

جامعة 8 ماي 1945

- قالمة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء المورد البشري  
في المؤسسة

- دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز، ولاية قالمة-

إشراف الأستاذة:

سامية بزازي

إعداد الطلبة:

أمال سكفالي

مروة طالب

الموسم الجامعي: 2022/2023





# الشكر

لا يطيب الكلام إلا بشكر الله فالحمد لله حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه ....

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك....

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الأخيرة إلا بعفوك....

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.....

القلم يكتب شكرا جزيلا لمن لم تبخل علينا بنصائحها القيمة تقديرا واحتراما، اسم مكتوب من ذهب ومنقوط بالفضة شاء القلم أن يكتب شعرا إليك أنت أستاذتنا الفاضلة "سامية بزاي"  
كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى جميع أساتذة قسم العلوم الاقتصادية وعلى رأسهم الأستاذة "راضية دغمان"

دون أن ننسى عمال وعاملات المكتبة

وإلى كل من ساعدنا في استكمال الجانب الميداني بمؤسسة سونلغاز بولاية قالمة.

وإلى كل من مدّ لنا يد العون من قريب أو من بعيد سواءً بالقليل أو بالكثير لإنجاز هذا العمل.

شكرا لكم جميعا.

# إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ  
نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي  
بِرَحْمَتِكَ فِي مَجَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ [سورة النمل: 19]

## صدق الله العظيم

الحمد لله الذي ما انتهى درب وختم جهد ولا تم سعي إلا بفضله، تم إتمام هذا البحث  
أهدي عملي هذا:

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... من سهر على تربيته  
وبذل كل جهد من أجل راحتي صاحب الفضل الكبير: "أبي العزيز أطال الله عمره ورزقه الصحة والعافية"  
إلى الوردة العطرة التي ساندتني بعطائها ودعائها، إلى ملاكي في الحياة قرة عيني وأعز ما أملك... غاليتي التي سهرت وكانت  
معي في كل حالتي، إلى الإنسانة العظيمة التي طالما تمننت أن تقر عينها برؤيتي ناجحة: "أمي الحبيبة حفظها الله وأطال  
عمرهما ورزقه الصحة والعافية "

إلى سندي في الحياة، من بهم يشد ساعدي وتعلو هامتي وركائزي، إلى من شاركهم كل حياتي، أنتهم جوهرتي وكنتي  
إخوتي:

"شريفة، سليم، عبد السلام، يوسف"

إلى حبيبات قلبي بناتي وقطعة من روحي، براعم البيت رمز البهجة والسرور: "ميرال، نور سين جعلهما الله في أعلى  
المراتب"

إلى أختي الثانية التي لم تلدها أمي... إلى التي تحلت بالإخاء وتميزت بالوفاء ابنة عمي "شيماء"، ولا أنسى "عمي" الحبيب  
رحمه الله وجعل جنة الفردوس مثواك.

وإلى أمي الثانية "زوجة عمي"، و"خالتي العزيزة" حفظهما الله.

إلى رفيقتي في هذا العمل "أمال" حفظها الله، أتمنى لها التائق والنجاح دائما.

إلى رفاق الخطوة الأولى والخطوة الأخيرة، إلى ينابيع الصدق الصافي من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء، إلى من معهم  
سعدت، وفي دروب الحياة سرت: هند، سارة، أحلام، فوزية، فاطمة، مايا، نسمة، ياسمين، إيناس.

إلى إخوتي وزملائي: إلياس، محمد "لوزي" وفقكم الله لما يحب ويرضى.

وكل زملاء وزميلات الدراسة في قسم العلوم الاقتصادية خاصة تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات.

إلى كل من يذكرهم قلبي ونسبهم قلبي.

# إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا

كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ [سورة التوبة: 105]

صدق الله العظيم

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذه المذكرة

أهدي عملي هذا إلى:

من أحمل اسمه بكل افتخار وعلمي العطاء دون انتظار...

أبي الغالي حفظه الله.

ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب والحنان، إلى بسمه الحب وسر الوجود

أمي الحبيبة حفظها الله.

من افرح لرؤياه إلى من أشعرنى بأني لست وحيدة إلى من زرع الأمل في حياتي،

زوجي "فؤاد".

من أجتهد وأكد لأكون لهم قدوة في الحياة متمنية أن ينير العلم درهم أبناءتي:

عبد الحي وعبد القيوم ورقية حفظهم الله وبارك لنا فيهم.

من كان يدفعني قدما نحو الأمام وعلمتني معنى المثابرة لنيل المبتغى،

"عمتي" حفظها الله.

إلى عائلتي: اخوتي رايح وعبد الرزاق وعائلته أختي ابتسام وعائلتها عفاف وعائلتها والى عائلتي الكبيرة خاصة جدتي حفظهما الله وأطال عمرهما الى اعمامي وعائلاتهم خاصة أسماء ابنة عبي أخوالي وعائلاتهم

خالاتي وعائلاتهم ، الى عائلة زوجي: ام زوجي اخوته واخواته وعائلاتهم .

من قاسمتني هذا العمل «مروة» الطيبة وفقها الله لما يحب ويرضى.

الى زملاء وزميلات الدراسة : امينة ، سهام ، ياسمين ، مايا ، نسمة ، ايناس ، اميرة ، الياس ، محمد ، عادل

دفعه ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسات لسنة 2023.

إلى زميلات العمل كل باسمها.

كل من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي.

## فهرس المحتويات

الشكر		
الإهداء		
فهرس المحتويات		
فهرس الجداول		
فهرس الأشكال		
قائمة الاختصارات		
قائمة الملاحق		
المقدمة		
[أ - و]		
[37-08]	الإطار المفاهيمي للموارد البشرية وأليات تحسين أدائها في المؤسسة	الفصل الأول
09	تمهيد	
10	مدخل إلى المواد البشرية	المبحث الأول
10	مفهوم الموارد البشرية وأهميتها	المطلب الأول
10	مفهوم الموارد البشرية	الفرع الأول
11	أهمية الموارد البشرية	الفرع الثاني
11	أهداف الموارد البشرية	المطلب الثاني
12	وظائف الموارد البشرية	المطلب الثالث
12	تخطيط الموارد البشرية	الفرع الأول
13	الاستقطاب	الفرع الثاني
15	التوظيف	الفرع الثالث
16	التدريب	الفرع الرابع
18	عموميات حول أداء المورد البشري	المبحث الثاني
18	مفهوم أداء المورد البشري	المطلب الأول
18	مفهوم الأداء	الفرع الأول
19	مفهوم أداء المورد البشري	الفرع الثاني
19	مكونات أداء المورد البشري	الفرع الثالث
20	محددات أداء المورد البشري	المطلب الثاني
20	المحددات الداخلية	الفرع الأول
21	المحددات الخارجية	الفرع الثاني
21	أهمية قياس أداء الموارد البشرية	المطلب الثالث
21	مفهوم قياس أداء الموارد البشرية	الفرع الأول
22	أهمية قياس أداء الموارد البشرية	الفرع الثاني

22	أساليب قياس أداء الموارد البشرية	الفرع الثالث
24	أهمية تقييم أداء الموارد البشرية	المطلب الرابع
24	مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية	الفرع الأول
25	طرق وآليات تقييم أداء الموارد البشرية	الفرع الثاني
27	فوائد تقييم أداء المورد البشري	الفرع الثالث
29	أساسيات حول تحسين أداء الموارد البشرية	المبحث الثالث
29	مفهوم تحسين أداء المورد البشري وأهميته	المطلب الأول
29	مفهوم تحسين أداء المورد البشري	الفرع الأول
30	أهمية تحسين أداء المورد البشري	الفرع الثاني
30	إجراءات تحسين أداء المورد البشري وخطواته	المطلب الثاني
30	إجراءات تحسين أداء المورد البشري	الفرع الأول
31	خطوات تحسين أداء المورد البشري	الفرع الثاني
33	أنماط ومداخل تحسين أداء المورد البشري	المطلب الثالث
33	أنماط تحسين أداء المورد البشري	الفرع الأول
34	مداخل تحسين أداء الموارد البشرية	الفرع الثاني
35	معوقات تحسين أداء الموارد البشرية	المطلب الرابع
35	معوقات شخصية	الفرع الأول
36	معوقات على مستوى المؤسسة	الفرع الثاني
37	خلاصة الفصل الأول	
[65-38]	تحسين أداء المورد البشري من خلال تنمية الكفاءات	الفصل الثاني
39	تمهيد	
40	الإطار المفاهيمي لتنمية الكفاءات	المبحث الأول
40	مدخل إلى الكفاءات	المطلب الأول
40	مفهوم الكفاءات	الفرع الأول
41	خصائص الكفاءات	الفرع الثاني
42	أبعاد الكفاءات	الفرع الثالث
43	أنواع الكفاءات	الفرع الرابع
44	نشأة ومفهوم تنمية الكفاءات	المطلب الثاني
44	نشأة تنمية الكفاءات	الفرع الأول
45	مفهوم تنمية الكفاءات	الفرع الثاني
46	أهمية تنمية الكفاءات	المطلب الثالث
47	أهداف تنمية الكفاءات	المطلب الرابع
48	أساسيات تنمية الكفاءات	المبحث الثاني



48	مراحل تنمية الكفاءات وتصنيفاتها	المطلب الأول
48	مراحل تنمية الكفاءات	الفرع الأول
51	تصنيفات تنمية الكفاءات	الفرع الثاني
53	شروط نجاح تنمية الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية	المطلب الثاني
53	مجالات وأساليب تنمية الكفاءات	المطلب الثالث
53	مجالات تنمية الكفاءات	الفرع الأول
54	أساليب تنمية الكفاءات	الفرع الثاني
55	معوقات تنمية الكفاءات	المطلب الرابع
56	آليات تنمية الكفاءات وعلاقتها بتحسين أداء المورد البشري	المبحث الثالث
56	الكفاءات كآلية لتحسين أداء المورد البشري	المطلب الأول
57	التكوين كآلية لتحسين أداء المورد البشري	المطلب الثاني
57	مفهوم عملية تكوين المورد البشري وأهدافها	الفرع الأول
57	المبادئ الأساسية لعملية التكوين المورد البشري	الفرع الثاني
58	علاقة التكوين بتحسين أداء المورد البشري	الفرع الثالث
59	التدريب كآلية لتحسين أداء المورد البشري	المطلب الثالث
59	مفهوم تدريب المورد البشري	الفرع الأول
60	علاقة التدريب بتحسين أداء المورد البشري	الفرع الثاني
61	نظام الحوافز والأجور كآلية لتحسين أداء المورد البشري	المطلب الرابع
61	مفهوم نظام الحوافز والأجور	الفرع الأول
62	أسس نظام الحوافز والأجور	الفرع الثاني
62	مراحل تصميم نظام الحوافز والأجور	الفرع الثالث
63	علاقة نظام الحوافز والأجور في تحسين أداء المورد البشري	الفرع الرابع
65	خلاصة الفصل الثاني	
[ 66 - 110 ]	تنمية الكفاءات كآلية لتحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سونلغاز بولاية قلمة	الفصل الثالث
67	تمهيد	
68	تقديم عام لمؤسسة سونلغاز بولاية قلمة	المبحث الأول
68	نشأة وتعريف لمؤسسة سونلغاز بولاية قلمة	المطلب الأول
68	نشأة مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة	الفرع الأول
70	التعريف بمؤسسة سونلغاز بولاية قلمة	الفرع الثاني
71	أهمية وأهداف مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة	المطلب الثاني
71	أهمية مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة	الفرع الأول
71	أهداف مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة	الفرع الثاني

72	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة ووظائفها	المطلب الثالث
72	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة	الفرع الأول
74	وظائف مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة	الفرع الثاني
75	واقع أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة	المطلب الرابع
76	التكوين والتدريب في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة	الفرع الأول
81	نظام الحوافز والأجور في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة	الفرع الثاني
82	الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	المبحث الثاني
82	وصف مجتمع وعينة ومنهجية الدراسة	المطلب الأول
83	مصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة	المطلب الثاني
83	مصادر جمع البيانات	الفرع الأول
84	أساليب الإحصائية المستخدمة	الفرع الثاني
86	قياس صدق وثبات الاستبيان	المطلب الثالث
86	صدق اتساق الدراسة	الفرع الأول
88	ثبات أداة الدراسة	الفرع الثاني
90	عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	المبحث الثالث
90	عرض وتحليل البيانات الشخصية	المطلب الأول
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	الفرع الأول
91	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	الفرع الثاني
91	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	الفرع الثالث
92	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	الفرع الرابع
93	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	الفرع الخامس
94	التحليل الوصفي لإجابات العينة	المطلب الثاني
94	تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الأول	الفرع الأول
99	تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	الفرع الثاني
102	اختبار وتحليل نتائج فرضيات الدراسة الميدانية	المطلب الثالث
102	قاعدة القرار بالنسبة لقبول ورفض فرضيات الدراسة	الفرع الأول
102	اختبار الفرضيات وتحليل النتائج	الفرع الثاني
110	خلاصة الفصل الثالث	
[114-111]	الخاتمة.	
[122-115]	قائمة المراجع.	

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	متغيرات أنماط تحسين أداء المورد البشري	33
02	تحديد الإجراءات المتبعة لكل إنحراف	48
03	البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة لسنة 2018	77
04	البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة لسنة 2019	78
05	البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة لسنة 2020	79
06	البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة لسنة 2021	79
07	البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة لسنة 2022	80
08	مقياس ليكارث الخماسي	85
09	معاملات ارتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول	86
10	معاملات ارتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني	87
11	نتائج اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبيان	88
12	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	88
13	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	89
14	نتائج ثبات الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية	89
15	نتائج اختبار كولموغوروف سميرونوف	90
16	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس	90
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	91
18	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	91
19	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المنصب الوظيفي	92
20	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخبرة العلمية	93
21	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الكفاءات	94
22	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التدريب والتكوين	96
23	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد نظام الحوافز والأجور	98
24	نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني	100
25	نتائج اختبار ستيودنت للفرضية الرئيسية الأولى	102
26	نتائج اختبار ستيودنت للفرضية الرئيسية الثانية	103

103	معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التأثيرية الخاص بالفرضية الرئيسية الثالثة	27
104	نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير الجنس	28
105	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الجنس	29
105	نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير العمر	30
106	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير العمر	31
107	نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير المؤهل العلمي	32
107	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	33
108	نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير المنصب الوظيفي	34
108	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	35
109	نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير الخبرة العلمية	36
109	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الخبرة العلمية	37

## فهرس الأشكال

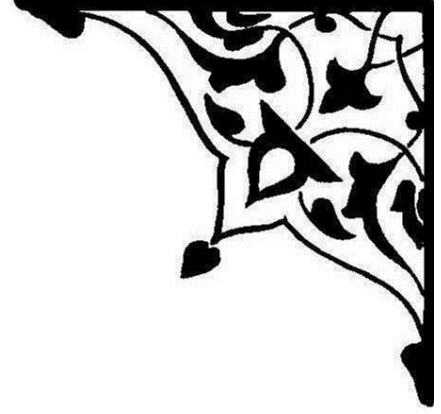
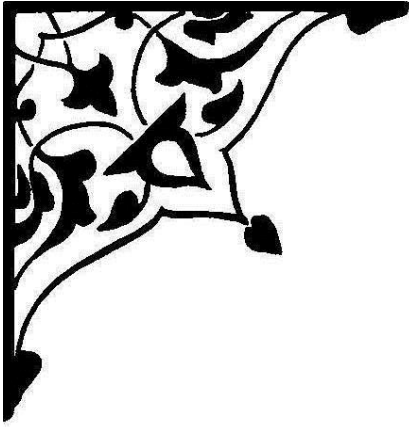
الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
د	نموذج الدراسة	01
13	خطوات تخطيط الموارد البشرية	02
15	خطوات عملية التوظيف	03
20	محددات أداء المورد البشري	04
27	خطوات طريقة الإدارة بالأهداف	05
42	أبعاد الكفاءات	06
72	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز-ولاية قالمة-	07
75	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة	08
90	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس	09
91	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	10
92	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	11
92	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المنصب الوظيفي	12
93	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخبرة العملية	13

## قائمة المختصرات

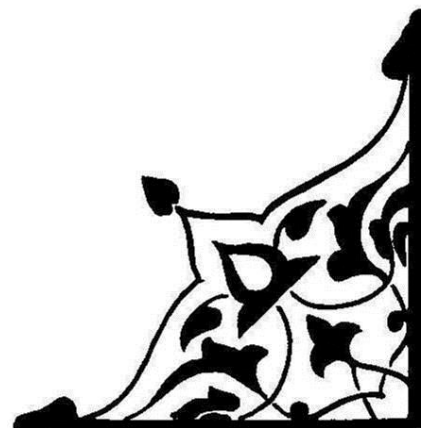
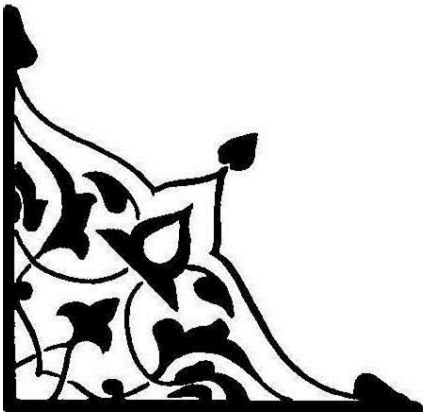
<b>SPA</b>	Une Société Par Actions.
<b>SDA</b>	La Société de Distribution d'électricité et gaz en Algérie
<b>SDO</b>	Société de distribution d'électricité et de gaz de l'Ouest
<b>SDC</b>	Entreprise de distribution d'électricité et de gaz de center
<b>SDE</b>	Société de distribution d'électricité et de gaz de l'Est
<b>IFEG</b>	Institut de Formation en Electricité et Gaz
<b>GEAT</b>	General Electric ALGERIA Turbines
<b>BT</b>	Réseau Basse Tension
<b>TV</b>	Turbine Vapeur
<b>HYENCO</b>	HYENCO HYUSON ENGINEERING & CONSTRUCTION
<b>EPIC</b>	établissement public à caractère industriel et commercial

## قائمة الملحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة
02	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة
03	البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة لسنة 2018
04	البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة لسنة 2019
05	البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة لسنة 2020
06	البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة لسنة 2021
07	البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة لسنة 2022
08	استبيان الدراسة
09	قائمة الأساتذة المحكمين
10	مخرجات نتائج spss v20



# المقدمة





تنشط المؤسسات باختلاف أحجامها، أنواعها وتخصصاتها في بيئة تمتاز بالديناميكية والحركية السريعة التي يصعب في كثير من الأحيان التنبؤ بها، مما يستوجب عليها إدراك متطلبات التطور في الحاضر والمستقبل حتى تستطيع أن تضمن البقاء والاستمرارية.

من أجل تحقيق ما سبق، سعت المؤسسات جاهدة لتحسين أدائها بصفة عامة وأداء مواردها البشرية بصفة خاصة لما له من أهمية استراتيجية في نجاح وتطور المؤسسات. لذا نجدها اليوم تسعى لاستقطاب واختيار وتوظيف الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف المختلفة بها لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة. وحتى تضمن المؤسسة تحقيق أهدافها المسطرة لا بد من السعي المستمر لتحسين أداء مواردها البشرية باتباع مختلف المداخل المؤدية لذلك، وفي هذا الصدد نجد أن العمل على تنمية الكفاءات يعد أحد أهم مفاتيح النجاح التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها والتي من شأنها تحسين الأداء الوظيفي للفرد وتطوير مساره الوظيفي.

## 1. إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما الدور الذي تؤديه تنمية الكفاءات في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة؟  
ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية، نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تساعد في الإلمام بمختلف جوانب موضوعنا وتجب عن الإشكالية الرئيسية:

- 1- هل توجد تنمية للكفاءات في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة؟
- 2- هل هناك تحسين لأداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباط بين تنمية الكفاءات وآليات تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة؟
- 4- هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين المتغيرات الديموغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة؟

## 2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة تم الانطلاق من الفرضيات التالية:

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد تنمية للكفاءات في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: تعمل مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة على تحسين أداء مواردها البشرية.
- 3- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين تنمية الكفاءات وتحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.
- 4- الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروقات ذو دلالة احصائية بين المتغيرات الديموغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.

## 3. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراستنا هذه من أهمية وحساسية موضوعها بالنسبة للمؤسسات ومواردها البشرية ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

- 1- تحسين أداء الموارد البشرية يمثل أهم انشغالات القائمين على نجاح سياسات المؤسسات نظرا لارتباطه الوثيق بالأداء الكلي لها؛
- 2- تنمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة تعد استثمارا مكلفا تنفق فيه المؤسسات الكثير من الأموال، لذلك من المهم معرفة مدى نجاح هذه العملية في تحسين أداء المورد البشري؛
- 3- أهمية تقييم عملية تنمية الكفاءات والعوائد الناتجة عنها.

## 4. أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف دراستنا في النقاط التالية:

- 1- توعية المؤسسات بأهمية التركيز على الاهتمام بعنصر الكفاءات؛
- 2- إبراز الدور الذي تؤديه عملية تنمية الكفاءات في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة؛
- 3- الوقوف على واقع تنمية الكفاءات في مؤسسة سونلغاز ومدى مساهمته في تحسين أداء مواردها البشرية.

## 5. مبررات اختيار الموضوع:

اخترنا هذا الموضوع بناءً على المبررات والأسباب التالية:

- 1- الاهتمام الشخصي بموضوعي تنمية الكفاءات وأداء المورد البشري؛
- 2- موضوع تنمية الكفاءات وتحسين أداء المورد البشري يتماشى والتحول الذي يشهدها العالم خاصة تحول الاقتصاد إلى اقتصاد المعرفة؛
- 3- أهمية المورد البشري كونه العمود الفقري الذي تقوم عليه المؤسسة مما يستوجب إيجاد الآليات المناسبة لتحسين أدائه وتطويره.

## 6. مجال الدراسة:

انطلاقاً من أهداف وطبيعة الدراسة والإمكانيات المتاحة، فإن حدود الدراسة كانت كالتالي:

- 1- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة، علماً أن اختيارنا وقع على هذه المؤسسة نظراً لدرائتنا المسبقة - سبق التوجه إليها عند إعداد تقرير التريص للطلالبة سنة 2021 - بحصرها الدائم على تكوين وتنمية مواردها البشرية؛
- 2- الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية خلال فترة تتعدى الثلاثة أشهر، حيث تم التوجه للمؤسسة في بداية شهر فيفري لسنة 2023 للحصول على البيانات الأساسية للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة وأهم المعلومات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة لنقوم في الأخير خلال الفترة الممتدة من 07 ماي 2023 إلى 18 ماي 2023 بضبط وتسليم واسترجاع الاستبيان.

3- الحدود البشرية: تمّ توزيع الاستمارة على عينة عشوائية سحبت من مجتمع الدراسة الذي يتمثل في كفاءات مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة، كما تمّ إجراء العديد من اللقاءات مع مدير الموارد البشرية بالمؤسسة.

## 7 . منهج وأدوات الدراسة:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة وحتى نتمكن من اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المزج بين المناهج التالية:

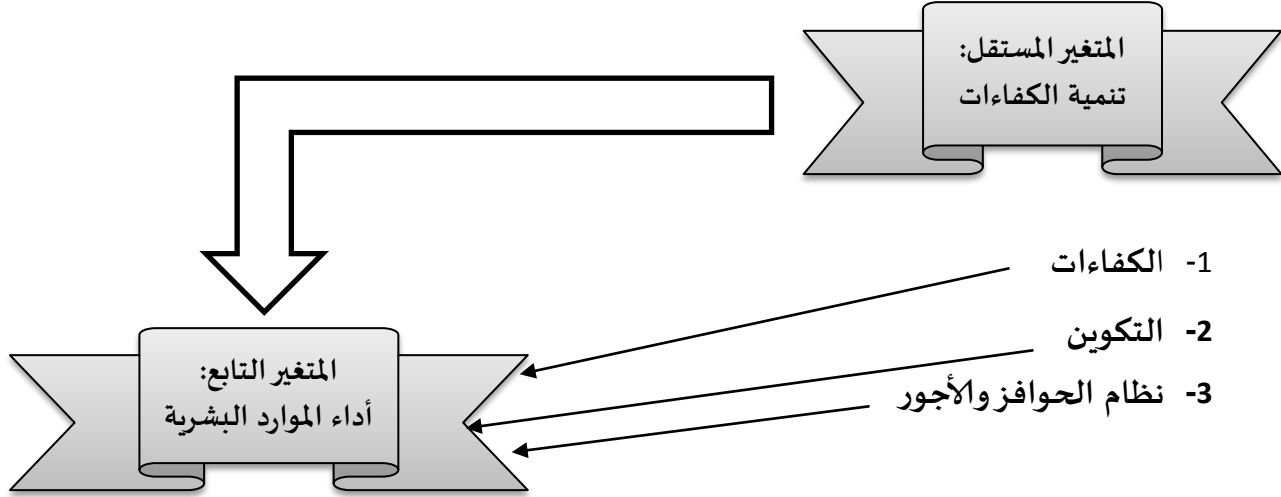
- أ- المنهج الوصفي التحليلي: وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات من مختلف المصادر والمراجع التي تناولت تنمية الكفاءات وأداء الموارد البشرية، ثم وصفها وتحليلها لاستخلاص صورة واضحة حول أهمية تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- ب- منهج دراسة حالة: تم الاعتماد عليه في الفصل الأخير من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال اللجوء إلى مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة؛
- ج- المنهج الإحصائي: وذلك باستعمال أسلوب الاستبيان والاعتماد على طريقة المعاينة، بغرض التمكن من الحصول على عدد من البيانات المتعلقة بالدراسة واستخدامها بالدراسة الميدانية. وكذا عند تحليل هذه البيانات عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS والذي يتيح الاختبارات الإحصائية المناسبة قصد الوصول لدلالات ومؤشرات ذات قيمة تخدم موضوع الدراسة وتدعمه.

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات والمعلومات، فقد اعتمدنا على المسح المكتبي فيما يخص الجانب النظري، وذلك بالاعتماد على الكتب ذات العلاقة بالموضوع بصورة شاملة أو جزئية المقدمة باللغة العربية والأجنبية. إضافة إلى البحوث والدراسات المنشورة في الدوريات والمجلات أو المقدمة في شكل أوراق البحثية في الملتقيات العلمية، بالإضافة إلى البحوث المقدمة في رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، كما تم الاعتماد على المواقع المتواجدة على شبكة الأنترنت. أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد فيه بصورة أساسية على الوثائق الرسمية والمعلومات المقدمة من قبل العديد من رؤساء الأقسام والمصالح على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة، إلى جانب الاعتماد بصورة أساسية على الاستبيان بغرض اختبار فرضيات الدراسة باستعمال برنامج SPSS.

## 8. نموذج الدراسة:

على ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها المطروحة يمكن وصف نموذج الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

## 9. الدراسات السابقة:

يعتبر تحليل وتقديم الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع من أهم معايير تحديد البناء البحثي السليم التي تساهم في دعم الفهم الإيجابي حول موضوع الدراسة، إذ تعد نقطة انطلاق في إعداد وإنجاز وكتابة البحوث والدراسات. وعليه سيتم التطرق في هذا العنصر المرتب زمنيا إلى أهم هذه الدراسات والتي نوردتها كما يلي:

أ - الدراسة الأولى: أبو القاسم حمدي، "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة عن إشكالية التالية: كيف تساهم تنمية كفاءات الأفراد داخل المؤسسة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات؟، انطلاقا من دراسة تحليلية لمفهوم كفاءات الأفراد وآليات ووسائل تنميتها وتطويرها، ثم محاولة الربط بين تنمية كفاءات الأفراد ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مع اسقاط الدراسة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط. حيث خلص صاحب هذه الدراسة إلى نتائج مفادها أن تنمية كفاءات الأفراد تساهم بصفة مباشرة في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق التأثير الإيجابي والمباشر في مختلف أنواع الميزة التنافسية ميزة التكلفة، ميزة التميز على مستوى البنك محل الدراسة.

مكنتنا هذه الدراسة من أخذ صورة شاملة عن المتغير المستقل للدراسة "تنمية الكفاءات"، غير أنها لا تتقاطع مع دراستنا بالنسبة للمتغير التابع وكذا نوع المؤسسة نظرا لاعتمادها على مؤسسة بنكية واعتمادنا على مؤسسة خدمية.

ب - الدراسة الثالثة: عمارين عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة لإبراز أهمية موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المنظمات بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق. وذلك من خلال عرض أهم المفاهيم النظرية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة والقيام بدراسة تحليلية باستعمال برنامج SPSS عن طريق عرض نتائج الاستمارتين واحد وجهت للرؤساء والثانية للمرؤوسين، توصل من خلالهما الباحث إلى أن الرؤساء يرون أن الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة يتم تحديدها فعلا عن طريق نتائج تقييم الأداء حيث يطلب منهم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت رئاستهم بعد إجراء عملية تقييم الأداء.

وعليه، مكنتنا هذه المذكرة من التعرف عن أهم الأدبيات النظرية الخاصة بالأداء وتقييمه وعلاقتها بعنصر التدريب باعتباره أحد مداخل تنمية الكفاءات. غير أن دراستنا تختلف خاصة ما تعلق منها بالمتغير المستقل وحتى المتغير التابع وعلاقة الربط بينهما.

ج - الدراسة الثانية: حمود حيمر، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة -دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائري، مع محاولة إبراز أهم الأسباب التي تحول دون استفادة الموارد البشرية من برامج تنمية الكفاءات وتعيق تحسين أدائها بهذه المنظمات. حيث بينت النتائج المتوصل إليها عدم اهتمام هذه المنظمات التي كانت محل الدراسة بتنمية كفاءاتها بالقدر الكافي وغياب إدارة الكفاءة لديها، مما انعكس مباشرة على مستويات أداء الموارد البشرية بها، وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية تدفعها لتحسين أدائها، إضافة إلى عراقيل أخرى تعيق التحسين في أداء مواردها البشرية.

وعليه يمكننا القول أن هذه الدراسة شكلت بالنسبة لنا إطارا معرفيا واسعا عن موضوع الدراسة نظرا لكونها أطروحة دكتوراه موسعة على عكس دراستنا التي تعد أقل منها توسعا باعتبارها مذكرة ماستر فضلا عن كونها أسقطت الدراسة عن مجموعة من المؤسسات ذات التخصصات المختلفة على عكس دراستنا التي اقتصر على اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة.

## 10 . هيكل الدراسة:

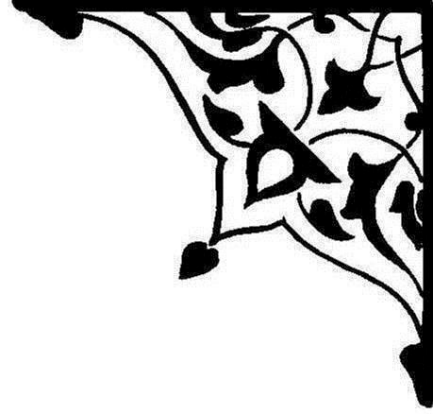
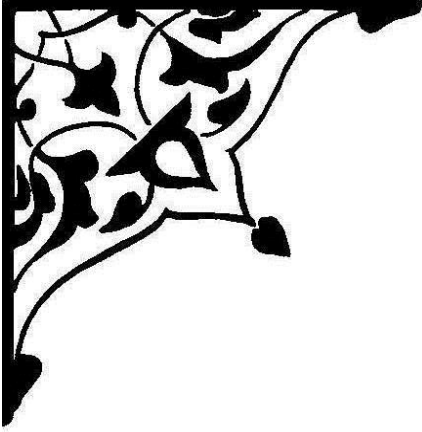
للإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات المشار إليها سابقا تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، وتقدمت هذه الفصول مقدمة تعد بمثابة مدخلا للموضوع، وقمنا بختمه بخاتمة تجيب عن الإشكاليات المطروحة وتتضمن النتائج والتوصيات المتوصل إليها. ويمكن عرض فصول الدراسة كالآتي:

- 1- الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي للموارد البشرية وآليات تحسين أدائها في المؤسسة، قسمناه إلى ثلاثة مباحث جاء المبحث الأول بعنوان مدخل إلى الموارد البشرية، والمبحث الثاني بعنوان عموميات حول أداء المورد البشري، أما المبحث الثالث فكان بعنوان أساسيات حول تحسين أداء المورد البشري.
- 2- الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى تحسين أداء المورد البشري من خلال تنمية الكفاءات قسمناه كذلك إلى ثلاثة مباحث، أولهما بعنوان الإطار المفاهيمي لتنمية الكفاءات، ثانيهما تناول أساسيات تنمية الكفاءات، أما ثالثهما فتناول آليات تنمية الكفاءات وعلاقتها بتحسين أداء المورد البشري.
- 3- الفصل الثالث: خصصنا هذا الفصل لإسقاط الجانب النظري على الواقع وكان بعنوان "تنمية الكفاءات كآلية لتحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سونلغاز بولاية قالمة"، تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث قمنا بعرض تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فقمنا من خلاله بعرض الإطار المنهجي للدراسة لنقوم في آخر مبحث بتحليل وتقديم نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

## 11 . صعوبات الدراسة:

واجهتنا العديد من الصعوبات خلال إجراء هذه الدراسة منها:

- 1- استغراق مدة زمنية في استرجاع الاستثمارات الموزعة في المؤسسة محل الدراسة:
- 2- الاكتفاء بـ 44 استمارة فقط نظرا لرفض بعض الإطارات الإجابة لكثرة انشغالهم في الفترة محل الدراسة.



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية وآليات تحسين أدائها في المؤسسة

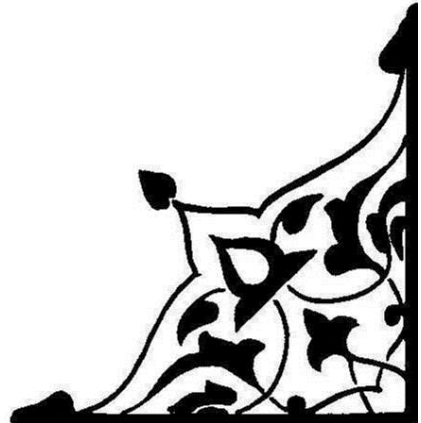
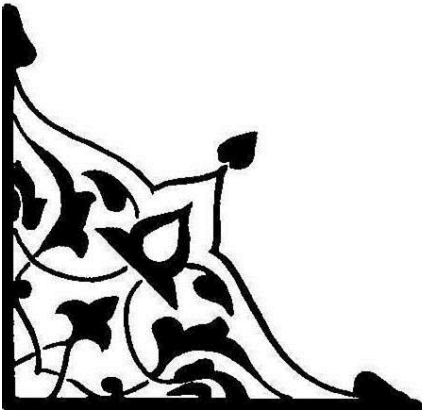
تمهيد

المبحث الأول: مدخل إلى الموارد البشرية

المبحث الثاني: عموميات حول أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: أساسيات حول تحسين أداء الموارد البشرية

خلاصة الفصل الأول



## تمهيد:

تمثل الموارد البشرية المورد الأكثر أهمية داخل المؤسسات برغم من أنها تمتلك العديد من الموارد التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها. نظرا لدورها الأساسي في نجاح الوظائف المختلف في تأدية الأدوار المنتظرة منها. لذا نجد أن المؤسسات اليوم تحرص على توفير قاعدة بيانات عن مواردها البشرية بداية من لحظة دخولها للمؤسسة، لتهتم بعد ذلك باكتسابها المهارات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليها. ومن هذا المنطلق نجد أن عملي قياس وتقييم أداء المورد البشري أصبحتا ضروريتان جدا، ذلك لاعتبارهما الأداة الوحيدة لمعرفة مدى وقدرة وتمكن المورد البشري من أداء المهام والوظائف الموكلة إليه من جهة، وإدراك النقائص من جهة أخرى حتى تستطيع المؤسسة تبني الإجراءات الضرورية والمناسبة لتحسين أدائه مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة تسمح لها بالاستمرار والتكيف مع مختلف العوامل المؤثرة في أدائها العام.



## المبحث الأول: مدخل إلى الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، والتي لا يمكن الاستغناء عنها لكونها المحرك الأساسي لها من خلال مزاولتها لجميع نشاطاتها، إذ تعتبر أساس فاعلية المؤسسة والقوة الدافعة لها ومصدر نجاحها واستمرارها.

## المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وأهميتها

نظرا للموقع الهام الذي تحتله الموارد البشرية في المؤسسة نجد أن مفهومها نال اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وبهذا نسعى من خلال هذا المطلب لتقديم صورة توضح مفهوم الموارد البشرية وأهميتها.

## الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم الموارد البشرية نظرا لاختلاف وجهات النظر الدراسة بموضوعها:

تعرف الموارد البشرية على أنها " مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات " <sup>1</sup>.

وتعرف الموارد البشرية أيضا بأنها: " جميع الأفراد المتاحة داخل المؤسسة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين دائمين أم مؤقتين، رؤساء أم مرؤوسين، وقد أصبح ينظر للأفراد في المؤسسات على أنها أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة وفعالية هذه المؤسسة على كفاءة هذا العنصر " <sup>2</sup>.

كما ينظر لها بأنها: " أهم الموارد التي يتشكل منها أي تنظيم، فالمورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم، وأن أي نجاح يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاونت إمكانات مادية أخرى في عملية الإنتاج، وهي الحجر الأساسي الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها " <sup>3</sup>.

وكذلك يقصد بها " مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم، الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية " <sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة للموارد البشرية يمكننا القول أنها تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع، وتعتبر الموارد البشرية موردا واستثمارا مهما جدا بالنسبة للمؤسسة.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، " إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2002، ص 17.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي، " اتجاهات التدريب المعاصر وتقييم أداء الأفراد العاملين"، دار أسامة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 13.

<sup>3</sup> علي غريبي وآخرون، " تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 49، 50.

<sup>4</sup> وسيلة حمداوي، " إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 25.

## الفرع الثاني: أهمية الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية أساس نجاح أي نشاط أو مشروع، فهذا النشاط يكمن فيما تمتلكه المؤسسة من عقول مفكرة ومبدعة، تمتلك القدرات والمؤهلات على العمل والانجاز، أو الاستجابة لتحديات ومعطيات العصر، لهذا لها أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

1. المورد البشري يعني القدرات التنافسية من خلال الكفاءات والمهارات وخاصة في مجال البحث والتطوير؛
2. يعد المورد البشري من أهم عوامل زيادة الإنتاج لأنه المحرك الرئيسي لباقي عوامل الإنتاج؛
3. يلعب المورد البشري دور مهم في الاستراتيجية التنافسية وذلك من خلال مساهمتها في التخطيط الاستراتيجي والمساعدة في بناء الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل
4. المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للأفراد والمؤثرة على فعالية التنظيم؛
5. توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمل لضمان الأداء الأفضل ومن بين هذه الإجراءات: الخدمات، إعداد وتنمية الأفراد العاملين، البرامج التدريبية....؛
6. تعزيز ودعم الأنشطة الأخرى بالمؤسسة في كافة الأمور المتعلقة بالمورد البشري بما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ككل؛
7. التشارك في صنع القرارات الاستراتيجية من مسؤوليتها من استقطاب واختيار الكفاءات المتميزة وتطويرها وتحسين أدائها<sup>2</sup>.

## المطلب الثاني: أهداف الموارد البشرية

تعمل الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها<sup>3</sup>:

1. توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عالي من الكفاءة والتحفيز ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل؛
2. التنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تتمكن المؤسسة وإدارتها من تحقيق أهدافها؛
3. المساعدة على تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة وبصفة خاصة النظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية؛
4. التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص داخل المؤسسة، وذلك حتى لا تقف مثل هذه المواقف في طريق تحقيق أهداف المؤسسة؛
5. توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة.

<sup>1</sup> راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 373.

<sup>2</sup> محمد الهزام، "تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة"، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016، ص 12.

<sup>3</sup> باي كشواي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 2006، ص 12، 13.

### المطلب الثالث: وظائف الموارد البشرية

ترتكز وظائف الموارد البشرية بشكل عام على المهام الإدارية والتنظيمية للموارد البشرية وتشمل التوظيف، التعيين، التدريب، إدارة الأداء، الأجور والمرتببات ... إلخ ، وكل ما هو متعلق بالعلاقات العامة والعمليات القانونية والتنظيمية وتطوير استراتيجيات الموارد البشرية وتطوير ثقافة المؤسسة وحتى إدارة التغيير، أما وظائف إدارة الموارد البشرية فتركز بشكل أكبر على تطوير استراتيجيات الموارد البشرية التي تدعم أهداف المؤسسة وتعمل على تحسين أدائها، وتشمل هذه الوظائف تحليل البيانات وتقييم الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف في العملية التشغيلية للموارد البشرية وتحديد الاحتياجات المستقبلية للأفراد العاملين وتطوير الاستراتيجيات اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات بهدف تحسين العملية الإنتاجية.

وبشكل عام يمكن القول إن وظائف إدارة الموارد البشرية تتركز وبدرجة كبيرة على تطوير استراتيجيات الموارد البشرية التي تدعم أهداف المؤسسة.

ومع ذلك يمكن للوظائف في كلا المجالين أن تتداخل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسة والرسالة التي وجدت من أجلها وبالتالي يمكن ذكر وظائف الموارد البشرية كما يلي:

#### الفرع الأول: تخطيط الموارد البشرية

يتوقف نجاح المؤسسة في الأجل الطويل على مدى الحصول على الأفراد المناسبين فب الأعمال المناسبة، حيث لا يمكن تحقيق الأهداف المرجوة إلى بالاختيار الأمثل لهم.

#### أولاً: تعريف تخطيط الموارد البشرية

هو "عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمة للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لتأمين تنفيذ المهام الموكلة للجهاز بكفاءة وفعالية"<sup>1</sup>.

#### ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية<sup>2</sup>:

- 1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، كونه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، ويهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل: الاستغناء، والنقل، والترقية؛
- 2- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد؛
- 3- يسبق تخطيط الموارد البشرية الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، مالم يكن معروفاً نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها؛
- 4- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقاءهم فيها ومدى رضائهم عن العمل؛

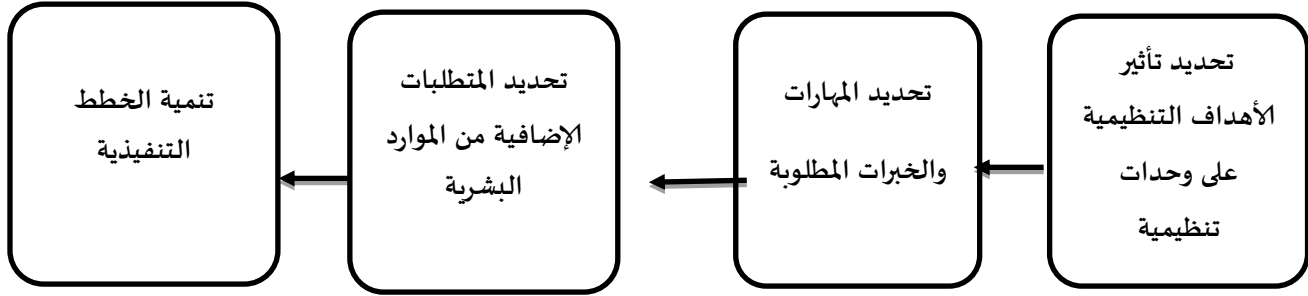
<sup>1</sup> منير نوري، فريد كورتل، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 117.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، الطبعة السابعة، 2018، ص 162، 163.

5- يساعد تخطيط الموارد البشرية على التخطيط المستقبلي للعمالين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.

### ثالثاً: خطوات تخطيط الموارد البشرية

يمر تخطيط الموارد البشرية ب أربعة خطوات أساسية كما هو موضح في الشكل التالي:  
الشكل رقم (02): خطوات تخطيط الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: منير نوري، فريد كورتل، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 124.

ويمكننا شرح الخطوات الممثلة أعلاه في الشكل على النحو التالي<sup>1</sup>:

1. تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة: وتبدأ هذه العملية بتحديد الرسالة، الأهداف طويلة الأجل، الاستراتيجية ثم الأهداف قصيرة الأجل وأهداف الإدارات والأقسام ويتم بعد ذلك دراسة هذه الأهداف على عدد ونوعيات العمل المطلوبين في الإدارات المعنية:
2. تحديد المهارات والخبرات المطلوبة: أي تحديد احتياجات المؤسسة من المهارات والخبرات المحتملة لمقابلة أهدافها في مختلف المستويات، وتبدأ هذه العملية بمراجعة التوظيف ثم المهارات والخبرات المطلوبة إلى العدد والنوع:
3. تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية: بمجرد تحديد أنواع وأعداد الأفراد المطلوبين فإنه لابد من تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية والمتوقعة للمؤسسة:
4. تنمية الخطط التنفيذية: يتم تنمية الخطط التنفيذية لإنجاز النتائج المرغوبة وفقاً لاحتياجات المؤسسة المحددة مسبقاً، فإذا ظهرت الحاجة إلى إضافة من الموارد البشرية، تتجه الخطط إلى الاستقطاب، الاختيار، التوجيه والتدريب، أما إذا كان المطلوب هو تخفيض العمالة، فإنه لابد من وضع خطط للقيام بالتعديلات اللازمة.

### الفرع الثاني: الاستقطاب

تعتمد عملية جذب واستقطاب الموارد البشرية الكفؤة سواء من داخل وخارج المؤسسة على استراتيجية محددة وفق احتياجاتها.

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 68، 69.

## أولاً: تعريف الاستقطاب

يعرف على أنه "عملية اكتشاف مرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة ، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف ومن يعرضونها"<sup>1</sup> .

## ثانياً: مصادر الاستقطاب

وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصدرين أساسيين:

## ① المصادر الداخلية : وهي المصادر المتاحة داخل المؤسسة ويمكن اللجوء إليها في حالة الوظائف التي تحتاج إلى

خبرات لا تتوفر خارج المؤسسة ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة<sup>2</sup> :  
 < مخزون المهارات: يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص، ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيتهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم المناصب الشاغرة، وترتبط فعالية هذه الطريقة كثيرا في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة عن المخزون وبكيفية تحليل الوظائف وتحديدها؛

< الترقية الداخلية: تستعمل كثيرا نظرا لبعاطتها لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المؤسسة بواسطة العلاقات وتترك المجال مفتوح لتقديم الطلبات للترشح للوظائف الشاغرة وتتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمل على التدخل في تسيير مسارهم الوظيفي كما تمكنهم من تحضير أنفسهم للتنقل من منصب لآخر، وربما الترقية بفضل التعريف بمهاراتهم؛

< النقل الوظيفي: نستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسيات المؤسسة قائمة على تشجيع تنوع خبرات العاملين ويتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة.

## ② مصادر الخارجية: تستعمل المؤسسة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق

المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة مختلفة عما لديها، ومن أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب<sup>3</sup> :

< الإعلانات: يعبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة من أكثر الوسائل الشائعة للحصول على الموارد البشرية للمؤسسة، والغرض منها استقطاب ذوي الكفاءات ولا بد أن يتضمن المواعيد والمؤهلات والشروط نبذة عن طريقة المؤسسة ونشاطها.... الخ؛

< المعاهد والجامعات: أن المعاهد والجامعات كمؤسسات أكاديمية وعلمية توفر الفرص للخريجين الجدد بإيجاد وظائف مناسبة لمؤهلاتهم العلمية والمساهمة في البحث عنها؛

< الجمعيات والنقابات المهنية: غالبا ما يتم الاعتماد على الجمعيات والنقابات المهنية في توفير فرص العمل المناسبة للباحثين عنها من خلال قيامها بتنظيم برامج تدريبية في بعض التخصصات التي تطلبها المؤسسات في الأسواق المحلية؛

<sup>1</sup> محمد لين مراكشي، "فالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005، ص 61.

<sup>2</sup> يوسف زكرياء رحمان، محمد رياض لبرق، "واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد السادس، العدد 01، مارس 2021، ص 589.

<sup>3</sup> خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص

- ◀ برامج التدريب والتشغيل: تتبنى مؤسسات التدريب والتأهيل وغيرها من المؤسسات العاملة في هذا المجال بإعداد وتصميم برامج تدريبية لبعض الشباب طالبي العمل أو ممن لا تتوفر فيهم بعض المؤهلات الفنية؛
- ◀ وكالات الاستخدام وقد تكون مؤسسات توظيف حكومية وخاصة.

### الفرع الثالث: التوظيف

تعد عملية توظيف العاملين من بين أهم العمليات والنشاطات التي تؤديها إدارة المورد البشرية.

أولاً: تعريف التوظيف

يعرف على أنه "تلك العملية الإدارية التي ترمج على مستوى المؤسسة وترغب الموارد البشرية المؤهلة بالعمل فيها"

1.

ثانياً: أهداف التوظيف

تهدف عملية التوظيف إلى<sup>2</sup>:

1. التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة؛
2. التعرف على أفضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات؛
3. استقطاب أكثر العناصر تميزاً وترغيبهم ليكونوا أعضاء لها للعمل وحشهم وترغيبهم في العمل والاستمرار؛
4. القدرة على فرز وتوظيف المترشحين القادرين على إتمام العمل المكلفين به بجدارة والتلاؤم مع المتغيرات الطارئة، والتوظيف عبارة عن توليفة بين خصائص المترشح وإعدادهم للعمل وحاشهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه؛
5. الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات العاملين؛
6. تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات وكفاءات العاملين؛
7. تشجيع مبدأ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.

ثالثاً: خطوات عملية التوظيف

يمكن تلخيص خطوات عملية التوظيف وفق الشكل التالي:

<sup>1</sup> صبري وليم زكي واخرون، "دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين"، مجلة العلوم البيئية، جامعة عين شمس، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، مصر، العدد 03، مارس 2022، ص 62.

<sup>2</sup> يوسف زكرياء رحمانى، محمد رياض لبرق، "مرجع سبق ذكره"، ص 588.

## الشكل رقم (03): خطوات عملية التوظيف



المصدر: ربيعي مصطفى عليان، "أسس الإدارة المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 143.

## الفرع الرابع: التدريب

لا بد أن يخضع كل العاملين داخل المؤسسة لبرامج تدريبية وتكوينية من أجل تنمية مهاراته وقدراته، وتحقيق أهداف المؤسسة.

## أولاً: تعريف التدريب

هو "عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة"<sup>1</sup>.

## ثانياً: مبادئ التدريب

هناك خمسة مبادئ لتدريب إذا ما التزمت بها الإدارة فإنها سوف تضمن الأثر الإيجابي والفعال والمستهدف من التدريب وهذه المبادئ هي<sup>2</sup>:

- 1- التدريب نشاط مستمر: حيث يعتبر التدريب نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، ولا يكون مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حل بديل يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى؛
- 2- التدريب نظام متكامل: حيث يعتبر التدريب كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي؛
- 3- التدريب نشاط متجدد: وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة وتمثل في:

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، "اتجاهات حديثة في التدريب"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 19.

<sup>2</sup> الهاشمي مقراني، سليم ماني، "التدريب كآلية للاستثمار في رأس المال البشري مقارنة نظرية تأصيلية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمت، الجزائر، المجلد 01، العدد 10، 2017، ص ص 96، 97.

- المدرب وهو عرضة لمتغير في عاداته وسلوكياته ومستوى مهاراته؛
  - الوظائف التي يشغلها المدرب وهي عرضة للتغير كنتيجة للتغير في النظام وسياسات وأهداف المنشأة؛
  - المدربون وهم يتغيرون كلما تغيرت الأوضاع الفنية والإدارة بالمؤسسة.
- 4- التدريب عملية إدارية: حيث يتوافر في التدريب مقومات العمل الإداري الكفاء والتي تتمثل في:
- وضوح الأهداف والسياسات؛
  - توافر الموارد المادية والبشرية؛
  - توافر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها واختيار الأساليب والمساعدات التدريبية ومتابعة وتقييم فعالية التدريب.
- 5- مبدأ التدرج والتفرد في التدريب: ويمكن تقسيمه إلى:
- تدرج التدريب: تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق، فليس من المجدي إقامة دورة تدريبية لعاملين في الإدارة التنفيذية، حيث أنهم ليس من المتوقع لهم ممارستها في الأجل القريب؛
  - تفرد التدريب: تصميم برامج تدريبية تتلاءم مع الاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم، مهاراتهم، مستوى ثقافتهم، سماتهم الشخصية.
6. الاحتياجات التدريبية
- هي مجموعة التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات وخبرات واتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج داخل المؤسسة وتحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة والقدرة على منافسة المؤسسات الأخرى.
- وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض المؤشرات التي تشير إلى أن هناك حاجة ملحة للتدريب منها:
- انخفاض معدلات الإنتاجية داخل المؤسسة؛
  - ارتفاع معدل دوران العمالة؛
  - ارتفاع معدلات حوادث العمل داخل المؤسسة؛
  - عدم قدرة الأفراد على أداء الأعمال المطلوبة طبقاً للجدول الزمنية المحددة.
- ثالثاً: أهداف التدريب
- تتمثل أهدافه فيما يلي<sup>1</sup>:
1. زيادة معارف المشاركين ومعلوماتهم واكتسابهم بعض المهارات اللازمة لتطوير قدراتهم؛
  2. تطوير اتجاهات المشاركين الإيجابية نحو العمل والزملاء والمؤسسة؛
  3. زيادة استقرار الأفراد العاملين عن طريق زيادة اتقانهم العمل إلى جانب ما يكتسبوا من مهارات؛
  4. زيادة فرص الابتكار والابداع في العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية؛

<sup>1</sup> حامد كريم الحدراوي، "تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مجلة الغري جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد التاسع، العدد 33، 2015، ص 226.



5. تنمية روح العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتحسين نوع الإشراف على العمل؛

6. مواكبة العاملين المستجدات في حقول المعرفة ذات الصلة بالعمل؛

7. الاستفادة من الموارد البشرية والأدوات المستخدمة إلى أقصى حدٍ ممكن.

وعليه، يتضح لنا أن زيادة الاهتمام بالموارد البشرية جزء مهم في إدارة المؤسسة من لحظة دخولهم إليها إلى توظيفهم، لتهتم بعد ذلك بإكسابهم المهارات من خلال السعي المستمر لتطويرهم وتدريبهم من أجل أداء المهام الموكلة إليهم وتطوير قدراتهم لمواكبة مختلف التطورات والتغيرات.

### المبحث الثاني: عموميات حول أداء الموارد البشرية

يحظى أداء المورد البشري بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات لذا نال أكبر اهتمام من طرف الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن أداء المورد البشري يمثل الدافع الأساسي لوجود المؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية، لذلك تسعى كل المؤسسات لقياس وتقييم أداء مواردها البشرية وزيادة فعالية أدائها.

### المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري

يعد أداء المورد البشري من المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية باختلاف أحجامها ونشاطاتها.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء

قبل التطرق لمفهوم أداء المورد البشري يجب أولاً التعرف على الأداء، فمن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، فإنه كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أنه يعني: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"، وهو كذلك ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني: "الكفاءة التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفي مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة"<sup>1</sup>.

وكذلك يقصد بالأداء "ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوبة إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور والمستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهوده، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الأول نوفمبر 2001، ص 86.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 18، 19.

فحسب KHEMKHEM: "فإن الأداء مركز مسؤولية ( ورشة، وحدة، مؤسسة،...)، ويعني الفعالية الإنتاجية، حيث يحقق هذا المركز الأهداف التي سبق وأن تم تسطيرها"<sup>1</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن: الأداء هو مجمل النتائج المحققة والمخرجات المرتبطة بوظيفة أو جزء من المؤسسة أثناء السعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

### الفرع الثاني: مفهوم أداء المورد البشري

أما أداء المورد البشري فيعرف على أنه:

"هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز والنتائج والنتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج والنتائج من ناحية أخرى"<sup>2</sup>. وهو أيضاً: "مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية العالية، يتمتع بها الأفراد في المؤسسات إذ تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المؤسسة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً، ويقدمون أفكاراً ومنتجاتاً تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتطور للمؤسسة"<sup>3</sup>.

ويعرف كذلك على أنه: "جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة رؤساء و مرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها وتحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية"<sup>4</sup>.

ومن التعاريف السابق يمكن القول إن أداء المورد البشري هو:

النتائج النهائية التي وصلت إليها مختلف أنشطة المؤسسة من خلال التوفيق بين مختلف مواردها خلال فترة زمنية محددة تعكس مدى بلوغ الأهداف أو مدى الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.

### الفرع الثالث: مكونات أداء المورد البشري

يتكون أداء المورد البشري من ثلاثة مكونات هما الفعالية والكفاءة والإنتاجية، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين هاته العوامل في تسييرها، وعليه سنقوم بتعريفهم كالاتي:

الفعالية: ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي مصطلح يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2015، ص 12.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية دلالتها في البيئة العربية المعاصرة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص 15.

<sup>3</sup> راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 209.

<sup>4</sup> عمرو وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي 6"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 11.

الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول إنه كلما كانت النتائج المحققة أي ما تم تحقيقه من أهداف أقرب إلى النتائج المتوقعة أي الأهداف المسطرة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح<sup>1</sup>.

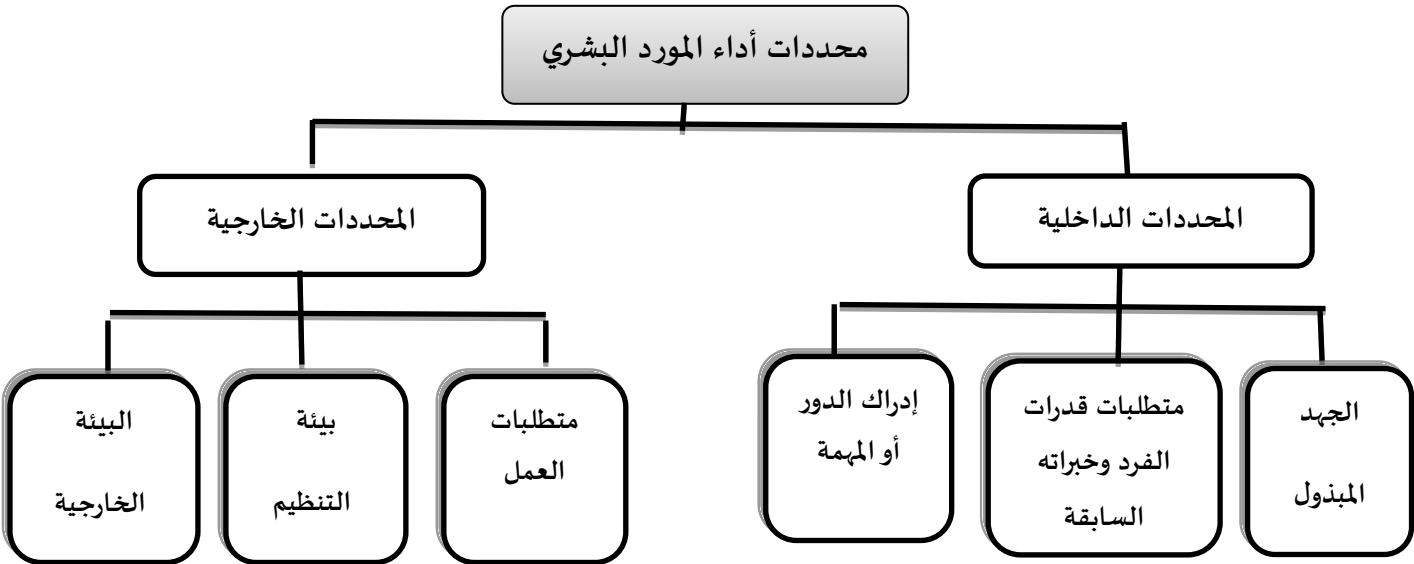
الكفاءة: تعني الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ويعبر عنها عادة بنسبة المخرجات إلى المدخلات<sup>2</sup>.

الإنتاجية: تعبر الإنتاجية في الأساس عن أداء المورد البشري فهي معيار أساسي دائم الارتباط بالأداء، وهي عبارة عن علاقة بين الإنتاج المتحصل عليه والوقت اللازم لإنجاز تلك المهام، فهي تعبر عن خلق قيمة مضافة من خلال تحقيق النتائج باستخدام وسائل الإنتاج خلال فترة زمنية معينة<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: محددات أداء المورد البشري

هناك العديد من المحددات التي تتحكم وتؤثر في أداء المورد البشري منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (04): محددات أداء المورد البشري



المصدر: من إعداد الطالبتين.

### الفرع الأول: المحددات الداخلية

يمكن إجمال المحددات الداخلية لأداء المورد البشري فيما يلي<sup>4</sup>:

① الجهد المبذول: تعني به كمية الطاقة المبذولة من طرف المورد البشري في أداء مهام عمله، وهذا الجهد يرتبط بقوة الدافع أكثر من ارتباطه بالأداء وكمية الجهد؛

<sup>1</sup> شيخ الداوي، "تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد 07، 2010، ص ص 220، 221.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>3</sup> نبيلة عدنان، "ضغوط العمل والأداء الوظيفي"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2019، ص 53.

<sup>4</sup> عبد الحكيم قاضي، الجودي صاطوري، "الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2020، ص

- ② قدرات الفرد وخبراته السابقة: وهي التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، حيث أن العامل الذي يشعر بقدرته على العمل واستعداداته التي اكتسبها خلال مراحل عمله، يجعله يبذل جهدا كبيرا<sup>1</sup>.
- ③ إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكوناته.

### الفرع الثاني: المحددات الخارجية

وتتمثل المحددات الخارجية فيما يلي:

- ① متطلبات العمل: ويعني بها المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف؛
- ② بيئة التنظيم: وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية تؤثر في الأداء الفعال للمورد البشري منها أهداف التنظيم وهيكلته والإجراءات المستخدمة كعوامل داخلية، أما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية ومنه تظهر لنا المعادلة التالية<sup>2</sup>:

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

- ③ البيئة الخارجية: من بين العوامل التي تؤثر على أداء الفرد البيئة الخارجية، والتي تتضمن العديد من العوامل كالمنافسة الخارجية، انخفاض الرواتب والحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى، زيادة المنافسة في المؤسسة التجارية التي تنشط فيها المؤسسة، بالإضافة إلى عوامل أخرى كلها ستؤثر سلبا أو ايجابا على أداء الفرد<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية قياس أداء الموارد البشرية

لقد اعتبر الريح ولفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وانطلاقا من هذا يقاس أداء الموارد البشرية لديها وهذا من أجل معرفة اتجاه الصحيح للمؤسسة وإبراز مدى نجاح استراتيجياتها وبلوغ أهدافها.

### الفرع الأول: مفهوم قياس أداء الموارد البشرية

لقد تعددت التعاريف حول قياس أداء الموارد البشرية، نذكر أهم هذه التعاريف:

<sup>1</sup> عبد القادر بو بكر، فوزية قديد، "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين للعاملين"، مجلة البشائر الاقتصادية، مخبر الاقتصاد الرقمي، الجزائر، العدد 01، أبريل 2021، ص 376.

<sup>2</sup> بلال خلف السكروانية، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>3</sup> إبراهيم بن يحيى، "أداء المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، العدد 12، جوان 2017، ص 37.

يعرف قياس أداء الموارد البشرية بأنها: "عملية تحديد القيم الرقمية للأشكال أو للأحداث وفقا لقواعد معينة، والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشكال أو الأحداث موضع القياس"<sup>1</sup>.

ويعرف كذلك: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا، وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المؤسسة"<sup>2</sup>.

وعليه يمكننا تعريف قياس أداء المورد البشري على أنه العملية التي يتم من خلالها الوقوف على مدى تأديته للوظائف المنسوبة إليه بكفاءة وفعالية مما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.

### الفرع الثاني: أهمية قياس أداء الموارد البشرية

يمكن تلخيص أهمية قياس أداء الموارد البشرية في النقاط التالية<sup>3</sup>:

1. يساعد على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
2. يؤدي قياس الأداء الوظيفي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء؛
3. يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها وتعاملها؛
4. إن قياس الأداء الوظيفي يساعد على إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج؛
5. يوفر القياس بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة؛
6. إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المماثلة، ونظام عادل للمكافآت والحوافز بما يدفعها لتحسين أدائها ورفع إنتاجية العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.

### الفرع الثالث: أساليب قياس أداء المورد البشري

هناك العديد من الأساليب التي تستخدمها المؤسسة في عملية قياس أداء مواردها البشرية وهي كالتالي<sup>4</sup>:

1. **إنتاجية العامل:** تتمثل الإنتاجية في العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي العلاقة بين موارد المؤسسة التي تستخدمها في الإنتاج والنتائج النهائية، وتعتبر إنتاجية العامل عن مساهمة كل عامل في الإنتاجية وتقاس باستخدام العديد من العلاقات منها:

إنتاجية العمالة = كمية المنتجات التي تم إنتاجها/ عدد جماعات العمل

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، "للأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2010، ص 137.

<sup>2</sup> وائل محمد صبيح إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 69.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 34، 35.

<sup>4</sup> فريد خميلي، عبد الكريم شوكمال، "أهمية قياس أداء الموارد البشرية في ظل تغير البيئة الداخلية"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، جامعة مولاي طاهر بسعيدة، الجزائر، يومي: 10 و 11 نوفمبر 2009، ص - ص 8-10.

إنتاجية العمل = القيمة المضافة / عدد العاملين في المؤسسة

متوسط إنتاجية العامل = إجمالي قيمة الإنتاج / متوسط عدد العاملين

2. حجم المبيعات: قد يحكم على أداء الأفراد في مؤسسة معينة على مستوى حجم المبيعات، فإذا كان حجم المبيعات في تطور يعني ذلك تحسين أداء الأفراد؛
3. معلومات حول الأفراد: من المعلومات تعبر عن أداء الأفراد: عدد الغياب، ساعات التأخر الدقة سرعة الإنجاز....؛
4. قائمة معايير التقييم: هو عبارة عن جدول بحيث تقوم المؤسسة بوضع معايير معينة ثم تقوم بوضع مدى توافر هذه المعايير في الفرد؛
5. قائمة الترتيب البسيطة: تقوم المؤسسة وفقا لهذه الطريقة بترتيب أداء العاملين من الأحسن إلى الأفضل؛
6. طريقه المقارنة المزدوجة: وفقا لهذه الطريقة يتم مقارنة كل الفرد ببقية الأفراد القسم وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيب تنازليته للعاملين ويتم تحديد كل ثنائيات وفقا لمعادلة التالية :

$$\text{عدد الثنائيات} = \frac{2}{N(N-1)}$$

حيث N: يمثل عدد الأفراد؛

7. طريقه التوزيع الطبيعي: يعتمد هذا الأسلوب على ظاهره التوزيع الطبيعي، حيث يتم الحصول على شكل توزيع هذه الظاهرة من خلال كتابه أسماء جميع العاملين المراد تقييم أدائهم على بطاقة صغيرة، يتم توزيع هذه البطاقات التي فيها أسماء العاملين على خمس مجموعات:
  - المجموعة الأولى: ضعيف؛
  - المجموعة الثانية: أقل من متوسط؛
  - المجموعة الثالثة: متوسط؛
  - المجموعة الرابعة: أعلى من المتوسط؛
  - المجموعة الخامسة: جيد جدا .

وبعدها يتم توزيع كل حسب نسب محددته في كل مجموعة للحصول على منحني التوزيع الطبيعي .8. طريقه التدرج البياني: يتم تحديد مجموعة من الصفات التي تتعلق بالعمل ويتم وضع درجات لهذه الصفات ويتم تقييم أداء الفرد وفقا لامتلاكه للصفات.

8. قوائم المرجعية: يتم استخدام قوائم مرجعية خاصة تتضمن الأوصاف السلوكية المحددة من قبل أداره الموارد البشرية، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون التأشير إما بنعم أو لا، ومن عيوب هذه الطريقة أن كلفتها عالية لأنها تتطلب إعداد القوائم ومشرفين على ذلك.

كما أن هناك طرق أخرى حديثة تستعملها المؤسسة لقياس أداء مواردها البشرية نذكر منها:  
 لل إدارة الأهداف: وهي أسلوب إداري حديث يتم من خلاله مشاركة الأفراد في صنع القرارات الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة:

لل طريقه الملاحظات السلوكية: وفقا لهذه الطريقة قياس أداء العاملين ومعرفة تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء تأدية العمل، ويقوم القائم بعملية القياس بمتابعة الأفراد في العمل وتسجيل ما يحتاجه في عملية القياس؛  
 لل طريقة 360°: قياس أداء العاملين من طرف المدير، زملاء العمل، وقيم العامل نفسه.

### المطلب الرابع: أهمية تقييم الموارد البشرية

تعتبر عملية تقييم أداء المورد البشري من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة، والذي يعد الحجر الأساس لنجاح المؤسسة ونجاح مواردها البشرية.

### الفرع أولاً: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء المورد البشري وكذلك يتمتع بعدة خصائص نذكر منها فيما يلي:

#### 1. مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

يعرف على أنه : "العملية التي يتم من خلالها تقييم المساهمات التي يقدمها الفرد للمؤسسة خلال فترة محددة من الزمن وتوفير تغذية عكسية عن الأداء، تمكن العاملين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير"<sup>1</sup>.

ويعرف بأنه "عملية يقصد بها إعطاء ظاهرة معين أو أي شيء مادي محسوس أو سلوك شخص قيمة محددة عن طريق استخدام الأدوات الموضوعية الدقيقة أو الرجوع إلى معايير ثابتة، غالباً ما تكون نتيجة تجريب طويل"<sup>2</sup>.

أيضاً هو: تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطة لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم أداء المورد البشري بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي"<sup>3</sup>.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أنه بتقييم أداء الموارد البشرية يتم تحديد مستويات كفاءة العامل وقدراته الفنية والعملية، وقياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة خلال فترة زمنية معينة، وعليه فهي عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتقديم المكافآت لهم بقدر جهودهم وإنتاجيتهم من خلال قياس مجموعة من المعايير وعلى أساس المقارنة بين الأفراد وعلى فترات زمنية سابقة.

<sup>1</sup> مصطفى الجريوة، "إدارة الموارد البشرية"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 261.

<sup>2</sup> كامل أحمد أبو ماضي، "بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية"، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، 2018، ص 25.

<sup>3</sup> الحارث النهان، "قياس الأداء حلول من الخبرات لتحديات اليومية"، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية، الطبعة الأولى، 2015، ص 91.

## 2. خصائص تقييم أداء الموارد البشرية

توجد العديد من الخصائص تميز عملية تقييم أداء الموارد البشرية وهي<sup>1</sup>:

- كونها ذات طابع رسمي : أي أنها تتم في إطار النشاطات الإدارية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ضمن موقعها بالهيكل التنظيمي للمنظمة:
- كونها عملية دورية وضرورية : أي أنها تتم في دورات زمنية محددة لمعرفة واقع أداء الموارد البشرية:
- اعتمادها على الأهداف التي حددت مسبقاً؛
- عملية تمكن من معرفة احتياجات الموارد البشرية من الكفاءات، وتحديد البرامج الضرورية لتلبيتها.

### الفرع الثاني: طرق وآليات تقييم أداء الموارد البشرية

ميز الباحثون بين مجموعة من الطرق الممكنة إتباعها لتقييم أداء الموارد البشرية، تختلف هذه الطرق باختلاف أهداف عملية التقييم، وكذا طبيعة الوظائف والموارد البشرية المعنية بالتقييم. وتنقسم إلى:

أولاً: الطرق التقليدية

تتمثل الطرق التقليدية لتقييم أداء الموارد البشرية في ست طرق نذكرها في الآتي<sup>2</sup>:

#### 1. طريقة تقييم الصفات الشخصية(السمات)(Personnalité Mesurment Méthode).

يتم بحسب هذه الطريقة تحديد مجموعة من الصفات التي تؤثر في أداء الموارد البشرية والتي يمكن ملاحظتها من طرف المشرفين على الوظائف، وتمر هذه الطريقة بأربع مراحل كما يلي :

- المرحلة الأولى: تحديد الصفات التي تؤثر في أداء الموارد البشرية؛
- المرحلة الثانية: إعطاء نقطة أو درجة لكل صفة من الصفات المختارة حسب مستوى أهميتها؛
- المرحلة الثالثة: تحديد مقياس متدرج توزع عليه قيمة الصفات التي حددت سابقاً، مثل: ممتاز = 10 درجات، جيد جداً = 8 درجات، جيد = 6 درجات، متوسط = 4 درجات، ضعيف = درجتين؛
- المرحلة الرابعة: يقوم المشرف على الوظيفة بتقييم أداء الموارد البشرية المعنية من خلال إعطاء درجة لكل صفة من الصفات على السلم الذي تم تحديده في المرحلة السابقة، ثم تحول الدرجات إلى نقاط لتحديد نتيجة التقييم النهائية.

#### 2. طريقة تقييم الكفاءات (competence measurment method).

على أساسها تتحدد مستويات أداء كفاءات المورد البشري، وذلك بالمرور بخطوتين هما :

- الخطوة الأولى: تحديد الكفاءات الأساسية التي يجب توفرها لدى الموارد البشرية لشغل الوظائف المحددة، والمراد تقييمها ضمنها (كفاءات فنية، ذهنية، إنسانية)،

<sup>1</sup> حمود حيمر، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة -دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2018، ص103.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص-353-349.



• الخطوة الثانية: تحليل كل كفاءة من الكفاءات التي تم تحديدها في الخطوة السابقة إلى عناصرها الأساسية للتمكن من قياسها، ثم يتم القيام بالمراحل الثلاثة الأخيرة المذكورة في الطريقة السابقة.

### 3. طريقة الترتيب (renking method).

حسب هذه الطريقة يتم ترتيب الموارد البشرية المراد تقييم أدائها تنازلياً، أي من الأفضل إلى الأسوأ، وذلك بالاعتماد على عدد من الصفات أو الخصائص المعينة، حيث ترتب الموارد البشرية بالنسبة لكل خاصية حسب أفضليتها بالمقارنة مع بقية الزملاء في مجموعة التقييم.

### 4. طريقة المقارنة الزوجية (paired comparison method).

في هذه الطريقة تتم مقارنة الموارد البشرية المراد تقييم أدائها مثنى مثنى، لمعرفة أيها أفضل أداء، وتعاد عملية المقارنة بالنسبة لكل خاصية من خواص الأداء، ثم يتم وضع خارطة تضم جميع نتائج المقارنات الثنائية، لتوضيح عدد المرات التي كان فيها أداء الشخص أفضل من أداء غيره من الموارد البشرية التي تمت مقارنته بهم، وفي الأخير تجمع نتائج الأداء المتعلقة بكل خاصية من خواص التقييم للحكم على مستويات أداء الموارد البشرية بدقة.

### 5. طريقة التوزيع الإجباري (forced-distribution method).

بحسب هذه الطريقة تعتمد كل منظمة على وضع مقياس لكفاءة مواردها البشرية يتم توزيعها عليه عند تقييم أدائها في بعض الحالات توزع الموارد البشرية توزيعاً طبيعياً، فيكون 10% منها بدرجة ممتازة، 20% منها جيد جداً، 40 منها جيد، 20 منها مرضي و10 ضعيف، والهدف من هذه الطريقة هو تجنب الأحكام المتشددة التي يمكن أن تصدر عن بعض المقيمين، إلا أنه يعاب على هذه الطريقة عدم ملاءمتها لتقييم عدد قليل من الموارد البشرية.

### ثانياً: الطرق الحديثة

تتمثل الطرق الحديثة في ثلاث طرق رئيسية نذكرها فيملي يلي<sup>1</sup>:

#### 1. طريقة الاختيار الإجباري (forced chois method).

تعد هذه الطريقة من الطرق التي الأكثر استعمالاً بالمنظمات، وتشتمل على قائمة بالصفات الشخصية، وأخرى بالصفات المتعلقة بالوظيفة، ويقوم المشرف على عملية تقييم الأداء بملاحظة مدى انطباق هذه الصفات المتعلقة بالوظيفة، ويقوم المشرف على عملية تقييم الأداء بملاحظة مدى انطباق هذه الصفات على الموارد البشرية التي يقوم على تقييم أدائها، تتميز هذه الطريقة بكونها أكثر موضوعية في التقييم، نظراً لكون المشرف على عملية التقييم لا يعرف أي من الصفات الموجودة بالقائمة لصالح الموارد البشرية وأيها في غير صالحها، لذلك يصدر أحكامه من دون تحيز؛

#### 2. طريقة الأحداث الهامة (critical choice method).

تسمى هذه الطريقة كذلك بطريقة الوقائع الحرجة، وتعتمد على قيام المشرف على عملية تقييم الأداء بتسجيل جميع الوقائع والأحداث الهامة التي يلاحظها أثناء مراقبته للموارد البشرية وهي تعمل، سواء كانت هذه الأحداث إيجابية أو سلبية، ثم يجتمع الطرفان لمناقشة هذه الأحداث، ومدى تأثيرها في أداء الموارد البشرية سلباً وإيجاباً، رغم أهمية هذه الطريقة إلا أنها تستغرق وقتاً طويلاً للقيام بها؛

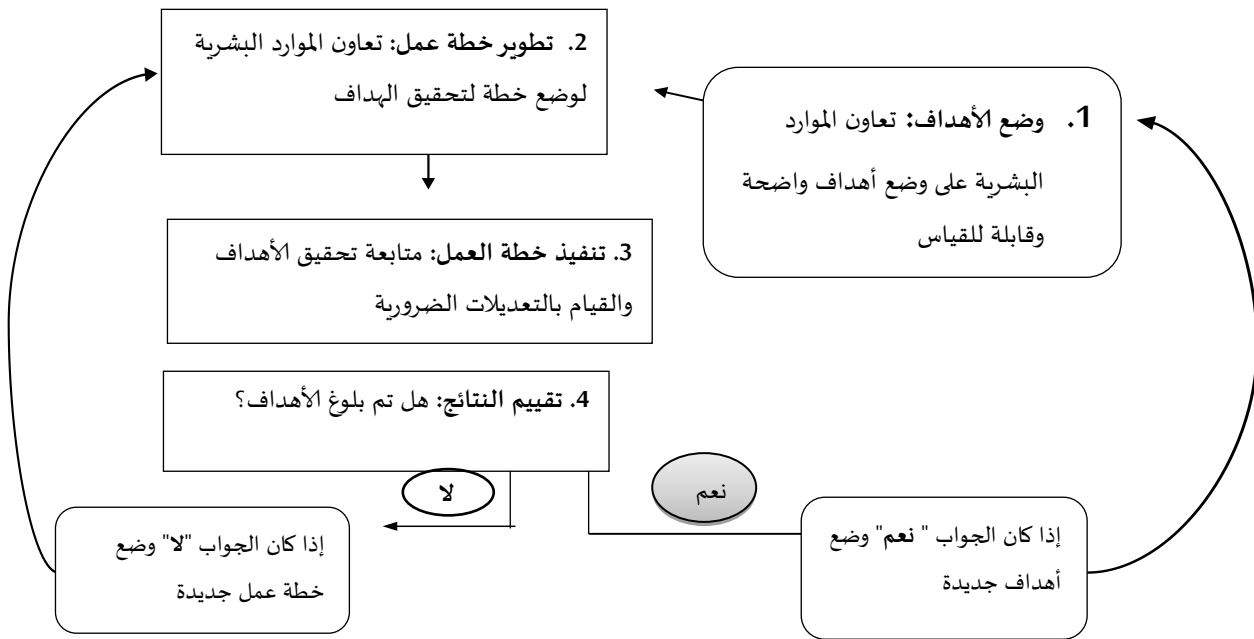
<sup>1</sup> جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2008، ص330.

## 3. طريقة الإدارة بالأهداف (management by objective method).

تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف على اشتراك الموارد البشرية رؤساء ومرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة، والعمل على تحقيقها، وتتم هذه الطريقة عبر أربع خطوات رئيسية هي:

- ✓ **الخطوة 01: وضع الأهداف:** تتعاون الموارد البشرية في هذه الخطوة على وضع أهداف المنظمة، والتي يسعى الجميع إلى تحقيقها، ويجب أن تكون قابلة للقياس ومتسلسلة زمنياً؛
- ✓ **الخطوة 02: تطوير خطة عمل:** بعد تحديد الأهداف بوضوح تأتي عملية تحديد الطريقة أو الطرق المناسبة لبلوغها، وتشمل خطة العمل جميع التفاصيل حول ما يجب القيام به لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ **الخطوة 03: تنفيذ خطة العمل:** في هذه الخطوة تأتي مرحلة تنفيذ الخطة التي رسمت في الخطوة السابقة ومتابعة تطوراتها، لمعرفة مدى استجابتها لمتطلبات تحقيق الأهداف واكتشاف المشاكل التي يمكن أن تعيقها، وإيجاد الحلول المناسبة عن طريق تعديل الخطة أو تعديل الأهداف أو تغييرها إن اقتضى الأمر؛
- ✓ **الخطوة 04: تقييم النتائج:** بعد انتهاء تنفيذ خطة العمل تأتي مرحلة قياس النتائج التي تم تحقيقها من هذا البرنامج، أي قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة، فإذا كانت نتائج التقييم إيجابية فهذا يعني نهاية الدورة وبداية دورة جديدة أي العودة إلى مرحلة وضع الأهداف. أما إن كانت نتائج سلبية فهذا يعني عدم تحقيق المراد من العملية، وهذا دليل على وجود خلل وبالتالي ضرورة وضع خطة عمل بديلة مع الأخذ في الاعتبار نتائج الخطة السابقة.

## الشكل (05): خطوات طريقة الإدارة بالأهداف



المصدر: حمود حيمر، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة -دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2018، ص120.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن طريقة الإدارة بالأهداف عملية مستمرة، مكونة من أربع خطوات متتالية هي: وضع الأهداف، ثم وضع خطة لتحقيق هذه الأهداف، ثم تنفيذ الخطة. وفي الأخير تقييم، الأهداف نتائج العملية لمعرفة مدى تحقيق أهداف المؤسسة، فإذا تحققت الأهداف تبدأ دورة جديدة بأهداف جديدة، أي العودة إلى بداية الخطوة

الأولى في الشكل، وإذا لم تحقق الأهداف فيجب اتباع طريقة عمل أخرى تكون أكثر فاعلية من سابقتها، لذلك نلاحظ السهم يتجه من الخطوة الرابعة في الشكل نحو الخطوة الثانية، أي تطوير خطة عمل جديدة، ثم الانتقال إلى الخطوتين الموالتين لها (الخطوة الثالثة والخطوة الرابعة). وتتواصل العملية وكأنها حلقة مفرغة.

### الفرع الثالث: فوائد تقييم أداء المورد البشري

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية وفيما يلي عرضا لأهم الفوائد<sup>1</sup>:

#### أولاً: رفع الروح المعنوية

عند شعور العاملين بأن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة فإن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم، كما أن تقديم العلاوة والترقية وغيرها يتم بناء على تقييم موضوعي وعادل وبالتالي خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة.

#### ثانياً: إشعار العاملين بمسؤوليتهم:

عندما يشعر الفرد بأن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج هذا التقييم سياترّب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

#### ثالثاً: وسيلة لضمان عدالة المعاملة

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومنتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

#### رابعاً: الرقابة على الرؤساء

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة يجعل الغدارة العليا في المؤسسة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيه من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

#### خامساً: استمرار الرقابة والإشراف

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسهم باستمرار ليكون حكمهم قائم على أسس موضوعية.

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، "دور أداء تقييم العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص 8.

سادسا: تقييم سياسات الاختيار التدريب:

إن عملية تقييم الأداء تساعد في الحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة، باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليل على صحة وسلامة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم وأيضا تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين.

سابعا: توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية

عن أداء كل من يعمل في المؤسسة حيث يعرف لفرد من خلالها حقيقة أداءه من إيجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه.

من خلال هذا المبحث يتضح لنا جليا أن نجاح المؤسسة في الوصول إلى أهدافها يعتمد على مدى قدرة المورد البشري على أداء وظائف بكفاءة وفعالية. لذا نجد المؤسسات تحرس على القياس الفعال والتقييم الموضوعي للأداء الوظيفي لمواردها حتى تستطيع الوقوف بدقة على ما تم إنجازه فعليا ومقارنته مع ما تم التخطيط له وتسطيره لبلوغ أهدافها ومن ثم استخراج نقاط القوة والضعف لدى مواردها البشرية.

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

إن المحور الأساسي التي تعتمد عليه المؤسسات لتحقيق أهدافها يتركز وبشكل كبير على مدى كفاءة مواردها البشرية، وعلى هذا الأساس أصبحت تولي اهتماما كبيرا بهذه الموارد وتسعى جاهدة إلى الوصول بمواردها إلى أعلى مستوى ممكن من خلال تحسين وتطوير ورفع من مهارات وكفاءات هاته الموارد حتى تستطيع تأدية الأدوار المنوطة بها.

### المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء المورد البشري وأهميته

نسعى من خلال هذا المطلب لتقديم صورة توضح مفهوم تحسين أداء المورد البشري وأهميته.

### الفرع الأول: مفهوم تحسين أداء المورد البشري

اختلف الباحثون حول مفهوم تحسين أداء المورد البشري ومن بين هذه التعاريف نذكر منها:

هي "عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات، في إطار إدارة الأداء، وتتضمن هذه العملية وضع برامج لتنمية الكفاءات وتدريب الموارد البشرية، من أجل تصحيح انحرافات الأداء التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء"<sup>1</sup>.  
 عُرف كذلك بأنه "وجود مشكلة تحتاج إلى حل مما يتطلب القيام بفعل ما لحل هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها"<sup>2</sup>.  
 كما عرف كذلك على أن تحسين أداء المورد البشري هو: "وضع برامج لتدريبها وتنمية كفاءاتها تحت إشراف وتوجيه المسؤولين عن إدارة المورد البشري بالمؤسسة، بهدف معالجة نتائج السلبية التي تم اكتشافها عند تقييم أداء المورد البشرية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عمار الدين إسماعيل الطيب الزين، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث والتطوير الموارد البشرية، الأردن، العدد 62، أبريل 2022، ص 168.

<sup>2</sup> محمد كمال مصطفى، "تحليل وقياس وتقييم الأداء"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2013، ص 128.

<sup>3</sup> محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، "إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 260.

يعرف كذلك بأنه: عملية تتطلب في مضمونها تحديد مستوى المطلوب من الأداء وكذلك قياس كل من المستوى الفعلي

ثم تحديد مدى الفجوة الفاصلة أن كليهما أي مستوى الفعلي والمستهدف منه تحديد مدى تطويره وفي الأخير يتم رسم برامج هادفة لسد هذه الفجوات بمعنى تحسين وتطوير الأداء"<sup>1</sup>.

وعليه يمكننا تعريف تحسين أداء المورد البشري على أنه ذلك السعي المستمر للمؤسسة لتطوير أداء مواردها البشرية لسد الفجوة بين الأداء المحقق والأداء المطلوب التي تظهر بعد عملية التقييم مما يسمح بحل مشكلات الأداء.

من خلال ما سبق يتضح لدينا أن تحسين أداء المورد البشري يعتمد على جملة من الركائز نلخصها كالآتي<sup>2</sup>:

- ✓ تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين، فهو ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء؛
- ✓ تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووقع الحلول لها والتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاختصاصيين في مجال تحسين الأداء من جهة أخرى؛
- ✓ الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

### الفرع الثاني: أهمية تحسين أداء الموارد البشرية

يمكن توضيح أهمية تحسين أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية<sup>3</sup>:

1. تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ومواردها البشرية في ذات الوقت؛
2. وضع خطوط واضحة المعالم في ظل الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
3. علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، وضمان تحقيق الأداء المستهدف؛
4. تحقيق قيادة فعالة للموارد البشرية وتوفير متطلبات إدارتها؛
5. توفير المتابعة الدائمة لتطورات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة؛
6. رفع فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة وضمان الاستمرار في نشاطها وزيادة إنتاجية عوامل الانتاج بالمؤسسة؛
7. استفادة الموارد البشرية من امتيازات مالية ومعنوية بالإضافة إلى ضمان مستقبلها الوظيفي.
8. تسمح عملية تحسين أداء بتحقيق قيمة مضافة لكل من المورد البشري والمؤسسة في الوقت ذاته؛
9. هي عملية علاجية للخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للمورد البشري في مؤسسته وضمانا لتحقيق الأداء المستهدف؛

<sup>1</sup> عائشة حسناوي، أحلام ديردي، "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي"، مخر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، جوان 2022، ص738.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب، مصر، 2013، ص 25.

<sup>3</sup> حمود حيمر، "أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها- دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة"، مجلة علمية دولية محكمة ومتخصصة، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، أبريل 2018، ص334.

10. تسمح عملية تحسين أداء المورد البشري بتحقيق قيادة فعالة له وتوفير متطلبات إدارتها؛

11. تساهم كذلك عملية تحسين أداء المورد البشري في توفير المتابعة الدائمة لتطورات أدائه في المؤسسة.

### المطلب الثاني: إجراءات تحسين أداء المورد البشري وخطواته

يتم التعامل مع المورد البشري باعتباره المورد الأكثر ندرة والأعلى قدرة في الإنتاج ويتم ذلك من خلال تبني العديد من الإجراءات لتحسين أداء المورد البشري باتباع مجموعة من الخطوات الأساسية.

#### الفرع الأول: إجراءات تحسين أداء المورد البشري

إن إقدام المؤسسة على انتهاج سياسة ما لتحسين أداء المورد البشري من أجل تصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه مواردها لكي لا تتكرر الأخطاء وتتحول إلى سلوك وظيفي يصعب تغييره لابد من اتباع الإجراءات التالية<sup>1</sup>:

- ◀ تحديد الأسباب الرئيسة لمشاكل الموارد البشرية: يجب تحديد أسباب الانحراف في أداء الفرد، إذ أن تحديد الأساليب له أهمية بالغة لإدارة الموارد البشرية، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية ومعرفة أسباب انخفاض الأداء هل راجع للبيد العاملة، أو ندرة الموارد المتاحة ونوعية الإشراف، والتكوين؛
- ◀ تحديد أهداف العمل: حيث يجب على المدير أن يقوم بتحديد المهام وآمال المرؤوسين ذوي الأداء المتخصص وهذا مع اشتراكه في تحديد هذه الأعمال، وعليه يقتنع بها وفقا لقدرته؛
- ◀ تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول: تمثل خطة العمل الخطة اللازمة لتقليل من مشكلة أداء الفرد ووضع الحلول بها من خلال التعاون بين الإدارة من جهة والاستثماريين المتخصصين في مجال تطوير وتحسين أداء الفرد جهة أخرى، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة لأن الأفراد يساهمون في وضع الحلول المقنعة لهم وتحسين أدائهم؛
- ◀ التركيز على المرغوب: هناك ارتباط ذو دلالة بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه بامتياز، لأن إقامة علاقة سببية بين الرغبة والأداء ليس بنفس الأهمية كمحاولة الانسجام بين والعمل الذي يؤدي، فالمشرف يستطيع زيادة احتمالات الداء الممتازة بالمقدر الذي يمكن للأفراد بأداء الأعمال التي يحبون أدائها؛
- ◀ تصميم الوظيفة: نتيجة تحليل الوظيفة تأخذ في الحسبان المهام الضرورية الواجب أدائها ويتم تجميعها في شكل وظائف، ويتضمن تصميم الوظيفة مفهومين أساسيين هما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتضمن توسيع نطاق تجميع مزيد من المهام التي يتطلب نفس المستوى من المعارف بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة المسؤوليات والحريات المعطاة للموظف؛
- ◀ تبادل الوظائف: هو أسلوب سهل فعال في تخصيص الملل الوظيفي وهو بذلك يرفع مستوى الدافعية ويعني هذا السلوب بالإضافة إلى تحديد حماس الموظف منفعة إضافية وهي التكوين المتبادل بين الموظفين؛

<sup>1</sup> اسمهان تونسي، محمد بن الدين، "أثر الإدارة بالأهداف على أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية الصحية- حالة مؤسسات القطاع الصحي لولاية ادرار"، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أحمد دراية، ادرار، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، جوان 2022، ص 9.

التكليف بمهام خاصة: تتاح للموظفين من وقت لآخر فرص المشاركة في لجان أو فرق للدراسة أو مجموعات مهام يجب أن تشغل هذه الفرص لإعطاء الموظفين المجال للتوزيع وتحديد المهام بالإضافة إلى توفير سبل لهم للمساهمة في حل المشكلة المؤسسة والمجتمع؛

تحسين سلوك الفرد: يركز المشرف في تحسين سلوك الفرد على تقديم مكافأة ذات تأثير طويل الأجل مثل الترقية، وتحسين مهارات القائمين بالتقييم إذ يجب تكوين المقيمين على ملاحظة سلوك الأفراد بدقة والحكم عليها بطريقة موضوعية وعادلة.

### الفرع الثاني: خطوات تحسين أداء المورد البشري

يمكننا القول أن نجاح تحسين أداء الموارد البشرية يتوقف على مدى التنسيق بين مختلف مراحل ومستوياته، حيث يظهر هذا النجاح جليا في إيصال الفرد داخل المؤسسة إلى أفضل وأحسن مستويات الأداء وصولا إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وتتم عملية تحسين أداء الموارد البشرية حسب لويس غوميز من خلال أربع خطوات رئيسية هي<sup>1</sup>:

#### أولا. استكشاف مشكلة ضعف الأداء

تعتبر هذه الخطوة أساسية بالنسبة لنجاح عملية تحسين أداء الموارد البشرية، ويتم خلالها تحديد أسباب حدوث فجوات الأداء، وهذا يعتبر تحديا كبيرا بالنسبة للمنظمات، خاصة وأن هذه الفجوات يمكن أن تحدث لأسباب خارجة عن نطاق تحكم الموارد البشرية في حين تتحمل هذه الأخيرة نتائجها وتكمن أهمية هذه الخطوة فيما يلي:

- تحديد أسباب ضعف الأداء له تأثير مباشر على نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية بالمنظمة؛
- تحديد أسباب ضعف الأداء وفجواته يمكن أن يكون سببا لحدوث صراعات بين الموارد البشرية لا تحمد عقباه؛
- التحديد الدقيق لأسباب ضعف الأداء هو المحدد الرئيسي لنوع العلاج المستخدم لحل هذه المشكلة.

#### ثانيا. تحليل أسباب مشكلة ضعف الأداء

بعد التحديد الدقيق لأسباب مشكلة ضعف أداء الموارد البشرية، تأتي مرحلة تحليل الأسباب، واتخاذ الإجراءات الضرورية للتحكم في الوضع وتتضمن هذه الخطوة محاور الموارد البشرية المعنية بمشكلة ضعف الأداء حول النقاط التالية:

- إخبارها بالنقائص التي تم اكتشافها في أدائها وطلب إيضاحات حول هذه النقائص والمشاكل؛
- تذكيرها بمتطلبات الوظائف وما يجب فعله مع تحديد أهداف واضحة تمثل حلول للمشكلة؛
- تحسيسها بأهمية تحسين أدائها وعواقب فشلها.

#### ثالثا. وضع خطة عمل وتمكين الموارد البشرية من الحل

تتطلب الإدارة الحقيقية لأداء الموارد البشرية وتحسينها إتاحة الفرصة لها لتحسين أدائها، من خلال تمكينها من إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل ضعف الأداء، وإزالة جميع العراقيل التي يمكن أن تحول بينها وبين تحقيق هذه الغاية،

<sup>1</sup> لعرج زخروف، محمد خليفة، " دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية الأغواط"، مجلة للبحوث القانونية والاقتصادية، مخبر الحقوق والعلوم السياسية جامعة تليجي الأغواط، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، جانفي 2023، ص ص 788،789.

كما يجب تفادي قيام الرؤساء بإصدار أوامر مباشرة إلى الموارد البشرية التي تحت إشرافها كحل لمشاكل أدائها من دون أن تساهم هذه الأخيرة في إيجاد هذه الحلول.

#### رابعاً. توجيه الاتصال نحو الأداء وتوفير التغذية العكسية

تتطلب عملية تحسين أداء الموارد البشرية تبادل المعلومات والأفكار فيما بينها على اختلاف مستوياتها الوظيفية حول مشكلة ضعف الأداء، خاصة ما تعلق منها بمصدر المعلومات ومحتواها، وتجدر الإشارة إلى ضرورة التركيز على المعلومات المتعلقة بأداء الموارد البشرية بدلاً من التركيز على الأشخاص المسؤولة عن هذا الأداء، وبالتالي فالإتصال الفعال يلعب دوراً هاماً في تحديد أسباب ضعف أداء الموارد البشرية وإيجاد الحلول المناسبة لها في أقرب وقت.

من خلال ما تم التطرق له لمختلف خطوات تحسين أداء المورد البشري، يمكن القول إنها عملية تتطلب تظافر جميع جهود الموظفين داخل المؤسسة وفي جميع المستويات، من خلال تشارك الرؤساء والمؤوسين في كل خطواتها، لأن نجاح هذه العملية يعود بالفائدة على المورد البشري دون استثناء وعلى المنظمة ككل.

#### المطلب الثالث: أنماط ومداخل تحسين أداء المورد البشري

تتم عملية تحسين أداء المورد البشري وفق نمطين أساسيين أحدهما مستمر والآخر جذري، ويساعدها في اختيار أحدهما مجموعة من المداخل لتسهيل عملية تحسين أداء المورد البشري.

#### الفرع الأول: أنماط تحسين أداء المورد البشري

هناك نمطين أساسيين لتحسين الأداء، التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري، فالتحسين المستمر يتعلق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية وتنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات باستعمال أدوات الجودة. أما التحسين الجذري فلا يكون تدريجياً بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء، وتلجأ المؤسسة إلى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه الذي يستلزم إشباع الزبون أو مواجهة المنافسة، فتجربى على العمليات تعديلات جذرية في طريقة سيرها<sup>1</sup>. ويوضح الجدول الموالي خصائص كل من التحسين المستمر والتحسين التدريجي وفق عدة معايير: طبيعة التغيير، نقطة البداية، تكرار التغيير، الوقت اللازم، المشاركة ومدى التغيير.

جدول رقم (01): متغيرات أنماط تحسين أداء المورد البشري

التحسين الجذري	التحسين المستمر		
جذري	جزئي	طبيعة التغيير	
البدء من جديد	عملية موجودة	نقطة البداية	
منخفض	مرتفعة	تكرار التغيير	
طويل	قصيرة	الوقت اللازم	
من الأعلى إلى الأسفل	من الأسفل إلى الأعلى	المشاركة	

المصدر: نبيلة شطارة، سارة لبرش، "دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: "دور مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 02، الجزائر، يوم 25/04/2017، ص 10.

<sup>1</sup> نبيلة شطارة، سارة لبرش، "دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: "دور مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع"، جامعة البليدة 02، الجزائر يوم 25/04/2017، ص 10، 11.



إن مدخلي التحسين المستمر والتحسن الجذري يتشاركون في إشباع الزبون عن طريق تعديل عمليات المؤسسة، فالتحسين المستمر يقوم بأعمال تصحيحية على مستوى الاختلالات بصفة مستمرة عن طريق الفاعلين المباشرين في العمليات، أما التحسين الجذري فهو يركز أكثر على الاختلالات التي تحتاج إلى تصحيح كبير جدا وفق نظام قيادي، ويرتبط نوع التحسين بقيود هي:

- ✓ الصعوبة التقنية المتعلقة بالكفاءات والمؤهلات اللازمة من أجل الحصول على التحسين؛
- ✓ حجم الموارد سواء المالية أو البشرية المعبئة من أجل تنفيذ التحسين؛
- ✓ مستوى الالتزام المنتظر من طرف الإدارة العليا من أجل القيادة الفعالة لتحسين الأداء .

إن مداخل التحسين المستمر تعنى بالتغييرات الصغيرة، المتكررة، التدريجية ويظهر التحسين في وقت قصير، في حين أن التحسين الجذري يعنى بالتغييرات الكبيرة، والمحددة، والتي ليس لها علاقة بالسير الموجود في داخل المؤسسة وتأخذ فترة نوعا ما طويلة لتنفيذها.

ومن المهم توضيح أنه لا يوجد هناك تفضيل مدخل على آخر، فكل المدخلين متكاملين تقدم أداء مرتفع ودائم، لهذا فمن اللازم على كل مؤسسة أن تقوم بكلى التحسينين بصفة مستمرة ودورية ومنتالية مع بعضها البعض.

### الفرع الثاني: مداخل تحسين أداء الموارد البشرية

يمكن تحسين أداء الموارد البشرية عبر ثلاثة مداخل رئيسية والمتمثلة في<sup>1</sup>:

#### أولا. مدخل تحسين الموارد البشرية

يستند هذا المدخل على اعتبار أن الموارد البشرية هي سبب حدوث فجوة الأداء\* ، وبالتالي حل هذه المشكلة يكمن في تعديل سلوكها، وهذا بعد التأكد من صحة هذا الافتراض، وفي هذا الإطار يمكن إتباع أحد السبل التالية:

1. التركيز على جوانب القوة: في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتشجيع الجوانب الإيجابية في سلوكيات الموارد البشرية لتصير أفضل، بغض النظر عن الجوانب السلبية فيها؛
2. التركيز على الأداء المرغوب: يعتمد هذا الأسلوب على دفع الموارد البشرية للقيام بما يحقق أهداف المؤسسة، وهذا يتطلب تحقيق الانسجام بين متطلبات الوظائف بين دوافع الموارد البشرية التي تشغلها، حتى لا تتعارض هذه الأخيرة مع أهداف المؤسسة؛
3. ربط الأداء بالأهداف الشخصية للموارد البشرية: تسعى المؤسسات في هذه الحالة إلى محاولة وضع أهداف ومعايير للأداء تكون متوافقة مع أهداف مواردها البشرية، وبالتالي تضمن سعي هذه الأخيرة إلى تحقيقها طالما أنها ترى فيها تحقيقا لتطلعاتها، فتسود بالمؤسسة روح الرقابة الذاتية والمسؤولية الجماعية عن تحقيق أهدافها؛

<sup>1</sup> حمود حيمر، " معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة-"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميله، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، جوان 2019، ص 154، 155.

\* فجوة الأداء: تعرف فجوة الأداء وبأنها الفرق بين مستوى أداء الفعلي للموارد البشرية وبين مستوى أداء المستهدف من طرف المؤسسة.

## ثانيا: مدخل تحسين الوظيفة

يعتبر التوافق بين متطلبات الوظائف وبين كفاءات الموارد البشرية التي تشغلها شرطا ضروريا لنجاحها في أداء مهامها على أكمل وجه، وفي هذا الإطار يمكن القيام بالإجراءات التالية:

1. تحديد المهام الوظيفية الضرورية لبلوغ الأداء المستهدف؛
2. تحديد الموارد البشرية المناسبة للقيام بهذه المهام؛
3. تصميم الوظائف على الوجه الملائم؛
4. توفير المرونة في العمل وتبادل المهام والوظائف بالمؤسسة؛
5. تكليف الموارد البشرية بمهام خاصة من وقت لآخر.

## ثالثا: مدخل تحسين بيئة العمل

تعني بيئة العمل الظروف المحيطة بالوظيفة، أي المناخ التنظيمي الذي تعمل בו الموارد البشرية مثل: أسلوب القيادة والإشراف بالمؤسسة، التنظيم المعتمد بها، بالإضافة إلى الموارد المستخدمة في العمل، دون إهمال الجوانب المعنوية للموارد البشرية، ويتم هذا من خلال الإجراءات التالية:

1. القيادة الناجحة: يتطلب ذلك تحلي قادة الموارد البشرية بالثقة بالنفس وبالآخرين، والقدرة على التأثير فيهم بما يخدم المؤسسة ومصالحها البشرية في ذات الوقت؛
2. تمكين الموارد البشرية: نعني به منحها بعض الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤولية بالمؤسسة، وذلك في ظل تعهداتها بالاستخدام الفعال لهذه الصلاحيات؛
3. تنمية كفاءات الموارد البشرية وتدريبها: يعني ذلك توفير بيئة عمل وظروف تمكنها من التزود بالمعارف والكفاءات الضرورية لأداء وظائفها كما ينبغي؛
4. التحفيز الفعال: يعتبر التحفيز الفعال أحد مقومات بيئة العمل، ويعني القدرة على التأثير في دوافع الموارد البشرية وتوجيهها لمصلحة المؤسسة، دون المساس بمصالحها الشخصية.

## المطلب الرابع: معوقات تحسين أداء الموارد البشرية

توجد مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تعرقل نجاح عملية تحسين أداء الموارد البشرية نذكر أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

## الفرع الأول: معوقات شخصية

مصدر المعوقات الشخصية في تحسين أداء الوظيفي هي الموارد البشرية ذاتها ونذكر أهمها ما يلي:

1. مركزية القرارات بالمنظمة وعدم تفويض السلطات؛
2. التركيز المفرط على الإيجابيات وإهمال الجوانب السلبية في أداء الموارد البشرية؛
3. عدم التحكم في إدارة الوقت الخاص بتحسين الأداء؛
4. التركيز على التفاصيل وإهمال جوهر الأداء؛

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز قياس الأداء وتقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الكتاب، مصر، 2015، ص 141.

5. توقف تفكير الموارد البشرية في التحسين والتسليم بالعجز عن تحقيق الأفضل؛
6. قلة المساعدات من طرف المحيطين بالموارد البشرية المعنية بالتحسين؛
7. اليقين الزائد والاعتقاد بحتمية الأمور؛
8. تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة الجماعية.

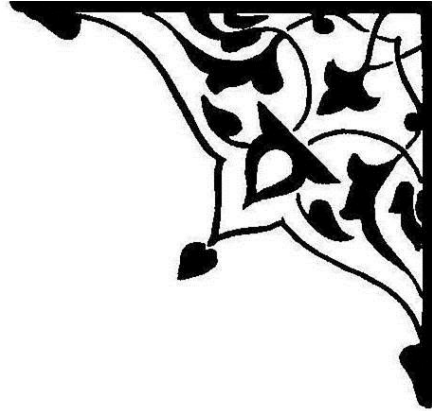
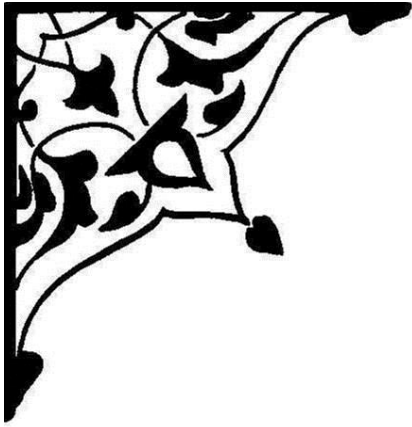
#### الفرع الثاني: معوقات على مستوى المنظمة

من بين معوقات تحسين الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة نذكر ما يلي:

1. أخطاء تقييم الأداء الناجمة عن عدم فعالية نظام التقييم؛
  2. عدم مرونة الوظائف؛
  3. بطء الاجراءات الإدارية؛
  4. عدم فعالية النظام المعلومات والاتصال بالمنظمة؛
  5. سوء العلاقات بين الموارد البشرية بالمنظمة.
- وعليه يمكن القول أن المؤسسات اليوم تحرص على القيام بعملية تحسين أداء المورد البشري وذلك لأهميته الكبيرة بالنسبة للمؤسسة و العامل في نفس الوقت أيا كان نوعها وطبيعة نشاطها، وذلك باعتباره التحدي الكبير التي تواجهه المؤسسات وهذا بسبب التطورات السريعة التي تحدث في بيئتها، حيث تحقق النتائج والأهداف والغايات التي تسعى لتحقيقها ومن الضروري الاهتمام بترقية أدائها وتعزيز ودعم سبل تحقيق ذلك.

## خلاصة الفصل الأول:

مما سبق، يتضح لنا جليا أن الاهتمام بالموارد البشرية مطلبا أساسيا لبقاء وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها ونشاطها والمجال الذي تشغله، فبعد أن كان يقتصر دورها على إدارة العاملين وشؤونهم أصبحت الآن عاملا هاما لإدارة أداؤهم إذ لا يزال موضوع الأداء الوظيفي يحظى باهتمام كبير نتيجة الدور الهام الذي يؤديه في الوصول بالمؤسسة إلى أهدافها المسطرة، فأداء المؤسسة يعتمد بشكل كبير على أداء مواردها البشرية ككل، كما أن أدائها ينعكس مباشرة على النتائج التي تحقّقها المؤسسة لذلك تتجه للقيام بعملية قياس وتقييم أداء مواردها البشرية بغية تحليل مستوى كفاءتها ومهاراتها، بالاعتماد على مجموعة من الطرق والأساليب، الأمر الذي ينتج عنه في كثير من الأحيان ضرورة القيام بعملية تحسين أداء المورد البشري لتغطية السلبيات الناتجة عن عملية القياس والتقييم، إذ هو طريقة لتطوير المؤسسة التي تأخذ بعين الاعتبار رسالتها واستراتيجيتها وثقافتها وبيئتها للتغلب على مشاكل أداء المورد البشري.



## الفصل الثاني: تحسين أداء المورد البشري من خلال تنمية الكفاءات.

تمهيد

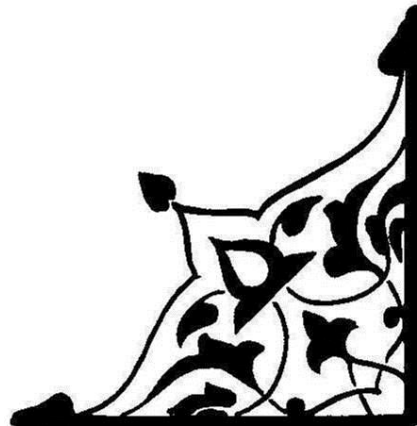
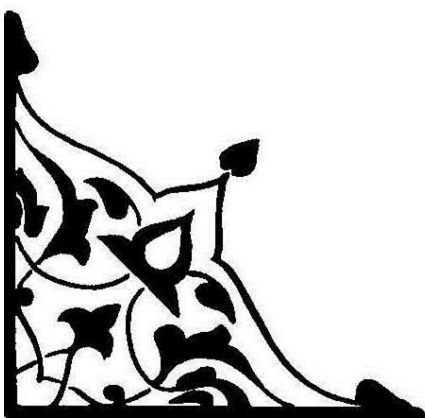
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الكفاءات

المبحث الثاني: أساليب تنمية الكفاءات

المبحث الثالث: آليات تنمية الكفاءات وعلاقتها بتحسين أداء

المورد البشري

خلاصة الفصل الثاني



## تمهيد:

تمثل الموارد البشرية المحرك الذي يدفع عوامل الإنتاج ويوجهها لتحقيق أهداف المؤسسة حيث أصبحت تحظى باهتمام كبير من قبل أرباب العمل. غير أنه في ظل التطورات المتسارعة والمتزايدة لم يعد استقطاب وتوظيف المورد البشري ذو الكفاءة العالية الضمان الكافي لتحقيق أهداف المؤسسة، بل توجه الاهتمام إلى كيفية الحفاظ على هذه الكفاءة وتنميتها طيلة مسارها الوظيفي بالمؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة وذلك لتحسين أداء موردها البشري ومواجهة كل الظروف والتغيرات الطارئة. وهذا ما أدى إلى ظهور مصطلح تنمية الكفاءات والذي أصبح يمثل حلقة الربط بين الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وبين موردها البشرية مما ألزم كل المؤسسات على اختلاف أحجامها ونشاطها القيام بتنمية كفاءاتها بإتباع مختلف الآليات والأساليب المتاحة وهو ما نحن بصدد دراسة جزئياته من خلال هذا الفصل.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الكفاءات

إن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والمتمثل في كفاءات الموارد البشرية، نظرا لقدرتها على الربط بين أهداف المؤسسة المراد تحقيقها وأهداف العامل البشري، وعليه فواجب كل مؤسسة أدركت هذا المبدأ أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتتمكن من البقاء والاستمرار في بيئتها.

## المطلب الأول: مدخل إلى الكفاءات

يرتبط نجاح المؤسسات واستمرارها بكفاءاتها وحسن تسييرها من أجل تنميتها، حيث تعتبر الكفاءات من المواضيع التي اهتم بها الباحثون في مختلف ميادين العلوم، فمفهوم الكفاءات يحتل حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة.

## الفرع الأول: مفهوم الكفاءات

● لغة: تعرف الكفاءة لغة عن العلامة ابن منظور مكافئة عن الشيء، وكفاه أي جازه والكفاء النظير والمصدر كفاءة، والكفاءة للعمل: أي القدرة عليه وحسن التصرف فيه هي كلمة موقدة ولفظة الكفاءة ذات أصل لاتيني **compétence** وقد ظهر سنة 1988 في اللغات الأوروبية بمعان مختلفة<sup>1</sup>.

● اصطلاحا: وضعت الكثير من التعاريف للكفاءة والتي اختلفت فيها وجهات نظر الباحثين وفيما يلي تدرج بعض التعاريف: تعرف الكفاءات على " أنها مجموعة من المعارف والدراية والسلوكيات، والإجراءات وأنواع الأفكار والتي يمكن تنفيذها بدون تعلم جديد حيث يتم تقديم الكفاءات على أنها مزيج ديناميكي من مختلف العناصر"<sup>2</sup>. كما ينظر لها بأنها: "القدرة على تعبئة، ومزج وتنسيق المواد البشرية في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية"<sup>3</sup>.

الكفاءة هي "علاقة بين النتائج أو المنتجات المحطة "الأداء performance" والوسائل المستعملة "تكاليف" ذات الطبيعة المختلفة اقتصادية سيكولوجية... وهذه العلاقة تكلفة/ أداء ذات معنى خاصة في المقارنات بين أكثر من مؤسسة من نفس الفرع الاقتصادي فضائيا، أو في أزمة مختلفة في نفس المؤسسة ديناميكيا. ونقول أن آلة ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستهلاك أقل حد من المدخلات، أو التي تنتج أكثر مخرجات ممكنة انطلاقا من كمية محطات من المدخلات

4"

<sup>1</sup> مروان زباني، محمد كروم، "تسيير وتنمية الكفاءات أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عمار ثليجي، الجزائر، العدد 35، سبتمبر 2018، ص 816.

<sup>2</sup> Boyer luc, Equilibre Noël, "organisation théories applications", éditions d'organisation, France, deuxième édition, 2003, P 246.

<sup>3</sup> إسماعيل حجازي، "مصفوفة للاستشارات بوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات"، ورقة بحث مقدمة إلى المنتدى الدولي حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي: 09.08.2005، ص 120.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص ص 90، 91.

كما عرفها Jean Marie Peretti " بأن الكفاءة تجمع بين ثلاث أنواع من المعرفة: المعرفة النظرية، والإدارية، والبعدي السلوكي المعبأ أو القابل للتعبئة الذي ينفذه الموظف لتنفيذ المهمة الموكلة إليه يتم التمييز بين أنواع مختلفة من المهارات المستخدمة، القابلة للاستخدام، والتحقق من صحتها وما إلى ذلك"<sup>1</sup>.

وكذلك عرفها Boyatsi على أنها "خاصية أساسية يتميز بها الشخص عن غيره من الأشخاص وينتج عنها تحقيق أداء وظيفي فعال، حيث نلاحظ من خلال هذا أن Boyatsis ربط الكفاءة بالنتائج المحققة والمتمثلة في الفعالية والأداء وتشمل الكفاءة> حسب هذا التعريف جميع الخصائص التي تتميز بها الموارد البشرية بشرط أن تساهم هذه الخصائص في تحسين مستوى الأداء وتحقيق الفعالية عند إنجاز المهام الوظيفية"<sup>2</sup>.

كما عرفها Mintzberg على أنها القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، وبعبارات أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة"<sup>3</sup>.

كما عرفها كل من M. Parlier و P. Gilbert على أنها مجموعة المعارف والقدرات العملية، والسلوكيات الموجهة لتحقيق هدف معين في أنماط حالات معروفة أو معطاة، "حيث أبرز من خلال هذا التعريف مجموعة من الخصائص والمميزات الرئيسية لمفهوم الكفاءة حيث عرفها أيضا على أنها: "تجمع بصورة ديناميكية بين المعرفة والمهارة والاستدلال لتلبية الحاجات"<sup>4</sup>.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن الكفاءة هي "مجموعة المعارف العلمية والعملية والسلوكية التي تميز بين الموارد البشرية والتي تمنحها القدرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف، اعتمادا على خصائص الكفاءة التي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الفعالية اللازمة في إنجاز المهام المطلوبة.

### الفرع الثاني: خصائص الكفاءات

أشار المفكرون إلى العديد من المميزات والخصوصيات لمفهوم الكفاءة، كل حسب تخصصه: وسنحاول إبراز وتحديد أهمها في النقاط الرئيسية التالية<sup>5</sup>:

- الكفاءة ذات غاية ومرتبطة بنشاط محدد: حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفاء إذا ما استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة؛

<sup>1</sup>Jean Marie Peretti, " Dictionnaire des ressources humaines", vuibert, England, 3éme édition, 2001, p60.

<sup>2</sup> حمود حيمر، "أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات -دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة -، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 162.

<sup>3</sup> شهدان عامل عبد اللطيف الغرباوي، "إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2020، ص 60.

<sup>4</sup> حمدي أبو القاسم، " تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط 1999-2005-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2004، ص 29.

<sup>5</sup> أنيس كشاط، توفيق برباش، " التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية"، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 1، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 303.

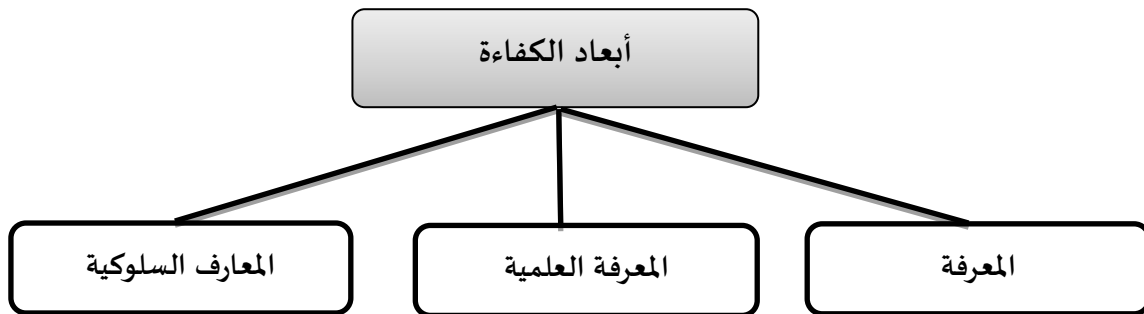


- للكفاءة عناصر متفاعلة ومتداخلة: إذ أن صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة متكاملة من: "درايات/ درايات": فنية/ درايات سلوكية":
- الكفاءة ذات طبيعة سياقية (موقفية): تتغير تركيبها وخصوصياتها وأهميتها من مكان لآخر ومن زمان لآخر:
- الكفاءة تركيبية إنسانية واجتماعية: تتشكل بطريقة مستمرة ودائمة، بمعنى أنها دائمة التغيير و/أو التحسين:
- الكفاءة قابلة للتحويل: ينبغي أن تكون قابلة للتحويل من وضعية عمل إلى وضعية عمل وينبغي أن تساعد على تنمية القدرات الفردية والجماعية:
- الكفاءة غير ملموسة: هي مفهوم مجرد ومستتر إذ ما يمكن ملاحظته فقط هي الوسائل المستعملة والأنشطة الممارسة والنتائج المحققة:
- الكفاءة مكتسبة وقابلة للتعلم: فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تعلم مستدام وتدريب موجه، وممارسة عملية:
- الكفاءة تتولد بدرجة عالية في حالات التفاعل الجماعي:
- الكفاءة مفهوم يعترف به في مكان العمل: وهو التصور الذي يبقى صحيحًا، من خلال وجهة النظر الاجتماعية، أي عبر العلاقات القائمة بين الشركاء الاجتماعيين والهيئات، وهذا يعني أن الكفاءات المهنية والفردية لا يعترف بها إلا من طرف الأوساط المهنية:
- الكفاءة حقيقة ديناميكية: تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد مسبقًا، أي أنها عملية تبدأ من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الهدف:
- الكفاءة عبارة عن عملية تراكمية: تظهر من خلال خريطة العمليات، حيث تنجر عن تلك التفاعلات ما بين التكنولوجيا وعمليات التعلم الجماعي والسيرورات التنظيمية والمهارات العلمية، وهو ما يسميه البعض بالروتينيات التنظيمية:
- للكفاءة أهمية ومنفعة اقتصادية للفرد والمؤسسة.

### الفرع الثالث: أبعاد الكفاءات

الكفاءة هي توليفة من ثلاثة عناصر (مكونات) أساسية كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل (06): أبعاد الكفاءات.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ويمكن شرح الأبعاد الممثلة في الشكل أعلاه كالآتي:

- **المعرفة (savoir):** وهي مجموعة من المعلومات المستوعبة والهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص<sup>1</sup>. وأيضا يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء<sup>2</sup>.
- **المعرفة العلمية (savoir-faire):** وهي المعرفة التي تسمح للفرد بمعالجة وتنفيذ النشاطات العلمية أي التي تتطلب ممارسة فعلية يدوية تطبيقية مثل قدرة الفرد على إعداد مخطط ميزانية<sup>3</sup>.
- **المعارف السلوكية (savoir être):** وتسمى السلوكيات وكذلك المعارف الذاتية وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة... إلخ<sup>4</sup>.

ومن خلال هذا النوع من المعرفة يظهر الطابع الاجتماعي حيث تظهر من في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملائه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء عمله. فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاث الآتية:

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

### الفرع الرابع: أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات، ومن أبرز هذه التصنيفات نذكر ما يلي:

1. **الكفاءات الفردية:** هي مزيج من المعارف والمهارات والقدرات في سياق محدد والتي تسمح بالوصول إلى مستوى الأداء المتوقع والمتحقق، فالكفاءة الفردية ميزة موجودة بالفرد، تكون له القدرة على أداء عمله بشكل مميز وبشكل أفضل عن الآخرين، كما أن هذه القدرات المميزة للفرد يستعملها في وضعية مهنية معينة، وهي مؤهلات فردية تظهر من خلال أدائه لعمله، فهي تلاحظ من خلال عمله أو نشاطه الفعلي بالواقع<sup>5</sup>.
2. **الكفاءات الجماعية:** هي محصلة التعاون والتآزر بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج، ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعات

<sup>1</sup> إسماعيل حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>3</sup> فايزة بوراس، "إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص 118.

<sup>4</sup> أسيا رحيل، "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء-«، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011، ص 09.

<sup>5</sup> رياض بن صوשה، "دور تسيير وتنمية الكفاءات في خلق الميزة التنافسية المستدامة"، مجلة البحوث الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، سبتمبر 2022، ص 175.

العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، حيث يعتبر أداء وسلوك الجماعات الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

3. الكفاءات الأساسية (التنظيمية): ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فلقد أكدت وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، حيث تكون هناك مركزية في أخذ الدراسات القرار وهناك درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد وآخر تنظيم عضوي يلاءم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والتميز بالمرونة واللامركزية<sup>2</sup>.

4. الكفاءات الاستراتيجية: وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، وتساهم هذه الكفاءات في تحقيق استراتيجية المؤسسة وتتعلم بكل الفاعلين بها وتتشكل من خلال آليات التنسيق بين الكفاءات الفردية والتوليف بين المهارات الجماعية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية، فالأمر يتعلق بكفاءات سلوكية عامة وضرورية لكل الوظائف والمهام، ويمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية انطلاقاً من ثلاثة أنواع من الموارد<sup>3</sup>:

◀ الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني...إلخ):

◀ الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة، الطاقات الكامنة...إلخ):

◀ الموارد التنظيمية (الهيكلية، نظام التنسيق، الرقابة...إلخ).

### المطلب الثاني: نشأة ومفهوم تنمية الكفاءات

أصبح لتنمية الكفاءات أهمية كبيرة وملحة في المؤسسات كونها السبيل الوحيد لبناء المعارف والمهارات والخبرات للمورد البشري وذلك عن طريق إتباع مختلف الأساليب والطرق لتنميتها قصد تحسين أداء المؤسسة من خلال تحسين أداء الأفراد ورفع كفاءاتهم.

### الفرع الأول: نشأة تنمية الكفاءات

بدأ الحديث عن الكفاءات وتنميتها خلال التسعينيات من القرن العشرين، وهذا إثر اعتبار المؤسسات كأنظمة حية تنشط في إطار بيئة تتطور بشكل سريع، وبالتالي جاءت ضرورة إلى لجوء إلى الكفاءات لمجابهة هذه التطورات، فصارت الموارد البشرية تحتل مكانة هامة بمختلف المؤسسات، باعتبارها مصادر للثروة ورأس المال يجب استثماره وتنميته. ومن هنا تم الانتقال من المقاربة القائمة على الأداء إلى المقاربة القائمة على الكفاءة، نموذج الكفاءة، حيث تغيرت وجهة النظر من الاعتماد على مردودية عوامل الإنتاج بما فيها الموارد البشرية لتقييم مستويات أداء المؤسسات، إلى الاعتماد على معارف وكفاءات مواردها

<sup>1</sup> بحضرة سمالي، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص 139.

<sup>2</sup> توماس وهلين، دافيد هنجر، ترجمة: محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، "الإدارة الاستراتيجية"، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990، ص 333، 334.

<sup>3</sup> محمد لخضر حرز، "المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 14، جانفي 2016، ص 335.

البشرية كمحدد لهذه المستويات وبالتالي جاءت ضرورة تنمية الكفاءات، من أجل تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسات، خاصة في ظل التحولات التي تعرفها متطلبات الوظائف. وتمثل تنمية الكفاءات أهم العمليات التي تمارسها المؤسسات المتعلمة وأهم الأسس التي يقوم عليها نجاح هذه الأخيرة، وقد ظهرت هذه المؤسسات سنة 1900م، كمحاولة للمزج بين مفهوم التعلم من جهة، وبين عمل المؤسسات كأنظمة حية من جهة أخرى، وهو ما ثمنته تنمية الكفاءات .

تجدر الإشارة إلى أنه رغم ظهور مقاربة تنمية الكفاءات في التسعينيات من القرن العشرين، إلا أن المؤسسات كانت تمارس بعض الأنشطة المتعلقة بهذه العملية قبل ذلك بكثير، وخير دليل على ذلك هو أن المؤسسات بدأت تطبق مفاهيم المحاسبة على الموارد البشرية مع نهاية الستينيات من القرن العشرين، حيث ظهر نظام للمحاسبة على الاستثمار في الموارد البشرية، وتضمن هذا النظام حسابات خاصة بتكلفة تنمية الموارد البشرية، والتي تشمل الاستثمار في تنمية الكفاءات بالنسبة للمدراء في مجالات خارج مجال مهاراتهم الفنية المتعلقة بوظائفهم، وذلك من خلال حضورهم ملتقيات علمية، أو استفادتهم من برامج تكوينية ودراسات جامعية ليتم استخدام مصطلح تنمية الموارد البشرية لأول مرة سنة 1969م من طرف ليونارد نادلر Miami conference وذلك في مؤتمر ميامي للشركات الأمريكية للتدريب والتنمية، ويعتبر هذا المصطلح كمصدر لتنمية الكفاءات الذي يعد أكثر حداثة من سابقة<sup>1</sup> .

### الفرع الثاني: مفهوم تنمية الكفاءات.

قدمت الكثير من التعريفات لمصطلح تنمية الكفاءات نظرا لاختلاف وجهات النظر ومنها:

تعرف تنمية الكفاءات على أنها: عملية مخططة لتعليم الموارد البشرية، وتفجير طاقاتها الكامنة، وبالتالي منحها كفاءات جديدة تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتكيفها مع البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع معنويات الموارد البشرية وتحقيق استقرارها الوظيفي بالمؤسسة"<sup>2</sup> .

ويذهب البعض إلى أن تنمية كفاءات الأفراد ليست تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم بها المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج والخطط التعليمية لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نمو محيطها. ويمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاث محاور تتمثل في وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية وهي مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> حمود حيمر مرجع سبق ذكره، ص ص 41، 42.

<sup>2</sup> عبد الجليل طواهر وآخرون، "أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية -دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري-"، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2021، ص131.

<sup>3</sup> محمد براق، رابع بن الشايب، "تسيير الكفاءات وتطويرها"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 10.09 مارس 2004، ص246.

كما يمكن تعريفها بأنها: "تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل، فهي تركز على العمل الحالي للموظف والعمل الذي يشغله في المستقبل ويكون نطاق التنمية كل المجموعة العمل"<sup>1</sup>.

تنمية الكفاءات هي أيضا "تلك النظرة المستقبلية اتجاه الموارد البشرية، تركز بشكل كبير على التعلم، بدلا من تدريب الموارد البشرية على ممارسة أنشطة محددة، وتهدف العملية إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات"<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق نستنتج أن تنمية كفاءات هي عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تقوم بها المؤسسة من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه.

### المطلب الثالث: أهمية تنمية الكفاءات

تهدف المؤسسات من خلال تنمية كفاءات مواردها البشرية إلى سد الثغرات المعرفية الحالية والمستقبلية لديها والتي تؤثر سلباً على أدائها، وبالتالي تكون تنمية الكفاءات ضرورية في حال تراجع مستوى أداء الموارد البشرية بسبب وجود نقائص معرفية لديها، نقص في مؤهلات، أو ملاحظة مواقف سلبية في سلوكها. وعلى هذا الأساس تكون تنمية الكفاءات ضرورية بالنسبة للمؤسسات التي تعرف ثبات أو تراجع مستوى إنتاجيتها بصفة عامة، فتلجأ إلى إدخال تكنولوجيا حديثة واستخدام أساليب إنتاج أكثر تطوراً مما لديها، الأمر الذي يتطلب كفاءات تتناسب مع هذه الظروف الجديدة. لذا تعتبر تنمية الكفاءات كضرورة حتمية لتدارك النقائص التي يمكن ملاحظتها، سواء تعلق الأمر بمعارف الموارد البشرية أو بمستويات أدائها في حين يعتبرها البعض كخيار استراتيجي لمواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة.

وعليه تتجلى أهمية تنمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسات ومواردها البشرية من خلال النقاط التالية<sup>3</sup>:

1. إثراء وتحسين معارف الموارد البشرية؛
2. تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف، في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي؛
3. سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكها أكثر إيجابية، وزيادة ولائها للمؤسسة؛
4. تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة؛
5. تخفيض حجم العمالة بالمؤسسة، من خلال إكساب الموارد البشرية لمؤهلات جديدة، تمكنها من شغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة؛
6. استفادة الموارد البشرية من فرص للترقية، وتحسين مكانة المؤسسة في سوق العمل؛
7. توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية؛

<sup>1</sup> محمود قرزير، هشام بوخاري، "التسيير الحديث للكفاءات بين تحقيق الميزة التنافسية وتحديات اقتصاد المعرفة"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2، المجلد 06، العدد 01، جوان 2017، ص142.

<sup>2</sup> إلياس العيداني، "دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة تحليلية لأراء عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر، المجلد 11، العدد 02، 2020، ص130.

<sup>3</sup> حمودي حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 166، 167.

8. رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجاباً على المؤسسة، ويحقق رضا زبائنهم؛
9. اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع.
- وعملية تفعيل تنمية الكفاءات تتطلب ما يلي<sup>1</sup>:

- **المساهمة التنظيمية:** تتمثل في فعالية أساليب تسيير وتنمية الكفاءات من طرف المؤسسة. عن طريق نظام الانتفاع المشترك بالنتائج، أساليب المكافأة، أساليب الحيازة، وأساليب تطوير المسار الوظيفي، وهي من بين أساليب التسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات، إذ المساهمة التنظيمية تتمثل في الاستغلال الفعال للكفاءات؛
- **المساهمة الفردية:** ترتبط بإرادة وقدرة الأفراد في تطوير قدراتهم ومهاراتهم ذاتياً، وهذا نتيجة للشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان المهني، ببذل المجهودات لتحسين الأداء، فالفرد بمبادرته الخاصة يمكنه إثراء كفاءات المؤسسة من خلال ما يملكه من تعليم، تكوين، وخبرة مهنية عالية القيمة، فمستوى الكفاءات في المؤسسة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية للمؤسسة، بل يحدد أيضاً بالمساهمة الفردية للموارد البشرية.

#### المطلب الرابع: أهداف تنمية الكفاءات

تسعى عملية تنمية كفاءات لتحقيق مجموعة من أهداف نذكر أهمها كالآتي<sup>2</sup>:

- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد من خلال زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية؛
- هي عبارة عن مفتاح تهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع من خلال إكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين؛
- تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجيا، ... الخ) وهو ما يصطلح عليه "بكفاءات المتعددة"؛
- في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد الثقافي عن طريقة إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد؛
- دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات، ما يؤدي إلى تحفيزهم وتوفير الدوافع الذاتية للعمل؛
- تعليم الأفراد خاصة المديرين كيفية اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة ودقيقة؛
- تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريبية محددة؛
- التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات العادية معه (استغلال وتنمية المهارات العلاقية، المفاوضات، ... الخ)؛
- الوصول بالأفراد إلى الشعور بتحقيق طموحاتهم وتحقيق ذاتهم عن طريق مساعدتهم على اكتشاف وتنمية كفاءاتهم.

<sup>1</sup> يزيد برف، بشير عامر، " دور تسيير المسار المهني في تنمية الكفاءات البشرية في الإدارات العمومية"، مجلة المالية والأسواق، جامعة البليدة، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2019، ص 366.

<sup>2</sup> حمدي أبو قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 58.

وعليه يمكن القول إن من المفاهيم المرتبطة بالمورد البشري هي الكفاءات والتي أصبحت تلقي اهتماما كبير من قبل العديد من المؤسسات الاقتصادية حيث تسعى إلى اكتسابها وإدارتها وتنميتها، وقد تعددت التعاريف المتعلقة بالكفاءات البشرية لتعدد الاتجاهات والاختصاصات، لتتطور ويصبح البحث عن أساليب تنمية الكفاءات بالمؤسسات عملية ضرورية تسعى جل المؤسسات لتحقيقها.

### المبحث الثاني: أساسيات تنمية الكفاءات

مع التطورات الحادثة على مستوى إدارة الموارد البشرية ظهر توجه إداري جديد يقوم على أساس إدارة كفاءات الموارد البشرية وصيانتها وتنميتها باستمرار، قمنا في هذا الفصل بتسليط الضوء على أساسيات تنمية كفاءات الموارد البشرية، باعتبارها من أهم الأنشطة التي تهتم بها وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الحديثة، حيث ارتأينا في هذا المبحث دراسة مراحل تنمية الكفاءات وتصنيفاتها والشروط الضرورية لنجاحها وأيضا مجالات تنمية الكفاءات.

#### المطلب الأول: مراحل تنمية الكفاءات وتصنيفاتها

تعد الكفاءات الركيزة الأساسية لتقدم وازدهار أي مؤسسة ومن ثم فإن نجد المؤسسات اليوم تتسابق لتنمية كفاءتها حتى تستطيع تحقيق أهدافها من المسطرة من خلال التأثير على أداؤها.

#### الفرع الأول: مراحل تنمية الكفاءات

تعد الكفاءات الركيزة الأساسية لتقدم وازدهار أي مؤسسة، ومن ثم فإن تنمية الكفاءات هي الأساس لتحقيق ذلك، ولكن لتنمية الكفاءات مراحل عدة نذكر أبرزها:

#### أولا: تخطيط الكفاءات

في هذه المرحلة تحاول المؤسسة تقدير ما تحتاجه من مورد بشري كفاء، من خلال عدة خطوات، أولها تشخيص للبيئة الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تحديد دقيق لنقاط القوة والضعف فيما يخص قدراتها وإمكاناتها الداخلية لوظيفة الموارد البشرية، والذي يشمل تقدير عدد موظفيها وتحديد مساهمات الوظيفي واحتياجاتها النوعية والكمية للأفراد الأكفاء، وتشخيص البيئة الخارجية فيما يتعمق بسوق العمل، والمنافسين وقوانين العمل. إضافة إلى خطوة تحديد الدقيق للاحتياجات تقوم بطرح عدة أسئلة تتمثل فيما هي الوظائف التي يجب شغلها؟ ما هي أنواع الكفاءات التي تحتاجها؟ وكم عدد الأفراد الذين يحتاج إليهم لإنجاز العمل؟ والمطوب أيضا هو تحديد توفر هذه الكفاءات في سوق العمل، وتحديد ما تتوفر عليه من كفاءات، وبالتالي تحديد الانحراف بين ما تملكه وما تحتاجه المؤسسة ثم تصحيح هذا الانحراف<sup>1</sup>، ويؤدي تحديد الانحراف الكمي والنوعي إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة ويوضح هذا من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> حمزة عربي، إبراهيم عاشوري، " نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسير الكفاءات"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 21، جوان 2017، ص 97، 98.

## الجدول رقم (02): تحديد الإجراءات المتبعة لكل إنحراف

نوع الانحراف	الإجراء المتبع
الانحراف الكمي	توظيف كفاءات جديدة التقليل من عدد الموظفين
الانحراف النوعي	إعادة الهيكلة وتقييم الأداء
	النقل والترقية، التدريب والتطوير

المصدر: حمزة عربي، إبراهيم عاشوري، " نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسير الكفاءات"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 21، جوان 2017، ص 97.

وتمر عملية تخطيط الكفاءات بمجموعة من المراحل وهي<sup>1</sup>:

- التنبؤ باتجاهات العوامل الخارجية مثل الظروف الاقتصادية العامة، التطور التكنولوجي، عدد السكان، القوانين واللوائح التنظيمية والتشريعية، والعوامل الداخلية مثل: أهداف المؤسسة، الترقيات وإحالات التقاعد، المؤثرة في عملية تخطيط الكفاءات؛
- تقدير حجم ونوع الكفاءات المستهدفة؛
- تحليل قوة العمل والمقارنة بين الحاجة والمتاح من الكفاءات البشرية؛
- تقييم نتائج تخطيط الكفاءات.

## ثانياً: استقطاب الكفاءات

عرفت السنوات الأخيرة زيادة اهتمام المؤسسات باستقطاب الكفاءات والتي تعد أحد وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك نظراً لأهمية المورد البشري الذي أصبح يشكل مصدراً أساسياً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، إلا أنه من الصعب وضع آلية ومعايير موحدة لاستقطاب وجذب الكفاءات البشرية.

ومن أكثر الأساليب والطرق المستخدمة لجذب الكفاءات ما يلي:

1. سمعة المؤسسة: الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة للحفاظ على الإطار الذي أنشأته لكيانها في نظر الجمهور وهي عملية تحديد ما يقوله الآخرون عنك أو عن أعمالك التجارية، واتخاذ الخطوات عملية لضمان أن الصورة المجمع عليها من الآخرين تتفق مع الأهداف المراد تحقيقها، مع العلم أن الكثير من الأشخاص المؤسسات تستخدم مختلف وسائل الإعلام الاجتماعية لرصد السمعة، فالمؤسسة تقوم بوضع صورة لها لدى الآخرين وتقوم ببناء هذه الصورة ومحاولة الحفاظ عليها والتي تشكل لديها سمعة المؤسسة من خلال ما يطلقه الآخرون عما تقوم به المؤسسة من نشاطات ووظائف أو من خلال الحكم على منتوجاتها من حيث الجودة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نبيلة باديس، "تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العالي"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2018، ص 160.

<sup>2</sup> صابر بحري، منى خرموش، "بناء وتعزيز سمعة تحليلي في ظل البعد والمصادر التنظيمية"، مجلة التنظيم والعمل، جامعة محمد لامين دباغين سطيف 2، الجزائر، المجلد 09، العدد 03، فيفري 2021، ص 35.



2. ثقافة المؤسسة: وتعد قوى مستقلة تتحكم في سلوكيات أعضاء المؤسسة واتجاهاتهم في بيئة العمل لأن الثقافة التنظيمية بوجه عام هي مجموعة الفلسفات والافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تشكل سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة<sup>1</sup>.
3. التطوير الوظيفي: هي عبارة عن عملية نظامية أو هي الجهود النظامية التي تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة وبين فرص تحقيقها من جهة أخرى<sup>2</sup>.

### ثالثاً: استخدام وتقييم الكفاءات

وفيها تستخدم وتوظف الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التكوين والتدريب واكتساب المهارات والتعلم، والمنافع التي تحققت. ومن خلال هذه المرحلة نعمل على التقييم الدائم المستمر لما قام به الأفراد وهذا باستخدام المؤشرات التي تسمح بتقييم مردودية الكفاءات داخل المؤسسة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيهه مرحلة تخطيط الكفاءات، وبذلك تكمل دورة حياة تنمية الكفاءات<sup>3</sup>.

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة مهمة من مراحل تنمية الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات وسنحاول التعرف على بعض الأدوات المستعملة في التقييم ضمن النقاط التالية<sup>4</sup>:

1. مقابلة النشاط السنوية: يجرى تطبيق مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المؤسسات الرائدة في مجال تنمية الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتنمية الكفاءات؛
2. المرافقة الميدانية: تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا قبلا على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقه مسؤولهم الذي وضع لتقييمهم؛
3. مرجعية الكفاءات: مرجعية الكفاءات هي أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، وتنجز عموما من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن (التجارية، موارد بشرية، جودة...) ثم

<sup>1</sup> فؤاد البكري، "العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات"، دار عالم الكتب، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص 17.

<sup>2</sup> أسية براهيمي وآخرون، "استراتيجيات استقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2017، ص 813.

<sup>3</sup> موسى زروقي، أحمد بن يحيى ربيع، "أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية"، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي علي كافي، تندوف، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، أكتوبر 2020، ص 485.

<sup>4</sup> كمال منوري، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 07، جوان 2010، ص ص 60-62.

تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية لكل عمل معين.

4. طريقة مركز التقييم: هي العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات، المحاكاة، ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم وصياغة جزء من التقنيات المستخدمة إلخ..... تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة لا تسعى من خلال عملية التقييم للتقييم فقط، بل تسعى إلى بلوغ وتعزيز ثقة المتعاملين والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية للمؤسسة، وضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءاتهم، وضمان التحكم في إدارة الموارد البشرية والكفاءات على مستوى المؤسسة بجميع وحداتها<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: تصنيفات تنمية الكفاءات

نعرض ضمن هذا العنصر تصنيفات تنمية الكفاءات والجوانب المتعلقة بها، حيث تساهم هذه التصنيفات في تطور المؤسسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

#### أولا: التصنيف حسب الاحتياجات الحالية أو المستقبلية

من ناحية درجة الاحتياج إليها فتصنف الكفاءات إلى<sup>2</sup>:

1. تنمية الكفاءات المتاحة: هي التي يحوزها الأفراد في الزمن "T" وتقتاضها طبيعة العمل وحاجة المؤسسة إليها وهي تتعلق بمدى الترابط بين المؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفية:
2. تنمية الكفاءات اللازمة مستقبلا: يمكن القول إن تنمية الكفاءات المتاحة حاليا تتطلب الاهتمام بالفرد بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبلا على المؤسسة نفسها، لأنها هي من تحدد الكفاءات التي تحتاجها مستقبلا، حسب ما تم من تغير في المؤسسة كإدخال تكنولوجيا جديدة إحداث فروع جديدة، فهذا يؤدي إلى إعادة النظر في الكفاءات المتوفرة ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات، إذ يمكن للمؤسسة إبرازها من خلال برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي بدون أن تتجاهل مخزون الكفاءات للأفراد.

#### ثانيا: التصنيف حسب الدور

كما تصنف تنمية الكفاءات من حيث الدور إلى<sup>3</sup>:

1. تنمية الكفاءات الاستراتيجية: إن مفهوم تنمية الكفاءات عموما ما يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة فتنمية الكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد

<sup>1</sup> نبيلة باديس، مرجع سبق ذكره، ص 164.

<sup>2</sup> ياسر مرزوقي، "دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الرواية الدوائية الجزائرية - دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019، ص 89.

<sup>3</sup> يحيى سمالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 140، 141.

مقارنة تنظر إلى المؤسسة من خلال درجة الاعتمادية l'interdépendance فيما بينها ومحيطها بحيث يكون ذلك الأمر مشروطا بقدر ما على استغلال الموارد الداخلية الأصلية.

إن المؤسسة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجذرة في بيئتها، تكنولوجيا وعلميا، والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدر للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد وهي:

■ الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا...الخ)؛

■ الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة، الطاقة الكامنة)؛

■ الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التسويق، الرقابة...الخ).

2. **تنمية الكفاءات التنظيمية:** ترتبط تنمية الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للمتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها فلقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العامة في محيط مستقر حيث تكون هناك مركزية في أخذ القرارات وهناك درجة رسمية كبيرة للإجراءات وقواعد تنظيمية تلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والتميز بالمرونة اللامركزي. وعليه فتحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسة الاقتصادية مرونة عالية في سير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتنمية كفاءات الفردية أو الجماعية لأن المؤسسات المصنفة بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.

### ثالثا: التصنيف حسب رؤيتها للمهام المختلفة

وتتمثل هذه التصنيفات في<sup>1</sup>:

1. **تنمية الكفاءات الخصوصية:** هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل معين في المؤسسة، حيث يكون هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المؤسسة (الرتبة أو الوظيفة)؛

2. **تنمية الكفاءات المشتركة:** هذه الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية والمهنية وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل. فعلى سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير Rédaction ، برغم التفاوت في مستويات التعقيد والتردد باختلاف المناصب.

### رابعا: التصنيف حسب النوعية المهنية.

تحتاج كل مؤسسة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات وتفاوت أهميتها حسب اختلاف المستوى التدريجي وتموقع الكفاءات، بحيث تحتاج الإطارات العليا إلى قدر أكبر من الكفاءات الفكرية، بينما تحتاج إلى الكفاءات التقنية إلى كفاءات أقل قدرة، وتنقسم إلى<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> الحبيب ثابتي، الجلاي بن عبو، " تطوير الكفاءات تنمية الموارد البشرية "، دار النشر مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2013، ص

50.

<sup>2</sup> عبد العزيز زواتيني، مصطفى حاج الله، " المورد البشري بين الكفاءة والفعالية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، جامعة يحي فارس، المدية، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص ص 124، 125.

1. تنمية الكفاءات الفكرية أو التصورية: تشمل القدرة على تصوير المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلفة للوظائف والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصرها الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية. هذه التصورات تمنح الإطار (المسير) أسلوب خاص في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الاستراتيجية على وجه الخصوص، وتفترض هذه القدرات بدورها حيازة الشخص لمجموعة من المواصفات تتمثل في سعة الخيال ووفرة المعارف، مؤهلاته ذهنية تمكنه من فهم واستيعاب الأفكار المجردة ويمكن تجسيدها بعدة طرق واقتراح حلول ومنتجات جديدة وآليات عمل جديدة؛

2. تنمية الكفاءات الإنسانية: تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية في مجموعة ما وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وبالعلاقة بمسؤوليه ونظرائه، معاونه، وترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون أو يقولون ومعرفة ماهي التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الإنسانية السلطوية أو الوظيفية معا؛

3. الكفاءات التقنية: تفرض التحكم في معارف خصوصية تندرج ضمن نطاق التخصص وبعبارة أكثر وضوحا تتضمن الفهم والاستعمال الأمثل لمسار إجراء أو تقنية معينة وترجم واقعا في المعرفة المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي كالقيام بإجراء عملية جراحية أو المدقق بإجراء تدقيق للحسابات المالية .

### المطلب الثاني: شروط نجاح تنمية الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية

تقوم المؤسسات بتنمية كفاءات مواردها البشرية باستمرار من أجل مواجهة تحديات البيئة الاقتصادية وما تشهد هذه الأخيرة من تغيرات، وبالتالي تتفادى الوقوع في الأزمات، نتيجة لنقص كفاءات مواردها البشرية. وتنمية هذه الكفاءات يتطلب مراعاة مجموعة من الشروط نذكر أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

- يجب المطابقة بين محتوى البرنامج التدريبي لتنمية الكفاءات وبين الواقع العملي إلى أقصى حد ممكن؛
- تحسين الممارسات الوظيفية من خلال استخدام السلوكيات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التنمية أثناء العمل؛
- تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها، وإثبات ما تعلمته من سلوكيات على أرض الواقع؛
- تنوع محتوى البرنامج التدريبي وتضمينه لوضعيات عمل مختلفة، وبالتالي تنوع الكفاءات الموارد البشرية وتوسيعها؛
- تحديد النقاط الأساسية لعملية تنمية الكفاءات، وتعريف الموارد البشرية بمراحلها؛
- مساعدة الموارد البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لأداء وظائفها؛
- التأكد من إدراك وفهم الموارد البشرية للخصائص المهمة للوظيفة ومكوناتها؛
- التأكد من ملاءمة البيئة للتعليم واكتساب الكفاءات؛
- خلق وتنمية الرغبة في التعلم واكتساب الكفاءات الجديدة لدى الموارد البشرية؛
- تشجيع الموارد البشرية على التعلم المستمر وتنمية كفاءاتها، من خلال إقناعها بعدم كفاية ما تعلمته في الحاضر لمواجهة تحديات المستقبل.

<sup>1</sup> عبد العزيز زواتيني، مصطفى حاج الله، مرجع سبق ذكره، ص 167.

## المطلب الثالث: مجالات وأساليب تنمية الكفاءات

تقوم المؤسسة بتنمية كفاءاتها في عدة مجالات باعتباره أمرا أصبح ضروريا ومهما لمواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئتها، علما أن ذلك يتم عبر عدة أساليب تساعد على هذه التنمية.

## الفرع الأول: مجالات تنمية الكفاءات

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فإن المورد الاستراتيجي بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة لتنمية الكفاءات بتعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتمادا على التكوين والتعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتنمية الكفاءات التي نذكرها ضمن النقاط التالية<sup>1</sup>:

1. إعداد مواصفات الكفاءات: توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة... الخ؛

2. تقييم الكفاءات: يمثل التقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات... الخ؛

3. تطوير الكفاءات: تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطويرها من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، نظرا لكون هذه الأخيرة أصبحت سريعة ومعقدة وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان نجد: التكوين المرتكز على الكفاءات؛

4. تحفيز الكفاءات: توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، وبعضها الآخر لتحسين أدائهم، يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات.

## الفرع الثاني: أساليب تنمية الكفاءات

في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة المعرفية والتكنولوجية، ونظرا للأهمية البالغة للمورد البشري، فقد أصبحت تنمية الكفاءات البشرية أمرا ضروريا وحتي لمواكبة هذه التغيرات والتكيف معها، بغية تحسين المهارات والمعارف والقدرات، وعليه فالعملية الإدارية تستوجب عليها القيام بأساليب واستراتيجيات لتنمية وتطوير كفاءاتها نذكر أهمها فيما يلي :

<sup>1</sup> حسبية بن بوعلوي، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي السابع حول: "التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير - تجارب الدول الصناعة"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، يومي 03-04 ديسمبر، 2012، ص11.

1. المسار المهني: جزء من البناء التنظيمي الذي يتضمن نظاما للتقدم الوظيفي والترقية المستمرة بناءً على موضوعية محددة وهي توفر المؤهلات والمهارات المطلوبة<sup>1</sup>.
2. التوظيف والاستقطاب: هو خلال مجموعة من الإجراءات للحصول على الأفراد المؤهلين والمناسبين لشغل المناصب الشاغرة وذلك باختيار أحسنهم، وتكمن العلاقة في شقين فعندما تحتاج المؤسسة إلى كفاءات جديدة فإن لديها خياران الأول أن تقوم بعملية التوظيف من خارج المؤسسة لأفراد ذوي كفاءات جيدة، والثاني أن تقوم بتنمية كفاءات الأفراد الحاليين لاكتساب الكفاءات المطلوبة، فالخيار الأول يؤثر على الأفراد الحاليين بحرمانهم من فرص الترقية وبالمقابل فقد يكون بمثابة تحفيز لهم لإبراز كفاءاتهم وتنميتها ذاتيا، وتجدر الإشارة فيما يخص هذا الخيار بأنه يحمل المؤسسة نفقات جديدة ويعتبر مكلف في بعض الأحيان، أما الخيار الثاني والذي تلجأ إليه معظم المؤسسات فهو تنمية كفاءات الأفراد الحاليين، فهي بذلك تساهم في توفير مجال أكبر لفرص الترقية وتقليص الوقت اللازم لتدريب الأفراد الجدد والمرونة في العمل خاصة إذا كان الأفراد يتمتعون بكفاءات متعددة وكذلك بسرعة الانتقال من وظيفة لأخرى<sup>2</sup>.
3. التمكين: هو دعم البيئة التحتية في المؤسسة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المؤسسة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافئات والمعرفة وحمائهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه<sup>3</sup>.
4. الترقية: نظام الترقية يساهم في تنمية الكفاءات وتطوير المهارات والمعارف، وهي عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب الترقية عادة زيادة في المزايا المادية والمعنوية والتي يتلقها الموظف أو كلاهما معا، وتعتبر مكافأة للموظف النشط الكفاء، والترقية بمراحلها المختلفة هي أسلوب تسمح بالمحافظة على الأفراد الأكفاء وتنميتهم، كما أنها محفز أيضا لاستقطاب أفضل الكفاءات الخارجية للعمل بالمؤسسة<sup>4</sup>.

### المطلب الرابع: معوقات تنمية الكفاءات

توجد مجموعة من المعوقات تعارض عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية، وقد تحول دون تحقيقها لأهدافها، وقد قمنا بتقسيم هذه المعوقات كما يلي<sup>5</sup>:

- ◀ عوائق مالية: تتمثل في تكلفة تنمية الكفاءات، والتي تختلف باختلاف الوسائل المستخدمة في العملية وأهدافها؛
- ◀ عوائق تتعلق بالزمن: في بعض الحالات يكون الوقت المتاح لتنمية كفاءات الموارد البشرية غير كافي بسبب التطور السريع الذي يعرفه الاقتصاد الحديث؛

<sup>1</sup> حمدي أبو القاسم وآخرون، "دراسة العلاقة بين نموذج جودة حياة العمل وأبعاد المسار المهني"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، جوان 2019، ص 231.

<sup>2</sup> يزيد برف، بشير عامر، مرجع سبق ذكره، ص 367.

<sup>3</sup> الطاهر غراز، "تمكين العاملين في المنظمات الحديثة"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة جيجل، الجزائر، المجلد 02، العدد 15، فيفري 2020، ص 31.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 368.

<sup>5</sup> حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 69، 70.

- ◀ عوائق تتعلق باختيار القائمين على عملية تنمية الكفاءات: هنا تطرح إشكالية اختيار بين المصادر الداخلية وبين المصادر الخارجية، أو المزج بينهما وقد يكون سوء الاختيار بين هذه البدائل سببا كافيا لفشل عملية تنمية الكفاءات؛
- ◀ عوائق تتعلق بمكان تنمية الكفاءات: تتطلب أساليب تنمية الكفاءات السالفة الذكر توفر المكان المناسب، وكذلك الوسائل والتجهيزات الضرورية. وهذا لا يكون متاحا لجميع المؤسسات؛
- ◀ عوائق تتعلق بمحتوى برنامج تنمية الكفاءات: نجاح عملية تنمية الكفاءات مرتبطا باختيار مواضيع مناسبة لأهدافها، وتشتمل مكونات الكفاءة الثلاثة (المعرفة العلمية، المعرفة العملية والمعرفة السلوكية)، لأن أي إخلال بأحد هذه المكونات ينعكس مباشرة على نتائج العملية برمتها.

وعليه يتضح لنا أن تنمية الكفاءات تعتبر شرطا أساسيا لتطور المؤسسة وتقدمها والحفاظ على استمراريته في مجالات متعددة تتبع المؤسسة عدة أساليب تساعد في ذلك. غير أن نجاح المؤسسة يتوقف على تجسيد شروط نجاح عملية التنمية من جهة وتفادي أو التقليل من العوائق التي تعترض هذه العملية.

### المبحث الثالث: آليات تنمية الكفاءات وعلاقتها بتحسين أداء المورد البشري

يشكل الاهتمام بتطوير وتنمية الكفاءات رهانا كبيرا للمؤسسات التي تريد الاستمرارية والبقاء، لهذا أخذت هذه الأخيرة تفكر في الطرق والوسائل التي قد تساهم في تنمية كفاءات العنصر البشري بها، من خلال آليات وأساليب متعددة مثل: التكوين، التدريب، نظام أجور ورواتب الكفاءات والحوافز.

### المطلب الأول: الكفاءات كآلية لتحسين أداء المورد البشري

تلعب الكفاءات دورا هاما في إطار نظام تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة من خلال:

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

المختلفة المناسبة لسد فجوة الأداء، والوصول إلى المستويات الأداء المستهدفة، وفي ظل هذه الرؤية الكفاءات البشرية تبرز المعادلة التالية<sup>1</sup>:

**فجوة الأداء (الحاجة إلى الكفاءات البشرية) = الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف-  
الأداء الفعلي**

### المطلب الثاني: التكوين كآلية لتحسين أداء المورد البشري

أصبح مفهوم تكوين المورد البشري يحل مكانة أساسية في إدارة الموارد البشرية، نظرا لدوره المهم في تحسين أداء المورد البشري.

#### الفرع الأول: مفهوم عملية تكوين المورد البشري وأهدافها

يمكن تعريف عملية تكوين الموارد البشرية في المؤسسة على أنها "عبارة عن مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار مؤسساتهم وبيئتها"<sup>2</sup>.

وعليه بناء على المفهوم السابق فإن أهداف التكوين تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

1. المساعدة في تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التعلم وتدريبهم على كيفية التعلم؛
2. حماية العاملين والمؤسسة من الوقوع في الأخطاء؛
3. إمداد المتكون بالأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجها في عمله؛
4. إكساب المتكون بالمهارات التي يحتاجها في عمله؛
5. مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية أكثر؛
6. مساعدة العاملين في على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم والتي لا يقومون بتأديتها؛
7. مساعدة العاملين على تقوية علاقاتهم مع الآخرين سواء داخل المؤسسة أو مع العملاء أو مع القيادات الرسمية والغير الرسمية في المجتمع.

#### الفرع الثاني: المبادئ الأساسية لعملية تكوين المورد البشري

تتمثل المبادئ التي تصلح كمعايير إرشادية المعرفة والمهارة والتي يجب اتخاذها بعين الاعتبار في العملية التكوينية فيما يلي<sup>4</sup>:

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

<sup>2</sup> فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008، ص 138.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص ص 285، 286.

<sup>4</sup> مدحت محمد أبو نصر، "إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق"، دار الفجر للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 65، 66.



1. ضروري خلق الدافع لدى المتكون: كلما كان الدافع قويا لدى المكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب فيه المتكون (وسيلة لزيادة الدخل، الترقية، إضفاء التقدير للعمل...):
2. متابعة تقدم المتكون: وذلك لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارات، وإنما الفهم السليم لما تعني هذه المعلومات واستيعابها، فقد يجد المتكون صعوبة استيعاب المهارات الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها، وهذه مهمة المكون درجة تقدم المتكون، والتحقق من الاستيعاب النظري والعلمي لمستويات برامج التكوين؛
3. ربط التكوين ببرامج للتدعيم: بعد تعلم المهارات من خلال التكوين لا بد من ربط النتيجة أو الآثار الناتجة بنظام الثواب والعقاب، ومن المدعمات الإيجابية وجود فرصه للترقية. زيادة الأجور، توجيه الشكر لما قام الفرد من إنجازه، لذلك يجب على الإدارة التحقق من أن المكافأة هي مقابل الإنجاز للفرد المتكون مع وجود نوع من التناسق بين برامج التكوين واحتياجات الأقسام التشغيلية، ووفقا لمتطلبات الوظائف، وإذا كان السلوك أو لتصرفه لا يتماشى مع السلوك التنظيمي، فلا بد من أن يتبع ذلك إجراء عقابيا أي أن استخدام العقوبات ما هي إلا للتقوية والتدعيم للحفاظ على سلوك التنظيمي؛
4. الانتقال من الكليات إلى الجزئيات: كلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل؛
5. ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد: على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة، ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد، يدعو إلى بناء برامج التكوين بحيث تتلاءم مع الاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين والتعلم الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية؛
6. ضرورة الممارسة العملية للمتكون: لكي تكسب المهارة والمعرفة، فلا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة، والوقت المناسب للتعليم، ولا بد من توافر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل، وأن يعرف المتكون معنى ومغزى ذلك وأبعاده وكيفية تشغيلها دون مخاطر.

### الفرع الثالث: علاقة التكوين بتحسين أداء المورد البشري

يعتبر التكوين النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا، بحيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل من خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة في البيئة، إذا فالتغيرات التي تعيشها المؤسسة في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسة. وأصبح لزاما عليها أن تفتش عن برامج التكوين المناسبة للعاملين في مراكز التكوين المختلفة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكملة للتعين فلا يكفي أن تقوم المؤسسة باختيار الموظفين وتعيينهم إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> علي يونس ميا وآخرون، "قياس أثر التدريب في قياس أداء العاملين، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 01، 2009، ص ص 9، 10.

وكذلك يعد التكوين أهم النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية تحسين أداء المورد البشري، وهو الوسيلة التي تهيء الفرد لأداء مهامه بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة مهمة للمؤسسة، حيث يعتبر التكوين عملية مستمرة تتطلب من الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته على مدى حياته العملية، بمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر وهذا ما يؤكد على أن الفرد يجب أن يكون مطلعاً على كل جديد، مدركاً لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير، فالتكوين يمثل وسيلة من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة<sup>1</sup>.

لا تكتفي إدارة الموارد البشرية بانتقاء أفضل الكفاءات لما يكتسبونه من مهارات وقدرات، وإنما الضروري أن يعقب عملية الاختيار القيام بالعمليات التكوينية، لأنه مهما كان مستوى الأفراد الذين تم اختيارهم لما يكتسبونه من مهارات وقدرات فإن هذه القدرات والمهارات في حاجة إلى التثمين والدعم المستمر بما يكفل كمية مواهب أصحابها وكفاءاتهم بإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية من خلال<sup>2</sup>:

- ✓ ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة، وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين؛

- ✓ ترغيب الفرد في ممارسة عمله باعتبار أن زيادة إنتاجيته مرهونة برغبته في أداء عمله؛
- ✓ توفير الدفع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءة وتحسين إنتاجه كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المؤسسة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف؛
- ✓ رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين طريق إتاحة فرصة التعرف على الجديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي؛
- ✓ خفض معدل دوران العمل وتقليل حوادث العمل التي غالباً ما تحدث نتيجة نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.

### المطلب الثالث: التدريب كآلية لتحسين أداء المورد البشري

تلعب عملية تدريب المورد البشري أهمية جد هامة بالنسبة للمؤسسة، وذلك لاكتساب هذا المورد مهارات وأساليب جديدة.

#### الفرع الأول: مفهوم تدريب المورد البشري

لا تقتصر مهمة إدارة الموارد البشرية في تخطيط وتوفير احتياجات المؤسسة من العمالة، بل تشمل أيضاً عملية تحسين كفاءة هذه الأخيرة عن طريق البرامج التدريبية. ويعرف التدريب على أنه "النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة

<sup>1</sup> زهية قرامطية وآخرون، "أثر برامج التكوين على تنمية الكفاءات البشرية"، مجلة التنظيم والعمل، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2020، ص 12.

<sup>2</sup> عبد الجليل طواهر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 133.

الموارد البشرية في أداء أعمالهم، لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها"<sup>1</sup>.

هو: " عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يجعل المستوى لديهم أفضل مما هو عليه"<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: علاقة التدريب بتحسين أداء المورد البشري

لقد أثبتت التجارب في المؤسسات أن توفر التكنولوجيا المتطورة غير كافية للحصول على إنتاج عالي بالكمية والجودة المطلوبتين، ولهذا تحرص هذه المؤسسات في العصر الحديث على تنظيم مواردها البشرية باعتبارها عنصرا هاما وأساسيا من عناصر الإنتاج وذلك بتوجيهها وتدريبها ورفع مستوى أدائها، وقد برزت أهمية تنمية الكفاءات وتأكيد قيمتها بوجه خاص في المؤسسات لسد حاجتها من الأيدي العاملة المدربة للنهوض ببرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بحيث أصبحت الموارد البشرية تشكل ركنا أساسيا في عملية التخطيط الاقتصادي والاجتماعي، وأصبح لزاما عليها الاهتمام بها وتنميتها لحاجتها الملحة لها.

وبذلك أضحي تدريب من العمليات الهامة في تحسين أداء المورد البشري وتطوير المؤسسات، ومع تقدم العلم والتكنولوجيا المعاصرة بدأت معظم المؤسسات تهتم بالتدريب وتتخذة أساسا لتطوير وتنمية كفاءاتها وذلك من خلال رسم سياسات وخطط تدريبية شاملة متكاملة لجميع مستوياته وفئات القوى العاملة، كما بدأت التوجه للنشاط التدريبي وتقود خطاه وتهتم بجوهره أكثر من شكله، باعتباره مخططا ضخما يتناول سياسة تنمية للمورد البشري وتطويره، وتغيير أوضاعه عن طريق التدريب الشامل للأفراد العاملين في مختلف القطاعات ورسم خطة سليمة لإعداد وتنفيذ التدريب الحديث في مراكز تدريبية معدة لأنشطتها لمختلفة العامة والمتخصصة، لسد الفراغ والنقص الموجود به والعمل على إزالة تخلفه في شتى الميادين الفنية وتنمية المعرفة والتفكير المنطقي، أو العملية والتطبيقية التي تنمي خبراتها وتزوده بوسائل التفوق والابتكار الذي يعيش فيه، لمواجهة مطالب العمل الذي يمارسه والمهام الموكلة إليه، مع إلمامه بما تفرضه عليه المؤسسة في شتى مجالاتها وما تفرضه التجارب والخبرات والدراسات والأبحاث المختلفة، وتدريبه على حسن استخدامها في سد جانب التخلف والفراغ والعجز الراهنة وأفراده وما يجب أن يكونوا عليه. بشرط التزام إطار محدد من الواقع والحقيقة، سواء كان ذلك للمؤسسة وقطاعاتها وتحليل مشكلاتها أم كان للأفراد العاملين بها، وما يجب أن يكونوا عليه لمشاركتهم في الإنتاج والخدمات على المستوى المطلوب. ويساهم التدريب كذلك في مجالات أخرى منها تدريب الأفراد على استغلال المواهب والدوافع المتصلة بقدراتهم واستعداداتهم، فضلا عن تدريبهم على تجريب الأساليب القيادية بصورة يمكن معها تطبيق نواحي المعرفة واستغلال المواهب والمهارة في أداء أعمالهم بطرق سليمة وأساليب تحقق كفاءة الإنتاج مع المحافظة على الحياة والاهتمام

<sup>1</sup> المفاهيم الإدارية: تدريب الموارد البشرية"، منشورات شركة هارفارد بزنس ريفيو سكول 2023، عن الموقع:

<https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D9%91%D8%A9/>، يوم: 27 / 04 / 2023.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو نصر، "التدريب الفعال"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الثالثة، 2018، ص 15.

بالجوانب الإنسانية، سواء منها العلاقات بين الأفراد والعلاقات العامة، والاستخدام الأمثل لنواحيها وجوانبها في حدود الإمكانيات المتاحة وتحديد الوضع الحقيقي دون مبالغة أو خيال<sup>1</sup>.

وعليه يساهم التدريب في تحسين المورد البشري من خلال<sup>2</sup>:

1. يساعد الأفراد في تحسين وتطوير قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل؛
2. يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد؛
3. يسمح التدريب بالتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد مما يوفر لهم الغرض للترقية والتطوير؛
4. يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين.

ويزيد التدريب من تحسين أداء المورد البشري في درجة استقراره الوظيفي، وأن كل العاملين تقريبا في المؤسسة يحتاجون للتدريب، فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى والموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها كما يحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل ويزيد من أهمية التدريب في تحسين أداء المورد البشري من الناحية العملية العوامل الآتية<sup>3</sup>:

1. استمرار الفجوة القائمة بين مخرجات التعليم واحتياجات العمل؛
2. تزايد عدد الباحثين عن عمل من الموارد البشرية الوظيفية سواء من مخرجات التعليم أو غيرها من الفئات القادرة على العمل ويزيد التدريب والتأهيل من فرص حصول الأشخاص على الوظائف؛
3. الحاجة إلى مواكبة التطورات المستحدثة في تكنولوجيا الإنتاج وتحسين أداء الخدمات بأنماط جديدة؛
4. الحاجة إلى مواكبة المتغيرات المستمرة في الأداء أي تمكين العاملين من الإلمام بكل المتغيرات التي تحدث نتيجة التطورات الحاصلة؛
5. التنافس المتزايد بين المنشآت خاصة مع تحرير التجارة للحصول على أكبر حصة في السوق أو على الأقل الحفاظ على المستوى الحالي دون نقصان مما يتطلب التحسين المستمر للكفاءة الإنتاجية.

### المطلب الرابع: نظام الحوافز والأجور كألية لتحسين أداء المورد البشري

يعتبر نظام الحوافز والأجور من أكثر العناصر المهمة في أي مؤسسة، وذلك لدفع المورد البشري لتحسين من أدائه.

#### الفرع الأول: مفهوم نظام الحوافز والأجور

يعتبر نظام الحوافز بمثابة توليفة للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجور قادرة على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> وسيلة مناعي، "دور التدريب في تنمية الموارد البشرية"، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، المجلد 25، العدد 02، جوان 2019، ص ص 107، 108.

<sup>2</sup> فايز خاطر، "استراتيجية التدريب الفعال"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 11 - 18.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد لسالم، "إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي متكامل"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 33، 34.

<sup>4</sup> هيثم العاني، "الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت"، دار كنوز المصرف للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 15.

وعليه فنظام الحوافز يعد "ألية ضرورية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة، فالفرد الذي يعمل على تنوع حاجاته ومطالبه يحتاج دائما إلى محفز من شأنه تلبية رغباته وحاجاته ويعمل على دفعه للرفع من مستوى أدائه"<sup>1</sup>.  
 علما أن نظام الحوافز والأجور يحقق أهدافه شرط أن تتوفر فيه العناصر التالية<sup>2</sup>:

- الرغبة: رغبة الإنسان هي المحفز للوصول إلى الأهداف وتحقيقها، وغياها يقلل من فرص النجاح في الحياة؛
- القدرة: تعتبر شرطا أساسيا من شروط نجاح عملية التحفيز، وذلك لأنه يجب على الشخص أن يكون قادرا ومؤهلا على القيام بالسلوك المطلوب منه؛
- الجهد: ونقصد به الطاقة المبذولة والوقت الضروري لتحقيق الأهداف وذلك لأن الياقة وحدها لا تساعد الإنسان على انجاز أعماله وتحقيق أهدافه، بل هو بحاجة أيضا إلى الوقت المناسب والكافي لذلك.

### الفرع الثاني: أسس نظام الحوافز والأجور

يعتمد نظام الحوافز والأجور على عدة أسس أهمها<sup>3</sup>:

1. معيار الأداء: يعتبر من أهم المعايير في حساب نظام الحوافز والأجور ويتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة؛
2. معيار المجهود أو الجهد: يستعمل في قياس ناتج العمل ولكنه أقل موضوعية من الأول حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى إنجاز العمل بفاعلية، ويجب الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه في كثير الأحيان؛
3. الأقدمية: وهو معيار شائع الاستخدام ويأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضها العامل في المؤسسة والتي تشير إلى الولاء والانتماء؛
4. تحقيق الأهداف: وهو معيار يستخدم كثيرا في المؤسسات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا؛
5. المهارة: بعض المؤسسات تقوم بمنح تعويضات ومكافآت للأفراد بناءً على ما يحصل عليه من الشهادات أو دورات تدريبية، حيث أن هذا المعيار لا يساهم بالقدر الوافر في حساب الحوافز للعاملين بالرغم من أنه أهم معايير الأداء.

### الفرع الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز والأجور

ونظرا لأهمية عملية التحفيز في تحسين أداء المورد البشري فإن المؤسسة تسعى إلى اعتماد وتطبيق نظام مخطط يقوم هذا الأخير أساسا على أربعة مراحل تتمثل في<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> الهاشي مقراني، مروان بن اعراب، "آليات تحفيز العاملين في المنظمات المعاصرة"، مجلة دراسات في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد 16، 2018، ص 65.

<sup>2</sup> داوود معمر، "منظمات الأعمال"، دار الكتاب الحديث، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص 28، 29.

<sup>3</sup> وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 157..

<sup>4</sup> نورالدين بوا لشرش، مريم العيادي، "التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، العدد 29، 2017، ص 28.

1. مرحلة الدراسة والإعداد: تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية، الإدارية الاقتصادية والقانونية، من حيث تركيب القوى العاملة، دوافع وحاجات الأفراد المعدلات الحالية للأداء؛
2. مرحلة وضع الخطة: بعد تحليل معطيات المرحلة السابقة تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز، وذلك عن طريق تحديد وتفصيل الهدف من الحوافز والنطاق الذي ستعتمده؛
3. مرحلة تجريب الخطة: عملاً على ضمان نجاح تنفيذ الخطة المعتمدة لا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها بعقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعها والتعرف على ردود أفعالهم ومدى استجابتهم لها؛
4. مرحلة التنفيذ والمتابعة: فعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل.

### الفرع الرابع: علاقة نظام الحوافز والأجور في تحسين أداء المورد البشري

تقوم عملية نظام الحوافز والأجور على مجموعة من الخطوات وآليات التي تساعد على توليد علاقة بينها وتحسين أداء المورد البشري.

#### أولاً: خطوات نظام الحوافز والأجور المساعدة على تحسين أداء المورد البشرية

- هناك مجموعة من الخطوات تساعد إدارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم لأداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه، نجملها في النقاط التالية<sup>1</sup>:
1. مساعدة العمال على التوسيع: فالعاملين عموماً لديهم رغبة في التطوير والتحسين؛
  2. تحديد مستوى العمل: أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياساً على المخرجات التي تميز الأداء المورد البشري؛
  3. تعيين حجم مسؤولية العاملين: من أهم عوامل التي تضعف تحفيز العاملين هو عدم الوضوح ما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه لأداء المورد البشري؛
  4. مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات الخلفية النظرية لعملية التحفيز والمقترحات عن توقعات أداء المورد البشري؛
  5. توثيق ما يتفق عليه العاملين: على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من الأداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات الأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساساً للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه؛

<sup>1</sup> محمد بن سعد أبو حميد، " أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين " ، المجلة العربية للنشر العلمي ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية ، العدد 21، 2020، ص 639.

6. استخدام أسلوب واضح في نظام الحوافز والأجور والمكافأة: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتنوع الحوافز والمكافآت.

### ثانياً: آليات نظام الحوافز والأجور المساعدة على تحسين أداء الموارد البشرية

تتمثل هذه الآليات في النقاط التالية<sup>1</sup>:

1. تخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف نظام الحوافز والأجور، والعمل على تحقيقها بحيث سيزيد من دافعية الفرد وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، وترضي طموحه وذات قيمة؛
  2. المشاركة في اتخاذ القرارات: إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزامهم؛
  3. تعديل السلوك: بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير؛
  4. أثر العامل: من خلال توسيع وتنوع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للإجتهد والمثابرة؛
  5. التحفيز بالتغذية الراجعة: أي توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء. فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن نظام الحوافز والأجور يتعلق بأداء المورد البشري وتطويره وتحسينه عن طريق وضع قياسات ومستويات واضحة و إشراك العاملين فيها، من خلال تصورات لعملية التحفيز واقتراح توقعات أداء العاملين وذلك بتوثيق ما تم القيام به من عمل والوصول إليه من تحسن في أداء المورد البشري وما يقابله من حوافز ومكافآت وذلك باستخدام آليات مختلفة للتحفيز، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات. وتخضع مساهمتهم للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل. إذا فإنه من الطبيعي أن ارتباطها ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضا بالكفاءات وتطورها، وحتى تؤثر بشكل إيجابي على عملية تحسين أداء المورد البشري يجب على المؤسسة أن تضمن وضع نظام للحوافز والأجور على أسس الكفاءة، حيث أن الأنظمة المعروفة يمكن أن تكون حسب المعارف والكفاءة والمؤهلات وتعددتها<sup>2</sup>.

وفي هذا الصدد أيضا يلعب نظام الحوافز والأجور دور جد كبير في تحسين أداء المورد البشري وذلك عن طريق<sup>3</sup>:

- ✓ إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية مما ينعكس إيجابا على أداء الفرد؛
- ✓ إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد تساهم في الرفع من إنتاجية العامل؛

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 639، 640.

<sup>2</sup> عبد الجليل لطواهير وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 132، 133.

<sup>3</sup> براء رجب تركي، "نظام الحوافز الإدارية"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص ص 32-49.

✓ خلق جو بين الرئيس والمرؤوسين من خلال الثقة المتبادلة بينهم مما يسهل عملية فهم واستيعاب العامل للتعليمات المقدمة تحريك دافعية الفرد نحو العمل.

وعليه، يمكن القول أن الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات من المؤثرات الأساسية التي تؤدي دورا هاما وحيويا في سلوك الموارد البشرية، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، لذا إن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف كثيرا على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد، ووضع نظام فعال للكفاءات والحوافز وكذلك وضع خطط لتدريبهم وتكوينهم بشكل جيد مما يعمل على تنمية كفاءاتهم التي تؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين أداء مواردها البشرية.



## خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تقدم تبين لنا أن تنمية الكفاءات هي استراتيجية إدارية لتزويد الموارد البشرية بكفاءات جديدة، تمكنها من الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة باستمرار، وأيضاً تحقيق المصلحة المشتركة بين المؤسسة ومواردها البشرية في آن واحد، حيث أصبحت لتنمية الكفاءات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات نظراً لما تواجهه في ظل محيطها الاقتصادي. لذا فنجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها على اختيار أفضل الأساليب من خلال التدريب والتكوين وكذلك الحوافز كل هذا لتنمية كفاءات مواردها البشرية وتحقيق أهدافها. وهذا يتطلب احترام خطوات عملية تنمية الكفاءات، انطلاقاً من مرحلة تحديد الاحتياجات من الكفاءات، وصولاً إلى تقييم برنامج تنمية الكفاءات، مع المتابعة المستمرة لسير هذه العملية، حتى لا تحيد عن مسارها المخطط، وبالتالي ضمان تحقيق أهداف المؤسسة أو إشباع حاجات الموارد البشرية من الكفاءات.



**الفصل الثالث: تنمية الكفاءات كآلية لتحسين أداء المورد**

**البشري بمؤسسة سونلغاز بولاية قالمة.**

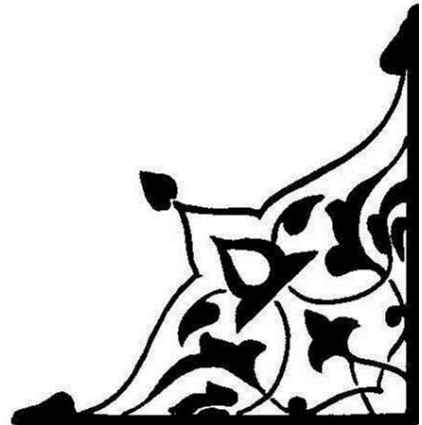
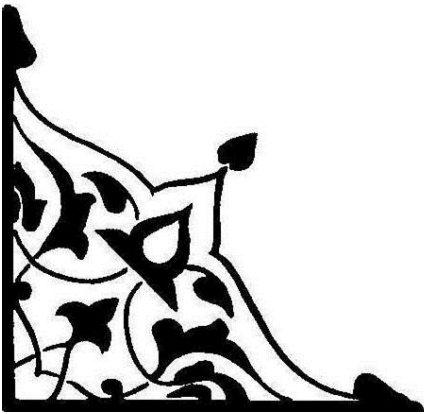
**تمهيد:**

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز بولاية قالمة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

**خلاصة الفصل الثالث**



## تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول والثاني إلى أهم الجوانب النظرية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء المورد البشري، نسعى من خلال هذا الفصل الأخير لإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع وذلك من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع للدراسة على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة، للتأكد من صحة وجود أو عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وأيضاً بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة واختبار فرضياتها.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز بولاية قلمة

نرمي من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وفي هذا الصدد سنقوم بإبراز نشأتها مع القيام بدراسة تفصيلية لهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى معرفة أهدافها وأهميتها، مهامها ووظائفها.

### المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة

تم إجراء دراستنا الميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز ذات الطابع الخاص وهي مؤسسة اقتصادية ذات مسؤولية محدودة، وبغرض التعرف أكثر على هذه المؤسسة، سنحاول التطرق إلى مجموعة من النقاط التي من شأنها أن تعطي صورة عامة عنها.

### الفرع الأول: نشأة مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة

قبل التطرق لمفهوم مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة سنحاول التطرق إلى نشأة مؤسسة سونلغاز (مؤسسة الأم). إذ نشأت المؤسسة محل الدراسة بظهور المرسوم رقم 47/1002 في 05 جوان 1947 والذي تضمن تحويل تسيير مؤسسات الكهرباء والغاز المؤسسة في الجزائر إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت مسمى "كهرباء وغاز الجزائر"، ويمكن سرد تطورها التاريخي وفق النقاط التالية<sup>1</sup>:

❖ بعد سنة 1962 أي بعد الاستقلال تسلمت الجزائر إدارة هذه المؤسسة وبقيت تشتغل الى غاية 1969 وبمقتضى الأمر رقم 59-69 الموافق لتاريخ 28/07/1969 أصبحت هذه المؤسسة من أكبر المؤسسات في الجزائر لما لها من دور في بناء الاقتصاد الوطني حيث أصبحت آنذاك توظف أكثر من 6000 عامل وتمون أكثر من 700000 زبون؛

❖ في سنة 1983 تم إعادة هيكلة هذه المؤسسة مما يسمح على مستوى سونلغاز بخلق 5 مؤسسات جديدة مستقلة مختصة في الأشغال ومؤسسة مختصة في صناعة المعدات الكهربائية والغازية وذلك كالآتي:

▲ مؤسسة كهريف KAHRIF: تقوم بتركيب المنشآت الخاصة والمراكز ذات التوتر العالي؛

▲ مؤسسة كنگاز KANGAZ: تقوم بإنشاء قنوات نقل وتوزيع الغاز؛

▲ مؤسسة أنارفا INERGA: تقوم بأشغال الهندسة الصناعية؛

▲ مؤسسة أم س AMC: تقوم بصناعة العدادات واجهزة المراقبة.

بفضل هذه المؤسسات أصبحت سونلغاز تملك القوة والقدرة في ميدان الكهرباء والغاز وتلبي حاجيات التطور الاقتصادي والاجتماعي في البلاد.

❖ في سنة 1991 وبواسطة المرسوم التنفيذي رقم 91-475 بتاريخ 14/12/1991 المتعلق بتغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة حيث أصبحت "مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري"؛

❖ في سنة 2002 صدر قانون توزيع الكهرباء والغاز بواسطة القنوات وبالضبط في 5 فيفري 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري (SPA) إلى مؤسسة قابضة ذات أسهم "سونلغاز ش.ذ.أ"؛

❖ في سنة 2004 عملية تحويل سونلغاز حيث بدأت بإنشاء ثلاثة مؤسسات للأنشطة القاعدية:

▲ سونلغاز لإنتاج الكهرباء والغاز؛

▲ مسير شبكة نقل الكهرباء؛

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز بولاية قلمة.

- ▲ ونقل الغاز.
- ❖ في سنة 2005 من أجل تحضير فروع للتوزيع تم إنشاء أربعة مديريات عامة وجهوية للتوزيع تتمتع بالاستقلالية كالاتي:
- ▲ شركة توزيع الكهرباء والغاز (ش. ت. ك والغاز) بالجزائر العاصمة SDA: مقرها بالجزائر العاصمة؛
- ▲ ش. ت. ك والغاز بالغرب SDO: مقرها بوهران؛
- ▲ ش. ت. ك والغاز بالوسط SDC: مقرها بالبلدية؛
- ▲ ش. ت. ك والغاز بالشرق SDE: مقرها بقسنطينة.
- ❖ في 2009 إنهاء عملية الهيكلة تم من خلالها خلق 39 مؤسسة فرعية منها 33 مؤسسة للنشاطات القاعدية و 6 مؤسسات تساهمية مباشرة.
- ❖ وبين عامي 2007 و2009 كانت الشركة لا تزال بهدف تعزيز أدائها، حيث اعتمدت سونلغاز هيكلية جديدة. وهذا أدى إلى اعتماد مجموعة تضم 33 فر تابعة و6 شركات، إضافة إلى افتتاح معهد تدريب الكهرباء والغاز (IFEG) في عام، 2007 وكذلك إنشاء شركة الهندسة ونظم معلومات وإدارة الممتلكات (CEEG، SOPIEG & ELIT) واندماج شركة Eclairage Rouiba في عام 2009؛
- ❖ في 2 ماي 2011 تم تعديل النظام الأساسي سونلغاز، الذي اعتمد في عام 2002 من قبل مجلس الوزراء. وتم ضم الشركة القابضة وشركاتها التابعة في مجموعة واحدة تحت مسمى "مجمع سونلغاز" وهذا دون إنشاء شخص معنوي جديد؛
- ❖ وبعدها بثلاث سنوات، تم إنشاء شركة تسمى GEAT (جنرال إلكتريك الجزائر توربينات) في سنة 2014 بالشراكة مع شركة جنرال إلكتريك والتي كلفت بمسؤولية بناء وتشغيل المجمع الصناعي الذي يقع في عين ياقوت (ولاية باتنة) ويهدف إلى إنتاج BT و TV ، وكذلك تم إنشاء شركة تسمى HYENCO شراكة مع Daewoo و Hyundai وتكون المسؤولة عن تقديم خدمات EPIC (الهندسة والمشترىات والبناء) لأعمال الطاقة الصناعية؛
- ❖ كان عام 2017 عام مؤسسة جديدة لمواصلة تحسين كفاءة شركات المجموعة وجعلها أكثر كفاءة من خلال تجميع تجاربها الخاصة وتنسيق خبرتها، وبالتالي فإن أعمال التوزيع تقع الآن تحت كيان واحد يسمى شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية (SDC). إن SDC هو نتيجة لإدماج شركات التوزيع SDE و SDO و SDA؛
- ❖ وفقا للسياسة التي انتهجتها السلطات العليا للبلاد لتعميم المرافق وتوفير الخدمات للمواطن، ومن ثم تحسين الخدمة العمومية تعلن شركة توزيع الكهرباء والغاز عن إنشاء ناحيتين للتوزيع ناحية بشار وناحية ورقلة ابتداء من شهر جانفي 2022 وتتضمنه المراسيم التنفيذية المتعلقة بإنشاء ولايات جديدة ومن ثم ضمان متابعة مستمرة لنشاطات مديريات التوزيع وتحقيق مستويات النجاح المنتظرة في أداء مهام الخدمة العمومية الموكلة للشركة، إذ أن الشركة تسعى جاهدا. على توطيد علاقات جوارية مميزة مع محيطها عامة ومع زبائنها وتعاملها وشركائها خاصة في هذه المنطقة، من خلال مخططات عملياتية، ميدانية وإعلامية تتضمن مبادرات ستساهم في ترقية الرأسمال البشري وكذا تجنيد الموارد والتكنولوجيات التي تساهم في تحسين نوعية خدماتها وبعث ديناميكية جديدة لذا قامت الشركة باستحداث مديريات توزيع جديدة على مستوى عشر (10) ولايات هي: تقرت، أولاد جلال، المغير، المنيع، جانت، عين صالح، عين قزام، تيميمون، برج باجي مختار وبني عباس.
- وعليه. فإنه وابتداء من الفائح جانفي 2022 تضم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ستة (06) نواحي جهوية للتوزيع تتمثل في:

- ❖ ناحية التوزيع الجزائر: وتغطي إقليم ولاية الجزائر؛
- ❖ ناحية التوزيع البليدة: وتغطي أقاليم عشر (10) ولايات هي: البليدة، المدية، الجلفة، تيبازة، تيسمسيلت، عين الدفلى، الشلف، البويرة، بومرداس وتيزي وزو؛
- ❖ ناحية التوزيع وهران: وتغطي أقاليم (09) تسع ولايات هي: وهران، عين تيموشنت، معسكر، مستغاثم، غليزات، سيدي بلعباس، تيارت وتلمسان؛
- ❖ ناحية التوزيع قسنطينة: وتغطي أقاليم خمسة عشر (15) ولاية هي: قسنطينة، باتنة، أم البواقي، ميله، تبسة، خنشلة، عنابة، سكيكدة، قالمة، الطارف، سوق أهراس، سطيف، جيجل، بجاية، برج بو عرييج؛
- ❖ ناحية التوزيع ورقلة: وتغطي أقاليم أربعة عشر (14) ولاية هي: ورقلة، بسكرة، الوادي، الأغواط، غرداية، تمنراست. إيليزي. تقرت؛ أولاد جلال. المغير، المنيعه، جانات، عين صالح. عين قزام؛
- ❖ ناحية التوزيع بشار: وتغطي أقاليم تسع (09) ولايات هي: أدرار، بشار، البيض، النعامه، سعيدة، تندوف، بني عباس، تميمون، برج باجي مختار.

### الفرع الثاني: التعريف بمؤسسة سونلغاز بولاية قالمة

تعد المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز (المؤسسة الأم) والتي تأسست في 1969 من أكبر المؤسسات الجزائرية في ميدان التموين بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر مهامها الرئيسية المتمثلة في إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء بالإضافة إلى نقل وتوزيع الغاز عن طريق القنوات.

كما أن التشريعات الجديدة تسمح لها بالبحث في إمكانية التدخل في نشاط قطاعات أخرى من أجل منفعة للمؤسسة خصوصا في ميدان تجارة الكهرباء والغاز في الخارج.

فمنذ إصدار القانون المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق القنوات، أعادت مؤسسة سونلغاز الهيكلة من أجل التكيف مع النصوص الجديدة، لتتحول اليوم إلى مجمع صناعي يتكون من حوالي 31 فرعا و9 شركات مساهمة وتوظف أكثر من 56500 عاملا<sup>1</sup>.

وفي سنة 1972 تم فتح مديرية بولاية قالمة ويعد مقرها مرزوق حسين، وكانت تابعة لمديرية عنابة، وهي مكلفة بتوزيع الكهرباء والغاز وتعطي كامل الولاية، وتتفرع إلى 05 وكالات تجارية متواجدة في مختلف مناطق الولاية<sup>2</sup>:

- الوكالة التجارية بقالمة؛
- الوكالة التجارية بهليوبوليس؛
- الوكالة التجارية بواد زناتي؛
- الوكالة التجارية ماونة.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

تعد مؤسسة سونلغاز أحد أهم المؤسسات ذات الدور الفاعل في الاقتصاد الجزائري نظرا للمكانة التي تحتلها والتي بدورها لم تأت من العدم بل تنبع أساسا من الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة نتيجة للأهداف التي تسعى لتحقيقها.

### الفرع الأول: أهمية مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

تعتبر سونلغاز من أهم المؤسسات التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني حيث تحتل المركز الثالث بعد شركتي سوناطراك ونفطال، حيث يمتد نشاطها عبر فروع التراب الوطني كاملا ممثلا في فروعها وأقسامها التابعة التي توفر الطاقة الكهربائية والغازية للمواطنين ومختلف المؤسسات العمومية والخاصة بالإضافة لما تقدمه من خدمات كبيرة للاقتصاد الوطني، ولهذا تحظى المؤسسة بالاهتمام الكبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية للمجتمع، كما أنها تخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة، وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين مما يسمح لها بأن تكون من المؤسسات التي تمثل عصب الحياة في الاقتصاد الوطني، كما أن مؤسسة سونلغاز نظام داخلي خاص بها وهو عبارة عن وثيقة تحدد القواعد المرتبطة بالتنظيم التقني للعمل، الوقاية، الصحة، الأمن، حماية المستهلك، إضافة إلى الحس البيئي الذي تتمتع به المؤسسة والاهتمام الذي توليه للمسائل البيئية، لذلك فهي تعمل بجد من أجل تحقيق تنو في مصادر الطاقة الكهربائية اعتمادا على الموارد المتجددة لا سيما الطاقة الشمسية التي تملكها الجزائر بشكل كبير جد<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أهداف مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

تسعى المؤسسة محل الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف الأساسية والتي لا تختلف في مضمونها عن الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة الأم، ومن الأهداف الرئيسية للمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز هو العمل من أجل الأحسن والقيام بالاستثمارات في هذا المجال من أجل تطوير وتوسيع الشبكات الكهربائية والغازية حيث سطرت في الآونة الأخيرة هذه المؤسسة برنامج استثماري استثنائي لرفع قدرتها في إنتاج الكهرباء ونقل الكهرباء والغاز إلى أقصى حد ممكن على المستوى الوطني لتلبية الطلب المتزايد وتحديث خدمة الزبائن لضمان خدمة عمومية ذو نوعية عالية تلبق بسمعة هذه المؤسسة لتمثل المهمة الأساسية في ثقافة المؤسسة

كما أنها تعتبر مؤسسة خدماتية حيث تزود المواطن بالكهرباء والغاز وكذلك هي مؤسسة تجارية حيث تهدف إلى تحقيق الربح من خلال شرائها للغاز من السونطراك وإنتاج الكهرباء وإيصالها للمواطن. إلى جانب ذلك فالمؤسسة تسعى دائما للقيام بدورها في التطور والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر ومشاركتها في تطوير السياسة الطاقوية الوطنية وفي قياس أهم إنجازات برامج الكهرباء الريفية والتوزيع العمومي للغاز حيث تغطي في مجال الكهرباء نسبة تقدر ب99% على المستوى الوطني ونسبة 52% في توصيل الغاز<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لولاية قلمة.

<sup>2</sup> المرجع نفسه

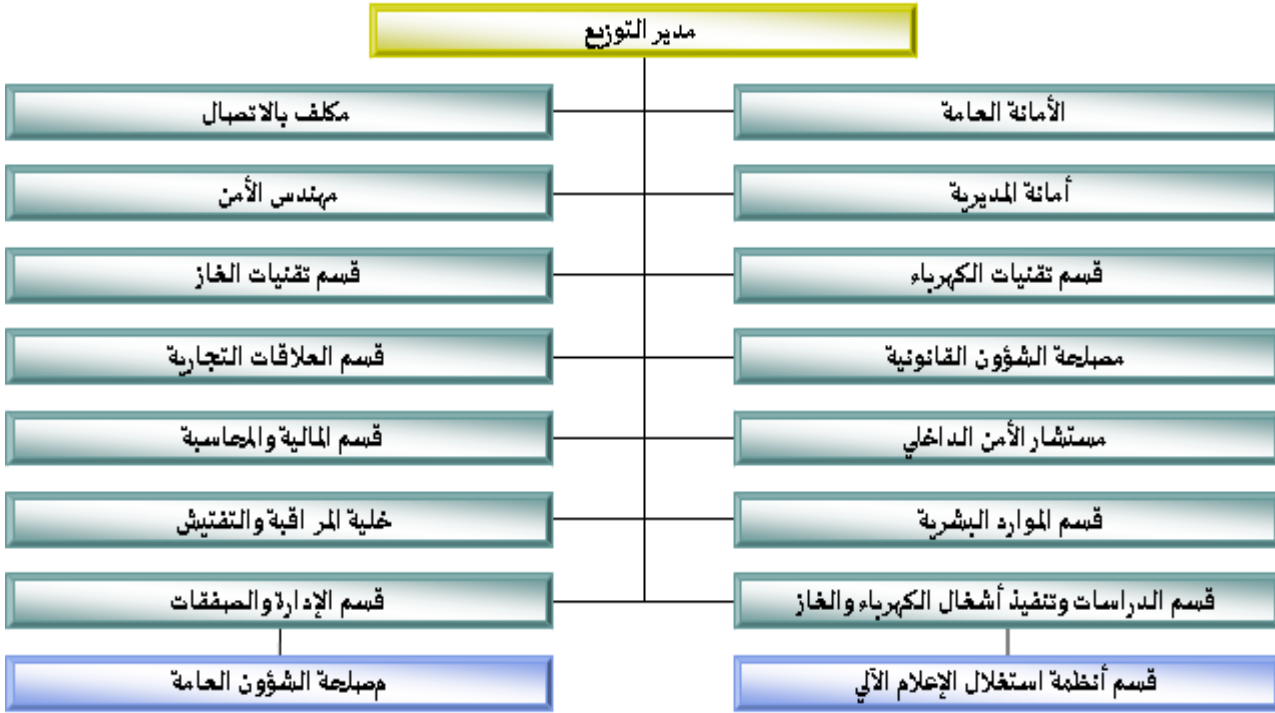
## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية قلمة ووظائفها

تضم مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة جملة من المصالح الضرورية التي تعمل في تناسق مع بعضها لتحقيق أهداف المؤسسة.

## الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

تتضمن مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة جملة من الأقسام والمستويات المختلفة وفق هيكلها التنظيمي<sup>1</sup>، الذي يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز-ولاية قلمة.-



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بولاية قلمة.

من خلال الشكل أعلاه سنوضح مهام المصالح المكونة للهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بولاية قلمة كالآتي<sup>2</sup>:

- ✓ مدير التوزيع: هو المدير المسؤول الأول في المديرية إذ يقوم بتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعية تحت تصرفه من أجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز في أحسن الظروف؛
- ▲ أمانة المديرية: تعتبر الأمانة المساعد الأيمن للمدير، إذ بفضلها يتم تنظيم الأعمال المبرمجة في مكتب المدير وحسن تسييرها وترتيبها وفق برنامج خاص فيه، تحترم فيه المواعيد ودرجة أهمية العمل الواجب القيام به، وتتلخص أهم الأعمال التي تتكلف الأمانة بأدائها فيما يلي:
- ✓ تنظيم مواعيد المدير وتسجيلها وكذا عمليات الزيارات والاستقبال؛
- ✓ استلام وإرسال البريد اليومي (الصادر والوارد) وعرضه على المدير للاطلاع عليه ثم توزيعه إلى مختلف الأقسام؛

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية قلمة.

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لولاية قلمة.



- ✓ استقبال الأخبار والمكالمات الخاصة بالمدير؛
- ✓ حفظ المستندات والوثائق والملفات الخاصة بالمدير؛
- ✓ إبلاغ مختلف المصالح والفروع داخل المركز بقرارات المدير التي تهمهم، وكذا بمواعيد الاجتماعات التي تجري مع المدير.
- ▲ مكلف بالاتصال: مكلفة بالاتصالات الداخلية والخارجية وكذلك تصميم وتنظيم المعلومات الموجهة للعمامة وللزبون خاصة وتوزيع الأنشطة التجارية، واقتراح مواضيع حول الإعلان والإعلام نحو الزبون؛
- ▲ مهندس الأمن: يسهر دائما إلى الحرص على أمن العمال والمؤسسة وذلك وفق برامج وتطبيق لتعليمات والتوجيهات المقدمة من الجهات المعنية؛
- ▲ قسم تقنيات الكهرباء؛
- ✓ تطوير الشبكة الكهربائية التابعة للمديرية؛
- ✓ وضع برامج للصيانة من التلف والاعطاب التي قد تلحق بهذه الشبكة جراء الكوارث الطبيعية أو التعدي عليها من قبل الغير؛
- ✓ تلقي اتصالات المواطنين والعمل على تلبية طلباتهم عن طريق إرسال فرق متخصصة لإصلاح الاعطاب وإدارة التيار الكهربائي؛
- ✓ تلقي طلبات المواطنين فيما يخص التزويد بالكهرباء وإجراء الدراسات الخاصة بذلك ومن ثم التنسيق مع باقي الأقسام ككل فيما يخصه، والقيام بخرجات ميدانية وذلك لتنفيذ الشبكة الكهربائية والتنسيق مع مختلف مديريات الولاية؛
- ▲ مصلحة الشؤون القانونية: تتواجد هذه المصلحة من أجل الدفاع عن المؤسسة أمام القضاء حول مختلف النزاعات القضائية، ومن أهم وظائفها هي:
- ✓ متابعة كل القضايا التي يتم فيها التعدي على ممتلكات المؤسسة أو سرقة الكهرباء؛
- ✓ التكفل بمهمة تحصيل كل المستحقات والتعويض الخاصة بالمؤسسة في إطار النزاعات مع الغير؛
- ✓ التكفل بالشكاوي المقدمة من طرف المواطنين والمتعلقة بالأضرار الناتجة بسبب الكهرباء، والغاز وإرسال ملفاتهم إلى شركات التأمين من أجل التعويض؛
- ✓ لإنابة عن المدير وتمثيله أمام الهيئات القانونية.
- ▲ قسمة تقنيات الغاز: يحتوي على أربعة مصالح (مصلحة مراقبة استغلال الغاز، مصلحة تطوير الشبكات، مصلحة صيانة الغاز، مصلحة الغاز لقلمة، واد الزناني، بوشقوف، ماونة، هيليوبوليس) ومن مهامه: متابعة وتحليل القياسات المرورية، ومتابعة الدراسات الخاصة بالحماية بتطوير شبكات الغاز؛
- ▲ مستشار الأمن الداخلي للمؤسسة: من الوظائف الرئيسية لمساعد الأمن الداخلي هي:
- ✓ التنسيق مع فروع الشركة للوقاية والعمل الأمني في المسائل المتعلقة بالأمن الداخلي للوحدة المتواجدة بها؛
- ✓ حماية المؤسسة من الأعمال المسروقة ومحاولات تخريبية، ومسببة في عرقلة واختلال سير المؤسسة؛
- ✓ التنسيق مع السلطات في مجال المسائل الأمنية؛
- ✓ حماية العمال مهما كانت درجاتهم من التهديدات والتحرشات داخل أماكن العمل وخارجها.
- ▲ قسمة العلاقات التجارية: هو قسم يتكفل بتسيير المصالح التجارية وينقسم إلى مصطلحين هما:
- 1. مصلحة تقني تجاري: توجد فيه مجموعة ربط الزبائن الجدد التي تهتم بهم وتمثل مهامها فيما يلي:

✓ استقبال زبائن الكهرباء والغاز وتسجيلها؛

✓ وضع فاتورة الدفع.

2. مصلحة الزبائن: وتهتم بمراقبة ورصد فواتير العداد، كما أنها مكلفة بتغطية متطلبات الزبائن ووضع أوامر التخفيضات وكذلك متابعة مطالب كل زبون.

▲ **قسمة الموارد البشرية:** يهتم هذا القسم بتزويد المديرية بالموارد البشرية وبتسيير شؤون العمال ويضم:

✓ مصلحة المستخدمين ومصلحة التطوير ومكلف بتطوير الموارد البشرية ولكل نشاطات متعلقة بها منها؛

✓ تخطيط وتنمية، وتطوير الموارد البشرية من خلال عملية التدريب؛

✓ التوظيف والمسار المهني؛

✓ دفع الأجور؛

✓ حساب مبالغ التقاعد؛

✓ الترقية.

▲ **قسمة المالية والمحاسبة:** وهو قسم ذو أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة، ويوجد به أربعة مصالح (مصلحة المالية، مصلحة

استغلال المحاسبة، مصلحة الميزانية، مصلحة المراقبة والتفتيش) كل مصلحة لها مهام مختلفة ومتنوعة تحاول قدر الإمكان

التنسيق فيما بينها من جهة، وتسيير مختلف المعاملات المالية والمحاسبية الخاصة بالمديرية من جهة أخرى؛

▲ **قسمة الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:** يهتم بدراسة بكل ما يتعلق بأشغال الكهرباء والغاز وشعبة التسويق

شعبة الاستغلال أي الاستثمار؛

▲ **خلية المراقبة والتفتيش:** لا توجد هيئة مختصة بالمراقبة والتفتيش بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة إنما كل مصلحة تسعى

لمراقبة أحوالها وأعمالهم؛

▲ **قسمة التخطيط في مجال الكهرباء والغاز:** تتمثل في وضع استراتيجيات لما ستؤول إليه المؤسسة في المدى المتوسط والطويل

وذلك من خلال دراسة معمقة لمختلف البلديات من تزايد عدد سكانها ومتطلباتهم من غاز وكهرباء لتلبية كافة الاحتياجات؛

▲ **قسمة الإدارة والصفقات:** يهتم هذا القسم بمختلف الاتفاقيات مع المقاولين وإعطائهم كافة المواضيع والمشاريع من أجل

الاتفاق على التكلفة المناسبة حيث أن المؤسسة تعمل مع المقاول الذي يطلب تكلفة أقل؛

▲ **قسمة إستغلال أنظمة الإعلام الآلي:** يختص هذا القسم بكل ما يتعلق بشبكة المعلوماتية وإنشاء بنك المعلومات وكذلك

حفظ معلومات الزبائن وتسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي وصيانة أنظمتها؛

▲ **مصلحة الشؤون العامة:** تعنى بكل ما يتعلق بشؤون المؤسسة من نظافة وتوفير وسائل الكتابة والتنقل.

### الفرع الثاني: وظائف مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة

تقوم المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز بولاية قالمة بالعديد من الوظائف تقدم من خلالها مجموعة من الخدمات

نبرزها كالآتي<sup>1</sup>:

▲ استقبال الزبائن والإسماع لانشغالاتهم فيما يخص الخدمة العمومية؛

▲ توعية الزبائن حول القيمة الحقيقية للكهرباء والغاز والأخطار الناجمة منهما؛

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.

▲ تزويد الزبائن الجدد بالكهرباء والغاز؛

▲ السهر على تموين الزبائن بالطاقة الكهربائية والغازية وذلك خلال 24 سا / 24 سا؛

▲ السهر على سلامة وأمن زبائنها بصياغة كل المعدات الخاصة بالكهرباء والغاز والقيام بدورات للمراقبة ليلا ونهارا؛

▲ تكيف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة للغد من أجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن؛

▲ المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع قيمنا وأهدافنا.

### المطلب الرابع: واقع أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة

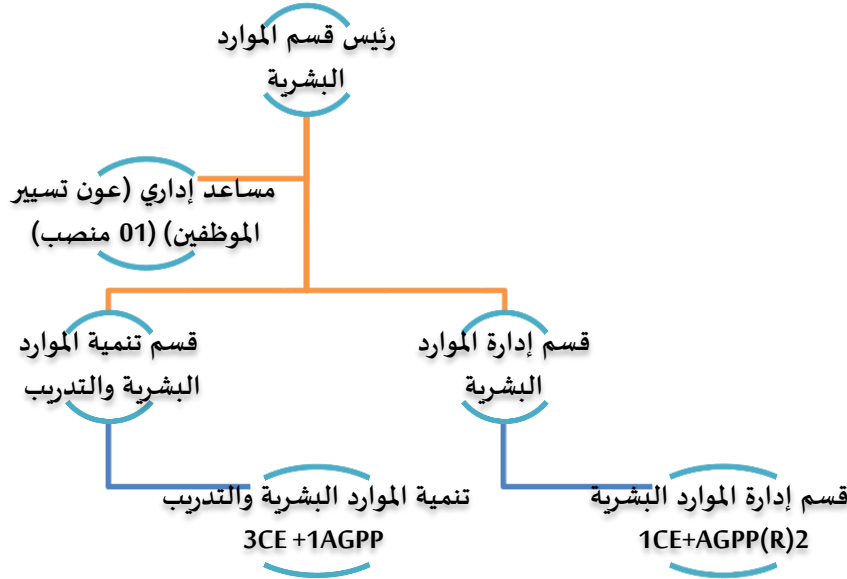
إن قسم الموارد البشرية هو القسم الذي تم التركيز عليه خلال فترة الدراسة لأنه يشتمل على المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، إذ يعتبر هذا القسم قلب المؤسسة وله دور هام بها ومن أهم الوظائف الرئيسية لهذا القسم ما يلي<sup>1</sup>:

☉ السهر على تطبيق قواعد النظام الداخلي للمؤسسة، الاتفاقية الجماعية، المناشير التطبيقية والقواعد المعمول بها؛

☉ التحضير، التوجيه ومراقبة إصدار مختلف المخططات (مخطط التشغيل، مخطط التكوين والترقيات) وتحرير الإحصائيات الخاصة بتكوين الموظفين في المعاهد التابعة لسونلغاز وكذا المعاهد الخارجية ومتابعتها.

يتضمن قسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز بولاية قلمة جملة من المستويات المختلفة وفق هيكلها التنظيمي<sup>2</sup>، الذي يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز-ولاية قلمة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بولاية قلمة.

تتجسد الوظائف الرئيسية لقسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز فيما يلي<sup>3</sup>:

- السهر على تطبيق قواعد النظام الداخلي للمؤسسة، الاتفاقية الجماعية، المناشير التطبيقية والقواعد المعمول بها فيما يخص حقوق وواجبات العمال والانضباط العام للعمل؛

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز لولاية قلمة.

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز لولاية قلمة.

<sup>3</sup> معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز لولاية قلمة.

- ضمان، التنسيق ومراقبة النشاطات الإدارية فس تسيير الموظفين (التوظيف الاستقبال التعيين، التكوين، الترقيات والتحويلات الداخلية والخارجية)؛
- التحضير، التوجيه ومراقبة إصدار مختلف المخططات (مخطط التشغيل، مخطط التكوين والترقيات).

### الفرع الأول: التكوين والتدريب في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

نظرا لدور الإستراتيجي الذي تلعبه المؤسسة مؤسسة سونلغاز سواء على المستوى الوطني أو المحلي فيما يتعلق بالخدمات المقدمة نجدها تساهم في دائما في تحسين أداءها، إذ نجدها تقوم بتبني دورات و تربصات في التكوين والتدريب بشكل مستمر على المستوى الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

### أولا: واقع التكوين والتدريب في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

التكوين والتدريب في المؤسسة عبارة عن: "أساس لرفع من المستوى التسييري للرأس المال البشري، ويعتبر كإستثمار للموارد البشرية" حيث يلقى موضوع التكوين والتدريب في مؤسسة سونلغاز اهتماما كبيرا وهذا من أجل تمكين الأفراد، ومواكبة للتكنولوجيا الحديثة حيث أنها عملت على<sup>1</sup>:

✓ التحسيس المستمر والتأهيل للعمال؛

✓ موجهان للعمال الجدد في مجال الكهرباء والغاز.

### ثانيا: أنواع التكوين والتدريب في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

تقوم مؤسسة سونلغاز عادة بثلاثة أنواع من البرامج التكوينية والتدريبية إضافة الى نوع رابع وهو التكوين والتدريب بالخارج الذي نادرا ما تقوم به إلا أنه يعد ضمن برامجها، ويمكن التعريف بهاذه البرامج كالآتي<sup>2</sup>:

① برامج التكوينية والتدريبية بالوسائل الخاصة: بعد مراقبة المؤسسة لمختلف نشاطات فروعها وعندما يتبين لها نقص في وظيفة ما، تقوم باختيار شخص ذو كفاءة وخبرة ومتمكن من النقص الحاصل في العمل وتوفير له جميع الإمكانيات والوسائل من مخططات ووثائق وأجهزة تمكنه من توصيل معلوماته ومكتسباته من خلال طرح الأسئلة والمناقشة فيما بينهم لسد هذا العجز وزيادة الكفاءة الناقصة لذا نجد أن فترة هذا النوع من البرامج التكوينية والتدريبية تتراوح بين عدة ساعات الى يوم كامل.

② التكوين والتدريب عن طريق الرسكلة: برنامج سنوي تقوم فيه المراكز الثلاثة الموجودة بالبلدية، عين مليلة وابن عكنون بتحديد قائمة من المواضيع التي تختص بالتسيير، الإدارة، المحاسبة، الكهرباء والغاز .... الخ، ثم ترسلها للمديرية العامة بعد ذلك تنقلها للمؤسسة حيث تطلع على مختلف فروعها من أجل اختيار الأفراد التي ترغب في تدريبهم ليعاد ارسالها للمراكز وهكذا يتم التكوين والتدريب بالرسكلة.

③ التكوين والتدريب المخصص: هو برنامج قد يكون سنوي أو خماسي تقوم فيه كل من وكالة البلدية ووكالة عين مليلة وابن عكنون بصياغة برامج تتضمن مختلف المواضيع التي تهتم بها مؤسسة سونلغاز ويمكن إجراء تربصات فيها هدفها إكساب المتدربين لمعارف وخبرات جديدة لم يكن يعرفها مسبقا.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز لولاية قلمة.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

4 التكوين والتدريب بالخارج: تحتاج إليه المؤسسة عند استيرادها لمعدات وأجهزة من الدول الأجنبية حيث ترسل دفعة من مواردها البشرية لكي يتمكنوا من مختلف المعلومات عن هذه الألة وكيفية عملها ومدته لا تتعدا عادة الأسبوع ولا تلجئ إليه المؤسسة كثيرا نظرا يتطلب تكاليف مرتفعة نوعا ما مقارنة بالأنواع السابقة.

### ثالثا: أهم البرامج التدريبية بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة خلال الفترة (2018 . 2022)

تبنت المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة (2018 . 2023) جملة من البرامج التدريبية والمتمثلة في ثلاثة أنواع مختلفة من البرامج يتعلق الأمر بكل من: التدريب المتخصص، التدريب بالرسكلة، التدريب بالوسائل الخاصة. إذ أن كل نوع منها يسعى لإكساب عدد محدد من الأفراد مجموعة من المهارات الجديدة ويتم على مستوى المؤسسة أو وكالتي ابن عكنون وعين مليلة هدفها الأساسي تحسين أداء الموارد البشرية بها ومن ثم الرفع من جودة خدماتها المقدمة وتحسين إنتاجية العمال، وفيما يلي توضيح لذلك:

#### 1. البرامج التدريبية لسنة 2018:

تبنت المؤسسة خلال سنة 2018 جملة من البرامج التدريبية<sup>1</sup> حاولت من خلالها تقديم الإضافة الضرورية لمساعدة المورد البشري على تأدية عمله بالشكل المطلوب.

والجدول الآتي يوضح أهم المعلومات الخاصة بهذه البرامج:

الجدول رقم (03): البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة لسنة 2018.

	الأهداف المحققة		الأهداف المسطرة		النسب الحقيقية	
	عدد العمليات	عدد المتدربين	عدد العمليات	عدد المتدربين	نسبة العمليات	نسبة المتدربين
التدريب بالوسائل الخاصة	14	157	23	199	% 60,86	% 78,89
التدريب المتخصص	7	31	8	41	% 87,50	% 75,60
التدريب بالرسكلة	14	70	19	62	% 73,68	% 112
المجموع	35	258	50	302	% 70	% 85,43

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تبنت في عام 2018 ثلاث برامج مختلفة لتدريب مختلف مواردها البشرية الأول بالوسائل الخاصة قامت فيه ب 14 عملية متحصلة منها على 157 متدرب بنسبة 60.86% لم تستطع من خلاله بلوغ أهدافها المسطرة الخاص به. لذلك لجأت لتدارك هذا النقص من خلال اللجوء للتدريب المتخصص الذي كان باشتراك كل من وكالة ابن عكنون مع وكالة عين مليلة للقيام ب 7 عمليات والحصول على 31 متدرب وبنسبة 87.50% أما التدريب بالرسكلة فاعتمدت على 14 عملية متحصلة خلالها على 70 مورد بشري مؤهل وبنسبة 73.68%. لم تصل كذلك لأهدافها المسطرة غير أن مواردها البشرية تمكن من اكتساب جملة من المعارف والخبرات الجديدة تساعده في تحسين أدائه الوظيفي.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (03): البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة لسنة 2018.

## 2. البرامج التدريبية لسنة 2019:

الجدول الآتي يوضح أهم المعلومات الخاصة بالبرامج التدريبية<sup>1</sup> المتبناة من قبل المؤسسة محل الدراسة لسنة 2019:

الجدول رقم (04): البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة لسنة 2019.

المجموع	الأهداف المسطرة		الأهداف المحققة	
	نسبة المتدربين	نسبة العمليات	عدد المتدربين	عدد العمليات
التدريب بالوسائل الخاصة	145%	66,66%	40	3
التدريب المهني المتخصص	28,5%	80%	35	5
التدريب بالرسكلة	267,64%	176%	68	17
المجموع	174,82%	172%	143	25

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.

يمكننا تحليل معطيات الجدول السابق ضمن ثلاثة النقاط الآتية:

٤٥ التدريب بالوسائل الخاصة: لمعالجة النقائص التي واجهتها المؤسسة برمجت القيام ب 3 عمليات تهدف للوصول الى 40 مورد بشري مدرب لكنها لم تتمكن إلا من القيام بعمليتين حققت تحصيلت من خلالها على 58 مورد بشري مدرب، بنسبة نجاح تقدر ب 145%.

٤٦ التدريب المهني المتخصص: أقدمت المؤسسة كذلك بالقيام بالتدريب المهني المتخصص في مركزي عين مليلة وابن عكنون غير أن نتائجه للأسف كانت بعيدة نوعا ما عن الأهداف المسطرة لا من حيث العمليات ولا عدد المتدربين حيث تحصيلت على نسبة نجاح لا تتعدى 28% فيما يتعلق بعدد العمال الخاضعة للتدريب ويعود ذلك أساسا للعدد المحدود للأماكن من قبل الوكالتين و 80% فيما يتعلق نسبة العمليات والسبب أساسا يتعلق بضيق الوقت عادة.

٤٧ التدريب بالرسكلة: حتى تتصدى مؤسسة سونلغاز للنقائص التي واجهتها في التدريب المتخصص لجأت للقيام بعمليات الرسكلة في كل من مركزي عين مليلة وابن عكنون تحصيلت من خلالها نتائج جد مقبولة وتفوق حتى توقعاتها الخاصة والتي تجسدت من خلال أهدافها المسطرة. إذ قدرت نسبة نجاح العمليات ب 176% في حين بلغت نسبة الموارد البشرية 267,64% وهي نسبة تفوق بكثير النسبة الخاصة بسنة 2018 نظرا لحرص المسؤولين المتواصل على تفادي أخطاء وانحرافات البرامج السابقة لتحقيق الأهداف المسطرة.

## 3. البرامج التدريبية لسنة 2020:

والجدول الآتي يوضح أهم المعلومات الخاصة بهذه البرامج<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (04): البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة لسنة 2019.

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم (05): البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة لسنة 2020.

## الجدول رقم (05): البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز لولاية قلمة لسنة 2020.

الأهداف المحققة		الأهداف المسطرة		النسب الحقيقية	
عدد العمليات	عدد المتدربين	عدد العمليات	عدد المتدربين	نسبة العمليات	نسبة المتدربين
التدريب بالوسائل الخاصة	3	124	5	50	%60
التدريب المتخصص	2	5	9	23	% 22,22
التدريب بالرسكلة	6	28	6	33	% 100
المجموع	11	157	20	106	% 55

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بولاية قلمة.

نلاحظ من خلال الجدول أن مؤسسة الكهرباء والغاز لولاية قلمة تبنت ثلاث برامج لتدريب مواردها البشرية دمجت خلالها بين التدريب الداخلي والخارجي. حيث اعتمدت على مختلف وسائلها الخاصة والمتاحة وبرمجت 5 عمليات تهدف خلالها للحصول على 50 مورد بشري مؤهل وذو خبرة لكن عند تطبيق هذه الأخيرة واجهت عدم استيعاب كبير لما طرح من مواضيع فتحصلت على 124 عامل مؤهل فقط بنسبة 248% غير أنها أضافت عملية جديدة لتحقيق 3 عمليات بدل 5 عمليات المسطرة.

طرحت وكالة ابن عكنون بالتنسيق مع وكالة عين مليلة على المؤسسة نوعيين من البرامج الأول التدريب المتخصص اقترحت من خلاله القيام بـ 9 عمليات على 23 عامل والبرنامج الثاني "التدريب بالرسكلة" وطرحت فيه 6 عملية تهدف من خلالها للحصول على 33 عامل مؤهل. إلا أن مؤسسة الكهرباء والغاز تخطت ما طلب منها ونفذت 12 عملية تدريبية في البرنامج المتخصص متحصلة فيها على 5 عامل مؤهل بما يفوق أهدافها المسطرة بينما لم تستطع تحقيق أهدافها المسطرة بالنسبة للتدريب بالرسكلة لتحقيق 2 عملية تدريبية فقط متحصلة فيها على 28 متدرب بنسبة 84.84%.

## 4. البرامج التدريبية لسنة 2021:

الجدول الآتي يوضح أهم المعلومات الخاصة بالبرامج التدريبية المتبناة من قبل المؤسسة محل الدراسة لسنة 2021<sup>1</sup>:

## الجدول رقم (06): البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز لولاية قلمة لسنة 2021.

الأهداف المسطرة		الأهداف المحققة		المجموع	
عدد العمليات	عدد المتدربين	عدد العمليات	عدد المتدربين	نسبة العمليات	نسبة المتدربين
التدريب بالوسائل الخاصة	3	35		%0	%0
التدريب المهني المتخصص	5	17		%0	%0
التدريب بالرسكلة	09	52		%0	%0
المجموع	17	104		%00	%0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لولاية قلمة.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (06): البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز بولاية قلمة لسنة 2021.

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تبنت في عام 2021 ثلاث برامج مختلفة لتدريب مختلف مواردها البشرية الأول بالوسائل الخاصة قامت بوضع 3 عمليات وكان عدد المتدربين 35، وبالنسبة للتدريب المتخصص الذي كان باشتراك كل من وكالة ابن عكنون مع وكالة عين مليلة للقيام ب 5 عمليات وكان عدد المتدربين 17، أما التدريب بالرسكلة فاعتمدت على 9 عملية و 52 مورد بشري مؤهل، لم تصل هذه البرامج على لأهدافها المسطرة ونسب العمليات والمتدربين وهذا بسبب جائحة كورونا.

#### 5. البرامج التدريبية لسنة 2022:

والجدول الآتي يوضح أهم المعلومات الخاصة بالبرامج التدريبية لسنة 2022<sup>1</sup>:

الجدول رقم (07): البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة لسنة 2022.

الأهداف المسطرة			الأهداف المحصلة			المجموع		
عدد العمليات	عدد المتدربين	عدد أيام التدريب	عدد العمليات	عدد المتدربين	عدد أيام المتدربين	نسبة العمليات	نسبة المتدربين	نسبة أيام التدريب
3	3	44	3	3	44	%100	%100	%100
التدريب المهني المتخصص								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بولاية قالمة.

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تبنت في عام 2022 نوع واحد من أنواع التدريب ألا وهو التدريب المهني المتخصص وذلك في شهر ماي في مركزي عين مليلة وابن عكنون، حيث قامت مؤسسة سونلغاز بوضع 3 عمليات تهدف من خلالها لتأهيل 3 أفراد وكانت مدة هذا التدريب 44 يوم وكانت نسبة هذا التدريب ناجحة 100%.

#### رابعا : مراحل التكوين والتدريب في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة

تعمل مؤسسة سونلغاز قالمة، بتحديد الإحتياجات التكوينية والتدريبية والتخطيط لها بشكل جيد، وذلك حيث يكون التكوين والتدريب وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة في المخطط الإستراتيجي للمؤسسة كمواجهة التغيرات المستقبلية، حيث تقوم مديرية الموارد البشرية بالتنسيق مع مختلف الأقسام والفروع بالقيام بخطوات مترابطة ومتكاملة كمايلي<sup>2</sup>:

- تقوم المديرية بتحديد الأهداف السنوية الناتجة عن عملية التكوين والتدريب ثم تقدم توضيحات وملاحظات حول موضوع التكوين والتدريب للسنة الجارية لمختلف الفروع والوحدات التابعة، وتتضمن التوجيهات ميادين مختلفة نذكر منها:
    - ✓ التخصصات المقترحة لعملية التكوين والتدريب ؛
    - ✓ طبيعة التكوين والتدريب من حيث المكان سواء بالمراكز التابعة للمؤسسة أم على مستوى مؤسسات وطنية أو خارجها.
- وينحصر المجال الزمني لهذه الخطوة على مستوى المؤسسة في نهاية شهر سبتمبر من كل سنة؛

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (07): البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز بولاية قالمة لسنة 2022.

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.



- تقوم مصلحة الموارد البشرية على مستوى كل مؤسسة بتحديد الإحتياجات التكوينية والتدريبية (عدد الأفراد، نوع التخصصات، الميزانية التقديرية، المعارف والمهارات المراد اكتسابها، المكان والزمان، الأهداف المرجوة من عملية التكوين والتدريب.....) مع مراعاة المدة الزمنية التي تكون عادة محصورة بين شهر أكتوبر وديسمبر من كل سنة كقدرة إستيعاب المراكز التكوينية والتدريبية التابعة للمؤسسة، والميزانية التقديرية خارج الوطن؛
- بعد تحديد الإحتياجات التكوينية والتدريبية يتم إرسالها إلى المديرية المركزية للموارد البشرية وعلى أساس تلك المعطيات يتم تصميم المخطط التكويني والتدريبي للمؤسسة بشكل العام؛
- تقييم المخطط التكويني الذي تم إعداده من خلال التعرف على مختلف النتائج المتحصل عليه.

### الفرع الثاني: نظام الحوافز والأجور في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة

يتكون نظام الحوافز والأجور في مؤسسة سونلغاز على النحو التالي<sup>1</sup>:

روابط التصنيف والأجور: يحدد التصنيف التدريجي للوظائف الأجر القاعدي الأدنى لكل منصب عمل موجود ضمن مدونة وظائف العمل (الوظيفة ومستويات التأهيل، المخطط التوجيهي لتطور الأجور، تطور الأجور على مستوى الوطني، وأثر المنافسة...):

نظام التعويضات والعلاوات: وتنقسم إلى:

- العلاوة والتعويض المرتبطين بالأقدمية: وتتمثل في أقدمية العامل داخل المؤسسة وخبرته خارجها، ويتم دفع علاوة موجهة لمكافحة مستوى التأهيل والكفاءة المكتسبة والمؤكدة من خلال تراكم الخبرة في مجال معين ودقيق؛
- العلاوات والتعويضات المرتبطة بالوظيفة: كعلاوة الصندوق، علاوة الرصد (تمنح هذه العلاوة على شكل رصد ثابتة وعلاوة رصد متغير كأجر عن الخضوع للخدمة المتعلقة بمهام الرصد)، علاوة عن الأشغال تحت التوتر متوسط التوتر الكهربائي.....؛
- العلاوات المرتبطة بالمردودية والإنتاجية: وهي العلاوة التي تمنح للفرد من أجل مساهمته في تحقيق الأهداف وبرامج العمل المسطرة داخل مجموعته.

بناء على ما سبق، وبعد تقديمنا لعرض موجز حول طبيعة آليات تنمية وتحسين أداء المورد البشري على مستوى المؤسسة من خلال التعرف على مختلف برامجها التدريبية والتكوينية في السنوات الخمسة الأخيرة، بإضافة إلى نظام الحوافز والأجور المتطبقة من قبل المؤسسة، كان من الضرورة الانتقال إلى الدراسة الميدانية التي تعزز موضوعنا هذا من خلال عرض الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة الموزعة على عينة عشوائية ضمن مجتمع تمثل في جميع الموارد البشرية للمؤسسة.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تجسيد الدراسة النظرية على أرض الواقع، وإختارنا مؤسسة سونلغاز لبيان دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء المورد البشري، بالإعتماد على مختلف الإجراءات التنظيمية المنهجية في الدراسة الميدانية من تطبيق مختلف أدوات الدراسة وتحديد مصادر جمع البيانات وكذلك الأساليب المعتمدة لمعالجتها، وقياس صدق وثبات الإستبيان الذي قمنا بتوزيعه على أفراد مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.

## المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة ومنهجية الدراسة.

يشير المجتمع إلى موضوع الدراسة ويمثل مصدرا للمعلومات<sup>1</sup>، ومجموعة الأحداث والأشياء موضوع الاهتمام والتي يرغب الباحث في فحصها<sup>2</sup>، وبحكم طبيعة موضوعنا هذا وأهميته، فقد تناسب مع بيئة مؤسسة سونلغاز، بولاية قالمة، حيث سيكون مجتمع دراستنا من (120) إطار موزعين بمديرية سونلغاز لولاية قالمة.

وتمثل عينة الدراسة جزء من مجتمع أو عدة عناصر من المجتمع<sup>3</sup>، فيجب على الباحث التعرف أولا على مجتمع الدراسة وطبيعة هذا المجتمع وماهية مكوناته، وهل هناك نوع من التجانس في هذا المجتمع أو لا<sup>4</sup>، ولقد تمثلت عينات الدراسة في (44) إطار.

أما منهج الدراسة يتمثل في ترتيب المعلومات ترتيبا محكما وفي التزام الموضوعية التامة واستعمال المعلومات استعمالا صحيحا في أسلوب علمي سليم، وفي طريقة العرض وتأييد القضايا المعروضة بالأدلة المقنعة وتوضيحها بالأمثلة<sup>5</sup>.

● المنهج المستخدم ضمن الدراسة : هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة، أو دراسة جميع المراحل التي تمر بها<sup>6</sup>، وكذلك يستخدم كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات في دراسة وصفية وتعميم نتائجها على الحالات الأخرى المتشابهة أو الإستفادة من نتائجها على حالات أخرى<sup>7</sup>. وتم استخدام:

❖ المنهج الوصفي: يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً عن طريق وصف الظاهرة مع بيان خصائصها، أو تعبيراً كمياً فيعطينا وصفا رقمياً مع بيان مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر الأخرى<sup>8</sup>.

1 السيد عبد المقصود ديبان، ناصر نور الدين عبد اللطيف، " إعداد البحث العلمي المحاسبي"، دار التعليم الجامعي، مصر، 2012، ص 49.

2 كمال الدين الدهراوي، " مناهج البحث العلمي في مجال المحاسبة"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 79.

3 كمال الدين مصطفى الدهراوي، " منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة"، دار المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص 104.

4 محمد عبد العال النعيمي، عمال عادل عناب، " استخدام الطرق الإحصائية في تصميم البحث العلمي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 29.

5 محمود أحمد درويش، "مناهج البحث في العلو الإنسانية"، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص 17.

6 بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، " المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص 148.

7 عامر قنديلجي، إيمان السامرائي، " البحث العلمي الكمي والنوعي"، دار اليازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص 220.

8 إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج، " مناهج وطرق البحث العلمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 75.

- ❖ **المنهج التحليلي:** يقوم هذا المنهج على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، واستخدام النتائج لتعميمها. وهو المنهج الأكثر استخداماً في دراستنا بمؤسسة سونلغاز
- ❖ **المنهج التاريخي:** ويقوم على أساس جمع الحقائق والمعلومات من خلال دراسة الوثائق والسجلات والاثار والمخطوطات، وهو مرتبط بدراسة الظواهر والأحداث والمواقف بالماضي القريب أو الماضي البعيد ويستخدم هذا المنهج لفهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل من خلال الرجوع إلى الماضي<sup>1</sup>. وقد إعتادنا على المنهج التاريخي في الجانب النظري والتطبيقي.
- ❖ **منهج دراسة الحالة:** ولقد إعتادنا في دراستنا على هذا المنهج كمنهج رئيسي الإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، إذ قمنا بعدة زيارات إلى مؤسسة سونلغاز لمديرية قلمة، بغرض جمع المعلومات الضرورية معن طريق المقابلات الشخصية لرئيس قسم الموارد البشرية، إضافة إلى الاستبيان الموزع على أفراد العينة.
- ❖ **المنهج الإحصائي:** وهو المنهج الأكثر تعقيداً من بقية المناهج الأخرى، ويعتمد الباحث هنا على استخدام القةانين الإحصائية والطرق المناسبة لجمع ودراسة وتحليل البيانات وصولاً لنتائج البحث والتي تعتبر الحلول المناسبة لكثير من المشاكل والدراسات<sup>2</sup>. وهذا ما إعتادنا عليه في دراستنا بمؤسسة سونلغاز.

### المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدم

في هذا المطلب سنتعرف على مجموعة مصادر لجمع البيانات والأساليب للإحصائية المستخدمة لتحليل الإستبيان المستجوب عليه من قبل عينات الدراسة.

#### الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

بعد وصف مجتمع الدراسة والعينة وكذلك وصف المناهج المعتمد عليها في دراستنا بمؤسسة سونلغاز، يتم بعد ذلك تحديد البيانات المطلوبة للدراسة ومعرفة الأدوات التي سيتم استخدامها لجمع هذه البيانات للوصول إلى المعلومة. أولاً: **الملاحظة:** هي المرحلة الأولى التي يتم فيها مشاهدة الظواهر، وذلك للإعتبارها المنبه بقصد تفسيرها وإكتشاف أسبابها والتنبؤ بسلوك الظاهرة والوصول إلى القوانين التي تحكمها<sup>3</sup>.

ثانياً: **المقابلة:** هي مناقشة بين فردين أو أكثر يتم فيها تبادل الآراء والمعلومات بشأن موضوع معين وتعتبر أكثر طرق الإختبار وإنتشاراً ولو أنها من أقدم الطرق المستخدمة في إختيار الأفراد إلا أن معظم المؤسسات تعتمد عليها لأنها تتيح للمؤسسة فرصه التحدث مع المتقدم للعمل وجها لوجه، وبذلك يمكن دراسة طبعه والحكم على شخصيته والتأكد أن لديه الصفات المطلوبة وقد تكون المقابلة طويلة أو قصيرة وهذا يتوقف على طبيعة المعلومات المطلوبة ونوعية الوظيفة<sup>4</sup>. حيث قمنا بإنجاز محادثة مع رئيس قسم الموارد البشرية بهدف الحصول على مجموعة من المعلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة والكفاءات بصفة خاصة.

<sup>1</sup> إسماعيل محمد علي الدباغ، " أصول البحث العلمي ومناهجه في علم السياحة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 84.

<sup>2</sup> دلال القاضي، محمود البياتي، " منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 71.

<sup>3</sup> فايز جمعة النجار وآخرون، "أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 68.

<sup>4</sup> علي محمد رابعة، " إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 50.

ثالثاً: الوثائق الداخلية للمؤسسة: بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة باعتبارها أدوات أو طرق لجمع المعلومات، استخدام الوثائق أو المصادر المختلفة التي تضم المعلومات وتقدم هذه الوثائق أو المصادر الكثيرة من المعلومات المهمة حول الدراسة<sup>1</sup>. والتي من شأنها أن تخدم بعض جوانب الموضوع، وتكمل المعلومات التي تحصل عليها من المقابلة.

رابعاً: الإستبيان: هو وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد ويسمى الشخص الذي يقوم باملئه الاستمارة بالمستجيب<sup>2</sup>.

1. إعداد الإستبيان من أجل استخدامه في جمع المعلومات والبيانات: حيث قمنا بإعداد الاستبيان<sup>3</sup> الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة بالإعتماد على الجانب النظري والإستعانة بمجموعة من الكتب والدراسات، وهذا للإختبار جملة الفرضيات المتعلقة بالموضوع الدراسة.

وقد تتضمن الإستبيان ثلاث محاور أساسية تتمثل في :

✓ المحور الأول: تضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بشخصية المستوجب من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، والخبرة المهنية ويحتوي على 6 عبارات؛

✓ المحور الثاني: يضمن هذا المحور الأسئلة المحددة لتنمية الكفاءات بمؤسسة سونلغاز لولاية قلمة، ويحتوي على ثلاثة أبعاد ( الكفاءات، التكوين، نظام الحوافز والأجور )، ويحتوي على 16 عبارة، بهدف معرفة مدى مساهمة هذه الأبعاد في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة؛

✓ المحور الثالث: خصص هذا المحور لي معرفة طبيعة أداء المورد البشري بمؤسسة سونلغاز بولاية قلمة، حيث تم طرح 6 عبارات.

2. عرض الإستبيان على المحكمين من أجل إختبار مدى ملائمتها.

3. توزيع الإستبيان: بعد الإنتهاء من عملية تحكيم الأستبيان و الموافقة عليه<sup>4</sup>، تم طبع 60 نسخة منها بغرض توزيعها على أفراد العينة، حيث تم في بداية الأمر عرضها على رئيس قسم الموارد البشرية : سيد حسين شعبان من أجل أخذ الموافقة لتوزيعها، ثم تمت عملية توزيعها على أفراد المؤسسة بطريقة مباشرة من أجل الإجابة عنها بشكل صريح.

وقد تمت إسترجاع على 45 استبياناً ولم يتم إسترجاع 15 استبيانات، بعد ذلك تم التأكد منها و مرجعتها للتحليل الإحصائي وتفرغها في الحاسوب الآلي ليتم الاحتفاظ في النهاية بـ 44 استمارة من أجل معالجتها وتحليلها.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد قمنا بالإعتماد في إستخراج نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات على البرنامج الإحصائي الشهير (SPSS<sub>v20</sub>) وهو إختصار (Statistical Package for Sodial Sciences) والتي تعني الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية<sup>5</sup>.

ومن أجل معالجة وتحليل هذم النتائج قمنا بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

<sup>1</sup> أحمد عارف العساف، محمود الوادي، " منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 308.

<sup>2</sup> عصام حسن أحمد الدليبي، علي عبد الرحيم صالح، " البحث العلمي أسسه ومناهجه"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 2014، ص 91.

<sup>3</sup> أنظر الملحق رقم (08): استبيان الدراسة.

<sup>4</sup> أنظر الملحق رقم (09): قائمة الأساتذة المحكمين.

<sup>5</sup> أنظر الملحق رقم (10): مخرجات نتائج spss v20 .

1. مقياس ليكارث الخماسي: يستخدم هذا مقياس من أجل قياس الآراء والأحكام العينة، وقد تم الاعتماد على هذا المقياس لأنه الأنفع لهذه الدراسة وخاصة لأسلوب المقابلة الشخصية نظرا لما يعطي للمجيب راحة نفسية، والجدول التالي يوضح محتوى المقياس وطريقة الترميز:

الجدول رقم (08): مقياس ليكارث الخماسي.

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الترميز	5	4	3	2	1
المدى	5.00-4.24	4.24-3.43	3.42-2.62	2.61-1.81	1.00-1.80

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يوضح الجدول رقم (03) مقياس سلم ليكارث الخماسي يوضع أمام العينة 5 خيارات يقدم من خلاله المستجوب درجة موافقته أو عدم موافقته على مضمون العبارات وتمثل هذه الخيارات في (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

ولإستنتاج إتجاه العينة يجب حساب المتوسط الحسابي (المرجح)، من خلال حساب طول الفترة أولا والمتمثلة في حاصل قسمته على 4 على 5 والتي تساوي 0.80، حيث تمثل 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 ، ومن 2 إلى 3 ، ومن 3 إلى 4 ، ومن 4 إلى 5) أما 5 فتمثل عدد الخيارات

2. إختبار ألفا كرونباخ: يعتبر من أفضل الطرق لقياس الثبات الداخلي للإستبيان، ويأخذ هذا المعامل القيمة ما بين صفر والواحد، حيث يأخذ الإستبيان الحالات التالية:

$0.5 \leq \alpha$ : ثبات ضعيف وإستبيان غير مقبول؛

$0.6 \geq \alpha > 0.5$ : ثبات متوسط؛

$0.8 \geq \alpha > 0.6$ : ثبات جيد؛

$\alpha > 0.8$ : ثبات مثالي.

3. معامل "سبيرمان": يعد هذا المعامل من بين الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس مدى قوة العلاقة بين عبارات الإستبيان؛

4. إختبار "كولومجوروف- سمرنوف": إختبار إحصائي يقارن توزيع المجتمع الإحصائي لمعرفة نوع البيانات وهل المجتمع يتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛

5. طريقة التجزئة النصفية: يتم حسابها بإستخدام معمل سبيرمان براون أو إختبار قوتمان، وبإستخدام برنامج spss لتجزئة عبارات الإستبيان؛

6. إختبار صدق الإتساق الداخلي والصدق البنائي: ويتم من خلاله صدق عبارات الإستبيان؛

7. التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: يتم الإستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛

8. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: يمثل مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي مقاسا بوحدة المتغسر نفسها؛

9. إختبار الإنحدار الخطي البسيط: لقياس درجة تشتت قيم استجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي ويستخدم عند الرغبة في اختبار الفرضيات التي تدرس تأثير المتغير أو مجموعة من المتغيرات على متغير آخر؛
10. إختبار فيشر: هو إختبار معلمي يستخدم لدراسة وإختبار الفروق بين المتوسطات ؛
11. إختبار ستودنت T: هو من الإختبارات المعلمية ويستخدم في حالة إختبار الفرضيات المتعلقة بالوسط الحسابي؛
12. إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA: وذلك لقياس وإختبار الفروقات بين متوسطات عينة الدراسة.

### المطلب الثالث: قياس صدق وثبات الاستبيان

قبل الشروع في عملية التحليل وإستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنها الاستبيان حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

### الفرع الأول: صدق اتساق الدراسة

صدق الدراسة هو مدى قدرة أداء الدراسة على قياس ما عدت لقياسه، وقد تم صدق أداة الدراسة من خلال مايلي:

#### 1. صدق الاتساق الداخلي

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط "سبيرمان" من خلال قياس درجات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان التي تمثل متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي اليه. تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ عددها (44) مفردة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين العبارات والبعد الذي تنتهي اليه كما يلي:

الجدول رقم (09): معاملات ارتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	تساعد المعارف المكتسبة لأفراد المؤسسة على فهم المعلومات التي تخص المؤسسة.	0.586**	0.000
2	تحرص المؤسسة على إستخدام الكفاءات لتنمية وإكتساب مهارات جديدة.	0.548**	0.000
3	يكتسب أفراد المؤسسة المزيد من الخبرات والمعارف من خلال الندوات والمؤتمرات المقدمة من قبل المؤسسة.	0.551**	0.000
4	تتم مراجعة المعرفة المكتسبة لدى أفراد المؤسسة وتحديثها باستمرار مع التطورات المستمرة.	0.493**	0.000
5.	يتبادل ويتشارك أفراد المؤسسة المعارف والخبرات فيما بينهم.	0.443**	0.000
6	يتشارك ويتعاون أفراد المؤسسة في إيجاد الحلول المناسبة.	0.247**	0.000
7	توجد سياسة واضحة لتكوين وتدريب أفراد المؤسسة.	0.349*	0.000
8	تهدف عملية تكوين وتدريب أفراد المؤسسة لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة.	0.499**	0.000
9	تقوم المؤسسة باستمرار بتبني أساليب حديثة لتكوين وتدريب أفرادها تماشيا مع متغيرات العصر.	0.497**	0.000

0.000	0.575**	تسمح عملية التكوين والتدريب بالمؤسسة بالرفع من مستوى المهارات وتنمية معارف الأفراد بها .	10
0.000	0.677**	تعتمد المؤسسة على التحفيز المعنوي.	11
0.000	0.565**	تعتمد المؤسسة على التحفيز المادي.	12
0.000	0.527**	ترتبط سياسة الحوافز بالمؤسسة بمستوى كفاءة الافراد.	13
0.000	0.672**	تحقق الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة الرضا الوظيفي للأفراد.	14
0.000	0.547**	تتوافق الأجور مع المهام الموكلة لأفراد المؤسسة.	15
0.000	0.718**	يوجد ربط بين تحديث نظام الأجور ومستوى كفاءات الأفراد.	16

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss v20.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن مستوى المعنوية sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد والذي يساوي (0.05) لجميع العبارات، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الارتباط سبيرمان بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور التابعة له موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) حيث يتراوح ما بين (0.247) كحد أدنى لمعاملات الارتباط و(0.718) كحد أعلى.

وعليه يمكن القول بأن هناك ارتباط معنوي قوي، ومنه فإن جميع عبارات المحور الأول صادقة ومتسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول الاستبيان.

الجدول رقم(10): معامل الارتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة والدرجة للمحور الثاني

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	يحافظ أفراد المؤسسة على أوقات العمل وإنجاز مهامهم في الوقت المحدد.	0.576**	0.000
2	يملك أفراد المؤسسة القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية وفق الاصول المهنية المتعارف عليها.	0.674**	0.000
3	يستطيع أفراد المؤسسة تحمل المسؤولية، وإنجاز المهام الإضافية التي توكل إليهم.	0.699**	0.000
4	يقدم أفراد المؤسسة أعمالهم بشكل متقن وخالي من العيوب.	0.841**	0.000
5	يساعد التنافس بين أفراد المؤسسة على رفع معدل الأداء.	0.794**	0.000
6	يلتزم أفراد المؤسسة بالقوانين الداخلية للمؤسسة.	0.822**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss v20.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن مستوى المعنوية sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد والذي يساوي (0.05) لجميع العبارات، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الارتباط سبيرمان بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور التابعة له موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) حيث يتراوح ما بين (0.567) كحد أدنى لمعاملات الارتباط و(0.841) كحد أعلى.

وعليه يمكن القول بأن هناك ارتباط معنوي قوي ومنه فإن جميع عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخليا مع المحور الذي تنتهي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني للاستبيان.

2. الصدق البنائي.

تم اختبار الصدق البنائي من خلال قياس درجة الارتباط بين كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية للاستبيان، فكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (11): نتائج اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

المحاور	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية sig
المحور الأول: تنمية الكفاءات بمؤسسة سونلغاز- بولاية قلمة-	0.909**	0.000
المحور الثاني: أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز- بولاية قلمة-	0.734**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss v20.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط سبيرمان المتحصل عليها لكل محور من محاور الاستبيان موجبة (المحور الأول بلغ قيمة 0.909 والمحور الثاني بلغ قيمة 0.734) والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) فأقل، كما نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية sig للمحورين الأول والثاني كانت (0.000) أقل من (0.05)، أي يوجد ارتباط بين هذه المحاور والاستبيان ككل وعليه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

### الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

لقياس ثبات استمارة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس مستوى الثبات، وتم الاعتماد كذلك على معاملي سبيرمان وغتمان باستخدام طريقة التجزئة النصفية، وجاءت النتائج كالآتي:

1. اختبار ألفا كرونباخ:

يمكن عرض نتائج الاختبار كما يوضحها الجدول أدناه:

الجدول رقم (12): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
22	0.850

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss v20.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا لكامل الاستمارة 0.850 أي بنسبة 85 % وهذا يدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في دراسة وتحليل موضوع الدراسة، وبالتالي المساهمة في تقديم نتائج أكثر ثباتا.



الجدول رقم (13) معامل ألفا كرونباخ ثبات محاور الدراسة

0.822	القيمة	المحور 1	معامل الثبات ألفا كرونباخ
16	عدد العبارات		
0.853	القيمة	المحور 2	
6	عدد العبارات		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss v20.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول هو 0.822 أما المحور الثاني فالمعامل يقدر بـ: 0.853، ومن هنا يتضح أن معامل الثبات لكل محور من محاور الاستمارة مرتفع ومقبول.

2. اختبار ثبات الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية:

يتم الاعتماد في هذه الطريقة على معاملي سبرمان وغتمان، وجاءت نتائجه كما يلي:

الجدول (14): نتائج ثبات الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية

0.730	معامل ألفا كرونباخ النصف الأول	النصف الأول للعبارات	معامل ألفا كرونباخ
11	عدد العبارات		
0.818	معامل ألفا كرونباخ النصف الثاني	النصف الثاني للعبارات	
11	عدد العبارات		
22	العدد الإجمالي للعبارات		
0.529	الارتباط بين النصف الأول والثاني		
0.692	تساوي عدد عبارات النصف الأول والنصف الثاني	معامل سبرمان براون	
0.692	عدم تساوي عدد عبارات النصف الأول والنصف الثاني		
0.662	معامل Guttman		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss v20.

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم كال من معاملي سبرمان وغتمان هي على التوالي: 0.692 و 0.662 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

وهذا يعني أن الاستبيان بقسمها الأول والثاني تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

الفرع الثالث: اختبار طبيعية عينة الدراسة

يفترض تطبيق أسلوب الانحدار الخطي للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وقد تم الاعتماد على اختبار Kolmogorov-Smirnov أو (K-S) وللتأكد من أن بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي وفقا لهذا الاختبار، فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

تم حساب قيمة اختبار "K-S" لعينة الدراسة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار كولموغوروف سيمرنوف

المحور الثاني	المحور الأول	
0.140	0.100	قيمة Z
0.030	0.200	مستوى الدلالة sig

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss v20.

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، اعتمادا على نتائج اختبار كرموغورغ نلاحظ أن مستوى الدلالة sig للمحور الأول أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أما بالنسبة للمحور الثاني مستوى الدلالة (0.03) sig أقل من مستوى المعنوية (0.05) غير أنه ووفقا لنظرية النهايات المركزية فهي تؤول إلى التوزيع الطبيعي نظرا لكون حجم العينة يفوق 30 عينة ويبلغ 44 عينة.

وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة وصدق وثبات العبارات التي تضمنها الاستبيان، بالإضافة إلى التأكد من طبيعة عينة الدراسة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتم من خلال هذا المبحث تحليل البيانات المتحصل عليها واستخلاص النتائج النهائية وذلك باستعمال أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

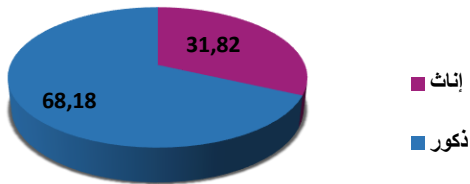
### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية، ثم حساب التكرارات والنسب المئوية الخاصة بكل متغير، وجاءت النتائج كما يلي:

### الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

ثم تقسيم عينة الدراسة حسب متغير الجنس إلى ذكر وأنثى وهذا ما يوضحه الشكل والجدول التالي:

الجدول رقم(16): توزيع عينة الدراسة وفق الجنس الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفق الجنس



البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	68.2%
أنثى	14	31.8%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss v20 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الجدول (14)

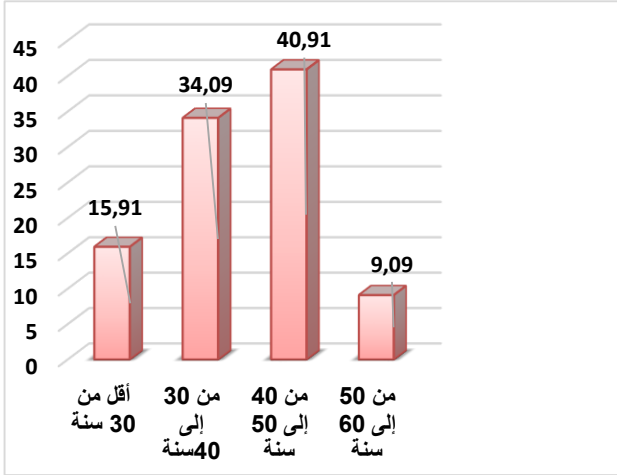
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب الموظفين بالمؤسسة من فئة الذكور ، وذلك بنسبة (68.2 %) في حين يتمثل عدد الإناث ما نسبته (31,8 %) من الحجم الإجمالي للموظفين، ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل بمؤسسة سونلغاز يفضل العنصر الذكري في قيادة مثل هكذا نشاط منها الجهد الفكري في المناصب الإدارية.. وأيضاً

الجهد العضلي للتعامل مع الآلات والمعدات في ما يخص طبيعة العمل وسير الأشغال مثل تركيب وتصليح خطوط الكهرباء، أو العمل لساعات إضافية وهذا ما يشجع المؤسسة محل الدراسة على استقطاب الذكور بنسبة أكبر من الإناث.

**الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية**

فيما يخص عمر الأفراد المستجوبين فيمكن توضيحه من خلال الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



الجدول رقم (17): توزيع عينة حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	7	15.9%
من 30 الى 40 سنة.	15	34.1%
من 40 الى 50 سنة	18	40.9%
من 50 الى 60 سنة.	4	9.1%
من 60 سنة فما فوق.	0	0%
<b>المجموع</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v20</sub> المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (15)

اعتمادا على الجدول، الشكل أعلاه نستطيع القول أن الفئة الغالبة هي فئة 40 إلى 50 سنة وذلك بنسبة (40,9%) وكان عدد موظفيها 18 موظفا، تليها فئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة (34,1%) وكان عدد موظفيها 15 موظفا، تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة (15,9%) وذلك بتكرار 7 موظفين، في حين تذييل الترتيب فئة 50 إلى 60 سنة بنسبة (9,1%) بتكرار 4 موظفين، بينما كانت فئة أكثر من 60 سنة منعدمة تماما.

تشير هذه النسب إلى أن جل الموظفين في المؤسسة ينتمون إلى الفئات العمرية الكبيرة في السن ويعود سبب ذلك إلى تميزهم ومدى خبرتهم ومهاراتهم المكتسبة عبر سنوات من العمل في المؤسسة، وعليه فإن المؤسسة تسعى جاهدة للحفاظ على هذه الفئة في مناصبها للاستفادة منها ومن خبرتها في التأقلم مع المتغيرات الخارجية في ظل بيئة ديناميكية.

**الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي**

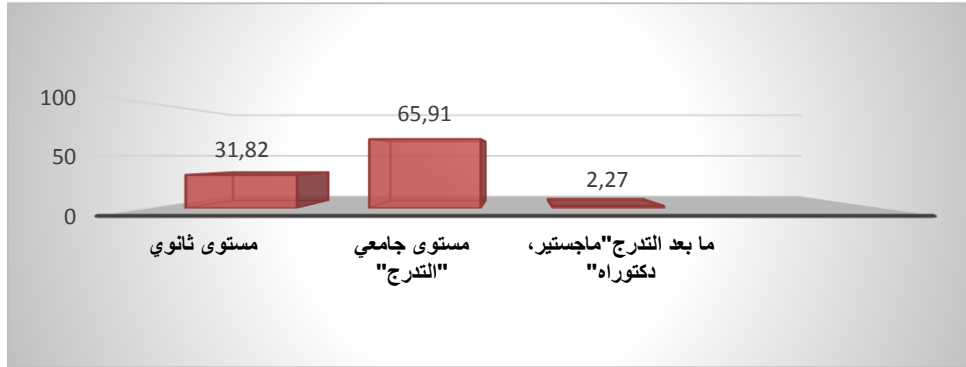
أما بالنسبة للمؤهل العلمي فالجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع عينة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
مستوى الثانوي	14	31.8%
جامعي " مستوى التدرج "	29	65.9%
ما بعد التدرج " ماجستير ، دكتوراه "	1	2.3%
<b>المجموع</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v20</sub>.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق للمؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (16).

أثبتت النتائج أن الحصة الأكبر كانت من نصيب فئة جامعي "مستوى التدرج" وذلك بنسبة (65.9%) وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز حريصة كل الحرص على استقطاب حاملي الشهادات الجامعية، للاستفادة من مكنسباتهم وخبراتهم والتأطير الجامعي، أما المستوى الثانوي فحاز على المرتبة الثانية بنسبة (31.8%) ويمكن تبرير ذلك لطبيعة العمل الذي يتطلب القوة العضلية والبدنية لأداء المهام الضرورية على المستوى الميداني.

في حين تذييل الترتيب فئة ما بعد التدرج "ماجستير، دكتوراه" بنسبة 2,3% وهذا دلالة على أن المؤسسة تستقطب الكوادر البشرية المؤهلة ذات المستويات العلمية العالية وذلك لحساسية المهام الموكلة إليهم وأيضاً أهمية القرارات التي يتخذونها في مستويات إدارية عليا.

#### الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

تم توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المناصب الوظيفية التي يشغلونها كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

#### المنصب الوظيفي



الجدول رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
مدير	0	0%
نائب مدير	0	0%
رئيس قسم	6	13.6%
مناصب أخرى.	38	86.4%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v20</sub>. المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (17).

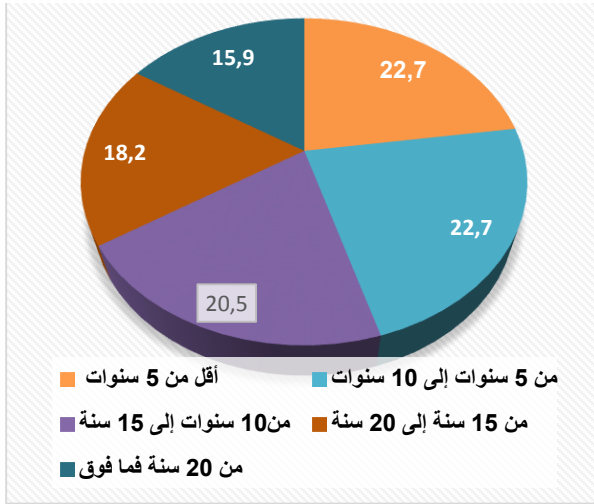
نلاحظ من الشكل والجدول أعلاه أن نسبة كل من فئة المدير ونائب المدير كانت (0%)، في حين كان لفئة رؤساء الأقسام نسبة (13.6%)، في حين تصدر الترتيب فئة مناصب أخرى بتكرار 38 ونسبة (86.4%)، وهذا دلالة على وجود

العديد من الأقسام في المؤسسة محل الدراسة، في حين يبرر غياب فئات المدراء ونوابهم بعدم تواجدهم على مستوى المؤسسة خلال فترة توزيع الاستبيانات نظرا لارتباط المدير ونائبه بالعديد من الاجتماعات والتركيبات خارج الولاية.

#### الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية في مؤسسة سونلغاز-ولاية قلمة- كما يلي:

الجدول رقم (20): توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة العملية الشكل رقم (13): توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة العملية



البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات.	10	22.7%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات.	10	22.7%
من 10 سنوات إلى 15 سنة	9	20.5%
من 15 سنة إلى 20 سنة .	8	18.2%
من 20 سنة فما فوق.	7	15.9%
<b>المجموع</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم ( 18).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v20</sub>.

يوضح الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية بالمؤسسة، حيث تم تقسيمها إلى خمس فئات، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفئتين أقل من 5 سنوات والفئة من (5 إلى 10 سنوات) وذلك بنسبة 22.7%، في حين حلت في المرتبة الثانية فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 20.5%، تليها فئة من 15 إلى 20 سنة بنسبة 18.2%، في حين تذيلت الترتيب فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 15.9%، كل هذه النسب تدل على تراكم الخبرة المعرفية والعملية لدى الموظفين، وهذا دلالة على أن المؤسسة تمتلك كفاءات وكوادر بشرية قادرة على تسيير والتأقلم مع الظروف الخارجية والسهرة على تنمية هذه الكفاءات وتحفيزها على الإنجاز وهذا ما ينعكس على الأداء البشري بصفة خاصة وأداء المؤسسة محل الدراسة بصفة عامة.

وعليه، ومن خلال تحليل نتائج المحور الأول الخاصة بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة نلاحظ أننا استطعنا أن نأخذ فكرة عامة عن أفراد العينة تساعدنا لاحقا في تحليل مختلف الأجوبة المتحصل عليها ضمن المحورين الثاني والثالث لاستبيان الدراسة.

## المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات العينة

تم حساب المتوسطات الحسابي والانحراف المعياري، لتحديد إجابات مفردات الدراسة على عبارات الاستبيان.

## الفرع الأول: تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الأول

يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات الأساسية التي تساعد في معرفة وتحليل إجابات أفراد العينة حول طبيعة وسيرورة تنمية الكفاءات في مؤسسة سونلغاز. حيث تم احتساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية وترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي، هذا ما يمكن استعراضه في الجدول الآتي:

الجدول رقم (21): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الكفاءات.

الاستجابات									الرقم	العبارات بعد: الكفاءات
الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات						
				5	4	3	2	1		
1	موافق بشدة	0.601	4.32	17	24	3	0	0	1	تساعد المعارف المكتسبة لأفراد المؤسسة على فهم المعلومات التي تخص المؤسسة .
4	موافق	0.751	3.75	5	26	10	3	0	2	تحرص المؤسسة على استخدام الكفاءات لتنمية واكتساب مهارات جديدة .
2	موافق	0.731	4.02	10	27	5	2	0	3	يكتسب أفراد المؤسسة المزيد من الخبرات والمعارف من خلال الندوات والمؤتمرات المقدمة من قبل المؤسسة.
6	موافق	0.818	3.43	2	22	13	7	0	4	تتم مراجعة المعرفة المكتسبة لدى أفراد المؤسسة وتحديثها باستمرار مع التطورات المستمرة.
5	موافق	0.888	3.66	4	28	6	5	1	5	يتبادل ويتشارك أفراد المؤسسة المعارف والخبرات فيما بينهم.

6	يتشارك ويتعاون أفراد المؤسسة في إيجاد الحلول المناسبة.	0	1	6	30	7	3.98	0.628	موافق	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الأول: لبعده الكفاءات										
						3.8598		0.44161		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v20</sub>.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعده الأول " الكفاءات " في المؤسسة قدره (3.85) وانحراف معياري بلغ (0.441) مما يدل على ضعف تشتت آراء المستجوبين محل الدراسة، كما يتضح أيضا أن قيم المتوسط الحسابي الخاصة بالعبارات تراوحت ما بين (4.32) كحد أعلى و (3.43) كحد أدنى، وهذا ما يشير إلى أن عبارات بعده الكفاءات تسير في اتجاه إيجابي وأن أفراد عينة الدراسة يوافقون على مضمونها، وعليه يمكن ترتيب هذه العبارات على النحو التالي:

1. في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (1): " تساعد المعارف المكتسبة لأفراد المؤسسة على فهم المعلومات التي تخص المؤسسة" بأكبر متوسط حسابي قدره (4.32) وهذا دلالة هذه العبارة تشير إلى أن وجود معارف مسبقة لدى أفراد المؤسسة تساهم في فهم المعلومات المتعلقة بالمؤسسة بشكل أفضل، بحيث تشير العبارة إلى أن توفر المعارف المكتسبة لدى أفراد المؤسسة يساهم في تعزيز قدرتهم على فهم وتحليل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة بشكل أفضل، هذا يعني أن المؤسسة قد تحرص على تعزيز التعلم وتطوير المهارات لدى موظفيها لتعزيز الفهم والتفاعل الفعال مع المعلومات المؤسسية.
2. احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (3): " يكتسب أفراد المؤسسة المزيد من الخبرات والمعارف من خلال الندوات والمؤتمرات المقدمة من قبل المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (4.02) وهذا يفسر بأن مؤسسة سونلغاز تقدم فرصا لأفرادها للحصول على مزيد من الخبرات والمعارف، يشمل ذلك اكتساب المهارات الجديدة وزيادة المعرفة المتخصصة في مجال عمل المؤسسة حيث أن الفرص المقدمة للتعلم والتطوير تأخذ شكل الندوات والمؤتمرات، ويعتبر ذلك من وسائل التعلم التفاعلية والتواصل التي تتيح للمشاركين الاستفادة من خبرات ومعارف المتحدثين والخبراء في مجالات محددة.
3. العبارة رقم (6) جاءت في المرتبة الثالثة: " يتشارك ويتعاون أفراد المؤسسة في إيجاد الحلول المناسبة" بمتوسط حسابي قدره (3.98) وهذا دلالة على أنها تعبر عن روح التعاون والتشارك في مؤسسة سونلغاز، يعني ذلك أن أفراد المؤسسة يعملون سويا ويشاركون في تبادل الأفكار والخبرات للوصول إلى حلول فعالة ومناسبة لمجابهة التحديات التي تواجههم حيث أن تشجيع التعاون والتشارك بين أفراد المؤسسة يمكن أن يؤدي إلى العديد من الفوائد في صالح المؤسسة.
4. في حين حلت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (2): " تحرص المؤسسة على استخدام الكفاءات لتنمية واكتساب مهارات جديدة" بمتوسط حسابي قدره (3.75)، يشير إلى اهتمام المؤسسة بتعزيز وتطوير مهارات موظفيها يعني ذلك أن سونلغاز تهتم بالاستفادة من مواهب وكفاءات موظفيها وتقديم الفرص لهم للتطوير المهني واكتساب مهارات جديدة.
5. العبارة رقم (5) حلت في المرتبة الخامسة: " يتبادل ويتشارك أفراد المؤسسة المعارف والخبرات فيما بينهم" بمتوسط حسابي قدره (3.66)، يدل هذا على روح التعاون والتشارك في مؤسسة سونلغاز يعني ذلك أن أفراد المؤسسة يقومون بتبادل المعرفة والخبرات بينهم، مما يساعد في إثراء المعرفة العامة للمؤسسة وتحقيق نتائج أفضل.

تبادل المعارف والخبرات يعني أن الموظفين يشاركون معلوماتهم وخبراتهم في مجالات مختلفة مع زملائهم يمكن أن يتم هذا التبادل عبر الحوار المباشر، ورش العمل، الاجتماعات، البريد الإلكتروني، والمنصات الرقمية الأخرى التي تسمح بتبادل المعلومات.

6. في حين حل في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (4): " تتم مراجعة المعرفة المكتسبة لدى افراد المؤسسة وتحديثها باستمرار مع التطورات المستمرة" بمتوسط حسابي قدره (3.43)، يعكس التركيز على أهمية مراجعة وتحديث المعرفة لدى أفراد مؤسسة سونلغاز. وهذا يعني أنها تعترف بأن المعرفة والمهارات تحتاج إلى مراجعة وتحديث دوري لمواكبة التغيرات والتطورات في المجال الذي تعمل فيه.

#### الجدول رقم (22): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التدريب والتكوين

الاستجابات									العبارة	الرقم	
الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات							بعد: التدريب والتكوين
				5	4	3	2	1			
4	موافق	0.691	3.82	5	28	9	2	0	توجد سياسة واضحة لتكوين وتدريب أفراد العينة	1	
1	موافق بشدة	0.553	4.20	12	29	3	0	0	تهدف عملية تكوين وتدريب أفراد المؤسسة لتحقيق رسالة أهداف المؤسسة	2	
3	موافق	0.776	3.95	8	30	2	4	0	تقوم المؤسسة باستمرار بتبني أساليب حديثة لتكوين وتدريب أفرادها تماشياً مع متغيرات العصر	3	
2	موافق	0.747	4.00	10	26	6	2	0	تسمح عملية التكوين والتدريب بالمؤسسة بالرفع من مستوى المهارات وتنمية معارف الأفراد بها	4	
موافق		0.45587	3.9943	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الأول: لبعده التدريب والتكوين							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v20</sub>.



أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول رقم (20) أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الثاني "التكوين والتدريب" في المؤسسة قدر بـ (3.99) وانحراف معياري بلغ (0.455) مما يدل على ضعف تشتت آراء المستجوبين محل الدراسة، كما يتضح أيضا أن قيم المتوسط الحسابي الخاصة بالعبارات تراوحت ما بين (4.20) كحد أعلى و (3.43) كحد أدنى، وهذا ما يشير إلى أن عبارات بعد التكوين والتدريب تسير في اتجاه إيجابي وأن أفراد عينة الدراسة يوافقون على مضمونها، وعليه يمكن ترتيب هذه العبارات على النحو التالي:

1. في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (2): "تهدف عملية تكوين وتدريب أفراد المؤسسة لتحقيق رسالة أهداف المؤسسة" بأكبر متوسط حسابي قدره (4.20)، دلالة على أن تطوير أفراد مؤسسة سونلغاز يتم من خلال تقديم برامج تدريبات وتكوينات مستمرة، يهدف ذلك إلى تأهيلهم بالمهارات والمعرفة اللازمة لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة.
2. احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (4): "تسمح عملية التكوين والتدريب بالمؤسسة بالرفع من مستوى المهارات وتنمية معارف الأفراد بها" بمتوسط حسابي قدره (4.00)، تعني أن المؤسسة تقوم بالتطوير المستمر للمهارات وتنمية المعرفة لدى أفرادها بحيث يلعبان دورًا حاسمًا في تعزيز أدائهم وتحقيق النجاح، وذلك لأن عملية التكوين والتدريب تتيح أفراد المؤسسة الفرصة لاكتساب وتطوير المهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة أعلى، يمكن أن تشمل هذه العملية التدريب على مهارات تقنية محددة، ومهارات الاتصال والقيادة، ومهارات الإدارة والتخطيط، وغيرها من المجالات التي تساهم في تحسين أداء المورد البشري.
3. العبارة رقم (3) جاءت في المرتبة الثالثة: "بتبني أساليب حديثة لتكوين وتدريب أفرادها تماشيا مع متغيرات العصر" بمتوسط حسابي قدره (3.95)، هذا يعكس التزام المؤسسة بالتطور والابتكار في عملية تكوين وتدريب أفرادها، بحيث أن مؤسسة سونلغاز تدرك أهمية مواكبة التغيرات والتطورات في العصر الحديث وتضمن تطوير أساليب جديدة ومتقدمة لتأهيل وتدريب موظفيها، حيث تسعى للاستفادة من التكنولوجيا والابتكار في تصميم وتقديم برامج التكوين والتدريب قد تتضمن هذه الأساليب استخدام التعلم الإلكتروني والموارد التعليمية الرقمية، وتكنولوجيا المحاكاة والواقع الافتراضي، والتعلم التفاعلي عبر الإنترنت، وغيرها من الأدوات والتقنيات الحديثة.
4. في حين حل في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (1): "توجد سياسة واضحة لتكوين وتدريب أفراد المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (3.82)، يشير إلى وجود رؤية وتوجهات واضحة في المؤسسة بشأن التكوين والتدريب، يعني ذلك أن مؤسسة سونلغاز لديها سياسة محددة ومعلنة تتعلق بتطوير موظفيها وتأهيلهم من خلال عملية التكوين والتدريب.

## الجدول رقم (23): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد نظام الحوافز والأجور

الاستجابات										
الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					العبارات بعد: نظام الحوافز والأجور	الرقم
				5	4	3	2	1		
4	موافق	1.148	3.41	6	19	10	5	4	تعتمد المؤسسة على التحفيز المعنوي	1
1	موافق	1.081	3.75	10	21	8	2	3	تعتمد المؤسسة على التحفيز المادي	2
2	موافق	1.014	3.64	8	20	9	6	1	ترتبط سياسة الحوافز بالمؤسسة بمستوى كفاءة الأفراد	3
5	محايد	1.036	3.36	5	18	10	10	1	تحقق الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة الرضا الوظيفي للأفراد	4
3	موافق	1.149	3.43	5	24	3	9	3	تتوافق الأجور مع المهام الموكلة للأفراد المؤسسة	5
6	محايد	1.1010	3.16	1	20	11	3	3	يوجد ربط بين تحديث نظام الأجور ومستوى كفاءات الأفراد	6
موافق		0.74199	3.4583	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الأول: لبعده نظام الحوافز والأجور						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v20</sub>.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول رقم (21) ان المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الثالث "نظام الحوافز والأجور" قدر ب (3.458) وانحراف معياري بلغ (0.741) مما يدل على ضعف تشتت آراء المستجوبين محل الدراسة، كما يتضح أيضا أن قيم المتوسط الحسابي الخاصة بالعبارات تراوحت ما بين (3.75) كحد أعلى و (3.16) كحد أدنى، وهذا ما يشير إلى أن عبارات بعد نظام الحوافز والأجور تسير في اتجاه إيجابي وأن أفراد عينة الدراسة يوافقون على مضمونها، وعليه يمكن ترتيب هذه العبارات على النحو التالي:

1. في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (2): "تعتمد المؤسسة على التحفيز المادي" بأكبر متوسط حسابي قدره (3.75)، يشير التحفيز المادي إلى استخدام المكافأة المالية لتشجيع الموظفين على الأداء المتميز وتحقيق الأهداف المنشودة يعتبر

الأجر المادي والمكافأة المالية مثالاً على التحفيز المادي، هذا يعني أن الموظفين يقدرّون ويتقبلون استخدام التحفيز المادي كأداة لتعزيز الأداء والإنتاجية إذا كانت الموافقة قائمة، فإن هذا يشير إلى أن هناك قناعة ورضا عام بين أفراد المؤسسة بأن هذا النهج قد يؤدي إلى تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر، ويدل أيضاً على وجود استراتيجية لمؤسسة سونلغاز تعتمد بشكل رئيسي على التحفيز المادي كوسيلة لتحقيق النتائج المرجوة هذا يعني أن المؤسسة تهتم بتوفير بيئة عمل تحفز الموظفين من خلال تقديم مكافآت ومزايا مالية ملموسة مثل زيادات الراتب والعلاوات والمكافآت الأخرى.

2. احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (3): "ترتبط سياسة الحوافز بالمؤسسة بمستوى كفاءة الافراد" بمتوسط حسابي قدره (3.64)، يمكن تفسير ذلك أن ربط سياسة الحوافز في مؤسسة سونلغاز بمستوى كفاءة الأفراد يعزز الأداء الفردي والجماعي، ويعمل كمحفز لتحقيق الأهداف المؤسسية وتحسين الأداء العام للمؤسسة.
3. العبارة رقم (5) جاءت في المرتبة الثالثة: "تتوافق الأجور مع المهام الموكلة للأفراد المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (3.43)، وهذا دلالة تحقيق العدالة الداخلية عندما تكون الأجور متوافقة مع المهام الموكلة للأفراد، فإنه يتحقق مستوى أعلى من العدالة الداخلية في المؤسسة يشعر أفراد المؤسسة بأنهم يتلقون تعويضاً عادلاً عن الجهود التي يبذلونها والمهارات التي يتمتعون بها، مما يساهم في رفع رضاهم وتعزيز روح العمل الإيجابية وأيضاً تحفيز الأداء والإبداع.
4. في حين حل في المرتبة الرابعة العبارة رقم (1): "تعتمد المؤسسة على التحفيز المعنوي" بمتوسط حسابي قدره (3.41)، يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعتبر التحفيز المعنوي عنصر رئيسي في استراتيجيتها أو في نهجها لتحفيز أفراد، حيث تركز المؤسسة على الجوانب غير المادية التي يتم توفيرها للموظفين لتعزيز رغبتهم في العمل وتعزيز أدائهم، ومن أمثلة التحفيز المعنوي يمكن ذكر التقدير والاعتراف بالإنجازات الفردية والجماعية وتوفير فرص التطوير والترقية المهنية، وبناء ثقافة عمل إيجابية وداعمة.
5. العبارة رقم (4) حلت في المرتبة الخامسة: "تحقق الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة الرضا الوظيفي للأفراد" بمتوسط حسابي قدره (3.36)، يمكن فهمها بأن الحوافز التي تقدمها مؤسسة سونلغاز للموظفين ليست كافية لتحقيق مستوى عالية من رضا الوظيفي بين الأفراد، وهذا يشير إلى أنهم قد يكونون غير راضين عن البيئة العمل والمكافآت والتحفيز المقدمة لهم من قبل المؤسسة.
6. في حين حل في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (6): "يوجد ربط بين تحديث نظام الأجور ومستوى كفاءات الأفراد" بمتوسط حسابي قدره (3.16)، يدل هذا على يشير إلى أنه لا يوجد صلة مباشرة بين تحديث نظام الأجور ومستوى كفاءة أفراد المؤسسة.

### الفرع الثاني: تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات الأساسية التي تساعد في معرفة وتحليل إجابات أفراد العينة حول أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة، حيث تم احتساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية وترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي، ويمكن استعراضه في الجدول الآتي:

## الجدول رقم (24): نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني

الاستجابات									العبارة	الرقم	
الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات							
				5	4	3	2	1			
1	موافق	0.776	4.05	11	27	3	3	0	يحافظ أفراد المؤسسة على أوقات العمل وإنجاز مهامهم في الوقت المحدد	1	
2	موافق	0.714	3.95	8	28	6	2	0	يملك أفراد المؤسسة القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية وفق الأصول المهنية المتعارف عليها	2	
3	موافق	0.936	3,91	10	26	3	4	1	يستطيع أفراد المؤسسة تحمل المسؤولية، وإنجاز المهام الإضافية التي توكل إليهم	3	
5	موافق	0.951	3.55	5	22	10	6	1	يقدم أفراد المؤسسة أعمالهم بشكل متقن وخالي من العيوب	4	
4	موافق	1.081	3.75	12	17	8	6	1	يساعد التنافس بين أفراد المؤسسة على رفع معدل الأداء	5	
5	موافق	0.963	3.95	14	19	6	5	0	يلتزم أفراد المؤسسة بالقوانين الداخلية للمؤسسة	6	
موافق		0.6922	3.8598	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الثاني					8		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v20</sub>.

يشير الجدول السابق أن المحور الثاني والذي يضم 6 عبارات كانت آراء العينة حولها موافقة، حيث تراوح المتوسط الحسابي (3.859) وانحراف معياري بلغ (0.692) مما يدل على ضعف تشتت آراء المستجوبين محل الدراسة، كما يتضح أيضا أن قيم المتوسط الحسابي الخاصة بالعبارات تراوحت ما بين (4.05) كحد أعلى و (3.55) كحد أدنى، وهذا ما يشير إلى أن عبارات المحور الثاني تسير في اتجاه إيجابي وأن أفراد عينة الدراسة يوافقون على مضمونها، وعليه يمكن ترتيب هذه العبارات على النحو التالي:

1. في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (1): "يحافظ أفراد المؤسسة على أوقات العمل وإنجاز مهامهم في الوقت المحدد" بأكبر متوسط حسابي قدره (4.05)، يعني أن أفراد المؤسسة يلتزمون بالحفاظ على أوقات العمل المحددة وينجزون مهامهم في الوقت المطلوب، وهذا يشير إلى وجود انضباط ومسؤولية من قبل أفراد مؤسسة سونلغاز في تنفيذ مهامهم والالتزام بالجدول الزمني المحدد يعكس ذلك مستوى عالي من الاحترافية والانضباط الشخصي للموظفين في مؤسسة سونلغاز.

2. احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (6) و(2): "يلتزم أفراد المؤسسة بالقوانين الداخلية للمؤسسة" و العبارة الثانية هي: " يمتلك أفراد المؤسسة القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية وفق الأصول المهنية المتعارف عليها" بمتوسط حسابي قدره (3.95)، هذا يفسر أن أفراد المؤسسة يلتزمون بالقوانين واللوائح التي تحكم سلوكهم وأعمالهم في المؤسسة، ويدل على احترامهم للتوجيهات والقواعد المحددة من قبل المؤسسة والالتزام بالسلوك المهني والمعايير المنصوص عليها، أما بالنسبة للعبارة "يمتلك أفراد مؤسسة سونلغاز القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية وفق الأصول المهنية المتعارف عليها"، فهذا يعني أن أفراد المؤسسة قادرون على معالجة وحل المشاكل والتحديات التي تنشأ في سياق العمل اليومي يستخدمون الأصول المهنية المتعارف عليها والأفضليات المهنية لاتخاذ القرارات وتنفيذ إجراءات مناسبة لحل المشاكل والصعوبات.

بشكل عام، هاتين العبارتين تعكسان الثقافة المؤسسية لمؤسسة سونلغاز، والتي تركز على الالتزام بالقوانين الداخلية والأخلاق المهنية، بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع التحديات ومعالجة المشاكل بطرق مهنية وفعالة.

3. العبارة رقم (3) جاءت في المرتبة الثالثة: "يستطيع أفراد المؤسسة تحمل المسؤولية وإنجاز المهام الإضافية التي توكل إليهم" بمتوسط حسابي قدره (3.91)، يشير إلى قدرة أفراد المؤسسة على تحمل المسؤولية والتزامهم بأداء المهام الإضافية التي يتم تكليفهم بها، هذا التحليل يعكس روح العمل الجماعي والتفاني لأفراد مؤسسة سونلغاز، حيث يكونون على استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات وتنفيذ المهام الإضافية لتحقيق أهداف المؤسسة.

4. في حين حلت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (5): "يساعد التنافس بين أفراد المؤسسة على رفع معدل الأداء" بمتوسط حسابي قدره (3.75)، يشير هذا إلى وجود التنافس بين أفراد المؤسسة يسهم في تحسين معدل الأداء العام.

5. العبارة رقم (4) حلت في المرتبة الخامسة: "ي"قدم أفراد المؤسسة أعمالهم بشكل متقن وخالي من العيوب" بمتوسط حسابي قدره (3.55)، يفسر أن أفراد المؤسسة يقومون بأداء مهامهم بدقة واحترافية عالية ويسعون لتقديم الأداء المثالي بدون وجود أخطاء أو عيوب.

6. في حين حل في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (4): "تتم مراجعة المعرفة المكتسبة لدى أفراد المؤسسة وتحديثها باستمرار مع التطورات المستمرة" بمتوسط حسابي قدره (3.43)، يدل على أنه يتم تقييم وتحديث المعرفة والمهارات التي يكتسبها أفراد مؤسسة سونلغاز بشكل منتظم للتأكد من مواكبتهم للتطورات الحديثة في المجال.

### المطلب الثالث: اختبار وتحليل نتائج فرضيات الدراسة الميدانية

على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج سابقا عند تحليل الإجابات الخاصة بمحاور الاستبيان، نسعى من خلال هذا المطلب للاختبار صحة الفرضيات الموضوعة في مقدمة الدراسة.

### الفرع الأول : قاعدة القرار بالنسبة لقبول ورفض فرضيات الدراسة

عند إجراء اختبار فرضيات دراستنا تطلب منا الأمر صياغة نوعين من الفرضيات، فيما يلي عرض موجز لذلك مع توضيح قاعدة القرار لكل صياغة:

1. الفرضية الصفرية /النفية  $H_0$  ( $sig \geq 0.05$ ) تصاغ على عكس ما يعتقد الباحث أي النفي، حيث تشير إلى عدم وجود علاقة، أثر أو فروق بين متغيرات الدراسة.
2. الفرضية البديلة /الإثبات  $H_1$  ( $sig < 0.05$ ) هي الفرضية التي تصاغ بصيغة الإثبات، يتم قبولها عند رفض الفرضية الصفرية والعكس صحيح، حيث تشير إلى وجود علاقة أو أثر أو فروق بين متغيرات الدراسة.

### الفرع الثاني: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

لاختبار وتحليل نتائج الفرضيات الموضوعة لمعالجة مشكلة الدراسة، اعتمدنا على مجموعة من الاختبارات لتحقيق ذلك (اختبار ستودنت، اختبار الانحدار الخطي، اختبار تحليل التباين الأحادي ...) وفق ما يلي:

أولاً: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى "يوجد تنمية للكفاءات في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة" لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ستودنت الذي ينص على مبدأ المقارنة بين المتوسط الحسابي للمحور مع المتوسط المعياري للاستبيان، حيث يحسب المتوسط المعياري للاستبيان من خلال جمع درجات الاستبيان المذكورة سابقا في مقياس ليكارث الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة). وقسمتها على 5، أي :

$$3 = 5 / (5 + 4 + 3 + 2 + 1)$$

وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: لا يوجد تنمية للكفاءات في مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة.

الفرضية البديلة: يوجد تنمية للكفاءات في مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة.

### الجدول رقم (25): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الأولى

قيمة المعيار = 3			المتغيرات
مستوى الدلالة sig	درجة الحرية	قيمة T	المحور الأول
0.000	43	10.822	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v20</sub>.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تنمية للكفاءات في مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة.

ثانيا: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية "تعمل مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة على تحسين أداء مواردها البشرية".

تم استخدام اختبار ستيودنت كذلك لاختبار صحة هذه الفرضية فكانت النتائج كالتالي:  
الفرضية الصفرية: لا تقوم مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة بسيرورة تحسين أداء المورد البشري  
الفرضية البديلة: تقوم مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة بسيرورة تحسين أداء المورد البشري

الجدول رقم (26): نتائج اختبار ستيودنت للفرضية الرئيسية الثانية

قيمة المعيار = 3			المتغيرات
مستوى الدلالة sig	درجة الحرية	قيمة T	المحور الاول
0.000	43	8.239	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v20</sub>.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة sig تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى معنوية (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد تقوم مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة بسيرورة تحسين أداء المورد البشري.

ثالثا: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة "توجد علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين تنمية الكفاءات وتحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سونلغاز لولاية قلمة"

سيتم اختبار الفرضية الثالثة بواسطة اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج.

الفرضية الصفرية : لا يوجد علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين تنمية الكفاءات وسيرورة تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة.

الفرضية البديلة : يوجد علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين تنمية الكفاءات وسيرورة تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة.

الجدول رقم (27): معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التآثرية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة

أداء المورد البشري	تنمية الكفاءات	البيان	
**0.427 0.004 44	1.000  44	مستوى المعنوية sig	تنمية الكفاءات
1.000  44	0.427** 0.004 44	مستوى المعنوية sig	أداء المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v20</sub>.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية المحسوب يساوي (0.004) وهو أقل من sig المعتمد (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة بين تنمية الكفاءات وأداء المورد البشري، ومن خلال الجدول كذلك نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سييرمان تساوي (42.7%) وهي قيمة موجبة مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة بين تنمية الكفاءات وتحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.

رابعاً: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية واجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة"

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) لاختبار وتحليل نتائج الفرضية، بأنه اختبار معلمي يشترط التوزيع الطبيعي وتجانس التباين، التوزيع الطبيعي تم التأكد منه في مرحلة سابقة، التجانس سيتم احتسابه لكل من المتغيرين.

#### 1 اختبار الفروق حسب متغير الجنس

الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة بالنسبة للجنس.

الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة بالنسبة للجنس.

قبل دراسة الفروق في آراء العينة وجب التأكد وتحقق شرط تجانس التباين وذلك كالتالي:

#### ▪ اختبار تجانس التباين:

الفرضية الصفرية: التباين متجانس

الفرضية البديلة: التباين غير متجانس

الجدول رقم (28): نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة sig	درجة الحرية ddl2	درجة الحرية ddl1	معامل leven	
0.430	42	1	0.634	المحور الاول
0.094	42	1	2.945	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v20</sub>.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى معنوية sig للمحورين أكبر من مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية (التباين متجانس) ونرفض البديلة.

▪ بما أن شرط التجانس محقق يمكن القيام باختبار تحليل التباين كما يلي:



الجدول رقم (29): تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة SIG	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
0.052	4.013	0.778	1	0.778	بين المجموعات	المحور الأول
		0.194	42	8.138	داخل المجموعات	
			43	8.916	الاجمالي	
0.000	15.579	5.576	1	5.576	بين المجموعات	المحور الثاني
		0.358	42	15.032	داخل المجموعات	
			43	20.608	الاجمالي	

المصدر: من اعداد الطالبتين لاعتماد على نتائج SPSS<sub>20</sub>

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن قيمة مستوى المعنوية sig بالنسبة للمحورين الأول بلغت (0.052) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبلغت (0.000) على الترتيب وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفريّة، ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة بالنسبة للجنس.

## 2) اختبار الفروق حسب متغير العمر

الفرضية الصفريّة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة بالنسبة للعمر.

الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة بالنسبة للعمر.

قبل دراسة الفروق في آراء العينة وجب التأكد وتحقق شرط تجانس التباين وذلك كالتالي:

### ▪ اختبار تجانس التباين:

الفرضية الصفريّة: التباين متجانس

الفرضية البديلة: التباين غير متجانس

الجدول رقم (30): نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير العمر

مستوى الدلالة sig	درجة الحرية ddl2	درجة الحرية ddl1	معامل leven	
0.578	40	3	0.666	المحور الاول
0.435	40	3	0.930	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v20</sub>.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة مستوى معنوية sig للمحورين أكبر من مستوى معنوية (0.05) وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية (التباين متجانس) ونرفض البديلة.

الجدول رقم (31): تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير العمر

مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
0.360	1.102	0.227	3	0.681	بين المجموعات	المحور الأول
		0.206	40	8.235	داخل المجموعات	
			43	8.916	الاجمالي	
0.282	1.1317	0.617	3	0.446	بين المجموعات	المحور الثاني
		0.469	40	18.756	داخل المجموعات	
			43	20.608	الاجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v20</sub>.

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن قيمة مستوى المعنوية sig بالنسبة للمحورين الأول والثاني بلغت (0.360) و(0.282) على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة بالنسبة للعمر.

### ③ اختبار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي

الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة بالنسبة للمؤهل العلمي.

الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة بالنسبة للمؤهل العلمي.

قبل دراسة الفروق في آراء العينة وجب التأكد وتحقق شرط تجانس التباين وذلك كالتالي:

#### ▪ اختبار تجانس التباين:

الفرضية الصفرية: التباين متجانس

الفرضية البديلة: التباين غير متجانس

الجدول رقم (32): نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة sig	درجة الحرية ddl2	درجة الحرية ddl1	معامل leven	
0.665	41	1	0.190	المحور الأول
0.979	41	1	0.001	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v20</sub>.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى معنوية sig للمحورين أكبر من مستوى معنوية (0.05) وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية (التباين متجانس) ونرفض البديلة.

الجدول رقم (33): تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
0.490	0,727	0.153	2	0.305	بين المجموعات	المحور الأول
		0.210	41	8.611	داخل المجموعات	
			43	8.916	الاجمالي	
0.181	1.782	0.824	2	1.648	بين المجموعات	المحور الثاني
		0.462	41	18.959	داخل المجموعات	
			43	20.608	الاجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v20</sub>.

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن قيمة مستوى المعنوية sig بالنسبة للمحورين الأول والثاني بلغت (0.490) و(0.181) على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة بالنسبة للمؤهل العلمي.

#### ④ اختبار الفروق حسب متغير المنصب الوظيفي

الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة بالنسبة للمنصب الوظيفي  
الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة بالنسبة للمنصب الوظيفي.

قبل دراسة الفروق في آراء العينة وجب التأكد وتحقق شرط تجانس التباين وذلك كالتالي:

#### ▪ اختبار تجانس التباين:

الفرضية الصفرية: التباين متجانس

الفرضية البديلة : التباين غير متجانس

الجدول رقم (34): نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير المنصب الوظيفي

مستوى الدلالة sig	درجة الحرية ddl2	درجة الحرية ddl1	معامل leven	
0.981	42	1	0.001	المحور الأول
0.889	42	1	0.020	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v20</sub>.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة مستوى معنوية sig للمحورين أكبر من مستوى معنوية (0.05) وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية (التباين متجانس) ونرفض البديلة.

الجدول رقم (35): تحليل التباين لاتجاهات افراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي

مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
0.488	0.490	0.103	1	0.103	بين المجموعات	المحور الأول
		0.210	42	8.813	داخل المجموعات	
			43	8.916	الاجمالي	
0.251	1.353	0.643	1	0.643	بين المجموعات	المحور الثاني
		0.475	42	19.965	داخل المجموعات	
			43	20.608	الاجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v20</sub>.

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن قيمة مستوى المعنوية sig بالنسبة للمحورين الأول والثاني بلغت (0.488) و(0.251) على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة بالنسبة للمنصب الوظيفي.

#### 5 اختبار الفروق حسب متغير الخبرة العملية

الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة بالنسبة للخبرة العملية.

الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة بالنسبة للخبرة العملية.

قبل دراسة الفروق في آراء العينة وجب التأكد وتحقق شرط تجانس التباين وذلك كالتالي:

#### ▪ اختبار تجانس التباين:

الفرضية الصفرية: التباين متجانس

الفرضية البديلة: التباين غير متجانس

## الجدول رقم (36): نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير الخبرة العملية

مستوى الدلالة sig	درجة الحرية ddl2	درجة الحرية ddl1	معامل leven	
0.759	39	4	0.468	المحور الاول
0.450	39	4	0.943	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v20</sub>.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى معنوية sig للمحورين أكبر من مستوى معنوية (0.05) وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية (التباين متجانس) ونرفض البديلة.

## الجدول رقم (37): تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الخبرة العملية

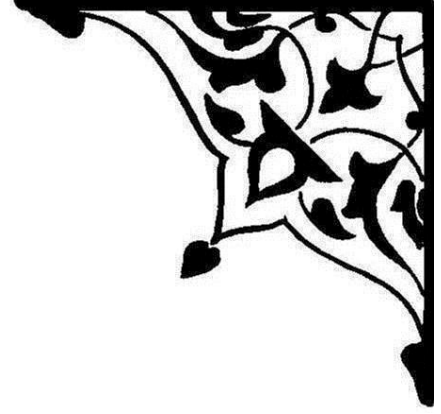
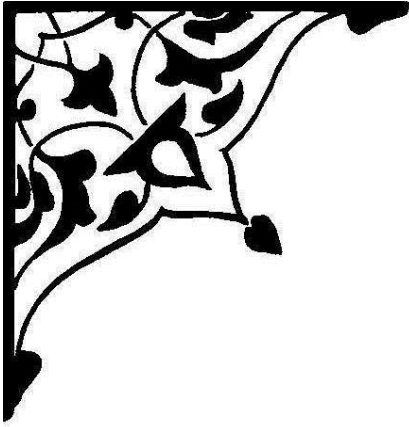
مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
0.448	0.946	0.197	4	0.788	بين المجموعات	المحور الأول
		0.208	39	8.127	داخل المجموعات	
			43	8.916	الاجمالي	
0.240	1.437	0.662	4	2.647	بين المجموعات	المحور الثاني
		0.461	39	17.961	داخل المجموعات	
			43	20.608	الاجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v20</sub>.

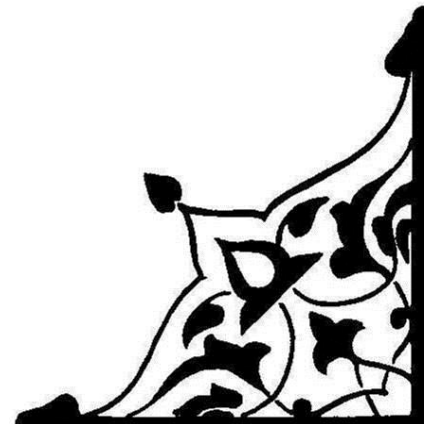
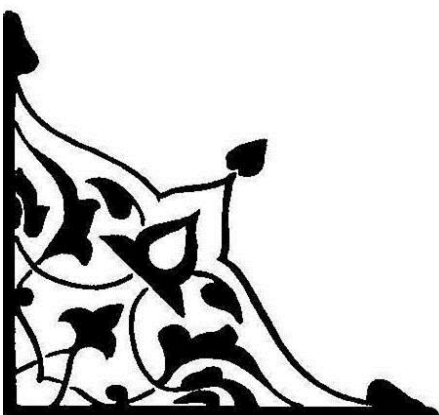
من خلال نتائج الجدول، يتبين أن قيمة مستوى المعنوية sig بالنسبة للمحورين الأول والثاني بلغت (0.448) و(0.240) على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة بالنسبة للخبرة العملية.

### خلاصة الفصل الثالث

من خلال اسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية بالمؤسسة سونلغاز، وبعد تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة صحة وقبول الفرضيات التي تمت صياغتها عند الانطلاق بهذا البحث، كما تم التوصل إلى أن تنمية الكفاءات مصدر لتحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة من خلال وجود علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين تنمية الكفاءات وتحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.



# الختامة



لقد تم من خلال هذه الدراسة معالجة أحد أهم المواضيع في مجال تسيير المؤسسات ألا وهو: "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة" نظرا للمساهمة الفعالة لمتغيراته في نجاح المؤسسات على اختلاف أحجامها ونشاطها.

حيث يتضح لنا أن مسألة تنمية الكفاءات تلعب دورًا هامًا في تحسين أداء المورد البشري وتحقيق النجاح المستدام في المؤسسات، من خلال تطوير وتعزيز مهارات والمعارف أفراد المؤسسة، بحيث يتم تعزيز قدراتهم على التكيف مع التغيرات في سوق العمل ومواجهة التحديات المستقبلية.

إذ تقوم عملية تنمية الكفاءات على مجموعة من الآليات ألا وهي: الكفاءات، التدريب والتكوين ونظام الحوافز والأجور على تعزيز الإنتاجية وتحسين جودة العمل، لتوفر الموظفين على الأدوات والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بفاعلية وفعالية، إضافة إلى ذلك تعمل على تعزيز التعاون وروح الفريق، عن طريق تبادل المعرفة والخبرات بين أفراد المؤسسة وكل هذا يؤدي إلى التحسين الجيد والإيجابي لأداء المورد البشري.

لذا، يجب على المؤسسات والأفراد الاعتراف بأهمية تنمية الكفاءات وتوفير الفرص اللازمة للتعلم والتطوير. وبذلك ينبغي أن تكون آلياتها جزءًا أساسيًا من ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها لتحقيق النجاح والتميز في سوق العمل.

#### أولاً: اختبار الفرضيات.

بناء على ما قمنا به سابقاً من تحليل وتفسير البيانات وتقييم النتائج بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v20 والذي توصلنا من خلاله إلى اختبار صحة الفرضيات المطروحة والتي نعرضها كالآتي:

#### 1- الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد تنمية للكفاءات في مؤسسة سونلغاز ولاية قلمة".

أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة تقوم بعملية تنمية الكفاءات، إذ تعتبر عملية ضرورية تهدف من خلالها إلى سد الثغرات المعرفية الحالية والمستقبلية التي تؤثر على أدائها، وتعد عملية حتمية بالنسبة للمؤسسة نظراً لأهميتها البالغة في ظل محيط اقتصادي يفرض العديد من التحديات، وعليه نقوم بإثبات صحة الفرضية الأولى.

#### 2- الفرضية الرئيسية الثانية: "تعمل مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة على تحسين أداء مواردها البشرية".

بناء على تحليل الاستبيان نجد أن المؤسسة محل الدراسة قامت بتحسين أداء مواردها البشرية، بالاعتماد على جملة من الآليات التي تمكنها من تطويره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز ويتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المؤسسة، وكذلك لرفع فعالية الأداء الكلي وضمان استمرارية زيادة الإنتاجية، والاستفادة من الموارد البشرية لضمان مستقبلها الوظيفي، وعليه نقوم بإثبات صحة الفرضية الثانية.

#### 3- الفرضية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تنمية الكفاءات وتحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز لولاية قلمة".

بناء على تحليل النتائج التي تم التوصل سابقاً تم التأكد من صحة الفرضية الثالثة، التي تثبت أن مؤسسة سونلغاز تقوم بعملية تنمية الكفاءات بصورة مستمرة وشاملة محوراً تحسين أداء مواردها البشرية وذلك لوجود علاقة ترابط بينهم.



4- الفرضية الرابعة: "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة"

ثبت عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة وذلك لاعتبار أن جميع كفاءات مؤسسة سونلغاز ذات مستوى تعليمي عالي وذلك راجع إلى ما يفرضه ميدان العمل، وعليه نقوم بإثبات صحة الفرضية الرابعة.

ثانياً: نتائج الدراسة.

من خلال دراستنا في شقيها النظري والتطبيقي تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوجز أهمها كالآتي:

#### ❖ النتائج النظرية:

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة تنمية الكفاءات وتحسين أداء المورد البشري توصلنا النتائج الآتية:

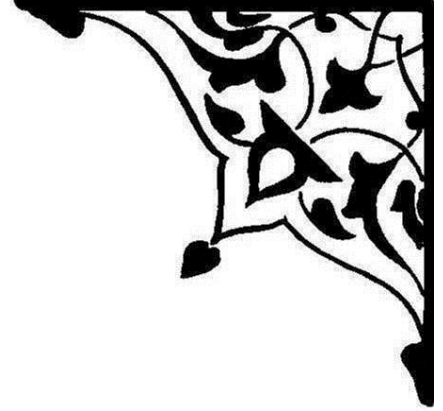
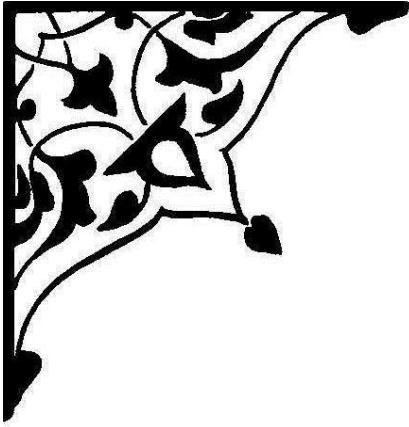
- 1- وجب الاهتمام بالمورد البشري في المؤسسة وذلك بتطويره وتدريبه لإكسابه مهارات وقدرات تساعد على أداء أعماله؛
- 2- تحسين أداء المورد البشري مهم للمؤسسة والعامل على حد السواء لأنه يحقق أهداف واستراتيجيات المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى يعمل على ترقية أداء الفرد وتطوير مواهبه؛
- 3- تكمن أهمية قياس وتقييم أداء المورد البشري في عدة نقاط أهمها رفع معنويات أفراد المؤسسة وتطوير الأداء الذاتي والإحساس بالمسؤولية كما يعد وسيلة لضمان نجاح أي مؤسسة؛
- 4- تسعى المؤسسة إلى استقطاب الكفاءات وإدارتها وتنميتها وذلك عن طريق استخدام أساليب تنمية الموارد البشرية وبالتالي وجب تحديث وتطوير هذه الأساليب بما يخدم غاياتها؛
- 5- تحسن أداء المؤسسة يتوقف على تجسيد شروط عملية تنمية الكفاءات والتقليل من العوائق التي تعترضها؛
- 6- اختيار أفضل أساليب لتنمية الكفاءات من تدريب وتكوين ونظام للأجور والحوافز بما يتوافق واستراتيجيات المؤسسة.

#### ❖ النتائج التطبيقية:

توصلنا من خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة وبالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20 إلى جملة من النتائج نوردتها فيما يلي:

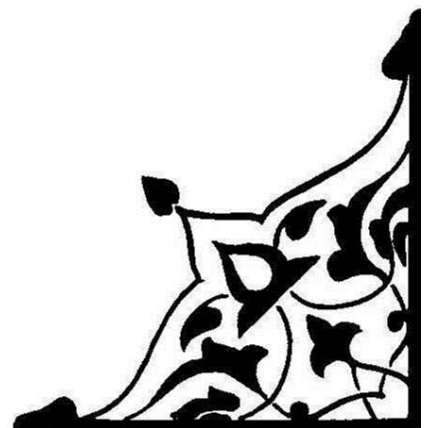
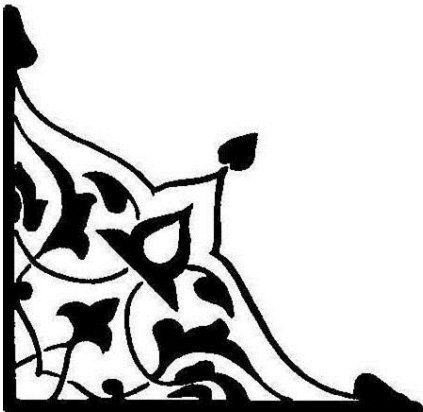
- 1- يوجد تنمية الكفاءات في مؤسسة سونلغاز ولاية قالمة؛
- 2- تعمل مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة على تحسين أداء المورد البشري؛
- 3- توجد علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين تنمية الكفاءات وسيرورة تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز قالمة؛
- 4- لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للجنس؛
- 5- لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للعمر؛
- 6- لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمؤهل العلمي؛

- 7- لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمنصب الوظيفي؛
- 8- لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للخبرة العلمية.



قائمة

المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية.

❖ الكتب:

1. إبراهيم درة عبد الباري، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية دلالتها في البيئة العربية المعاصرة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الطبعة الأولى، 2003.
2. أبو النصر مدحت محمد، "للأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2010.
3. ———، "إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق"، دار الفجر للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
4. ———، "التدريب الفعال"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الثالثة، 2018.
5. أبو شيخة نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
6. أبو ماضي كامل أحمد، "بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية"، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، 2018.
7. البكري فؤاد، "العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات"، دار عالم الكتب، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
8. بلوط حسن إبراهيم، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2002.
9. بن عبد العزيز الدعيان إبراهيم، "مناهج وطرق البحث العلمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
10. بن عيشي عمار، "اتجاهات التدريب المعاصر وتقييم أداء الأفراد العاملين"، دار أسامة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
11. بوراس فايزة، "إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
12. تركي براء رجب، "نظام الحوافز الإدارية"، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
13. ثابتي الحبيب، بن عبو الجلاي، "تطوير الكفاءات تنمية الموارد البشرية"، دار النشر مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2013.
14. الجربوعة مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
15. حسن راوية، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
16. ———، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2002.
17. حسن محمد قدري، "إدارة الأداء المتميز قياس الأداء تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الكتاب، مصر، 2015.
18. حسونة فيصل، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008.
19. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.

20. حمود خيضر كاظم، روان منير الشيخ، "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
21. حنفي عبد الغفار، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
22. الخاطر فايز، "استراتيجية التدريب الفعال"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
23. الدباغ إسماعيل محمد علي، "أصول البحث العلمي ومناهجه في علم السياحة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
24. ديبان السيد عبد المقصود، عبد اللطيف ناصر نور الدين، "إعداد البحث العلمي المحاسبي"، دار التعليم الجامعي، مصر، 2012.
25. درويش محمود أحمد، "مناهج البحث في العلو الإنسانية"، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018.
26. الدليبي عصام حسن أحمد، صالح علي عبد الرحيم، "البحث العلمي أسسه ومناهجه"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 2014.
27. الدهراوي كمال الدين مصطفى، "منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة"، دار المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.
28. \_\_\_\_\_، "مناهج البحث العلمي في مجال المحاسبة"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
29. ديسلر جاري، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2008.
30. ربابعة علي محمد، "إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
31. السكارنة بلال خلف، "اتجاهات حديثة في التدريب"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
32. سلاطنية بلقاسم، الجيلاني حسان، "المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
33. الشعبان محمد جاسم، الأبعج محمد صالح، "إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
34. العاني هيثم، "الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافئات"، دار كنوز المصرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
35. عدنان نبيلة، "ضغوط العمل والأداء الوظيفي"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2019.
36. عدون ناصر دادي، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
37. \_\_\_\_\_، عبد الله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2015.
38. العساف أحمد عارف، الوادي محمود، "منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

39. عقيلي عمروصفي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي6"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
40. عليان ربيحي مصطفى، "أسس الإدارة المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
41. الغرابوي شهدان عامل عبد اللطيف، "إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2020.
42. غريب علي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
43. القاضي دلال، البياتي محمود، "منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
44. قنديلجي عامر، السامرائي إيمان، "البحث العلمي الكمي والنوعي"، دار اليازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2009.
45. كشواي باي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 2006.
46. لسالم مؤيد سعيد، "إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي متكامل"، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
47. ماهر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، الطبعة السابعة، 2018.
48. محمد وائل صبحي إدريس، محسن طاهر منصور الغالبي، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
49. محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب، مصر، 2013.
50. مصطفى حمد كمال، "تحليل وقياس وتقييم الأداء"، مركز الخيرات المهنية للإدارة، مصر، 2013.
51. معمرداود، "منظمات الأعمال"، دار الكتاب الحديث، مصر، الطبعة الأولى، 2006.
52. النهمان الحارث، "قياس الأداء حلول من الخبرات لتحديات اليومية"، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية، الطبعة الأولى، 2015.
53. النجار فايز جمعة وآخرون، "أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
54. النعيمي محمد عبد العال، عناب عمال عادل، "استخدام الطرق الإحصائية في تصميم البحث العلمي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
55. نوري منير، كورتل فريد، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
56. وهلين توماس، هنجر دافيد، ترجمة: مرسي محمد عبد الحميد، الصباغ زهير نعيم، "الإدارة الاستراتيجية"، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990.
57. يوسف مصطفى، "إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.

❖ الأطروحات والمذكرات:

أ. أطروحات الدكتوراه.

1. باديس نبيلة، "تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2018.
2. حيمر حمود، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة -دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2018.
3. سملاي يحضية، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
4. فريحة لبندة، "استراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2014.
5. مرزوقي ياسر، "دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الرواية الدوائية الجزائرية - دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019.
6. الهزام محمد، "تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة"، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016.

ب. مذكرات الماجستير.

1. أبو القاسم حمدي، "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط 1999-2005"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2004.
2. بن عيوشي عمار، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
3. رحيل أسيا، "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011.

4. مراكشي محمد لمين، "فالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005.

❖ الملتقيات الدولية والوطنية:

أ - الملتقيات الدولية:

1. الملتقى الدولي الأول حول: "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 09 - 10 مارس 2004.
2. الملتقى الدولي حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 08 - 09 مارس 2005.
3. الملتقى الدولي السابع حول: "التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول الصناعية"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 03-04 ديسمبر، 2012.

ب - الملتقيات الوطنية:

1. الملتقى الوطني حول: "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، جامعة مولاي طاهر بسعيدة، الجزائر، يومي: 10 - 11 نوفمبر 2009.

❖ المجالات:

1. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الأول نوفمبر 2001.
2. مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 01، 2009.
3. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 07، جوان 2010.
4. مجلة الباحث، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد 07، 2010.
5. مجلة الغري، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة العراق، المجلد التاسع، العدد 33، 2015.
6. مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 14، جانفي 2016.
7. مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، العدد 12، جوان 2017.
8. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 21، جوان 2017.
9. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر 2، المجلد 06، العدد 01، جوان 2017.
10. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، الجزائر، ديسمبر 2017.
11. مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 1، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017.
12. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، العدد 29، 2017.



13. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2017.
14. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، الجزائر، المجلد 01، العدد 10، 2017.
15. مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، أبريل 2018.
16. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عمارثليجي، الجزائر، العدد 35، سبتمبر 2018.
17. مجلة دراسات في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد 16، 2018.
18. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، جوان 2019.
19. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، جوان 2019.
20. مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، المجلد 25، العدد 02، جوان 2019.
21. مجلة المالية والأسواق، جامعة البليدة، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2019.
22. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة جيجل، الجزائر، المجلد 02، العدد 15، فيفري 2020.
23. مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي علي كافي، تندوف، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، أكتوبر 2020.
24. مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2020.
25. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر، المجلد 11، العدد 02، 2020.
26. المجلة العربية للنشر العلمي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، العدد 21، 2020.
27. مجلة التنظيم والعمل، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2020.
28. مجلة التنظيم والعمل، جامعة محمد لامين دباغين سطيف2، الجزائر، المجلد 09، العدد 03، فبرفي 2021.
29. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد السادس، العدد 01، مارس 2021.
30. مجلة البشائر الاقتصادية، مخبر الاقتصاد الرقمي، الجزائر، العدد 01، أبريل 2021.
31. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، جامعة يحي فارس، المدية، المجلد 08، العدد 01، 2021.
32. مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2021.
33. مجلة العلوم البيئة، جامعة عين شمس، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئة، مصر، العدد 03، مارس 2022.
34. مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث والتطوير الموارد البشرية، الأردن، العدد 62، أبريل 2022.
35. مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، جوان 2022.

36. مجلة البحوث الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، سبتمبر 2022.

37. مجلة للبحوث القانونية والاقتصادية، مخبر الحقوق والعلوم السياسية جامعة تليجي الأغواط، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، جانفي 2023.

❖ تقارير ووثائق أخرى:

1. وثائق داخلية مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بولاية قالمة.

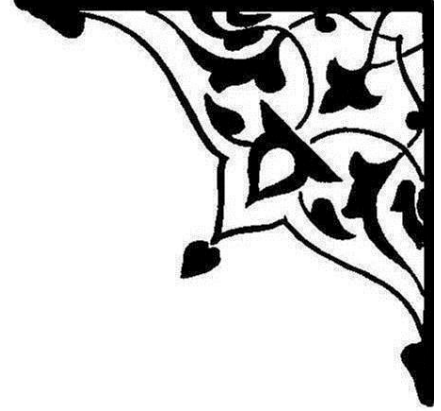
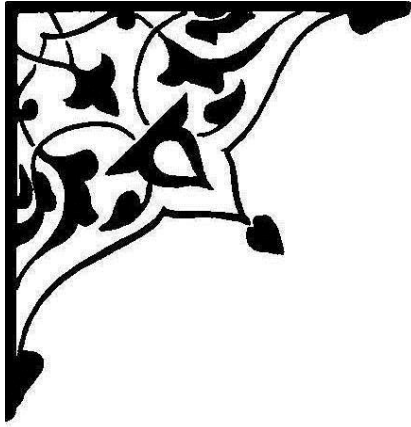
❖ المواقع الكترونية.

1. <https://www.sonelgaz.dz/fr/category/historique>
2. <https://hbrarabic.com/>

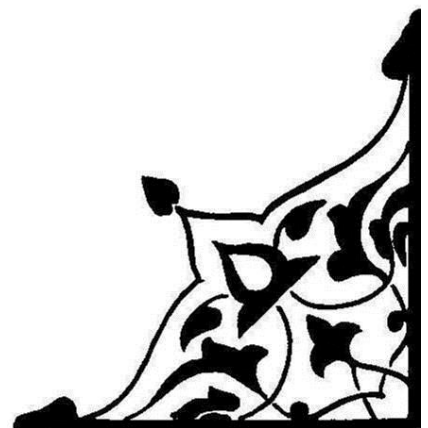
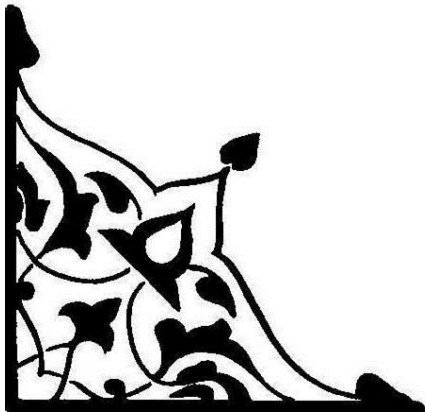
ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

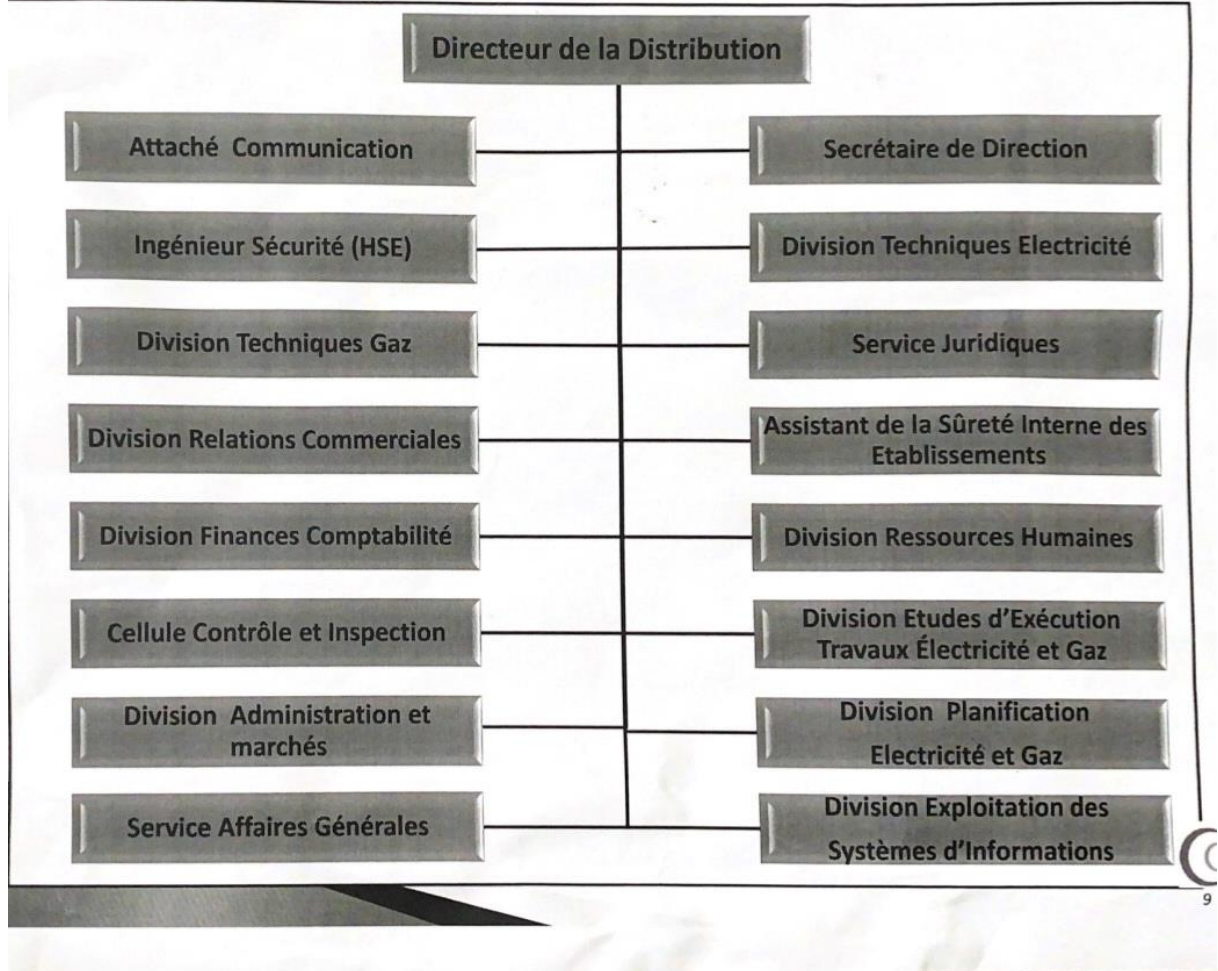
❖ Les livres:

1. Boyer luc, Equilibre Noël, "**organisation théories applications** ", éditions d'organisation, France, deuxième édition, 2003.
2. Jean Marie Peretti, "**Dictionnaire des ressources humaines**", vuibert, England, 3éme édition, 2001.



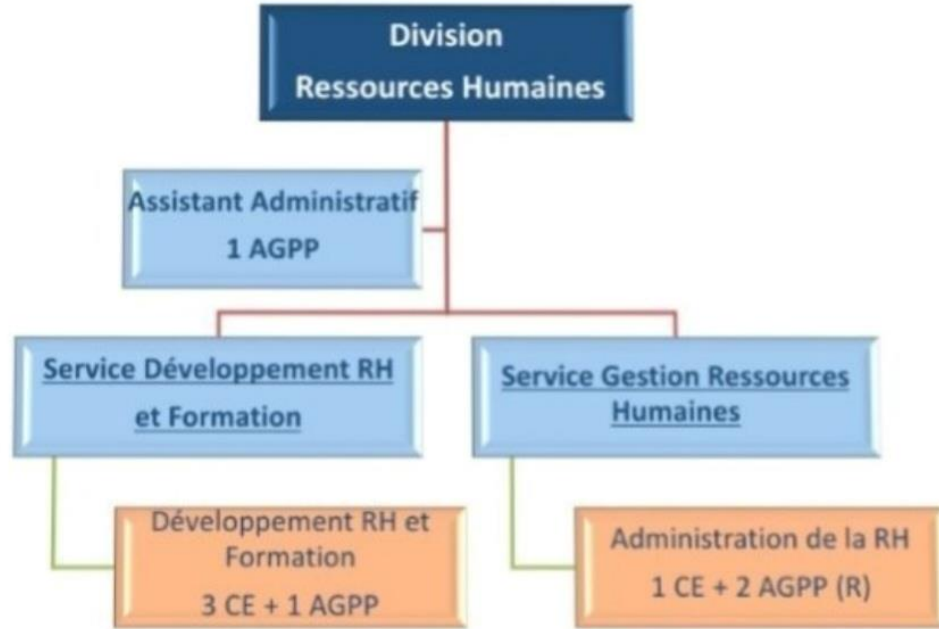
# الملاحق





المصدر: وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة



المصدر: وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.

الملحق رقم (03): البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة لسنة 2018

FORMATION						
Formation cumulée 2018						
Réalisation			Objectif		Taux Réal.	
Type de formation	Nb actions	Nb agents	Nb actions	Nb agents	Nb actions	Nb agents
MPU	14	157	23	199	60,86%	78,89%
FPS	7	31	8	41	87,50%	75,60%
PP	14	70	19	62	73,68%	112%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>258</b>	<b>50</b>	<b>302</b>	<b>70%</b>	<b>85,43%</b>

المصدر: وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.

الملحق رقم (04): البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة لسنة 2019

Formation cumulée 2019						
Réalisation			Objectif		Taux Réal.	
Type de formation	Nb actions	Nb agents	Nb actions	Nb agents	Nb actions	Nb agents
MPU	2	58	03	40	66,66%	145%
FPS	4	10	05	35	80%	28,5 7%
PP	37	193	17	68	176%	267,64%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>261</b>	<b>25</b>	<b>143</b>	<b>172%</b>	<b>174,82%</b>

المصدر: وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.

الملحق رقم (05): البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة لسنة 2020

FORMATION						
Formation cumulée 2020						
Type de formation	Réalisation		Objectif		Taux Réal.	
	Nb actions	Nb agents	Nb actions	Nb agents	Nb actions	Nb agents
MPU	3	124	05	50	60%	248%
FPS	2	05	09	23	22,22%	21,73%
PP	6	28	06	33	100%	84,84%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>157</b>	<b>20</b>	<b>106</b>	<b>55%</b>	<b>148,11%</b>

المصدر: وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.

الملحق رقم (06): البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة لسنة 2021

FORMATION						
Formation cumulée 2021						
Type de formation	Réalisation		Objectif		Taux Réal.	
	Nb actions	Nb agents	Nb actions	Nb agents	Nb actions	Nb agents
MPU	3	35			%	%
FPS	05	17			0%	0%
PP	09	52			0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>104</b>			<b>00%</b>	<b>0%</b>

المصدر: وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.

الملحق رقم (07): البرامج التدريبية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة لسنة 2022

1-FPS

Réalisations par unité comme suit:  
1/ Réalisations du mois: MAI 2022

Unités	Objectifs			Réalizations			Taux de Realisation		
	Nbre actions	Nbre Agts	Nbre H/J	Nbre actions	Nbre Agts	Nbre H/J	Nbre actions	Nbre Agts	Nbre H/J
GUELMA	3	3	44	3	3	44	100%	100%	100%
TOTAL FPS									

المصدر: وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.



الملحق رقم (08): استبيان الدراسة

جامعة 8 ماي 1945

- قائمة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات



الاستبيان

عنوان البحث:

تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة

إشراف الأستاذة:

إعداد الطلبة:

☺ سامية بزازي

☺ أمال سكفالي

☺ مروة طالب

سيدي، سيدتي؛

نرجو من سيادتكم الفاضلة تخصيص جزء من وقتكم للإجابة عن الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل موضوعية، وهذا دون ذكر أسمائكم، بغية مساعدتنا في إجراء بحث لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

نشكركم جزيل الشكر على حسن التعاون والتجاوب معنا.

ملاحظة: المعلومات التي يتوفر عليها هذا الاستبيان ستبقى سرية وتوجه للبحث العلمي فقط.

الموسم الجامعي: 2022/2023

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية.

الرجاء الإجابة عن الأسئلة الآتية بوضع العلامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة

- (1) الجنس: ذكر  أنثى
- (2) العمر: أقل من 30 سنة  30 – 40 سنة  40 – 50 سنة  50 – 60 سنة  60 سنة فما فوق
- (3) المؤهل العلمي: ثانوي  جامعي (مستوى التدرج)  ما بعد التدرج (ماجستير، دكتوراه)
- (4) المنصب الوظيفي: مدير  نائب مدير  رئيس قسم  مناصب أخرى.
- (5) الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات  5 – 10 سنوات  10 – 15 سنة  15 – 20 سنة  20 سنة فما فوق

❖ المحور الثاني: تنمية الكفاءات بمؤسسة سونلغاز لولاية قالم

الرجاء الإجابة عن الأسئلة الآتية بوضع العلامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
	أولاً: الكفاءات.					
01	تساعد المعارف المكتسبة لأفراد المؤسسة على فهم المعلومات التي تخص المؤسسة					
02	تحرص المؤسسة على استخدام الكفاءات لتنمية واكتساب مهارات جديدة					
03	يكتسب أفراد المؤسسة المزيد من الخبرات والمعارف من خلال الندوات والمؤتمرات المقدمة من قبل المؤسسة					
04	تتم مراجعة المعرفة المكتسبة لدى أفراد المؤسسة وتحديثها باستمرار مع التطورات المستمرة					
05	يتبادل ويتشارك أفراد المؤسسة المعارف والخبرات فيما بينهم					
06	يتشارك ويتعاون أفراد المؤسسة في إيجاد الحلول المناسبة					
	ثانياً: التكوين والتدريب					
01	توجد سياسة واضحة لتكوين وتدريب أفراد المؤسسة					

					02	تهدف عملية تكوين وتدريب أفراد المؤسسة لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة
					03	تقوم المؤسسة باستمرار بتبني أساليب حديثة لتكوين وتدريب أفرادها تماشياً مع متغيرات العصر
					04	تسمح عملية التكوين والتدريب بالمؤسسة بالرفع من مستوى المهارات وتنمية معارف الأفراد بها.
						ثالثاً: نظام الحوافز والأجور
					01	تعتمد المؤسسة على التحفيز المعنوي
					02	تعتمد المؤسسة على التحفيز المادي
					03	ترتبط سياسة الحوافز بالمؤسسة بمستوى كفاءة الأفراد
					04	تحقق الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة الرضا الوظيفي للأفراد
					05	تتوافق الأجور مع المهام الموكلة لأفراد المؤسسة
					06	يوجد ربط بين تحديث نظام الأجور ومستوى كفاءات الأفراد

❖ المحور الثالث: أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.

الرجاء الإجابة عن الأسئلة الآتية بوضع العلامة (x) في المكان المقابل للإجابة المناسبة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يحافظ أفراد المؤسسة على أوقات العمل وإنجاز مهامهم في الوقت المحدد					
02	يملك أفراد المؤسسة القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية وفق الأصول المهنية المتعارف عليها					
03	يستطيع أفراد المؤسسة تحمل المسؤولية، وإنجاز المهام الإضافية التي توكل إليهم					
04	يقدم أفراد المؤسسة أعمالهم بشكل متقن وخالي من العيوب					
05	يساعد التنافس بين أفراد المؤسسة على رفع معدل الأداء					
06	يلتزم أفراد المؤسسة بالقوانين الداخلية للمؤسسة					

الملحق رقم (09): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	القسم
01	بن جلول خالد	أستاذ تعليم عالي	جامعة 8 ماي 1945 - قلمة -	العلوم الاقتصادية
02	بورصاص وداد	أستاذ محاضراً	جامعة 8 ماي 1945 - قلمة -	علوم التسيير
03	دخاخي وهيبة	أستاذ محاضراً	جامعة باخي مختار . عنابة .	علوم التسيير
04	دغمان راضية	أستاذ مساعد أ	جامعة 8 ماي 1945 - قلمة -	العلوم الاقتصادية

الملحق رقم (10): مخرجات نتائج SPSS v20

Corrélations

	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	a11	a12	a13	a14	a15	a16	X	
a1	Coefficient de corrél ation	1.000	.128	.481**	.186	.192	.305*	.149	.504**	.394**	.426**	.228	.259	.248	.343*	.188	.379*	.586**
	Sig. (bilat érale)	.	.407	.001	.226	.213	.044	.333	.000	.008	.004	.137	.089	.104	.023	.220	.011	.000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
a2	Coefficient de corrél ation	.128	1.000	.436**	.608**	-.004	.172	.290	-.002	.256	.155	.272	.181	.319*	.189	.351*	.378*	.548**
	Sig. (bilat érale)	.407	.	.003	.000	.978	.263	.057	.992	.093	.314	.074	.239	.035	.218	.020	.011	.000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
a3	Coefficient de corrél ation	.481**	.436**	1.000	.305*	.051	.338*	.040	.432**	.258	.283	.287	.406**	.255	.198	.265	.270	.551**
	Sig. (bilat érale)	.001	.003	.	.044	.741	.025	.796	.003	.090	.062	.059	.006	.095	.197	.082	.076	.000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
a4	Coefficient de corrél ation	.186	.608**	.305*	1.000	.017	.375*	.467**	.071	.181	.052	.235	.310*	.296	.237	.143	.154	.493**

a5	Sig. (bilat érale)	.226	.000	.044	.	.911	.012	.001	.648	.239	.740	.125	.040	.051	.121	.353	.319	.001
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	Coeffi cient de corrél ation	.192	-.004	.051	.017	1.000	.251	.028	.100	-.128	.135	.197	-.103	.248	.057	-.050	.233	.443
a6	Sig. (bilat érale)	.213	.978	.741	.911	.	.100	.859	.520	.407	.382	.200	.507	.104	.711	.750	.128	.000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	Coeffi cient de corrél ation	.305*	.172	.338*	.375*	.251	1.000	.183	-.008	-.083	-.010	.005	.253	.045	-.015	.030	.024	.247
a7	Sig. (bilat érale)	.044	.263	.025	.012	.100	.	.235	.957	.592	.946	.973	.098	.772	.924	.844	.878	.000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	Coeffi cient de corrél ation	.149	.290	.040	.467**	.028	.183	1.000	.227	.303*	.110	.088	-.042	.070	.175	.217	.279	.349*
a8	Sig. (bilat érale)	.333	.057	.796	.001	.859	.235	.	.139	.046	.479	.568	.788	.654	.255	.156	.067	.020
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	Coeffi cient de corrél ation	.504**	-.002	.432**	.071	.100	-.008	.227	1.000	.360*	.366*	.429**	.344*	.258	.265	.090	.376*	.499**

a9	Sig. (bilat érale)	.000	.992	.003	.648	.520	.957	.139	.	.016	.014	.004	.022	.091	.083	.560	.012	.001
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	Coeffi cient de corrél ation	.394**	.256	.258	.181	-.128	-.083	.303*	.360*	1.000	.307*	.393**	.166	.283	.392**	.167	.281	.497**
a10	Sig. (bilat érale)	.008	.093	.090	.239	.407	.592	.046	.016	.	.043	.008	.281	.063	.009	.279	.065	.001
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	Coeffi cient de corrél ation	.426**	.155	.283	.052	.135	-.010	.110	.366*	.307*	1.000	.346*	.227	.034	.520**	.416**	.443**	.575**
a11	Sig. (bilat érale)	.004	.314	.062	.740	.382	.946	.479	.014	.043	.	.021	.138	.828	.000	.005	.003	.000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	Coeffi cient de corrél ation	.228	.272	.287	.235	.197	.005	.088	.429**	.393**	.346*	1.000	.635**	.526**	.489**	.168	.357*	.677**
a12	Sig. (bilat érale)	.137	.074	.059	.125	.200	.973	.568	.004	.008	.021	.	.000	.000	.001	.277	.017	.000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	Coeffi cient de corrél ation	.259	.181	.406**	.310*	-.103	.253	-.042	.344*	.166	.227	.635**	1.000	.289	.377*	.261	.280	.565**

a13	Sig. (bilat érale)	.089	.239	.006	.040	.507	.098	.788	.022	.281	.138	.000	.	.057	.012	.087	.065	.000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	Coeffi cient de corrél ation	.248	.319 <sup>*</sup>	.255	.296	.248	.045	.070	.258	.283	.034	.526 <sup>**</sup>	.289	1.000	.234	-.038	.321 <sup>*</sup>	.527 <sup>**</sup>
a14	Sig. (bilat érale)	.104	.035	.095	.051	.104	.772	.654	.091	.063	.828	.000	.057	.	.127	.805	.034	.000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	Coeffi cient de corrél ation	.343 <sup>*</sup>	.189	.198	.237	.057	-.015	.175	.265	.392 <sup>**</sup>	.520 <sup>**</sup>	.489 <sup>**</sup>	.377 <sup>*</sup>	.234	1.000	.546 <sup>**</sup>	.345 <sup>*</sup>	.672 <sup>**</sup>
a15	Sig. (bilat érale)	.023	.218	.197	.121	.711	.924	.255	.083	.009	.000	.001	.012	.127	.	.000	.022	.000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	Coeffi cient de corrél ation	.188	.351 <sup>*</sup>	.265	.143	-.050	.030	.217	.090	.167	.416 <sup>**</sup>	.168	.261	-.038	.546 <sup>**</sup>	1.000	.448 <sup>**</sup>	.547 <sup>**</sup>
a16	Sig. (bilat érale)	.220	.020	.082	.353	.750	.844	.156	.560	.279	.005	.277	.087	.805	.000	.	.002	.000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	Coeffi cient de corrél ation	.379 <sup>*</sup>	.378 <sup>*</sup>	.270	.154	.233	.024	.279	.376 <sup>*</sup>	.281	.443 <sup>**</sup>	.357 <sup>*</sup>	.280	.321 <sup>*</sup>	.345 <sup>*</sup>	.448 <sup>**</sup>	1.000	.718 <sup>**</sup>



X	Sig. (bilatérale)	.011	.011	.076	.319	.128	.878	.067	.012	.065	.003	.017	.065	.034	.022	.002	.	.000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	Coefficient de corrélation	.586**	.548**	.551**	.493**	.293	.248	.349*	.499**	.497**	.575**	.677**	.565**	.527**	.672**	.547**	.718**	1.000
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.001	.054	.105	.020	.001	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44

### Corrélations

			b17	b18	b19	b20	b21	b22	Y
Rho de Spearman	b17	Coefficient de corrélation	1.000	.464**	.592**	.385**	.229	.304*	.576**
		Sig. (bilatérale)	.	.002	.000	.010	.135	.045	.000
		N	44	44	44	44	44	44	44
	b18	Coefficient de corrélation	.464**	1.000	.307*	.439**	.570**	.486**	.674**
		Sig. (bilatérale)	.002	.	.043	.003	.000	.001	.000
		N	44	44	44	44	44	44	44
	b19	Coefficient de corrélation	.592**	.307*	1.000	.621**	.332*	.457**	.699**
		Sig. (bilatérale)	.000	.043	.	.000	.028	.002	.000
		N	44	44	44	44	44	44	44

b20	Coefficient de corrélation	.385**	.439**	.621**	1.000	.564**	.679**	.841**
	Sig. (bilatérale)	.010	.003	.000	.	.000	.000	.000
	N	44	44	44	44	44	44	44
b21	Coefficient de corrélation	.229	.570**	.332*	.564**	1.000	.669**	.794**
	Sig. (bilatérale)	.135	.000	.028	.000	.	.000	.000
	N	44	44	44	44	44	44	44
b22	Coefficient de corrélation	.304*	.486**	.457**	.679**	.669**	1.000	.822**
	Sig. (bilatérale)	.045	.001	.002	.000	.000	.	.000
	N	44	44	44	44	44	44	44
Y	Coefficient de corrélation	.576**	.674**	.699**	.841**	.794**	.822**	1.000
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	44	44	44	44	44	44	44

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	44	100.0
Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	44	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.850	22

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,730
		Nombre d'éléments	11 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,818
		Nombre d'éléments	11 <sup>b</sup>
Nombre total d'éléments			22
Corrélation entre les sous-échelles			,529
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,692
	Longueur inégale		,692
Coefficient de Guttman			,662

a. Les éléments sont : a1, a2, a3, a4, a5, a6, a7, a8, a9, a10, a11.

b. Les éléments sont : a12, a13, a14, a15, a16, b17, b18, b19, b20, b21, b22.

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		تنمية الكفاءات بمؤسسة سونلغاز	اداء المورد البشري
N		44	44
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.7429	3.8598
	Std. Deviation	.45535	.69228
Most Extreme Differences	Absolute	.100	.140
	Positive	.088	.057
	Negative	-.100	-.140
Test Statistic		.100	.140
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>	.030 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	30	68.2	68.2	68.2
انثى	14	31.8	31.8	100.0
Total	44	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 30 سنة	7	15.9	15.9	15.9
من 30 الى 40 سنة	15	34.1	34.1	50.0
من 40 الى 50 سنة	18	40.9	40.9	90.9
من 50 الى 60 سنة	4	9.1	9.1	100.0
Total	44	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مستوى ثانوي	14	31.8	31.8	31.8
جامعي " مستوى التدرج	29	65.9	65.9	97.7
ما بعد التدرج " ماجستير ، دكتوراه"	1	2.3	2.3	100.0
Total	44	100.0	100.0	

المنصب الوظيفي

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

رئيس القسام	6	13.6	13.6	13.6
Validé مناصب اخرى	38	86.4	86.4	100.0
Total	44	100.0	100.0	

#### الخبرة العملية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé اقل من 5 سنوات	10	22.7	22.7	22.7
من 5 الى اقل من 10 سنوات	10	22.7	22.7	45.5
من 10 الى اقل من 15 سنة	9	20.5	20.5	65.9
من 15 سنة الى 20 سنة	8	18.2	18.2	84.1
من 20 سنة فما فوق	7	15.9	15.9	100.0
Total	44	100.0	100.0	

Correlations		الكفاءات تنمية بمؤسسة سونلغاز	المورد اداء البشري
Spearman's rho	تنمية الكفاءات بمؤسسة سونلغاز	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,427**
		N	,004
			44
	أداء المورد البشري	Correlation Coefficient	,427**
		Sig. (2-tailed)	1,000
		N	,004
			44

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	3	6.8	6.8	6.8
موافق	24	54.5	54.5	61.4
موافق بشدة	17	38.6	38.6	100.0
Total	44	100.0	100.0	

### Corrélations

		تنمية الكفاءات بمؤسسة سونلغاز	اداء المورد البشري	جميع عبارات الاستبيان	
Rho de Spearman	تنمية الكفاءات بمؤسسة سونلغاز	Coefficient de corrélation	1.000	.427**	.909**
		Sig. (bilatérale)	.	.004	.000
		N	44	44	44
	اداء المورد البشري	Coefficient de corrélation	.427**	1.000	.734**
		Sig. (bilatérale)	.004	.	.000
		N	44	44	44
	جميع عبارات الاستبيان	Coefficient de corrélation	.909**	.734**	1.000
		Sig. (bilatérale)	.000	.000	.
		N	44	44	44

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

### Statistiques

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تنمية الكفاءات بمؤسسة سونلغاز	10.822	43	.000	.74290	.6045	.8813

	الكفاءات	التكوين و التدريب	نظام الحوافر و الاجور	اداء المورد البشري
N Valide	44	44	44	44
N Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3.8598	3.9943	3.4583	3.8598
Médiane	3.8333	4.0000	3.6667	3.9167
Ecart-type	.44161	.45587	.74199	.69228

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تنمية الكفاءات بمؤسسة سونلغاز	44	3.7429	.45535	.06865

### Test d'homogénéité de la variance

		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
تنمية الكفاءات بمؤسسة سونلغاز	Basé sur la moyenne	.634	1	42	.430
	Basé sur la médiane	.629	1	42	.432
	Basé sur la médiane et avec ddl ajusté	.629	1	41.902	.432
	Basé sur la moyenne tronquée	.634	1	42	.430
اداء المورد البشري	Basé sur la moyenne	2.945	1	42	.094
	Basé sur la médiane	2.397	1	42	.129
	Basé sur la médiane et avec ddl ajusté	2.397	1	37.816	.130
	Basé sur la moyenne tronquée	2.836	1	42	.100

#### ANOVA à 1 facteur

			Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
تنمية الكفاءات بمؤسسة سونلغاز	(Combiné)		.778	1	.778	4.013	.052
	Inter- groupes	Non pondérées	.778	1	.778	4.013	.052
		Pondérées	.778	1	.778	4.013	.052
	Intra-groupes		8.138	42	.194		
	Total		8.916	43			
اداء المورد البشري	(Combiné)		5.576	1	5.576	15.579	.000
	Inter- groupes	Non pondérées	5.576	1	5.576	15.579	.000
		Pondérées	5.576	1	5.576	15.579	.000
	Intra-groupes		15.032	42	.358		
	Total		20.608	43			

المصدر: نتائج SPSS<sub>v20</sub>.





## التصريح الشرفي

### الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز مذكرة ماستر

نحن الممضون أسفله.

السيد (ة): أمال سكفالي ..... الصفة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 109421836 والصادرة بتاريخ: 2018/05/31

السيد (ة): صويرة طالب ..... الصفة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 103231422 والصادرة بتاريخ: 2017/02/05

المسجل (ون) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية

والمكلف (ون) بإنجاز أعمال بحث: (مذكرة ماستر):

الشعبة العلوم الاقتصادية التخصص: إقتصاد دولي و تسيير شركات

عنوانها: تقييم الكفاءات ودورها في تحسين أداء المورد البشري

بالولاية - دراسة ميدانية من طرف م. بونلفاز - لولاية قلمة -

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية و المنهجية و معايير الأخلاقيات المهنية و  
النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

توقيع المعني (ين)

التاريخ: 2023/06/01



تهدف المؤسسات لرفع مستويات أدائها حتى تتمكن من البقاء والاستمرارية في ظل ما تعرفه بيئتها الداخلية والخارجية من متغيرات متزايدة ومتسارعة، وفي هذا الصدد يعد لجوء المؤسسات لاتباع أساليب مختلفة لتنمية كفاءاتها أحد أهم المداخل والحلول التي يمكنها اللجوء إليها لتحسين أداء مواردها البشرية ومن ثم تحقيق الهدف السابق. ومن هنا تسلط هذه الدراسة الضوء على الدور الذي تؤديه تنمية الكفاءات في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة.

ولتحقيق ما سبق، تم تصميم وتوزيع استبيان الدراسة على عينة عشوائية قدرت بـ 44 إطار بالمؤسسة محل الدراسة، ثم قمنا وبالاعتماد على المنهج الإحصائي باستعمال برنامج SPSS<sup>20</sup> بتحليل واختبار فرضيات الدراسة. وبناءً عليه، تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) والمتغير المستقل (تنمية الكفاءات) على مستوى المؤسسة محل الدراسة. وتأسيساً عليه تم تقديم مجموعة من التوصيات تمثل أهمها في ضرورة توسيع دائرة تنمية الكفاءات من خلال تبني المزيد من البرامج التدريبية الهادفة والمدرسة ووضع نظام للأجور والحوافز يتماشى مع متطلبات تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بولاية قالمة.

## الكلمات المفتاحية:

الموارد البشرية، أداء المورد البشري، تحسين أداء المورد البشري، الكفاءات، تنمية الكفاءات.

## Abstract :

The institutions aim to raise their performance levels in order to be able to survive and continue in the face of increasing and accelerating variables in their internal and external environment. In this regard, the use of different methods by institutions to develop their capabilities is one of the most important approaches and solutions that can be used to improve the performance of their human resources and thus achieve the aforementioned goal

This study sheds light on the role of competency development in improving the performance of the human resource in Sonelgaz company in the state of Guelma.

To achieve the above, a survey was designed and distributed to a random sample of 44 frames in the institution under study. Then, using the statistical method and SPSSV<sup>20</sup> program, we analyzed and tested the hypotheses of the study.

Based on this, a medium positive correlation was found between the dependent variable (performance of human resources) and the independent variable (competency development) at the level of the institution under study. Accordingly, a set of recommendations were presented, including the need to expand the scope of competency development through adopting more targeted and well-studied training.

## Keywords:

Human resources, Human resources performance , Improving the performance of the human resources, Competencies, Competency development