

جامعة 8 ماي 1945
قـالـمـة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة المشاريع

تحت عنوان:

تسيير الكفاءات كمدخل إستراتيجي في إدارة المشروع الاقتصادي
دراسة ميدانية حول مشروع بناء 50 وحدة سكنية بالوكالة الولائية العقارية
لولاية قالمة

إشراف الأستاذ:

إعداد الطلبة:

بوقرة سميرة. مجلخ سليم.

بن كريعب فاطمة زهراء.

السنة الجامعية: 2015/2016

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: تسيير الكفاءات
02	مقدمة
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات
03	المطلب الأول: مفهوم وأبعاد الكفاءة
08	المطلب الثاني: أهمية الكفاءة
11	المطلب الثالث: خصائص الكفاءات
12	المطلب الرابع: أنواع الكفاءات
15	المبحث الثاني: مفاهيم حول تسيير الكفاءات
15	المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات
17	المطلب الثاني: أهداف تسيير الكفاءات
18	المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات ومراحلها
20	المطلب الرابع: متطلبات وعوائق تسيير الكفاءات
21	المبحث الثالث: سيرورات تسيير الكفاءات
21	المطلب الأول: تخطيط، استقطاب، اختيار، تعيين الكفاءات
26	المطلب الثاني: تشخيص الكفاءات
28	المطلب الثالث: تنمية الكفاءات
34	المطلب الرابع: تقييم الكفاءات
36	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: إدارة المشروع
38	تمهيد

39	المبحث الأول: مفاهيم نظرية لماهية المشروع
39	المطلب الأول: مفهوم المشروع
41	المطلب الثاني: موارد المشروع ودورة حياته
45	المطلب الثالث: أنواع المشاريع
46	المطلب الرابع: أسباب نجاح وفشل المشروعات والمخاطر المحيطة بها
48	المبحث الثاني: ماهية إدارة المشروع
48	المطلب الأول: مفهوم الإدارة
49	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة المشروع ومفهومها
51	المطلب الثالث: عمليات إدارة المشروع ومجالاتها المعرفية
56	المطلب الرابع: دراسة جدوى المشروعات
59	المبحث الثالث: مساهمة تسيير الكفاءات في الإدارة الفاعلة للمشروع
59	المطلب الأول: إدارة وقت المشروع
64	المطلب الثاني: إدارة جودة المشروع
68	المطلب الثالث: إدارة تكلفة المشروع
71	المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية
73	خاتمة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في الوكالة العقارية لولاية قالمة
75	تمهيد
76	المبحث الأول: وصف مشروع بناء 50 وحدة سكنية LSP بقالمة
76	المطلب الأول: عموميات حول المشروع محل الدراسة
77	المطلب الثاني: الانطلاق في المشروع
78	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة العقارية لولاية قالمة.
82	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
82	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
83	المطلب الثاني: نموذج الدراسة
84	المطلب الثالث: أدوات وخطوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

87	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
87	المطلب الأول: وصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة
92	المطلب الثاني: عرض إجابات الدراسة حسب المحاور
101	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات
108	المطلب الرابع: تحليل تباين اجابات افراد العينة المدروسة.
116	خاتمة الفصل.
118	خاتمة عامة.

قائمة الأشكال:

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
07	الأبعاد المختلفة للكفاءات	01
16	التكامل الأفقي والعمودي في تسير الكفاءات	02
32	خطوات التدريب الكفاءات	03
43	مراحل دورة حياة المشروع	04
45	الانواع المختلفة للمشاريع	05
52	عمليات إدارة المشروع	06
78	الهيكل التنظيمي للوكالة العقارية لولاية قلمة.	07
84	نموذج الدراسة	08
88	توزيع افراد الدراسة وفق متغير الجنس	09
89	توزيع افراد الدراسة وفق متغير السن	10
90	توزيع افراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	11
91	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية	12
92	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي	13

قائمة الجداول:

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
54	الرسم التفصيلي لعمليات إدارة المشروع في مجموعات عمليات إدارة المشروع والمجالات المعرفية.	01
63	تأثير ادارة الوقت على إدارة المشروع.	02
67	تأثير إدارة الجودة على إدارة المشروع.	03
70	تأثير ادارة التكلفة على إدارة المشروع.	04
72	تأثير إدارة الموارد البشرية على المشروع.	05
76	الأنشطة الرئيسية للمشروع والمدة الزمنية اللازمة لكل نشاط.	06
77	يوضح توزيع التكاليف والموارد البشرية على أنشطة المشروع.	07
86	صدق وثبات المقياس.	08
87	توزيع افراد الدراسة وفق متغير الجنس.	09
88	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير السن.	10
89	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.	11
90	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية.	12
91	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.	13
93	الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة.	14
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لإجابات العينة حول مدى تبني الافراد لثقافة الكفاءة..	15
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لإجابات العينة حول عبارات المتعلقة بتشخص وجذب الكفاءات.	16
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لإجابات العينة حول تنمية الكفاءات.	17
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لإجابات العينة حول تقييم الكفاءات.	18
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لإجابات العينة إدارة المشروع.	19
101	يتضمن نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.	20

102	نتائج اختبار T للفرضية الجزئية الاولى.	21
103	نتائج اختبار T للفرضية الجزئية الثانية.	22
104	نتائج اختبار T للفرضية الجزئية الثالثة.	23
105	نتائج اختبار T للفرضية الجزئية الرابعة.	24
107	معامل الارتباط واختبار الفرضية الرئيسية.	25
108	نتائج اختبار التباين وفق متغير الجنس.	26
110	نتائج اختبار التباين وفق متغير السن.	27
111	نتائج اختبار التباين وفق متغير المؤهل العلمي.	28
113	نتائج اختبار التباين وفق متغير الاقدمية.	29
114	نتائج اختبار التباين وفق متغير المستوى الوظيفي.	30

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
1	الاستمارة	01
3 -1	نتائج اختبار ألفا كرومباخ	02
16 -1	نتائج الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي	03
3 -1	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	04
1	نتائج اختبار ستيودنت	05
2 -1	نتائج اختبار الانحدار	06
3 -1	نتائج اختبار anova	07

مقدمة عامة:

يعيش العالم تطورات هائلة في مختلف المجالات، خاصة في الجانب الاقتصادي، كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف الميادين، ولقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات أثر كبير على مختلف المشاريع والمنظمات المواكبة لهذه التطورات، الأمر الذي دفع هذه الأخيرة إلى البحث عن المداخل الاستراتيجية التي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات. ولعل أهم عنصر وجب على إدارة المشروع الاهتمام به هو العنصر البشري باعتباره مصدرا لثروة، فلم يعد ينظر إلى العنصر البشري على أنه مجرد يد عاملة، بل على أنه مصدر للمعرفة والإبداع والابتكار، وواحد من أهم مصادر خلق القيمة والميزة التنافسية، الأمر الذي يستدعي من إدارة المشروع البحث عن المورد البشري القادر على الإبداع والتطوير ورفع مستوى الأداء وتحسين الجودة، وهذا الأمر لن يكون إلا إذا توفرت الكفاءة لدى الأفراد العاملين في المشروع، الأمر الذي جعل إدارة المشروع تسعى بشكل دائم ومستمر للبحث عن مواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية وهذا من أجل تحقيق أهدافها من جهة، ومواكبتها للتطور التكنولوجي من جهة أخرى. إذ أصبح يقينا لديها أن الكفاءة لا يمكن أن تستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، وأن امتلاكها لرؤوس الأموال لا يقود بالضرورة إلى تحقيق أهداف المشروع، بل أصبح رأس المال الحقيقي هو امتلاكها للمورد البشري الملائم، كما أن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة تسيير مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي، وهذا منذ البحث عنها، واستقطابها وتعيينها ثم تطويرها وتنميتها والحفاظة عليها من أجل استغلالها بالشكل المطلوب.

كنتيجة لما سبق يمكن القول أن القيمة الحقيقية للمشروع تكمن في قيمة موارده البشرية، وكفاءاته الفردية والجماعية كرأس مال فكري، وقدرة توظيفه للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز، وبالتالي تحسين القدرات التنافسية، فالتسيير الفعال للكفاءات يعد محددًا أساسيًا لأداء ونجاح المشروع الأمر الذي ينعكس إيجابا على نجاح المشروع وتحقيق الأهداف المطلوبة، بأحسن جودة وأقل تكلفة ووقت، مما يخلق الميزة التنافسية.

أ. إشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير عمليات تسيير الكفاءات على إدارة المشروع 50 وحدة سكنية Isp للوكالة العقارية بقالمة ؟



وعليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية:

- هل تساهم معرفة الأفراد لثقافة الكفاءة في نجاح إدارة المشروع 50 وحدة سكنية Isp للوكالة العقارية بقالة.
- هل تساهم عملية تشخيص وجذب الكفاءات في نجاح إدارة المشروع 50 وحدة سكنية Isp للوكالة العقارية بقالة.

- هل تساهم عملية تنمية الكفاءات في نجاح إدارة المشروع 50 وحدة سكنية Isp للوكالة العقارية بقالة.
- هل تساهم عملية تقييم الكفاءات في نجاح إدارة المشروع 50 وحدة سكنية Isp للوكالة العقارية بقالة.

ب. فرضيات البحث:

للإجابة عن إشكاليات البحث تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: تؤثر عمليات تسيير الكفاءات على إدارة المشروع بناء 50 وحدة سكنية Isp للوكالة العقارية بقالة.

الفرضيات الجزئية:

- تساهم معرفة الأفراد لثقافة الكفاءة في نجاح المشروع بناء 50 وحدة سكنية Isp للوكالة العقارية بقالة.
- تساهم عملية تشخيص وجذب الكفاءات في نجاح المشروع بناء 50 وحدة سكنية Isp للوكالة العقارية بقالة.
- تساهم عملية تنمية الكفاءات في نجاح المشروع بناء 50 وحدة سكنية Isp للوكالة العقارية بقالة.
- تساهم عملية تقييم الكفاءات في نجاح المشروع بناء 50 وحدة سكنية Isp للوكالة العقارية بقالة.

ج. أهمية البحث:

تتجسد أهمية هذا البحث فيما يلي:

- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية تأثير عمليات تسيير الكفاءات الفردية والجماعية في تحقق أهداف المشروع؛

- التعرف على أهم الطرق المتبعة في تسيير الكفاءات،

- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بالتسيير الكفاءات باعتباره مرجعا إضافيا ضمن حقل تسيير الموارد البشرية،

- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة تحسيس مسيري المشاريع الاقتصادية بأهمية تسيير الكفاءات ذات المهارات والقدرات المتميزة واستغلال ما تملكه من معارف وخبرات للوصول إلى الأهداف المرجوة؛

- من خلال هذا البحث يمكننا معرفة الدور الكبير لعمليات تسيير الكفاءات على نجاح المشروع؛

د. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى وضع إطار نظري لمنهج التسيير بالكفاءات وتأثيره على إدارة المشروع الاقتصادي، وذلك من خلال تقليص الوقت والجهد والتكلفة مع تحقيق جودة عالية.



ه. منهج البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية السابقة الذكر والإحاطة بالموضوع من كل جوانبه سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، ووصف كل ما يخص الكفاءة وكيفية تسييرها والمشاريع وكيفية إدارتها، وتحليل المعطيات والبيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، مع استخدام برنامج إحصائي SPSS.

تناول هذا البحث العديد من المفاهيم المختلفة التي تتطلب تحديد الإطار المفاهيمي لها نذكر منها الكفاءة وتسيير الكفاءات والمشروع وإدارة المشروع.

و. هيكلية البحث:

تطرقنا في هذا البحث إلى تقسيمه إلى ثلاثة فصول، قمنا في الفصل الأول بالتعرض إلى مفهوم الكفاءة وأبعادها وأهميتها وأنواعها وكذا تسيير الكفاءات وأهدافه، ومختلف مقارباته ومراحله، بالإضافة إلى متطلبات تسيير الكفاءات ومعيقاته.

أما في الفصل الثاني تناولنا مفهوم المشاريع، خصائص أهداف وموارد المشروع، أنواع المشاريع ودورة حياتها والمخاطر التي يمكن أن تواجهها، العوامل الأساسية في نجاح وفشل المشاريع وتطرقنا أيضا إلى مفهوم الإدارة، مفهوم إدارة المشروع، أنواع المشاريع و ماهية دراسة الجدوى، مكونات دراسة الجدوى التفصيلية، ثم حاولنا ربط تسيير الكفاءات بإدارة المشروع الاقتصادي.

أما في الفصل الثالث فقد قمنا بمعالجة الموضوع من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها.

ز. صعوبات البحث:

- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع خاصة الحديثة منها لاعتبار حداثة الموضوع؛
- صعوبة الحصول على بعض المعطيات والبيانات؛
- قلة الدراسات الأكاديمية المتخصصة التي تناولت الموضوع بشكل عميق وخاصة منها أطروحات الدكتوراه؛
- عدم الجدية في الرد على الاستبيان؛

ح. دراسات سابقة:

1- فيما يخص تسيير الكفاءات:

- دراسة سملاي يحضه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2004، وقد هدفت هذه الدراسة إلى

محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية وتتمين كفاءاتها الفردية من خلال اعتمادها لمداخلة حديثة ممثلة في تسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، وقد اعتبرت هذه الدراسة أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية، في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية، وقد ركز في بحثه على أن الجودة و المعرفة من أهم مصادر الميزة التنافسية لذلك أوصى بالاهتمام بهذين العنصرين.

- دراسة سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة، جامعة أبي بكر بلقايد 2011، وقد هدفت إلى التعرف على طبيعة تسيير الموارد والكفاءات بالمؤسسة، وتقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتسيير الموارد و الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، واعتبرت هذه الدراسة أن العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها، لأنه الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية.

- دراسة بن جدو محمد امين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التمييز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2013، وهدفت هذه الدراسة إلى التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الكفاءات، و إبراز أهمية إدارة الكفاءات ودوره في تحقيق استراتيجية التمييز، وقد أكدت هذه الدراسة أن إدارة الكفاءات تساهم من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من تحقيق التميز في المجالات المحددة في هذه الدراسة والمتمثلة في: الجودة الابداع والابتكار، المعرفة، التكنولوجيا.

- دراسة بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، جامعة الحاج لخضر، 2012، وقد هدفت إلى محاولة إجلاء الغموض على مفهوم الكفاءات، وإبراز دور إدارة الكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسات والإدارات، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تسيير الكفاءات بشكل فعال يقتضي العمل بالأساليب والتقنيات الحديثة التي تقوم عليها إدارة الكفاءات والمتمثلة أساسا في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات من خلال التحليل الدقيق للمهام والمهن وتقييم تطورها، وتحديد نوعية الكفاءات الضرورية لها، بالإضافة إلى أن الكفاءة تشكل احد الشروط المسبقة والهامة، ورهانا حاسما لعصرنة الوظيفة العمومية، لانها وحدها التي تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية بالارتقاء إلى مستوى المهام الجديدة التي تفرضها العصرنة.

2- فيما يخص المشروع:

- دراسة عابد علي، دور التخطيط والرقابة في ادارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التحليل الشبكي في إدارة المشاريع، وذلك من خلال ما خطط له وما أنجز فعليا على أرض الواقع، وذلك من خلال المتابعة الدقيقة لمراحل إنجاز المشروع مع إجراء التصحيحات اللازمة في حال وجود أي انحراف وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن إعطاء أهمية كبير للتخطيط والرقابة في جدولة الموارد

المالية والبشرية باستخدام التحليل الشبكي، يَأثر بشكل كبير على نجاح المشروع، بالإضافة إلى تأهيل العاملين تأهيلاً أكاديمياً وذلك بإجراء دورات تكوينية في مجال إدارة المشاريع يساهم في تحسين الأداء مما يحسن الوضع التنافسي.

- حول كمال، اختيار المشاريع العمومية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014، وقد هدفت إلى إبراز مختلف أنواع المشاريع العمومية ومنتجاتها، ومحاولة الوقوف على واقع اختيار وتحسيد المشاريع العمومية في الجزائر إضافة إلى التطرق إلى الأعوان المكلفون بتنفيذها. توصلت هذه الدراسة إلى أن المشاريع العمومية في الجزائر تتسم بالضعف الكبير في التسيير على جميع المستويات، والذي لا يتناسب مع حجم الجهود والأموال الضخمة المخصصة لها سواء من خلال ميزانية التجهيز العمومي أو من خلال حسابات التخصيص الخاص، وهذا ما يظهر جلياً من خلال الزيادة في المخصصات المالية لها عن طريق عمليات إعادة التقييم المتكررة للتكاليف بالإضافة إلى التأخر الكبير في الإنجاز.

مقدمة عامة:

يعيش العالم تطورات هائلة في مختلف المجالات، خاصة في الجانب الاقتصادي، كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف الميادين، ولقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات أثر كبير على مختلف المشاريع والمنظمات المواكبة لهذه التطورات، الأمر الذي دفع هذه الأخيرة إلى البحث عن المداخل الاستراتيجية التي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات. ولعل أهم عنصر وجب على إدارة المشروع الاهتمام به هو العنصر البشري باعتباره مصدرا لثروة، فلم يعد ينظر إلى العنصر البشري على أنه مجرد يد عاملة، بل على أنه مصدر للمعرفة والإبداع والابتكار، وواحد من أهم مصادر خلق القيمة والميزة التنافسية، الأمر الذي يستدعي من إدارة المشروع البحث عن المورد البشري القادر على الإبداع والتطوير ورفع مستوى الأداء وتحسين الجودة، وهذا الأمر لن يكون إلا إذا توفرت الكفاءة لدى الأفراد العاملين في المشروع، الأمر الذي جعل إدارة المشروع تسعى بشكل دائم ومستمر للبحث عن مواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية وهذا من أجل تحقيق أهدافها من جهة، ومواكبتها للتطور التكنولوجي من جهة أخرى. إذ أصبح يقينا لديها أن الكفاءة لا يمكن أن تستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، وأن امتلاكها لرؤوس الأموال لا يقود بالضرورة إلى تحقيق أهداف المشروع، بل أصبح رأس المال الحقيقي هو امتلاكها للمورد البشري الملائم، كما أن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة تسيير مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي، وهذا منذ البحث عنها، واستقطابها وتعيينها ثم تطويرها وتنميتها والحفاظة عليها من أجل استغلالها بالشكل المطلوب.

كنتيجة لما سبق يمكن القول أن القيمة الحقيقية للمشروع تكمن في قيمة موارده البشرية، وكفاءاته الفردية والجماعية كرأس مال فكري، وقدرة توظيفه للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز، وبالتالي تحسين القدرات التنافسية، فالتسيير الفعال للكفاءات يعد محددًا أساسيًا لأداء ونجاح المشروع الأمر الذي ينعكس إيجابا على نجاح المشروع وتحقيق الأهداف المطلوبة، بأحسن جودة وأقل تكلفة ووقت، مما يخلق الميزة التنافسية.

أ. إشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير عمليات تسيير الكفاءات على إدارة المشروع 50 وحدة سكنية Isp للوكالة العقارية بقالمة ؟



وعليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية:

- هل تساهم معرفة الأفراد لثقافة الكفاءة في نجاح إدارة المشروع 50 وحدة سكنية Isp للوكالة العقارية بقالة.
- هل تساهم عملية تشخيص وجذب الكفاءات في نجاح إدارة المشروع 50 وحدة سكنية Isp للوكالة العقارية بقالة.

- هل تساهم عملية تنمية الكفاءات في نجاح إدارة المشروع 50 وحدة سكنية Isp للوكالة العقارية بقالة.
- هل تساهم عملية تقييم الكفاءات في نجاح إدارة المشروع 50 وحدة سكنية Isp للوكالة العقارية بقالة.

ب. فرضيات البحث:

للإجابة عن إشكاليات البحث تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: تؤثر عمليات تسيير الكفاءات على إدارة المشروع بناء 50 وحدة سكنية Isp للوكالة العقارية بقالة.

الفرضيات الجزئية:

- تساهم معرفة الأفراد لثقافة الكفاءة في نجاح المشروع بناء 50 وحدة سكنية Isp للوكالة العقارية بقالة.
- تساهم عملية تشخيص وجذب الكفاءات في نجاح المشروع بناء 50 وحدة سكنية Isp للوكالة العقارية بقالة.
- تساهم عملية تنمية الكفاءات في نجاح المشروع بناء 50 وحدة سكنية Isp للوكالة العقارية بقالة.
- تساهم عملية تقييم الكفاءات في نجاح المشروع بناء 50 وحدة سكنية Isp للوكالة العقارية بقالة.

ج. أهمية البحث:

تتجسد أهمية هذا البحث فيما يلي:

- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية تأثير عمليات تسيير الكفاءات الفردية والجماعية في تحقق أهداف المشروع؛

- التعرف على أهم الطرق المتبعة في تسيير الكفاءات،

- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بالتسيير الكفاءات باعتباره مرجعا إضافيا ضمن حقل تسيير الموارد البشرية،

- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة تحسيس مسيري المشاريع الاقتصادية بأهمية تسيير الكفاءات ذات المهارات والقدرات المتميزة واستغلال ما تملكه من معارف وخبرات للوصول إلى الأهداف المرجوة؛

- من خلال هذا البحث يمكننا معرفة الدور الكبير لعمليات تسيير الكفاءات على نجاح المشروع؛

د. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى وضع إطار نظري لمنهج التسيير بالكفاءات وتأثيره على إدارة المشروع الاقتصادي، وذلك من خلال تقليص الوقت والجهد والتكلفة مع تحقيق جودة عالية.



ه. منهج البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية السابقة الذكر والإحاطة بالموضوع من كل جوانبه سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، ووصف كل ما يخص الكفاءة وكيفية تسييرها والمشاريع وكيفية إدارتها، وتحليل المعطيات والبيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، مع استخدام برنامج إحصائي SPSS.

تناول هذا البحث العديد من المفاهيم المختلفة التي تتطلب تحديد الإطار المفاهيمي لها نذكر منها الكفاءة وتسيير الكفاءات والمشروع وإدارة المشروع.

و. هيكلية البحث:

تطرقنا في هذا البحث إلى تقسيمه إلى ثلاثة فصول، قمنا في الفصل الأول بالتعرض إلى مفهوم الكفاءة وأبعادها وأهميتها وأنواعها وكذا تسيير الكفاءات وأهدافه، ومختلف مقارباته ومراحله، بالإضافة إلى متطلبات تسيير الكفاءات ومعيقاته.

أما في الفصل الثاني تناولنا مفهوم المشاريع، خصائص أهداف وموارد المشروع، أنواع المشاريع ودورة حياتها والمخاطر التي يمكن أن تواجهها، العوامل الأساسية في نجاح وفشل المشاريع وتطرقنا أيضا إلى مفهوم الإدارة، مفهوم إدارة المشروع، أنواع المشاريع و ماهية دراسة الجدوى، مكونات دراسة الجدوى التفصيلية، ثم حاولنا ربط تسيير الكفاءات بإدارة المشروع الاقتصادي.

أما في الفصل الثالث فقد قمنا بمعالجة الموضوع من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها.

ز. صعوبات البحث:

- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع خاصة الحديثة منها لاعتبار حداثة الموضوع؛
- صعوبة الحصول على بعض المعطيات والبيانات؛
- قلة الدراسات الأكاديمية المتخصصة التي تناولت الموضوع بشكل عميق وخاصة منها أطروحات الدكتوراه؛
- عدم الجدية في الرد على الاستبيان؛

ح. دراسات سابقة:

1- فيما يخص تسيير الكفاءات:

- دراسة سملاي يحضه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2004، وقد هدفت هذه الدراسة إلى

محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية وتتمين كفاءاتها الفردية من خلال اعتمادها لمداخلة حديثة ممثلة في تسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، وقد اعتبرت هذه الدراسة أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية، في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية، وقد ركز في بحثه على أن الجودة و المعرفة من أهم مصادر الميزة التنافسية لذلك أوصى بالاهتمام بهذين العنصرين.

- دراسة سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة، جامعة أبي بكر بلقايد 2011، وقد هدفت إلى التعرف على طبيعة تسيير الموارد والكفاءات بالمؤسسة، وتقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتسيير الموارد و الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، واعتبرت هذه الدراسة أن العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها، لأنه الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية.

- دراسة بن جدو محمد امين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2013، وهدفت هذه الدراسة إلى التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الكفاءات، و إبراز أهمية إدارة الكفاءات ودوره في تحقيق استراتيجية التميز، وقد أكدت هذه الدراسة أن إدارة الكفاءات تساهم من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من تحقيق التميز في المجالات المحددة في هذه الدراسة والمتمثلة في: الجودة الابداع والابتكار، المعرفة، التكنولوجيا.

- دراسة بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، جامعة الحاج لخضر، 2012، وقد هدفت إلى محاولة إجلاء الغموض على مفهوم الكفاءات، وإبراز دور إدارة الكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسات والإدارات، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تسيير الكفاءات بشكل فعال يقتضي العمل بالأساليب والتقنيات الحديثة التي تقوم عليها إدارة الكفاءات والمتمثلة أساسا في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات من خلال التحليل الدقيق للمهام والمهن وتقييم تطورها، وتحديد نوعية الكفاءات الضرورية لها، بالإضافة إلى أن الكفاءة تشكل احد الشروط المسبقة والهامة، ورهانا حاسما لعصرنة الوظيفة العمومية، لانها وحدها التي تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية بالارتقاء إلى مستوى المهام الجديدة التي تفرضها العصرنة.

2- فيما يخص المشروع:

- دراسة عابد علي، دور التخطيط والرقابة في ادارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التحليل الشبكي في إدارة المشاريع، وذلك من خلال ما خطط له وما أنجز فعليا على أرض الواقع، وذلك من خلال المتابعة الدقيقة لمراحل إنجاز المشروع مع إجراء التصحيحات اللازمة في حال وجود أي انحراف وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن إعطاء أهمية كبير للتخطيط والرقابة في جدولة الموارد

المالية والبشرية باستخدام التحليل الشبكي، يَأثر بشكل كبير على نجاح المشروع، بالإضافة إلى تأهيل العاملين تأهيلاً أكاديمياً وذلك بإجراء دورات تكوينية في مجال إدارة المشاريع يساهم في تحسين الأداء مما يحسن الوضع التنافسي.

- حول كمال، اختيار المشاريع العمومية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014، وقد هدفت إلى إبراز مختلف أنواع المشاريع العمومية ومنتجاتها، ومحاولة الوقوف على واقع اختيار وتحسيد المشاريع العمومية في الجزائر إضافة إلى التطرق إلى الأعوان المكلفون بتنفيذها. توصلت هذه الدراسة إلى أن المشاريع العمومية في الجزائر تتسم بالضعف الكبير في التسيير على جميع المستويات، والذي لا يتناسب مع حجم الجهود والأموال الضخمة المخصصة لها سواء من خلال ميزانية التجهيز العمومي أو من خلال حسابات التخصيص الخاص، وهذا ما يظهر جلياً من خلال الزيادة في المخصصات المالية لها عن طريق عمليات إعادة التقييم المتكررة للتكاليف بالإضافة إلى التأخر الكبير في الإنجاز.

تمهيد:

يشهد العالم في الآونة الاخيرة العديد من التطورات في مختلف المجالات خاصة التكنولوجية، مما اوجب على المشاريع مواكبة هذه التطورات لما لها من اهمية وما تقدمه من ميزات تنافسية، ولم يعد الامر مقتصرًا على الآلات والمعدات فقط، بل تعدى ذلك ليشمل العنصر البشري عامة والكفاءات خاصة وذلك لاعتبارها ثروة حقيقية بالنسبة للمشروع، وعليه فان الاهتمام بهذا الاخيرة وتسييره بشكل جيد يضمن للمشروع تحقيق أهدافه بأكثر كفاءة وفعالية.

وقد تطرقنا من خلال هذا الفصل الى المبحث الأول الذي يضم المطلب الأول مفهوم الكفاءة وابعادها، المطلب الثاني اهمية الكفاءة والمطلب الثالث خصائص الكفاءة و المطلب الرابع انواع الكفاءات، ثم تعرضنا في المبحث الثاني مفاهيم حول تسيير الكفاءات إلى مفهوم تسيير الكفاءات في المطلب الأول، وأهداف تسيير الكفاءات في المطلب الثاني، ومقاربات تسيير الكفاءات ومراحلها في المطلب الثالث، ومتطلبات تسيير الكفاءات والعوائق التي من الممكن مواجهتها اثناء التسيير في المطلب الرابع.

ثم تعرضنا للمبحث الثالث سيوررات تسيير الكفاءات، فقد تعرضنا في المطلب الأول إلى تخطيط، استقطاب، اختيار، تعيين الكفاءات، ثم تعرضنا لتشخيص الكفاءات في المطلب الثاني، وفي المطلب الثالث تعرضنا لتنمية الكفاءات البشرية، أما في المطلب الرابع تطرقنا إلى تقييم الكفاءات.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءة

إن التحديات العالمية والسوقية والتطورات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة فرض على الإدارة الانتقال من البحث عن الموارد البشرية لشغل الوظائف، إلى البحث عن الكفاءات الجديدة بالمنصب وهذا للعديد من المميزات التي تقدمها الكفاءات باعتبارها ثروة حقيقية يمتلكها المشروع وضمن هذا المبحث سنقوم بتحليل الإطار المفاهيمي للكفاءات وأنواعها وأهم الخصائص والسمات التي تميز هذا الصنف من الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم وأبعاد الكفاءة

I. مفهوم الكفاءة

يمكن القول أن الكفاءة مجموعة المهارات والمعارف الضرورية في مجال معين تمكننا من التكيف مع النشاطات الجديدة، وبهذا يكون اكتساب الكفاءات أصعب من اكتساب المهارات والمعارف فقط. وحتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معها ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي:¹

- **المهارة:** محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً عن حالة التعلم وهي عبارة عن معارف عملية وعلمية وسلوكية.
- **القدرة:** إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، والقدرة تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة.
- **الاستعداد:** أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية .

- السلوك:

السلوك أو التصرف، و هو يشمل نشاط الإنسان في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.²

أما فيما يتعلق بتعريف الكفاءة فقد وردت العديد من التعاريف في هذا الصدد، واختلفت باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال نذكر منها ما يلي:

¹ رياض عيشوش، يمينة محبوب، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012، ص 14.

² مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج الأميني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع وأفاق التطوير - تجارب الدول - ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، 2012، ص 6.

الكفاءة حسب مواصفة ISO 9000 - 2000 هي " القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ".¹

أما الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR فتعرف الكفاءة كما يلي: "الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط".²

كذلك هي " القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل".³

ولقد تناول باريتو مفهوم الكفاءة، بحيث أشار إلى أن معيار الكفاءة على المستوى الوطني أو المشروع هو زيادة كمية الإشباع في ظل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وبالصورة التي لا يمكن فيها تحقيق إشباع أكبر من ذلك.⁴

كما يوجد تعريف شامل للكفاءات أورده كل من Gilbert و Parlier والمتمثل في " مجموع المعارف، القدرات العملية، السلوكيات عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين".⁵

وتشمل الكفاءة مجموعة المعارف والمهارات المتاحة في مختلف مستويات التنظيم، ولا يخفى أن الكفاءات اليوم أضحت تشكل الميزة التنافسية الأكثر حسما ما بين المشاريع فالكفاءة هي التي تصنع التفوق.⁶

¹ عبد الفتاح بوخمحم، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، نوفمبر، 2005، ص7.

² ثابتي الحبيب، بن عيو الجلاي، تطور الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الطبعة 1، الإسكندرية، 2009، ص110.

³ صولح سماح، سوق العمل: من تسيير المناصب إلى تسيير الكفاءات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: سياسة التشغيل ودورها في تنمية الكفاءات البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13-14 أبريل 2011، ص1.

⁴ صالح السعيد، الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، المركز الجامعي، خنشلة، 2012، ص122.

⁵ عبد الحميد برحومة، طلال زغبة، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة ورقلة، 21/22 فيفري 2012 .

⁶ رحيم حسين، التغير في المشروع ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري 2005، ص12.

يقول G.Tremblay أن " الكفاءة من الكلمات القليلة التي تستخدم بهذا الشيع والانتشار مع أنه من الصعب تحديد معناها بدقة حيث تستخدم لدلالة عن القدرة في إنجاز مهمة بنجاح أو التحكم في مجموعة المعارف والمهارات في ميدان محدد".¹

أما من وجهة نظر استراتيجية، فيمكن تعريف الكفاءة بأنها " مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءة الأساسية تعزز الوضع التنافسي في السوق وبالتالي فإن امتلاك الكفاءات يعني امتلاك ميزة تنافسية".

إلا أن الكفاءة تبقى غائبة أو ناقصة إذا لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل الذي يعني توفير البيئة التنظيمية المناسبة والتي تمكن الكفاءات أن تعمل و تبرز دون عوائق تنظيمية أو بيروقراطية والرغبة على الفعل التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمشروع.²

وقد حددت الكفاءة بمفهومها الحديث ورتبت على ثمانية مجالات أساسية وهي:³

- الخبرة التقنية؛
- القدرة على العمل؛
- القدرة على الإبداع والخلق؛
- القدرة التدريبية؛
- القدرة على تحقيق الفاعلية الشخصية؛
- القدرة الاتصالية؛
- القدرة على تجسيد ثقافة وقيم المشروع؛
- المساهمة في تجسيد أهداف المشروع؛

من خلال ما سبق نستطيع القول أن الكفاءة هي مجموعة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات القابلة للقياس والملاحظة التي تظهر أثناء العمل والتي يعطى لها صفة القبول، ويمكن تحديدها وتطويرها للوصول للأهداف المرجوة.

¹ حرقاس وسيلة، تقييم مدى تحقيق المقاربة بالكفاءات لأهداف المناهج الجديدة في إطار الإصلاحات التربوية حسب معلمي و مفتشي المرحلة الابتدائية، رسالة دكتوراه علوم في علم النفس التربوي، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 152.

² بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص 14.

³ Yeran-YVES BNCK, Le Management De Connaissances Et Des Compétences En Pratique, édition d'organisation, Paris, 2003, P106

II. أبعاد الكفاءات

استطاع T.Durand الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:

أ. **المعرفة النظرية:** مجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة التي يمكن الاستفادة منها كما ترتبط أيضا بإمكانية استعمال المعطيات الخارجية وتحويلها إلى معلومات مقبولة يمكن دمجها في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير النشاط وأسلوب الحصول عليها.¹

ب. **المهارات:** إن الاهتمام بالمهارات التي تتمثل في مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تضمن للمشروع تحقيق الأداء الفعال، وتميز هذه المهارات بقبالة للتغيير والتطوير والتنمية المستمرة، لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير طريقة إتقانها، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية يصعب نقلها.²

ج. **السلوكيات:** تتمثل في قدرة الفرد على تنفيذ المهام، وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.³

نستطيع القول إذن أن الكفاءة عبارة عن مجموعة من المعارف، المهارات والسلوكيات، تختلف باختلاف درجة تأثيرها في تحقيق الأهداف، حيث نلاحظ أن المهارات تختلف عن المعرفة النظرية من حيث مستوى المهارة أما بالنسبة للسلوك فهي تختلف عليها من حيث مستوى المهارة والمعرفة.

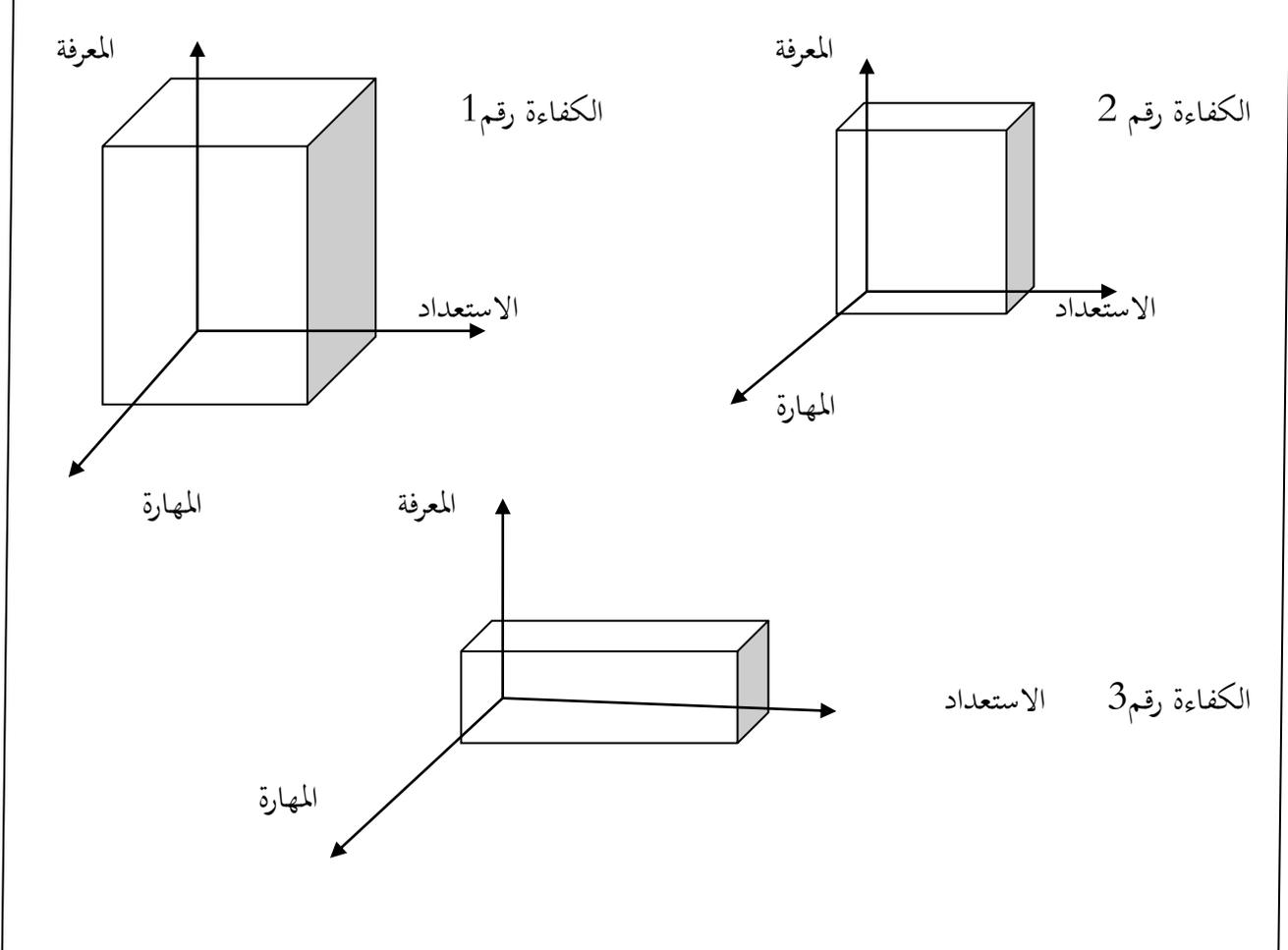
¹ الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المشروع، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر، 2011، ص، ص.5-6.

² مقراش فوزية، أقطي جوهرة، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمة المقدمة دراسة تطبيقية في مؤسسة الاتصال، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2001.

³ Stephen P. Robbins ، Phillip L. Hunsaker ، التدريب على المهارات الشخصية: معايير لإدارة الأفراد بالعمل، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 33.

والشكل الموالي يوضح الأبعاد المختلفة للكفاءات:

الشكل رقم 1: الأبعاد المختلفة للكفاءات



المصدر: الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المشروع، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس

حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر، 2011، ص 6

أما *Mc Clelland* فقد أوضح أن القدرات الأكاديمية، واختبارات المعرفة والشهادات لا تمكن من التقدير الجيد لأداء العمل، وعدد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل واعتبرها تتوزع على خمس أبعاد وتمثل فيما يلي:¹

- المعرفة: كالمعلومات المتاحة للأفراد في ميدان معين مثل: لمحاسبة، التسويق والموارد البشرية.
- المؤهلات والخبرة: مثل مؤهلات ومهارات التسيير الفعال.
- إدراك الذات: تتعلق بالمواقف والقيم، وصورة الذات، مثل إدراك الشخص لذاته عضواً في مجموعة عمل.
- صفات العبقرية: الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، المرونة، والمبادرة.
- الدوافع: وهي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات، مثل دوافع الإنجاز، أو الانتماء.

وتوصف المعرفة والمؤهلات حسب "*McClellan*" بالكفاءات الأساسية لحاجة جميع الأفراد إليها لتحقيق الفعالية في أعمالهم، ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير، أما بالنسبة لبقية الأبعاد فإنها تندرج ضمن الكفاءات التفاضلية حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.

المطلب الثاني: أهمية الكفاءات

أصبحت الكفاءات تحظى بأهمية وألوية كبيرة على جميع مستويات المشروع وذلك بداية بالمستوى الفردي ثم الجماعي ثم على مستوى إدارة الموارد البشرية والمشروع بشكل عام.

I. أهمية الكفاءة على المستوى الفردي:

- إن واقع الأعمال الحديث فرض إدخال طرق ديناميكية مهنية جديدة على المستوى البشري، تتميز بالخروج من منطق التأهيل المهني واستبداله بمنطق الكفاءات وهذا منذ بداية التسعينات من القرن الماضي.²
- إن اعتبار الكفاءة العامل الأساسي لنجاح الفرد، أكسبها أهمية كبرى بالنسبة إليه للأسباب التالية:
- الخوف من فقدان الوظيفة سواء بالنقل أو بالتسريح؛
- الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه وكفاءته؛

¹ براق محمد، رايح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمشروع، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 243.

² ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الكفاءات البشرية: التحدي الأساسي لتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 9/8 مارس، 2005، ص 245.

- وفي داخل المشروع فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى؛¹

II. أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي:

وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- العمل الناجح داخل المشروع يقوم على أساس التعاون والتعاقد بين الأفراد التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده؛²
- الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم؛
- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وذلك لخدمة أهداف المشروع؛³

III. أهمية الكفاءات على مستوى الموارد البشرية:

في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الجماعة، أصبحت الكفاءات عنصر هام بالنسبة للإدارة، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

- تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات؛⁴

بالإضافة إلى:⁵

- الانتقال من التركيز على كفاءة الفردية إلى التركيز على كفاءة الجماعة؛
- الانتقال من التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف؛
- تركيز الإدارة على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، حيث فرضت التحديات العالمية والسوقية على هذه الإدارة ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد؛

¹ بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات و دورها في عصنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، 2012، ص58.

² الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المشروع واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص207.

³ رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة للحصول على درجة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2011، ص-23-24.

⁴ ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 244.

⁵ بن فرحات مولاي لحسن، مرجع سبق ذكره، ص60.

وكذلك:¹

- في إطار مواجهة التطورات السريعة في مجال التكنولوجيات الحديثة توجب على إدارة الموارد البشرية وضع استراتيجيات في سبيل مواجهة هذه التحديات الجديدة، وهذا لن يكون إلا من خلال برامج تدريبية وتعليمية سريعة وديناميكية للتعامل مع التقنيات المعلوماتية، وهذا يضمن توفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات؛

IV. أهمية الكفاءات على مستوى المشروع:

إن كفاءة الأفراد عامل مهم ومؤثر يمتلكه المشروع، يسعى من خلاله لتحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، فهذه الأخيرة تكتسب أهمية كبيرة من خلال:

- هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة؛²

- عنصر أساسي في استراتيجية المشروع حيث تدعم الميزة التنافسية التي يكسبها المشروع والتي تميزها على باقي المنافسين؛³

- أصبحت المشاريع تعتمد على المعرفة عموماً، والكفاءة خصوصاً، في مواجهة التحديات وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعامل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع؛⁴

من خلال ما سبق يمكن القول أن دور الكفاءة لا يقتصر فقط في تمكين الفرد من القيام بعمله بأحسن طريقة وبأفضل أداء، ولكنها تؤثر بشكل شامل على جميع المستويات في المشروع، وهذا من خلال اعتبار الفرد العنصر الأساسي في المشروع، والتعاون بين مجموع الأفراد سيؤدي حتماً إلى خلق كفاءات جديدة أو إظهارها والاستفادة بما يخلق المكانة الجيدة في السوق، وبالتالي تحقيق الأهداف المنتظرة من قبل الإدارة.

¹ علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 335.

² بن عيسى محمد المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

³ عبد اللطيف بلغرس، من أجل استراتيجية تنمية للكفاءات البشرية في المؤسسات المعرفية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة تحليلية استشرافية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 125.

⁴ رحيل آسيا، مرجع سبق ذكره، ص، ص 24-25.

المطلب الثالث: خصائص الكفاءات

الكفاءة بمفهومها الواسع ليست مجرد وسيلة تستعملها الإدارة لمواجهة العوائق والصعوبات، للمواكبة التطورات الحاصلة، فهي بما تكتسبه من مميزات وخصائص تستطيع الولوج إلى اقتصاد المعرفة وعلى هذا الأساس يمكننا أن نحدد خصائص الكفاءة و مميزاتا في العناصر التالية:¹

- الندرة: أن لا تكون الكفاءات متوفرة لدى المنافسين أي أن تكون مميزة من الصعب الحصول عليها؛
- صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المشروع بسبب تداخل النشاطات المختلفة؛
- غير قابلة للتبديل: أي عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل لها؛
- ذات غاية: حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفوًا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة؛²
- صياغتها تكون بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حالة مستقرة؛³ من خصائصها أيضا:⁴
- مجردة: لا يمكن ملاحظتها إلا من خلال هي الأنشطة؛
- مكتسبة: فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين وإنما يكسب ذلك من خلال تدريب موجه؛ هي كذلك:⁵
- ليست أصولا بالمعنى المحاسبي كبراءات الاختراع؛
- تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستزول؛

¹ سملاي يحضيه، بلال أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية، مدخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص، ص 157-158.

² عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 29.

³ بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 9.

⁴ موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في تحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء، مدخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08/09 مارس 2005، ص 177.

⁵ زكية بوسعد، أثر تقليص العمال على الكفاءات في المشروع العمومية الاقتصادية، مذكرة للحصول على درجة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، 2008، ص 32.

بالإضافة إلى:¹

- القدرة على استخلاص نتائج عامة من العديد من المعلومات مثل وظائف المديرين والباحثين؛
- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف الإنتاج وإدارة العمليات وفي وظائف برمجة الحاسبات الآلية؛

المطلب الرابع: أنواع الكفاءات:

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة وقد اخترنا التصنيف حسب المستويات كما يلي:

I. الكفاءة الفردية و الجماعية:

أ. الكفاءة الفردية:

ظهر مفهوم الكفاءة الفردية أثناء التغيرات التي أثرت في مضمون العمل، كنتيجة لتقدم التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج وتعقيد أنظمة الإعلام الأمر الذي يتطلب اكتساب كفاءات جديدة كأخذ المبادرة وقدرات التوقع.

نستطيع تعريفها بأنها: "الكفاءة الفردية هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المشروع بميزة تنافسية".²

كما يقصد بها "مجموعة منظمة من الموارد التي تسمح أمام جملة من الوضعيات بحل المشاكل وتنفيذ نشاطات وإنجاز الأعمال".³

كذلك هي أخذ المبادرة الفردية وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.⁴

ب. الكفاءات الجماعية:

نتيجة للتطورات التي شهدتها الممارسات الإدارية، تولد طرق ومنهجيات جديدة للعمل، وهذا لتحسين الأداء وتحقيق النتائج، هذا من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال، لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر.

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث مقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص، ص 203-204.

² كمال منصوري، سماح صولح تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جوان 2010، ص52.

³ محمد الصالح، المدخل إلى التدريب بالكفاءات، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص43.

⁴ إبراهيم عاشوري، حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012، ص4.

الكفاءات الجماعية معقدة المفهوم أكثر من الكفاءات الفردية، وتنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة.¹

فهي تلك الكفاءات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المشروع، حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمشروع، فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطويرها وتراكمها.²

تعرف الكفاءة الجماعية على أنها الفريق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة، فريق مشروع.. الخ) الذي يكون قادرا على إدارة وأداء مهامه بشكل كفاء مما يساهم في الوصول إلى أهداف ونتائج محددة.³

فهي تعرف بأنها "القدرة والاستعداد لاستخدام المعارف والمهارات والسلوكيات والتوفيق بينها من أجل الاتصال والتعاون الفعال مع الأفراد الآخرين".

وتتشكل هذه الكفاءة من أربعة عناصر:⁴

- القدرة على عرض وتبادل الآراء والمعلومات بكل أنواعها؛
- قابلية إقامة علاقات جيدة مع الزملاء الآخرين في العمل؛
- القدرة على التعاون، والتعاقد والعمل كفريق واحد؛
- القابلية والاستعداد للقيادة؛

II. الكفاءة التنظيمية (الاستراتيجية):

إن العوامل المحيطة بالمشروع الداخلية منها أو الخارجية هي التي تكسب الكفاءات ذلك الطابع الاستراتيجي، حيث توجد مقارنة تنظر للمشروع من خلال درجة الاعتمادية بينها وبين محيطها، ونجاحها، بحيث يكون ذلك الأمر مشروط بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية.⁵

¹ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004، ص 21.

² مهديد فاطمة الزهراء، قبائلي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمشروع الاقتصادية، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22-23 فيفري 2012، ص 5.

³ عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 273.

⁴ أبو القاسم حامدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 37.

⁵ مخفي أمين، مدوري نور الدين، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص 16.

وتعرف الكفاءة الاستراتيجية على أنها "إنجاز بشري نافع، نادر وعائم مغروس في تنظيم وتشغيل المشروع لذلك فهي صعبة الحركة، النقل والإحلال كما لا تنفصل عن المشروع التي تستخدمها، أي أن قيمتها لا تظهر إلا في المشروع التي تستعملها وتطورها".¹

إن الكفاءات الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمشروع.²

III. الكفاءة المحورية:

إن أسرع طريقة تمكن المشروع من الوصول إلى الغايات والأهداف المستقبلية هي الكفاءات المحورية، أو الكفاءات المتميزة، والتي تحقق للمشروع مركز القيادة والزيادة فيما تقدمه من أغراض.

يمكن أن نعرفها:³

"بأنها حزمة المهارات والقدرات التي تمكن المشروع من تقديم منفعة حقيقية للزبون".

كما يمكن القول أن الكفاءات المحورية تستقر في جميع أنحاء المشروع أي حيثما وجدت المهارة والمعرفة.

تسمى بالكفاءة المحورية "لأنه يتوقف عليها بقاء المشروع و تطورها أو إنساجمها و هي مفتاحية لأنها تتشكل من خلال المكتسبات الجماعية للمشروع التي تتعلق على الخصوص بالتنظيم وبتنسيق مختلف قدرات الإنتاج والإدماج في خطوط التكنولوجيا".

و لهذا يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:⁴

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق؛

- تساهم بشكل معتبر في خلق القيمة؛

- يصعب تقليدها من قبل المنافسين؛

فالمشروع إذن مطالب بتطوير وتحديد كفاءاته المحورية المفتاحية وذلك من خلال:

- تنمية وتوصيل وتبادل المعلومات والمعرفة بين أعضاء المشروع؛

¹ عبد الملوك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية لموارد المشروع: أداة لضمان نجاعة الأداء، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، جوان 2003، ص 13.

² بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التمييز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013، ص 11.

³ صدوقي عقيلة، غموض الكفاءات المحورية نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22/21 فيفري 2012، ص، ص 5-6.

⁴ عذراء بن شارف، ص 278.

- الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة؛
 - اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطويرها عبر الزمن؛
 - الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمشروع والحيلولة دون تدهورها؛
- من خلال ما سبق يمكننا القول أن الكفاءات الفردية مقسمة إلى معارف ومهارات والتي يكتسبها الفرد بالتكوين المستمر والتعلم، ومعارف أخرى يكتسبها الفرد من خلال ممارسته لعمله كالخبرات والممارسات، ويقوم الفرد بتعبئة هذه المكونات ليطور احترافيه وهذا لا يتم إلا في إطار المشروع.
- ورغم وجود الكفاءات الفردية بالمشروع وتحقيقها مستوى جيد من الأداء، إلا أنها لم تعد كافية لتحقيق الأهداف ذلك أنها لا تواجه مختلف التغيرات والمتطلبات بفعالية أكبر مثل الكفاءات الجماعية، فالأخيرة تعمل على تعظيم المعارف والمهارات المكتسبة بالمشاركة والتعاون لتحقيق أكبر عائد ممكن، وعليه فإن الوصول إلى الأهداف المرجوة يكسب الكفاءات طابع استراتيجي فعال يجب المحافظة عليه وتطويره حتى لا تتقادم الكفاءات وتزول فنجاح المشروع مرهون بما فهي محور أساسي وضروري يصنع ويحقق الأهداف البعيدة والقريبة إذا تم استغلاله والاهتمام به على الوجه الصحيح.
- كما يمكننا القول أن الكفاءات المحورية هي الكفاءة التي يمتلكها المشروع في مجال معين دون باقي المجالات، كأن يمتلك المشروع كفاءات خاصة في مجال التصميم تمكنه من تقديم أفضل التصاميم الموجودة في السوق، مما يحقق الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: مفاهيم حول تسيير الكفاءات

يعتبر العنصر البشري الهدف الأساسي للتنمية والتطوير وهو العنصر الحاسم في تطوير وتحسين الأداء داخل المشروع، حيث يقوم بأنشطة تطوير الفرد عن طريق تكوين، التوظيف وغيرها. وضمن هذا المبحث سنوضح مفهوم تسيير الكفاءات وأهداف تسييرها وأهم المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات وكذا مجالات تسييرها.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات

إن التسيير الفعال للكفاءات هدف كل مشروع ناجح، فالكفاءة الغير مستغلة أو المهملة وغير مسيرة بطريقة جيدة تؤدي إلى ضعف في التنفيذ وبالتالي عدم تحقق أهداف المشروع، فنظام تسيير الكفاءات يهدف إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال إستقطابها وتنميتها، وتحفيزها، ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الاستراتيجية بتوفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها وإمكانياتها المحتملة.

يعرف على أنه " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى في تحقيق مهمة المشروع وتحسين أداء الأفراد".¹

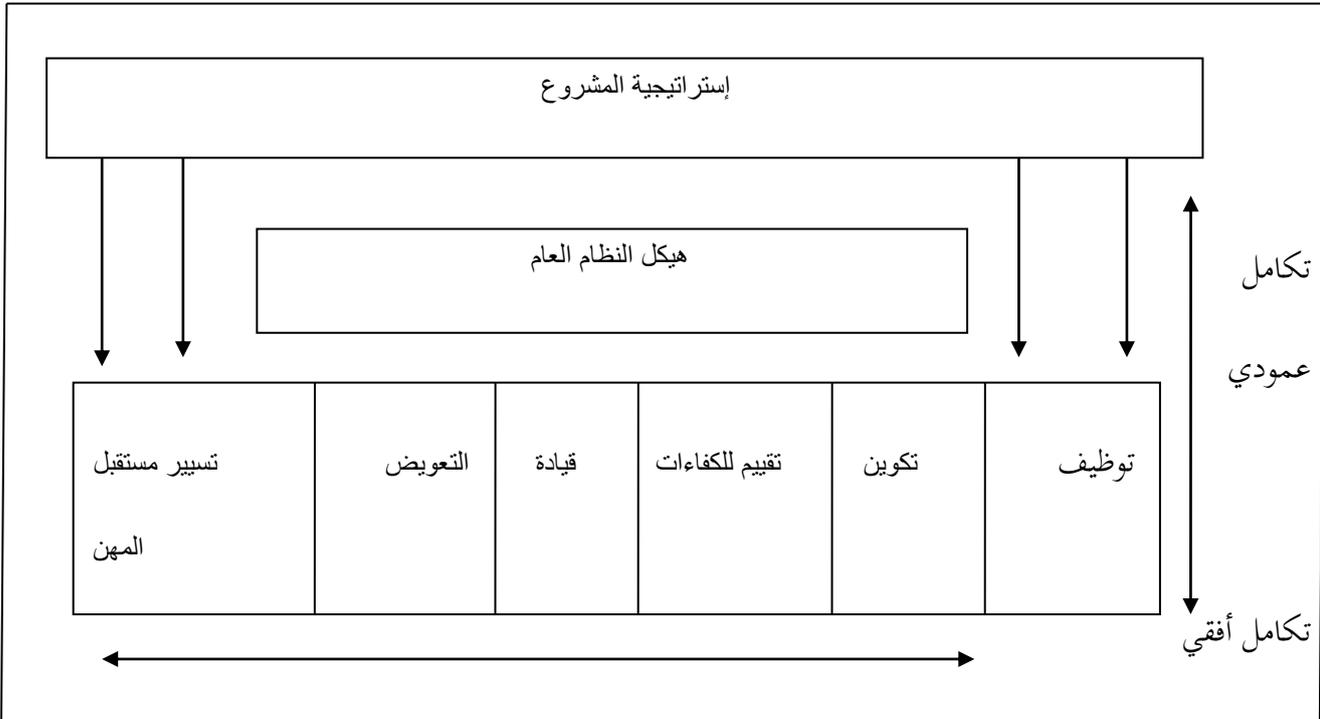
¹ صولح سماح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 09، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص 48.

كما عرف تسيير الكفاءات على أنه " التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل".¹

كما تعرف F.KERLAN تسيير الكفاءات بأنه " يتمثل في الطرق و المناهج التي تهتم بتطوير وتنمية القدرات الفردية".²

أما louVan beirendonck فيرى أن تسيير الكفاءات يكون من خلال التكامل الأفقي أو العمودي، فإذا أرادت المشروع تسيير أحسن للكفاءة فيجب أن يكون هناك تلاحم أكثر بين التكامل الأفقي والعمودي والشكل يوضح ذلك:

الشكل رقم 2: التكامل الأفقي والعمودي في تسيير الكفاءات



المصدر: سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية- عامل الكفاءات في المشروع ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص91.

¹ زكية بوسعد، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² بن حبيب عبد الرزاق وموساوي زهية، تسيير المعارف و تنمية الكفاءات، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، عدد03، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، مارس 2004، ص 220 .

في حالة التكامل العمومي فيتمثل في تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة واستراتيجية المشروع فيجب أن تنتقى هذه الكفاءات ثم تنظم وتطور من خلال التكوين، التدريب والتحفز بكيفية تسمح بتحقيق مهام المشروع، أما في حالة التكامل الأفقي فهو يمثل تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فالكفاءات تمثل المحرك الأساسي لهذا التكيف.¹

من خلال ما سبق يمكننا القول أن تسيير الكفاءات هو مجموعة أساليب وطرق التي تركز على جذب الكفاءات وتنميتها وتحسين قدرتها من أجل التأثير عليها للمفاعل مع التطورات الحاصلة لضمان أفضل النتائج. **المطلب الثاني: أهداف تسيير الكفاءات:**

يهدف تسيير الكفاءات لتحقيق العديد من النتائج التي نستطيع حصرها في النقاط التالية:²

- وضع تقديرات لما تحتاجه الوظائف من كفاءات؛
- تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية؛
- إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل؛
- بالإضافة إلى:³
- التحكم في تكاليف المخاطر والتقليل من حدوث الاختلالات؛
- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المشروع؛
- التخطيط الجيد لتغطية احتياجات المشروع الحالية من اليد العاملة، وتوقع احتياجات قوى العمل المستقبلية التي تسمح بتحسين استراتيجيتها؛
- ترقية وتحديد أفضل توزيع للكفاءات، بالتأكيد على أن الكفاءات تتماشى مع الوظائف المسندة إليها. هناك أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:⁴
- تنمية قدرات الكفاءات من خلال التكوين المستمر؛
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد نظام لتحفيز؛
- خلق روح التعاون بين الأفراد مما يزيد من إمكانية تبادل المهارات والمعارف، مما يؤدي إلى زيادة نسبة الكفاءات وضمان تجديدها المستمر؛

¹ سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية- عامل الكفاءات في المشروع-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 91.

² بن جدو محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 14.

³ مزيان التاج، درويش عمار، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 4، جامعة عبد

الحميد بن باديس، مستغانم، جانفي 2011، ص 43.

⁴ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المشروع، مما يسمح بخفض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج؛

المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات ومراحلها

مما لا شك فيه أن التغيرات الحاصلة في العصر الحالي أثرت بشكل كبير على مفهوم الكفاءات البشرية و ما تتضمنه، بحيث تجاوزت البساطة والسهولة واكتسبت طابع جديد، تميز بالدور الفعال والأهمية وذلك لقدرة الموارد البشرية على الإستجابة الفعالة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومتداخل حسب ظروف العصر وتطورات العولمة، أصبحت الكفاءات تتوقف على التناسق بين الفرد والمجموعة، مما جعلها تحتل مكانة محورية، وذلك لارتباطها بمفاهيم الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، حيث فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:

I. مقاربات تسيير الكفاءات

أ. المقاربة التسييرية للكفاءات : تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، مع القدرة على استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، يشمل المعرفة والمهارات أو المعرفة العلمية وحسن التصرف والسلوكيات.¹

تفترض المقاربة التسييرية جاهزية الكفاءات لمواجهة الظروف مهما كانت صعبة، لما تمتلكه من قدرات تجعلها قادرة على التعامل مع الأزمات وتحقيق الأداء المطلوب على أكمل وجه، هذا في ظل توفر الشروط اللازمة من طرف الإدارة.²

كما تفترض هذه المقاربة أن المشروع يمتلك موارد ذات جودة، قادرة على خلق الميزة التنافسية على حساب المنافسين.³

¹ كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص-ص 56-57.

² سمالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بحث للحصول على درجة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير جامعة الجزائر، 2002، ص142.

³ صولح سماح، محبوب مراد، الريادية: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2010، ص07.

ب. المقاربة العملية:

تفترض هذه المقاربة أن الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب والتعلم الجماعي، السيورة التنظيمية وكذلك التكنولوجيا، فالكفاءات بهذا المنظور لا يمكن الحصول عليها أو تقليدها لأن التفاعل دائم بين هذه العناصر الثلاث وليس ظريفي أو مؤقت وكذلك قدرة المشروع على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية.¹

كما تفترض هذه المقاربة أن القدرة جماعية تتميز بالنسبية والتغير، مثل قدرة المجموعة على التحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التوافق مع مختلف جوانب المشروع، من أجل التحكم في التغيرات التي قد تحدث في البيئة بهدف تحسين الأداء، ومن هنا تكون الكفاءة شيء عملي ووليدة الممارسة الميدانية.

ج. المقاربة الاستراتيجية:

تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال المقاربة الاستراتيجية وفق إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية التي:

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين؛
- يصعب أو يستحيل تعويضها بنمط تكنولوجي جديد؛
- يصعب أو يستحيل تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى؛²

II. المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية

تتمثل المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية في الخطوات التالية:

أ. معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمشروع: من خلال المؤشرات لكمية كهزم الأعمال، توزيع مستويات التكوين... إلخ.

ب. توقع الأعمال المستقبلية: تتمثل هذه المرحلة في تقدير الاحتياجات المستقبلية من وظائف وكفاءات واتخاذ الاحتياطات اللازمة لمواجهتها.

¹ بن عيسى محمد المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² المرجع السابق، ص 70.

ج. وضع المخططات: انطلاقاً من ذلك يمكن وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركية بين الوظائف، وتعتبر هذه المخططات الثلاث أهم أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات.¹ والهدف من المراحل المكتملة لبعضها هو لضمان أحسن الكفاءات التي يود المشروع اكتسابها في أحسن الظروف العملية التي يجب استخدامها ، رغم التغيرات التي تدخل في المشروع.

المطلب الرابع: متطلبات وعوائق تسيير الكفاءات

إن تحقق الأهداف المخططة من تسيير الكفاءات يتطلب مجموعة من العوامل الضرورية لنجاحه كما يواجه العديد من الصعوبات والعوائق التي سنتطرق إليها في هذا المطلب.

I. متطلبات تسيير الكفاءات

من الناحية العملية تشير تسيير الكفاءات إلى مجموعة الطرق التقنيات والوسائل الضرورية والمستخدم من طرف مسيري الموارد البشرية لدعم جهاز الإدارة ككل وعلى هذا الأساس تتطلب عملية تسيير الكفاءات جملة من الشروط أهمها:

أ. إدماج تسيير الكفاءات في استراتيجية المشروع : فتسيير الكفاءات يكون أكثر فعالية عندما تكون الكفاءة مرتبطة بشدة بعمليات التخطيط الاستراتيجي فهو عبارة عن نظام متكامل تتفاعل فيه كل مستويات المشروع.

ب. إشراك العمال في عملية تسيير الكفاءات: يؤدي تسيير الكفاءات إلى تركيز على الموارد البشرية باعتبارهم حاملين الكفاءات فدور العامل جوهري خاصة في إعداد وتنفيذ نظام تسيير الكفاءات.

ج. تجنيد عوامل البيئة الداخلية و الخارجية للمشروع: تحتاج عملية تسيير الكفاءات إلى تجنيد العوامل الداخلية و الخارجية فهي من جهة تعبر عن مجموع التطبيقات المتعلقة بتسيير مسار الأفراد في المشروع، ومن جهة أخرى هي التي تسمح لمسيير المشروع من الاستجابة إلى تحولات محيطهم.²

¹ براق محمد، رابح بن الشايب، مرجع سبق ذكره، ص، ص 244-245.

² عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص، ص 274-275.

II. عوائق تسيير الكفاءات:

تتمثل فيما يلي:¹

- تقود المشروع إلى اكتساب كفاءات غير ملائمة بدون رؤية واضحة للأهداف والاستراتيجيات؛
- تكون مكلفة جدا ومضجرة في إدارتها؛
- نقص إدراك الكفاءات التنظيمية الأساسية بسبب رداءة تقبلها من طرف الموظفين؛
- سوء دمج الكفاءات المبدعة و عدم الانسجام فيما بينها أو عدم وجود تكامل بينها ككفاءات التبادل الثقافي؛

المبحث الثالث: سيوروات تسيير الكفاءات

إن نجاح تسيير الكفاءات يتطلب مجموعة من العمليات التي تؤثر على أداء المشروع، بحيث أن توفر الكفاءات وحده لا يكفي لتحقيق الأهداف، بل أن طريقة مساهمة تلك الكفاءات في العمليات هي التي تحدد نجاح المشروع، وتكسبه مكانة جيد في السوق، وقد تحدثنا في هذا المبحث على مختلف السيوروات المتعلقة بالكفاءات بدأ من البحث والتخطيط للحصول على الكفاءات وحتى تقييمها مع ما تم التخطيط له.

المطلب الأول: تخطيط، استقطاب، اختيار، تعيين الكفاءات

يحتاج المشروع الى الثروة البشرية فمن خلالها يستطيع الوصول الى الاداء الافضل والتميز، لذلك وجب على ادارة الموارد البشرية للمشروع استعمال اساليب وطرق علمية في جميع العمليات المتعلقة بها، وقد حاولنا من خلال هذا المطلب الحديث عن بعض العمليات المتعلقة بالكفاءات البشرية.

I. تخطيط الكفاءات البشرية

يمكن تعريفه بأنه ذلك العمل الإداري المنتظم والمسند إلى أسس عملية ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين كفاءات قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبيا.²

هو تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات من حيث العدد والمهارات للمشروع ككل وكذلك للأنشطة المختلفة فيه.³

كما أن عملية تخطيط الكفاءات لا بد أن تنسجم مع التخطيط الشامل للمشروع بحكم بعدها المستقبلي، وفي سبيل ذلك تقوم عملية التخطيط بوضع استراتيجية مستقبلية تقوم أساسا على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في استراتيجية المشروع، ومقارنته مع قوة وإمكانيات الكفاءات المتوفرة والمستقبلية.⁴

¹ عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص278.

² علي غربي وأخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002، ص19.

³ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2006، ص85.

⁴ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة01، الأردن، 2005، ص299..

إن فعالية التخطيط تعتمد على دقة وكفاية البيانات وحدثتها، فمن الواضح أن عدم توافر البيانات الأساسية والمفهومة المتعلقة بالكفاءات اللازمة للتخطيط ستؤدي حتما إلى وضع خطة غير دقيقة، وحتى يكون التخطيط سليما ينبغي أن يتضمن ما يلي:¹

- وضوح الأهداف الحالية والمستقبلية؛
- جميع خطط والسياسات واضحة؛
- يوجد وصف تحليلي للوظائف والكفاءات اللازمة لشغلها؛
- تحديد التغيرات التكنولوجية المستقبلية؛
- وجود تنظيم إداري واضح؛

مما سبق نستنتج أن تخطيط الكفاءات البشرية يتضمن مجموعة من العناصر الرئيسية يجب تحديدها بدقة أهمها ما يلي:

- تحديد الأعمال أو الوظائف المطلوب تنفيذها بكفاءة في قطاع محدد؛
- تحديد دقيق بقدرات والمهارات والإمكانات الواجب توافرها في الفرد حتى يمكنه القيام بهذه الأعمال؛
- تحديد الحوافز التي ترتبط بالعمل وتجذب الكفاءات لقبول العمل؛²

II. استقطاب الكفاءات:

بعد الانتهاء من عملية التخطيط الكفاءات وتحديد مقدار الفائض والعجز لدى المشروع، وكيفية معالجته، تظهر الحاجة إلى ترجمة هذه العملية وتحديد الوظائف الشاغرة وجعلها موضعا للتنفيذ الفعلي.³

ومن هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في جذب الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها بالقدر الكافي والمهارات اللازمة لشغل الوظائف الحالية، في المستويات الإدارية المختلفة.

بما أن الحاجة إلى استقطاب الكفاءات مستمرة، فإن تلبية تلك الحاجة بأقل تكلفة ممكنة أمر مرغوب به. إذن يمكننا تعريف الاستقطاب بأنه "اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة ذات الكفاءة وجذبهم للملء الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة".⁴

من ناحية أخرى، فإن الاستقطاب لا بد أن يهتم بعملية البحث وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للتوظيفة.⁵

¹ علي غري وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص 84.

² المرجع السابق، نفس الصفحة.

³ زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، الكنوز للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2006، ص 224.

⁴ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة 01، لبنان، 2002، ص 159.

⁵ رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 99.

كما تعرف أيضا على أنها مهمة جذب الكفاءات المطلوبة وفقا لأوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حاليا، والتي من الممكن التنبؤ بها مستقبلا.¹

من خلال ما سبق نستطيع القول أن الاستقطاب هو عملية يقوم بها المشروع لجذب الكفاءات من الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل وفق مجموعة من المواصفات على أن تقوم بتعريف بالوظيفة وتوصيفها لتفادي الغموض وعليه ينجح في استقطاب الكفاءات مما يؤدي إلى تحقيق أهدافه.

أ. أهداف استقطاب الكفاءات:

يهدف استقطاب الكفاءات إلى ما يلي:²

- اجتذاب عدد كاف من الكفاءات، على ضوء ما أسفرت عنه نتائج تخطيط؛
- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين والأكفاء لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة؛
- تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين لشغل الوظائف؛
- الإسهام في تشكيل وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية بالمشروع؛
- المساهمة في تقليل تكاليف وجهود الإعداد والتدريب والتنمية وتكوين قوة عمل ذات تأهيل وكفاءة عالية في المشروع؛

ب. أهمية استقطاب الكفاءات: عملية الاستقطاب الكفاءات هي العملية التي تسبق عملية الاختيار والتعيين و

هنا تكمن أهميتها فاستقطاب العناصر المناسبة بالصفات المطلوبة والأعداد الكافية تساهم في خفض

التكاليف وتحقق الأهداف، وتكمن أهمية استقطاب الكفاءات فيما يلي:³

- يعتبر الاستقطاب حلقة وصل بين التخطيط وعملية الاختيار وبهذا فإنه يتيح لنا اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة لشغل الوظائف؛
- التأثير على إنتاجية المشروع، بحيث كلما كانت هذه العناصر تتميز بالكفاءة العالية والتأهل المطلوب كان مستوى الأداء جيد وبالتالي زيادة كمية وجودة الإنتاج؛
- إن نجاح عملية الاستقطاب يؤدي إلى نجاح عملية الاختيار بين الأفراد لشغل الوظيفة؛
- تقليل تكاليف التدريب والتطوير؛

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الواصل للنشر والتوزيع، الطبعة 02، عمان، الأردن، 2006، ص106.

² نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص150.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2006، ص117-118.

ج. مصادر استقطاب الكفاءات:

سوق العمل هو المكان الطبيعي الذي تحصل منه المؤسسات على احتياجاتها من العاملين، وهناك مصدرين أساسيين للاستقطاب هما المصدر الداخلي والمصدر الخارجي.

- المصادر الداخلية:

وتتمثل المصادر الداخلية في الأفراد المتوقع ترقيتهم أو نقلهم من وظيفة إلى أخرى إما على شكل ترفيع أو تغيير.¹

إن لجوء المنظمة إلى هذه الكفاءات في شغل الوظائف الشاغرة بما يحقق لها ولموظفيها مزايا عديدة كارتفاع الروح المعنوية للموظفين، وتقليص كلف الاستقطاب والتهيئة المبدئية والتدريب.²

- المصادر الخارجية:

تمثل في المصادر التي تمد المنظمة بالاحتياجات من القوى البشرية من سوق العمل وغالبا ما يتم اللجوء للمصادر الخارجية عند تعذر المصادر الداخلية في تلبية الحاجيات المطلوبة يأخذ أسلوب استقطاب الكفاءات من خارج المنظمة أوجها متعددة ومن أهمها ما يلي:

- **الإعلانات:** يعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة من أكثر الوسائل الشائعة لاستقطاب الكفاءات ولتحقيق الإعلان النجاح المهدف في استقطاب ذوي القدرات والكفاءات العالية لا بد أن يوضح الإعلان نوع العمل وطبيعته والشروط الواجب توافرها لدى المتقدمين في طلب الوظيفة.³

- **المدارس والمعاهد المهنية والجامعات:** يتم تزويد المشروع بالمعلومات بغية الحصول على ذوي المؤهلات والمهارات المطلوبة من قبلهم إذ هي تلعب دور الوسيط الفعال بين المتخرج وبين المشاريع التي تسعى للحصول على تلك الكفاءات.⁴

من خلال ما سبق يمكننا استخلاص مجموعة من الشروط ليكون الاستقطاب ناجح تتمثل في:

- أن تستهدف الحصول على الكفاءات؛

- أن تستعين بالمصادر الداخلية والخارجية كوسيلة لتحقيق المهدف؛

- توفر عنصرى القدرة والرغبة في أداء العمل لدى المتقدمين؛

¹ محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص78.

² مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، طبعة 01، الأردن، 2009، ص174.

³ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة 03، عمان، 2005، ص57.

⁴ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص175.

نستطيع القول أن لكل من المصدرين الداخلي والخارجي سلبيات وإيجابيات، ففي الوقت الذي يمكن أن يحقق فيه المصدر الداخلي استقرارا في الموارد والكفاءات البشرية ورفع روحها المعنوية، مثل إتباع سياسة الترقية الذي يخفض تكاليف الاستقطاب، فإنه ينعكس سلبيا بعدم دخول قيادات وأفراد بمعارف ومعلومات جديدة يمكن أن تساهم في تطوير العمل. وتنعكس إيجابيات المصدر الخارجي بالاستفادة من الخبرات الجديدة، وتمثل سلبياته بتحمل تكاليف إضافية واحتمالية نقل عادات غير مناسبة إلى داخل المشروع.

III. اختيار وتعيين الكفاءات:

تتوقف فعالية المشروع على فعالية الكفاءات البشرية فيه، وبالتالي كان لا بد من الاهتمام باختيار العناصر البشرية على أسس علمية وموضوعية، وتنبع أهمية الاختيار من أن الوصول بكفاءة العنصر البشري إلى أقصى حد ممكن لا يتأتى إلا بوضع كل شخص في العمل المناسب لقدراته وإمكاناته فالأفراد هم أساس النجاح. أ. مفهوم اختيار وتعيين الكفاءات:

يقصد بالاختيار انتقاء من تتوفر فيه الكفاءات المطلوبة لإنجاز الوظائف والمهام بالشكل المطلوب.¹ وتمتلك عملية الاختيار هدفا مزدوجا وهو تقييم مدى كفاءة المتقدم لشغل الوظيفة وكذا تحقيق التوافق بينه وبين الوظيفة.² يعرف الاختيار والتعيين بأنه عملية مخططة تأخذ شكل نظام متكامل، تشتمل على أسس وقواعد علمية، وتسعى لانتقاء أفضل المتقدمين من ذوي الكفاءة والخبرة ممن جرى استقطابهم للتعيين في الوظائف المتوفرة.³

ب. أهمية اختيار وتعيين الكفاءات:

إن نجاح المشاريع في تحقيق غاياتها يعتمد بصورة أساسية على مدى توافر الأكفاء لأداء مهام والوظائف فيه، ومن هنا فإن استخدام الوسائل الموضوعية في الاختيار يعد أساسيا لتحقيق هذه الغاية، بحيث تسمح بالكشف عن أنسب الأفراد لشغل الوظائف المناسبة وفقا لما يتمتعون به قدرات ومعارف ومهارات واستعدادات.⁴

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص 160.

² مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 179.

³ سميرة عبد الصمد، لوزية فرحاتي، سياسات التشغيل ودورها في تحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الوطني حول سياسات التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13-14 أبريل 2011، ص 4.

⁴ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وتجارب عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، طبعة 01، عمان، 2010، ص 115.

من خلال ما سبق يمكن أن نقول أن الكفاءات البشرية هي أهم عنصر في المشروع، وعليه فإن الاختيار المناسب للأفراد أصحاب الكفاءات يؤدي إلى تحقق الأهداف الموضوعية من طرف الإدارة.

المطلب الثاني: تشخيص الكفاءات

تعمل إدارة المشروع في هذه المرحلة على البحث عن الكفاءات الفردية والجماعية غير الظاهرة داخل المشروع والتي تقوم بإنجاز أهدافه، وتشارك في وضع خطط لنشاطاتها وتعمل على تحسين فاعليتها.

يمكن تعريف تشخيص الكفاءات بأنه أسلوب يركز على تحقيق مقابلات لمجموع المعارف الموجودة لدى العاملين المعنيين وعلى تحليل الوثائق الداخلية للمشروع، وينفذ استناداً لمرجعية الكفاءات كقاعدة للتشخيص، حيث يقدم تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية عمليات متكاملة تتم بالتوازي، تسمح بتحليل الكفاءات في إطار فهم وتحقيق اكتساب الكفاءات الناقصة أو تدعيم النقص.¹

تهدف هذه العملية لإظهار الكفاءات الفردية والجماعية وتقييمها وذلك كما يلي:

I. البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها:

ويتعلق تشخيص الكفاءات الفردية بالتوافق بين العامل والمنصب بالاعتماد على مواصفات المناصب، كما تمكننا هذه العملية من الكشف عن الكفاءات الموجودة أو المكتسبة لدى المشروع، وذلك من خلال تحليل الكفاءات والبحث عنها وتقييمها.

وبتحليل وقياس الفرق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المكتسبة تتضح الكفاءات الناقصة لكل فرد للنجاح في وظيفته الحالية أو المستقبلية وتتضح مخططات العمل التي تسمح باكتساب وتطوير الكفاءات من تكوين وتدريب وغيرها.²

¹ صولح سماح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

- والبحث عن هذا النوع من الكفاءات يتم من خلال:¹
- أ. التقييم الدائم والمستمر للكفاءات: هذا النوع من التقييم يكون أثناء عمليات التوظيف، الترقية أو بعد عملية التكوين وذلك باستعمال أدوات وتقنيات تسييره متعددة.
- ب. الكشف عن الكفاءات النادرة: أي البحث عن ذوي قدرات ومهارات نادرة كالخبراء و المختصين في مجالات مختلفة وتحديد مكانهم ومجال تخصصهم.
- ج. البحث عن الكفاءات الفردية غير الظاهرة: تشكل الكفاءات غير الظاهرة مكسبا هاما من الموارد الداخلية التي يجب على المشروع أن يكتشفها ويستغلها.
- II. تشخيص الكفاءات الجماعية:

يتعلق بالتوافق بين الفريق والأنشطة ويتم في ذلك تحديد الكفاءات المنتظرة كما يتم تحديد الكفاءة المكتسبة ومن ثم قياس الفرق بينهما الذي يسمح بتوقع أنظمة اكتساب مختلفة للكفاءات.²

ويسعى المشروع للبحث عن الكفاءات الجماعية من منطلق أنه لا يمكن تشخيصها فرديا، وإنما تكون موجودة ضمن فرق عمل جماعية تمتلك كفاءات نوعية وخاصة موزعة بين أعضاء الفريق والتي لم تستطيع المشروع معرفتها ككفاءات فردية وإنما ظهرت ككفاءات جماعية. وعليه يجب على المشروع معرفتها وتطويرها والحفاظة عليها، بما يحقق أهدافها الاستراتيجية.³

III. التشخيص على أساس المشاريع الاستراتيجية:

- تهدف هذه المنهجية إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المشروع من إنجاز وتحقيق أهدافها الاستراتيجية ويتم هذا التحليل من خلال ما يلي:⁴
- بالتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف الكامنة في الموارد البشرية وبصفة خاصة تحديد الكفاءات البشرية ذات المهارات، والقدرات، والمعارف؛
 - تحديد الكفاءات الاستراتيجية وإدارتها وتقدير قيمتها استراتيجيا؛
 - ويمكن تصنيف تلك الكفاءات الاستراتيجية وفق عوامل أهمها:
 - الكفاءات ذات قدرات إنجاز المشاريع الاستراتيجية، كالانتقال إلى قطاع أو نشاط آخر؛
 - الكفاءات التي يؤثر غيابها على إنجاز المشاريع الاستراتيجية كونها تسهل عملية الاتصال والتحفيز؛

¹ بن عيسى محمد المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² صولح سماح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 52.

³ عائشة سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 95.

⁴ سمالي محضيه، مرجع سبق ذكره، ص 147.

- الكفاءات النادرة التي حققت ميزة تنافسية بفضل قدرتها المعرفية، والتقنية، والتنظيمية المكتسبة من خلال خبرتها داخل المنظمة والتي مكنتها من التعرف على آليات التأطير، والتنظيم والتكنولوجيا المتاحة؛

- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها والتي تشكل حاجزا استراتيجيا لا يمكن اختراقه من المنافسين؛

المطلب الثالث: تنمية الكفاءات البشرية

يكمن دور الكفاءات البشرية في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف، وعليه وجب الاهتمام بأصحاب الكفاءة لأن عدم استغلالها أو إهمالها سيؤدي حتما إلى زوالها، ولهذا وجب على إدارة المشروع البحث عن أساليب وطرق للمحافظة عليه وضمان استغلالها على أحسن وجه، وستكلم في هذا المطلب عن تنمية الكفاءات كأحد أساليب المحافظة على جودة الكفاءات.

I. مفهوم تنمية الكفاءات:

عرفت تنمية الكفاءات حسب تقرير التنمية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها "عملية تهدف إلى توسيع الخيارات المتاحة أمام الكفاءات وزيادة قدراتهم اقتصاديا أو اجتماعيا أو سياسيا".¹

تعرف بأنها "عملية موجهة بدرجة أساسية نحو تنمية الأفراد بطرق متكاملة مع الأهداف الأساسية وذلك لتلبية احتياجات الأفراد والكفاءات".²

كذلك تعرف تنمية الكفاءات على أنها "تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات التي تحتاجها المشروع في المستقبل، فهي تركز على العمل الحالي للموظف و العمل الذي يشغله في المستقبل و يكون نطاق التنمية كل مجموعة العمل".³

وتعتبر عملية تنمية الكفاءات "مجموعة النشاطات التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد ترفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعدادهم و اتجاهاتهم".⁴

¹ بوحنيفة قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة 01، عمان، 2008، ص 127.

² جينفر جوي، ماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، الطبعة 01، القاهرة، 2008، ص 361.

³ عبد الحميد برحومة، طلال زغبة، مرجع سبق ذكره، بدون صفحة.

⁴ بن فرحات مولاي لحسن، مرجع سبق ذكره، ص 72.

II. أهداف عملية تنمية الكفاءات: تهدف تنمية الكفاءات إلى تحقيق ما يلي:¹

- زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛
- تحسين الأداء الكلي للمشروع عن طريق تحسين أداء الأفراد؛
- زيادة درجة التنافسية القائمة على الإبداع؛
- اكتشاف الكفاءات الخفية والغير ظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود؛
- تهيئة الأفراد لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارع؛
تهدف كذلك:²
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل؛
- دعم الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف؛
- تعليم الأفراد كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة والدقيقة؛

III. مبادئ عملية تنمية الكفاءات:

عملية تنمية الكفاءات يجب أن تعتمد على مبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي:³

- تحديد قنوات الاتصال الغير رسمي وأخذها بعين الاعتبار أثناء عملية التشخيص؛
- الوقوف على عناصر القوة والتأثير الهامة سواء كانت داخلية أو خارجية ووضعها في الحسبان؛
- تحليل قدرات التعبئة الداخلية أو الخارجية؛
- التنبؤ والنظرة المستقبلية بما سيحدث واتخاذ الإجراءات والوسائل اللازمة لمواجهة كل الطوارئ التي قد يفرضها اقتصاد السوق؛
- ترك الممارسات التي أصبحت شبه ميكانيكية ومعقدة للمبادرات والاعتماد على طرق عمل علمية ورشيده؛

IV. المدخل الأساسية لتنمية الموارد البشرية :

ولقد أجمع خبراء الموارد البشرية بأن هناك ثلاثة مداخل لتناول مسألة تنمية الموارد البشرية وهي:

أ. المدخل الاستراتيجي:

ويتمثل في التوجيهات الصادرة عن الإدارة العليا التي تقوم برسم الخطوط الرئيسية لسياسة تنمية الكفاءات وذلك بالاعتماد على التشخيص الداخلي والخارجي للكفاءات اللازمة.

¹ أبو القاسم حامدي، مرجع سبق ذكره، ص58.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص237.

³ الطيب بوسافل، تنمية الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011، ص52.

ب. المدخل التنظيمي:

إن الضغوطات التي يفرضها المحيط قد تفرض إتباع استراتيجية تسمح بتعديل الهياكل التنظيمي كلما اقتضى الحال وتكييفها مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

ج. المدخل الوظيفي:

يعتني هذا المدخل بالوظائف التي يتشكل منها التنظيم الذي يأخذ في الغالب شكلا هرميا وقد يكون أحيانا في شكل دائري وفي هذا السياق يجب النظر إلى الأهمية والدور الذي تلعبه كل وظيفة على مستوى الهرم التنظيمي.¹

V. أهم العناصر الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية:

و يمكن أن نتطرق إليها باختصار كالتالي:

أ. تدريب الكفاءات

يعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تساهم في تنمية المورد البشري

- مفهوم تدريب الكفاءات:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب، إلا أنها متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب حيث يعرف على أنه "عملية يستهدف المهارات والقدرات البدنية والفنية والفكرية والسلوكية لتطوير الطاقة التطبيقية لدى الفرد أو الجماعة، بحيث يمكنهم ذلك من وضع جميع أصناف المعرفة التي يتوصل إليها العقل والجهد البشري موضع التطبيق وتطوير الطاقات على بناء الأساليب والوسائل والأدوات التي تساهم في تطوير العمليات".²

التدريب هو "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد والكفاءات بالخبرات والمهارات لتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم بشكل إيجابي مما يساعدهم على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية".³

التدريب يساعد الأفراد في تصحيح في مجال أعمالهم ووظائفهم.⁴

التدريب هو "عملية تعليم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على منظومة معرفية يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة".⁵

¹ الطيب بوسافل، مرجع سبق ذكره، ص53.

² زروخي فيروز، التدريب الإداري الموجه بالأداء، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثاني عشر، 2014، ص135.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم المكتب الحديث لنشر والتوزيع، 2009، ص239.

⁴ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص336.

⁵ محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار الواصل لنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2010، ص166.

- أسباب الاهتمام بتدريب الكفاءات: لتدريب أسباب عديدة نذكر منها:¹

- يساعد في زيادة كفاءة وفعالية الكفاءات؛
 - زيادة رضا العاملين عن العمل الذي يقومون به؛
 - مواجهة التحديات والمتغيرات الجديدة والمتوقعة كالتكنولوجيا الجديدة؛
 - تقادم المعارف وضرورة تجديد المهارات والإمكانيات الفردية والجماعية؛
- أهمية تدريب الكفاءات:

تأتي أهمية التدريب من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفاءاتهم، فضلا عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة، وزيادة ثقتهم بأنفسهم ورفع روحهم المعنوية.²

وتتمثل أهميته فيما يلي³

• التدريب كوسيلة للتنمية:

نظرا للتطور السريع للتكنولوجيا أصبح التدريب عامل مهم لتحسين حجم ونوعية الكفاءات والعمل، وتقليل تكاليف الإنتاج، ورفع معنويات وتحفيز الأفراد، فهي تسمح لهم بالدخول في وظائف جد مهمة، وتجعلهم جاهزين لاستعمال كفاءاتهم. إذن التدريب هو وسيلة للتنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي والتأمين على فقدان الوظائف.

• التدريب كنشاط مربح:

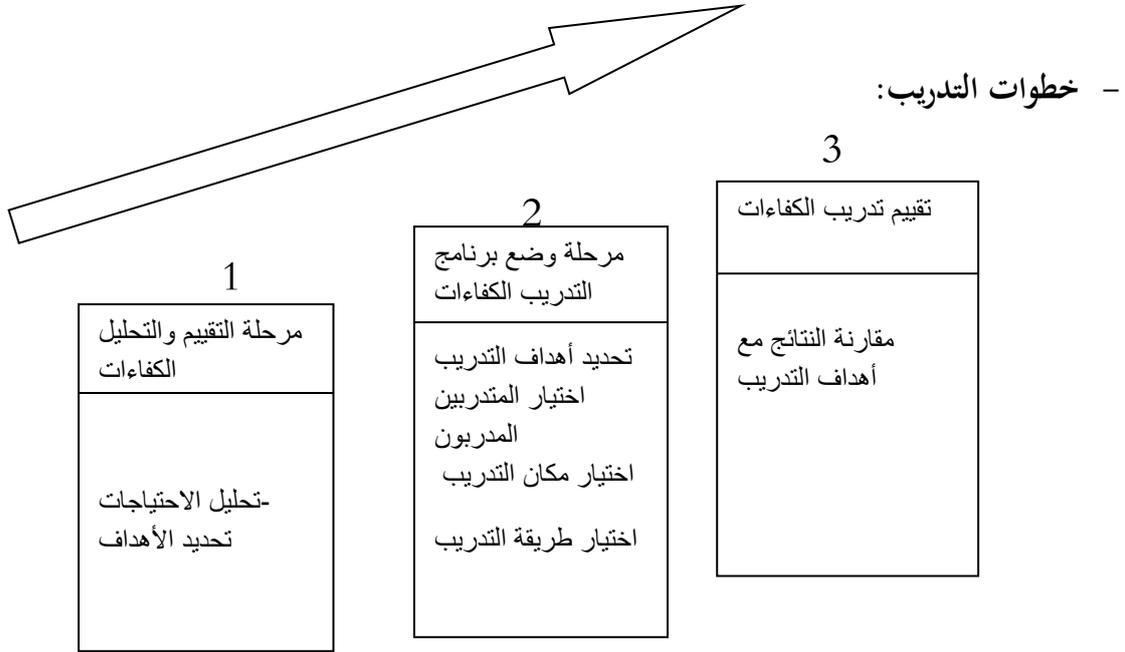
تستثمر المشروع في التدريب من أجل أن تحقق منه عائداً، فهي تخصص ميزانية للتدريب تشمل مختلف التكاليف، بغض النظر عن إمكانية قياس هذا الربح. فلتدريب آثار قد تمكن المشروع من قياسها وهناك آثار أخرى يصعب قياسها نظرا لتداخلها مع أنشطة ومتغيرات أخرى.

¹ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة 01، الأردن، 2010، ص224.

² صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص210.

³ شنوفي نور الدين، مرزوقي عبد المؤمن، دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع، مداخلة في الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع الممارسات والتحديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 18/17 أبريل 2013، ص5.

الشكل رقم 3: خطوات التدريب الكفاءات.



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص454.

تتكون عملية التدريب من المراحل التالية، نذكرها كما يلي :

- **مرحلة التقييم والتحليل:** تهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى الأفراد، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.¹

تشير هذه المرحلة إلى أنه بعد تحليل الأهداف الاستراتيجية وتحديد وتحليل الكفاءات المطلوبة، لتحقيق تلك الأهداف، يتم اختيار منهج التدريب الذي تراه إدارة الموارد البشرية مناسباً لتنمية جانب من جوانب الكفاءات البشرية.²

- **مرحلة وضع البرامج التدريبي:** في هذه المرحلة يتم تحديد أهداف التدريب، اختيار الطرق التدريبية، المدربين والمتدربين، وتحديد مدة البرنامج ومكانه.³

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص455.

² أبو القاسم حامدي، التنمية البشرية لكفاءات المورد البشري في ظل الاقتصاد المعرفي المبني على المعرفة، بأطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013، ص220.

³ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة سيد أحمد عبد العال، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2007، ص265.

• **مرحلة تقييم تدريب الكفاءات:** في هذه المرحلة يتم مقارنة الأهداف التدريبية مع النتيجة التدريبية بعد

البرنامج التدريبي¹

ب. تحفيز الكفاءات :

هو ظاهرة معقدة ويمكن القول أن لكل فرد تحفيز خاص به، ويشمل جو العمل والعوامل المثمنة ومحتوى العمل حيث يمثل إثراء العمل والأنظمة محدد أساسي في عملية التحفيز ويعتبر محرك للكفاءة حيث تعطي للعامل الثنائيات (كفاءات/تحفيزات) وعي جيد بكل الأوراق الراجعة في تطوير مساره وتحسين أدائه بدفعها للكفاءات إلى زيادة تثبيت معارفها النظرية والعملية والسلوكية بالتكوين وغيرها من أساليب تطوير الكفاءة كما تعمل على زيادة قابلية الشغل لديه، ومن ثم محاولة تطبيق هذه المعارف وإبراز هذه الكفاءات في مجال العمل وهو ما ينعكس على الأداء².

تعتبر الحوافز بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، لما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المرغوبة.³

- أنواع الحوافز الكفاءات:

تعتبر الحوافز بأنها عبارة عن مجموعة متنوعة من العوامل التي تهدف إلى إثارة القوة والتنازع الحركي لدى الفرد، حيث يؤثر على سلوكيات وتصرفات الفرد. وللحوافز أنواع كثيرة نذكر منها ما يلي:⁴

• حوافز داخلية :

وهي الحوافز التي ترتبط بالعمل بشكل مباشر، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه عمله ونتائجه، وتتيح هذه الحوافز للفرد استخدام مهاراته، وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتدة عن أداءه.

وفي رؤية أخرى فإن الحوافز الداخلية هي الحوافز التي تتحقق من خلال العمل ذاته و منها:

- الاستقلالية في العمل؛

- استخدام مهارات متنوعة؛

- القيام بأداء عمل مهم؛

¹ أبو القاسم حامدي، التنمية البشرية لكفاءات المورد البشري في ظل الاقتصاد المعرفي المبني على المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص223.

² المرجع سابق ، ص54.

³ بن جدو محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 32.

⁴ عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية في الجماعات المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 50.

- الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته؛

• **الحوافز الخارجية:** ويقصد بها الحوافز التي لا تتعلق بشكل مباشر بالعمل، ولكنها تكون مدعومة بجوانب أخرى منها تشكل حيزا مهما بالنسبة للكفاءات، فهي تسد جزءا كبيرا من رغباتهم المختلفة وتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية، والمزايا الإضافية، والمشاركة في الأرباح، والحوافز التشجيعية، وتقدير زملاء العمل، والترقيات، والتعويضات المؤجلة.

المطلب الرابع: تقييم الكفاءات البشرية

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة وواحدة من العمليات الكبرى لإدارة الكفاءات لأنها تسمح بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الكفاءات بما يسمح بتطويرها وكذا منح الكفاءات والعلاوات.

I. مفهوم تقييم الكفاءات:

يعرف التقييم بصفة عامة على انه الحكم على قيمة شيء ما أو على مدى صلاحية شيء ما وهو أداة ضبط ومراقبة تكشف عن العيوب والنقائص الموجودة في نظام ما، و يسمح بالحكم الموضوعي على الأداء المنجز ويسهل التصويبات المناسبة لتحسين فعالية النظام.

يمثل التقييم مرحلة هامة في عملية تسيير الكفاءات فهو غالبا ما يعتبر النشاط المرافق لكل المراحل والعمليات التي تمر بها هذه العملية، ولما كانت الكفاءة نتاج بشري ينم عن تجنيد جملة من الموارد، لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، ولهذا يتم تقييم الكفاءات في وقت ما من خلال تقدير مستوى تحكم العمال في الكفاءات في مجال معين.

فتقييم الكفاءات هو عملية دائمة ومستمرة تشمل جميع العمال، فالهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية تقوم بهذه العملية بصورة مستمرة وفي كل المناسبات التسييرية المتاحة ومنها عند عمليات التوظيف الترقية، إعادة ترتيب وتصنيف العمال، عملية التكوين منح الأجور... الخ.¹

II. مقاربات تقييم الكفاءات:

هناك العديد من المقاربات التي تناولت تقييم الكفاءات نذكرها كما يلي:

أ. **مقاربة المعارف:** وفق هذه المقاربة يكون التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، إلا أن هذه المقاربة غير مستخدمة بشكل واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية، والتي لا تمثل سوى أحد أبعاد ومكونات الكفاءة.

ب. **مقاربة المعارف العملية:** وفق هذه المقاربة يكون التقييم على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد أثناء أداء المهام والأعمال، لأن قدرات ومهارات الأفراد لا يمكن افتراضها مسبقا ولهذا يجب ملاحظتها لتحديد لها.

¹ عنراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص285.

ج. **مقاربة المعارف السلوكية**: حسب هذه المقاربة يتم التقييم وفق معايير اجتماعية تستند على البعد السلوكي للفرد، لذا فهي غير واضحة وغامضة ولما يصعب عملية تقييم مساهمة الفرد هو الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية والتي هي في الواقع توليفة من مجموعة من الموارد، ووفق هذه المقاربة الأداء مرتبط بالسلوكيات الفردية والجماعية المطورة.

د. **المقاربة الإدراكية**: تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن استراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يتركز على تحليل النتائج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلال هذا تحديد الكفاءات الضرورية لوظيفة معينة.

III. مجالات استخدام تقييم الكفاءات:

إن معرفة المجالات التي يستخدم فيها تقييم الكفاءات هو خير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا الأسلوب في تسيير الكفاءات البشرية يبرز بصفة خاصة عند تقييم الكفاءات الحقيقية التي يسيطر عليها ويمتلكها العامل و مقارنتها بالكفاءات المطلوبة مما يساهم في عمليات التوظيف، الترقية، التكوين. ويساعد تقييم الكفاءات في تصنيفها وترتيبها وبالتالي تحديد قيمتها وتحفيز العاملين على امتلاكها وتطويرها وعملية التحفيز تتطلب إشباع رغبات وحاجات العاملين وأهم الوسائل لتحقيق ذلك هو الأجر.¹

¹ عزراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص 292.

خلاصة:

بعد استعراضنا لموضوع تسيير الكفاءات فإن ما يمكن استخلاصه أن التحول إلى عصر المعلومات كشف عن متغيرات اقتصادية هامة مست مختلف المستويات خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري الذي زادت أهميته وأصبح يمثل موردا اقتصاديا هاما للمشروع، حيث تعيش المشاريع تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته وعلى كل المستويات، الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة الدائمة من أجل المحافظة على مكانتها، وتعتبر الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية أو حتى التنظيمية عوامل النجاح الأساسية في هذا العالم المتغير، وعملية تطويرها عملية صعبة ومعقدة تتطلب نظرة مستقبلية لما يمكن أن يحدث من خلال الاستراتيجية المتبعة من طرف المشروع، لذا يجب على إدارة المشروع العمل على جذب وبناء الأشخاص المتميزين والمبدعين وذلك بتنمية الخبرات وتسهيل ظهور الكفاءات الجديدة مهما كان مصدرها باعتبارها الثروة الأساسية التي تحقق الأهداف المسطرة والمتوقعة من طرف الإدارة.

تمهيد:

إدارة المشروعات ما هي إلا امتداد للمفاهيم الإداري المعروفة في إدارة المؤسسات مع تعديلها بحيث تصلح للتطبيق في حالة المشروعات في مراحلها المختلفة، وأهمها مرحلة التنفيذ التي يتوقف عليها نجاح أو فشل المشروع في تحقيق الأهداف التي من أجلها أقيم المشروع.

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ويتضمن كل مبحث أربعة مطالب، فالمبحث الأول كان تحت عنوان مفاهيم أساسية ماهية المشروع وتناولنا في المطلب الأول: مفهوم المشروع وفي المطلب الثاني موارد المشروع ودورة حياته، وفي المطلب الثالث أنواع المشاريع وأصحاب المصلحة بالمشروع وفي المطلب الرابع أسباب نجاح وفشل المشروعات والمخاطر المحيطة بها.

وكان المبحث الثاني تحت عنوان مفاهيم أساسية ماهية إدارة المشروع وتناولنا في المطلب الأول لهذا المبحث مفهوم الإدارة والمطلب الثاني التطور التاريخي لإدارة المشروع ومفهومها والمطلب الثالث وظائف وعمليات إدارة المشروع ومجالاتها المعرفية والمطلب الرابع دراسة جدوى للمشروع.

أما المبحث الثالث تحت عنوان مساهمة تسيير الكفاءات في الإدارة الفاعلة للمشروع وتعرضنا فيه المطلب الأول إدارة وقت المشروع والمطلب الثاني إدارة جودة المشروع والمطلب الثالث إدارة تكلفة المشروع أما المطلب الرابع فتعرضنا فيه إلى إدارة الموارد البشرية للمشروع.

المبحث الأول: مفاهيم نظرية لماهية المشروع

تعتبر المشاريع العامل الاساسي الذي تقوم عليه اقتصاديات الدول، وقد تتنوع المشاريع وتختلف في أحجامها والأغراض التي قامت من أجلها، ولكن يبقى الهدف الأساسي منها هو تحقيق أقصى ربح ممكن لأصحاب المشروع والاقتصاد بصفة عامة، وقد حاولنا في المبحث الإلمام بكل ما يتعلق بالمشروع.

المطلب الأول: مفهوم المشروع

إن التطور الحاصل في بيئة الأعمال ساهم بشكل كبير في ظهور الحاجة للقيام بالمشاريع باعتبارها الوسيلة الفعالة لتحقيق الأهداف، ولهذا يمكننا القول بأن مقياس نجاح الاقتصاد أصبح يكمن في ما تمتلكه الدول من مشاريع.

I. تعريف المشروع:

لقد تعددت التعاريف للمشروع وذلك وفقا لخلفية الشخص وكذلك الغرض الذي من أجله سيتم إنشاء المشروع، وسوف نذكر منه:

يقصد بالمشروع "مجموعة الأنشطة المرتبطة والمتداخلة في نفس الوقت والتي تتضمن استخدام العديد من الموارد المتاحة لتحقيق بعض المنافع في المستقبل القريب".¹

المشروع واجب تنظيمي مؤقت تتم مباشرته لخلق منتج أو خدمة متميزة.²

المشروع بمعناه الواسع، هو مهمة محددة له نقطة بداية ونهاية محددتان، بحيث يسبق المهمة حاجة معينة، يتطلب إشباعها إجراء مجموعة من الأعمال المتناسقة، وبمقدار ما يتم تنفيذ مستلزمات ورغبات هذه الحاجة بطريقة منظمة ومبرمجة، بمقدار ما يحقق الحاجة، الإشباع الذي رغبت فيه.³

¹ محمد عبد أبو سمرة، إدارة المشروعات، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص52.

² وليم رذكان، دليل إدارة المشروعات، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 9.

³ حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 19.

المشروع هو نشاط بشري منظم يهدف إلى إنجاز هدف معين في فترة زمنية محددة وباستخدام موارد متنوعة من الموارد المختلفة و البيانات ومعلومات لازمة لعملية الإنجاز.¹

أما الجمعية البريطانية لإدارة المشروع فقد عرفت المشروع بأنه "مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء وأهداف محددة في إطار معايير التكلفة، الزمن، الجودة".²

ونستطيع القول أن المشروع عبارة عن عمل غير روتيني يتطلب إنجازه وقت وجهد وتكلفة.³

أما منظمة المواصفات العالمية ISO: "فعرفت المشروع بأنه العملية الفريدة التي تحتوي على مجموعة من الفعاليات المتناسقة والمسيطر عليها التي لها تاريخ بداية ونهاية والموجهة نحو تحقيق هدف محدد وفقا للمتطلبات المحددة وتشمل على الزمن، التكلفة والموارد".⁴

من خلال ما سبق يمكننا القول أن المشروع هو نشاط مخطط، يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تم تصميمها للتوصل إلى نتائج محددة في حدود موازنة معينة وإطار زمني محدد.

II. خصائص المشروع:

هناك بعض الخصائص التي تتميز بها المشاريع، بحيث أن كل مشروع له خصائص يختلف عن المشاريع الأخرى، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

أ. الغرض: عادة ما يكون لكل مشروع غرض محدد قام من أجله.⁵

ب. الانفرادية: يتميز كل مشروع بخصائص فريدة تميزه عن المشاريع الأخرى.⁶

¹ مؤيد الفضل، محمود العبيدي، إدارة المشاريع منهج كمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005، ص 13.

² نفس المرجع السابق، ص 14.

³ خضر مصباح إسماعيل الطيبي، أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2010، ص 53.

⁴ عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص 23.

⁵ أحمد يوسف دودين، إدارة المشاريع، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 20.

⁶ محمود العبيدي، مؤيد الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 20.

من الخصائص المهمة أيضا ما يلي:¹

ج. دورة الحياة: لكل مشروع دورة حياة، ومراحل مختلفة نوعا ما.

د. القيود: لكل مشروع مجموعة من القيود والمحددات تقف أمام تنفيذه وتختلف هذه القيود باختلاف المشروعات وقدرتها على التكيف والتأقلم ومن هذه القيود نذكر الوقت والتكلفة والجودة.

III. أهداف المشروع:

يمكن أن نقسم أهداف المشروع كما يلي:²

أ. الأهداف الخاصة: تفترض النظرية الاقتصادية للمشروع أن تحقيق أقصى ربح يعتبر من الأهداف الرئيسية لأي مشروع، إلا أنه لا يعتبر الهدف الوحيد فبجانب تحقيق الأرباح نجد أهداف كثيرة ومنها تحقيق أقصى شهرة وثقة الكبيرة في السوق.

ب. الأهداف العامة: تتمثل هذه الأهداف في تحقيق المنفعة العامة التي قد تكون في بيع سلعة أو تقديم خدمة بسعر تكلفتها أو بأقل تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها المشروع كالربح والنمو.

ويجب أن تكون هذه الأهداف السابقة كمية ومحددة بزمن معين لتنفيذها، وهذه الأهداف تكون متكاملة مع بعضها البعض بشكل كبير.

المطلب الثاني: موارد المشروع ودورة حياته

لكل مشروع دورة حياة خاصة به قد تتشابه مع باقي المشاريع وقد تختلف عنها، ويحتاج المشروع الى مجموعة من الموارد اللازمة لإتمامه خلال المراحل المختلفة من حياته، وهذا ما سنبينه من خلال هذا المطلب.

¹ أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² عبد الكريم يعقوب، دراسات جدوى المشروع، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 70.

I. موارد المشروع:

تحتاج جميع المشاريع إلى الموارد المختلفة، فهي تساعد على تحقيق الفعالية في الأداء وفي المتابعة والرقابة وتتمثل هذه الموارد فيما يلي: ¹

أ. الموارد الطبيعية: تشمل جميع الموارد الطبيعية.

ب. الموارد البشرية: يعتبر المورد البشري من أهم الموارد في المشاريع على الإطلاق، لما يقدمه للمشروع من عوائد.

ج. الموارد المالية: هي الضمان شبه المؤكد لتنفيذ المشروعات، إذ بواسطتها تسير مراحل تنفيذ المشروع بالإجمال، وتوقفها يؤدي إلى توقف المشروع.

د. الموارد المعلوماتية: تعتبر المعلومات من عناصر الموارد المحركة فعليا للمشروع، حيث أن وصول المعلومات في الوقت المناسب يتيح للمشروع اقتناص الفرص والاستفادة منها. ²

هـ. المورد الزمني: يعتبر الزمن إحدى أهم عناصر موارد المشروع، لما له من أهمية عند أطراف المشروع، فالمستفيد من المشروع يرغب في استلام مشروعه في الوقت المناسب، والقائم بالمشروع من مصلحته إنهاء المشروع في الموعد المتفق عليه ضمانا للتحكم في التكاليف. ³

II. دورة حياة المشروع:

يمر المشروع بمراحل تطور مختلفة خلال حياته ونظرا لطول الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ المشاريع قسم المشروع إلى مراحل وهذا لتسهيل القيام بالأعمال، والتحكم في المشروع بكامله ولا توجد دورة حياة قياسية تناسب جميع المشاريع وإنما يختلف دروة حياة المشروع من مشروع إلى آخر اعتمادا على طبيعة المشروع وحجمه. ⁴

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص، ص 153 - 155.

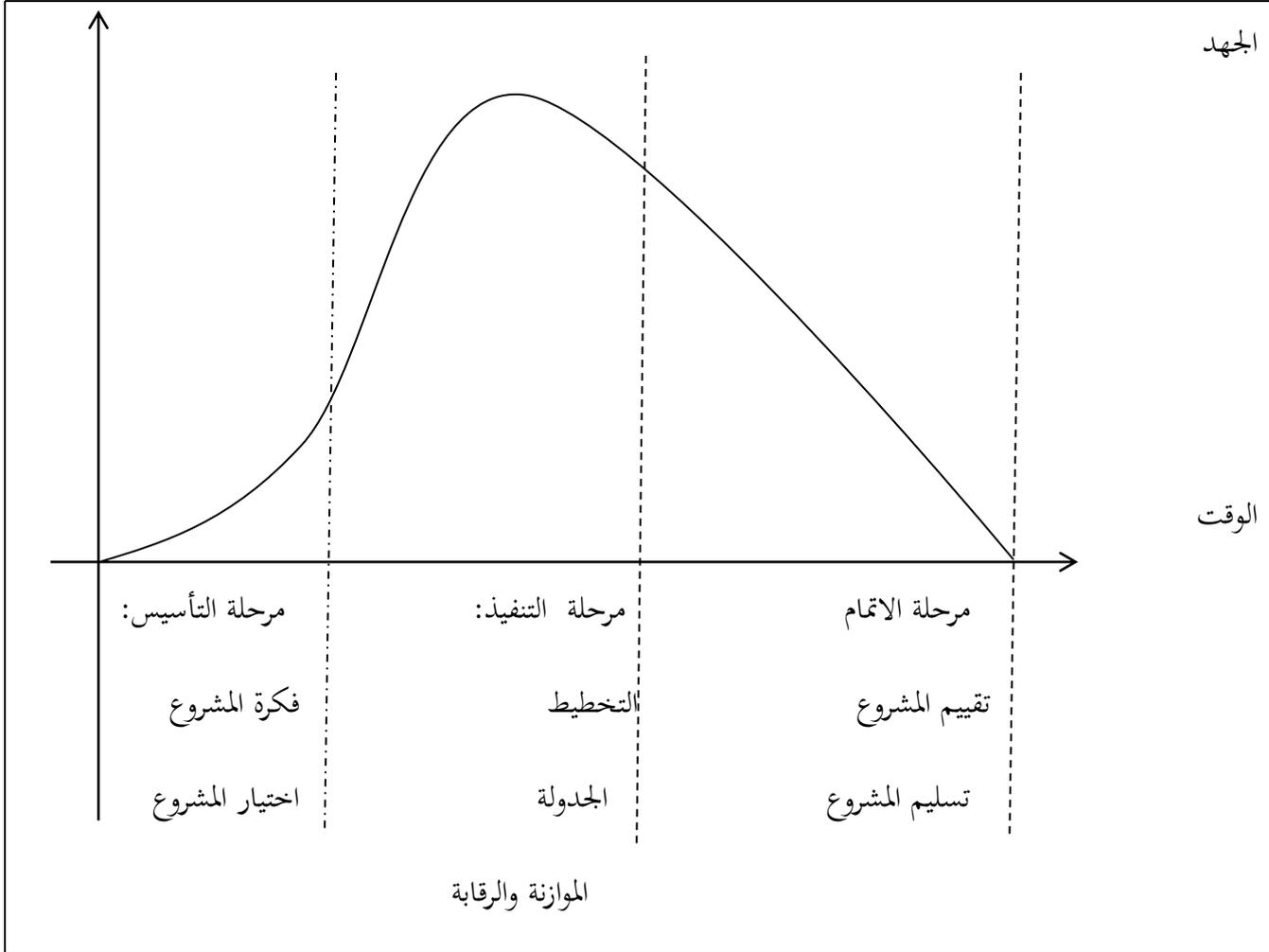
² نفس المرجع، ص 154.

³ غالب العباسي، محمد نور بهان، إدارة المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتوريد والتسويق بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، مصر، 2009، ص 154.

⁴ نفس المرجع، نفس الصفحة.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم: 4 مراحل دورة حياة المشروع.



المصدر: موسى احمد خير الدين، إدارة المشاريع المعاصرة، دار الواصل للنشر والتوزيع، الاردن، ط 2، 2014، ص 36.

أ. مرحلة التأسيس: في هذه المرحلة يتم تطوير فكرة المشروع ثم اختيار المشروع واختيار مدير المشروع والبدء بالإجراءات الأولية للمباشرة بتنفيذ المشروع.¹

ب. مرحلة التنفيذ: تتضمن مرحلة التنفيذ عمليات التخطيط والتنسيق وإرشاد فريق العمل لإنجاز الأعمال كما هو محدد في الخطة، وكذا تخصيص الموارد اللازمة وجدولة الأنشطة ومراقبة الأعمال لضمان الجودة في الأداء.²

ج. مرحلة الاتمام: في هذه المرحلة يتم عمل تدقيق على أنشطة المشروع للتأكد من أن المشروع قد تم إكماله حسب المواصفات المطلوبة.³

IV. أصحاب المصلحة بالمشروع

هم الأطراف الذين تربطهم علاقة بالمشروع، ومن شأنهم التأثير على أهدافه ومخرجاته، وعليه يجب على فريق إدارة المشروع أن يهتم بأصحاب المصلحة والوقوف على متطلباتهم وتوقعاتهم، مما يضمن تجاوب أهدافهم مع أهداف المشروع الأمر الذي يساهم في نجاح للمشروع.⁴

ويتحمل أصحاب المصلحة درجات متفاوتة من المسؤوليات عند المشاركة في مشروع ما، وقد تتغير هذه المسؤوليات على مدى دورة حياة المشروع.

ويتعدد أصحاب المصلحة في المشروع نذكر منهم مدير المشروع، فريق المشروع، راعي المشروع، حيث تختلف أدوار كل منهم فالمدیر يقوم بالإدارة، وفريق العمل ينفذ المهام المطلوبة، والراعي يقوم بتمويل المشروع.⁵

¹ موسى أحمد خير الدين، إدارة المشاريع المعاصرة، دار الواصل لنشر والتوزيع، الطبعة 02، الأردن، 2014، ص 37.

² يورك برس، إدارة المشروعات، سلسلة المميزون الإدارية، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة 01، لبنان، 2007، ص 23.

³ موسى أحمد خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 37.

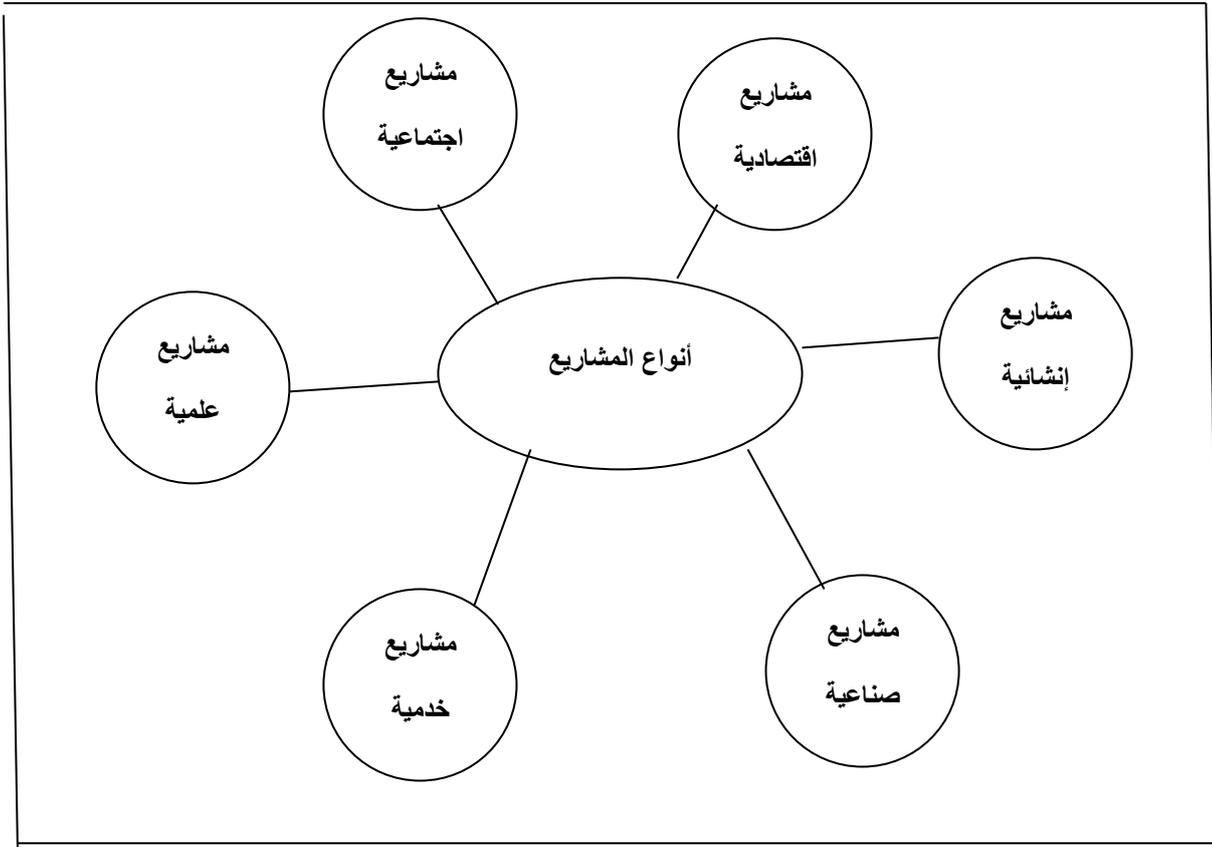
⁴ أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص، ص 36-37.

⁵ الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، (دليل PMBOK)، معهد إدارة المشروعات، الولايات المتحدة الأمريكية، 2004، ص 26.

المطلب الثالث: أنواع المشاريع

تتعدد أنواع المشاريع وتختلف وهذا راجع للعديد من الأسباب التي تحدد نوع المشروع ومجاله، فكل قطاع اقتصادي يتوفر على مجموعة من المشاريع الخاص به، وقد حاولنا من خلال هذا المطلب التعرض الى بعض أنواع المشاريع. والشكل التالي يوضح الأنواع المختلفة للمشاريع:

الشكل رقم 05: الأنواع المختلفة للمشاريع



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مؤيد الفضل، محمود العبيدي، إدارة المشاريع منهج كمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005، ص39.

-المشاريع الإنشائية: وهي المشاريع الأكثر شيوعا في الواقع العملي، وتمثل في الأغلب في مشروعات التشييد والبناء.

-المشاريع الصناعية: وهي المشاريع ذات الطابع التكنولوجي والهندسي.

-المشاريع الخدمية: وهي المشاريع التي تسعى إلى تقديم الخدمات.

-المشاريع الاجتماعية: مثل المشاريع الخاصة لمكافحة الفساد ومشاريع تنظيم الأسرة والتوعية ضد التدخين.

- المشاريع الاقتصادية: مثل المشاريع المتعلقة بمواجهة الكساد والفقر والبطالة والتضخم، ومشاريع الخصخصة.¹

المطلب الرابع: أسباب نجاح وفشل المشروعات والمخاطر المحيطة بها.

إن الهدف الأساسي من أي مشروع هو تحقيق النجاح، وعليه يجب على الإدارة اتخاذ الإجراءات اللازمة وفيما يلي سنبين أسباب نجاح وفشل المشروعات والمخاطر المحيطة بها.

I. أسباب نجاح المشروع: إن نجاح المشروع يظهر من خلال تحقق أهدافه وهناك العديد من العوامل التي تساهم في إنجاح المشروع نذكر منها:²

- القيام بدراسات الجدوى اللازمة لتأكد من جدوى المشروع؛
- التقدير الجيد للموارد وكفايتها؛
- كفاءة القائمين على المشروع؛
- توفر التكنولوجيات الحديثة وتماشيتها مع المشروع؛
- مشاركة جميع الأطراف في المشروع في كافة مراحل المشروع؛
- استخدام المعايير المناسبة للمشروع؛

¹ أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² عبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 473-474.

II. أسباب فشل المشروع:

هناك خمسة أسباب فعلية فقط وراء فشل أي مشروع قابل للتطبيق وهي كما يلي:¹

- عدم توفير الموارد الكافية لاستكمال المشروع؛
 - تحقيق نتائج غير كاملة أو غير مناسبة بسبب التوقعات غير الواضحة؛
 - عدم تفهم ضرورة التغيير في خطة المشروع من قبل المتعاملين مع المشروع؛
 - الاختلاف بين المتعاملين حول التوقعات من المشروع، مما يؤدي إلى عدم الرضا عن النتائج النهائية؛
- وكذلك:²

- ارتفاع التكاليف مقارنة بالعوائد وعدم قبول المشروع من المستفيد أو الأطراف الأخرى المستلمة للمشروع؛

III. المخاطر المحيطة بالمشروع:

إن طبيعة المخاطر تختلف بطبيعة المشروع، فقد يفشل أعضاء فريق العمل في مهامهم، وغالبا ما يمكن اختصار المخاطر التي يتعرض لها أي مشروع في ما يلي:³

- أ. **مخاطر معروفة:** وهي المخاطر التي يتم تحديدها بعد مراجعة محددات المشروع في إطار بيئة العمل، ويمكن الاعتماد على خبرة المدير في تحديدها.
- ب. **المخاطر التي يمكن التنبؤ بها:** وهي المخاطر التي من الممكن أن تحدث كما أنه يتم توقعها بناء على ما تم في المشروعات المماثلة، كالتغيرات الاقتصادية التي يمكن أن يكون لها تأثير متوقع.
- ج. **المخاطر التي لا يمكن التنبؤ بها:** وهي الأمور التي تحدث فجأة، وتكون خارجة عن سيطرة مدير المشروع وفريق العمل، فليس من الممكن التنبؤ بكل شيء.

¹ يورك برس، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² عبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 475.

³ يورك برس، مرجع سبق ذكره، ص 92.

كما يمكن أن تصنف مخاطر المشروع أيضا إلى مخاطر داخلية ومخاطر خارجية.¹

د. مخاطر خارجية: هي الأحداث التي تأتي من خارج المشروع، وتؤثر عليه وتمنعه من تحقيق توقعات المستفيدين.
هـ. مخاطر داخلية: هي التي تنتج عن مخاطر العمل بالمشروع، ومنها المخاطر المرتبطة بالمشروع من جوانبه الفنية.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المشروع

تساهم الإدارة الجيدة للمشروع في التحكم الجيد فيه والسيطرة على التكاليف والجودة والوقت التي تعد العوامل الأساسية لنجاح أي مشروع، وقد حلولنا في هذا المبحث تبيان مختلف ما يتعلق بإدارة المشروع.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة

الإدارة ضرورية لكل جهد جماعي، فوجود المواد الخام، والآلات، العمال، والمال وغيرها من الموارد لا يكفي بحد ذاته لتكوين مشروع ناجح، فلا بد من وجود إدارة تصنع الأهداف التي يسعى إليها المشروع إلى تحقيقها، ثم صياغة البيانات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

I. تعريف الإدارة:

اختلفت تعاريف الإدارة من باحث لآخر وذلك يرجع إلى الخلفية الإدارية والتكوينية للشخص القائم عليها، لذلك سوف نتطرق في إدراج بعض التعاريف للإدارة وهي كالآتي:

- الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف من خلال الآخرين.²

- الإدارة هي عملية التخطيط الذي يسبق التنفيذ وتنظيم العمل بتقسيمه على العاملين وتدريبهم وتوجيههم ورفع روحهم المعنوية، وقياس النتائج المحققة بالأهداف الموضوعية بالخطة، وهذا المفهوم الوظيفي يتضمن عناصر الوظيفة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.³

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

² عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 129.

³ محمود أمين زويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2000، ص 103.

II. مستويات الإدارة:

تنقسم مستويات الإدارة إلى ثلاثة مستويات أو أكثر، حسب الحاجة وطبيعة العمل، وسوف نقوم بتقسيم المستويات الإدارية إلى ثلاثة مستويات رئيسية وهي:¹

أ. **الإدارة التنفيذية:** هي الإدارة التي تعمل على تنفيذ ومراقبة سير العمليات، وهي مسؤولة عن التأكد من تحقق الأهداف وإتباع الخطط الموضوعة.

ب. **الإدارة الوسطى:** الإدارة الواقعة بين الإدارة العليا والتنفيذية، فهي صلة الوصل بين هذين المستويين، ومن أهم واجباتها التنسيق ورفع التقارير المقدمة من الإدارة التنفيذية إلى الإدارة العليا بعد مراجعتها.

ج. **الإدارة العليا:** هي مجموعة المديرين الذين يشغلون المراكز العليا في الإدارة، وتتميز هذه الفئة بمسؤولياتها الكبيرة وعلاقتها الواسعة مع المشاريع الأخرى

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة المشروع ومفهومها.

تلعب إدارة المشاريع دور كبير في التحكم في المشروع وتوجيهه لتحقيق الأهداف المرجوة، وفيما يلي سنتعرف على كل على أهم ما يتعلق بهذه الإدارة.

I. التطور التاريخي لإدارة المشروع:

إن بروز إدارة المشروع لم يكن وليد الصدفة ولكنه قديم قدم الحضارات، غير أنه لم يكن منظم كما هو الحال اليوم، وما يميز إدارة المشروع في هذه الحضارات أنها أنجزت مشاريع ضخمة كالأهرامات، سور الصين، حدائق بابل، إلا أنها أنجزت هذه المشاريع دون قيود واضحة في الموارد والوقت، كما أنها لم توفر لنا الوثائق التي تمكننا من فهم كيفية عمل إدارة المشروع.

¹ غالب العباسي، محمد نور برهان، مرجع سبق ذكره، ص 11.

وبشكل عام يمكن تمييز المراحل التالية التي تعبر عن أهم المراحل التي شهدت تطور إدارة المشروع.¹

أ. **المرحلة 1:** عرفت الإدارة علما له قواعد وأسس ومدارس منذ أواخر القرن 19، وقد كانت لتجارب العلماء والباحثين أثر كبير في هذا العلم ويعتبر "شارل بابيج" أحد رواد علم الإدارة حيث عرض أفكاره عن الإدارة في كتاب نشر عام 1833 بعنوان "اقتصاديات الآلات وأصحاب المصالح" وعرض "هنري تاون" أفكاره في الإدارة في مقال نشر عام 1986 تحت عنوان "The engineer as an reconomy".

غير أن هذه المرحلة لم تمتلك المعرفة اللازمة لإدارة المشروع، لذلك يصعب تمييز أساليب إدارية أو فنية استخدمت في إنجاز المشروعات في تلك الفترة، كما أنها لم تتأثر بقيود واضحة ومحددة في ما يتعلق بالوقت، التكلفة، والجودة.²

ب. **المرحلة 2:** من أبرز ملامح هذه المرحلة استخدام الأساليب الكمية في إدارة المشروعات وخاصة في المشروعات الكبيرة.

ج. **المرحلة 3:** في هذه المرحلة بدأ الاهتمام بالأبعاد الاستراتيجية للمشروع، والتركيز على خصوصية كل مشروع وما تتطلبه من مهارات إدارية تتناسب مع طبيعة المشروع والبيئة المحيطة به، كما تتميز هذه المرحلة باستخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في دعم مدير المشروع من خلال استخدام البرامج الخاصة بجدولة المشروع والرقابة عليه.³

II. مفهوم إدارة المشروع:

تعددت آراء الباحثين والمفكرين حول مفهوم إدارة المشروع، حيث يمكن القول أنها تعني مجموعة الفعاليات والأنشطة التي تعمل مع بعضها البعض من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة لغرض الاستخدام الأمثل للإمكانيات المشروع بقصد تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية وضمن معايير الزمن، والتكلفة، والجودة، على أن تأخذ هذه الإدارة العوامل والمتغيرات البيئية المختلفة بالمشروع.

وهي عبارة عن تنظيم للأفراد والموارد والوقت وكافة المدخلات اللازمة بهدف إنجاز عمل معروف أو تحقيق هدف محدد ضمن قيود الوقت والمواصفات والموازنة.⁴

¹ مؤيد الفضل، محمود العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، مرجع سبق ذكره، ص 37.

³ مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

⁴ غالب العباسي، محمد نور برهان، مرجع سبق ذكره، ص 8.

وأيضاً عرفت بأنها الوظيفة الإدارية التي تتضمن مسؤولية تحديد الأهداف، التنظيم، التخطيط، الجدولة، الميزانيات التقديرية، التوجيه والرقابة لتحقيق المعايير الفنية والزمنية والمالية للمشروع.¹ وكذلك تعرف بأنها "مجموعة المبادئ والأساليب والطرق التي يستخدمها الأفراد بهدف تخطيط ومراقبة تنفيذ المشروع بفعالية".²

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن إدارة المشروع الإدارة المسؤولة عن تنظيم كافة الأنشطة المتعلقة بالمشروع، وتحديد المهام والأهداف وتحديد الطرق والأساليب المناسبة للعمل، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المنشودة والمخطط لها.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المشروع ومجالاتها المعرفية.

يمر أي مشروع بمجموعة من العمليات التي قد تختلف من مشروع لآخر، وهذا تبعا للعديد من العوامل، وسنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على عمليات إدارة المشروع ومجالاتها المعرفية.

I. عمليات إدارة المشروع:

تختلف عمليات إدارة المشروع عن مراحله، وفيما يلي عرض لأهم هذه العمليات:³

- أ. مجموعة عملية البدء: وهي تحدد وتجزئ المشروع أو مرحلة المشروع.
- ب. مجموعة عملية التخطيط: وهي تحدد الأهداف وتخطط مسار العمل المطلوب لتحقيق الأهداف.
- ج. مجموعة عملية التنفيذ: وهي تكامل بين الأشخاص والموارد لتنفيذ خطة إدارة المشروع.
- د. مجموعة عملية المتابعة والمراقبة: وهي تقيس وتتابع بصورة منتظمة التقدم المحرز لتحديد الانحرافات عن خطة المشروع من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.
- هـ. مجموعة عملية الانتهاء: وهي تضفي الشكل الرسمي على قبول المنتج أو الخدمة أو النتيجة وتجعل المشروع أو مرحلة المشروع ينتهي نهاية منتظمة.

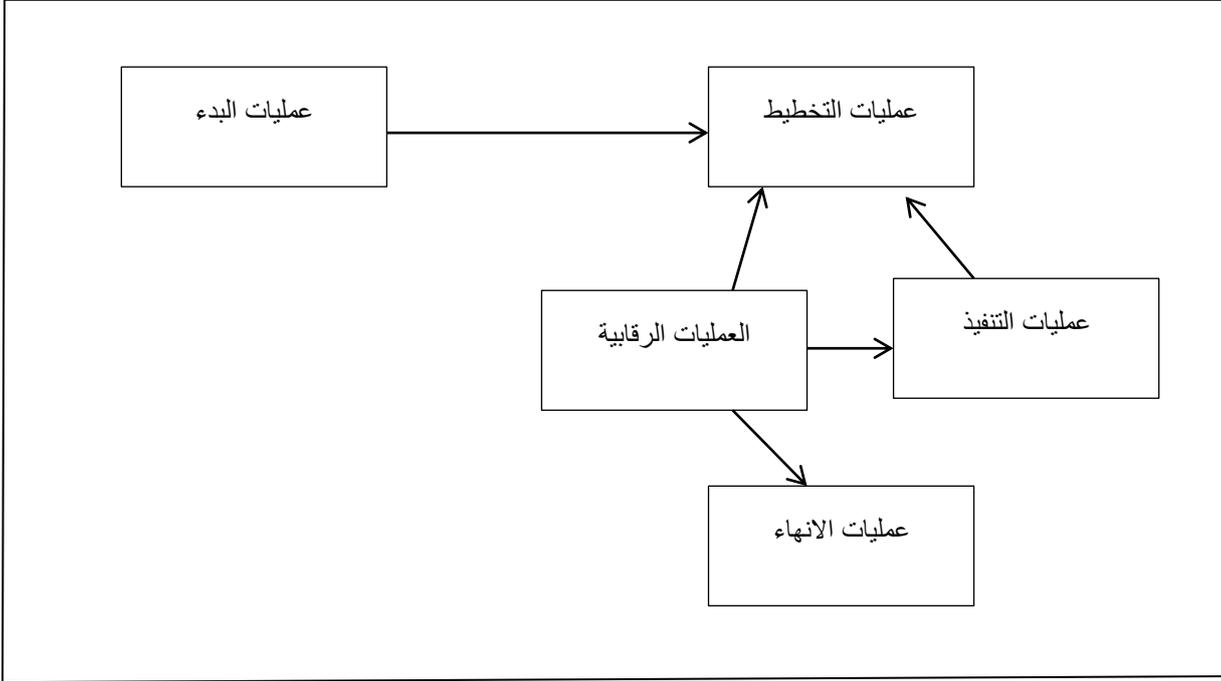
¹ عابد علي، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 42.

² هيثم علي حجازي، مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص 22.

³ الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، مرجع سبق ذكره، ص 41.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 06: يوضح عمليات إدارة المشروع



المصدر: وليم رندكان، دليل إدارة المشروعات، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 49.

II. المجالات المعرفية لإدارة المشروع

يعرف معيار إدارة المشاريع، تسعة عناصر على أنها مجالات المعرفة المتعلقة بإدارة المشاريع:

أ. إدارة التكامل للمشروع: يهتم هذا البعد بتكامل الأبعاد المختلفة للمشروع مالية، تقنية، بشرية، معلوماتية،

وكذلك تكامل وظائف إدارة المشروع المتمثلة في التخطيط، التنفيذ، الرقابة على تغييرات المشروع.¹

ب. إدارة نطاق المشروع: تتضمن إدارة نطاق المشروع العمليات المطلوبة لضمان اشتمال المشروع على كل

العمل المطلوب ولا شيء غير العمل المطلوب وذلك لإكمال المشروع بنجاح. وتتعلق إدارة نطاق المشروع

بصورة أساسية بتحديد ومراقبة ما يدرج وما لا يدرج في المشروع.²

¹ مؤيد الفضل، محمود العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 27

² الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، مرجع سبق ذكره، ص 338.

- ج. إدارة وقت المشروع: هي مجموعة فرعية في إدارة المشروع والتي تشمل على العمليات المطلوبة للتأكد من إتمام المشروع في التوقيت المخطط.¹
- د. إدارة تكلفة المشروع: تتضمن العمليات المتضمنة في تخطيط التكاليف وتقديرها ووضع موازنة لها ومراقبتها حتى يتسنى إكمال المشروع في حدود الموازنة الموافق عليها.²
- هـ. إدارة جودة المشروع: تتضمن عمليات التخطيط والرقابة لضمان تنفيذ متطلبات الجودة والتي تضمن تحقيق مطابقة المشروع للمواصفات المحددة له وضمان عدم خروج المشروع عن الحد الأدنى للمواصفات.³
- و. إدارة الموارد البشرية: يهدف هذا البعد إلى التعريف بكيفية التخطيط للهيكل التنظيمي للمشروع والذي سيعمل أفراد المشروع في إطاره، كما يؤكد هذا البعد على توثيق مهام ومسؤوليات العاملين في إطار الدور التنظيمي لكل منهم، إضافة إلى ذلك يوضح كيفية بناء وتطوير فرق العمل للمشروع.⁴
- ز. إدارة اتصالات المشروع: تشمل على العمليات المطلوبة لضمان توليد المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، و ما يترتب على ذلك من تجميعها، بثها، وتخزينها.⁵
- ح. إدارة مخاطر المشروع: والتي تشمل على العمليات اللازمة لتعيين، تحليل والاستجابة إلى مخاطر المشروع.⁶
- ط. إدارة توريدات المشروع: تتضمن العمليات شراء المنتجات أو الخدمات أو النتائج التي يزعم الحصول عليها من خارج فريق المشروع و ذلك بغرض أداء العمل.⁷

¹ وليم ر. دنكان، مرجع سبق ذكره، ص 236.

² الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، مرجع سبق ذكره، ص 338.

³ مؤيد الفضل، محمود العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

⁴ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁵ وليم ر. دنكان، دليل إدارة المشروعات، مرجع سبق ذكره، ص 237

⁶ نفس المرجع، ص 238.

⁷ الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، مرجع سبق ذكره، ص 341.

يبين الجدول التالي إجراءات المشروع ضمن كل مجال من مجالات المعرفة المتعلقة بإدارة المشاريع :

الجدول رقم 01: الرسم التفصيلي لعمليات إدارة المشروع في مجموعات عمليات إدارة المشروع والمجالات المعرفية

الانتهاء	المراقبة و الضبط	التنفيذ	التخطيط	الانطلاق	
- إنهاء المشروع	- مراقبة و متابعة عمل المشروع - الضبط المتكامل للتغيير	- توجيه إدارة تنفيذ المشروع	- تطوير خطة إدارة المشروع	- تطوير ميثاق المشروع - تطوير بيان تمهيدي لنطاق المشروع	إدارة التكامل
	- التحقق من النطاق - ضبط النطاق			- تخطيط النطاق - تعريف النطاق - وضع بنية تقسيم العمل	إدارة النطاق
	- ضبط الجدول الزمني		- تحديد النشاط - تتابع النشاط - تقدير موارد النشاط - تقدير النشاط - تطوير الجدول الزمني		إدارة الوقت
	- مراقبة الكلفة		- تقدير الكلفة - وضع ميزانية للكلفة		إدارة الكلفة
	- أداء مراقبة الجودة	- أداء توكيد	- تخطيط الجودة		إدارة الجودة

		الجودة			
	- إدارة فريق المشروع	- الحصول على الفريق - تطوير الفريق	- تخطيط الموارد البشرية		إدارة الموارد البشرية
	- إعداد تقارير الأداء - إدارة أصحاب المصلحة	- توزيع المعلومات	- تخطيط التواصل		إدارة التواصل
	- ضبط ومراقبة المخاطر		- تخطيط إدارة المخاطر - تحديد المخاطر - التحليل النوعي للمخاطر - التحليل الكمي للمخاطر - تخطيط الاستجابة للمخاطر		إدارة المخاطر
- إنهاء التعاقد	- إدارة التعاقد	- طلب استجابة البائع - اختيار البائعين	- تخطيط الشراء. - تخطيط التعاقد		إدارة التوريدات

المطلب الرابع: دراسة جدوى المشروعات

إن نجاح المشروع مرتبطة بمجموعة من العوامل والمتغيرات المختلفة، فالقيام بالمشروع ليس وليد الصدفة، وإنما هو نتاج تفكير عميق ودراسات مكثفة لتأكد من أهمية المشروع والجدوى من القيام به، ولمعرفة العوائد المتوقعة من خلاله، ولهذا يجب على مدير المشروع والعاملين معه من القيام بمجموعة من الدراسات قبل الشروع في تنفيذ المشروع، يطلق عليها دراسات الجدوى بمختلف أنواعها، فمن خلالها يستطيع القائمون على المشروع الحكم عليه واتخاذ القرار المناسب فيما يخص القيام بالمشروع أو الاستغناء عنه، وقد تطرقنا من خلال هذا المبحث إلى مجموعة من دراسات الجدوى المتعلقة بالمشروع.

I. تعريف دراسة الجدوى:

هي منهجية لاتخاذ القرارات الاستثمارية تعتمد على مجموعة من الأساليب والأدوات والاختبارات والأسس العلمية التي تعمل على المعرفة الدقيقة لاحتمالات نجاح أو فشل المشروع، واختبار مدى قدرة هذا المشروع على تحقيق أهداف محددة تتمحور حول الحصول على أعلى عائد ومنفعة للمستثمر الخاص أو الاقتصاد الوطني أو كليهما على مدى عمره الافتراضي.¹

تعرف دراسة الجدوى على أنها تلك الدراسة المكثفة التي يقوم فريق من الخبراء المتخصصين في مجالات التسويق والمجالات الفنية والمالية والاقتصادية والإدارية لغرض اتخاذ قرار قبول أو رفض أو تطوير المشروع المقترح.²

II. أهمية دراسة الجدوى:

لم يعد قرار قبول المشروع أو رفضه مربوط بصاحب المشروع أو القائم عليه باعتباره صاحب القرار، وإنما قرار قبول المشروع أو رفضه يرجع بصفة كبيرة لدراسات الجدوى التي تبين مدى نجاح المشروع، وهذا يعكس الأهمية الكبيرة لهذه الدراسات والتي ندرجها فيما يلي:³

أ. تدعم دراسات الجدوى عملية اتخاذ القرار الاستشاري، خلالها يمكن دراسة وتحليل كل البدائل المتاحة في ضوء الموارد المتاحة للمستثمر.

¹ حول كمال، اختيار المشاريع العمومية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص38.

² عابد علي، مرجع سبق ذكره، ص61.

³ نفس المرجع، ص63.

ب. تمكن من استخدام التقنيات الملائمة لتخصيص الموارد المتاحة على أنشطة المشروع لضمان الاستفادة القصوى.

ج. تساعد دراسات الجدوى على تحليل احتمالية المخاطرة لكل بديل متاح.

د. إن دراسات الجدوى تتصف بالعمق والتحليل الشمولي والمتكامل خاصة الدراسة التفصيلية للمشروع، حيث تتناول جميع الأبعاد الخاصة بأنشطة المشروع من جميع النواحي.

هـ. إن هذه الدراسات ضرورية وأساسية للعديد من الجهات والمؤسسات الحكومية والتمويلية، حيث أنها تعد الركيزة الأساسية للموافقة على المشروع ومنحه التراخيص القانونية من الجهات المعنية.

III. دراسة جدوى المشروع:

تمر دراسات الجدوى لأي مشروع من خلال مجموعة من الدراسات تتمثل فيما يلي:

أ. دراسة الجدوى البيئية: يعد الأثر السلبي للمشاريع الاستثمارية وخاصة المشاريع الصناعية من المواضيع العامة في الوقت الحالي، فلكل مشروع آثار خارجية لا بد من دراستها، والأخذ بعين الاعتبار الجوانب النوعية والجوانب الكمية حيث يتعلق الجوانب النوعية بالعناصر البيئية المؤثرة في تقييم المشروع من خلال اختيار الموقع وتكنولوجيا الإنتاج وغير ذلك و تؤثر بالتالي على تكاليف المشروع ويتعين أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار الاستثمار، أما الجانب الكمي يتعلق بالآثار المتوقعة الناجمة عن هذا المشروع على مستوى البيئة المحيطة به بما في ذلك سكانها، حيواناتها، غطاءها النباتي، و تتمثل هذه الأخطار إجمالاً في مخلفات المشروع و المخاطر الصحية.¹

ب. دراسة الجدوى التسويقية :

تتضمن الدراسات التسويقية تحديد الأسواق التي سيتم توزيع منتجات المشروع فيها، وكذا تحديد حجم هذه الأسواق، بالإضافة إلى تأثير المشروع الجديد على السوق، وتقدير احتياجات المستفيدين من المشروع. من خلال المعلومات المتحصل عليها من هذه الدراسة نحدد مدى نجاح المشروع في مجال التسويق.²

¹ يحيى عبد الغني أبو الفتوح، دراسات جدوى المشروعات - بيئية، تسويقية، مالية-، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 77-

² عبد الكريم يعقوب، مرجع سبق ذكره، ص 23

كما تعتبر الدراسة التسويقية حجر الأساس لدراسات الجدوى، فالجدوى الفنية والمالية تعتمد على رقم المبيعات المتوقعة الذي تم التعرف عليه في الدراسات التسويقية.¹

ج. دراسة الجدوى الفنية:

تعتبر الجدوى الفنية للمشروع ركن أساسي من أركان دراسة الجدوى والدراسة التقنية للمشروع هي التي تعتمد عليها جميع الدراسات التالية، بل لا يمكن إجراء تلك الدراسات أصلاً دون وجود الدراسة الفنية.²

تتميز دراسة الجدوى الفنية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- تحديد حجم وأسلوب الإنتاج وتوفير البيانات اللازمة لتقديم التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل السنوية والوسائل التكنولوجية الملائمة؛³

بالإضافة إلى:

- التخطيط الداخلي للمشروع وتحديد كميات الإنتاج المطلوبة وتحديد العمالة المطلوبة وتحديد تكاليف تأسيس المشروع وتحديد موقع المشروع؛⁴

د. دراسة الجدوى المالية:

من دراسة الجدوى التسويقية ودراسة الجدوى الفنية تبين أن لكل مشروع تكاليف وعوائد تتحقق بعد تنفيذ المشروع حيث تهتم دراسة الجدوى المالية بالعناصر التالية:⁵

- مدى كون رأس المال كافي لإقامة واستمرارية المشروع؛

- مدى نجاح المشروع من الناحية الاقتصادية؛

¹ يحيى عبد الغني أبو الفتوح، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² عبد الكريم يعقوب، مرجع سبق ذكره، ص 27

³ سعد صادق، إدارة المشروعات، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص 52

⁴ عبد الكريم يعقوب، مرجع سبق ذكره، ص 27-30

⁵ نفس المرجع، ص 31

- تحديد مصادر التمويل المثلى؛¹

هـ. دراسة الجدوى الاجتماعية: تهتم الجدوى الاجتماعية بعدالة توزيع الدخل بين الفئات المختلفة بالمجتمع،

ويمكن حصر الجوانب الاجتماعية التي تهتم القائم بدراسة الجدوى لأي مشروع في:

- أثر المشروع على خلق فرص عمل جديدة وكم فرصة عمل يطلبها المشروع وكم نسبة العمالة العادية فيها؛

- أثر المشروع على توزيع الدخل في صالح الفئات الاجتماعية محدودة الدخل؛

- إذا كان المشروع على توزيع الدخل في صالح الفئات الاجتماعية محدودة الدخل؛

- إذا كان منتج هذا المشروع لخدمة فئات اجتماعية منخفضة الدخل؛²

المبحث الثالث: مساهمة تسيير الكفاءات في الإدارة الفاعلة للمشروع

مما لا شك فيه أن المشروع أصبح المحرك الأساسي في الاقتصاد في العصر الحالي، وهذا على اختلاف أنواعه

وأشكاله، لهذا فإن الهدف منه لم يعد مقتصرًا على الاهتمام بتحقيق الأرباح فقط دون مراعاة الجوانب المختلفة

للمشروع سواء تعلق الأمر بالعنصر البشري أو عامل الإدارة، فالاهتمام بمهاذيين العاملين بالشكل المطلوب سيأثر

حتمًا على تحقق أهداف المشروع، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: إدارة وقت المشروع.

الوقت هو أهم عنصر في الحياة، والمشروع يحقق نجاحه إذا اهتم بهذا العنصر، ومن خلال هذا المطلب

حاولنا تبين تأثير إدارة الوقت على أداء المشروع.

I. مفهوم إدارة الوقت: إن مصطلح إدارة الوقت هو مفهوم استراتيجي حديث، ينبع من الرؤية العامة لرسالة

المشروع، ويشمل كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية والإنتاجية للأفراد والآلات. إذن معرفة تنظيم الوقت

وكيفية إدارته تساعد على فهمه.³

¹ مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، مرجع سبق ذكره، ص 32

² عبد الكريم يعقوب، مرجع سبق ذكره، ص 39.

³ أسعد صالح بوبكر العقيلي، المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية المفتوحة في الدانمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، الدانمارك، 2009، ص 45.

إدارة الوقت تعني أيضا إدارة الذات فهي نوع من إدارة الفرد لنفسه، وهي أيضا إدارة الأعمال التي نقوم بمباشرتها في حدود الوقت المتاح بأقل جهد ووقت.¹

تعرف بأنها قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل، والتغلب على بعض ضغوط الحياة.²

II. أهمية إدارة الوقت:

تكمن أهمية الوقت في دوره الفعال في تحقيق الأهداف من جهة والتحكم في التكاليف من جهة أخرى وتتجلى أهمية إدارة الوقت فيما يلي:³

- تنفيذ المهام والأعمال بأقل جهد وأقصر وقت؛

- تحديد الأولويات وإنجاز الأعمال بالشكل المطلوب؛

- الاستفادة من الوقت الضائع واستغلاله جيدا؛

- التغلب على الإجهاد والإحباط الذي يقلل من كفاءة العمل؛

III. خطوات إدارة الوقت: للإدارة الوقت خطوات عديدة نذكرها كما يلي:⁴

أ. تحليل الوقت: وهذا يكون بمعرفة المهام المراد إنجازها ووضع جدول زمني لها وتحديد الأعمال الضرورية وتصنيفها والاستغناء عن الأنشطة غير الضرورية.

ب. تخطيط الوقت: حيث أنه كلما كانت الخطط محددة وواضحة كلما زادت فرص تحقيقها، والتخطيط للوقت

هو محاوله التنبؤ بالوقت المتاح في فترة معينة والأعمال المطلوبة لإنجاز الأهداف.

ج. تنفيذ الخطط: وهذا يعني ان كل الخطط الموضوعية يجب أن تنفذ بدقة.

د. المتابعة: وهي وسيلة لمعرفة مدى التقدم الذي طرأ على الخطط، ومن خلالها يتم تحديد الانحرافات ومعالجتها.

¹ إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، إبداع للإعلام والنشر، مصر، 2009، ص33.

² محمود محمد يحيى عدارية، إدارة الوقت لدى مديري ومدبرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2006، ص 23.

³ طارق سويدان، محمد أكرم العدلوني، فن إدارة الوقت، قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة 2، الرياض، 2004، ص18.

⁴ أسعد صالح بوبكر العقيلي، مرجع سبق ذكره، ص55.

IV. أهم الأساليب العلمية في إدارة الوقت:

يعتمد المدراء في إدارة الوقت على العديد من الأساليب والطرق العلمية الفعالة التي تعرف بالتحليل الشبكي وهذا لتحديد الوقت اللازم لتنفيذ المشروع بدقة للتحكم في التكاليف والجودة المطلوبة.

التحليل الشبكي: يعرف بأنه أحد أساليب المنهج الكمي في إدارة الأعمال التي تستخدم في مجال التخطيط والرقابة لتنفيذ المشاريع الإنتاجية والخدمية، ويبين التداخلات المختلفة بين الأنشطة.¹

في أواخر الخمسينات من القرن الحالي ظهرت طريقة المخطط السهمي أو ما سمي في ذلك الوقت بطريقة المسار الحرج CPM كما وظهرت طريقة تقييم ومراجعة البرنامج PERT كأسلوبين لإدارة المشاريع واعتمدت هاتين الطريقتين في تمثيل المشروع على أسلوب النشاط على السهم.

أ. أسلوب المسار الحرج:

طريقة المسار الحرج هي أداة لتخطيط وتنفيذ ومراقبة المشروعات الضخمة والمعقدة باستخدام عامل زمني واحد لكل نشاط فقط وتقوم على أساس تحديد مجموعة الأنشطة التي يجب أن تعطي اهتماما خاصا في التخطيط والتنفيذ.²

كما يعرف بأنه طريقة من طرق التخطيط تعتمد على التحميل الشبكي وتستخدم في تخطيط المشاريع المعقدة تخطيطا اقتصاديا وتبين بصورة بيانية العلاقات المترابطة بين جميع أوجه النشاط في المشروع.

حيث يكمن الهدف الأساسي لهذه الطريقة في تحديد المدة الزمنية اللازمة لإنهاء المشروع.³

¹ هنري أنطوان سميت، تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات، ترجمة علاء أحمد سمور، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص170.

² شمشام حفيظة، المفاضلة بين شبكات الأعمال التقليدية والحديثة في تخطيط ومراقبة المشاريع، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الأساليب الكمية في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص45.

³ نجيب عبد المجيد نجم، استراتيجية استخدام أساليب جدولة المشروع بيرت والمسار الحرج في المفاضلة بين الوقت والتكلفة لإنجاز المشاريع، مجلة الأستاذ، العدد 202، المعهد التقني، الحويجة، العراق، 2012، ص 97.

ومن أهم ما تهدف إليه طريقة هو المفاضلة بين الزمن و التكلفة بغية تقليص للمشروع من خلال زيادة الموارد فهي تضع المدير والمخطط في موقف الاختيار بين أن ينفذ المشروع في الزمن الطبيعي ويتفادى التكلفة الإضافية أو أن يتحمل تكاليف إضافية ويتمم المشروع في الزمن المضغوط.¹

ب. أسلوب تقييم ومراجعة البرنامج PERT :

يعتبر هذا الأسلوب أكثر الأساليب انتشارا في مراقبة إدارة المشروع، وهو يستند إلى تمثيل الأنشطة في المشروع بمربعات تحتوي على معلومات أساسية تم تقديرها عن المشروع، وتمثيل انسياب المشروع عبر مساراته المتنوعة بأسهم.²

إن هذه الطريقة تركز على إبراز الارتباطات التي توجد بين الأنشطة المختلفة للمشروع ومن تحديد المسار الحرج المشكل من مجموع العمليات الحرجة بمعنى العمليات التي لا تقبل أي تأخير، فأى تأخير فيها يؤدي لتأخير مدة إنجاز المشروع حيث يمكن تعريفه بأنه تحليل الشبكات التقنية من أجل تخطيط ومراقبة المشروعات المعقدة، وأيضا من أجل جدولة الموارد المطلوبة في تلك المشروعات.³

كما يعرف بأنه أسلوب بياني ورياضي يتعلق بتخطيط وجدولة الفعاليات الإنتاجية وأحكام الرقابة على سير الأعمال في المشاريع من خلال تحميل وتنسيق جميع الفعاليات وتحديد التسلسل الزمني والمنطقي لنجاز الأنشطة المختلفة.⁴

يستخدم أسلوب تقييم ومراجعة البرنامج في إيجاد المسار الحرج في تنفيذ الأعمال التي تتصف بعدم التأكد في الأوقات المطلوبة في تنفيذ الأنشطة التي تتكون من شبكة الأعمال، أي في المشروعات التي تتسم بعدم توفر معلومات دقيقة عن الأوقات المطلوبة لتنفيذ الأنشطة المختلفة.⁵

¹ شمشام حفيظة، مرجع سبق ذكره، ص45.

² ثريفر يونغ، كيف تنمي قدرتك على إدارة المشاريع، ترجمة سامي تيسير سلمان، بيت الافكار الدولية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1997، ص140.

³ عدمان مريزق، استخدامات طريقة بيرت في تسيير الموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، معهد العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد 07، 2009، ص211.

⁴ نجيب عبد المجيد نجم، مرجع سبق ذكره، ص98.

⁵ محمد راتول، بحوث العمليات، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006، ص335.

VI. تأثير ادارة الوقت على المشروع:

الجدول رقم 02: تأثير ادارة الوقت على المشروع

تأثيرها على المشروع	إدارة وقت المشروع
<p>-التحكم الجيد في تقنيات وأساليب إدارة الوقت لتحديد البداية والنهاية المتوقعة لكل نشاط من أنشطة المشروع.</p> <p>-الأداء العالي والفعال في انجاز المهام دون الخطأ أو التكرار يوفر التكاليف ويضمن الجودة للمشروع.</p> <p>-القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لتصحيح الانحرافات أو تفادي الأزمات والمخاطر دون اللجوء الى جهات أعلى.</p> <p>-المتابعة الدورية والدقيقة للتنفيذ لمعالجة التغيرات التي قد تطرأ على تقديرات الوقت.</p> <p>-القدرة والمعرفة الجيد للمعايير والأساليب اللازمة اثناء تخطيط الجدول الزمني يضمن تجنب المشاكل والاختفاء وعليه ينعكس إيجابا على تكلفة وجودة المشروع.</p>	<p>يؤدي التحكم الجيد في الوقت إلى خفض التكاليف وبالتالي زيادة الجودة، حيث أن التحكم في الطرق الحديثة لتخطيط الوقت يساهم في إنجاح ما خطط له في هذه العملية.</p>

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثاني: إدارة جودة المشروع

ظل مفهوم الجودة حتى بدايات القرن العشرين مقصوراً على المطابقة للمواصفات أي أن الجودة تعني درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو مواصفاته، وفيما يلي نستعرض بعضاً من تعاريف العامة لكل ما يتعلق بالجودة.

I. مفهوم الجودة وإدارة الجودة:

يمكن القول أنها أسلوب شامل لتطوير أداء المشروع، عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة.¹

يمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاث زوايا، ترتبط الأولى بجودة التصميم وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة، وترتبط الثانية بجودة الإنتاج وهي المواصفات التي تحقق خلال العملية الإنتاجية نفسها، وترتبط الثالثة بجودة الأداء والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج.²

أما فيما يتعلق بإدارة جودة المشروع فهي تشمل كل عمليات وأنشطة التنظيم التي تحدد سياسات الجودة والأهداف والمسؤوليات بحيث يقوم المشروع بسد الاحتياجات التي تم إنشاؤها من أجلها، وهي تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة من خلال السياسات والإجراءات مع أنشطة تحسين العمليات المستمرة التي يتم تنفيذها طوال فترة المشروع إذا كان ذلك ملائماً.³

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل ان يكون تطبيق TQM، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 1، القاهرة، 2012، ص14.

² خالد شريقي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاعلامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، تخصص تسيير المؤسسات الاعلامية، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 03، 2011، ص14.

³ الدليل المعرفي لإدارة المشروعات pmbok، مرجع سبق ذكره، ص 142.

II. عمليات إدارة الجودة:

ولإدارة جودة المشروع مجموعة من العمليات نذكرها كما يلي:

أ. **التخطيط للجودة:** يتم تحديد متطلبات ومعايير الجودة الخاصة بالمشروع وتوثيق الطريقة التي سيتم بها إظهار التزام المشروع بذلك.¹

ب. **توكيد الجودة:** تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، وإيجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة، حيث الأفضل هو منع وقوع المشكلة أصلاً والقضاء على أسبابها منذ البداية، فهذه العملية تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة.²

ج. **تنفيذ مراقبة الجودة:** هو عملية رصد وتسجيل نتائج أنشطة الجودة التي يتم القيام بها لتقييم الأداء والتوصيات بإدخال التغييرات المطلوبة.³

أما إدارة الجودة الشاملة فيعرفها معهد المقياس البريطاني للجودة الشاملة "بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المشروع وذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".⁴

¹ الدليل المعرفي لإدارة المشروعات pmbok، مرجع سبق ذكره، ص 142.

² بوحنيفة قوي، إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007، ص 130.

³ الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، مرجع سبق ذكره، ص 142.

⁴ يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، 2012، ص 10

كما تعرف بأنها المدخل الفكري والثقافي لتأمين جودة المشروع في جميع مراحلها، ابتداءً بالمواصفات التي تقابل متطلبات المستهلك مروراً بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الإنتاج معتمداً في ذلك على مبدأ تكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك، مما يؤدي التحسين والتطوير المستمر.¹

III. متطلبات إدارة الجودة:

- إن جودة تتوقف على تحقيق مجموعة من المتطلبات التي يمكن القول أنها جد أساسية من أجل تلبية احتياجات المطلوبة ويمكن تصنيفها في خمس متطلبات كما يلي:²
- أ. احترام معايير الأداء: إن الزبون ينتظر منتج يتطابق مع الخصائص التقنية المعلن عنها، كما أنه بحاجة إلى الثقة في قدرة المشروع على تقديم الأداء المطلوب دون الحاجة إلى أي صيانة، والحفاظ على هذا الأداء لفترة طويلة وتأکید الجودة المطلوبة والحفاظ عليها عند تكلفة مثلى.
- ب. التكلفة: أخذت التكلفة بعين الاعتبار كمطلب لتحقيق الجودة منذ الانتقال من اقتصاد التوزيع إلى اقتصاد السوق، أي يجب تحقيق الجودة المطلوبة عند تكلفة مثلى.
- ج. فترة التسليم: أصبح المشروع يلتزم بالوفاء بتسليم المنتج في الوقت المحدد وبالكمية والجودة المطلوبتين.
- د. الخدمة: الخدمة المكتملة أو خدمات ما بعد البيع هي المعيار الأكثر أهمية في تطور الجودة لهذا وجب على المشروع الاهتمام بهذا الجانب.
- هـ. الأمان: يضمن المشروع الحصول على الجودة إذا استطاع ضمان عدم وجود أخطار تؤدي إلى حصول حوادث أو إلى الموت أو تسبب أضراراً وخسائر في السلع والتجهيزات.

¹ تايب إهام، إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص 87.

² سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2007، ص-ص 15-16.

IV. تأثير إدارة الجودة على المشروع:

من خلال ما سبق نستنتج جملة من تأثيرات إدارة الجودة على المشروع نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: تأثير إدارة الجودة على إدارة المشروع

أسس إدارة الجودة	تأثير الكفاءات على إدارة جودة المشروع
تساهم إدارة الجودة في تحقيق أهداف المشروع من خلال اتباع مجموعة من المعايير والمقاييس الدولية للجودة مما يضمن التحكم في الوقت المخصص لإنهاء المشروع من جهة وخفض التكاليف من جهة أخرى	<ul style="list-style-type: none"> - تساهم إدارة الجودة في نشر ثقافة الابتكار والتحسين المستمر وهذا يعمل على إضافة قيمة جديدة للمشروع والتحكم فيه. - استعمال وسائل وبرمجيات متطورة في مجال مراقبة وضبط جودة المشروع بحيث أن التحكم الجيد في الجودة يساهم في خفض فرص الأخطاء والانحرافات. - تخفيض تكلفة الأداء دون المساس بمستوى جودة الأداء. - تقليل الوقت المستغرق في الأداء دون المساس بمستوى الجودة. - تطوير كافة عناصر المشروع وعملياته ومنتجاته، وإدماج فكر التطوير في صلب فلسفة الإدارة

المصدر: من اعداد الطلبة

المطلب الثالث: إدارة تكلفة المشروع

للتكلفة تأثير كبير في المشروع، والاهتمام بهذا العنصر يساعد على تحقيق الأهداف وتجنب الانحرافات الممكنة الوقوع ومن خلال هذا المطلب سنحاول إظهار هذا التأثير.

I. مفهوم التكلفة وإدارة التكلفة:

تعرف التكلفة بأنها المورد المضحى به لغرض تحقيق هدف محدد بوحدة نقدية يجب دفعها للحصول على السلع أو الخدمات، ويجب التمييز بين التكلفة الفعلية، وهي التكلفة التي تتحقق فعلياً والتكلفة المتوقعة.¹ أما إدارة التكلفة فهي أساليب وأنشطة المسيرين لتخطيط ومراقبة القرارات التي تؤدي إلى رفع القيمة بالنسبة للعملاء وتخفيض تكاليف المنتجات والخدمات، وهذا يجعل من إدارة التكلفة جزءاً أساسياً في استراتيجيات التسيير العامة للمشروع.²

يستخدم مصطلح إدارة التكلفة بشكل واسع في بيئة الأعمال الحالية، ولا يوجد تعريف محدد لهذا المصطلح، إلا أنه يمكن تعريف إدارة التكلفة بأنها مجموعة الأنشطة التي يمارسها المديرون والمتعلقة بقرارات التخطيط والسيطرة في الأمدن القريب والبعيد، لزيادة القيمة للزبائن وتخفيض كلف.³

ويمكن القول أن إدارة التكلفة تتمثل في التحقق والقياس، والتجميع، تحليل وإعداد التقارير عن المعلومات التكاليفية، لبيان مدى مصداقية عوامل نجاح المشروع على مدار فترة زمنية معينة .

إن إدارة التكلفة تعتبر من الأساليب الحديثة للمحاسبة، وهي مبنية على الأسس العلمية والعملية لتطبيق مفاهيم متطورة في محاسبة التكاليف لإدارة وتخفيض التكلفة بالشكل الذي يؤدي إلى تفعيل نظم التكاليف بالمشروع، ويساعده على تعظيم أرباحه.⁴

¹ حيدر شاکر نوري، محمود حسن جمعة، تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية، مجلة ديالى، العدد 63، العراق، 2014، ص 286.

² راضية عطوي، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية،

تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 09.

³ حيدر شاکر نوري، محمود حسن جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 286.

⁴ أبو عبيدة سر الختم عمر الشيخ، فاعلية إدارة التكلفة في صياغة استراتيجيات شركات القطاع الصناعي بولاية الخرطوم، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص-ص 105-106.

II. خطوات تقدير التكاليف:

هناك ستة خطوات رئيسية تستخدم عادة لتقدير التكاليف وهي:¹

أ. **تحديد التكلفة:** يعتبر تقدير التكلفة عملية التنبؤ بالتكلفة المحتملة للمصادر والموارد المطلوبة من أجل تكملة كافة أعمال المشروع، ويتم تنفيذها في كامل المشروع.

ب. **تحديد مسببات التكلفة:** تعتبر مسببات التكلفة هي العوامل المسببة والمؤدية لها والتي تستخدم في تقدير التكلفة وتعد هذه المرحلة الخطوات الرئيسية لتقدير التكاليف.

ج. **تجميع معلومات مناسبة ودقيقة:** يقوم المسؤول بعد تحديد مسببات التكلفة بتجميع المعلومات المتعلقة بالتكلفة ومسبباتها، وهذه المعلومات يجب أن تكون مناسبة ودقيقة.

د. **تمثيل المعلومات بيانياً:** الهدف من التمثيل هو تحديد النماذج غير العادية، فعند ظهور أي انحراف في تمثيل المعلومات بيانياً يجب أن تتوخى الحذر في إجراء تقديرات التكلفة.

هـ. **تقييم دقة تقدير التكلفة:** تعتبر من الخطوات الحاسمة في التقرير مع أن نأخذ في الاعتبار احتمال وجود خطأ.

¹ زعور نعيمة، أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2015، ص41.

III. تأثير ادارة التكلفة على إدارة المشروع:

من خلال ما سبق نستنتج جملة من تأثيرات ادارة الجودة على المشروع نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: تأثير ادارة ادارة التكلفة على إدارة المشروع

أسس إدارة التكلفة	تأثير الكفاءات على إدارة تكلفة المشروع
تساهم إدارة التكلفة في التحكم الجيد في التكاليف مما يؤثر بشكل ملحوظ على الجودة	<ul style="list-style-type: none"> - التخطيط الجيد للتكلفة وتقدير الموارد اللازمة تقديرا دقيقا يساهم في السيطرة على الأخطاء والانحرافات ممكنة الحدوث. - وضع الموازنة اللازمة لمواجهة الظروف الطارئة لضمان إنهاء المشروع بشكل عادي. - المراقبة الدقيقة والمتابعة الجيدة للمشروع في كافة المراحل يضمن الحصول على الجودة بأقل تكاليف وأقل وقت.

المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينيات، فقد حل بالتدرج محل مصطلح الأفراد، وازدادت أهمية الموارد البشرية لما تقدمه للمشروع في مختلف جوانبه وسنقوم في هذا المبحث بتوضيح كل ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على المشروع.

I. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يعرفه البعض المورد البشري على أنه عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب والقدرات والاتجاهات وقيم والاعتقادات بقوة العمل الموجودة بالمشروع، و هو بهذا لا يقصد بالموارد البشرية عدد الأفراد فقط، و لكن أيضا قدراتهم وكيفية استغلال هذه القدرات، والمواهب والاتجاهات والمعتقدات وكيفية إدارتها أيضا.¹

أما إدارة الموارد البشرية فهي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي يحتاجها أي مشروع لتحقيق أهدافه وهذا يشمل عملية الحصول على هذه الموارد واستخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المشروع وتطويره.²

كما تعرف بأنها مجموعة القواعد والإجراءات التي يطبقها المشروع حيث تقوم بتخطيط القوى العاملة وتشرف على عمليات التوظيف والاختيار والاستقطاب والتدريب وتحديد كمية ونوعية العمالة اللازمة كما تقوم بالبحث عن الإطارات المؤهلة من اليد العاملة من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.³

¹ هشام بوكفوس، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 46.

² بوعمامة خامرة، استراتيجيات تطوير ادارة الموارد البشرية في التعليم العالي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2011، ص 24.

³ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2013، ص 3.

II. تأثير إدارة الموارد البشرية على المشروع:

من خلال ما سبق نستنتج جملة من تأثيرات ادارة الموارد البشرية على المشروع نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: تأثير إدارة الموارد البشرية على إدارة المشروع

أسس إدارة الموارد البشرية	تأثير الكفاءات على إدارة الموارد البشرية للمشروع
تساهم هذه الإدارة بشكل كبير في التأثير على المشروع على أساس أن المورد البشري هو رأس مال أي مشروع يهدف إلى خلق التميز من خلاله.	<ul style="list-style-type: none"> - استقطاب موارد بشرية ذات كفاءة من شأنه الرفع من أداء المشروع. - إتباع سياسات علمية لجذب وتعيين الكفاءات مما ينتج عنه التقليل في التكاليف وتوفير الوقت. - تسيير موارد المشروع والتحكم فيها كما يجب. - تدريب الأفراد للتحكم في التكنولوجيات الحديثة المتماشى مع متطلبات العصر. - وضع نظام حوافز فعال يخلق الكفاءات وروح المنافسة مما يحسن الأداء ويرفع الروح المعنوية للأفراد مما يساهم في تحقق أهداف المشروع.

المصدر: من اعداد الطلبة.

خاتمة:

تعرضنا في هذا الفصل إلى مفهوم المشروع حيث بينا بأنه نشاط بشري منظم يهدف إلى إنجاز هدف معين في فترة زمنية محددة وباستخدام موارد متنوعة من العاملين والمستلزمات الفنية والطاقة والموارد الأولية والموارد المالية أو أية بيانات أو معلومات لازمة لعملية الإنجاز، وكذلك تعرضنا لمفهوم الإدارة وإدارة المشاريع ودراسة جدوى المشروعات، ومن خلال هذا المفهوم نستنتج مجموعة من الخصائص التي توضح الاختلاف بين المشاريع وغيرها، ورغم هذا الاختلاف بين المشاريع إلا أنها جميعها تمر بدورة حياة كما أن إنجاز المشروع لا يتأتى من فراغ بل لا بد أن تسبقه دراسة الجدوى المالية والفنية والاجتماعية والاقتصادية التي سوف تحدد المسار الفعلي للمشروع والأهداف التي تمت صياغتها في الدراسة الفنية والتسويقية والاقتصادية ويتطلب إنجاز وإنجاح المشاريع إدارة فعالة تعمل على تنظيم وتنسيق خطوات المشروع من البداية إلى النهاية .

تمهيد:

لقد حاولنا في الفصلين السابقين من هذا البحث تقديم الإطار النظري له، والذي مكننا من تحديد مفهوم الكفاءات، وصولاً إلى عمليات تسيير الكفاءات التي تمكن إدارة المشروع من تحقيق الاهداف، حيث تحاول هذه الأخيرة التكيف مع الواقع الجديد الذي فرضته عليها التغيرات الجديدة في بيئة الاعمال، وقد حاولنا تبين تأثير عمليات تسيير الكفاءة على إدارة المشروع بشكل نظري، أما في هذا الفصل سنحاول إسقاط النتائج التوصل إليها نظرياً في الجانب الميداني.

وقد تعرضنا في هذا الفصل إلى المبحث الأول تحت عنوان وصف مشروع بناء 50 وحدة سكنية LSP بقالمة، وقد تضمن المطلب الأول عموميات حول المشروع محل الدراسة، أما المطلب الثاني فقد تمحور حول الانطلاق في المشروع، أما المطلب الثالث فقد كان حول الهيكل التنظيمي للوكالة العقارية، ثم المبحث الثاني تحت عنوان منهجية الدراسة الميدانية الذي تضمن ثلاثة مطالب الأول مجتمع وعينة الدراسة، الثاني نموذج الدراسة، أما الثالث أدوات وخطوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية، ثم المبحث الثالث عرض نتائج الدراسة وتحليلها الذي تضمن ثلاثة مطالب الأول وصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة، والمطلب الثاني عرض إجابات الدراسة حسب المحاور، ثم المطلب الثالث اختبار صحة الفرضيات، ثم المطلب الرابع تحليل تباين اجابات افراد العينة المدروسة.

المبحث الأول: وصف مشروع بناء 50 وحدة سكنية LSP بقالمة.

قبل التطرق إلى واقع تسيير الكفاءات البشرية في المشروع محل الدراسة لابد من التعرف على هذا المشروع بالإضافة إلى مختلف النشاطات التي يقوم بها ويظهر ذلك فيما يلي:

المطلب الأول: عموميات حول المشروع محل الدراسة

قمنا بإعداد دراسة ميدانية في الوكالة العقارية لولاية قالمة تخص مشروع بناء 50 وحدة سكنية LSP بعين

الدفلة لولاية قالمة.

I. تعريف المشروع:

المشروع هو بناء 50 وحدة سكنية بقالمة وقد أبرمت صفقة هذا المشروع بين الوكالة العقارية لولاية قالمة

ومكتب الدراسات والمقاول المكلف بإنجاز هذا المشروع.

II. وصف المشروع:

المشروع هو بناء 50 وحدة سكنية على مساحة تقدر ب: 4665م²، وقسم هذا المشروع إلى جزأين الجزء

الأول 25 وحدة سكنية من نوع (F3) و 25 وحدة سكنية أخرى من نوع (F4) إضافة إلى الطابق الأرضي

عبارة عن محلات تجارية، أما المدة الزمنية اللازمة لإنجاز هذا المشروع فقد حددت ب 14 شهرا وتكلفة إجمالية

تقدر ب 55.573.000 دج، ويخضع المشروع لتأشيرة CTC وشهادة المطابقة مع مخططات الإنجاز

والجدول رقم 06: يوضح الأنشطة الرئيسية للمشروع والمدة الزمنية اللازمة لكل نشاط.

المدة الزمنية (أسبوع)	الأنشطة
1	تنصيب الوسائل
3	التهيئة الأرضية
11	عملية البناء مع الإسمنت المسلح لهيكل المشروع

7	تكسية الجدران
4	عملية منع تسرب الماء
5	الترصيص الصحي
6	التبييض
6	الأبواب و النوافذ
4	الطلاء
3	الزجاج
5	توزيع الكهرباء
5	التغذية بالماء و الغاز

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق الوكالة العقارية.

المطلب الثاني: الانطلاق في المشروع.

قدر مكتب الدراسات المعمارية مدة المشروع ب14 شهرا، وقد حدد تاريخ جويلية 2002 تاريخ انطلاق المشروع في حين حدد تاريخ أكتوبر 2003 موعد إنهاء المشروع وتسليمه.

والجدول رقم 07: يوضح توزيع التكاليف والموارد البشرية على أنشطة المشروع.

حجم العمالة	التكلفة (دج)	الأنشطة
3	3.750.000	تنصيب الوسائل
9	-	التهيئة الأرضية
42	-	عملية البناء مع الإسمنت المسلح هيكل المشروع
7	-	تكسية الجدران
16	35.000.000	عملية منع تسرب الماء

الفصل الثالث:

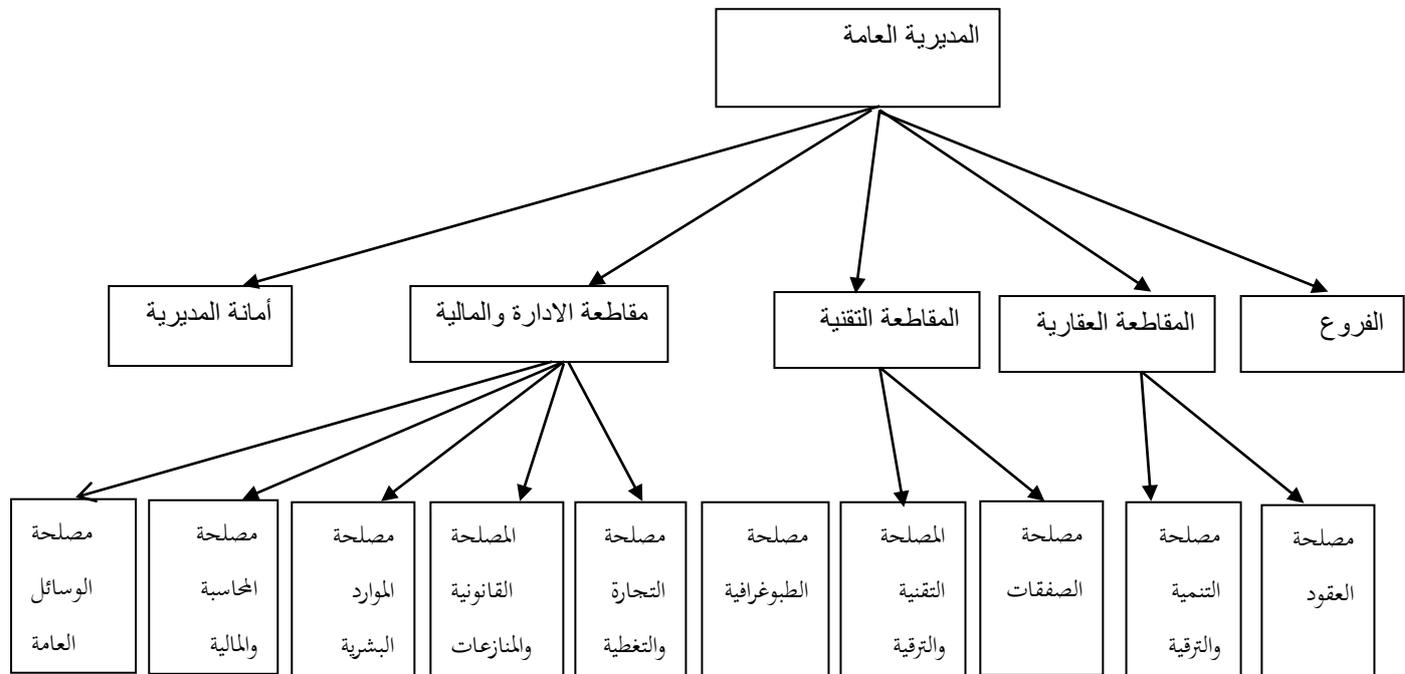
دراسة ميدانية في الوكالة العقارية لولاية قلمة

4	-	التريصيص الصحي
16	-	التبييض
12	-	الأبواب و النوافذ
13	-	الطلاء
6	-	الزجاج
6	9.400.000	توزيع الكهرباء
6	3.400.000	التغذية بالماء و الغاز
-	55.573.000	تكلفة المشروع الإجمالية

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق الوكالة العقارية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة العقارية لولاية قلمة.

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي للوكالة العقارية لولاية قلمة.



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق الوكالة.

I. مهام الوكالة العقارية:

تقوم الوكالة بصفة عامة في كامل ميدان اختصاصها الإقليمي بتسيير المحفظة العقارية الحضرية للجماعات المحلية، وفي هذا الصدد تقوم ب:

- ممارسة وظيفة المهيا والمرقي العقاري لحساب الجماعات المحلية والدولة؛
- اقتناء لحساب الجماعة المحلية كل العقارات غير المنقولة وكذا الحقوق الموجهة للتعمر، وتملك هذه العقارات وهذه الحقوق حسب بنود محددة في دفتر الأعباء؛
- القيام بعملية التنظيم العقاري وذلك طبقا للتنظيم المعمول به؛
- المساعدة وذلك في حدود إمكانياتها للهيئات الجماعات المحلية في تحضير وتطبيق لأدوات التعمر والتهيئة المتخذة؛
- ترقية التجزئات والمناطق مهما كانت طبيعة نشاطها وذلك تطبيقا لأدوات التعمر والتهيئة المتخذة؛
- المبادرة بعمليات اقتناء، امتلاك العقارات والحقوق غير المنقولة لحسابها الخاص؛

II. الهيكل التنظيمي للوكالة:

يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة من المديرية العامة و يتفرع إلى مقاطعات وفروع.

أ. المدير: تتمثل مهامه في الإشراف على تسيير الوكالة، السهر على التنسيق بين المصالح، تمثيل الوكالة أمام الهيئات العمومية، إبرام العقود والاتفاقيات، التنسيق بين مختلف المصالح، تحضير اجتماعات مجلس الإدارة والتسيير ومتابعة قرارات المجلس.

ب. أمانة المديرية: تقوم بالتنسيق مع كل المصالح الإدارية، استقبال وتسجيل البريد الوارد والصادر في جميع المراسلات الإدارية الخاصة بالوكالة، توجيه الزوار، استقبال وتوجيه المكالمات الهاتفية.

ج. المقاطعة العقارية: تتضمن هذه المصلحة كل من مصلحة العقود ومصلحة الترقية والتنمية.

- مصلحة العقود.
- مصلحة الترقية والتنمية: إجراء عمليات الاستثمار و مسك ملفات المستثمرين ومتابعتها، وضع مشاريع الترقية العقارية القيام بالإشهار والدعاية الإعلامية، متابعة التزامات المستثمرين.

د. المقاطعة التقنية: وظيفتها الأساسية مسك ومتابعة برامج الوكالة فيما يخص الدراسات والإنجاز وتتكون من المصالح التالية:

- **مصلحة الصفقات:** تقوم بإعداد دفاتر الشروط الصفقات والاتفاقيات وملحقاتها، مراقبة وتأشير جداول المنجزات ووضعيات الأشغال والوضعيات النهائية لإغلاق الصفقات، التنفيذ التقني لكافة الصفقات التي تقوم بها الوكالة التنسيق مع لجنة فتح وتقييم العروض، المصادقة على مقترحات الأسعار السهر على تطبيق الجداول الزمنية لأشغال المقاول القيام بالإشهار والدعاية الإعلامية تحرير قسيمات الطلب حسب متطلبات المقاطعات والمصالح والفروع، الإعلان عن المناقصات، الإشراف على عمليات البيع بالمزاد العلني (تحرير دفاتر الشروط).
- **مصلحة الطبوغرافية:** تقوم هذه المصلحة بالأشغال الطبوغرافية بوضع معالم القطع الأرضية ورفع طبوغرافي والتدخل في حالة وجود نزاع مع المستفيدين.
- **المصلحة التقنية والترقية العقارية:** تقوم بإنجاز كافة الدراسات التي تدخل ضمن المشاريع الانتمائية للوكالة أو التي تكون طرفا فيها مع ضمان إنجاز الدراسات المذكورة، التكفل بجميع القضايا التقنية والعلمية للوكالة، إنجاز المشاريع، تصميم المخططات المختلفة إصدار ملفات ما قبل المشروع وملفات دراسة التهيئة المختلفة لدفتر الشروط، تقوم بالتخطيط التقني لأهداف المؤسسة، المصادقة على المخططات وملفات التنفيذ، القياس والتسيير والتحقيق، المراقبة والمتابعة وتقديم التقارير الخاصة للوكالة التغطية الطبوغرافية للأراضي التي هي محل الدراسة، تنفيذ المشاريع وفق المخططات المدروسة و المصادق عليها.
- هـ. **مقاطعة الإدارة والمالية:** وتتألف من:
 - **مصلحة التجارة والتغطية:** تقوم بالتسيير الآلي للتجزئات المبرمجة والسكنات التطورية التساهمية، دراسة وتحليل وتخزين كافة عمليات الوكالة، وضع نظام تسيير للمعلومات وإنشاء دوري لجدول وبرامج نشاط للوكالة.
 - **المصلحة القانونية والمنازعات:** أوكلت لها مهمة الشؤون القانونية والتنظيم العام والتكفل بالقضايا والمنازعات لدى المحاكم، الاتصال بالمحامين والمحضرين القضائيين، اختيار واستقبال النصوص التشريعية المتعلقة بنشاط الوكالة، متابعة النزاع مهما كانت طبيعته القانونية مدني أو إجرامي أو تجاري، القيام بالمرافعات أمام المحاكم والمجالس القضائية في القضايا التي تكون الوكالة طرفا فيها.
 - **مصلحة الموارد البشرية:** تعتبر وظيفة الموارد البشرية من بين أهم الوظائف في المشروع، وذلك في جميع المراحل التي تمس الحياة المهنية للتوظيف.

- مصلحة المحاسبة والمالية: يزود هذا الفرع برأس مال أصلي يحدد مبلغه بموجب مداولة يصادق عليها طبقا للتنظيم الجاري به وتمثل مهامه في المراقبة المالية والمحاسبة لكافة العمليات التي تكون الوكالة طرفا بها، إعداد الميزانية السنوية للوكالة، القيام بإحصائيات محاسبة دورية، توجيه النفقات للأهداف المبرمجة من قبل الوكالة.
- مصلحة الوسائل العامة: اقتراح العتاد الضروري للوكالة (المعدات والأدوات)، إعداد دفتر الجرد للوسائل، مسك المخازن إنشاء محاضر التسيير.

و.الفروع: تقوم الفروع بتمثيل الوكالة الولائية في جميع مهامها محليا من حيث المتابعة والتنسيق مع المديرية العامة (الدراسات، الإنجاز، العقود، المحاسبة والشؤون المالية. (فرع حمام دباغ - فرع هيليبوليس - فرع بوشقوف - فرع وادي الزناتي)

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية:

تتمثل إجراءات الدراسة في الطريقة المستخدمة في القيام بالدراسة من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة ومدى تطبيق موضوع البحث في المشروع محل الدراسة، حيث تعرضنا إلى وصف مجتمع الدراسة والمنهج المتبع الحدود المكانية والزمانية في المطلب الأول واقترحنا نموذجاً لدراسة في المطلب الثاني، ثم تطرقنا لأدوات وخطوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

تعرضنا في هذا المطلب إلى تحديد مجتمع الدراسة والعينة التي قمنا على أساسها بإجراء اختبارات الدراسة.

I. مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في عمال الوكالة العقارية لولاية قلمة، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية من مجموع العمال والمقدرة 50 موظفاً ووزعنا عليها استمارات الاستبيان، وقد تم استرجاع 47 استمارة.

II. منهج الدراسة:

بما أن الدراسة الميدانية تهدف إلى آراء عمال الوكالة العقارية لولاية قلمة بما فيها آراء القائمين على

المشروع، حول مدى تأثير الكفاءات على كيفية إدارة المشروع فإن أنسب منهج يمكن أن يحقق لنا هدف موضوعنا هو الوصفي التحليلي، وذلك بهدف وصف الدراسة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها وتحديد مستوياتها، أسبابها، طرق التعامل معها، وتحليل النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد عينة الدراسة ومن ثم تفسيرها.

III. حدود الدراسة :

تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية، مكانية، بشرية سنوضحها بالتفصيل الآتي:

أ. الحدود الزمنية:

فرضت الظروف وطبيعة الموضوع إجراء دراسة ميدانية بالوكالة العقارية لولاية قلمة وذلك ابتداء

من السداسي الثاني من سنة 2016 من أجل الوصول إلى النتائج التي تثبت أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة.

ب. الحدود المكانية:

بهدف التعرف على دور تسيير الكفاءات في تفعيل إدارة المشروع اخترنا الوكالة العقارية لولاية قالمة للدراسة الميدانية.

إن نتائج الدراسة بصفة عامة لن تكون محدودة بالمعلومات والبيانات التي تم جمعها من خلال توزيع

الاستمارات على أفراد الوكالة العقارية، ولكن سيتم أيضا اختبار صحة الفرضيات بالاعتماد على جملة الدراسات و القراءات النظرية التي تم التطرق إليها في الجانب النظري للدراسة.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة

من خلال ما توصلنا إليه في الجانب النظري، قمنا بتحديد متغيرين للدراسة، المتغير المستقل هو عمليات تسيير الكفاءات، والمتغير التابع هو إدارة المشروع، وهذا من أجل التوصل إلى تأثير عمليات تسيير الكفاءات في إدارة المشروع محل الدراسة، أي إيجاد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.

I. المتغير المستقل:

يتمثل في عمليات تسيير الكفاءات، يتكون من 4 متغيرات، مدى معرفة الأفراد بثقافة الكفاءة، تشخيص وجذب الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات، وقد تم قياسه من خلال 30 عبارة موزعة كما يلي:

- مدى معرفة الافراد بثقافة الكفاءة: 5 عبارات؛

- تشخيص وجذب الكفاءات: 11 عبارة؛

- تنمية الكفاءات: 5 عبارات؛

- تقييم الكفاءات: 4 عبارات؛

II. المتغير التابع:

يتمثل في إدارة المشروع، ويتكون من 4 متغيرات والمتمثلة في إدارة جودة المشروع، إدارة الوقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة الموارد البشرية للمشروع، وقد تم قياسها من خلال 25 عبارة موزعة كما يلي:

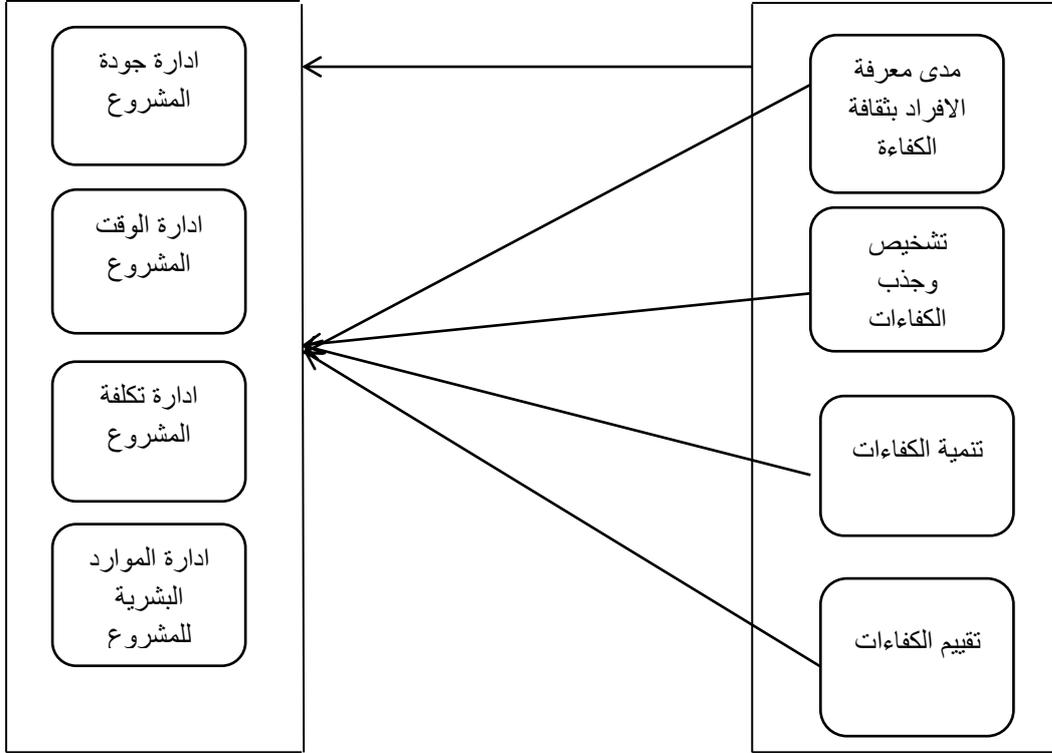
- إدارة جودة المشروع 8 عبارات، إدارة الوقت المشروع 6 عبارات، إدارة تكلفة المشروع 6 عبارات، إدارة الموارد البشرية للمشروع 5 عبارات.

واعتمدنا في تحديد أبعاد ومتغيرات الدراسة على ما توصلنا عليه في الجانب النظري، وبمشورة الأستاذ المشرف.

والشكل رقم 8: يوضح نموذج الدراسة

المتغير التابع: إدارة المشروع

المتغير المستقل: محاور تسيير الكفاءات



المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثالث: أدوات وخطوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية.

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكننا من

الوصول إلى البيانات اللازمة حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة التطبيقية، وفي إطار موضوع

هذا البحث الذي يتمحور حول " تسيير الكفاءات كمدخل استراتيجي في إدارة المشروع الاقتصادي "

فإننا نستخدم الاستمارة كأداة لجمع البيانات، والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة حيث تم توزيعها على عينة من عمال الوكالة العقارية لولاية قلمة وذلك بغرض جمع البيانات والإحصائيات الجديدة حول الموضوع.

I. بنية أداة الدراسة:

لقد اعتمد تصميم أداة الدراسة على جزأين كما يلي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية: وكان الغرض من هذا الجزء هو التعرف على بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة وذلك من حيث: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، والمركز الوظيفي داخل الوكالة العقارية.

الجزء الثاني: محاور الدراسة: وقد اشتمل على محورين:

أ. المحور الأول عمليات تسيير الكفاءات: وقد اشتمل على 30 عبارة، وفي المقابل قد تم اقتراح خمس اختيارات ممكنة هي: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة.

ب. المحور الثاني: إدارة المشروع: وقد اشتمل على 25 عبارة.

II. صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق استمارة الأسئلة قدرتها على قياس ما ينبغي قياسه، من خلال ملائمة عباراتها لكافة أبعاد المتغير المختلفة، بحيث يجب أن تشتمل الاستمارة على كل العناصر الضرورية لتحليل الظاهرة محل الدراسة من جهة، ووضوح فقراتها وعباراتها من جهة أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، ولضمان تحقيق ذلك فقد اجتمعنا بمعظم أفراد مجتمع الدراسة ووقفنا على توضيح الأسئلة والعبارات دون توجيه المبحوث نحو إجابة محددة.

III. أساليب المعالجة الإحصائية:

لقد تم الاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية التي نرى أنها كانت الأفضل للتعامل مع بيانات الدراسة، وكانت هذه الأساليب كالتالي:

- 1- معامل ألفا كرو نباخ لقياس درجة ثبات أداة الدراسة.
- 2- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع وعينة الدراسة والتحقق من إجابات الفرد.
- 3- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل محور من محاورها و لترتيب إجاباتهم.
- 4- الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس إجابات الأفراد وتشتتها حول متوسطات إجاباتهم.
- 5- اختبار ستيودنت لإثبات الفرضيات.

6- اختبار الانحدار لمعرفة تأثير عمليات تسيير الكفاءات على المشروع محل الدراسة.

7 - اختبار التباين لمعرفة تأثير البيانات الشخصية والوظيفية للأفراد العينة على إجاباتهم.

وقبل إجراء عملية التحليل والإحصاءات يجب اختيار صدق وثبات الاستمارة من خلال استعمال إحصائية قياس الثبات معامل ألفا كرو نباخ، وتقوم على أنه إذا كانت قيمتها أقل من 0.6 فإنه يتم الحكم على الاستمارة بعدم الثبات والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 08: يوضح صدق وثبات المقياس

عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ المحور الأول	معامل ألفا كرو نباخ المحور الثاني	معامل ألفا كرو نباخ المحور الإجمالي
50	0.732	0.733	0.809

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن مقياس الثبات للمحور الأول هو 0.732 أي 73.2% وهي نسبة كبيرة وأعلى من نسبة القبول 60%، وأن مقياس الثبات للمحور الثاني هو 0.733 أي 73.3% وهي نسبة كبيرة وأعلى من نسبة القبول 60%، وأن مقياس الثبات الإجمالي هو 0.809 أي 80.9% وهي نسبة كبيرة وأعلى من نسبة القبول 60%، وبذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية في شكل جداول، ثم معالجتها عن طريق SPSS، ثم تحليل هذه النتائج، وهذا من أجل اختبار صحة الفرضيات، للوقوف على مدى صحتها.

وقبل هذا يجب علينا إعطاء تعريف بسيط لبرنامج SPSS فهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال

البيانات وتحليلها. ويستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية ولا

يقتصر على البحوث الاجتماعية فقط بالرغم من أنه أنشأ أصلاً لهذا الغرض، ولكن اشتماله على معظم

الاختبارات الإحصائية وقدرته الفائقة في معالجة البيانات وتوافقه مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منه أداة فاعلة

لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية، وعلى هذا الأساس اخترناه لحصول على نتائج الدراسة.

المطلب الأول: وصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة ووضعها حسب المتغيرات الشخصية، قمنا بحساب التكرارات والنسب

المئوية للأفراد الدراسة، كانت النتائج كالآتي:

1- خصائص افراد الدراسة وفق متغير الجنس:

الجدول رقم 09: توزيع افراد الدراسة وفق متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	البيان
51.10 %	24	ذكر
48.9 %	23	أنثى
100 %	47	المجموع

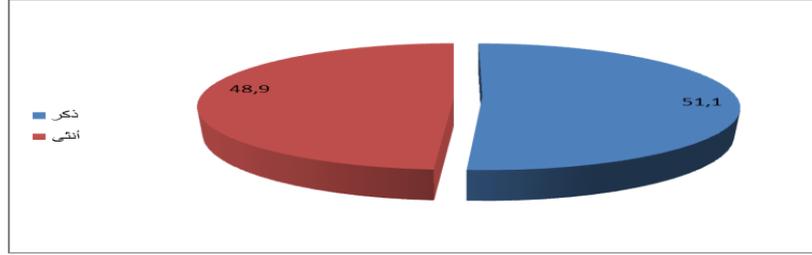
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 1 أن النساء يشكلون ما نسبته 48.9 % من إجمالي العينة المدروسة حيث بلغ

عدددهم 23 امرأة، بينما الرجال فقد بلغت نسبتهم 51.1 % من إجمالي العينة المدروسة وذلك بتكرار قدره 24

رجل ويمكن تجسيد ذلك بالشكل:

الشكل رقم 09: توزيع افراد الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

2- خصائص أفراد الدراسة وفق متغير السن: للتعامل مع سنوات العمر فقد تم تقسيم متغير السن إلى أربع فئات عمرية، يوضحها الجدول الموالي والذي يوضح أيضا توزيع أفراد الدراسة وفقا لهذه الفئات:

الجدول رقم 10: توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير السن

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	8	17
من 30 إلى أقل من 40	12	25.5
من 40 إلى أقل من 50	21	44.7
أكثر من 50	6	12.8
المجموع	47	100

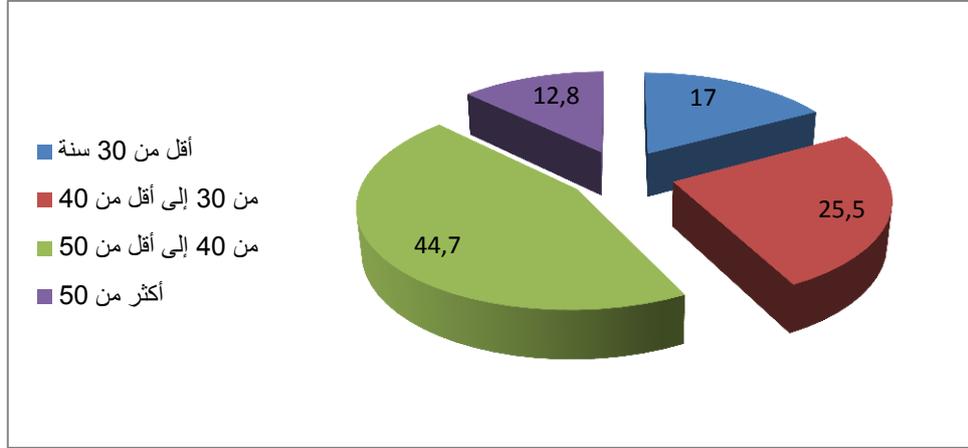
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول رقم 02 أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي الفئة الثالثة (من 40 إلى أقل من 50)

بنسبة مئوية بلغت 44.7%، وهذا دليل على أن أغلبية الأفراد لديهم خبرة كبيرة كل في مجال عمله، مما سينعكس على الأداء الكلي للمشروع، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، تليها الفئة الثانية من (30 إلى أقل من 40) بنسبة مئوية قدرها 25.5%، فيما تشكل الفئة أقل من 30 نسبة 17% مما يدل على أن المشروع يعمل على تفعيل سياسة جذب استقطاب الشباب لتتماشي مع ما يتطلبه العصر الحالي، أما فئة الأكثر من 50 سنة فلا تشكل إلا 12.8% مما يدل على رغبة المشروع في الاحتفاظ بأصحاب الخبرة للاستفادة منهم خصوصا في مجال التدريب.

ويمكن تجسيد ذلك بالشكل:

الشكل رقم 10: توزيع افراد الدراسة وفق متغير السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

3- خصائص أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي:

لتعامل مع المستويات التعليمية المختلفة لأفراد الدراسة تم اقتراح ستة مستويات، وهي موضحة في الجدول

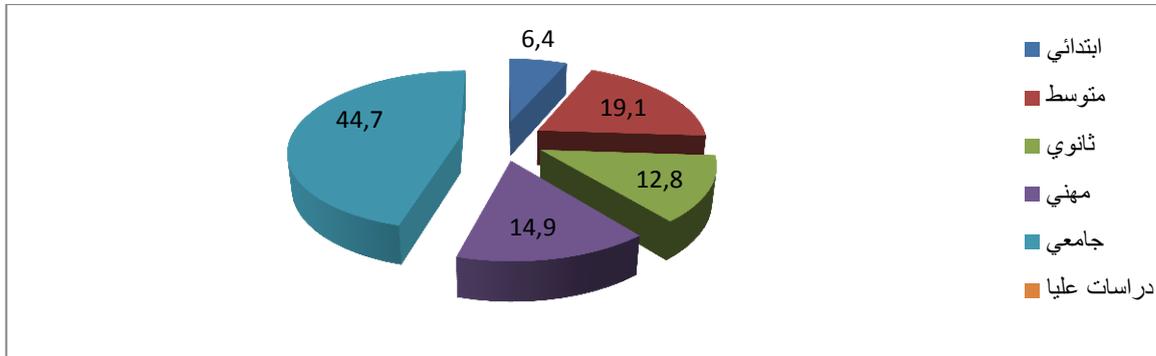
الموالي بالإضافة إلى توزيع الأفراد وفق هذه الخيارات

الجدول رقم 11: توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	3	6.4
متوسط	9	19.1
ثانوي	6	12.8
مهني	7	14.9
جامعي	21	44.7
دراسات عليا	1	2.1
المجموع	47	100

نلاحظ من الجدول أن الأغلبية من أفراد عينة الدراسة ذات مستوى جامعي بنسبة 44.7%، في حين كانت نسبة الذين لديهم المستوى المتوسط في المرتبة الثانية بنسبة 19.1%، وهم في الأغلبية من الموظفين ذوي الأقدمية في المشروع، وتحصل الأفراد ذوي المستوى المهني على نسبة 14.9%، أما المستوى الثانوي فقد قدر بنسبة 12.8%، ثم تلتهم المستوى الابتدائي بنسبة 6.4%، وهذا راجع لشمول عينة الدراسة على كافة العاملين في المشروع من الإداريين وحتى العامل البسيط، أما بالنسبة للدراسات العليا كانت نسبتها 2.8%. ويمكن تجسيد ذلك بالشكل:

الشكل رقم 11: توزيع افراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

4- خصائص أفراد الدراسة وفق متغير الأقدمية:

الجدول رقم 12: توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية:

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	8	17
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	2	4.3
من 10 إلى 15 سنة	13	27.7
أكثر من 15 سنة	24	51
المجموع	47	100

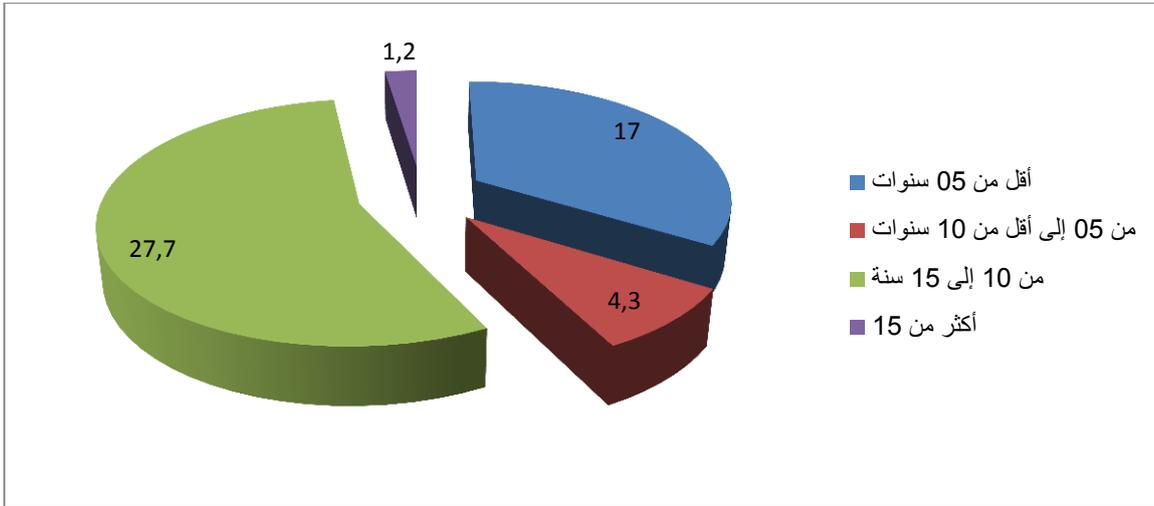
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

نلاحظ من خلال تحليل الأقدمية أن أقل نسبة من أفراد العينة هم من الفئة من 5 (إلى أقل من 10) سنوات بنسبة 4.3%، ثم تأتي نسبة الأفراد ذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 17%، وهذا يدل على أن إدارة المشروع تسعى بشكل دائم لجذب الأفراد من مختلف المصادر، ثم تليها الفئة من (10 إلى 15) سنة بنسبة

27.7%، في حين يحتل الأفراد ذوي الأقدمية أكثر من 15 سنة أعلى نسبة وهي 51%، مما يعني احتفاظ المشروع بالأفراد ذوي الخبرة والكفاءة بهدف تحسين الأداء.

ويمكن تجسيد ذلك بالشكل:

الشكل رقم 12: توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية:



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

5- خصائص أفراد الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم 13: توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي:

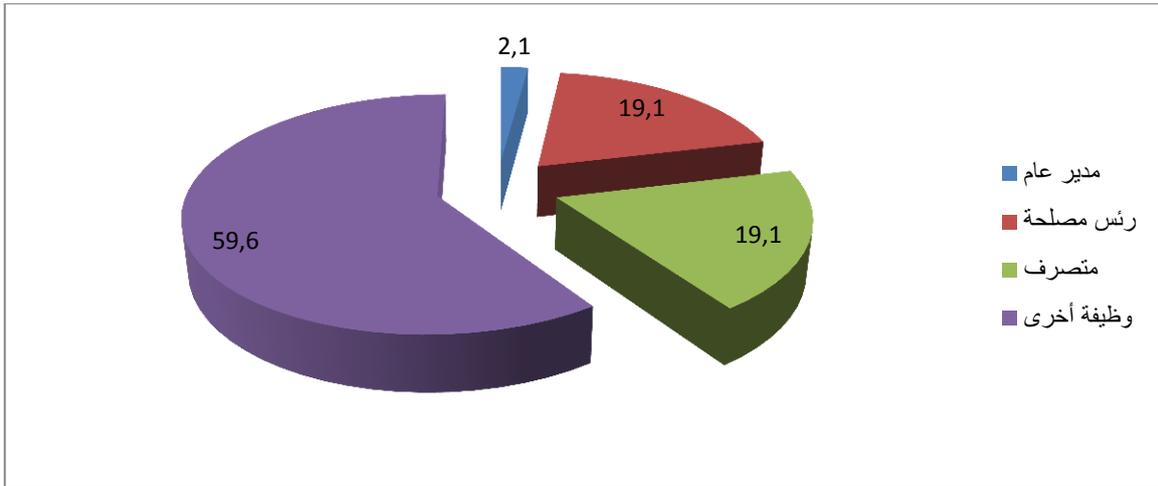
البيان	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	1	2.1
رئيس مصلحة	9	19.1
متصرف	9	19.1
وظيفة أخرى	28	59.6
المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

يتبين من الجدول أن أعلى نسبة من أفراد العينة بنسبة 59.6% يشغلون مناصب متنوعة في المشروع، ثم تليها كل من رئيس المصلحة والمتصرف بنسبة 19.1%، أما المدير العام فقد أخذ نسبة 2.1%، وهذا راجع لتقسيم الوظيفي داخل المشروع وطبيعة الفئة المستهدفة.

ويمكن تجسيد ذلك بالشكل

الشكل رقم 13: توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

المطلب الثاني: عرض إجابات الدراسة حسب المحاور

لقد تم اختيار مقياس **likert** الخماسي وذلك لأنه يعتبر من أكبر المقاييس استخداما لقياس اتجاه الإجابات وكذلك لسهولة فهمه، ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي بمعنى الحدود الدنيا والعظمى، فقد تم حساب المدى العام وفق القانون: $E = X_{max} - X_{min}$ أي أعظم مشاهدة مطروح منها أدنى مشاهدة (5-1=4)، ثم تقسيم النتيجة على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلايا الصحيح وذلك على النحو التالي (4=5/4=0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 الصحيح (0.80+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى والذي يصبح (1.80)، ثم نضيف إلى هذه النتيجة لنفس القيمة الأولى للحصول على الحد الأعلى للخلية الثانية والذي يكون (2.60)، وبإضافة القيمة ذاتها مرة أخرى نحصل على الحد الأعلى للخلية الثالثة والذي سيكون بطبيعة الحال (3.40)، وبإضافة القيمة ذاتها مرة أخرى نحصل على الحد الأعلى للخلية الرابعة والذي سيكون بطبيعة الحال (4.20)، وبإضافة القيمة ذاتها مرة أخرى نحصل على الحد الأعلى للخلية الخامسة وهو (5)، هكذا يصبح طول الخلايا على النحو التالي:

الجدول رقم 15: يبين الاوزان المرجحة لمقياس الدراسة.

الاتجاه الاجابة	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 0.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

1- عبارات مدى تبني الافراد لثقافة الكفاءة:

الجدول رقم 15: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية

لإجابات العينة حول مدى تبني الافراد لثقافة الكفاءة:

الرقم	العبارات	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	الكفاءة مجموعة من المعارف والقدرات التي يظهرها الفرد اثناء العمل.	0	3	5	30	9	3.96	0.751	موافق
		0%	6.4	10.6	63.9	19.1			
2	الكفاءة الفردية هي مجموعة المهارات والسلوكيات المرتبطة بأداء الفرد.	1	6	5	26	9	3.77	0.983	موافق
		2.1%	12.8	10.6	55.3	19.1			
3	الكفاءة الجماعية هي العمل ضمن فريق واحد من أجل تبادل المعارف والمهارات.	2	6	3	25	11	3.79	1.082	موافق
		4.3%	12.8	6.4	53.1	23.4			
4	تقوم الإدارة بتسيير الكفاءات من خلال وضع مجموعة من الطرق والمناهج تهتم بتطوير وتنمية القدرات الفردية.	2	9	9	21	6	3.43	1.078	موافق
		4.3%	19.1	19.1	44.7	12.8			
5	تسيير الكفاءات هو مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية والافراد.	7	18	11	9	2	2.60	1.097	محايد
		14.9%	38.3	23.4	19.1	4.3			
X1	المتوسط المرجح والانحراف المعياري للمدى تبني الافراد لثقافة الكفاءة						3.50	0.64	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة أخذ قيمة 3.50 وأن الانحراف المعياري بلغ قيمة 0.64 وهذا يعني أن أفراد الدراسة يتبنون ثقافة الكفاءة بنسبة متوسطة، فمن ملاحظتنا للعبارة نجد أن العبارة القائلة بأن الكفاءة مجموعة من المعارف والقدرات التي يظهرها الفرد أثناء العمل قد تحصلت على أعلى تكرار وهذا يعني معرفة العينة المدروسة لمعنى الكفاءة مما يبين لنا أنهم يمتلكون مجموعة من المهارات والمعارف التي يستعملونها في تنفيذ مهامهم، أما العبارة القائلة بأن تسيير الكفاءات مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية والأفراد فقد تحصلت على أقل تكرار الذي بلغ 2.60 وهذا راجع في الأغلب لاعتقاد الأفراد بأن الكفاءة أمر موجود في الفرد في حد ذاته لا تظهر إلا أثناء تأديته لعمله.

1- عبارات المتعلقة بتشخيص وجذب الكفاءات

الجدول رقم 16: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لإجابات العينة حول عبارات المتعلقة بتشخيص وجذب الكفاءات.

رقم	العبارات	الاجابات						الاتجاه الاجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	
06	تسعى الإدارة إلى التوفيق بين المنصب والأفراد المطلوبين لشغله في مشاريعكم.	4	15	10	18	0	2.89	محايد
		8.5 %	31.9	21.3	38.3	0	1.026	
07	تقوم الإدارة بتشخيص الكفاءات الموجودة لتحديد ما يجب جذبه من الأفراد في مشاريعكم.	4	15	12	14	2	2.89	محايد
		8.5 %	31.9	25.5	29.8	4.3	1.068	
08	هناك أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات التي تسمح بتحقيق أهداف المشروع.	1	6	10	22	8	3.64	موافق
		2.1 %	12.8	21.3	46.8	17	0.987	
09	يؤثر استقطاب الكفاءات لديكم على جودة المشروع والخدمات المقدمة.	0	4	15	27	1	3.53	موافق
		0 %	8.5	32	57.4	2.1	0.687	
10	تنوع مصادر استقطاب الكفاءات في مشاريعكم.	1	12	18	16	0	3.04	محايد
		2.1 %	25.5	38.3	34	0	0.83	
11	يتم اختيار الأفراد على أساس ما يتوفرون عليه من خبرة وكفاءة	6	12	12	13	4	2.94	محايد
		12.8 %	25.5	25.5	27.7	8.5	1.18	

موافق	0.87	3.87	11	23	9	4	0	ت	يؤثر غياب الكفاءات على إنجاز مشاريعكم.	12
			23.4	49	19.1	8.5	0	%		
محايد	1.173	3.19	6	16	9	13	3	ت	تطبق مشاريعكم مصادر متنوعة من التحفيز لتشجيع على العمل.	13
			12.8	34	19.1	27.7	6.4	%		
موافق	1.05	3.45	6	21	10	8	2	ت	يوجد نظام حوافز في المشروع في مشاريعكم.	14
			12.8	44.7	21.3	17	4.2	%		
موافق	0.85	3.55	4	25	11	7	0	ت	يعتبر التحفيز محرك لظهور الكفاءة لدى الأفراد مما يساهم في تحقق أهداف مشاريعكم.	15
			8.5	53.2	23.4	14.9	0	%		
موافق	1.01	3.81	12	21	8	5	1	ت	يستعمل التحفيز كوسيلة للوصول إلى أهداف المشروع.	16
			25.5	44.7	17	10.6	2.1	%		
محايد	0.42	3.34	المتوسط المرجح والانحراف المعياري لتشخيص وجذب الكفاءات						X2	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول يتضح أن الإدارة لا تسعى لتوفيق بين الأفراد والمناصب المناسبة لهم وهذا من خلال العبارة الأولى التي تضمنت تسعى الإدارة إلى التوفيق بين المنصب والأفراد المطلوبين لشغله في مشاريعكم، والتي تحصلت على أقل نسبة تكرار بالإضافة إلى أن اتجاه الإجابة محايد وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، أما في ما يخص الاستقطاب فإن الإدارة تستعمل أسس علمية لجذب الكفاءات واستقطابها، كما يؤثر استقطاب الأفراد أصحاب الكفاءة على جودة المشروع وهذا ما لاحظناه من خلال المتوسط الحسابي لإجابات العينة محل الدراسة التي تراوحت بين 3.04 و 3.53 في العبارة 4 و 5 المتعلقة بالاستقطاب، وفيما يخص عملية اختيار الأفراد فنلاحظ من المتوسط الحسابي الذي تحصلنا عليه في الجدول وهو 2.94 أن الإدارة في المشروع قد لا تختار الأفراد حسب ما يتوفرون عليه من كفاءات وخبرات وفي هذه الحالة يجب عليها اللجوء إلى عملية تدريب للأفراد المتحصل عليهم، أما العبارة التي تحصلت على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي في العبارة التي تقول أن غياب الكفاءات يؤثر على إنجاز المشروع بنسبة تكرار 3.87، تليها العبارة الأخيرة المتعلقة بالتحفيز بنسبة تكرار 3.81 وهذا يدل على أهمية تحفيز الأفراد للإظهار كفاءاتهم.

2-العبارات المتعلقة بتنمية الكفاءات

الجدول رقم 17: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لإجابات العينة حول تنمية الكفاءات.

رقم	العبارات	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
17	يؤدي تحسين وتنمية الكفاءات إلى تحسين الأداء الكلي للمشروع.	ت	2	5	7	25	8	3.68	موافق
		%	4.3	10.6	14.9	53.2	17		
18	لتنمية الكفاءات دور في تهيئة الأفراد لتولي مناصب مستقبلية في مشاريعكم.	ت	1	5	9	23	9	3.72	موافق
		%	2.1	10.6	19.1	49	19.1		
19	توفر إطارات مشرفة على التدريب تتميز بالخبرة والكفاءة تساهم في إنجاح برامج التدريب	ت	3	8	7	18	11	3.55	موافق
		%	6.4	17	14.9	38.3	23.4		
20	يساعدكم التدريب على التحكم في التكنولوجيات الجديدة المدججة كل مرة في مشاريعكم.	ت	0	6	10	22	9	3.72	موافق
		%	0	12.8	21.3	46.8	19.1		
21	يشمل التدريب جميع الأفراد في مشاريعكم	ت	6	19	7	13	2	2.70	محايد
		%	12.8	40.4	14.9	27.7	4.2		
X3	المتوسط المرجح والانحراف المعياري لتنمية الكفاءات						3.47	0.69	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

من خلال نتائج الجدول يمكن القول للتنمية الكفاءات دور هام في تحضير الأفراد لتولي مناصب جديدة ولتحكم في التكنولوجيات الجديدة المدججة في المشروع وهذا يظهر من خلال نسبة المتوسط الحسابي التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3.72 ما يمكن القول أن عملية التدريب تشمل كافة العاملين في المشروع وهذا لاحتلالها المرتبة الثانية بمتوسط قدره 2.70، وهذا حسب إجابات الأفراد عينة الدراسة، كما تشير النتائج

المتحصل عليها في الجدول أن تنمية الكفاءات تأثر على الاداء الكلي للمشروع وهذا بالاعتماد على إطارات تدريبية ذات خبرة عالية.

3-العبارات المتعلقة بتقييم الكفاءات:

الجدول رقم 18: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لإجابات العينة حول تقييم الكفاءات

رقم	العبارات	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
22	تقوم إدارة المشروع بمراقبة وتقييم الكفاءات البشرية بصفة دورية.	5	16	12	14	0	2.74	1.01	محايد
		10.6	34	25.5	29.8	0			
23	تكون عملية التقييم عبر جميع مراحل المشروع.	3	6	9	28	1	3.38	0.96	محايد
		6.4	12.8	19.1	59.6	2.1			
24	يساهم التقييم الدوري للكفاءات في التقليل من التكاليف ونجاح المشروع.	1	6	16	22	2	3.38	0.84	محايد
		2.1	12.8	34	46.8	4.3			
25	تشمل عملية التقييم جميع العمال للكشف عن الكفاءة الغير ظاهرة وتطويرها	7	9	12	16	3	2.98	1.18	محايد
		14.9	19.1	25.5	34	6.4			
X4	المتوسط المرجح والانحراف المعياري لتنمية الكفاءات						3.12	0.62	محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول نستطيع القول أن عملية التقييم في المشروع تكون بصفة متوسطة وهذا حسب إجابات أفراد العينة وهذا قد يرجع لضعف اهتمام الإدارة بعملية التقييم، حيث تحصلت العبارة 02 و 03 على متوسط حسابي قدره 3.38 وهي في المرتبة الأولى، أما العبارة 04 فتحصلت على 2.74، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم 01 بتكرار قدره 2.74 وهذا قد يدل على أن عملية تقييم الكفاءات تمس إلا الإداريين دون العمال البسطاء في المشروع.

4-العبارات المتعلقة بإدارة المشروع:

الجدول رقم 19: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لإجابات العينة إدارة المشروع.

رقم	العبارات	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
26	يهتم القائمون على المشروع بنظام الجودة.	ت	9	14	10	12	2	1.18	محايد
		%	19.1	29.8	21.3	25.5	4.3		
27	تتمثل الجودة في مشروعكم في تطبيق مجموعة من المواصفات وتقليص الأخطاء قدر الإمكان.	ت	0	7	12	23	5	0.88	موافق
		%	0	14.9	25.5	48.9	10.6		
28	يبنى المشروع ثقافة الجودة في جميع مراحله دون استثناء.	ت	10	19	9	9	0	2.36	غير موافق
		%	21.3	40.4	19.1	19.1	0		
29	ينشر المشروع ثقافة الجودة بين العمال من خلال عمليات التدريب المتواصل.	ت	10	17	11	9	0	2.40	غير موافق
		%	21.3	36.2	23.4	19.1	0		
30	تستعملون مواد ذات جودة بغض النظر عن تكاليفها.	ت	2	20	8	16	1	2.87	محايد
		%	4.3	42.6	17	34	2.1		
31	ينعكس تطبيق نظام الجودة إيجابيا على المشروع في جميع مراحله.	ت	0	10	12	19	6	0.97	موافق
		%	0	21.3	25.5	40.4	12.8		
32	يتابع المشروع التطورات التكنولوجية الحديثة لتحسين الجودة.	ت	5	14	16	9	3	2.81	محايد
		%	10.6	29.8	34	19.1	6.4		
33	يساهم تبني إدارة الجودة في خفض التكاليف الإجمالية وتحسين الأداء	ت	4	5	16	19	3	3.26	محايد
		%	8.5	10.6	34	40.4	6.4		
34	توجد جداول زمنية دقيقة لإنجاز مشاريعكم.	ت	7	8	13	16	3	3.00	محايد
		%	14.9	17	27.7	34	6.4		
35	يحترم العاملين في المشروع الوقت المحدد لتنفيذ المشروع ويلتزمون به.	ت	5	15	10	14	3	2.89	محايد
		%	10.6	31.9	21.3	29.8	6.4		
36	تقوم بالأعمال الموكلة إليك في وقتها دون تأخير.	ت	0	6	8	26	7	3.72	موافق
		%	0	12.8	17	55.3	14.9		
37	يعتمد المشروع على وسائل علمية دقيقة لدراسة الوقت اللازم لإنجاز المشروع.	ت	8	7	8	23	1	3.04	محايد
		%	17	14.9	17	48.9	2.1		
38	لكم القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل بما يتماشى مع الوقت المخطط له.	ت	1	3	5	30	8	3.87	موافق
		%	2.1	6.4	10.6	63.8	17		

39	ت	0	6	11	22	8	3.68	0.91	موافق	تتمون بإنجاز المشروع في الوقت المناسب
										0
40	ت	2	4	9	24	8	3.68	1.00	موافق	تم دراسة التكاليف الأولية للمشروع بعناية.
										4.3
41	ت	1	8	11	19	8	3.53	1.03	موافق	يتوفر المشروع على ميزانية دقيقة لتغطية المشروع واستمراره.
										2.1
42	ت	2	9	14	16	6	3.32	1.06	محايد	العائد عادة ما يفوق تكلفة المشروع المنجز.
										4.3
43	ت	2	10	6	24	5	3.43	1.07	موافق	هناك مراقبة مستمرة على التكاليف حتى يتم اكتمال المشروع وفقا للموازنة المعتمدة.
										4.3
44	ت	6	8	9	15	9	3.28	1.31	محايد	يؤدي سوء تقدير التكاليف إلى حدوث الانحرافات وبالتالي فشل المشروع.
										12.8
45	ت	5	7	9	16	10	3.40	1.28	موافق	تساهم الكفاءات البشرية في تخفيض التكاليف.
										10.6
46	ت	5	4	11	21	6	3.40	1.15	موافق	تعتمد إدارة الموارد البشرية على فعالية التخطيط العملي للمشروع.
										10.6
47	ت	7	6	14	20	0	3.00	1.08	محايد	عملية الاختيار والتعيين في مشروعكم تتم وفق أسس موضوعية وعلمية.
										14.8
48	ت	9	17	5	15	1	2.62	1.19	محايد	تطبق إدارة الموارد البشرية للمشروع سياسات استقطاب مرنة تزيد من فرص جذب العاملين
										19.1
49	ت	3	12	15	15	2	3.02	1.01	محايد	تعتمد إدارة الموارد البشرية للمشروع سياسات توظيفية تتماشى مع الاحتياجات المهنية في المشروع.
										6.4
50	ت	2	6	10	24	5	3.51	0.99	موافق	التحكم الجيد في محاسبة التكاليف الخاصة بإدارة الموارد البشرية تحقق بنجاح أهداف المشروع.
										4.3
Y	المتوسط المرجح والانحراف المعياري لمحور إدارة المشروع.									

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

من خلال نتائج الجدول تبين لنا أن المشروع يهتم بالجودة بالشكل المطلوب وهذا حسب ما تحصلنا عليه من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة حيث تحصلت العبارة 1 المتعلقة باهتمام المشروع بنظام الجودة على متوسط حسابي قدره 2.66، أما العبارة 2 التي تعبر عن ما تمثله الجودة في المشروع فتحصلت على متوسط حسابي قدره 3.55 وهذا يعني أن الجودة في نظر تكمن في تقليص الأخطاء وتطبيق المواصفات، أما فيما يتعلق بتطبيق نظام الجودة فنستطيع القول أن المشروع لا يطبق نظام الجودة في جميع مراحلها لتحصل العبارة 3 على

متوسط حسابي قدره 2.36، الأمر الذي يدل على عدم رضا أفراد العينة على هذه العبارة، أما فيما يتعلق بنشر ثقافة الجودة عبر عملية التدريب، فالعبارة تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.40 مما يدل على أنهم غير موافقين على هذه العبارة فالمشروع إذن قد ينشر ثقافة الجودة عند فئة معينة دون الفئات الأخرى، فيما وافق معظم أفراد العينة المدروسة على أن تطبيق نظام الجودة ينعكس بشكل إيجابي على المشروع في جميع مراحلها لتحصل العبارة على متوسط قدره 3.45، وفيما يخص إتباع المشروع لتكنولوجيات الحديثة لتحسين الجودة فقد تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.81، وعليه نستطيع القول أن المشروع قد يواجه عراقيل في الحصول على هذه التكنولوجيات لتكلفتها العالية.

وقد وافق معظم أفراد العينة المدروسة على أنهم يقومون بأعمالهم في الوقت المناسب ويستطيعون مواجهة أي تغير في ظروف العمل، وأن إدارة المشروع تهتم بإنجاز المشروع في الوقت المناسب مهما كانت الجودة المحققة أن التكاليف الأولية للمشروع تم دراستها بعناية وأن المشروع يتوفر على ميزانية دقيقة لتغطية تكاليف المشروع ومراقبتها بشكل مستمر من طرف الكفاءات يساهم في تخفيضها وهذا لتحصل العبارات المتعلقة بها على نسب متوسط حسابي مقبولة ومتقاربة.

أما فيما يتعلق بالاختيار والتعيين وسياسات التوظيف فأجوبة أفراد العينة متفاوتة بين محايد وموافق بنسب متوسط حسابي تتراوح بين 2.62 - 3.51.

ويرجع سبب هذا التفاوت والاختلاف إلى أن العينة عشوائية كل فرد مختص في مجال معين في المشروع، وعليه أجوبة كل فرد ستكون في مجال تخصصه قاطعة، أما في المجالات الأخرى ستكون حسب وجهة نظره بين محايد وغير موافق وهذا يمكن تعميمه على جميع الاجوبة الموجودة في الاستبيان.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

بعد القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة لا بد علينا من إجراء اختبار لتأكد من صحة الفرضيات ولهذا استخدمنا اختبار ستودنت لتأكد من صحة الفرضيات أو نفيها، وحتى نتأكد من القيام بهذا الاختبار يجب علينا التأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

I. اختبار التوزيع الطبيعي واختبار الفرضيات الجزئية:

أ. اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل الشروع في تطبيق الاختبارات المختلفة يجب الشروع في طبيعة البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي فإننا سنتأكد من استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات الفرضيات، ومن أجل هذا استخدمنا اختبار كولموجروف- سمنروف Kolmogrove -Smirov، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم 20: يتضمن نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

متغيرات الدراسة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
مدى معرفة الأفراد لثقافة الكفاءة	0.555	0.918
تشخيص وجذب الكفاءات	0.523	0.948
تنمية الكفاءات	1.152	0.141
تقييم الكفاءات	1.355	0.051
إدارة المشروع	0.752	0.624

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة لجميع متغيرات الدراسة تساوي أو تفوق مستوى الدلالة 5%، وعليه يمكننا القول أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات الفرضيات.

ب. اختبار الفرضيات الجزئية:

الفرضية الجزئية الأولى:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر معرفة الأفراد لثقافة الكفاءة ومجتمع الدراسة.

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر معرفة الأفراد لثقافة الكفاءة ومجتمع الدراسة.

الجدول رقم 21: يتضمن نتائج اختبار T للفرضية الجزئية الأولى:

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	متوسط الخطأ المعياري	الاحتمال
5.421	46	3.50	0.64	0.506	0.093	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

تشير نتائج التقدير إلى أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة حول مؤشر مدى معرفة الأفراد لثقافة الكفاءة يساوي 3.506، وقد أظهر اختبار ستودنت أن قيمة T المحسوبة هي 5.421، وهي معنوية إحصائية عند مستوى معنوية قدره 5 %، ومن خلال الجدول تبين لنا أن قيمة الاحتمال هي 0.000 وهي أقل من 5% وبالتالي نرفض الفرض القائل بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر معرفة الأفراد لثقافة الكفاءة ومجتمع الدراسة.

هذه النتيجة تعكس حقيقة أن مؤشر مدى معرفة الأفراد لثقافة الكفاءة تعكس درجة موافق التي تحصلنا عليها من خلال المتوسط الحسابي للفرضية الجزئية الأولى.

الفرضية الجزئية الثانية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر تشخيص وجذب الكفاءات ومجتمع الدراسة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر تشخيص وجذب الكفاءات ومجتمع الدراسة.

الجدول رقم 22: يتضمن نتائج اختبار T للفرضية الجزئية الثانية:

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	متوسط الخطأ المعياري	الاحتمال
5.591	46	3.34	0.42	0.346	0.619	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

من خلال نتائج التقدير تبيننا لنا أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة حول مؤشر تشخيص وجذب الكفاءات يساوي 3.34، ومن خلال اختبار ستودنت وجدنا ان قيمة T المحسوبة هي 5.5 عند مستوى معنوية قدره 5%، وحيث أن نتيجة الاحتمال التي أظهرها هذا الاختبار قدرها 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي حددناه للقيام بالدراسة 5%، فإننا نرفض الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر تشخيص وجذب الكفاءات ومجتمع عينة الدراسة، ونقبل الفرض البديل الذي يقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر تشخيص وجذب الكفاءات ومجتمع الدراسة، وهذه النتيجة تعكس حقيقة أن هذا المؤشر يترجم النتيجة التي توصلنا لها من خلال المتوسط الحسابي.

الفرضية الجزئية الثالثة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر تنمية الكفاءات ومجتمع الدراسة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر تنمية الكفاءات ومجتمع الدراسة.

الجدول رقم 23: يتضمن نتائج اختبار T للفرضية الجزئية الثالثة:

الاحتمال	متوسط الخطأ المعياري	متوسط الفرق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
0.000	0.101	0.476	0.69	3.47	46	4.686

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

تشير نتائج التقدير إلى أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة حول مؤشر تنمية الكفاءات يساوي 3.47، وقد أظهر اختبار ستودنت أن قيمة T المحسوبة هي 4.686، وهي معنوية إحصائية عند مستوى معنوية قدره 5%.

وقد أظهر الاختبار قيمة الاحتمال التي تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي حددناه للقيام بالدراسة 5%، وعليه فإننا نرفض الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر تنمية الكفاءات ومجتمع عينة الدراسة، ونقبل الفرض البديل.

من خلال هذا نستطيع القول أن إدارة المشروع تتبع أسلوب تنمية الكفاءات المتوفرة لديها وتعتبرها عملية هامة من عمليات تسيير الكفاءات لديها، الأمر الذي يعني أن تبني المشروع لعملية التنمية يساهم بشكل كبير في نجاحه.

الفرضية الجزئية الرابعة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر تقييم الكفاءات ومجتمع الدراسة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر تقييم الكفاءات ومجتمع الدراسة.

الجدول رقم 24: يتضمن نتائج اختبار T للفرضية الجزئية الرابعة:

الاحتمال	متوسط الخطأ المعياري	متوسط الفرق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
0.188	0.091	0.122	0.62	3.12	46	1.337

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

تشير نتائج التقدير إلى أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة حول مؤشر تنمية الكفاءات يساوي

3.12، وقد أظهر اختبار ستودنت أن قيمة T المحسوبة هي 1.337، وهي معنوية إحصائية عند مستوى معنوية قدره 5 %،

وقد أظهر الاختبار قيمة الاحتمال التي تساوي 0.188، وهي أكبر من مستوى المعنوية الذي حددناه

للقيام بالدراسة 5%، وعليه فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر تقييم الكفاءات ومجتمع عينة الدراسة، ونرفض الفرض البديل.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن تقييم الكفاءات عملية مهمة في تسيير الكفاءات ولكن إدارة المشروع

محل الدراسة لا ترى بان لها تأثير عليها أو على تحقق أهدافها أو ليست ضرورية لتنفيذ المشروع بالشكل المطلوب

وهذا حسب ما تم الحصول عليه من نتائج أفراد العينة العشوائية محل الدراسة

II. اختبار الفرضية الرئيسية لدراسة:

على اعتبار أن الدراسة تبحث عن تأثير تسيير الكفاءات على إدارة المشروع، كان علينا تحديد نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل تسيير الكفاءات والمتغير التابع إدارة المشروع محل الدراسة، حيث تكون من الشكل التالي:

$$Y = ax + b$$

وهذا لاختبار مدى صحة الفرضية محل الدراسة، وكذا قبولها أو رفض، وبذلك تم الاعتماد على الفرضية العدمية والبديلة لفرضية الدراسة، وهذا كما يلي:

الفرضية الصفرية: H_0 هي فرضية حول عينة الدراسة التي تهدف إلى اختبارها، حيث ننطلق منها ونرفضها عند التأكد من عدم صحتها.

الفرضية البديلة: H_1 هي الفرضية البديلة عن الفرضية الصفرية تقبلها عند رفض الفرضية الصفرية

كيفية اختبار الفرضيات: يعني اختبار الفرضية تقدير احتمال صحتها عند مستوى ثقة معين.

أ. تحليل الفرضية:

من خلال هذه الفرضية نريد معرفة وجهة نظر أفراد الدراسة لمدى تأثير تسيير الكفاءات على إدارة المشروع وهذا من خلال وضع الفرضية التالية:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات تسيير الكفاءات على إدارة المشروع.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات تسيير الكفاءات على إدارة المشروع

ب. إثبات الفرضية:

لإثبات الفرضية أو نفيها سنقوم بدراسة هذا الأثر من خلال معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y = 0.461x + 1.638$$

الجدول رقم 25: يبين معامل الارتباط واختبار الفرضية الرئيسية:

البيان	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
إدارة المشروع	0.434	0.434	الثابت	1.638	3.391	مقبولة
			إدارة المشروع	0.461	3.233	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول نستنتج أن هناك علاقة ارتباط طردية بين عمليات تسيير الكفاءات

وإدارة المشروع محل الدراسة، وذلك حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.434.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات تسيير الكفاءات على إدارة

المشروع محل الدراسة، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.434 أي أن ما قيمته 0.434 أو 43.4% من التغير

في إدارة المشروع ناتج عن التغير في الاهتمام بعمليات تسيير الكفاءات، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0.461

وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل عمليات تسيير الكفاءات بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.461 في

المتغير التابع إدارة المشروع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت 3.233 وهي دالة عند مستوى

5%.

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة قد بلغ نسبة 0.002 وهي قيمة أقل من مستوى من

0.05% المعتمد في الدراسة، وعليه نرفض الفرضية العدمية القائلة بأنه لا يوجد تأثير لعمليات تسيير الكفاءات

على إدارة المشروع محل الدراسة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة المشروع تعتمد بشكل كبير على عمليات تسيير الكفاءات وأن الأفراد العاملين في المشروع يتمتعون بثقافة الكفاءة الأمر الذي ينعكس إيجابا على إدارة المشروع، بحيث أن الحرص على وضع الأفراد المؤهلين وأصحاب الكفاءات ومتابعتهم وتنمية قدراتهم يجعلهم يقومون بالأعمال الموكلة لهم على أحسن وجه مما يضمن نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

المطلب الرابع: تحليل تباين إجابات افراد العينة المدروسة

للقيام بهذا التحليل استخدمنا اختبار أنوفا ذو الاتجاه الواحد حيث يمكن تعريف تحليل التباين بأنه احدى الأدوات الإحصائية المهمة والتي تعنى بدراسة العلاقة بين متغير كمي تابع مع متغير مستقل أو عدة متغيرات والتي عادة ما تكون وصفية، ويهتم تحليل التباين في عملية البحث أو تحديد مصادر الاختلاف بين المتوسطات ولا يهتم بتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة.

وسنحاول من خلال هذا الاختبار تبيان ما إذا كانت هناك فروقات بين إجابات أفراد العينة المدروسة وهذا تبعا للجنس والعمر والمستوى الوظيفي والأقدمية والمستوى التعليمي.

1-أثر الجنس:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة وجنسهم.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة وجنسهم.

الجدول رقم 26: نتائج اختبار التباين وفق متغير الجنس

الاحتمال	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.804	0.062	0.026	1	0.026	بين المجموعات	معرفة الأفراد لثقافة الكفاءة
		0.419	45	18.842	داخل المجموعات	
			46	18.868	الاجمالي	

0.402	0.717	0.130	1	0.130	بين المجموعات	تشخيص وجذب الكفاءات
		0.181	45	8.161	داخل المجموعات	
			46	8.292	الاجمالي	
0.371	0.815	0.398	1	0.398	بين المجموعات	تنمية الكفاءات
		0.488	45	21.966	داخل المجموعات	
			46	22.364	الاجمالي	
0.668	0.186	0.075	1	0.075	بين المجموعات	تقييم الكفاءات
		0.410	45	18.034	داخل المجموعات	
			46	18.109	الاجمالي	
0.354	0.877	0.136	1	0.136	بين المجموعات	إدارة المشروع
		0.155	45	6.991	داخل المجموعات	
			46	7.127	الاجمالي	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ أن قيمة الاحتمال في جميع المتغيرات تجاوزت مستوى المعنوية 0.05 وعليه فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة وجنسهم. ومن خلال ذلك يمكن القول بأن أجوبة أفراد العينة محل الدراسة لم تتأثر بجنسهم.

2-أثر السن:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة و سنهم.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة و سنهم.

الجدول رقم 27: نتائج اختبار التباين وفق متغير السن

الاحتمال	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.133	1.970	0.760	3	2.280	بين المجموعات	معرفة الأفراد لثقافة الكفاءة
		0.386	43	16.688	داخل المجموعات	
			46	18.868	الاجمالي	
0.402	0.717	0.128	3	0.384	بين المجموعات	تشخيص وجذب الكفاءات
		0.184	43	7.907	داخل المجموعات	
			46	8.292	الاجمالي	
0.672	0.519	0.260	3	0.781	بين المجموعات	تنمية الكفاءات
		0.502	43	21.583	داخل المجموعات	
			46	22.364	الاجمالي	
0.639	0.569	0.230	3	0.691	بين المجموعات	تقييم الكفاءات
		0.405	43	17.418	داخل المجموعات	
			46	18.109	الاجمالي	
0.374	1.065	0.164	3	0.493	بين المجموعات	إدارة المشروع
		0.154	43	6.634	داخل المجموعات	
			46	7.127	الاجمالي	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

يوضح الجدول السابق أن قيمة الاحتمال لجميع المتغيرات أكبر من قيمة المعنوية % 5، بالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة وسنهم.

و من خلال ذلك يمكن القول بأن أجوبة أفراد العينة محل الدراسة لم تتأثر بسنهم.

3-المؤهل العلمي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة ومؤهلهم العلمي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة ومؤهلهم العلمي.

الجدول رقم 28: نتائج اختبار التباين وفق متغير المؤهل العلمي:

الاحتمال	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.168	1.653	0.633	5	3.165	بين المجموعات	معرفة الافراد لثقافة الكفاءة
		0.383	41	15.703	داخل المجموعات	
			46	18.868	الاجمالي	
0.420	1.017	0.183	5	0.915	بين المجموعات	تشخيص وجذب الكفاءات
		0.180	41	7.377	داخل المجموعات	
			46	8.292	الاجمالي	
0.972	0.169	0.091	5	0.453	بين المجموعات	تنمية الكفاءات
		0.534	41	21.911	داخل المجموعات	
			46	22.364	الاجمالي	

0.436	0.984	0.388	5	1.940	بين المجموعات	تقييم الكفاءات
		0.394	41	16.169	داخل المجموعات	
			46	18.109	الاجمالي	
0.860	0.380	0.063	5	0.315	بين المجموعات	إدارة المشروع
		0.166	41	6.812	داخل المجموعات	
			46	7.127	الاجمالي	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ أن قيمة الاحتمال في جميع المتغيرات تجاوزت مستوى المعنوية 0.05 وعليه فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة و المؤهل العلمي. ومن خلال ذلك يمكن القول بأن اجوبة أفراد العينة محل الدراسة لم تتأثر المؤهل العلمي.

4-أثر الاقدمية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة وأقدميتهم في المديرية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة وأقدميتهم في المديرية

الجدول رقم 29: نتائج اختبار التباين وفق متغير الاقدمية:

الاحتمال	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.483	0.834	0.346	3	1.037	بين المجموعات	معرفة الأفراد لثقافة الكفاءة
		0.415	43	17.831	داخل المجموعات	
			46	18.868	الاجمالي	
0.691	0.490	0.091	3	0.274	بين المجموعات	تشخيص وجذب الكفاءات
		0.186	43	8.018	داخل المجموعات	
			46	8.292	الاجمالي	
0.721	0.446	0.225	3	0.675	بين المجموعات	تممية الكفاءات
		0.504	43	21.689	داخل المجموعات	
			46	22.364	الاجمالي	
0.763	0.387	0.159	3	0.476	بين المجموعات	تقييم الكفاءات
		0.410	43	17.633	داخل المجموعات	
			46	18.109	الاجمالي	
0.774	0.371	0.060	3	0.180	بين المجموعات	إدارة المشروع
		0.162	43	6.947	داخل المجموعات	
			46	7.127	الاجمالي	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ أن قيمة الاحتمال في جميع المتغيرات تجاوزت مستوى المعنوية 0.05 وعليه فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة ومستوى الأقدمية. ومن خلال ذلك يمكن القول بأن أجوبة أفراد العينة محل الدراسة لم تتأثر مستوى الأقدمية.

5-المستوى الوظيفي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة ومستواهم التعليمي في المديرية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة ومستواهم التعليمي في المديرية.

الجدول رقم 30: نتائج اختبار التباين وفق متغير المستوى الوظيفي:

الاحتمال	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.517	0.770	0.321	3	0.962	بين المجموعات	معرفة الأفراد لثقافة الكفاءة
		0.416	43	17.907	داخل المجموعات	
			46	18.868	الاجمالي	
0.531	0.746	0.137	3	0.410	بين المجموعات	تشخيص وجذب الكفاءات
		0.183	43	7.882	داخل المجموعات	
			46	8.292	الاجمالي	
0.302	1.254	0.600	3	1.799	بين المجموعات	تنمية الكفاءات
		0.478	43	20.566	داخل المجموعات	
			46	22.364	الاجمالي	

0.459	0.879	0.349	3	1.047	بين المجموعات	تقييم الكفاءات
		0.397	43	17.062	داخل المجموعات	
			46	18.109	الاجمالي	
0.104	2.185	0.314	3	0.943	بين المجموعات	إدارة المشروع
		0.144	43	6.184	داخل المجموعات	
			46	7.124	الاجمالي	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ أن قيمة الاحتمال في جميع المتغيرات تجاوزت مستوى المعنوية 0.05% وعليه فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة ومستواهم الوظيفي. ومن خلال ذلك يمكن القول بأن أجوبة أفراد العينة محل الدراسة لم تتأثر بالمستوى الوظيفي لأفراد العينة.

خاتمة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في الوكالة العقارية لولاية قالمة تبيننا لنا أن هذه الأخيرة تولي اهتماما بالغاً بالعنصر البشري وذلك من خلال تدريب وتنمية كفاءاته وهي على وعي تام بأن هؤلاء الأفراد هم الركيزة الرئيسية للتنمية وتحقيق الأهداف، لذا فهي تسعى بشكل مستمر لجذب واستقطاب الكفاءات المختلفة بالإضافة إلى سعيها الدائم لتطوير وتنمية الكفاءات الداخلية، لتحسين الأداء وخلق روح التنافس بين الموارد والكفاءات والمحافظة على مستوى التكاليف والجودة المطلوبة.

خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في الوكالة العقارية لولاية قالمة تبيننا لنا أن هذه الأخيرة تولي اهتماما بالغا بالعنصر البشري و ذلك من خلال تدريب و تنمية كفاءاته و هي على وعي تام بأن هؤلاء الأفراد هم الركيزة الرئيسية للتنمية وتحقيق الأهداف، لذا فهي تسعى بشكل مستمر لجذب واستقطاب الكفاءات المختلفة بالإضافة إلى سعيها الدائم لتطوير وتنمية الكفاءات الداخلية، لتحسين الأداء وخلق روح التنافس بين الموارد والكفاءات والمحافظة على مستوى التكاليف والجودة المطلوبة.

الخاتمة العامة:

إن التغيرات التي عرفها محيط المشروع كشفت عن متغيرات اقتصادية هامة مست مختلف المستويات، خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشري والذي يعد الركيزة الأساسية في المشروع والداعم الأساسي لاستراتيجياته، وهذا كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف الميادين، الأمر الذي فرض على إدارة الموارد البشرية تبني منهج جديد لتسيير الأفراد واستغلال المعارف والمهارات الضرورية في إدارة المشروع الاقتصادي. والتركيز على فئة الكفاءات التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع بشكل كبير وتحسين جودة العمليات الخاصة به. ووفقا لهذا المنطق فقد أصبحت كل عمليات إدارة الموارد البشرية تقوم على أساس الكفاءات والتركيز على عملية التشخيص، التوظيف، التدريب، التحفيز، التنمية والتقييم.

يعد أساس تميز مشروع على مشروع آخر في الإدارة التي تحكم هذا الأخير والعمل على التحسين المستمر لعمليات التخطيط، التنظيم، التحكم بالموارد وخطة العمل، كما تهتم إدارة المشروعات من أجل ضمان نجاح المشروع بالمواصفات المطلوبة والوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة مع ضمان الجودة العالية للمشروع التي تمكنه من المنافسة مع مشاريع أخرى.

تعتبر عملية تسيير وتنمية الكفاءات من الأمور الشائكة التي تتطلب الإلمام بتقنيات التشخيص الجيد الذي يتوقف عليه اتخاذ القرار الصائب، ويؤدي إلى جذب واستقطاب أفضل الكفاءات وتوظيفها والاستفادة من خبرتها ومعارفها، الأمر الذي يساهم في تفعيل إدارة المشروع الاقتصادي، وهذا من حيث تحكم الكفاءات في مختلف التقنيات والطرق التي تمكن إدارة المشروع من تحقيق أهدافها.

من خلال دراستنا قمنا بتوضيح دور الكفاءة في إدارة المشاريع باستخدام برنامج SPSS، وذلك من خلال مجموعة من الفروض والتي تم تأكيدها، فالفرضية الأولى التي تنطلق من تساهم معرفة الأفراد لثقافة الكفاءة في نجاح المشروع، وقد تم تأكيدها من خلال النتيجة التي توصلنا إليها حيث أن معرفة الأفراد لثقافة الكفاءة تساهم في تفعيل إدارة المشروع، أما الفرضية الثانية التي تنطلق من أن عملية تشخيص وجذب الكفاءات تساهم في نجاح المشروع، فقد تم تأكيدها من خلال الاختبار الذي قمنا به بحيث أن التشخيص الجيد والمناسب للكفاءات والعمل على جذب الأفراد ذوي الكفاءة يؤثر بشكل ملحوظ على إدارة المشروع محل الدراسة، وهذا حسب النتائج المتوصل إليها من خلال إجابات أفراد العينة المختارة، أما الفرضية الثالثة والتي تنطلق من أن عملية تنمية الكفاءات تساهم في نجاح المشروع، فقد تم تأكيدها من خلال النتائج المتوصل إليها من اختبار الفرضية، وعليه فإن تنمية الكفاءات يحقق لإدارة المشروع الأهداف المطلوبة مع مراعاة عامل التكلفة والجودة، ما الفرضية الرابعة والتي تنطلق من أن عملية تقييم الكفاءات تساهم في نجاح المشروع، فقد تم نفيها من خلال النتائج التي توصلنا إليها من اختبار الفرضية، وعليه يمكن القول أن إدارة المشروع محل الدراسة لا تهتم بالشكل المطلوب بعملية تقييم كفاءاتها، ربما لأنها ترى بأن هذه العملية لا تؤثر بشكل مباشر على الأداء الكلي للأفراد،

كما اتضح لنا بأن التسيير الفعال والجيد للكفاءات البشرية وقدرة إدارة المشروع على انتقاء أفضل النظم التسييرية الحديثة والمرنة تمكنها من تامين ما تملك من موارد وكفاءات ذات قدرات ومعرفة ومهارات واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة والاقتصاد العالمي المبني على جودة الكفاءات.

النتائج:

- إن بقاء أي يتطلب وجود مسيرين وأفراد متمكنين يقومون بتنسيق جهودهم وتوجيهها لتحقيق غاية مشتركة؛
- إن تسيير الكفاءات بشكل فعال، يساهم بتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية والمشروع بشكل عام؛
- استقطاب الكفاءة بشكل سليم يقلل من تكاليف الاختيار والتعيين؛
- إن الحصول على الكفاءة وتنميتها وتحفيزها وصيانتها يعتبر أمر ضروري لإنجاز أهداف منظمات الأعمال والمشاريع؛
- إن نجاح التدريب يتوقف إلى حد كبير على رغبة الفرد في تحسين أدائه، لذلك يجب العمل على إثارة الرغبة في نفس المتدرب، وذلك بإتباع سياسات تشجيعية ووضع نظام حوافز مبني على نتائج التدريب، و في ذلك أثر كبير في رفع الروح المعنوية للموظف وتشجيعه على الالتزام؛
- كلما كان التدريب فعالا ومستمرًا كانت نتائجه كبيرة على معارف ومهارات وسلوك الأفراد وأداء وفعالية منظمات الأعمال ككل؛
- المشروع هو عملية أو نشاط مقيد بزمن، أي له تاريخ بداية وتاريخ نهاية، يتم القيام به مرة واحدة من أجل تقديم منتج ما أو خدمة ما بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة؛
- لكل مشروع مدة زمنية محددة تعرف بدورة حياة المشروع؛
- لكل مشروع إدارة تعرف بإدارة المشروع وهذه الأخيرة تتطلب الوظائف الإدارية التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة؛
- جميع المشاريع مقيدة بزمن معين للإنجاز والذي يشكل في الواقع التحدي الأكبر لإدارة المشروع؛
- الوقت والكلفة يعتبران عاملان أساسيان في استمرارية عمليات تنفيذ المشروع؛
- المعرفة والخبرة هي التي تثري عملية إنجاز المشروع؛

التوصيات:

- أن تدرك إدارة المشروع أهمية وفعالية القدرات والطاقات البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية وتعمل على بنائها وتفعيلها وحمايتها من التقليد لتضمن التفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها؛
- نشر ثقافة الكفاءة بين الأفراد العاملين في المشروع، وتنمية روح الفريق فيهم؛
- مشاركة الأفراد العاملين في المشروع في تحمل المسؤولية ومواجهة مشكلات العمل الحقيقية وحلها،
- الحفاظ على الكفاءات ومراعاتها خاصة وأن العقل المفكر والمبدع بحاجة إلى التدعيم والاهتمام والتشجيع والتغذية الفكرية؛
- توفير مجال للحرية والخطأ وتشجيع الفشل وروح المبادرة والإبداع ذلك أن الطريق للنجاح هو الفشل؛
- تأهيل العاملين تأهيلاً أكاديمياً وذلك بإجراء دورات تكوينية في مجال إدارة المشاريع؛
- تقدير وتدبير احتياجات المشروع من القوى العاملة وتطبيق سياسات تسيير الكفاءات من اختيار وتعيين وتكوين وتقييم كفاءة الأفراد حتى يتحقق الاستخدام الأمثل للمورد البشري في إدارة المشروع؛
- وضع نظام فعال للحوافز من شأنه رفع أداء الأفراد، ويحثهم على إظهار قدراتهم وإمكانياتهم الخفية؛
- وضع برامج تدريبية فعالة، تمس كافة العاملين في المشروع دون استثناء وغدي مختلف المجالات؛
- المشاركة في وضع وتطبيق سياسات تسيير الكفاءات وما يرتبط بها من نظم ولوائح وإجراءات عمل؛
- التقييم بشكل مستمر وموضوعي للعاملين، مع تحديد نقاط الضعف في إدارة المشروع قصد معالجتها؛
- وجوب الحث على التكوين المستمر لأصحاب المشروع داخليا وخارجيا لتطوير قدراتهم الفكرية الإبداعية والشخصية بإشراف متخصصين؛

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ.الكتب

- 1-Stephen P. Robbins، Phillip L. Hunsaker، التدريب على المهارات الشخصية: معايير لإدارة الأفراد بالعمل، ترجمة سامح عبد المطلب عامر ، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2011.
- 2-إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، إبداع للإعلام والنشر، مصر، 2009.
- 3-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 4-أحمد يوسف دودين، إدارة المشاريع، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 5-بوحنيفة قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة 01، عمان، 2008.
- 6-ثابت الحبيب، بن عيو الجلاي، تطور الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الطبعة 1، الإسكندرية، 2009.
- 7-ثريفر يونغ، كيف تنمي قدرتك على إدارة المشاريع، ترجمة سامي تيسير سلمان، بيت الافكار الدولية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1997.
- 8-جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة سيد أحمد عبد العال، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2007.
- 9-جينفر جوي، ماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، الطبعة 01، القاهرة، 2008.
- 10-حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- 11-حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة 01، لبنان ، 2002.
- 12-خضر مصباح اسماعيل الطيبي، اساسيات ادارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الاردن، 2010.
- 13-الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، (دليل PMBOK)، معهد إدارة المشروعات، الولايات المتحدة الأمريكية، 2004.

- 14-راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005
- 15-زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، الكنوز للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2006.
- 16-سعد صادق، إدارة المشروعات، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.
- 17-سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01 ، 2006.
- 18-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الوائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2006.
- 19-سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 336.
- 20-سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث مقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005.
- 21-صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 22-طارق سويدان، محمد أكرم العدلوني، فن إدارة الوقت، قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة 2، الرياض، 2004.
- 23-عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 24-عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
- 25-عبد الكريم يعقوب، دراسات جدوى المشروع، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 26-علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 27-علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002.
- 28-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2005.
- 29-غالب العباسي، محمد نور برهان، إدارة المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتوريد والتسويق بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، مصر، 2009.
- 30-محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة 01، الأردن، 2010.
- 31-محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.

- 32- محمد الصالح، المدخل إلى التدريب بالكفاءات، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002.
- 33- محمد راتول، بحوث العمليات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2006.
- 34- محمد عبد ابو سمرة، ادارة المشروعات، دار الـراية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
- 35- محمد قاسم القريوتي، الـوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار الـوائل لنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2010.
- 36- محمود أمين زويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، دار الـوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2000.
- 37- محمود عبد الفتاح رضوان، ادارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل ان يكون تطبيق TQM، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 1، القاهرة، 2012.
- 38- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة 03، عمان، 2005.
- 39- موسى احمد خير الدين، ادارة المشاريع المعاصرة، دار الـوائل لنشر والتوزيع، الطبعة 02، الاردن، 2014.
- 40- مؤيد الفضل، محمود العبيدي، إدارة المشاريع منهج كمي، الـوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005.
- 41- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، طبعة 01، الأردن، 2009.
- 42- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وتجارب عملية، دار الـصفاء للنشر والتوزيع، طبعة 01، عمان، 2010.
- 43- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الـوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار الـيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 44- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الـمكتب الحديث لنشر والتوزيع، 2009.
- 45- هنري أنطوان سميت، تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات، ترجمة علاء أحمد سمور، دار الـزهرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 46- هيثم علي حجازي، مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.

- 47-وليم رذكان، دليل إدارة المشروعات، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 48-يحيى عبد الغني أبو الفتوح، دراسات جدوى المشروعات -بيئية، تسويقية، مالية-، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003.
- 49-يورك برس، ادارة المشروعات، سلسلة المميزون الإدارية، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة 01، لبنان، 2007.
- 50-يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2006.
- ب.المذكرات والأطروحات:
- 51-أبو القاسم حامدي، التنمية البشرية لكفاءات المورد البشري في ظل الاقتصاد المعرفي المبني على المعرفة، ، بأطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013.
- 52-أبو القاسم حامدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 53-ابو عبيدة سر الحتم عمر الشيخ، فاعلية إدارة التكلفة في صياغة استراتيجيات شركات القطاع الصناعي بولاية الخرطوم، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.
- 54-أسعد صالح بوبكر العقيلي، المعوقات المؤثرة في استخدام الاساليب العلمية في إدارة الوقت، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، الأكاديمية المفتوحة في الدانمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، الدانمارك، 2009.
- 55-بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013.

- 56- بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر ، 2012.
- 57- بوحنيفة قوي، إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.
- 58- بوعمامة خامرة، استراتيجيات تطوير ادارة الموارد البشرية في التعليم العالي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2011، 03.
- 59- تايب إلهام، إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.
- 60- حرقاس وسيلة، تقييم مدى تحقيق المقاربة بالكفاءات لأهداف المناهج الجديدة في إطار الإصلاحات التربوية حسب معلمي و مفتشي المرحلة الابتدائية، رسالة دكتوراه علوم في علم النفس التربوي، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
- 61- حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2013.
- 62- خالد شريفي، تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاعلامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، تخصص تسيير المؤسسات الاعلامية، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 03، 2011.
- 63- راضية عطوي، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

- 64-رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة للحصول على درجة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2011.
- 65-زعرور نعيمة، أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2015.
- 66-زكية بوسعد، أثر تقليص العمال على الكفاءات في المشروع العمومية الاقتصادية، مذكرة للحصول على درجة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، 2008.
- 67-سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المشروع - ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- 68-سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بحث للحصول على درجة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير جامعة الجزائر، 2002.
- 69-شمشام حفيظة، المفاضلة بين شبكات الأعمال التقليدية والحديثة في تخطيط ومراقبة المشاريع، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الاساليب الكمية في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2014.
- 70-الطيب بوسافل، تنمية الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011.
- 71-عابد علي، دور التخطيط والرقابة في ادارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- 72-عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خضير، بسكرة. 2015.

- 73- عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
- 74- عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية في الجماعات المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- 75- لحوّل كمال، اختيار المشاريع العمومية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014.
- 76- محمود محمد يحيى عدارية، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2006.
- 77- هشام بوكفوس، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
- 78- يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، 2012.
- ج.المجلات والدوريات العلمية
- 79- بن حبيب عبد الرزاق و موساوي زهية، تسيير المعارف و تنمية الكفاءات، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، عدد03، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، مارس2004.
- 80- حيدر شاكور نوري، محمود حسن جمعة، تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية، مجلة دياي، العدد 63، العراق، 2014.
- 81- رحيم حسين، التغيير في المشروع ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري 2005.
- 82- صالح السعيد، الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي، خنشلة، العدد 12، 2012.

83- صولح سماح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 09، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.

84- عدمان مريزق، استخدامات طريقة بيرت في تسيير الموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، معهد العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2009.

85- كمال منصور، سماح صولح تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جوان 2010.

86- مزيان التاج، درويش عمار، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 4، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، جانفي 2011.

87- نجيب عبد المجيد نجم، استراتيجية استخدام أساليب جدولة المشروع بيرت والمسار الحرج في المفاضلة بين الوقت والتكلفة لإنجاز المشاريع، مجلة الأستاذ، العدد 202، المعهد التقني، الحويجة، العراق، 2012.

د.الملتقيات والندوات

88- إبراهيم عاشوري، حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.

89- براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمشروع، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.

90- بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.

91- بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.

- 92- ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الكفاءات البشرية: التحدي الأساسي لتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 9/8 مارس، 2005.
- 93- الحاج مداح عرايبي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المشروع، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر، 2011.
- 94- رياض عيشوش، يمينة محبوب، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.
- 95- سملاي يحضيه، بلال أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
- 96- سميرة عبد الصمد، لويزة فرحاتي، سياسات التشغيل ودورها في تحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الوطني حول سياسات التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13-14 أبريل 2011.
- 97- شنوفي نور الدين، مرزوقي عبد المؤمن، دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع، مداخلة في الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع الممارسات والتحديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 17/18 أبريل 2013.
- 98- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة، 9/10 مارس 2004.
- 99- صدوقي عقيلة، غموض الكفاءات المحورية نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21/22 فيفري 2012.

- 100- صولح سماح، سوق العمل: من تسيير المناصب إلى تسيير الكفاءات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: سياسة التشغيل ودورها في تنمية الكفاءات البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13-14 أبريل 2011.
- 101- صولح سماح، محبوب مراد، الريادية: الرأس مال البشري وصناعة الكفاءات الريادية، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2010.
- 102- عبد الحميد برحومة، طلال زغبة، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمتها في تنافسية المؤسسات، جامعة ورقلة، 21/22 فيفري 2012 .
- 103- عبد الفتاح بوخمحم، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، نوفمبر، 2005.
- 104- عبد اللطيف بلغرسة، من أجل استراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في المؤسسات المعرفية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة تحليلية استشرافية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.
- 105- عبد المليك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية لموارد المشروع: أداة لضمان نجاعة الأداء، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، جوان 2003.
- 106- محفي أمين، مدوري نور الدين، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13/14 ديسمبر 2011.
- 107- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج الأميني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع وأفاق التطوير - تجارب الدول -، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012.
- 108- مقراش فوزية، أقطي جوهرة، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمة المقدمة دراسة تطبيقية في مؤسسة الاتصال، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2001.

109-مهديد فاطمة الزهراء، قبايلي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمشروع الاقتصادية، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22- 23 فيفري 2012.

110-موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في تحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005.

111-الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المشروع واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09- 10 مارس 2004 .

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية:

112-Yeran-YVES BNCK, Le Management De Connaissances Et Des Compétences En Pratique, édition d'organisation, Paris, 2003.

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
1	الاستمارة	01
3 -1	نتائج اختبار ألفا كرومباخ	02
16 -1	نتائج الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي	03
3 -1	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	04
1	نتائج اختبار ستيودنت	05
2 -1	نتائج اختبار الانحدار	06
3 -1	نتائج اختبار anova	07

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



استمارة مذكرة تخرج

الهدف من هذا الاستبيان هو إجراء دراسة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر حول تسيير الكفاءات كمدخل استراتيجي في إدارة المشروع الاقتصادي. لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة علي أسئلة الاستبيان بصدق وموضوعية.

وسنستعمل هذه المعلومات لأغراض البحث العلمي، كما نشكركم علي تعاونكم بملء هذا الاستبيان.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40
- من 40 سنة إلى أقل من 50 أكثر من 50 سنة
- 3- المؤهل العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي مهني جامعي
- دراسات عليا
- 4- الأقدمية: أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
- 5- المستوى الوظيفي:
- مدير عام رئيس مصلحة
- متصرف وظيفة أخرى

بالنسبة للأسئلة في الجدول التالي الرجاء الاجابة بوضع الاشارة [x] في الخانة المناسبة

المحور الأول: تسيير الكفاءات

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
أولاً: مدى تبني الأفراد لثقافة الكفاءة					
					1- الكفاءة مجموعة من المعارف والقدرات التي يظهرها الفرد اثناء العمل.
					2- الكفاءة الفردية هي مجموعة المهارات والسلوكيات المرتبطة بأداء الفرد.
					3- الكفاءة الجماعية هي العمل ضمن فريق واحد من أجل تبادل المعارف والمهارات.
					4- تقوم الإدارة بتسيير الكفاءات من خلال وضع مجموعة من الطرق والمناهج تهتم بتطوير وتنمية القدرات الفردية.
					5- تسيير الكفاءات هو مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية والافراد.
ثانياً: تشخيص وجذب الكفاءات					
					6- تسعى الإدارة إلى التوفيق بين المنصب والأفراد المطلوبين لشغله في مشاريعكم.
					7- تقوم الإدارة بتشخيص الكفاءات الموجودة لتحديد ما يجب جذبه من الأفراد في مشاريعكم.
					8- هناك أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات التي تسمح بتحقيق أهداف المشروع.
					9- يؤثر استقطاب الكفاءات لديكم على جودة المشروع والخدمات المقدمة.
					10- تتنوع مصادر استقطاب الكفاءات في مشاريعكم.
					11- يتم اختيار الأفراد على أساس ما يتوفرون عليه من خبرة وكفاءة
					12- يؤثر غياب الكفاءات الفردية أو الجماعية على إنجاز مشاريعكم.
					13- تطبق مشاريعكم مصادر متنوعة من التحفيز لتشجيع على العمل.
					14- يوجد نظام حوافز في المشروع في مشاريعكم.
					15- يعتبر التحفيز محرك لظهور الكفاءة لدى الأفراد مما يساهم في تحقق أهداف مشاريعكم.

					16- يستعمل التحفيز كوسيلة للوصول إلى أهداف المشروع.
					ثالثا: تنمية الكفاءات
					17- يؤدي تحسين وتنمية الكفاءات إلى تحسين الأداء الكلي للمشروع
					18- لتنمية الكفاءات دور في تهيئة الأفراد لتولي مناصب مستقبلية في مشاريعكم.
					19- توفر إطارات مشرفة على التدريب تتميز بالخبرة والكفاءة تساهم في إنجاح برامج التدريب.
					20- يساعدكم التدريب على التحكم في التكنولوجيات الجديدة المدججة كل مرة في مشاريعكم.
					21- يشمل التدريب جميع الأفراد في مشاريعكم.
					رابعا: تقييم الكفاءات
					22- تقوم إدارة المشروع بمراقبة وتقييم الكفاءات البشرية بصفة دورية.
					23- تكون عملية التقييم عبر جميع مراحل المشروع.
					24- يساهم التقييم الدوري للكفاءات في التقليل من التكاليف ونجاح المشروع.
					25- تشمل عملية التقييم جميع العمال للكشف عن الكفاءات الغير ظاهرة وتطويرها.

المحور الثاني: إدارة المشروع

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					أولا: إدارة جودة المشروع
					26- يهتم القائمون على المشروع بنظام الجودة.
					27- تتمثل الجودة في مشروعكم في تطبيق مجموعة من المواصفات وتقليل الأخطاء قدر الإمكان.
					28- يتبنى المشروع ثقافة الجودة في جميع مراحلها دون استثناء.
					29- ينشر المشروع ثقافة الجودة بين العمال من خلال عمليات التدريب المتواصل.
					30- تستعملون مواد ذات جودة بغض النظر عن تكاليفها.
					31- ينعكس تطبيق نظام الجودة إيجابيا على المشروع في جميع مراحلها.
					32- يتابع المشروع التطورات التكنولوجية الحديثة لتحسين الجودة.

					33- يساهم تبني إدارة الجودة في خفض التكاليف الإجمالية وتحسين الأداء
					ثانيا: إدارة وقت المشروع.
					34- توجد جداول زمنية دقيقة لإنجاز مشاريعكم.
					35- يحترم العاملين في المشروع الوقت المحدد لتنفيذ المشروع ويلتزمون به.
					36- تقوم بالأعمال الموكلة إليك في وقتها دون تأخير.
					37- يعتمد المشروع على وسائل علمية دقيقة لدراسة الوقت اللازم لإنجاز المشروع.
					38- لكم القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل بما يتماشى مع الوقت المخطط له.
					39- تهتمون بإنجاز المشروع في الوقت المناسب مهما كانت الجودة المحققة.
					ثالثا: إدارة تكلفة المشروع.
					40- تم دراسة التكاليف الأولية للمشروع بعناية.
					41- يتوفر المشروع على ميزانية دقيقة لتغطية المشروع واستمراره.
					42- العائد عادة ما يفوق تكلفة المشروع المنجز.
					43- هناك مراقبة مستمرة على التكاليف حتى يتم اكتمال المشروع وفقا للموازنة المعتمدة.
					44- يؤدي سوء تقدير التكاليف إلى حدوث الإنحرافات وبالتالي فشل المشروع.
					45- تساهم الكفاءات البشرية في تخفيض التكاليف
					رابعا: إدارة الموارد البشرية للمشروع
					46- تعتمد إدارة الموارد البشرية على فعالية التخطيط العمالي للمشروع.
					47- عملية الاختيار والتعيين في مشروعكم تتم وفق أسس موضوعية وعلمية.
					48- تطبق إدارة الموارد البشرية للمشروع سياسات استقطاب مرنة تزيد من فرص جذب العاملين.
					49- تعتمد إدارة الموارد البشرية للمشروع سياسات توظيفية تتماشى مع الاحتياجات المهنية في المشروع.
					50- التحكم الجيد في محاسبة التكاليف الخاصة بإدارة الموارد البشرية تحقق بنجاحة أهداف المشروع.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستمارة

الملحق رقم 02: نتائج اختبار ألفا كرومباخ

الملحق رقم 03: نتائج الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي

الملحق رقم 04: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الملحق رقم 05: نتائج اختبار ستودنت

الملحق رقم 06: نتائج اختبار الانحدار

الملحق رقم 07: نتائج اختبار anova

Fiabilité**Echelle: TOUTES LES VARIABLES**

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	47	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	47	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,732	25

RELIABILITY

/VARIABLES=x_31 x_32 x_33 x_34 x_35 x_36 x_37 x_38 x_39 x_40 x_41 x_42 x_43
x_44 x_45 x_46 x_47 x_48 x_49 x_50 x_51 x_52 x_53 x_54 x_55

/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,733	25

```

GET
  FILE='C:\Users\admin\Desktop\Sans titre1.sav'.
  DATASET NAME $Ensemble_de_données WINDOW=FRONT.
  RELIABILITY
    /VARIABLES=x_6 x_7 x_8 x_9 x_10 x_11 x_12 x_13 x_14 x_15 x_16 x_17 x_18
    x_19 x_20 x_21 x_22 x_23 x_24 x_25 x_26 x_27 x_28 x_29 x_30
    /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
    /MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	47	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	47	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,732	25

```

RELIABILITY
  /VARIABLES=x_31 x_32 x_33 x_34 x_35 x_36 x_37 x_38 x_39 x_40 x_41 x_42
  x_43 x_44 x_45 x_46 x_47 x_48 x_49 x_50 x_51 x_52 x_53 x_54 x_55
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.

```

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	47	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	47	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,733	25

RELIABILITY

```

/VARIABLES=x_6 x_7 x_8 x_9 x_10 x_11 x_12 x_13 x_14 x_15 x_16 x_17 x_18
x_19 x_20 x_21 x_22 x_23 x_24 x_25 x_26 x_27 x_28 x_29 x_30 x_31 x_32 x_33
x_34 x_35 x_36 x_37 x_38 x_39 x_40 x_41 x_42 x_43 x_44 x_45 x_46 x_47 x_48
x_49 x_50 x_51 x_52 x_53 x_54
x_55
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	47	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	47	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,809	50

Effectifs

Tableau de fréquences

1 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	6,4	6,4	6,4
محايد	5	10,6	10,6	17,0
موافق	30	63,8	63,8	80,9
موافق بشدة	9	19,1	19,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

2 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,1	2,1	2,1
غير موافق	6	12,8	12,8	14,9
محايد	5	10,6	10,6	25,5
موافق	26	55,3	55,3	80,9
موافق بشدة	9	19,1	19,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

3 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	4,3	4,3	4,3
غير موافق	6	12,8	12,8	17,0
محايد	3	6,4	6,4	23,4
موافق	25	53,2	53,2	76,6
موافق بشدة	11	23,4	23,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

4 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	4,3	4,3	4,3
غير موافق	9	19,1	19,1	23,4
محاييد	9	19,1	19,1	42,6
موافق	21	44,7	44,7	87,2
موافق بشدة	6	12,8	12,8	100,0
Total	47	100,0	100,0	

5 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	14,9	14,9	14,9
غير موافق	18	38,3	38,3	53,2
محاييد	11	23,4	23,4	76,6
موافق	9	19,1	19,1	95,7
موافق بشدة	2	4,3	4,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

6 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	8,5	8,5	8,5
غير موافق	15	31,9	31,9	40,4
محاييد	10	21,3	21,3	61,7
موافق	18	38,3	38,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

7 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	8,5	8,5	8,5
غير موافق	15	31,9	31,9	40,4
محاييد	12	25,5	25,5	66,0
موافق	14	29,8	29,8	95,7
موافق بشدة	2	4,3	4,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

8 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,1	2,1	2,1
غير موافق	6	12,8	12,8	14,9
محاييد	10	21,3	21,3	36,2
موافق	22	46,8	46,8	83,0
موافق بشدة	8	17,0	17,0	100,0
Total	47	100,0	100,0	

9 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	8,5	8,5	8,5
محاييد	15	31,9	31,9	40,4
موافق	27	57,4	57,4	97,9
موافق بشدة	1	2,1	2,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

10 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,1	2,1	2,1
غير موافق	12	25,5	25,5	27,7
محاييد	18	38,3	38,3	66,0
موافق	16	34,0	34,0	100,0
Total	47	100,0	100,0	

11 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	12,8	12,8	12,8
غير موافق	12	25,5	25,5	38,3
محايد	12	25,5	25,5	63,8
موافق	13	27,7	27,7	91,5
موافق بشدة	4	8,5	8,5	100,0
Total	47	100,0	100,0	

12 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	8,5	8,5	8,5
محايد	9	19,1	19,1	27,7
موافق	23	48,9	48,9	76,6
موافق بشدة	11	23,4	23,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

13 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	6,4	6,4	6,4
غير موافق	13	27,7	27,7	34,0
محايد	9	19,1	19,1	53,2
موافق	16	34,0	34,0	87,2
موافق بشدة	6	12,8	12,8	100,0
Total	47	100,0	100,0	

14 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	4,3	4,3	4,3
غير موافق	8	17,0	17,0	21,3
محايد	10	21,3	21,3	42,6
موافق	21	44,7	44,7	87,2
موافق بشدة	6	12,8	12,8	100,0
Total	47	100,0	100,0	

15 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	7	14,9	14,9	14,9
محايد	11	23,4	23,4	38,3
موافق	25	53,2	53,2	91,5
موافق بشدة	4	8,5	8,5	100,0
Total	47	100,0	100,0	

16 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,1	2,1	2,1
غير موافق	5	10,6	10,6	12,8
محايد	8	17,0	17,0	29,8
موافق	21	44,7	44,7	74,5
موافق بشدة	12	25,5	25,5	100,0
Total	47	100,0	100,0	

17 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	4,3	4,3	4,3
غير موافق	5	10,6	10,6	14,9
محايد	7	14,9	14,9	29,8
موافق	25	53,2	53,2	83,0
موافق بشدة	8	17,0	17,0	100,0
Total	47	100,0	100,0	

18 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,1	2,1	2,1
غير موافق	5	10,6	10,6	12,8
محايد	9	19,1	19,1	31,9
موافق	23	48,9	48,9	80,9
موافق بشدة	9	19,1	19,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

19 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	6,4	6,4	6,4
غير موافق	8	17,0	17,0	23,4
محايد	7	14,9	14,9	38,3
موافق	18	38,3	38,3	76,6
موافق بشدة	11	23,4	23,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

20 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	12,8	12,8	12,8
محايد	10	21,3	21,3	34,0
موافق	22	46,8	46,8	80,9
موافق بشدة	9	19,1	19,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

21 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	12,8	12,8	12,8
غير موافق	19	40,4	40,4	53,2
محاييد	7	14,9	14,9	68,1
موافق	13	27,7	27,7	95,7
موافق بشدة	2	4,3	4,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

22 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	10,6	10,6	10,6
غير موافق	16	34,0	34,0	44,7
محاييد	12	25,5	25,5	70,2
موافق	14	29,8	29,8	100,0
Total	47	100,0	100,0	

23 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	6,4	6,4	6,4
غير موافق	6	12,8	12,8	19,1
محاييد	9	19,1	19,1	38,3
موافق	28	59,6	59,6	97,9
موافق بشدة	1	2,1	2,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

24 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,1	2,1	2,1
غير موافق	6	12,8	12,8	14,9
محايد	16	34,0	34,0	48,9
موافق	22	46,8	46,8	95,7
موافق بشدة	2	4,3	4,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

25 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	14,9	14,9	14,9
غير موافق	9	19,1	19,1	34,0
محايد	12	25,5	25,5	59,6
موافق	16	34,0	34,0	93,6
موافق بشدة	3	6,4	6,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=x_31 x_32 x_33 x_34 x_35 x_36 x_37 x_38 x_39 x_40
x_41 x_42 x_43 x_44 x_45 x_46 x_47 x_48 x_49 x_50 x_51 x_52 x_53 x_54 x_55
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

26 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	9	19,1	19,1	19,1
موافق غير	14	29,8	29,8	48,9
محايد	10	21,3	21,3	70,2
موافق	12	25,5	25,5	95,7
بشدة موافق	2	4,3	4,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

27 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	7	14,9	14,9	14,9
محاييد	12	25,5	25,5	40,4
Valide موافق	23	48,9	48,9	89,4
بشدة موافق	5	10,6	10,6	100,0
Total	47	100,0	100,0	

28 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	10	21,3	21,3	21,3
غير موافق	19	40,4	40,4	61,7
Valide محايد	9	19,1	19,1	80,9
موافق	9	19,1	19,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

29 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	10	21,3	21,3	21,3
غير موافق	17	36,2	36,2	57,4
Valide محايد	11	23,4	23,4	80,9
موافق	9	19,1	19,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

30 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	4,3	4,3	4,3
غير موافق	20	42,6	42,6	46,8
Valide محايد	8	17,0	17,0	63,8
موافق	16	34,0	34,0	97,9
موافق بشدة	1	2,1	2,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

31 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	10	21,3	21,3	21,3
محايد	12	25,5	25,5	46,8
Valide موافق	19	40,4	40,4	87,2
موافق بشدة	6	12,8	12,8	100,0
Total	47	100,0	100,0	

32 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	10,6	10,6	10,6
غير موافق	14	29,8	29,8	40,4
Valide محايد	16	34,0	34,0	74,5
موافق	9	19,1	19,1	93,6
موافق بشدة	3	6,4	6,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

33 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	8,5	8,5	8,5
غير موافق	5	10,6	10,6	19,1
Valide محايد	16	34,0	34,0	53,2
موافق	19	40,4	40,4	93,6
موافق بشدة	3	6,4	6,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

34 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	14,9	14,9	14,9
غير موافق	8	17,0	17,0	31,9
محاييد	13	27,7	27,7	59,6
موافق	16	34,0	34,0	93,6
موافق بشدة	3	6,4	6,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

35 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	10,6	10,6	10,6
غير موافق	15	31,9	31,9	42,6
محاييد	10	21,3	21,3	63,8
موافق	14	29,8	29,8	93,6
موافق بشدة	3	6,4	6,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

35 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	10,6	10,6	10,6
غير موافق	15	31,9	31,9	42,6
محاييد	10	21,3	21,3	63,8
موافق	14	29,8	29,8	93,6
موافق بشدة	3	6,4	6,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

36 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	12,8	12,8	12,8
محايد	8	17,0	17,0	29,8
Valide موافق	26	55,3	55,3	85,1
موافق بشدة	7	14,9	14,9	100,0
Total	47	100,0	100,0	

37 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	17,0	17,0	17,0
غير موافق	7	14,9	14,9	31,9
محايد	8	17,0	17,0	48,9
Valide موافق	23	48,9	48,9	97,9
موافق بشدة	1	2,1	2,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

38 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,1	2,1	2,1
غير موافق	3	6,4	6,4	8,5
محايد	5	10,6	10,6	19,1
Valide موافق	30	63,8	63,8	83,0
موافق بشدة	8	17,0	17,0	100,0
Total	47	100,0	100,0	

39 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	12,8	12,8	12,8
محايد	11	23,4	23,4	36,2
Valide موافق	22	46,8	46,8	83,0
موافق بشدة	8	17,0	17,0	100,0
Total	47	100,0	100,0	

40 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	4,3	4,3	4,3
غير موافق	4	8,5	8,5	12,8
محايد	9	19,1	19,1	31,9
موافق	24	51,1	51,1	83,0
موافق بشدة	8	17,0	17,0	100,0
Total	47	100,0	100,0	

41 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,1	2,1	2,1
غير موافق	8	17,0	17,0	19,1
محايد	11	23,4	23,4	42,6
موافق	19	40,4	40,4	83,0
موافق بشدة	8	17,0	17,0	100,0
Total	47	100,0	100,0	

42 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	4,3	4,3	4,3
غير موافق	9	19,1	19,1	23,4
محايد	14	29,8	29,8	53,2
موافق	16	34,0	34,0	87,2
موافق بشدة	6	12,8	12,8	100,0
Total	47	100,0	100,0	

رقم العبارة 43

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	4,3	4,3	4,3
غير موافق	10	21,3	21,3	25,5
محايد	6	12,8	12,8	38,3
موافق	24	51,1	51,1	89,4
موافق بشدة	5	10,6	10,6	100,0
Total	47	100,0	100,0	

رقم العبارة 44

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	12,8	12,8	12,8
غير موافق	8	17,0	17,0	29,8
محايد	9	19,1	19,1	48,9
موافق	15	31,9	31,9	80,9
موافق بشدة	9	19,1	19,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

رقم العبارة 45

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	10,6	10,6	10,6
غير موافق	7	14,9	14,9	25,5
محايد	9	19,1	19,1	44,7
موافق	16	34,0	34,0	78,7
موافق بشدة	10	21,3	21,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

رقم العبارة 46

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	10,6	10,6	10,6
غير موافق	4	8,5	8,5	19,1
محايد	11	23,4	23,4	42,6
موافق	21	44,7	44,7	87,2
موافق بشدة	6	12,8	12,8	100,0
Total	47	100,0	100,0	

47 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	14,9	14,9	14,9
غير موافق	6	12,8	12,8	27,7
Validé محايد	14	29,8	29,8	57,4
موافق	20	42,6	42,6	100,0
Total	47	100,0	100,0	

48 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	9	19,1	19,1	19,1
غير موافق	17	36,2	36,2	55,3
Validé محايد	5	10,6	10,6	66,0
موافق	15	31,9	31,9	97,9
موافق بشدة	1	2,1	2,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

49 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	6,4	6,4	6,4
غير موافق	12	25,5	25,5	31,9
Validé محايد	15	31,9	31,9	63,8
موافق	15	31,9	31,9	95,7
موافق بشدة	2	4,3	4,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

50 رقم العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	4,3	4,3	4,3
غير موافق	6	12,8	12,8	17,0
محايد	10	21,3	21,3	38,3
موافق	24	51,1	51,1	89,4
موافق بشدة	5	10,6	10,6	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Tests non paramétriques

GET

```
FILE='C:\Users\admin\Desktop\Sans titre1.sav'.
DATASET NAME $Ensemble_de_données WINDOW=FRONT.
NPAR TESTS
  /K-S (NORMAL) =m1
  /MISSING ANALYSIS.
```

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		m1
N		47
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,5064
	Ecart-type	,64045
Différences les plus extrêmes	Absolue	,081
	Positive	,077
	Négative	-,081
Z de Kolmogorov-Smirnov		,555
Signification asymptotique (bilatérale)		,918

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

NPAR TESTS

```
/K-S (NORMAL) =m2
/MISSING ANALYSIS.
```

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		m2
N		47
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,3462
	Ecart-type	,42456
Différences les plus extrêmes	Absolue	,076
	Positive	,076
	Négative	-,064
Z de Kolmogorov-Smirnov		,523
Signification asymptotique (bilatérale)		,948

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

NPAR TESTS
 /K-S (NORMAL) =M3
 /MISSING ANALYSIS.

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		M3
N		47
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,4766
	Ecart-type	,69727
Différences les plus extrêmes	Absolue	,168
	Positive	,087
	Négative	-,168
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,152
Signification asymptotique (bilatérale)		,141

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

NPAR TESTS
 /K-S (NORMAL) =M4
 /MISSING ANALYSIS.

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		M4
N		47
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,1223
	Ecart-type	,62744
Différences les plus extrêmes	Absolue	,198
	Positive	,103
	Négative	-,198
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,355
Signification asymptotique (bilatérale)		,051

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

NPAR TESTS
 /K-S (NORMAL) =A2
 /MISSING ANALYSIS.

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		A2
N		47
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,1906
	Ecart-type	,39362
Différences les plus extrêmes	Absolue	,110
	Positive	,110
	Négative	-,066
Z de Kolmogorov-Smirnov		,752
Signification asymptotique (bilatérale)		,624

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

```
ONEWAY m1 m2 M3 M4 BY x_1  
/MISSING ANALYSIS.
```

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A2	47	3,1906	,39362	,05742
m1	47	3,5064	,64045	,09342
m2	47	3,3462	,42456	,06193
M3	47	3,4766	,69727	,10171
M4	47	3,1223	,62744	,09152

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
A2	3,320	46	,002	,19064	,0751	,3062
m1	5,421	46	,000	,50638	,3183	,6944
m2	5,591	46	,000	,34623	,2216	,4709
M3	4,686	46	,000	,47660	,2719	,6813
M4	1,337	46	,188	,12234	-,0619	,3066

Régression

[\$Ensemble_de_données] C:\Users\admin\Desktop\Copie de Sans titre1.sav

GET

FILE='C:\Users\admin\Desktop\Copie de Sans titre1.sav'.

DATASET NAME \$Ensemble_de_données WINDOW=FRONT.

COMPUTE

A1=MEAN(x_6,x_7,x_8,x_9,x_10,x_11,x_12,x_13,x_14,x_15,x_16,x_17,x_18,x_19,x_20,x_21,x_22,x_23,x_24,x_25,x_26,x_27,x_28,x_29,x_30).

EXECUTE.

COMPUTE

A1=MEAN(x_6,x_7,x_8,x_9,x_10,x_11,x_12,x_13,x_14,x_15,x_16,x_17,x_18,x_19,x_20,x_21,x_22,x_23,x_24,x_25,x_26,x_27,x_28,x_29,x_30).

EXECUTE.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT A2

/METHOD=ENTER A1.

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	A1 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : A2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,434 ^a	,188	,170	,35852

a. Valeurs prédites : (constantes), A1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,343	1	1,343	10,449	,002 ^b
1 Résidu	5,784	45	,129		
Total	7,127	46			

a. Variable dépendante : A2

b. Valeurs prédites : (constantes), A1

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,638	,483		3,391	,001
A1	,461	,143	,434	3,233	,002

a. Variable dépendante : A2

A 1 facteur

[\$Ensemble_de_données] C:\Users\admin\Desktop\Sans titrel.sav

ONEWAY m1 m2 M3 M4 BY x_1
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
m1	Inter-groupes	,026	1	,026	,062	,804
	Intra-groupes	18,842	45	,419		
	Total	18,868	46			
m2	Inter-groupes	,130	1	,130	,717	,402
	Intra-groupes	8,161	45	,181		
	Total	8,292	46			
M3	Inter-groupes	,398	1	,398	,815	,371
	Intra-groupes	21,966	45	,488		
	Total	22,364	46			
M4	Inter-groupes	,075	1	,075	,186	,668
	Intra-groupes	18,034	45	,401		
	Total	18,109	46			

ONEWAY m1 m2 M3 M4 BY x_2
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
m1	Inter-groupes	2,280	3	,760	1,970	,133
	Intra-groupes	16,588	43	,386		
	Total	18,868	46			
m2	Inter-groupes	,384	3	,128	,696	,559
	Intra-groupes	7,907	43	,184		
	Total	8,292	46			
M3	Inter-groupes	,781	3	,260	,519	,672
	Intra-groupes	21,583	43	,502		
	Total	22,364	46			
M4	Inter-groupes	,691	3	,230	,569	,639
	Intra-groupes	17,418	43	,405		
	Total	18,109	46			

ONEWAY m1 m2 M3 M4 BY x_3
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
m1	Inter-groupes	3,165	,633	1,653	,168
	Intra-groupes	15,703	,383		
	Total	18,868	46		
m2	Inter-groupes	,915	,183	1,017	,420
	Intra-groupes	7,377	,180		
	Total	8,292	46		
M3	Inter-groupes	,453	,091	,169	,972
	Intra-groupes	21,911	,534		
	Total	22,364	46		
M4	Inter-groupes	1,940	,388	,984	,439
	Intra-groupes	16,169	,394		
	Total	18,109	46		

ONEWAY m1 m2 M3 M4 BY x_4
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
m1	Inter-groupes	1,037	,346	,834	,483
	Intra-groupes	17,831	,415		
	Total	18,868	46		
m2	Inter-groupes	,274	,091	,490	,691
	Intra-groupes	8,018	,186		
	Total	8,292	46		
M3	Inter-groupes	,675	,225	,446	,721
	Intra-groupes	21,689	,504		
	Total	22,364	46		
M4	Inter-groupes	,476	,159	,387	,763
	Intra-groupes	17,633	,410		
	Total	18,109	46		

ONEWAY m1 m2 M3 M4 BY x_5
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
m1	Inter-groupes	,962	3	,321	,770	,517
	Intra-groupes	17,907	43	,416		
	Total	18,868	46			
m2	Inter-groupes	,410	3	,137	,746	,531
	Intra-groupes	7,882	43	,183		
	Total	8,292	46			
M3	Inter-groupes	1,799	3	,600	1,254	,302
	Intra-groupes	20,566	43	,478		
	Total	22,364	46			
M4	Inter-groupes	1,047	3	,349	,879	,459
	Intra-groupes	17,062	43	,397		
	Total	18,109	46			

الملخص:

في ظل التطورات الحاصلة في عالم الأعمال أصبح على إدارة الموارد البشرية الخاصة بالمشاريع الاقتصادية انتهاز طرق جديدة ومبتكرة للتسيير العقلاني لأفراد المشروع واستغلاله أحسن استغلال. يعد تسيير كفاءات لمشروع إحدى أهم المقاربات العصرية المطلوبة والتي تسمح بتحقيق أهداف المشروع وترمي إلى المراقبة الجيدة لتكلفة، جودة، ووقت تسليم المشاريع الاقتصادية.

حاولنا في هذه الدراسة توضيح ذلك الأثر الذي يحدثه تسيير الكفاءات الفردية منها أو الجماعية على إدارة المشاريع الاقتصادية. وركزنا الدراسة على عينة قوامها 47 فرد لمشروع إنجاز 50 وحدة سكنية بقالة من طرف الوكالة العقارية جلها من الإطارات، من خلال توزيع استمارات استبائية، وجمع المعلومات وتفرغها في برنامج إحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS، والتوصل إلى نتائج مفادها أن هناك تأثير لعمليات تسيير الكفاءات على جودة إدارة المشروع الاقتصادي.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات، تسيير الكفاءات، إدارة المشروع.

Résumé:

Compte tenu des développements survenus dans le monde des affaires, le rôle de la direction des ressources humaines liée aux projets économiques est devenu important de façon à poursuivre de nouvelles techniques et méthodes novatrices qui ciblent à rationaliser la gestion des ressources humaines des projets et avoir une meilleure exploitation.

La gestion des compétences du projet est l'une des approches modernes les plus nécessaires permettant la réalisation des objectifs du projet et visant une bonne maîtrise des coûts, la qualité, et les délais de livraison des projets économiques.

Dans cette étude, on a essayé de montrer l'impact causé par la gestion des compétences individuelles et collectives des ressources humaines sur la gestion des projets économiques.

L'étude a été concentrée sur un échantillon aléatoire de 47 individus dont la majorité était des cadres du projet de la construction de 50 logements à Guelma; faite par l'agence immobilière, en distribuant des questionnaires, collectant et analysant ses données à l'aide d'un logiciel statistique « SPSS » et atteindre des résultats qui reflètent un certain impact des opérations de la gestion des compétences sur la gestion du projet économique.

Mots clés : les compétences, gestion des compétences, gestion du projet.

Abstract:

Given the developments in the business world, the role of human resource management related to economic projects has become important in order to pursue new innovative techniques and methods that target a streamline human resources management projects and have better use.

Project management skills is one of the most necessary modern approaches to the achievement of project objectives and to good cost control, quality, and delivery of economic projects.

In this study, we tried to show the impact caused by the management of individual and collective skills of human resources on managing economic projects.

The study was focused on a random sample of 47 individuals most of whom were managers of the proposed construction of 50 dwellings in Guelma; made by the Real Estate Agency, distributing questionnaires, collecting and analyzing its data using a statistical software "SPSS" and achieve results that reflect some impact operations management skills on project management economic.

Keywords: skills, management skills, project management.