



جامعة الجليلي بونعاما بخميس مارانة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



العنوان :

دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري

دراسة حالة مديرية النقل لولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص : إدارة الموارد البشرية.

إعداد الطالبين: -سماعل محمد امين

-بغدادى حميد

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

- أ / زمالة عمر (أستاذ محاضر - أ - جامعة الجليلي بونعاما) رئيسا
ب/ احمد بن يحيى ربيع (أستاذ محاضر - أ - جامعة الجليلي بونعاما) مشرفا
ج/دحمان عبد القادر (أستاذ مساعد - أ - جامعة الجليلي بونعاما) ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018



جامعة الجليلي بونعاما بخميس مارانة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



العنوان :

دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري

دراسة حالة مديرية النقل لولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص : إدارة الموارد البشرية.

إعداد الطالبين: -سماعل محمد امين

-بغدادى حميد

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

- أ / زمالة عمر (أستاذ محاضر - أ - جامعة الجليلي بونعاما) رئيسا
ب/ احمد بن يحيى ربيع (أستاذ محاضر - أ - جامعة الجليلي بونعاما) مشرفا
ج/دحمان عبد القادر (أستاذ مساعد - أ - جامعة الجليلي بونعاما) ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

كلمة شكر

"وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ ۗ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا"
سورة النساء - الآية 113 -

➤ أولاً وقبل كل شيء نحمد الله عز وجل على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل حمدا يليق بجلاله

وعظمته

➤ كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور "احمد بن يحيى ربيع" على توجيهاته

القيمة التي قدمها لنا، وعلى سعة صدره وأرجو من المولى عز وجل أن يثيبه خير الثواب.

➤ كما لا يفوتنا أن نشكر كل عمال وموظفي "مديرية النقل" لولاية عين الدفلى ونخص بالذكر

السيد "عكرمي علي" رئيس أمانة مديرية النقل لولاية عين الدفلى الذي قدم لنا كل

التسهيلات، وجميع عمال المديرية.

➤ ونشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.

➤ إلى كل من قيل فيهم "كاد المعلم أن يكون رسولا

إهداء

بسم الله الذي أعانني ووفقني في إنجاز هذا العمل

أهدي ثمرة جهدي

إلّمن كلّه الله بالهبة والوقار....إلى من علمني العطاء بدون انتظار....إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.... إلى

والدي العزيز....أرجوا من الله أن يجعل ثمار هذا العمل في ميزان حسناته

أبــــــــــــــــي ستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد....

"والدي العزيز".

إلى أعلى البشر "أمي حفظها الله"

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها

أكرم إمرة وأدفيّ حزن وأحق الناس بصحبي عيني ونيراس حياتي من رافقتني دعواتها في دربي ومشواري "أمي

الغالية"

إلى الذي امتزجت روعي بروحه وتقاسمت معها هموم الدنيا بلوها ومرها إلى التي لها أنبل إحساس "زوجتي حفظها

الله"

إلى شاطئ عندما أضيع ومنبع الحنان عندما تقصوا الأيام وقلبي الكبير عندما أفقد كل القلوب.... الروح لجسدي

والماء لصحرائي إخوتي وأخواتي وأبنائهم الكل باسمه

إلى زملاء الدراسة و زملاء العمل

إلى كل طالب علم

إلى جميع أصدقائي

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

سماعيل محمد امين

الهداء

قال الله تعالى: ".... وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" الآية 19 من سورة النمل.

بداية نسجد لله رب العالمين شكرا وحمدا على توفيقه ورعايته و إلهامه لنا الصبر وسهل لنا الطريق وآتانا من العلم والمعرفة لإنجاز هذا العمل فالحمد والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله.

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا وأشكره أن أكرمني بنعمته لإتمام هذا العمل المتواضع.

إلى من لا نبي بعده إلى البشير النذير وخاتم المرسلين من بلغ الرسالة.

..... نبيّ الرحمة سيّدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة جهدي إلى من أنارا لي دربي و علماني كيف تكون الحياة، فتحية إجلال وتقدير ووفاء و عرفان إليكما، أدامكما الله نبرا وضياء ساطعا في حياتي..... والديّ العزيزين

إلى كل من شاركني أفراحي و أحزاني و كانوا لي رافدا في مشواري الدراسي من أفراد العائلة الكريمة من كبيرهم إلى صغيرهم حفظهم الله جميعا من كل مكروه .

إلى من أكرموني و أخذوا بيدي إلى نور العلم لأرفع شعار التحدي أساتذتي الكرام لجامعة الجبلاي بونعامة خميس مليانة، جزاهم الله كل خير.

وإلى كل من ساندني من قريب أو بعيد من أصدقاء وزملاء وأقارب حتى ولو بالدعاء أو بالكلمة الطيبة

جزاهم الله جميعا عنّي خير الجزاء.

بغدادى حميد

الملخص :

- هدفنا من هذه الدراسة هو معرفة دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري في عينة من مديرية النقل لولاية عين الدفلى ، حيث استخدمنا الاستبانة لجمع المعلومات ، و اقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة (59 مفردة، و تم تحليل البيانات الواردة في الاستبانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss20.0EN) و برنامج (Excel2007) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن مديرية النقل لولاية عين الدفلى تعتمد بشكل مرتفع على إدارة المعرفة لتحقيق أهدافها، و أنها تركز أكبر اهتماماتها على إدارة سلوك أفرادها و كلما كان هناك اهتمام كبير بإدارة الكفاءات من خلال الاهتمام بأبعادها الثلاثة أدى ذلك إلى الرفع من أداء المورد البشري في مديرية النقل لولاية عين الدفلى.

الكلمات المفتاحية: إدارة الكفاءات، أداء المورد البشري، إدارة السلوك ، إدارة المعرفة، مديرية النقل.

Abstract:

The aim of this study is to know the role of competency management in increasing the performance of the human resource in a sample from the Transport Directorate of Ain Defla province, where we used the questionnaire to collect information, and the distribution process was limited to the simple random sampling method, where the population of the study sample reached 59 items, and the data received from the questionnaires was analyzed using the statistical package for the social sciences (SPSS20.02 EN) and Excel 2007 program relying on averages, standard variances, correlation coefficients, multiple regression analysis. The study concluded a number of results in which the most important are as follows: The Transport Directorate of Ain Defla highly depends on managing the knowledge to accomplish its objectives, and focuses its biggest interests on managing the behavior of its members and whenever there was a huge interest in managing the competencies by considering its three dimensions, this led to the increase in the performance of the human resource in the Transport Directorate of Ain Defla province.

Keywords: Competencies management, human resource performance, behavior management, knowledge management, transport directorate.

Iالشكر
IIاهداء
IIIاهداء
IVملخص
Vالفهرس
VIIقائمة الجداول
VIIIقائمة الأشكال
IXقائمة الملاحق
أمقدمة
05تمهيد الفصل الأول
	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الكفاءات وأداء المورد البشري
06المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري
06المطلب الأول: ماهية إدارة الكفاءات البشرية
06الفرع الأول: مفهوم إدارة الكفاءات البشرية
09الفرع الثاني: مقاربات إدارة الكفاءات وسيورتها
11الفرع الثالث: متطلبات إدارة الكفاءات البشرية
12الفرع الرابع: الممارسات الأساسية لإدارة الكفاءات البشرية
15المطلب الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية
15الفرع الأول: تعريف الأداء
16الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه
18الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء ومعايير تقييمه
21الفرع الرابع: مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية وخطوات قياسها
26المبحث الثاني: علاقة إدارة الكفاءات بأداء المورد البشري
26المطلب الأول: علاقة إدارة الكفاءات بأداء المورد البشري
29المطلب الثاني: تنمية الكفاءات كأساس لتحسين أداء المورد البشري
32المبحث الثالث: دراسات سابقة حول إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري
32المطلب الأول: التعريف بالدراسات السابقة
33المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

35 خلاصة الفصل الأول
36 تمهيد الفصل الثاني
	الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية النقل لولاية عين الدفلى
38 المبحث الأول: الطرق والأدوات
38 المطلوب الأول: تعريف مديرية النقل لولاية عين الدفلى
38 الفرع الأول: التعريف بالمديرية
39 الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية النقل لولاية عين الدفلى
39 المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
39 الفرع الأول: مجتمع الدراسة
39 الفرع الثاني: عينة الدراسة
40 المطلب الثالث: أداة الدراسة (الأدوات والبرامج المستخدمة في جمع المعطيات)
40 الفرع الأول: الاستبيان
41 الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
41 الفرع الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة
42 الفرع الرابع: نموذج الدراسة
42 الفرع الخامس: البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات
43 المبحث الثاني: تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات
43 المطلب الأول: تحليل خصائص عينات الدراسة
43 الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
43 الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن
44 الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي
45 الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
45 المطلب الثاني: تحليل أبعاد إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري في مديرية النقل
45 الفرع الأول: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة
46 الفرع الثاني: بعد إدارة المعرفة في المؤسسة
47 الفرع الثالث: بعد إدارة المواهب البشرية في المؤسسة
48 الفرع الرابع: بعد إدارة السلوك في المؤسسة
49 الفرع الخامس: واقع إدارة الكفاءات في مديرية النقل
49 الفرع السادس: تحليل محور أداء المورد البشري في مديرية النقل
52 المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
52 الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

53 الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية
54 الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
56 خلاصة الفصل الثاني
58 الخاتمة
62 قائمة المراجع
67 قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	مسؤوليات تقييم الأداء	22
2-1	العناصر المساعدة في تنمية الكفاءات المؤسسة	30
1-2	العبارات التي تعنى بمحور واقع إدارة الكفاءات في مديرية النقل	40
2-2	العبارات التي تعنى بمحور أداء المورد البشري	40
3-2	معامل الثبات الكلي للاستبانة. Cronbach's Alpha	41
4-2	توضيح أوزان مقياس ليكارت الخماسي	41
5-2	توزيع العينة حسب الجنس	43
6-2	توزيع العينة حسب السن	43
7-2	توزيع العينة حسب المستوى	44
8-2	توزيع العينة حسب الخبرة	45
9-2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة	45

46	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة المعرفة في المؤسسة	10-2
47	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة المواهب البشرية في المؤسسة	11-2
48	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة السلوك في المؤسسة	12-2
49	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور واقع إدارة الكفاءات في مديرية النقل	13-2
49	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء المورد البشري	14-2
52	نتائج اختبار بعد إدارة المعرفة في مديرية النقل	15-2
53	نتائج اختبار بعد إدارة السلوك في مديرية النقل	16-2
54	بيانات إدارة الكفاءة و رفع أداء المورد البشري	17-2

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	الأبعاد الأساسية للكفاءات	07
2-1	التكامل للأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات	08
3-1	مصفوفة GRILLE EMOFF لتخطيط الكفاءات والوظائف	13
4-1	سلسلة القيمة لرأس المال البشري حسب إدارة الكفاءات	14
5-1	الكفاءات محور تركز أنشطة الموارد البشرية	15
6-1	العلاقة بين مختلف المراحل المتعلقة بمراحل تقييم أداء العاملين	26
1-2	الهيكل التنظيمي لمديرية النقل لولاية عين الدفلى	39
2-2	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب الجنس	43

43	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب السن	3-2
44	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب المستوى العلمي	4-2
45	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب الخبرة	5-2

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
--------	---------	-------

67	استمارة الإستبيان	01
70	معامل الثبات الكلي ألفا كرومباخ	02
70	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإدارة الكفاءات في المؤسسة	03
71	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء إدارة المعرفة	04
71	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء إدارة المواهب	05
71	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء إدارة السلوك	06
72	الانحدار الخطي المتعدد لواقع إدارة الكفاءات في مديرية النقل	07
72	الانحدار الخطي البسيط لأداء المورد البشري	08
72	One-Sample Test، و One-Sample Statistics لمحور إدارة المعرفة (الفرضية الأولى)	09
72	One-Sample Test، و One-Sample Statistics لمحور إدارة السلوك (الفرضية الثانية)	10
73	معامل الانحدار الخطي وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع	11

مقدمة

✓ توطئة:

المهمة الأولى لإدارة الموارد البشرية في منظمات اليوم هي البحث واكتشاف الكفاءات والعمل على تنميتها وصقلها والمحافظة عليها مما دفع الكثير بالمنظمات لتبني استراتيجيات خاصة في تنمية هذه الموارد حيث أصبحت تشكل ضرورة ملحة في المنظمات المعاصرة نتيجة لتزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المنظمات على اختلاف أنواعها وتسابقها لتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحالية والمستقبلية.

وعليه كان لزاما أن تتم عملية تنمية الموارد البشرية وفق إستراتيجية محكمة على اعتبار أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تعد أحد أهم الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات الاقتصادية فيما يتعلق بالتطور، ذلك لأنها السبيل الوحيد المؤدي إلى بناء المعرفة والمهارات والخبرات للموارد البشرية العاملة بها من خلال مجموعة من المجالات المتمثلة في التدريب، التعليم، التكوين ... الخ

وبالنظر إلى منظمات القطاعين العام والخاص في الجزائر نجد أن هذه المنظمات ممثلة بقياداتها اتجهت إلى الاهتمام الشكلي بالموارد البشرية والتركيز على الأدوار التقليدية لها دون النظر إلى البعد الاستراتيجي لدور الموارد البشرية في صياغة خطوات النجاح والتميز. ومن جهة أخرى، نرى أنها - وإن أبدت اهتمامها بالموارد البشرية- لا تخرج عن أطرها العادية المتمثلة باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة وامتلاكها ضمن حزمة تعويضات عالية بعض الشيء فقط، في حين أن الجزء الأكبر والأهم هو كيفية الاهتمام بهذه الكفاءات والمحافظة عليها وتطويرها أيضا بما يضمن صيانتها لاستثمارها الاستثمار الجيد الذي يعود بالنفع على تلك المنظمات.

✓ طرح الإشكالية:

تركز إشكالية الدراسة على معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة الكفاءات التي تلعب دورا بارزا في المنظمة وأداء المورد البشري الذي يعبر عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة، ومن أجل تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين وإبراز أهمية الارتباط بينهما تم صياغة السؤال الجوهرى للدراسة كما يلي
ما مدى مساهمة إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري لمديرية النقل لولاية عين الدفلى

التساؤلات الفرعية:

ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع توصلنا إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما المقصود بإدارة الكفاءات و ما الهدف منها؟
- 2- فيما يتمثل رفع أداء المورد البشري و فيما تكمن أهميته؟
- 3- هل هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الكفاءات و أداء المورد البشري في مديرية النقل لولاية عين الدفلى ؟

✓ فرضيات البحث:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1/الفرضية الأولى: تمارس مديرية النقل لولاية عين الدفلى إدارة المعرفة لتحقيق أهدافها

2/الفرضية الثانية: تهم مديرية النقل لولاية عين الدفلى بإدارة سلوك أفرادها

2/الفرضية الثالثة: تؤثر إدارة الكفاءات على الرفع من أداء المورد البشري داخل مديرية النقل لولاية عين الدفلى.

مبررات اختيار الموضوع:

- تناسب طبيعة التخصص مع موضوع الدراسة.
- الاهتمام المستمر بالأبحاث المتعلقة بتأثير إدارة الكفاءات على أداء الموظفين في المؤسسات.
- توافق هذا الموضوع مع الحياة الشخصية بصفتي موظف وطالب معا.
- اختيار موضوع يتماشى والتحولت التي يشهدها العالم اليوم، والذي أصبح يقوم على أساس الكفاءة
- عدم اهتمام المؤسسات الجزائرية بكفاءات المورد البشري.

✓ أهداف البحث وأهميته:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي :

- تشخيص أبعاد إدارة الكفاءات داخل مديرية النقل.

- التعرف على مدى تأثير إدارة الكفاءات لدى المورد البشري على أداءهم من خلال أبعادها الثلاثة داخل المؤسسة محل الدراسة.

- إسقاط الدراسة النظرية على الواقع المعاش والحصول على نتائج حقيقية.

أما الأهمية:

من الجانب النظري: تبرز كونها تكشف العلاقة بين بعدي مهمين في حياة المؤسسات ألا وهما إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري، كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال مساعدة صانعي القرار في المديرية محل الدراسة من التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

ومن الجانب التطبيقي: إن مديرية النقل تنشط في قطاع مهم في الدولة، وتتجلى أهميته في مساهمته الفعالة في التنمية الاقتصادية، حيث أن إدارة الكفاءات للعاملين بهذا القطاع ستعكس على أدائهم ككل، الأمر الذي سينعكس بصورة آخري على الأداء التنظيمي لهذه المؤسسات و من نه على الأداء الاقتصادي للدولة و بالتالي تحقيق الرفاهية للفرد و المجتمع.

✓ حدود البحث :

بالنسبة للبعد المكاني للبحث تم تطبيقها بمديرية النقل لولاية عين الدفلى، أما البعد الزمني فنظريا وتطبيقيا تم في الأشهر : فيفري ،مارس وأفريل 2019 ،حيث تم خلال هذه الفترة جمع مختلف المعطيات وتحليلها .

✓ منهج البحث:

لأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وللإلمام بمختلف جوانب الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في الجانب النظري من البحث ،أما في الجانب التطبيقي فقد استخدمنا المنهج التجريبي اعتمادا على دراسة حالة ،وللوصول إلى توازن البحث وتحليل مختلف النتائج استخدمنا برنامج التحليل الإحصائي SPSS 20.0En .

✓ صعوبات البحث:

من أهم الصعوبات التي اعترضتنا في بداية هذا البحث تمثلت في الربط النظري بين متغيرات الدراسة و الخلط بين مفاهيم الدراسة، وقلة الدراسات المنهجية في هذا الموضوع، كما أن عدد موظفيها قليل نسبيا (64)لذا اضطررنا لتوزيع الاستبيان و استرجاعه بفترات متقطعة على عمال مديرية عين الدفلى.

✓ هيكلية البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية وأسئلتها الفرعية وإتباعا لطريقة IMRAD قسمنا البحث إلى فصلين : تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الكفاءات و أداء المورد البشري بحيث قسمناه إلى ثلاث مباحث ،أما المبحث الأول فقد عرجنا على المفاهيم الأساسية حول إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري ، وفي المبحث الثاني أبرزنا علاقة إدارة الكفاءات بأداء المورد البشري ،وقد خصصنا المبحث الثالث لدراسات سابقة حول إدارة الكفاءات و أداء المورد البشري .

بينما في الفصل الثاني أسقطنا الدراسة النظرية على واقع مديرية النقل لولاية عين الدفلى من خلال مبحثين اثنين ،في المبحث الأول تطرقنا إلى التعريف بمديرية النقل وكذا الطرق والأدوات والبرامج المستخدمة في جمع المعطيات،أما في المبحث الثاني فعمدنا إلى تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

تمهيد الفصل الأول :

يعتبر المورد البشري المتمثل في الأفراد و جماعات العمل أساس النشاط الإنتاجي و الاقتصادي واهم عناصر العمل و الإنتاج ،فبالرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال ،التجهيزات ...الخ) ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات ،إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها لأنها هي التي تقوم بعملية الإبداع و الابتكار ، و هي المسؤولة عن وضع الأهداف و الخطط و البرامج والاستراتيجيات و تنفيذها و الاستثمار في رأس المال، كما أنها العنصر الحاسم في تحسين أداء المنظمة و اتخاذ القرارات التي تهيأ لها فرص النجاح والانطلاق أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر و احتمالات الفشل و الانهيار ، ولهذا يكون من البديهي القول بان نجاح المنظمات أ و فشلها في تحقيق غاياتها الأساسية مرتبطة بنوعية القوى العاملة فيها وعلى الاستغلال الفعال لها.

فلا تنحصر وظائف إدارة الموارد البشرية على الاستقطاب والتحفيز والمحافظة على العنصر البشري فحسب، بل تعدى إلى ابعد من ذلك، ويتعلق الأمر بتنمية تلك الموارد وجعلها تتأقلم مع متطلبات الواقع الجديد الذي فرضته التكنولوجيات الحديثة، من تغيير لأساليب العمل واستحداث لوظائف جديدة لم تكن لها وجود من قبل، ولعل أهم هذه التغييرات هو التوجه نحو إدارة الكفاءات البشرية.

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى بعض المفاهيم الأساسية حول إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري من جهة وعلاقتها بأداء المورد البشري من جهة أخرى، بالإضافة إلى عرض دراسات سابقة ذات صلة بالموضوع، وسوف يكون هيكل الفصل كالآتي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري.

المبحث الثاني: علاقة إدارة الكفاءات بأداء المورد البشري.

المبحث الثالث: دراسات سابقة حول إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري.

عرف الفكر التنظيمي في تطوره عبر الزمن توجهها واهتمامها بالصور غير المادية، التي أصبحت تمثل عامل قوة وثروة حقيقية ومصدرا للتميز الذي تسعى المنظمة لتحقيقه بالتركيز على المورد البشري وذلك للخصائص المميزة لهذا المورد البسيط في هيكله والمعقد في تركيبه ، فهو مادة وفكر وروح، وعليه سنعرض في هذا المبحث بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الكفاءات وكذلك أداء المورد البشري من خلال مطلبين: ماهية إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري في المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية إدارة الكفاءات البشرية.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الكفاءات البشرية.

أ - مفهوم الكفاءات البشرية:

عرفت الكفاءات بأنها القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية، ويمثلن القولأن الكفاءات هي "عملية تعبئة كفاءات فردية ومزجها مع مختلف موارد المحيط و توجيهها لتحقيق مستوى محدد من الأداء"¹.

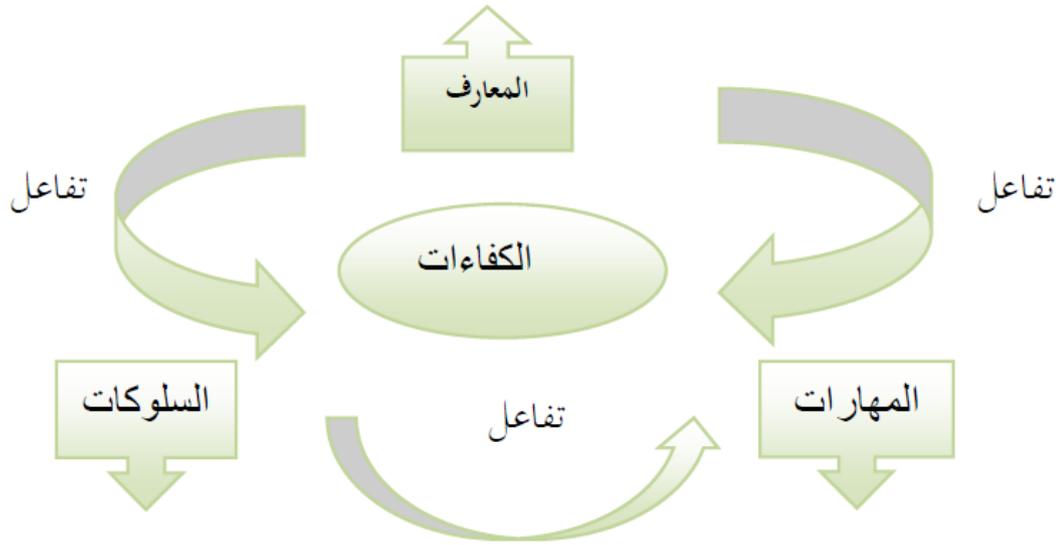
"هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العلمية، معارف التحلي.....) في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"².

وقد عرفه Jean Marie Petetti "هي تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أو القابلة للتحريك بغية القيام بمهمة محددة"³

وتنضح الأبعاد ثلاث الأساسية المكونة للكفاءة في الشكل التالي:⁴

- 1-مهديد فاطمة الزهراء، قبائلي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2012-02-22/21، ص44.
- 2-كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، ال عدد07، جوان 2010، ص50.
- 3-أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1 ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، 2005 ، ص33 .
- 4- اسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير دفعة2010-2011،، جامعة بومرداس،الجزائر، ص09.

الشكل رقم 1-1: الأبعاد الأساسية للكفاءات



المصدر: عائشة لشلاش، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية، مداخلة الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات والمساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012، ص 05.

ب- مفهوم إدارة الكفاءات البشرية:

هناك عدة تعاريف لإدارة الكفاءات البشرية نذكر منها ما يلي:

"هي تلك الجهود والأنشطة التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المنظمة"¹

تعريف 1: "هو التأثير في مهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكيف معه التطورات الحاصلة في المحيط"².

تعريف 2: "هي عملية خاصة لجذب وتطوير وتجديد والاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف وضمان النمو"³.

من التعريفين السابقين نستنتج أن إدارة الكفاءات تتعلق بالاستعمال الكلي للكفاءات المتوفرة، مع إعطاء الفرصة للعمال الجدد لإبراز كفاءاتهم وإمكانياتهم، بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية قصد تطوير الكفاءات وهذا عن طريق التكوين، التحفيز... الخ، من أجل تحقيق الأهداف المحددة من طرف المنظمة.⁴

1-Cadin et Guerin et Pigyere، «Gestion de ressources humaines» pratique et élément de théorie (2eme édition)، Paris: Dunod، 2002، p127.

2-كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 52.

3-أبو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

4- إبراهيم عاشوري، حمزة غربي، الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات جامعة بسكرة 22-23 فيفري 2012، ص 09.

ومنه يمكن القول: "أن إدارة الكفاءات لا يعتبر هدفا في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال تحقيق إدارة كفاءات ناجح لا بد من تطبيق تكامل أفقي وآخر عمودي والذي يبين الروابط بين النشاطات إستراتيجية والعملية وكذا التكتيكية، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-2: التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات



المصدر: أسيا رحيل، مرجع سبق ذكره، ص 7.

من خلال التكامل العمودي يتم البحث عن كيفية تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، رؤيتها، وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المنظمة، أما في التكامل الأفقي يتم تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح جميع الكفاءة محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية.

ومن هنا يمكن إعطاء مفهوم شامل لتسيير الكفاءات وهي: "تلك الأنشطة والجهود التي تتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف المناسبة لها للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها"¹.

ومنه يمكن أن نعتبر إدارة الكفاءات بمثابة منهج تنظيم جديد لتسيير وإدارة الموارد البشرية الكفؤة بالمنظمات، وهذا بالاعتماد على طرق التقنيات وأساليب التسيير.

1- كية بوسعيد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تنظيم موارد بشرية، 2008، ص 34

الفرع الثاني: مقاربات إدارة الكفاءات وسيورتها.

أ . مقاربات إدارة الكفاءات:

1 / المقاربة التسييرية: تتمثل وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف، الخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأس المال ومن المعرفة، ومن المهارات وحسن التصرف.

كما نلاحظ من خلال هذا التصور للكفاءة أنها ليست نظرية فقط بل عملية، وكذلك متطورة بتطور الوضعيات المهنية التي يواجهها العامل أثناء أداءه لمهامه، ورغم هاذين العاملين تبقى الكفاءة غائبة أو ناقصة إذا لم تكن مقرونة بما يلي:¹

- الرغبة في العمل
- القدرة على الفعل

2 / المقاربة العملية: من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجي، وقدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات، فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم و التفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المنظمة، بهدف تحسين الفعالية و مسايرة تغيرات البيئة الداخلية و البيئة التنافسية.

3 / المقاربة الإستراتيجية: يتبين من خلال هذه المقاربة أن الكفاءات تعطي للمنظمة ميزة تنافسية من جهة، وتكون باستطاعتها أن تنجز لها المشاريع الإستراتيجية من جهة أخرى.

إذا فالكفاءة بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي:
-يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

-يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلة تكنولوجية جديدة.

-يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات مشابهة.

وكما نلاحظ فان هذه المقاربات الثلاثة للكفاءة متدرجة ومتكاملة، فإدارة الكفاءات ومتابعتها يتطلب قدرات متعددة ومتكاملة.²

ب . سيرورة إدارة الكفاءات في المنظمة: قبل البدء في تطبيق إدارة الكفاءات لابد من الإجابة عن التساؤلات التالية:³

لماذا تريد المنظمة السير في هذا المسار؟

1-كية بوسعيد، مرجع سبق ذكره، ص36.

2-سملالي بحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1، 2004، ص 164.

3-بوخمخ وشابونية، تسيير الكفاءات ودوره في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة، الجزائر، جامعة بسكرة، 2005، ص120.

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

ثم تأتي مرحلة طويلة من التحليل تشمل ما يلي:

- تقييم كفاءات كل فرد بصورة مفصلة (الإمكانات الحالية، الكامنة، الخصائص السلوكية).

- تحليل مناصب العمل لتحديد الكفاءات المطلوبة لشغلها.

- محاولة تحديد الكفاءات التي تحتاجها المنظمة في المستقبل.

وسوف تشكل نتائج التحليل أداة مرجعية لإدارة الكفاءات في جميع أنشطتها من التوظيف، المكافآت وعلى هذا

فإن سيرورة إدارة الكفاءات تتضمن المراحل الأساسية التالية:

1/ تحليل الوضعية الحالية: من الجانب الكمي (هرم الأعمار، توزيع التكوين حسب المستويات، تحليل التدفقات،

مستوى المكافآت) وإذا أمكن مقارنته مع المنافسين.

-بالإضافة إلى الجانب النوعي للموارد وهذا الوضع فهرس أو مرجعية للكفاءات في المنظمة و مرجعية كفاءات

لكل منصب عمل.

- كما يشمل التحليل: تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي يمكنها تغيير محتوى الوظيفة مثل التقنيات الجديدة،

المنافسة، متطلبات العملاء... الخ.

2/ التنبؤ بالوظائف المستقبلية وتقييم الانحرافات: تتطلب هذه المرحلة وضوح الرؤية والإستراتيجية بشكل كافي

حتى تتم ترجمتها إلى احتياجات من الكفاءات، وتوضع قائمة الوظائف المستهدفة بالكفاءات المطلوبة، والوظائف

الأكثر حساسية، ثم تستنتج الانحرافات بين الكفاءات الموجودة والمطلوبة مستقبلا.

3/ اقتراح الإجراءات التعديلية: إن الوصول إلى حالة التوازن بين الوظائف والكفاءات يقتضي اتخاذ إجراءات عديدة

يشكل في مجملها بدائل بالنسبة للمنظمة، حيث تقوم بالمفاضلة بينها على أساس عدة عوامل أهمها:

- نوع الفارق، إذ أن كل حالة من الحالات التالية الفائض، العجز، التوازن تتطلب إجراءات تعديلية مختلفة عن

الحالات الأخرى.

4/إمكانات المنظمة: تتمثل أساسا في الإمكانيات المالية والإشرافية والتي تعكس قدرة المنظمة على تمويل

الإجراءات التعديلية كالتوظيف والتكوين.

6/ وضعية سوق العمل: إن الإجراءات التعديلية في حالة الوفرة تختلف عنها في حالة الندرة الكمية أو النوعية

من العمالة في سوق العمل.

7/الإطار الزمني: تختلف الإجراءات التعديلية حسب المدى الزمني الذي يجري على أساسه التقدير، وإذا كان

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يختص فقط بالمدين المتوسط والطويل.

الفرع الثالث: متطلبات إدارة الكفاءات البشرية.

من الناحية العملية تشير إدارة الكفاءات إلى مجموعة الطرق والتقنيات والوسائل الضرورية والمستخدمة من طرف مسيري الموارد البشرية لدعم جهاز الإدارة ككل وعلى هذا الأساس تتطلب عملية إدارة الكفاءات جملة من الشروط أهمها: ¹

1 / إدماج إدارة الكفاءات في إستراتيجية المنظمة: تكون إدارة الكفاءات أكثر فعالية عندما تكون الكفاءة مرتبطة بشدة عمليات التخطيط الاستراتيجي مع معايير مردودية التنظيم الممكن قياسها، فإدارة الكفاءات عبارة عن نظام متكامل تتفاعل فيه كل مستويات المنظمة، إنه يتجاوز دقة ميدان تسيير الموارد البشرية ليصبح ورقة إستراتيجية رابحة، فهو أداة ديناميكية للتغيير الذي يحدث في إدارة المنظمة بشكل عام وعلى العموم: " تشكل إدارة الكفاءات أحد التطبيقات العملية الإدارية فهو يوجه من طرف الإدارة ويتمثل في الأجراء الذين يتم وضعهم في ترابط بين قواعد التسيير وقواعد المنظمة وإشراف الإدارة على إدارة الكفاءات يساهم في منحها بعدا استراتيجيا أو على الأقل أن يسجله من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة التي يعبر عنها من خلال توجهات وتصرفات إدارة الموارد البشرية أثناء القيام بوظائفها المختلفة وهذا يمكن اعتبار إدارة الكفاءات الجزء المتمم للتسيير الكلي لمنظمة ما.

2 / إشراك العال في عملية إدارة الكفاءات: تعتبر الكفاءة تاج فرد أو جماعة في وضع مهني معين ولا تسعى إدارة الكفاءات إلى التركيز حول سياسة تسيير الموارد البشرية على العمال (أفراد وجماعات) باعتبارهم حاملي الكفاءات، فدور العامل جوهرية خاصة في إعداد وتنفيذ نظام إدارة الكفاءات.

ولهذا انطلقا من إدارة الكفاءات يتم تركيز سياسة الموارد البشرية على العمال الذين يجب عليهم طبيعيا أن يشاركوا أكثر في تنظيم وإدارة المنظمة، وفي هذا الصدد ينتظر من العمال أنماط مشاركة جديدة تمتد أبعد من منصب العمل نحو فضاء واسع للنشاطات أبعد من العمل الخلد نحو المبادرة والقدرة على اتخاذ القرارات وأبعد من مساهمة التعليمات نحو التسيير غير المتوقع

3 / تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة: تحتاج عملية إدارة الكفاءات إلتجنيد العوامل الداخلية والخارجية فهي من جهة تعبر عن مجموع التطبيقات المتعلقة بتسيير مسار الأفراد في المنظمة منذ توظيفهم إلى منحهم رواتب مرور بتقييمهم وحركتهم، وهي أيضا تتضمن تلاحمهم، ومن جهة أخرى نادرا ما تأتي لوحدها فهي غالبا ما ترافقها التغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي تسمح مسيري المنظمة من الاستجابة إلى تحولات محيطهم. فإدارة الكفاءات تمنح الوسائل النظرية والتطبيقية لبرنامج عمل يحسن من تكيف المنظمة مع محيطها وهذا من خلال ضبط الموارد الداخلية فيما بينها أو العمل على موائمة الموارد البشرية وهذا عن طريق معرفة ماهية الكفاءات اللازمة المطلوبة ومقارنتها بالكفاءات المتوفرة على مستوى المنظمة فيصبح من الممكن توجيه عمليات تسيير الموارد البشرية بوضوح فيما يتعلق بالأجور، التوظيف، الترفيه، التكوين والثقافة التنظيمية ... الخ.

4 / اختيار مقارنة الكفاءة التي تتلائم مع توجهات المنظمة: عملي أكدت Sandra Michel على أنه يوجد ستة أنواع من المقاربات التي تعتمد عليها في إدارة الكفاءات وتتمثل في:

1. مقارنة المعرفة والعلم.

2. مقارنة المهارة.

3. مقارنة السلوكيات.

4. مقارنة إدماج المعرفة، المهارات، التصرفات.

5. مقارنة الكفاءات المعرفية.

6. مقارنة النشاطات.

وكل منظمة تعتمد على المقاربة التي تتماشى مع مفهوم وماهية الكفاءة بالنسبة لها ولهذا يجب أن يكون مفهوم الكفاءة المعتمد متفق عليه من طرف كل مستويات المنظمة وعلى هذا الأساس هذه المقاربات يتم بناء نماذج إدارة الكفاءات.

5 / نماذج إدارة الكفاءات: النموذج هو محاكاة أو تجريد للواقع الذي يسمح يرسم وتبسيط الإدراك الحسي لهذا الواقع وأخذ بكل مميزاته الأساسية، ولقد اعتمدت المنظمات على نموذج لتسيير اليد العاملة وأطلق عليه نموذج الكفاءات، فنماذج الكفاءة تزود رابط التلاحم فهي الإسمنت الذي يضم عناصر نظام تسيير الموارد البشرية المنظمة ما، حيث تساعد على صيانة وإعداد نظامها التسيير الموارد البشرية بطريقة متناسقة وموحدة.

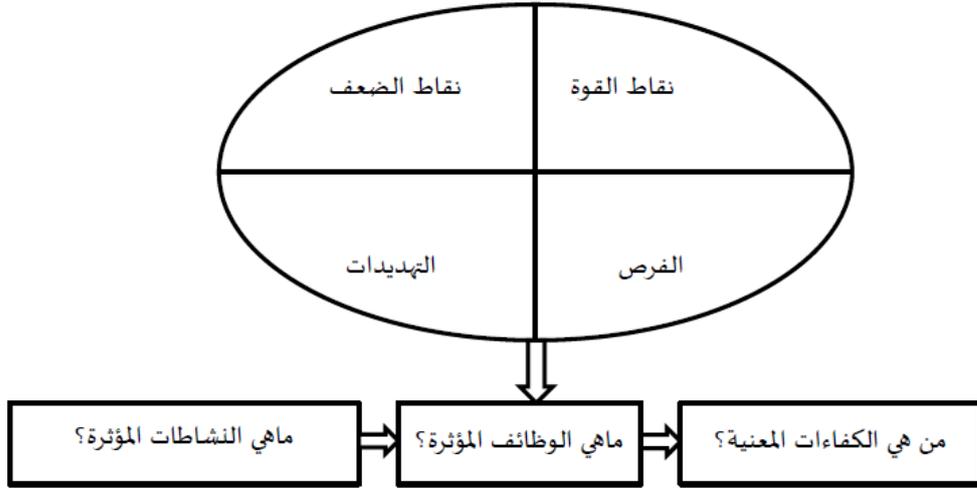
الفرع الرابع: الممارسات الأساسية لإدارة الكفاءات البشرية.

أ- تخطيط الكفاءات: تكون من خلال تقدير احتياجات المستقبلية ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المنظمة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب الذي يكشف عن مختلف المعارف والمواهب والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المنظمة للتسيير.¹

ويمكن تلخيص هذه المراحل في مصفوفة GRILLE EMOFF للكفاءات وهي أداة تشخيص إستراتيجية تحدد نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات الداخلية والخارجية المحيط بالمنظمة، من أجل تحديد متطلبات العمل والكفاءات اللازمة، والفجوة الكامنة فيها وهي موضحة في الشكل التالي:²

1- كيتي بوسعيد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الشكل رقم 1-3: مصفوفة GRILLE EMOFF لتخطيط الكفاءات والوظائف



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

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

ج- **الموظفون السابقون:** إذ يتم توظيف الأفراد الذين سبق لهم العمل بالمنظمة خاصة الراغبين منهم في العمل مرة أخرى أو توظيف أبنائهم:¹

د- **الترقية:** وتمثل أكثر الطرق انتشاراً، وتتم عن طريق مراجعة سجلات العاملين وتجميع وتحليل كافة المعلومات اللازمة عن الأفراد المرشحين للترقية والاطلاع على نتائج تقييم أدائهم في السنوات الماضية، وتتبع تصرفاتهم وسلوكياتهم ذات الأهمية في تقرير مدى صلاحية الفرد للترقية إلى وظيفة ذات شأن أعلى من الوظيفة التي تشغلها حالياً، وعادة ما تعتمد المنظمة عند إتباعها لهذه الطريقة على أساس معين من أسس الترقية المعروفة والتي قد تكون بالأقدمية أو بالكفاءة أو الترقية بالأقدمية والكفاءة معاً.²

هـ- **النقل:** ويشير إلى نقل أو تحويل الموظف من قسم الآخر أو من إدارة إلى أخرى أو من وظيفة الأخرى والنقل أو التحويل عادة ما يتم بين وظائف متماثلة في الدرجة الوظيفية على الأقل، ويتم النقل ببعض المزايا المحفزة بقبول

1- بوزيد نذيرة، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص77

2- بوزيد نذيرة، نفس المرجع، ص78.

التحرك من مكان لآخر ولكنها لا تتساوى مع الترقية في مكانها مخزون المهارات: يمثل مخزون المهارات ذلك البنك الخاص بكافة البيانات المعلومات عن معارف وقدرات ومهارات وخبرات العاملين بالمنظمة، بالاعتماد هذه الطريقة يتطلب من المسؤولين تحديد احتياجات الوظائف ومتطلباتها، ثم البحث في مخزون المهارات عن تتوفر فيه تلك الشروط والمتطلبات سواء كان ذلك بالنقل أو بالترقية.¹

و- **انخراط الكفاءات والمحافظة عليها:** هاتان الممارستان تعتبران معاً، حتى ولو كانتا على مسافة في عجلة إدارة الكفاءات لأنهما مرتبطتان مع بعضهما بشكل مباشر، حيث أن درجة الانخراط تشكل مؤشر مباشر على وضع المنظمة من حيث الاحتفاظ بالكفاءات.

الانخراط يشير إلى أي درجة يؤمن العاملون بما يفعلونه ويلتزمون بالعمل بالمنظمة واستعدادهم لبذل أفضل الجهود لجعل المنظمة ناجحة.

إن انخراط العاملين يختلف عن رضا العاملين لأن فيه عناصر سلوكية والانخراط لا يعني أن العاملين سعداء فقط وراضون، بل يعني أيضاً يفعلون شيئاً لجعل المنظمة ناجحة، وبعد الانخراط مؤشر هام جداً على الإنتاجية والأداء والعائد المالي للمنظمة وهو يرتبط أيضاً بسلوكيات الأشخاص المتعلقة بتحسين المنظمة من حيث الجودة وخفض التكاليف.

إن القدرة على الاحتفاظ بالعاملين عبارة عن إجمالي التراكمات لممارسات إدارة الكفاءات، ولسوء الحظ فإن أفضل الكفاءات هي دائماً أول من يغادر المنظمة لأنهم يملكون فرصاً أكثر في الخارج بفضل مهاراتهم وخبراتهم وهنا تبرز أهمية سلسلة القيمة لرأس المال البشري كما تراها إدارة الكفاءات في الشكل التالي²

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



المصدر: الوليد بشار اليازيد، مرجع سبق ذكره، ص72.

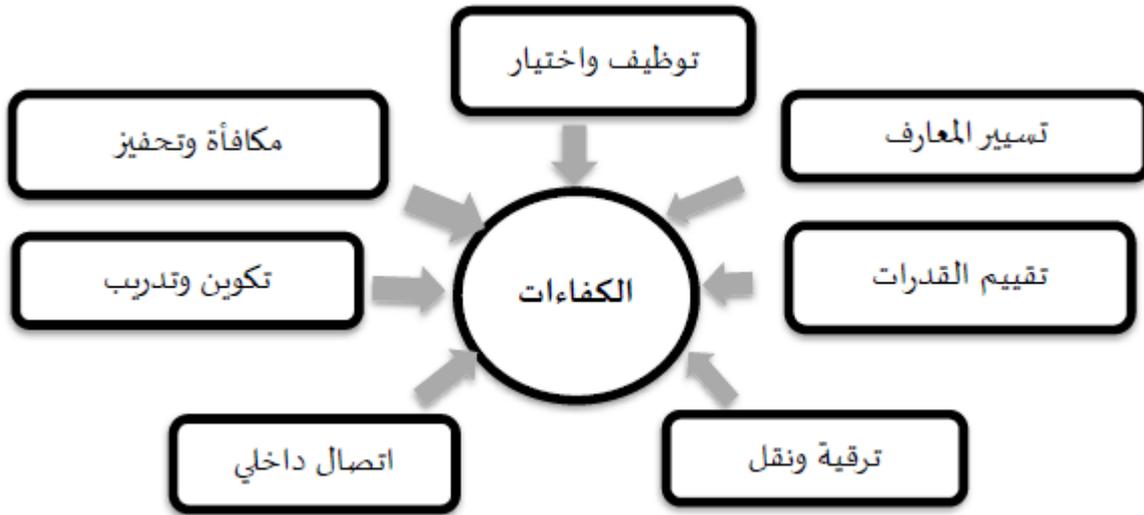
1- الوليد بشار اليازيد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص72.

2- الخطيب معززة عبدالله، دور رأس المال الفكري في تكوين الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص45.

ي - تنمية الكفاءات: هي مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والتحفيز وغيرها من الوسائل لتحسين أداء المؤسسات وليست أهدافا في حد ذاتها.

يمكن القول أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبطة بتطبيق تكامل أفقي وعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكثيف الكفاءات البشرية فيما بينها. والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكثيف، أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:¹

الشكل رقم 1-5: الكفاءات محور تركز أنشطة الموارد البشرية



المصدر: العلاقشير، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 182.

المطلب الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: تعريف الأداء

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

1-مصنوع احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى

الوطني السابع حول الصناعة التأمينية الواقع والأفاق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 03-04 ديسمبر 2012، ص 08.

2-عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا أداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 388، مصر، 2003، ص 15.

يعرف اداء المورد البشري انه "عبارة عن قيام الفرد بالمهام والأنشطة التي يتكون منها عمله، أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة"¹.

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

الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه.

أ - مفهوم تقييم الأداء:

تقييم الأداء: هو عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدفة².

"تقييم أداء المورد البشري هو قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور"³.

إذا يمكن القول أن "تقييم أداء العاملين هو العملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه ومحاولة تحليل أدائه بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية، فكرية أو سلوكية".

ب- أهداف تقييم أداء المورد البشري:

تتمثل أهداف عملية تقييم الأداء المورد البشري⁴

1/- بالنسبة للمنظمة: تسعى المنظمة من خلال عملية تقييم الأداء إلى:

- إعداد برامج تدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء الأفراد.
- يمكن تقييم الأداء على مساعدة المنظمة من إعداد سياسة جديدة للترقية وكفئة لأنه يعين الإدارة على إختيار أنسب المترشحين والأشخاص لشغل وظائف أعلى.
- الرفع من مستوى أداء الأفراد واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم.
- إن تقييم الأداء يساعد المنظمة على إختيار الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال القيام بعملية الإختيار والتعيين والحكم على سلامتها فسياسة الإختيار والتعيين الناجحة تضمن للمنظمة من إختيار أفراد يؤدون

1- عبد الفتاح بوخمخ وعز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد السادس، 2010، ص56.

2- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، دن، القاهرة، مصر، 2003، ص 328.

3- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 87.

4- عادل محمد زايد، نفس المرجع، ص 329.

عملهم بنجاح وإن ثبت العكس واختارت المنظمة أفراد ذوي كفاءات منخفضة فهذا معناه أن طرق التقييم غير سليمة.

- يساعد تقييم الأداء، على التحسين من خلال توفير نظام تقييم أداء سليم وعادل لتقييم أعمالهم مما يخلق الشعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بالإضافة إلى التقليل من احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة.
- تحقيق رضا العاملين وخلق الإحساس لديهم من أن التقييم ليس الهدف منه الكشف عن الأخطاء ومعاقبة الفرد وإنما مساعدة الأفراد على تحسين معدلات أدائهم.

2 / بالنسبة للأفراد: يساعد تقييم أداء المورد البشري على تعريف المنظمة، نواحي القصور في أداء أفرادها فتعطي لهم الفرصة لتحسين أدائهم، كما يسمح لهم التقييم من معرفة نواحي السلوك الغير المقبولة والتي تقلل من كفاءتهم من جهة نظر المنظمة، فالهدف من تقييم أداء المورد البشري هو معرفة الجوانب الإيجابية والعمل على تعزيزها كمعرفة الأفراد ذوي الكفاءات العالية والعمل على الاستفادة منهم ومحاولة معالجة الجوانب السلبية الأفراد ذوي المستويات الضعيفة.

إضافة إلى هذا إن شعور الفرد بالعدالة وبأن جميع مجهوداته المبذولة أخذت بعين الاعتبار من قبل منظمته، هذا يجعله أكثر شعورا بالرضا وبالمسؤولية ويدفعه للعمل بإجتهد وجدية وإخلاص ليترقبوا فوزهم باحترام وتقدير¹ إضافة إلى أن تقييم العاملين له فوائد²:

- رفع روح المعنوية للعاملين من خلال توفير ظروف عمل مناسبة.
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة من قبل الرؤساء والمرؤوسين.
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم تجاه وظائفهم.

3 / بالنسبة للمدراء: إن قيام المدير أو المشرف بتقييم أداء الفرد لا يعد من الأمور السهلة ولهذا يجب على المدراء أن يسعوا إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم للوصول إلى تقييم سليم الأداء تابعيهم وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع الأفراد والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.³

1-بايات ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص 62.

2-عمار بن عيش، دور لتقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 06-07

3-بايات ولد سيدن، مرجع سبق ذكره، ص 61.

الفرع الثالث: طرق تقييم أداء ومعايير تقييمه

أ - طرق تقييم أداء المورد البشري:

1 / طريقة الإدارة بالأهداف: ضع أهداف لكل عامل وبالمقارنة بينها وبين النتائج يتم تقييم الأداء¹.

المزايا:

- اشتراك العامل مع رئيسه في جميع مراحل التقييم بدءاً من تحديد الهدف، وانتهاءً بتقييم مدى تحقيقه.
- توفر للعامل مقياس خاص و محدد لأدائه قائم على متطلبات الوظيفة.
- تعطى الفرصة للعامل ليقيم نفسه.
- يلعب المشرف دور مساعد وشريك.
- تنمية مستوى العامل (تغذية عكسية).
- تشجع على الإبداع (العامل يقرر كيفية تحقيق أهدافه).

العيوب:

- صعوبة المقارنة بين العاملين (لكل منهم أهداف مختلفة).
- تركيز على النتائج وليس تحسين الأداء مستقبلاً.
- لا تستطيع التنبؤ بنجاح العامل في وظيفة أخرى.
- تعتمد على التقييم الكمي.

2 / طريقة الوقائع الحرجة: تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من المقيم بملاحظة أداء العامل ما إذا كانت تلك الوقائع تحدث منهم أثناء تأدية أعمالهم.²

المزايا:

- اعتمادها على أحداث واقعية.
- سهولة الملاحظة.

العيوب:

- يمكن تحيز المقيم لأحد العمال.
- ضجر العمال بسبب أن هناك من يراقبهم.

1-صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 357.

2--نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص98.

- عملية صعبة اذ تتطلب الدقة والمراقبة مستمرة للأحداث.

3 / طريقة قوائم المراجعة: تقوم على دراسة كل الوظائف ومن ثم اعداد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية تصف الأداء الجيد للعمل ويطلب من المقيم وضع علامة بنعم أو لا حسب رأيه في العامل وتقوم إدارة بوضع قيم لكل سؤال لا يعلمها المقيم من أجل تحليله.¹

المزايا:

- سهولة الاستخدام.
- لا تستغرق وقت طويلا.
- تعطي فكرة واضحة عن أداء الموظف.
- تستخدم في اعداد كبيرة وصغيرة من الموظفين.

العيوب:

- تتطلب الجهد الخبرة والوقت الكافي لإعدادها من قبل الإدارة والدقة والخبرة من قبل المقيم.

4 / طريقة تقييم 360°: الكل يقيم الكل ووفق دائرة قطرها 360° من جانب كل من الرئيس الزميل المرؤوس العميل الموظف نفسه.²

المزايا:

- تقلل من التحيز القائم على الانطباعات الشخصية.
- تساعد من معرفة الفرد كيف قيمها الآخرون والاستفسار عن ذلك.
- تساعد على تطوير الفرد وتحسين أدائه من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في أدائه.

العيوب:

- إمكانية تحيز المدير في اختيار من يقوم بعملية التقييم أفراد تربطهم عاطفة أو مصلحة.
- على المدير أن يختار المقيمين عشوائيا.

تعتمد هذه الطرق الحديثة على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية وتركز على أداء الجماعة

1- احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية معاصرة)، مطابع الدار الهندسية، ط2، مصر، 2008، ص356-357.

2- احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 414.

يتضح مما سبق ذكره أن هناك طرقاً كثيرة لتقييم أداء المورد البشري، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها مما يتطلب من القائمين على تقييم الأداء الحذر والدقة في إستعمالها وإلى محاولة إستعمال أكثر من طريقة ثم المقارنة بين نتائج التقييم مما يجعلها أكثر موضوعية وفائدة.

ب - معايير تقييم الأداء: يمكن تصنيف معايير تقييم الأداء إلى ثلاث معايير أساسية كما يلي:

1/ معايير تصف الخصائص الشخصية: ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال عليها الأمانة، الإخلاص، الولاء، الانتماء، فالشخص الذي يتحلى بأدائه بها، لا شك أنها ستعكس إيجابياً على أدائه، مما يساهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.

إن تقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار، ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه ويعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم.¹

2/ معايير تصف السلوك: يقصد بالسلوك، السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، حسن التعامل مع الزبائن... الخ، إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم، تحتاج أيضاً إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أدائه، وبالتالي فإن تقييمها يتصف أيضاً بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.²

3/ معايير تصف النتائج: ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الرئيسية التالية:³

- **الكمية:** ما هو حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابياً أو سلباً.

- **الجودة:** ما هي جودة النتائج، وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة، ماهي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية.

- **التكلفة:** ما هي تكلفة تحقيق النتائج، مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات والخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية.

1- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2009، ص409.

2- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص27-28.

3- عمار بن عيشي، نفس المرجع، ص29.

- الوقت: ويتعلق بإنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإذا حدث تأخير في الانجاز يتم تحديد أسباب التأخير، وفيما إذا كان السبب يتعلق بالعامل أو بسوء التخطيط أو الإدارة أو أي سبب آخر، حتى يؤخذ ذلك بالاعتبار عند التقييم وتحديد مستوى الأداء.¹

ويشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيق في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية:

1- يجب الاستعانة بعدد كبير نسبياً من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.

2- يجب أن تكون موضوعية، أي تعبر عن المقيّمات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.

3- صدق المعيار، والذي يعني أن تكون جميع العوامل مدرجة في المعيار معبرة بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء، ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.

4- ثبات المقياس أو المعيار، أي يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.

5- التمييز، ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة في التمييز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

6- السهولة في استعمال المعيار: وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.

7- قابلية القياس: وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو أن الخاصية المراد قياسها في الفرد.

الفرع الرابع: مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية وخطوات قياسها.

أ - مسؤولية إجراء التقييم: من بين مسائل تقييم الموارد البشرية هو معرفة من يقوم بمسؤولية التقييم؟ ومعرفة متى يكون توقيت تقييم الأداء؟ وما هي المشاكل العالقة؟

عند عزم المنظمة على تقييم أداء مواردها البشرية فإنها تتبع نظام تقييم بحيث يخول لكل المسؤولين في المنظمة ومرؤوسهم إجراء التقييم كالتالي:

1- رولا نايف، صالح سليم، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، دار كنوز للمعرفة، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص129.

الجدول رقم 1-1: مسؤوليات تقييم الأداء

مسؤوليات تقييم الأداء	
مدراء الإدارات	إدارة الموارد البشرية
- إعداد المقاييس التقييمية و إفراغها في شكل تقرير يوضح النتائج و تقديمه إلى وحدة إدراكية الموارد البشرية.	- تصميم تقييم الأداء و اختبار النماذج و الأساليب , - تعريف المديرين المباشرين بالعملية وتدريبهم على التفاعل معها وتوزيع أدوات القياس عليهم ثم تجميعها وتفرغها وتحليلها واستخراج النتائج. - تطبيق نظام لتقييم الأداء بشكل دوري. - حفظ السجلات و القيود للعاملين.
-مراجعة تقارير الأداء مع العاملين.	

المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، 2002، ص172.

حيث تعتمد المنظمة على المصادر التي تخول لهم مسؤولية تقييم الأداء الفردي والذين هم¹

1/ الرؤساء المباشرين (المشرفون): يعتبر الرئيس المباشر المصادر الأول الذي يتولى عملية تقييم الأداء باعتباره المشرف على العمل وأداء العامل، ويعتبر هذا المصدر الأكثر شيوعاً واستعمالاً في عملية التقييم للأسباب التالية:

- معرفة الرئيس المباشر يعمل المرؤوس وبمتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها، نظراً لاحتكاكه المباشر اليومي معهم.

- إضافة إلى أن المشرف يزود العامل بالتغذية العكسية Feedback عن أدائه ومن ثم تحسينه وتطويره

2/ الزملاء: يمثل زملاء العمل أحد المصادر القيمة للحصول عن المعلومات عن أداء العامل نتيجة للملازمة الدائمة والاحتكاك الدائم ببعضهم البعض وكون العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك في أداء الوظائف، لكن قد يكون تقييم الزملاء مضللاً في بعض الأحيان لاعتبارات شخصية كالصداقة أو صراعات العمل مما يوفر فرصاً للتخبير في التقييم.²

3/ المرؤوسين: قد يكون المرؤوسين أيضاً مصدر الحصول على المعلومات عن أداء المديرين أو الرؤساء، وكفاءتهم في توجيههم وتنمية روح الجماعة وتشجيع التعاون، وحل المشاكل التي تأتي منهم، ويمكنهم تقييم الرؤساء في حالة وفرت لهم الاستقلالية والثقة.

1- عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص378.

2- نفس المرجع، ص379.

ويطبق هذا الأسلوب في الغالب على نطاق واسع في الجامعات والمنظمات التعليمية والتدريبية، ومن فوائد مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه وكذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين سواء سلبيا أو إيجابا.

4/ العملاء: تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من الأساليب الشائعة للتقييم في المنظمات الخدمية وذلك نظرا لعدم إمكانية تتبع سلوك الموظف وأدائه من قبل المشرف ومتاح ذلك فقط للعميل.

5/ التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم): يستخدم هذا الأسلوب كأداة للتنمية الذاتية للموظفين، تتطلب من الموظفوتجبره على التفكير في نقاط القوة والضعف لديه، واقتراح سبل تحسين أدائه والمعايير ذات، إلا انه يؤخذ للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى اعتبارين هما:

- إمكانية الربط بين التقييم واتخاذ القرارات الإدارية مثل الزيادة في الراتب أو الترقية.

- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المثالي بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون الزمان أو سوء الإشراف أو انخفاض جودة المواد أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل وما إلى ذلك.

ب- خطوات تقييم الأداء: عملية تقييم الأداء عملية معقدة، تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطا جيدا، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه؛ وسوف نتطرق إلى هذه المراحل بالتفصيل:

1/ قبل القيام بتحديد أسس أو معايير التقييم نقوم بالتعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف¹.

2/ تحديد معايير الأداء: يقصد بمعايير تقييم الأداء "تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حين على أساسها تحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد انجازها من خلال أدائها، وذلك في فترة زمنية محددة"².

كما يقصد بها المستويات التي يعتبر عال لها الأداء مرضيا أو لا، ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي³.

وتكون نسبية إذا تعلق بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون معلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم⁴

1 - عبد الباري درة زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية (منحنى نمطي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 269.

2- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 25

3- محمد قاسم القرويتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2008، ص 189

4- احمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003، ص 373.

ورغم وجود العديد من المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء العاملين إلا أنه يمكن تصنيفها إلى معيارين أساسيين هما:¹

1/ معايير موضوعية أو كمية: تشمل حجم الإنتاج الذي قام العامل بإنتاجه خلال فترة معينة وجودة ودرجة معرفته تفاصيل العمل وإجراءاته الخ وهكذا.

2/ معايير سلوكية (نوعية): وهي التي تعكس الصفات الشخصية العامل ومنها التعاون مع الزملاء، المعرفة بالعمل والحرص على الأدوات المستخلصة في العمل، والمحافظة على مواعيد العمل، عدد الساعات الفعلية المبذولة في الأداء، السلوك الشخصي للعامل داخل المنظمة ومعاملته مع الزملاء

ويزداد أهمية هذا الأسلوب التقييم الموارد البشرية بالمنظمة عتادها يتعامل العامل مع عملاء المنظمة مباشرة.

3/ نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين، أي أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين، مناقشتها مع والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.²

4/ قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، حيث أنه هنا أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم الأداء الفعلي هي:³

- ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير المكتوبة .

- التقارير الإحصائية .

- التقارير الشفوية.

5/ مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: هذه خطوة ضرورية جدا وهذا لمعرفة والكشف عن الانحراف بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، لذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تحقق من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية في مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.⁴

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 409.

2- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص-333.

3- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص373.

4- أحمد ماهر، نفس المرجع، ص378.

6/مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: من الضروري أن تكون هناك مناقشة بين الأفراد العاملين والمشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة سواء كانت سلبية أو ايجابية التي قد لا يدركها القرد العامل، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، والتقييم الايجابي قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أداؤهم يكون أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

7/الإجراءات التصحيحية: من الممكن أن تكون الإجراءات التصحيحية على نوعين:

- الأول مباشر وسريع: إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات وإنما فقط محاولة تعديلاً لأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فهذا النوع من التصحيح وقتي.

- أما الثاني فهو إجراء تصحيحي أساسي: يتم فيه البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليلها بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

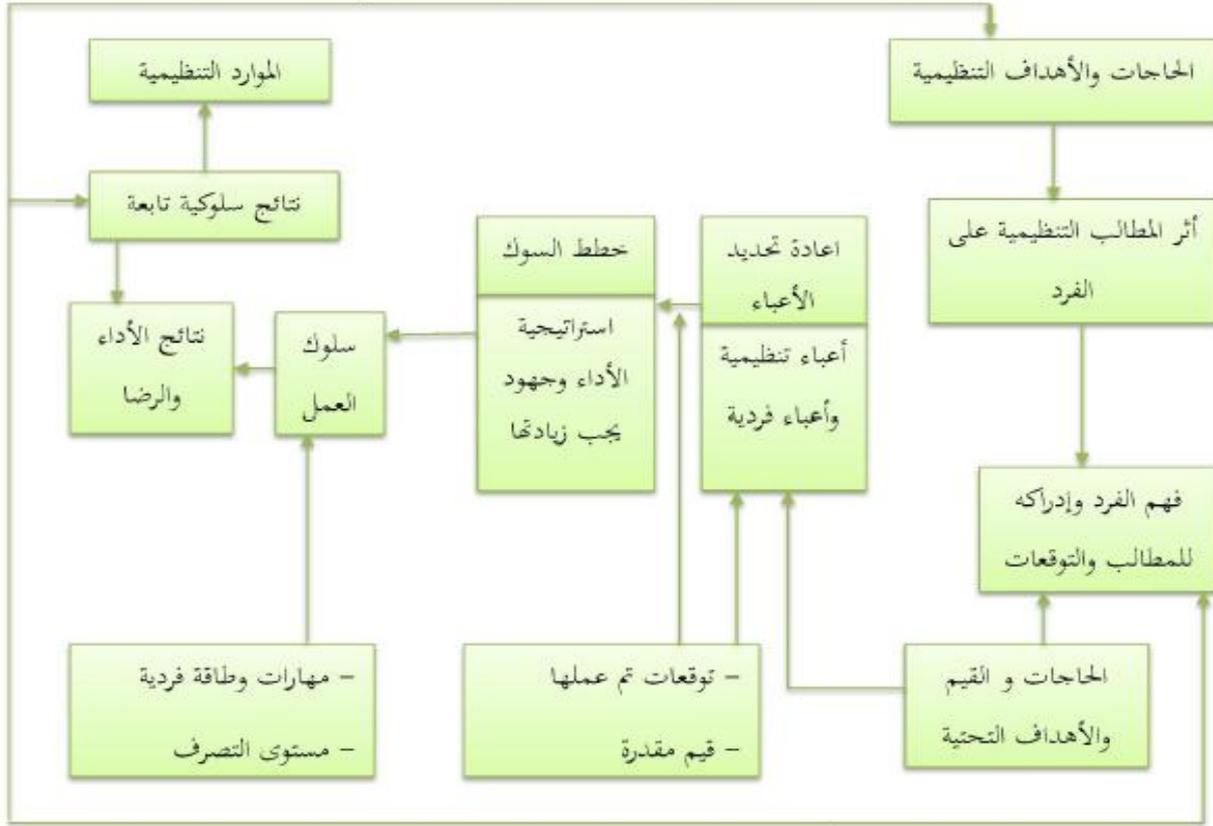
ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف "MBO Management by objective" تطبيقاً للخطوات التي يجب إتباعها في عملية التقييم¹.

ولتوضيح التفاعل بين الفرد والمنظمة، سوف نأخذ نموذجا لتقييم أداء الفرد فيها، وتتم عملية تقييم الأداء داخل أي منظمة بالمراحل التالية:

- المرحلة (1): إدراك وتفسير الفرد للمطالب التنظيمية (التعليمات)؛
 - المرحلة (2): إعادة تحديد الفرد للأعباء المطلوبة (فهم التعليمات والأوامر)؛
 - المرحلة (3): تنمية وتطوير خطة سلوكية للعمل (اتفاق على أسلوب العمل)؛
 - المرحلة (4): تنفيذ أو تطبيق السلوك المقدر أو المخطط (تنفيذ العمل)،
 - المرحلة (5): الحصول على النتائج (قياس النتائج)؛
 - المرحلة (6): قياس رد الفعل بغرض التحكم والرقابة (الحصول على التقدير)؛
- والشكل (06) يبين علاقة المراحل مع بعضها البعض؛

1-فريد راغب النجار، مهارات وفنون السلوك التنظيمي الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 287.

الشكل رقم 1-6: العلاقة بين مختلف المراحل المتعلقة بمراحل تقييم أداء العاملين



المصدر: راغب النجار، مرجع سبق ذكره، ص 288

المبحث الثاني: علاقة إدارة الكفاءات بأداء المورد البشري.

تتطوي إدارة الكفاءات على دور فاعل في المنظمة، إذ أنها تساهم بشكل كبير في تحديد مستوى أداء المورد البشري، ومن خلال هذا المطلب سيتم إلقاء الضوء عليها وبيان أثر الإدارة الفاعلة لها على تحسين المورد البشري. ومن هذا المنطلق تطرقنا في هذا المبحث إلى مطلبين، حيث يضم المطلب الأول علاقة الكفاءات بأداء المورد البشري، بينما تطرقنا في المطلب الثاني إلى تنمية الكفاءات كأساس لتحسين أداء المورد البشري.

المطلب الأول: علاقة الكفاءات بأداء المورد البشري

1- إدارة المعرفة ودورها في رفع أداء الموارد البشرية: انحصر الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية حسب Lengnick Hall في أربعة ادوار هي: ¹

1- كورتلو موساوي، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، الملتقى العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان، الجزائر، 2005، ص 07.

- **خدمة رأس المال البشري:** إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مسهل في الشراكة مع العمال بهدف الحصول على أكبر مردودية متوقعة على استثمارات رأس المال البشري في المنظمة، رأس المال البشري متعلق بالمعرفة، مهارات وقدرات تتضمن التجارب، المهارات الاجتماعية، القيم، المعتقدات، في هذا الإطار يحتاج الأفراد إلى توجيه وتسهيل مهامهم بدلا عن مراقبتهم والسيطرة عليهم، إذ تحتاج مصلحة الموارد البشرية لتقليل المراقبة أو الدور السلطوي لتشجيع المساهمة الذاتية الطوعية مع إعداد الاستراتيجيات الملائمة للتدريب والاحتفاظ بم يكفل تحقق الإبداع والمرونة.

- **مسهل المعرفة:** يكتسي قسم الموارد البشرية دورا مهما في تسهيل كل من الرأسمال المعرفي (الاحتفاظ بالمصادر الصريحة والضمنية) والتدفق المعرفي من خلال ترويج مفهوم وقيمة إدارة المعرفة، والاستراتيجيات الأخرى المتضمنة مخططات التعلم المستمر ووسائل تبادل المعرفة، فممارسات التحفيز والتقييم تساعد في دعم سلوك إدارة المعرفة المرغوب علاوة على ذلك يحتاج قسم الموارد البشرية لتشجيع المنظمة لتغيير السلوك في ضوء ما تعلمه.

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

- **اختصاصية الانتشار الواسع:** يحتاج قسم الموارد البشرية للأخذ بمسؤولية تطوير مصادر رأس المال البشري المرنة بالتأكيد على التكيف، التحمل، وقدرة على التعلم. هذا يعني خلق ترتيبات للرأس المال البشري التي تمكنه من التجمع بسرعة والانتشار لتلبية حاجات مهام العمل المتغيرة مما يستلزم تشجيع ملوك العامل الملائم، سلوك الفريق، والقيم التي تدعم المرونة، التكيف والإبداع، ثقافة الاشتراك الواسع للمعلومات التنظيمية في فريق العمل ضرورية للوصول إلى هذه الأهداف.

إذن يتلخص هذا الدور بمدى الاستثمار في الرأس المال البشري، تنمية التعلم.¹

- **استثمار رأسمالها البشري:** وذلك من خلال تسهيل وصول المعرفة المتولدة عنها إلى الأطراف المفترقة لها حيث يعرف بأنه: قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة يعتمد هذا التعرف على نسبة الاسهامات الفكرية التي يشارك بها الأفراد في المنظمة من أجل زيادة إنتاجيتها.²

- **تنمية التعلم:** تساهم إدارة المعرفة في تنمية الجوانب التالية للموارد البشرية:

- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والتعرف على الفجوات في توقعاتهم.

1-مزرارة أمينة، تنمية المورد البشري في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، ص92.

2-مزرارة أمينة، نفس المرجع، ص95.

- تعزز القدرة المؤسسة للاحتفاظ بأداء الموارد البشرية ومستوى الخبرة والمعرفة لديها والعمل على تحسينه؛

- توثيق المعرفة المتوفرة وتطويرها والمشاركة فيها بين الأفراد المؤسسة.

- تدعم الاستفادة من الممارسات الموجودة والمكتسبة من طرف العمال بوضع إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

ب- دور إدارة المواهب في رفع أداء الموارد البشرية: إن أكبر مثال عن علاقة إدارة المواهب ورفع الأداء هو ما قام به سيلف ريك مدير معهد التكنولوجيا المتطورة بفرجينيا، والذي يعمل بشكل غير ربحي بمجال البحوث والتطوير الإداري نموذجا واضحا للاهتمام بإدارة المواهب، حيث حول ريك إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموهوبين منذ 2007، حيث لا يتعامل مع العامل في المعهد على أنه مجرد وقت وجهده للمنظمة فيستحق راتبه، بل يتعامل معه على أنه موهبة تستحق الرعاية والاهتمام والدفع للأمام.¹

الاستثمار الفعال للموارد البشرية هو ما يجعل المنظمات قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أعلى مراحلها في إدارة المواهب، ففي العصر الذي نعيشه والذي يتسم بالسرعة والمنافسة، أصبحت الموهبة سلعة يكثر عليها الطلب، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب، وحسن اختيار الموظفين، واكتشاف مواهبهم ورفع أداءهم أمر حتمي، فكم من موهوب غادر المنظمة التي يعمل بها لما رآه من معوقات نفسية وإدارية ومالية، فلا حوافز ولا تقدير ولا توجيه وكم من موهوب تحول بعد فترة إلى كسول لا يهتم بأدائه لما رآه من عدم تقدير للإمكانيات والقدرات، فقد أصبح اكتشاف المواهب المهمة الأولية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية في عمليات الاستقطاب والاختيار للعاملين ومراعاة الدقة في ذلك واكتشاف مواهبهم والعمل على صقلها والحفاظ عليها. كما تساهم إدارة المواهب في خلق التكامل بين المواهب المختلفة وتطوير الموارد البشرية بزيادة معرفتها وخبرات العاملين والمساهمة في تطوير المنظمات.²

ج- إدارة السلوك ودورها في رفع أداء الموارد البشرية:

- مصادر التأثير في النظام الفكري والسلوكي للإنسان في العمل: يتأثر الإنسان فكريا وسلوكيا بمؤثرات وعوامل شتى تأتيه من داخله ومن المحيط الذي يعمل فيه. وتلك المؤثرات تعمل جميعا وبدرجات متفاوتة على توجيه الفكر والسلوك الإنساني في إحدالوجهتين، دفعا للإنسان للتفكير في وجهة معينة، وتزيين هذه الوجهة وتجميلها بحيث يتخذ الإنسان الأفكار والأعمال بما يعتقد انه يحقق له هذه الوجهة.³

- جذب الإنسان أو منعه وتحويله عن التفكير أو السلوك والعمل في وجهة معينة، وتقبيح تلك الوجهة بحيث يتخذ الإنسان من الأفكار والأعمال ما يمنعه من التماس تلك الوجهة .

1-العنزي والعطوي والعايدي، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد34، العدد89، العراق، 2011، ص97.

2-مزرارة وأمينة، مرجع سبق ذكره، ص93.

3-جواد ناجي شوقي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص115.

- **تكيف وتعديل السلوك:** عندما تتمكن الإدارة من تشخيص المثيرات والأفعال المناسبة لأغراض التدعيم، فإنها ستكون على الطريق الصحيح، باتجاه تغيير وتعديل سلوك الأفراد العاملين فيها، وحتى يسهل عمل اختيار المثير المحفز المناسب لغرض تكيف سلوك الفرد أو مجموعة الأفراد فان خطوات أو المراحل المعتمدة لهذا الغرض هي على النحو التالي:
- **المرحلة الأولى:** تنطوي على الكشف وتشخيص السلوك غير المرغوب فيه، وتحديد شكل واضح قدر الإمكان.
- **المرحلة الثانية:** تتضمن اختيار المثير أو المحفز المناسب الذي من شأنه أبعاد السلوك غير المرغوب فيه، أو في المحافظة على السلوك المطلوب وتدعيمه.
- **المرحلة الثالثة:** فتكمن في التحديد الدقيق للسلوك الذي ترغب المنظمة بتشجيعه وتطويره باعتبار هو الهدف المنشود.
- **المرحلة الرابعة:** تشمل على وضع وصياغة برامج التدعيم وإفرازه لغرض وضعه موضع التنفيذ والتشغيل.
- **المرحلة الخامسة:** فتتطوي على المتابعة المبرمجة للبرنامج بقصد التأكد من أن تطبيقاته ذات نتائج إيجابية، أما إذا كان العكس فعلى المنظمة العودة ثانية إلى المراحل أنفة الذكر¹.

المطلب الثاني: تنمية الكفاءات كأساس لتحسين أداء المورد البشري

تنبثق سياسية تنمية الكفاءات من إستراتيجية عامة لتنمية المورد البشري في المنظمة، وإيجاد نمط جيد لاستغلال هذا المورد الذي أضحي الآن رهانا استراتيجيا للمنظمة، لكن هذا التركيز على الكفاءات لا ينبغي أن يغفلنا عن الشق الثاني للمورد البشري والمتمثل في العمال التنفيذيين (التأهيل، فالمورد البشري (H2) متكون من جزئين الكفاءات H' والعمال "H"، أي أن ("H2=H+H'") حيث يمارس هذا المورد عملياته (θ)، سيكون لنا مركب ثالث هو (H2θ) ويعبر المركب عن مدى التلاحم بين المورد البشري والعمليات التي يؤديها، فجوقة العمليات تخضع أساسا المستوى التكوين والتأهيل المتاح لدي هذا المورد، وبإضافة عنصر رأس المال (K) إلى هذا المركب تستطيع المنظمة خلق قيمة مضافة (V) أي تحسن من أدائها ويمكن التعبير عن ذلك كما يلي:

$$^3\theta H2+K = V'$$

وحسب "spitezsk" يجب الاعتراف بعدم إمكانية تعويض الإنسان في المنظمة، كما أن مجرد تسخير الوسائل التي تجعل الكفاءات تحتل مكانتها الحقيقية في المنظمة، يؤدي هذا إلى تسهيل تنميتها وتطورها، والجدول التالي يبين العناصر المساعدة في تنمية الكفاءات:²

1-جواد ناجي شوقي، نفس المرجع، ص117

2-مخفي أمين ومدوري نور الدين، تسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات في تحسين الأداء التنافسي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، 2011، ص18

الجدول 1-2: العناصر المساعدة في تنمية الكفاءات المؤسسة

المؤسسة	الكفاءات
تخطيط الموارد البشرية والكفاءات	الرغبة في بذل الجهود
التوظيف	عن ظروف العمل
استقطاب وتوظيف المورد البشري	الإحساس بالمسؤولية و الاندماج في المجموعة
تصوير المسار المهني	مؤهلا مصادق عليها
التدريب والتأهيل	المناخ الملائم لعلاقات العمل
أساليب الحياة أو التملك	تعدد الشهادات
الاشتراك في النتائج	التعليم والتكوين والخبرة المهنية
المكافأة والترقية	تنوع القدرات والمهارات

المصدر: مخيامين ومدوري نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 19.

وتسعى إستراتيجية تنمية الكفاءات إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

- جعل المعارف مفتاحا للمستقبل من خلال تأهيل الكفاءات، وذلك باعتبار الأفراد يمثلون المورد الأهم فيالمنظمة.

- بلوغ مستوى الامتياز، من خلال الاستثمار في الأفراد والمعارف والإمكانيات.

- إنتاج أفكار جديدة، أو تطوير الأفكار القديمة بما يتناسب مع متطلبات السوق والتطور التكنولوجي وبالتاليتفوقها على المنظمات الأخرى المنافسة، بكونهما تتفوق عليهم بامتلاكهماالموارد كفاءة، مما يؤدي إلى بلوغ أداء عالي الجودة.

وتسعى المنظمة إلى توجيه سلوك الفرد العامل نحو مستوى مرغوب من الأداء والرضا وهي في ذلك تستخدم التسيير الفعال للكفاءات، لأن تسيير الكفاءات يمدّها بالحقائق وسلوك كل فود في وظيفته ومدى تناسب هذه الوظيفة مع قدرات العامل، فهي تنتهج سياسات التوجيه المتعلقة بالعامل منها الرقابة والتحفيز، الإشعار².

التحفيز: إن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، حيث تعرف الحوافز على أنها مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين، والتي

1- رحيم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 15.

2-مخفي أمين و مادوري نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 13 .

تشبع الحاجات لديهم، وعلى المديرين ومسؤولين العمال التعرف على دوافع واحتياجات العمال وربط هذه الاحتياجات بتحقيق أهداف المؤسسة، وبظهور فاعلية التحفيز في تأثيره على سلوك الأفراد نحو تحقيق الزيادة في الإنتاج وتحسين جودته.

القيادة: يقصد بها التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه السلوك الإنساني في التنظيم بما يتفق وأهداف المنظمة من جانب، وأهداف العمال من جانب آخر، والقيادة الإدارية الناجحة هي التي تعمل على خلق روح التعاون والعمل الجماعي، وتسعى إلى تشجيع العمال وخلق الرغبة في أداء واجباتهم وتعمل على إقناع العاملين بوحدة أهدافهم والأهداف العامة للمنظمة.

الإتصال الإداري: وهو عملية إنتاج ونقل وتبادل وتفهم المعلومات والأفكار والآراء من شخص إلى آخر، بقصد التأثير فيه وإحداث الاستجابة المطلوبة، وتعتمد المنظمة في نشاطها على الاتصالات بمختلف أنواعها لما لها من أهمية في نقل واستلام المعلومات التي تعتمد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة، حيث أن المعلومات تحقق للإدارة هدفين :

- أن تنقل للأفراد والجماعات معلومات صحيحة من الأهداف والسياسات والبرامج بصفة مستمرة، حيث تكونصلة العاملين بالإدارة واضحة، ويتم القضاء على كافة الإشاعات الهامة والتي لا تخدم أهداف المنظمة.
- أن تتعرف على موقف وآراء الأفراد وشكواهم ومقترحاتهم، الأمر الذي يحقق ميزة التنبؤ المسبق بالسلوك المستقبلي للأفراد.

-إن ممارسة هذه السياسات التوجيهية على أسس واضحة وعادلة يسمح للمنظمة في توجيه المورد البشري نحو تحقيق الأداء المرغوب فيه كما ونوعا.

ويبين " GWAN " أن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في قدرتها على توظيف المعرفة الكامنة في المورد البشري وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي للمنظمة.

وعليه فإن المنظمة الراغبة في تحسين أدائها، أن تحسن أداء موجوداتها الفكرية، وقدرتها على جذب الكفاءات التي تساهم إيجابيا في أداء المنظمة، وبالتالي المطلوب من العاملين الانتقال من العمل التقليدي ذات المسؤولية المحدودة إلى العمل على توسيع المعارف وتطوير القدرات أبي الاهتمام بالكفاءات لتتوسع مسؤولياته وأداء نشاطه بما يخدم التطورات الحالية لتمكين المنظمة أداء عالي الكفاءة.

إذا تظهر فعالية أداء المنظمة من خلال فعالية تسييرها للكفاءات.

المبحث الثالث: دراسات سابقة حول إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري

المطلب الأول: التعريف بالدراسات السابقة

اولا: الدراسات المحلية

أ-دراسة سملايحيضية»أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة"، قسنطينة، الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، السنة الجامعية 2004 / 2003.

خلصت الدراسة إلى نتيجة عامة: " يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة، وقد ركز الباحث في دراسته على دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، والرأس المال الفكري والكفاءات البشرية والمعرفة وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نجد أن:

- الموارد البشرية والكفاءات الفردية تعتبر مصدرا أساسيا لإمتلاك المنظمة ميزة تنافسية، فإنه في ضل التسيير الإستراتيجي تسعى المنظمات إلى تحقيق الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا.

-كما أن تنمية الكفاءات الفردية وتطويرها بالمؤسسة وكذا تسيير الجودة يساهموا في تحسين أداء الموارد البشرية.

ب-دراسة لطفي دهينة، بعنوان: "أثر الالتزام بتطبيق معايير تقييم الأداء في فعالية إدارة الموارد البشرية-دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014.

حيث خلصت الدراسة إلى: "الالتزام بتطبيق معايير تقييم أداء العمال بطرق موضوعية يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية"وأعتمد في معالجته للإشكالية على المنهجين الوصفي التحليلي. وقد توصل إلى النتائج التالية:

-يتم توضيح معايير تقييم العمال ومناقشتها معهم قبل البدء في تنفيذها.

-الرؤساء المباشرين يقومون بإعداد تقارير دورية عن أداء العاملين.

-تساهم عملية تقييم الأداء في تصحيح الأخطاء الموجودة في أداء العمال وبالتالي الرفع من كفاءتهم ومردودهم

-عدم إتباع أساليب حديثة في تقييم الأداء، كما انه لا يتم تطوير وتحديث الأسلوب المتبع الذي يعتمد بشكل كامل تقريبا على ناتج العمل.

-المعايير المستخدمة لا تركز على سلوك العامل ولا على علاقته بالآخرين بل تركز على ناتج العمل فقط.

ج-دراسة بركاني صبرينة، بعنوان: "دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية-دراسة حالة وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي"، كلية العلوم الاقتصادية، ام البواقي، الجزائر، 2013-2014.

حيث خلصت الدراسة إلى: لإدارة الكفاءات دور في تنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وأعتمد في معالجته للإشكالية على المنهجين الوصفي التحليلي. وقد توصل إلى النتائج التالية:

-تعتبر الموارد البشرية الكفوة من أهم موارد المنظمة التي تضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة التي تواجهها.

-إن مفهوم إدارة الكفاءات لم يتبلور بالشكل المطلوب لدى المؤسسات الجزائرية وأنها مازالت قاصرة عن فهمه بالطرق الصحيحة التي تحقق الفائدة من تطبيقه على أرض الواقع.

-يعد مفهوم إدارة الكفاءات المفتاح الرئيس لنجاح المنظمات في العصر الحديث بصفته شكل من أشكال الاستثمار ينظر للأفراد على أنهم المصدر الرئيس للتطور والإبداع.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

-دراسة: PopaPostariu Andrea Elena 2008 بعنوان

« La croissance des PME par le biais des ressources et competences: quellesvoies? »

وقد خلصت الدراسة إلى: أهم استراتيجيات النمو المناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلاقا من الموارد والكفاءات المتوفرة لدى هاته المؤسسات، وقد توصل إلى النتائج التالية: أن هناك ثلاث أنواع من PME:

- النوع الأول: مؤسسات غير مبدعة وغير موجهة سوقيا.

-النوع الثاني: مؤسسات لا تهتم بتنمية الموارد الداخلية لأجل النمو بل تركز على الموارد الخارجية.

-النوع الثالث: مؤسسات تركز على تنمية مواردها الداخلية، مع عدم إهمال السوق.

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسة الأولى

-ركزت الدراسة الأولى على العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وبين تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة، بينما ركزنا في دراستنا العلاقة بين إدارة الكفاءات وبين أداء المورد البشرية.

-كما اختلفت عن هاتيناهما في تناول مجتمع البحث وميدان الدراسة.

-اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في بعض النتائج النظرية في مساهمة تنمية الكفاءات الفردية وتطويرها بالمؤسسة وكذا تسيير الجودة في تحسين أداء المورد البشرية.

-تم الاستفادة من هذه الدراسة في تصميم ووضع الاستبانة لهذه الدراسة ومقارنتها مع تلك النتائج من دراستنا.

الدراسة الثانية

-تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في بعض النتائج النظرية خاصة فيما يخص معايير تقييم أداء العمال وزيادة فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية.

- أما الاختلاف فيمكن انبه في هاته الدراسة تم التطرق دور معايير تقييم أداء العمال في زيادة فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية، أما في دراستنا فقد تطرقنا إلى هاته المعايير كجزء من إدارة الكفاءات والدور الذي تلعبه في الرفع من أداء المورد البشري داخل المؤسسة.

- تم الإمام بالنتائج المتوصل إليها من طرف هذه الدراسة مما مكنا بالانطلاق في الدراسة الحالية.

الدراسة الثالثة

- اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في معالجة متغيرين الثابت إدارة الكفاءات، والمتغير أداء المورد البشري.

- كما اشتركت معها في بعض النتائج النظرية في خاصة فيما يتعلق بالمتغير بإدارة الكفاءات.

- أما الاختلاف فيمكن انبه في هاته الدراسة تم التطرق لتنمية أداء الموارد البشرية، أما في دراستنا فركزنا على تنمية الموارد البشرية.

- كما اختلفنا في ميدان الدراسة فهذه الدراسة تمت في القطاع الاقتصادي ، أما في دراستنا فتمت في القطاع العمومي.

- ساعدتنا هذه الدراسة في الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الأساليب اللائقة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية.

- ساهمت وبشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان، م ن خلال الجانب النظري واستمارات استبيانات الدراسات السابقة

الدراسة الرابعة

- ركزت هذه الدراسة على استراتيجيات النمو بناء على الموارد والكفاءات المتوفرة لدى هاته المؤسسات، بينما ركزت دراستنا على العلاقة بين إدارة الكفاءات ورفع أداء المورد البشري.

- اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في بعض النتائج النظرية في مساهمة تنمية الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة.

- تختلف عنها فيتناول مجتمع البحث وميدان الدراسة والمنهج المعتمد وكذلك الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة.

خلاصة الفصل الأول:

نذكر أنه من خلال هذا الفصل التمهيدي تم التطرق إلى الأسس التي بنيت هذه الدراسة عليها من خلال التعرف على كل من إدارة الكفاءات و أداء المورد البشري اللذان تم من خلالهما التعرف على أهم الآراء التي تطرقت

إليهما وهذا الأمر أثبت أن كلا إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري واسعين مفهوما ومضمونا وهذا هو السبب الذي جعل الجدول قائما حولهما إلى حد الساعة وخاصة عند فتح المجال أمام طرق قياسهما ومحدداتهما... إلخ ، وعليه سيسعى الباحثين لمحاولة الإحاطة بالموضوع أكثر من خلال النزول إلى الميدان والقيام بدراسة ميدانية من خلال الفصل الثاني والمتعلق بالجانب التقني والتطبيقي للدراسة من خلال استعمال أساليب هادفة وعلمية للإحاطة بالموضوع أكثر وكذا التحقق من صحة الفرضيات وعليه الإجابة عن إشكالية الدراسة بعد الإجابة عن الأسئلة الفرعية بطبيعة الحال.

الفصل الثاني

تمهيد الفصل الثاني :

بعد قيامنا بالدراسة النظرية في الفصل الأول حول موضوع إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري في المؤسسة سوف نقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم تناوله من مفاهيم على مديرية النقل بعين الدفلى في الفترة: فيفري، مارس وأفريل من سنة 2019، من أجل دراسة دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري، مبرزين في ذلك واقع إدارة الكفاءات ومدى وجود علاقة إدارة الكفاءات ورفع أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، وعله سيتم التطرق إلى العناصر التالية:

- التعريف بمديرية النقل وكذا الطرق والأدوات والبرامج المستخدمة في جمع المعطيات.
- تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات.

لغرض الإجابة على الإشكالية التي طرحناها سابقا، سنوضح في هذا المبحث كيفية إنجاز الدراسة من خلال تقديم مجتموعينة الدراسة، تحديد المتغيرات وتلخيص المعطيات، طريقة جمع المعطيات والأدوات الإحصائية المستخدمة في ذلك، بالإضافة إلى البرامج المستخدمة في معالجتها.

المطلب الأول: تعريف مديرية النقل لولاية عين الدفلى.

الفرع الأول: التعريف بالمديرية

انشأت مديرية النقل لولاية عين الدفلى بموجب مرسوم التنفيذي رقم: 381/90 المؤرخ في 24 نوفمبر 1990 المتضمن تنظيم وسير مديريات النقل الولائية.

الذي نص في مضمونه على ان مديريات النقل الولائية تشتمل على المصالح التالية:

- مصلحة النقل البري.
- مصلحة النقل والأرصاد الجوية.
- مصلحة النقل البحري في الولايات التي لها اختصاص بحري.
- مكتب الإدارة والوسائل.

وتضم:

- المدير الولائي.
- 02 رئيس مصلحة.
- 06 رؤساء مكاتب.
- 55 موظفا.

هي مديرية تتلخص أهم مهامها فيما يلي:

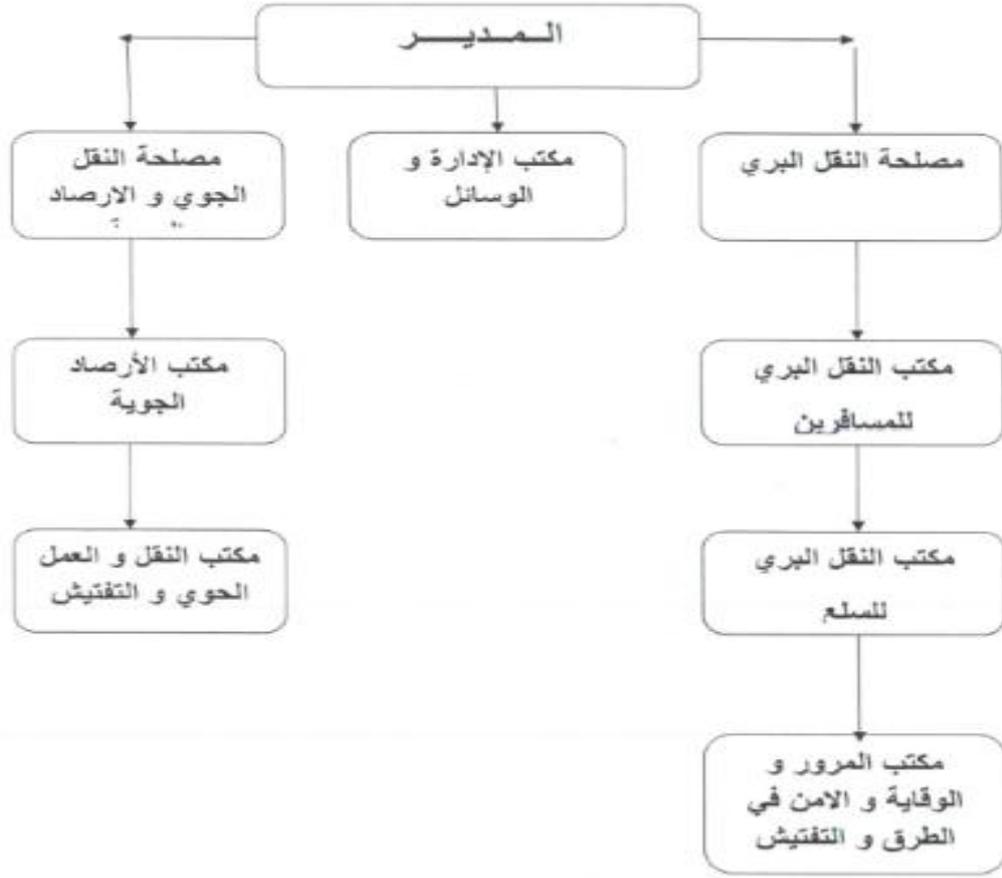
- * السهر على تطبيق التنظيم والتوجه المتعلقة بالنقل البري ومتابعة مختلف نشاطاته.
- * استغلال كل الإحصائيات المتعلقة بالنقل البري واقتراح التدابير الرامية لتحسين الخدمات.
- * السهر على احترام التنظيم في مجال السكك الحديدية والمشاركة في تطوير شبكتها.
- * اعتماد ومتابعة نشاط مدارس تعليم السياقة وتنظيم امتحانات رخص السياقة.
- * القيام بتدابير وبرامج الوقاية في مجال حركة المرور والأمن عبر الطرقات وتقييم نتائج النشاطات المتخذة بمعية المصالح المعنية.
- * اعتماد ومتابعة نشاط الوكالات المراقبة التقنية للسيارات.
- * المشاركة في مختلف اللجان الولائية.
- * مراقبة سير المنشآت الأرصاد الجوي والمحطات الجوية.
- * المشاركة في مشاريع تطوير محطات ومراكز الأرصاد الجوية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية النقل لولاية عين الدفلى

طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 30-05-1991 المتعلق بمصالح ومكاتب مديرية النقل بالولاية فان

الهيكل التنظيمي يتحدد كما هو مبين فيما يلي:

الشكل رقم 2-1 الهيكل التنظيمي لمديرية النقل لولاية عين الدفلى



المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 30-05-1991.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أفراد مديرية النقل لولاية عين الدفلى البالغ عددهم 64 موظفا على جميع المستويات.

الفرع الثاني: عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تكونت من (60) موظفا، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على جميع أفراد العينة، وقد تم استرجاعها جميعا أي (60) استبيان و استبعاد استبيان واحد لعدم صلاحيته للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبيانات صالحة للتحليل (59) استبيان، لتشكل ما نسبته 98.33% من عدد الاستبيانات المسترجعة.

المطلب الثالث: أداة الدراسة (الأدوات والبرامج المستخدمة في جمع المعطيات)

سنوضح في هذا الجزء الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات الخاصة بالدراسة، وكذا البرامج المستخدمة في معالجة هذه المعطيات.

الفرع الأول: الاستبيان

من أجل تبيان أثر إدارة الكفاءات على رفع أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، تم إعداد استبيان يضم 37 سؤال، هذا لغرض الحصول على البيانات الأولية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي، حيث تم تصميمه بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة، وتم تكييفه بما يتلائم ودراسة الحالة، كما أن الأسئلة كانت وفق نمط الأسئلة المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، حيث تم توزيع الأسئلة على ثلاث محاور:

المحور الأول: يضم معلومات شخصية تتعلق بالمجيب على الاستبيان، متمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

المحور الثاني: يضم الأسئلة الممتدة من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 17 تتعلق بأبعاد إدارة الكفاءات والتمثلة في المعرفة، المواهب وعوامل متعلقة السلوك

المحور الثالث: يضم الأسئلة الممتدة من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 20 تتعلق بأداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول: 1-2: العبارات التي تعنى بمحور واقع إدارة الكفاءات في مديرية النقل

رقم العبارة	البعد
05..01	إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة
05..01	إدارة المعرفة في المؤسسة
04..01	إدارة المواهب البشرية في المؤسسة
03..01	إدارة السلوك في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الدراسة.

الجدول: 2-2: العبارات التي تعنى بمحور أداء المورد البشري

رقم العبارة	البعد
20..01	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الدراسة.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يعتبر الثبات أن الاختبار يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره و قمنا بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يوضحه الجدول الموالي:

الجدول 2-3: معامل الثبات الكلي للاستبانة Cronbach's Alpha.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرومباخ
دور إدارة الكفاءة في رفع أداء المورد البشري	37	0,820

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 2-7 يمكن أن نلاحظ قيمة ألفا كرونباخ تقدر ب **0,820** وهي أكبر من $0,62$ أي قيمة الثبات الكلية للاستبيان هي $0,820$ وهي تعبر عن إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى أو بعبارة أخرى، في حالة ما إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد و في نفس الظروف فإن $82,2\%$ من أفراد العينة المدروسة تكون نفس الإجابة.

الفرع الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة:

- لقد قمنا في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، وهذه الأساليب هي:
- الأعمدة البيانية والنسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة
 - معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
 - معامل الانحدار الخطي وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
 - كما استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي التالي في محوري دراستنا.

الجدول 2-4: توضيح أوزان مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبين

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة يتم ذلك م خلال إيجاد المدى (RANGE) أكبر قيمة - أصغر قيمة $4 = 1 - 5$

ثم قسمة المدى على عدد الفئات $4/5 = 0,8$ وبعد ذلك يضاف $(0,8)$ إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي

$[1,8 - 1]$ غير موافق بشدة (منخفض جدا)

$[2,6 - 1,8]$ غير موافق (منخفض)

[3,4-2,6] محايد (متوسط)

[4,2-3,4] موافق (مرتفع)

[5-4,2] موافق بشدة (مرتفع جدا)

الفرع الرابع: نموذج الدراسة

أ- أبعاد إدارة الكفاءات: كمتغير مستقل حيث سنحاول تبيينه من خلال المعرفة والمواهب البشرية وكذلك السلوك، كما سنقوم بدراسة تأثيره على أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، بعد إثبات تبيينه من طرف هذه الأخيرة، باستعمال أداة الاستبيان.

ب أداء الموظفين: كمتغير تابع يعتمد في قياسه على طرق قديمة مثل طريقة: الصفات أو السمات، معايير العمل، الترتيب، المقارنة بين العاملين، التوزيع الإجباري، وكذلك طرق حديثة مثل طريقة: الاختيار الإجباري والوقائع الحرجة، وسنحاول دراسة تأثيره بأبعاد إدارة الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الخامس: البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات

بعد الحصول على الوثائق اللازمة وحساب مختلف المؤشرات، وكذا تحصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة تم الاعتماد في عرض وتحليل المعطيات على برنامج (EXCEL 2007) لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل. كما تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20.0 EN) من خلال التحليل الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل.

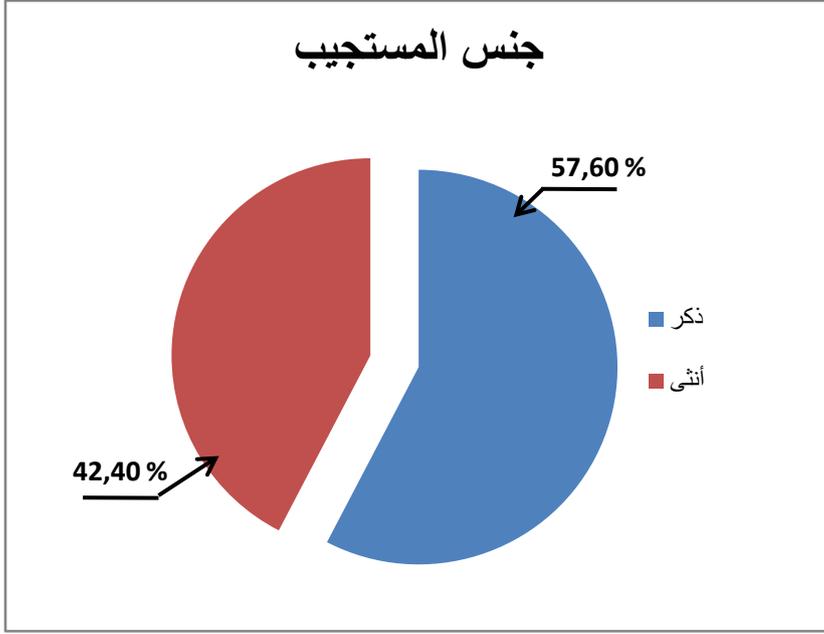
المبحث الثاني: تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات

المطلب الاول: تحليل خصائص عينات الدراسة

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

شكل 2-2 التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب الجنس

جدول 2-5 توزيع العينة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	34	57.60
أنثى	25	42.40
المجموع	59	100

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Excel

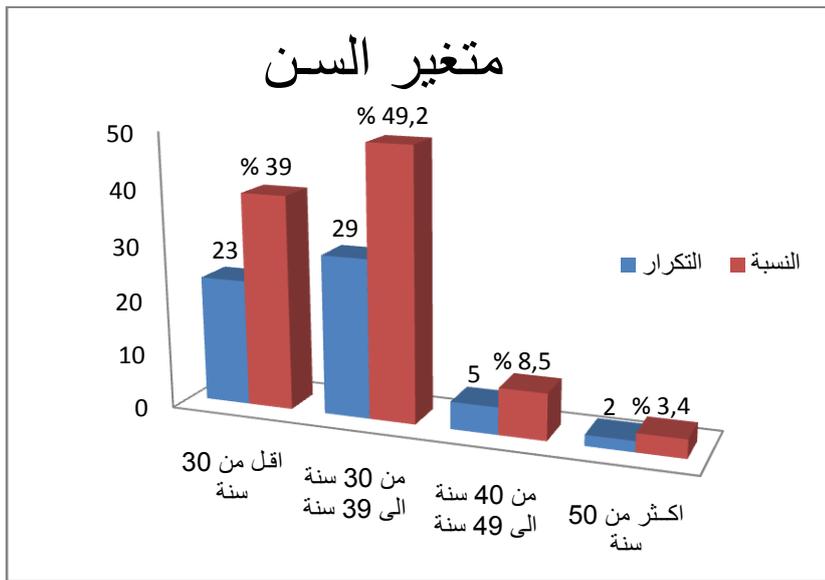
من خلال الشكل 2-5 نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 57.60% وهي أعلى من نسبة الإناث التي بلغت 42.40% ويعود ذلك إلى طبيعة النشاط التي أجريت فيه الدراسة الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من تواجد الإناث

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Excel

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

شكل 2-3 التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب السن

جدول 2-6 توزيع العينة حسب السن



السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	23	39.00
من 30 إلى 39 سنة	29	49.20
من 40 إلى 49 سنة	5	8.50
أكثر من 50 سنة	2	3.40
المجموع	59	100

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Excel

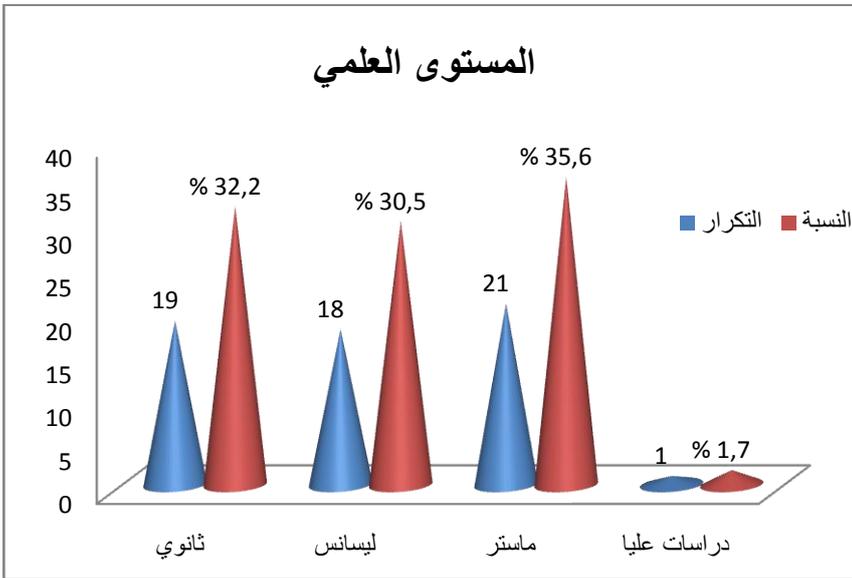
من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Excel

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية النقل لولاية عين الدفلى.

في الشكل 2-6 نلاحظ أن ما نسبته 49.20% تتشكل من الفئة من 39 إلى 49 سنة وهذا ما يتماشى مع المستوى حيث الأغلبية جامعيين وكذلك المؤسسة محل الدراسة حديثة نوعا ما، في حين بلغت فئة أقل من 30 سنة نسبة 39% دلالة على نسب التوظيف الحديث والخبرات، في حين بلغت فئة من 40 إلى 49 سنة نسبة 8.50%، في الأخير نجد نسبة 3.40% تمثل الفئة العمرية من أكثر من 50 سنة وهذا دلالة على اعتماد المؤسسة على الفئات الشبانية التي تتماشى وطبيعة العمل.

الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

جدول 2-7 توزيع العينة حسب المستوى العلمي شكل 2-4 التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب المستوى العلمي



المستوى	التكرار	النسبة %
ثانوي	19	32,2
ليسانس	18	30,5
ماجستير	21	35,6
دراسات عليا	1	1,7
المجموع	59	100

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Excel

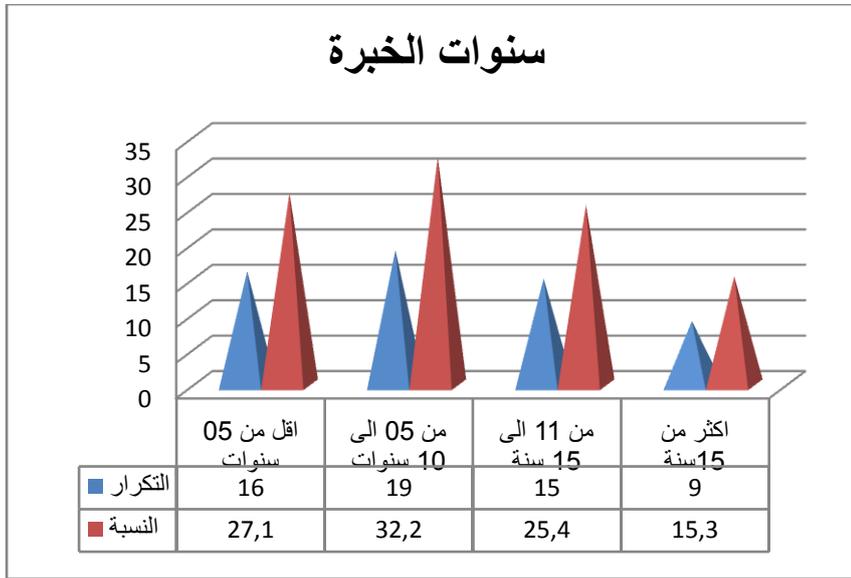
من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Excel

يلاحظ من خلال بيانات الشكل 2-7 أن 35.6% من المستجيب لذوي المستوى ماجستير دلالة على الكفاءات الموظفة في القطاع، تليها مستوى ثانوي بنسبة 32.2% فمستوى ليسانس 30.5% بنسبة ، وفي الأخير مستوى دراسات عليا بنسبة 1.7%.

الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

شكل 2-5 التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب الخبرة

جدول 2-8 توزيع العينة حسب الخبرة



الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	16	27,1
من 05 إلى 10 سنوات	19	32,2
من 11 إلى 15 سنة	15	25,4
أكثر من 15 سنة	9	15,3
المجموع	59	100

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Excel

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Excel

نلاحظ في الشكل 2-8 أن أكبر نسبة كانت لفئة أكثر من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 32.2%، في حين كانت فئتا أقل من 05 سنوات و من 11 إلى 15 سنة متقاربتان بنسبة 27.1% و 25.4% على التوالي، وفي الأخير نجد نسبة 3,3 % تمثل أصحاب الأقدمية الأكثر من 15 سنة وهي مثل فئة القيادة في المؤسسة.

المطلب الثاني: تحلي أبعاد إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري في مديرية النقل

تتطلب عملية عرض النتائج ومناقشتها استخدام أدوات وطرق مختلفة لتسهيل حل إشكالية الدراسة والمتمثلة في أبعاد إدارة الكفاءات وتأثيرها على أداء المورد البشري في المؤسسة، لذا سنحاول في هذا المبحث عرض النتائج المتحصل عليها وتحليلها وتفسيرها بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من مديرية النقل لعين الدفلى وتلخيصها في أشكال مختلفة لتسهيل قراءة النتائج المتحصل عليها وبشكل منظم، متسلسل وواضح.

الفرع الاول: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة

الجدول رقم 2-9 قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سلم ليكارت الخماسي					العبارات
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
مرتفع جدا	0,591	4,41	26	32	0	1	0	تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة عالية.
			44,1	54,2		1,7		
مرتفع	0,492	4,39	23	36	0	0	0	يتم التوظيف في مؤسستكم على أساس الكفاءة.
			39	61				

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية النقل لولاية عين الدفلى.

مرتفع جدا	0,671	4,22	20	33	5	1	0	تشجع مؤسستكم العمال الأكفاء باستمرار وتحفزهم على المبادرة.
			33,9	55,9	8,5	1,7		
مرتفع جدا	0,582	4,27	19	38	1	1	0	تخصص مؤسستكم ميزانية خاصة لاستقطاب ذوي الكفاءات.
			32,2	64,4	1,7	1,7		
مرتفع	0,645	4,29	22	33	3	1	0	تعرف مؤسسة بدقة المخزون المهاري المتوافر لديها.
			37,3	55,9	5,1	1,7		
مرتفع جدا	0,37546	4,3153	22	34,4	1,8	0,8	0	إدارة الكفاءات البشرية
			%37,3	%58,2	%3,06	%1,36	%0	

المصدر: من إعداد الطالبيين وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم 2-09 أن إدارة الكفاءات سائدة بدرجة مرتفعة جدا في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (4,31) وانحراف معياري (0,3754) كما يتضح من الجدول أن كل العبارات ذات أهمية مرتفع جدا حيث نجد في المقدمة على التوالي عبارة " تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة عالية. " ذات متوسط حسابي (4,41) وانحراف معياري (0,591)، ثم يليها عبارة " يتم التوظيف في مؤسستكم على أساس الكفاءة. " بمتوسط حسابي (4,39) وانحراف معياري (0,492)، ثم يليها عبارة " تعرف مؤسسة بدقة المخزون المهاري المتوافر لديها ". بمتوسط حسابي (4,29) وانحراف معياري (0,645)، ثم يليها عبارة " تخصص مؤسستكم ميزانية خاصة لاستقطاب ذوي الكفاءات. " بمتوسط حسابي (4,27) وانحراف معياري (0,582)، ثم يليها عبارة " تشجع مؤسستكم العمال الأكفاء باستمرار وتحفزهم على المبادرة. " بمتوسط حسابي (4,22) وانحراف معياري (0,671).

الفرع الثاني: بعد إدارة المعرفة في المؤسسة

الجدول رقم 2-10 قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد لإدارة المعرفة في المؤسسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سلم ليكارت الخماسي					العبارات
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
مرتفع	0,706	4,19	18	37	1	3	0	تحدد مؤسستكم المعارف التي تشكل عوامل النجاح لأي مؤسسة.
			30,5	62,7	1,7	5,1		
مرتفع	0,73	4,19	19	35	2	3	0	تركز مؤسستكم على المعارف الحقيقية التي يمتلكها الفرد وليس على سنوات الخبرة.
			32,2	59,3	3,4	5,1		
مرتفع جدا	0,841	4,02	16	33	5	5	0	تلجأ مؤسستكم استقطاب الكفاءات التطوير واكتساب معارف وخبرات جديدة.
			27,1	55,9	8,5	8,5		

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية النقل لولاية عين الدفلى.

مرتفع	0,776	4,14	18	35	2	4	0	توفر المؤسسة المناخ المناسب للاستفادة من المعارف المتاحة.
			30,5	59,3	3,4	6,8		
مرتفع جدا	0,754	4,02	12	40	4	2	1	توفر المؤسسة برامج (المؤتمرات، الملتقيات) تدعم المعرفة التي يمتلكها العمال.
			20,3	67,8	6,8	3,4	1,7	
مرتفع	0,53604	4,1085	16,6	36	2,8	3,4	0,2	إدارة المعرفة في المؤسسة
			28,12	61	4,76	5,78	0,34	

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم 2-10 أن بعد إدارة المعرفة سائد بدرجة مرتفع في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (4,10) وانحراف معياري (0,536) كما يتضح من الجدول أن كل العبارات ذات أهمية حيث أن عبارة "تركز مؤسستكم على المعارف الحقيقية التي يمتلكها الفرد وليس على سنوات الخبرة" ذات متوسط حسابي بلغ (4,19) و انحراف معياري (0,73) ثم تليها عبارة "تحدد مؤسستكم المعارف التي تشكل عوامل النجاح لأي مؤسسة" بمتوسط حسابي (4,19) و بانحراف معياري (0,706)، تليها عبارة "توفر المؤسسة المناخ المناسب للاستفادة من المعارف المتاحة." بمتوسط حسابي (4, 14) و بانحراف معياري (0,776) ثم عبارة "تلجأ مؤسستكم استقطاب الكفاءات التطوير واكتساب معارف وخبرات جديدة." بمتوسط حسابي (4,02) و بانحراف معياري (0,841) في حين جاءت العبارة "توفر المؤسسة برامج (المؤتمرات، الملتقيات) تدعم المعرفة التي يمتلكها العمال." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4,02) وانحراف معياري (0,754).

الفرع الثالث: بعد إدارة المواهب البشرية في المؤسسة

الجدول رقم 2-11 قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعيد إدارة المواهب البشرية في المؤسسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سلم ليكارت الخماسي					العبارات
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
مرتفع	0,798	4,14	17	37	3	0	2	تعزز إدارة الموهبة وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب في المؤسسة
			28,8	62,7	5,1		3,4	
مرتفع	0,79	4,12	17	36	3	2	1	تعتمد مؤسستكم على خطط لاستغلال المواهب في تكوين إبداعات جديدة
			28,8	61	5,1	3,4	1,7	
مرتفع	0,803	4,1	16	38	1	3	1	تخطط مؤسستكم الاختيار الموهبة التي تحقق أهدافها في أي مستوى
			27,1	64,4	1,7	5,1	1,7	

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية النقل لولاية عين الدفلى.

تنظيمي								
مرتفع جدا	0,717	4,37	28	27	2	2	0	تولي مؤسستكم الموهبين مسؤوليات تدريب طاقم العاملين لديها والموظفين الجدد
			47,5	45,8	3,4	3,4		
مرتفع	0,56062	4,1822	15,6	27,6	1,8	1,4	0,8	إدارة المواهب البشرية في المؤسسة
			26,44	46,78	3,06	2,38	1,36	

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم 2-11 أن بعد إدارة المواهب سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (4,18) وانحراف معياري (0,5606) كما يتضح من الجدول أن كل العبارات ذات أهمية بين درجة مرتفع و مرتفع جدا حيث أن عبارة " تولي مؤسستكم الموهبين مسؤوليات تدريب طاقم العاملين لديها والموظفين الجدد " ذات متوسط حسابي بلغ (4,37) و انحراف معياري (0,717) ثم تليها عبارة " تعزز إدارة الموهبة وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب في المؤسسة " بمتوسط حسابي (4,14) وانحراف معياري (0,798) ،تليها عبارة العبارة "تعتمد مؤسستكم على خطط لاستغلال المواهب في تكوين إبداعات جديدة " بمتوسط حسابي (4,12) و بانحراف معياري (0,79) ثم عبارة" تخطط مؤسستكم الاختيار الموهبة التي تحقق أهدافها في أي مستوى تنظيمي " بمتوسط حسابي (4,1) وانحراف معياري (0,803).

الفرع الرابع: بعد إدارة السلوك في المؤسسة

الجدول رقم 2-12 اقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء إدارة السلوك في المؤسسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سلم ليكارت الخماسي				العبارات
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	
مرتفع جدا	0,663	4,36	26	29	3	1	تهتم مؤسستكم بتطوير سلوكيات إجابيه داخلها
			44,1	49,2	5,1	1,7	
مرتفع جدا	0,902	4,25	27	25	3	3	تعطي إدارة المؤسسة الحرية لأفرادها في اتباع السلوكيات التي تحفزهم على العمل
			45,8	42,4	5,1	5,1	
مرتفع جدا	0,921	4,25	29	21	4	5	تحفز الإدارة الافراد الذين يشهد لهم بالسلوكيات الإيجابية
			49,2	35,6	6,8	8,5	
مرتفع جدا	0,77152	4,2881	27	25	3,33	3	إدارة السلوك في المؤسسة
			46,37	42,40	5,67	5,10	

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية النقل لولاية عين الدفلى.

يتضح من الجدول رقم 2-12 أن بعد إدارة السلوك سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (4,28) وانحراف معياري (0,7715) كما يتضح من الجدول أن كل العبارات ذات أهمية مرتفع جدا حيث نجد في المقدمة على التوالي عبارة " تهتم مؤسستكم بتطوير سلوكيات إيجابيه داخلها " ذات متوسط حسابي (4,36) و انحراف معياري (0,663) ،ثمليها عبارة " تحفز الإدارة الافراد الذين يشهد لهم بالسلوكيات الإيجابية " بمتوسط حسابي (4,25) و بانحراف معياري (0,921) و كذلك عبارة " تعطي إدارة المؤسسة الحرية لأفرادها في اتباع السلوكيات التي تحفزهم على العمل " بمتوسط حسابي (4,25) و بانحراف معياري (0,902) .

الفرع الخامس: واقع إدارة الكفاءات في مديرية النقل

الجدول رقم 2-13 قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور واقع إدارة الكفاءات في مديرية النقل

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
01	إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة	4,3153	0,37546	مرتفع جدا
02	إدارة المعرفة في المؤسسة	4,1085	0,53604	مرتفع
03	إدارة المواهب البشرية في المؤسسة	4,1822	0,56062	مرتفع
04	إدارة السلوك في المؤسسة	4,2881	0,77152	مرتفع
	المحور الأول: واقع إدارة الكفاءات في مديرية النقل	4,2239	0,3415	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم 2-13 فان ادارة الكفاءات البشرية تظهر بمستوى مرتفع جدا في مديرية النقل ،أما عن إدارة المعرفة فبمستوى مرتفع و كذلك إدارة المواهب و كذا لبعد إدارة السلوك،أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة الكفاءات بجميع ابعاده و عباراته بشكل عام كان (4,22) بانحراف معياري (0,341) و هو مستوى مرتفع جدا.

الفرع السادس: تحليل محور أداء المورد البشري في مديرية النقل

الجدول رقم 2-14 قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء المورد البشري

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سلم ليكارت الخماسي					العبارات
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
مرتفع جدا	0,575	4,25	18	39	1	1	0	أترم بتنفيذ واجبات والتعليمات المنظمة لعملي
			30,5	66,1	1,7	1,7		
مرتفع جدا	0,623	4,31	22	34	2	1	0	أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال الأداء الوظيفي في الوقت المحدد
			37,3	57,6	3,4	1,7		

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية النقل لولاية عين الدفلى.

مرتفع جدا	0,645	4,22	18	38	1	2	0	أقوم بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية
			30,5	64,4	1,7	3,4		
مرتفع جدا	0,559	4,29	19	39	0	1	0	ابذل الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد
			32,2	66,1		1,7		
مرتفع	0,824	4,1	17	36	2	3	1	أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال
			28,8	61	3,4	5,1	1,7	
مرتفع	0,647	4,17	16	39	2	2	0	أحرص على تحسين مستوى أداءه
			27,1	66,1	3,4	3,4		
مرتفع	0,729	4,05	14	37	5	3	0	لا أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي
			23,7	62,7	8,5	5,1		
مرتفع	0,946	3,97	17	30	6	5	1	أشعر أنى امتلك المهارات والقدرات على حل المشكلات التي تواجهني
			28,8	50,8	10,2	8,5	1,7	
مرتفع	0,775	4,05	16	33	7	3	0	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائي
			27,1	55,9	11,9	5,1		
مرتفع	0,891	4	16	34	2	7	0	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة للمديرية في تطوير أدائي
			27,1	57,6	3,4	11,9		
مرتفع	1,001	3,88	15	31	6	5	2	أنا مستعد وجاهز ولدي رغبة في العمل خارج أوقات الدوام لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب
			25,4	52,5	10,2	8,5	3,4	
مرتفع	0,726	4,08	15	37	4	3	0	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المطبق في المديرية في تحسين أدائك و تطوره
			25,4	62,7	6,8	5,1		
مرتفع	0,918	3,86	11	37	5	4	2	استخدام التقنيات الحديثة يساهم في تحسين أدائي الوظيفي
			18,6	62,7	8,5	6,8	3,4	
مرتفع	1,023	3,76	11	35	3	8	2	عدالة نظام الحوافز ساعدني على أداء عملي بصورة أفضل
			18,6	59,3	5,1	13,6	3,4	
مرتفع	0,766	4	13	37	5	4		يساعد نظام تقييم الأداء على تحديد طبيعة الأداء الوظيفي الذي أؤديه
			22	62,7	8,5	6,8		
متوسط	1,365	3,22	10	24	2	15	8	يحتوي نظام تقييم الأداء على معايير علمية لقياس قدراتك ومهاراتك
			16,9	40,7	3,4	25,4	13,6	
متوسط	1,22	3,17	5	28	4	16	6	يحدد نظام تقييم الأداء الموظف نقاط

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية النقل لولاية عين الدفلى.

			8,5	47,5	6,8	27,1	10,2	القوة والضعف لديك
مرتفع	1,188	3,37	8	27	8	11	5	يعد نظام تقييم الأداء حافزا لتطوير أدائي وتحسينه
			13,6	45,8	13,6	18,6	8,5	
مرتفع	0,988	3,46	3	37	5	12	2	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة مني
			5,1	62,7	8,5	20,3	3,4	
متوسط	1,347	3,25	8	27	7	6	11	يساعد إطلاعي على نتائج تقييم الأداء في تطوير أدائي وتحسينه
			13,6	45,8	11,9	10,2	18,6	
مرتفع	30,34	3,87 3	13,6	33,95	3,85	5,6	2	المحور الثاني: أداء المورد البشري
			23,04	57,53	6,54	9,5	403,	

المصدر: من إعداد الطالبيين وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم 2-14 أن هناك أداء مرتفع في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (3,873) وانحراف معياري (0,3034) كما يتضح من الجدول أن معظم العبارات ذات أهمية مرتفع جدا و مرتفع حيث نجد في المقدمة عبارة " أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال الأداء الوظيفي في الوقت المحدد " ذات متوسط حسابي (4,31) و انحراف معياري (0,623)، ثم تليها عبارة " ابذل الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد " بمتوسط حسابي (4,29) و بانحراف معياري (0,559)، ثم تليها عبارة " ألتزم بتنفيذ واجبات والتعليمات المنظمة لعملي " بمتوسط حسابي (4,25) و بانحراف معياري (0,575)، ثم تليها عبارة " أقوم بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية " بمتوسط حسابي (4,22) و بانحراف معياري (0,645)، ثم تليها عبارة " أحرص على تحسين مستوى أدائي " بمتوسط حسابي (4,17) و بانحراف معياري (0,647)، ثم تليها عبارة " اعتمد على نفسي في انجاز الاعمال " بمتوسط حسابي (4,1) و بانحراف معياري (0,824)، ثم تليها عبارة " يؤثر نظام العقوبات و الجزاءات المطبق في المديرية في تحسين أداءك و تطوره " بمتوسط حسابي (4,08) و بانحراف معياري (0,726)، ثم تليها عبارة " لا أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي " بمتوسط حسابي (4,05) و بانحراف معياري (0,729) و كذلك عبارة " عدم الاهتمام بي يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائي " بمتوسط حسابي (4,05) و بانحراف معياري (0,755)، ثم تليها عبارة " تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة للمديرية في تطوير أدائي " بمتوسط حسابي (4) و بانحراف معياري (0,891) و كذلك عبارة " يساعد نظام تقييم الأداء على تحديد طبيعة الأداء الوظيفي الذي أؤديه " بمتوسط حسابي (4) و بانحراف معياري (0,766)، ثم تليها عبارة " أشعر اني امالك المهارات و القدرات على حل المشكلات التي تواجهني " بمتوسط حسابي (3,97) و بانحراف معياري (0,946)، ثم تليها عبارة " أنا مستعد و جاهز و لدي رغبة في العمل خارج أوقات الدوام لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب " بمتوسط حسابي (3,88) و بانحراف معياري (1,001)، ثم تليها عبارة " استخدام التقنيات الحديثة يساهم في تحسين أدائي الوظيفي " بمتوسط حسابي (3,86) و بانحراف معياري (0,918)، ثم تليها عبارة " عدالة نظام الحوافز ساعدني على أداء عملي بصورة أفضل " بمتوسط حسابي (3,76) و بانحراف معياري (1,023)، ثم تليها عبارة " يتم الاستفادة من نتائج

تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة مني " بمتوسط حسابي (3,46) وبانحراف معياري (0,988)، ثم تليها عبارة "يعد نظام تقييم الأداء حافزا لتطوير أدائي و تحسينه " بمتوسط حسابي (3,37) وبانحراف معياري (1,188)، ثم تليها عبارة "يساعد إطلاعي على نتائج تقييم الأداء في تطوير أدائي و تحسينه " بمتوسط حسابي (3,25) وبانحراف معياري (1,347)، ثم تليها عبارة "يحتوي نظام تقييم الأداء على معايير علمية لقياس قدراتك و مهاراتك " بمتوسط حسابي (3,22) وبانحراف معياري (1,365)، و في الأخير نجد عبارة "يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي نقاط القوة و الضعف لديك " بمتوسط حسابي (3,17) وبانحراف معياري (1,22)، وهذا ما يدل على أن هناك أداء مرتفع للمورد البشري داخل مديرية النقل لولاية عين الدفلى.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: H0: لا تمارس مديرية النقل لولاية عين الدفلى إدارة المعرفة لتحقيق أهدافها

H1: تمارس مديرية النقل لولاية عين الدفلى إدارة المعرفة لتحقيق أهدافها

للإجابة على هذه الفرضية قمنا بحساب One-Sample Statistics و One-Sample Test لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور إدارة المعرفة

الجدول رقم 2-15 نتائج اختبار بعد إدارة المعرفة في مديرية النقل

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إدارة المعرفة في المؤسسة	59	4,1085	,53604	,06979

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
إدارة المعرفة في المؤسسة	15,884	58	,000	1,10847	,9688	1,2482

من مخرجات البرنامج SPSS:

المصدر

من خلال الجدول 2-15 أثبتت الدراسة أنه هناك ممارسة قوية لإدارة المعرفة في مديرية النقل محل الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي لبعدها إدارة المعرفة، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الذي كانت قيمته (4,1085) وهو مستوى مرتفع جدا، وانحراف معياري (0,5360)، كما كان مستوى الدلالة (0,000) وهو أقل (0,05) من وهذه النتائج تتفق مع دراسة (بركاني صبرينة 2014/2015). أي ان مديرية النقل لولاية عين الدفلى تعتمد بشكل مرتفع على إدارة المعرفة لتحقيق أهدافها.

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية النقل لولاية عين الدفلى.

وبالتالي نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: "تمارس مديرية النقل لولاية عين الدفلى إدارة المعرفة لتحقيق اهدافها".

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

الفرضية الأولى: H_0 : لا تهتم مديرية النقل لولاية عين الدفلى بإدارة سلوك أفرادها.

1: H : تهتم مديرية النقل لولاية عين الدفلى بإدارة سلوك أفرادها.

للإجابة على هذه الفرضية قمنا بحساب One-Sample Statistics، و One-Sample Test لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور إدارة السلوك.

الجدول رقم 2-16 نتائج اختبار بعد إدارة السلوك في مديرية النقل

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إدارة السلوك في المؤسسة	59	4,2881	,77152	,10044

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
إدارة السلوك في المؤسسة	12,824	58	,000	1,28814	1,0871	1,4892

المصدر: مخرجات البرنامج SPSS

من خلال الجدول 2-16 أثبتت الدراسة أن مديرية النقل محل الدراسة تهتم اهتماما كبيرا بإدارة سلوك أفرادها، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الذي كانت قيمته (4,2881) وهو مستوى مرتفع جدا، وانحراف معياري (0,7715)، كما كان مستوى الدلالة (0,000) وهو اقل (0,05) اي ان مديرية النقل لولاية عين الدفلى تركز أكبر اهتماماتها على إدارة سلوك افرادها.

وبالتالي نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: "تهتم مديرية النقل لولاية عين الدفلى بإدارة سلوك أفرادها".

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

H0: لا تؤثر إدارة الكفاءات من خلال أبعادها الثلاثة على الرفع من أداء المورد البشري داخل مديرية النقل لولاية

عين الدفلى

H1: تؤثر إدارة الكفاءات من خلال أبعادها الثلاثة على الرفع من أداء المورد البشري داخل مديرية النقل لولاية

عين الدفلى.

معامل الانحدار الخطي وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

الجدول 2-17: بيانات إدارة الكفاءة و رفع أداء المورد البشري

أداء المورد البشري							المتغير التابع	
مستوى الدلالة Sig	قيمة فيشر F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	إختبارستودنت t		معامل الانحدار		
				Sig	قيمة t			
0,000	20,87	0,607	0,779	0,018	2,442	0,980	β_0	الثابت
				0,024	2,330	0,207	X ₁	إدارة الكفاءات البشرية
				0,030	2,227	0,135	X ₂	إدارة المعرفة في المؤسسة
				0,281	1,088	0,063	X ₃	إدارة المواهب البشرية
				0,000	6,516	0,276	X ₄	إدارة السلوك في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات البرنامج SPSS / دالة عند مستوى دلالة (0,05).

و بالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل (أبعاد إدارة الكفاءة (x)) بالمتغير التابع (أداء المورد البشري (y)) كالتالي اعتمادا على بيانات الجدول رقم (2-17).

$$Y=0,980 +0,207X_1 +0,135X_2 +0,276X_4$$

حيث أن:

Y : أداء المورد البشري / متغير تابع

X₁: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة / متغير مستقل 01

X₂: إدارة المعرفة في المؤسسة / متغير مستقل 02

X₄: إدارة السلوك في المؤسسة / متغير مستقل 03

0,980: ثابت

ملاحظة: إدارة المواهب البشرية دلالتة المعنوية 0,281 و هو أكبر من مستوى الدلالة 0,05 أي % 05 لا يدخل في المعادلة

أجري تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج تحليل التباين كما يبينها الجدول رقم (2-17) حيث أن مستوى دلالة معامل فيشر (F) البالغ (0,02) أقل من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد وهذا ما يوجب رفض الفرضية التي تنص على عدم تأثير أبعاد إدارة الكفاءات على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة بولاية عين الدفلى، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط ($R=0,779$) والعلاقة هي علاقة طردية لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2=0,607$) وهي قوة تفسيرية قوية نسبياً مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (أبعاد إدارة الكفاءات) تفسر ما مقداره 60,7% من المتغير التابع: أداء المورد البشري والباقي يرجع لعوامل أخرى. كما يلاحظ من خلال الجدول رقم (2-17) أن مستوى الدلالة لكل من إدارة المعرفة وإدارة السلوك تساوي قيمة على التوالي (0,024 . 0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05) فعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري في المؤسسة وكذا إدارة المعرفة وإدارة السلوك، أما إدارة المواهب البشرية فكان مستوى دلالتها يساوي (0,281) أكبر من (0,05) وهذا يعني أن أداء المورد البشري يرتفع في المؤسسة محل الدراسة في حالة توفر على كل إدارة المعرفة وإدارة السلوك كما أنه لا يتأثر بإدارة المواهب البشرية. وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل (أبعاد إدارة الكفاءات (X)) بالمتغير التابع (أداء المورد البشري (Y)) كالتالي اعتماداً على بيانات الجدول رقم (2-16).

$$Y=0,980 +0,207X_1 +0,135X_2$$

حيث X_1 : يمثل بعد إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة، X_2 : بعد إدارة المعرفة في المؤسسة.

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات من خلال أبعادها الثلاثة وأداء المورد البشري عند مستوى دلالة يساوي (0,000) أقل من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، ويعزز هذا بقيمة ارتباط ($R=0,779$) والعلاقة هي طردية لأن إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت ($R^2=0,607$) وهي قوة تفسيرية قوية نسبياً مما يعني أن أبعاد متغير المستقل (أبعاد إدارة الكفاءات) تفسر ما مقداره (60,7%) من المتغير التابع (أداء المورد البشري في المؤسسة) والباقي يرجع لعوامل أخرى، وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (شذاني ليلي 2014/2013).

وبالتالي نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه "تؤثر إدارة الكفاءات من خلال أبعادها الثلاثة على الرفع من أداء المورد البشري أي كلما كان هناك اهتمام كبير بإدارة الكفاءات من خلال الاهتمام بأبعادها الثلاثة أدى ذلك إلى الرفع من أداء المورد البشري في مديرية النقل لولاية عين الدفلى."

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أبعاد إدارة الكفاءات ومدى تأثيره على أداء موظفي مديرية النقل بعين الدفلى وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال أساليب إحصائية و هي عبارة عن : الأعمدة البيانية و النسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة ،معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ،المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية ،معامل الانحدار الخطي وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، و توصلنا إلى معرفة ما مدى تأثير أبعاد إدارة الكفاءات على أداء المورد البشري في المديرية من خلال الفرضيات التي أثبتناها و نفيناها.

الخطمة

لقد كان هدفنا في هذه المذكرة دراسة أثر أبعاد إدارة الكفاءات ودورها على أداء المورد البشري في المؤسسة بصفة عامة، و في مديرية النقل بعين الدفلى بصفة خاصة، ولتحقيق هذا الهدف تم عرض الإطار النظري و المفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على خلفيته النظرية وتمحيص الدراسات السابقة بشأنه والاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة بوضوح ثم صياغتها في سؤال جوهري ألا وهو ما مدى مساهمة إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري في المؤسسة ؟

حينها عرضنا الإطار الميداني و الذي يعد تجسيدا للإطار النظري على أرض الواقع، حيث تم في هذا الصدد تصميم استبانة لغرض جمع البيانات و المعلومات و توزيعها على عينة مكونة من 59 موظفا في مديرية النقل و المتمثلة في أرائهم و توجهاتهم، وباستخدام الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، النسب المئوية، الانحراف المعياري و معامل الارتباط.....الخ) تم تحليل الإستبانة التي تمكننا من الإجابة على إشكالية الدراسة و فرضياتها ومن ثم استخلاص النتائج وتقديم مقترحات و آفاق بشأن الموضوع.

النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات

➤ **الفرضية الأولى :** أثبتت الدراسة مديرية النقل لولاية عين الدفلى تمارس إدارة المعرفة ب مستويات عالية لتحقيق أهدافها من خلال حساب المتوسط الحسابي لبعدها إدارة المعرفة، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الذي كانت قيمته (4,1085) وهو مستوى مرتفع نسبة إلى الفئة التي ينتمي إليها عن طريق مدى توافر عبارات المقياس.

➤ **الفرضية الثانية:** توصلت الدراسة إلى أن مديرية النقل محل الدراسة تهتم بإدارة سلوك أفرادها بمستويات عالية جدا ، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الذي كانت قيمته (4,2881) ، وانحراف معياري(0,7715)، وهو مستوى مرتفع جدا نسبة إلى الفئة التي ينتمي إليها عن طريق مدى توافر عبارات المقياس.

➤ **الفرضية الثالثة:** وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري عند مستوى دلالة يساوي (0,000) أقل من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد ، ويعزز هذا بقيمة ارتباط $R=0,779$ (والعلاقة هي طردية لأن إشارته موجبة ، أما القوة التفسيرية فقد بلغت $R^2=0,607$) وهي قوة تفسيرية قوية نسبيا مما يعني أن أبعاد متغير المستقل (أبعاد إدارة الكفاءات) تفسر ما مقداره (60,6 %) من المتغير التابع (أداء المورد البشري في المؤسسة) والباقي يرجع لعوامل أخرى.

توصيات البحث :

في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي أسفرت عنها الاستبانة وتحليلها نتقدم بالتوصيات التالية:

- تعتبر الموارد البشرية الكفؤة من أهم موارد المنظمة التي تضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة التي تواجهها.
- تعتبر الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن نجاح المنظمة وتميزها عن باقي المنظمات ، وكذا نجاحها في إختراق الأسواق العالمية، وأن إهمال هذا العنصر وعدم تنميته وتحفيزه وعدم إشراكه في إدارة وتسيير مؤسسته من شأنه تحميل المؤسسة لخسائر، كما قد يؤدي إلى ضعف أداء الكفاءات وفقدانها.
- عدم تبني المؤسسة لمشاريع تطوير وتنمية الكفاءات وعدم تشجيع العمل على تطوير كفاءاتهم من شأنه أن يؤدي إلى تقادمها خاصة مع وجود حركة تطورات سريعة.
- من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن 60,6% من التغيرات التي تحدث في أداء المورد البشري ترجع إلى أبعاد إدارة الكفاءات و الباقي يرجع إلى عوامل أخرى أي 39,4%، لذا نوصي بإجراء دراسات تمكن من التعرف على باقي العوامل الأخرى.
- يحضى أداء الأفراد في المنظمة على أهمية كبيرة وذلك باعتباره الجزء الذي يكون الكل، فأداء المنظمة مرتبط بشكل لا انفصالي عليه، ومن هذا المنطلق تتجلى أهمية تطويره وتفعيله بالمنظمة وهذا ما ولد حتمية الاهتمام بتفعيل دور الكفاءات البشرية وذلك من خلال إنشاء إدارة خاصة بها.
- إن الإدارة المعرفة دور ذو دلالة إحصائية في رفع أداء الموارد البشرية.
- إن الإدارة السلوك دور ذو دلالة إحصائية في رفع أداء الموارد البشرية.
- إن لإدارة الكفاءات دور إيجابي في رفع أداء الموارد البشرية في مديرية النقل لولاية عين الدفلى

آفاق البحث :

من خلال قيامنا بهذا البحث المتواضع أثار فضولنا بعض المواضيع الأخرى نذكر بعضها على أمل أن يعالجها باحثون آخرون في المستقبل :

- دور إدارة الكفاءات في الرفع من الأداء المؤسسي.
- دور إدارة الكفاءات في تنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى العاملين.
- إدارة الكفاءات ودورها في تمكين العاملين.مساهمة إدارة الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي.
- دور إدارة الكفاءات في تحقيق التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة.

- مساهمة إدارة الكفاءات في تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة.
- دور إدارة الكفاءات في تطوير أداء الذكاء التنظيمي.
- مساهمة القيادة التحويلية في تطوير الكفاءات البشرية بالمنظمة.

قائمة المراجع

أولا :المراجع باللغة العربية

1 . الكتب :

- الوليد بشار اليازيد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- العلاق بشير، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية معاصرة) ، مطابع الدار الهندسية، ط2، مصر، 2008.
- احمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003.
- جواد ناجي شوقي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، 2002.
- رحيم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- رولا نايف، صالح سليم، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، دار كنوز للمعرفة، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن، 1999.
- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، دن، القاهرة، مصر، 2003.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2009.
- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
- عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية (منحنى نمطي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- فريد راغب النجار، مهارات وفنون السلوك التنظيمي الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- محمد قاسم القرويتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2008.
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية ،دار الأمة للطباعة و الترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.

2 . الأطروحات و المذكرات :

أ . الأطروحات

- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.

ب .رسالات الماجستير :

- الخطيب معزوزة عبد الله، دور رأس المال الفكري في تكوين الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين،جامعة الأزهر،غزة،فلسطين،2013.
- أبو القاسم حمدي ،تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، 2005 .
- بوزيد، نذيرة ، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تندرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير ، جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،الجزائر، 2012
- بايات ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص 62.
- آسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير دفعة 2010-2011.
- كية بوسعيد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية، مذكرة تندرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تنظيم موارد بشرية، 2008
- عمار بن عيش، دور لتقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006
- مزرارة أمينة، تنمية المورد البشري في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعةالجزائر3، الجزائر،2014

3 .الملتقيات الوطنية :

- إبراهيم عاشوري، حمزة غربي، الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات ، مداخلة الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات جامعة بسكرة22-23فيفري 2012.
- بوخمم وشابونية، تسيير الكفاءات ودوره في بناء الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول المعرفة، الجزائر، جامعة بسكرة، 2005.
- عائشة لشلش، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية ، مداخلة الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات والمساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة،22/23 فيفري 2012.

- مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الوطني السابع حول الصناعة التأمينية الواقع والأفاق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 03-04 ديسمبر 2012.
- مخفي أمين، مدوري نور الدين، تسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات في تحسين الأداء التنافسي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، 2011.
- مهديد فاطمة الزهراء، قبايلي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21/22-02-2012.
- كورتل و موساوي، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، الملتقى العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2005.

4 . المجالات العلمية :

- العنزي والعطوي والعبادي، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الادارة و الاقتصاد، المجلد 34، العدد 89، العراق.
- كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، ال عدد 07، جوان 2010.
- عبد البارى إبراهيم، تكنولوجيا أداء البشري في المنظمات ، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 388، مصر.
- عبد الفتاح بوخمخ وعز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد السادس، 2010.

ثانيا :المراجع باللغة الأجنبية

- Annick Cohen، toute la fonction ressources humaines: Savoir être/ Savoir faire/Savoir، Paris: Dunod، 2006
- Dejouxcécil, Dietrich Anne, Management par les compétences « le cas Manpower », No & Pearson, Education, Frnace, 2005
- Cadin et Guerin et Pigyere, Gestion de ressources humaines, pratique et élément de théorie(2eme édition), Paris :Dunod, 2002-

ثالثا: مراجع الأنترنت.

- www. Hrdiscussion.com /hr 3908.htm .
- www.ency,kacemb.com/
- Ejabat.google.com ;
- https://ar.wikipedia.org.
- http://mawdoo3.com.

الملاحق

الملحق (01) : استمارة الإستبيان :

جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال



الأستاذة المشرف: احمد بن يحيى ربيع

الطالبين: سماعيل محمد أمين ، بغدادي حميد

استمارة الاستبيان

أخي الموظف ،أختي الموظفة ،تحية عطرة و بعد :

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تدخل ضم متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الموارد البشرية والتي تحمل عنوان " دور ادارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري-دراسة حالة مديرية النقل لولاية عين الدفلى "ونظرا لأهمية مؤسستكم و مشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية ، كما يشرفني مشاركتكم من خلال الإجابة على هذا الاستبيان ،بوضع علامة (✓) في المكان المناسب. نحيطكم علما أن استخدام هذه الإجابات سيكون لأغراض البحث العلمي البحث ، مع السرية التامة وعدم الإفصاح عن المجيبين.

المحور الأول : البيانات الشخصية:

-الجنس:

 الانثى

الذكر

-السن:

من 30 سنة الى 39 سنة

اقل من 30 سنة

اكثر من 50 سنة

من 40 سنة الى 49 سنة

-المستوى التعليمي:

ماستر

ليسانس

ثانوي

مهني

دراسات عليا

-سنوات الخبرة:

من 05 الى 10 سنوات

اقل من 05 سنوات

اكثر من 15سنة

من 11 الى 15 سنة

المحور الثاني: إدارة الكفاءات في مديرية النقل

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
أولاً: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة					
01	تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة عالية.				
02	يتم التوظيف في مؤسستكم على أساس الكفاءة.				
03	تشجع مؤسستكم العمال الأكفاء باستمرار وتحفزهم على المبادرة.				
04	تخصص مؤسستكم ميزانية خاصة لاستقطاب ذوي الكفاءات.				
05	تعرف مؤسسة بدقة المخزون المهاري المتوافر لديها.				
ثانياً: إدارة المعرفة في المؤسسة					
01	تحدد مؤسستكم المعارف التي تشكل عوامل النجاح لأي مؤسسة.				
02	تركز مؤسستكم على المعارف الحقيقية التي يمتلكها الفرد وليس على سنوات الخبرة.				
03	تلجأ مؤسستكم استقطاب الكفاءات التطوير واكتساب معارف وخبرات جديدة.				
04	توفر المؤسسة المناخ المناسب للاستفادة من المعارف المتاحة.				
05	توفر المؤسسة برامج (المؤتمرات، المنتقيات) تدعم المعرفة التي يمتلكها العمال.				
ثالثاً: إدارة المواهب البشرية في المؤسسة					
01	تعزز إدارة الموهبة وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب في المؤسسة				
02	تعتمد مؤسستكم على خطط لاستغلال المواهب في تكوين إبداعات جديدة				
03	تخطط مؤسستكم الاختيار الموهبة التي تحقق أهدافها في أي مستوى تنظيمي				
04	تولي مؤسستكم الموهبين مسؤوليات تدريب طاقم العاملين لديها والموظفين الجدد				
رابعاً: إدارة السلوك في المؤسسة					
01	تهتم مؤسستكم بتطوير سلوكيات إيجابية داخلها				

					02	تعطي إدارة المؤسسة الحرية لأفرادها في اتباع السلوكيات التي تحفزهم على العمل
					03	تحفز الإدارة الافراد الذين يشهد لهم بالسلوكيات الايجابية

المحور الثالث: أداء المورد البشري

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	أترم بتنفيذ واجبات و التعليمات المنظمة لعملي				
02	أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال الأداء الوظيفي في الوقت المحدد				
03	أقوم بتأدية الأعمال بكفاءة و فعالية				
04	ابذل الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد				
05	أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال				
06	أحرص على تحسين مستوى أداءه				
07	لا أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي				
08	أشعر اني امتلك المهارات و القدرات على حل المشكلات التي تواجهني				
09	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائي				
10	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة للمديرية في تطوير أدائي				
11	أنا مستعد و جاهز و لدي رغبة في العمل خارج أوقات الدوام لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب				
12	يؤثر نظام العقوبات و الجزاءات المطبق في المديرية في تحسين أداءك و تطوره				
13	استخدام التقنيات الحديثة يساهم في تحسين أدائي الوظيفي				
14	عدالة نظام الحوافز ساعدني على أداء عملي بصورة أفضل				

					يساعد نظام تقييم الأداء على تحديد طبيعة الأداء الوظيفي الذي أؤديه	15
					يحتوي نظام تقييم الأداء على معايير علمية لقياس قدراتك و مهاراتك	16
					يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي نقاط القوة و الضعف لديك	17
					يعد نظام تقييم الأداء حافزا لتطوير أدائي و تحسينه	18
					يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة مني	19
					يساعد إطلاعي على نتائج تقييم الأداء في تطوير أدائي و تحسينه	20

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة .

مخرجات البرنامج SPSS المستعملة في المذكرة

ملحق (02) معامل الثبات الكلي ألفا كرومباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,822	25

قيم متوسطات الابعاد الثلاثة (إدارة المعرفة، إدارة المواهب، إدارة السلوك)

ملحق (03) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لادارة الكفاءات في المؤسسة

Statistics

Statistics

		تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة عالية.	يتم التوظيف في مؤسستكم على أساس الكفاءة.	تشجع مؤسستكم العمال الأكفاء باستمرار وتحفزهم على المبادرة.	تخصص مؤسستكم ميزانية خاصة لاستقطاب ذوي الكفاءات.	تعرف مؤسسة بدقة المخزون المهاري المتوافر لديها.
N	Valid	59	59	59	59	59
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	4,41	4,39	4,22	4,27	4,29
	Median	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	Std. Deviation	,591	,492	,671	,582	,645
	Variance	,349	,242	,451	,339	,416
	Sum	260	259	249	252	253

ملحق (04) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعده إدارة المعرفة

Statistics

		تحدد مؤسستكم المعارف التي تشكل عوامل النجاح لأي مؤسسة.	تركز مؤسستكم على المعارف الحقيقية التي يمتلكها الفرد وليس على سنوات الخبرة.	تلجأ مؤسستكم استقطاب الكفاءات التطوير واكتساب معارف وخبرات جديدة.	توفر المؤسسة المناخ المناسب للاستفادة من المعارف المتاحة.	توفر المؤسسة برامج (المؤتمرات، الملتقيات) تدعم المعرفة التي يمتلكها العمال.
N	Valid	59	59	59	59	59
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	4,19	4,19	4,02	4,14	4,02
	Median	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	Std. Deviation	,706	,730	,841	,776	,754
	Variance	,499	,534	,707	,602	,569
	Sum	247	247	237	244	237

ملحق (05) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعده إدارة المواهب

Statistics

		تعزز إدارة الموهبة وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب في المؤسسة	تعتمد مؤسستكم على خطط لاستغلال المواهب في تكوين إبداعات جديدة	تخطط مؤسستكم الاختيار الموهبة التي تحقق أهدافها في أي مستوى تنظيمي	تولي مؤسستكم الموهبين مسؤوليات تدريب طاقم العاملين لديها والموظفين الجدد	إدارة المواهب البشرية في المؤسسة
N	Valid	59	59	59	59	59
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	4,14	4,12	4,10	4,37	4,1822
	Median	4,00	4,00	4,00	4,00	4,2500
	Std. Deviation	,798	,790	,803	,717	,56062
	Variance	,636	,624	,645	,514	,314
	Sum	244	243	242	258	246,75

ملحق (06) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعده إدارة السلوك

Statistics

		تهتم مؤسستكم بتطوير سلوكيات إيجابية داخلها	تعطي إدارة المؤسسة الحرية لأفرادها في اتباع السلوكيات التي تحفزهم على العمل	تحفز الإدارة الأفراد الذين يشهد لهم بالسلوكيات الإيجابية	إدارة السلوك في المؤسسة
N	Valid	59	59	59	59
	Missing	0	0	0	0
	Mean	4,36	4,25	4,25	4,2881
	Median	4,00	4,00	4,00	4,3300
	Std. Deviation	,663	,902	,921	,77152
	Variance	,440	,814	,848	,595
	Sum	257	251	251	253,00

ملحق (07) الانحدار الخطي المتعدد لواقع إدارة الكفاءات في مديرية النقل

Statistics

	إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة	إدارة المعرفة في المؤسسة	إدارة المواهب البشرية في المؤسسة	إدارة السلوك في المؤسسة	واقع إدارة الكفاءات في مديرية النقل
N Valid	59	59	59	59	59
Missing	0	0	0	0	0
Mean	4,3153	4,1085	4,1822	4,2881	4,2239
Median	4,2000	4,0000	4,2500	4,3300	4,2500
Std. Deviation	,37546	,53604	,56062	,77152	,34150
Variance	,141	,287	,314	,595	,117
Sum	254,60	242,40	246,75	253,00	249,21

ملحق (08) الانحدار الخطي البسيط لأداء المورد البشري

Statistics

		أداء المورد البشري
N Valid	59	
Missing	0	
Mean	3,8737	
Median	3,9000	
Std. Deviation	,34295	
Variance	,118	
Sum	228,55	

ملحق (09) One-Sample Statistics و One-Sample Test لمحور إدارة المعرفة (الفرضية الأولى)

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إدارة المعرفة في المؤسسة	59	4,1085	,53604	,06979

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
إدارة المعرفة في المؤسسة	15,884	58	,000	1,10847	,9688	1,2482

ملحق (10) One-Sample Statistics و One-Sample Test لمحور إدارة السلوك (الفرضية الثانية)

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إدارة السلوك في المؤسسة	59	4,2881	,77152	,10044

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
إدارة السلوك في المؤسسة	12,824	58	,000	1,28814	1,0871	1,4892

ملحق (11) معامل الانحدار الخطي وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,779 ^a	,607	,578	,22275

a. Predictors: (Constant), إدارة السلوك في المؤسسة, إدارة المعرفة في المؤسسة, إدارة المواهب البشرية في المؤسسة, إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,143	4	1,036	20,873	,000 ^b
Residual	2,679	54	,050		
Total	6,822	58			

a. أداء المورد البشري. Dependent Variable: إدارة السلوك في المؤسسة, إدارة المعرفة في المؤسسة, إدارة المواهب البشرية في المؤسسة, إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة
b. Predictors: (Constant), إدارة السلوك في المؤسسة, إدارة المعرفة في المؤسسة, إدارة المواهب البشرية في المؤسسة, إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,980	,401		2,442	,018
1 إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة	,207	,089	,226	2,330	,024
إدارة المعرفة في المؤسسة	,135	,061	,212	2,227	,030
إدارة المواهب البشرية في المؤسسة	,063	,058	,103	1,088	,281
إدارة السلوك في المؤسسة	,276	,042	,620	6,516	,000

a. أداء المورد البشري. Dependent Variable: