

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الإدارة بالكفاءات ودورها في تحسين أداء المورد البشري
بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في: علوم التسيير
تخصص: إدارة المواهب والكفاءات البشرية

إشراف الأستاذة:
حوشين ابتسام

إعداد الطالب:
أحمد سرير كمال

السنة الجامعية: 2022/2021

الجمهورية االجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الادارة بالكفاءات ودورها في تحسين أداء المورد البشري
بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في: علوم التسيير

تخصص: إدارة المواهب والكفاءات البشرية

إعداد الطالب:

أحمد سرير كمال

أمام اللجنة المشكلة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
مراكشي محمد لمين	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة2	رئيسا
حاوشين ابتسام	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة2	مشرفا ومقرا
ميلودي أم الخير	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة2	عضوا مناقشا
زايد حيزية	أستاذ التعليم العالي	ENSSEA القليعة	عضوا مناقشا
فرات اسمى	أستاذة محاضرة أ	جامعة البليدة2	عضوا مناقشا
بوعوبنة سليمة	أستاذة محاضرة أ	المركز الجامعي تيبازة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء

إلى الوالدة أطال الله في عمرها

إلى أبنائي وزوجتي التي شجعتني على إنجاز هذا العمل

وإلى جميع الأهل والأصدقاء

كلمة شكر وتقدير

على إثر إنهائي لهذا العمل، أحمد وأشكر المولى عزوجل الذي أنارني بالعلم والذي وفقني لإتمام هذه الأطروحة ومصادقا لقوله "ولئن شكرتم لأزيدنكم". ويشرفني أن أتقدم:

بالشكر الجزيل لأستاذة التعليم العالي حاشين ابتسام على هذا الإشراف

والشكر موصول لكافة أعضاء لجنة التكوين

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة لقبولها مناقشة هذه الأطروحة

الملخص:

الإدارة بالكفاءات هي المستوى الثالث والأعلى من هرم الكفاءات البشرية تنتهجه المؤسسات الاقتصادية كأسلوب لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، والذي يركز في أساسه على الكفاءات الأساسية، حيث تقوم المؤسسة بتحديد الكفاءات الأساسية التي يصعب تقليدها وإدراجها في استراتيجية المؤسسة، وهذا من أجل مواجهة شدة التنافس التي تمتاز بها البيئة الخارجية من جهة والرفع من حدة التعاون الجماعي والأداء في البيئة الداخلية من جهة أخرى، ولإنجاح هذا الأسلوب تقوم المؤسسة بتثمين رأسمالها البشري في ظل تحديد سياسات إدارة الموارد البشرية؛

وعليه تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الإدارة بالكفاءات في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث قمنا بإجراء دراسة حالة بالمطحنة الصناعية للمنتجة (سيم) باعتبارها مؤسسة اقتصادية ناجحة في مجال الصناعات الغذائية والعجائن، وعليه قمنا بصيغة إشكالية الدراسة على النحو التالي: ما مدى مساهمة الإدارة بالكفاءات في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة المطحنة الصناعية للمنتجة؟

وللإجابة على الإشكالية استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الجزء التطبيقي، وتم توزيعه على عينة غير عشوائية احتمالية من عمال المطحنة، وبعد تحليل البيانات بواسطة استخدام برنامج spss توصلنا إلى أن المطحنة تتبنى الإدارة بالكفاءات بمستوى متوسط في اتجاه إيجابي، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الإدارة بالكفاءات وتحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؛

كما نوصي بتبني الإدارة بالكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث لها دور كبير في تحسين أداء المورد البشري من خلال تثمين رأسمال البشري، الرفع من الذكاء الجماعي للمنظمة، وتحقيق الأداء المتميز للأفراد والميزة التنافسية، بالارتكاز على الكفاءات الأساسية.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات البشرية، الإدارة بالكفاءات، أداء المورد البشري، الإدارة بالكفاءات

لدى المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

Competency management is the third and highest level of the human competencies pyramid pursued by economic institutions as a method to achieve their strategic objectives, which is based mainly on basic

IV

competencies, where the institution identifies the basic competencies that are difficult to imitate and include in the strategy of the institution, in order to face the intensity of competition characterized by the external environment on the one hand and to raise the intensity of collective cooperation and performance in the internal environment on the other, and to succeed in this method the institution values its human capital under the determination of management policies Human resources;

Therefore, this study aims to highlight the role of competent management in improving the performance of the human resource in Algerian economic institutions, where we conducted a case study of the industrial mill of The Matija (SIM) as a successful economic institution in the field of food industries and doughs, and therefore we have formed the problem of the study as follows: how much does the management of competence to improving the performance of the human resource in the economic institution in question the industrial mill of the resulting?

To answer the problem, we used the questionnaire as a tool to collect data in the application part, It was distributed to a non-random sample of the mill workers., and after analysing the data through the use of spss, we found that the mill adopts management with competencies at an average level in a positive direction, and there is a statistically significant impact at the morale level ($0.05 \leq \alpha$) between efficiencies management and improving the performance of the human resource in the economic institution under study;

We also recommend that management adopt competencies in Algerian economic institutions where they play a major role in improving the performance of the human resource by valuing human capital, raising the collective intelligence of the organization, and achieving outstanding performance of individuals and competitive advantage, based on basic competencies.

Keywords: Human competencies, competency management, human resource performance, competency management at the economic .institution

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	شكر وعرفان
III	الملخص
VI	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الإدارة بالكفاءات البشرية	
16	تمهيد
17	المبحث الأول: ماهية الإدارة ومنهج الكفاءة
17	المطلب الأول: ماهية الإدارة
21	المطلب الثاني: مسؤولية ومهام الإدارة العليا
25	المطلب الثالث: ماهية منهج الكفاءة
30	المبحث الثاني: متطلبات وأنواع الكفاءات البشرية وأهميتها
30	المطلب الأول: متطلبات الكفاءة البشرية
37	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات البشرية
41	المطلب الثالث: عوامل ظهور مفهوم الكفاءات البشرية وأهميتها
45	المبحث الثالث: الإدارة بالكفاءات ومستواها القاعدي وأهدافها ومراحلها
45	المطلب الأول: أهمية المستوى القاعدي للإدارة بالكفاءات
52	المطلب الثاني: أهداف ومتطلبات الإدارة بالكفاءات
58	المطلب الثالث: عمليات نجاح الإدارة بالكفاءات ومراحلها
65	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار النظري لتحسين أداء المورد البشري	
67	تمهيد

68	المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري
68	المطلب الأول: تعريف أداء المورد البشري
72	المطلب الثاني: تقييم أداء المورد البشري
78	المطلب الثالث: الأساس السلوكي وعمليات تقييم أداء المورد البشري
85	المبحث الثاني: طرق قياس الأداء البشري ومشكلات تقييمه
85	المطلب الأول: الطرق التقليدية
90	المطلب الثاني: الطرق الحديثة
94	المطلب الثالث: مشكلات تقييم الأداء
101	المبحث الثالث: مفهوم تحسين الأداء ومراحله
101	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء
104	المطلب الثاني: أهمية تحسين الأداء والعوامل المؤثرة فيه
107	المطلب الثالث: إجراءات ومراحل تحسين الأداء
112	خلاصة
الفصل الثالث: علاقة الإدارة بالكفاءات بأداء المورد البشري	
114	تمهيد
115	المبحث الأول: دعائم وسياسات الإدارة بالكفاءات
115	المطلب الأول: تبني إدارة المعرفة
123	المطلب الثاني: سياسة التدريب
130	المطلب الثالث: سياسة الحوافز
135	المبحث الثاني: إثراء مخزون الكفاءات البشرية
135	المطلب الأول: اكتساب وتخطيط الكفاءات
139	المطلب الثاني: تنمية وتطوير الكفاءات
142	المطلب الثالث: المحافظة على الكفاءات
146	المبحث الثالث: فوائد الإدارة بالكفاءات على الأداء البشري
146	المطلب الأول: تخفيض دوران العمل
150	المطلب الثاني: انخفاض حوادث العمل
154	المطلب الثالث: تمكين الموارد البشرية
159	خلاصة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول الإدارة بالكفاءات وأداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)-	
161	تمهيد
162	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
162	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة
165	المطلب الثاني: التركيبة البشرية للمطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)
168	المطلب الثالث: تقييم أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة
173	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
173	المطلب الأول: وصف مجتمع وأداة الدراسة
180	المطلب الثاني: تقديم وتحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
185	المطلب الثالث: عرض وتحليل محاور الدراسة
199	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
199	المطلب الأول: تحليل العلاقة بين الإدارة بالكفاءات وأداء المورد البشري
205	المطلب الثاني: تحليل أثر الإدارة بالكفاءات على أداء المورد البشري
215	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
222	خلاصة
224	خاتمة
231	قائمة المراجع
259	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
الجدول رقم (01)	التوزيع الإجباري لعدد 10 من المرؤوسين بإحدى الإدارات	87
الجدول رقم (02)	المقارنات الزوجية	88
الجدول رقم (03)	عدد وحدات المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم) سنة 2021	164
الجدول رقم (04)	الطاقة الإنتاجية للمطحنة الصناعية للمنتجة (سيم) سنة 2021	164
الجدول رقم (05)	تطور اليد العاملة في المطحنة الصناعية للمنتجة ما بين (2021-2012)	165
الجدول رقم (06)	توزيع اليد العاملة حسب الصنف بالمطحنة الصناعية للمنتجة سنة 2021	166
الجدول رقم (07)	توزيع اليد العاملة في المطحنة الصناعية للمنتجة حسب الجنس سنة 2021	167
الجدول رقم (08)	تقسيم اليد العاملة إلى أفواج عمل بالمطحنة الصناعية للمنتجة	167
الجدول رقم (09)	أبعاد المحور الأول (الإدارة بالكفاءات)	176
الجدول رقم (10)	أبعاد المحور الثاني (أداء المورد البشري)	176
الجدول رقم (11)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	177
الجدول رقم (12)	مقياس ليكرت ومستوى الأهمية	178
الجدول رقم (13)	معامل ثبات الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان	179
الجدول رقم (14)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	180
الجدول رقم (15)	توزيع أفراد العينة حسب السن	181

182	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	الجدول رقم (16)
183	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	الجدول رقم (17)
184	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	الجدول رقم (18)
184	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية	الجدول رقم (19)
186	تحليل النتائج المتعلقة بالبعد تثمين رأسمال البشري	الجدول رقم (20)
188	تحليل النتائج المتعلقة بالبعد الذكاء الجماعي للمنظمة	الجدول رقم (21)
189	تحليل النتائج المتعلقة بالبعد الأداء المتميز للأفراد	الجدول رقم (22)
190	تحليل النتائج المتعلقة بالبعد تحقيق الميزة التنافسية	الجدول رقم (23)
191	تحليل النتائج الكلية المتعلقة بأبعاد المحور الإدارة بالكفاءات	الجدول رقم (24)
193	تحليل النتائج المتعلقة بالبعد الجهد	الجدول رقم (25)
194	تحليل النتائج المتعلقة بالبعد المهارات والمعارف	الجدول رقم (26)
195	تحليل النتائج المتعلقة بالبعد نوعية العمل	الجدول رقم (27)
196	تحليل النتائج المتعلقة بالبعد المواظبة في العمل	الجدول رقم (28)
197	تحليل النتائج الكلية المتعلقة بأبعاد المحور أداء المورد البشري	الجدول رقم (29)
199	تحليل نتائج معامل الارتباط بين الإدارة بالكفاءات وأداء المورد البشري	الجدول رقم (30)
200	تحليل نتائج معامل الارتباط بين رأسمال البشري وأداء المورد البشري	الجدول رقم (31)
201	تحليل نتائج معامل الارتباط بين الذكاء الجماعي للمنظمة وأداء المورد البشري	الجدول رقم (32)
203	تحليل نتائج معامل الارتباط بين الأداء المتميز للأفراد وتحسين أداء المورد البشري	الجدول رقم (33)

204	تحليل نتائج معامل الارتباط بين تحقيق الميزة التنافسية في تحسين أداء المورد البشري	الجدول رقم (34)
205	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الإدارة بالكفاءات في تحسين أداء المورد البشري	الجدول رقم (35)
207	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر رأسمال البشري في تحسين أداء المورد البشري	الجدول رقم (36)
209	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الذكاء الجماعي للمنظمة في تحسين أداء المورد البشري	الجدول رقم (37)
211	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الأداء المتميز للأفراد في تحسين أداء المورد البشري	الجدول رقم (38)
213	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الأداء المتميز للأفراد في تحسين أداء المورد البشري	الجدول رقم (39)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
32	متطلبات الكفاءات البشرية	الشكل رقم (01)
48	هرم منهج الإدارة بالكفاءات	الشكل رقم (02)
90	نموذج قائمة المراجعة	الشكل رقم (03)
101	فجوة الأداء	الشكل رقم (04)
108	نموذج تحسين الأداء	الشكل رقم (05)
122	العلاقة بين مستوى التعلم والأداء	الشكل رقم (06)
170	الهيكل التنظيمي للمطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)	الشكل رقم (07)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
259	كفاءات مندوب البيئة	الملحق رقم (01)
260	كفاءات نائب رئيس التعبئة والتغليف	الملحق رقم (02)
261	بطاقة تقييم الكفاءات البشرية	الملحق رقم (03)
263	بطاقة تقييم الأفراد	الملحق رقم (04)
264	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	الملحق رقم (05)
265	استمارة الاستبيان	الملحق رقم (06)

مقدمة

تعيش المؤسسات الاقتصادية حاليا في بيئة متغيرة وشديدة التنافس، نتيجة انتشار منظمات الأعمال وكذلك ظاهرة العولمة والتطور السريع في تكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات، ولمواجهة هذه التحديات أصبح التفكير في تحسين أداء المورد البشري باعتباره من أهم موارد المؤسسة ومصدر أساسي للميزة التنافسية، وذلك عن طريق الاستثمار فيه من أجل مواجهة التهديدات التنافسية الموجودة بالبيئة الخارجية، حيث أدى بالمؤسسات الاقتصادية على إثرها انتهاز أساليب حديثة في الإدارة لمواجهة هذا الوضع والتخلي عن الأساليب التقليدية لأنها أصبحت غير قادرة على مواجهة هذا الوضع التنافسي، فأسلوب الإدارة بالكفاءات هو أحد الأساليب الحديثة الذي يمكنها من المنافسة في هذه البيئة المتغيرة، وهذا من خلال إدراج عنصر الكفاءة من طرف المؤسسات الاقتصادية عند وضع سياسات واستراتيجيات التنافسية، وعليه أدركت هذه المؤسسات على أهمية التركيز على الكفاءات البشرية من خلال تنميتها والاستثمار فيها حتى تضمن بقائها ؛

وتحتوي البيئة الداخلية للمؤسسة على نقاط قوة وضعف، فالمورد البشري يعتبر أحد مكوناتها، فأدائه يعتبر كمتغير تنافسي لها، لذلك فالاستثمار في المورد البشري يعطيها مركز متميز في بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك عن طريق تحسين أدائه فهو يعتبر من أحد اهتمامات المؤسسات الاقتصادية باعتباره جزء من استراتيجياتها، وذلك عن طريق استغلال مهاراته ومواهبه؛

وتسعى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر حاليا للوصول إلى تحسين أداء مواردها البشرية في ظل العولمة والتطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات واشتداد حدة التنافس في هذه البيئة، وتعتبر المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم) كإحدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي أخذتها كدراسة حالة من أجل إثراء موضوع بحثنا.

أولاً-الإشكالية:

من خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي: ما مدى مساهمة الإدارة بالكفاءات في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- هل تتبنى المؤسسة الاقتصادية المطحنة الصناعية للمنتجة الإدارة بالكفاءات (سيم)؟
- 2- ما مستوى أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الإدارة بالكفاءات وتحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية المعنوية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الإدارة بالكفاءات وتحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

وللإجابة المحتملة عن إشكالية الدراسة يتم صياغة الفرضية الجوهرية التالية:

تساهم الإدارة بالكفاءات إيجابيا في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم).

وللإمام بجوانب هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الأولى:

- تتبنى المؤسسة الاقتصادية المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم) الإدارة بالكفاءات بمستوى مرتفع.

2. الفرضية الثانية:

- مستوى أداء المورد البشري مرتفع بالمؤسسة الاقتصادية المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم).

3. الفرضية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الإدارة بالكفاءات

وتحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم).

وللإحاطة بجوانب هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تثمين الرأسمال البشري

وتحسين أداء المورد البشري بالمطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)؛

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الذكاء الجماعي

للمنظمة وتحسين أداء المورد البشري بالمطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)؛

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الأداء المتميز للأفراد

وتحسين أداء المورد البشري بالمطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)؛

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تحقيق الميزة التنافسية

وتحسين أداء المورد البشري بالمطحنة الصناعية للمنتجة (سيم).

4. الفرضية الرابعة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الإدارة بالكفاءات وتحسين

أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم).

وللإحاطة بجوانب هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تثمان الرأسمال البشري وتحسين أداء المورد البشري بالمطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الذكاء الجماعي للمنظمة وتحسين أداء المورد البشري بالمطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الأداء المتميز للأفراد وتحسين أداء المورد البشري بالمطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء المورد البشري بالمطحنة الصناعية للمنتجة (سيم).

ثالثاً-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال إضافة قيمة علمية وتطبيقية للموضوع، مع إظهار أهمية الإدارة بالكفاءات باعتبارها أسلوب حديث من أساليب الإدارة، وكذلك دوره في تحسين أداء المورد البشري ونوجز أهمية الدراسة فيمايلي:

- التطور التكنولوجي في المعلومات والبيئة التنافسية التي أثرت على المنظمة؛
- أهمية المورد البشري في المنظمة باعتباره متغير لتحسين الأداء؛
- تسليط الضوء على التخطيط الاستراتيجي بالاعتماد على أسلوب الإدارة بالكفاءات؛
- تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الكفاءات والمواهب البشرية؛
- أهمية موضوع بحثنا في إعطاء إضافة جديدة لانتهاج أسلوب حديث من طرف المؤسسات الاقتصادية لتحسين أداء المورد البشري؛

- إسقاط موضوع دراستنا النظرية على المؤسسة الاقتصادية من خلال الدراسة الميدانية نظرا لأهميتها في تحسين الأداء لتحقيق التميز في البيئة الخارجية.

رابعاً-أهداف الدراسة:

يهدف بحثنا على تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح قيمة المورد البشري في تحسين الأداء ودوره في إعطاء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- إعطاء دراسة علمية حول الموضوع وتقديم إضافة بخصوص الإدارة بالكفاءات ودورها في تحسين أداء المورد البشري؛
- محاولة إظهار العلاقة بين الإدارة بالكفاءات وتحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)؛
- إبراز ما مدى مساهمة الإدارة بالكفاءات في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسات الاقتصادية.

خامساً-المنهج المتبع:

- بغرض الإجابة على إشكالية موضوع بحثنا واختبار الفرضيات استخدمنا المناهج التالية:
- استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري قصد التعرف على متغيرات الدراسة بواسطة جمع المادة العلمية (كتب، مذكرات تخرج، مجلات، مواقع إلكترونية) المتعلقة بالمتغير المستقل الإدارة بالكفاءات والمتغير التابع أداء المورد البشري وهذا من خلال الفصل الأول والثاني والثالث؛
- استخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب التطبيقي، وهذا من خلال الفصل الرابع الذي خصصناه لدراسة حالة المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)

حيث استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومعالجتها ثم تحليل وتعليق على الجداول الإحصائية.

سادسا-حدود الدراسة:

تدرج حدود دراستنا كالآتي:

1. **الحدود البشرية:** شملت دراستنا على عينة غير عشوائية احتمالية من المورد البشري تقدر بـ: 201 عامل بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، أما عدد الاستبانات المسترجعة من أفراد العينة والصالحة للدراسة هي 167 استبانة؛
2. **الحدود المكانية:** تم إسقاط دراستنا الميدانية على المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم) الواقعة بالمنطقة الصناعية ببلدية عين الرمانة ولاية البليدة؛
3. **الحدود الموضوعية:** خصصت دراستنا لتبيان العلاقة وأثر بين المتغير المستقل (الإدارة بالكفاءات) والمتغير التابع (أداء المورد البشري)
4. **الحدود الزمنية:** قمنا بهذه الدراسة خلال الفترة الزمنية ابتداء من أكتوبر 2018 إلى غاية جانفي 2022.

سابعا-الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات تناولت متغيرات التي يشملها موضوع بحثنا، والتي نطرحها كالآتي:

1. الدراسات التي تناولت الإدارة بالكفاءات:

يوجد عدة دراسات تناولت موضوع الإدارة بالكفاءات، نذكر منها كالآتي:

- دراسة بن جدو محمد الأمين تحت عنوان: دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز - دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد **condor** ببرج بوعريرج، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

سطيف، 2012-2013، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية وارتباطها بأنشطة إدارة الموارد البشرية، ودورها في تحقيق استراتيجية التميز، وللوصول النتائج قام الباحث بدراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor ببرج بوعريج والتي شملت عينة الدراسة من 153 فرد من العمال باستخدام استمارة الاستبيان وبعد جمع البيانات قام بتحليلها بواسطة برنامج spss حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن مؤسسة كوندور تعتمد في إدارتها للكفاءات على أنشطة إدارة الموارد البشرية، وهناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز من حيث الجودة، الإبداع والابتكار، المعرفة، والتكنولوجيا.

- دراسة BENDAIDA Houari مقال بعنوان:

Les conditions de développement des compétences collectives dans l'entreprise. Cas des PME de l'ouest algérien, Revue des Sciences Économiques, université el Djilali liabés de sidi bel abbés, vol 10, N 01, juin 2015,

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطوير الكفاءات الجماعية في المؤسسة الاقتصادية، إذا توفرت بعض الشروط لتسيير الفعلي للعمل الجماعي، والتي قد تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية، وشملت الدراسة الميدانية خمسة مؤسسات صناعية صغيرة ومتوسطة غرب الجزائر، وهذا لتشخيص ممارساتها في مجال بناء وتنمية الكفاءات، وكذا العوائق التي تحول دون الإدماج الجيد للكفاءات في الممارسات التسييرية، وكانت هذه الدراسة استكشافية الهدف منها تحديد معالم التوجه الفكري من أجل بروز نموذج الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث توصلت الباحثة إلى أن بناء الكفاءات وتطويرها يعتمد على متغيرين تفسيريين هما روح المبادرة والعمل الجماعي، فالأول يظهر كفاءة

العامل، والثاني يظهر التفاعل بين أعضاء الفريق من حيث التبادل والمشاركة بكفاءتهم، وبالتالي تحقيق التعلم الجماعي والذي يحقق ميزة تنافسية مستدامة.

- دراسة مقدود وهيبة تحت عنوان: أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة - دراسة حالة مؤسسة الهاتف النقال في الجزائر-، أطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة (بومرداس)، 2015/2016، حيث تم التركيز في هذه الدراسة على أسلوب الإدارة بالكفاءات باعتباره توجه إداري جديد، لتحقيق مزايا تنافسية في أوساط المنظمات مع دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال، ودراسة مدى تحقيق هذا الأسلوب في التخطيط الاستراتيجي لهذه المنظمات، حيث هدفت هذه الدراسة إلى ما مدى تبني أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها بواسطة برنامج spss ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين تبني أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق المزايا التنافسية في مؤسسات الهاتف النقال بالجزائر.

- دراسة قمبر عبد الرؤوف، رقي نذيرة تحت عنوان: دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية لولاية المدية-، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات بجامعة مصطفى إسمبولي، المجلد 02، العدد 02، معسكر، أوت 2018، تناولت هذه الدراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة، من خلال استقطاب الكفاءات، تدريب وتحفيز الكفاءات واستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المؤسسة، حيث قام الباحثان بإجراء دراسة ميدانية في شركة الدراسات التقنية والهندسية المعمارية لولاية المدية وفروعها المتواجدة في كل من البليدة، عين الدفلى والشلف، وشملت عينة الدراسة على 62 مستخدم وهذا باستخدام أداة الاستبيان، وبعد جمع البيانات تم تحليلها

بواسطة برنامج SPSS، حيث توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الشركة تقوم بتقسيم المهام على أساس التخصص، كما أنها تقوم بتدريب وتحفيز كفاءاتها البشرية وتقييمها بشكل دوري، كما أن تدريب وتحفيز الكفاءات لهما تأثير إيجابي على الأداء أما استقطاب وتقييم الكفاءات فليس لهما أي تأثير على الأداء.

- دراسة نجاة وسيلة بلغنامي، محفوظ عرابي تحت عنوان: الإدارة بالكفاءات منهج تحقيق التميز الاستراتيجي للمؤسسات - دراسة مقارنة -، الملتقى الوطني حول الموارد البشرية كمصدر لتنغيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي (دراسة تجارب)، المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يوم 20 و 21 فيفري، 2019، هدفت هذه الدراسة لإبراز كيفية تأثير استخدام الإدارة بالكفاءات كسبيل لتحقيق التميز الاستراتيجي وهذا من خلال دراسة مقارنة بين ثلاث مؤسسات جزائرية تنشط على مستوى ولاية تندوف وهما المؤسستين الفرعية لاتصالات الهاتف النقال جيزي، وموبليس، وملبنة أبغاش لصناعة الحليب ومشتقاته وهذا من خلال دراسة استكشافية ميدانية على مجتمع الدراسة، حيث توصل الباحثان إلى أن الإدارة بالكفاءات هي التي تحقق التميز الاستراتيجي بناء على الكفاءات الاستراتيجية النادرة، وتعتمد على الكفاءات الفردية والجماعية والاستراتيجية للمحافظة على تنافسيتهما، وكذلك تلعب دورا استراتيجيا مهما في اكتساب وصقل كفاءاتها لتحقيق تميز استراتيجي؛

2. الدراسات التي تناولت أداء المورد البشري:

- دراسة سامي قريشي تحت عنوان: دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة التكوين لمجمع سونلغاز البليدة -، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2012-2013، ركزت هذه الدراسة

على فاعلية التدريب الإلكتروني ومدى مساهمته في تحسين أداء العاملين وترشيد تكاليف التدريب في مؤسسة التكوين لمجمع سونلغاز بالبلدية حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من 32 فرد، وبعد جمع البيانات تم تحليلها بواسطة برنامج spss، واتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن برنامج التدريب الإلكتروني حقق الفعالية المنشودة من زيادة قدرات العاملين على التدريب الذاتي، وتعزيز يقطتهم المعلوماتية من خلال تبادل الخبرات المكتسبة فيما بينهم وتنمية مهارات التفكير العليا كمهارات حل المشكلات، والتفكير الإبداعي.

- دراسة حمود حيمر تحت عنوان: أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها - دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، فيفري 2018، ركزت هذه الدراسة على تحسين أداء الموارد البشرية ومعوقاته، لكونه تحدي كبير تواجهه المؤسسات الاقتصادية العمومية كانت أو خاصة، بسبب التطورات السريعة التي تعرفها بيئتها العامة ومتطلبات الوظائف، وحدد مجتمع الدراسة المكون من الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صناعة الأدوية بقسنطينة، حيث شملت عينة الدراسة على 61 فرد، وبعد جمع البيانات تم تحليلها بواسطة برنامج spss، وتبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى أن تحسين الأداء الوظيفي مهم بالنسبة للمؤسسات ولمواردها البشرية على حد سواء، وأن المؤسسات تتحمل جزءا كبيرا معوقات تحسين أداء مواردها البشرية، خاصة المتعلقة بضعف نظم التعويضات وقلة الوسائل الضرورية للعملية.

- دراسة سبرينة مانع، حميد بن حجوبة، تحت عنوان: عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت -، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد

مهري قسنطينة2، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2018، هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة على 33 موظف، وبعد جمع البيانات تم تحليلها بواسطة برنامج spss، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها تأكيد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت، والتي تعكس الدور الكبير الذي تلعبه من خلال عملياتها تشخيص المعرفة، توليدها، تخزينها، توزيعها وتطبيقها في تحسين أداء المؤسسة من خلال الارتقاء بمستوى الأداء البشري؛

- دراسة Elizabeth landa مقال بعنوان:

Influence of training on employees performance in public institution in Tanzania, international journal of human resource studies, Vol 08, N 2, 2018,

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز تأثير التكوين على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية بدولة تانزانيا، وهذا من خلال دراسة حالة المؤسسة العمومية لإمدادات المياه والصرف الصحي، حيث شملت مجتمع الدراسة على اختيار عينة عشوائية تتكون من 71 موظف، وتم جمع البيانات عن طريق أداة الاستبيان والمقابلة، وبعد تحليلها بواسطة برنامج spss توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تنظم العديد من التكوينات ويتم اختيار البرامج والموظفين بشكل منهجي لتلقي التكوين بهدف اكتساب المعرفة والمهارات من جهة، وكذلك كلما حصل الموظف على التكوين كلما كان مستوى أدائه أكثر كفاءة من جهة أخرى.

- دراسة Tuan Trong Luu مقال بعنوان:

Linking authentic leadership to salespeople's service performance:

The roles of job crafting and human resource flexibility, Industrial

Marketing Management, Elsevier, vol 84, january2020,

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ربط القيادة الحقيقية بأداء خدمة مندوبي المبيعات من حيث صياغة الوظائف ومرونة الموارد البشرية، وهذا من أجل تحقيق التميز في تقديم خدمات مستدامة إلى العملاء، و تحريك دافع موظفي المبيعات من طرف المؤسسات لرفع من أدائهم وبالتالي تقليل الفجوة في الأداء، وعليه قام الباحث بدراسة استطلاعية في الموضوع، وشملت عينة الدراسة على مديرين وموظفي أقسام المبيعات لشركات الأدوية في الفيتنام، وبعد جمع البيانات عن طريق الاستبيان، وبعد تحليلها بواسطة برنامج SPSS، توصل إلى أنه يوجد علاقة إيجابية بين القيادة في المؤسسات وصياغة الوظائف الموجهة للعملاء، بالإضافة إلى مرونة أداء الموارد البشرية العاملة في أقسام المبيعات؛

3. أوجه الاختلاف والتشابه بين دراستنا والدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة توصلنا إلى أنه هناك أوجه تشابه واختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة والتي نجيزها كالآتي:

- أوجه التشابه بين دراستنا والدراسات السابقة: الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة بالكفاءات في المؤسسات الاقتصادية توصلت إلى أن هذه المؤسسات تتبنى الإدارة بالكفاءات بالاعتماد على الكفاءات الأساسية النادرة التي تحقق لها التميز، وهناك دراسات ركزت على إدارة الكفاءات باعتبارها المستوى القاعدي للإدارة بالكفاءات التي تعمل على تطوير الكفاءات الفردية والجماعية والتنظيمية مع المحافظة عليها ، وأما الدراسات السابقة التي تناولت أداء المورد البشري توصلت إلى أن تحسين أداء المورد البشري له أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية من أجل بقائها؛

- أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة: لا توجد دراسة تناولت الموضوع بنفس المتغيرين المستقل والتابع وأبعادهما، كما ركزت الدراسات السابقة على الإدارة بالكفاءات والمستوى القاعدي لها من حيث تحقيق مزايا تنافسية، أما دراستنا كانت من حيث تحسين أداء المورد البشري، والدراسات السابقة المتعلقة بتحسين أداء المورد البشري ركزت على الأساليب كالتدريب، وتخطيط القيادة، والمعوقات، ودراستنا ركزت على علاقة وأثر الإدارة بالكفاءات في تحسين أداء المورد البشري، وكانت عينة دراستنا غير عشوائية احتمالية من عمال المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم) من مختلف المستويات الوظيفية؛

ثامنا- هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج، قسمنا بحثنا إلى مقدمة تتضمن الإشكالية والفرضيات وأربعة فصول، ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي، وكل فصل يتضمن ثلاثة مباحث يبدأ كل فصل بتمهيد وينتهي بخلاصة، وخاتمة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها والتوصيات، وهذا كالاتي:

- الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الإدارة بالكفاءات البشرية، ويتضمن ثلاثة مباحث وهي: ماهية الإدارة ومنهج الكفاءة، متطلبات وأنواع الكفاءات البشرية وأهميتها، الإدارة بالكفاءات ومستواها القاعدي وأهدافها ومراحلها؛

- الفصل الثاني: الإطار النظري لتحسين أداء المورد البشري، ويتضمن ثلاثة مباحث وهي: ماهية أداء المورد البشري، طرق قياس الأداء البشري ومشكلات تقييمه، مفهوم تحسين الأداء ومراحلها؛

- الفصل الثالث: علاقة الإدارة بالكفاءات بأداء المورد البشري، ويتضمن ثلاثة مباحث هي: دعائم وسياسات الإدارة بالكفاءات، إثراء مخزون الكفاءات البشرية، فوائد الإدارة بالكفاءات على الأداء البشري؛

- الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول الإدارة بالكفاءات وأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، ويتضمن ثلاثة مباحث وهي: تقديم المؤسسة محل الدراسة، الإطار المنهجي للدراسة، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي حول

الإدارة بالكفاءات

تمهيد:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى فرض قوتها الإنتاجية في البيئة الخارجية التي تمتاز بشدة التنافس، وهذا من خلال تبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من تحقيق أهدافها، لذا أصبحت هذه المؤسسات تهتم بالكفاءات باعتبارها مصدر أساسي للميزة التنافسية وكذلك من أجل تبني أسلوب الإدارة بالكفاءات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية؛

وعليه ارتأينا أن نقدم في هذا الفصل مفاهيم حول الإدارة بالكفاءات وهذا من خلال ثلاث مباحث، حيث عالجنا من المبحث الأول مفهوم الإدارة وهذا بتقديم تعاريف حول الإدارة والمستويات الإدارية، ثم التطرق إلى مسؤولية ومهام الإدارة العليا باعتبارها المستوى الذي يهتم بالإدارة بالكفاءات، ثم إعطاء مفهوم حول منهج الكفاءة، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى مفهوم الكفاءات البشرية ومتطلباتها وأنواعها، أما في المبحث الثالث فخصصناه لدراسة الإدارة بالكفاءات من خلال إعطاء مفهوم حول المستوى القاعدي لها (إدارة الكفاءات)، ثم التطرق إلى أهداف ومتطلبات ومراحل الإدارة بالكفاءات.

المبحث الأول: ماهية الإدارة ومنهج الكفاءة

هناك عدة مفاهيم حول الإدارة والكفاءة، لذا ارتأينا أن نقدم في هذا المبحث مدخل للإدارة من خلال تعريف الإدارة ومستوياتها بالتركيز على مهام الإدارة العليا، مع التطرق إلى منهج الكفاءة كأسلوب إداري في إدارة الموارد البشرية والمؤسسة ككل.

المطلب الأول: ماهية الإدارة

سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم تعريف الإدارة وتحديد أهمية وعناصر الإدارة مع التطرق إلى المستويات الإدارية.

الفرع الأول: تعريف الإدارة

هناك عدة تعاريف حول الإدارة، إلا أن الكتاب والمفكرين والمختصين في مجال الإدارة لم يقدموا تعريف موحد حول الإدارة؛

حيث عرفت الإدارة بأنها " نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وبأفضل استخدام للموارد والتسهيلات المتاحة"¹؛

وعرفت بأنها " نشاط إنساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة ويعمل على تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية باستخدام موارد معينة وفي ظل ظروف خارجية محيطة"؛

¹ شعيب معزوز، أحمد حكيم عمران، مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المركز الجامعي البيضا، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، ماي 2020، ص 182-183.

وعرفت الإدارة أيضا بأنها "كافة الجهود الذهنية المرسومة والمستمرة لمجموعة من الأفراد التي تعمل على تحقيق أهداف الأعمال عن طريق اتخاذ القرارات من خلال استخدام أمثل الموارد البشرية والمادية للحصول على أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة مما يدعم استمرار الأعمال ونجاحها، وكذلك يشبع حاجات ورغبات جماهيرها في الداخل والخارج"¹.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص بأن الإدارة هي عبارة عن نشاط إنساني يهدف إلى تحقيق مخرجات أو نتائج باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة

تعد الإدارة في الوقت الحاضر الأداة التي يعتمد عليها نجاح أي منظمة أو جماعة، فالجهود الجماعي لا يتم إلا بها، وتحقيق التعاون بين الأفراد أساسها، والتكامل بين الجهود سبيلها، وسواء كانت تلك الجماعات عالمية أو إقليمية أو دولاً، منظمات سياسية أو جيوشاً أو جمعيات أو منشآت فلا بد لها من إدارة تسوي أمورها، والإدارة نشاط يختلف عن الأنشطة الفنية الأخرى، لأن القدرة الإدارية قدرة خاصة تختلف عن القدرات الفنية، فهي مهمة لكل من²:

- الأفراد؛
- منظمات الأعمال؛
- المنظمات الخدمية التي لا تهدف للربح؛
- المنظمات الحكومية؛
- المنظمات والمؤسسات الاجتماعية؛

¹ السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومراكز المعلومات، ط 01، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 45-46.

² مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2011، ص 28-29.

- كافة أنواع المنظمات على اختلاف أنواعها؛

ولا يمكن لأي منظمة أن تحقق الكفاءة والفعالية في تحقيق أهدافها واستغلال مواردها بدون وجود إدارة جيدة؛

وكمثال على ذلك فاليابان تفتقر إلى كثير من الموارد الطبيعية وتعاني من زيادة هائلة من البشر، ومع ذلك استطاعت بحسن الإدارة وكفاءتها أن تقوم بتدبير الموارد المادية وتحسن توظيف مواردها البشرية لتصبح من بين أفضل الدول المتقدمة في العالم، والسبب هو بوضوح إدارة جيدة ومخلصة تعمل بكفاءة وفعالية.

الفرع الثالث: عناصر الإدارة

تتمثل عناصر الإدارة فيما يلي¹:

- الإدارة نشاط إنساني: أي أنها عملية حركية تتكون من مجموعة من الممارسات المرتبطة ببعضها وتقوم بينها علاقة متداخلة تتميز بالتأثر والتأثير نتيجة قيام الإنسان بأدائها؛
- الإدارة نشاط اجتماعي: مما يعني وجود مجموعة من الأفراد يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب فالإدارة تنظم علاقات هؤلاء الأفراد وتوجههم وترشدهم، كما أن المفهوم الاجتماعي يعني أن جميع أنشطة الإدارة موجهة أيضاً لخدمة الناس؛
- الإدارة عملية مستمرة: تعد الإدارة عملية مستمرة باستمرار المجتمع الذي تعيش فيه فطالما كان هناك مجتمع يعيش فيه أفراد يحتاجون لسلع وخدمات وأفكار وغيرها، فإنه لا بد من وجود الأنشطة الإدارية التي تمارس فيه لإشباع حاجات أفرادهم؛

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006، ص 24.

- الإدارة تهتم بمجموعة الموارد المتاحة: لكي تمارس الإدارة أنشطتها فإنه يلزم توافر ثلاثة أنواع من الموارد هي:

✓ الموارد البشرية: ويمثلها مجموعة الأفراد العاملين بالمنظمة؛

✓ الموارد المادية: ويمثلها (الأموال-الآلات-المعدات-الخامات...الخ)؛

✓ الموارد المعنوية: ويمثلها (الطرق-الأساليب-المعلومات-الأفكار-الصورة الذهنية...الخ).

الفرع الرابع: المستويات الإدارية

يمكن تمييز ثلاث مستويات ضمن إطار التنظيم هي¹:

أولاً-الإدارة العليا: تتمثل باللجنة التنفيذية المؤلفة من رئيس المنظمة أو الشركة ورؤساء الأقسام الرئيسية فيها، وتقوم بعمليات التخطيط الاستراتيجي الذي يتمثل بوضع الأهداف قريبة الأمد منها والبعيدة والموارد المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف وكذلك الخطط التي تضمن الاستخدام الأمثل لهذه الموارد؛

ثانياً-الإدارة الوسطى: تقوم بعمليات السيطرة الإدارية، والذي يتضمن الطرق المثلى في أداء العمل والسيطرة عليه من خلال الحصول والسيطرة على الموارد الضرورية لتحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً من قبل الإدارة العليا، وتتمثل الإدارة الوسطى بالمدرء الذين يقومون بإعداد التقارير لرؤساء الأقسام مثل مدرء أقسام المشتريات والتصاميم وغيرهم؛

¹ حافظ إبراهيم ناجي، علي لفته عباس، تقييم الهيكل التنظيمي لشركات الإنشاء باستخدام تقنية أفضلية النظام بالتنشابه مع الحل المثالي (topsis)، مجلة ديالى للعلوم الهندسية، كلية الهندسة، جامعة ديالى، المجلد 06، العدد 04، العراق، 2013، ص 29.

ثالثاً-الإدارة التنفيذية: تقوم بعمليات تخطيط وضبط العاملين لغرض تحقيق أهداف المستويات الإدارية العليا، تتلخص المعلومات اللازمة للمدراء في هذا المستوى بتقارير مفصلة حول الاحتياجات والمتطلبات الواجب توفيرها لإنجاز العمل بالإضافة إلى تقارير تصف تقدم العمل نحو تحقيق الهدف.

المطلب الثاني: مسؤولية ومهام الإدارة العليا

الإدارة العليا هي هرم المستويات الإدارية وهي المسؤولة على تحديد السياسات والاستراتيجيات وتضع الخطط لبلوغ هذه الأهداف، حيث ستنطرق إلى مهام الإدارة العليا ودورها في تحديد السياسات والأهداف والاستراتيجيات.

الفرع الأول: مسؤولية الإدارة العليا

تتكون الإدارة العليا في المؤسسة من مجلس الإدارة والمدير العام، ويشكل المدير العام وطاقمه أعلى قيادة تنفيذية في المؤسسة في ظل الأنظمة والقوانين والتعليمات التي تحكم شؤونها والتي يكون مجلس الإدارة فيها صمام الأمان الأساسي، وضمن هذه المجموعة يتمتع المدير العام بصلاحيات وسلطات واسعة وذلك لضمان الضبط والربط الإداري من أجل إنجاز أعمال المؤسسة، وعادة ما يكون المدير العام مسؤولاً مسؤولية مباشرة أمام مجلس الإدارة عن الإدارة الشاملة للمؤسسة، وضمن هذا السياق يطلب من المدير العام إدارة شؤون المؤسسة باستخدام إمكانياتها البشرية والمالية والتكنولوجية لإنجاز أهدافها على كافة المستويات¹.

كما تتحمل الإدارة العليا مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية في المنظمة فعليها مراجعة النظم، هيكل المنظمة، سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة

¹ أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، ط 03، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 53-54.

المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة، والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة، ومتابعة القيام بالإجراءات¹.

فالإدارة العليا هي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات في المنظمة، وتوفير وتخصيص الموارد اللازمة، وتساهم في جهود تحسين الأداء، وتقييم تنفيذ الأداء، وأشار العديد من الباحثين إلى الدور الحيوي لتأثير الإدارة العليا في أي إجراءات يراد اتخاذها داخل أي منظمة، وعلى أنها نقطة البداية، ومن أهم المتطلبات التي تساعد على التطبيق الناجح لأداء أي منظمة صناعية كانت أم خدمية؛

إن التزام الإدارة العليا هو المحرك الأساسي لتمييز الأعمال، بل يؤثر بشكل كبير على جودة الأداء، ولا يمكن نجاح إجراءات وخطوات أي منظمة دون الدعم القوي من قبل الإدارة العليا، بل أن الإدارة العليا هي العامل الأكثر أهمية لنهج الأداء الناجح، ومحركا قويا لإثارة كافة التغيرات اللازمة للتحسين والتطوير².

الفرع الثاني: مهام الإدارة العليا

من مهام الإدارة العليا تحديد الأهداف، وضع الاستراتيجية ووضع السياسات، وهذا ما نوضحه

كالآتي:

¹ فاطمة الزهراء طلحي، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، ط 01، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2017، ص 25.

² محمد سلمان عبود، تأثير الإدارة العليا على التطبيق الناجح لإجراءات الفحص الضريبي (دراسة حالة الهيئة العامة للضرائب)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، الجزء الثاني العدد 04، العراق، 2018، ص 193.

أولاً-تحديد الأهداف:

الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات على تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها، وينبغي على الإدارة أن تتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف الموضوعة وتحديد المعايير لقياس النتائج المتحققة، وتحديد الإطار الزمني لذلك بغية تقسيمها طبقاً للأولويات المطلوب تحقيقها من الأهداف المرجوة، تكمن أهمية وضع الأهداف، بما تحققه من وظائف مهمة للمنظمة في الجوانب الآتية¹:

- تُسهم الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف؛
- تُسهم أهداف المنظمة بتعريف البيئة التي تعمل من خلالها، ولإثبات شرعية وجودها أمام الحكومة والمستهلكين والمجتمع؛
- تعد مرشداً لاتخاذ القرارات، حيث تعدُّ الأهداف دليلاً أو مرشداً للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة بما يتناسب والموقف الذي تواجهه؛
- تساعد الأهداف الإدارة العليا على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد والأقسام، وتحديد أدوار ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- تساعد الأهداف على وضع معايير تقييم الأداء للمنظمة؛
- إن الأهداف هي شيء ملموس أكثر من الغاية أو الرسالة؛
- تساعد الأهداف في تحديد طبيعة العلاقة بين الأقسام والفرد في المنظمة.

¹ فاضل حمد القيسي، وعلي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 106-107.

ثانياً-وضع الاستراتيجية:

توجد وجهتي نظر بصدد مفهوم الاستراتيجية، إذ ينظر إليها من زاوية التخطيط بوصفها خطة رئيسية واضحة تتطور إلى الأمام، أما من وجهة النظر الأكثر حداثة فتنظر إلى الاستراتيجية بصيغة التطور، إذ ليست بالضرورة أن تكون الاستراتيجيات خطة نظامية، ولكنها بمرور الوقت كنمط في مجرى القرارات المهمة، ويمكن القول أن استراتيجية المنظمة هي عبارة عن نمط أو خطة تربط فيما بين غايات المنظمة الرئيسية، وسياساتها، وسياقات أفعالها بشكل كامل، كما عرفت الاستراتيجية بأنها: "المرشد لاتخاذ القرارات الموجهة التي تؤثر على أداء المنظمة في الأمد الطويل"، ومن جهة أخرى عرفت بأنها: "خطة متكاملة بعيدة الأمد تطورها المنظمة وتستخدمها لتعزيز قيمة منتجاتها وخدماتها ضمن شبكة الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة"، وبذات الاتجاه عرفت بأنها: "فن ابتكار وخطط الإدارة العليا للحصول على النتائج المتطابقة مع رسالة المنظمة وأهدافها¹.

ثالثاً - وضع السياسات:

تعرف السياسات بأنها قواعد لاتخاذ القرارات، فبعد تحديد الاستراتيجية، تحتاج المنظمة تحديد السياسات الضرورية لتنفيذها، وهذه قد تكون سياسات عامة لكل الأقسام والفعاليات والعاملين، أو سياسات خاصة بوظائف المنظمة، كأن تحدد سياسات للإنتاج أو التسويق، أو المالية، وغيرها، والسياسات مهمة لأنها تعكس أولويات المنظمة وتمكن متخذي القرارات اليومية من اتخاذ القرار المناسب عندما يجابهون بدائل مختلفة².

ومن الأمثلة على السياسات التي تتبع عادة في الكثير من المؤسسات، ما يلي:

¹ غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 70-71.

² عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 233.

- اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى رفع إنتاجية العمل إلى حدودها القصوى الممكنة؛
- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتوفير الشروط الضرورية للاستخدام الأكفأ للموارد الرأسمالية في المؤسسة؛
- اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى مواصلة تطوير العمليات الإدارية المختلفة في المؤسسة إلى المستويات المطلوبة؛
- اتخاذ الإجراءات الملائمة لإيجاد والمحافظة على بيئة عمل صحية تتصف بالإبداع خاصة في مجال تطوير المهارات البشرية والتكنولوجيا والأداء على اختلاف مستوياته في المؤسسة؛
- إعطاء الأولوية إلى الأمور الأكثر أهمية والأكثر ارتباطاً بالمصالح بعيدة المدى للمؤسسة¹.

المطلب الثالث: ماهية منهج الكفاءة

أصبح في الوقت الحالي ينظر للإنسان كمورد أساسي في المؤسسة ومصدر لتحقيق مزايا تنافسية، مما أوجب على المؤسسات الاقتصادية تبني أساليب حديثة لإدارته وإدارة المؤسسة ككل من أجل بلوغ الأهداف الاستراتيجية، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى منهج الكفاءة كأسلوب إداري حديث في الإدارة.

الفرع الأول: منهج الكفاءة واعتماده في إدارة الموارد البشرية

ظهر هذا الأسلوب في سنة 1971 حيث صادفت إدارة الموارد البشرية لوزارة الخارجية الأمريكية مشكلة تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة (على دقة هذه الاختبارات وتعقيدها) غير كافية لاختيار الأفضل بين المتقدمين لشغل الوظيفة، حيث ثبت بعد استخدامها لسنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات

¹ أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص124.

المرشحين لشغل الوظيفة ومستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم في عملهم بعد تعيينهم بمدة زمنية طويلة؛

لجأت الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري (ماك ماكيلاند) للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها على الصورة التالية:

"إذا لم تكن الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء الجيد قبل التعيين فكيف يمكننا إذن أن نتعرف على ذلك؟"¹.

طلب (ماك ماكيلاند) قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظيفة، على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء الموظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي (بغض النظر على نتائجهم في اختبارات القبول) بينما تشتمل الثانية على أسماء ذوي الأداء المتدني فقط، ثم قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتميزون في الوظيفة ولا يتمتع بها الآخرون، وبذلك استنبط ماكيلاند قائمة الخصائص (الكفاءات) التي تميز المتميزين عن الباقين والتي أطلق عليها لاحقاً "منهج الكفاءة" لتلك الوظيفة، وقد توسعت الدراسات بعد ذلك في أساليب تبين الكفاءات وتطبيق "منهج الكفاءة"، والتي أصبحت جزءاً مقبولاً في الممارسات الحديثة في الإدارة التي تميز الممارسات الأدائية العالية عن الممارسات الأدائية المتوسطة وذلك على جميع مستويات الأنشطة في المؤسسة، وكل ذلك في ضوء معايير الأداء المتفوق².

¹ رشيد منصورية، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 16، الجزائر، 2012، ص 117.

² تبورت علال، مقومات تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد المعرفة الكفاءات دراسة حالة مؤسسة موبيليس، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015-2016، ص 215.

وأوضح ماك ماكيلان أن القدرات الأكاديمية، واختبارات المعرفة والشهادات الدراسية لم تسمح بتقدير جيد لأداء العمل، ووجد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير جيد للأداء أثناء العمل وأعتبرها تتوزع على أربع فئات أو أبعاد، وتتمثل فيما يلي:

- المعارف: وهي المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين مثل المحاسبة، التسويق، البيع، الموارد البشرية؛
- المؤهلات: التبين السلوكي عن خبرة ما مثل: المؤهلات المتعلقة بإدارة اجتماع بطريقة فعالة، أو المؤهلات المتعلقة بتنظيم عتاد أو ورشة بطريقة منطقية؛
- إدراك الذات: وتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات مثل إدراك الشخص لذاته كقائد وعضو في الفرق؛
- الدوافع: القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عن السلوكات مثل دوافع الإنجاز أو الانتماء¹.

الفرع الثاني: الاعتماد على منهج الكفاءة في إدارة المؤسسة

منذ بداية 1990 قامت كبرى المؤسسات، وكذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحاولة إدماج الكفاءة ضمن استراتيجيات إدارتها وتسييرها، إلا أن عدم اتفاق المؤسسات على مفهوم موحد للكفاءات ذاتها، إلى جانب اختلاف الظروف والأوضاع فيما بينها، جعل من الصعب تحديد ماهية منهج الإدارة المعتمد على الكفاءة، وهنا وجدت المؤسسات نفسها أمام خيارين:

- الأول وهو الأكثر شيوعاً والذي يتعلق بوصف وتطوير وتقييم التصرفات المهنية بطريقة أحادية الجانب؛

¹ عبد الغني بن حامد، تنمية الكفاءات الفردية كمدخل للتحسين المستمر (مقاربة نظرية)، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، الصادرة عن المركز الجامعي باليزي، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2021، ص147-148.

- الثاني وهو الواعد أكثر ويطمح إلى تشجيع ترقية نموذج إنتاجي جديد يربط بين الخيارات

الاستراتيجية والأنماط الجديدة لتنظيم العمل والنماذج الطموحة لإدارة الموارد البشرية¹.

ف نجد المؤسسات التي اعتمدت على الخيار الأول اعتبرت الكفاءة هي الحل الأنسب لمشاكل التي تعاني منها، فأدمجت منهج الكفاءة في الجوانب التي تلاحظ فيها نوعا من الضعف والنقص أو أنها أعادت صياغة بعض المصطلحات المستعملة في المؤسسة ببعض المفاهيم الحديثة ذات الصلة بالكفاءة دون أن تغير من التطبيقات، أما المؤسسات التي اتبعت الخيار الثاني فأدرجت منهج الكفاءة في جميع نشاطاتها الإدارية لأنها إذا اعتمدته فقط في تسيير الموارد البشرية قد يضعف ارتباطها بالاستراتيجية، ومن هنا يتضح أنه لا يوجد هناك مقارنة مستقلة للكفاءة عامة تصلح لجميع المؤسسات إنما على أساس مشروع المؤسسة، رؤيتها الاستراتيجية، وطبيعة التنظيم ليتم إعداد منهج الكفاءة الذي يجب أن يتناسب واقعا مع أسلوب الإدارة ككل².

الفرع الثالث: أهداف منهج الكفاءة

يهدف منهج الكفاءة إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها:

- يساعد على تطوير كفاءات العمال في كل المستويات من أجل زيادة قدرتهم على تعددية

الوظائف والاستقلالية وتحمل المسؤولية؛

- يساعد المؤسسة على التحول من منطق الوظائف إلى منهج إدارة المؤسسات بالكفاءات؛

¹ آمال بن سمشة، اعتماد إدارة الكفاءات كمبدأ لتحسين عملية التوظيف بالمؤسسات، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، الصادرة عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة باتنة 1، المجلد 02، العدد 01، باتنة، 2017، ص 148.

² سلامة أمينة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي الياقسي سيدي بلعباس، 2014-2015، ص 82.

- منهج الكفاءات يشير عموماً إلى مقارنة إجمالية للتنظيم من خلال الانتقال من تنظيم المناصب إلى الكفاءات من نشاطات العمل إلى العمال من أجل تحسين ترابطهم وجعلهم أكثر تماسكاً؛

- منهج الكفاءة يتعدى تسيير الكفاءات ويعتمد على موارده، فقبل ممارسة تسيير الموارد البشرية وفي خضم التشخيص التنظيمي للوظائف تبدأ تشكيل عروض العمل من خلال التحليل الدقيق لظروف وأوضاع العمل مع تجنيد العديد من العوامل ومشاركة العمال¹.

الفرع الرابع: شروط بناء منهج الكفاءة

يتوجب توفير جملة من الشروط لبناء منهج الكفاءة والسير عليه في المؤسسة وتتمثل فيما

يلي²:

- الاهتمام بالنشاط الفعلي للمؤسسة: لوضع منهج الكفاءة يتوجب الاهتمام بالأنشطة والمهام التي يقوم بها الأفراد لأنها في الأخير ستصب في الوظائف وتشكل عملاً جماعياً منجزاً، فالمؤسسة عبارة عن فريق عمل واحد؛
- دراسة الوضع الداخلي للمؤسسة: يكون ذلك بتحديد المشاكل والعوائق التي تعاني منها المؤسسة ويتوجب إيجاد حلولها مثل: استحداث وظائف جديدة، طبيعة التنظيم... الخ؛
- السعي إلى اكتساب توافق مع العمال عن طريق الحصول على دعمهم وبالتالي يكون تعاون من طرفهم لتطبيق منهج الكفاءة؛

¹ آمال بن سمشة، مرجع سبق ذكره، ص 148-149.

² سلامة أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 83-84.

- وضع إطار محدد للمنهج: عن طريق هيكلة المنهج وتحديد الأهداف التي يسعى لها المنهج بوضوح وشرحها للعمال حتى يكون معترف ومقبول به لمجموع العمال، الطرق، الأدوات، رزنامة العمليات....ألخ؛
- تكوين فرقة من العمال المجتهدين لدعم وبناء منهج الكفاءة كتعبير لطبيعة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة وقد يلقي انتقادات أو تحفظات من بعض العمال، فالإحاطة بمجموعة من الإطارات ومشاركتهم سيساعد على تجسيد هذا المنهج والرقابة المستمرة لمختلف مراحل العملية.

المبحث الثاني: متطلبات وأنواع الكفاءات البشرية وأهميتها

تعتبر الكفاءات البشرية كمورد أساسي في المؤسسات الاقتصادية، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى متطلبات الكفاءة البشرية، وأهمية وخصائص الكفاءات البشرية وأنواعها.

المطلب الأول: متطلبات الكفاءة البشرية

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على العناصر الأساسية لبناء الكفاءات البشرية من المعرفة والمهارات والسلوك.

الفرع الأول: العناصر الأساسية لبناء الكفاءات البشرية

تتمثل الكفاءة البشرية في الصفات التي يمتلكها الفرد، ويستخدمها بالكيفية المناسبة لتحقيق الأداء المطلوب، وتشمل هذه الصفات المعرفة والمهارات والسلوك¹.

¹ david d.dubois, william j.rothwell, competency-based human resource management, davies-black publishing, california, 2004, p16.

وتعني الكفاءة البشرية بأنها " ما يكتسب من قدرات ومهارات ذات الصلة أساسا بالكفاءات الفردية " ¹.

وتعرف الكفاءة بأنها قدرة الفرد على القيام بوظيفته، بالشكل المطلوب (المناسب)، كما تعرف بأنها منظومة من (المعرفة، المهارات، والسلوك)، تعمل على تحسين مستوى الأداء؛

الكفاءات تصف السلوك الذي يمكن للأفراد من تحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية، وبالتالي تحقيق الرؤية المنشودة، فلا بد من ربط الكفاءات برؤية المنظمة، ورسالتها².

وهناك أربعة خصائص تحدد مفهوم الكفاءة البشرية وهي:

- القدرات الكافية لأداء العمل؛
- هي عبارة عن صفة غير مرئية، والذي يمكن رؤيته هي السلوكيات، والأخطاء أو الأداء؛
- تتشكل من المعارف والمهارات في الفرد لتحقيق مهام أو نشاط معين؛
- يمكن تعلمها: فالفرد يستطيع الحصول على الكفاءة من خلال التعلم وتوفير البيئة والموارد اللازمة لبناء الكفاءة³.

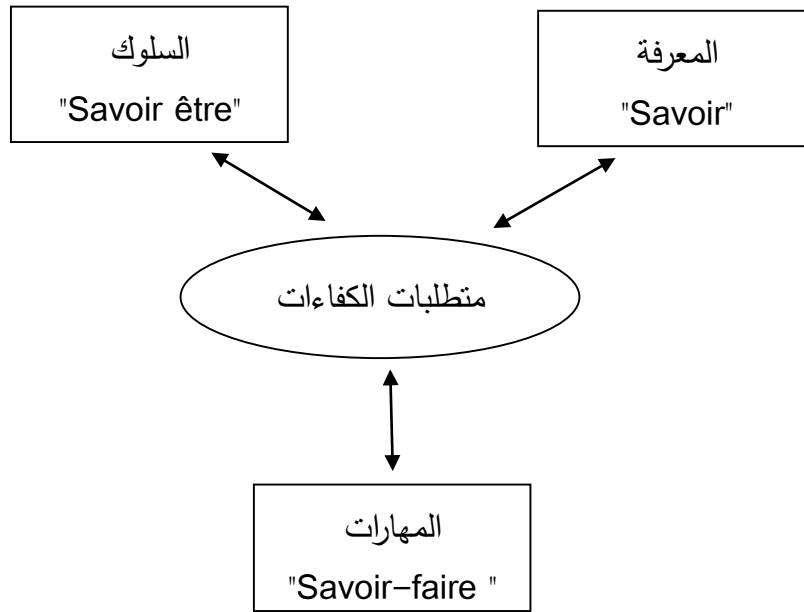
وعليه ومن خلال مما سبق نستنتج أن الكفاءات تتكون من ثلاثة متطلبات تعد أساسية لبناء كفاءة الفرد وهي المعرفة، المهارات، والسلوك، وهذا ما نوضحه من خلال الشكل التالي:

¹ Dejoux cécile; **les compétences au cœur de l'entreprise, 2^{eme} édition**, édition d'organisation, 2001, p32.

² رولا نايف المعاينة، وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، ط 01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 164.

³ Jacqueline barraud, martine guillemin, françoise kittel, **la fonction ressources humaines métiers, compétences et formation**, 3^{eme} édition, eyrolles éditions d'organisation, paris, 2008,p207-208

الشكل رقم (01): متطلبات الكفاءات البشري



المصدر: قاضي عبد الحكيم، دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد 07، جانفي 2020، ص 142.

انطلاقاً من الشكل السابق يتضح لنا بأن متطلبات الكفاءات البشرية هي المعرفة، السلوك، والمهارات.

أولاً-المعرفة:

المعرفة هي عبارة عن معلومات يحملها الإنسان في عقله ليست مرئية، أما مهاراته وتصرفاته

في العمل يمكن رؤيتهما، وهي قد تؤثر عليهما¹؛

¹ Katarzyna Szczepańska- Woszczyzna, management theory- innovation and organization A model of managerial competencies-, taylor francis group, new York, 2021, p62,

وقدرة الفرد تكمن في ترجمة معارفه إلى مهارات لأداء مهام أو نشاط ما، أي أن النجاح في العمل سيكون نتيجة امتلاك الفرد للمعرفة، والتحكم فيها يؤدي إلى تنفيذ العمل بشكل جيد¹.

وتعرف المعرفة على أنها مزيج مشكل من الخبرة، القيم، المعلومات وبصيرة الخبراء، التي تقدم إطار نظرياً لتقييم وتأسيس خبرات ومعلومات جديدة، وتساعد المعرفة المنظمة على تحسين جودة الخدمات، خلق منتجات جديدة، تنويع أنماط تسليم الخدمات، زيادة الفعالية الداخلية وتحسين العلاقة مع الزبائن؛

إن أغلب المدراء في المنظمات اليوم لا يعرفون بوضوح نوعية المعرفة الموجودة لدى الأفراد في المنظمة، وهذا ما يذكرنا بقول رجل الأعمال Hewlett-Packard عام 1980: "إذا عرفنا ماذا نعرف، يمكننا فتح العالم"، لذلك يجب أن نفهم أنواع المعرفة، وفيما يأتي نقدم أهم هذه الأنواع:

- يمكن تقسيم المعرفة إلى: المعرفة الأولية، وهي التي يتم التعرف إليها عن طريق الاستدلال المادي، وتتم عن طريق الحواس، المعرفة العقلية، وهي التي تصور الأشياء بصورة عقلية يعرفها أصحاب العقول النيرة، والمعرفة العلمية، وهي المعرفة التي تركز على العقل والتجربة وتأخذ المسار العلمي².

¹ Djemai lassoued, **du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept des « compétences d'employabilité durable »**, thèse pour obtenir le diplôme de doctorat spécialité sciences de l'éducation, université Rouen Normandie, France, 2017, p 46.

² جوهرة أقطي، **القيادة الاستراتيجية للمعرفة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ونبلاء ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2018، ص 48.

- المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة: المعرفة الضمنية هي الموجودة في عقول الأفراد، الذاتية، غير الرسمية، التي يعبر عنها بالطرائق الحدسية والنوعية، وغير قابلة للنقل والتعليم، وتوجد في عمل الأفراد والفرق في المنظمات، وهذه المعرفة تعطي للمنظمة خصوصيتها وشخصيتها وقدرتها على إنشاء المعرفة، ووصفت بأنها الخبرات والتجارب لأعضاء المنظمة التي لم توثق رسمياً، ويمكن تقاسمها أو مشاركتها من خلال الأحاديث وسرد القصص، وينظر إليها "دافت" Daft بأنها تعتمد على الخبرة الشخصية، الحكم الشخصي والحدس، وتتضمن معرفة كيف (Know-How) والخبرات والحلول الإبداعية وإن أغلب المعرفة المهمة هي ضمنية¹. أما المعرفة الصريحة تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتنشغيل وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها كما يمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب والمناقشات العامة وتبويبها ووضعها في إطار المؤسسة².

ثانياً-المهارات:

المهارة هي "قابلية الشخص على استخدام معرفته بصورة فعالة لإنجاز المهام بشكل كفء"، والمهارة هي استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو التعليم وتصل بالتدريب وتجعل

¹ أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 52.

² ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط01، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 28.

الفرد قادراً على الأداء جسمانياً أو ذهنياً، ويستخدم في التأثير في سلوك الآخرين أو تحقيق هدف معين¹.

وللمهارة تقسيمات عديدة منها²:

- المهارة الفنية: وهي قدرات أو قابليات العاملين في المنظمة تمكنهم من إتقان مهام ومسؤوليات أعمالهم، أو قد تمثل المهارة الفنية القدرة لأداء مهام ووظائف محددة أو قد تمثل قابليات الفرد في التعامل بصورة مستقلة مع إجراءات العمل وتقنياته؛
- المهارة الإدراكية: تمثل قدرة العاملين على الإبداع والتطوير والابتكار خلال ممارستهم للعمل أي الابتعاد عن الأساليب التقليدية للعمل والروتين اليومي؛
- المهارة التشخيصية: تمثل القدرة على وصف سلوك إداري أو موقف إداري أو ظاهرة حديثة وتحديد مكوناتها وأسبابها؛
- المهارة الإنسانية: وهي تمثل القدرة على التعامل ما بين العاملين بصورة حضارية، وتمكين العاملين على ممارسة المهارة الإنسانية بصورة صحيحة ومن ثم تحقيق الأهداف المتوخاة لهذا التعامل.

¹ ميسون عبد الله احمد، ودينا مناف محمد، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 34 العدد 109، العراق، 2012، ص 209.

² ناظم جواد عبد، وشيماء رياض خليفة، انعكاس استراتيجية اختيار العاملين على رأس المال البشري (بحث ميداني في جامعة بغداد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 22 العدد 93، العراق، 2016، ص 77.

ثالثاً- السلوك :

السلوك يشير إلى تصرفات الفرد الذي يقوم بها في المؤسسة لإنجاز مهمة أو نشاط معين، ويشير كذلك إلى تصرفاته وتفاعله مع زملائه ومحيطه¹؛

ويعتبر السلوك الإنساني والسلوك السلوك التنظيمي في الحقيقة أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معاً، فعملية سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفسية والاجتماعية، ويطلق على العوامل النفسية العوامل الداخلية وعلى العوامل الاجتماعية الخارجية حيث تتفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلوك الفرد والمنظمة، وقد يكون هذا السلوك إيجابياً أو سلبياً، فالسلوك الإنساني يعبر عن كل ما يصدر من فعل أو ردة فعل من طرف الفرد².

فسلوك الفرد في المنظمة يمثل بدوره الوحدة الأولية التي يقوم عليها سلوك أي منظمة، لأن تصرفات الأفراد داخل التنظيم يعتبر مصدر الحركة والدفع لأداء وسلوك المنظمة ككل، وانطلاقاً من خاصية السلوك فإن الفرد في إطار التنظيم لا يتصرف من فراغ، من خلال عملية التأثير المتبادل بين خصائص الفرد الداخلية، التي تمثل صفات الفرد نفسه (قدراته، خبراته، دوافعه، نمط سلوكه، اتجاهاته وقيمه) وما تحدثه المنظمة من تأثير وتوجيه لسلوك الأفراد، من خلال الظروف المادية،

¹ Benraouane sid ahmed, **le management des ressources humaines- etude des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines-**, office des publications universitaires, Alger, 2010, p54.

² عبد الحق علي إبراهيم، **دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل - دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم-**، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص32-33.

والتنظيمية لهذا التنظيم، أي بما توجهه إليهم من مؤثرات تتمثل في القواعد واللوائح التنظيمية، ومهام الأداء، ومكونات وأدوات العمل، ومعايير التقييم والحوافز المتاحة ونمط الإشراف، بمعنى آخر جميع العناصر المادية والتنظيمية والثقافية للمنظمة¹.

وسلوك الفرد تحدده ثلاثة عوامل:

- سبب منشأ السلوك؛
- هدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكا معيناً؛
- قوة تدفع ذلك السلوك وتوجهه بعد أن تثيره².

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات البشرية

بعدما تعرفنا على متطلبات الكفاءة البشرية من حيث المعرفة، المهارات، والسلوك، سنتناول في هذا المطلب أنواع الكفاءات البشرية.

الفرع الأول: أقسام الكفاءات البشرية

تنقسم الكفاءات البشرية إلى عدة أنواع وهي:

¹ بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية - المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا -، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس وعلوم التربية فرع علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 61.

² شريف وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنايب الحديدية والشركة ذات المسؤولية المحدودة الدوداح للخدمات العامة والتجارة -، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010، ص 19.

أولاً: الكفاءات الفردية

تتمثل في السمات الشخصية وما يتمتع به الأفراد من مهارات تمكنه من القيام بعملهم بكفاءة وفاعلية، ومن الممكن أن تأخذ هذه الكفاءات شكل السمات المتأصلة الراسخة أو السلوك والمهارات التي يمكن ملاحظتها بسهولة، والمحك هنا هو انه يتم وصف هذه الكفاءات بطريقة تجعل من الممكن ملاحظتها وقياسها¹.

فهي كفاءات يمتلكها الفرد تضم مختلف أشكال المعارف، ومهما كان مستوى الفرد في المؤسسة فإن المنصب الذي يشغله يتطلب كفاءة معينة، فالكفاءة الفردية تتمثل في القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العملية المكتسبة معاً، من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة، وفيما يلي بعض الكفاءات الفردية²:

- أن يعرف الشخص كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة؛
- أن يكون مثابراً، وقادراً على العمل وحده؛
- التعلم السريع؛
- موجه نحو العمل الجماعي؛
- مواجهة المشاكل ببرودة أعصاب؛

¹ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الناشر الأجنبي: كوجانبديدج، القاهرة، مصر، 2006، ص 57.

² لعجوزي سومية، دور الكفاءات الإدارية في تسير المؤسسة السمعية البصرية العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم الإعلام والاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2017-2018، ص 45.

- الإنسانية والتوازن بين الحياة الخاصة والعمل.

ثانيا: الكفاءات الجماعية

الكفاءات الجماعية هي عبارة عن معرفة مختلفة تشمل مجموعة من الأفراد تهدف إلى تحقيق

أهداف مشتركة¹.

وهي محصلة التعاون والتآزر الموجود 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 جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة

بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير

وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية، وتوظيف النتائج، إذ يعتبر أداء وسلوك الجماعات

الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن اجل الحصول على هذه الكفاءات لا بد من توافر

شروط يمكن تلخيصها فيما يلي²:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين

وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على

التنوع في الكفاءات والمعرفة؛

¹ Loufrani-fedida sabrina, **Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation «Analyse qualitative de quatre cas multi-sectoriels»** , thèse pour obtenir le diplôme de doctorat spécialité sciences de gestion, université nice-sophia antipolis, France, 2006, p 27.

² رحيل آسية، **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011، ص 13.

- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التأزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتمتين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

ثالثا: الكفاءات التنظيمية

تسمى أيضا بكفاءات المنظمة، حيث يؤخذ أعلى المستوى الكلي (المنظمة ككل)، وتتمثل "فيما تكون المنظمة على دراية بعمله وتأديته مقارنة بما تعيشه من أوضاع"، وحسب "بوجاريت" 1994 bojaert فإن الكفاءة التنظيمية تمثل كل ما تكون المنظمة على دراية بأدائه"، ومن جهة أخرى يقول "كادان" 1997 بأن "الكفاءات التنظيمية تتمثل في تلك الروتينيات التنظيمية التي تنتج عن مختلف العمليات التي تقوم المنظمة وعن حالات التفاعل بين التكنولوجيا وعمليات التعلم الجماعي، والسيرورات التنظيمية، وبالتالي فهي ليست بديلة للموارد بل تسهل من تنفيذها وتراكمها ونشرها على مستوى المنظم¹.

¹ بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز - دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد **condor بيرج بوعريج**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012-2013، ص 09.

رابعاً: الكفاءات الاستراتيجية

تعرف بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحيط بالمؤسسة، وترتبط بمدى اهتمام المؤسسات بالاستثمار في تطوير الكفاءات النادرة التي يصعب تقليدها من طرف المنافسين، مما يتطلب التركيز على الكفاءات الفردية التي تمثل أهم ركيزة للانتقال إلى الكفاءات الجماعية والتنظيمية التي تعكس معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم على المستوى الجماعي وعلى مستوى المؤسسة ككل¹؛ وتساهم هذه الكفاءات بشكل أساسي في تحقيق استراتيجية المنظمة وتتعلق بكل الفاعلين بها، وتتشكل من خلال آليات التنسيق بين الكفاءات الفردية والتوليف بين المهارات الفردية، الأصول الخاصة والقواعد التنظيمية².

المطلب الثالث: عوامل ظهور مفهوم الكفاءات البشرية وأهميته

للكفاءات البشرية أهمية على مستوى الفرد والمؤسسة وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث من حيث عوامل ظهور مفهوم الكفاءات البشرية وأهميتها على المستوى الفرد والمؤسسة.

¹ بحري أبو بكر، رادي نور الدين، تأثير تسيير الكفاءات البشرية على جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمؤسسات الاستشفائية - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية شعبان حمدون بمغنية، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة الجيلالي الياصب سيدي بلعباس، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، جانفي 2022، ص 262.

² المرهون نسرين، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 131.

الفرع الأول: عوامل ظهور مفهوم الكفاءات البشرية

إن ظهور مفهوم الكفاءات البشرية مقترن بعدة عوامل أهمها¹:

- كون المؤسسة تتواجد في سوق تتميز بالتطور والتغير المستمر مع تزايد طلبات العملاء في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وهذا أدى إلى تزايد حدة المنافسة، خاصة مع ظهور العولمة، مما انعكس مباشرة على طرق الإنتاج وعلى المنتجات وطبيعة العمل، وكذا تطور طرق وأساليب الإدارة، كل هذه التغييرات أضافت مفهوم الكفاءة إلى قاموس الإدارة؛
- تطور الطرق والأساليب التنظيمية، فبعد اختفاء التنظيم العلمي لأعمال تايلور التي تعتبر الإنسان آلة، أصبح ينظر للفرد على أنه مورد متفرد يجدر التعامل معه بحذر، فتم الانتقال من الطرق التقليدية في التنظيم والتماشي مع هذا الفكر الجديد؛
- أدت التغييرات في الأفكار والنظريات إلى ضرورة وحتمية ضمان الحركية الداخلية في المؤسسة بهدف جعل الموارد البشرية أكثر مرونة لتتلاءم مع التغييرات.

الفرع الثاني: أهمية الكفاءات البشرية

للکفاءات البشرية أهمية على مستوى الفرد والمؤسسة، وهذا ما سنوضحه كالآتي:

¹ عمار طيبي، دور تسير الكفاءات البشرية في تنافسية المؤسسات الإعلامية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، مدرسة الدراسات العليا للتجارة، الجزائر، 2012، ص 79-80.

أولاً-على مستوى الفرد:

يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الراححة للفرد، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها العالم الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبيئة العمل المتسارعة والمتغيرة، أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية¹:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛
- في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه؛
- بالرغم من أهمية المعرفة والشهادات المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها لا توهي بأنها تحقق ميزة تنافسية فإن هذا السبب له شقين الأول يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل، والثاني يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة؛
- وفي داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

¹ بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصريّة الوظيفة العمومية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012، ص57.

ثانياً-على مستوى المؤسسة:

الكفاءات البشرية لها دورا مهما في المؤسسة، وذلك لعدة اعتبارات منها¹:

- الكفاءات البشرية والخبرات المتميزة هي أصل من أصول المنظمة، وعندما تترك لها حرية التفكير والابتكار والمشاركة، فإنها تتجزر الكثير لصالح المؤسسة، لذا ينبغي تأهيلها بطريقة جيدة؛
 - المؤسسة تنمو مع امتلاكها قوة خفية، ولكي تستمر في النمو والبقاء عليها الاعتناء بهذه القوى؛
 - تساهم كفاءات المنظمة المتميزة في بناء ودعم شهرتها من خلال تقديم منتجات جديدة ومستويات جودة عالية وأسعار معقولة؛
 - تساهم الاستثمارات في رأس المال البشري في تحقيق التميز الاستراتيجي عن طريق تحسين الإنتاجية بكفاءة، وجودة الخدمة أو المنتج وتميزها، التكامل وزيادة تحسين سمعة المؤسسة.
- مما سبق نستنتج أن الكفاءات البشرية عبارة عن مصدر ومورد أساسي للمؤسسة ومن خلاله يتحقق نجاح المؤسسة، وعنصر جوهري كذلك لبقاء المؤسسة في بيئة شديدة التغير، لذا سننتقل في المبحث القادم إلى مفهوم وأهمية الإدارة بالكفاءات باعتبارها أسلوب إداري حديث مبني على الكفاءات البشرية.

¹ أعمار طيبي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

المبحث الثالث: الإدارة بالكفاءات ومستواها القاعدي وأهدافها ومراحلها

بعدما تناولنا في المبحثين السابقين إلى الإدارة والكفاءات البشرية، سنتطرق في هذا المبحث إلى الإدارة بالكفاءات من خلال أهمية المستوى القاعدي للإدارة بالكفاءات، وإلى أهداف ومتطلبات الإدارة بالكفاءات ومراحلها،

المطلب الأول: أهمية المستوى القاعدي للإدارة بالكفاءات

سيتم في هذا المطلب تحديد مستويات منهج الكفاءات البشرية، ونقدم تعريف إدارة الكفاءات باعتبارها المستوى القاعدي للإدارة بالكفاءات.

الفرع الأول: مستويات منهج الكفاءات

ينقسم منهج الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية إلى ثلاثة مستويات وهي:

أولاً-المستوى الأول تسيير الكفاءات:

يشكل مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداء الأفراد¹، أي هو المستوى الأساسي أو القاعدي الذي يمثل الخطوة الأولى لتطبيق منهج الكفاءة ككل، وفي هذا المستوى تقوم إدارة الموارد البشرية بتوصيف الكفاءات اللازمة لأداء وظائف المؤسسة، وهذا يساعدها على تحديد الكفاءات التي يحوزها العمال، وفي هذا المستوى يكون الاهتمام منصبا أساسا على الكفاءات المرتبطة مباشرة بالمنصب، أو الوظيفة،

¹ Lou van beirendonk, **tous compétent! Le management des compétences dans l'entreprise**, de boeck, Belgique; 2006, p33.

والتي هي نوعان: كفاءات تقنية مرتبطة مباشرة بالمهنة، والعرضية التي تحتاجها الوظيفة : كالكفاءات الاتصالية مع التغيرات المختلفة¹؛

ثانيا-المستوى الثاني إدارة الكفاءات:

يساعد هذا المستوى على وضع المستوى الأول حيز التنفيذ وهو يهدف إلى تطوير الكفاءات الوظيفية من أجل تحسين أداء فريق العمل وهو في مجال الإدارة من مهام إدارة الموارد البشرية، وبهذا يصبح المديرون التنفيذيون موجّهي هذا المنهج، والجهات الفاعلة الرئيسية فيه (مخطّطيه ومنفّذيه)؛

وتجدر الإشارة إلى أن هذين المستويين غالبا ما يتمّ تناولهما في الأدبيات تحت مسمى واحد، وهو تسيير الكفاءات على اعتبار أنّهما من الخطوات التي تتبّعها إدارة الموارد البشرية في إدارة الكفاءات².

ثالثا-المستوى الثالث الإدارة بالكفاءات:

يسمح المستوى الإدارة بالكفاءات بقيادة المنظمة في محيط متغير، ومن أهم أهدافه تطوير الذكاء الجماعي للمنظمة بحث الأفراد على تحريك سلوكياتهم مهاراتهم المتخصصة بما يزيد النجاح الجماعي، كما تساعد الإدارة بالكفاءات على تنمية وزيادة رأس المال البشري وتميز أدائه، علاوة على أن المنظمات تتبنى الإدارة بالكفاءات تضيف قيما كبيرة في ظل سياسات إدارة الموارد البشرية

¹ عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات رؤية نظرية وتطبيقات عملية، **مجلة**

cybrarians journal، دورية إلكترونية محكمة تعنى بمجال المكتبات والمعلومات، العدد 41، مارس 2016.

تاريخ الاطلاع على الموقع يوم 2018/05/31

http://journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=719:adhr

aa&catid=285:research&Itemid=104

² **نفس المرجع أعلاه.**

من خلال تطوير كل الكفاءات الموجودة بشكل صحيح وتفادي التعارض السلبي، وفي هذا المستوى تصبح الكفاءات الاستراتيجية أساس اهتمام المنظمة وأساس نظام الكفاءة ككل؛

وهناك من يترجم هذا المستوى الثالث بالمقاربة الاستراتيجية للكفاءات، والتي أساسها أن كفاءات التنظيم تحقق تميزا من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتترجم الكفاءات في هذا المستوى في المعارف والمهارات والقدرات المتسمة بصعوبة تقليدها أو تعويضها، ورغم أن هذا المستوى يعتمد على الكفاءات الاستراتيجية، فإنه يستند على المستويات السابقة (الأول والثاني) التي تسير وتطور كل كفاءات المنظمة¹.

فالإدارة بالكفاءات هو المستوى الثالث من مستويات الكفاءات، والذي تتولاه مستويات التنظيم العليا، والتي يلقي على عاتقها مهمة إعداد سياسات واستراتيجيات المنظمة، التي تمثل الكفاءة جزءا لا يتجزأ منها، وهذا ما يمنحها بعدا استراتيجيا، فهي ليست مقتصرة على الكفاءات المطلوبة بل يتولي لتلك التي لها قيمة سوقية اقتصادية (الكفاءات الاستراتيجية) التي لم تم استغلالها بقدر ما فيها من قيمة؛

تعود الإدارة بالكفاءات إلى البعد الاستراتيجي للمنظمة، للتعرف على الكفاءات الاستراتيجية التي ستحقق لها التميز، وهذا بترابط كل أنواع الكفاءات في المنظمة، فالإدارة بالكفاءات هي العملية التي من خلالها تقوم المنظمة باستغلال القدرات والمهارات التي تحوزها من أجل الحصول على كفاءات فردية، جماعية، تنظيمية، تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها².

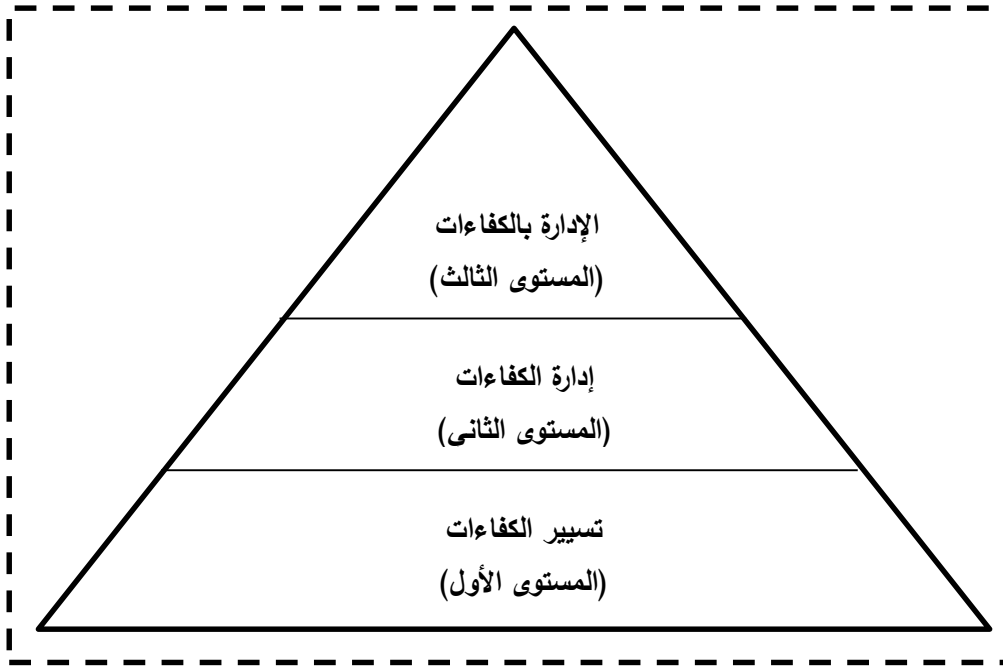
¹ عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز

بالمنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص 72-73.

² مقدود وهيبة، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015-2016، ص 92-93.

ومما سبق يمكن توضيح مستويات منهج الكفاءات حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (02): هرم منهج الإدارة بالكفاءات



Source : Annick Cohen, Annette soulier, manager par les compétences, éditions liaisons, France, 2004, p22.

انطلاقاً من الشكل السابق نلاحظ أن منهج الإدارة بالكفاءات يتكون من ثلاث مستويات، المستوى الأول تتولاه إدارة الموارد البشرية التي تقوم بتوصيف الكفاءات البشرية وتحديدتها وغالباً ما تكون مرتبطة بالوظيفة مباشرة، أما إدارة الكفاءات نجدها في المستوى الثاني وهو يخص الإدارة الوسطى حيث نجد المديرين التنفيذيين هم الذين يشرفون على توجيه هذا المنهج ويهدف إلى تطوير الكفاءات، وتحسين الأداء، أما المستوى الثالث المتمثل في الإدارة بالكفاءات فنتولاه الإدارة التنظيمية العليا للمؤسسة، والتي تقوم بإعداد السياسات المختلفة المتعلقة بالموارد البشرية والتي تكون مبنية على الكفاءة وهذا بغرض تثمينه من جهة، والارتكاز على الكفاءات الاستراتيجية وإدراجها في استراتيجية المؤسسة من جهة أخرى.

الفرع الثاني: تعريف إدارة الكفاءات (المستوى القاعدي)

تعرف إدارة الكفاءات على أنها "جملة من الأنشطة والمهام والمسارات والأدوات، التي تسمح للمؤسسة من حيازة وامتلاك الكفاءات التي هي بحاجة لها في الحاضر والمستقبل والعمل على تعبئتها وتحفيزها والتحكم الجيد فيها، سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، حيث تكون على صلة بالأهداف المسطرة للمنظمة وخططها واستراتيجياتها بالإضافة إلى الهيكلة والتكنولوجيا والثقافة"¹.

كما أن دور إدارة الكفاءات ينحصر من خلال توفير مجموعة من الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التدريب، وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافاً في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي، فالتكامل العمودي يكون من خلال تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا استراتيجيتها إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المنظمة، أما في التكامل الأفقي فيتم البحث عن تكييف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح كل أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمركز نحو الكفاءة².

¹ أنيس كشاط، دور إدارة الكفاءات في ترقية المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة

حالة SONATRACH، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2019، ص 182.

² معاوي عبد العظيم، مساهمة تسيير الكفاءات في تطوير مشاريع الإبداع في المؤسسات الجزائرية - دراسة

عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019، ص 31-32.

الفرع الثاني: مقارنة إدارة الكفاءات:

إن فهم علاقة الكفاءات تلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية على تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:

أولاً-المقاربة التسييرية للكفاءات: وفق المقاربة التسييرية تتمثل الكفاءات في مجموع المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في أوجه نشاط مختلفة، ومن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأس المال ومن المعرفة والمهارة وحسن التصرف؛

ثانياً-المقاربة العملية: تعد الكفاءات من وجهة نظر المقاربة العلمية نتيجة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والعمليات التنظيمية والتكنولوجية وكذا قدرة المؤسسة على تحقيق التفاعل الإيجابي بينها، فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية ونسبية ومتغيرة وبهذه لا يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية للكفاءات إلا بالتفاعل الدائم والمستمر بين تلك المكونات؛

ثالثاً-المقاربة الاستراتيجية: باستطاعة المؤسسة من منظور المقاربة الاستراتيجية تحقيق ميزة تنافسية من خلال الكفاءات الموجودة بها، فالكفاءات تتجلى في القدرات المعرفية والعلمية والتنظيمية والتي تتميز بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين فهذه الأخيرة لا يمكن تعويضها لا من خلال اعتماد طرق تنظيمية حديثة أو تكنولوجية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة¹.

¹ بهلولي فيصل، بوضياف سامية، إدارة الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتقى الوطني حول الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي (دراسة تجارب)، المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، يوم 20 و21 فيفري، الجزائر، 2019، ص 436.

الفرع الثالث: مراحل إدارة الكفاءات

تتمثل المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات فيما يلي:

أولاً-المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية: يتم ذلك بالاعتماد على المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور... الخ، ومقارنة ذلك مع المنافسين، بالإضافة إلى المؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم وموازنات الكفاءات، من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة؛

ثانياً-توقع الأعمال المستقبلية: يعتبر عنصر أساسي، حيث يفترض أن تكون النظرة الاستراتيجية للمؤسسة واضحة، والتي تسمح بترجمة توجهاتها إلى احتياجاتها من الكفاءات الاستراتيجية، ووضع قوائم للوظائف المستهدفة (التوظيف)؛

ثالثاً-وضع المخططات: من خلال ما سبق يمكن وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركة بين الوظائف، حيث تعتبر هذه المخططات الثلاث أساليب العمل الأساسية لإدارة الكفاءات¹.

رابعاً-المحافظة على الكفاءات: يتضمن استقطاب أفراد أكفاء إلى المؤسسة، أو الحفاظ على الكفاءات الموجودة بالمؤسسة، أو شراء خدمات استشارية من خلال التعاون مع المؤسسات الأخرى، والأهم في اكتساب الكفاءات هو المحافظة عليها، ففي الكثير من الأحيان، تفقد المؤسسة

¹ يونس قرواط، دور الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في التنمية المستدامة على المستوى المحلي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليد 2، 2017- 2018، ص88.

الكفاءات الموجودة لديها، مما يجعلها تسعى جاهدة للمحافظة على الكوادر الجيدة (العاملين الأكفاء)، بالإضافة للكفاءات المتوقع فقدانها والواجب الانتباه إليها¹.

المطلب الثاني: أهداف ومتطلبات الإدارة بالكفاءات

بعدما تعرفنا على مستويات منهج الكفاءات البشرية، وإلى المستوى القاعدي الخاص بإدارة الكفاءات البشرية، سنتناول في هذا المطلب أهداف ومتطلبات الإدارة بالكفاءات.

الفرع الأول: أهداف الإدارة بالكفاءات

تهدف الإدارة بالكفاءات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

أولاً-تثمين رأس المال البشري:

يمثل رأس المال البشري العامل البشري في المنظمة، من خلال الذكاء والمهارات والخبرات المشتركة التي تعطي للمنظمة طابعها المميز، وهي تلك العناصر البشرية القادرة على التعلم والتغيير والابتكار وتوفير التوجه الإبداعي الذي إذا تم تحفيزه بشكل صحيح يمكن أن يضمن بقاء المنظمة على المدى الطويل²؛

ضمن هذا الإطار يجب على الإدارة العليا للمنظمة انتقاء افضل النظم التسييرية، واعتماد أنجع الاستراتيجيات التي من خلالها يمكن تثمين ما تحوزه تلك الموارد البشرية والكفاءات من قدرات

¹ ليلي بن زرقعة، أثر الاستثمار التعليمي في تطوير الكفاءات: دراسة حالة منظومة التعليم العالي في الجزائر خلال (1992-2014)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014-2015، ص 151-152.

² Michael Armstrong, **human resource management practice**, 10 th edition, British Library Cataloguing in Publication Data, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, London and Philadelphia, 2006, P 08.

ومعرفة ومهارات مجسدة كرأس مال فكري استراتيجي، ورغم التطور المستمر في النظم والاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة إلا أن متطلبات التحول من اقتصاد التكنولوجيا والمعلومات، إلى اقتصاد تقوده المعرفة الكامنة في عقول الموارد البشرية والكفاءات الممتازة تقتضي من المؤسسات تغيير النظم التقليدية التي كانت تدير بها مواردها البشرية، واعتماد أنظمة تسييرية تعد فيها الموارد البشرية أصولا استراتيجية، ورأس المال نوعي يمكن المؤسسة من تحسين باستمرار قدرتها على امتلاك ميزة تنافسية مستدامة¹.

ثانيا-تحقيق الأداء المتميز للأفراد:

يعد مفهوم الأداء عموما أو الأداء المتميز بشكل خاص، من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام كبير من قبل المنظمات لارتباطها بشكل كبير بهدف ونجاح المنظمات في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، وان التميز بصفة عامة يعني التفرد والتفوق وامتلاك صفات إيجابية أكثر من الآخرين في نفس المجال²؛

¹ سملالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 65.

² سعاد بعجي، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة أركوديم ميديا، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2019، ص 523.

ولا تستطيع المؤسسة الوصول إلى الأداء المتميز إلا بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة، فالأداء المتميز هو قدرة الفرد أو المؤسسة على أداء الأعمال المطلوبة بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة، بدون ترك مجال للخطأ والانحراف¹؛

كما أن الإدارة بالكفاءات تهدف إلى تحقيق الأداء المتميز للأفراد والذي عرف بأنه " الأداء الذي يزيد عن المعدل النمطي للأفراد سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر "²

ثالثاً-تحقيق ميزة تنافسية من خلال الكفاءات الاستراتيجية:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط؛

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية³.

¹ محمد بوعون، تكامُل إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علو التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014، ص 72.

² نجيب سبع، رشيد مناصرية، التمتين الوظيفي وأثره في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة المغير، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 20، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 720.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ط 03، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 13-14.

إذا كانت المنظمات تملك الكفاءات التي تزودها بالميزة، ولكن لا تطورها أو تغيرها، فإن المنافسين من الناحية الفعلية سيقلدون هذه الكفاءات وبذلك يقللون أو يnehون الميزة التنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى ذلك على المنظمات أن تكون حذرة ضد الكفاءات التي تصبح عائقا يمنع التغيير، كما أن بعض المنظمات غير راغبة في تغيير الكفاءات لكونها قد حققت الميزة التنافسية لها، بصورة عامة، إن الكفاءات قد تصبح قديمة وتؤدي إلى فقدان الميزة التنافسية إذا لم يتم تغييرها وإذا ما حدث هذا، فإن المنافسين سيطورون كفاءات أكثر قيمة مما يؤدي إلى تلاشي الميزة التنافسية للمنظمة وتخفض حصتها السوقية، إن الكفاءات الاستراتيجية تحتاج إلى رأس مال بشري ذو نوعية عالية¹.

فامتلاك الميزة التنافسية يعد هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية والتغيرات الاقتصادية، من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وبالتالي ضمان ولاء العملاء².

رابعا- تطوير الذكاء الجماعي للمنظمة:

الذكاء الجماعي هو بصورة أولية عبارة عن قدرات ذهنية استنتاجية واستدلالية تكتسب من خلال تراكم المعرفة والخبرة والنظر في مظاهر ودلالات حركة الأشياء وتغير الظواهر، وبالتالي فإن خصائص وقدرات الذكاء الجماعي ترتبط بالقدرة على الاستقراء والاستنباط والقياس وتكوين العلاقات وابتكار الحلول الجديدة أو المدورة، أي تلك الحلول التي تستند على الخبرة والمعرفة المتكاملة؛

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 768-769.

² ريحة عيسى، العبداني حبيبة، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الإبداع، مخبر البحث حول الإبداع وتغيير المنظمات والمؤسسات، جامعة البليدة2، المجلد 06، العدد 06، الجزائر، 2016، ص 216.

ولهذا السبب فإن الذكاء الجماعي كنشاط ذهني وعملي هو في الواقع أكثر تعقيدا من أنشطة الإنسان الأخرى وهو أيضا أكثر ارتباطا بالمعرفة المكتسبة من التجربة وعملية التعلم؛

إذا، الذكاء الجماعي يعني القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة والقدرة على تحسين العمل واتخاذ القرارات بناء على المعرفة أو ما يمكن نقله من معرفة إلى معرفة أخرى تستخدم لصنع قرارات جيدة¹.

كما أن الإدارة بالكفاءات تهدف إلى تطوير الذكاء الجماعي من خلال التعلم التنظيمي، الذي عرف "بأنه العملية التي تسعى المنظمات عن طريقها إلى تحسين أنشطتها بالاعتماد على المعرفة والفهم لضمان استمرارها وتكيفها مع الظروف البيئية المختلفة"².

الفرع الثاني: متطلبات الإدارة بالكفاءات

إن الهدف الرئيسي للإدارة بالكفاءات هو ضمان تميز المنظمة، وبالتالي إمكانية قيادة المنظمة في محيط متغير، وهذا يتطلب شروط ينبغي توفرها لنجاحها في ذلك، وتتمثل أهمها في³:

- عمل المستويات الثلاثة لأسلوب الإدارة بالكفاءات معا، فالإدارة بالكفاءات تحتاج لأرضية صلبة تقوم عليها والتي يوفرها له المستوى الأول، فبفضلها يتم التنقيب على الكفاءات الفردية والجماعية الموجودة في المنظمة والعمل على تطويرها، ونفس الشيء بالنسبة للمستوى الأول الذي يحتاج للمستوى الأعلى، بمعنى أن المستويات مرتبطة بشكل تبادلي، وبهذا نقول أن

¹ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، ط 01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 27.

² أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، ط 01، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 22.

³ مقدود وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص 97.

الإدارة بالكفاءات تقضي في الحقيقة بضمن تفاعل ديناميكي بين المستويات المختلفة (الاستراتيجية والتنفيذ) وبين إيقاعات التخطيط (الدورة الاستراتيجية الطويلة والقصيرة)؛

- الاعتماد على استراتيجية المنظمة وإمكانات الأفراد، فالاستراتيجية كما رأينا سابقا تعتبر مجمل الكفاءات الفردية والجماعية والقدرات التنظيمية، لذلك فإيجاد التوليفة المناسبة بينما هي ما يمنح المنظمة مكانة تنافسية، وبهذا فهذه النظرة تولي الأولوية للمورد البشري من خلال عمليات التكوين وتنمية الكفاءات والمعارف وتسييرها، لأن حافظة الكفاءات الاستراتيجية أصبحت هي التي تحدد وتتحكم في كل العمليات التسييرية والتنظيمية؛

- توفير وتطوير الكفاءات الاستراتيجية والحفاظ عليها، فالكفاءات المستخدمة في المستوى الثالث هي الكفاءات الاستراتيجية التي تعطي للمنظمة الميزة والمكانة التنافسية، ولهذا فعلى المنظمة أن تعمل على توفير هذه الكفاءات واكتشاف مواطنها وتطويرها بما يضمن لها تحقيق التميز الذي تسعى إليه؛

- تلاءم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مع الكفاءات المختارة ككفاءات محورية تقيم على أساس عوامل مفتاحية أساسية لنجاح وتحقيق هذه الأهداف، ويكون ذلك من خلال تشاطر ونشر المعلومات التي تساعد على تحليل خارجي وداخلي فعال يسهل من تحديد الكفاءات الاستراتيجية الضرورية التي يجب أن تمتلكها المنظمة والتي يجب أن تقوم باستثمارها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المطلب الثالث: عمليات نجاح الإدارة بالكفاءات ومراحلها

تطرقنا سابقاً إلى أهداف ومتطلبات الإدارة بالكفاءات في المؤسسات الاقتصادية، وعليه سنتناول في هذا المطلب متطلبات ومراحل الإدارة بالكفاءات.

الفرع الأول: عمليات نجاح الإدارة بالكفاءات

تعد الإدارة بالكفاءات ناجحة إذا توفرت على العمليات التالية:

أولاً-وضع سياسات إدارة الموارد البشرية:

هي مجموعة من الخطط طويلة الأجل التي تعكس فكر وتوجه الإدارة العليا في معالجة كل أمور رأس المال البشري، بحيث تمكن الإدارة العليا من ربط العنصر البشري بالإطار العام للاستراتيجية الكلية للمنظمة وهي تمثل في الوقت نفسه استجابة الإدارة العليا لمتطلبات الكفاءة والفاعلية فيما يتعلق بإدارة العنصر البشري وتساعد المنظمة في توقع وإدارة التغيرات في البيئة المحيطة¹.

فسياسات الموارد البشرية تحتوي على العديد من سياسات الأفراد المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية، والأجور والحوافز، والمسار الوظيفي، وتقييم الأداء، والتقاعد².

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ط 01، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013، ص 29.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 316.

فلا بد من النظر إلى سياسات الموارد البشرية بطريقة متكاملة ومن منظور شامل، بحيث تتكامل هذه السياسات بما يؤدي إلى حصول المنظمة على أجود العناصر البشرية ثم تنميتها ودفعها للعمل بأعلى كفاءة، فالعنصر البشري الجيد، تحت إدارة وقيادة مناسبة ومناخ عمل جيد، لا بد وان ينتج إنتاجاً جيداً¹.

كما أن تحديث برامج وسياسات الموارد البشرية باستمرار، لجعلها منسجمة مع الاتجاهات المعاصرة المتعلقة بالموارد البشري، كأحد اهم مدخلات العمل ونجاح المنظمة².

ثانياً-الاعتماد على الكفاءات الاستراتيجية:

إن الكفاءات الاستراتيجية هي قدرات تستخدم كمصدر للميزة التنافسية للمنظمة على منافسيها، إن الكفاءات الاستراتيجية ترتبط بالمهارات الوظيفية للمنظمة مثل التصنيع، المالية، التسويق والبحث والتطوير، إن المنظمات تطور وتستخدم الكفاءات الاستراتيجية في عدد من الأماكن الوظيفية المختلفة، وعلى القادة أن يتأكدوا من صحة واستعمال هذه الكفاءة عندما يتم تنفيذ الاستراتيجية³.

وتتجسد أهمية الكفاءات الاستراتيجية في منظمات الأعمال في تطوير وتنفيذ استراتيجياتها وترابط قدراتها وقابلياتها، بما يضيفي على أدائها ميزة تنافسية تعد سمة في الدخول إلى الأسواق المحتملة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، كما تستمد أهميتها من خلال زيادة المرونة التي تتمتع بها المنظمة للتكيف مع المتغيرات الخارجية، فمنظمات اليوم بحاجة إلى أن تكون من خلال تمكين

¹ محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 87.

² بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012، ص 70.

³ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 768-769.

العاملين فيها بمساعدتهم في تحديد نقاط قوتهم لتعزيزها ونقاط الضعف لتجاوزها، كما تبرز أهمية الكفاءات الاستراتيجية أيضا في بناء منظمة دائمة التعلم وتبنيها لنظام مفتوح تنال من خلاله الطرائق الأفضل لاستخراج الأفكار الجديدة، فضلا عن تزويدها لإدارة المنظمة برؤية واضحة حول قدرات الأفراد العاملين فيها والاهتمام بالمعارف التي يحملونها والتي لا يستعطون التعبير عنها؛

وهناك العديد من الأهداف التي تسعى منظمات الأعمال لتحقيقها من خلال استخدام الكفاءات الاستراتيجية المتوفرة لديها، إذ حدد بعضها كالآتي¹:

- التركيز الاستراتيجي والذي يتضمن الرؤية الشمولية للموارد والكفاءات المتاحة للمنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية وإمكانية توظيفها بما يحقق النجاح الاستراتيجي؛
- تقديم قاعدة منظمة للتدريب، وإعداد وتطوير العديد من المعارف والمهارات المطلوبة لأداء المهام والواجبات التي تطلبها الوظائف المختلفة للمنظمة؛
- الاستفادة من سمة التكامل بين مختلف تلك الكفاءات لخلق ميزة تنافسية، وذلك بمحاولة الكشف عن مواطن التكامل بين تلك الموارد، والربط بينها لتشكل فيما بعد قوة قادرة على تحقيق تلك المزايا.

¹ أبو القاسم حمدي، جيلاني جهيدة، دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الوطني حول الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي (دراسة تجارب)، المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، يوم 20 و21 فيفري، 2019 الجزائر، ص649.

ويمكن تصنيف تلك الكفاءات الاستراتيجية وفق عوامل أهمها¹:

- الكفاءات ذات قدرات إنجاز المشاريع الاستراتيجية للمؤسسة، كالانتقال إلى قطاع أو نشاط آخر؛
- الكفاءات التي يؤثر غيابها على إنجاز المشاريع الاستراتيجية كونها تسهل عملية الاتصال والتحفيز؛
- الكفاءات النادرة التي حققت للمؤسسة ميزة تنافسية بفضل قدرتها المعرفية والتقنية، والتنظيمية المكتسبة من خلال خبرتها داخل المؤسسة والتي مكنتها من التعرف على آليات التأطير، والتنظيم والتكنولوجيا المتاحة؛
- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها والتي تشكل حاجزا استراتيجيا لا يمكن اختراقه من المنافسين.

ثالثا-إثراء والمحافظة على مخزون الكفاءات:

أن يكون مخزون الكفاءات ذات جودة عالية يعني احتوائه على كفاءات جوهرية وأساسية، بحيث تكون ملائمة لطبيعة العمل وظروفه، وبالتالي يجب على المؤسسة بغية المحافظة على هذا المخزون ومحاولة تطويره وإثراءه وعدم التركيز فقط على إغراءها بالحوافز المادية التي يعجز المنافسين عن دفعها، بل يتعلق الأمر كذلك بتوفير بيئة عمل تعمل على تفجير قدراته وتوظيف معارفه الكامنة؛

¹ سمالي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص 145-146.

ويجب أن يتميز تسيير مخزون الكفاءات بالطابع الاستراتيجي، إذ يتوجب على الإدارة العليا للمؤسسة انتقاء النظم التسييرية واعتماد أنجع الاستراتيجيات التي من خلالها يمكن تثمين كفاءاتها، وهذا ما يستدعي ضرورة التحول من النظم التقليدية واعتماد أنظمة تسييرية تعد فيها الموارد البشرية أصولاً¹.

الفرع الثاني: مراحل الإدارة بالكفاءات

الإدارة بالكفاءات هو المستوى الخاص بالإدارة العليا، حيث تتحدد فيه الكفاءات الاستراتيجية، ولا يتمحور دور هذا المستوى في سد الفجوة لاحتياجات المؤسسة من الكفاءات على المدى القصير، وإنما يتعداه إلى المستوى الاستراتيجي طويل المدى².

حيث تسعى الإدارة بالكفاءات إلى البعد الاستراتيجي للمؤسسة، إذا يتعلق بالسعي وراء البحث عن أشكال جديدة للتنظيم والتي تسمح بالكشف ومعرفة كفاءات الأفراد، وهذا بارتباط كل المساهمين داخل المؤسسة، بالإضافة إلى ترابط الكفاءات الفردية بغية صنع الأداء الجماعي، في هذا النطاق،

¹ مقدود وهيبة، قهواجي أمينة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، الملتقى الوطني حول الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي (دراسة تجارب)، المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، يوم 20 و21 فيفري، الجزائر، 2019، ص 319.

² شوشان سهام، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، 2017-2018، ص 49.

يعني على المؤسسة أن تعتبر الأفراد ليس كممارسين للأعمال بل كحائزين على كفاءات معينة، تجهيزها ووضعها موضع التطبيق¹.

والاعتماد على الإدارة بالكفاءات في المؤسسة يمر عبر اهم المراحل الجوهرية وهي²:

أولاً- إدراج الكفاءة في استراتيجية المنظمة: تحدد في الاستراتيجية طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص بالبيئة والموارد والإمكانات الحالية لها، إذ تعتبر الموارد بصفة عامة والموارد البشري بصفة خاصة قوة المنظمة التي تحقق لها ميزة تنافسية وخاصة إذا تم إعطاؤها مكانة استراتيجية، وهذا من خلال الكفاءات التي يجب أن يكون لها توجه استراتيجي تحقق التميز وتساهم في توليد القيم؛

ثانياً- تحديد الكفاءات التي تحقق التميز في المنظمة: إن الكفاءات الاستراتيجية هي التي تسمح للمنظمة بالتطور في بيئة شديدة التنافس والتعقيد، وبهذا فهي تحدد تلك التي لها القدرة على المساهمة بصورة فعلية في إنجاز المشاريع الاستراتيجية لها، كما تتقرب على تلك التي غيابها يؤثر على إنجازها، ويكون ذلك من خلال عملية مسح للبيئة الداخلية والخارجية للكشف عن الكفاءات الموجودة والمستقبلية، ويرتبط ذلك أساساً بقدرة المنظمة على التنبؤ بكل التغيرات ومواكبتها، لأن الكفاءات ليست بالعنصر الثابت، فما يعتبر ذات قيمة قد يصبح لا معنى له في المستقبل؛

¹ هاملي عبد القادر، **وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 81.

² مقدود وهبية، **مرجع سيق ذكره**، ص 97-98.

ثالثاً-مرحلة التنفيذ والمتابعة: فبعد أن يتم تحديد الكفاءات الاستراتيجية التي ستحقق للمنظمة ميزة تنافسية والتعرف عليها، سيتم وضع السياسات اللازمة لإبرازها وحمايتها وإيجاد الحلول المناسبة للاستفادة منها، ولن يتحقق ذلك بفعالية إلا بالرجوع والاعتماد على إدارة الكفاءات التي تعمل على تفعيل سياسة الأجور والمرتبات، سياسة التكوين، والمسارات المهنية، وكل هذا وفق أسلوب الإدارة بالكفاءات المتكامل والمتناسق.

خلاصة:

تسعى الإدارة العليا إلى تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات، من أجل قيادة المؤسسة في بيئة شديدة التنافس، ولا يتحقق هذا إلا بالممارسات الحديثة في الإدارة والتركيز على الكفاءات البشرية، فمنهج الإدارة المعتمد على الكفاءة البشرية يعمل على إدارة الكفاءة في استراتيجية المؤسسة،

وتعتبر الإدارة بالكفاءات كأسلوب إداري حديث تنتهجه الإدارة العليا للمؤسسة الاقتصادية لمواجهة شدة التنافس في البيئة الخارجية، حيث يركز هذا الأسلوب على الكفاءات الاستراتيجية التي تحقق لها التميز وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتهدف الإدارة بالكفاءات إلى تجميع المورد البشري وتوجيه أدائه إلى العمل الجماعي ورفع من ذكائه من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وتستعين بالمستوى الأول تسيير الكفاءات والمستوى الثاني إدارة الكفاءات فهما يعتبران المستوى القاعدي للإدارة بالكفاءات الذي يتم من خلاله التنقيب على الكفاءات البشرية والعمل على تطويرها حتى يصعب تقليدها من طرف المنافسين، وكذلك المحافظة عليها، وهذا في إطار سياسة إدارة الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في ضوء الإدارة بالكفاءات حتى تضيق قيما للمؤسسة وقيادتها في بيئة متغيرة، فالاهتمام بالموارد البشري وتحسين أدائه هو واحد من أهداف الإدارة بالكفاءات وعليه سنحاول من خلال الفصل الموالي إعطاء مفاهيم حول تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لتحسين

أداء المورد البشري

تمهيد

أصبح المورد البشري من أهم الموارد في المؤسسات الاقتصادية، لذا تولي إدارة الموارد البشرية اهتمام كبير من أجل رفع من إنتاجيته وتحسين أدائه وبالتالي بلوغ الأهداف، وعليه تضع المؤسسة سياسات التدريب ونظام الحوافز وغيرها لتطوير من قدراته ومهاراته وخلق البيئة المناسبة للإبداع البشري، لمواجهة شدة التنافس في البيئة الخارجية، فبتحسين أداء المورد البشري يعزز بقاء المؤسسة في هذه البيئة؛ لذا يتطلب على المؤسسات الاقتصادية تبني أساليب إدارية حديثة وفعالة لإدارة المورد البشري وتوجيه وتحفيزه لتحسين أدائه والرفع من مستوى إنتاجيته؛

وعليه حاولنا في هذا الفصل تقديم الإطار النظري لتحسين أداء المورد البشري وهذا من خلال ثلاث مباحث، حيث في المبحث الأول سنتطرق إلى ماهية أداء المورد البشري وهذا بتقديم تعاريف عن الأداء ومكوناته ومحدداته وكذلك مفهوم عمليات تقييم الأداء، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى طرق قياس الأداء البشري ومشكلات تقييمه، وهذا بعرض الطرق التقليدية والحديثة ومشكلات عمليات تقييم الأداء، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى مفهوم تحسين الأداء ومراحلها، وهذا بتقديم مفهوم وأهداف ومراحل تحسين أداء المورد البشري.

المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري

يعتبر أداء المورد البشري بالمؤسسات الاقتصادية بمثابة المتغير الذي يؤدي إلى زيادة العملية الإنتاجية من خلال تحسين من أدائه، حيث سنتناول في هذا المبحث تعريف أداء المورد البشري وعمليات التقييم.

المطلب الأول: تعريف أداء المورد البشري

يحظى أداء المورد البشري باهتمام من طرف قادة ومسؤولين المؤسسات الاقتصادية باعتباره أساس العمليات الإنتاجية، لذا سنحاول في هذا المطلب تعريف أداء المورد البشري وإلى عناصره ومكوناته.

الفرع الثاني: تعريف الأداء

هناك عدة تعاريف حول الأداء البشري، بالرغم من الدراسات والأبحاث العديدة، إلا أن الكتاب والمفكرين والمختصين في مجال إدارة المورد البشري لم يقدموا تعريف موحد حول الأداء؛ حيث عرفه **مصطفى يوسف** على أنه " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"¹.

¹ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط01 دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 18-19.

كما عرف الأداء " بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"¹.

وعرف بأنه " مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكف تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلا"². والأداء لديه خصائص محددة تميزه عن الكفاءة، وهو يركز على النتائج، ويمكن ملاحظته وقابل للقياس³؛

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن الأداء هو ما مدى إنجاز الفرد للمهام الموكلة له، ومن خلالها يتم التعرف على مستويات وأوجه القصور في أدائه.

الفرع الثالث: عناصر مكونات أداء المورد البشري

توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

¹ بركان أسماء، كريد شريف، ميلودي أم الخير، قياس أثر استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية - حالة مؤسسة بريد الجزائر -، مجلة الإبداع، مخبر البحث حول الإبداع وتغيير المنظمات والمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2019، ص377.

² مانع سبرينة، وين حجوبة حميد، عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت -، مجلة دراسات اقتصادية، الصادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2018، 202-226، ص 206.

³ Claude billet, le guide des techniques d'évaluation- performances- compétences-connaissances, 2^{eme} édition, dunod, paris, 2008, p42.

أولاً-المعرفة بمتطلبات العمل: تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه؛

ثانياً-كمية العمل المنجز: يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز، أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة في أداء مهامه؛

ثالث-نوعية العمل: تشمل الدقة النظام، الإتقان والتمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء؛

رابعاً-المثابرة والوثوق: يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله؛

إن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على زيادة الإنتاج وتطويره والذي لا يتحقق إلا من خلال تحقيق الأداء الأفضل للمستخدمين¹.

الفرع الرابع: محددات أداء المورد البشري للعمل

إن الأداء الإنساني يمكن تعريفه أساساً على أنه يتحدد بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلهما معاً، بمعنى:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية}^2.$$

¹ مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 28-29.

² محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص253.

فمحددات أداء المورد البشري للعمل تتمثل في عنصري القدرة والدافعية ويمكن تعريفهما كما

يلي¹:

أولاً-القدرة على العمل: تتمثل القدرة على العمل في قدرات المورد البشري الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

1-قدرات فطرية أو موروثة: وهي قدرات يمتلكها المورد البشري أصلاً ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها؛

2-القدرات المكتسبة: وهي قدرات يحصل عليها المورد البشري بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية ومعرفة المورد البشري كيف ينبغي أن يمارس دوره في المؤسسة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلاً عن القدرة؛

ثانياً: الدافعية للعمل: تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل المورد البشري والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها المورد البشري للقيام بمهام العمل، وهي تعبر عن مدى استخدام المورد البشري لقدراته في العمل، كما أن الجهد الذي يبذله في العمل مرتبط بقوة الدافع لديه.

¹ فويل باية ، مراجعة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة

الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE والمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ -

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013-2014، ص 89-90 .

الفرع الخامس: العوامل المؤثرة في تحديد مستوى أداء العاملين

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، لذا فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ويمكن تحديد أهم تلك العوامل بالآتي¹:

أولاً: العوامل الفنية: وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، إن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العلمية المستعملة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام؛

ثانياً: العوامل الإنسانية: وتمثل في القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعلم والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارات والقدرات الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد.

المطلب الثاني: تقييم أداء المورد البشري

تعتبر عمليات تقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية ذات أهمية ، فهي أداة لتعرف على أوجه القصور في الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف ومعالجة الانحراف في الأداء، وعليه سنقدم في هذا المطلب، تعريف تقييم الأداء وأهميته وأهدافه وخصائصه.

¹ احمد نوار نصيف جاسم، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين - دراسة إستطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد-، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 04، العدد 40، العراق، 2017، ص34.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

تقييم الأداء بمعنى الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً...) ¹.

ويقصد بتقييم أداء العاملين دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى ². وتعرف عملية تقييم الأداء "تقييم الأداء" هو عملية تنطوي على تخطيط ومراقبة وقياس أداء الفرد مقابل مجموعة من توقعات الأداء باستخدام مجموعة من المعايير ³.

كما عرف تقييم الأداء على أنه "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، ليجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به" ⁴.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 362.

² صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 303.

³ Ashish Malik, strategic human resource management and employment relations an international perspective, springer, Singapore, 2018, p 90.

⁴ علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 86.

من خلال مما سبق نستنتج أن عملية تقييم أداء الأفراد هي عبارة عن الوسيلة لتحليل إنجازات الأفراد لمهامهم والتعرف على مستويات أدائهم وتحديد فجوة الأداء.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

من خلال عملية تقييم الأداء الفردي تستطيع المنظمة أن تعيد النظر في سياساتها وبرامجها وإجراءاتها وعلى الأخص في مجالات الاختيار والتدريب والإشراف، فتستطيع الإدارة أن تحكم من خلال تقييم الأداء الفردي على مدى نجاح الاختيار، لأن التقييم يكشف عما إذا كان الفرد المناسب مكلفا بالوظيفة التي تتفق مع قدراته وميوله ومؤهلاته¹.

كما تبدي المؤسسات أهمية كبيرة لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن:

- الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، وتعديل معايير الأداء، ورسم خطة القوى العاملة للمنشأة؛
- تحديد الأفراد المتميزين، ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين، وهذا تمهيدا لترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى².
- تطوير قابليات ومهارات العاملين؛
- تحديد المعوقات التي يواجهها الأفراد للأداء الفعال؛

¹ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا)، دار

الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014-2015، ص253.

² سامي قريشي، دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة

مؤسسة التكوين لمجمع سونلغاز البلدة -، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم إدارة الأعمال،

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2012-

2013، ص121.

- الاتفاق على خطة تتضمن تحسين الأداء مستقبلاً¹.
- في الكثير من الأحيان تقوم المنظمة بتقييم أداء الأفراد كل سنة، حيث تساعد نتائج تقييم الأداء الإدارة العليا على اتخاذ قرارات مثل زيادة في الأجور².

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء

- غالبا ما تقوم المنظمات بتقييم الأداء بغرض تحقيق هدفين: الأول إداري والثاني تطويري، فالمنظمات تقوم بتقييم أداء الأفراد العاملين بها بغرض اتخاذ العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بظروف العمل، والترقية، والنقل، والمكافآت والحوافز وغيرها؛
- أما الأهداف التطويرية لتقييم الأداء فهي تلك المتعلقة بتحسين الأداء والقضاء على نقاط الضعف فيه وتدعيم نقاط القوة وذلك من خلال التدريب والتنمية الإدارية للأفراد بغرض رفع مهاراتهم وزيادة إمكانياتهم الحالية والمستقبلية³، ومن بين هذه الأهداف نجد:
- يساهم التقييم في تخطيط الموارد البشرية ورسم سياسات الاختيار والتعيين، ويبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء الموارد البشرية التي تم تعيينها واختيارها؛
 - يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف: حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار، بغية الإنصاف والعدل عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب؛

¹ عزام علي الحويلي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، ط01، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2014، ص93-94.

² Alberto bayo-morines, jose e. galdon-sanchez and sar amatinez-de-morentin, Performance appraisal: dimensions and determinants, the international journal of human resource management, vol31, n 15, 2020, p5.

³ صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، ورواية حسن، مرجع سيق ذكره، ص238.

- يساعد الإدارة على معرفة معوقات العمل: مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة وعدم توفر المعدات والأجهزة لإنجاز العمل المطلوب¹.
- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع، إذ أن تقييم الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمؤسسيهم أثناء عملية التقييم فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمه؛
- اكتشاف الحاجات التدريبية، إذ أن تقييم الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة².
- وتستخدم التقييمات بغرض مكافأة الأداء الجيد وتصحيح القصور في الأداء، ويمكن إدراجها في نظام التعويضات للمؤسسة بحيث يؤدي التقييم الإيجابي إلى المكافأة أو ترقية، أما التقييم سلبي هو عكس التقييم الإيجابي³.
- تنمية الإحساس بروح المسؤولية لدى الأفراد من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم⁴.

¹ فويل باية، مرجع سبق ذكره، ص373-74.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط 01، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص88.

³ Raymond L. Hogler, **civil rights employee discrimination and human resource management**, cognella academic publishing and BEP business expert press, india, 2015, p107-108.

⁴ خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصحية - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015-2016، ص48 .

الفرع الرابع: خصائص تقييم الأداء

- لضمان فعالية تقييم الأداء لا بد من توافر بعض الخصائص التي يمكن تلخيصها فيما يلي¹:
- التوقيت السليم: يجب أن تكون الفترة بين الأداء الفعلي وبين قياسه وتقييمه بسيطة جداً
- لسهولة وضمان فعالية التقييم والاستفادة السريعة من اكتشاف الانحرافات في حالة وجودها؛
- وضوح معايير الأداء: تعتبر معايير الأداء بمثابة وسيلة للقيام وتبسيطها على قدر ما يمكن
- لتعكس الأهداف بدقة يسهل من إجراءات تقييم الأداء؛
- مراعاة العوامل الإنسانية: عند قياس أداء عنصر العمل يجب الأخذ في الاعتبار أننا نتعامل مع عناصر بشرية لها السمات والخصائص ما يميزها عن باقي عناصر الإنتاج وبالتالي يلزم إدراك الكثير من المعاني مثل الإحساس، التقدير، الرضا والخوف... الخ وأثر كل منها على الإنسان؛
- الشمول: من حيث تغطية الأنشطة المختلفة والمستويات المختلفة بالمنظمة حيث يلزم التقييم الشامل للتعرف على كل مواطن الضعف والقوة؛
- يستخدم أرباب الأعمال والأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية أو غير الرسمية لتقييم الأداء، فمثلاً يلجأ الأفراد إلى ذلك عندما يناقشون حول كيفية أداء الآخرين لمسؤولياتهم، وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية.

¹ عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي CERAMIR بالرمشي تلمسان-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2008-2009، ص 75 .

المطلب الثالث: الأساس السلوكي وعمليات تقييم أداء المورد البشري

تهدف عمليات تقييم الأداء إلى قياس وتحديد مستويات الأداء حتى تتمكن المؤسسة من وضع الخطط وإيجاد الأساليب لتقويم وتصحيح الأداء، وهذا ما سنحاول في هذا المطلب عرض خطوات عمليات تقييم الأداء.

الفرع الأول: الأساس السلوكي لتقييم الأداء

تقييم الأداء ينطوي على عمليتين متميزتين: الأولى تتمثل في الملاحظة والثانية تتمثل في الحكم، وتجدر الإشارة هنا أن عملية المراقبة هي أساس تقييم الأداء إذ تشمل الكشف، والإدراك، والتذكير أو الاعتراف، كما تشمل عمليات الحكم تصنيف، والتكامل، وتقييم المعلومات في الممارسة العملية، والمراقبة وهذا من خلال¹:

-تحليل الوظائف: وصف منصب العمل والمتطلبات اللازمة لشاغل الوظيفة؛

-معايير الأداء: تحديد مستويات أداء الوظيفة إلى مستويات مقبولة أو غير مقبولة؛

-تقييم الأداء: تحديد نقاط القوة والضعف ذات الصلة بالوظيفة لكل فرد.

الفرع الثاني: عمليات تقييم أداء الموارد البشرية

يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير، وتعد عملية تقويم الأداء من أهم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس والتقويم تتمكن المنظمة من

¹ Wayne f.cascio,herman aguins, **applied psychology in human resource management**,7th edition, pearson new international edition, London, 2014, p77.

الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية¹.

إن يقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء عملية مركبة تتضمن ثلاثة عمليات فرعية هي²:

- قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس؛
- تحديد مستوى الأداء المتحقق مقارنة بمعايير فيما إذا كان أداء جيد أو ضعيف، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية بالتقييم أو التقدير؛
- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق ويطلق على هذه العملية بالتقويم.

أولاً-قياس الأداء:

قياس الأداء هي عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كماً ونوعاً، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب، واعتماداً على هذا المفهوم، فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال³:

- الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم، وهي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً يمكن حصر وحداته، والتأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة، وذلك مثل قياس أداء

¹ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 75.

² عبدالرحمن سيار، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، ط01، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 63-64.

³ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص87.

عامل النسيج على أساس عدد الأمتار من النسيج التي ينتجها خلال فترة زمنية معينة، بشرط أن يكون إنتاجه في المستوى المقبول من حيث الجودة؛

- الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني، مثل أعمال التخطيط، والبحوث، والتنظيم، والإشراف، الرقابة، وإصدار القرارات في هذه المجالات، في هذه الأعمال يصعب في كثير من الأحيان وضع معايير واضحة ودقيقة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم.

كما تتضمن عملية قياس الأداء جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية¹:

- ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم؛
- التقارير الإحصائية؛
- التقارير الشفوية؛
- التقارير المكتوبة؛

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس

الأداء.

ويمكن قياس أداء العاملين من خلال الآتي²:

- كمية الجهد المبذول: تشير إلى مقدار الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل؛

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط01، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص144.

² حازم أحمد فروانة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية، كلية فلسطين التقنية دير البلح، العدد 03، فلسطين، 2016، ص117-118.

- نوعية الجهد المبذول: تشير إلى مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، ومدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة؛
- نمط الأداء: هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلا يمكن من خلال نمط الأداء، وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو إقرار لمشكلة معينة؛
- معدلات الأداء: تعني بأن يقوم المقيم بزيادة إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة والكمية من خلال فترة زمنية محددة، ويتم بذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد.

ثانيا-تحديد مستوى الأداء (المعيار):

يشير مصطلح المعيار إلى مستوى أداء حدد مسبقا في ضوء دراسات علمية دقيقة، أو بناء على اجتهادات من يمتلكون الخبرات الفاعلة، ويتيح المعيار معرفة مدى قرب أو بعد الأداء المحقق فعلا عنه¹.

إن دراسة المورد البشري وتحديد مستوى أدائه يتطلب ذلك معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما وهذا يعتبر من أهم الدراسات وأكثرها صعوبة، وتأتي هذه الصعوبة في كثرة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على هذا الأداء، والتي تتمثل في²:

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص274.

² يحيى نعيمة، بن عرامة علة، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الإستشفائية- دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي، مخبر الدراسات الاقتصادية للصناعة المحلية، جامعة الحاج لخضر باتنة1، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، 2017، ص 220-221.

- كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، جودة المنتج أو الخدمة: فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات والزمن المحدد للإنجاز؛
- مهارة العامل في أداء مهامه؛
- توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل واستعداده لزيادتها وتطويرها؛
- إدراك العامل لتوجيهات ونظم وأساليب العمل والالتزام بها؛
- الاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وأدوات؛
- الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج؛
- المبادأة والإيجابية في الأداء في جميع المواقف العادية وغير العادية والتفكير في أفكار واقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن من الأداء كما ونوعا؛
- طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والاحترام والإدلاء بمختلف الآراء وقبول التوجيهات وإدراكها؛
- المهارات الاتصالية والقيادية لدى الرؤساء وقدرتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات؛
- الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل ومدى رجوعها لعدم الانضباط والإهمال أو لنقص مهارات معينة أو حتى لظروف خارجة عن إرادة الفرد.

ثالثا-تقويم الأداء:

التقويم يعني إزالة الانحراف، لاستعادة الاستقامة، وما يجب أن يكون عليه الحال، وبالقطع لن يتأتى ذلك، إلا بعد معرفة الحالة بالانحراف الذي فيها، ثم معرفة الصحيح، ومن ثم تقدير الانحراف، ثم العمل على إزالته¹.

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 279.

كما أن نتيجة التقييم تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف فتستطيع الإدارة والعامل أن يعملوا معاً على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب، كما تؤدي معرفة الفرد العامل بنقاط قوته إلى الاستزادة منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل؛ وتحديد نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب، حيث تأتي على أساس من الحاجة الحقيقية لها ويتطلب ذلك أن تكون العناصر التي يتم التقييم وفقاً لها على درجة كافية من التفصيل وبما يسمح لتحديد نقاط الضعف بصورة دقيقة¹.

الفرع الثالث: الشروط الواجب توافرها في عملية تقييم الأداء

تتمثل هذه الشروط فيما يلي²:

- أن تكون هنالك معايير ثابتة للتقييم؛
- أن تكون عملية التقييم من أولويات الإدارة العليا في المنظمة حتى تتم تطبيقها بجدارة؛
- أن تكون نماذج التقييم دقيقة ومحتوية على نقاط تعطي في محصلتها الهدف المنشود منها؛
- أن تكون عملية التقييم مفهومة للعاملين حسب مستوياتهم العملية والعلمية؛
- أن تتوفر تعليمات واضحة ودقيقة في المنظمة تفيد باستمرارية تقييم الأداء؛
- يستلزم تدريب المسؤولين المتخصصين على كيفية القيام بعملية التقييم.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص 211.

² طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013، ص 149-150.

الفرع الرابع: مداخل قياس الأداء

يرتكز قياس الأداء على المداخل التالية¹:

- يركز مدخل الوصف على صفات الأفراد التي تبقى ثابتة نسبياً من خلال حياة الأفراد مثل (القدرات المعرفية الشخصية)، ممكن أن يكون هذا الاتجاه أكثر ملائمة عندما تنتهج المنظمة تغيرات بنائية، عيب أساسي لهذا الاتجاه هو أن الخصائص لا تكون تحت السيطرة من جانب الأفراد وحتى عندما يكون لدى الأفراد صفات إيجابية محددة (أي الذكاء المرتفع) لا يعني هذا بالضرورة أن الفرد سيشترك في سلوكيات منتجة تؤدي إلى نتائج مرغوبة؛
- المدخل السلوكي يؤكد على ما يفعله الفرد (أي كيف يتم العمل): يكون هذا المدخل أكثر ملائمة عندما تكون الصلة بين السلوكيات والنتائج غير واضحة، تحدث النتائج في المستقبل البعيد، أو النتائج الضعيفة تعود لأسباب مصاحبة لسيطرة الفرد ربما لا يكون مدخل السلوك أفضل اختيار لأن معظم هذه الحالات غير موجودة؛
- يؤكد مدخل النتائج على المخرجات والنتائج التي ينتجها الأفراد: هذا بالأساس مدخل ذات خط أسفل (عريض) لا يهتم بكيفية أداء العمل لو تم الحصول على نتائج محددة يكون هذا المدخل أكثر ملائمة عندما يكون العمال ماهرين في السلوكيات المطلوبة، السلوكيات والنتائج مرتبطة بوضوح، تظهر النتائج تحسن ثابت على مدار الوقت، أو هناك طرق عديدة للقيام بالعمل بشكل صحيح، التركيز على النتائج يمكن أن يكون ذات فائدة لأنه يمكن أن يشجع الفرد على تحقيق النتائج المرغوبة بطريقة إبداعية ومبتكرة.

¹ هارمن أقوينس، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، ط01، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص 126.

المبحث الثاني: طرق قياس الأداء البشري ومشكلات تقييمه

تختلف طرق قياس أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية، فمنها من يعتمد على الطرق التقليدية والطرق الحديثة، لكن جميعها تهدف إلى تحديد فجوة الأداء ومعرفة أوجه القصور وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء، حيث من خلال هذا المبحث سنعرض هذه الطرق.

المطلب الأول: الطرق التقليدية

هناك عدة طرق تقليدية لقياس أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، ومن خلال هذا المطلب سنعرض أهمها.

الفرع الأول: طريقة الترتيب

وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة وأقلهم، وذلك بإعطاء رقم (01) مثلاً للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ، وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة، وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شريطة إمامهم فعلاً بأداء العاملين الذين سيتم تقييم أعمالهم¹.

الفرع الثاني: التقييم الذاتي

حيث يقوم العامل بتقييم نفسه من خلال نموذج للتقييم الذاتي، ويكون هذا التقييم نافعا ومفيدا حينما يرغب المشرف في دمج الأفراد وزيادة مشاركتهم الذاتية في عملية الأداء، ويتطلب نظام التقييم

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، إريد، الأردن، 2009، ص 112.

الذاتي أن يقوم الموظف باستكمال نموذج الأداء والذي سبق وان تعرض له عند مقابلة التقييم، هذا ويفيد التقييم الذاتي في التعرف على جوانب القوة والضعف ومحاولة الموظف تصحيح الأخطاء التي يقع فيها وبما يؤدي إلى زيادة كفاءة أدائه مستقبلا، وفي أثناء مقابلة الأداء يتفق العامل مع المدير على الشكل النهائي لأداء الوظيفة، وهذا المنهج يكون جيدا عندما يتفق كل من المدير والموظف على الأهداف المستقبلية للأداء وأيضا على وضع خطط التطوير الضرورية؛

والنقد الذي يوجه للتقييم الذاتي هو أن الشخص الذي يقيم أدائه يتساهل ويكون لنا عن تقدير المدير لأداء المرؤوس، وأيضا يتجه نحو تقييم نفسه بمعدلات عالية وممتازة، ولهذا السبب فإن التقييم الذاتي يفضل في تحقيق الأغراض التطويرية للموظفين عن الأغراض الإدارية، وباستخدام طرق أخرى للتقييم يمكن للتقييم الذاتي أن يكون مصدرا خصباً للمعلومات المفيدة¹.

الفرع الثالث: طريقة التوزيع الإجباري

تأخذ طريقة التوزيع الإجباري أيضا شكل الترتيب والمقارنة عند التطبيق، ولكن الترتيب هنا يتم للعاملين كمجموعات إذ تتطلب الطريقة من المدير أن يضع العاملون لديه تحت المنحنى الطبيعي، وعادة ما يتم توزيع العاملين بصورة تقريبية كما يلي:

10% من العاملين ذوي أداء منخفض جداً؛

20% من العاملين ذوي أداء منخفض؛

40% من العاملين ذوي أداء عالي (حسب المعايير الموضوعية)؛

20% من العاملين ذوي أداء مرتفع؛

10% من العاملين ذوي أداء مرتفع جداً؛

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، جامعة قناة السويس، مصر، 2009/2008، ص 522.

فقد دلت إحدى الدراسات على سبيل المثال، أن نتيجة تقييم الأداء حسب طريقة التوزيع الإجمالي كانت على النحو التالي: 5% أداء متميز، 15% أداء فوق المعايير المطلوبة، 70% أداء يتفق مع المعايير الموضوعة، 8% أقل من المعايير المطلوبة، وأخيراً 2% أداء رديء (لم يتكيف مع معايير المنظمة)¹.

والجدول التالي يوضح لنا طريقة التوزيع:

جدول رقم (01): التوزيع الإجمالي لعدد 10 من المرؤوسين بإحدى الإدارات

10%	20%	40%	20%	10%
أفضل المرؤوسين	أعلى من العادي	المرؤوسين العاديون	أقل من العادي	أسوأ المرؤوسين
1-محمد مصطفى	2-أحمد علي	4-عبدالرحمن خالد	8-محمود أحمد	10-ثابت محمود
	3-إبراهيم خالد	5-مصطفى محمد	9-علاء السعيد	
		6-سعيد سعد		
		7-عبدالعزیز محمد		

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري، مرجع سبق ذكره، ص 249.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين التوزيع الإجمالي لعدد 10 من المرؤوسين بإحدى الإدارات، حيث أن العامل محمد مصطفى أفضل المرؤوسين من 10% من المرؤوسين، لأن أدائه ممتاز، أما العاملين أحمد علي وإبراهيم خالد أدائهما أعلى من العادي من 20% من المرؤوسين، وهذا لأن أدائهما جيد، وأما العمال عبدالرحمن خالد ومصطفى محمد وسعيد سعد وعبدالعزیز محمد أدائهم عادي من 40% من المرؤوسين لأن أدائهم مقبول، وأما العاملين محمود أحمد وعلاء السعيد

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2015، ص 248.

أدائهما أقل من العادي من 20% من المرؤوسين، وهذا لأن أدائهما ضعيف، وأما العامل ثابت محمود أدائه أسوأ من 10% من المرؤوسين، وهذا لأن أدائه ضعيف جداً.

الفرع الرابع: طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية)

يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملاءه، فمثلاً إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل لذلك نجد أن استخدام هذه الطريقة لخمسـة أفراد يتضمن عشر قرارات لأن كل قرار يأخذ شخصين فقط أي عدد القرارات =

$$\text{عدد الأفراد العاملين (عدد الأفراد العاملين - 1)} / 2 = 10 \times 4 / 2 = 20$$

جدول رقم (2): المقارنات الزوجية

اسم العامل ورقمه	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- أحمد همام	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2- أحمد بكري	-	3	4	2	2	2	2	9	2
3- عبد الرحمان عباس	-	-	4	3	3	3	3	9	3
4- مصطفى كامل	-	-	-	4	4	4	4	9	4
5- محمود بسيوني	-	-	-	-	6	5	8	9	10
6- علاء الموجي	-	-	-	-	-	6	8	9	10
7- فاروق السيد	-	-	-	-	-	-	8	9	10
8- زغلول محمد	-	-	-	-	-	-	-	9	10
9- محمد مصطفى	-	-	-	-	-	-	-	-	9
10- سعد فريد	-	-	-	-	-	-	-	-	-

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط 01، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، المنصورة، مصر، ص 278.

¹ علي محمد ربابعة، مرجع سبق ذكره، ص 90.

وكما يبدو من خلال الجدول المقارنات الزوجية فإن محمد مصطفى تم اختياره 9 مرات كأفضل عامل في حالة المقارنات الزوجية وبذلك حصل على أفضل ترتيب ورغم تأثير الهالة، وتأثير آخر حدث، وعدم إمكانية تطبيقها في حالة الأعداد الكبيرة، كمأخذ على هذه الطريقة إلا أنها تتغلب على حالات التساهل واللين، والشدة والصرامة وأخطاء النزعة المركزية، لأن بعض العمال يجب أن يحصلوا على الدرجة الأعلى من الآخرين مع استمرار إجراء عمليات المقارنة¹.

الفرع الخامس: قائمة المراجعة

وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشير تلك الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف، ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يمكن أن يتسم بها أداء الموظف، وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأشيرات الإيجابية لصالح الموظف، والسلبية عكس ذلك، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية، فإن كل رصيد النقاط الإيجابية أكثر، فإن ذلك يدل على أداء إيجابي، والعكس صحيح². وهذا ما سنوضحه في الشكل الآتي:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط 01، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009، ص 279.

² نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 371.

الشكل رقم (03): نموذج قائمة المراجعة

اقرأ كل فقرة من الفقرات الموجودة في هذه القائمة، وحدد فيما إذا كانت تنطبق على سلوك الموظف تحت التقييم، فإذا كانت الصفة موجودة، ضع كلمة (نعم) في الفراغ، وإذا كانت غير موجودة اتركها فارغة.

- 1- الموظف يطلب المساعدة عند مواجهته مشكلة ما. ()
- 2- يعترف بمساهمات الآخرين في النتائج التي حققها. ()
- 3- يتمتع بعلاقات طيبة مع زملائه في العمل. ()
- 4- يمتلك القدرة على المبادرة عند مواجهة الحالات الجديدة. ()
- 5- يحتاج إلى تعليمات كثيرة عند مواجهته حالات أو ظروف جديدة. ()
- 6- يمتلك القدرة على إيجاد البدائل عند مواجهته لظرف أو حالة معينة. ()
- 7- ينفذ المهام المكلف بها في الوقت المحدد ()

المصدر: نجم عبد الله العزاوي، وعباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص 371.

انطلاقاً من الشكل السابق نستنتج أن قائمة المراجعة عبارة عن استمارة أو وثيقة يتم تدوين فيها ملاحظات عن السلوك الموظف من طرف المسؤول بتقييم الأفراد أو المسؤول المباشر حتى يتم من خلالها تحديد إذا كان أداء الفرد إيجابي أو سلبي

المطلب الثاني: الطرق الحديثة

توجد عدة طرق حديثة لقياس أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، ومن خلال هذا المطلب سنعرض أهمها.

الفرع الأول: الإدارة بالأهداف

ويقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الركائز هي¹:

- وضع أهداف محددة للموظف وربما بمشاركة الآخرين؛
- تحديد آليات لتنفيذ كل هدف؛
- فسح المجال للموظف لتنفيذ الهدف وفق الخطة التي يضعها؛
- متابعة الخطة لدى الموظف؛
- وضع الإجراءات التصحيحية للانحرافات التي تطرأ على الخطة؛
- تطوير الخطة باستحداث أهداف جديدة؛
- ويتعين لتنفيذ هذا الأسلوب توفر ما يلي:
- قابلية الأهداف للقياس؛
- واقعية الهدف؛
- وضوح الهدف وابتعاد عن الغموض؛
- أن يكون الهدف تحريريا؛
- أن يتضمن الهدف تحديا حقيقيا؛
- أن يوضع للهدف جدول زمني للتنفيذ.

الفرع الثاني: نظام قياس وتقييم الإنتاجية

¹ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية (مدخل نظري وتطبيقي)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص134.

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا الأسلوب في تحفيز العاملين على تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية، إنه وسيلة لقياس وتوفير المعلومات المرتدة للأفراد بشأن إنتاجيتهم في العمل، ويتكون نظام قياس وتقييم الإنتاجية من أربع خطوات هي:

- يقوم الأفراد بتحديد المنتجات أو مجموعة الأنشطة أو الأهداف التي يتوقع التنظيم إنجازها، مع ملاحظة أن هذه المنتجات قد تكون غير ملموسة؛
- تحديد مؤشرات الإنتاجية: والمؤشرات هي مقاييس لجودة الإنتاج مثل: نسبة المردودات أو شكاوى العملاء في حالة الخدمات؛
- تحديد العلاقة بين مستوى المؤشرات ومستوى التقييم المصاحب للكمية؛
- تطوير نظام للمعلومات المرتدة يعرف العاملين والمجموعات بمستوى الأداء المحقق وفقاً لكل مؤشر من المؤشرات؛
- هكذا يمكن التوصل إلى قياس عام للإنتاجية، والذي يعكس مستوى الدرجات المحققة بالنسبة لكل مؤشر من مؤشرات الإنتاجية؛
- ونظراً لأن هذا الأسلوب ما يزال حديثاً نسبياً، فقد تم تطبيقه في مواقف محدودة، إلا أن هناك بعض القرائن التي تعكس فعاليته في زيادة الإنتاجية كما أنه أداة جيدة لتوفير معلومات مرتدة تفيد في تعديل أو تدعيم الأداء، من ناحية أخرى يرى البعض أن نظام قياس وتقييم الإنتاج يحتاج إلى وقت طويل نسبياً لتطوير النظام الأولي¹.

¹ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص 229.

الفرع الثالث: تقييم الأحداث الحرجة

تعتبر هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء، وتتطلب وسيلة تقييم الأحداث أو (الوقائع) الحرجة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقاً لحدوثها أثناء أداء العاملين وتتطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته لمهام عمله بحيث يتم تدوين السلوك المرضي والسلوك غير المرضي له، وتوفر هذه السجلات بطبيعة الحال عبر الوقت أساساً لتقييم الإدارة لهؤلاء العاملين وفقاً للوقائع والأحداث أثناء تأدية المهام في عمله، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقلل من عنصر التمييز في التقييم وتحسن من مستوى الإشراف على أداء العاملين وتعطي فكرة واضحة للعامل عن طبيعة أدائه أثناء عمله بصورة عامة ومستوى أدائه بشكل خاص، إلا أن ما يعاب على هذه الطريقة بأنها تتطلب من الشخص القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل الأحداث بانتظام وهذا يشكل عبئاً وجهداً وفقاً لغرض متابعة وتدوين تلك الأحداث أو الوقائع وأحياناً قد يشكل هذا الأسلوب حاجزاً نفسياً بين العامل والمقيم خصوصاً إذا شعر العامل بأن المدير أو المقيم يحتفظ ويتابع تدوين ما يتعلق به من أحداث ووقائع بصورة مستمرة¹.

الفرع الرابع: بطاقة الأداء المتوازن

اقترح "Gupta" نموذجاً لبطاقة الأداء المتوازن المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتي تتكون

مما يلي:

أولاً-المنظور المالي/ الموارد البشرية: يعتمد المنظور المالي للموارد البشرية على دراسة القيمة المالية المضافة التي أضافتها الموارد البشرية، هذا المنظور يقيس النتائج النهائية التي يتم التوصل

¹ خضير كاظم حمود، وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 05، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن، 2013، ص 163-164.

إليها من خلال عدة مقاييس أهمها: تكلفة الاستقطاب الخارجي، عوائد التدريب، إدارة التعويضات، وتكاليف توجيه الموظفين؛

ثانياً-منظور العميل/ الموارد البشرية: يتضمن المنظور مقاييس عن صورة الموارد البشرية في أذهان موظفي المنظمة، ويعطي المنظور ما يلي:

- درجة اهتمام الموظفين ومساهماتهم مع المنظمة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات؛
 - مدى الاحتفاظ بالموظفين، إذ أن ارتفاع معدل دوران العمل في المنظمة يعتبر مكلفاً؛
 - جدارة الموظفين، ودراسة الفجوة بين ما يتوفر من مهارات وما تحتاج إليه المنظمة من تلك المهارة؛
- ثالثاً-منظور التعلم والنمو/ الموارد البشرية:** يقيس المنظور مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها الرئيسية المتعلقة بتوفير موارد بشرية مؤهلة من خلال تنمية العاملين وتدريبهم لتعزيز مهاراتهم ومن أهم المقاييس التي يجب تحليلها: برامج التدريب، القيادة، تطوير المهارات، والدوافع؛
- رابعاً-منظور العمليات الداخلية / الموارد البشرية:** يقيس هذا المنظور نجاح الموارد البشرية في التميز في العمليات التشغيلية، ومن الأمور الأساسية التي ينبغي دراستها: مدى التزام الموارد البشرية بإرضاء العملاء الداخليين، ومستوى أداء الموارد البشرية في العمليات الأساسية: إدارة الرواتب، إدارة التقاعد، تغييرات برامج الرعاية الصحية، التجاوب مع الاستفسارات¹.

المطلب الثالث: مشكلات تقييم الأداء

تواجه عمليات تقييم أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية عدة مشكلات والتي قد تؤثر سلباً على سيورة هذه العمليات، وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد الغرض ومسؤوليات تقييم الأداء وإلى مشكلات تقييم الأداء

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط03، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 87-88.

الفرع الأول: الغرض ومسؤوليات تقييم الأداء

الغرض من عملية تقييم الأداء هو تقدير العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة، وهناك جهات تقع عليهم مسؤوليات تقييم الأداء، وهذا ما سنوضحه كالآتي:

أولاً- الغرض الاستراتيجي من تقييم الأداء: يتمثل الغرض الرئيسي من استخدام أنظمة تقييم الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف والغايات التنظيمية التي تحددها المنظمة أو الوحدة التي يعمل بها العامل، عادة ما تقوم الإدارة العليا ومجلس الإدارة بصياغة الأهداف في شكل نتائج عامة لتقوم المنظمة بتحقيقها وبعد ذلك يتعين على كل وحدة في المنظمة أن تقوم بدورها بترجمة هذه الأهداف العامة إلى أهداف محددة تسهم في تحقيق الأهداف العامة (الكلية) التي قام مجلس الإدارة بتحديدتها وبناء الاستراتيجيات الخاصة بذلك، ولكي تقوم المنظمة بمعرفة مدى فاعلية العامل ومدى فهمه للأهداف التي وضعت له ومدى تحقيقه لها فيجب عليها أن تقوم بتقويم أدائه ومعرفة الفارق بين مستوى الأداء الذي وصل له العامل والمستوى المأمول منه وذلك بعد أن يتم وضع معايير الفاعلية والأداء التي يقيم على أساسها الأفراد¹.

ثانياً- مسؤوليات تقييم الأداء:

تقع مسؤوليات إعداد تقارير تقييم الأداء ومراجعة هذه التقارير على الجهات التالية²:

- 1- **الرئيس المباشر:** بما أن الرئيس المباشر يعتبر أكثر إلماماً بأداء وسلوك العاملين الذين تحت إشرافه من غيره من المسؤولين فهو مكلف بمهمة إعداد التقارير عن أداء مرؤوسيه، ومن مزايا

¹ فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية، دار أبله للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 80.

² محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 142.

هذا الأسلوب أنه يعطي للرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه كما انه يشيع الطمأنينة في نفوسهم عندما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم قد تم من قبل رؤسائهم المباشرين، ومن اهم عيوب هذه الطريقة إمكان تدخل العلاقات الشخصية في تقييم العاملين؛

2-مديرو الإدارات: يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء الذين يعملون تحت إشرافهم، فعليهم التأكد من أن تلك التقارير قد أعدت بطريقة سليمة وعادلة، وفي الوقت المناسب، وعلى المدراء تقع مسؤولية متابعة إعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها؛

3-إدارة الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية مسؤولة أيضا عن مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من أنها أعدت حسب السياسة المتبعة في المؤسسة وفي الوقت المناسب؛

كذلك تتحمل هذه الإدارة فرز تلك التقارير حسب نوعيتها، مما يسهل على الإدارة العليا اتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بحق المهملين، ومكافأة المبدعين منهم.

الفرع الثاني: مشكلات تقييم الأداء

إن تقييم الأداء يقتضي من الرؤساء ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أثناء عملهم، والقيام بتحليل هذا السلوك وطريقة أدائهم للعمل، وهذا يؤدي إلى تنمية ملكة التقدير والحكم السليم على الأمور، والتدريب على الرقابة والقيادة الصالحة الرشيدة التي تجعل نظرة الرؤساء لمرؤوسيهم نظرة موضوعية، ويمكن تلخيص أهم المشاكل التي قد يقع بها المشرفين على التقييم أثناء عملية تقييم الأداء بالآتي¹:

¹ دنيا طارق أحمد، اعتماد التحسين المستمر لرفع أداء الإدارات العليا في الفنادق العراقية - دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء فنادق الدرجة الممتازة-، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد115، العراق، 2018، ص308.

- عدم وجود معايير ومستويات واضحة للأداء: يعد وجود معايير سلوكية وإنتاجية أمراً ضرورياً حتى تستقيم عملية تقييم الأداء، ففي ظل عدم وجود معايير واضحة تصبح عملية مزاجية وشخصية، وإلى جانب المعايير لا بد من وجود مستويات مقارنة لتقييم المعايير؛
- تأثير الهالة: يشير هذا المفهوم إلى تأثير المدراء بخصائص الشخص الذي يتم تقييمه، إذ يمكن للمدير أن يتأثر بانطباعاته الشخصية حول هذا الشخص وهي عملية دقيقة؛
- ميل المدير إلى التعميم: وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوس، تجعله يعممها على باقي صفات الأداء، أو أنه يتأثر بالأداء العام والكلي للمرؤوس، فيميل إلى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء بنفس القيمة؛
- التساهل أو التشدد أو التوسط: يميل بعض المدراء إلى إعطاء تقديرات عالية، أو تقديرات منخفضة، أو تقديرات متوسطة، ويعتبر ذلك نوعاً من عدم الدقة؛
- التحيز الشخصي: يميل بعض المدراء إلى التحيز إلى من يفضلونهم من المرؤوسين وقد يرجع ذلك للقرابة، أو التشابه في الصفات، أو الصداقة، أو الميل الشخصي للمرؤوسين.

أولاً- مشكلات متعلقة بالمقوم:

هناك مشكلات تقييم الأداء متعلقة بالمقوم، وهي¹:

- 1- **التأثر بالهدف من إجراء التقييم:** قد يؤثر الهدف من التقييم على اتجاهات القائم به فإذا كان التقييم يتم لاستعمال نتائجه في الترقية فقد يدفع ذلك المديرين لإعطاء تقديرات مرتفعة للمرؤوسين للاستفادة من فرص الترقى، يعكس الحال إذا كان التقييم لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية فقد يعطى المديرين تقديرات ضعيفة حتى يظهروا للإدارة حاجتهم للتدريب ولعلاج مثل هذه الأخطاء

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، **مرجع سبق**

يجب أن يدرّب المدير على عملية إجراء التقييم بصورة مجردة بناء على المعدلات المحددة للوقوف على نقاط القوة والضعف.

2- التساهل واللين أو التشدد والصرامة: عند تقييم أداء العاملين، قد يميل بعض المديرين إلى التساهل مع الجميع، وذلك بوضع درجات عالية لإرضاء للجميع، ومراعاة للحالات الإنسانية، والرغبة في عدم إيذاء المشاعر والأحاسيس، هذا بالإضافة إلى تجنب مواجهة العاملين عند مناقشة معدلات الأداء في مرحلة التغذية المرتدة، وعلى عكس ذلك، قد تجد بعض المديرين يتسمون بالتشدد والصرامة المبالغ فيها¹.

3- أثر الهالة (خطأ الهالة): ويحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقيم لجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء، فإذا كان الموظف يجيد كتابة التقارير بشكل متفوق فهو متفوق في كل النواحي لعلاقته مع الجمهور أو الزملاء أو المحافظة على الدوام، وهكذا؛ معنى هذا أن المشرف المقيم عندما يؤثر موظفاً فإنه ينسب له إنجازات أو فضائل قد لا يملكها ذلك الموظف، ويطلق البعض على هذا الخطأ اسم (الخطأ الدائم)².

4- الميل ناحية الوسط (النزعة المركزية): قد يعطي بعض المشرفين جميع أو معظم مرؤوسيهام تقديرات متوسطة، وهذا الخطأ في الواقع هو أكثر الأخطاء شيوعاً، في التطبيق العملي في مجال تقييم الأداء، وينتج هذا الخطأ في التقييم أما لجهل المشرفين بالفروق الفردية بين مرؤوسيهام، أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها، أو لأنهم لا يريدون أن يظلموا أحداً أو يوقفوا في طريق ترقيته أو زيادة أجره، أو لأنهم يغفلون أهمية تشجيع المنافسة بين الأفراد، ولا يريدون أن

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري، مرجع سبق ذكره، ص 238.

² عبد البارّي إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية (في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي)، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص285.

يحدثوا انقساماً في مجموعاتهم بتمييز المجدين من الضعفاء، أو لأنهم يخشون أن يرقى الممتازون وينقلوا من أقسامهم فيتركون فجوة في هذه الأقسام، أو لأنهم لا يريدون أن يظهروا الضعفاء أمام الإدارة حتى لا يسألوا لماذا لم يقوموا بتدريبهم وعلاج ضعفهم¹.

5- التحيز: وتتمثل هذه عندما يركز تقييم أداء الفرد على عوامل سياسية أو اجتماعية أو نفسية أو شخصية بعيدة الصلة عن الأداء الفعلي للعمل، وفي جميع الأحوال التي تستخدم فيها هذه العوامل، يتميز التقييم بعدم عدالته لبعده عن الموضوعية والسلامة والصحة، وليس معنى عدم العدالة، أن يحصل الرد على أقل تقدير في التقييم، بل إنه قد يحصل على أعلى تقدير في التقييم بين أقرانه، ومن ثم فإن عدم العدالة يعني أن التقييم قد ارتكز على أسس غير عادلة فباتت النتائج كذلك، فقد يستند التقييم على عوامل مثل المحاباة، أو الانفعال أو الإحساس أو العاطفة، أو آراء شخصية، وقد يركز التقييم على عوامل مثل القرابة، أو الصداقة، أو الخصومة أو الجنس، أو اللون، أو الدين أو الوطن².

6- سرية التقييم: يعتبر التقييم حكماً ومساعداً لأي عامل في آن واحد، ولكي يكون التقييم عاملاً يهدف إلى مساعدة العاملين فإنه من الضرورة التعرف على الأحكام التي صدرت عنهم، كما ينبغي أن يحصلوا على التغذية المرتدة عن تلك الحكام فإذا كانت المنظمة تهدف إلى مساعدة موظفيها على تطوير وتنمية أدائهم فإنه يجب الإعلان عن نتائج الأداء، وأن تكون هناك مناقشة لنواحي القصور في الأداء، وفي حال اضطرار الإدارة إلى اللجوء إلى عدم الإعلان عن نتائج

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 302-303.

² زاهد محمد دبيري، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 129.

التقييم رغبة منها في عدم خلق توتر في جو العمل فإن تقارير الأداء يجب أن تبقى سرا عن العاملين الآخرين فقط خلافا للعامل المعني بالأمر¹.

ثانيا- مشكلات متعلقة بالبرنامج التقييمي: وتتمثل هذه المشكلات فيمايلي:

1- عدم دقة المعايير ومن ثم المقاييس، فإذا كان المقياس مقسما إلى ممتاز، جيد جداً، وجيد، ومقبول،

وضعيف، ما معنى كل مستوى، وهل سيفهم من كافة المقومين بنفس المعنى؛

2- عدم فهم المعايير ومن ثم مقاييسها، خاصة في الشخصية والتي تميل ناحية المعنويات، فما

معنى المبادأة، والتعاون، والجرأة، وهل ستفهم من كل المقومين بنفس المعنى².

3- صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقييم؛

4- صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء العامل، بخاصة في حالة استخدام نموذج

موحد لعدد كبير من الوظائف؛

5- صعوبة أو عدم قابلية بعض عناصر التقييم للقياس، مثل عناصر: الاهتمام بالعمل، والإخلاص،

والاتجاهات، ولا بد هنا للمقوم أن يسأل نفسه السؤال الآتي عند تقييمها: ما الذي رأيته أو سمعته

بحيث توصلت إلى استنتاج أن هذا العامل ينقصه الاهتمام بالعمل أو لديه اتجاهات سلبية للعمل³.

¹ عطا الله " محمد تيسير " الشريعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية (الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة)، ط1، الدار المنهجية الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 263.

² محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 278.

³ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص370-371.

المبحث الثالث: مفهوم تحسين الأداء ومراحله

بعد عملية تقييم أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، والتي من خلالها يتم التعرف على الانحرافات في الأداء وتحديد الفجوة، تأتي مرحلة تحسين الأداء، والتي سنقدم في هذا المبحث مفهوم وأهمية وخطوات تحسين الأداء البشري.

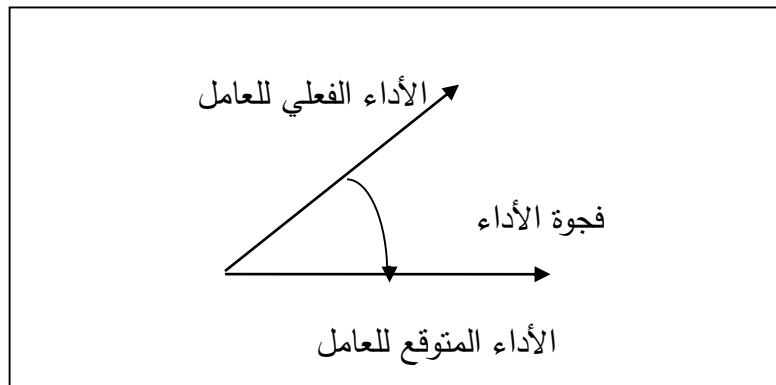
المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء

تحظى باهتمام كبير عملية تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، فبوسطتها تتم عملية تحسين ورفع من عمليات الإنتاج، وعليه في هذا المطلب سنقدم فجوة الأداء وأسبابها، وتعريف تحسين الأداء

الفرع الأول: تحديد فجوة الأداء

إن نتائج عملية تقييم أداء العاملين تساهم بتحديد فجوة الأداء، والتي تتمثل في الفجوة ما بين الأداء الفعلي للعامل والأداء المطلوب منه (أو الأداء المتوقع)¹. كما يتضح ذلك من الشكل التالي:

الشكل رقم (04): فجوة الأداء



المصدر: بسيوني محمد البرادعي، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 47.

¹ بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي) ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ط01، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 47.

انطلاقاً من الشكل السابق نستنتج أن الأداء الفعلي للعامل لا يتطابق مع الأداء المتوقع للعامل وهذا ما نتج عنه فجوة في الأداء وهذا راجع لأسباب متعلقة بأداء الفرد، لذا يجب على المؤسسة إيجاد حلول لسد هذه الفجوة.

الفرع الثاني: أسباب فجوة الأداء

تتمثل أسباب فجوة الأداء فيما يلي:

- فجوة في القدرات: وهي النقص في المعارف والخبرات والسلوك والاتجاهات التي تحول دون القيام بأداء المهام الوظيفية بالمستوى المطلوب¹.
- يمكن القول من ناحية أخرى، أن فجوة الأداء قد تكون راجعة إلى ثلاثة عناصر أساسية هي:
- انخفاض المجهود والذي قد يكون راجعاً إلى انخفاض الدوافع لأداء العمل الجيد؛
- انخفاض ونقص المهارات الوظيفية مثل نقص المعرفة والمهارات الفنية لأداء العمل؛
- المعوقات الخارجية مثل ضعف الظروف الاقتصادية ونقص الطلب وانخفاض حجم المبيعات؛
- وأي من هذه العناصر يمكن أن يسبب صعوبة ونقص كفاءة أداء العاملين لوظائفهم وبالتالي ضعف الأداء التنظيمي ككل².

الفرع الثالث: تعريف تحسين أداء المورد البشري

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم أن هؤلاء الأفراد لا بد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن تحفز الأفراد

¹ محمود عبدالفتاح رضوان، تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط02،

القاهرة، مصر، 2014، ص 16.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سيق نكره، ص 554.

العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري، فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلاً في الحالات التي يشعرون بالضعف فيها، ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف، وبالتالي يصار لتطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابياً على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة¹.

لذا فإن تحسين الأداء هو قياس في البداية للوظيفة تبدأ من الموظف في المستويات الدنيا وصولاً إلى المدراء في المستويات العليا ولا بد أن تتحقق في تلك المستويات الأداء المثالي المطلوب لينعكس في النهاية على تحسين أداء المنظمة ككل².

كما تعتبر نتائج تقييم الأداء الأساس في التعرف على جوانب الضعف في أداء المنظمات والعاملين بها، وبناء عليها يتم وضع خطط تحسين الأداء، وهنا يجب على المسؤولين اتخاذ الإجراءات والأفعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء، وتكون الخطوة الأولى في ذلك تحديد مصادر الأداء غير الفعال، حيث توجد أسباب عديدة تجعل أداء المورد البشري لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة، ومن هذه الأسباب:

- أن الفرد يعتبر مصدراً رئيسياً لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها؛

¹ عبد الله حسن عواد، إدارة وتقييم الأداء، ط01، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص17.

² أمين على بوحنيك، فتحة خليل اطحيشات، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحسين أداء المنظمات دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية الخمس، المؤتمر العلمي الدولي العاشر حول التحديات الجيوفيزيائية

والاجتماعية والانسانية والطبيعية في بيئة متغيرة، المنظم من طرف شبكة المؤتمرات العربية- Global

Repository Proceedings، اسطنبول، تركيا، يومي 25 و26 جويلية، 2019، ص 775.

- البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد، وكل ذلك له تأثير على أداء المنظمة؛
- بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلاقات الإنسانية وغيرها؛
- أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفة لدى الأفراد وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد¹.

المطلب الثاني: أهمية تحسين الأداء والعوامل المؤثرة فيه

بعد تحديد فجوة الأداء ومعرفة نقاط القوة والضعف من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، تأتي عملية تحسين الأداء، حيث في هذا المطلب سنقدم أهمية تحسين الأداء، والعوامل والمشكلات الأدائية ووجود الحلول لها.

الفرع الأول: أهمية تحسين الأداء

يمكن توضيح أهمية تحسين أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية²:

- تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ولمواردها البشرية في ذات الوقت؛
- وضع خطط واضحة المعالم في ظل الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، وضمان تحقيق الأداء المستهدف؛
- تحقيق قيادة فعالة للموارد البشرية وتوفير متطلبات إدارتها؛

¹ محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 403-204.

² حمود حيمر، معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة-، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، مديرية النشر بالمركز الجامعي عبدالحفيظ بالصوف ميلة، المجلد 5، العدد 1، الجزائر، جوان 2019، ص 150.

- توفير المتابعة الدائمة لتطورات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري

من أهم العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري ما يلي¹:

- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائها لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف؛
- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين؛
- اختلاف مستويات الأداء: ضرورة وجود نظام متميز لتقييم الأداء ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد، المتوسط والضعيف فعدم وجوده يؤثر على أداء الموظفين وعدم نجاح الأساليب الإدارية؛
- مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة؛
- التسبب الإداري: يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

¹ فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية -دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، الصادرة عن جامعة ابن باديس مستغانم، المجلد 04، العدد 06، الجزائر، 2014، ص 72.

الفرع الثالث: المشكلات الأدائية وإيجاد الحلول لها

هناك ثلاث نتائج محتملة لعملية تقييم الأداء:

- الأداء الفعلي للفرد يحقق المستوى المطلوب/المرغوب؛
- الأداء الفعلي دون المستوى المطلوب؛
- الأداء الفعلي أعلى من المستوى المطلوب؛

وحيثما تكون لدى الفرد قدرات ودافعية عاليتين وظروف عمل مساندة ومشجعة فسيكون أدائه عالياً مستوفياً أو يتجاوز المستوى المطلوب، ويتوقف نوع الإجراء المطلوب على ما يفتقده الفرد على النحو الآتي¹:

أولاً- إذا افتقد القدرات والمهارات:

حينما تكون لدى الفرد دافعية عالية ولكن لا يمتلك المعرفة والقدرات والمهارات اللازمة في مجال/جانِب معين، يستطيع المدير أن يوفر التدريب والإرشاد والتوجيه وتغذية راجعة تفصيلية، وقد يكون كذلك من الضروري إعادة النظر في تصميم العمل بحيث يكون العامل قادراً على القيام به؛

ثانياً- الافتقار للدافعية:

إذا كان لدى العامل القدرات والمهارات اللازمة، وظروف العمل مناسبة، يستطيع المدير أن يستكشف طرقاً ليثبت للعامل بأنه يعامل بعدل وبكفاءة بشكل مناسب، والحل يمكن أن يكون بسيطاً يتمثل في تقديم تغذية راجعة إيجابية (المديح والثناء) وقد يحتاج العامل إلى شخص/مرجع آخر لإرشاده ونصحه أو مساعدته في معالجة الضغوط التي تواجهه؛

¹ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص282-283.

ثالثاً- الافتقار للقدرات والدافعية:

وهذا موقف صعب ويمكن أن يتحسن أداء العامل إذا ما قام رئيسه بتوجيه انتباه العامل إلى أهمية الأمر والمشكلة بإيقاف عوائد/مكافآت علاوات أو تقديم تغذية راجعة محددة، وإذا لم يستجب العامل قد يضطر المدير إلى تنزيل درجته أو فصله؛

هذا ولا ينبغي، في أي حال، أن ينسى أو يهمل المدير أولئك العاملين الذين لديهم قدرات ودافعية عاليتين، فهم يرحبون ويتمنون أي فرصة باتجاه مزيد من النمو والتطوير، ومن شأن المكافآت والحوافز والتغذية المباشرة أن تساعد في المحافظة على الدافعية العالية لهم.

المطلب الثالث: إجراءات ومراحل تحسين الأداء

تتم عملية تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية عبر مجموعة من الخطوات، حيث سنقدم في هذا المطلب إجراءات ومراحل تحسين الأداء، وإعطاء العوامل لإنجاح تحسين الأداء البشري

الفرع الأول: إجراءات تحسين الأداء

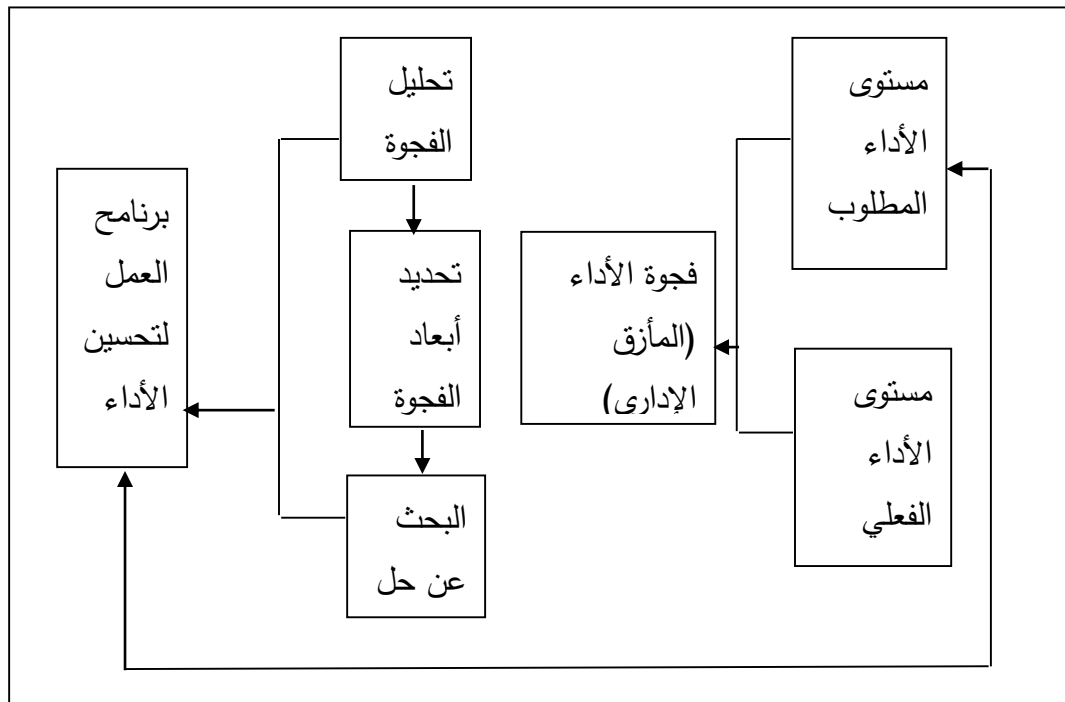
قد يعتقد البعض أن أساليب تقييم الأداء قد لا تؤدي بشكل مباشر إلى تحسين أداء الأفراد، كما أنها قد تؤدي في بعض الأحيان إلى نتائج عكسية، فقد تنتهي بصراع وتعارض بين الفرد ورئيسه المباشر، ولكي يمكن تجنب ذلك يجب أن تقوم فلسفة تقييم الأداء في المنظمة على تحسين أداء الأفراد وليس عقابهم أو مكافأتهم، ولتحقيق الفعالية المطلوبة في تحسين الأداء يجب مراعاة الآتي¹:

- اكتشاف أسباب ضعف الأداء وتقديم حلول فورية ومبتكرة لها، ومن أهم مسببات ضعف أداء الفرد هي: الدافعية والقدرات والظروف التي يعمل فيها الفرد؛

¹ صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 253.

- توجيه الاهتمام لأسباب ضعف الأداء، وذلك من خلال وضع خطة عمل تنفيذية للقضاء عليها، فإذا كان السبب في ضعف الأداء يرجع إلى انخفاض دافعية الفرد مثلاً فيمكن تقديم حل لهذه المشكلة عن طريق وضع نظم للحوافز مبنية على الأداء، ووضع آلية للاعتراف بالأداء الجيد؛
- تمكين الفرد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء، يجب إعطاء الفرد السلطة والصلاحيات اللازمة لتحسين أدائه، وهذا يتحول دور الرئيس من إعطاء الأوامر والتعليمات إلى التدريب والتوجيه والإرشاد، فضلاً عن توفير الموارد والظروف المناسبة لتحسين أداء الفرد؛
- وضع نظام متكامل لربط نتائج تقييم الأداء بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل تصميم الوظائف، والاختيار، والتدريب، والمكافآت، والحوافز، والترقية، والنقل وغيرها، مع تقييم أداء الأفراد بهدف محدد هو تحسين الأداء وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة. كما نبينه في الشكل الآتي:

الشكل رقم (05): نموذج تحسين الأداء



مصدر: مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012، ص58.

انطلاقاً من الشكل السابق يتبين لنا أن فجوة الأداء تتحدد عندما لا يتطابق الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب للفرد، وعليه يقوم المشرفين على أداء الأفراد بتحليل فجوة الأداء وتحديد أسباب القصور، ووضع برنامج عمل لتحسين الأداء وهذا بغرض الوصول إلى المستوى الأداء المطلوب.

الفرع الثاني: مراحل تحسين أداء المورد البشري

تتكون مراحل تحسين أداء المورد البشري من الخطوات الآتية¹:

أولاً-تحليل الأداء:

حيث يتم تحليل الأداء ضمن الأولويات والقدرات، وكذا تحليل الوضع الحالي والمستقبلي، ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين وهما:

- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المنظمة؛

- الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً؛

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل

المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث؛

ثانياً-البحث عن جذور المسببات:

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، فتحليل المسببات هو رابط

مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء؛

¹ بودراع أمينة، دور أخلاقيات العمال في تحسين أداء العاملين - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية -، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012-2013، ص 96-97.

ثالثاً-اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمنظمة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة؛

رابعاً-التطبيق والتنفيذ:

بعد اختيار الطريقة الملائمة توضع في حيز التنفيذ، ويصمم نظاماً لمتابعتها؛

خامساً-مراقبة وتقييم الأداء:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، ويجب توفر وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء؛

سادساً-مراجعة تحليل الأداء:

أهمية المراجعة الدائمة للأداء أنها تعطي انطباعاً عن الأداء بشكل عام لتقييمه ومحاولة تعديله إذا لزم الأمر، ويمكن للعامل أن يقوم هو نفسه بهذا التقييم قبل أن يقوم به مديره.

الفرع الثالث: عوامل نجاح عملية تحسين أداء العاملين

من أجل إنجاح عملية تحسين أداء العاملين يجب التركيز على ما يلي¹:

- التركيز على نواحي القوة: باتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف، والاعتراف بأنه لا يوجد الفرد الكامل، وأن محاولة القضاء على جميع نواحي الضعف في الموظف أمر غير واقعي، فكل فرد هو عبارة عن خليط من نواحي القوة والضعف، وتتغلب نواحي القوة على نواحي الضعف عند

¹مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 429-430.

أغلب الناس، وتكون جهود التحسين أكثر نجاحا عند التركيز على أساليب الاستفادة من المواهب المتوفرة، فضلا عن محاولة تنمية مواهب جديدة أو ضعيفة؛

- **التركيز على المرغوب:** هناك ارتباط بين ما يرغب الفرد في عمله وبين يؤديه بامتياز، ولا تعتبر إقامة علاقة سببية بين الرغبة والأداء بنفس أهمية محاولة توفير الانسجام بين اهتمامات الموظف والعمل الذي يؤديه، فيمكن زيادة احتمالات الأداء الممتاز بالقدر الذي يمكن معه السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يحبون أدائها، وهذا لا يعني إهمال العمل وتركه بدون أداء لمجرد أن أحدا لا يرغب في أدائه، إنما هذا يعني أن هناك تحديا يجب مواجهته وهو توفير أكبر درجة من الانسجام بين الأفراد العاملين في إدارة معينة والأعمال الموكلة لهذه الإدارة؛
- **ربط الأداء بالأهداف الشخصية:** يجب أن ترتبط جهود تحسين الأداء وتتسجم مع أهداف الموظف الشخصية واهتماماته، كما يجب الاستفادة بما يوجد لدى الموظف من اهتمامات مهنية عن طريق إظهار كيف أن التحسين المرغوب في الأداء سيساهم في تحقيق هذه الاهتمامات، وتؤدي هذه العملية إلى توفير النفع المتبادل، كما تزيد هذه العلاقة بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين من واقعية الموظف لتحقيق التحسين المطلوب.

خلاصة:

تعتبر عملية تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسات الاقتصادية ذات أهمية كبيرة من أجل رفع من الإنتاجية وبلوغ الأهداف، فأداء المورد البشري يتكون من عدة عناصر منها الجهد المبذول و كمية العمل ونوعية العمل، وله محددات تتمثل في القدرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة ودافعيتهم لإنجاز العمل، ومن أجل تحسين أداء المورد البشري يتطلب تقييم أداء الأفراد وتحديد نقاط القوة والضعف لكل عنصر من عناصر الأداء، فهناك طرق عديدة لقياس أداء الأفراد منها التقليدية والحديثة وكلها تهدف إلى تحديد فجوة الأداء ومعرفة أسباب عدم مطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له من طرف المؤسسة، حتى يتسنى لها من وضع خطط وبرامج لتحسين الأداء؛ كما أشرنا في الفصل السابق أن الإدارة بالكفاءات تهدف إلى تحقيق الأداء المتميز، وبلوغ هذا الهدف على المؤسسة تحسين أداء المورد البشري، وهذا ما سنحاول معرفته في الفصل الثالث الذي سنتطرق فيه عن مداخل الإدارة بالكفاءات في تحسين أداء المورد البشري.

الفصل الثالث:

علاقة الإدارة بالكفاءات
بأداء المورد البشري

تمهيد

من خلال دراستنا للفصل الأول توصلنا إلى أن الإدارة بالكفاءات تقوم على وضع استراتيجية المؤسسة التي تحقق لها التميز وهذا من خلال الاعتماد على الكفاءات النادرة أو الكفاءات الاستراتيجية، فتقوم بالتنقيب والبحث عنها داخل المؤسسة وإن كانت غير موجودة تقوم باستقطابها وتوظيفها، كما تعمل على إثراء مخزون الكفاءات من خلال تجنيد كل الوسائل والأدوات بالاعتماد على المستوى القاعدي للإدارة بالكفاءات المتمثل في تسيير الكفاءات وإدارة الكفاءات حيث يقوم هذا المستوى بتطوير الموارد البشرية بالاعتماد على منهج الكفاءة؛

وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى إشكالية تحسين الأداء البشري، حيث أن محددات الأداء للمورد البشري تتكون من القدرات والدوافع، حيث توصلنا إلى أن تحسين الأداء يكون انطلاقاً من تعزيز القدرات المتمثلة في المعارف والمهارات، وتحريك الدوافع من خلال تحفيز السلوك، فإدارة بالكفاءات تركز قوتها على الكفاءات الاستراتيجية التي تمتلك الرصيد المعرفي والمهارات العالية المكتسبة من خلال الخبرة، واندفاعها المميز نحو العمل، فهي تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري، وهذا لا يتحقق إلا من خلال وضع خطط لتحسين الأداء، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل الذي سنتناول فيه مداخل الإدارة بالكفاءات في تحسين أداء المورد البشري؛

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول سنقدم دعائم وسياسات

الإدارة بالكفاءات؛

وفي المبحث الثاني سنتطرق إلى إثراء مخزون الكفاءات البشرية وفي المبحث الثالث إلى فوائد الإدارة بالكفاءات على أداء المورد البشري.

المبحث الأول: دعائم وسياسات الإدارة بالكفاءات

من أجل نجاح إدارة بالكفاءات في المؤسسات الاقتصادية يتطلب تقديم دعائم وسياسات من طرف الإدارة العليا، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى تبني إدارة المعرفة، إثراء مخزون الكفاءات، ومؤشرات إدارة بالكفاءات على المورد البشري.

المطلب الأول: تبني إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة ذات أهمية كبيرة لتطبيق منهج الإدارة بالكفاءات، وعليه سنتناول في هذا المطلب مفهوم إدارة المعرفة وأثرها على الأفراد.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة

تكمّن قوة الإدارة بالكفاءات في الكفاءة الاستراتيجية وهذه الأخيرة تعتمد على المعرفة كمورد أساسي في عملية بنائها حيث أن الكفاءة هي القدرة على تطبيق المعارف بطريقة ملائمة أثناء القيام بعمل أو نشاط ما أو لمواجهة مجموعة من الأوضاع بطريقة ملائمة بغرض تحقيق نتائج فعالة كما أن تطبيق الإدارة بالكفاءات في المؤسسة يساهم بشكل ملحوظ في تحفيز المورد البشري على إكتساب الكفاءات والعمل المستمر على تطويرها وامتلاكهم للكفاءات يعني قدرتهم على:

- الإبداع والابتكار الذي يتم من خلال خلق معارف جديدة انطلاقا من معارف موجودة؛
- تقاسم وتشاطر المعارف، الخبرات، المهارات فيما بينهم؛
- تطوير المعرفة وتوزيعها؛
- تطبيق المعارف التي يمتلكونها أثناء مواجهتهم لأوضاع العمل المختلفة¹.

¹عذراء بن شارف، التفسير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سونطراك، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر في علم المكتبات، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008، ص343.

أولاً-تعريف إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعّة المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة كلما تطلب الأمر ذلك فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها، ونقلها بشكل نظمي، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة¹.

وينظر إلى إدارة المعرفة على أنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في ضوء إكتساب المعرفة وخلقها وخبزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية².

وتعرف إدارة المعرفة بأنها إيجاد الطرق للإبداع في سبيل خزن معرفة المؤسسة بعد الحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الأفراد الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة، وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكثر قدر ممكن³.

ثانياً-أهمية إدارة المعرفة:

تتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين وتسهيل إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها من خلال بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 151.

² عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية، ط01، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2017، ص 22.

³ ياسر الصاوى، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط01، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 20.

- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج¹.
- تعمل إدارة المعرفة على جعل الأفراد أكثر مرونة، بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدتهم على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي يواجهونها في عالم الأعمال؛
- تعمل إدارة المعرفة بمختلف تطبيقاتها وبرامجها وما تحقّقه من تعلم الأفراد وقدراتهم على التكيف، على تحسين مهاراتهم وفرصهم في التقدم، وكذلك فرصهم في الحصول على وظائف أفضل ومزايا أكثر، وهذا التحسين في المهارات وفرص التقدم يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا وتقليل معدلات الغياب والترك².
- تستخدم إدارة المعرفة لتحديد والحصول على المعلومات الضمنية، والتي تساعد على إضفاء الطابع الرسمي عليها، حيث تعمل على مشاركتها وتقاسمها بين الأفراد العاملين في المنظمة³.

¹ إيناس اللوزي، موسى اللوزي، معتز الدبعي، إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التميز " مؤشرات ومعايير قياس الأداء الإداري العربي"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، المنعقد بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص 228.

² مانع سبرينة، بن حجابة حميد، مرجع سيق ذكره، ص 207-208.

³ Kandiraju sai ashriitha, T.M. prajwala, and K. chandrasekaran, Activity theory based approach for requirements analysis of android, 12th International Conference, KMO 2017 around: knowledge management in organizations, Beijing, China, August 21-24, 2017, p9.

ثالثاً-فوائد إدارة المعرفة: عرضت دراسات مختلفة الفوائد المتوقعة والمتوخاة من مشروعات وبرامج إدارة المعرفة على مستوى المنظمات، ويمكن إجمال الفوائد التي اعتمدتها مبادرات إدارة المعرفة الأكثر نجاحاً بالآتي¹:

- تحسين الإبداع داخل المنظمة؛
- زيادة إنتاجية المنظمة وتحسين أدائها؛
- تحسين عملية اتخاذ القرارات؛
- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل؛
- زيادة وعي الأفراد وتحسين خبراتهم فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات الزبائن، وسياسات المنظمة وإجراءاتها؛
- زيادة وعي الأفراد بما يحدث في موقع العمل وفي المنظمة؛
- زيادة مستوى التعاون فيما بين الأفراد بصورة أفضل؛
- يميل المستخدمون إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل أكثر براعة، كما أنهم يميلون إلى العمل بجدية أكثر.

الفرع الثاني: أثر إدارة المعرفة على الأفراد

- أثر إدارة المعرفة على الأفراد يظهر من خلال مجموعة من الأمور وهي كالتالي:
- التعليم الدائم للعاملين: ويتم من خلال مجموعة من عمليات إدارة المعرفة الفرعية مثل التحويل الخارجي للمعرفة، التحويل الداخلي للمعرفة، النواحي الاجتماعية، وجماعات ممارسة العمل.

¹ليث عبدالله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2013، ص 29.

- تكيف الأفراد العاملين: تساعد إدارة المعرفة على تكيف العاملين من خلال تفاعلهم مع بعضهم البعض وتبادل المعارف بينهم، مما يجعلهم أكثر قدرة على تقبل التغيير، والتحديث، والتطور، كما يصبحون أكثر قدرة على التعاون والمشاركة فيما بينهم، إن إدارة المعرفة تساعد على تكيف الأفراد العاملين حيث أثبتت الدراسات أن العاملين يميلون نحو التكيف من خلال تفاعلهم ومشاركة المعرفة مع بعضهم البعض فيصبحون أكثر قدرة على تقبل التغيير وأكثر سرعة للتجاوب مع التغيير، إدارة المعرفة تمكن المنظمات من التكيف السريع لعملياتها وفقاً للظروف المحيطة مما يمكن الشركات من المحافظة على فاعلية عملياتها في الأوقات المختلفة،

- رضا العاملين في العمل: من الآثار المهمة التي توجد بها المعرفة، فالمنظمات التي توفر أنظمة معرفة وتوفر مشاركة المعرفة تقلل بها معدلات دوران العمل، ويزيد الرضا الوظيفي للعاملين مما ينعكس إيجابياً على المنظمات وفعاليتها، بالإضافة إلى ذلك إدارة المعرفة توفر للعاملين أدوات تساعد على حل المشاكل التي تواجههم والتي لم يكونوا قادرين على مواجهتها سابقاً وحلها بفعالية بدون إدارة المعرفة، ولقد أكدت الدراسات السابقة أن المنظمات التي توفر مشاركة للمعرفة الفردية نقل بها معدلات دوران العمل مما يؤثر إيجابياً على عائدات الأفراد والربح، إن إدارة المعرفة أيضاً تزود العاملين بحلول للمشاكل التي تواجههم والتي لم يكونوا قادرين على مواجهتها سابقاً بفاعلية بدون معرفة¹.

¹ أسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، ط 02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 119-120.

الفرع الثالث: أثر إدارة المعرفة على بناء الكفاءة المعرفية

إدارة المعرفة لها أثر على بناء الكفاءة المعرفية، والمتمثلة فيما يلي:

أولاً-تشارك وتقاسم في المعرفة: يمكن إثراء المعرفة في المؤسسة من خلال الأفراد أنفسهم عن طريق تبادل الخبرات فيما بينهم وتفعيل عملية الاتصالات¹.

وتقاسم المعرفة هو أحد أشكال توزيعها حيث يقوم به الأفراد والمطلوب من المؤسسة تشجيعهم وتحفيزهم على تقاسم معارفهم وخبراتهم الخاصة بهم مع زملائهم، حيث في محور تشارك المعرفة يكمن نوعين من الأفراد: طالبي المعرفة الذين يبحثون عن المعرفة، ومصادر المعرفة وهم أولئك الذين لديهم المعرفة التي يحتاجها المريدون أو الذين يمكنهم الإشارة إلى مصدر آخر للمعرفة، وفعالية تبادل المعرفة تحدث عندما يتم بناؤها على الاتصالات الملائمة بين مختلف الأطراف².

كما أن عملية تقاسم المعرفة تتم من خلال العمل المشترك، والتواصل والتدريب، والنقاشات المباشرة بين الأفراد والإدارة العليا، والجلسات غير الرسمية، أو من خلال تبادل الوثائق، سيما وأن التقنيات الحديثة (تكنولوجيا المعلومات والإنترنت)، تضمن توفير المعرفة عند الطلب لجميع الأفراد³.

¹ Françoise kerlan, **guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, eyrolles éditions d'organisation, paris, 2007,p207.

² محمد بوزيداوي، مساهمة إدارة المعرفة في بناء صورة المؤسسة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال (موبيليس، جازي، أوريدو)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019-2020، ص44.

³ رمزي عقلة الرواشدة، متطلبات تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017-2018، ص20.

وكذلك تساعد عملية التشارك في المعرفة الأفراد على تحقيق أهدافهم، تقليص الأخطاء والاستثمار في الوقت، من خلال تمكينهم من أداء المهام نفسها بقدرات تعليمية أكبر، وبالتالي في وقت أقل¹.

ثانيا-التعلم: تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات، فتجسيد المعرفة أي جعلها متاحة للجميع هي عملية تحويل المعرفة الضمنية غير المصرح بها إلى أشكال من المعرفة الواضحة المصرح بها، أما دمج المعرفة فهو تحويل المعرفة الواضحة المصرح بها إلى المعرفة الضمنية غير المصرح بها هذا مع العلم بأن هاتين الآليتين تعملان سويا مساعدة الأفراد على التعلم، أما جعل المعرفة اجتماعية ومشتركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة، إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية².

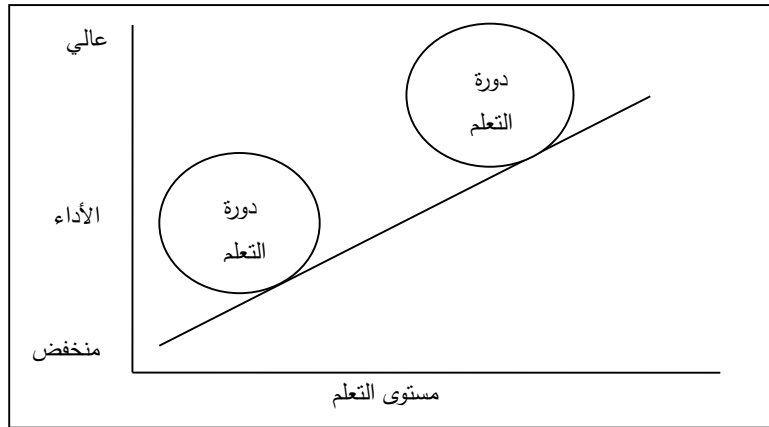
وكذلك عرف التعلم بأنه التغير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة، وهذا التعريف قد يكون أكثر ارتباطاً بأهداف الإدارة في التغيير الموجه نحو الأداء، فكل مستوى من الأداء المستند إلى المعرفة المتناسبة أو المهارة المتساوقة معه³. وهذا ما نوضحه في الشكل التالي:

¹ جوهرة أقطي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

² عادل قنور، إدارة المعرفة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، الصادرة عن مخبر مستقبل الاقتصاد الجزائري خارج المحروقات بجامعة امحمد بوقرة بومرداس، المجلد 4، العدد 1، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 72.

³ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 244.

الشكل رقم (06): العلاقة بين مستوى التعلم والأداء



المرجع: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 244.

انطلاقاً من الشكل السابق نلاحظ أنه هناك علاقة طردية بين مستوى التعلم والأداء، حيث كلما زادت دورات التعلم ارتفع الأداء من المنخفض إلى العالي.

الفرع الرابع: فعالية إدارة المعرفة

يعني هذا المفهوم بزيادة قدرة العاملين على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حفزهم على زيادة استخدامهم للمعرفة التي يملكونها داخل العمل، وفق هذا المفهوم فإن إدارة المعرفة بفعالية لا تتعلق بالبرمجيات أو المعدات أو طبيعة المكاتب التي يملكونها أو بالعلاقات الرسمية أو غير الرسمية والمهام الفنية والاجتماعية التي يملكونها الأفراد، وإنما تتعلق في كيفية استخدام كل ما سبق في توليد معارف جديدة؛

إن مشاركة المعرفة، يؤدي إلى زيادة القدرة على استخدام البدائل والمتغيرات الموجودة كما

تسهم مشاركة إدارة المعرفة في حفز العاملين على وضع معارفهم في العمل¹.

¹أسمهان ماجد الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 231.

المطلب الثاني: سياسات التدريب

المنظمة التي تتبنى أسلوب الإدارة بالكفاءات الذي تركز قوته على الكفاءات الاستراتيجية، ومن أجل نجاح هذا الأسلوب يجب أن ينبثق منه عدة سياسات واستراتيجيات، منها سياسة التدريب وهذا من أجل تحسين أداء المورد البشري وتعزيز كفاءته، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث.

الفرع الأول: مفهوم سياسة التدريب

لقد ازداد الاهتمام حالياً بمفهوم سياسة التدريب في الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات نشاط التدريب على أداء العاملين في المنظمة ودورهم في تحقيق أهداف وسياسات المنظمة، حيث أن سياسة التدريب تتضمن اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات، والمدخل الرئيسي لسياسة التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة المبنية على أسلوب الإدارة بالكفاءات والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها¹.

فالإدارة بالكفاءات تهدف إلى خلق فلسفة تتبناها الإدارة العليا تؤكد على أن أداء المديرين والمشرفين والعاملين هام وحيوي، وأن التدريب الفعال يمكن أن يسهم بفعالية في تحسين الأداء الذي يربط في حقيقته بين السلوك والنتائج².

¹ عطا الله "محمد تسير" الشريعة، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص 231.

² حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط 02، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 37.

فالتدريب هو نظام جزئي في إطار النظام العام للمنظمة، مما يفرض ضرورة انسجام الخطة التدريبية مع الخطة العامة للمنظمة، وهو عملية مستمرة مادامت المنظمة قائمة، وهو أيضا سياسة من سياسات الإدارة العليا تتكامل مع غيرها من السياسات.

أولا-تعريف التدريب

قال دزيمبيري: " الغرض من التدريب هو تنمية الموارد البشرية على أداء واجبات ومسؤوليات جديدة، وتحسين كفاءات ومهارات الأفراد في مركزهم الحالي وإعدادهم لترقية وتوجيه سلوكهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة"¹.

ويعرف cascio التدريب بأنه "النشاط الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية وتصميمها بهدف تنمية الأداء الفردي والجماعي، ورفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي وتتطلب عملية تحسين الأداء إجراء تغييرات محددة في المعارف، والمهارات والاتجاهات والسلوك الاجتماعي داخل المنظمات"². وعرفه سيد محمد جاد الرب على أن " التدريب يهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء، أو أن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم"³.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التدريب يهدف إلى إكساب الفرد معارف ومهارات جديدة تمكنه من أداء مهامه بشكل فعال وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ Peter fuseini haruna, shikha vyas–doorgapersad, **public administration training in Africa competencies in development management**, crc oress taylor – francis group, London new York, 2015, p43.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، **مرجع سيق ذكره**، ص 188.

³ سيد محمد جاد الرب، **مرجع سيق ذكره**، ص 336.

ثانياً-أهمية التدريب:

تبرز هذه الأهمية فيما يلي:

- المؤسسة تستفيد من التدريب باعتبار أن التدريب يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم للعمل ومن ثم تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة والفرد المتدرب يستفيد من التدريب باكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي وهو الأمر الذي يكسبه ميزات مادية ومعنوية فضلاً عن زيادة قدرته على أداء أعمال مستقبلية وإتاحة الفرص أمامه للتقدم لمناصب ووظائف أعلى في مستقبل حياته الوظيفية¹.
- التدريب يؤدي إلى تخفيض نسبة حوادث العمل: فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل أن نسبة الإصابات في حوادث العمل وبين العمال المدربين أقل بكثير منها بين العمال غير المدربين، وكلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنظمة في معالجة عمالها، وأدى إلى زيادة إنتاجها، وبالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها².
- تدريب المدربين: من الضروري القيام بتدريب أولئك الأفراد الذين سيصبحون مدربين، ولا شك أن كثيراً من البرامج التدريبية فشلت بسبب الاعتقاد بأن أي شخص قادر على فعل شيء بشكل جيد يمكن أن يقوم بتعليمه أو تدريبه، إلا أن ذلك ليس دائماً صحيحاً، فمثلاً قد يكون هناك ميكانيكي ممتاز، ولكنه لا يستطيع تدريب غيره على الأعمال الميكانيكية، فإذا أردنا أن يصبح هذا الشخص مدرباً لهذه الحرفة فلا بد من القيام بتدريبه وإعداده جيداً ليصبح مدرباً ناجحاً³.

¹ مبروكة عمر محيريق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص 26.

² طاهر محمود الكلاذه، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار السحاب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 101.

³ مصطفى نجيب شاوش، مرجع سيق ذكره، ص 234-235.

ثالثاً-فوائد التدريب:

- للتدريب فوائد عديدة والتي تتمثل في النقاط التالية:
- يساعد برنامج الأفراد على زيادة كمية ونوعية الإنتاج؛
- يساعد كل فرد في المؤسسة للاستفادة من تحسين قدراته؛
- يشعر الأفراد بأنهم محل اهتمام من قبل الإدارة، وهذا يؤدي إلى الرفع من معنوياتهم؛
- تكوين العامل هو تمكينه ليصبح اقتصادي أي يمكنه من استخدام المواد والمعدات بشكل أفضل، وهذا يؤدي إلى انخفاض تكلفة الإنتاج؛
- يحتاج الأفراد المدربون إلى إشراف أقل، حيث يمكن للمشرف أن يزيد من فترة إدارته، وهذا يؤدي إلى انخفاض تكلفة الإشراف؛
- بما أن التدريب يساعد في بناء الخط الثاني من الأفراد المختصين، سيكون هناك بديل مختص للمناصب الأكثر مسؤولية؛
- يكفل توافر الموظفين المدربين الاستقرار والمرونة في المؤسسة¹.

الفرع الثاني: أسس التدريب

- يقوم التدريب على مجموعة من الأسس الرئيسية، أهمها:
- دعم الإدارة العليا في المنظمة لجهود التدريب: من الضروري لضمان نجاح التدريب أن تؤمن الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية تدريب العاملين وذلك من خلال دعمها والتزامها بتطبيق سياسة

¹ Manmohan joshi, **human resource management**, 1st edition, bookboon the ebook comoany, 2013, Retrieved 07-19-2020, from bookboon: file:///C:/Users/Winsido/Downloads/human-resource-management%20(2).pdf

التدريب وبالتالي إصدار التوجيهات بهذا الشأن للجهات المعنية من إدارة مالية ودائرة موارد بشرية وغيرها من الإدارات لدعم جهود إدارة العملية التدريبية في المنظمة والعمل على إنجاحها؛

- الشفافية والوضوح: يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بالوضوح ومشاركة كافة المعنيين بالعملية التدريبية، بحيث يجب إطلاع جميع العاملين على سياسات التدريب ومن ثم إعلانها للجميع؛
- التناغم مع الأهداف العامة للمنظمة: يجب أن ترتبط السياسة التدريبية وأهدافها بالسياسة العامة للمنظمة بحيث تتبثق وتتناغم السياسة التدريبية مع سياسة إدارة الموارد البشرية والسياسة العامة للمنظمة ككل؛
- مشاركة كافة العاملين في المنظمة: من الضروري الاستفادة من أفكار المعنيين بالعملية التدريبية في المنظمة وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية للبرامج التدريبية بهدف الوصول إلى كافة الأهداف المرجوة من التدريب؛
- الواقعية: يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بواقعية الأهداف التدريبية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار واقعيتها وقابليتها للتطبيق الفعلي، لذلك فمن الضروري الانتباه بأن تكون أهداف العملية التدريبية بكافة مراحلها واقعية وقابلة للتطبيق بسهولة ودون أية تعقيدات، ومن الضروري كذلك أن يعالج التدريب الاحتياجات الفعلية للمتدربين لسد الفجوة بين الأداء الفعلي لهؤلاء المتدربين في منظماتهم وبين ما هو مطلوب منهم من واجبات ومسؤوليات¹.

¹ عطا الله "محمد تيسير" الشريعة، غالب محمود سنجد، مرجع سبق ذكره، ص 228-229.

الفرع الثالث: علاقة التدريب بعملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم أداء المورد البشري في المنظمة مرتبطة بدورها بالتدريب، فمن المتوقع أن يدفع التدريب الأداء أشواطاً إلى الأمام، بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة له، وإن يعطي نتائج طيبة ما بعد مرحلة تطبيقه وتقييمه، أضف إلى ذلك، أن تقييم أداء الأفراد هو بحد ذاته وسيلة للتنبؤ بمعرفة الأداء، كون التقييم يكشف عن حجم التدريب اللازم، للوصول بالفرد إلى الأداء المحدد والمطلوب، إذ يكشف التدريب عن الفوارق والنواقص التي قد تصيب أداء بعض الأفراد، والتي قد لا تتطابق مع معايير ومقاييس الأداء الفعلي المطلوب منهم، يرتبط تقييم الأداء أيضاً، بالتدريب من خلال استخدام الأداء كمعيار هام لتقييم فاعلية التدريب؛

فالتدريب الذي يساهم في تفعيل وزيادة الأفراد الذين خضعوا لشروطه ومعاييرهم يؤدي إلى تقييم إيجابي أفضل للأفراد الذين امضوا مراحله مقارنة بالتقييم الذي حصل عليه نفس الأفراد قبل مرحلة التدريب¹.

الفرع الرابع: خطوات التدريب

ويتعين أن تكون الخطوة الأولى في التدريب هي تحديد الحاجة إلى التدريب، والتحدي الرئيسي في تقييم احتياجات الأفراد الجدد من التدريب هو تحديد ما تنطوي عليه الوظيفة وتقسيمها إلى مهام فرعية، ثم يتم تدريس كل منها للفرد الجديد، تحليل المهام وتحليل الأداء هما العنصرين الرئيسيين لتحديد احتياجات التدريب²:

– تحليل المهام: تقييم احتياجات الأفراد الجدد من التدريب:

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 242-243.

² Gary dessler, Nita chhinzer, **human resources management in Canada**, 13th edition, pearson Toronto, Canada, 2017, p 189-190.

وهنا يتم تحديد الكفاءة اللازمة والمهارات المطلوبة لأداء المهام المتعلقة بالوظائف من خلال استخدام احتياجات التدريب للأفراد الجدد؛

- تحليل الأداء: تقييم احتياجات الأفراد الحاليين من التدريب:

وهنا يتم التحقق مما إذا كان هناك قصور في الأداء، وإذا كان الأمر كذلك يجب تحديد ما إذا كان ينبغي تصحيح هذا القصور من خلال التدريب بغرض تحسين أدائه.

الفرع الخامس: إدارة عملية التدريب

قبل إدارة العملية التدريبية ووضع المقاييس التي تبنى عليها، يجب على المنظمة القيام بتشخيص دقيق لمجموع الفروقات الحقيقية في الأداء والتي تقوم بتعطيل العمل¹؛

كما يمكن للتدريب الفعال أن يؤدي إلى زيادة وتعظيم الأداء، ورفع الروح المعنوية للعاملين ويزيد من الكفاءة الكلية للمنظمة، والعكس فإن عدم مناسبة وفعالية التدريب يمكن أن تقود إلى إحباط العاملين وبالتالي انخفاض المعنوية وتعويق الأداء وغيرها، ولتعظيم فائدة التدريب فإن على المديرين إدارة عملية التدريب بكفاءة وإحكام². كما أن عملية التدريب تمر بالمراحل التالية:

أولاً- اكتشاف الحاجة للتدريب: التدريب ليس غاية في حد ذاته ولكن وسيلة لرفع قدرات الأفراد تعديل سلوكياتهم بقصد رفع إنتاجية المنظمة، ولكي يتم وضع برامج تدريبية معينة يجب الأخذ بثلاثة جوانب مهمة في المشروع وهي تحليل النظم، تحليل الأعمال، تحليل الأفراد؛

ثانياً- تحديد الاحتياجات التدريبية: وهي تعبر عن أنواع التغيرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للأفراد ودرجة كفاءته وهو ما لا يتم إلا عن طريق التدريب؛

¹ Jean pierre citeau, **gestion des ressources humaines**, 3^{eme} édition, édition dalloz, paris, 2000, p106.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 343.

ثالثاً-تصميم البرامج التدريبية: ويتم في هذه تحديد موضوعات التدريب وقت التدريب، ومكان التدريب، وأساليب التدريب، وأدوات التدريب؛

رابعاً-تنفيذ البرامج التدريبية: وهي تغطي الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي بالإعداد لها والتي من أهمها: توقيت البرنامج، تنسيق المتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة، تجهيز المطبوعات، الاتصال بكل من المدربين والمتدربين¹.

الفرع السادس: طرق تقييم التدريب

تختلف أساليب التدريب بشكل كبير، لذلك من الضروري تحديد واختيار الأسلوب الصحيح لضمان أعلى معدل ممكن لتدريب الأفراد لتحقيق العائد على الاستثمار، يجب على المؤسسات تحديد طريقة التدريب التي تناسب أساليب التعلم لعمالها بشكل أفضل، وأن تكون مرنة بما يكفي للسماح بالتغييرات عند الحاجة، وضمان إمكانية نقل التدريب إلى مهارات العمل اليومية، بغض النظر عن الطريقة المستخدمة، وضمان أن يكون التدريب فعالاً مع تحديد أهداف التدريب وخطواته حتى تصل المؤسسة إلى الأهداف المرجوة من التدريب².

المطلب الثالث: سياسة الحوافز

تطبيق منهج الإدارة بالكفاءات في المؤسسة يعمل على تحفيز دوافع المورد البشري المتمثلة في طاقته الكامنة ودفع سلوكه إلى أداء مهامهم بكفاءة، حيث أن بناء الكفاءات الاستراتيجية يتطلب وضع نظام للحوافز من أجل دفع سلوك الأفراد نحو الأداء لزيادة الإنتاج وتحسين الأداء، حتى يتمكن

¹عزام علي الحويلي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار البداية ناشرون وموزعون، ط01، عمان، الأردن، 2014، ص 19.

² Ann gilley, and others, the praeger handbook of human resource management, vol1, Greenwood publishing group, 2009, p108.

المورد البشري من إكتساب الكفاءة حيث يعتبر السلوك من أحد مكوناتها الأساسية، فالدوافع هي أحد محددات الأداء، فالإدارة بالكفاءات تساهم بشكل كبير في تحفيز سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء.

الفرع الأول: تعريف الحافز

عرف علي محمد ربابعة الحافز " بأنه مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب، أو هو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل ويشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل"¹.

ويعبر مفهوم الحافز عن العامل أو الأسلوب الذي يؤدي بالفرد إلى رفع مستوى أدائه في عمله، وبما أن الإنسان لديه رغبات وحاجات ضرورية يحاول أن يوفر لها عملية التحقيق من خلال فرصة التميز بعمله، وتتنوع هذه الحاجات إلى عدة أنواع، فمنها حاجات مادية أو معنوية أو اجتماعية، فإن المنظمات تستثمر هذا الأمر في مجال العمل على زيادة واستمرار فعالية ونشاط وكفاءة الأفراد في أدائهم لأعمالهم بتحفيزه لغرض إيصالهم إلى مستويات مثالية في الأداء يخدم تحقيق أهداف المنظمة من جهة، ويعمل على زيادة استقرارهم مادياً أو معنوياً أو اجتماعياً ومن ثم استقرارهم وظيفياً من جهة أخرى².

¹ علي محمد ربابعة، مرجع سبق ذكره، ص 78.

² إبراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها (وتحدياتها في الشركات مع إطلالة على التجربة اليابانية)، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2013، ص 57-58.

الفرع الثاني: أصناف سياسات تحفيز الموارد البشرية

تهدف سياسة التحفيز المورد البشري إلى تحديد كمية الأجر الممنوح لهم، بحيث تسعى المؤسسات إلى تتصف حوافزها بالعدالة وأن تكون مرضية لجميع الأفراد وهذا من أجل تحسين أدائهم، وتصنف هذه السياسة إلى¹:

أولاً-سياسة التحفيز على أساس المهارة:

ضمن هذه السياسة يتم تثمين ما يمتلكه الموارد البشرية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، وهي المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للأفراد له بما يجعله خبيرة في حقلها، والمهارات الأفقية المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المؤسسة، والمهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق والتدريب والقيادة، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المؤسسة، وتساعد هذه السياسة المؤسسة في الحصول على الإبداعات وبالتالي تحسين الأداء؛

ثانياً-سياسة التحفيز على أساس الأداء:

تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجيا ورأس المال والموارد البشرية، إلا أنه وفي العديد من المؤسسات يتم التركيز على المتغيرين الأول والثاني مع إهمال للمتغير الثالث بالرغم من أهميته الاستراتيجية، بالنظر إلى أن أداء الموارد البشرية لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية، فإن الأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز الأفراد ومن خلال مساهماتهم في تحسين الأداء من خلال تحسين الجودة أو الكمية أو وفر في وقت العمل أو أي مورد مالي آخر، بحيث

¹ سملاي يحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 228 .

يمكن اعتبار الأداء فوق العادي، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير لتقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين.

الفرع الثالث: مفهوم الحوافز المادية

تشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والمرتبات أي صور نقدية آخر مجمعة أو مجزأة على دفعات يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها، مثل الإضافي والعلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية؛ والروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزاً لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية، وتشمل الأجور وملحقاتها، وديمومة العمل، والظروف المادية للعمل¹

أولاً-أنواع الحوافز المادية:

تنقسم الحوافز المادية إلى ما يلي:

1-العلاوات: ويجب التفريق هنا بين أنواع عدة من العلاوات من أهمها:

- علاوة الكفاءة: هي عبارة عن زيادة في الأجر، أو الراتب، بناءً على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريباً، وحين يثبت الفرد أدائه عالي؛

- العلاوة الاستثنائية: تمنح بسبب وجود أداء، ومجهود مميز، يستلزم التعويض الاستثنائي؛

2-المشاركة في الأرباح: ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة وهي عبارة عن

استقطاع نسبة معينة من الأرباح ثم توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب الراتب، أو

الدرجة، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد².

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 300.

² رولا نايف المعاينة، وصالح سليم الحموري، مرجع سبق ذكره، ص 137.

الفرع الرابع: المتطلبات الأساسية لبناء نظام حوافز فعال

بصورة عامة هناك مطلبين أساسيين لبناء نظام حوافز لكي يعمل بفاعلية¹:

- يتعلق المطلب الأول بالطرق والإجراءات والوسائل المستخدمة في تقييم أداء العاملين، فإذا كانت الحوافز ترتبط بمستوى أداء الفرد فلا بد أن يشعر بأن أدائه وأداء الآخرين يقيم بطريقة دقيقة وصحيحة وعادلة، فالنقطة الأساسية والحرية في عملية تقييم الأداء هي درجة ثقة الفرد في الإدارة، فإذا تزعزعت هذه الثقة سيكون من المستحيل بناء نظام صحيح لتقييم الأداء ولبناء نظام حوافز فعال؛

- أما المطلب الثاني لزيادة فاعلية نظام الحوافز فيتمثل في ضرورة اعتماد الحوافز على أداء الفرد، وقد يبدو ذلك وكأنه شيء بديهي إلا أن الواقع هو عدم اعتماده في الكثير من المنظمات، ولا بد للفرد أن يشعر بوجود علاقة بين ما يفعله وما يحصل عليه، فخطط الحوافز الفردية تعتمد على إدراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين أدائه ومكافآته، كذلك فإن خطط الحوافز الجماعية تعتمد على إدراك الأفراد لوجود علاقة بين أداء المجموعة ومكافآت أعضاء المجموعة، لا بد أن يدرك أعضاء المجموعة أن الأداء الفردي يؤثر على مستوى أداء المجموعة ككل، وما قيل هنا ينطبق أيضاً على الحوافز على مستوى المنظمة، أي لا بد أن يدرك الأفراد وجود علاقة بين الأداء التنظيمي ومكافآتهم الفردية، وبالإضافة إلى ذلك، لا بد أن يؤمنوا أن أدائهم الفردي يؤثر على المنظمة بصورة عامة.

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 197-198.

المبحث الثاني: إثراء مخزون الكفاءات البشرية

تعتبر عملية إثراء مخزون الكفاءات من حيث النوع والكم ذات أهمية كبيرة لمواجهة شدة التنافس في البيئة الخارجية، حيث تقوم المؤسسة بتتقيب على الكفاءات الغير مستغلة وذات قيمة من خلال الكشف عنها عن طريق تقييم الأفراد، وجذب الكفاءات من البيئة الخارجية، ثم العمل على وضع أساليب لتطويرهم، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى إكتساب وتخطيط الكفاءات وتنمية وتطوير الكفاءات والمحافظة على الكفاءات البشرية.

المطلب الأول: اكتساب وتخطيط الكفاءات

يعد اكتساب وتخطيط الكفاءات البشرية من العمليات الأساسية في المؤسسة لزيادة حافطة الكفاءات، وعليه سنقدم في هذا المطلب التخطيط التقديري للكفاءات، والتوظيف على أساس الكفاءات.

الفرع الأول: التخطيط التقديري للكفاءات:

وهذا من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف من مختلف المعارف والمعارف العملية والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي لتشغيل الكفاءات¹.

ويسعى تخطيط الكفاءات بتقدير فجوة الكفاءات التي تحاول المؤسسة سدها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها، وتستعمل المؤسسة في ذلك التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وهذا يعني أنه مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير كفاءات الأفراد ومهاراتهم تماشياً ومتطلبات الوظائف في

¹ زروقي موسى، احمد بن يحي ربيع، أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية- دراسة حالة ثانوية مالك بن نبي بولاية عين الدفلة، مجلة مجاميع المعرفة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي تندوف، المجلد 06، العدد 02، تندوف، أكتوبر 2020، ص 484.

المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، بعد قيام المؤسسة بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات يظهر مواطن الضعف في مخزون كفاءاتها، وبهذا تتمكن من معالجتها ببعض الممارسات التي تعتمد عليها بشكل مستمر لإثرائه، وتكمن هذه الممارسات في أنشطة إدارة الموارد البشرية والتي يجب أن تكون كلها مرتكزة على الكفاءات¹.

وتكون صياغة مراجع الكفاءات المطلوبة عن طريق صميم مرجعيات الكفاءة وفقا للمشاريع والأولويات الناتجة عن التفكير الاستراتيجي على أساس وضع مرجع الكفاءات، تستطيع المؤسسة تحديد الكفاءات المطلوبة من طرف الوظائف أو الأقسام ثم تحديد الفارق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المملوكة من طرف الأفراد في المؤسسة معالجة الفوارق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المملوكة وذلك من خلال إما إعادة التنظيم، كتحويلات الداخلية تقسيم جديد للمهام على مناصب موجودة مسبقا (إثراء الوظائف) أو استحداث مناصب عمل جديدة².

الفرع الثاني: التوظيف على أساس الكفاءات:

يعتبر التوظيف من أهم النشاطات لأنه يشكل نقطة البداية لانتقاء الكفاءات البشرية المناسبة للمناصب الشاغرة داخل المؤسسة لهذا يجب وضع معايير محددة وتوضيح الإجراءات الواجب انتهاجها في مرحلة التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)، أخذا بعين الاعتبار مميزات وخصائص المؤسسة من حيث الحجم، الإمكانيات (الموارد المادية، الخبرة في مجال التوظيف) وهذا بالاعتماد على التسيير التنبؤي للموارد البشرية³.

¹ مقدود وهيبة، قهواجي أمينة، مرجع سيق ذكره، ص 320.

² سلامة أمينة، مرجع سيق ذكره، ص 96.

³ زروقي موسى، مرجع سيق ذكره، ص 485.

حيث بمجرد تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات تبدأ إجراءات توفيرها، وذلك بتفعيل عملية الحصول على الموارد البشرية ذوي مهارات وقدرات معينة بغرض الحصول على هذه الكفاءات المطلوبة من خلال عملية التوظيف، التي تعتبر الامتداد الطبيعي للتعبير على النقص في احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، ويقصد بالتوظيف على أساس الكفاءات مجموعة الطرق التي تهدف لجذب الكفاءات النادرة واللازمة لشغل وظيفة شاغرة في المؤسسة، واختيار أفضلهم لتلبية متطلباتها¹.

أولاً- أهمية الاستقطاب للتزود بالكفاءات:

تبرز من خلال ما يلي:

- من خلال الاستقطاب يمكن جذب الكفاءات المتوافقة مع المؤهلات التي تسجل المنظمة بها نقص في مناصب معينة؛
- إمكانية المفاضلة بين المتقدمين حسب معيار موضوعي يراعي التأهيل النوعي من ضمن المتقدمين للمنظمة (توسيع دائرة الاختيار)؛
- استهداف قوى عاملة مؤهلة ذات كفاءة بحسب قواعد الاختيار والاختبار المصمم من قبل الخبراء المشرفين على هذه العملية؛
- من خلال عملية الاستقطاب يمكن للمنظمة تبليغ رسالتها بسهولة للمتقدمين لشغل مناصب بها؛
- زيادة فاعلية المنظمة من خلال عاملين أولهما زيادة تزود المنظمة بمورد بشري كفء وثانيهما تحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال خفض ضغوط العمل على الفئات القديمة من الأفراد².

¹ مقدود وهيبة، قهواجي أمينة، مرجع سيق ذكره، ص 320.

² ثامر قويدري، كفاءة المورد البشري من الاستقطاب إلى التطوير، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الشاذلي بن جديد، المجلد 03 ، العدد 01، الطارف، جانفي 2021، ص 127.

ثانياً-مزايا التوظيف على أساس الكفاءات:

- هناك عدة مزايا لتوظيف المورد البشري في المؤسسة باستخدام منهج الكفاءات:
- إن مرحلة التوظيف (استقطاب واختيار) الأفراد باستخدام منهج الكفاءة يهتم بالنتائج إذ يجعل هذا المنهج من الأسهل التركيز على النتائج المتوقعة للأداء الأمثل والأنجح؛
 - تلعب مرحلة الاستقطاب على أساس الكفاءات دوراً مهماً في اجتذاب الأفراد الذين يملكون الخصائص التي قد يكون من الصعب أو المستحيل الحصول عليها من خلال جهود التدريب والتطوير، ذلك لأن الأشخاص الذين تم تعيينهم سيقومون بعمل جيد في وظائفهم والتي تتناسب مع كفاءاتهم الموجودة حالياً أو المحتملة؛
 - يقدم منهج التوظيف باستخدام منهج الكفاءة للمرشحين فرصاً لشرح وإبراز مهاراتهم الأخرى؛
 - يمكن نقل الكفاءات من ظرف عمل إلى آخر، أي أن الاختيار للأفراد باستخدام منهج الكفاءة يساعد المؤسسة على العمل بشكل كفؤ وفعال خلال أوقات التغيير الغير متوقعة أو السريعة؛
 - إن طرق التعيين باستخدام منهج الكفاءة لا تدعو إلى التمييز، وتشجع المدراء على توضيح نتائج العمل المرغوبة وإيجاد الأفراد الذين يستطيعون تحقيق هذه النتائج بغض النظر عن الخصائص الشخصية التي قد تكون لها تأثير على القدرة على الأداء؛
 - قد يعمل منهج التعيين باستخدام الكفاءات على تقليل الوقت المستخدم في عملية التدريب التقليدية وذلك من خلال اختيار مرشحين يستطيعون أداء العمل، ويرفع أيضاً هذا المنهج من مستوى الأداء¹.

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 202-203.

المطلب الثاني: تنمية وتطوير الكفاءات

تضع المؤسسات الاقتصادية أساليب لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية لتحقيق مزايا تنافسية،

ومن خلال هذا المطلب سنقوم بتقديم مفهوم تطوير الكفاءات البشرية

الفرع الأول: مفهوم تطوير الكفاءات البشرية

تطوير الكفاءات البشرية هو عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات أفرادها

وضمن حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز

المهام على أكمل وجه؛

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغير المستمر، أصبحت عملية تطوير الكفاءات تكتسي

أهمية بالغة، وهذا من أجل السماح للكفاءات البشرية من التأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي

والخارجي للمنظمة، حيث أصبح تطوير الكفاءات البشرية وصيانتها يمثل أهمية استراتيجية، نظراً لما

تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق وتحقيق التميز والتفوق، كما أنها

أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل منظمة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة وبما أن حاملو

المعرفة في المنظمة هم عمالها، فهذا يستدعي ضرورة صيانتها وتطوير هذا المورد الاستراتيجي

المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتدريب¹.

الفرع الثاني: طرق تنمية وتطوير الكفاءات

يمكن تفعيل عملية تنمية الكفاءات من خلال:

¹ بن جدو محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 27.

أولاً-المساهمة التنظيمية:

تتحدد تنمية الكفاءات من خلال المساهمة التنظيمية التي يمكن تحديدها بفضل فعالية أساليب التسيير وتنمية الكفاءات من طرف المؤسسة، سواء من خلال نظام الانتفاع المشترك بالنتائج، وأساليب المكافأة أو الحيازة، أو أساليب تطوير المسار الوظيفي التي تعد أمثلة على أساليب التسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات، كما تمثل المساهمة التنظيمية في الاستعمال الفعال للكفاءات؛

ثانياً-المساهمة الفردية:

تتحدد هذه المساهمة من خلال دراسة عوامل لا تخضع للمؤسسة بل ترتبط بإرادة وقدرة الكفاءات في تطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال بذل الجهود والشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي، وتتكون المساهمة الفردية من المجهودات التي تبذلها الكفاءات لتحسين أدائها، كما أن مستوى التنمية في المؤسسة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية بل أيضا بالمساهمة الفردية للكفاءات، ومن خلال مساهمة الفرد الكفاء ومبادراته واستغلال ما يملكه من تعليم وتدريب وخبرة مهنية عالية القيمة، بالإضافة إلى تنوع الكفاءات والمهارات الثمينة يمكن إثراء كفاءات المؤسسة، فتعبئة وتطوير الكفاءات لا يحدد فقط بالمساهمة التنظيمية للمؤسسة، بل تحدد أيضا بالمساهمة الفردية للمورد البشري¹.

ومن أساليب تطوير الكفاءات ما يلي:

¹ حسن بوزناق، مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، مخبر الدراسات الاقتصادية للصناعة المحلية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1 الحاج لخضر، المجلد 10، العدد 02، باتنة، 2020، ص 238-239.

ثالثا-التكوين المرتكز على الكفاءات:

هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكساب سلوكات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة، مثلا قدرة القرار، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة؛

رابعا-التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات:

قدما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربي الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم¹.

خامسا-أثر تنمية الكفاءات على المورد البشري:

- الرفع من المخزون المعرفي للأفراد وتجديده باستمرار؛
- تسيير المسارات الوظيفية وتكييف استعدادات الموارد البشرية لتتلاءم والوظائف المستقبلية؛
- الرفع من الولاء التنظيمي، وسد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية؛
- تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل، وبالتالي استقرار المنظمة وزيادة إنتاجيتها؛

¹ قمبر عبد الرؤوف، رقي نذيرة، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية لولاية المدية-، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات بجامعة مصطفى اسطمبولي، المجلد 02، العدد 02، معسكر، أوت 2018، ص 10.

- تأهيل المورد البشري لشغل المناصب المختلفة وبالتالي خفض حجم بالمنظمة؛
- الاستفادة المورد البشري من فرص الترقية، وتحسين مكانة المنظمة وكفاءتها¹.

المطلب الثالث: المحافظة على الكفاءات البشرية

تعد عملية المحافظة على الكفاءات البشرية ذات أهمية كبيرة لإبقائهم في المؤسسة، مما يجعلهم يتمسكون بولائهم للمؤسسة، ويساعد على تعزيز الميزة التنافسية، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب إعطاء أسس للمحافظة على الكفاءات.

الفرع الأول: المحافظة على رأسمال المعرفي

يجب التعامل مع الكفاءات البشرية على انه رأس مال معرفي يجب المحافظة عليه والاهتمام به، بالتبصر في تجاربه وخبراته، بهدف الاستفادة منها وعدم الوقوع في حالات الفشل، وزيادة التمسك بحالات النجاح، مما يضمن للمؤسسة جمع وتصنيف المعرفة المتجددة، وهذا لا بد لها المحافظة على الكفاءات البشرية ذوي المعرفة العالية والموهوبين، مما يضمن لها المحافظة على الرأس مال المعرفي، بالإضافة إلى إمكانية استفادة المؤسسة من قدرات هؤلاء الكفاءات وتحويل معارفهم الضمنية إلى معارف ظاهرية يستعينون بها في الأعمال اليومية².

حيث أن المعرفة الضمنية تكمن في عقول الكفاءات وسلوكهم وفهمهم فقط إن المعرفة الضمنية تتطور من خلال تفاعل الكفاءات وخبراتهم العملية ومهاراتهم وتطبيقهم وأدائهم في العمل³.

¹ بلعيد يحيى شريف، رادي نور الدين، دور ممارسات الكوتشنغ في تنمية الكفاءات-دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة، مجلة الاقتصاد والبيئة، الصادرة عن STRATEV، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد بن باديس، المجلد 04، العدد 02، مستغانم، أكتوبر 2021، ص 145-146.

² أسهمان ماجد الطاهر، مرجع سيق ذكره، ص 118.

³ خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 85.

فالمعرفة الضمنية هي الموجودة في عقول الكفاءات، الذاتية، غير الرسمية، التي يعبر عنها بالطرائق الحدسية والنوعية، وغير قابلة للنقل والتعليم، وتوجد في عمل الكفاءات والفرق في المؤسسات، وهذه المعرفة تعطي للمؤسسة خصوصيتها وشخصيتها وقدرتها على إنشاء المعرفة، ووصفت بأنها الخبرات والتجارب لأعضاء المؤسسة التي لم توثق رسمياً، ويمكن تقاسمها أو مشاركتها من خلال الأحاديث وسرد القصص¹.

الفرع الثاني: توفير بيئة تعلم داخل المؤسسة

إن التكوين والتعليم يمكن الحصول عليها خارج موقع العمل في حين أن التعلم هو معرفة خاصة لا يمكن أن تتم إلا في داخل المؤسسة وسياقه وبالتفاعل مع أفرادها وأشياءه وقيمه وأسراره، لذا فالتعلم لا يمكن إلا أن يكون سياقي أما التكوين والتعليم فيعتبران أنشطة غير سياقية؛ كذلك فإن التكوين والتعليم ينصبان على المهارات والمعارف العامة، وهما يحملان قدراً من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد، وهذا ما يمثل البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها، إلا أن التعليم يظل يحمل الطابع الخارجي وبعده العام الذي يمكن تمييزه في هذه المؤسسة عن أخرى خلافاً للتعلم الذي لا يمكن أن يتم إلا في سياق عمل المؤسسة².

وعرف التعلم بأنه عملية تنقيح الأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في توجيه القرارات، وهذا التعريف كما هو واضح يجعل من التعلم بمثابة عملية اكتساب المعلومات من أجل اتخاذ القرار، كما يمكن تعريفه بأنه التغيير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة، وهذا التعريف قد يكون أكثر ارتباطاً

¹ ياسر الصاوي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² الجناحي أكرم سالم، مرجع سبق ذكره، ص 137.

بأهداف الإدارة في التغيير الموجه نحو الأداء، فكل مستوى من الأداء لا بد من أن يرتبط بمستوى من الأداء المستند إلى المعرفة المتناسبة أو المهارة المتساوقة معه¹.

كما أن التكوين على الإبداع يغرس في جميع الأفراد في المؤسسة وخصوصا المتكويين الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تكونوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجه، أما بالنسبة للمؤسسة فإن تدريب موظفيها على الإبداع الإداري سوف يحقق لها العديد من الفوائد².

الفرع الثالث: التركيز على الحوافز المعنوية

الحوافز المعنوية هي التي تخاطب في الكفاءات البشرية حاجات نفسية واجتماعية وذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمؤسسة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات كفاءات المؤسسة غير المادية وأمام إدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها المنصب المناسبة للكفاءة البشرية، والإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم في الوظيفة والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف، مناخ الجماعة، صور المؤسسة، طبيعة العمل، فلسفة المؤسسة تجاه الكفاءات في المؤسسة، والتدريب والمهارات وجدول العمل المرنة، والقيادة الفعالة للكفاءات³.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 242-243.

² عبد المطلب سامح، مرجع سبق ذكره، ص 269.

³ محمد زاهد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 300.

إن الحوافز المعنوية تمثل ما تبذله المؤسسة من جهود لسعادة الأفراد بها وإشعارهم بالأهمية والمكانة والانتماء وإحساسهم بالتقدير واحترام آرائهم ومقترحاتهم، ولذا فهي تقدم لهم أنواط الجدارة وأوسمة النجاح وشهادات التقدير وتحفل بهم وتنتشر أسماءهم وتصور حفلاتهم¹.

الفرع الرابع: العمل الجماعي للكفاءات والأفراد

العمل الجماعي هو عمل الكفاءات والأفراد بروح الفريق في المؤسسة، مثلهم في ذلك مثل الأسرة الواحدة أو الأشخاص الذين تجمعهم ديانة واحدة، وأصبح إتمام عمل معين بصفة جماعية نوعاً من الاستمتاع الذاتي لدى الكفاءات والأفراد، لذا نجد كل فرد لديه الاستعداد لمساعدة الآخرين في جميع الأحوال².

وللعمل الجماعي مجموعة من الخصائص وهي:

- يعمل الكفاءات والأفراد بروح الفريق الواحد؛
- يعمل الأفراد معاً لحل المشكلات التي تواجههم؛
- يعتني الأفراد ويهتمون ببعضهم بعضاً؛
- يهتم الأفراد ببعضهم لجماعة واحدة وليس كأفراد³.
- غالباً ما ترتبط زيادة فعالية العمل الجماعي بكمية التآزر⁴.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 363.

² نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 610.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، وعبد العزيز بن سلطان العنقري، مرجع سبق ذكره، ص 398.

⁴ Mesut Akdere, tuncay yilmaz, Team performance based compensation plans: implications for human resources and quality improvement from agency theory perspective, human resources development and management, vol6, No 1, 2006, p80.

ويعتبر العمل الجماعي إحدى وسائل التبادل المعرفي بين منتجي المعرفة ومستهلكيها، ولذا

فإن اللجان وفرق وورش العمل هي من أهم وسائل نقل المعرفة بين الكفاءات والأفراد¹.

المبحث الثالث: فوائد الإدارة بالكفاءات على الأداء البشري

تظهر نتائج تطبيق الإدارة بالكفاءات على المورد البشري بالمؤسسات الاقتصادية، من خلال

بروز مؤشرات تساعد على تحسين الأداء، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى انخفاض دوران العمل

وحوادث العمل وإلى تمكين الموارد البشرية

المطلب الأول: تخفيض دوران العمل

يؤدي تخفيض معدل دوران العمل إلى زيادة في الإنتاجية، وإلى استقرار الأفراد في المؤسسة

وتركيزهم على العمل، وفي هذا المطلب نقدم مفهوم وأشكال دوران العمل.

الفرع الأول: مفهوم دوران العمل

يطلق مصطلح دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل

المؤسسة وإحلال آخرين جدد محلهم، فهو يشير إلى حركة القوى العاملة دخولا إلى المؤسسة وخروجا

منها، وتعكس تلك الحركة مدى استقرار العامل في المؤسسة، من جهة تؤدي مشكلة دوران العمل

إلى ضعف تماسك جماعات العمل، فهذه الأخيرة تحتاج إلى ثبات واستقرار أعضائها حتى تنمو

العلاقات الجيدة بينهم، ومن جهة أخرى وبالنظر إلى الحالة المادية نجده يحمل المؤسسة تكاليف

¹ إبراهيم الطاهر نعيم، إدارة المعرفة، إريد عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 28.

إضافية كتكاليف الاختيار، التعيين، الإعداد والتدريب للعمال الجدد، إضافة إلى ذلك الخسائر التي تمس مستوى الإنتاج كما ونوعا، ولمعدل دوران العمل دور هام في قياس مستويات الأفراد العاملين¹.

الفرع الثاني: أشكال دوران العمل

هناك عدة تصنيفات لدوران العمل، فيوجد من يصنفها تبعا لحركة العمالة من وإلى المؤسسة، فتكون بذلك الحركة الداخلية (الدخول في المؤسسة) والحركة الخارجية لقوة العمل (الخروج من المؤسسة) وذلك على النحو التالي:

- الحركة الداخلية: التي تأخذ شكل الإضافة أو دخول الخدمات بمعنى تعيين عاملين جدد أو تعيين العاملين السابقين؛

- الحركة الخارجية: والتي تأخذ شكل الانفصالات أو ترك الخدمة أي أنها تعني إنهاء الخدمة، وهي بدورها تنفرع إلى الآتي:

- ترك العمل من قبل العامل نفسه (الاستقالة الإدارية)؛
- الاستغناء عن العامل من قبل صاحب العمل نفسه حيث يتم الاستغناء عن خدمة العامل بغير الطريق التأديبي وذلك إلى طبيعة العمل سواء قد تم استبعاد العمل نفسه، وبالتالي استبعاد شاغله أو تخفيض في العمالة نتيجة أن الطلب على المنتجات أصبح غير كاف؛
- التسريح أي استغناء صاحب العمل عن خدمات العامل إما بالطرد أو العزل أو الفصل، ويرجع ذلك إلى عدم رضا صاحب العمل عن أداء العامل أو تصرفه؛
- التقاعد أو اعتزال الخدمة بسبب بلوغ السن القانونية أو الوفاة؛

¹ عمارة شريف، أثر مركزية الدور والرضا عن الحياة على علاقة الرضا الوظيفي بنية دوران العمل في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2015-2016، ص 160-161.

- انتهاء مدة العقد المؤقت وفي هذه الحالة يتم إنهاء العمل تلقائيا في نهاية الفترة التي تم الاتفاق عليها في العقد¹.

الفرع الثالث: نتائج وأثار دوران العمل

إن كلا من دوران العمل الاختياري ودوران العمل الإلزامي يؤدي إلى نتائج وأثار سلبية تلحق أضرارا خطيرة بالمنظمات، ويترتب عنها تكاليف عالية، دوران العمل الاختياري، ومن أهم آثاره:

- القيام باستقطاب وتعيين وتدريب عاملين جدد محل الذين يتركون العمل؛

- انخفاض الإنتاجية؛

- فقدان العاملين الموهوبين؛

أما دوران العمل الإلزام يترتب عليه:

- استقطاب وتعيين وتدريب عاملين جدد؛

- انخفاض الإنتاجية؛

- العنف في العمل ودعاوى وقضايا قضائية ومحاكم؛

ويضيف الكاتب (gupta) الآثار والنتائج السلبية الآتية:

- إرباك وإعاقة إنجاز المشروعات؛

- إرباك أنماط الاتصالات الاجتماعية بين العاملين؛

- زيادة ضغوط وأعباء العمل على الباقين؛

- انخفاض معنويات العاملين الباقين².

¹ بوعافية عليّة، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة

NBC، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، ص 58-59.

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 385-386.

الفرع الرابع: مراحل تشكل دوران العمل بالمؤسسة

تطرقت دراسة (Chiu & Francesco) عام 2003 إلى خمسة مراحل التي يمر بها دوران

العمل بالمؤسسة وهي كالآتي¹:

- المرحلة الأولى: عدم تشخيص الظروف داخل المؤسسة التي تؤدي إلى دوران العمل ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية والرئيسية، والمناخ البيروقراطي، والضغوط التنافسية، وضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد وعناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت، فتشمل التسلط، السلبية، التحدي الاعتباري للمكافآت، ضعف قيم التحفيز؛
- المرحلة الثانية: عدم استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلبات تحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء؛
- المرحلة الثالثة: عدم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية: المكاسب غير فعالة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية؛
- المرحلة الرابعة: ضعف عملية الاتصال بالعديد من العوامل التي تنعكس سلباً على فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات؛
- المرحلة الخامسة: عدم التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

¹ فلاق محمد، يوسف أحمد، دوران العمل وتأثيره على أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية SAIDAL، مجلة التنظيم والعمل، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، المجلد 7، العدد 4، الجزائر، 2019، ص 33-34.

المطلب الثاني: انخفاض حوادث العمل

من مزايا تطبيق الإدارة بالكفاءات في المؤسسات الاقتصادية هو بروز مؤشر انخفاض حوادث العمل الذي يساعد على زيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين أداء الأفراد، وعليه سنتناول في هذا المبحث إلى تعريف حوادث العمل وأسبابها وإلى برامج السلامة المهنية.

الفرع الأول: مفهوم حوادث العمل

الحادث بمعناه الواسع بأنه كل ما يحدث دون أن يكون متوقع الحدوث، مما ينجم عنه في العادة ضرر للناس أو للأشياء، وبالتالي فإن الحوادث هي أفعال غير مقصودة وغير مرغوب بها، أما حوادث العمل فتتصرف إلى ما يقع في أثناء العمل وبسببه مباشرة، سواء تعلق تلك الأسباب بالعامل نفسه أو بأجهزة ومعدات العمل أو بظروف أدائه؛ وينطبق على حوادث العمل ما ينطبق على الحوادث بشكل عام من عدم توافر القصد أو النية في وقوع الحادث، ووقوعه خارج إرادة الشخص العامل، ويترتب عنه أضراراً مادية أو بشرية تؤدي إلى إعاقة العمل أو الإنتاج أو توقفه¹.

إن الفكر الإداري المعاصر ينظر إلى قيام إدارة الموارد البشرية بمسؤولياتها إزاء صيانة وحماية والحفاظ على القوى البشرية من جميع الحوادث أو الإصابات التي يمكن أن تحصل أثناء العمل، ولذا فإن الإدارة العليا للمنظمة تسعى جاهدة لتوفير البيئة المهنية والصحية الملائمة والمناسبة لإنجاز العمل ولذلك يعتبر توفير البيئة الأمنية التي تحافظ على أعضاء المنظمة من التعرض

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 488.

للحوادث والإصابات من متطلبات العصر الحديث وغالبا ما توليه المنظمات الكبيرة أهمية خاصة لآثاره الاقتصادية والإنسانية على سير العمليات الإنتاجية¹.

الفرع الثاني: أسباب حوادث العمل

يتعرض الكثير من العمال إلى حوادث وإصابات مختلفة أثناء تأديتهم العمل ينجم عنها الوفاة والعوق الكلي والجزئي والمؤقت وتحدث أثارا بليغة بالعامل من جهة وبالمنظمة من جهة أخرى، ومن أسباب الحوادث والإصابات نذكر ما يأتي:

- قلة الخبرة لدى العاملين: وخاصة الجدد منهم أو الذين لم يستوعبوا متطلبات العمل ولم يتكيفوا مع بيئته أو الذين ينقصهم التدريب الكافي؛
- السلوك الشخصي للعامل: والذي يؤدي إلى تصرف غير سليم من قبله مثل التهور والشجار وخلاف مع الآخرين وتمرد في أداء العمل وعدم إطاعة التعليمات وغيرها².
- التصميم الغير سليم للأعمال: التصميم السيء للأعمال يمكن أن يوجد شعورا لدى العامل بأن العمل لا معنى ولا قيمة له، ولا يشعر بالمسؤولية، وقليل ما ينخرط ويشارك في العمل، ولا يشارك بالتحدي وان لا أحد يلاحظ أعمالهم الجيدة، وجميع هذه العوامل تساهم في صحة نفسية ضعيفة، وبعض هذه العوامل يساعد على زيادة الإصابات والحوادث، ولتجنب ما سبق من آثار سلبية تزايد انتشار واستخدام أسلوب نظرية خصائص العمل الذي يركز على تنوع مهارات العمل، أهمية المهام والواجبات، تحقيق هوية العمل (تكامل العمل أفقيا ورأسيا)، الاستقلالية، التغذية الراجعة، وبمقدار ما تتوافر هذه الخصائص في العمل وبدرجات متفاوتة بقدر ما توجد لدى

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 225-226.

² مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 231.

العامل شعورا بأن عمله ذات معنى وقيمة، والشعور بالمسؤولية، وتزداد ثقة الفرد بنفسه ويزداد شعوره بالرضا وتزداد دافعيته للعمل¹.

الفرع الثالث: برامج السلامة المهنية

تعد سلامة بيئة المنظمة ميزة تنافسية، إذ أن البرامج الجيدة تساهم في بناء سمعة جيدة للمنظمة أمام العاملين فيها، والزبائن الخارجيين والمجتمع بصورة عامة انطلاقاً من هذه الحقيقة فإن الاهتمام بسلامة بيئة العمل لا بد أن يأخذ الحيز الكبير من اهتمام الإدارة العليا التي تضع سياسة إدارة الموارد البشرية ومن خلالها برامج السلامة المهنية والذي يكون تصميمها يرتكز على الكفاءات الأساسية في المنظمة والتي تحقق لها التميز في مجال السلامة المهنية، إن برامج السلامة المهنية الفاعلة تتطلب الإجراءات التالية²:

- توضع من قبل لجنة السلامة المهنية وبمشاركة الكفاءات الأساسية وجميع الأقسام في المنظمة، إضافة إلى العاملين من خلال ما يقدمونه من مقترحات وما يمتلكونه من خبرات من واقع عملهم؛
- مناقشة وإعلان برامج السلامة المهنية في وسائل متعددة كالمحاضرات والأفلام والعروضات والبرامج الحاسوبية؛
- إشعار المشرفين وتوضيح كيفية إدارة السلامة المهنية وتدريب العاملين على استخدام المعدات بشكل آمن؛

¹ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص356.

² سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 311-312.

- الربط بين الحوافز والسلوكيات الإيجابية في مجال الأمن والسلامة المهنية مع الأخذ باقتراحات العاملين وتقديم جوائز لمن يشير سجلهم المهني إلى انخفاض معدلات الحوادث أو الأمراض والمشاكل الصحية في العمل؛
- الاعتماد على اللجان المدربة والكفؤة في تحمل مسؤولية الفحص والرقابة وتحليل الحوادث وتحديد مواقع الخطر وتقويم برامج السلامة.

الفرع الرابع: أهمية السلامة المهنية

تتلخص أهمية توفير بيئة أمنة وصحية في الآتي:

- التأثير المباشر للحوادث على أداء الفرد وإنتاجيته: حيث تؤدي إلى تعطيله عن العمل، بالإضافة إلى احتمال إصابته بعجز دائم أو الوفاة؛
- تأثير الحوادث والإصابات على رضا العاملين: وعلى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بعناصر مؤهلة (إثر أي إصابة لا تنحصر على من يتعرض لها فقط بل على زملائه أيضا)؛
- تؤثر الحوادث في إنتاجية وأداء المنظمة بشكل عام: إذ تشكل الخسائر الناجمة عن الحوادث والإصابات مصدرا مهما لتقليل الإنتاجية والأداء بسبب ما تحدثه من خسائر مالية وإيقاف للعمل؛
- تؤثر الخسائر على المجتمع والاقتصاد عموما، فهي تسبب إهدارا للموارد البشرية والمادية، وتولد أعباء على الأنظمة الصحية¹.

الفرع الخامس: أهداف برامج السلامة المهنية

اهتمت الإدارة الحديثة بالعنصر البشري بصفته العنصر القادر على العطاء والتجديد، لذلك

رأت أن أهم أهداف وضع وتنفيذ برامج السلامة هو تحقيق ما يلي:

¹ عطا الله الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص 305-306.

- المحافظة على العاملين من الإصابات وعلى ممتلكات المؤسسة من التلف، مما يقلل الخسائر المادية والبشرية داخل المؤسسة، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج كما ونوعاً للمؤسسة المعنية؛
- زيادة شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة التي تعمل على المحافظة عليهم من الإصابات، مما يدفعهم للعمل بإخلاص؛
- رفع سمعة المؤسسة بين أوساط المجتمع الخارجي سواء كان ذلك المجتمع هو الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة أو الحكومة أو النقابات والاتحادات العمالية؛
- يؤدي تطبيق برامج السلامة إلى ضمان استمرار الإنتاج دون توقف، مما يمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها ومنافسة المؤسسات الأخرى¹.

المطلب الثالث: تمكين المورد البشري

يساعد تطبيق الإدارة بالكفاءات في المؤسسات الاقتصادية إلى تمكين المورد البشري، من حيث مشاركتهم في اتخاذ القرارات والتفكير الاستراتيجي للمؤسسة، وتحفيزهم على روح المبادرة والإبداع، وعليه سنقدم في هذا المطلب مفهوم تمكين الموارد البشرية ومزايا وأنوع وأبعاد التمكين.

الفرع الأول: مفهوم تمكين الموارد البشرية

جاء مفهوم التمكين في الفكر الإداري ليطلب بالتخلي عن النموذج التقليدي في القيادة، والتوجه نحو القيادة التي تؤمن بالمشاركة والتشاور، وإدخال التغييرات الجذرية التي تعظم من دور الفرد في العمل، ولذلك فإن التمكين يعني إقحام العاملين في عملية التفكير المنظم؛

¹ محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 193.

ويمكن المنطق وراء تمكين العاملين في كونه الطريقة الأفضل لزيادة التفكير الإبداعي الخلاق وتنمية روح المبادرة لبعض العاملين، حيث أدركت المنظمات بأن العاملين الممكّنين هم الفرق بين النجاح والفشل على المدى الطويل؛

وتمكين العاملين يشير إلى البيئة التي يظهر فيها الأفراد العاملين القدرة، والثقة، والالتزام، لتحمل مسؤولية تحسين العمليات، والقيام بالمبادرات الضرورية لإشباع متطلبات العميل ضمن حدود واضحة ومعلومة بغية الوصول إلى تعزيز القيم السائدة التي تقود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية¹.

الفرع الثاني: مزايا تمكين العاملين

تتعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين وذلك على النحو

التالي²:

- زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد؛
- مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف؛
- تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية؛
- توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق؛
- دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل؛
- زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم؛
- تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين؛

¹ عبد الرحمن سيار، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، ط1، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 150.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007 ص 91-92.

- تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين؛
- تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ما داموا قد شاركوا فيه.

الفرع الثالث: أنواع تمكين العاملين

تنقسم عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي¹:

- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري؛
- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدّها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل؛
- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

الفرع الرابع: أبعاد تمكين المورد البشري

على إدارات المؤسسات المبادرة باتخاذ إجراءات تؤدي إلى إحداث آثار إيجابية لدى العاملين فيما يختص بالأبعاد التالية²:

¹ إبراهيم عباس الحلابي، مرجع سبق ذكره، ص 164-165.

² تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي- دراسة حالة مؤسسة MGBROYAL بالرغاية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2013-2014، ص 26 .

- بعد الأثر: وهو يتعلق بتطوير العمل والتقدم في الأداء، بمعنى أن مهمة الفرد تكون ذات أثر إيجابي على التمكين إذا تولد لديه فهم وقناعة بأن من شأنها إحداث تغيير في وضعه الوظيفي، وأيضا فيما يتعلق بإنجازه لمهامه؛
- بعد المنافسة: إذا تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة، فإن ذلك يؤثر على وضعه التنافسي، وكفاءة الأداء، كما يؤثر إيجابيا على التمكين؛
- معنى العمل: ويعني كفاءة الفرد في العمل، فإذا كان ينظر إلى عمله على أنه مهم وذا قيمة، وكان مهتما بما يعمل، فإن ذلك يعزز التمكين لديه؛
- الخيار: إن العمل يزود الفرد بالاختيار إذا مكنه من تحديد الطريقة التي تناسبه في إنجاز المهام واختيارها، وكان لديه القدرة الذاتية على تحديد تلك الطريقة.

الفرع الخامس: أساليب التمكين المعاصرة

وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

- أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين المورد البشري، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية، بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل؛
- أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار،

كما وأن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق؛

- أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانيات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشاركة والعمل معا¹.

¹ شيرين زهير البيطار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2014، ص40.

خلاصة:

تعتبر إدارة المعرفة وسياسات إدارة الموارد البشرية كدعائم أساسية لتطبيق منهج الإدارة بالكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، فإدارة المعرفة تعمل على تقاسم وتوزيع المعرفة التي تحملها الكفاءات البشرية باعتبارهم كأحد المصادر الأساسية لها حتى يستفيد منها الأفراد وبالتالي تحسين أداء المورد البشري، وأن تضع المؤسسة كذلك سياسات مبنية على منهج الكفاءة الخاصة بالموارد البشرية حتى تساعد على تطوير كفاءتهم الإنتاجية؛

كما تهدف عملية إثراء مخزون الكفاءات البشرية إلى الوصول للكفاءات الغير مستغلة وذات قيمة التي قد تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وتحسين الأداء، وذلك عن الطريق التنقيب عنها من خلال عملية تقييم الأفراد والكشف عن الكفاءات البشرية، وجذب الكفاءات كذلك من البيئة الخارجية، وتطوير مخزون الكفاءات البشرية الحالي من خلال أساليب التدريب، الحوافز وغيرها، وتظهر فوائد الإدارة بالكفاءات على المورد البشري من حيث انخفاض معدل دوران العمل، انخفاض حوادث العمل، وتساهم في تمكين الأفراد؛

وسنحاول في الفصل الرابع تقديم دراسة ميدانية حول علاقة وأثر الإدارة بالكفاءات

وأداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم).

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية حول الإدارة

بالكفاءات وأداء المورد

البشري بالمؤسسة

الاقتصادية – دراسة حالة

المطحنة الصناعية

للمنتجة (سيم) –

تمهيد

بعد تطرقنا في الاطار النظري إلى الإدارة بالكفاءات وأداء المورد البشري والتي حاولنا من خلاله إعطاء مفاهيم نظرية حول هذين المتغيرين، وعليه خصصنا هذا الفصل للجزء التطبيقي بغرض تدعيم هذه المفاهيم من جهة واختبار فرضيات الدراسة من جهة أخرى، حيث قمنا باختيار المطحنة الصناعية للمنتيجة (سيم) كدراسة حالة لموضوع بحثنا، وهذا باعتبارها كذلك مؤسسة اقتصادية ناجحة ورائدة في مجال الصناعة الغذائية للعجائن ، وهي تعيش حاليا في بيئة شديدة التنافس، كما أنها تملك تركيبة بشرية من حيث النوع والكم فهم مصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، وقسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول قدمنا المؤسسة من حيث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وتقديم التركيبة البشرية لها، وأساليب تقييم أداء الأفراد، وفي المبحث الثاني خصصناه للإطار المنهجي للدراسة، حيث وصفنا مجتمع وأداة الدراسة، وتحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وعرض وتحليل محاور الدراسة، أما في المبحث الثالث قمنا باختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

اخترنا لدراسة حالة موضوع بحثنا المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم) باعتبارها واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناجحة في مجال الصناعة الغذائية والعجائن، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وإلى التركيبة البشرية في المطحنة، وإلى تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم) من المؤسسات الاقتصادية الخاصة ومن الأوائل في الصناعة الغذائية والعجائن، حيث سنتطرق إلى تقديم مجمع سيم وإلى الوحدات الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: نشأة مجمع سيم (سيم)

بدأت المؤسسة نشاطها في 4 نوفمبر 1990 كمطحنة عائلية صغيرة، يديرها الأب عبد القادر الطيب الزغيمي رحمه الله وثلاثة من أولاده، نشاطها في مجال تحويل الحبوب، حيث اعتبرت كأول مؤسسة جزائرية في قطاع الخاص، رغم الظروف الصعبة آنذاك استطاعت أن تفرض نفسها في هذا القطاع الاستراتيجي بتحقيق جودة منتجاتها، والدخول عالم الاستثمار بقدرة إنتاجية تعادل 150 طن يوميا وطاقة بشرية في حدود 40 عاملا، ورأس مال اجتماعي 9.008.000 أورو، لتصبح في سنة 2002 شركة ذات أسهم تجتاز أنشطتها حدود البلاد، من مطحنة بسيطة أصبحت حاليا من أكبر المجمعات الصناعية في الجزائر، وهذا بفضل تضافر جهود أفراد العائلة والكفاءات العاملة في المجمع، وأصبح مجمع صناعي ومالي واسع ومتعدد النشاطات محتلا المرتبة الرائدة في مجال نشاطه والذي يغطي 15% من متطلبات السوق الجزائرية، وبعد أن فرض وجوده كرائد في مجال التغذية

الزراعية قرر أصحابه الاستثمار في مجالات أخرى، إذ أصبح للمجمع ستة فروع جديدة بفضل الاستثمارات التي حققها في قطاع الصحة والترقية العقارية، الطاقة، التغذية الزراعية، التعليم، والمنتجات المصبرة، بالإضافة إلى اقتناء مؤسستين عموميتين للمياه المعدنية، وهما بن هارون وموزاية؛

حائزة على شهادة جودة المنتج iso 2000/9001 وهي خاضعة لمقياس HACCP، كما أنها دخلت كتاب غينس للأرقام القياسية بإنجازها لأكبر طبق كسكسي في العالم سنة 2003، كما أنها تصدر منتوجاتها لأكثر من 23 دولة¹.

الفرع الثاني: تقديم المؤسسة محل الدراسة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)

وبما أن دراستنا اقتصرت على المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، قمنا بتعريفها كما يلي:

تقع المطحنة الصناعية للمنتجة في الأطلس البلدي غرب ولاية البليدة، بالمطقة الصناعية لبلدية عين الرمانه دائرة موزاية، والتي تبعد حوالي 14 كلم عن مدينة البليدة تمتد على مساحة 900.000م²، يرمز للمؤسسة بالرمز SIM (سيم) اختصارا LA SEMOULERIE INDUSTRIELLE DE LA MITIDJA، تشغل حاليا 1057 عاملا، تنشط في مجال تحويل الحبوب وصناعة الأغذية الصناعية والعجائن، وتتوزع على عدة فروع ووحدات إنتاج كل أنواع العجائن.

أولا-الوحدات الإنتاجية للمطحنة الصناعية للمنتجة (سيم):

تتفرع المطحنة الصناعية للمنتجة إلى عدة وحدات وهذا من اجل رفع من قدراتها الإنتاجية لتلبية الطلبات داخل وخارج الوطن، وهذا ما يبينه الجدول الآتي:

¹ وثائق المؤسسة، تاريخ الاطلاع عليها: 2021/12/02.

الجدول رقم (03): عدد وحدات المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم) سنة 2021

الرقم	الوحدات	العدد
01	إنتاج الدقيق	05
02	إنتاج الفرينة	02
03	إنتاج العجائن القصيرة	05
04	إنتاج العجائن الطويلة	02
05	إنتاج الكسكس	05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مصلحة الاستغلال، سنة 2021.

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن المطحنة الصناعية تحتوي على عدد معتبر من وحدات إنتاج الدقيق والفرينة والعجائن، وهذا يدل على توسع وتنوع إنتاجها بالمقارنة ببداية نشاطها، وهذا بهدف تلبية الطلبات المتزايدة على منتجاتها.

ثانياً- الطاقة الإنتاجية للمطحنة الصناعية للمنتجة (سيم):

تمكنت المطحنة الصناعية للمنتجة من تحقيق طاقة إنتاجية معتبرة يومياً، وهذا بفضل مواردها البشرية، وأسلوبها الإداري في إدارة المطحنة، وكذلك مواكبتها للتطورات التكنولوجية، مما مكنها من تغطية السوق المحلي والدولي بالكميات اللازمة، وهذا ما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (04): الطاقة الإنتاجية للمطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)

الرقم	الوحدات	الطاقة الإنتاجية اليومية
01	وحدات الفرينة	2800 طن
02	مطاحن ووحدات الدقيق	2500 طن
03	الكسكس	155 طن
04	العجائن الغذائية	400 طن

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مصلحة الاستغلال، سنة 2021.

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن الطاقة الإنتاجية للمطحنة مرتفعة وهذا بسبب الطلبات اليومية على منتجاتها التي تتميز بالجودة، مما أدى بها إلى اجتياح السوق المحلي العالمي.

المطلب الثاني: التركيبة البشرية للمطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)

يعتبر المورد البشري كأحد المكونات الأساسية للمؤسسة ومن أهم المصادر لتحقيق الميزة التنافسية، وعليه سنقدم في هذا المطلب تطور اليد العاملة وتوزيعها بالمؤسسة محل الدراسة وإلى نظام العمل التناوبي.

الفرع الأول: تطور اليد العاملة بالمطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)

تتخذ المطحنة الصناعية للمنتجة بمورد بشري ذو مؤهلات وخبرة، فهو مصدر أساسي لتطوير قدرات الإنتاجية والتنافسية للمؤسسة، حيث شهدت المؤسسة تطور في عدد المورد البشري العامل بها كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): تطور اليد العاملة في المطحنة الصناعية للمنتجة ما بين (2012-2021)

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
العمال	699	859	937	1089	1036	1200	1270	1259	1126	1057

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من مصلحة الموارد البشرية، سنة 2021.

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن عدد العمال في المؤسسة في ارتفاع متزايد وهذا راجع إلى توسع نشاطات المؤسسة وكذلك زيادة الطلبات على المنتجات في الأسواق، كما نلاحظ من خلال الجدول السابق تسجيل تقليص في عدد العمال خلال السنوات الأخيرة أي منذ بداية جائحة كورونا التي أثرت على نشاط المؤسسة من حيث التسويق واستيراد المواد الأولية.

الفرع الثاني: توزيع اليد العاملة حسب التصنيف

تتوفر المطحنة الصناعية للمنتجة على مورد بشري من إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ، يتمتعون بمؤهلات علمية وخبرة، وهذا ما يجعلها في نشاط دائم حتى تلبي طلبات الزبائن، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع اليد العاملة حسب التصنيف بالمطحنة الصناعية للمنتجة

التصنيف	عدد العمال سنة 2021	النسبة المئوية %
الإطارات	60	5.67%
أعوان التحكم	190	17.97%
أعوان التنفيذ	807	76.34%
المجموع	1057	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد من معلومات من مصلحة الموارد البشرية

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال هم أعوان تنفيذ وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة فهم يشغلون وظائف في وحدات الإنتاج، كما تم تسجيل نسب أقل بالنسبة للإطارات وأعوان التحكم فهم يشرفون على تسيير فرق العمل ووحدات الإنتاج وعلى إدارة المؤسسة.

الفرع الثالث: توزيع اليد العاملة حسب الجنس

يعتبر المورد البشري من أهم موارد المطحنة الصناعية للمنتجة باعتبارهم الركيزة الأساسية لضمان استمرارية النشاط الإنتاجي، فسياسة المؤسسة اعتمدت على توظيف عمال من نساء ورجال وهم يشغلون حالياً عدة وظائف من إطارات، أعوان تحكم، وأعوان تنفيذ، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): توزيع اليد العاملة بالمطحنة الصناعية للمنتجة حسب الجنس سنة 2021

التصنيف	عدد ذكور	عدد الإناث	المجموع
الإطارات	53	07	60
أعوان التحكم	175	15	190
أعوان التنفيذ	796	11	807
المجموع	1024	33	1057

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من مصلحة الموارد البشرية

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن عدد الإناث أقل بكثير من عدد الذكور في مختلف

التصنيفات وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تتطلب جهد أكبر في أغلب الوظائف وخاصة

في ورشات الإنتاج بالنسبة لأعوان التنفيذ.

الفرع الرابع: نظام العمل التناوبي بالمطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)

من سياسة المطحنة الصناعية للمنتجة هو سيرورة العملية الإنتاجية على مدار 24 ساعة

في اليوم، حتى تقوم بتلبية طلبات الزبائن، وخاصة تزويد السوق المحلي بكمية المنتوجات المطلوبة،

حيث 20% من عدد العمال أي 209 عامل يعملون بدوام اليومي من الساعة الثامنة صباحاً إلى

غاية الساعة الرابعة مساءً، أما 80% من العمال في خطوط الإنتاج أي ما يعادل 848 مقسمون

إلى أربعة أفواج عمل، ويعملون بنظام ثلاثة أفواج في اليوم كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (08): تقسيم اليد العاملة إلى أفواج عمل بالمطحنة الصناعية للمنتجة

رقم الفوج	عدد العمال	ساعات العمل	الفترة الزمنية
فوج رقم 01	212	06:00 سا – 12:00 سا	48 ساعة
فوج رقم 02	212	12:00 سا – 18:00 سا	48 ساعة
فوج رقم 03	212	18:00 سا – 06:00 سا	48 ساعة
فوج رقم 04	212	راحة	48 ساعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من مصلحة الموارد البشرية

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن الفوج رقم 01 يعمل من الساعة السادسة صباحاً إلى غاية الساعة الثانية عشر منتصف نهار، ثم يليه الفوج رقم 02 يزاول العمل إلى غاية الساعة السادسة مساءً، ثم يليه الفوج رقم 03 والذي يعمل إلى غاية الساعة السادسة صباحاً، ويكون الفوج رقم 04 في راحة، وهذه الأفواج الأربعة تعمل بهذا التوقيت خلال يومين، وهكذا يتناوب الأفواج على هذا التوقيت، وهذا لضمان الطاقة الإنتاجية خلال 24 ساعة في اليوم.

المطلب الثالث: تقييم أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة

تقوم المطحنة الصناعية للمنتيجة (سيم) بتقييم أداء مواردها البشرية ككل المؤسسات الاقتصادية وهذا بهدف تحديد القصور في الأداء والقيام بمعالجته، ومن خلال هذا المطلب سنشرح كيفية تقييم الكفاءات البشرية والأفراد، ثم نقدم الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: تقييم الكفاءات البشرية

تقوم المطحنة الصناعية للمنتيجة بتقييم الكفاءات البشرية، بهدف تحديد الفجوة في الأداء والعمل على سدها، فعملية التقييم تتم بواسطة استمارة أو بطاقة تقييم تتدون فيها المعلومات الشخصية للفرد، ومكونات كفاءة المورد البشري (المعارف، المهارات، القدرات) ويتم تحديدها مسبقاً حسب متطلبات شغل كل وظيفة، وكمثال عن ذلك (انظر ملحق رقم 01 و 02)، مع تقييمها في بطاقة التقييم بواسطة التأشير بعلامة (X) أمام التقدير المناسب (جيد، متوسط، ضعيف)، مع الأخذ بعين الاعتبار الوضعية الإدارية لكل فرد من حيث العقوبات التأديبية والغيابات الغير مبررة، ثم يتم وضع العلامة (X) المناسبة أمام كل تقدير (جيد: 17، متوسط: 12، ضعيف: 5) (أنظر الملحق رقم 03)، وعند حساب النتائج تكون كالآتي:

- الحالة الأولى: المعدل يتراوح ما بين 17 و 15.33؛

- الحالة الثانية: المعدل يتراوح ما بين 12 و 13 و 13.5؛

- الحالة الثالثة: المعدل أقل من 11.33؛

فالحالة الأولى المعني يعد من الكفاءات البشرية ويستحق أصحابها الترقية الوظيفية، أما

الحالة الثانية والثالثة يتم معالجتها بالتكوين أو تغيير منصب العمل،

الفرع الثاني: تقييم الأفراد

تشغل المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم) أفراد عن طريق عقود عمل محددة، ويخضعون

لفترة تدريبية ويتم من خلالها تقييم أصحابها بهدف مواصلة العمل بعد الفترة التدريبية أو تجديد عقد

عملهم بعد نهايتها، حيث تتم العملية بواسطة بطاقة التقييم تدون فيها المعلومات الشخصية للفرد،

والعبارات المحددة للأداء، ثم يؤشر المسؤول عن تقييم الأفراد أمام كل عبارة بوضع التأشير بعلامة

(X) المناسب أمام التقدير التالي: (جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف ضعيف جداً)، مع الأخذ بعين

الاعتبار الوضعية الإدارية لكل فرد من حيث العقوبات التأديبية والغيابات الغير مبررة (انظر ملحق

رقم 04)، وبعد نتائج عملية التقييم يتخذ القرار بمواصلة العمل بعدة الفترة التدريبية أو فسخه أما

الأفراد التي تنتهي فترة عقودهم، حيث يتخذ القرار بتجديد عقد العمل أو عدم تجديده.

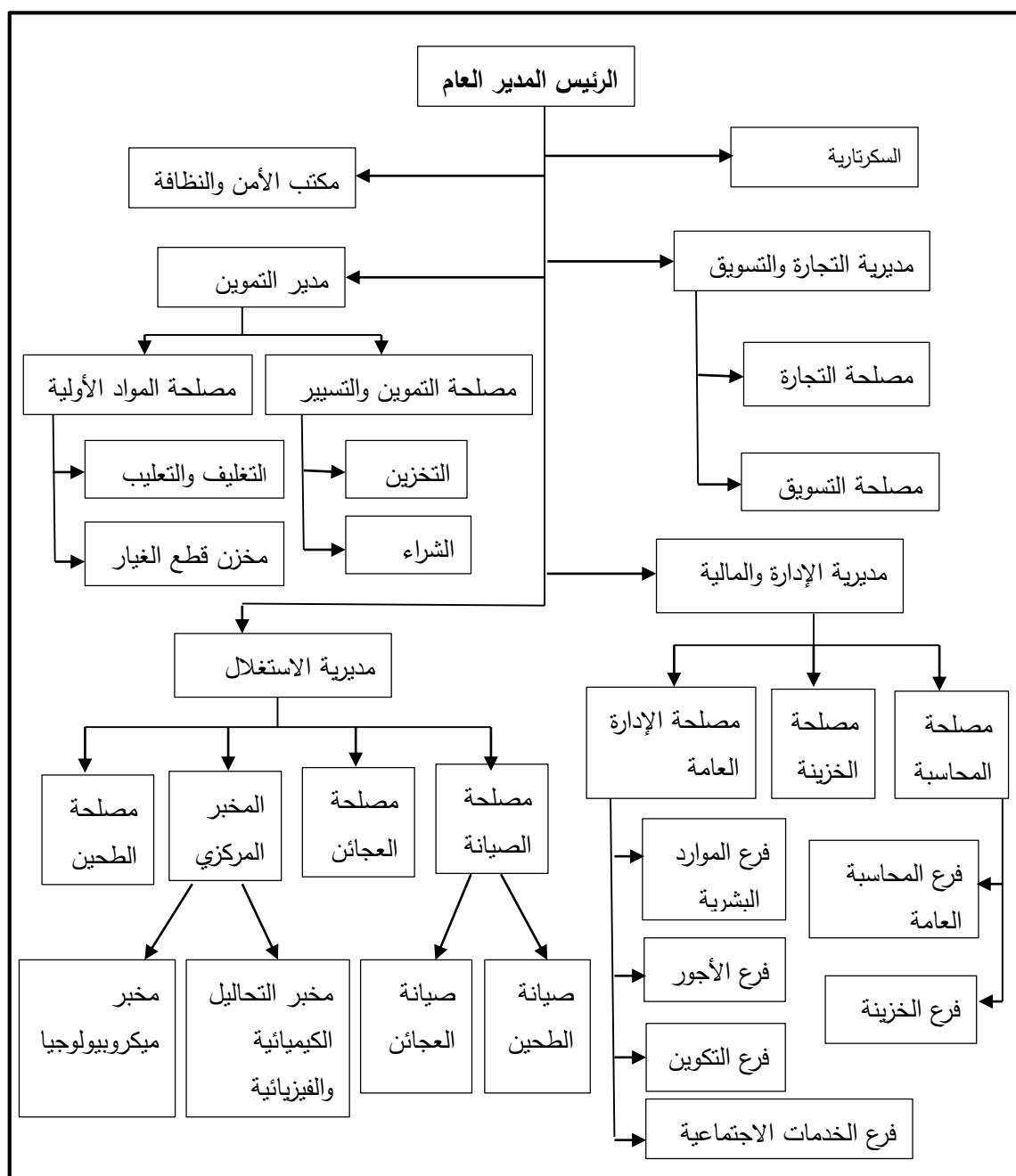
الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تعتمد المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم) على الهيكل التنظيمي باعتباره أداة لتنظيم مختلف

أجزاء المؤسسة وبيبين توزيع الوظائف والمهام بين الأفراد، وعليه نقدم الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل

الدراسة حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمطحنة الصناعية للمتيجة (سيم)



المصدر: مديرية الإدارة والمالية، سنة 2021.

انطلاقاً من الشكل السابق نلاحظ أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتكون من¹:

¹ معلومات متحصل عليها من مديرية الإدارة والمالية، سنة 2021.

أولاً-الرئيس المدير العام: وهو أعلى منصب إداري، والذي يشرف على تسيير وإدارة المؤسسة بصفته المسؤول الأول عليها، وعلى مستواه يتم التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف ومراقبة نشاطات والأعمال اليومية للمؤسسة؛

- السكرتارية: تتكفل بتنظيم والإشراف العام على مكتب الرئيس المدير العام؛

ثانياً-مكتب الأمن والنظافة: ويضم مكتب الأمن ومن مسؤولياته توفير الأمن للمؤسسة، ومكتب النظافة الذي يعمل على نظافة المؤسسة؛

ثالثاً-مديرية التجارة والتسويق: وتتكون من ثلاثة مصالح وهي:

1. مصلحة التجارة: وتنقسم إلى ثلاثة فروع وهي: فرع الإنجاز ومن مهامها تحويل المنتجات من

وحدة الإنتاج إلى الزبون، وفرع الفوترة ومن مهامه تحرير الفواتير حسب طلبات الزبائن، وفرع

التغطية الذي يقوم بمتابع الزبائن المتخلفين عن التسديد؛

2. مصلحة التسويق: وتتولى بمهام دراسة السوق المستهدف، والتواصل الدائم مع المستهلكين،

والترويج لمنتجات المؤسسة، والتعامل مع وكالات الإشهار؛

3. مصلحة التصدير: تشرف على دراسة وتشخيص الأسواق الخارجية، والتخطيط للتصدير؛

رابعاً-مديرية الإدارة والمالية: وتتكون من ثلاثة مصالح:

1. مصلحة المحاسبة: وتضم فرعين: فرع المحاسبة العامة، وفرع الخزينة، ومن مهامها: إعداد

الميزانيات العامة السنوية الموحدة، ومراقبة ومتابعة العمليات المالية والمحاسبية للوحدة،

والمساهمة في إعداد البرامج المالية، والتنسيق مع المؤسسات المالية، والتنبؤ بنتائج وعمليات

الإيرادات والنفقات؛

2. مصلحة الموارد البشرية، تنقسم إلى أربعة فروع وهي: فرع الموارد البشرية، فرع الأجور، فرع

التكوين، فرع الخدمات الاجتماعية، ومن مهامها: إدارة وتسيير ملفات العاملين في المطحنة،

السهر على الاحترام الصارم للوائح والقواعد التنظيمية في العمل، وإعداد خطط وبرامج التكوين والإشراف على تنفيذها؛

3. مصلحة الخزينة (الصندوق): وتضطلع على المهام التالية: منح التسبيقات المالية للعمال ودفع الأجور، متابعة ومراقبة الرصيد البنكي للمؤسسة، التحصيلات النقدية للفواتير المتعلقة بالزبائن، والضمان بتمويل المالي في الفترات الصعبة للمؤسسة؛

خامسا-مديرية الاستغلال: وتتكون من ثلاثة مصالح وهي:

1. مصلحة الصيانة: تعمل على صيانة العتاد؛

2. مصلحة الطحين: تتولى بمراقبة جودة القمح ومتابعة عملية طحنه؛

3. مصلحة العجائن: مكلفة بالصناعة الغذائية للعجائن؛

سادسا-مديرية التموين: وتتكون من مصلحتين وهما:

1. مصلحة التموين والتسيير: من مهامها السهر على ضمان تزويد المطحنة بالمواد الأولية

والتجهيزات وقطع الغيار، وهي مدعمة بفرعين وهما: فرع الشراء وفرع التخزين؛

2. مصلحة المواد الأولية: تتولى بالعمل على توفير المواد الأولية وجلبها من الأسواق المحلية

والأجنبية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

قدمنا في المبحث السابق المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم) من حيث التركيبة البشرية وأليات تقييم أداء الموارد البشرية، وفي هذا المبحث سنقوم بوصف مجتمع وعينة الدراسة، وتحكيم الاستبيان وثبات أداة الدراسة، وأساليب معالجة البيانات، وتقديم وتحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وعرض وتحليل محاور الدراسة.

المطلب الأول: وصف مجتمع وأداة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنحدد مجتمع وعينة الدراسة، وعملية جمع البيانات بواسطة الاستبيان، وأساليب معالجتها.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

تعتبر المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم) كمؤسسة اقتصادية وهي واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في القطاع الاقتصادي، لذا تم اختيار المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم) كدراسة حالة لموضوع بحثنا.

ويعرف مجتمع البحث بأنه " جميع وحدات أو عناصر الظاهرة المدروسة سواء كانت أفرادا أو مباني ومنشآت أو غير طبقا لمجال موضوع مشكلة البحث، ومجتمع البحث إما أن يكون مجتمعا متاحا، وهو ذلك المجتمع الذي تختار منه عينة البحث وتعم عليه نتائجها"¹.

يشمل مجتمع الدراسة في موضوع بحثنا على جميع الأفراد العاملة بالمطحنة الصناعية للمنتجة التابعة لمجمع سيم، ويقدر عددهم 1057 عامل موزعين على ثلاث مستويات وظيفية

¹ أوسرير منور، بوعافية رشيد، أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، ط1، المكتبة الجزائرية بوداود، 2011، ص 65-66.

إطارات، أعوان تحكم، أعوان التنفيذ، وبما أن المؤسسة تعتمد على العمل التناوبي ساعة 24/24 ساعة في اليوم عن طريق 04 أفواج يتناوبون على العمل في نفس الوظائف، حيث 80% من العمال معنيين بالعمل التناوبي ويقدر عدد الفوج بـ: 212 عامل، و 20% من العمال يعملون بالدوام اليومي من الساعة الثامنة صباحا إلى غاية الساعة الرابعة مساء ويقدر عددهم 209، وعليه تم اختيار أحد الأفواج والعاملين بالدوام اليومي كمجتمع بحث ويساوي عددهم $212 + 209 = 421$ عامل،

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة بأنها " عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي"¹.

لتقدير حجم العينة الملائم لإجراء الدراسة، تم استخدام معادلة حجم العينة التي طورها

كريجسي ومورقان (Krejcie and Morgan, 1970) والتي تأخذ الصيغة التالية²:

$$n = \frac{x^2 Np (1 - p)}{d^2 (N - 1) + x^2 p (1 - p)}$$

n : حجم العينة

N : حجم المجتمع

p : مؤشر السكان أو نسبة المجتمع واقتراح كريجسي ومورقان أن تساوي 0.05.

¹ أوسرير منور، بوعافية رشيد، مرجع سيق نكره، ص 66.

² محمد عبد الرحمان إسماعيل، أثر استخدام نقطة المنتصف - محايد- في مقياس ليكرت في الخصائص السيكومترية للمقياس وقياس الاتجاهات، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد 59، العدد 03، السعودية، ص 605، مارس 2019.

D : نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه واكبر قيمة له 0.05.

χ^2 : قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة = 3.84146 عند مستوى ثقة = 0.95 أو مستوى دلالة 0.05.

وعليه قام الباحث باختيار عينة غير عشوائية احتمالية، حيث شملت العينة جميع الأفراد العاملة بمختلف وحدات الإنتاج، ومسيرين المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، حيث تم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة السابقة والتي بينت حجم العينة المطلوب في هذه الدراسة هو 201 عامل، وعليه تم توزيع 220 استبانة حيث تم استرجاع 190 استبانة، بنسبة استرجاع 86%، وهذه النسبة مقبولة عند المختصين في الإحصاء، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 23 استبانة لعدم صلاحيتها لتحليل، وعليه يكون عدد الاستبانات الصالحة لدراسة هي 167 من حجم العينة المطلوبة أي بنسبة 83%، وهذه النسبة جيدة وممثلة لمجتمع الدراسة.

الفرع الثالث وصف أداة الدراسة وأساليب معالجة البيانات

يعتبر الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم الاعتماد عليه في دراستنا هذه من أجل جمع البيانات ومعالجتها ببرنامج الأساليب الإحصائية spss.

أولاً: وصف أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان باعتباره من أهم الأدوات لجمع البيانات التي تفيد دراستنا، وهذا بهدف الإجابة على فرضيات الدراسة، ويمر الاستبيان بعدة مراحل من أجل بناءه وهي:

1- مرحلة الإعداد:

حيث تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين وهما:

أ- القسم الأول: يتضمن المعلومات العامة لعينة الدراسة المتمثلة في (الجنس، السن، المستوى

العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية)

ب- القسم الثاني: يتضمن محورين وهما:

- المحور الأول يشمل على المتغير المستقل الإدارة بالكفاءات مقسم إلى أبعاد كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (09): أبعاد المحور الأول (الإدارة بالكفاءات)

الرقم	الأبعاد	عدد العبارات
01	تثمين رأسمال البشري	من العارة 01 إلى العبارة 12
02	الذكاء الجماعي للمنظمة	من العبارة 13 إلى العبارة 17
03	الأداء المتميز للأفراد	من العبارة 18 إلى العبارة 21
04	تحقيق الميزة التنافسية	من العبارة 22 إلى العبارة 26
المجموع		26

المصدر: من إعداد الطالب

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن عدد أبعاد التي تشكل المحور الأول (الإدارة بالكفاءات)

هي أربعة أبعاد تحتوي على ستة وعشرون عبارة على شكل أسئلة.

- المحور الثاني يشمل على المتغير التابع أداء المورد البشري مقسم إلى أبعاد، كما يوضحه

الجدول التالي:

الجدول رقم (10): أبعاد المحور الثاني (أداء المورد البشري)

الرقم	الأبعاد	عدد العبارات
01	الجهد	من العارة 27 إلى العبارة 29
02	المهارات والمعارف	من العبارة 30 إلى العبارة 34
03	نوعية العمل	من العبارة 35 إلى العبارة 37
04	المواظبة في العمل	من العبارة 38 إلى العبارة 41
المجموع		15

المصدر: من إعداد الطالب

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن عدد أبعاد التي تشكل المحور الثاني (أداء المورد

البشري) هي أربعة أبعاد تحتوي على خمسة عشر عبارة على شكل أسئلة.

وتم الاستعانة في بحثنا بمقياس ليكرت الخماسي، والذي يتكون من خمس درجات، وهذا من أجل الإجابة على الاستبيان في القسم الثاني الذي يشمل على المحورين وهذا ما نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): درجات مقياس ليكرت الخماسي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

انطلاقاً من الجدول السابق يتم حساب المتوسط الفرضي لمقياس ليكرت وفق العملية

الحسابية التالية:

$$.3=5/(5+4+3+2+1)$$

ومن أجل تحديد وتعليق على المتوسطات الحسابية للمتغيرات، تم حساب الإجابات وفق المعيار

التالي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{القيمة العليا للوزن} - \text{القيمة الدنيا للوزن}) / \text{عدد المستويات} = 5 / (1-5) = 0.8$$

ومن أجل تحديد مستوى الأهمية، تم تحديده وفق العملية الحسابية التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}) / \text{عدد المستويات} = 3 / (1-5) =$$

$$.1.33$$

وعليه درجة الاستجابة ومستوى الأهمية نوضحه في الجدول التالي:

جدول رقم (12): معيار ليكرت ومستوى الأهمية

التقييم	الدرجة	المعيار	مستوى الأهمية
لا أوافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.80	منخفض من 1 إلى أقل من 2.33
لا أوافق	2	من 1.80 إلى 2.60	
محايد	3	من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط من 2.34 إلى أقل من 3.66
أوافق	4	من 3.40 إلى 4.20	
أوافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5	مرتفع من 3.67 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب وفق العمليات الحسابية السابقة

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ درجات مقياس ليكرت والمعيار المحدد له مع مستوى

الأهمية وهذا بغرض التعليق على اتجاه أفراد عينة البحث.

تحكيم الاستبيان وصدق ثبات أداة الدراسة:

بعد مرحلة إعداد الاستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المختصين بغرض تحكيمه

(أنظر الملحق رقم 05)، وبعد تحكيمه تم تعديل أبعاد المتغير المستقل الإدارة بالكفاءات، مع ترتيب

بعض العبارات (أنظر الملحق رقم 06)، وبعد الانتهاء من العملية ونظراً لصعوبة توزيع الاستبيانات

على الأفراد العاملين للمطحنة الصناعية للمنتجة بسبب طبيعة نشاط المؤسسة وارتباط العملية

الإنتاجية ببعضها البعض، وانشغال الأفراد بالعمل تم تقديم 220 استبانة إلى رئيس مصلحة الموارد

البشرية ليتكفل بتوزيعها، والذي قام بتوزيعها على أحد أفواج العمل الذين كانوا يزاولون مهامهم في

ذلك اليوم، من خلال تقديمها إلى رؤساء الوحدات بغرض توزيعها على الأفراد العاملين في الوحدات

عشوائياً، وكذلك قام بتوزيع مجموعة من الاستبيانات على مسيري المطحنة الصناعية للمنتجة

عشوائياً،

ومن اجل قياس درجة مصداقية الإجابات عينة البحث على عبارات الاستبانة، استخدمنا ألفا كرونباخ alpha cronbachs للتأكد من صدق وثبات البيانات عبارات الاستبيان، وقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان، وكانت النتائج حسب ما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): معامل ثبات الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان

المحور	الرقم	البعد	قيمة كرونباخ
الإدارة بالكفاءات	01	تتمين رأسمال البشري	0.935
	02	الذكاء الجماعي للمنظمة	0.874
	03	الأداء المتميز للأفراد	0.877
	04	تحقيق الميزة التنافسية	0.937
أداء المورد البشري	01	الجهد	0.782
	02	المهارات والمعارف	0.905
	03	نوعية العمل	0.856
	04	المواظبة في العمل	0.864
الكلية			0.957

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول للمتغير المستقل الإدارة بالكفاءات تراوحت ما بين 0.874 كقيمة دنيا و 0.937 كقيمة قصوى، أما لأبعاد المحور الثاني للمتغير التابع أداء المورد البشري تراوحت ما بين 0.782 كقيمة دنيا و 0.905 كقيمة قصوى، والمعامل الثبات الكلي بلغ قيمته 0.957 وهو قوي لإجراء التحليل الإحصائي.

ثانياً: أساليب معالجة البيانات

بعد مرحلة جمع الاستبيانات من أفراد عينة البحث، ومن اجل تحليل البيانات والمعلومات الواردة في الاستبيانات قمنا باستخدام برنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل البيانات، وهذا كالآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: للتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة؛
- استعمال المتوسط الحسابي: لمعرفة معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة؛
- استعمال الانحرافات المعيارية: لقياس درجة التشتت، تباعد قيم الإجابات عن وسطها الحسابي؛
- معامل الارتباط: لقياس نوع ودرجة العلاقة، والتعرف على قوة واتجاه معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية لها، ولدراسة أثر العلاقة بين المتغيرين؛

المطلب الثاني: تقديم وتحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

وهو يمثل المعلومات العامة لأفراد العينة أو الخصائص الشخصية المتمثلة في الجنس، السن، المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية. وعليه ومن خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

الفرع الأول: تحليل خاصية الجنس حسب أفراد عينة الدراسة

بعد عرض البيانات وتحليلها بواسطة برنامج spss، أظهرت خاصية الجنس حسب أفراد

عينة الدراسة النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	141	84.4%
أنثى	26	15.6%
المجموع	167	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن عدد الذكور يمثلون العدد الأكبر، حيث بلغ عددهم 141 بنسبة 84.4%، أما الإناث بلغ عدده 26 بنسبة 15.6%، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب من شاغلي الوظائف جهد أكبر وخاصة العمال الذين يشغلون في مناصب مثل الإنتاج والتوزيع...، أما الإناث فأغليبتهم يشغلن وظائف إدارية لذلك عددهن قليل.

الفرع الثاني: تحليل خاصية السن حسب أفراد عينة الدراسة

بعد عرض البيانات وتحليلها بواسطة برنامج spss، أظهرت خاصية السن حسب أفراد

عينة الدراسة النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	عدد التكرارات	النسبة المئوية
19-30 سنة	52	31.1%
31-40 سنة	60	35.9%
41-50 سنة	47	28.1%
51-60 سنة	08	4.8%
أكثر من 60 سنة	00	00%
المجموع	167	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هم الأفراد الذين بلغ سنهم ما بين 31-40 سنة حيث بلغ عددهم 60 فرد أي بنسبة 35.9%، ثم تأتي ثانياً الفئة العمرية ما بين 19-30 سنة والبالغ عددهم 52 فرد أي بنسبة 31.1%، وفي المرتبة الثالثة الفئة العمرية ما بين 41-50 سنة والبالغ عددهم 47 فرد أي بنسبة 28.1%، ثم يليها في المرتبة الرابعة الفئة العمرية ما بين 51-60 سنة حيث بلغ عددهم 08 أفراد، ولا يوجد أفراد بلغوا أكثر من 60 سنة، وعليه أفراد عينة الدراسة أغليبتهم شباب وهذا راجع إلى سياسة التوظيف في المؤسسة التي تستقطب

الشباب خريجي المؤسسات التعليمية ومراكز التكوين المهني والجامعات، وكذلك نظام العمل التناوبي بثلاث أفواج خلال 24 ساعة في اليوم، فالشباب لهم القدرة والإمكانات لمزاولة العمل بهذا النظام.

الفرع الثالث: تحليل خاصية المؤهل العلمي حسب أفراد عينة الدراسة

بعد عرض البيانات وتحليلها بواسطة برنامج spss، أظهرت خاصية السن حسب أفراد

عينة الدراسة النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	عدد التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	48	28.7%
ثانوي	39	23.4%
تقني	08	4.8%
تقني سامي	14	8.4%
ليسانس	22	13.2%
مهندس	22	13.2%
دراسات عليا	14	8.4%
المجموع	167	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن 28.7% من أفراد عينة الدراسة لهم مستوى متوسط، و23.4% لهم مستوى ثانوي، و4.8% متحصلين على شهادة تقني، و8.4% متحصلين على شهادة تقني سامي، و13.2% لهم مستوى ليسانس، و13.2% حاملين لشهادة مهندس، و8.4% متحصلين على دراسات عليا، من خلال ما سبق كل فرد من أفراد العينة يحوز على مؤهل علمي، مما يمكنه من أداء مهامه حسب كل وظيفة التي تتطلب مؤهل علمي معين، وهذا يندرج في البعد المعرفي لكل فرد، فالوظائف العديدة والمختلفة في المؤسسة تتطلب مؤهلات متنوعة وهذا ما تتصف به عينة الدراسة.

الفرع الرابع: تحليل خاصية الخبرة المهنية حسب أفراد عينة الدراسة

بعد عرض البيانات وتحليلها بواسطة برنامج spss، أظهرت خاصية الخبرة المهنية حسب

أفراد عينة الدراسة النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	عدد التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	36	21.6%
من 5 إلى 10 سنوات	50	29.9%
من 11 إلى 15 سنة	37	22.2%
من 16 إلى 20 سنة	23	13.8%
من 21 إلى 25 سنة	14	8.4%
من 26 إلى 30 سنة	6	3.6%
أكثر من 30 سنة	1	0.6%
المجموع	167	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن 50 فرد بنسبة 29.9% من عينة الدراسة لهم خبرة مهنية تتراوح من 5 إلى 10 سنوات، و 37 فرد بنسبة 22.2% خبرتهم تتراوح من 11 إلى 15 سنة، و 36 فرد بنسبة 21.6% خبرتهم أقل من 5 سنوات، و 23 فرد بنسبة 13.8% خبرته من 16 إلى 20 سنة، و 14 فرد بنسبة 8.4% خبرتهم من 21 إلى 25 سنة، و 6 أفراد بنسبة 3.6% خبرتهم من 26 إلى 30 سنة، وفرد واحد بنسبة 0.6% خبرته أكثر من 30 سنة، وعليه افرد العينة لهم عدد سنوات الخبرة المهنية مختلف، حيث 131 فرد له خبرة أكثر من 05 سنوات، وهذا يدل على تمسك الأفراد بالعمل في المؤسسة مما يساعدها على توظيف معارفهم الذين اكتسبوها من خلال عدد سنوات الخبرة المهنية في تطوير المؤسسة.

الفرع الخامس: تحليل خاصية المستوى الوظيفي حسب أفراد عينة الدراسة

بعد عرض البيانات وتحليلها بواسطة برنامج spss، أظهرت خاصية المستوى الوظيفي

حسب أفراد عينة الدراسة النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	عدد التكرارات	المستوى الوظيفي
39.5%	66	عون تنفيذ
29.3%	49	عون تحكم
31.1%	52	إطار
100%	167	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن 66 فرد من أفراد العينة هم أعوان تنفيذ أي بنسبة

39.5%، و 49 فرد بنسبة 29.3% يمثلون أعوان التحكم، و 52 فرد بنسبة 31.1% يمثلون إطارات،

حيث أن أغلبية العمال في المؤسسة هم أعوان تنفيذ ويشغلون مناصب في ورشات الإنتاج والتوزيع،

أما أعوان التحكم والإطارات يشرفون على عمليات الإنتاج والتوزيع والإدارة.

الفرع السادس: تحليل خاصية عدد الدورات التدريبية حسب أفراد عينة الدراسة

بعد عرض البيانات وتحليلها بواسطة برنامج spss، أظهرت خاصية عدد الدورات التدريبية

حسب أفراد عينة الدراسة النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	عدد الدورات التدريبية
25.7%	43	بدون دورات
43.1%	72	من 1 إلى 3 دورات
31.1%	52	أكثر من 3 دورات
100%	167	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن 43 فرد من أفراد عينة الدراسة أي بنسبة 25.7% لم يشاركوا في دورات تدريبية، و 72 فرد بنسبة 43.1% قاموا بدورة إلى 3 دورات تدريبية، و 52 فرد بنسبة 31.1% شاركوا في أكثر من 3 دورات تدريبية، وعليه فإن أغلبية الأفراد شاركوا في دورات تدريبية وهذا نظراً لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب تأهيل العمال عن طريق الدورات التدريبية حتى يتمكنوا من التحكم في وسائل الإنتاج.

المطلب الثالث: عرض وتحليل محاور الدراسة

سنقوم في المطلب بتحليل محاور الدراسة للمتغيرين المستقل والتابع، فالمحور الأول الإدارة بالكفاءات يمثل المتغير المستقل، والمحور الثاني أداء المورد البشري يمثل المتغير التابع، وهذا باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية.

الفرع الأول: تحليل محور الإدارة بالكفاءات

قسمنا محور الإدارة بالكفاءات إلى أربعة أبعاد هي: تثمين رأسمال البشري، الذكاء الجماعي للمنظمة، الأداء المتميز للأفراد، تحقيق الميزة التنافسية، ويحتوي هذا المحور على 26 عبارة والذي يمكننا من معرفة اتجاه أفراد عينة الدراسة، ونستطيع من خلال هذا الفرع من الدراسة بالإجابة على السؤال الفرعي: هل تتبنى المطحنة الصناعية للمتيعة (سيم) الإدارة بالكفاءات؟

أولاً-تحليل بيانات بعد تثمين رأسمال البشري

يحتوي بعد تثمين رأسمال البشري على 12 عبارة، ومن خلال الإجابات على الاستبيانات وتحليل البيانات لهذا البعد بواسطة برنامج spss توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (20): تحليل النتائج المتعلقة بالبعد تثمين رأسمال البشري

رقم العبارة	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	مستوى الأهمية	ترتيب
1	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي والمعنوي لتحفيز الكفاءات والأفراد	1.251	3.05	محايد	متوسط	10
2	سياسة الحوافز في المؤسسة مرتبطة بمستوى كفاءة الأفراد	1.284	3.14	محايد	متوسط	9
3	تقدم المؤسسة مكافآت حسب الأداء فرديا وجماعيا	1.283	3.20	محايد	متوسط	8
4	يهدف نظام التعويضات في المؤسسة إلى جذب الكفاءات	1.187	3.14	محايد	متوسط	9
5	تمنح المؤسسة المسؤولية والصلاحيات للكفاءات لاتخاذ القرار	1.177	3.31	محايد	متوسط	6
6	تشرك المؤسسة الكفاءات والأفراد في تحديد الأهداف	1.169	3.42	موافق	متوسط	2
7	سياسة الاستقطاب يتم تحديدها لتلبية احتياجات المؤسسة من الكفاءات من حيث النوع والكم	1.108	3.40	موافق	متوسط	3
8	يتم توظيف وتعين الأفراد على أساس الكفاءة العالية	1.117	3.34	محايد	متوسط	5
9	تقوم المؤسسة بتحديد سياستها لتلبية احتياجاتها التدريبية بهدف رفع من كفاءات الأفراد	1.080	3.49	موافق	متوسط	1
10	تضع مؤسسة سياستها لتطوير الكفاءات	1.176	3.49	موافق	متوسط	1
11	تهدف سياسة التكوين في المؤسسة إلى تكوين مكونين من الكفاءات	1.133	3.38	محايد	متوسط	4
12	تلجأ المؤسسة للكفاءات المرجعية لتقييم أداء الأفراد	1.141	3.22	محايد	متوسط	7
المجموع		0.897	3.29	محايد	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن العبارات رقم 9 و 10 احتلتا المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي للإجابات والذي بلغنا 3.49 وانحراف معياري قدره على الترتيب 1.080 و 1.76 مما يشير بوجود درجة الموافقة ومستوى أهمية متوسط، واحتلت العبارة رقم 1 المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ 3.05 وانحراف معياري قدره 1.251 بدرجة الحياد ومستوى أهمية متوسط، أما باقي العبارات جاءت بدرجة محايد ودرجة أهمية متوسط، أما المتوسط الحسابي الكلي بلغ 3.29 بدرجة الحياد ومستوى الأهمية متوسط والانحراف الكلي قيمته 0.895 وهو متوسط، وكانت جميع المتوسطات الحسابية تزيد عن قيمة 3 وهذا يبين أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو الاتجاه الإيجابي لبعد تثمين رأسمال البشري، وهذا راجع لأن المؤسسة تضع عدة سياسات مختلف اتجاه مواردها البشرية من كفاءات وأفراد، وهذا من حيث التدريب، التقييم، الاستقطاب، والتحفيز.

ثانياً-تحليل بيانات بعد الذكاء الجماعي للمنظمة:

يحتوي بعد الذكاء الجماعي للمنظمة على 5 عبارات، ومن خلال الإجابات على الاستبيانات وتحليل البيانات لهذا البعد بواسطة برنامج spss توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (21): تحليل النتائج المتعلقة بالبعد الذكاء الجماعي للمنظمة

رقم العبارة	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	مستوى الأهمية	ترتيب
13	للكفاءات القدرة على ربط ذكائهم ومعارفهم مع الأفراد لتحقيق هدف مشترك	1.117	3.44	أوافق	متوسط	1
14	توفر المؤسسة بيئة تنظيمية تشجع كل الكفاءات للمشاركة بالمعرفة لتطوير معرفة الآخرين	1.084	3.19	محايد	متوسط	5
15	تعمل المؤسسة على جعل الكفاءات أكثر مرونة وتكيف لحل المشاكل التي يواجهونها	1.125	3.40	أوافق	متوسط	2
16	تقوم المؤسسة بغرس ثقافة التعلم في المؤسسة ونقل المعرفة وتطويرها من خلال الذكاء البشري للكفاءات والأفراد	1.026	3.37	محايد	متوسط	4
17	تقوم الكفاءات برفع مستوى التعاون مع الأفراد لخلق أفكار ومعارف جديدة	1.152	3.41	أوافق	متوسط	3
المجموع		0.897	3.36	محايد	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن العبارة رقم 13 احتلت المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي للإجابات والذي بلغ 3.44 وانحراف معياري قدره 1.117 مما يشير بوجود درجة الموافقة ومستوى أهمية متوسط، واحتلت العبارة رقم 14 المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ 3.37 وانحراف معياري قدره 1.026 بدرجة الحياد ومستوى أهمية متوسط، أما العبارة رقم 15 جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.40 وانحراف معياري قدره 1.125 بدرجة الموافقة ومستوى أهمية متوسط، والعبارة رقم 17 جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.41 وانحراف معياري قيمته 1.152 بدرجة الموافقة ومستوى أهمية متوسط، وجاءت العبارة رقم 16 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.37 وانحراف معياري قدره 1.026 بدرجة الحياد ومستوى

أهمية متوسط، أما المتوسط الحسابي الكلي بلغ 3.36 بدرجة الحياد ومستوى الأهمية متوسط والانحراف الكلي قيمته 0.897 وهو متوسط، وكانت جميع المتوسطات الحسابية تزيد عن قيمة 3 وهذا يبين أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو الاتجاه الإيجابي لبعد الذكاء الجماعي للمنظمة، وهذا راجع للبيئة التي توفرها المؤسسة للكفاءات والأفراد من أجل التعاون فيما بينهما في مجال الذكاء الجماعي.

ثالثاً-تحليل بيانات بعد الأداء المتميز للأفراد:

يحتوي بعد الأداء المتميز للأفراد على أربعة عبارات، ومن خلال الإجابات على الاستبيانات وتحليل البيانات لهذا البعد بواسطة برنامج SPSS توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (22): تحليل النتائج المتعلقة بالبعد الأداء المتميز للأفراد

رقم العبارة	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	مستوى الأهمية	ترتيب
18	تساعد الكفاءات الأفراد على رفع من أدائهم	1.222	3.35	محايد	متوسط	4
19	تساعد الكفاءات الأفراد على أداء مهامهم في وقت وجيز	1.187	3.39	محايد	متوسط	3
20	تساعد الكفاءات الأفراد على الإنتاج بجودة عالية	1.101	3.56	موافق	متوسط	1
21	تساعد الكفاءات الأفراد على الإنتاج بنوعية عالية	1.140	3.53	موافق	متوسط	2
المجموع		0.994	3.45	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن العبارة رقم 20 احتلت المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي للإجابات والذي بلغ 3.56 وانحراف معياري قدره 1.101 مما يشير بوجود درجة الموافقة ومستوى أهمية متوسط، وجاءت العبارة رقم 18 المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي

والذي بلغ 3.35 وانحراف معياري قدره 1.222 بدرجة محايد ومستوى أهمية متوسط، وجاءت العبارة رقم 21 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.53 وانحراف معياري قدره 1.140 بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط، واحتلت العبارة رقم 19 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.39 وانحراف معياري قدره 1.187 بدرجة محايد ومستوى أهمية متوسط، أما المتوسط الحسابي الكلي بلغ 3.45 بدرجة موافق ومستوى الأهمية متوسط والانحراف الكلي قيمته 0.994 وهو متوسط، وكانت جميع المتوسطات الحسابية تزيد عن قيمة 3 وهذا يبين أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو الاتجاه الإيجابي لبعد الأداء المتميز للأفراد، وهذا راجع للكفاءات البشرية التي تقدم المساعدة من خلال الإشراف على أداء الأفراد حتى تحقق الأداء المتميز.

رابعاً-تحليل بيانات بعد تحقيق الميزة التنافسية:

يحتوي بعد تحقيق الميزة التنافسية على 5 عبارات، ومن خلال الإجابات على الاستبيانات وتحليل البيانات لهذا البعد بواسطة برنامج spss توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (23): تحليل النتائج المتعلقة بالبعد تحقيق الميزة التنافسية

رقم العبارة	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	مستوى الأهمية	الترتيب
22	تعمل الكفاءات الأساسية على تخفيض تكاليف الإنتاج	1.105	3.57	موافق	متوسط	3
23	تقوم الكفاءات الأساسية بتحسين جودة المنتج	1.160	3.66	موافق	متوسط	2
24	تقوم الكفاءات الأساسية بتحسين نوعية المنتج	1.117	3.75	موافق	مرتفع	1
25	تضمن الكفاءات الأساسية ولاء العملاء للمؤسسة	1.118	3.53	موافق	متوسط	4
26	تعمل الكفاءات الأساسية على تحقيق الريادة في البيئة الخارجية	1.221	3.48	موافق	متوسط	5
المجموع		1.023	3.60	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن العبارة رقم 24 احتلت المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي للإجابات والذي بلغ 3.75 وانحراف معياري قدره 1.117 مما يشير بوجود درجة الموافقة ومستوى أهمية مرتفع، وجاءت العبارة رقم 26 المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ 3.48 وانحراف معياري قدره 1.221 بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط، أما باقي العبارات جاءت بدرجة موافق ودرجة أهمية متوسط، أما المتوسط الحسابي الكلي بلغ 3.60 بدرجة موافق ومستوى الأهمية متوسط والانحراف الكلي قيمته 0.994 وهو متوسط، وكانت جميع المتوسطات الحسابية تزيد عن قيمة 3 وهذا يبين أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو الاتجاه الإيجابي لبعد تحقيق الميزة التنافسية، وهذا راجع إلى ارتكاز المؤسسة على الكفاءات الأساسية بهدف تحقيق ميزة تنافسية نظراً للمنافسة الشديدة في البيئة الخارجية.

خامساً-تحليل النتائج الكلية لأبعاد محور الإدارة بالكفاءات:

من خلال تحليل النتائج السابقة لأبعاد محور الإدارة بالكفاءات، نقوم بتحليل النتائج الكلية للمتغير المستقل (الإدارة بالكفاءات) وبواسطة برنامج SPSS توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (24): تحليل النتائج الكلية المتعلقة بأبعاد المحور الإدارة بالكفاءات

رقم العبارة	الأبعاد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	مستوى الأهمية	ترتيب
1	تثمين رأسمال البشري	0.897	3.29	محايد	متوسط	4
2	الذكاء الجماعي للمنظمة	0.897	3.36	محايد	متوسط	3
3	الأداء المتميز للأفراد	0.994	3.45	موافق	متوسط	2
4	تحقيق الميزة التنافسية	1.023	3.60	موافق	متوسط	1
محور الإدارة بالكفاءات		0.781	3.42	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن البعد المتعلق بتحقيق الميزة التنافسية احتل المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي الكلي للإجابات والذي بلغ 3.60 وانحراف معياري قدره 1.023

مما يشير بوجود درجة الموافقة ومستوى أهمية متوسط، وجاء البعد المتعلق بالأداء المتميز للأفراد في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ 3.45 وانحراف معياري قدره 0.994 بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط، أما البعد المتعلق بالذكاء الجماعي للأفراد احتل المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ 3.36 وانحراف معياري قدره 0.994 بدرجة محايد ومستوى أهمية متوسط ، واحتل البعد المتعلق بتنميين رأسمال البشري في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ 3.29 وانحراف معياري قدره 0.897 بدرجة محايد ومستوى أهمية متوسط ، وكانت جميع المتوسطات الحسابية للأبعاد تزيد عن قيمة 3 وهذا يبين أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو الاتجاه الإيجابي لمحور الإدارة بالكفاءات والذي بلغ متوسط الحسابي 3.42 بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط، وعليه نقبل الفرض الأول الذي ينص على أن المطحنة الصناعية للمنتجة تتبنى الإدارة بالكفاءات بمستوى مرتفع ، حيث أن المطحنة الصناعية للمنتجة تهتم بتحقيق الميزة التنافسية بالارتكاز على الكفاءات الأساسية بدرجة أولى، حيث أن الكفاءات الأساسية تعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين جودة ونوعية المنتج، وهذا ما يفسر زيادة طلبات الزبائن على المنتجات على مستوى الوطني واحتلالها المراتب الريادية، وبدرجة ثانية تحقيق الأداء المتميز من خلال مساعدة الكفاءات في المطحنة الأفراد على رفع من الطاقة الإنتاجية وبلوغ الجودة والنوعية العالية في الإنتاج، وبدرجة ثالثة الذكاء الجماعي في المنظمة، حيث تسعى المؤسسة توفير بيئة أفضل لتطوير الذكاء الجماعي بين الكفاءات والأفراد، وبدرجة رابعة تنميين رأسمال البشري، حيث سياسات المؤسسة تجاه الكفاءات والأفراد تهدف إلى تقديرهم من خلال برنامج التكوين، ونظام الحوافز وغيرها ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

الفرع الثاني: تحليل محور أداء المورد البشري

قسمنا محور أداء المورد البشري إلى أربعة أبعاد هي: المهارات والمعارف، نوعية العمل، المواظبة في العمل، ويحتوي هذا المحور على 15 عبارة والذي يمكننا من معرفة اتجاه أفراد عينة الدراسة، ونستطيع من خلال هذا الفرع من الدراسة بالإجابة على السؤال الفرعي: ما مستوى أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)؟

أولاً-تحليل بيانات بعد الجهد:

يحتوي بعد الجهد على 3 عبارات، ومن خلال الإجابات على الاستبيانات وتحليل البيانات لهذا البعد بواسطة برنامج spss توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (25): تحليل النتائج المتعلقة بالبعد الجهد

رقم العبارة	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	مستوى الأهمية	ترتيب
27	ينجز الأفراد مقدار معين من الأعمال خلال فترة زمنية محددة	1.144	3.25	موافق	متوسط	3
28	يمتلك الأفراد الطاقة الجسدية والذهنية اللازمة لإنجاز الأعمال	1.102	3.53	موافق	متوسط	2
29	ينجز الأفراد مهامهم بالسرعة المطلوبة	1.129	3.54	موافق	متوسط	1
المجموع		0.938	3.44	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن العبارة رقم 29 احتلت المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي للإجابات والذي بلغ 3.54 وانحراف معياري قدره 1.129 مما يشير بوجود درجة الموافقة ومستوى أهمية متوسط، وجاءت العبارة رقم 28 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.53 وانحراف معياري قدره 1.102 بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط، وجاءت العبارة رقم 27 في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ 3.25 وانحراف معياري قدره 1.144 بدرجة موافق ومستوى

أهمية متوسط، ، أما المتوسط الحسابي الكلي بلغ 3.44 بدرجة موافق ومستوى الأهمية متوسط والانحراف الكلي قيمته 0.938 وهو متوسط، وكانت جميع المتوسطات الحسابية تزيد عن قيمة 3 وهذا يبين أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو الاتجاه الإيجابي لبعد الجهد، وهذا يدل على أن المورد البشري في المؤسسة يبذلون جهد في أدائهم لرفع من العملية الإنتاجية، وهذا من خلال السرعة في إنجاز العمل بدرجة أولى وامتلاكهم القدرات اللازمة بدرجة ثانية، وإنتاج مقدار معين في فترة زمنية محددة بدرجة ثالثة.

ثانياً-تحليل بيانات بعد المهارات والمعارف:

يحتوي بعد المهارات والمعارف على 5 عبارات، ومن خلال الإجابات على الاستبيانات وتحليل البيانات لهذا البعد بواسطة برنامج spss توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (26): تحليل النتائج المتعلقة بالبعد المهارات والمعارف

رقم العبارة	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	مستوى الأهمية	ترتيب
30	يملك الأفراد المهارات اللازمة في تأدية مهامهم	1.067	3.57	موافق	متوسط	1
31	يملك الأفراد المهارات الاتصالية لكسب وتوصيل المعلومات	1.084	3.57	موافق	متوسط	1
32	يملك الأفراد القدرة على تحليل المشكلات وإيجاد الحل لها	1.108	3.49	موافق	متوسط	3
33	احتكاك الأفراد مع الكفاءات في العمل يمكنهم من اكتساب مهارات تساعدهم في العمل	1.035	3.48	موافق	متوسط	4
34	تقوم الكفاءات في المؤسسة بتكوين الأفراد لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة	1.040	3.53	موافق	متوسط	2
المجموع		0.907	3.52	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن العبارات رقم 30 و 31 احتلتا المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي للإجابات والذي بلغ 3.57 وانحراف معياري قدره على الترتيب 1.067 و 1.084 مما يشير بوجود درجة الموافقة ومستوى أهمية متوسط، وجاءت العبارة رقم 34 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.53 وانحراف معياري قدره 1.040 بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط، وجاءت العبارة رقم 32 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.49 وانحراف معياري قدره 1.108 بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط، وجاءت العبارة رقم 33 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.48 وانحراف معياري قدره 1.035 بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط، أما المتوسط الحسابي الكلي بلغ 3.52 بدرجة موافق ومستوى الأهمية متوسط والانحراف الكلي قيمته 0.907 وهو متوسط، وكانت جميع المتوسطات الحسابية تزيد عن قيمة 3 وهذا يبين أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو الاتجاه الإيجابي لبعد المهارات والمعارف، وهذا يدل على أن المؤسسة تتوفر على بيئة عمل تشجع على تبادل المعارف، وكذلك تسطير برامج تكوينية.

ثالثاً-تحليل بيانات بعد نوعية العمل:

يحتوي بعد نوعية العمل على 3 عبارات، ومن خلال الإجابات على الاستبيانات وتحليل البيانات لهذا البعد بواسطة برنامج spss توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (27): تحليل النتائج المتعلقة بالبعد نوعية العمل

رقم العبارة	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	مستوى الأهمية	ترتيب
35	ينجز الأفراد أعمالهم بالجودة المطلوبة	1.052	3.50	موافق	متوسط	2
36	الأعمال المنجزة من طرف الأفراد مطابقة لمواصفات النوعية	1.084	3.56	موافق	متوسط	1
37	خلو الأعمال المنجزة من طرف الأفراد من الأخطاء	1.151	3.23	محايد	متوسط	3
المجموع		0.966	3.43	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن العبارة رقم 36 احتلت المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي للإجابات والذي بلغ 3.56 وانحراف معياري قدره 1.084 مما يشير بوجود درجة الموافقة ومستوى أهمية متوسط، وجاءت العبارة رقم 35 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.50 وانحراف معياري قدره 1.052 بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط، وجاءت العبارة رقم 37 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.23 وانحراف معياري قدره 1.151 بدرجة محايد ومستوى أهمية متوسط ، أما المتوسط الحسابي الكلي بلغ 3.43 بدرجة موافق ومستوى الأهمية متوسط والانحراف الكلي قيمته 0.966 وهو متوسط، وكانت جميع المتوسطات الحسابية تزيد عن قيمة 3 وهذا يبين أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو الاتجاه الإيجابي لبعد نوعية العمل، وهذا يدل على أن المؤسسة تعيش في بيئة تنافسية لذا يتطلب نوعية العمل الجيدة لدى الأفراد.

رابعاً-تحليل بيانات بعد المواظبة في العمل:

يحتوي بعد المواظبة في العمل على 4 عبارات، ومن خلال الإجابات على الاستبيانات وتحليل البيانات لهذا البعد بواسطة برنامج SPSS توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (28): تحليل النتائج المتعلقة بالبعد المواظبة في العمل

رقم العبارة	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	مستوى الأهمية	ترتيب
38	انضباط والتزام الأفراد في المؤسسة بمواعيد الدخول والخروج	1.110	3.68	موافق	مرتفع	3
39	يلتزم الأفراد بالتعليمات الموجهة لهم من طرف رؤسائهم	0.961	3.77	موافق	مرتفع	1
40	التزام الأفراد بقواعد السلامة المهنية أثناء تأدية مهامهم	1.111	3.75	موافق	مرتفع	2
41	يلتزم العاملون بعملهم نتيجة وجود عملية الرقابة المستمرة	1.161	3.61	موافق	متوسط	4
المجموع		0.916	3.70	موافق	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن العبارة رقم 39 احتلت المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي للإجابات والذي بلغ 3.77 وانحراف معياري قدره 1.961 مما يشير بوجود درجة الموافقة ومستوى أهمية مرتفع، وجاءت العبارة رقم 40 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.75 وانحراف معياري قدره 1.111 بدرجة موافق ومستوى أهمية مرتفع، وجاءت العبارة رقم 38 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.68 وانحراف معياري قدره 1.110 بدرجة موافق ومستوى أهمية مرتفع ، واحتلت العبارة رقم 41 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.61 وانحراف معياري قدره 1.161 بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط، أما المتوسط الحسابي الكلي بلغ 3.70 بدرجة موافق ومستوى الأهمية مرتفع والانحراف الكلي قيمته 0.916 وهو متوسط، وكانت جميع المتوسطات الحسابية تزيد عن قيمة 3 وهذا يبين أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو الاتجاه الإيجابي لبعد المواظبة في العمل، وهذا يدل على أن الأفراد يلتزمون بالنظام الداخلي للمؤسسة.

خامساً-تحليل النتائج الكلية لأبعاد محور أداء المورد البشري:

من خلال تحليل النتائج السابقة لأبعاد محور أداء المورد البشري، نقوم بتحليل النتائج الكلية للمتغير التابع (أداء المورد البشري) وبواسطة برنامج spss توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (29): تحليل النتائج الكلية المتعلقة بأبعاد المحور أداء المورد البشري

رقم العبارة	الأبعاد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	مستوى الأهمية	تفسير
1	الجهد	0.938	3.44	موافق	متوسط	3
2	المهارات والمعارف	0.907	3.52	موافق	متوسط	2
3	نوعية العمل	0.966	3.43	موافق	متوسط	4
4	المواظبة في العمل	0.916	3.70	موافق	مرتفع	1
محور أداء المورد البشري		0.766	3.52	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

- انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن البعد المتعلق بالمواظبة في العمل احتل المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي الكلي للإجابات والذي بلغ 3.70 وانحراف معياري قدره 0.916 مما يشير بوجود درجة الموافقة ومستوى أهمية مرتفع، وجاء البعد المتعلق بالمهارات والمعارف في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ 3.52 وانحراف معياري قدره 0.907 بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط، أما البعد المتعلق بالجهد احتل المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ 3.44 وانحراف معياري قدره 0.938 بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط ، واحتل البعد المتعلق بنوعية العمل المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ 3.43 وانحراف معياري قدره 0.966 بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط ، وكانت جميع المتوسطات الحسابية للأبعاد تزيد عن قيمة 3 وهذا يبين أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو الاتجاه الإيجابي لمحور أداء المورد البشري والذي بلغ متوسط الحسابي 3.52 بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط، وعليه نقبل الفرض الثاني الذي ينص على أن مستوى أداء المورد البشري مرتفع بالمؤسسة الاقتصادية المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، حيث أن المطحنة الصناعية للمنتجة تهتم بتحقيق المواظبة في العمل بدرجة أولى، حيث أن الأفراد يلتزمون بقواعد المواظبة الذي ينص عليها النظام الداخلي للمؤسسة وهذا ما يفسر تركيزهم على الأداء أثناء أوقات العمل، وبدرجة ثانية المهارات والمعارف التي تمتلكها الأفراد والمكتسبة من خلال احتكاكهم بالكفاءات، وبدرجة ثالثة الجهد المبذول من طرف المورد البشري، لكون العمال في المؤسسة يعملون بالنظام التناوبي بثلاث أفواج في اليوم مما يؤثر سلباً على جهم، وبدرجة رابعة وأخيرة نوعية العمل والتي تسعى المؤسسة من خلاله للوصول بالإنتاج بالجودة والنوعية المطلوبة، وان يكون العمل المنجز من طرف المورد البشري خالي من الأخطاء.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

من خلال هذا المبحث نقوم باختبار الفرضيات الرئيسية الثالثة والرابعة والفرعية لهما المتعلقة بأثر الإدارة بالكفاءات على تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وهذا باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، وفي الأخير نقوم بمناقشة النتائج.

المطلب الأول: تحليل العلاقة بين الإدارة بالكفاءات وأداء المورد البشري

سنقوم في هذا المطلب باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية، المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (الإدارة بالكفاءات) وأداء المورد البشري (المتغير التابع) بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وهذا باستخدام معامل الارتباط بيرسون pearson.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الثالثة

باستخدام معامل الارتباط بيرسون pearson نقوم باختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الإدارة بالكفاءات وتحسين أداء المورد البشري في مؤسسة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، وهذا ما نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): تحليل نتائج معامل الارتباط بين الإدارة بالكفاءات وأداء المورد البشري

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
		R	T
الإدارة بالكفاءات	أداء المورد البشري	0.585	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة للمتغير

المستقل الإدارة بالكفاءات مع المتغير التابع أداء المورد البشري بنسبة 58.5% بدلالة إحصائية

0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وهو دال إحصائيا كلما زاد تبني الإدارة بالكفات

في المؤسسة محل الدراسة تحسن أداء المورد البشري، وعليه نقبل الفرضية الثالثة توجد علاقة

ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الإدارة بالكفاءات وتحسين أداء

المورد البشري في المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم).

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

باستخدام معامل الارتباط بيرسون pearson نقوم باختبار صحة الفرضية الفرعية

الأولى التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

بين تثمين رأسمال البشري وتحسين أداء المورد البشري في المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، وهذا

ما نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): تحليل نتائج معامل الارتباط بين رأسمال البشري وأداء المورد البشري

المتغير المستقل (البعد)	المتغير التابع (الأبعاد)	معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية T
تثمين رأس المال البشري	الجهد	0.354	0.000
	المهارات والمعارف	0.323	0.000
	نوعية العمل	0.205	0.008
	المواظبة في العمل	0.244	0.001
	أداء المورد البشري	0.341	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباطية طردية للمتغير المستقل (تثمين

رأسمال البشري) مع أبعاد المتغير التابع أداء المورد البشري (الجهد، المهارات والمعارف، نوعية

العمل، المواظبة في العمل) بنسب 35.4%، 32.3%، 20.5%، 24.4% على التوالي، بدلالة

إحصائية 0.000، 0.000، 0.008، 0.001 على التوالي، وجميعها أصغر من مستوى المعنوية

0.05، وهو دالة إحصائية كلما ثمنت المؤسسة رأسمالها البشري تحسن أداء المورد البشري (الجهد،

المهارات، نوعية العمل، المواظبة في العمل)؛

كما توجد علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين البعد تثمين رأسمال البشري والمتغير التابع أداء

المورد البشري بنسبة 34.1% بدلالة إحصائية 0.000 أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وهو

دال إحصائياً كلما ثمنت المؤسسة رأسمالها البشري تحسن أداء المورد البشري، وعليه نقبل الفرضية

الفرعية الأولى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تثمين رأسمال

البشري وتحسين أداء المورد البشري في المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم).

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

باستخدام معامل الارتباط بيرسون pearson نقوم باختبار صحة الفرضية الفرعية

الثانية التي تنص على أنه توجد علاقة دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين

الذكاء الجماعي للمنظمة وتحسين أداء المورد البشري في المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، وهذا

ما نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): تحليل نتائج معامل الارتباط بين الذكاء الجماعي للمنظمة وأداء المورد

البشري

المتغير المستقل (البعد)	المتغير التابع (الأبعاد)	معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية T
الذكاء الجماعي للمنظمة	الجهد	0.317	0.000
	المهارات والمعارف	0.376	0.000
	نوعية العمل	0.261	0.001
	المواظبة في العمل	0.367	0.000
	أداء المورد البشري	0.401	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباطية طردية للمتغير المستقل (الذكاء الجماعي للمنظمة) مع أبعاد المتغير التابع أداء المورد البشري (الجهد، المهارات والمعارف، نوعية العمل، المواظبة في العمل) بنسب 31.7%، 37.6%، 26.1%، 36.7% على التوالي، بدلالة إحصائية 0.000، 0.000، 0.001، 0.000 على التوالي، وجميعها أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وهي دالة إحصائياً كلما زاد الذكاء الجماعي للمنظمة تحسن أداء المورد البشري (الجهد، المهارات، نوعية العمل، المواظبة في العمل)؛

كما توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين البعد الذكاء الجماعي للمنظمة والمتغير التابع أداء المورد البشري بنسبة 40.1% بدلالة إحصائية 0.000 أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وهو دال إحصائياً كلما زاد الذكاء الجماعي للمنظمة تحسن أداء المورد البشري، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الذكاء الجماعي للمنظمة وتحسين أداء المورد البشري في المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم).

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

باستخدام معامل الارتباط بيرسون pearson نقوم باختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الأداء المتميز للأفراد وتحسين أداء المورد البشري في المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، وهذا ما نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): تحليل نتائج معامل الارتباط بين الأداء المتميز للأفراد وتحسين أداء المورد البشري

المتغير المستقل (البعد)	المتغير التابع (الأبعاد)	معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية T
الأداء المتميز للأفراد	الجهد	0.394	0.000
	المهارات والمعارف	0.410	0.000
	نوعية العمل	0.365	0.000
	المواظبة في العمل	0.310	0.000
	أداء المورد البشري	0.450	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباطية طردية للمتغير المستقل (الأداء المتميز للأفراد) مع أبعاد المتغير التابع أداء المورد البشري (الجهد، المهارات والمعارف، نوعية العمل، المواظبة في العمل) بنسب 39.4%، 41.0%، 36.5%، 31.0% على التوالي، بدلالة إحصائية 0.000، 0.000، 0.000، 0.000 على التوالي، وجميعها أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وهي دالة إحصائياً كلما تحقق الأداء المتميز للأفراد تحسن أداء المورد البشري (الجهد، المهارات، نوعية العمل، المواظبة في العمل)؛

كما توجد علاقة توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين البعد الأداء المتميز للأفراد والمتغير التابع أداء المورد البشري بنسبة 45.0% بدلالة إحصائية 0.000 أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وهو دال إحصائياً كلما تحقق الأداء المتميز للأفراد تحسن أداء المورد البشري، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) $(\alpha \leq)$ بين الأداء المتميز للأفراد وتحسين أداء المورد البشري في المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم).

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

باستخدام معامل الارتباط بيرسون pearson نقوم باختبار صحة الفرضية الفرعية

الرابعة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

بين تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء المورد البشري في المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)،

وهذا ما نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): تحليل نتائج معامل الارتباط بين تحقيق الميزة التنافسية في تحسين أداء المورد البشري

المتغير المستقل (البعد)	المتغير التابع (الأبعاد)	معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية T
تحقيق الميزة التنافسية	الجهد	0.684	0.000
	المهارات والمعارف	0.605	0.000
	نوعية العمل	0.509	0.000
	المواظبة في العمل	0.503	0.000
	أداء المورد البشري	0.699	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباطية طردية للمتغير المستقل (تحقيق

الميزة التنافسية) مع أبعاد المتغير التابع أداء المورد البشري (الجهد، المهارات والمعارف، نوعية

العمل، المواظبة في العمل) بنسب 68.4%، 60.5%، 50.9%، 50.3% على التوالي، بدلالة

إحصائية 0.000، 0.000، 0.000، 0.000 على التوالي، وجميعها أصغر من مستوى المعنوية

0.05، وهي دالة إحصائية كلما تحققت الميزة التنافسية تحسن أداء المورد البشري (الجهد، المهارات،

نوعية العمل، المواظبة في العمل)؛

كما توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين البعد تحقيق الميزة التنافسية والمتغير التابع

أداء المورد البشري بنسبة 69.9% بدلالة إحصائية 0.000 أصغر من مستوى المعنوية 0.05،

وهو دال إحصائيا كلما تحققت الميزة التنافسية تحسن أداء المورد البشري، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء المورد البشري في المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم).

المطلب الثاني: تحليل أثر الإدارة بالكفاءات على أداء المورد البشري

سنقوم في هذا المطلب باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية، المتعلقة بوجود أثر معنوي للمتغير المستقل (الإدارة بالكفاءات) في تحسين أداء المورد البشري (المتغير التابع) بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، وهذا باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرابعة

باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط نقوم باختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الإدارة بالكفاءات وتحسين أداء المورد البشري في مؤسسة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، وهذا ما نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الإدارة بالكفاءات في تحسين أداء

المورد البشري

المتغير المستقل/ المتغير التابع	معامل التحديد R^2	قيمة T	الدلالة الإحصائية T	قيمة Beta B	ثابت C	قيمة F	الدلالة الإحصائية F
الإدارة بالكفاءات/ أداء المورد البشري	0.342	7.173	0.000	0.573	1.561	85.764	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة R^2 بلغت 0.342 أي أن الإدارة بالكفاءات تفسر التغير في أداء المورد البشري بنسبة 34.3% وتبقى 75.7% تفسرها العوامل الأخرى بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية، وهناك أثر إيجابي معنوي دال إحصائياً حيث بلغ T قيمته 7.173 بدلالة إحصائية (0.000) وهي أصغر من 0.05 ، وبلغت درجة التأثير B (0.573)، وجاءت قيمة الاختبار F بقيمة 85.764 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000 أصغر من 0.05 وهي تدل على جودة نموذج العلاقة وبدون أخطاء، وجاءت قيمة ثابت (constante) 1.561، ومن خلال المعادلة التالية: $y = c + b(x)$ أي أداء المورد البشري $= 0.573 + 1.561$ (الإدارة بالكفاءات) بالإضافة إلى خطأ التنبؤ، فإن كل زيادة بوحدة من الإدارة بالكفاءات تقابله زيادة في تحسين أداء المورد البشري بمقدار 57.3%، وعليه نقبل الفرضية الرابعة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الإدارة بالكفاءات وتحسين أداء المورد البشري في المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، على المؤسسة تفعيل أسلوب الإدارة بالكفاءات بشكل جيد من خلال وضع سياسات إدارة الموارد البشرية تكون مبنية على الكفاءة حتى تحفز المرد البشري على تحسين أدائه والارتكاز على الكفاءات الأساسية و توفير بيئة لهم تشجع على العمل الجماعي.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط نقوم باختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تامين رأسمال البشري وتحسين أداء المورد البشري في المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، وهذا ما نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر رأسمال البشري في تحسين أداء

المورد البشري

المتغير المستقل (البعد)	المتغير التابع (الأبعاد)	معامل التحديد R^2	قيمة T	الدلالة الإحصائية T	قيمة Beta B	ثابت C	قيمة F	الدلالة الإحصائية F
تثمين رأس المال البشري	الجهد	0.125	4.857	0.000	0.370	2.224	23.587	0.000
	المهارات والمعارف	0.104	4.381	0.000	0.326	2.452	19.195	0.000
	نوعية العمل	0.042	2.686	0.008	0.220	2.707	7.217	0.008
	المواظبة في العمل	0.060	3.233	0.001	0.249	2.882	10.449	0.001
	المحور الثاني	0.117	4.666	0.000	0.291	2.567	21.769	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة R^2 بلغت 0.125، 0.104، 0.042، 0.060

على التوالي، أي أن تثمين رأسمال البشري يفسر التغير في أداء المورد البشري (الجهد، المهارات

والمعارف، نوعية العمل، والمواظبة في العمل) بنسب 12.5%، 10.4%، 4.2%، 6.0% على

التوالي، وتبقى النسب 87.5%، 89.6%، 95.8%، 94.0% على التوالي تفسرها العوامل الأخرى

بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية، وهناك أثر إيجابي معنوي دال إحصائياً حيث بلغت T القيم

4.857، 4.381، 2.686، 3.233 على التوالي بدلالة إحصائية جميعها أصغر من 0.05،

وبلغت درجة التأثير B (0.370، 0.326، 0.220، 0.249 على التوالي)، وجاءت قيمة ثابت

(constante) 2.224، 2.452، 2.707، 2.882 على التوالي، وجاءت قيمة الاختبار F بقيمة

23.587، 19.195، 7.217، 10.449 على التوالي وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية

0.000 ، 0.000 ، 0.008 ، 0.001 على التوالي وهي كلها أصغر من 0.05 وهي تدل على جودة نموذج العلاقة وبدون أخطاء؛

وعليه وحسب الجدول السابق تشير قيمة R^2 إلى 0.117 للمحور الثاني أي أن تثمان رأسمال البشري يفسر التغير في أداء المورد البشري بنسبة 11.7% وتبقى 88.3% تفسرها العوامل الأخرى بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية، وهناك أثر إيجابي معنوي دال إحصائيا حيث بلغت T القيمة 7.173 بدلالة إحصائية (0.000) وهي أصغر من 0.05 ، وبلغت درجة التأثير B(0.291)، وجاءت قيمة الاختبار F بقيمة 21.769 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.000 أصغر من 0.05 وهي تدل على جودة نموذج العلاقة وبدون أخطاء، وجاءت قيمة ثابت (constante) 2.567، ومن خلال المعادلة التالية: $y = c + b(x)$ أي أداء المورد البشري = $2.567 + 0.291$ (تثمان رأس المال البشري) بالإضافة إلى خطأ التنبؤ، فإن كل زيادة بوحدة من تثمان رأس المال البشري تقابله زيادة في تحسين أداء المورد البشري بمقدار 29.1%، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تثمان رأسمال البشري وتحسين أداء المورد البشري في المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، على المؤسسة محل الدراسة أن تعزز من تثمان رأسمال البشري بشكل أفضل من خلال وضع أساليب وسياسات لتحفيز المادي والمعنوي ووضع نظام للأجور حسب تطلعات الأفراد ووضع سياسة تهدف إلى تكوين مكونين من الكفاءات البشرية، حتى تساهم في تحسين أداء المورد البشري من حيث الجهد المبذول والمهارات والمعارف، نوعية العمل، والمواظبة في العمل.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط نقوم باختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الذكاء

الجماعي للمنظمة وتحسين أداء المورد البشري في المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، وهذا ما نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الذكاء الجماعي للمنظمة في تحسين أداء المورد البشري

المتغير المستقل (البعد)	المتغير التابع (الأبعاد)	معامل التحديد R^2	قيمة T	الدلالة الإحصائية T	قيمة Beta B	ثابت C	قيمة F	الدلالة الإحصائية F
الذكاء الجماعي للمنظمة	الجهد	0.101	4.296	0.000	0.332	2.328	18.457	0.000
	المهارات والمعارف	0.141	5.215	0.000	0.380	2.250	27.193	0.000
	نوعية العمل	0.068	3.473	0.001	0.281	2.489	12.058	0.001
	المواظبة في العمل	0.135	5.067	0.000	0.375	2.444	25.677	0.000
	المحور الثاني	0.160	5.615	0.000	0.342	2.378	31.527	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة R^2 بلغت 0.101، 0.141، 0.068، 0.135

على التوالي، أي أن الذكاء الجماعي للمنظمة يفسر التغير في أداء المورد البشري (الجهد، المهارات والمعارف، نوعية العمل، والمواظبة في العمل) بنسب 10.1%، 14.1%، 6.8%، 13.5% على

التوالي، وتبقى النسب 89.9%، 85.9%، 93.2%، 86.5% على التوالي تفسرها العوامل الأخرى

بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية، وهناك أثر إيجابي معنوي دال إحصائياً حيث بلغت T القيم

4.296، 5.215، 3.473، 5.067 على التوالي بدلالة إحصائية جميعها أصغر من 0.05،

وبلغت درجة التأثير B (0.332، 0.380، 0.281، 0.375 على التوالي)، وجاءت قيمة ثابت

C (constante) 2.328، 2.250، 2.489، 2.444 على التوالي، وجاءت قيمة الاختبار F

بقيمة 18.457، 27.193، 12.058، 25.677 على التوالي وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000، 0.001، 0.000 على التوالي وهي كلها أصغر من 0.05 وهي تدل على جودة نموذج العلاقة وبدون أخطاء؛

وعليه وحسب الجدول السابق تشير قيمة R^2 إلى 0.160 للمحور الثاني أي أن الذكاء الجماعي للمنظمة يفسر التغير في أداء المورد البشري بنسبة 16.0% وتبقى 94.0% تفسرها العوامل الأخرى بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية، وهناك أثر إيجابي معنوي دال إحصائياً حيث بلغت T القيمة 5.615 بدلالة إحصائية (0.000) وهي أصغر من 0.05، وبلغت درجة التأثير B(0.342)، وجاءت قيمة الاختبار F بقيمة 31.527 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000 أصغر من 0.05 وهي تدل على جودة نموذج العلاقة وبدون أخطاء، وجاءت قيمة ثابت (constante) 2.378، ومن خلال المعادلة التالية: $y = c + b(x)$ أي أداء المورد البشري = $0.342 + 2.378$ (الذكاء الجماعي للمنظمة) بالإضافة إلى خطأ التنبؤ، فإن كل زيادة بوحدة من الذكاء الجماعي للمنظمة تقابله زيادة في تحسين أداء المورد البشري بمقدار 34.2%، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الذكاء الجماعي للمنظمة وتحسين أداء المورد البشري في المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، على المؤسسة محل الدراسة أن توفر الظروف الملائمة لزيادة الذكاء الجماعي للمنظمة وتوفير بيئة تشجع على التعلم حتى يتم ربط ذكاء الكفاءات البشرية والأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة، وأيضاً تؤثر إيجابياً في تحسين أداء المورد البشري من حيث الجهد المبذول والمهارات والمعارف، نوعية العمل، والمواظبة في العمل.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط نقوم باختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الأداء المتميز للأفراد وتحسين أداء المورد البشري في المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، وهذا ما نوضحه

في الجدول التالي:

الجدول رقم (38): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الأداء المتميز للأفراد في تحسين أداء المورد البشري

المتغير المستقل (البعد)	المتغير التابع (الأبعاد)	معامل التحديد R^2	قيمة T	الدلالة الإحصائية T	قيمة Beta B	ثابت C	قيمة F	الدلالة الإحصائية F
الأداء المتميز للأفراد	الجهد	0.155	5.505	0.000	0.372	2.157	30.308	0.000
	المهارات والمعارف	0.168	5.215	0.000	0.375	2.233	33.394	0.000
	نوعية العمل	0.133	5.028	0.000	0.354	2.209	25.284	0.000
	المواظبة في العمل	0.096	4.188	0.000	0.286	2.716	17.537	0.000
	المحور الثاني	0.202	6.468	0.000	0.374	2.329	41.831	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة R^2 بلغت 0.155، 0.168، 0.133، 0.096

على التوالي، أي أن الأداء المتميز للأفراد يفسر التغير في أداء المورد البشري (الجهد، المهارات والمعارف، نوعية العمل، والمواظبة في العمل) بنسب 15.5%، 16.8%، 13.3%، 9.6% على التوالي، وتبقى النسب 84.5%، 83.2%، 86.7%، 90.4% على التوالي تفسرها العوامل الأخرى بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية، وهناك أثر إيجابي معنوي دال إحصائياً حيث بلغت T القيم

5.505، 5.215، 5.028، 4.188 على التوالي بدلالة إحصائية جميعها أصغر من 0.05 ،
 وبلغت درجة التأثير B (0.372، 0.375، 0.354، 0.286 على التوالي)، وجاءت قيمة ثابت
 C (constante) 2.157، 2.233، 2.209، 2.716 على التوالي، وجاءت قيمة الاختبار F
 بقيمة 30.308، 33.394، 25.284، 17.537 على التوالي وهي دالة إحصائية عند مستوى
 معنوية 0.000، 0.000، 0.000، 0.000 على التوالي وهي كلها أصغر من 0.05 وهي تدل
 على جودة نموذج العلاقة وبدون أخطاء،

وعليه وحسب الجدول السابق تشير قيمة R^2 للمحور الثاني إلى 0.202 أي أن الأداء
 المتميز للأفراد يفسر التغير في أداء المورد البشري بنسبة 20.2% وتبقى 89.8% تفسرها العوامل
 الأخرى بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية، وهناك أثر إيجابي معنوي دال إحصائياً حيث بلغت T
 القيمة 6.468 بدلالة إحصائية (0.000) وهي أصغر من 0.05 ، وبلغت درجة التأثير
 B(0.374)، وجاءت قيمة الاختبار F بقيمة 41.831 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية
 0.000 أصغر من 0.05 وهي تدل على جودة نموذج العلاقة وبدون أخطاء، وجاءت قيمة ثابت
 (constante) 2.329، ومن خلال المعادلة التالية: $y=c +b(x)$ أي أداء المورد البشري =
 $0.374 +2.329$ (الأداء المتميز للأفراد) بالإضافة إلى خطأ التنبؤ، فإن كل زيادة بوحدة من الأداء
 المتميز للأفراد تقابله زيادة في تحسين أداء المورد البشري بمقدار 37.4%، وعليه نقبل الفرضية
 الفرعية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الأداء
 المتميز للأفراد وتحسين أداء المورد البشري في المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، على المؤسسة
 محل الدراسة أن تسعى إلى تحقيق الأداء المتميز للأفراد بالاعتماد على الإدارة بالكفاءات حيث
 تساعد الكفاءات الأساسية الأفراد على رفع من الإنتاجية بنوعية وجودة عالية وهذا ما يهدف إلى

تحسين أداء المورد البشري من حيث الجهد المبذول والمهارات والمعارف، نوعية العمل، والمواظبة في العمل.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط نقوم باختبار صحة الفرضية الفرعية

الرابعة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين

تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء المورد البشري في المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، وهذا ما

نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الأداء المتميز للأفراد في تحسين

أداء المورد البشري

المتغير المستقل (البعد)	المتغير التابع (الأبعاد)	معامل التحديد R^2	قيمة T	الدلالة الإحصائية T	قيمة Beta B	ثابت C	قيمة F	الدلالة الإحصائية F
تحقيق الميزة التنافسية	الجهد	0.468	12.045	0.000	0.628	1.183	145.077	0.000
	المهارات	0.366	9.760	0.000	0.537	1.596	95.254	0.000
	نوعية العمل	0.259	7.596	0.000	0.481	1.702	57.695	0.000
	المواظبة في العمل	0.253	7.471	0.000	0.451	2.081	55.821	0.000
	المحور الثاني	0.489	12.570	0.000	0.524	1.641	158.011	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة R^2 بلغت 0.468، 0.366، 0.259، 0.253

على التوالي، أي أن تحقيق الميزة التنافسية يفسر التغير في أداء المورد البشري (الجهد، المهارات

والمعارف، نوعية العمل، والمواظبة في العمل) بنسب 46.8%، 36.6%، 25.9%، 25.3% على

التوالي، وتبقى النسب 53.2%، 63.4%، 74.1%، 74.7% على التوالي تفسرها العوامل الأخرى بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية، وهناك أثر إيجابي معنوي دال إحصائيا حيث بلغت T القيم 12.054، 9.760، 7.596، 7.471 على التوالي بدلالة إحصائية جميعها أصغر من 0.05 ، وبلغت درجة التأثير B (0.628، 0.537، 0.481، 0.451 على التوالي)، وجاءت قيمة ثابت C (constante) 1.183، 1.596، 2.702، 2.081 على التوالي، وجاءت قيمة الاختبار F بقيمة 145.077، 95.254، 57.695، 55.821 على التوالي وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.000 ، 0.000، 0.000، 0.000 على الترتيب وهي كلها أصغر من 0.05 وهي تدل على جودة نموذج العلاقة وبدون أخطاء؛

وعليه وحسب الجدول السابق تشير قيمة R^2 إلى 0.489 للمحور الثاني أي أن تحقيق الميزة التنافسية يفسر التغير في أداء المورد البشري بنسبة 48.9% وتبقى 51.1% تفسرها العوامل الأخرى بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية، وهناك أثر إيجابي معنوي دال إحصائيا حيث بلغت T القيمة 12.570 بدلالة إحصائية (0.000) وهي أصغر من 0.05 ، وبلغت درجة التأثير B(0.524)، وجاءت قيمة الاختبار F بقيمة 158.011 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.000 أصغر من 0.05 وهي تدل على جودة نموذج العلاقة وبدون أخطاء، وجاءت قيمة ثابت (constante) 1.641، ومن خلال المعادلة التالية: $y = c + b(x)$ أي أداء المورد البشري = $1.641 + 0.524$ (تحقيق الميزة التنافسية) بالإضافة إلى خطأ التنبؤ، فإن كل زيادة بوحدة من تحقيق الميزة التنافسية تقابله زيادة في تحسين أداء المورد البشري بمقدار 52.4%، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء المورد البشري في المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، على المؤسسة محل الدراسة أن تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال الارتكاز على الكفاءات

الأساسية بالاعتماد على الإدارة بالكفاءات حيث تساعد على تخفيض التكاليف وتحسين نوعية وجودة المنتج وهذا يؤدي إلى تحسين أداء المورد البشري من حيث الجهد المبذول والمهارات والمعارف، نوعية العمل، والمواظبة في العمل.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

تمحورت دراستنا الميدانية حول الإدارة بالكفاءات ودورها في تحسين أداء المورد البشري بالمطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، وللوصول إلى نتائج الدراسة تم طرح عدد من الأسئلة والتي تمخضت من خلالها عدد من الفرضيات والتي تم اختبارها بواسطة برنامج تحليل البيانات الإحصائية، حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

- بينت نتائج التحليل الوصفي لبعث تهمين رأسمال البشري، أن متوسط الحسابي لاتجاه أفراد عينة الدراسة بلغ 3.29 بدرجة محايد ومستوى أهمية متوسط، حيث كانت أغلب اتجاه عبارته بدرجة محايد ماعدا أربعة عبارات جاءت بدرجة موافق وهي: تشرك المؤسسة الكفاءات والأفراد في تحديد الأهداف، سياسة الاستقطاب يتم تحديدها لتلبية احتياجات المؤسسة من الكفاءات من حيث النوع والكم، تقوم المؤسسة بتحديد سياستها لتلبية احتياجاتها التدريبية بهدف رفع من كفاءات الأفراد، وتضع المؤسسة سياستها لتطوير الكفاءات؛

- بينت نتائج التحليل الوصفي لبعث الذكاء الجماعي للمنظمة، أن متوسط الحسابي بلغ 3.36 بدرجة محايد ومستوى أهمية متوسط، حيث كان اتجاه أفراد العينة موافقين على أغلب عبارته وحياديين حول العبارتين: توفر المؤسسة بيئة تنظيمية تشجع كل الكفاءات للمشاركة بالمعرفة لتطوير معرفة الآخرين، وتقوم المؤسسة بغرس ثقافة التعلم في المؤسسة ونقل المعرفة وتطويرها من خلال الذكاء البشري للكفاءات والأفراد؛

- بينت نتائج التحليل الوصفي لبعد الأداء المتميز للأفراد، أن متوسط الحسابي بلغ 3.45 بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط، حيث كان اتجاه أفراد العينة حول عبارتين بدرجة موافق، وعبارتين بدرجة محايد وهي: تساعد الكفاءات الأفراد على رفع من أدائهم، تساعد الكفاءات الأفراد على أداء مهامهم في وقت وجيز؛
- بينت نتائج التحليل الوصفي لبعد تحقيق الميزة التنافسية، أن متوسط الحسابي بلغ 3.60 بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط، وجاءت جميع اتجاهات أفراد العينة بدرجة موافق اتجاه العبارات وبمستوى متوسط ماعدا عبارة واحدة بمستوى مرتفع وهي: تقوم الكفاءات الأساسية بتحسين نوعية المنتج؛
- بينت نتائج التحليل الوصفي لمحور الإدارة بالكفاءات، أن متوسط الحسابي بلغ 3.42 بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط، حيث جاء بعدين بدرجة محايد ومستوى أهمية متوسط وهما: تثمين رأسمال البشري والذكاء الجماعي للمنظمة، وبعدين بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط وهما: الأداء المتميز للأفراد وتحقيق الميزة التنافسية، وعليه نقبل الفرضية الأولى.
- بينت نتائج التحليل الوصفي لبعد الأداء المتميز للأفراد، أن متوسط الحسابي بلغ 3.44 بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط، حيث كان اتجاه أفراد عينة الدراسة حول جميع العبارات بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط؛
- بينت نتائج التحليل الوصفي لبعد المهارات والمعارف، أن متوسط الحسابي بلغ 3.52 بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط، حيث كان اتجاه أفراد عينة الدراسة حول جميع العبارات بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط؛
- بينت نتائج التحليل الوصفي لبعد المهارات والمعارف، أن متوسط الحسابي بلغ 3.43 بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط، حيث كان اتجاه أفراد عينة الدراسة حول جميع العبارات بدرجة

موافق ومستوى أهمية متوسط ماعدا عبارة واحدة بدرجة محايد ومستوى أهمية متوسط وهي:

خلو الأعمال المنجزة من طرف الأفراد من الأخطاء؛

- بينت نتائج التحليل الوصفي لبعد المواظبة في العمل، أن متوسط الحسابي بلغ 3.70 بدرجة

موافق ومستوى أهمية مرتفع، حيث كان اتجاه أفراد عينة الدراسة حول جميع العبارات بدرجة

موافق ومستوى أهمية مرتفع ماعدا عبارة واحدة بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط وهي: يلتزم

العاملون بعملهم نتيجة وجود عملية الرقابة المستمرة؛

- بينت نتائج التحليل الوصفي لمحور أداء المورد البشري، أن متوسط الحسابي بلغ 3.52 بدرجة

موافق ومستوى أهمية متوسط، حيث جاءت جميع أبعاد المحور بدرجة موافق ومستوى أهمية

متوسط ماعدا بعد المواظبة في العمل جاء بدرجة موافق ومستوى أهمية مرتفع، وعليه نقبل

الفرضية الرئيسية الثانية.

- بينت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0,05$) بين

الإدارة بالكفاءات وأداء المورد البشري في المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، حيث توجد علاقة

ارتباطية طردية متوسطة للمتغير المستقل الإدارة بالكفاءات مع المتغير التابع أداء المورد البشري

بنسبة 58.5%، أي كلما زاد تبني الإدارة بالكفاءات في المؤسسة محل الدراسة تحسن أداء المورد

البشري، وعليه نقبل الفرضية الثالثة؛

- بينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

بين تثمين رأسمال البشري وتحسين أداء المورد البشري في المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)،

حيث توجد علاقة ارتباطية طردية للمتغير المستقل (تثمين رأسمال البشري) مع أبعاد المتغير

التابع أداء المورد البشري (الجهد، المهارات، نوعية العمل، المواظبة في العمل) بنسب 35.4%،

32.3%، 20.5%، 24.4% على التوالي، وعليه توجد علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين

البعد تثمانين رأسمال البشري والمتغير التابع أداء المورد البشري بنسبة 34.1%، أي كلما ثمنت المؤسسة محل الدراسة رأسمالها البشري تحسن أداء موردها البشري، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى؛

- بينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الذكاء الجماعي للمنظمة وأداء المورد البشري في المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، حيث توجد علاقة ارتباطية طردية للمتغير المستقل (الذكاء الجماعي للمنظمة) مع أبعاد المتغير التابع أداء المورد البشري (الجهد، المهارات، نوعية العمل، المواظبة في العمل) بنسب 31.7%، 37.6%، 26.1%، 36.7% على التوالي، وعليه توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين البعد الذكاء الجماعي للمنظمة والمتغير التابع أداء المورد البشري بنسبة 40.1%، أي كلما زاد الذكاء الجماعي للمنظمة تحسن أداء المورد البشري، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية؛

- بينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الأداء المتميز للأفراد وأداء المورد البشري في المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، حيث توجد علاقة ارتباطية طردية للمتغير المستقل (الأداء المتميز للأفراد) مع أبعاد المتغير التابع أداء المورد البشري (الجهد، المهارات، نوعية العمل، المواظبة في العمل) بنسب 39.4%، 41.0%، 36.5%، 31.0% على التوالي، وعليه توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الأداء المتميز للأفراد والمتغير التابع أداء المورد البشري بنسبة 45.0%، أي كلما الأداء المتميز للأفراد تحسن أداء المورد البشري، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة؛

- بينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تحقيق الميزة التنافسية وأداء المورد البشري في المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، حيث توجد علاقة ارتباطية طردية للمتغير المستقل (تحقيق الميزة التنافسية) مع أبعاد المتغير التابع أداء

المورد البشري (الجهد، المهارات، نوعية العمل، المواظبة في العمل) بنسب 68.4%، 60.5%، 50.9%، 50.3% على التوالي، وعليه توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين تحقيق الميزة التنافسية والمتغير التابع أداء المورد البشري بنسبة 69.9%، أي كلما تحققت الميزة التنافسية تحسن أداء المورد البشري، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة؛

- بينت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الإدارة بالكفاءات وأداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، حيث قيمة R^2 بلغت 0.342 أي أن الإدارة بالكفاءات تفسر التباين في أداء المورد البشري بنسبة 34.3%، وبلغت درجة التأثير B (0.573)، وجاءت قيمة ثابت (constante) 1.561، أي أداء المورد البشري $= 0.573 + 1.561$ (الإدارة بالكفاءات) بالإضافة إلى خطأ التنبؤ، فإن كل زيادة بوحدة من الإدارة بالكفاءات تقابله زيادة في تحسين أداء المورد البشري بمقدار 57.3%، وعليه نقبل الفرضية الرابعة؛

- بينت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تثمين رأسمال البشري وأداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، حيث قيمة R^2 بلغت 0.125، 0.104، 0.042، 0.060 على التوالي، أي أن تثمين رأسمال البشري يفسر التباين في أداء المورد البشري (الجهد، المهارات، نوعية العمل، والمواظبة في العمل) بنسب 12.5%، 10.4%، 4.2%، 6.0% على التوالي، وبلغت درجة التأثير B (0.370، 0.326، 0.220، 0.249 على التوالي)، وجاءت قيمة ثابت (constante) 2.224، 2.452، 2.707، 2.882 على التوالي، وأشارت قيمة R^2 الكلية إلى 0.117 أي أن تثمين رأسمال البشري يفسر التغير في أداء المورد البشري بنسبة 11.7%، وبلغت درجة التأثير B (0.291)، وجاءت قيمة ثابت (constante) 2.567، أي أداء المورد البشري $= 2.567 +$

0.291 (تثمين رأس المال البشري) بالإضافة إلى خطأ التنبؤ، فإن كل زيادة بوحدة من تثمين رأس المال البشري تقابله زيادة في تحسين أداء المورد البشري بمقدار 29.1 %، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى؛

- بينت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الذكاء الجماعي للمنظمة وأداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة المطحنة الصناعية للمنتيجة (سيم)، حيث قيمة R^2 بلغت 0.101، 0.141، 0.068، 0.135 على التوالي، أي أن الذكاء الجماعي للمنظمة يفسر التباين في أداء المورد البشري (الجهد، المهارات، نوعية العمل، والمواظبة في العمل) بنسب 10.1 %، 14.1 %، 6.8 %، 13.5 % على التوالي ، وبلغت درجة التأثير B (0.332، 0.380، 0.281، 0.375 على التوالي)، وجاءت قيمة ثابت C (constante) 2.328، 2.250، 2.489، 2.444 على التوالي ، وأشارت قيمة R^2 الكلية إلى 0.160 أي أن الذكاء الجماعي يفسر التباين في أداء المورد البشري بنسبة 16.0 %، وبلغت درجة التأثير B (0.342)، وجاءت قيمة ثابت (constante) 2.378، أي أداء المورد البشري = 2.567 + 0.291 (تثمين رأس المال البشري) بالإضافة إلى خطأ التنبؤ، فإن كل زيادة بوحدة من تثمين رأس المال البشري تقابله زيادة في تحسين أداء المورد البشري بمقدار 29.1 %، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية؛

- بينت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الأداء المتميز للأفراد وأداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة المطحنة الصناعية للمنتيجة (سيم)، حيث قيمة R^2 بلغت 0.155، 0.168، 0.133، 0.096 على التوالي، أي أن الأداء المتميز للأفراد يفسر التباين في أداء المورد البشري (الجهد، المهارات، نوعية العمل، والمواظبة في العمل) بنسب 15.5 %، 16.8 %، 13.3 %، 9.6 % على التوالي ، وبلغت درجة التأثير

B (0.372، 0.375، 0.354، 0.286 على التوالي على التوالي)، وجاءت قيمة ثابت C (constante) 2.157، 2.233، 2.209، 2.716 على التوالي ، وأشارت قيمة R^2 الكلية إلى 0.202 أي أن الأداء المتميز للأفراد يفسر التباين في أداء المورد البشري بنسبة 20.2%، وبلغت درجة التأثير B (0.374)، وجاءت قيمة ثابت (constante) 2.329، أي أداء المورد البشري = 0.374 + 2.329 (الأداء المتميز للأفراد) بالإضافة إلى خطأ التنبؤ، فإن كل زيادة بوحدة من الأداء المتميز للأفراد تقابله زيادة في تحسين أداء المورد البشري بمقدار 37.4 %، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة؛

- بينت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تحقيق الميزة التنافسية وأداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)، حيث قيمة R^2 بلغت 0.468، 0.366، 0.259، 0.253 على التوالي ، أي أن تحقيق الميزة التنافسية يفسر التباين في أداء المورد البشري (الجهد، المهارات، نوعية العمل، والمواظبة في العمل) بنسب 46.8%، 36.6%، 25.9%، 25.3% على التوالي ، وبلغت درجة التأثير B (0.628، 0.537، 0.481، 0.451 على التوالي)، وجاءت قيمة ثابت C (constante) 1.183، 1.596، 2.702، 2.081 على التوالي ، وأشارت قيمة R^2 الكلية إلى 0.489 أي أن تحقيق الأداء المتميز يفسر التباين في أداء المورد البشري بنسبة 48.9%، وبلغت درجة التأثير B (0.524)، وجاءت قيمة ثابت (constante) 1.641، أي أداء المورد البشري = 0.524 + 1.641 (تحقيق الميزة التنافسية) بالإضافة إلى خطأ التنبؤ، فإن كل زيادة بوحدة من تحقيق الميزة التنافسية تقابله زيادة في تحسين أداء المورد البشري بمقدار 52.4 %، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة؛

خلاصة

هدفت دراستنا الميدانية بالمطحنة الصناعية للمنتجة (سيم) إلى معرفة علاقة وأثر الإدارة بالكفاءات في تحسين أداء المورد البشري، وعليه تم تحديد عينة الدراسة، ثم قمنا بتوزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة، وبعد جمع البيانات وتحليلها بواسطة برنامج spss، توصلنا إلى أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى الإدارة بالكفاءات بمستوى متوسط في الاتجاه الايجابي، من حيث الأبعاد التالية، تتمين رأسمال البشري، الذكاء الجماعي للمنظمة، تحقيق الأداء المتميز للأفراد، وتحقيق الميزة التنافسية، ومستوى أداء المورد البشري متوسط، من حيث الجهد المبذول، المهارات والمعارف، نوعية العمل، والمواظبة في العمل، وبعدها قمنا باختبار فروض الدراسة بواسطة الأساليب الإحصائية معامل الارتباط، والانحدار الخطي البسيط، حيث توصلنا إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين كل بعد من المتغير المستقل والمتغير التابع، وهناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

خاتمة

تناولت دراستنا موضوع الإدارة بالكفاءات ودورها في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تعتبر الإدارة بالكفاءات كمنهج أو أسلوب تنتهجه المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أهدافها على مستوى البيئة الخارجية كت تحقيق الميزة التنافسية والتميز في أداء الأفراد، وعلى مستوى البيئة الداخلية كتثمين رأسمالها البشري وبلوغ الذكاء الجماعي للمؤسسة، كما أن الإدارة بالكفاءات ليست هدف بحد ذاتها بل هي أداة تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أهداف معينة ، كما تناول موضوع بحثنا أداء المورد البشري كمتغير تابع لدراستنا والتي تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحسينه حتى تحقق أهدافها التنافسية، والوصول إلى الريادة في البيئة الخارجية، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا بحثنا إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي الذي خصص لدراسة حالة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم) وهي مؤسسة ملائمة لإسقاط عليها موضوع بحثنا فهي تعيش حاليا في بيئة شديدة التنافس؛

تناولت الدراسة النظرية ثلاثة فصول، في الفصل الأول تطرقنا إلى الإطار المفاهيم حول الإدارة بالكفاءات والذي حاولنا من خلاله إعطاء مفاهيم حول الإدارة ومهامها وماهية منهج الكفاءة، ثم تطرقنا إلى الكفاءات البشرية من حيث متطلبات الكفاءة البشرية وأهمية وخصائص وأنواع الكفاءات البشرية، وفي الأخير تناولنا مفهوم الإدارة بالكفاءات البشرية من حيث أهمية المستوى القاعدي للإدارة بالكفاءات، وأهداف ومتطلبات الإدارة بالكفاءات؛

وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى الإطار النظري لتحسين أداء المورد البشري، ومن خلاله تناولنا أداء المورد البشري من حيث تعريفه وعمليات التقييم، ثم طرق قياس أداء المورد البشري، وفي الأخير خطوات وأهمية تحسين أداء المورد البشري؛

وفي الفصل الثالث تناولنا علاقة الإدارة بالكفاءات بأداء المورد البشري، من حيث دعائم وسياسات الإدارة بالكفاءات كتبني إدارة المعرفة وسياسات التدريب والحوافز، ثم تطرقنا إلى مخزون الكفاءات البشرية من حيث اكتساب وتخطيط الكفاءات وتنمية وتطوير الكفاءات، وفي الأخير مؤشرات الإدارة بالكفاءات على أداء المورد البشري؛

وفي الفصل الرابع خصصناه لدراسة ميدانية حول الإدارة بالكفاءات وأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية واخترنا المطحنة الصناعية للمنتيجة (سيم) كدراسة حالة لموضوع بحثنا باعتبارها مؤسسة اقتصادية ناجحة، حيث قدمنا تعريف المؤسسة محل الدراسة، ووصفنا مجتمع وأداة الدراسة، وقمنا بتقديم وتحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة مع عرض وتحليل محاور الدراسة، وفي الأخير اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج من حيث العلاقة الارتباطية وأثرها بين الإدارة بالكفاءات وأداء المورد البشري؛

وعليه ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي على النحو

الآتي:

أولا-النتائج النظرية:

- يعتبر منهج الكفاءة الوسيلة أو الطريقة التي نميز من خلالها بين نتائج إنجازات الأفراد في المؤسسة الاقتصادية؛
- تعتبر الكفاءات البشرية كمورد أساسي من موارد المؤسسة التي تحقق لها ميزة تنافسية فهم مورد يصعب تقليده من طرف المنافسين؛
- من خلال منهج الكفاءة يمكن تقييم الأفراد في المؤسسة بالمقارنة مع الكفاءات الأساسية؛

- تبني أسلوب الإدارة بالكفاءات يساعد على قيادة المؤسسة ومواجهة الصعوبات والتغيرات في البيئة الخارجية؛
- إدارة الكفاءات هي المستوى القاعدي للإدارة بالكفاءات والتي تساعد المستوى الأعلى على تشخيص والتغلب عن الكفاءات البشرية الغير مستغلة والتي تحوزها المؤسسة؛
- تهدف عملية تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية إلى تحديد فجوة الأداء والتي تمكن الإدارة العليا من وضع سياسات وأساليب لسدها؛
- من أجل نجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات يتطلب دعائم مثل إدارة المعرفة، وسياسات مثل سياسة التدريب والتحفيز؛
- تظهر مؤشرات الإدارة بالكفاءات على الموارد البشرية من خلال انخفاض دوران العمل، انخفاض حوادث العمل.

ثانياً-النتائج التطبيقية:

- بينت نتائج التحليل الوصفي أن متوسط الحسابي لاتجاه أفراد عينة الدراسة حول محور الإدارة بالكفاءات (المتغير المستقل) بلغ 3.42 بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط، حيث بلغ متوسط الحسابي لبعدين تحقيق الميزة التنافسية، والأداء المتميز للأفراد 3.60 و 3.45 على الترتيب بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط، وبلغ متوسط الحسابي لبعدين الذكاء الجماعي للمنظمة واثمين رأسمال البشري 3.36 و 3.29 على الترتيب بدرجة محايد ومستوى أهمية متوسط؛
- بينت نتائج التحليل الوصفي أن متوسط الحسابي لاتجاه أفراد عينة الدراسة حول محور أداء المورد البشري (المتغير التابع) بلغ 3.52 بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط، حيث بلغ متوسط الحسابي لأبعاد المواظبة في العمل، المهارات والمعارف، الجهد، 3.70، 3.52، 3.44، 3.43 على الترتيب، بدرجة موافق ومستوى أهمية متوسط ماعدا المواظبة في العمل بمستوى مرتفع؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الإدارة بالكفاءات وتحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تثمين رأسمال البشري وتحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الذكاء الجماعي للمنظمة وتحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الأداء المتميز للأفراد وتحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الإدارة بالكفاءات وتحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تثمين رأسمال البشري وتحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الذكاء الجماعي للمنظمة وتحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الأداء المتميز للأفراد وتحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم)؛

انطلاقا مما سبق نستنتج أن الإدارة بالكفاءات تساهم في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسات الاقتصادية من خلال تبني أسلوب الإدارة بالكفاءات الذي يهدف إلى تثمين رأسمال البشري، الذكاء الجماعي للمنظمة، تحقيق الأداء المتميز للأفراد، وتحقيق الميزة التنافسية، حيث كلما كان تبني أسلوب الإدارة بالكفاءات بمستوى مرتفع تحسن أداء المورد البشري ويصبح بمستوى مرتفع من حيث الجهد المبذول، المهارات والمعارف، نوعية العمل، والمواظبة في العمل.

ثالثا-التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها نقدم التوصيات التالية:

- على المؤسسات الاقتصادية تبني أسلوب الإدارة بالكفاءات الذي يوفر البيئة لتكوين مكونين من الكفاءات البشرية، والتي تقوم بدورها بتكوين المورد البشري وبالتالي تحسين أدائه؛

- على المؤسسات الاقتصادية تبني أسلوب الإدارة بالكفاءات الذي يساعد على تقييم الأفراد والكشف عن الكفاءات البشرية ذات الأداء العالي والتي يمكن اعتبارها كفاءات مرجعية في تقييم أداء المورد البشري؛

- على المؤسسات الاقتصادية توفير مناخ تنظيمي ملائم ليدعم الإدارة بالكفاءات على تحقيق وتطوير الذكاء الجماعي بين الكفاءات البشرية والأفراد وبالتالي تحسين أداء المورد البشري؛

- تبني أسلوب الإدارة بالكفاءات يساعد على إثراء مخزون الكفاءات البشرية ومن خلاله الوصول للكفاءات الاستراتيجية الغير مستغلة والتي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق ميزة تنافسية والتي تساهم بدورها في تحسين أداء المورد البشري؛

- يجب على الإدارة العليا للمؤسسة الاقتصادية أن تضع سياسات مبنية على منهج الكفاءة تجاه مواردها البشرية حتى يحفزهم على تحسين أدائهم؛

- إبرام اتفاقيات مع مراكز البحث العلمي لتكوين وتطوير الكفاءات البشرية وبالتالي المساهمة في تحسين أداء المورد البشري.

رابعاً-أفاق الدراسة:

- أسلوب الإدارة بالكفاءات ودوره في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية؛
- دور الإدارة بالكفاءات في تكوين مكونين من الكفاءات البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؛
- دور الإدارة بالكفاءات في تطوير أداء المواهب البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ-الكتب

1. إبراهيم الطاهر نعيم، إدارة المعرفة، إريد عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
2. إبراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها (وتحدياتها في الشركات مع إطلالة على التجربة اليابانية)، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2013.
3. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، ط 03، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
4. أسهمان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، ط 02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
5. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
6. أكرم محسن الياسري، ايناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، ط 01، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
7. أوسري منور، بوعافية رشيد، أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، ط1، المكتبة الجزائرية بوداود، 2011.

8. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الناشر الأجنبي: كوجانبيدج، القاهرة، مصر، 2006.
9. بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي) ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ط01، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
10. جوهرة أقطي، القيادة الاستراتيجية للمعرفة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ونبلاء ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2018.
11. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
12. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط02، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
13. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
14. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
15. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط01، عمان، الأردن، 2003.

16. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2010.
17. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ط 01، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013.
18. خضير كاظم حمود، وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 05، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن، 2013.
19. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
20. رولا نايف المعاينة، وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، ط 01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
21. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
22. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
23. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، ط 01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
24. السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط 01، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2013.
25. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط01، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.

26. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، جامعة قناة السويس، مصر، 2008-2009.
27. صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009.
28. طاهر محمود الكلادة، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار السحاب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
29. طاهر محمود الكلادة، الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013.
30. عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية (في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي)، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
31. عبد البارى إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
32. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط01، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009.
33. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006.
34. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007.

35. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة

تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية،

2015.

36. عبد الرحمن سيار، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، ط1، مؤسسة عالم الرياضة

ودار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2014.

37. عبد الرحمن سيار، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، ط1، مؤسسة عالم الرياضة

ودار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2014.

38. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر،

الإسكندرية، مصر، 2002.

39. عبد الله حسن عواد، إدارة وتقييم الأداء، ط01، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2018.

40. عزام علي الحويلي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار البداية ناشرون وموزعون، ط01،

عمان، الأردن، 2014.

41. عزام علي الحويلي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، ط01، دار البداية ناشرون وموزعون،

عمان، الأردن، 2014.

42. عطا الله " محمد تيسير " الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية (الاتجاهات

الحديثة وتحديات الألفية الثالثة)، ط1، الدار المنهجية الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2015.

43. علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
44. عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية، ط01، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2017.
45. غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
46. فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية، دار أيله للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
47. فاضل حمد القيسي، وعلي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
48. فاطمة الزهراء طلحي، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، ط 01، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2017.
49. ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
50. مبروكة عمر محيريق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
51. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية (مدخل نظري وتطبيقي)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

52. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط03، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015.
53. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
54. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
55. محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
56. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
57. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014-2015.
58. محمود عبد الفتاح رضوان، تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب، ط02، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.
59. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ط 03، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
60. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط 01، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

61. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2011.
62. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط01 دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
63. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، إريد، الأردن، 2009.
64. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
65. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
66. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
67. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
68. هارمن أقوينس، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، ط01، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
69. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط01، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

70. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2015.

ب. الرسائل والأطروحات الجامعية

1. أنيس كشاط، دور إدارة الكفاءات في ترقية المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمنظمات

الأعمال: دراسة حالة SONATRACH، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2019.

2. بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز - دراسة حالة

مؤسسة عنتر تراد condor بيرج بوعريج، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012-2013.

3. بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر،

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012.

4. بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية، رسالة مقدمة

لنيل شهادة ماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012.

5. بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية - المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا -، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس وعلوم التربية فرع علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
6. بودراع أمينة، دور أخلاقيات العمال في تحسين أداء العاملين - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية -، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012-2013.
7. بوعافية عليّة، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.
8. تبورت علال، مقومات تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد المعرفة الكفاءات دراسة حالة مؤسسة موبيليس، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015-2016.
9. تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة MGBROYAL بالرغاية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص

إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس،
2013-2014.

10. خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصحية - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي -، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015-2016.

11. رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس،
2010-2011.

12. رمزي عقلة الرواشدة، متطلبات تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.

13. سامي قريشي، دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة التكوين لمجمع سونلغاز البلدية -، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2012-2013.

14. سلامة أمينة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي الياصب سيدي بلعباس، 2014-

2015.

15. -سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة

التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

الجزائر، 2005.

16. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة

التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

الجزائر، 2005.

17. شرياف وحيدة، التحيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة

الجزائرية للأنابيب الحديدية والشركة ذات المسؤولية المحدودة الدوداح للخدمات العامة

والتجارة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير فرع إدارة الأعمال،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2009-

2010.

18. شوشان سهام، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الإسمنت

عين التوتة - باتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، شعبة

تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، 2017-
2018.

19. شيرين زهير البيطار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين

الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير

في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2014.

20. عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة

الداخلية كمتغير معدل - دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم-، أطروحة

مقدمة لنيل درجة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان

للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.

21. عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء

المتميز بالمنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص تسيير الموارد البشرية،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.

22. عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة

ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سوناطراك، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير

في علم المكتبات، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،

جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.

23. عمار طيبي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تنافسية المؤسسات الإعلامية، رسالة مقدمة

لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، مدرسة الدراسات العليا

للتجارة، الجزائر، 2012.

24. عمارة شريف، أثر مركزية الدور والرضا عن الحياة على علاقة الرضا الوظيفي بنية دوران

العمل في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص

إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2،

الجزائر، 2015-2016.

25. عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة الشركة

الجديدة لصناعة الخزف الصحي CERAMIR بالرمشي تلمسان-، رسالة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر

بلقايد، تلمسان، 2008-2009.

26. فويل باية، مراجعة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- دراسة حالة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE والمؤسسة الوطنية

للكهرباء والغاز SONELGAZ -، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم

تجارية، فرع محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة

الجزائر3، الجزائر، 2013-2014.

27. لعجوزي سومية، دور الكفاءات الإدارية في تسيير المؤسسة السمعية البصرية العمومية في

الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم الإعلام والاتصال، كلية

علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.

28. ليلي بن زرقة، أثر الاستثمار التعليمي في تطوير الكفاءات: دراسة حالة منظومة التعليم

العالي في الجزائر خلال (1992-2014)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم،

تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014-2015.

29. محمد بوزيداوي، مساهمة إدارة المعرفة في بناء صورة المؤسسة دراسة حالة مؤسسات

الهاتف النقال (موبيليس، جازي، أوريدو)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم

التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019-2020.

30. محمد بوعون، تكامل إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.

31. المرهون نسرين، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية

ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009.

32. معاوي عبد العظيم، مساهمة تسيير الكفاءات في تطوير مشاريع الإبداع في المؤسسات

الجزائرية - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

محمد بوضياف، المسيلة، 2019.

33. مقدود وهيبة، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة،

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015-2016.

34. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية-دراسة

حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012،

ص58.

35. هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.

36. يونس قرواط، دور الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في التنمية المستدامة على المستوى

المحلي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2017، 2-2018.

ج-المجلات العلمية

1. احمد نوار نصيف جاسم، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين - دراسة استطلاعية في

مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد-، مجلة تكريت للعلوم الإدارية

والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 04، العدد 40، العراق، 2017.

2. آمال بن سمشة، اعتماد إدارة الكفاءات كمبدأ لتحسين عملية التوظيف بالمؤسسات، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، الصادرة عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة باتنة1، المجلد 02، العدد 01، باتنة، 2017.

3. بحري أبو بكر، رادي نور الدين، تأثير تسيير الكفاءات البشرية على جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمؤسسات الاستشفائية - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية شعبان حمدون بمغنية، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة الجبالي الياض سيدي بلعباس، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، جانفي 2022.

4. بركان أسماء، كريد شريف، ميلودي أم الخير، قياس أثر استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية - حالة مؤسسة بريد الجزائر-، مجلة الإبداع، مخبر البحث حول الإبداع وتغيير المنظمات والمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2019.

5. بلعيد يحي شريف، رادي نور الدين، دور ممارسات الكوتشنغ في تنمية الكفاءات-دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة، مجلة الاقتصاد والبيئة، الصادرة عن STRATEV، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد بن باديس، المجلد 04، العدد 02، مستغانم، أكتوبر 2021.

6. ثامر قويدري، كفاءة المورد البشري من الاستقطاب إلى التطوير، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الشاذلي بن جديد، المجلد 03، العدد 01، الطارف، جانفي 2021.

7. حازم أحمد فروانة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية، كلية فلسطين التقنية دير البلح، العدد 03، فلسطين، 2016.
8. حافظ إبراهيم ناجي، وعلي لفته عباس، تقييم الهيكل التنظيمي لشركات الإنشاء باستخدام تقنية أفضلية النظام بالتشابه مع الحل المثالي (topsis)، مجلة ديالى للعلوم الهندسية، كلية الهندسة، جامعة ديالى، المجلد 06، العدد 04، العراق، 2013.
9. حسن بوزناق، مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، مخبر الدراسات الاقتصادية للصناعة المحلية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1 الحاج لخضر، المجلد 10، العدد 02، باتنة، 2020.
10. حمود حيمر، معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة-، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، مديرية النشر بالمركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلة، المجلد 5، العدد 1، الجزائر، جوان 2019.
11. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 06، الجزائر، ديسمبر 2014.

12. دنيا طارق أحمد، اعتماد التحسين المستمر لرفع أداء الإدارات العليا في الفنادق العراقية – دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء فنادق الدرجة الممتازة-، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 115، العراق، 2018.
13. رشيد مناصرية، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 16، الجزائر، 2012.
14. زروقي موسى، احمد بن يحي ربيع، أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية-دراسة حالة ثانوية مالك بن نبي بولاية عين الدفلة، مجلة مجاميع المعرفة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي تندوف، المجلد 06، العدد 02، تندوف، أكتوبر 2020.
15. سعاد بعجي، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة أركوديم ميديا، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2019.
16. شعيب معزوز، أحمد حكيم عمران، مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المركز الجامعي البيض، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، ماي 2020.
17. عادل قنور، إدارة المعرفة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، الصادرة عن مخبر مستقبل الاقتصاد الجزائري خارج المحروقات بجامعة امحمد بوقرة بومرداس، المجلد 4، العدد 1، الجزائر، ديسمبر 2016.

18. عبد الغني بن حامد، تنمية الكفاءات الفردية كمدخل للتحسين المستمر (مقاربة نظرية)، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، الصادرة عن المركز الجامعي باليزي، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2021.

19. فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية -دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، الصادرة عن جامعة ابن باديس مستغانم، المجلد 04، العدد 06، الجزائر، 2014.

20. فلاق محمد، يوسف أحمد، دوران العمل وتأثيره على أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية SAIDAL، مجلة التنظيم والعمل، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، المجلد 7، العدد 4، الجزائر، 2019.

21. قاضي عبد الحكيم، دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد 07، جانفي 2020.

22. قمبر عبد الرؤوف، رقي نذيرة، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية لولاية المدية-، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات بجامعة مصطفى اسطembولي، المجلد 02، العدد 02، معسكر، أوت 2018.

23. مانع سبرينة، بن حجوبة حميد، عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمبيلت -، مجلة دراسات اقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2018.

24. محمد سلمان عبود، تأثير الإدارة العليا على التطبيق الناجح لإجراءات الفحص الضريبي (دراسة حالة الهيئة العامة للضرائب)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، الجزء الثاني العدد 04، العراق، 2018.

25. محمد عبد الرحمان إسماعيل، أثر استخدام نقطة المنتصف - محايد- في مقياس ليكرت في الخصائص السيكمترية للمقياس وقياس الاتجاهات، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد 59، العدد 03، السعودية، مارس 2019.

26. ميسون عبد الله احمد، ودينا مناف محمد، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 34 العدد 109، العراق، 2012.

27. ناظم جواد عبد، وشيماء رياض خليفة، انعكاس استراتيجية اختيار العاملين على رأس المال البشري (بحث ميداني في جامعة بغداد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 22 العدد 93، العراق، 2016.

28. نجيب سبع، رشيد مناصرية، التمتين الوظيفي وأثره في تامين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة

BATICIM وحدة المغير، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، المجلد 20، العدد 01، الجزائر، 2020.

29. يحة عيسى، العيداني حبيبة، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الإبداع، مخبر البحث حول الإبداع وتغيير المنظمات والمؤسسات، جامعة البليدة2، المجلد 06، العدد 06، الجزائر، 2016.

30. يحيوي نعيمة، بن عرامة عبلة، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاستشفائية- دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي، مخبر الدراسات الاقتصادية للصناعة المحلية، جامعة الحاج لخضر باتنة1، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، 2017.

د-الملتقيات العلمية

1. أبو القاسم حمدي، جيلاني جهيدة، دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الوطني حول الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي (دراسة تجارب)، المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، يوم 20 و21 فيفري، الجزائر، 2019.

2. أمين على بوحنيك، فتيحة خليل اطحيشات، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحسين أداء المنظمات دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية الخمس، المؤتمر العلمي الدولي العاشر حول التحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والإنسانية والطبيعية في بيئة متغيرة، المنظم من طرف شبكة المؤتمرات العربية-Repository Global Proceedings،

إسطنبول، تركيا، يومي 25 و26 جويلية، 2019.

3. إيناس اللوزي، موسى اللوزي، معتز الدبعي، إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التميز "مؤشرات ومعايير قياس الأداء الإداري العربي"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، المنعقد بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013.
4. بهلولي فيصل، بوضياف سامية، إدارة الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتقى الوطني حول الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي (دراسة تجارب)، المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يوم 20 و 21 فيفري، الجزائر، 2019.
5. مقدود وهيبه، قهواجي أمينة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، الملتقى الوطني حول الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي (دراسة تجارب)، المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يوم 20 و 21 فيفري، الجزائر، 2019.

هـ - مواقع الكترونية

1. عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات رؤى نظرية وتطبيقات عملية، مجلة cybrarians journal، دورية إلكترونية محكمة تعنى بمجال المكتبات والمعلومات، العدد 41، مارس 2016. تاريخ الاطلاع على الموقع يوم 2018/05/31

http://journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&i

[d=719:adhraa&catid=285:research&Itemid=104](http://journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=719:adhraa&catid=285:research&Itemid=104)

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

أ-الكتب:

1. Ann gilley, and others, **the praeger handbook of human resource management**, vol1, Greenwood publishing group, 2009.
2. Ann gilley, and others, **the praeger handbook of human resource management**, vol1, Greenwood publishing group, 2009.
3. Annick cohen,annette soulier,**manager par les compétences**,éditions liaisons,France,2004.
4. Ashish Malik, **strategic human resource management and employment relations an international perspective**, springer, Singapore, 2018.
5. Benraouane sid ahmed, **le management des ressources humaines– etude des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines–**, office des publications universitaires, Alger, 2010.
6. Claude billet, **le guide des techniques d'évaluation– performances– compétences–connaissances**, 2^{eme} édition, dunod, paris, 2008.
7. david d.dubois, william j.rothwell, **competency–based human resource management**, davies–black publishing, california, 2004.

8. Dejoux cécile; les compétences au cœur de l'entreprise, 2^{eme} édition, édition d'organisation, 2001.
9. Françoise kerlan, guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, eyrolles éditions d'organisation, paris, 2007.
10. Gary dessler, Nita chhinzer, human resources management in Canada, 13th edition, pearson Toronto, Canada, 2017.
11. Jacqueline barraud, martine guillemin, françoise kittel, la fonction ressources humaines métiers, compétences et formation, 3^{eme} édition, eyrolles éditions d'organisation, paris, 2008 .
12. Jean pierre citeau, gestion des ressources humaines, 3^{eme} édition, édition dalloz, paris, 2000.
13. Katarzyna Szczepańska– Woszczyna, management theory– innovation and organization A model of managerial competencies, taylor francis groop, new York, 2021.
14. Lou van beirendonk, tous compétent! Le management des compétences dans l'entreprise, de boeck, Belgique; 2006.
15. Michael Armstrong, human resource management practice, 10th edition, British Library Cataloguing in Publication Data, Library of Congress Cataloging–in–Publication Data, London and Philadelphia, 2006.

16. Peter fuseini haruna, shikha vyas–doorgapersad, **public administration training in Africa competencies in development management**, crc oress taylor – francis group, London new York, 2015.
17. Raymond L. Hogler, **civil rights employee discrimination and human resource management**, cognella academic publishing and BEP business expert press, india, 2015.
18. Wayne f.cascio,herman aguins, **applied psychology in human resource management**,7th edition, pearson new international edition, London, 2014.

ب. الرسائل والأطروحات الجامعية

1. Djemai lassoued, **du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept des« compétences d’employabilité durable »** , thèse pour obtenir le diplôme de doctorat spécialité sciences de l’éducation, université Rouen Normandie, France, 2017.
2. Loufrani–fedida sabrina, **Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation «Analyse qualitative de quatre cas multi–sectoriels»** , thèse pour obtenir le diplôme de doctorat spécialité sciences de gestion, université nice–sophia antipolis, France, 2006.

ج-المجلات العلمية

1. Alberto bayo-morines, jose e. galdon-sanchez and sar amatinez-de-morentin, Performance appraisal: dimensions and determinants, **the international journal of human resource management**, vol31, n 15, 2020.
2. Mesut Akdere, tuncay yilmaz, Team performance based compensation plans: implications for human resources and quality improvement from agency theory perspective, **human resources development and management**, vol6, No 1, 2006.

د-الملتقيات العلمية:

1. Kandiraju sai ashrita,T.M. prajwala, and K. chandrasekaran, Activity theory based approach for requirements analysis of android, **12th International Conference, KMO 2017 around: knowledge management in organizations**, Beijing, China, August 21-24, 2017.

هـ-المواقع الالكترونية:

1. Manmohan joshi, **human resource management**,1st edition, bookboon the ebook comoany, 2013, Retrieved 07-19-2020, from bookboon: [file:///C:/Users/Winsido/Downloads/human-resource-management%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Winsido/Downloads/human-resource-management%20(2).pdf)

الملاحق

ملحق رقم (01): كفاءات مندوب البيئة

Compétences du Délégué d'environnement
Savoirs Connaissances spécifiques en hygiène, sécurité, environnement et législation.
Savoir faire ➤ Rendre compte à sa hiérarchie par le biais de rapports et de comptes rendus. ➤ Garantir le respect des bonnes pratiques d'hygiène ➤ Capacité à travailler en équipe ➤ Conduire des enquêtes, des investigations et des études. ➤ Mettre en œuvre les techniques de suivi, d'évaluation et de reporting.
Savoir être Persuasif pour faire accepter les changements qu'il juge nécessaire. Sens de l'écoute. Grande rigueur dans le cadre du suivi des normes et de la réglementation. Rigueur Sens de synthèse et d'analyse

ملحق رقم (02): كفاءات نائب رئيس التعبئة والتغليف

Compétences du Adjoint Chef de Conditionnement
Savoirs 3° AS+ Formation
Savoir faire ➤ Informe le chef de conditionnement sur la cadence, anomalies, stock ➤ Vérifier l'état des silos produit fini ➤ Vérifier le poids et l'étiquetage ➤ Assure la passation des consignes avec son collègue suivant de manière verbale ➤ Applique les instructions du chef de conditionnement ➤ Fait respecter la discipline au sein de l'équipe
Savoir être ➤ Esprit d'équipe ➤ Sens des responsabilités ➤ Sens des relations humaines ➤ Sens de l'Organisation

ملحق رقم (03): بطاقة تقييم الكفاءات البشرية

	Semoulerie Industrielle de la Metidja	Document Nr : PR-RH-01-F13
	Fiche d'évaluation des compétences	First Issued date : 03/01/2017
		Revision Nr : 00
		Revision Date : /

Date d'Envoi : Le

Date de Réception : Le

Evaluation final de l'agent :		/ 20
☐ Formation	☐ Confirmation	☐ Changement de poste
☐ Promotion	☐ Renouvellement CDD	

Mat	Nom & Prénom	Date de Naissance	Sit. Fam
Date d'Entrée	Nbre de contrat	durée du contrat	Date fin de contrat
Fonction	Structure		
Adresse	Département		

EVALUATION			
Compétences	Bien	Moyen	Faible
Savoir			
Savoir être			
Savoir faire			

SITUATION ADMINISTRATIVE				
SANCTIONS DISCIPLINAIRES			ABSENCES	
Sanction	Date	Motif	Nature Absence	Total
			Abs Autorisée (Jours)	0
			Abs Autorisée (Heures)	0
			Abs Irrégulière	0
			Congé Maladie	0
			Accident de travail	0

Avis hiérarchique	Avis de l'ADM Gle	Avis et Décision de la Direction

	Semoulerie Industrielle de la Metidja	Document Nr : PR-RH-01-F13
	Fiche d'évaluation des compétences	First Issued date : 03/01/2017
		Revision Nr : 00
		Revision Date : /

Evaluation final de l'agent :	Moyenne des trois notes / 20
--------------------------------------	-------------------------------------

EVALUATION (cocher la case en suivant la fiche des compétences du poste)			
Compétences	Bien	Moyen	Faible
Savoir	17	12	5
Savoir être	17	12	5
Savoir faire	17	12	5

Moyenne égale à 15,33 ou 17 Confirmation

Moyenne égale à 13,5 ou 13 ou 12

Moyenne égale ou inférieure à 11,33

NB: La situation administrative de l'agent influence la note du savoir être de ce dernier, le responsable hiérarchique doit tenir compte du nombre d'absences irrégulières et des sanctions disciplinaires pour bien évaluer le savoir être de l'agent

ملحق رقم (04): بطاقة تقييم الأفراد

	Semoulerie Industrielle de la Mitidja	Document Nr: PR-RH-01-F05
	Fiche d'évaluation : periode d'essai	First Issued date: 09/03/2015
		Revision Nr: 00
		Revision Nr: /

Date d'Envoi : Le

Date de Réception : Le

☐ Concluante
☐ Non concluante

Mat	Nom & Prénom	Date de Naissance	Sit. Fam
Date d'Entrée	Nbre de contrat	durée du contrat	DF période d'essai
Fonction	Structure		
Adresse	Département		

EVALUATION

Aptitudes / Compétences	T.Bien	Bien	Moyen	Faible	T.Faible
Qualité du Travail					
Respect des règles de discipline					
Respect des règles des Bonnes pratiques d'hygiène					
Maîtrise des tâches					
Connaissances Pratiques					
Adaptation au changement					
Esprit d'équipe et Relation Humaines					
Sens de l'organisation					
Initiatives					

SITUATION ADMINISTRATIVE				
SANCTIONS DISCIPLINAIRES			ABSENCES	
Sanction	Date	Motif	Nature Absence	Total
			Abs Autorisée (Jours)	0
			Abs Autorisée (Heures)	0
			Abs Irrégulière	0
			Congé Maladie	0
			Accident de travail	0

Observation	Avis et Décision de la Direction

ملحق رقم (05): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
01	بشير عامر	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2
02	ابتسام حاوشين	أستاذة التعليم العالي	جامعة البليدة 2
03	أم الخير ميلودي	أستاذة التعليم العالي	جامعة البليدة 2
04	زاهية قرامطية	أستاذة محاضرة قسم أ	جامعة البليدة 2

ملحق رقم (06): استمارة الاستبيان

القسم الأول: المعلومات العامة

- 1- الجنس: ذكر: ☐ أنثى: ☐
- 2- السن: 30-19 سنة ☐ 40-31 سنة ☐
 50-41 سنة ☐ 60-51 سنة ☐
 أكثر من 61 سنة ☐
- 3- المستوى العلمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ تقني ☐
 تقني سامي ☐ ليسانس ☐ مهندس ☐
 دراسات عليا ☐
- 4- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐
 من 11 إلى 15 سنة ☐ من 16 إلى 20 سنة ☐
 من 21 إلى 25 سنة ☐ من 26 إلى 30 سنة ☐ أكثر
 من 30 سنة ☐
- 5- المستوى الوظيفي: عون تنفيذ ☐ عون تحكم: ☐ إطار ☐
- 6- عدد الدورات التدريبية: بدون دورات ☐ من 1 إلى 3 ☐ أكثر من 3 ☐

القسم الثاني: محاور الاستبيان

العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
المحور الأول: الإدارة بالكفاءات					
1- تثمين رأسمال البشري					
01 تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي والمعنوي لتحفيز الكفاءات والأفراد					
02 سياسة الحوافز في المؤسسة مرتبطة بمستوى كفاءة الأفراد					
03 تقدم المؤسسة مكافآت حسب الأداء فرديا وجماعيا					
04 يهدف نظام التعويضات في المؤسسة إلى جذب الكفاءات					
05 تمنح المؤسسة المسؤولية والصلاحيات للكفاءات لاتخاذ القرار					
06 تشرك المؤسسة الكفاءات والأفراد في تحديد الأهداف					
07 سياسة الاستقطاب يتم تحديدها لتلبية احتياجات المؤسسة من الكفاءات من حيث النوع والكم					
08 يتم توظيف وتعيين الأفراد على أساس الكفاءة العالية					
09 تقوم المؤسسة بتحديد سياستها لتلبية احتياجاتها التدريبية بهدف رفع من كفاءات الأفراد					
10 تضع مؤسسة سياستها لتطوير الكفاءات					
11 تهدف سياسة التكوين في المؤسسة إلى تكوين مكونين من الكفاءات					
12 تلجأ المؤسسة للكفاءات المرجعية لتقييم أداء الأفراد					
2- الذكاء الجماعي للمنظمة					

13	للكفاءات القدرة على ربط ذكائهم ومعارفهم مع الأفراد لتحقيق هدف مشترك				
14	توفر المؤسسة بيئة تنظيمية تشجع كل الكفاءات للمشاركة بالمعرفة لتطوير معرفة الآخرين				
15	تعمل المؤسسة على جعل الكفاءات أكثر مرونة وتكيف لحل المشاكل التي يواجهونها				
16	تقوم المؤسسة بغرس ثقافة التعلم في المؤسسة ونقل المعرفة وتطويرها من خلال الذكاء البشري للكفاءات والأفراد				
17	تقوم الكفاءات برفع مستوى التعاون مع الأفراد لخلق أفكار ومعارف جديدة				
3- الأداء المتميز للأفراد					
18	تساعد الكفاءات الأفراد على رفع من أدائهم				
19	تساعد الكفاءات الأفراد على أداء مهامهم في وقت وجيز				
20	تساعد الكفاءات الأفراد على الإنتاج بجودة عالية				
21	تساعد الكفاءات الأفراد على الإنتاج بنوعية عالية				
4- تحقيق الميزة التنافسية					
22	تعمل الكفاءات الأساسية على تخفيض تكاليف الانتاج				
23	تقوم الكفاءات الأساسية بتحسين جودة المنتج				
24	تقوم الكفاءات الأساسية بتحسين نوعية المنتج				
25	تضمن الكفاءات الأساسية ولاء العملاء للمؤسسة				
26	تعمل الكفاءات الأساسية على تحقيق الريادة في البيئة الخارجية				
المحور الثاني: أداء المورد البشري					
مواقف تمامًا	مواقف	محاييد	غير موافق	غير موافق تمامًا	العبارات
1 - الجهد					

					ينجز الأفراد مقدار معين من الأعمال خلال فترة زمنية محددة	27
					يمتلك الأفراد الطاقة الجسمانية والذهنية اللازمة لانجاز الأعمال	28
					ينجز الأفراد مهامهم بالسرعة المطلوبة	29
2- المهارات والمعارف						
					يمتلك الأفراد المهارات اللازمة في تأدية مهامهم	30
					يمتلك الأفراد المهارات الاتصالية لكسب وتوصيل المعلومات	31
					يمتلك الأفراد القدرة على تحليل المشكلات وإيجاد الحل لها	32
					احتكاك الأفراد مع الكفاءات في العمل يمكنهم من اكتساب مهارات تساعدهم في العمل	33
					تقوم الكفاءات في المؤسسة بتكوين الأفراد لإكسابهم مهارات ومعارف	34
3- نوعية العمل						
					ينجز الأفراد أعمالهم بالجودة المطلوبة	35
					الأعمال المنجزة من طرف الأفراد مطابقة لمواصفات النوعية	36
					خلو الأعمال المنجزة من طرف الأفراد من الأخطاء	37
4- المواظبة في العمل						
					انضباط والتزام الأفراد في المؤسسة بمواعيد الدخول والخروج	38
					يلتزم الأفراد بالتعليمات الموجهة لهم من طرف رؤسائهم	39
					التزام الأفراد بقواعد السلامة المهنية أثناء تأدية مهامهم	40
					يلتزم العاملون بعملهم نتيجة وجود عملية الرقابة المستمرة	41