصاء التطبيقي وإستخدام البرمجيات الآلية الجاهزة نخص بالذكر برنامج spss.

الفصل الاول: أداء الموارد

البشرية وآيات تحسينه

## تمهيد:

تلعب الموارد البشرية على اختلاف مجالات نشاطها دورا هاما بالمؤسسات، كونها المحرك الذي يدفع ويوجه بقية عوامل الإنتاج الأخرى لديها، هذا ما أدى إلى اهتمام المؤسسات بأداء أفرادها وإعطائه العناية اللازمة للوصول إلى أسى أهدافها، ضمان إستمراريتها، تميزها وإنجاز أعمالها بكل كفاءة وفعالية، ونظرا لإدراك مسؤوليها لهذه الأهمية صار إهتمامهم ينصب على كيفية تحقيق هذه الغاية، فلم يعد الحديث عن إستقطاب وتوظيف موارد بشرية عالية الكفاءة فحسب، بل أصبح الحديث عن كيفية إنجازها لأعمالها، ومدى إستخدامها لكفاءتها في العمل، ومن هنا تبرز ضرورة متابعة نتائج عمل الموارد البشرية وإدارتها لضمان تحسينها بإستمرار، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ومواردها البشرية في ذات الوقت.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل الى:

- ✓ مدخل مفاهيمي لأداء الموارد لبشرية.
- ✓ أساسيات حول تحسين أداء الموارد البشرية.

## المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لأداء الموارد البشرية:

تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها الى دفع مواردها البشرية لتقديم أداء أفضل حتى يتسنى لها تحقيق أهدافها، لذلك فهي تعمل بشكل دائم على تفعيل تقييم أداء مواردها البشرية أي تحديد المزايا التي يتسمون بها وكذا النقائص التي يحتويها أدائهم، وهو العمل الذي لا يتم دون توفر أدوات ومعايير ناجعة لإتمام هذه العملية التقييمية.

## المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية:

سيتم توضيح مفهوم أداء الموارد البشرية بعد التطرق لتعريف كل من الأداء والموارد البشرية حتى يسهل الوصول لمعنى هذا المصطلح.

فبالنسبة للأداء نجد أنّ معناه لغويا مشتقا من الفعل أدّى يؤدي، ويقصد به الإنجاز أي العمل وفق عرف ما، وبالتالي فالأداء هو تفاعل بين السلوك (behavior) والإنجاز (Accomplissement)، أي أنه يعبر عن مجموع السلوك والنتائج المترتبة عنه، أي التكامل بين السلوك والإنجاز من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. ويمثل السلوك ما تفعله الموارد البشرية في المؤسسة، أي ما نراها تفعله أثناء العمل، بينما الإنجاز هو ما تبقى من أثر بعد إنتهاء العمل أي أنه يمثل مخرجات العمل<sup>1</sup>، كما يعرف أيضا بأنه: "سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة"<sup>2</sup>. وتعتبر كل من الكفاءة والفاعلية من أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء، إذ تشير الكفاءة الى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، أما الفاعلية فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على تحقيق الأهداف<sup>3</sup>.

أما بالنسبة للموارد البشرية فهي مجموعة من الأفراد التي تتأثر بالثقافة التنظيمية، وتعمل في إطار التنظيم المعمول به، وفي هذا السياق يعبر عن الموارد البشرية على أنها: "جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها وتحت مظلة: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية"<sup>4</sup>.

وبناء على ما سبق نصل للقول أنّ أداء المورد البشري ما هو الآ:

- "عبارة عن المستوى الذي يحققه المورد البشري عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة المقدم من طرفه أي المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين... إلخ"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، دون طبعة، عمان، الأردن، 2001، ص11.

<sup>2</sup> - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفضل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2011، ص89.

<sup>3</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص183.

<sup>4</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي<sup>6</sup>، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص11.

<sup>5</sup> - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، دون طبعة، قالمة، الجزائر، 2004، ص123.

- " سلوك يقوم فيه الفرد بالتعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة، على أن يدعم هذا السلوك، ويعزز من قبل إدارة المؤسسة، وبما يضمن النوعية، والجودة من خلال التدريب<sup>1</sup>.

- " التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، مع الميل إلى إبراز الإنجاز والنتائج والنتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج والنتائج من ناحية أخرى<sup>2</sup>.

- "محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ويعتبر إنعكاس ومقياس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق هذه الأهداف المتعلقة بالعمل"<sup>3</sup>.

من التعريفات السابقة نستنتج أن: أداء الموارد البشرية ما هو إلا سلوك الفرد ومستوى الأداء المنجز اتجاه الأعمال الموكلة إليه لتحقيق أهداف المؤسسة في الإطار الذي تحدده بكفاءة وفعالية.

### المطلب الثاني: محددات أداء الموارد البشرية ومجالاته:

يحظى المورد البشري بأهمية بالغة في المؤسسة، وذلك راجع بالأساس إلى حاجتها له ولاعتباره عنصر أساسي في نشاطها ونجاحها، حيث يعتبر أدائه محصلة لسلوكه وانعكاس ومقياس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق أهداف المؤسسة ضمن الإطار الذي تحدده له.

أولاً: محددات أداء الموارد البشرية: إن أداء الموارد البشرية الفعال هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة نذكر منها:

1- المحددات الداخلية: وتنقسم المحددات الداخلية إلى ما يلي:

أ- الجهد: هو الناتج من حصول المورد البشري على التدعيم (الحوافز) مقابل الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها لأداء مهمته<sup>4</sup>.

ب- القدرات: فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته<sup>5</sup>.

ج- إدراك الدور: ويشير إلى الإتجاه الذي يعتقد المورد البشري أنه من الضروري توجيه جهده اليه، بمعنى أن أداءه يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم الوعي والترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم وهو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2005، ص35.

<sup>2</sup>-عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية دلالتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2003، ص15.

<sup>3</sup>- سيد محمد جاد الرب، التخطيط الإستراتيجي -منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2016، ص270.

<sup>4</sup>- راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر، 2001، ص210.

<sup>5</sup>- عبد الرزاق كساح، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية-دراسة حالة بلدية شتمة-، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص24.

<sup>6</sup>- سارة بن قيراط، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية- مؤسسة إتصالات الجزائر المديرية العلمية قالمة-، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 45، قالمة، الجزائر، 2018، ص49.

2- المحددات الخارجية: وتتمثل المحددات الخارجية في ماييلي<sup>1</sup>:

أ-متطلبات العمل (الوظيفة): ويعنى بها المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ب-بيئة التنظيم: وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية تؤثر في الأداء الفعال للمورد البشري منها أهداف التنظيم وهيكلته والإجراءات المستخدمة كعوامل داخلية، أما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية ومنه يظهر لنا المعادلة التالية:

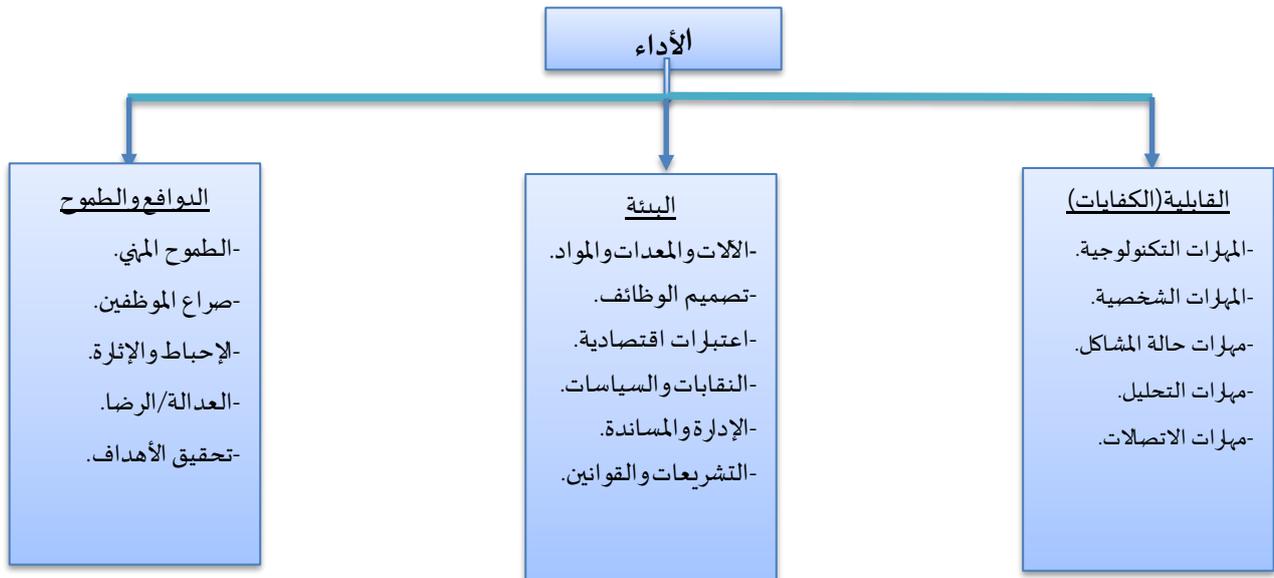
$$\text{الأداء} = \text{كفايات المورد البشري} \times \text{متطلبات الوظيفة} \times \text{بيئة التنظيم}$$

حيث أن:

كفايات المورد البشري: هي معلوماته ومهارته واتجاهاته وقيمه (المحددات الداخلية).

وللتوضيح أكثر ندرج الشكل التالي والذي يفسر محددات أداء المورد البشري.

الشكل رقم (01): محددات أداء المورد البشري.



**المصدر:** سارة بن قيراط، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية- مؤسسة إتصالات الجزائر المديرية العلمية قائمة-، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة 8 ماي 45، قائمة، الجزائر، 2018، ص50.

ثانيا: مجالات أداء الموارد البشرية: يرتبط أداء الموارد البشرية بتحقيق النتائج بناء على الأهداف المسطرة، وبالتالي تختلف مجالاته باختلاف هذه النتائج والأهداف، ويمكن التمييز بين ثلاثة مجالات رئيسية لأداء الموارد البشرية وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، إتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2011، ص39.

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص 479-486.

أ- الأداء المالي: يعد الأداء المالي مؤشرا هاما لتحديد مستوى الأداء العام للمؤسسات بإجماع المفكرين، نظرا لأهميته البالغة في تحديد مكانة المؤسسة وصورته لدى مواردها البشرية وزبائنها في نفس الوقت، بالإضافة إلى إرتباط برامج تنمية الكفاءات بالموارد المالية المتاحة للمؤسسات.

ويتم قياس مستوى الأداء المالي للمؤسسات بالإعتماد على النسب المالية التي تعطي صورة واضحة عن مصادر أموال المؤسسة واستخداماتها، بالإضافة إلى توضيح مساهمة الأموال المستثمرة في تحقيق الأرباح، بما فيها تلك المستخدمة في تنمية كفاءات الموارد البشرية وما تقدمه هذه العملية للمؤسسة من قيمة مضافة.

ب- الأداء التشغيلي: تمثل المؤشرات التشغيلية أو العملياتية أداة فعالة لتوضيح تفاصيل الأداء المالي سالف الذكر، وتعتبر مكتملة لها، من أجل إعطاء صورة أكثر وضوحا لأداء المؤسسة ككل، وأداء مواردها البشرية بصفة خاصة، وتشمل المؤشرات التشغيلية معلومات حول العملاء، العمليات الداخلية وأنشطة التطوير والإبداع بالمؤسسة، وتعتبر المؤشرات المالية والمؤشرات التشغيلية معا الركيزة الأساسية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات.

ج- الأداء التنظيمي: يمثل الأداء التنظيمي المفهوم الأوسع للأداء، لكنه يشمل كلا من الأداء المالي والتشغيلي، ويتضمن جميع الأهداف التنظيمية على اختلافها.

ويقاس الأداء التنظيمي في إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، حيث يعبر عن البيئة الداخلية بواسطة مؤشرات حجم المبيعات، الحصة السوقية والأرباح. بينما يعبر عن البيئة الخارجية بواسطة القدرة التنافسية للمؤسسة وفي هذا الإطار يتم تعريف أداء الموارد البشرية بالإعتماد على مفهوم الفعالية.

### المطلب الثالث: إدارة أداء الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الأداء من أهم الأنشطة التي تمارس بوظيفة إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسات، وسنحاول من خلال هذا المطلب توضيح معنى إدارة الأداء، مضمونها، أهميتها، خطواتها، وكذلك الصعوبات التي تواجهها.

أولا: تعريف إدارة الأداء: عرفها مركز تطوير الأداء والتنمية المصري بأنها: "الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع الوصول إليها"<sup>1</sup>.

ويمكن تعريفها أيضا على أنها "العملية التي تمكن المؤسسة من التحكم في أداء مواردها البشرية وبالتالي التحكم في مواردها المادية الأخرى، والهدف الرئيسي لإدارة الأداء هو ضمان تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال توجيه أداء الموارد البشرية، وتشمل عملية إدارة الأداء العمليات التالية: تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تحسين الأداء وتطوير الأداء"<sup>2</sup>.

نلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن إدارة الأداء عملية إدارية، تركز على الوظائف الأربعة للإدارة، الغاية منها التحكم في الموارد البشرية والمادية بالمؤسسة لضمان تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتحقيق أهداف مواردها البشرية.

ثانيا: أهمية إدارة الأداء: تسمح عملية إدارة أداء الموارد البشرية بتحقيق الإيجابيات التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - محمد عبد الغني حسن هلال، الوصول إلى قمة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الأولى، مصر، 2006، ص7.

<sup>2</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2008، ص197.

<sup>3</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2001، ص34.

- رفع إنتاجية عوامل الإنتاج، وتحسين جودة المنتجات، وتقليل الأخطاء والعيوب؛
  - ترشيد التكاليف وتخفيضها؛
  - تطوير المنتجات وخلق منتجات جديدة؛
  - تحقيق مستوى الأداء المستهدف، وبالتالي زيادة الفعالية.
- بالإضافة إلى النقاط السابقة تمكن إدارة الأداء من تحقيق مايلي<sup>1</sup>:
- تقليل تدخل المدراء في جميع الأنشطة، أي تحقيق اللامركزية في إتخاذ القرارات؛
  - ربح الوقت عن طريق تمكين الموارد البشرية؛
  - توفير المعلومات الضرورية للعمل في الزمان والمكان المناسبين؛
  - تحفيز الموارد البشرية على تحسين أدائها وتطويره باستمرار؛
  - زيادة إحترام الذات وإفتخار الموارد البشرية بأدائها؛
  - تحسين إطلاع الرؤساء على حالة مرؤوسهم؛
  - توضيح الأنشطة والمهام، ومنه التوصيف الجيد للوظائف؛
  - تشجيع الموارد البشرية على تنمية كفاءاتها؛
  - تسهيل العمليات والأنشطة الإدارية بالمؤسسة؛
  - توضيح أهداف المؤسسة؛
  - التقليل من التصرفات السلبية للموارد البشرية؛
  - توضيح معايير تقييم أداء الموارد البشرية؛
  - تسهيل عملية التغيير التنظيمي؛
  - التقليل من معدل دوران العمالة؛
  - تصحيح خلل أداء الموارد البشرية قبل إستفحاله، وتوفير الظروف المناسبة للحوار وحل المشكلات بالمؤسسة.
- ثالثا: مضمون إدارة الأداء: إدارة الأداء عملية تسمح بتفحص حقيقة حاضر ومستقبل الموارد البشرية في نفس الوقت، وتتضمن مايلي<sup>2</sup>:

- 1- تحديد أهداف واضحة ومقبولة: تكمن أهمية تحديد الأهداف في كون صراع الموارد البشرية يظهر في حالة إعتقاد المسؤولين أن مرؤوسهم على علم تام بما يجب عمله، في حين هم على جهل تام بذلك. كما أن الشعور بالإحباط يظهر عندما تحقق الموارد البشرية نتائج تختلف عن ما هو منتظر منها، لذلك يجب تحديد المهام والأنشطة بدقة ووضوح، وبإشراك الجميع في تحديد الأهداف.

<sup>1</sup> - حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة - دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف1، سطيف، الجزائر، 2017/2018، ص97.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص 98، 99.

2- تحديد وتقييم الأداء مقارنة بالأهداف التي تم تحديدها؛ يتحدد مستوى أداء الموارد البشرية بمدى تنفيذها للمهام والأنشطة الموكلة إليها، فتقييم الأداء يمثل عملية مقارنة لما تم تحقيقه من نتائج وبين ما تم التخطيط له مسبقا وتمت صياغته في شكل أهداف.

3- توفير تغذية عكسية عن المعلومات حول الأداء؛ يجب أن تتضمن إدارة الأداء معلومات في جميع الاتجاهات بما فيها معلومات يقدمها المرؤوسون إلى رؤسائهم حول مستويات أدائهم الحقيقية مهما كانت طبيعتها جيدة أو سيئة. وهذا يمثل الجزء الأصعب في عملية إدارة الأداء، خاصة في حالة كون نتائج الأداء سلبية.

4- ترتيب الأولويات وتحقيق الإجماع حول المسار المناهج؛ تتضمن إدارة الأداء تقييم مستمر للأهداف، ويستحسن أن تكون عملية إعادة تقييم الأهداف كل ستة أشهر أو كل سنة على الأقل، لأن بعض الأهداف يمكن أن تستدعي التأجيل إلى وقت لاحق، كما أن بعضها يمكن التخلي عنه أو إستبداله بأهداف أخرى، لكن في إطار إستراتيجية المؤسسة.

يمكن إختصار مضمون إدارة الأداء في ثلاثة أنشطة رئيسية وهي: تقييم أداء الموارد البشرية الذي تم تحقيقه، مقارنته بالأداء المعياري المستهدف، والذي تم التخطيط له مسبقا. وفي الأخير إستخدام نتائج المقارنة في مساعدة الموارد البشرية على تحسين أدائها.

رابعا: خطوات إدارة الأداء؛ يمكن إيراد خطوات إدارة الأداء على النحو التالي<sup>1</sup>:

1- تخطيط الأداء؛ يعتبر تخطيط الأداء الوسيلة الأساسية للتخلص من الغموض في إدراك العمل، حيث تنطلق إدارة الأداء من عملية التخطيط للأداء، هذا الأخير يعتمد على المشاركة الفاعلة بين الرئيس والمرؤوسين و ذلك بالإتفاق على عناصر ومكونات العمل، والواجبات والمهام، والنتائج المرتقبة.

لذلك يعرف تخطيط الأداء على أنه عبارة عن عملية تشتمل على عمل الرئيس والمرؤوسين سويا لتحديد ما يتوجب على العامل القيام به خلال السنة، وما الذي يعنيه الأداء الناجح.

كما يعرف على أنه عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية، التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه، وفقا للتصميم التقني المناسب، وأخذا في الإعتبار قدرات، وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل وإمكانياتها والمناخ المحيط بها.

وتتجلى مهام تخطيط الأداء في مايلي:

- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة زمنية محددة؛
- تحديد المساعدات اللازم توفرها للفرد، سواء من جانب رئيسه أو من أطراف أخرى في المؤسسة؛
- تحديد المجالات التي يشملها العمل، والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل أخرى؛
- توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء، وتقلل الإنتاجية والفعالية في بلوغ المستويات المستهدفة؛
- تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد، لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب؛

<sup>1</sup>- سامي قرشي، دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2013، ص 114-117.

- تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها؛
- تحديد أولويات المهام، وتتابعها، أو تزامنها في كل عمل؛
- تحديد مراحل العمل، ومستويات التكلفة، والجودة المستهدفة.

2- تنظيم الأداء: حرصا على عدم إصطدام أو تعارض أداء العاملين مع بعضهم البعض، و بما أن الفرد يشتغل ضمن مجموعات أو فرق عمل، يهدف تنظيم الأداء إلى تحديد المساحة التي يتحرك فيها كل فرد، كما أن تنظيم الأداء يتطلب وجود هيكل تنظيمي واضح المعالم، يستطيع الفرد من خلاله تحديد موقعه بدقة على خريطة العمل، والقنوات التي يمكن أن يتحرك فيها رأسيا، أو أفقيا، لتفادي تداخل الإختصاصات.

إن الإختيار السليم والمناسب للأفراد ووظائفهم يجب أن يعزز بوجود نظام إتصال، وتبادل المعلومات على درجة عالية من الكفاءة.

3- التوجيه والمتابعة المستمرة للأداء: من الأخطاء الشائعة الإكتفاء بتخطيط الأداء، دون متابعة وتوجيه مستمرين، فليس في إمكان الرؤساء و المرؤوسين إدارة الأمور أليا وبشكل ثابت، نظرا لما يتخلل النشاط من تغيرات داخلية كالتوسع في مشاريع جديدة، أو تغيرات خارجية كضغوط المحيط التنافسي، ومن الوارد أن كل من الرؤساء والمرؤوسين يجانبون الصواب في تقديرهم للوقت اللازم المقدر لإتمام النشاط، ولهذا يجب أن يكون التعامل مع وثائق إدارة الأداء بإعتبارها متغيرة، وهذا يدل على أهمية المرونة في التعامل مع الأداء الوظيفي، للتعامل مع العقبات التي تعوق الأداء قبل أو حين بروزها، وليس بعد أشهر، أو مع نهاية العام، وبعد أن يترتب عليها الضرر.

ويمكن تعريف متابعة وتوجيه الأداء على أنها: "العملية الإتصالية التي تتضمن متابعة، ورصد مستويات الأداء الفعلي، والظروف المحيطة وتزويد العاملين بالمعلومات المستجدة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء نحو الإتجاهات الصحيحة، وتمكين القائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء وظروفه، وتقع مسؤوليات توجيه الأداء على عاتق القيادات الإدارية والتقنية، على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم".

4- تقييم الأداء: سيتم تناول موضوع تقييم الأداء في المطلب الرابع من هذا المبحث.

5- تقديم المكافآت الخاصة بالأداء: يمثل تقديم المكافآت الخاصة بالأداء أحد عناصر إدارة الأداء، ويهدف إلى إعطاء العاملين نوعا من المقابل لإنجاز المهام الموكلة إليهم، ولمساهمتهم في تحقيق الأهداف، ولا يمكن اختصار هذا المفهوم في منح المكافآت المالية فقط، وإنما يتعدى ذلك إلى الإشادة وتوفير فرص أفضل للتدريب، والترقية في السلم الوظيفي، ويسجل أن العامل وفي أحيان كثيرة لا يحتاج إلى شيء أكثر من التقدير، والإعتراف بأنه يؤدي عملا مميذا، وعندما يتم التعبير عن ذلك من خلال العلاوات فإن ما يهم هو الإقرار بالأفضلية وليس المال فقط.

إن إعتقاد أسلوب الدفع المرتبط بالأداء قد يؤدي إلى نتائج عكسية، وهذا عندما يعتقد بعض العاملين بأن نتائج تقييمهم لا تتم بصورة عادلة، مما يؤثر على أدائهم، وقدراتهم الإبداعية، ويحدث انقسامات داخل فرق العمل، كما أن الأفراد قد ينصرفون إلى المخرجات قصيرة الأجل التي تجلب لهم المكافآت المالية، مما يؤثر على الجودة، وعلى التطوير بعيد الأجل، كما أن بعض المؤسسات تسعى للتغطية على تدني مستويات أجورها من خلال هذه المكافآت.

خامسا: الصعوبات التي تواجه إدارة الأداء: يعترض نظام إدارة الأداء مجموعة من الصعاب، منها ما يتعلق بطبيعة النظام في حد ذاته، ومنها ما يتعلق بالموارد البشرية، ومن أهم هذه الصعوبات نذكر مايلي<sup>1</sup>:

- إجمال حدوث خلاف أو صراع بين الموارد البشرية حول محتوى نظام إدارة الأداء؛
- تعدد الإجراءات التي يمكن أن يتضمنها نظام إدارة الأداء يمكن أن يؤدي إلى عرقلة تحقيق أهدافها؛
- إمكانية حدوث تعارض بين متطلبات الأداء، وبين دوافع وحاجات الموارد البشرية؛
- رغبة المسؤولين والمدراء في العمل لأكثر حرية، وعدم الإلتزام بنظام محدد لإدارة الموارد البشرية؛
- كثرة الأعباء التي يمكن أن يتحملها المدراء نتيجة لتطبيق إدارة الأداء؛
- تفادي المدراء للمواجهة مع مرؤوسهم حول نتائج تقييم الأداء.

سادسا: سمات إدارة الأداء الناجحة: بغية الوصول إلى الأداء الجيد، ينبغي على إدارة الأداء أن تنطلق من حقيقة مفادها أن تنمية وتحسين كفاءات أفراد المؤسسة، ودفعهم نحو إيجاد أداءهم، هي العنصر الحاسم في كفاءة إدارة الأداء، لهذا يجب أن يراعي مايلي<sup>2</sup>:

- وضع أهداف المؤسسة بشكل واضح، وتحديد عملية صحيحة لتعريف، وتطوير، وتقييم ومراجعة هذه الأهداف؛
- تكامل أهداف المؤسسة وأهداف العاملين؛
- إلتزام الإدارة العليا بهذه العملية ودعمها، حتى لا تؤثر بالسلب على إلتزام الرؤساء المباشرين وعدم إدراكهم لأهمية العملية؛
- الحوار المستمر بين الإدارة والعاملين، وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على إحتياجات تطوير الأفراد؛
- العمل على تهيئة بيئة عمل تعليمية، تكون أكثر إنفتاحا لتشجيع التطوير الذاتي، وإنتاج الأفكار والحلول ومناقشتها.

#### المطلب الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية:

تعتمد المؤسسات على الموارد البشرية في مختلف نشاطاتها بالتالي فإن نجاحها أو فشلها مرتبط بمستويات أداء هؤلاء لذلك تسعى المؤسسات إلى تحسين أداءهم وذلك عبر تقييمهم لاكتشاف نقاط القوة والضعف في أداء كل مورد على حدا. أولا: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية: تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء PERFORMANCE كما سمي بقياس الكفاءة RATING وآخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى أن خير تسمية له هي تقييم الأداء لانتشار استعمالها.

1-تعريف تقييم أداء الموارد البشرية: تعددت تعاريف تقييم الأداء، إذ عرف على أنه:

"تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- علي السلي، إدارة الموارد البشرية، المرجع سبق ذكره، ص 199.

<sup>2</sup>- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفروق للنشر والتوزيع، دون طبع، القاهرة، مصر، 2006، ص 92.

<sup>3</sup>- منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 322.

- "عملية قياس وتحديد أداء الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث أن معظم المؤسسات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير"<sup>1</sup>.

- "قياس أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة وفقا للنتائج التي حققتها نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقييمية واحدة، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى تلك النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل"<sup>2</sup>.

وعلى الرغم من كثرة التعاريف الخاصة بتقييم أداء العاملين إلا أن كلها تقريبا تلتقي في نقطة واحدة هي: قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق الوحدة الإدارية التي يعمل بها، فتقييم الأداء هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة الآن وفي المستقبل<sup>3</sup>.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول أن تقييم الأداء هو العملية التي يتم من خلالها المقارنة بين النتائج المنجزة فعلياً مع ما هو مخطط وذلك وفقاً لمعايير محددة مسبقاً وتحديد الانحرافات إن وجدت ومعرفة أسبابها وإتخاذ القرارات اللازمة للقضاء عليها، ودعم الأسباب المؤدية للانحرافات الإيجابية، ويتم ذلك من خلال فترة زمنية محددة غالباً ما تكون سنة.

2- خصائص تقييم أداء الموارد البشرية: تتمثل خصائص عملية تقييم أداء الموارد البشرية فيما يلي<sup>4</sup>:

- ✓ أن تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقاً؛
  - ✓ أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف؛
  - ✓ أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات؛
  - ✓ إن تقييم الأداء عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.
- ثانياً: أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية: تكتسي عملية تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة أهمية كبيرة، حيث أن نجاح هذه الأخيرة بات مرتبطاً بمدى كفاءة أداء هذا النوع من مواردها، كما يمكن الارتكاز على ما تنجر عليه نتائج عملية تقييم الموارد البشرية بأي مؤسسة لتحسين أداءها ومنه تحقيقها لميزة تنافسية تضاهي بها باقي المؤسسات في السوق بشكل عام.

1- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية: تكمن أهمية تقييم الأداء في<sup>5</sup>:

- ✓ يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة، من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها؛

<sup>1</sup>- عمار بن عيشي، إتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، الأردن، ص15.

<sup>2</sup>- فطيمة زرع، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لإندماجها في إقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة 1، باتنة، الجزائر، 2017، ص242.

<sup>3</sup>- محمد الصيرفي، قياس وتقييم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص27.

<sup>4</sup>- المرجع نفسه، ص29.

<sup>5</sup>- حمزة محمود الزبيدي، المرجع سبق ذكره، ص84.

- ✓ يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو الأسوء، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانيا (من مدة لأخرى) أو مكانيا (بالنسبة للمؤسسات المماثلة)؛
  - ✓ يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، الأمر الذي يدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها؛
  - ✓ يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة، من أجل النهوض بأدائها؛
  - ✓ إن تقييم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة، من خلال استنتاج نقاط القوة والضعف والبحث عن مصادرها، وبالتالي محاولة معالجتها، أو إقتراح بدائل أخرى؛
  - ✓ يقدم تقييم الأداء الكثير في مجال الموارد البشرية، من خلال مكافأة المصلحة أو العامل الإيجابي، وتخطيط توزيع الأفراد، والقيام بالتكوين والتدريب.
- وكذلك ترجع أهمية التقييم إلى وجود العديد من العوامل التي تتسبب في وجود تباعد بين خصائص الفرد – والذي أحسن إختياره – وبين متطلبات وشروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة من ناحية أخرى ومن أهم هذه العوامل<sup>1</sup>:
- ❖ التغيرات التي تطرأ على محتويات الوظيفة والمتمثلة في:
    - إضافة واجبات جديدة.
    - توسيع اختصاص الوظيفة الجغرافي.
    - تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمي أعلى.
    - اختلاف موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي.
  - ❖ التغيرات المختلفة التي قد تدخل على أساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة، كاستخدام الحاسبات الآلية، أو استخدام نظم ولوائح جديدة؛
  - ❖ التغيرات التي قد تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العامل مثل التغيرات في تركيب قوة العمل، ونوعيات العملاء؛
  - ❖ التغيرات التي تطرأ على الفرد ذاته لإرتفاع أو إنخفاض مستوى مهاراته؛
  - ❖ يفيد تقييم الأداء في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الإختيار والتدريب والإشراف؛
  - ❖ يحرص العاملون على معرفة مدى نجاحهم، في تأدية الأعمال الموكلة إليهم ووجهة نظر رؤسائهم عنهم، كذلك يهتم كل رئيس أن يتعرف بشكل مستمر على مقدار التقدم الذي طرأ على أداء كل من المرؤوسين، وبالإمكان الوصول إلى كل هذه عن طريق وضع نظام كفاء وفعال لتقييم الأداء.
- 2- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية: تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين<sup>2</sup>:
- ✓ هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والإستغناء.

<sup>1</sup>- محمد الصيرفي، المرجع سبق ذكره، ص ص34، 35.

<sup>2</sup>- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر التوزيع، دون طبعة، الحمراء، بيروت، 1977، ص 125.

- ✓ هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها إضافة إلى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.
- في الواقع إن معظم المؤسسات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هاذين الهدفين معا لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى.
- في حين يرى البعض من الباحثين أن أنظمة تقييم الأداء تهدف إلى<sup>1</sup>:
- العدالة والدقة في المكافآت؛
  - تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم؛
  - توفير نظام إتصالي ذو اتجاهين.
- غير أن هناك من يضيف أهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم الأداء منها:
- تحديد الإحتياجات التدريبية؛
  - المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي؛
  - تحديد الأهداف الخاصة بالأداء؛
  - تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم؛
  - المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي؛
  - المساعدة في تخطيط القوى البشرية.
- ثالثا: خطوات تقييم الأداء: حتى تنجح عملية تقييم أداء الموارد البشرية لابد من اتباع عدد من الخطوات بشكل متتالي، وهو ما يساهم بشكل ما في تحقيق الهدف المسطر من وراء هذه العملية التقييمية، تتمثل خطوات تقييم الأداء فيما يلي<sup>2</sup>:
- 1- تحديد تطلبات التقييم وأهدافه: تحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقييمها مثل نوعية العمل المنجز والتعاون مع الرؤساء والزملاء ودرجة الإبتكار في الأداء.
  - 2- تحديد الطريقة المناسبة للتقييم: هناك طرق كثيرة للتقييم ولا تصلح طريقة واحدة لكل المؤسسات ولكل الوظائف.
  - 3- تدريب المشرفين على التقييم: لابد من تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وفعالة وإن أي خلل سينعكس على الحالة المعنوية للمرؤوسين وإنتاجيتهم.
  - 4- مناقشة طرق التقييم مع الموظفين: لا بد وأن يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وعناصرها مثل الطريقة المستخدمة في التقييم التي سيركز عليها، فائدة هذا التقييم وانعكاساته على مستقبل الموظف.
  - 5- تحديد معايير مسبقة للمقارنة: الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل التي تحدد في شكل معايير (كمية-نوعية) وكذلك سلوك الموظف وأدائه في العمل.
  - 6- إجراء عملية التقييم بمقارنة ما تم إنجازه بالمعايير التي حددت مسبقا وتبلغ بها المرؤوسين.
  - 7- تحديد حجم الإنحراف في مقارنة الأداء عن المعايير المخططة ودرجة الإنحراف واتجاهه سواء كان إيجابيا أو سلبيا.

<sup>1</sup>- منير نوري، فريد كورتل، المرجع سبق ذكره، ص324.

<sup>2</sup>- عطا الله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود سنجد، إدارة الموارد البشرية-الإتجاهات الحديثة، تحديات الألفية الثالثة-، الدار النهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دون ذكر البلد، 2015، ص253-255.

8- مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: يتردد بعض الرؤساء من مناقشة نتائج التقييم مع الموظف لأنه يدعو إلى الإحراج والخوف من مواجهة الموظف بسلبياته، فمن حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها بحرية تامة ويحدد للموظف الخطوات المطلوبة منه لتحسين جوانب الضعف.

9- إجراء عملية التصويت: وتتم بالتنسيق مع إدارة التدريب والتطوير وإدارة الموارد البشرية لتوجيه المعنيين بضرورة استكمال الجوانب الخاصة بالوظيفة من تدريب وتعليم، أو الجوانب التنموية بالإرتقاء بالموظف بما يشبع طموحه ويعزز قدراته ويزيد من دافعيته للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

رابعاً: المشاكل التي تواجه تقييم أداء العاملين: طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد (المورد لبشري)، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف ومن بين هذه الأخطاء والمشاكل مايلي<sup>1</sup>:

- التمييز أو التفضيل الشخصي، حيث قد يفضل المشرف عاملاً أو موظفاً أو أكثر عن بقية العاملين فيعطهم تقديراً حسناً، وقد لا يميل لعدد آخر فيعطهم تقييماً في غير صالحهم، وقد يكون للعلاقات الشخصية في حكم الرئيس على كفاءة مرؤوسيه الأثر البالغ في التقييم؛
- من الصعوبة التأكد من صحة نتائج تقييم الأداء، ويرجع ذلك إلى أن العناصر التي تتم على أساسها عملية التقييم، غير ملموسة ويعتمد تقديرها على الحكم والتقدير الشخصي للرئيس؛
- مقاومة العاملين لنظام تقييم الأداء، لإعتقادهم أن مثل هذا النظام سيضعهم موضع مراقبة مستمرة من جانب الإدارة على أدائهم وتصرفاتهم؛
- قد نجد بعض الرؤساء أشداء في تقييمهم، بينما نجد آخرين متساهلين أو متساهلين، مما يؤدي إلى تقييم العامل على أسس غير موضوعية تصيبه بالإحباط؛
- يتجه بعض المشرفين إلى إعطاء مرؤوسهم تقديرات متوسطة، وذلك إما بجلهم الفروق الفردية بين المرؤوسين، أو عدم إستطاعتهم إكتشاف هذه الفروق أو تقديرها، فخوفاً من ضررهم يميل المشرف إلى إعطاء درجات متوسطة كنقطة بداية؛
- يتأثر القائم بعملية التقييم بمركز الشخص محل التقييم، فيميل إلى إعطاء تقديرات عالية للوظائف الإشرافية أكثر من اللازم، وإعطاء تقديرات منخفضة لشاغل الوظائف البسيطة أو التي في بداية السلوك الإداري، بمعنى الخلط بين الهدف والوسيلة، فقد يركز المشرفون على إجراءات العمل وليس الهدف المراد الوصول إليه، عن طريق هذه الإجراءات؛
- التعميم والأخطاء، ويحدث ذلك حين يميل المشرف تقييمه العام لمرؤوسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم، أو بصفة واحدة من صفات المرؤوس، فإذا كان المرؤوس ممتازاً أو ضعيفاً في خاصية معينة، يعتبره ممتازاً أو ضعيفاً في بقية الخصائص؛
- التأثير بإتجاهات الإدارة، فإذا كانت الإدارة تنوي إستعمال التقييم للترقية إلى مستوى أعلى، قد ينجح المشرفون في إعطاء تقديرات حسنة لهؤلاء العاملين حتى يستفيدوا من فرص الترقية، وإذا كانت الإدارة تريد إستعمال

<sup>1</sup>- الحاج بن محمود عرابية، أثر إزدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات دراسة مقارنة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2015، ص 259-261.

ذلك التقييم لتقييم برنامج تدريبي، فقد يتجه القائم بعملية التقييم إلى إعطاء تقديرات ضعيفة نسبياً للموظفين، حتى تظهر للإدارة حاجة هؤلاء الأفراد للتدريب؛

• تردد الرئيس المباشر في إعطاء تقديرات عالية حتى يكسب رضا العاملين، في حين أن رئيساً آخر يعطي تقديرات منخفضة، وهنا نجد إختلافاً كبيراً في مستوى كفاءتهم وأسلوب أدائهم.

وهناك مجموعة من العراقيل التي تتعلق بالعامل الخاضع للتقييم نفسه، وتكمن هذه العراقيل في:

• تأثير إهمال العامل النفسي والإجتماعي للعامل، فإذا كانت المعايير لا تستجيب للعوامل النفسية والإجتماعية المحيطة بالعامل عند تقييم مستوى أدائه، فقد تؤثر سلباً على تقدير كفاءته، فالقدرة على الإستماع للعامل والأخذ بعين الإعتبار لجوانبه النفسية والإجتماعية عند التقييم، يضمن لهذا الأخير الموضوعية وبالتالي تحقيق أهدافه؛

• عدم إطلاع العامل على تقدير كفاءته والذي يؤثر على إمكانية تطوير أداء العاملين في المستقبل، مما يؤدي إلى التأثير على نزاهة موضوعية التقييم؛

• تجنب العامل طلب التظلم (الطعن) والذي يمكن أن يعرض عدالة موضوعية التقييم إلى الخطر، وهذا ما يؤكد أو يدعو إلى ضرورة تشجيع العاملين على إبداء رأيهم عن نتائج التقييم المتعلقة بهم، وكذلك المتعلقة بزملائهم في نفس القسم الخاضعين لتقييم مشرف واحد ومساءلته إدارياً إذا تطلب الأمر ذلك؛

• عدم إشراك العامل في وضع معايير التقييم، قد يؤدي إلى عدم التحديد الدقيق والجيد لجوانب الأداء، بما ينفق وأعباء مسؤوليات كل وظيفة في المؤسسة، مما قد يؤثر سلباً على كفاءة نظام التقييم.

وبين حنا نصر الله الأخطاء التي قد يقع فيها المشرف أثناء التقييم وهي<sup>1</sup>:

أ- تنوع المعايير: حيث قد يتبع المقيمون معايير مختلفة يطبقونها على موظفين يؤدون نفس الأعمال أو أعمال متشابهة، مما يثير حفيظة الموظفين بسبب عدم المساواة في المعاملة، فإستخدام معايير متشددة ولينة على فئة دون غيرها يحدث آثاراً سلبية على من يخضعون للتقييم، وقد يطبق المشرف معايير مهمة وغير واضحة تعتبر مجحفة بحق الموظفين.

ب- حداثة التقييم: قد يعطي المقيم وزناً أكبر للأعمال المنجزة في الفترات الأخيرة من السنة، على حساب إنجازات الموظف في بداية السنة، والتي قد لا يتذكرها بسبب عدم إستخدامه سجل للعاملين لتدوين أهم الإنجازات، كما قد يسعى الموظفون إلى تحسين أدائهم في الفترة الأخيرة لإعطاء إنطباع جيد عن أدائهم للعام بأكمله.

ج- تحيز المقيم: قد يتحيز المقيم ضد مرؤوسيه لأسباب عديدة، منها إنتمائه الحزبية أو الدينية أو العرقية.

د- إتباع أسلوب التشديد أو اللين في التقييم: قد يتبع المشرف أسلوب متشدد أو لين في التقييم بحيث يتغاضى عن بعض مرؤوسيه، بينما يحاسب على كل صغيرة وكبيرة بالنسبة للآخرين، أو قد يميل المقيم إلى وضع تقديرات متدنية لأغلب المرؤوسين، وبذلك يشمل الأداء الجيد والمتوسط معاً.

<sup>1</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، الأردن، 2009، ص 93.

هـ- تأثير الحالة: يحدث ذلك عندما يقيّم المشرف مرؤوسه سواء بإعطائه تقدير مرتفع أو متدني، بسبب تمتعه بخاصية معينة تغلب على نقاط ضعفه، إن عدم تغيب العامل عن عمله قد يجعل المشرف يعطيه تقييم ممتاز، بغض النظر عن مستوى أدائه أو النواحي الأخرى التي تدخل في تقييمه.

و- أخطاء المقارنة: عندما يقيّم الموظف يجب أن يكون ذلك بناءً على معايير معدة سلفاً، وليس على أساس مقارنته بأخرين (زميل له) أو بتقسيم العاملين إلى فئات أو مجموعات، والحكم على كامل أعضاء كل فئة بشكل عام عن طريق مقارنة فئة بأخرى، وتصنيف الفئات من العاملين إلى فئات ذات أداء مرتفع أو متوسط أو متدني، لأن ذلك يكون على حساب العدالة في التمييز بين الأفراد، وإتباع الأسلوب الشمولي الأيسر من الناحية العملية للمقيم في إجراء التقييم المطلوب منه.

### المبحث الثاني: أساسيات حول تحسين أداء الموارد البشرية:

تمثل عملية تحسين أداء الموارد البشرية تحدياً كبيراً بالنسبة للمؤسسات الحديثة، التي تسعى لتحقيق نتائج أفضل باستمرار وبالإعتماد على مواردها البشرية، فإدارة هذه الأخيرة أضحت محط اهتمام كل المؤسسات وذلك من خلال البحث الدائم للمسؤولين عن كيفية استخدام هذا النوع من الموارد بشكل أفضل من أجل الحصول على إنتاجية أحسن لها، وهو ما سينعكس إيجابياً على الأداء الكلي للمؤسسة.

### المطلب الأول: تعريف تحسين أداء الموارد البشرية:

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب، وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأشخاص، الموظفون، العاملون، وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى إهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم، وحسن أدائهم لأعمالهم وكيفية استثمار رأس المال البشري<sup>1</sup>، ولقد أعطيت تعاريف عديدة لعملية تحسين أداء الموارد البشرية نذكر منها:

- " هي مرحلة تأتي بعد الحصول على العاملين الملائمين لأداء العمل ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المراد إنجازه"<sup>2</sup>.
- " هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين أداء الفرد والإمكانات المتاحة للحصول على منتج أو خدمة أفضل كما ونوعاً"<sup>3</sup>.
- " تحسين الأداء يعني إتخاذ الإجراءات والقيام بممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، الأردن، 2016، ص 67.

<sup>2</sup>- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، دون طبعة، العاصمة، الجزائر، 2010، ص 288.

<sup>3</sup>- مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016، ص 54.

<sup>4</sup>- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسياً وفردياً، دار الجامعة الجديدة، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2015، ص 403.

- " أن تحسين أداء الموارد البشرية يعني وضع برامج لتدريبها وتنمية كفاءتها تحت إشراف وتوجيه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، بهدف معالجة النتائج السلبية التي تم إكتشافها عند تقييم أداء الموارد البشرية"<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف سابقة الذكر يمكن تقديم تعريف شامل لتحسين أداء الموارد البشرية كما يلي: تحسين أداء الموارد البشرية هي عملية تصحيحية تقوم بها إدارة الموارد البشرية، تركز هذه العملية أساساً على نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، تتضمن وضع برامج لتدريب وتنمية الكفاءات بهدف إصلاح الخلل الموجود في الأداء، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة المخالفات والأخطاء التي تعيق أداء الموارد البشرية لوظائفها.

وتتمثل المبادئ الأساسية لتحسين الأداء في<sup>2</sup>:

- الوعي بتحقيق إحتياجات وتوقعات الزبون؛

- إزالة الحوافز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛

- التركيز على النظم والعمليات؛

- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

**المطلب الثاني: أهمية تحسين أداء الموارد البشرية وأهدافه:**

لقد أضحت عملية تحسين أداء الموارد البشرية من الاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها لتحسين أداء المؤسسة، بعد أن يساهم ذلك في رفع إنتاجية العامل.

أولاً: أهمية تحسين أداء الموارد البشرية: تكمن أهمية تحسين أداء الموارد البشرية في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- ✓ تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ولمواردها البشرية في ذات الوقت؛
- ✓ وضع خطط واضحة المعالم في ظل الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- ✓ علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، وضمان تحقيق الأداء المستهدف؛
- ✓ تحقيق قيادة فعالة للموارد البشرية وتوفير متطلبات إدارتها؛
- ✓ توفير المتابعة الدائمة لتطورات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- ✓ رفع فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة، وضمان الإستمرار في نشاطها؛
- ✓ زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج بالمؤسسة؛
- ✓ إستفادة الموارد البشرية من إمتيازات مالية ومعنوية، بالإضافة إلى ضمان مستقبلها الوظيفي.

<sup>1</sup>- محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل إستخدام الأساليب العلمية الحديثة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 260.

<sup>2</sup>- بولدوان محمد، عبد اللبوة زكريا، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2018، ص 50.

<sup>3</sup>- حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة-دراسة حالة بعض المنظمات الإقتصادية الجزائرية-، المرجع سبق ذكره، ص 127.

ثانيا- أهداف تحسين أداء الموارد البشرية: تسعى المؤسسات من خلال تحسين أداء مواردها البشرية لتحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- خفض معدل التغيير؛
- إبتكار أفكار تؤدي إلى مستوى أعلى من الكفاءة؛
- دعم الولاء للمؤسسة؛
- دعم العمل والتعاون بين أقسام المؤسسة؛
- تحسين النظام الأمني؛
- خفض معدلات الوقت المستغرق؛
- زيادة الإنتاجية.

المطلب الثالث: خطوات تحسين أداء الموارد البشرية ومداخله:

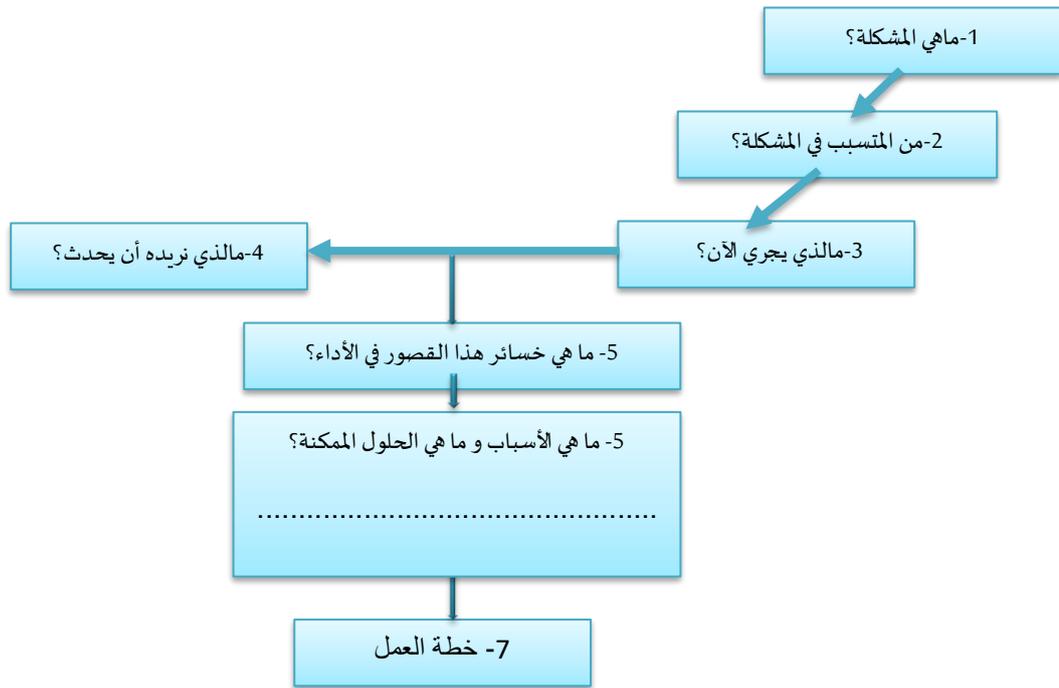
تمر عملية تحسين أداء الموارد البشرية بجملة من الخطوات المتتابعة، كما أن هناك العديد من المداخل تستخدم في تحسين أداء الموارد البشرية.

أولاً: خطوات تحسين أداء الموارد البشرية: تتم عملية تحسين أداء الموارد البشرية من خلال جملة من العمليات الفرعية التي يمكن ترتيبها في شكل خطوات متتابعة، حيث يرى نيجل هاريسون (Nigel Harrison) أن عملية تحسين أداء الموارد البشرية تتم من خلال سبع عمليات رئيسية كما هو موضح في الشكل التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>- بولودان محمد، عبد الليوة زكريا، المرجع سبق ذكره، ص51.

<sup>2</sup>- نيجل هاريسون، تعريب خالد العامري وآخرون، كيف تحسن من أداء موظفيك، دار الفروق للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، الأردن، 2001، ص24.

الشكل رقم (03): خطوات تحسين أداء الموارد البشرية.



المصدر: نيجل هاريسون، تعريب خالد العامري وآخرون، كيف تحسن أداء موظفيك، دار الفاروق للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، الأردن، 2001، ص24.

يوضح الشكل رقم (03) أن وضع خطة عمل لتحسين أداء الموارد البشرية يتطلب القيام بجملة من العمليات المتتالية تبدأ بتحديد مشكلة الأداء، ثم يتم تحديد الموارد البشرية المعنية بهذه المشكلة، ليتم بعدها التحديد الدقيق لحقيقة هذه المشكلة، وذلك من خلال تشخيص الأداء الحالي للموارد البشرية ومقارنته بما هو منتظر منها، لمعرفة مدى النقائص والخسائر التي ستحملها المؤسسة نتيجة هذه الوضعية، بعد ذلك تأتي عملية تحديد الأسباب التي أدت إلى حدوث مشكلة في أداء الموارد البشرية، من أجل الوصول إلى الحلول الممكنة لها، والتي تمثل جوهر خطة العمل التي ستتبع للتخلص من هذه المشكلة.

حيث تم كذلك تقسيم عملية تحسين الأداء إلى خمس خطوات أساسية نوضحها كمايلي<sup>1</sup>:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل هما:

- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.
  - الوضع الحالي/الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.
- وينتج عن هاذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا.
- لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

<sup>1</sup>- مصطفى يوسف، المرجع سبق ذكره، ص69.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

• قلة التغذية الراجعة عن الأداء؛

• ضعف في التحفيز؛

• ضعف في المعرفة والمهارات؛

• معدات وإحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل؛

• ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.

الخطوة الثالثة: إختيار وسيلة التدخل والمعالجة.

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

إن لتحسن الأداء أهمية كبيرة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث يتم إتباع مجموعة من الخطوات نذكرها كمايلي<sup>1</sup>:

1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أساليب الإنحرافات في أداء الموارد البشرية على الأداء المعياري إذ أن الأساليب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل إنخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن قدرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأساليب المؤدية إلى إنخفاض الأداء، ومن بين هذه الأساليب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة العمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتؤثر في العديد من المتغيرات الخارجية مثل: الأجور والحوافز، بالإضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية، التي تضمن العديد من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا، كنوعية العمل المستخدمة ونوعية الإشراف والتكوين والتوظيف.

2- تطوير خطة العمل للوصول للحلول: تتمثل في خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع حلول لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والإستشاريين والإحصائيين في مجال التطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في الكشف عن الحقائق والمعلومات حول أداء العاملين يساهم في وضع حلول مقنعة لهم وتحسين أدائهم.

3- الإتصالات المباشرة: إن الإتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الإتصال، وأسلوبه وأنماط الإتصالات المناسبة، فالإتصالات الفعالة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب إنخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة، دون اللجوء إلى عبارات منمطة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من إستشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين وتقديم أمثلة ربما حصلت

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، المرجع سبق ذكره، ص 158.

للمشرف في الماضي يسهل الأمر على العامل كقوله : حصل نفس الشيء له في الماضي أو أنني أعرف شعورك الآن أتذكر إنجاز العمل بدون أخطاء، وهذه الخطوات تعزز من ردود الفعل الإيجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين.

ثانياً: مداخل تحسين أداء الموارد البشرية:

تتطلب عملية تحسين أداء الموارد البشرية القضاء على فجوة الأداء، وهذا بدوره يتطلب معرفة أسبابها الحقيقية، والتي تم تصنيفها حسب مصدرها إلى ثلاثة فئات رئيسية هي: أسباب متعلقة بالجوانب البشرية، أسباب مرتبطة بالوظائف التي تشغلها هذه الأخيرة وأسباب مصدرها ظروف العمل، وبناء على هذه المسببات يمكن تحسين أداء الموارد البشرية عبر ثلاثة مداخل رئيسية هي<sup>1</sup>:

1- مدخل تحسين الموارد البشرية: يستند هذا المدخل على إعتبار أن الموارد البشرية هي سبب حدوث فجوة الأداء، وبالتالي حل هذه المشكلة يكمن في تعديل سلوكياتها، وهذا بعد التأكد من صحة هذا الافتراض، وفي هذا الإطار يمكن إتباع أحد السبل التالية:

- التركيز على جوانب القوة: في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتشجيع الجوانب الإيجابية في سلوكيات الموارد البشرية لتصير أفضل، بغض النظر عن الجوانب السلبية فيها.
- التركيز على الأداء المرغوب: يعتمد هذا الأسلوب على دفع الموارد البشرية للقيام بما يحقق أهداف المؤسسة، وهذا يتطلب تحقيق الإنسجام بين متطلبات الوظائف وبين دوافع الموارد البشرية التي تشغلها، حتى لا تتعارض هذه الأخيرة مع أهداف المؤسسة.

- ربط الأداء بالأهداف الشخصية للموارد البشرية: تسعى المؤسسات في هذه الحالة إلى محاولة وضع أهداف ومعايير للأداء تكون متوافقة مع أهداف مواردها البشرية، وبالتالي تضمن سعي هذه الأخيرة إلى تحقيقها طالما أنها ترى فيها تحقيقاً لتطلعاتها، فتسود بالمؤسسة روح الرقابة الذاتية والمسؤولية الجماعية عن تحقيق أهدافها.

2- مدخل تحسين الوظيفة: يعتبر التوافق بين متطلبات الوظائف وبين كفاءات الموارد البشرية التي تشغلها شرطاً ضرورياً لنجاحها في أداء مهامها على أكمل وجه، وفي هذا الإطار يمكن القيام بالإجراءات التالية:

- تحديد المهام الوظيفية الضرورية لبلوغ الأداء المستهدف؛

- تحديد الموارد البشرية المناسبة للقيام بهذه المهام؛

- تصميم الوظائف على الوجه الملائم؛

- توفير المرونة في العمل وتبادل المهام والوظائف بالمؤسسة؛

- تكليف الموارد البشرية بمهام خاصة من وقت لآخر.

3- مدخل تحسين بيئة العمل: تعني بيئة العمل الظروف المحيطة بالوظيفة، أي المناخ التنظيمي الذي تعمل به الموارد البشرية، مثل: أسلوب القيادة والإشراف بالمؤسسة، التنظيم المعتمد بها، بالإضافة إلى الموارد المادية المستخدمة في العمل، دون إهمال الجانب المعنوي للموارد البشرية.

<sup>1</sup>- محمد قدرى حسن، المرجع سبق ذكره، ص 129-132.

واقترح محمد قدرى حسن تحسين بيئة عمل الموارد البشرية من خلال الإجراءات التالية<sup>1</sup>:

- القيادة الناجحة: ويتطلب ذلك تحلي قادة الموارد البشرية بالثقة بالنفس وبالآخرين، والقدرة على التأثير فيهم بما يخدم مصلحة المؤسسة ومصلحة مواردها البشرية في ذات الوقت؛
- تمكين الموارد البشرية: ونعني به منحها بعض الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤولية بالمؤسسة، وذلك في ظل تعهدنا بالإستخدام الفعال لهذه الصلاحيات؛
- تنمية كفاءات الموارد البشرية وتدريبها: ويعني ذلك توفير بيئة عمل وظروف تمكنها من التزود بالمعارف والكفاءات الضرورية لأداء وظائفها كما ينبغي؛
- التحفيز الفعال: يعتبر التحفيز الفعال أحد أهم مقومات بيئة العمل، ويعني القدرة على التأثير في دوافع الموارد البشرية وتوجيهها لمصلحة المؤسسة، دون المساس بمصالحها الشخصية.

#### المطلب الرابع: معوقات تحسين أداء الموارد البشرية:

توجد مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تعرقل نجاح عملية تحسين أداء الموارد البشرية، نذكرها فيما يلي<sup>2</sup>:

##### 1- معوقات شخصية: مصدرها الموارد البشرية ذاتها ومن أهمها مايلي:

- مركزية القرارات بالمؤسسة، وعدم تفويض السلطات؛
- التركيز المفرط على الإيجابيات وإهمال الجوانب السلبية في أداء الموارد البشرية؛
- عدم التحكم في إدارة الوقت الخاص بتحسين الأداء؛
- التركيز على التفاصيل وإهمال جوهر الأداء؛
- توقف تفكير الموارد البشرية في التحسين، والتسليم بالعجز عن تحقيق التفاصيل؛
- اليقين الزائد والإعتقاد بحتمية الأمور؛
- تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة الجماعية.

##### 2- معوقات على مستوى المؤسسة: من أهمها ما يلي:

- أخطاء تقييم الأداء الناجمة عن عدم فعالية نظام التقييم؛
- عدم مرونة الوظائف؛
- بطء الإجراءات الإدارية؛
- عدم فعالية نظام المعلومات والإتصال بالمؤسسة؛
- سوء العلاقات بين الموارد البشرية بالمؤسسة.

في الأخير نستطيع القول أنه مهما كانت طبيعة هذه العراقيل فإنه يمكن تجاوزها إذا تضافرت جهود الموارد البشرية على إختلاف وظائفها، طالما أنها تسعى إلى تحقيق مصالحها الشخصية في إطار المصلحة العامة للمؤسسة.

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص132.

<sup>2</sup>- محمد قدرى حسن، المرجع سبق ذكره، ص141.

## خلاصة:

ان تقييم الأداء الذي يعد من بين العمليات الأساسية في إدارة الأداء بإعتباره عملية ضرورية لمعرفة مدى حاجة الموارد البشرية لتحسين أدائها، أي إيجاد علاجاً للقصور والخلل الذي يعرفه أداء الموارد البشرية، والذي كشفت عنه عملية تقييم الأداء، مع الإشارة هنا أنّ عملية تحسين أداء الموارد البشرية تتم عبر عدة خطوات يجب الإلتزام بها من قبل مسؤولي المؤسسات، كما يجب اختيار المدخل الأنسب للتحسين وذلك وفقاً لإمكانيات المؤسسة والوقت المخصص لذلك، وقد تعترض عملية تحسين المورد البشري مجموعة من المعوقات التي من شأنها أن تعرقل هذه العملية والتي تحتاج إلى دراسة معمقة من طرف مسؤولي إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات لضمان نجاح عملية التحسين، وبالتالي الحفاظ على مستويات أداء جيدة لدى الموارد البشرية ومؤسساتها.

لذلك على المؤسسة القيام بمنح المناصب الضرورية للعاملين وفقاً لكفاءاتهم في العمل، حيث يتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم والنهوض بأعبائها، وحتى يتم تحسين مستويات الكفاءة لديهم بما يخدم مصلحتهم أولاً ومصلحة المؤسسة ككل.

الفصل الثاني: تنمية

الكفاءات كاستراتيجية

لتحسين أداء الموارد

البشرية

تمهيد:

تعتبر الكفاءات بمختلف أنواعها عوامل نجاح للمؤسسة لذا يجب العمل على جذب الأشخاص المتميزين والمبدعين، وذلك بتنمية الخبرات بطريقة ملائمة داخل المؤسسة، بهدف مسايرة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة كالتطورات التكنولوجية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تسعى المؤسسات من خلال تنمية الكفاءات إلى تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية.

ولقد تمّ في هذا الفصل تسليط الضوء على عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية باعتبارها من أهم الأنشطة التي تضطلع بها وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الحديثة، وذلك من خلال التطرق إلى:

- ✓ ماهية تنمية الكفاءات وأهميتها.
- ✓ خطوات تنمية الكفاءات، معيقاتها وعلاقتها بتحسين أداء الموارد البشرية.

## المبحث الأول: ماهية تنمية الكفاءات وأهميتها:

تنمية الكفاءات ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الحديثة ومواردها البشرية في نفس الوقت، وتتحقق عبر أساليب مختلفة ولكي تنجح يجب توفر عدة شروط.

## المطلب الأول: مفهوم تنمية الكفاءات:

أجمع الكثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والمتمثل في كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة والعامل البشري، وعليه فواجب كل مؤسسة أدركت هذا المبدأ أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات. أولا: ماهية الكفاءات: قبل التطرق إلى مفهوم تنمية الكفاءات يجدر بنا توضيح مصطلح الكفاءة وبعض العناصر المتعلقة به.

فالكفاءة هي: "القدرة على أداء مهمة على أحسن وجه، التحكم في المعارف والمؤهلات والمهارات المطلوبة في ميدان معين"<sup>1</sup>. كما عرّف لوك بايور الكفاءة بأنها: "القدرة على تنفيذ مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، بالكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"<sup>2</sup>. وتعرف الكفاءة كذلك على أنها: "مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين"<sup>3</sup>.

وعرفتها المجموعة المهنية الفرنسية Fle mede على أنها: "مزيج من المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة والممارسة والوضعية المهنية في الإطار الذي يسمح بملاحظتها والإعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها"<sup>4</sup>. تأسيسا على ما سبق يمكن القول أنّ الكفاءات هي مجموعة المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها والكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم إيجابا عبر البرامج التكوينية المختلفة. وللکفاءات عدة مصادر يمكن توضيحها في الشكل التالي:

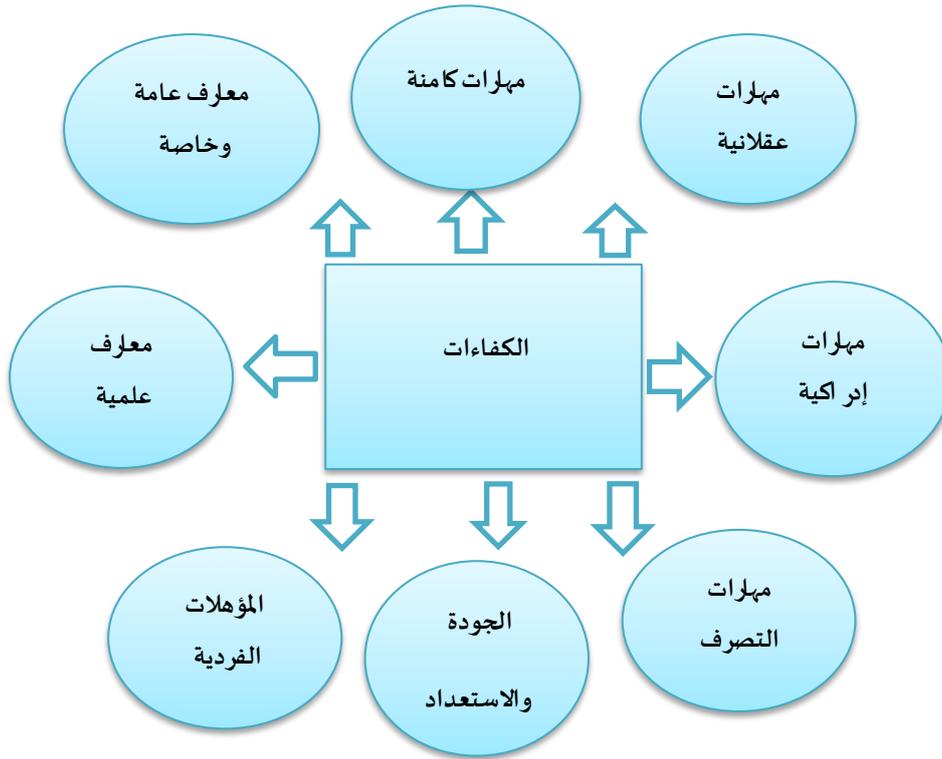
<sup>1</sup>- كمال منصور، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، يسكرة، الجزائر، العدد 07، جوان 2010، ص 50.

<sup>2</sup>- حنان رفاص، سليمان يحيوي، أمنة قناشي، أهمية إدارة وتطوير كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة دراسة ميدانية للمستشفى الجامعي عبد القادر حساني سيدي بلعباس، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، جامعة محمد اسطنبولي، معسكر، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، ديسمبر 2019، ص 106.

<sup>3</sup>- وسيلة حمداوي، المرجع سبق ذكره، 2004، ص 91.

<sup>4</sup>- محمد أمين بن جدو، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، ص 150.

الشكل رقم(04): مصادر الكفاءات.



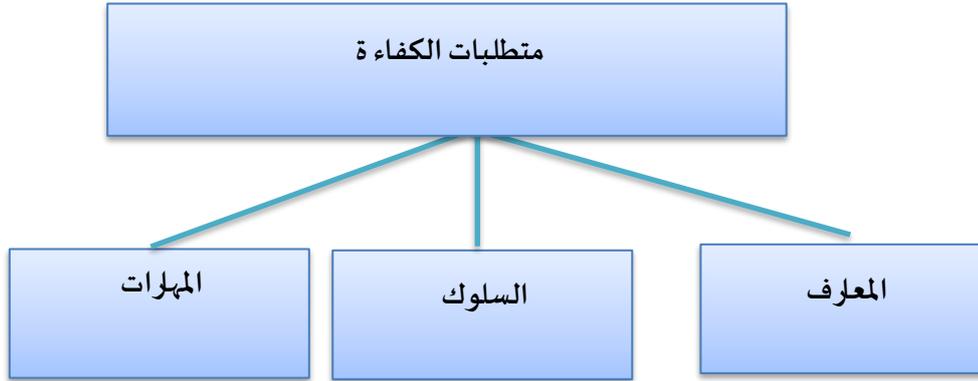
المصدر: قادي محمد، دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 45، قلمة، الجزائر، 2020، ص 50.

وتتمتع الكفاءات بجملة من الخصائص تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- الكفاءة عملية إنتاج الأداء الإقتصادي أو الإجتماعي متناسق معروف في وضعية معينة؛
  - الكفاءة عملية متعددة الأبعاد يتم تسييرها على مستوى البيئة المحيطة لتحقيق مشروع ما، وحل مشكلة في وضعية معينة على مستوى المؤسسة، وبشكل مرضي في إطار خاص، أين تمكن تنوع القدرات بشكل متكامل والتكامل مع الإمكانيات التكنولوجية والقدرات الفردية إلى غير ذلك؛
  - الكفاءات مفهوم مجرد كونها غير مرئية ولا ملموسة ولكن نلاحظ من خلال الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة والنتائج المترتبة عن ذلك؛
  - الكفاءة ميزة دائمة كونها تستخدم بشكل دائم ويمكن تحويلها إلى الآخرين في إطار عملية التدريب؛
  - الكفاءة مكتسبة بالفرد لا يولد كفوؤ لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال عملية الإستثمار في مخزون رأس المال البشري.
- وتوجد ثلاثة عناصر أساسية تتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسة، وهي تعد متطلبات ضرورية لوجود كفاءات، يمكن توضيحها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - ديان روزنبرغ، تعيين الكفاءات الأفضل في الموقع المناسب، ترجمة حسن بحبوح، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2002، ص ص 20، 21.

الشكل رقم ( 05 ): متطلبات الكفاءات البشرية.



المصدر: من إعداد الطالبين.

من الشكل نستخلص أن الكفاءة تركيبة من المعرفة، المهارات والسلوكيات التي قد تظهر من خلال تمارين عمل في واقعية نشاط محدد، فهي تعد متطلبات الكفاءات البشرية، وتعرف هذه العناصر الثلاثة كما يلي<sup>1</sup>:

1- المعرفة: تتمثل المعرفة في المجموع المهيكل للمعلومات المندمجة في إطار مرجعي يسمح المؤسسة بقيادة نشاطاتها وإنجاز عملياتها في سياق خصوصي، عبر تفسيرات مختلفة، جزئية ومتناقضة في بعضها. والمعرفة تعني الفهم، الإدراك والتعلم والمعروفة ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة استنادا إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها، ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة، كما يرى "بوتر دروكر" أن المعارف هي المورد الإقتصادي الأساسي، والمورد المسيطر والوحيد الذي يعطي ميزة تنافسية.

2- المهارات: يرى "جي ليبوتارف" المهارات بأنها القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة وتكون معترف بها وقليلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية. كما عرفت على أنها مزيج لمعارف وممارسات وسلوكيات وخبرات، تمارس في إطار معين، لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها.

المهارات هي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها مؤسسات الإتصال لضمان الأداء الفعال، وهي قابلة للتغيير، التطور والتنمية المستمر.

وعليه تلك المهارات تعتمد في المقام الأول على جميع أنواع المعرفة، خاصة المعرفة الضمنية كونها مرتبطة مباشرة بالعنصر البشري داخل المؤسسة باعتباره المسؤول الأول، وهذه المعرفة تركز أساسا على عنصرين أساسيين هما:

❖ رأس المال الفكري: والذي يتمثل في القدرات الذهنية والكفاءات النوعية المتوفرة لدى عقول أصحابها

وما أنتجته هذه العقول البشرية من أبحاث وعمليات تطويرية.

<sup>1</sup>- فيروز مرزوق، صبرينة خشانة وآخرون، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي 01-، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2018، ص 17-19.

❖ الخبرة الشخصية: هي ذلك التراكم من التجارب التي تم تحصيلها من طرف العاملين بالمؤسسة طوال فترة العمل التي قضوها من خلال حياتهم المهنية.

3- السلوك: هو ظاهرة معقدة تتدخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثية والمتعلمة أو العوامل الإجتماعية والإقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وما إلى ذلك.

وللكفاءة عدة أبعاد يختلف كل بعد عن الآخر نسبة إلى قطاع نشاط المؤسسة ومن أبعاد الكفاءة ما يلي<sup>1</sup>:

\*بعد المعرفة: وهو مفتاح النمو الإقتصادي، وأساس قاعدي متين لإيجاد المزايا التنافسية، وفتح الأسواق، وتحقيق المكانة واكتساب القدرة وتوليد القوة.

فالمعرفة هي عبارة عن معلومات منظمة قابلة للإستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي توصيفات رمزية للمفاهيم والعلاقات والطرائق المحددة للمعاملات.

\* بعد القدرات: هو الإمكانية العملية للتنفيذ بفاعلية المهام المسندة للفرد الذي يتحكم في هذه القدرات أكثر من غيره.

\* بعد الموهبة: قد يكون من النادر توافرها لجميع الأفراد، فالأفراد الذين يملكون مواهب في مجال نشاطهم تصبح حظوظهم عالية جدا في تحقيق التميز والوصول إلى مستوى كفاءة جد عالية.

ثانيا: تعريف تنمية الكفاءات: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة والذي يساهم في تحسين وتطوير الأداء والتنمية حيث تسعى المؤسسة إلى تنمية كفاءاتها البشرية باستمرار، ومنه يشير مفهوم تنمية الكفاءات البشرية على أنه:

يذهب البعض إلى تنمية الكفاءات أنها ليست تقنية جديدة كالتي يتم بها المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة (يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج والخطط التعليمية) لزيادة كفاءات أفرادها وإكتشاف إمكانيات نمو محيطها يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاث محاور تتمثل في وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية<sup>2</sup>.

فبعض الباحثين يرون أن تنمية الكفاءات هي موقف وسلوك تتبناه المؤسسة، لزيادة كفاءات أفرادها وإكتشاف إمكانيات نموها<sup>3</sup>.

بالنسبة لراوية حسن، تنمية الكفاءات تتضمن عملية التعلم لأنها تؤدي إلى تغيير بعد أو أكثر من الأبعاد الثلاثة التالية: المعرفة، المهارة والإتجاهات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- محمد قادري، دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمرين عمر-قائمة-، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 45، قائمة، 2020، ص 54-56.

<sup>2</sup>- عبد اللطيف بلغرسة، من أجل استراتيجية تنمية للكفاءات البشرية في المؤسسات المعرفية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة تحليلية إستشرافية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2002، ص 150.

<sup>3</sup>- نعيمة سعداوي، تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال أليتي حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية، دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015، ص 112.

<sup>4</sup>-راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 251.

تنمية الكفاءات تعبر عن الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتطوير كفاءتها، وذلك بالمزج بين الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة<sup>1</sup>.

بناء على التعريفات السابقة يمكننا تعريف تنمية كفاءات الموارد البشرية على أنها: عملية مخططة لتعليم الموارد البشرية ومنحها كفاءات جديدة تجعلها قادرة على الإستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية.

المطلب الثاني: مجالات وأساليب تنمية الكفاءات:

توجد عدة أساليب يمكن أن تنتهجها المؤسسة بغرض تجديد وزيادة مخزونها من الكفاءات بغية تحقيق التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية المتوفرة لديها وذلك في جميع مجالات تسيير الكفاءات ويمكن توضيح تلك الأساليب والمجالات من خلال مايلي:

أولا - مجالات تنمية الكفاءات: بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فإن المورد البشري بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية المعتمدة، كما هو بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته من خلال عمليات التطوير التي أساسها التكوين والتعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات، من خلال<sup>2</sup>:

1. إعداد مواصفات الكفاءات: توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، إستثمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءات... إلخ
2. تقييم الكفاءات: يمثل تقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات... إلخ.
3. تطوير الكفاءات: تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها بما يتوافق مع التغيرات الحاصلة البيئية، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان نجد التكوين المرتكز على الكفاءات.
4. تحفيز الكفاءات: توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية اتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الحاجات الغير مشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لهذه الحاجات، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف

<sup>1</sup>- منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص270.

<sup>2</sup>- أمين محفوظي، إستراتيجية تحديد الحاجات التكوينية وتأثيرها على تطور وتنمية الكفاءات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2016، ص ص 254، 255.

العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لإنضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم. ثانياً: أساليب تنمية الكفاءات: إن تطوير الكفاءات البشرية يسمح بالتعلم التنظيمي من خلال التعلم والتجربة ولا يمكن تفعيل عملياته إلا إذا كانت مساهمة تنظيمية من خلال توفير أساليب التسيير الفعالة ومساهمة فردية من خلال ما يملك العامل من مكتسبات والجهود التي يبذلها لتطوير وتحسين أدائه، ولتحقيق هذه التنمية يجب إتباع العديد من الطرق نذكر منها<sup>1</sup>:

\* التدريب: يعتبر التدريب نوع من أنواع النشاط المقصود والمخطط في أي مؤسسة، حيث يعمل على تحويل أعداد من العاملين بها إلى خبرات معينة بهدف تحسين الأداء.

لذلك لا بد عند الشروع في تخطيط ثم تنفيذ عملية التدريب، أن تأخذ بعين الإعتبار جميع العناصر والقوى والعوامل التي تؤثر في تلك العملية إذا ما أردنا أن تحقق الأهداف المرجوة منها.

التدريب هو عملية تهدف إل سد نقص المهارات القديمة وإكتساب العامل جديدة، كما يمكن الفرد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكه.

\*التكوين: هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد، مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، تزويد العامل بالمعارف، والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها، وله عدة أشكال تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران العمل على عدة وظائف.

\*وضع نظام أجور على أساس الكفاءة: تعتبر الأجور كأحد الأسس التي تساعد على تطوير الكفاءات وتنميتها، فهي ترتبط بما يلي:

- المعيار الوحيد هو المؤهلات ومدى التحكم فيها؛
- حظوظ الترقية كبيرة؛
- مخطط الأجور يشجع على الحركة الأفقية.

\*الكفاءة التنظيمية: ترتبط الكفاءة التنظيمية للمؤسسة بمدى الإستجابة للمتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فدرجة تعقد هذا التغيير وعند استقراره يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة، قصد إعطاء حركة أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات، بل يمكن القول أن المؤسسات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات ذات كفاءة.

\* المساهمة الفردية: ترتبط بإدارة الفرد وقدرته على تطوير قدراته ذاتياً، وهذا نتيجة الشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي ببذل جهود لتحسين الأداء.

المطلب الثالث: أهمية تنمية الكفاءات:

تعتبر تنمية الكفاءات البشرية كضرورة حتمية لتدارك النقائص التي يمكن ملاحظتها سواء تعلق الأمر بمعارف الموارد البشرية أو بمستويات أدائها في حين يعتبرها البعض كخيار إستراتيجي لمواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة.

<sup>1</sup>- حورية فغولي، دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الإستشفائية، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017، ص24.

وتتجلى أهمية تنمية الكفاءات البشرية من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم؛
  - تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالإنتماء وتدعيم الولاء للأفراد إتجاه مؤسستهم مما ينتج عنه إنخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات؛
  - تساعد في حدوث الهدوء والأمن النفسي في الأفراد نتيجة بث الثقة، وتحسيسهم بمدى إمتلاكهم لمهارات وخبرات ومعارف كفيلة لإحداث ذلك؛
  - تساعد في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضرا ومستقبلا؛
  - تعتبر عملية التنمية هذه أداة لتعزيز عملية إكتساب ميزة تنافسية.
- بالإضافة إلى النقاط سالفة الذكر تسمح تنمية الكفاءات بتحقيق مايلي<sup>2</sup>:
- توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية؛
  - رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجابا على المؤسسة ويحقق رضا زبائنها؛
  - إكتشاف نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية وبالتالي إتخاذ إجراءات مناسبة لتدارك الوضع.
- فأغلب المؤسسات تحتاج إلى الحصول على جودة جيدة لمنتجاتها وخدماتها، فتسعى من خلال تنمية الكفاءات إلى إعتتماد أنظمة عالمية للتقييس " كالإيزو" لتضمن بذلك تسويق منتجاتها إلى الخارج، ولا سبيل لتبني ذلك، إلا بأن تملك المؤسسة يد عاملة مؤهلة لذلك، وتنمية كفاءات موادها البشرية حتى تضمن تحقيق ذلك.
- أما المزايا التي تعود على المؤسسة نتيجة تنمية كفاءاتها كون الكفاءات<sup>3</sup>:
- مورد إنتاجية أساسي، بفعل أشكاله الجديدة التي ترتكز على المعرفة، الخبرة، والمهارة؛
  - تضخم معلوماتي يحتاج المسيرين إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لإتخاذ القرارات السليمة؛
  - مصدر لخلق ثقافة تنظيمية جديدة، تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، وتقاسم المعلومات والمعارف والتعاون بين الأفراد المنتخبين في المؤسسة.

#### المطلب الرابع: الشروط الضرورية لنجاح تنمية الكفاءات:

يتطلب نجاح تنمية كفاءات الموارد البشرية مراعاة الشروط التالية<sup>4</sup>:

- 1- يجب المطابقة بين محتوى البرنامج التدريبي لتنمية الكفاءات وبين الواقع العملي إلى أقصى حد ممكن؛

<sup>1</sup>- ماري بroud، جون نيوستورم، " تحويل التدريب"، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، إصدارات يميك، دون طبعة، القاهرة، مصر، 1997، ص21.

<sup>2</sup>- عمر وصفي عقيلي، المرجع سبق ذكره، ص439.

<sup>3</sup>- مريم حسناء خلفي، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017، ص37.

<sup>4</sup>- حمودي حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات -دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة -، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، الجزائر، المجلد 01، العدد 04، 2017، ص167.

- 2- تحسين الممارسات الوظيفية من خلال استخدام السلوكيات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التنمية أثناء العمل؛
- 3- تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها، وإثبات ما تعلمته من سلوكيات على أرض الواقع؛
- 4- تنوع محتوى البرنامج التدريبي وتضمينه لوضعيات عمل مختلفة، وبالتالي تنوع كفاءات الموارد البشرية و توسيعها؛
- 5- تحديد النقاط الأساسية لعملية تنمية الكفاءات، وتعريف الموارد البشرية بمراحلها؛
- 6- مساعدة الموارد البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لأداء وظائفها؛
- 7- التأكد من إدراك وفهم الموارد البشرية للخصائص الهامة للوظيفة و مكوناتها؛
- 8- التأكد من ملائمة البيئة للتعلم واكتساب الكفاءات؛
- 9- خلق وتنمية الرغبة في التعلم واكتساب الكفاءات الجديدة لدى الموارد البشرية ؛
- 10- تشجيع الموارد البشرية على التعلم المستمر وتنمية كفاءاتها، من خلال إقناعها بعدم كفاية ما تعلمته في الحاضر لمواجهة تحديات المستقبل.

### المبحث الثاني: خطوات تنمية الكفاءات، معيقاتها وعلاقتها بتحسين أداء الموارد البشرية.

تنمية الكفاءات هي عملية مخططة تتم عبر مداخل ومراحل مختلفة، وقد يعيق تحقيقها جملة من الصعوبات والتحديات، كما أنها لها دورا هاما في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة، والذي يتضح من خلال علاقتها بمختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية.

#### المطلب الأول: مداخل تنمية الكفاءات:

على الرغم من تنوع واختلاف مداخل تنمية الكفاءات الموارد البشرية، إلا أنّ أغلب الباحثين يتفقون حول تصنيفها ضمن فئتين رئيسيتين هما:

أولاً: التنمية في مكان العمل: تسمى كذلك بالتنمية ضمن الوظيفة، وتعتبر من أقدم الأساليب وأكثرها استخداما في تنمية كفاءات الموارد البشرية بالمؤسسات، خاصة في المجال الصناعي، نظرا لسهولة تعلم الكفاءات التشغيلية في فترة زمنية قصيرة وفق هذا المدخل، ومن إيجابيات هذا المدخل التنموي للكفاءات أنه لا يحتاج إلى عدد كبير من المشرفين للقيام بالعملية، وبالتالي فهو يختصر التكاليف، كما أنه يسمح بتحقيق التكيف المادي والمعنوي للموارد البشرية مع بيئة عملها الفعلية، والتي هي نفسها مكان القيام بتنمية الكفاءات<sup>1</sup>.

تشمل تنمية الكفاءات في مكان العمل العديد من الأساليب تختلف أحيانا وتتداخل أحيانا أخرى. وقد ارتأينا التركيز على أهمها وأكثرها استعمالا من طرف المؤسسات والتي أوجزناها في النقاط التالية:

- 1- التمرين: يعتمد هذا الأسلوب على برامج تعليمية نظرية وعملية تستمر لفترة زمنية معينة، تلها عملية تدريب على العمل ذاته بإحدى المؤسسات، الهدف من هذا الأسلوب هو تحسين مهارة الفرد وإعداده للعمل في وظيفة معينة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش، المرجع سبق ذكره، ص243.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص244.

- 2- تدوير العمل: يعتمد هذا الأسلوب على إنتقال الموارد البشرية من وظيفة إلى أخرى أفقيا أو عموديا بالمؤسسة، وفي كل مرة تكتسب كفاءات جديدة تختلف باختلاف الوظائف، وبالتالي تصبح الموارد البشرية متنوعة الكفاءات بدلا من تخصصها في وظيفة محددة، أي أن تدوير العمل يؤدي إلى زيادة خبرة الموارد البشرية ومعلوماتها التي تزيد قدرتها الإبداعية وتنميها الأمر الذي يعود بالفائدة عليها وعلى المؤسسة<sup>1</sup>.
- 3- التعيين في مناصب المساعدين: يعد التعيين في مناصب المساعدين من الأساليب المستخدمة لتنمية كفاءات الموارد البشرية التي تشغل مناصب إدارية بالمؤسسات، حيث يسمح هذا الأسلوب بتوفير موارد بشرية قادرة على إستغلال المدراء في حالة غيابهم المؤقت أو الدائم عن مناصبهم، ويتميز هذا الأسلوب بالبساطة وقلة التكاليف، إلا في حالة عدم تحقيق العدالة في منح الفرص لها من أجل تنمية كفاءاتها حسب هذا الأسلوب<sup>2</sup>.
- نلاحظ من خلال ما سبق أن التعيين في مناصب المساعدين يسمح بنقل الكفاءات من الموارد البشرية الأكثر خبرة بخبايا العمل والمؤسسة إلى موارد بشرية أقل خبرة منها، وهذا يضمن تلبية حاجات المؤسسة من الكفاءات مستقبلا، ويوفر لها البديل لإستخلاف الكفاءات الحالية في حالة خروجها من المؤسسة بسبب تقاعدها أو لأسباب أخرى.
- 4- الإشتراك في أعمال اللجان: يعتبر الإشتراك في أعمال اللجان من أساليب التنمية التي تمكن من المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية، ومن التعلم عن طريق ملاحظة الآخرين، ومن التعرف على مشاكل محددة على المنظمة أن تواجهها، وعندما تكون اللجنة من النوع المؤقت أو ذات غرض محدد، فإنها تضم مديرين من تخصصات وادارات مختلفة لدراسة مشكلة محددة وتقديم حلول بديلة لمعالجتها، والتوصية باقتراح لحلها، ويعتبر الإشتراك المؤقت للمدير المتمرن في مثل هذه اللجان تجربة مفيدة له عن طريق حضوره اجتماعات هذه اللجنة ومشاركته المناقشات وكتابة التقارير، الأمر الذي يشجذ تفكيره ويوسع من دائرة معلوماته، ويعتبر تعيين الفرد المتمرن في عضوية لجان دائمة فرصة أيضا لزيادة احتكاكه بأعضاء آخرين في المنظمة وتوسيع معرفته بأنشطتها و أعمالها، و تنمية قدراته في اتخاذ قرارات أو تقديم اقتراحات تحت اشرافه و ملاحظة أعضاء اللجنة الآخرين<sup>3</sup>.
- ثانيا: التنمية خارج مكان العمل: تلجأ بعض المؤسسات إلى تنمية كفاءات مواردها البشرية خارج مكان عملها، وذلك باعتمادها على أحد الأساليب التالية:

- 1-المحاضرة: تعد المحاضرة من أكثر الأساليب إستعمالا في العملية التعليمية، وتمكن من إيصال المعلومات من طرف شخص إلى مجموعة من المستمعين في ذات الوقت. بينما يعتبرها المدربون كتقليل لإحترافيتهم، لذلك نادرا ما يستخدمونها لكونها لا تعتمد على المشتركة أو النقاش. ورغم ذلك تبقى المحاضرة ذات أهمية بالغة في عملية التعليم التي تمثل جوهر تنمية الكفاءات، خاصة إذا أحسن القائمون عليها المزج بينها وبين الأساليب الأخرى لتنمية الكفاءات، وقد تكون المحاضرة الوسيلة المثلى لنقل تجربة الشخص للآخرين واستفادتهم من تجاربه<sup>4</sup>.

1 - زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الرابية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2009، ص211.

2 - أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص2009.

3- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص95.

4 - محمد محمد ابراهيم، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص637.

2 - البريد الوارد: يعد هذا الأسلوب من أهم الأساليب المستخدمة في تنمية كفاءات المدراء، حيث تتم محاكاة الأعباء اليومية التي يواجهونها أثناء العمل، عن طريق تزويدهم بمعلومات حول موقف معين تجعلهم يحيطون بكل جوانبه، ويطلعون على خباياه وكأنه موقف فعلي بعد ذلك توجه إليهم مجموعة من الخطابات و التقارير عبر البريد، و يطلب منهم اتخاذ القرارات المناسبة بشأن ما وردهم عبر البريد في فترة زمنية محددة ، مع تدوين تلك القرارات والملاحظات والتعليقات المرتبطة بالموقف في سجل خاص .و في نهاية العملية يقوم المدير المعني بمناقشة محتوى السجل مع زملائه في العمل أو مع المشرف على تنمية كفاءته<sup>1</sup>.

3 - تمثيل الدور: سعي هذا الأسلوب بالتمثيل أو لعب الدور، لكون المشاركين فيه يحملون هوية تختلف عن هويتهم الحقيقية، ويعالجون مشاكل إفتراضية في مجال معين، ويتكون تمثيل الدور من ثلاث متغيرات هي: متطلبات الدور، أي السلوكيات التي يجب أن يؤديها الممثل الموقف الذي يجب أن يتعامل معه، بالإضافة إلى شخصيته التي تبرز خلال التمثيل، ويمنح هذا الأسلوب الموارد البشرية القدرة على مواجهة المواقف الصعبة التي تواجهها خلال أداء وظائفها الحقيقية، وزيادة قدرتها على التفاعل الإيجابي والعمل ضمن فريق<sup>2</sup>.

4- دراسة الحالة: الحالة هي عبارة عن عرض لحدث أو موقف معين بغرض تدعيم طاقات الموارد البشرية و تنمية كفاءتها، وحسب أسلوب دراسة الحالة يتم تزويد المتعلم بمعلومات حول مشكلة معينة أو موقف محدد ، ثم يطلب منه إيجاد الحل لهذه المشكلة ، وتحليل الموقف، واتخاذ القرار بشأنه، على ضوء ما لديه من معارف مكتسبة مسبقا، أي أن هذا الأسلوب يشترط على المتعلم فعل شيء ما بشأن المشكلة أو الموقف الذي عرض عليه، وهذا ما يميز هذا الأسلوب عن أسلوب المحاضرة وغيره من أساليب تلقين المعرفة والمعلومات، وتجدر الإشارة إلى أن أسلوب دراسة الحالة يشمل مجموعة من الأساليب التي تختلف باختلاف طبيعة الحالة ذاتها ونمط عرضها ، و بالتالي لا يمكن النظر إلى دراسة الحالة على أنها أسلوب واحد بل هي مجموعة أساليب تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة و متنوعة<sup>3</sup>.

5 - مباريات الأعمال: يعتمد هذا الأسلوب على تقسيم المتدربين إلى مجموعتين أو أكثر، تحتوي كل منها على ما يعادل 5 إلى 7 متدربين يمثلون إدارة معينة، وتقسم المباراة إلى جولات يقوم خلالها أفراد المجموعة بتحليل ومراجعة قرارات الجولات السابقة واتخاذ القرارات الصحيحة، بناء على البيانات والمعلومات التي تم تزويدهم بها من طرف المدربين القائمين على عملية تنمية الكفاءات، ووفق الأسلوب المحدد من طرفهم، ويتم إبلاغ كل مجموعة بنتائج قرارات المجموعات الأخرى لاستخدامها في إعادة دراسة الموقف، وهكذا تستمر العملية لعدة جولات تجمع خلالها النقاط التي حصلت عليها كل مجموعة، ليحسب في نهاية الجولات مجموع النقاط ويحدد الفائز، ثم تتم في الأخير مناقشة نتائج الجولات، وإبراز الأخطاء التي تم الوقوع فيها وكيفية تجنبها مستقبلا<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان توفيق، التدريب أصول ومبادئ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، الجزء الأول، القاهرة، مصر، 2007، ص280.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص348.

<sup>3</sup> - عبد الرحمان توفيق، المرجع سبق ذكره، ص 235.

<sup>4</sup> - نعيم ابراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص249.

6 - النموذج السلوكي: يستخدم هذا الأسلوب بغرض تعديل سلوكيات الموارد البشرية، من خلال إكسابها كفاءات ومهارات سلوكية جديدة، أو تصحيح نمط سلوكها الحالي، وهذا يعني منحها القدرة على التعامل الإيجابي مع الآخرين وزيادة القدرة على التأثير فيهم، ويعد هذا النوع من الكفاءات ضروريا لجميع شرائح الموارد البشرية، خاصة تلك التي تكون على احتكاك مباشرة مع الجمهور، كمندوب المبيعات، ومسؤول العلاقات العامة بالمؤسسة، يتم عن طريق هذا الأسلوب عرض شرائط فيديو تتضمن تمثيلات قصيرة تحتوي على سلوكيات خاطئة أو سلبية في مجال التعامل مع الآخرين، ويقوم المدربون بتحليلها والتعرف على الأخطاء، بمساعدة المشرف على العملية، وفي الختام يعاد عرض شريط فيديو يتضمن السلوك الصحيح في مثل تلك المواقف التي تضمنها الشريك الأول، حتى يستفيد منها المدربون في معاملاتهم<sup>1</sup>.

7- التلمذة: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التدريبية والتي يرجع استخدامها الى العصور الوسطى، الهدف من هذا الأسلوب اكساب المتدرب مستوى عالي من المهارات الفنية لإتقان حرفة معينة أو الأعمال المتصلة بها. ويتعلم المتدرب على يد معلم محترف متمكن من حرفته بصفة عامة، وتجدر الإشارة الى أن التدريب عن طريق التلمذة تتحكم فيه المؤسسات العالمية بطريقة شبه كاملة وهذا يعطي المتدرب مزيدا من الاهتمام والعناية فيحس بالتقدير داخل المشروع وخارجه أيضا<sup>2</sup>.

8- مراكز التقييم: تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين اللذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات، المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة. تسعى المؤسسة من خلال التقييم الى بلوغ الأهداف التالية<sup>3</sup>:

- تعزيز ثقة المتعاملين والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية في المؤسسة؛
- ضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءاتهم؛
- ضمان التحكم في إدارة الموارد البشرية والكفاءات على مستوى جميع وحدات المؤسسة.

### المطلب الثاني: مراحل تنمية الكفاءات:

تعد الكفاءات الركيزة الأساسية لتقدم وإزدهار أي مؤسسة، ومن ثم فإن تنميتها هو الشيء الأساسي لتحقيق ذلك، ولكن لتنمية الكفاءات مراحل عديدة نذكر أبرزها<sup>4</sup>:

1 - تخطيط الكفاءات: تظهر الحاجة إلى تخطيط الكفاءات عند وجود فجوة و محاولة سدها من طرف المؤسسة، وذلك عن طريق تقدير الإحتياجات المستقبلية ومقارنتها بالموقف الحالي، ويمكن ذكر أهمية تخطيط الكفاءات فيما يلي:

- يساعد التخطيط على توقع احتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية من حيث العدد والنوع، ومنه يساعد في الكشف عن ما سيقابلها من أي تأثير سلبي للقوى العاملة في المؤسسة؛

<sup>1</sup>- عمر وصفي عقيلي، المرجع سبق ذكره، ص 467.

<sup>2</sup>- هشام بوكفوس، المرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>3</sup>- أولاد المولات أحمد، أثر تنمية الكفاءات البشرية في خلق ميزة تنافسية، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص 10.

<sup>4</sup>- نبيلة باديس، تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2018، ص ص 160-164.

- تخطيط الكفاءات البشرية وسيلة فعالة تساعد على مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، هذه التغيرات لها تأثير في تغير طبيعة وحجم العرض والطلب على الموارد والكفاءات البشرية في سوق العمل؛
- يساعد في وضع الميزانية التقديرية للأجور والرواتب؛
- يساعد في توزيع عبء العمل في المؤسسة بشكل متوازن.
- وتمر عملية تخطيط الكفاءات بمجموعة من المراحل وهي:
- التنبؤ باتجاهات العوامل الخارجية مثل الظروف الإقتصادية العامة، التطور التكنولوجي، عدد السكان، القوانين واللوائح التنظيمية والتشريعية، والعوامل الداخلية مثل: أهداف المؤسسة، الترقيات وإحالات التقاعد المؤثرة في عملية تخطيط الكفاءات؛
- تقدير حجم ونوع الكفاءة المستخدمة؛
- تحليل قوة العمل والمقارنة بين الحاجة والمتاح من الكفاءات البشرية؛
- تقييم نتائج تخطيط الكفاءات.
- 2 - إستقطاب الكفاءات: بعد عملية تخطيط الكفاءات البشرية في المؤسسة و تحديد حاجياتها منها كما ونوعا، تمر المؤسسة إلى الخطوة التالية المتمثلة في ضمان اكتساب الكفاءات المرجوة و الحصول عليها بالعدد المخطط له و المهارة المطلوبة.
- إن سياسة إستقطاب الموارد والكفاءات البشرية للعمل، تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المؤسسة على العنصر البشري والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الحصول على أفضل الموارد والكفاءات البشرية في الوقت المناسب.
- ويهدف استقطاب الكفاءات إلى ما يلي:
- توفير مجموعة كافية من المتقدمين للملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة؛
- تقليص عدد المتقدمين لشغل المناصب عن طريق وضع شروط دنيا ومعقولة لا بد أن تتوفر فيهم، وهذا الإجراء سيسمح بتركيز الجهد على الإنتقاء الجيد للكفاءات؛
- تحقيق المسؤولية الإجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال ضمان الإلتزام بعملية البحث والإنتقاء الصحيحة وتأمين تساوي حظوظ جميع المترشحين.
- العمل على جلب كفاءات ملائمة مميزة وذات كفاءة عالية بما يضمن عدم اللجوء إلى التدريب.
- إن أهمية إختيار وتعيين الموارد والكفاءات البشرية لا تتحقق بمجرد إختيار الأذكي والأكثر تأهيلا لوضعه في المنصب الشاغر، بل تأتي الحاجة للبحث عن الأفضل لشغل ذلك المنصب وليس الأفضل بالمعايير المطلقة والمجردة، إذ هي عملية موازنة بين الوظيفة وكفاءات المتقدمين، فلا تكون الوظيفة أكبر من شاغلها ولا يكون شاغلها أكبر من الوظيفة، كما أن المؤسسات المبدعة والناجحة هي تلك التي تملك الكفاءات البشرية المبدعة، وعليه فإن الإستقطاب والإختيار المخطط بأسلوب علمي هو أمر مهم بالنسبة للمؤسسات، خاصة الكبيرة منها، لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها.
- 3- تقييم الكفاءات: يمثل تقييم الكفاءات مرحلة مهمة من مراحل تنمية الكفاءات وواحدة من العمليات الكبرى لإدارة الكفاءات لأنها تسمح بتحديد نقاط القوة والضعف في الكفاءات بما يسمح بتطويرها وكذا منح المكافآت والعلاوات

وتوجد العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات تركز مجملها على تحضير مرجعية معتمدة لهذه الكفاءات ومن هذه الأدوات نجد مايلي:

3-1- تقييم النشاط السنوي: تتم بين الفرد والمسؤول المباشر عنه، لتوضيح محصلة السنة المنصرمة، وتحليل وضعية وظيفة الشخص الذي تم تقييمه، وتحديد الأهداف المهنية للسنة القادمة، ولأن هذه الطريقة أصبحت رائدة، أدخلت الشركات والمؤسسات أنظمة الإعلام الآلي في المقابلات، مما يسمح لهم بتكوين نقطة إرتباط مهمة بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

3-2- المرافقة الميدانية: تسمح المسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق وكذا تقديم النصائح لهم ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين لكن هناك بعض سلبيات المرافقة الميدانية تظهر أساسا عندما يكون حكم المسؤول غير سليم ، خاصة إذا لم يكن مكونا من قبل، كما قد يكون تقييم المسؤول متحيز لدواعي شخصية وذاتية بعيدة عن الموضوعية في التقييم

3-3- مرجعية الكفاءات: هي كل ما نرجع إليه في تحديد الكفاءات، أو هي تلك الأداة أو الوثيقة الرسمية تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة وتكمن أهميتها في أنها تمكن من إعطاء الترتيب السلي للكفاءات الضرورية للتشغيل، كما تعتبر مفتاح نظام إدارة الموارد البشرية، نقطة إرتكاز لدراسة التشغيل والموارد البشرية للمؤسسة بالإضافة إلى أنها الأداة القاعدية التي تمكن من تعديل الكفاءات تبعا لمتطلبات سياسة التوظيف والتكوين والحركية الداخلية .

إضافة إلى ذلك يمكن ذكر أهمية مرجعية الكفاءات فيما يلي:

- تمكين الأفراد من تقلد عدة مناصب في المؤسسة؛
- تطوير الكفاءات في ميادين متعددة؛
- التحكم في الجودة بتوفير المعارف في المنتج وحاجات الزبائن؛
- الإتصال والمشاركة كونهما ضروريان في تشكيل فريق عمل؛
- توفير المعلومات الضرورية لتنمية كفاءات الأفراد؛

وتظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العملي كقاعدة معطيات، تحت تصرف مسيري المؤسسة بشكل عام ومسيري الموارد البشرية، وتتمثل في بطاقة تسمى بطاقة مرجعية الكفاءات وتتشكل أساسا من ثلاث أجزاء أساسية:

- معلومات عن العامل؛
- معلومات متعلقة بالكفاءات من خلال وصف الكفاءات الضرورية لإنجاز العمل حسب أبعاده، مستوى التكوين اللازم، الخبرة الدنيا الواجب توفرها...إلخ.
- معلومات عن الحركية كمدة البقاء المرغوبة، والتحويلات في المناصب...إلخ.

4 - طريقة مركز التقييم: هي العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات، المحاكاة، ملاحظة السلوكات كقاعدة للتقييم وصياغة جزء من التقنيات المستخدمة..إلخ.

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات لا تسعى من خلال عملية التقييم للتقييم فقط، بل تسعى إلى بلوغ وتعزيز ثقة المتعاملين والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية للمؤسسة، وضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءاتهم، وضمان التحكم في إدارة الموارد البشرية والكفاءات على مستوى المؤسسة بجمع وحداتها.

5 - تحفيز الكفاءات: توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها، حيث تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، وتستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من إستيعاب نوعية الإحتياجات غير المشبعة لدى العاملين، وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل نتيجة لها، كما تشكل طرق التحفيز وخاصة المكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيراً مهماً ضمن السياسات والإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من إنعكاسات واضحة على إستقرار وإزدهار المؤسسة، كما أن التحفيز عن طريق المكافآت يشكل بإمتياز الدافع الرئيسي لإنضمام الكفاءات والموارد البشرية ذات المهارات إلى المؤسسات.

### المطلب الثالث: معوقات تنمية الكفاءات والتحديات التي تواجهها:

توجد مجموعة من المعوقات تعترض عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية، بالإضافة إلى مواجهتها لجملة من التحديات، وهو ما سنستعرضه من خلال النقاط التالية:

أولاً: معوقات تنمية الكفاءات: تعترض المؤسسات في مجال تنمية الكفاءات العديد من العوائق، التي قد تعيق إمكانية تحقيق أهدافها المسطرة، وتتمثل هذه المعوقات في<sup>1</sup>:

1. عوائق مالية: تمثل في تكلفة تنمية الكفاءات، والتي تختلف بإختلاف الوسائل المستخدمة في العملية وإختلاف أهدافها.
2. عوائق تتعلق بالزمن: في بعض الحالات يكون الوقت المتاح لتنمية كفاءات الموارد البشرية غير كافي، بسبب التطور السريع الذي يعرفه الإقتصاد الحديث.
3. عوائق تتعلق بإختيار القائمين على عملية تنمية الكفاءات: هنا تطرح إشكالية الإختيار بين المصادر الداخلية، وبين المصادر الخارجية، أو المزج بينهما. وقد يكون سوء الإختيار بين هذه البدائل سبباً كافياً لفشل عملية تنمية الكفاءات؛
4. عوائق تتعلق بمكان تنمية الكفاءات: تتطلب أساليب تنمية الكفاءات السالفة الذكر توفر المكان المناسب، وكذلك الوسائل والتجهيزات الضرورية، وهذا لا يكون متاحاً لجميع المؤسسات؛
5. عوائق تتعلق بمحتوى برنامج تنمية الكفاءات: نجاح عملية تنمية الكفاءات مرتبط باختيار مواضيع مناسبة لأهدافها، وتشتمل مكونات الكفاءة الثلاثة (المعرفة العلمية، المعرفة العملية والمعرفة السلوكية)، لأن أي إخلال بأحد هذه المكونات ينعكس مباشرة على نتائج العملية برمتها.

ثانياً: التحديات التي تواجهها المؤسسات في مجال تنمية الكفاءات: تواجه المؤسسات على إختلافها جملة من التحديات في مجال تنمية كفاءات مواردها البشرية، نوجزها في مايلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - حمود حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات، المرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>2</sup> - لعل بوكميش، مدخل الى تنمية الموارد البشرية: مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، الأردن، 2011، ص ص 67، 68.

1. جعل تنمية الكفاءات إستثمارا فعالا بالنسبة للمؤسسة؛
2. تمييز وتحقيق إدارة إستراتيجية لتنمية الكفاءات؛
3. الإهتمام الجاد بتلبية متطلبات المؤسسة من الكفاءات؛
4. إستعمال الطرق المثلى والمناسبة لتنمية الكفاءات؛
5. جعل الموارد البشرية تتحمل مسؤولية تنمية كفاءاتها؛
6. ضمان تحقيق النتائج المستهدفة من تنمية الكفاءات؛
7. العولمة الإقتصادية وما تفرضه من إنفتاح على ثقافات ومجتمعات مختلفة، وبالتالي ضرورة إمتلاك كفاءات متنوعة بتنوع هذه المجتمعات؛
8. الإعتماد الكبير على إقتصاد المعرفة، والذي يستوجب بدوره إمتلاك كفاءات عالية، وتنميتها باستمرار.

#### المطلب الرابع: تنمية الكفاءات كألية لتحسين أداء الموارد البشرية:

تنبثق سياسة تنمية الكفاءات من الإستراتيجية العامة لتنمية المورد البشري في المؤسسة، وإيجاد نمط جيد لإستغلال هذا المورد أضحي الآن رهانا إستراتيجيا للمؤسسة لذلك تم وضع نظام لتمييز كفاءات الأفراد كأداة لتحسين الأداء وكذلك توضيح علاقة عملية تنمية الكفاءات بمختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق التحسن الدائم في أداء الموارد البشرية لديها.

أولا: نظام تمييز كفاءات الأفراد: تحتل عملية تنمية كفاءات الأفراد لدى الموارد البشرية أهمية كبيرة، حيث تعتمد هذه الأخيرة على برامج تدريبية مكثفة لأغلب الأفراد، حيث يدخل هذا النظام في إطار الإدارة التكاملية للموارد البشرية ويساهم وضعه في دعم الإستراتيجية التنموية للمؤسسة، إن إعتداد هذا النظام يهدف إلى<sup>1</sup>:

- عقلنة القرارات الخاصة بتنمية المسارات المهنية للأفراد عن طريق ربطها بتقييم موضوعي للأداء لضمان عدم الإنحياز الشخصي الذاتي في تقييم الأداء؛
- تمييز الطاقات الكامنة للأفراد، عن طريق إستغلال القدرات الكامنة وتفجيرها؛
- الأخذ في الإعتبار:

- إحتياجات وإمكانات مؤسسة الأعمال الحالية والمستقبلية.

- تطلعات وطموحات الأفراد الحالية والمستقبلية.

- تحديد إحتياجات التدريب لهيئة الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

إن إعتداد إدارة الموارد البشرية على نظام تمييز الكفاءات والأداء لتحقيق الأهداف أعلاه يتطلب مجموعة من الأدوات أهمها<sup>2</sup>:

-مرجع المهمة/ الكفاءة: وهو عبارة عن ملف منظم في شكل مجلدات خاصة بالمناصب والوظائف وهو يصف كل من:

- الرسالة، النشاطات الرئيسية والفرعية للمناصب، ويقترح مجموعة من المؤتمرات الخاصة بالأداء الكفاءات المطلوبة والضرورية لمزاولة النشاطات على نحو جيد؛

<sup>1</sup>- عبد المعطي عساف، تدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، دار زهران، دون طبعة، عمان، الأردن، 2000، ص61.

<sup>2</sup>- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2000، ص105.

- إستعمالات المرجع: يستعمل المرجع لعدة أغراض منها:
- المعرفة الجيدة لوضع المناصب (الوظائف، الكفاءات،... الخ) داخل التنظيم.
- يعتبر كنقاط مرجعية للأفراد للإستفسار عن الإحتياجات الجديدة للمناصب.
- المعرفة الجيدة لدرجة التحكم في الكفاءات الخاصة بكل فرد لمعالجة كل ثغرة منها.
- إستغلال المعطيات والمعلومات الموجودة فيه بهدف تحسين أداء الموارد البشرية.

ثانيا: علاقة تنمية الكفاءات بنشاطات إدارة الموارد البشرية: ترتبط عملية تنمية الكفاءات بالعديد من النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية التي نذكر منها<sup>1</sup>:

1- علاقة تنمية الكفاءات بتخطيط الموارد البشرية: أمام التحديات التي تواجه المؤسسة عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا، فقد أصبح مفروضا على هذه الأخيرة - في ظل تناقص اليد العاملة المؤهلة في سوق العمل - أن تسعى لسد النقص والإحتياجات المتزايدة لمواردها البشرية عن طريق إعتداد مخططات تعنى بهذه العملية وأخذها في الحسبان، حيث أصبحت من الأولويات التي توليها إدارة الموارد البشرية أهمية أثناء هيكلتها لنشاطات التدريب والتنمية.

2- علاقة تنمية الكفاءات بتحليل المناصب و تقييم المردودية: تكمن العلاقة بين تحليل المناصب و تقييم المردودية وبين تنمية كفاءات الأفراد، في أن الأولى تساهم في تحديد حجم النقص الذي يعانيه الأفراد( لسد ذلك النقص بتنمية كفاءاتهم)، فهي تنير الطريق نحو معرفة أفضل الثغرات الموجودة لدى الأفراد من جهة و تساعد في اكتشاف وجود يد عاملة متعددة الكفاءات من جهة أخرى خاصة عند تقييم المردودية، مما يسمح بإعادة توزيع المهام و حتى توجيه الأفراد نحو مناصب مختلفة عن تلك التي كانوا يعملون بها لتكون ملائمة لهم.

3- علاقة تنمية الكفاءات بالتوظيف والإختيار: تكمن العلاقة في شقين فعندما تحتاج المؤسسة إلى كفاءات جديدة فإن لديها خياران الأول أن تقوم بعملية التوظيف من خارج المؤسسة لأفراد ذوي كفاءات جيدة، و الثاني أن تقوم بتنمية كفاءات الأفراد الحاليين لاكتساب الكفاءات المطلوبة، فالخيار الأول يؤثر على الأفراد الحاليين بحرمانهم من فرص الترقية و بالمقابل فقد يكون بمثابة تحفيز لهم لإبراز كفاءاتهم و تنميتها ذاتيا و تجدر الإشارة فيما يخص هذا الخيار بأنه يحمل المؤسسة نفقات جديدة و يعتبر مكلف في بعض الأحيان. أما الخيار الثاني والذي تلجأ إليه معظم المؤسسات فهو تنمية كفاءات الأفراد الحاليين، فهي بذلك تساهم في:

- توفير مجال أكبر لفرص الترقية.
- تقليص الوقت اللازم لتدريب الأفراد الجدد خاصة جانب الثقافة التنظيمية.
- إيجاد جو من المنافسة الإيجابية بين الأفراد.
- المرونة في العمل خاصة إذا كان الأفراد يتمتعون بكفاءات متعددة وكذلك بسرعة الإنتقال من وظيفة لأخرى والتعامل متعدد الأبعاد مع المشاكل.

<sup>1</sup>- فاطمة الزهراء قوادري، أثر تنمية كفاءات الأفراد على الأداء الفردي في منظمات الأعمال، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2011، ص ص 30، 31.

4- علاقة تنمية الكفاءات بإدارة المسار المهني: تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد مساهمة فاعلة في إثراء المسار المهني للأفراد فهي وعن طريق تحقيقها لأهدافها تساعد في تخفيض معدل دوران العمال و بالتالي يصبح هؤلاء قادرين على اكتساب مهارات جديدة تعطيهم الفرصة للنمو والتطور.

وإضافة إلى مساهمتها الأولى فإدارة المسار المهني تعتبر جزءا متكاملًا من إدارة التنبؤ بالمناصب والكفاءات، فهي تساهم بطريقة مباشرة في عملية البحث عن التوازن بين احتياجاتها وطموحات أفرادها حيث تمددها بالمعلومات الخاصة بمسار الأفراد المهني والتي عن طريقها تضع إدارة المسار المهني مخططات لكل من الكفاءات المتوفرة والمطلوبة.

5- علاقة تنمية الكفاءات بالمكافأة: يعتبر عنصر المكافأة بمثابة العامل المحفز للأفراد كي يهتموا أكثر بتحسين مردوديتهم و ليس هذا فحسب بل تلعب دورا هاما ليس فقط لضمان مشاركة الأفراد في برامج تنمية الكفاءات، بل حتى في أن تحتفظ بالأفراد الأكفاء من انتقالهم الى المنافسين تحت تأثير نفس العامل و هو المكافأة.

ثالثا: الكفاءات البشرية كأداة لتحسين الأداء: تجدر الإشارة إلى أن ثمة أمور هامة لا بد من ذكرها تتعلق بالكفاءات البشرية في إطار نظام الأداء وهي<sup>1</sup>:

- أن تحسين الأداء وتطويره بإستمرار ليحقق مستويات الإنجاز ويتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المؤسسات ليس قضية تدريب فقط، ولكنه هدف يتجاوز إمكانية التدريب ويحتاج تحقيقه إلى تكامل وتفاعل مجموعة مختلفة من العناصر والعوامل ذات التأثير على الأداء؛
- إن اللجوء إلى التدريب كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف، ونتائج تحليل وتقييم الأداء الفعلي، وتحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية والمستهدفة؛
- إن التخطيط المتميز والتنفيذ الدقيق لفعاليات التدريب لن يحقق الأثار المستهدفة منه إن لم يصاحب التدريب (أو يلحقه) تعديلات متناسبة في ظروف العمل وتقنياته أو في الأوضاع التنظيمية السائدة؛
- لا يقتصر التدريب في مفاهيم تسيير الأداء على التدريب الرسمي الذي يتم في قاعات التدريب بل يشمل أيضا كل أشكال التوجيه والمساندة والإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه في العمل؛
- يضم نظام تسيير الأداء مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام تنمية الموارد البشرية المعلومات اللازمة لتحديد الإحتياجات التدريبية، وتصميم الفعاليات التدريبية المختلفة المناسبة لسد فجوة الأداء، والوصول إلى مستويات الأداء المستهدفة، وفي ظل هذه الرؤية الكفاءات البشرية تبرز المعادلة التالية:

فجوة الأداء (الحاجة إلى الكفاءات البشرية) = الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف – الأداء الفعلي.

إن التعرف على فجوات الأداء يماثل تقدير الإحتياجات التدريبية، إلا أن هناك فروق رئيسية بين العمليتين بطبيعة الحال ومنها أن بؤرة التركيز في عملية التعرف على فجوات الأداء ليست مقتصرة على الكشف فقط عن أوجه القصور في المعرفة أو المهارات أو الإتجاهات، على حين أن عملية الإحتياجات التدريبية تقوم على التعرف على القصور والكفاءة

<sup>1</sup>- ليندة فريحة، إستراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر 2014، ص ص 162، 163.

المؤثرة على الأداء البشري، أما الفرق الثاني فيتمثل في عدم ضرورة اقتصار بؤرة تركيز الفجوة على الزمن الحاضر أو الماضي مثلما هو الحال بالنسبة لعملية تقدير الإحتياجات التدريبية.

## خلاصة:

بناء على ما جاء في هذا الفصل تعتبر تنمية الكفاءات الركيزة الأساسية التي تبنى عليها المؤسسات حسب هذا التصور، وتعني تنمية الكفاءات عملية مخططة لتزويد الموارد البشرية بكفاءات جديدة، لتمكينها من الإستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة باستمرار، ومنه تحقيق المصلحة المشتركة بين المؤسسة ومواردها البشرية في آن واحد، ومن هذا المنطلق صارت تنمية الكفاءات ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسات، نظرا لأهميتها البالغة في ظل محيط إقتصادي يفرض العديد من التحديات، وبذلك تجد المؤسسة نفسها أمام خيارين لتنمية كفاءاتها، إما إختيار مدخل التنمية في مكان العمل، وإما إختيار مدخل التنمية خارج مكان العمل، وكلا المدخلين لدهما إيجابيات وسلبيات، والمؤسسة الناجحة هي تلك القادرة على إختيار أفضل الأساليب لتنمية كفاءات مواردها البشرية وتحقيق أهدافها، وهذا يتطلب احترام خطوات عملية تنمية الكفاءات، إنطلاقا من مرحلة تحديد الإحتياجات من الكفاءات، وصولا إلى تقييم برنامج تقييم تنمية الكفاءات، مع المتابعة المستمرة لسير هذه العملية، حتى لا تحيد عن مسارها المخطط، وبالتالي ضمان تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجات الموارد البشرية من الكفاءات.

دراسة ميدانية لدور

تنمية الكفاءات في

تحسين أداء الموارد

البشرية بمؤسسة

عمر بن عمر للمصبرات

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.

تمهيد:

حاولنا من خلال هذا الفصل وعلى ضوء ما تم تقديمه في الفصلين السابقين، إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، ومعرفة مدى مطابقة الجانب النظري العلمي للواقع الميداني العملي للدراسة، وذلك من أجل التعرف على دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية، وأيضاً بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة واختبار فرضيتها، بالإضافة إلى تفسير النتائج المتوصل إليها، وعليه تم اختيار مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات المتواجدة بولاية قالمة لإجراء هذه الدراسة الميدانية، ولذلك فقد تضمن هذا الفصل ما يلي:

✓ تقديم عام لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.

✓ الإطار العام للدراسة الميدانية.

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات:

تمّ في هذا المبحث عرض المؤسسة محل الدراسة المتمثلة في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB، وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة وعرض هيكلها التنظيمي، وكذلك أهداف المؤسسة بالإضافة إلى سيرورة عمل المؤسسة وأخيرا معرفة تنمية الكفاءات بالمؤسسة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات<sup>1</sup>:

"عمر بن عمر" مؤسسة عائلية تأسست سنة 1984 على يد عمر بن عمر، تخصصت في مجال الصناعات الغذائية للإستهلاك الداخلي والتصدير الخارجي، وهذا تماشيا مع طبيعة ولاية قالمة فهي تتميز بكونها ذات طابع فلاحي رعوي، وهذا ما جعل مجمل النشاطات الاقتصادية بها تركز بمثل هذه الصناعات، ولقد ساعد موقع المجمع على امتلاكه لميزة تنافسية، إلى جانب موقعه الذي يسمح له بتسويق منتجاته من جهة أخرى، سمح له بدعم قدراته التنافسية واحتلاله لمكانة مرموقة في السوق الداخلي والخارجي. وفي إطار تطوير هذه المؤسسة وتحديثها وتوسيعها، فقد تشعبت عن هذه الأخيرة ثلاث شركات، كل في إختصاصها وهي:

- شركة مطاحن عمر بن عمر؛

- شركة عجائن عمر بن عمر؛

- شركة المصبرات عمر بن عمر: وهذه الأخيرة هي محور دراستنا التطبيقية.

حيث تم إنجاز مشروع المصبرات الغذائية بعد إجراء الأبحاث والدراسات التمهيدية، كالتركيز على المنطقة الجغرافية، وما يتلاءم مع نشاط المؤسسة، ليبدأ نشاط شركة عمر بن عمر الحقيقي في أفريل 1984 م، وبدأت في الإنتاج الفعلي في أوت 1986 من وحدة معالجة صغيرة المصبرات الطماطم ببلدية بوعاتي محمود -ولاية قالمة- وبحسب سجلات الشركة فإن الطاقة الإنتاجية للشركة شهدت تطورا ملحوظا حيث تضاعف الإنتاج بأكثر من 20 مرة وهذا من خلال الفترة الزمنية ما بين 1986 إلى 2011 مرورا من 3000 طن إلى 67000 طن، ضمنها وحدات التحويل الموزعة على ثلاث ولايات وهي: وحدة بوعاتي محمود ووحدة الفجوج (قالمة)، وحدة بومعيزة (سكيكدة)، وحدة الخيانة (المسيلة)، وحدة عين بن بيضاء (قالمة).

وتقع مصبرات عمر بن عمر CAB في الشمال الشرقي لولاية قالمة، بمنطقة بوعاتي محمود التي تبعد بـ 19 كلم عن الولاية، يحدها من الشرق بلدية الفجوج وشمالا بلدية النشماية أما غربا فيحدها بلدية بكوش لخضر، وجنوبا بلدية الركنية.

وفي حدود سنة 2020 أصبحت الطاقة الإنتاجية للمصبرات تقدر بـ 14400 طن يوميا مما ساهم في تحفيز الفلاحين على زراعة الطماطم الصناعية وتوسيع المساحات المزروعة.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات:

يتكون الهيكل التنظيمي للمدرية العامة لمؤسسة عمر بن عمر من الهياكل التنظيمية لكل وحدة من وحداتها الإنتاجية والتي نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>: (الهيكل التنظيمي للمدرية العامة والهيكل التنظيمي للوحدات موضح في الملحق رقم 02)

<sup>1</sup> - وثائق متحصل عليها من المؤسسة.

- 1- المدير العام المسير: تتمثل مهامه في الإشراف على الإدارة العامة ويمثل المؤسسة عند السلطات القضائية وكل الهيئات الأخرى ويقوم بالإمضاء على كل الوثائق الرسمية باسم المؤسسة خاصة المهمة منها والتي لا يمكن تفويضها لأي سلطة أخرى مثل الصكوك البنكية.
- 2- نائب المدير العام: يقوم بالإشراف على وحدات الإنتاج، وكذا الإشراف على المديرية العامة واستخلاف المدير العام في حالة غيابه.
- 3- السكرتارية (الأمانة): وتقوم بالمهام التالية:
  - ✓ تكون مسؤولة على تنظيم العلاقات بين المدير العام ونائبيه وبين الأفراد المتواجدين في المؤسسة والمتعاملين معها؛
  - ✓ استقبال الرسائل البريدية أو البريد الإلكتروني وتسجيلها ثم حفظها وتقديمها إلى المدير العام أو نائبه للاطلاع عليها وتوجيهها للمصالح المعنية بها؛
  - ✓ استقبال والرد على المكالمات الهاتفية وتحويلها للمصالح المطلوبة؛
  - ✓ تقوم بتحضير أمر بالمهمة لأفراد المؤسسة وكتابتها على جهاز الكمبيوتر وإيداعها للمدير من أجل الموافقة عليها أو رفضها؛
  - ✓ حفظ أسرار العمل الخاصة بالإدارة.
- 4- المستشار الإداري: تتحدد مهامه في تقديم الإستشارات الخاصة بالجانب الإداري للمؤسسة خاصة في تحديد القانون الداخلي للمؤسسة.
- 5- قسم التجارة الخارجية: يتكون هذا القسم من رئيس قسم ورئيس مصلحة وعوني مكتب حيث يتكلف هذا القسم بالتنقلات خارج الوطن بتوكيل من المدير العام والاتفاقات الأولية مع المؤسسات الأجنبية لشراء بعض المواد أو الآلات والمعدات التي تحتاج إليها المؤسسة سواء في عملية الإنتاج أو الصيانة.
- 6- مديرية الموارد البشرية: يسهر على تسيير هذه المديرية مدير الموارد البشرية، إطار مكلف بتسيير الموارد البشرية إضافة إلى عون مكتب.

وتتمثل مهام مدير الموارد البشرية في أنه المسؤول الأول عن هذه المديرية وكل ما يتعلق بها، ويعمل على متابعة مصالح الموارد البشرية في الوحدات الأخرى، وكذا توظيف العمال حسب احتياجات المؤسسة، بالإضافة إلى تطبيق تكوين العمال.

بينما يعمل الإطار المسير للموارد البشرية على تحضير أجور العمال بالمتابعة اليومية لساعات العمل لكل عامل على حدا وكذا حساب عطل العمل وتحضير الوثائق المطلوبة من طرف العمال التي تتعلق بالشؤون الإجتماعية لها مثل الشهادات وعقود العمل.

ويختص عون المكتب بمساعدة مسؤوله الأول والثاني وتنفيذ كل ما يطلبه منه مثل ترتيب الملفات.

يمكن ذكر مهام أخرى لهذه المديرية كتسجيل العمال الجدد على مستوى مصلحة الضمان الإجتماعي ويصرح بهم بداية كل سنة جديدة وكذا يتم إستدعاء العامل المخل بنظام المؤسسة أو المرتكب لأي خطأ مهني إلى حضور إجتماعات اللجنة التأديبية وتطبيق العقوبة المنصوص عليها والتي يتم تقريرها في هذه اللجنة ويسهر مدير الموارد البشرية على تطبيقها.

7- مديرية المحاسبة والمالية: تتمثل مهمتها بالقيام بكل الإجراءات المتعلقة بالمحاسبة العامة والعمليات الجبائية وهذا من خلال:

- إعداد الميزانية وتسويتها والقيام بتحليلها؛
- متابعة حسابات الخزينة؛
- المتابعة المالية لمختلف الإستثمارات؛
- إعداد المخطط المالي على المدى الطويل والقصير.

ويتفرع من هذه المديرية رئيس قسم المحاسبة وهو المسؤول على كل الوثائق المحاسبية ورئيس قسم المالية وهو المسؤول على جميع المعاملات المالية النقدية والصكوية ويختص بالمعاملات ومراقبة الحسابات البنكية.

كما يضم هذين القسمين رئيس مصلحة لكل منهما وإطارين مكلفين بالمحاسبة والمالية على التوالي.

8- القسم التجاري: يضم رئيس القسم التجاري ورئيس المصلحة التجارية والإطار المكلف بالدراسات التجارية وأمين مخزن تابع المصلحة التجارية، وتتمثل مهام هذا القسم في حساب المنتج المصنع وإدخاله في المخزن، ويهتم بالإستماع إلى الزبائن وتسعى إلى تحسين طرق البيع للمحافظة على الزبائن الحاليين وجلب زبائن جدد، كما تعمل على تسيير مختلف الإجراءات مع الزبائن ومتابعة مختلف التغيرات التي تطرأ على السوق. وتتم عملية البيع بالتفاهم بين العميل ورئيس المصلحة على المنتج المطلوب والسعر والكمية وكذا طريقة التسليم وودفع المستحقات بعد تحضير الفواتير.

وفي نهاية كل سنة يقوم هذا القسم بإعداد إحصائيات السنوات الماضية لمراقبة عملية البيع كل سنة ومدى تطورها وزيادة حجم المبيعات.

9- مديرية الدعم اللوجستي: تهتم بإمداد المديرية الأخرى بالتجهيزات اللازمة من خلال:

- التحكم في عمليات نقل البضائع بوسائل المؤسسة أو عن طريق إيجار وسائل نقل؛
- ضمان نقل العمال؛
- صيانة وسائل كل المؤسسة؛
- تسيير قطع الغيار المستهلكة.

10- مصلحة تسيير شؤون الفلاحة: تضم هذه المصلحة رئيسا وإطارين مكلفين بشؤون الفلاحة وكذا عوني مكتب وتختص هذه المصلحة بتنظيم التعامل مع الموردين (الفلاحين والتجار) فيما يخص عمليات التموين بالمواد الأولية الطازجة وودفع مستحقات الموردين في الأجل المحددة وكذا تحضير ملفات الإنخراط بين منتجي الطماطم الصناعية

في المواسم الفلاحية والديوان الوطني المني المشترك للخضر واللحوم للحصول على قيمة دعم طرفي الإنخراط وهما الفلاحين والمحول (مصبرات عمر بن عمر).

#### المطلب الثالث: أهداف المؤسسة:

تسعى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية الى تحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها في مايلي<sup>1</sup>:

أولا : الأهداف الاقتصادية: تتمثل الأهداف الاقتصادية للمؤسسة في النقاط التالية:

#### من حيث الإنتاج:

- السعي إلى التقليل من تكاليف الإنتاج مع المحافظة على نفس الجودة؛
- مواكبة التطور الحاصل في الآلات والمعدات بتخفيض مبالغ ضخمة لإقتنائها؛
- تطوير وسائل الإنتاج حتى تصل لأعلى مستويات الجودة؛
- الوصول إلى إنتاج كميات أكبر مما يتوقعه العملاء؛
- تفادي ندرة المنتجات في المخازن للحفاظ على ثقة العملاء.

#### من حيث التسويق:

- تحقيق رضا العملاء بشكل مستمر؛
- إشباع رغبات العملاء والمستهلكين في مكونات المنتج وجودة التعليب؛
- تقريب المسافات بين المنتج والمستهلك بتوسيع نطاق السوق الداخلي؛
- منافسة المنتجات المستوردة من الخارج؛
- السعي لفتح أسواق جديدة في الخارج.

#### من حيث التموين:

- تقريب المسافات بين الممون بالمادة الأولية ووحدات التحويل؛
- زيادة عدد مموني المواد الأولية لتحقيق الإكتفاء وبالتالي زيادة الإنتاج؛
- التقليل من تكلفة الشراء والتخزين؛
- تحسين قدرة استقبال المواد الأولية الطازجة الموسمية (طماطم، فلفل، مشمش، فراولة)؛
- السعي وراء التقليل من مدة الإنتظار في الطوابير للحفاظ على المواد الأولية من التلف.

#### من حيث الإدارة:

- تحسين أداء الإدارة بتشغيل ذوي الكفاءات العليا؛
- مواكبة التطور التكنولوجي باستخدام أحسن الوسائل والمعدات؛
- الحفاظ على سمعة المؤسسة بإعطاء تعليمات صارمة لتسهيل الأمور على العملاء في عمليات الشراء والتموين.

1- وثائق متحصل عليها من المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.

ثانياً: الأهداف الشخصية: تتمثل الأهداف الشخصية ككل أهداف تسطرها المؤسسات الخاصة والتي نخصها بالذكر في النقاط الآتية:

- زيادة ربحية المؤسسة؛
  - التوسع وزيادة وحدات الإنتاج؛
  - المساهمة في السوق الداخلية ومنافسة المنتجات الأوروبية في الخارج؛
  - القضاء على استيراد المواد المصبرة من الخارج بتحقيق الإكتفاء في السوق الداخلية؛
  - الحفاظ على سمعة المؤسسة وضمان الإستمرارية.
- وتسعى مؤسسة عمر بن عمر من خلال تحقيق أهدافها المذكورة سابقاً، الوصول الى درجة عالية من التميز على المؤسسات المنافسة لها والمتمثلة في مايلي:

- شركة عمور.
- شركة إزدهار.
- شركة 1001.

**المطلب الرابع: تنمية الكفاءات بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية:**  
تلعب عملية تنمية الكفاءات دور فعال في تحقيق الأداء المتميز وتحسينه من خلال مجموعة من الأساليب تتبعها المؤسسة لتنمية كفاءاتها ومن خلال تقديم مجموعة من الحوافز للموارد البشرية التابعة لها وذلك من خلال مايلي:  
أولاً- أسباب حاجة المؤسسة لتنمية الكفاءات: تتمثل الأسباب التي تدفع مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات لتحديد حاجياتها من عملية تنمية الكفاءات البشرية فيما يلي<sup>1</sup>:

- شراء تكنولوجيا جديدة؛
- توجه جديد للمؤسسة؛
- فتح مصانع وفروع جديدة للمؤسسة.

ثانياً- أساليب تنمية الكفاءات داخل مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات: تتمثل أساليب تنمية الكفاءات المعتمدة في مؤسسة عمر بن عمر فيما يلي<sup>2</sup>:

- التكوين: حيث في شهر جانفي من كل سنة تقوم إدارة الموارد البشرية بالبحث عن النقائص في مجال التكوين وتحديد إحتياجات كل وحدة داخل المؤسسة ثم تقوم المؤسسة بتنظيم عملية التكوين.
- التنمية البشرية: تخص هذه العملية أي عامل داخل المؤسسة مهما كانت صفته أو منصبه وذلك لتنمية طاقاته البشرية.

<sup>1</sup>- مقابلة مع السيد مهدي بوحليليس مدير الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.

<sup>2</sup>- وثائق متحصل عليها من المؤسسة.

- تنمية روح المسؤولية في العمل: وذلك بتقديم الحرية للعامل في العمل مع احترام القانون وتحمل المسؤولية يعني تحقيق الولاء لدى العامل تجاه المؤسسة.

ثالثا - نظام الحوافز لدى المؤسسة: تقدم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات مجموعة من الحوافز العاملين بها وتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- تقدم المؤسسة في نهاية كل سنة راتب شهرين إضافيين كمنحة تحفيزية للعامل من أجل تقديم المزيد وكذلك مكافئتهم على الجهود المبذولة طوال العام.
- تقديم هبات للعمال المقبلين على الزواج تقدر بـ 20 مليون.
- تقديم قروض للعمال.
- تقديم مساعدات مالية في حال المرض.
- بالنسبة للعمال الذين يعملون في بيئة ملوثة أو خطرة أو الذين يقومون بالعمل الشاق فالمؤسسة تقدم لهم منحة للغذاء والتنقل وذلك للتخفيف عنهم.

رابعا - أهداف تقييم أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة:

يتم تقييم الأداء داخل المؤسسة وفقا لأحكام القانونية والتنظيمية وفق المادة 81 للقانون رقم 90 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المعدل والمتمم حيث تهدف عملية تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر إلى<sup>2</sup>:

- تحديد الأخطاء والنقائص؛
- تحديد سلوكيات العمال؛
- تحديد القدرات والصفات الشخصية والمعرفة المكتسبة؛
- قياس الأداء والنتائج؛
- تحديد آفاق التنمية للعاملين؛
- يسمح للعامل بمعرفة صلاحياته ومسؤولياته؛
- يسمح للمؤسسة بإتقان سياسة التوظيف لمعرفة المهارات الحالية والمستقبلية؛
- تحديد الإختلالات وتحسين نظام المعلومات.

المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية:

بعد التقديم العام للمؤسسة محل الدراسة في الجزء السابق، حاولنا من خلال هذا الجزء تسليط الضوء على الإجراءات المنهجية المتبعة لإنجاز هذه الدراسة من خلال إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة للتعرف على واقع تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بقالملة، وذلك على النحو التالي:

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد مهدي بوحلبس مدير الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.

<sup>2</sup> - وثائق متحصل عليها من المؤسسة.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

لابد من دراسة منهج، عينة ومجتمع الدراسة، وكذا الأدوات الإحصائية المستخدمة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات عند القيام بأي دراسة ميدانية، وهو ما سيتم تناوله بهذا المطلب.

أولاً: منهج، عينة ومجتمع الدراسة: حيث نجد أن:

1- منهج الدراسة: يتم تحديد منهج الدراسة حسب طبيعة الموضوع والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال الدراسة، ومنه اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لوصف العلاقة بين المتغيرات، المتغير المستقل المتمثل في الكفاءات والمتغير التابع الذي يتمثل في أداء الموارد البشرية ومنه نلجأ إلى تفسير العلاقة والأثر الناجم عنها.

2- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع البحث المستهدف من مؤسسة تنتمي إلى القطاع الإنتاجي بولاية قالمة وهي مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات، حيث روعي في اختيار هذه المؤسسة أنها تهتم بتنمية الكفاءات لتحسين أداء مواردها البشرية. 3- عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ومن مختلف المستويات الوظيفية مكونة من 40 عامل، وتم توزيع الإستمارات باستخدام طريقة المقابلة مع عينة الدراسة، حيث تم إستعادة كل الإستمارات الموزعة وكانت كلها قابلة للدراسة والتحليل.

ثانياً: الأدوات الإحصائية المستخدمة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: وتشمل مايلي:

1- أداة الدراسة: قصد تحقيق الغرض من الدراسة، لا بد من الإعتماد على مجموعة من الأدوات لتسهيل الحصول على المعلومات المراد وصفها وتحليلها ومعالجتها، واختبار مدى صحة الفرضيات للوصول بذلك إلى نتائج دقيقة لدراستنا. • المقابلة: حيث قمنا بإجراء محادثة مع مسؤول بالمؤسسة بهدف الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة والكفاءات البشرية بصفة خاصة، تم إستخدام هذه الأداة من خلال زيارتنا المتكررة لمؤسسة مصبرات عمر بن عمر ومقابلة السيد رئيس قسم الموارد البشرية وطرح مجموعة من الأسئلة تخص موضوع الدراسة والحصول على إجابات كافية ساهمت في إثراء الدراسة.

• الإستبيان: حيث قمنا بإعداد إستبيان بحث بالإعتماد على الجانب النظري، يضم مجموعة من الأسئلة تتعلق بمتغيرات الدراسة وتتيح للأفراد حرية الإجابة بهدف التوصل لنتائج تستخدم في تحليل محاور الدراسة إحصائياً للتأكد من المعلومات المتحصل عليها.

وقد تضمن الإستبيان ثلاثة محاور أساسية تتمثل في:

المحور الأول: البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، ...)

المحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة، وقد تضمن ثلاثة أبعاد تمثلت في (المهارات، المعارف، السلوك) حيث تضمن كل بعد خمس عبارات بمجموع 15 عبارة للمحور ككل، وكان الهدف من هذا المحور معرفة مدى مساهمة المعارف، المهارات والسلوك في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

المحور الثالث: أداء الموارد البشرية بالمؤسسة وقد تضمن ثلاثة أبعاد تمثلت في (الإلتزام بالعمل، جودة العمل، مدة العمل) حيث تضمن كل بعد ثلاثة عبارات بمجموع 09 عبارات للمحور ككل، خصص هذا المحور لقياس تأثير تنمية الكفاءات على أداء الموارد البشرية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة محمد بن عمر للمصبرات.

ولقياس مستوى تنمية الكفاءات ومدى تحسن أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، إتمدنا على سلم ليكارت الخماسي، حيث يتكون من خمسة إجابات:

(1= غير موافق بشدة، 2= غير موافق، 3= محايد، 4= موافق، 5= موافق بشدة).

أي يتكون من أربع فترات يمكن حساب طول الفترة كما يلي:

طول الفترة = عدد الفترات مقسوم على عدد الإختيارات = 0,8 .

يمكن تلخيص سلم ليكارت الخماسي بعد الترجيح من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): سلم ليكارت المرجح.

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 الى 1,79
غير موافق	من 1,80 الى 2,59
محايد	من 2,60 الى 3,39
موافق	من 3,40 الى 4,19
موافق بشدة	من 4,20 الى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

2- أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تم الإعتماد في استخراج نتائج الدراسة واختبار الفرضيات على البرنامج الإحصائي الشهير (SPSS) وهو اختصار لـ (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES) والتي تعني الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

وقد تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لتوضيح خصائص العينة المدروسة.

- المتوسطات الحسابية: لمعرفة التوجه العام لآراء أفراد العينة عند إجابتهم عن أسئلة الإستبيان.

- الإنحراف المعياري: بهدف التعرف على مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي.

- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الإستبيان، من خلال اختبار مدى إعتماذية الإستبيان في قياس المتغيرات التي شملت عليها الدراسة.

- معامل الارتباط سبيرمان براون: لقياس صدق الإستبيان.

- إختبار كلومغروف سمرنوف و شاييرو ويلك: لإختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة.

- إختبار ستودنت (T-TEST): لعينة واحدة لدراسة الفروق بين المتوسطات،

- إختبار معامل الارتباط سبيرمان: لدراسة علاقة الارتباط بين محاور الدراسة، ولتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- إختبار الإنحدار المتعدد: لدراسة تأثير المتغير التابع على المتغير المستقل في الدراسة.

### المطلب الثاني: قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، ولتكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية، وجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنها الإستبيان.

أولاً- قياس صدق أداة الدراسة: صدق أداة الدراسة هو مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما أعدت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

\*صدق المحكمين: بعد بناء الإستمارة المستخدمة في هذه الدراسة، تم التأكد من صحة محتواها، وذلك من خلال عرضها بعد تطوير الشكل الأولي لها على عدد من المحكمين المختصين، للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية، ومن وضوحها وسلامة صياغتها لتخدم الغرض الذي وضعت من أجله.

وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتعليقاتهم، حيث تم تعديل بعض العبارات، وحذف البعض الآخر، وكذا إعادة صياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر وضوحاً لدى أفراد العينة، وبالتالي أكثر صدقاً في قياس موضوع الدراسة وبذلك خرج الإستبيان بصورته النهائية.

\*قياس صدق الإتساق الداخلي: اتساق عبارات الإستمارة وصدقها يقصد به مدى إنسجام عبارات الإستمارة وملائمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتهي إليه.

ولمعرفة مدى اتساق عبارات الإستمارة وصدقها، تم حساب معامل الارتباط سبرمان بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه.

1- قياس صدق الإتساق الداخلي للمحور الأول: لمعرفة مدى إتساق عبارات الإستبيان وصدقها، تم حساب معامل الارتباط سبرمان بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه في المحور الأول ( تنمية الكفاءات في المؤسسة).

➤ قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الأول: يوضح الجدول التالي نتائج معاملات ارتباط سبرمان لعبارات البعد الأول (المهارات) بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه.

#### الجدول رقم(02): معاملات ارتباط سبرمان لعبارات البعد الأول (المهارات) بالدرجة الكلية للبعد.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الإحتمال Sig
1	تدريب العمال المستمر يزيد من مردودية المورد البشري.	0.572	0.000
2	تضع مؤسستكم إستراتيجيات لتدريب المورد البشري.	0.532	0.000
3	تعتمد المؤسسة على مخططات لإستغلال المهارات من أجل إكتشاف إبداعات جديدة لصالح المؤسسة.	0.540	0.000
4	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لنوعية التعليم والتدريب للعاملين.	0.462	0.003
5	تملك المؤسسة أفراد يتمتعون بالمهارات الفنية والتقنية لإستخدام الحاسوب ومشتقاته.	0.696	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الأول (المهارات) هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة

### محمد بن محمد للمصبرات.

حيث نلاحظ أن قيمة الإحتمال Sig لأغلب العبارات أصغر من مستوى المعنوية (0,05)، مما يشير الى وجود إتساق بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (وجود إرتباط بين البعد الأول وعباراته)، وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي.

➤ قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني: يوضح الجدول التالي نتائج معاملات إرتباط سيرمان لعبارات البعد الثاني (المعارف) بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم(03): معاملات إرتباط سيرمان لعبارات البعد الثاني (المعارف) بالدرجة الكلية للبعد الثاني.

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	الإحتمال Sig
6	تسمح العملية التكوينية بالرفع من مستوى إنجاز الأعمال.	0.699	0.000
7	توفر المؤسسة كل الإمكانيات والوسائل لإنجاح عملية التكوين.	0.622	0.000
8	تضع المؤسسة برامج تكوينية لتطوير معارف العمال بصفة مستمرة.	0.671	0.000
9	تعتمد المؤسسة على إستخدام الكفاءات لتنمية وإكتساب معارف جديدة.	0.643	0.000
10	تدعم المؤسسة التكوين بمنح تعليمية بالخارج.	0.624	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتادا على مخرجات SPSS.

حيث نلاحظ أن قيمة الإحتمال Sig لكل العبارات أصغر من مستوى المعنوية (0,05)، مما يعني أن قيم معامل إرتباط كل عبارة من عبارات مع البعد الثاني (المعارف) هي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) مما يؤكد الى وجود إتساق بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (وجود إرتباط بين البعد الثاني وعباراته)، وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي.

➤ قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث: يوضح الجدول التالي نتائج معاملات إرتباط سيرمان لعبارات البعد الثالث (السلوك) بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (04): معاملات إرتباط سيرمان لعبارات البعد الثالث (السلوك) بالدرجة الكلية للبعد.

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	الإحتمال Sig
11	تثني المؤسسة بالأفراد الذين يحوزون على سلوكات إيجابية.	0.763	0.000
12	إهتمام مسؤولي المؤسسة بالعامل يرفع الروح المعنوية لديه.	0.641	0.000
13	يشجع جو العمل في المؤسسة على الحوار وتبادل الأفكار.	0.745	0.000
14	توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية.	0.665	0.000
15	توفر المؤسسة الجو الملائم لتحسين العلاقات غير الرسمية بين الافراد.	0.818	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتادا على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أن قيم معامل إرتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الثالث (السلوك) هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05. حيث نجد أن قيمة الإحتمال Sig لأغلب العبارات أصغر من مستوى المعنوية (0,05)، مما يشير الى وجود إتساق بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (وجود إرتباط بين البعد الثالث وعباراته)، وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي.

2- قياس صدق الإتساق الداخلي للمحور الثاني: لمعرفة مدى إتساق عبارات الإستبيان وصدقها، تم حساب معامل الإرتباط سيرمان بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه في المحور الثاني (أداء الموارد البشرية).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة  
محمد بن عمر للمصبرات.

➤ قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الأول: يوضح الجدول التالي نتائج معاملات إرتباط سيرمان لعبارات البعد الأول (الإلتزام بالعمل) بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه.  
الجدول رقم (05): معاملات إرتباط سيرمان لعبارات البعد الأول (الإلتزام بالعمل) بالدرجة الكلية للبعد.

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	الإحتمال Sig
1	يلتزم أفراد المؤسسة بالمهام الموكلة إليهم.	0.868	0.000
2	يحافظ أفراد المؤسسة على الحضور في مواعيد محددة.	0.897	0.000
3	يلتزم أفراد المؤسسة بالقانون العام.	0.914	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية لجميع العبارات أقل من 0.05، ومنه يمكن الحكم الى وجود إتساق بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه (وجود إرتباط بين البعد الأول وعباراته)، وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي.

➤ قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني: يوضح الجدول التالي نتائج معاملات إرتباط سيرمان لعبارات البعد الثاني (جودة العمل) بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه.  
الجدول رقم (06): معاملات إرتباط سيرمان لعبارات البعد الثاني (جودة العمل) بالدرجة الكلية للبعد.

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	الإحتمال Sig
4	يقدم أفراد المؤسسة أعمالهم بشكل متقن وخالي من العيوب.	0.900	0.000
5	يقوم أفراد المؤسسة بعملهم برغبة شديدة ومهارة عالية.	0.766	0.000
6	تلقى الأعمال المقدمة إستحسان وقبول من طرف المسؤولين في المؤسسة.	0.927	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل إرتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الثاني (جودة العمل) هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05، حيث نجد أن جميع قيم المعنوية يساوي 0.00 وهو أقل من 0.05 مما يؤكد لنا وجود إرتباط واتساق داخلي بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه.

➤ قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث: يوضح الجدول التالي نتائج معاملات إرتباط سيرمان لعبارات البعد الثالث (مدة العمل) بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه.  
الجدول رقم (07): معاملات إرتباط سيرمان لعبارات البعد الثالث (مدة العمل) بالدرجة الكلية للبعد.

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	الإحتمال Sig
7	يلتزم أفراد المؤسسة بتقديم العمل في الوقت المحدد.	0.833	0.000
8	تعمل المؤسسة على تحقيق التوازن بين فترات العمل وفترات الراحة.	0.852	0.000
9	يحافظ أفراد المؤسسة على إنجاز أعمالهم في فترات الدوام الرسمي.	0.954	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل إرتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الثالث (مدة العمل) هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05، حيث نجد أن قيمة الإحتمال Sig لأغلب العبارات أصغر من مستوى المعنوية (0,05)، مما

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة

### محمد بن محمد للمصبرات.

يشير الى وجود إتساق بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (وجود إرتباط بين البعد الثالث وعباراته)، وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي.

ثانيا- قياس ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية على نفس العينة لتحليل نفس الظاهرة.

➤ إختبار ثبات الإستبيان باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ: لقياس مدى ثبات الإستبيان تم استخدام إختبار ألفا كرونباخ، وجاءت نتائجه كما في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (08): معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات محاور الدراسة.

معايير الإستبيان	عدد العبارات	معايير الإستبيان
0,896	15 عبارة	تنمية الكفاءات في المؤسسة.
0.888	09 عبارات	أداء الموارد البشرية في المؤسسة.
0,931	24 عبارة	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الإستبيان هي على التوالي 0,896 للمحور الأول (تنمية الكفاءات في المؤسسة)، و0.888 للمحور الثاني (أداء الموارد البشرية في المؤسسة)، وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 وأن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان بلغت 0.931 مما يدل على ثبات أداة الدراسة، وتجدر الإشارة إلى أنه كلما إقتربت قيمة معامل ألفا كرونباخ من 1، كلما دل ذلك على ثبات الإستبيان بدرجة كبيرة، وإن صدق وثبات الإستبيان، يدل بأنه صالح للإستعمال في هذه الدراسة الميدانية، وفقا للمعايير العلمية والإحصائية المتعارف عليها.

➤ إختبار ثبات الإستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية: يتم الإعتماد في هذه الطريقة على كل من معاملي سبرمان وغاتمان، وجاءت نتائجه كمايلي:

#### الجدول رقم(09): نتائج ثبات الإستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية.

معايير الإستبيان	النصف الأول للعبارات	معايير الإستبيان
0.858	النصف الأول للعبارات	معايير ألفا كرونباخ النصف الأول
12	عدد العبارات	
0.894	النصف الثاني للعبارات	معايير ألفا كرونباخ النصف الثاني
12	عدد العبارات	
24	العدد الإجمالي للعبارات	
0.815	الإرتباط بين النصف الأول والثاني	
0.898	تساوي عدد عبارات النصف الأول والثاني	معايير سبرمان براون
0.898	عدم تساوي عبارات النصف الأول والثاني	
0.893	معايير غاتمان	

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS.

**الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.**

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم كل من معاملي سبرمان وغاتمان هي على التوالي: 0.898 و 0.893 وهي أكبر من الحد الأدنى 0,6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة، وهذا يعني أن الإستمارة بقسمها الأول والثاني تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الإعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

**المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة:**

تمّ خلال هذا المطلب معالجة البيانات التي تم جمعها بواسطة الإستبيان، بالإعتماد على مختلف الأساليب الإحصائية الوصفية، وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

أولاً: خصائص عينة الدراسة: من خلال معالجة البيانات المتعلقة بالجزء الأول من الإستبيان، تم تحديد خصائص عينة الدراسة وتبين أنها تتميز بمايلي:

1- توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس: يتوزع أفراد عينة الدراسة بين الذكور والإناث كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم (10) : توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس.**

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	27	67.50
أنثى	13	32.50
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول السابق، أن الموظفين الذكور لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات والذين بلغ عددهم (27) ذكر يشكلون ما نسبته (50، 67%) من إجمالي العينة المسحوبة، بينما يمثل الموظفات الإناث مانسبته (32، 50%) من إجمالي عدد الموظفين في العينة، وذلك بتكرار مقداره (13) أنثى، أي أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، ويمكن تفسير هذا التفاوت بطبيعة الوظائف الإدارية التي يشغلونها، والتي تتطلب تمتع الموارد البشرية بخصائص فيزيولوجية معينة تجعلها حكرًا على الرجال.

2- توزيع أفراد العينة حسب معيار العمر: يتوزع أفراد العينة الى أربعة شرائح عمرية نوضحها في الجدول التالي:

**الجدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب معيار العمر.**

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 25 سنة	05	12.50
من 25 الى 35 سنة	21	52.50
من 36 الى 45 سنة	12	30.00
أكبر من 45 سنة	02	05.00
المجموع	40	100.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر لعدد أفراد العينة، نلاحظ أنهم يتوزعون حسب متغير العمر بعدد 5 وبنسبة 12.5% لصالح الفئة العمرية (أقل من 25 سنة)، و 21 فردا تتراوح أعمارهم (من 25 إلى 49 سنة) أي بما نسبته 52.5%. وهذا

يدل على أن المؤسسة لديها طاقات شابة لديهم معارف ومهارات تؤهلهم لتولي مناصبهم، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (من 36 إلى 45 سنة) 12 فرد أي ما نسبته 30.0٪، أما الأفراد الأكبر من 40 سنة بلغ عددهم 2 بنسبة 5.0٪، وبالتالي يمكن القول بأن الموارد البشرية العاملة في المؤسسة محل الدراسة يغلب عليها الطابع الشباني بإمتياز.

3- توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى التعليمي: للتعامل مع المستويات التعليمية المختلفة لأفراد الدراسة تم إقتراح (04) إختيارات، و هي موضحة في الجدول الموالي والذي يبين توزيع أفراد العينة وفقا لهذه الخيارات:

**الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى التعليمي.**

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ثانوي	03	07.50
جامعي	23	57.50
دراسات عليا	07	17.50
أخرى	07	17.50
المجموع	40	100.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من ذوي المستوى الجامعي، حيث بلغ عددهم (23) موظف وهو ما نسبته (57.5%) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الموظفين ذوي المستوى دراسات عليا ومستويات أخرى نفس القيمة والمقدرة بـ (7) بنسبة (17.5%) لكل واحدة، في حين لم يشمل المستوى الثانوي إلا على ما نسبته (7.5%) من إجمالي العينة بتكرار (3) موظفين وهذا ما يدل على أن الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ذوي مستوى علمي وذوي كفاءات عالية تؤهلهم للإندماج بهذه المؤسسة.

4- توزيع أفراد العينة حسب معيار الخبرة الوظيفية: يتوزع أفراد عينة الدراسة بحسب معيار الخبرة الوظيفية كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب معيار الخبرة الوظيفية.**

الخبرة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	14	35.00
من 5 الى 10 سنوات	19	47.50
من 11 الى 15 سنة	05	12.50
أكثر من 15 سنة	02	05.00
المجموع	40	100.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن غالبية الموارد البشرية المنتمة الى عينة الدراسة تتمتع بخبرة وظيفية تفوق 5 سنوات، حيث يمثل الذين تقل خبرتهم الوظيفية عن 6 سنوات، أي ما نسبته (35 %) من إجمالي العينة، أما (47.5%) ففي نسبة من تتراوح خبرتهم بين 6 و10 سنوات، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و15 سنة (12.5%)، بينما نسبة الموارد البشرية التي فاقت خبرتها الوظيفية 15 سنة بلغت (5%) من إجمالي أفراد العينة، وعليه فإنه يتضح

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة  
عمر بن عمر للمصبرات.

من النتائج المتحصل عليها أن المؤسسة تشجع التوظيف الدوري والمتجدد، وهو ما يساهم في بث روح الشباب والإجتهاد بالمؤسسة.

5- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي: يتوزع أفراد عينة الدراسة على أربع مستويات وظيفية، يمكن توضيحها بالجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى الوظيفي
22.50	09	إدارة عليا
70.00	28	إدارة وسطى
07.50	03	إدارة دنيا
00.00	00	وظيفة غير إدارية
100.00	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS.

حيث يبين لنا الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب المتغير الوظيفي بعدد 28 من الإدارة الوسطى، وذلك بنسبة (70%) من العدد الإجمالي، تليها الإدارة العليا بعدد 9 أي ما نسبته (22,5%)، أما الإدارة الدنيا فكانت بنسبة قليلة تقدر بـ (7,5%) من إجمالي العينة المدروسة، أما فيما يخص الوظائف غير الإدارية فكانت بنسبة معدومة، ويمكن تفسير إرتفاع نسبة الموارد البشرية العاملة بالإدارة الوسطى لكثرة الأنشطة الإدارية بالمؤسسة.

6- توزيع أفراد العينة حسب معيار الإستفادة من برامج تنمية الكفاءات: تتكون عينة الدراسة من موارد بشرية إستفادت من برامج تنمية الكفاءات خلال الأربع سنوات الأخيرة وأخرى لم تستفد من أي برنامج لتنمية الكفاءات، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب معيار الإستفادة من برامج تنمية الكفاءات.

النسبة المئوية (%)	التكرار	الإستفادة من برامج تنمية الكفاءات
77.50	31	نعم
22.50	09	لا
100.00	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول، أن غالبية أفراد العينة المدروسة إستفادت من برامج تنمية الكفاءات خلال الأربع سنوات الأخيرة حيث تمثل نسبتهم (77,5%) من العدد الإجمالي للعينة المدروسة، ويرجع ذلك إلى الإهتمام الكبير الذي تقدمه المؤسسة للموارد البشرية العاملة بها وضرورة القيام ببرامج تدريبية لتنمية الكفاءات وتحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على الكفاءات وتنميتها، في حين أن (22,5%) من أفراد العينة لم تستفد من هذه البرامج خلال السنوات الأربعة الأخيرة وذلك راجع لحدائثة توظيفهم أو يتوفرون على كفاءات عالية، ومنه هم ليسوا بحاجة لمثل هكذا برامج لأنهم تحصلوا عليها قبل خمس سنوات.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة عن أسئلة الإستبيان: سنقوم في هذا الجزء بتحليل آراء أفراد العينة المتعلقة بتنمية الكفاءات وأداء الموارد البشرية في مؤسسة مصبرات عمر بن عمر، من خلال مايلي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة

### عمر بن عمر للمصبرات.

1- تحليل آراء أفراد العينة المتعلقة بتنمية الكفاءات في المؤسسة: سنقوم في هذا العنصر بتحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بأسئلة المحور الثاني من الإستبيان، الذي يحمل عنوان تنمية الكفاءات في المؤسسة، والمتكون من 15 عبارة موزعة على أبعاد تنمية الكفاءات الثلاثة وهي: المهارات، المعارف، السلوك.

➤ تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالمهارات: يتكون هذا البعد من خمس عبارات لتقييم مهارات الموارد البشرية العاملة في مؤسسة مصبرات عمر بن عمر من وجهة نظرها، وذلك بالإعتماد على سلم ليكارت الخماسي، وقد توصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (16): المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمهارات من وجهة نظر أفراد العينة.

الفقرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الاتجاه الإجمالي	الاتجاه المعياري	المتوسط الحسابي
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
A1	تدريب العمال المستمر يزيد من مردودية المورد البشري	65	26	52.5	13	2.5	1	0	0	0	0	0.540	4.63
A2	تضع مؤسساتكم إستراتيجيات لتدريب المورد البشري	20	8	75	30	5	2	0	0	0	0	0.483	4.15
A3	تعتمد المؤسسة على مخططات لإستغلال المهارات من أجل إكتشاف إبداعات جديدة لصالح المؤسسة	17.5	7	80	32	2.5	1	0	0	0	0	0.427	4.15
A4	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لنوعية التعليم والتدريب للعاملين	22.5	9	72.5	29	5	2	0	0	0	0	0.501	4.18
A5	تملك المؤسسة أفراد يتمتعون بالمهارات الفنية والتقنية لإستخدام الحاسوب ومشتقاته	32.5	13	62.5	25	5	2	0	0	0	0	0.554	4.28
	الإجمالي											0,325	4,275

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن إجابة المستجوبين على الفقرة الأولى، إتجهت نحو "موافق بشدة"، بمتوسط حسابي 4,63، وانحراف معياري قدره 0,540. وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون بشدة على أن تدريب العمال المستمر يزيد من مردودية المورد البشري.

بالنسبة للفقرة الثانية: فالمتوسط الحسابي 4,15 والانحراف المعياري 0,483، ويدل هذا على أن جل المستجوبين يوافقون على أن مؤسساتهم تضع إستراتيجيات لتدريب المورد البشري.

أما الفقرة الثالثة: فالمتوسط الحسابي 4,15 والانحراف المعياري 0,427 وهذا معناه أن جل المستجوبين يوافقون على أن مؤسساتهم تعتمد على مخططات لإستغلال المهارات من أجل إكتشاف إبداعات جديدة لصالح المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة  
عمر بن عمر للمصبرات.

وكذلك الحال بالنسبة للفقرة الرابعة: حيث كان اتجاه الإجابات نحو موافق، بمتوسط حسابي 4,18 وإنحراف معياري 0,501، مما يعني أن مؤسستهم تولي أهمية كبيرة لنوعية التعليم والتدريب للعاملين.

أما الفقرة الخامسة: فكان اتجاه الإجابة نحو موافق بشدة بمتوسط حسابي 4,28 وإنحراف معياري 0,554، مما يدل أن المستجوبين يوافقون بشدة على أن مؤسستهم تمتلك أفرادا يتمتعون بالمهارات الفنية والتقنية لإستخدام الحاسوب ومشتقاته.

ونلاحظ أن قيمة الإنحراف المعياري لجميع العبارات ضعيفة جدا مما يدل على عدم وجود تشتت لآراء العينة على فقرات المحور.

➤ تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالمعارف: يتكون هذا المحور من خمس عبارات لتقييم معارف الموارد البشرية العاملة في مؤسسة مصبرات عمر بن عمر من وجهة نظرها، وذلك بالإعتماد على سلم ليكارت الخماسي، وقد توصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمهارات من وجهة نظر أفراد العينة.

الاتجاه الإجابة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرة	المعارف
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
موافق بشدة	0,506	4,28	0	0	0	0	2,5	1	67,5	27	30	12	A6	تسمح العملية التكوينية بالرفع من مستوى انجاز الأعمال
موافق	0,501	4,18	0	0	0	0	5	2	72,5	29	22,5	9	A7	توفر المؤسسة كل الإمكانيات والوسائل لإنجاح عملية التكوين
موافق	0,446	4,18	0	0	0	0	2,5	1	77,5	31	20	8	A8	تضع المؤسسة برامج تكوينية لتطوير معارف العمال بصفة مستمرة
موافق	0,427	4,15	0	0	0	0	2,5	1	80	32	17,5	7	A9	تعتمد المؤسسة لإستخدام الكفاءات لتنمية واكتساب معارف جديدة
موافق	0,656	4,08	0	0	2,5	1	10	4	65	26	22,5	9	A10	تدعم المؤسسة التكوين بمنح تعليمية بالخارج
	0,334	4,17												الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن إجابة المستجوبون على الفقرة الأولى، إتجهت نحو "موافق بشدة"، بمتوسط حسابي 4,28، وإنحراف معياري قدره 0,506، وهذا يعني أن المستجوبون يوافقون بشدة على أن العملية التكوينية تسمح بالرفع من مستوى إنجاز الأعمال.

بالنسبة للفقرة الثانية: فالمتوسط الحسابي 4,18 والإنحراف المعياري 0,501، ويدل هذا على أن جل المستجوبون يوافقون على أن مؤسستهم توفر كل الإمكانيات والوسائل لإنجاح عملية التكوين.

أما الفقرة الثالثة: فالمتوسط الحسابي 4,18 والإنحراف المعياري 0,446 وهذا معناه أن جل المستجوبون يوافقون على أن مؤسستهم تضع برامج تكوينية لتطوير معارف العمال بصفة مستمرة.

وكذلك الحال بالنسبة للفقرة الرابعة: حيث كان إتجاه الإجابات نحو موافق، بمتوسط حسابي 4,15 وإنحراف معياري 0,427، مما يعني أن مؤسستهم تعتمد لإستخدام الكفاءات لتنمية وإكساب معارف جديدة.

أما الفقرة الخامسة: فكان إتجاه الإجابة نحو موافق بمتوسط حسابي 4,08 وإنحراف معياري 0,656، مما يدل أن المستجوبون يوافقون على أن مؤسستهم تدعم التكوين بمنح تعليمية للخارج.

ونلاحظ أن قيمة الإنحراف المعياري لجميع العبارات ضعيفة جدا مما يدل على عدم وجود تشتت لأراء العينة على فقرات المحور.

➤ تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالسلوك: يتكون هذا المحور من خمس عبارات لتقييم سلوكيات الموارد البشرية العاملة في مؤسسة مصبرات عمر بن عمر من وجهة نظرها، وذلك بالإعتماد على سلم ليكارت الخماسي، وقد توصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة  
عمر بن عمر للمصبرات.

الجدول رقم (18): المؤشرات الإحصائية الخاصة بالسلوك من وجهة نظر أفراد العينة.

اتجاه الإجابة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرة	A	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
موافق بشدة	0,464	4,20	0	0	0	0	2,5	1	75	30	22,5	9	تثني المؤسسة بالأفراد اللذين يحوزون على سلوكات إيجابية	A11	
موافق	0,427	4,15	0	0	0	0	2,5	1	80	32	17,5	7	إهتمام مسؤولي المؤسسة بالعمل يرفع الروح المعنوية لديه	A12	
موافق بشدة	0,464	4,20	0	0	0	0	2,5	1	75	30	22,5	9	يشجع جو العمل في المؤسسة على الحوار وتبادل الأفكار.	A13	
موافق	0,563	4,13	0	0	2,5	1	2,5	1	75	30	20	8	توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية.	A14	
موافق بشدة	0,494	4,25	0	0	0	0	2,5	1	70	28	27,5	1	توفر المؤسسة الجو الملائم لتحسين العلاقات غير الرسمية بين الأفراد.	A15	
	0,374	4,185												الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن إجابة المستجوبون على الفقرة الأولى، إتجهت نحو "موافق بشدة"، بمتوسط حسابي 4,20 وإنحراف معياري قدره 0,464، وهذا يعني أن المستجوبون يوافقون بشدة على أن المؤسسة تثني بالأفراد اللذين يحوزون على سلوكات إيجابية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة

### عمر بن عمر للمصبرات.

بالنسبة للفقرة الثانية: فالمتوسط الحسابي 4,15 والانحراف المعياري 0,427، ويدل هذا على أن جل المستجوبون يوافقون على أن الإهتمام بالعامل يرفع الروح المعنوية لديه.

أما الفقرة الثالثة: فالمتوسط الحسابي 4,20 والانحراف المعياري 0,464 وهذا معناه أن جل المستجوبون يوافقون بشدة على أن جو العمل في المؤسسة يشجع على الحوار وتبادل الأفكار.

وكذلك الحال بالنسبة للفقرة الرابعة: حيث كان اتجاه الإجابات نحو موافق، بمتوسط حسابي 4,13 وانحراف معياري 0,563، مما يعني أن مؤسستهم توفر بيئة عمل مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية.

أما الفقرة الخامسة: فكان اتجاه الإجابة نحو موافق بشدة بمتوسط حسابي 4,25 وانحراف معياري 0,494، مما يدل أن المستجوبون يوافقون بشدة على أن مؤسستهم توفر الجو الملائم لتحسين العلاقات غير الرسمية بين الأفراد. ونلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري لجميع العبارات ضعيفة جدا مما يدل على عدم وجود تشتت لآراء العينة على فقرات المحور.

2- تحليل آراء أفراد العينة المتعلقة بأداء الموارد البشرية في المؤسسة: سنقوم في هذا العنصر بتحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بأسئلة المحور الثالث من الإستبيان، الذي يحمل عنوان أداء الموارد البشرية في المؤسسة، والمكون من 09 عبارات موزعة على أبعاد ثلاث، وهي: الإلتزام بالعمل، جودة العمل، مدة العمل.

➤ تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالإلتزام بالعمل: يتكون هذا البعد من ثلاثة عبارات لتقييم مدى الإلتزام بالموارد البشرية العاملة في مؤسسة مصبرات عمر بن عمر بالعمل من وجهة نظرها، وذلك بالإعتماد على سلم ليكارت الخماسي، وقد توصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): المؤشرات الإحصائية الخاصة بالإلتزام بالعمل من وجهة نظر أفراد العينة.

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
				ت	%	ت	%			
B1	يلتزم أفراد المؤسسة بالمهام الموكلة إليهم.	16	40	21	52,5	2	5	4,28	0,784	موافق بشدة
B2	يحافظ أفراد المؤسسة على الحضور في مواعيد محددة.	20	50	18	45	2	5	4,45	0,597	موافق بشدة
B3	يلتزم أفراد المؤسسة بالقانون العام.	16	40	22	55	2	5	4,35	0,580	موافق بشدة
	الإجمالي							4,358	0,576	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة

### عمر بن عمر للمصبرات.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن جميع أفراد العينة قد وافقوا بدرجة كبيرة على كل العبارات الخاصة بالإلتزام بالعمل داخل المؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي 4,358، وإنحراف معياري مقداره 0,576 وهي قيمة ضعيفة جدا مما يدل على عدم وجود تشتت لآراء العينة على فقرات المحور.

➤ تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بجودة العمل: يتكون هذا البعد من ثلاثة عبارات لتقييم جودة العمل الذي تقدمه الموارد البشرية العاملة في مؤسسة مصبرات عمر بن عمر من وجهة نظرها، وذلك بالإعتماد على سلم ليكارت الخماسي، وقد توصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): المؤشرات الإحصائية الخاصة بجودة العمل من وجهة نظر أفراد العينة.

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الإجمالي					
			%	ت	%	ت	%	ت						
B4	يقدم أفراد المؤسسة أعمالهم بشكل متقن وخالي من العيوب.	8	20	30	75	2	5	0	0	0	0	4,15	0,483	موافق
B5	يقوم أفراد المؤسسة بعملهم برغبة شديدة ومهارة عالية.	5	12,5	33	82,5	2	5	0	0	0	0	4,08	0,417	موافق
B6	تلقى الأعمال المقدمة إستحسان وقبول من طرف المسؤولين في المؤسسة.	9	22,5	29	72,5	2	5	0	0	0	0	4,18	0,501	موافق
	الإجمالي											4,13	0,425	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن جميع أفراد العينة قد وافقوا على كل العبارات الخاصة بجودة العمل داخل المؤسسة، بمتوسط حسابي 4,133، وإنحراف معياري مقداره 0,425، وهي قيمة ضعيفة جدا مما يدل على عدم وجود تشتت لآراء العينة على فقرات المحور.

➤ تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بمدى العمل: يتكون هذا البعد من ثلاثة عبارات لتقييم مدة عمل الموارد البشرية العاملة في مؤسسة مصبرات عمر بن عمر من وجهة نظرها، وذلك بالإعتماد على سلم ليكارت الخماسي، وقد توصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة  
عمر بن عمر للمصبرات.

الجدول رقم (21): المؤشرات الإحصائية الخاصة بمدة العمل من وجهة نظر أفراد العينة.

إتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرة	B7	B8	B9	الإجمالي		
			موافق بشدة		غير موافق		موافق		موافق بشدة								
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت							
موافق	0,427	4,15	0	0	0	0	2,5	1	80	32	17,5	7	يلتزم أفراد المؤسسة بتقديم العمل في الوقت المحدد.				
موافق	0,427	4,15	0	0	0	0	2,5	1	80	32	17,5	7	تعمل المؤسسة على تحقيق التوازن بين فترات العمل و فترات الراحة.				
موافق بشدة	0,480	4,23	0	0	0	0	2,5	1	72,5	29	25	10	يحافظ أفراد المؤسسة على إنجاز أعمالهم في فترات الدوام الرسمي.				
	0,406	4,17															

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق، أن إتجاه الإجابة بالنسبة للفقرة الأولى والثانية الخاصة بمدة العمل كان موافق، وذلك بمتوسط حسابي 4,15 وإنحراف معياري قدره 0,427، أما بالنسبة للفقرة الثالثة كانت الإجابة موافق بشدة حيث قدر المتوسط الحسابي ب 4,23 والإنحراف المعياري 0,480 مما يدل أن أفراد مؤسستهم يحافظون على إنجاز أعمالهم في فترات الدوام الرسمي، ونلاحظ أن قيمة الإنحراف المعياري ضعيفة جدا وهذا ما يبرهن عدم وجود تشتت لآراء العينة على فقرات المحور.

#### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج:

تهدف الدراسة الى التعرف على مستوى تطبيق مؤسسة مصبرات عمر بن عمر لبرامج تنمية الكفاءات، وكذا الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحسين أداء الموارد البشرية.

للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، لا بد من صياغة نموذج عام يعبر عن العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم الاعتماد في هذا الصدد على أسلوب الإنحدار الخطي المتعدد، كونه يتطابق مع أهداف وموضوع البحث، وحتى يتحقق يتطلب هذا لا بد من التأكد أولا من توفر شروط تطبيقه والتأكد من كفاءته ومعنويته.

لذلك وجب التأكد أولا فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لذا يستخدم كل من إختبار كلموغروفسمرنوف وإختبار شايبرو ويلك للمطابقة.

عمر بن عمر للمصبرات.

ولإجراء هذا الإختبار تمت صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإختبار.

**الجدول رقم (22): اختبار كموغروف سمونوف و شايرو ويلك للتوزيع الطبيعي.**

الرقم	البعد	كموغروف سمونوف	شايرو ويلك
01	تنمية الكفاءات في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات	0.000	0.002
02	أداء الموارد البشرية في المؤسسة	0.003	0.000

**المصدر:** من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، واعتمادا على نتائج اختبار كموغروف سمونوف نلاحظ أنّ مستوى الدلالة لمحاو الاستمارة محصور بين (0.000 و 0.003) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.005، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن بيانات محاور الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهي نفس النتيجة التي تم التوصل إليها اعتمادا على اختبار شايرو ويلك.

وفقا لنظرية النهايات المركزية فإن البيانات تؤول لتوزيع الطبيعي لأن حجم العينة يبلغ 40 عينة وبالتالي فهو يفوق 30 عينة.

أولا: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تنص الفرضية الرئيسية الأولى على مايلي: تهتم مؤسسة عمر بن عمر بتنظيم برامج لتنمية الكفاءات دوريا لصالح مواردها البشرية.

لإختبار صحة هذه الفرضية، يتم إستخدام إختبار ستودنت لعينة واحدة لبيانات المحور الأول من محاور الإستبيان، وقبل ذلك يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

الفرضية الصفرية: لا تهتم مؤسسة عمر بن عمر بتنظيم برامج لتنمية الكفاءات دوريا لصالح مواردها البشرية.

الفرضية البديلة: تهتم مؤسسة عمر بن عمر بتنظيم برامج لتنمية الكفاءات دوريا لصالح مواردها البشرية.

**الجدول رقم (23): نتائج إختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الأولى.**

المحور الأول	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تنمية الكفاءات في المؤسسة	43,812	1,684	39	0,000

**المصدر:** من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وإعتامدا على مقدار إحصائية ستودنت نجد أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولة (1,684) ما يقودنا الى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن مؤسسة عمر بن عمر لا تهتم بتنظيم برامج لتنمية الكفاءات دوريا لصالح مواردها البشرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن مؤسسة عمر بن عمر تهتم بتنظيم برامج تنمية الكفاءات دوريا لصالح مواردها البشرية.

ثانياً: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية الرئيسية الثانية على مايلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات وتحسن أداء الموارد البشرية في المؤسسة عند مستوى المعنوية 0,05 لإختبار صحة هذه الفرضية، وبعد التأكد من أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي قمنا بإعتماد إختبار Spearman أو ما يسمى إختبار الرتب الذي يستخدم لقياس العلاقة بين المتغيرات التي تتبع التوزيعات التي يشترط فيها التوزيع الطبيعي، وتعتمد قاعدة القرار على معنوية الإحصائية R التي تشير الى قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتتم قراءة معامل الإرتباط سبرمان وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (24): معامل الإرتباط.

نوع العلاقة	مجال (R)
عكسية	$-1 < R < 0$
معدومة	$R = 0$
طردية ضعيفة	$0 < R < 0.25$
طردية متوسطة	$0.25 < R < 0.75$
طردية قوية	$0.75 < R < 1$

المصدر: معامل الإرتباط، [www.meemapps.com](http://www.meemapps.com)، يوم: 2021/06/21. (بتصرف)

يقوم إختبار سبرمان على الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات وتحسن أداء الموارد البشرية في المؤسسة عند مستوى المعنوية 0,05.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات وتحسن أداء الموارد البشرية في المؤسسة عند مستوى المعنوية 0,05.

حيث يتم قبول الفرضية الصفرية إذا ما كانت درجة الدلالة Sig أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة 0,05، ويتم رفضها وقبول الفرضية البديلة في حالة العكس.

➤ إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية: لإختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية قمنا بإعتماد إختبار Spearman كما يلي:

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: لإختبار الفرضية الفرعية الأولى القائلة أنه: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الموارد البشرية وبين تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات عند مستوى المعنوية 0,05،

تمّ إستخدام إختبار Spearman، وصياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الموارد البشرية وبين تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات عند مستوى المعنوية 0,05.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الموارد البشرية وبين تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات عند مستوى المعنوية 0,05.

**الجدول رقم (25): نتائج إختبار Spearman للفرضية الفرعية الأولى.**

أداء الموارد البشرية	معامل الارتباط Spearman	المهارات
0,570	Spearman	
0,000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0,000) وهو أقل من (0,05) مما يدل على معنوية الارتباط، وقيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد المهارات وأداء الموارد البشرية يساوي (0,570) يعني أن هناك ارتباط طردي (لأن الإشارة موجبة) أي توجد علاقة طردية موجبة.

وبالتالي فإنه يمكن الحكم برفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المهارات وبين تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات عند مستوى المعنوية 0,05، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المهارات وبين تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات عند مستوى المعنوية 0,05. أي كلما زاد بعد المهارات بدرجة واحدة كلما زاد تحسن أداء الموارد البشرية.

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: لإختبار الفرضية الفرعية الثانية القائلة أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معارف الموارد البشرية وبين تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات عند مستوى المعنوية 0,05 تم استخدام إختبار Spearman، وصياغة الفرضية الصفرية و لفرضية البديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معارف الموارد البشرية وبين تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات عند مستوى المعنوية 0,05.  
الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معارف الموارد البشرية وبين تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات عند مستوى المعنوية 0,05.

**الجدول رقم (26): نتائج إختبار Spearman للفرضية الفرعية الثانية.**

أداء الموارد البشرية	معامل الارتباط Spearman	المعارف
0,386	Spearman	
0,014	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS.

تظهر النتائج أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد المعارف وأداء الموارد البشرية يساوي (0,386) يعني أن هناك ارتباط طردي (لأن الإشارة موجبة)، ومستوى الدلالة (Sig) يساوي (0,014) وهو أقل من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة مما يدل على معنوية الارتباط.

وبالتالي فإنه يمكن الحكم برفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المعارف وبين تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات عند مستوى المعنوية 0,05، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المعارف وبين تحسين أداء الموارد البشرية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.

في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات عند مستوى المعنوية 0,05، أي كلما زاد بعد المعارف بدرجة واحدة كلما تحسن أداء الموارد البشرية.

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة القائلة أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد السلوك وبين تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات عند مستوى المعنوية 0,05، وتم إستخدام إختبار Spearman، كما تم صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:  
الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد السلوك وبين تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات عند مستوى المعنوية 0,05.  
الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد السلوك وبين تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات عند مستوى المعنوية 0,05.

**الجدول رقم (27): نتائج إختبار Spearman للفرضية الفرعية الثالثة.**

أداء الموارد البشرية		معامل الإرتباط Spearman	السلوك
0,299			
0,061		Sig	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS.

تظهر النتائج أعلاه أن قيمة معامل الإرتباط سبيرمان بين بعد السلوك وأداء الموارد البشرية يساوي (0,299) يعني أن هناك إرتباط طردي (لأن الإشارة موجبة)، ومستوى الدلالة (Sig) يساوي (0,061) وهو أكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة مما يدل على عدم وجود إرتباط.

وبالتالي فإنه يمكن الحكم بقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد السلوك وبين تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات عند مستوى المعنوية 0,05، ورفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد السلوك وبين تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات عند مستوى المعنوية 0,05، أي أنه كلما نقص بعد السلوك بدرجة واحدة كلما تحسن أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

وفي ضوء هذه النتائج فإنه يمكن بالإعتماد على الثلاثة جداول الأخيرة من أجل صياغة الجدول الموالي والذي يوضح درجة إرتباط كل بعد من أبعاد تنمية الكفاءات بأداء الموارد البشرية في المؤسسة.

**الجدول رقم (28): ترتيب أبعاد تنمية الكفاءات حسب درجة إرتباط كل بعد بتحسين أداء الموارد البشرية.**

الأبعاد	معامل الإرتباط سبرمان	مستوى الدلالة	قوة العلاقة	الترتيب
المهارات	0.570	0.000	متوسطة	1
المعارف	0.386	0.014	متوسطة	2
السلوك	0.299	0.061	لا توجد علاقة	3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح أن بعدي تنمية الكفاءات (المهارات، المعارف) لها علاقة متوسطة بأداء الموارد البشرية وإن كانت بدرجات مختلفة حيث كانت في أولها البعد المتعلق بالمهارات، وهي كلها ذات دلالة معنوية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة  
عمر بن عمر للمصبرات.

بينما نجد بعد السلوك ليس علاقة بتحسين أداء الموارد البشرية وبالتالي يمكن الحكم بقبول برفض الفرضية الصفرية القائلة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات وتحسن أداء الموارد البشرية في المؤسسة عند مستوى المعنوية 0,05، و قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات وتحسن أداء الموارد البشرية في المؤسسة عند مستوى المعنوية 0,05، أي أنه كلما قامت المؤسسة بتنمية كفاءات الأفراد كلما كان هناك تحسن في أداء مواردها البشرية.

ثالثاً: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: والتي مفادها أنه يوجد تأثير إيجابي لعملية تنمية الكفاءات في تحسن أداء الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر. حيث ولاختبار صحة هذه الفرضية، يتم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد، وقبل ذلك يتم صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير لعملية تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير لعملية تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.

**الجدول رقم (29): نتائج الانحدار المتعدد.**

قيمة المعلمات	إحصائية ستودنت	مستوى المعنوية	معامل التحديد	مستوى المعنوية
مقدار الثابت a	0.257	0.479	0.620	0,000
المهارات	0.861	3.599		
المعارف	0.360	1.647		
السلوك	0.291	1.627		

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار للبعد الأول بلغ (0,861) وله تأثير معنوي (دال إحصائياً)، لأن قيمة مستوى الدلالة Sig (0,001) أصغر من مستوى المعنوية (0,05) وقيمة t المحسوبة (3,599) أكبر من قيمتها الجدولة (1,684).

ونجد قيمة معامل الانحدار للبعد الثاني بلغ (0,360) وليس له تأثير معنوي (غير دال إحصائياً)، لأن قيمة مستوى الدلالة Sig (0,108) أكبر من مستوى المعنوية (0,05) وقيمة t المحسوبة (1,647) أقل من قيمتها الجدولة (1,684). أما معامل الانحدار للبعد الثالث بلغ (0,261) وهو كذلك غير دال إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية 0,05، في حين نجد قيمة معامل الانحدار للحد الثابت بلغت (0,257) وهو تأثير غير معنوي، لأن قيمة مستوى الدلالة Sig (0,835) أكبر من مستوى المعنوية (0,05) وقيمة t المحسوبة (0,479) أصغر من قيمتها الجدولة (1,684).

وهذا يشير الى رفض نموذج الانحدار لأن مقدار الحد الثابت غير معنوي. نظراً لرفض النموذج بسبب عدم معنوية الحد الثابت وبالتالي رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، أي أنه يوجد تأثير لعملية تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.

### خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية والتي تم القيام بها على مستوى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات، وبعد تحليل نتائج الإستبيان واختبار فرضيات الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة صحة وقبول الفرضيات التي تم صياغتها عند الانطلاق بهذا البحث، كما تمّ التوصل الى أنّ تنمية الكفاءات تعتبر مصدرا أساسيا لتحسين أداء الموارد البشرية، أي انه هناك علاقة تأثير وارتباط قوية بين تنمية الكفاءات وأداء الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات، وعليه فمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات تهتم بتنمية الكفاءات لتحسين أداء الموارد البشرية بها.

# الخاتمة العامة

لقد تمّ من خلال هذه الدراسة معالجة أحد أهم المواضيع وأكثرها حداثة في مجال تسيير المؤسسات ألا وهو: "دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة".

حيث قسمت هذه الدراسة الى جزئين، الجزء النظري تطرقنا من خلاله إلى مختلف المفاهيم والعناصر المتعلقة بمتغيري الدراسة والعلاقة بينهما، والجزء التطبيقي الذي حاولنا من خلاله التحقق من فرضيات الدراسة بالنزول إلى الميدان العملي.

ومن خلال هذه الدراسة التي ربطنا فيها بين تنمية الكفاءات وتحسين أداء الموارد البشرية، حاولنا معرفة دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

### أولاً: نتائج الجانب النظري:

- يتوقف نجاح المؤسسة الاقتصادية على تميز أدائها وهذا من خلال تبنيها لسياسة تنمية كفاءاتها بإعتبار هذه الأخيرة ضرورة حتمية في الوقت الراهن وذلك لمواكبة التطورات من جهة ومواجهة التغيرات المتسارعة من جهة أخرى.
- تنمية الكفاءات عملية ضرورية تهدف المؤسسة من خلالها إلى سد الثغرات المعرفية الحالية والمستقبلية التي تؤثر على أدائها، فهي ضرورية في حال تراجع مستوى أداء الموارد البشرية بسبب نقص في مؤهلاتها أو وجود نقائص معرفية أو ملاحظة مواقف سلبية في سلوكها.
- تمكن عملية تنمية الكفاءات من إكتشاف نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية وبالتالي إتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع.
- عملية تنمية الكفاءات عملية مستمرة وشاملة محورها المورد البشري تهدف لإحداث تطورات سلوكية وفنية في أدائه، فهي تؤثر بصفة مباشرة في رفع كفاءة العمل الأمر الذي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.
- الرهان الحقيقي لأي مؤسسة يتمثل في كفاءاتها مهما كان مصدرها فهي مطالبة بإعطاء أهمية أكبر للعنصر البشري والإستثمار فيه وذلك من خلال العمل على تنمية كفاءاته وتطويرها من خلال تنظيم برامج تكوينية وتدريبية وتوفير بيئة عمل تساعده على تبادل وإنتاج معارف جديدة، تطوير قدراته المعرفية والعملية من أجل الرفع من قيمة العمل ووضمان البقاء والإستمرارية.
- الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتسم بالمرونة التي تسمح لها بالإستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة خاصة في ظل التعقيدات والتحولت التي يشهدها العالم.
- يقوم نجاح المؤسسة في تبني تنمية الكفاءات وتحقيق تحسن في الأداء على إمكاناتها التنظيمية المتمثلة في إمتلاكها لكفاءات بشرية تستطيع إستغلالها لتحقيق مسارات جديدة.
- تسمح عملية تحسين أداء الموارد البشرية برفع فعالية الأداء التنظيمي الكلي ووضمان الإستمرارية، زيادة الإنتاجية وكذلك إستفادة الموارد البشرية من إمتيازات مالية ومعنوية ووضمان مستقبلها الوظيفي.

### ثانياً: نتائج الجانب التطبيقي:

ومن خلال دراستنا الميدانية على مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية قائمة، توصلنا إلى النتائج التالية:

- تهتم مؤسسة عمر بن عمر بتنظيم برامج تنمية الكفاءات دورياً لصالح مواردها البشرية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تنمية الكفاءات وتحسن أداء الموارد البشرية في المؤسسة عند مستوى المعنوية 0,05.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الموارد البشرية وتحسن الأداء في مؤسسة عمر بن عمر عند مستوى المعنوية 0,05.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك الموارد البشرية وتحسن الأداء في مؤسسة عمر بن عمر عند مستوى المعنوية 0,05.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معارف الموارد البشرية وتحسن الأداء في مؤسسة عمر بن عمر عند مستوى المعنوية 0,05.
- تؤثر عملية تنمية الكفاءات في تحسن أداء الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر.
- تمتاز مؤسسة عمر بن عمر بموارد بشرية يغلب عليها الطابع الشبابي هذا ما أتاح لها فرصة إستغلال هذه الميزة في تنمية الكفاءات البشرية وإعتبارها إستثمارا مربحا ودعامة قوية لتعزيز مكانتها التنافسية وضمان بقائها وإستمراريتها.
- عملية تنمية الكفاءات تؤدي إلى تحسن الأداء الوظيفي وبالتالي تعويض كافة التكاليف للمؤسسة.
- إعطاء عملية تنمية الكفاءات أهمية بالغة في هذه المؤسسة يظهر من خلال وجود إدارة الكفاءات لديها، الأمر الذي يسمح بتنمية وتطوير كفاءات الأفراد وإستمرارها وضمان النجاح مستقبلا، ومنه تحقيق تناسب الكفاءات البشرية مع المهام الوظيفية.

### ثالثا: التوصيات والإقتراحات:

- على ضوء ما تم تقديمه في الجانب النظري للدراسة، وما تم التوصل إليه في الجانب التطبيقي، فإنه تم الخروج ببعض التوصيات والإقتراحات المتمثلة في مايلي:
- العمل على تنمية كفاءات الموارد البشرية بصفة مستمرة مع ضرورة الإهتمام بإدارة الكفاءات لأهميتها في تحسين أداء الموارد البشرية وسد مختلف الثغرات التي يمكن أن تحدث في الأداء.
- ضرورة تقييم أداء الموارد البشرية لضمان عدم حدوث أي خلل في الأداء ومعرفة الأسباب التي أدت إلى عدم تحسن أداء مواردها البشرية.
- ضرورة توفير كافة الموارد المادية اللازمة لتحقيق أداء فعال، ووضع تحفيزات راقية لتحقيق رضا الموارد البشرية ورفع معنوياتهم.
- متابعة عمليات تنمية الكفاءات وتحديد الإحتياجات لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.
- إعطاء الأولوية للإستثمار في القدرات والمهارات البشرية من خلال إعتماد إستراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة التدريب والتحفيز وتقييم الأداء ووضع الخطط وتنفيذ البرامج.
- توفير برامج تدريبية بمقاييس عالمية مع الإهتمام بالقائمين على التدريب وإعطاؤهم مكانة بالغة في المؤسسة.
- إستعمال التكنولوجيا المتطورة في مجال التدريب والتعليم والتكوين وتطوير المعرفة عن طريق التجدد المستمر للموارد والمعلومات مما يؤدي إلى تطوير الكفاءات.

- الإستثمار في الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة والعمل على إستقطاب كفاءات وإكتشاف كفاءات جديدة والحفاظ عليها من خلال التدريب المستمر والتحفيز الدائم.
- على المؤسسة أن تضع تقييم عن طريق إجراء إستبيان في كل دورة شهرية أو فصلية لمعرفة أداء العاملين ورضاهم على مكانة المؤسسة.
- على المؤسسة العمل على تحسين أدائها بإستمرار للحصول على موقع تنافسي متقدم يواكب تطورات وتغييرات البيئة المحيطة.

### رابعاً: أفاق الدراسة:

- من خلال دراستنا هذه تبين لنا العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها، خاصة وأن هذا المجال لازال خصبا للبحث وواعدا للإستقطاب إهتمام الدراسات العلمية والعملية، منها:
  - المداغل الحديثة لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التحسن في الأداء.
  - دور إدارة الكفاءات في تحسين الأداء.
  - دور تحسين أداء الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية.
  - دراسة مقارنة بين أثر تنمية الكفاءات وإدارة الكفاءات في تحسن أداء الموارد البشرية.
  - تكاليف تنمية الكفاءات مقارنة بالتكاليف التي تتحملها المؤسسات جراء تراجع مستويات أداء مواردها البشرية.
- وفي الأخير دراستنا هذه لا تعدو إلا أن تكون محاولة لإثراء واحد من أهم الموضوعات ونتمنى أن نكون قد وفقنا بالإلمام ببعض جوانبه، فهو إجتهد بشري وإنساني، يلزمه النقص، يحتاج إلى التصويب، فإن أصبنا فمن الله وحده، وإن أخطأنا فمن أنفسنا.

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- 1) الحاج بن محمود عرابة، أثر إزدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات دراسة مقارنة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2015.
- 2) أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 3) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- 4) بلال خلف السكرنة، إتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 5) حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2011.
- 6) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، الأردن، 2009.
- 7) ديان روزنبرغ، تعيين الكفاءات الأفضل في الموقع المناسب، ترجمة حسن بحبوح، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2002.
- 8) راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر، 2001.
- 9) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011.
- 10) زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 11) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
- 12) سيد محمد جاد الرب، التخطيط الإستراتيجي -منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2016.
- 13) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2000.
- 14) طاهر محسن منصور، وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009.
- 15) عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية دلالتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2003.
- 16) عبد الرحمان توفيق، التدريب أصول ومبادئ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، الجزء الأول، القاهرة، مصر، 2007.

- 17) عبد المعطي عساف، تدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، دار زهران، دون طبعة، عمان، 2000.
- 18) عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية-الإتجاهات الحديثة، تحديات الألفية الثالثة-، الدار النهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دون ذكر البلد، 2015.
- 19) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2001.
- 20) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2008.
- 21) عمار بن عيشي، إتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، الأردن.
- 22) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي ٦، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- 23) فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، دون طبعة، عمان، الأردن، 2001.
- 24) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، دون طبعة، الحمراء، بيروت، 1977.
- 25) لعلى بوكميش، مدخل الى تنمية الموارد البشرية: مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الراية للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، الأردن، 2011.
- 26) ماري برود، جون نيوستورم، تحويل التدريب، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، إصدارات يميك، القاهرة، مصر، 1997.
- 27) محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 28) محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل إستخدام الأساليب العلمية الحديثة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
- 29) محمد عبد الغني حسن هلال، الوصول إلى قمة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الاولى، مصر، 2006.
- 30) محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2015.
- 31) محمد محمد ابراهيم، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 32) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2007.

- (33) مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، الأردن، 2016.
- (34) منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، دون طبعة، العاصمة، الجزائر، 2010.
- (35) منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- (36) نعيم ابراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009.
- (37) نيجل هاريسون، تعريب خالد العامري وآخرون، كيف تحسن من أداء موظفيك، دار الفاروق للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، الأردن، 2001.
- (38) وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، دون طبعة، قلمة، الجزائر، 2004.

ثانيا: الأطروحات والمذكرات:

- (1) أمين محفوظي، إستراتيجية تحديد الحاجات التكوينية وتأثيرها على تطور وتنمية الكفاءات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2016.
- (2) أولاد المولات أحمد، أثر تنمية الكفاءات البشرية في خلق ميزة تنافسية، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
- (3) حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة-دراسة حالة بعض المنظمات الإقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم والتسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2018.
- (4) حورية فغولي، دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الإستشفائية، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2017.
- (5) سارة بن قيراط، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية- مؤسسة إتصالات الجزائر المديرية العلمية قلمة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، قلمة، الجزائر، 2018.
- (6) سامي قريشي، دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2013.
- (7) عبد الرزاق كساح، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية-دراسة حالة بلدية شتمة-، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.

- 8) فطيمة زعزع، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لإندماجها في إقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، باتنة، الجزائر، 2017.
- 9) فيروز مرزوق، صبرينة خشانة وآخرون، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي 01-، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2018.
- 10) فاطمة الزهراء قوادي، أثر تنمية كفاءات الأفراد على الأداء الفردي في منظمات الأعمال، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالم، الجزائر، 2011.
- 11) محمد أمين بن جدو، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013.
- 12) محمد بولودان، زكريا عبد اللبوة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2018.
- 13) محمد قادي، دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالم، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 45، قالم، 2020.
- 14) مريم حسناء خلفي، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017.
- 15) ليندة فريحة، إستراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2014.
- 16) منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2013.
- 17) مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016.
- 18) نعيمة سعداوي، تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال آليتي حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية، دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015.

19) نبيلة باديس، تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2018.

20) هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.

ثالثا: المجالات والملتقيات:

1) الخناق سناء عبد الكريم، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2005.

2) حمودي حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات -دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة-، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف، ميلة، الجزائر، العدد 4، 2017.

3) رفاص حنان وآخرون، أهمية إدارة وتطوير كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة دراسة ميدانية للمستشفى الجامعي عبد القادر حساني، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، العدد 2، ديسمبر 2019.

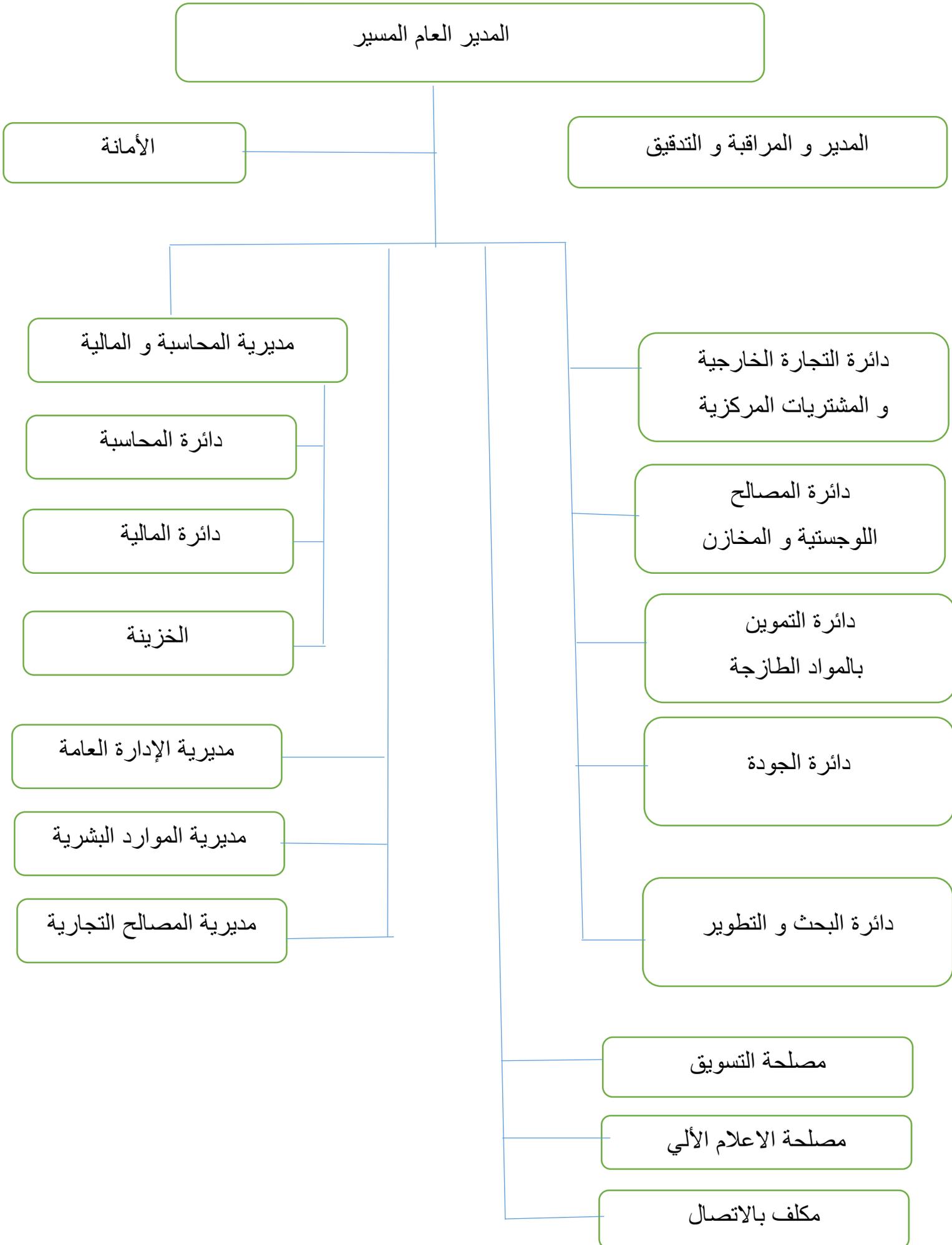
4) عبد اللطيف بلغرسة، من أجل استراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في المؤسسات المعرفية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة تحليلية إستشرافية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2002.

5) كمال منصور، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 07، جوان 2010.

# قائمة الملاحق



الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الملحق رقم 03: استبيان الدراسة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

السنة الثانية ماستر

## استبيان البحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...

في اطار التحضير لمذكرة التخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات بجامعة قالمة.

نضع بين ايديكم هذه الإستمارة، بعنوان: " دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة"دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات بولاية قالمة.

راجين أن تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها بكل صدق وموضوعية، علما أن آرائكم ستحضى بالإحترام التام، كما أنها لا تكشف عن شخصكم، ولا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا كل عبارات الشكر والتقدير مسبقا لتعاونكم معنا.

الأستاذة المشرفة:

الطالبتان:

عماري صليحة

بودبيزة ريان

خباطي سارة

السنة الدراسية: 2020-2021

من فضلك ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 25 سنة  من 25 الى 35 سنة  من 36 الى 45 سنة  أكبر من 45 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي  جامعي  دراسات عليا  أخرى

4- الخبرة الوظيفية:

أقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  من 11 الى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

5- المستوى الوظيفي:

إدارة عليا  إدارة وسطى  إدارة دنيا ( مباشرة )  وظيفة غير ادارية

6- هل استفدت من برنامج أو أكثر لتنمية الكفاءات خلال الثلاثة سنوات الأخيرة (2018-2019-2020) ؟

( 2021-2020 ) ؟

نعم  لا

إذا كان الجواب بنعم فما هو عدد هذه البرامج؟

.....  
.....  
.....

## المحور الثاني: تنمية الكفاءات في مؤسسة عمر بن عمر

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: المهارات</b>						
1	تدريب العمال المستمر يزيد من مردودية المورد البشري					
2	تضع مؤسستكم استراتيجيات لتدريب المورد البشري					
3	تعتمد المؤسسة على مخططات لإستغلال المهارات من أجل اكتشاف ابداعات جديدة لصالح المؤسسة					
4	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لنوعية التعليم والتدريب للعاملين					
5	تملك المؤسسة أفراد يتمتعون بالمهارات الفنية والتقنية لإستخدام الحاسوب ومشتقاته					
<b>ثانياً: المعارف</b>						
6	تسمح العملية التكوينية بالرفع من مستوى انجاز الأعمال					
7	توفر المؤسسة كل الإمكانيات والوسائل لإنجاح عملية التكوين					
8	تضع المؤسسة برامج تكوينية لتطوير معارف العمال بصفة مستمرة					
9	تعتمد المؤسسة لإستخدام الكفاءات لتنمية واكتساب معارف جديدة					
10	تدعم المؤسسة التكوين بمنح تعليمية بالخارج					
<b>ثالثاً: السلوك</b>						
11	تشجى المؤسسة بالأفراد الذين يحوزون على سلوكات ايجابية					
12	اهتمام مسؤولي المؤسسة بالعامل يرفع الروح المعنوية لديه					
13	يشجع جو العمل في المؤسسة على الحوار وتبادل الأفكار					
14	توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة لاطهار وتطوير الكفاءات الجماعية					
15	توفر المؤسسة الجو الملائم لتحسين العلاقات غير الرسمية بين الأفراد					

### المحور الثالث: أداء الموارد البشرية بالمؤسسة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: الإلتزام بالعمل</b>						
1	يلتزم أفراد المؤسسة بالمهام الموكلة إليهم					
2	يحافظ أفراد المؤسسة على الحضور في مواعيد محددة					
3	يلتزم أفراد المؤسسة بالقانون العام					
<b>ثانياً: جودة العمل</b>						
4	يقدم أفراد المؤسسة أعمالهم بشكل متقن وخالي من العيوب					
5	يقوم أفراد المؤسسة بعملهم برغبة شديدة ومهارة عالية					
6	تلقى الأعمال المقدمة استحساناً وقبولاً من طرف المسؤولين في المؤسسة					
<b>ثالثاً: مدة العمل</b>						
7	يلتزم أفراد المؤسسة بتقديم العمل في الوقت المحدد					
8	تعمل المؤسسة على تحقيق التوازن بين فترات العمل وفترات الراحة					
9	يحافظ أفراد المؤسسة على انجاز أعمالهم في فترات الدوام الرسمي					

شكراً لحسن تعاونكم معنا

ملحق رقم 04: نتائج برنامج SPSS.

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	27	67,5	67,5	67,5
2	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 25 من أقل	5	12,5	12,5	12,5
سنة 35 إلى 25 من	21	52,5	52,5	65,0
سنة 45 إلى 36 من	12	30,0	30,0	95,0
سنة 45 من أكثر	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	3	7,5	7,5	7,5
جامعي	23	57,5	57,5	65,0
عليا دراسات	7	17,5	17,5	82,5
أخرى	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الخبرة الوظيفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	14	35,0	35,0	35,0
سنوات 10 إلى 5 من	19	47,5	47,5	82,5
سنة 15 إلى 11 من	5	12,5	12,5	95,0
سنة 15 من أكثر	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	عليا إدارة	9	22,5	22,5	22,5
	وسطى إدارة	28	70,0	70,0	92,5
	دنيا إدارة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الإستفادة من برامج تنمية الكفاءات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	31	77,5	77,5
	لا	9	22,5	100,0
	Tot al	40	100,0	100,0

#### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
بالمؤسسة البشرية الموارد أداء	,208	40	,000	,907	40	,003

#### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
عمر بن عمر مؤسسة في الكفاءات تنمية	,180	40	,002	,858	40	,000

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,858
		Nombre d'éléments	12 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,894
		Nombre d'éléments	12 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments		24
Corrélation entre les sous-échelles			,815
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,898
	Longueur inégale		,898
Coefficient de Guttman split-half			,893

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	------------

المهارات	40	4,2750	,32562
المعارف	40	4,1700	,33451
السلوك	40	4,1850	,37454
بالعمل الإلتزام	40	4,3583	,57679
العمل جودة	40	4,1333	,42567
العمل مدة	40	4,1750	,40641
N valide (listwise)	40		

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,626	3	1,209	19,545	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	2,226	36	,062		
	Total	5,852	39			

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,626	3	1,209	19,545	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	2,226	36	,062		
	Total	5,852	39			

**Corrélations**

		المهارات	يزيد المستمر العمال تدريب البشري المورد مردودية من	استراتيجيات مؤسستكم تضع البشري المورد لتدريب	لإستغلال مخططات على المؤسسة تعتمد جديدة إبداعات إكتشاف أجل من المهارات المؤسسة لصالح	كبيرة أهمية المؤسسة تولي التدريب و التعليم لنوعية للعاملين	بالمهارات يتمتعون أفراد المؤسسة تمتلك و الحاسوب لإستخدام التقنية و الفنية مشتقاته
المهارات	Coefficient de corrélation	1,000	,572**	,532**	,540**	,462**	,696**
	Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,003	,000
	N	40	40	40	40	40	40
المورد مردودية من يزيد المستمر العمال تدريب البشري	Coefficient de corrélation	,572**	1,000	,028	,168	,081	,406**
	Sig. (bilatérale)	,000	.	,863	,301	,620	,009
	N	40	40	40	40	40	40
Rho de Spearman المورد لتدريب استراتيجيات مؤسستكم تضع البشري	Coefficient de corrélation	,532**	,028	1,000	,495**	,193	,187
	Sig. (bilatérale)	,000	,863	.	,001	,232	,248
	N	40	40	40	40	40	40
لإستغلال مخططات على المؤسسة تعتمد جديدة إبداعات إكتشاف أجل من المهارات المؤسسة لصالح	Coefficient de corrélation	,540**	,168	,495**	1,000	,328*	,214
	Sig. (bilatérale)	,000	,301	,001	.	,039	,184
	N	40	40	40	40	40	40
و التعليم لنوعية كبيرة أهمية المؤسسة تولي للعاملين التدريب	Coefficient de corrélation	,462**	,081	,193	,328*	1,000	,207
	Sig. (bilatérale)	,003	,620	,232	,039	.	,200

	N	40	40	40	40	40	40
و الفنية بالمهارات يتمتعون أفراد المؤسسة تمتلك	Coefficient de corrélacion	,696**	,406**	,187	,214	,207	1,000
مشتقاته و الحاسوب لإستخدام التقنية	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,248	,184	,200	.
	N	40	40	40	40	40	40

### Corrélations

		المعارف	بالرفع التكوينية العملية تسمح الأعمال إنجاز مستوى من	و الإمكانيات كل المؤسسة توفر التكوين عملية لإنجاح الوسائل	تكوينية برامج المؤسسة تضع بصفة العمال معارف لتطوير مستمرة	الكفاءات لإستخدام المؤسسة تعمد جديدة معارف إكتساب و لتنمية	التكوين المؤسسة تدعم بالخارج تعليمية بمنح
Rho de Spearman	Coefficient de corrélacion	1,000	,699**	,622**	,571**	,543**	,642**
	Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
	Coefficient de corrélacion	,699**	1,000	,294	,429**	,235	,428**
	Sig. (bilatérale)	,000	.	,065	,006	,144	,006
	N	40	40	40	40	40	40
	Coefficient de corrélacion	,622**	,294	1,000	,411**	,456**	,175
	Sig. (bilatérale)	,000	,065	.	,008	,003	,281
	N	40	40	40	40	40	40

	Coefficient de	,571**	,429**	,411**	1,000	,366*	,107
لتطوير تكوينية برامج المؤسسة تضع	corrélation						
مستمرة بصفة العمال معارف	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,008	.	,020	,511
	N	40	40	40	40	40	40
	Coefficient de	,543**	,235	,456**	,366*	1,000	,221
الكفاءات لإستخدام المؤسسة تعتمد	corrélation						
جديدة معارف إكتساب و لتنمية	Sig. (bilatérale)	,000	,144	,003	,020	.	,171
	N	40	40	40	40	40	40
	Coefficient de	,642**	,428**	,175	,107	,221	1,000
تعليمية بمنح التكوين المؤسسة تدعم	corrélation						
بالخارج	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,281	,511	,171	.
	N	40	40	40	40	40	40

#### Corrélations

	السلوك	الذين بالأفراد المؤسسة تنتمي إيجابية سلوكيات على يحوزون	المؤسسة مسؤولي إهتمام المعنوية الروح يرفع بالعمال لديه	المؤسسة في العمل جو يشجع الأفكار تبادل و الحوار على	مناسبة عمل بيئة المؤسسة توفر الكفاءات تطوير و لإظهار الجماعية	لتحسين الملائم الجو المؤسسة توفر الأفراد بين الرسمية غير العلاقات	
	Coefficient de	1,000	,763**	,641**	,745**	,665**	,819**
السلوك	corrélation						
	Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000	,000
Rho de Spearman	N	40	40	40	40	40	40
	Coefficient de	,763**	1,000	,465**	,623**	,532**	,652**
الذين بالأفراد المؤسسة تنتمي	corrélation						
إيجابية سلوكيات على يحوزون	Sig. (bilatérale)	,000	.	,003	,000	,000	,000

	N	40	40	40	40	40	40
	Coefficient de corrélacion	,641**	,465**	1,000	,465**	,360 <sup>+</sup>	,521**
بالعامل المؤسسة مسؤولي إهتمام لديه المعنوية الروح يرفع	Sig. (bilatérale)	,000	,003	.	,003	,022	,001
	N	40	40	40	40	40	40
	Coefficient de corrélacion	,745**	,623**	,465**	1,000	,288	,770**
على المؤسسة في العمل جو يشجع الأفكار تبادل و الحوار	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003	.	,072	,000
	N	40	40	40	40	40	40
	Coefficient de corrélacion	,665**	,532**	,360 <sup>+</sup>	,288	1,000	,345 <sup>+</sup>
مناسبة عمل بيئة المؤسسة توفر الجماعية الكفاءات تطوير و لإظهار	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,022	,072	.	,029
	N	40	40	40	40	40	40
	Coefficient de corrélacion	,819**	,652**	,521**	,770**	,345 <sup>+</sup>	1,000
لتحسين الملائم الجو المؤسسة توفر الأفراد بين الرسمية غير العلاقات	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,029	.
	N	40	40	40	40	40	40

**Corrélations**

		بالعمل الإلتزام	المؤسسة أفراد يلتزم إليهم الموكلة بالمهام	المؤسسة أفراد يحافظ مواعيد في الحضور على محددة	المؤسسة أفراد يلتزم العام بالقانون
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,868**	,897**	,914**
	Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
	Coefficient de corrélation	,868**	1,000	,586**	,727**
	Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000
	N	40	40	40	40
	Coefficient de corrélation	,897**	,586**	1,000	,844**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000
	N	40	40	40	40
	Coefficient de corrélation	,914**	,727**	,844**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.
	N	40	40	40	40

### Corrélations

		العمل جودة	المؤسسة أفراد يقدم و متقن بشكل أعمالهم العيوب من خالي	المؤسسة أفراد يقوم و شديدة برغبة بعملهم عالية مهارة	المقدمة الأعمال تلقى من قبول و إستحسان في المسؤولين طرف المؤسسة	
Rho de Spearman	العمل جودة	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 40	,900** ,000 40	,766** ,000 40	,927** ,000 40
	و متقن بشكل أعمالهم المؤسسة أفراد يقدم العيوب من خالي	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,900** ,000 40	1,000 . 40	,686** ,000 40	,829** ,000 40
	و شديدة برغبة بعملهم المؤسسة أفراد يقوم عالية مهارة	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,766** ,000 40	,686** ,000 40	1,000 . 40	,647** ,000 40
	من قبول و إستحسان المقدمة الأعمال تلقى المؤسسة في المسؤولين طرف	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,927** ,000 40	,829** ,000 40	,647** ,000 40	1,000 . 40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

		العمل مدة	المؤسسة أفراد يلتزم الوقت في العمل بتقديم المحدد	على المؤسسة تعمل بين التوازن تحقيق فترات و العمل فترات الراحة	المؤسسة أفراد يحافظ في أعمالهم إنجاز على الرسمي الدوام فترات	
Rho de Spearman	العمل مدة	Coefficient de corrélation	1,000	,833**	,852**	,954**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000
		N	40	40	40	40
	الوقت في العمل بتقديم المؤسسة أفراد يلتزم المحدد	Coefficient de corrélation	,833**	1,000	,705**	,691**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000
		N	40	40	40	40
	بين التوازن تحقيق على المؤسسة تعمل الراحة فترات و العمل فترات	Coefficient de corrélation	,852**	,705**	1,000	,823**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000
		N	40	40	40	40
	أعمالهم إنجاز على المؤسسة أفراد يحافظ الرسمي الدوام فترات في	Coefficient de corrélation	,954**	,691**	,823**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ