



جامعة الجبلاية بونعامية بخميس مليانة  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



العنوان:

## أثر تسيير الكفاءات في دعم أداء فرق العمل

- دراسة حالة المركز المتعدد النشاطات لوقاية الشباب خميس مليانة -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

-إشراف الأستاذ:

-د. زمالة

إعداد الطالبين:

-عباس الياس

-بصال فاتح

السنة الجامعية: 2022/2021





جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



العنوان:

## أثر تسيير الكفاءات في دعم أداء فرق العمل

- دراسة حالة المركز المتعدد النشاطات لوقاية الشباب خميس مليانة -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

- إشراف الأستاذ:

- د. زمالة

إعداد الطالبين:

- عباس الياس

- بصال فاتح

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





# شكر

من لم يشكر الناس لم يشكر الله "  
صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم  
الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و إمتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا  
شريك له تعظيماً لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله داعي إلى رضوانه  
صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.  
بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر  
إلى الوالدين العزيزين الذين أعانوني و شجعوني على الإستمرار في  
مسيرة العلم و النجاح، ؛ كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من  
أساتذة قسم العلوم الإقتصادية و علوم التسيير؛  
كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من  
بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل.

# إِهْدَاء

...أحمد الله عز وجل على منه و عونه لإتمام هذا البحث

...إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله

...إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى

أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره؛

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان

إلى التي صبرت على كل شيء،

أمي أعز ملاك على القلب ..

إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي أُدخل على قلبهما شيئا من السعادة ..

الياس

# إِهْدَاء

إلى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميها، ووقَّرها في كتابه العزيز

أمي الحبيبة...

إلى الذي لم يتهاون يوم في توفير سبيل الخير والسعادة لي..

أبي الموقر..

إلى أصدقائي ومعارفي الذين أُجلُّهم وأحترمهم..

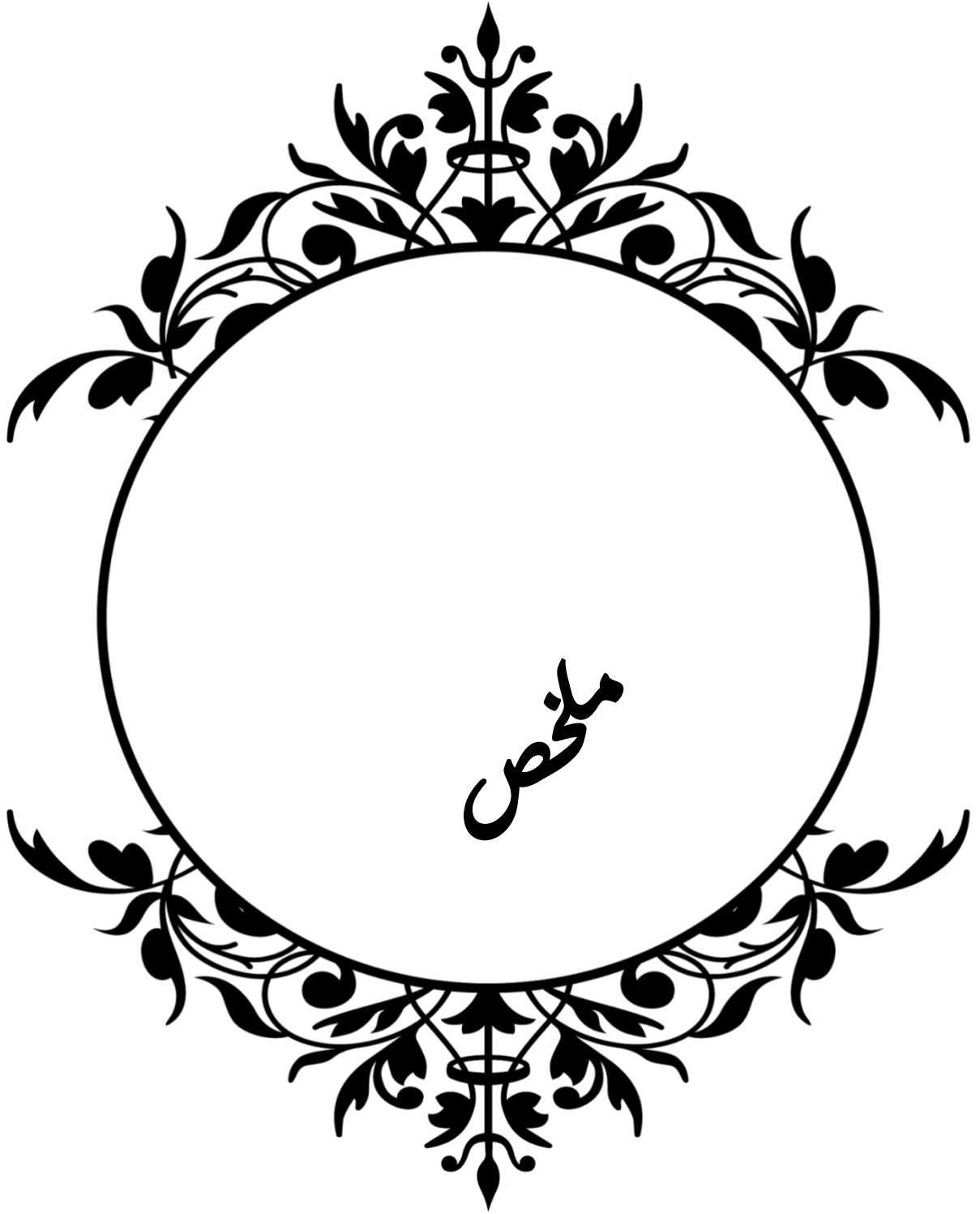
إلى أساتذتي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.....

أهدي لكم بحثي هذا..

فاتح





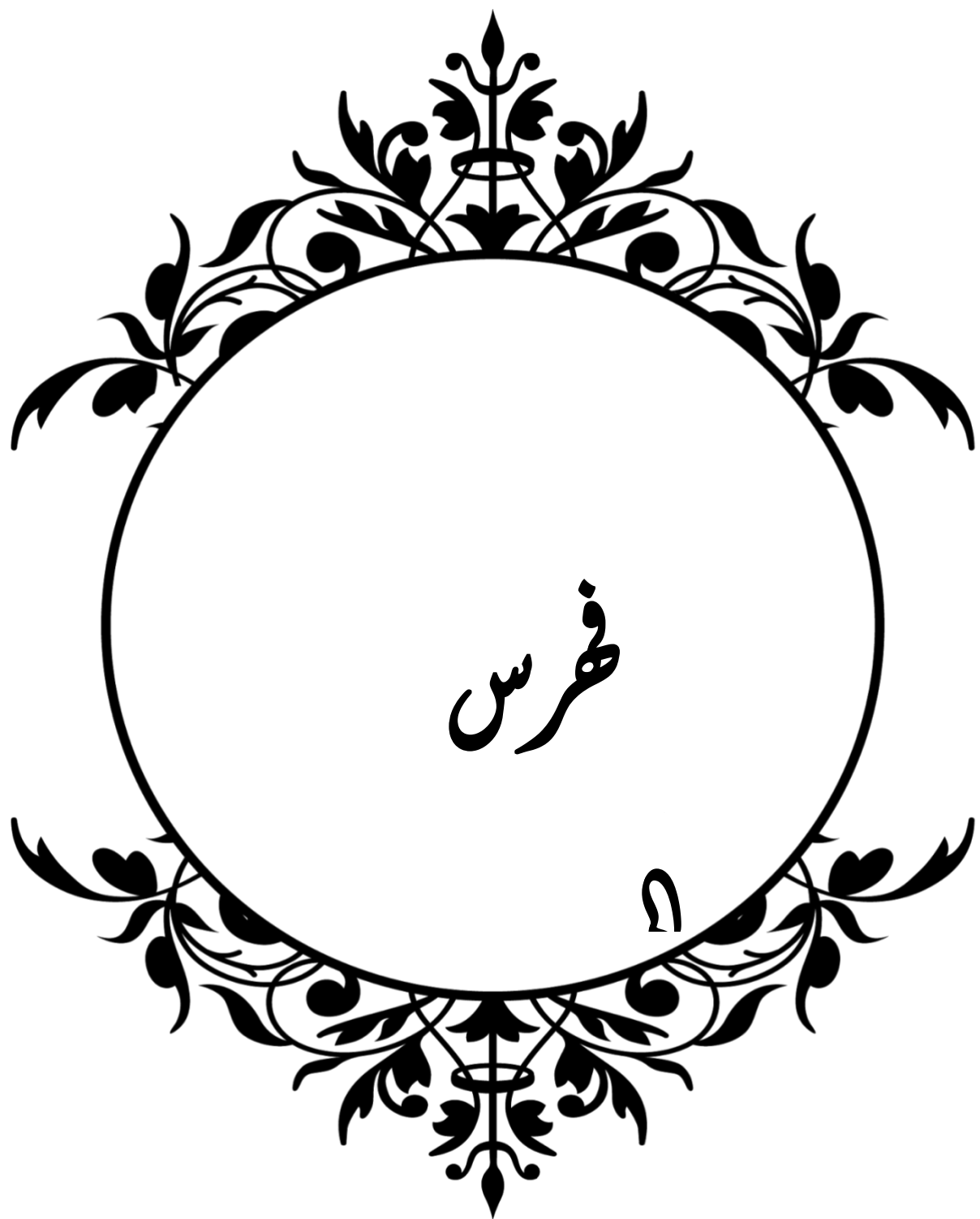


## الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تسيير الكفاءات البشرية بأبعادها الأربعة في الرفع من أداء فرق العمل لدى المركز المتعدد لوقاية الشبيبة بخميس مليانة، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، كما تم جمع المعلومات بواسطة استمارة استبيان تم تقديمها إلى عينة عشوائية من 35 موظف ، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى أن تسيير الكفاءات دور جد فعال وأساسي في الرفع من الأداء المتميز في المركز محل الدراسة، كما أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والرفع من أداء فرق العمل.

## Summary :

The study aimed to know the impact of the management of human competencies in its four dimensions in raising the performance of work teams at the Multi Center for Youth Prevention in Khemis Miliana. After analyzing the data using the SPSS program, the study concluded that the management of competencies is a very effective and essential role in raising the distinguished performance in the center under study, and there is a statistically significant relationship between the management of competencies and raising the performance of work teams.



الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	الشكر
-	الملخص
-	الفهرس
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ-ت	المقدمة
29-4	الفصل الأول: مفاهيم نظرية حول تسيير الكفاءات وفرق العمل
5	تمهيد
17-6	المبحث الأول: مدخل عام لتسيير الكفاءات
6	المطلب الأول: ماهية تسيير الكفاءات.
13	المطلب الثاني: مفهوم تنمية الكفاءات.
15	المطلب الثالث: أساليب تنمية الكفاءات.
22-18	المبحث الثاني: الإطار النظري لفرق العمل
18	المطلب الأول: مفهوم فريق العمل.
19	المطلب الثاني: مراحل بناء فريق العمل.
22	المطلب الثالث: العلاقة بين تسيير الكفاءات وأداء فرق العمل.
28-23	المبحث الثالث: الأدبيات النظرية والتطبيقية السابقة
23	المطلب الأول: دراسات سابقة حول تسيير الكفاءات.
24	المطلب الثاني: المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول إدارة فرق العمل.
27	المطلب الثالث: إجراء المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
29	خلاصة
48-30	الفصل الثاني: دراسة حالة المركز المتعدد النشاطات لوقاية الشبيبة بخميس مليانة
30	تمهيد
47-31	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

## فهرس المحتويات

31	المطلب الاول: مجتمع وعينة الدراسة.
33	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان
42	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
48	خلاصة
51-49	الخاتمة
54-52	قائمة المراجع
66-55	الملاحق



قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
27	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية إجراء المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والدراسات السابقة.	(1-1)
31	عينة الدراسة	(2-1)
32	مقياس ليكرت	(2-2)
33	ثبات استبيان الدراسة	(3-2)
33	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	(4-2)
34	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(5-2)
35	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(6-2)
36	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	(7-2)
37	تقييم نظام الكفاءات من ناحية إدارة الكفاءات البشرية	(8-2)
38	تقييم نظام الكفاءات من ناحية إدارة المعرفة في المؤسسة	(9-2)
38	تقييم نظام الكفاءات من ناحية إدارة المواهب البشرية في المركز	(10-2)
39	تقييم نظام الكفاءات من ناحية إدارة السلوك في المؤسسة	(11-2)
40	نظام فرق العمل	(12-2)
41	نتائج اختبار "T-test" بين المتغير التابع (فرق العمل) ومتغير المتغيرات الديموغرافية	(13-2)
42	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة الكفاءات البشرية على فرق العمل	(14-2)
43	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المعرفة على فرق العمل	(15-2)
44	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المواهب البشرية على فرق العمل	(16-2)
45	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة السلوك على فرق العمل	(17-2)
46	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لقياس أثر تسيير الكفاءات على فرق العمل	(18-2)



قائمة الاشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
12	مراحل تكوين الكفاءات.	(1-1)
34	مخطط أعمدة لتوزيع أفراد العينة حسب العمر	(2-1)
35	تمثيل قطاعي لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	(2-2)
36	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(3-2)

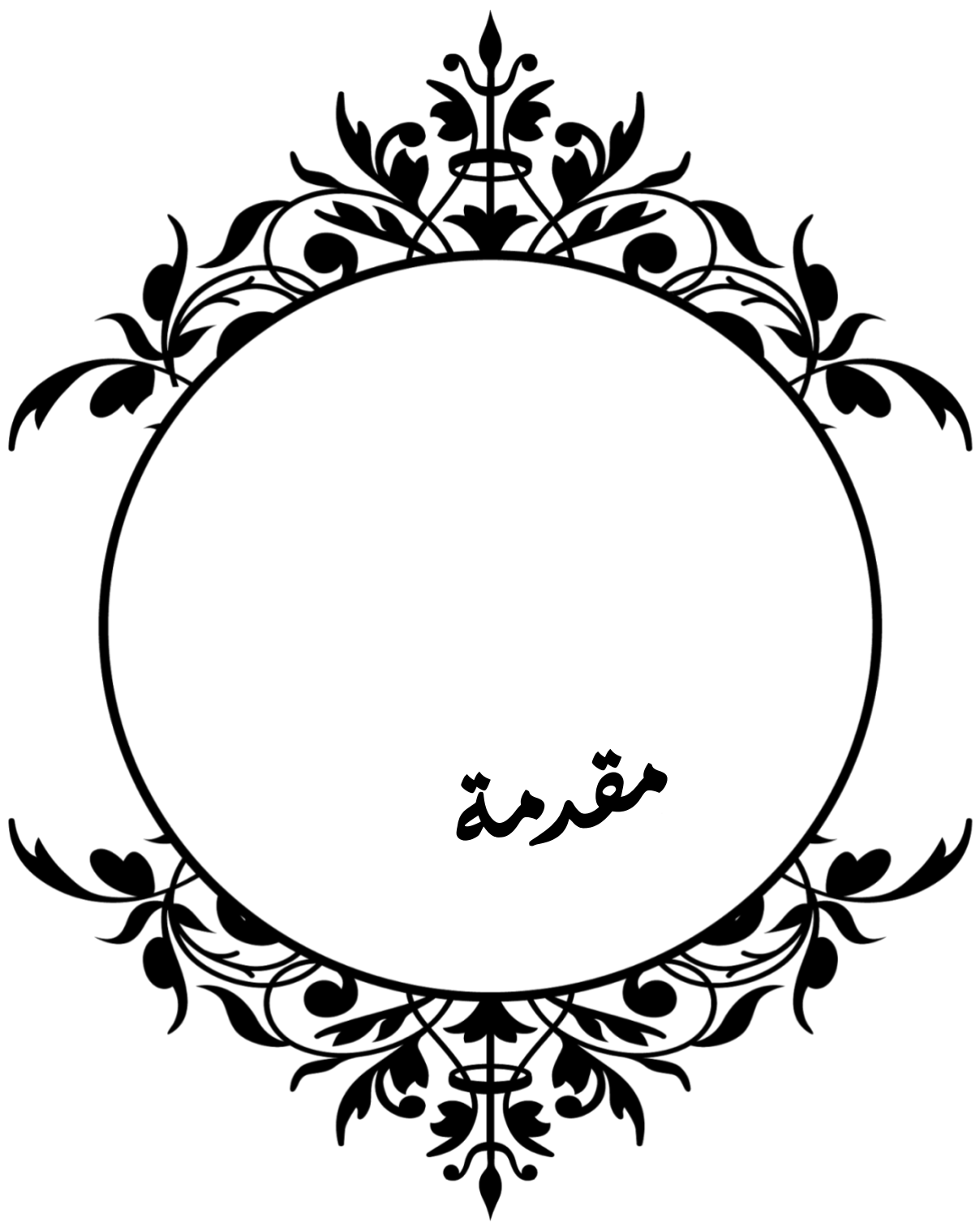


## قائمة الملاحق

---

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
55	إستبيان	الملحق 1
59	مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS	الملحق 2



مقدمة

## توطئة:

عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات، ولقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على مختلف المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة وسريعة كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف بقاء واستمرارية هذه المؤسسات.

تعد زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمات في عصرنا هذا، إدراك قطعي بقدرة هذا الفاعل على إحداث فروق على مستوى مختلف الأصعدة والبيئات التي ينشط فيها، فمن خلال أدواره التي تعمل على تحقيق أهداف شخصية، فهو في ذات الوقت يعمل على تحقيق الأهداف خاصة بالمؤسسات التي ينتمي إليها، ولكي تصل المؤسسة إلى التفوق الذي يضمن لها التوافق مع البيئة المحيطة لتحقيق الاستقرار والنمو وصولاً إلى رضا العملاء والمجتمع كحيز يحتوي هذا النشاط، تسعى مختلف المؤسسات إلى توفير البيئة الأمثل للعنصر البشري، أدى بها هذا إلى البحث عن الأساليب والطرق المناسبة التي تمكنها من الاستغلال الأمثل للمورد البشري باعتباره مورد ثمين ذو تأثير قوي على مسيرة وديمومة المؤسسة.

وتجد المؤسسات اليوم نفسها أمام عولمة الاقتصاد وعالمية المنافسة وكذا الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة والإبداع والذي يركز على طرق تسيير حديثة والأدوات المتعلقة بالتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال كلها عوامل جعلت من الاستثمار في الموارد اللامادية وخصوصا الموارد البشرية من أهم المؤشرات الموجهة لتنافسية المؤسسات، ويعتبر تسيير الكفاءات مرحلة متقدمة في ممارسات تسيير الموارد البشرية.

## مشكلة الدراسة.

بالرغم أهمية متغيري البحث الحالي، " تسيير الكفاءات " و" إدارة فرق العمل " في البحوث النظرية والتطبيقية، إلا أن الدراسات التحليلية لا تزال محدودة جدا في هذا الاتجاه، وهذا ما أفصحت عنه الكثير من الدراسات. وتأسيسا على ما سبق، تبرز إشكالية بحثنا الحالي والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

إلى أي مدى يساهم تسيير الكفاءات في دعم إدارة فرق العمل؟.

في هذا البحث سيتم دراسة أثر أحد الأنشطة المتعلقة بالإدارة في المؤسسة وهي تسيير الكفاءات ودوره في دعم إدارة فرق العمل.

## التساؤلات الفرعية.

- 1- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية والمتغير التابع والمتمثل في فرق العمل؟
- 2- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات البشرية على دعم إدارة فرق العمل؟
- 3- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب البشرية على دعم إدارة فرق العمل؟
- 4- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على دعم إدارة فرق العمل؟

5- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة السلوك البشرية على دعم إدارة فرق العمل؟  
فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة وتأثير بين إدارة الكفاءات و فرق العمل في المركز المتعدد النشاطات لوقاية الشباب بخميس مليانة عند مستوى دلالة إحصائية  $0.05 \leq$ .
- هناك علاقة وتأثير بين إدارة المعرفة فرق العمل في المركز المتعدد النشاطات لوقاية الشباب بخميس مليانة عند مستوى دلالة إحصائية  $0.05 \leq$ .
- هناك علاقة وتأثير بين إدارة السلوك و فرق العمل في المركز المتعدد النشاطات لوقاية الشباب بخميس مليانة عند مستوى دلالة إحصائية  $0.05 \leq$ .
- هناك علاقة وتأثير بين إدارة المواهب البشرية وإدارة فرق العمل في المركز المتعدد النشاطات لوقاية الشباب بخميس مليانة عند مستوى دلالة إحصائية  $0.05 \leq$ .

#### مببرات إختيار الموضوع.

- 1- محاولة تسليط الضوء على موضوع تسيير الكفاءات وإدارة فرق العمل الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة.
- 2- أهمية الموضوع بالنسبة لمختلف المؤسسات.
- 3- الميول والرغبة في هذا الموضوع ومحاولة كسب مهارات وقدرات في هذا المجال للإستفادة منها لاحقاً.

#### أهداف البحث.

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تسليط الضوء على تسيير الكفاءات وإدارة فرق العمل.
- إظهار العلاقة الموجودة بين تسيير الكفاءات وإدارة فرق العمل.
- بيان أن لتسيير الكفاءات دور في دعم إدارة فرق العمل.
- دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تمس جوانب تسيير الكفاءات وإدارة فرق العمل.

#### أهمية البحث.

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- إدراج المفاهيم المتعلقة بكل من تسيير الكفاءات وإدارة فرق العمل.
- أهمية تسيير الكفاءات في المؤسسة ودوره الفعال في دعم إدارة فرق العمل.
- أهمية تسيير الكفاءات في إعطاء المنظمة هوية تميزها عن غيرها من المنظمات.
- إثراء الرصيد المكتبي بمرجع جديد حول موضوع دور تسيير الكفاءات في دعم إدارة فرق العمل.

حدود الدراسة: تجسدت حدود الدراسة في:

- 1- الحدود الموضوعية: وتضم متغيرين هما تسيير الكفاءات وإدارة فرق العمل.
- 2- الحدود الزمانية: فترة إجراء الدراسة الميدانية من 01 مارس 2022 إلى غاية 02 ماي 2022.
- 3- الحدود المكانية: تمثلت في المركز المتعدد النشاطات لوقاية الشباب بخميس مليانة.

### منهجية الدراسة

المنهج المستخدم في الدراسة المنهج الوصفي بإستخدام أداة التحليل لمعرفة مدى الدور الذي تسيير الكفاءات في دعم إدارة فرق العمل، والمنهج الإستقرائي من خلال جمع البيانات الأولية عن طريق توزيع 35 إستبيان لمجموعة من العاملين المستجوبين. وبالنسبة للبيانات الثانوية سيتم العودة إلى عدد من المراجع العربية والمحلية والأجنبية ومقالات منشورة بالإضافة إلى الرجوع إلى مواقع إلكترونية عامة ومتخصصة.

### مجتمع الدراسة

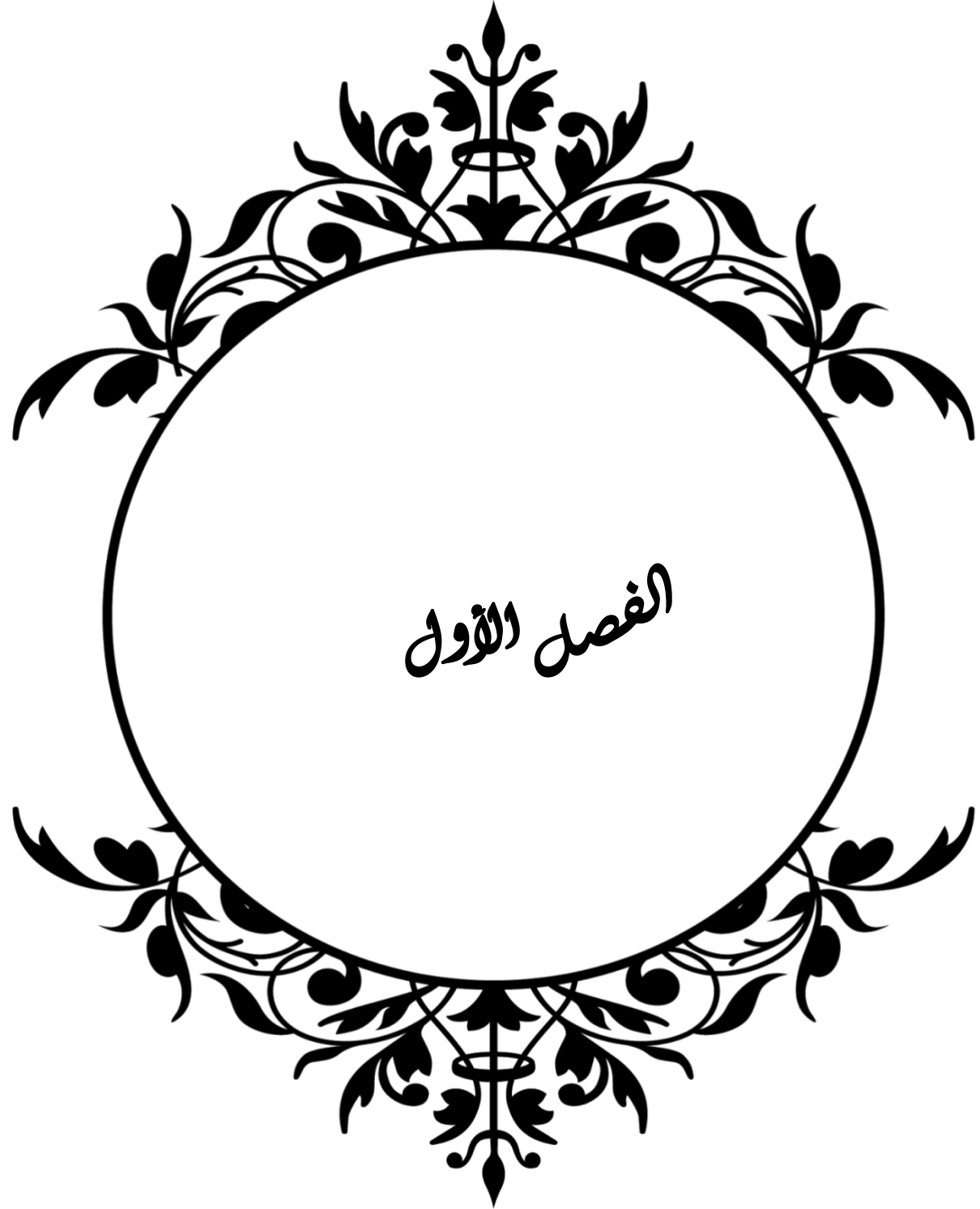
يتألف مجتمع الدراسة من العمال الذين يعملون بالمركز المتعدد النشاطات لوقاية الشباب بخميس مليانة وذلك لمعرفة مدى الدور الذي تسيير الكفاءات في دعم إدارة فرق العمل.

### عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لعينة من العمال في المركز المتعدد النشاطات لوقاية الشباب بخميس مليانة.

### هيكل الدراسة

بغية دراسة هذا الموضوع، والإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى فصلين سبقتهم مقدمة، وتليهم خاتمة تحتوي ملخص عام حول البحث، وأهم النتائج المتوصل إليها إضافة إلى بعض الاقتراحات والتوصيات. الفصل الأول تضمن الإطار النظري للموضوع تحت عنوان الأدبيات النظرية لتسيير الكفاءات وإدارة فرق العمل مقسم إلى ثلاثة مباحث، الأول يتضمن تسيير الكفاءات والمبحث الثاني تضمن إدارة فرق العمل، وتناولنا في المبحث الثالث الدراسات السابقة، نقاط الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية، أما الفصل الثاني فتضمن الدراسة الميدانية بالمركز المتعدد النشاطات





## تمهيد:

يتناول هذا الفصل جميع متغيرات الدراسة بشكل نظري، فلقد حاولنا إعطاء نظرة شمولية على جميع أجزاء الموضوع المباشرة والعوامل المؤثرة فيها، ثم عرضنا بشيء من التفصيل التحفيز، وذلك بتقديم المفهوم، أساليب التحفيز في المؤسسة بالإضافة إلى شروط ونتائج نظام جيد للحوافز، و ثم عرجنا على تحسين أداء العاملين فتطرقنا إلى مفهوم أداء العاملين، ومفهوم تحسين الأداء، وطرق وأدوات تحسين الأداء، ومن أجل الإلمام بجميع ما له علاقة بالدراسة قسمنا هذا الفصل إلى عدة مباحث، كما يلي:

- المبحث الأول: مدخل عام لتسيير الكفاءات؛
- المبحث الثاني: الإطار النظري لفرق العمل؛
- المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة لتسيير الكفاءات و فرق العمل والتعقيب عليها والقيمة المضافة.

المبحث الأول: مدخل عام لتسيير الكفاءات.

المطلب الأول: ماهية تسيير الكفاءات.

إن مفهوم الكفاءات يطرح اشكال تعريفها والكفاءة لا يمكن أن تكون مهمة إذا لم تكن مكونا أساسيا للأداء، إلى جانب محيط العمل والدافعية، إضافة إلى ذلك فهي من خصوصيات الفرد عندما يقوم بتحريك الموارد.

الفرع الأول: تعريف الكفاءات.

- الكفاءة حسب مواصفة ISO 9000 هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ<sup>(1)</sup>.

- ويعرف ropert et Boye الكفاءة على أنها القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني معطى وتتمثل في المقاربة (Convergence) بين مهارات متحكم فيها، قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة. وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل، كما تعرف الكفاءة على أنها سيرورة العامل الكفاء هو ذلك القادر على تحريك ووضع مختلف وظائف نظام معين حيز التنفيذ وبصورة فعالة، حيث تتدخل موارد أكثر تنوعا من عمليات الاستدلال المعارف تنشيط الذاكرة التقديرات، القدرات العلاقاتية أو الأشكال السلوكية<sup>(2)</sup>.

- الكفاءة هي القدرات على إنجاز مجموعة من المهام المحددة الواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط<sup>(3)</sup>.

- ويعرف الكفاءة وفقا لمفهومها الضيق على أنها القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة قابلة للملاحظة والقياس، وبمفهومها الواسع، الكفاءة المهنية هي الحالة التي يمكن فيها تعبئة وتنسيق وتوظيف الموارد، فهي لا تظهر إلا خلال ممارسة العمل.

الكفاءات هي مجموعة من المعارف والمعارف الفنية، السلوكيات النموذجية والإجراءات النمطية أنماط الأحكام التي يمكن أن توضع موضع التنفيذ بدون تعلم جديد، فالكفاءات إذن يمكن أن نعبر عنها بأنها التوليف الديناميكي لمختلف العناصر<sup>(4)</sup>:

➤ المعارف النظرية.

➤ الإجراءات.

➤ المعارف الفنية.

➤ التجربة غير المنهجية.

ومن وجهة النظر المنهجية يجب التمييز بين الكفاءة والاستعداد والكفاءة والأهلية فمفهوم القابلية يشير إلى وجود اختلافات ثابتة بين الأفراد فطرية أكثر مما هي مكتسبة، ومفهوم القابلية يكون ذو معنى أكبر في حال مناصب العمل المستقرة.

أما الأهلية فتعرف بصورة عامة بأنها كل الخصائص التي تستخدم في العمل الضرورية للإنتاج مثل الخبرة والمبادرة.

- الكفاءة هي القدرة على حل المشاكل المتخصصة في سياق معطى.

<sup>1</sup> - Samy M., la qualité en question iso 9001/2000.

<sup>2</sup> - Helfer j.p, et Al , **Management ( Stratégie et Organisation)**, 3ème éd., Vuibert, Paris ,2000 , P 7.

<sup>3</sup> - Luc Boyer, Noel Equilbey, **organisation: théories et applications**, 2° Ed , éditions d'organisation, paris :2003, P 246.

<sup>4</sup> - Ibid, P 246.

حيث يمكن التمييز بين<sup>(1)</sup>:

- كفاءات من المستوى الأول.

- \* كفاءات تشغيلية (عملياتية) أي القدرة على إنجاز المهام.
- \* كفاءات علاقاتية (Savoir-être)

- كفاءات من المستوى الثاني: الكفاءات المعرفية (الذهنية).

ورغم اختلاف تعاريف الكفاءة في الأدبيات، إلا أنها تشترك في النقاط التالية:

- تنمية المفاهيم، المهارات و الاتجاهات (التكوين).
- القدرة.
- ممارسات العمل و القدرة على تحريك الموارد.
- البحث عن أداء أفضل.
- البحث أو التساؤل الدائم (البعد الديناميكي للكفاءة).
- العلاقة مع الأفراد الآخرين (التفاعل).

ويجب أن نعلم أنه من الصعب تحديد الكفاءات وتقييمها، وهي تثرى مع الوقت من خلال تجارب مكونة بالإضافة إلى الدافعية التي تنتج عن اعتراف الآخرين بامتلاك الفرد لكفاءات أكثر، إذن هي عملية بناء اجتماعي لا يكفي لإيجادها مجرد قرار أو مرسوم إداري، بل لا بد من أن تكون نتيجة خيار تنظيمي<sup>(2)</sup>.

الفرع الثاني: ماهية تسيير الكفاءات.

1- تعريف تسيير الكفاءات.

يعرف مدخل تسيير الكفاءات كمقاربة حديثة في التسيير الإداري بأنه: مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وبهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن<sup>(3)</sup>.

تسيير الكفاءات مفهوم يشير إلى تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها، ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكنة.

<sup>1</sup> - Brilman Jean, **Les meilleurs pratiques du management**, 3ème éd., Editions d'Organisation, Paris, 2001, P 383.

<sup>2</sup> - Helfer j.p, et Al, Ipid, P26.

<sup>3</sup> - منصورى كمال و صولح سماح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 07، 2010، ص ص 48-69.

مما سبق فإن مفهوم تسيير الكفاءات يتمثل في تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتمييزها وذلك من خلال مختلف الأنشطة والبرامج التدريبية والتحفيزية وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل، وذلك بهدف ترقيتها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن<sup>(1)</sup>.

## 2- أبعاد تسيير الكفاءات.

لتسيير الكفاءات أربعة أبعاد، تتمثل في<sup>(2)</sup>:

**2-1 تخطيط الكفاءات:** تكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف العملية والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي، للتشغيل والكفاءات لتوقع احتياجاتها من الكفاءات.

إن التخطيط بمثابة الخطوة الأولى في عملية تسيير الكفاءات، فإن نجاح هذه المرحلة بالضرورة يؤدي إلى نجاح المراحل اللاحقة، وهنا يعني الحصول على الكفاءات الماهرة التي تؤدي إلى الحصول على الإبداع، والجودة المؤدية إلى تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما تصبوا إليه المؤسسات في ظل البيئة الشديدة التميز.

**2-2 استقطاب الكفاءات:** الاستقطاب هو العملية التي يتم بموجبها جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الأفراد للتقدم إلى العمل في المنظمة، وكذلك ترغيب الأفراد الموجودين في المنظمة للبقاء فيها، وبذلك يكون أمام المنظمة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة، إذا هي محاولة جذب أكفء الأشخاص للعمل بالمنظمة، أو هو عملية استكشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة.

**2-3 تنمية الكفاءات:** تعني نظرة مستقبلية تجاه الموارد البشرية، تركز بشكل كبير على التعلم، بدلا من تدريب الموارد البشرية على ممارسة أنشطة محددة، وقدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية، وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها، بالإضافة إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات.

**2-4 تقييم الكفاءات:** وهي المرحلة التي يتم فيها بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة وأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات، فتقييم الكفاءات هي عملية دائمة ومستمرة تشمل جميع عمال المؤسسة، فالهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية تقوم بهذه العملية بصورة مستمرة وفي كل المناسبات التسييرية المتاحة ومنها عملية التوظيف، إعادة ترتيب وتصنيف العمال، عملية التكوين، منح الأجور.... الخ، ولقد اختلف العلماء في تحديد طبيعة تقييم الكفاءات حيث أن (Guy Le botref) يرى بأن مواضيع الكفاءة تختلف باختلاف مكونات الكفاءات في حد ذاتها ولهذا فهي يمكن أن تتعلق: بتقييم الموارد المعارف، القدرات والمهارات، وتطبيقات وظيفية تؤدي إلى معرفة التصرف، أما بالنسبة لـ

<sup>1</sup> - هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص 77.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر، 2001، ص 137.

(MEDEF) فإن تقييم الكفاءات هي عبارة عن جملة من العناصر التي ترتبط مع المفاهيم المختلفة للكفاءة والملتصدة باستراتيجيات تسيير الموارد البشرية التي تتبناها المؤسسة، ولهذا فهي تعتبر تقييم الكفاءات هو:

- تقييم للنتائج والأداء؛
- تحليل للطريقة التي يحدد فيها الفرد مكانته في منصب عمله؛
- تقدير الطريقة التي يحصل بها الأجير على النتائج وتحقيق الأداء؛
- تقييم لإمكانيات العامل وقدراته.

### الفرع الثالث: أبعاد الكفاءات.

حدد **TOMAS DURAND** ثلاثة أبعاد أصلية للكفاءة تتمثل في: المعرفة، الممارسة والمواقف<sup>(1)</sup>.

- 1- **المعرفة:** تتمثل في المجموع المهيكول للمعلومات المندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها وانجاز عملياتها في سياق خصوصي، عبر تجنيد تفسيرات مختلفة، جزئية ومتناقضة في بعضها.
- 2- **الممارسة أو التطبيق:** يتعلق بالقدرة على الانجاز بصفة ملموسة وفق مسار أو أهداف محددة سلفا هذه المعارف العملية لا تقصي المعرفة، غير انه يمكن ألا تتطلب فهما أساسيا لأسباب سيران المهارات اليدوية أو التقنيات الأمريكية.

- 3- **السلوك أو المواقف:** التي تبدو أنها أهملت في المنظور المرتكز على الموارد وكذلك في نظرية الكفاءات الحديثة الظهور بالرغم من أن مسألة السلوك وكذلك الهوية والإرادة تمثل بالنسبة لنا مظهرا أساسيا لقدرة الفرد أو المنظمة على انجاز أي شئنا أي مظهرا أساسيا لكفاءتهما ولذلك نعتبر المنظمة الأكثر تحفيزا تكون أكثر نجاعة من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية.

### الفرع الرابع: أنواع الكفاءات.

اختلف الباحثون من حيث تصنيفهم للكفاءات وذلك راجع لاختلاف المعايير المتبعة، إلا أن أبرز هذه التصنيفات ولأكثرها شيوعا التصنيف وفقا لثلاث مستويات هي: المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية المستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، وأخيرا المستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية والتي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية أو الإستراتيجية<sup>(2)</sup>.

- 1- **الكفاءات الفردية:** يعرفها **ALAIN MEIGNANT** على أنها: معارف علمية مقبولة في نشاط معين، كما تعرف بأنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام معينة

<sup>1</sup>- ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 01، 2009، ص ص 117-118.

<sup>2</sup>- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير- تجارب الدول-، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 04 و03 ديسمبر 2012.

ومحددة، فالمعارف التي يمتلكها الفرد هي حوصلة للمعارف المكتسبة بالتكوين والتعلم والمعارف في العمل كالخبرات والممارسات<sup>(1)</sup>.

- وهناك من يرى أن الكفاءات الفردية "هي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة مما سبق يمكن القول إن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية التي يستعملها في نشاطه المهني لا نجاز أهداف وبصورة فعالة.

**2- الكفاءات الجماعية:** تنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة، حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة وتسمح بتطويرها وتراكمها وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها<sup>(2)</sup>.

حسب **LEBOTERF 2000** الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرف التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً<sup>(3)</sup>.

**3- الكفاءات التنظيمية:** وتسمى أيضاً بالكفاءات الإستراتيجية أو الكفاءات الأساسية ويمكن تعريفها بأنها توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي<sup>(4)</sup>.

ووفق **BARTON LEONORD 1992** فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر<sup>(5)</sup>:

- ✓ معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.
- ✓ الأنظمة التقنية والمعارف.
- ✓ أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.
- ✓ القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.
- ✓

<sup>1</sup>- مهديد فاطمة الزهراء وقبايلي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 22/23 فيفري 2012.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه.

<sup>3</sup>- كمال منصورى وسماح صولح، تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، 2010، ص 53.

<sup>4</sup>- مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره.

<sup>5</sup>- كمال منصورى وسماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 54.

## الفرع الخامس: طرق الاحتفاظ بالكفاءات.

أن القدرة على الاحتفاظ بالعاملين عبارة عن إجمالي التراكمات لممارسات إدارة الكفاءات، ولسوء الحظ فإن أفضل الكفاءات هي دائما أول من يغادر المنظمة لأنهم يملكون فرصا أكثر في الخارج بفضل مهاراتهم وخبراتهم، وهنا يأتي دور المؤسسة في إتباع طرق وأساليب تمكنها من الاحتفاظ بكفاءاتها البشرية، ومن بين أشهر الطرق التي تتبناها المؤسسات نجد: تكوين الكفاءات، تدريب الكفاءات، التحفيز وتحسين المناخ التنظيمي.

## 1- تكوين الكفاءات.

## 1-1 مفهوم تكوين الكفاءات.

يعرف LAKHDAR SEKIAU التكوين بأنه "مجموعة من الأفعال، الوسائل، الطرق والدعائم التي تحت العمال على تحسين معارفهم، سلوكياتهم واتجاهاتهم وقدراتهم الذهنية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، الشخصية والاجتماعية مع عدم إهمال الانجاز الملائم لوظائفهم الحالية ولمستقبلية<sup>(1)</sup>.  
أن تطور مفهوم الكفاءات أدى إلى النظر في نشاط التكوين كما هو الحال بالنسبة لبقية مجالات تسيير الموارد البشرية.

## 2- مراحل تكوين الكفاءات.

كما تبين الكثير من الدراسات فإن إدراج مقارنة الجودة في عملية التكوين فرض عدم الاكتفاء بتسيير الوضعيات والأعمال البيداغوجية ويمكن أن نجد أربع مراحل لعملية تكوين الكفاءات تتمثل فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يتم تعيين مجموعة الأطوار المعنيين بالتكوين بالإضافة إلى تحديد الوسائل، الإجراءات، القرارات والعمليات الضرورية.

- المرحلة الثانية: مرحلة هندسة التكوين، وهي الأعمال المتناسقة المؤدية إلى تصور وانجاز أنظمة التكوين المعدة، وتتجلى هذه العملية من خلال وثيقتين هما: دفتر الشروط الذي يعتبر الترجمة العملية لمفهوم استثمار التكوين والملفات البيداغوجية، لذلك تعتبر هذه المرحلة هي المحددة لجودة التكوين.

- المرحلة الثالثة: مرحلة الانجاز، والتي من خلالها يتم التوجيه والتحضير، وذلك من خلال وضعيات بيداغوجية مختلفة، تلتقي في نقطة أساسية هي أنها في كل الحالات تعتبر أزمنة يتمكن فيها المتعلم أو المتكون من تحصيل المعارف الضرورية.

- المرحلة الرابعة: كما هو الحال بالنسبة إلى المنتجات فإن تطبيق مبدأ الجودة يوجب ضرورة التأكد من أن الخدمة المقدمة للزبون تتوفر على الجودة اللازمة، كذلك التكوين لا يخرج عن هذا المبدأ، بحيث تصبح محددات الجودة هي

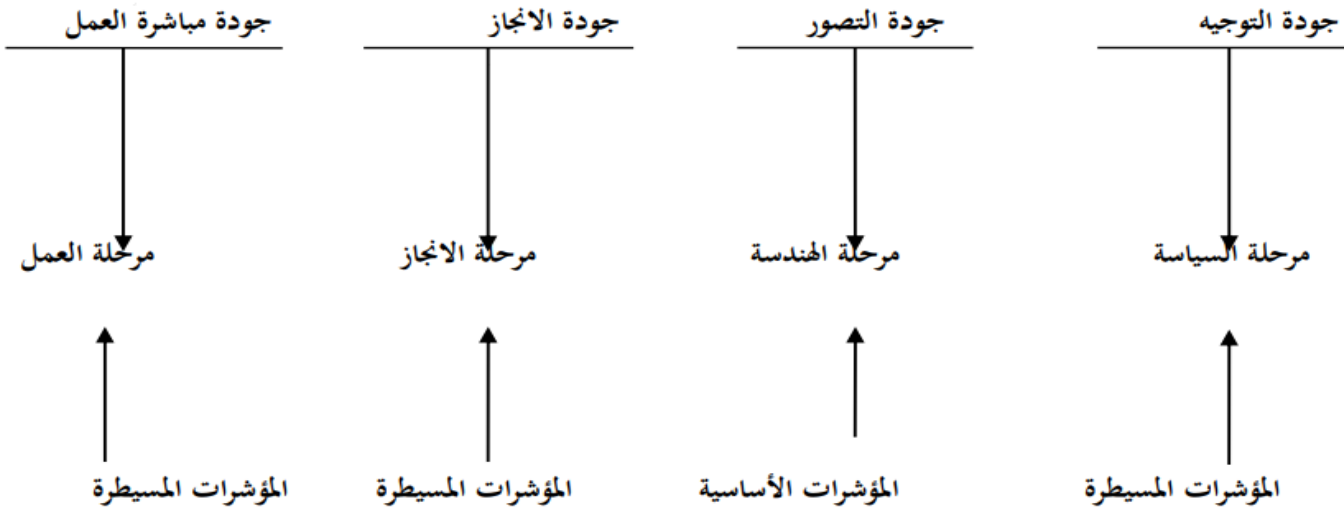
<sup>1</sup>- شنوفي نور الدين وأمروقي عبد المؤمن، دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع " الممارسات والتحديات "، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، 17/18 أبريل، 2013.

<sup>2</sup>- إسماعيل حجازي ومعالم سعد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص ص 129 - 130.

القادرة على إنتاج المهارات وتعبئتها في وضعية العمل، وهو ما يفرضه أيضا منهج الكفاءات التي من أسسها أنها لا تحقق في وضعيات عمل حقيقية.

والشكل التالي يلخص المراحل الأربعة للتكوين:

الشكل 01: مراحل تكوين الكفاءات.



المصدر: إسماعيل حجازي ومعاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 130.

المطلب الثاني: مفهوم تنمية الكفاءات.



أجمع الكثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والمتمثل في كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة والعامل البشري، وعليه فواجب كل مؤسسة أدركت هذا المبدأ أن تسيير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار.

### الفرع الأول: تعريف تنمية الكفاءات.

تعتبر عملية تنمية الكفاءات: " مجموعة النشاطات التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، وترفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم واستعداداتهم واتجاهاتهم<sup>(1)</sup>. فبعض الباحثين يرون أن تنمية الكفاءات: " هي موقف وسلوك تتبناه المؤسسة، لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها، حيث ينظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية<sup>(2)</sup>:

- وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة؛  
- دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.

هي: الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتنمية قاعدة كفاءاتها، فهي ذلك المزيج من الطرق، والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها<sup>(3)</sup>.

وتعرف كذلك على أنها: "مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفقه قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم واستعداداتهم<sup>(4)</sup>. فهي تعبر عن: الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتطوير كفاءتها، وذلك بالمزج بين الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة.

### الفرع الثاني: أهمية تنمية الكفاءات.

تحتل عملية تنمية الكفاءات البشرية مركز اهتمام انشغالات المؤسسة، لأن هذه الأخيرة مدركة لمدى حاجتها لتكثيف الموارد مع متغيرات المحيط لكي تضمن استقرارها وتتجلى هذه الأهمية في<sup>(5)</sup>:

- ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة؛
  - ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع و إعادة التنظيم العميق للأنظمة الاقتصادية.
- وتسعى إدارة الموارد البشرية لتطوير الكفاءات لأنها:

<sup>1</sup>- سعداوي نعيمة، تنمية الموارد البشرية في البلدان لنامية من خلال آليتي حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية" دراسة حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015، ص 112.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 112.

<sup>3</sup>- مسغوني منى، مرجع سابق، ص 270.

<sup>4</sup>- عمار طيبي، مرجع سابق، ص 93.

<sup>5</sup>- المرجع نفسه، ص 93.

- تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم؛
- تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء لأفرادها تجاه مؤسستهم، مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات وحدوث الهدوء والأمن النفسي للأفراد؛
- تساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضرا ومستقبلا.
- فأغلب المؤسسات تحتاج إلى الحصول على جودة جيدة لمنتجاتها وخدماتها، فتسعى من خلال تنمية الكفاءات إلى اعتماد أنظمة عالمية للتقييس " كالأيزو " لتضمن بذلك تسويق منتجاتها إلى الخارج، ولا سبيل لتبني ذلك، إلا أن تملك يد عاملة مؤهلة لذلك، وتنمية كفاءات الأفراد هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك، وتتمثل المزايا التي تعود على المؤسسة من خلال تنمية كفاءاتها كون الكفاءات<sup>(1)</sup>:
- مورد إنتاجي أساسي، بفعل أشكاله الجديدة التي تركز على المعرفة، والخبرة، والمهارة؛
- تضخم معلوماتي يحتاج المسيرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لإتخاذ القرارات السليمة؛
- مصدر لخلق ثقافة تنظيمية جديدة، تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، وتقاسم المعلومات والمعارف والتعاون بين الأفراد المنتمين للمؤسسة.

### الفرع الثالث: أهداف تنمية الكفاءات.

- تستهدف عملية التنمية جميع أنواع الكفاءات داخل المؤسسة فردية أو جماعية، وعموما تهدف إلى<sup>(2)</sup>:
- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد؛
- إكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين؛
- هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع؛
- اكتشاف الكفاءات الخفية، وغير الظاهرة، ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود؛
- تهيئة الأفراد، وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتقادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجيا، ...)، وهو ما يصطلح عليه "بالكفاءات المتعددة"؛
- في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري، وتعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذه التنوع، والتعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد؛
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل؛
- دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات، وفي جميع الظروف؛

<sup>1</sup>- فاطمة الزهراء مهدي وآمال قبائلي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 07.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 10.

- تعليم الأفراد- خاصة المدراء - كيفية اتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة ودقيقة؛
- تقليل حوادث العمل، وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريبية محددة؛
- التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه (استغلال وتنمية المهارات).

### المطلب الثالث: أساليب تنمية الكفاءات.

أصبح الاهتمام بتطوير وتنمية الكفاءات، يشكل رهانا كبيرا للمؤسسات التي تريد الاستمرارية والبقاء، لهذا أخذت المؤسسة تفكر في الطرق والوسائل التي قد تساهم في تنمية وتطوير العنصر البشري، من خلال عمليات التدريب التعلّم التنظيمي والتعلّم الافتراضي (التعلم عن بعد).

### الفرع الأول: التدريب.

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم، وأساليب الأداء الأمثل لها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يتمتعون بها، بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يخترنونها، ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلاً من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين، والتطوير في العمل الإنتاجي وتأمين الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المتصاعدة<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثاني: التعلّم التنظيمي والتعلّم الافتراضي.

من الطرق التي تؤدي إلى تنمية كفاءات الأفراد التعلّم التنظيمي، والذي يعتبر المؤسسة بيئة لحيازة واعداد المعارف بحيث أن الفرد وهو يؤدي مهامه فإنه يكتسب معارف ويتبادلها مع الأفراد العاملين معه وتتجدد هذه المعارف حسب ظروف العمل، وكذلك في ظل المد المعلوماتي وتطور وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح للفرد فرصة للاستفادة من المعلومات المتاحة على شبكة الانترنت في أي وقت، وحسب الاحتياج وبسرعة، وأقل التكاليف.

### 1- التعلّم التنظيمي.

يعد التعلّم التنظيمي مصطلحاً حديثاً في الفكر الإداري حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه سنة 1974 من قبل **Schon Argyris** و **Organisationnel Learning** في كتابهما إذ قدما سؤالاً مفاده هل يجب على المؤسسة أن تتعلم؟ ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلّم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة<sup>(2)</sup>.

### 2- التعلّم الافتراضي.

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة، إتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 18.

<sup>2</sup>- عيشوش خيرة، التعلّم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 22.

مع ظهور شبكة الانترنت وتطبيقاتها من خلال التطورات التكنولوجية التي حدثت في التسعينيات وخصوصا المتعلقة بالتخاطب المباشر، وإمكانية إنشاء مجموعات تحاور افتراضية، وإدخال تقنيات الوسائل المتعددة والتخاطب بالصوت، والصورة عن بعد ظهر النمط الحديث للتعليم يعرف " بالتعلم الافتراضي"، حيث بدأ اعتماده في الجامعات الغربية بعد تحقيقه لنتائج جيدة، وظهور اثره الايجابي في دعم النظام التعليمي ورفع كفاءته، وتحقيق مبدأ التعلم المستمر، والوصول إلى مصادر المعرفة بسهولة.

ويقصد بالتعلم الافتراضي: " تزويد المتعلم عن طريق الشبكة بما يحتاجه من معارف في مختلف المواد المنتقاة أو الاختصاص المختار، بغرض رفع المستوى العلمي أو بغرض التدريب، وذلك باستخدام الصوت، الفيديو، الوسائط المتعددة، كتب إلكترونية، البريد الإلكتروني، مجموعات الدردشة والنقاش... إلخ"<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثالث: نموذج مقترح لتنمية الكفاءات.

بناء على كل ما سبق، وبالنظر لمختلف العوامل التي يمكن أن تشكل عائقاً أمام تنمية الكفاءات سواء أكانت هذه العوائق متعلقة بالأفراد، أو كانت متعلقة بالتنظيم، أو حتى متعلقة بالبيئة الخارجية بمختلف أبعادها، فإنه يقع على عاتق المسيرين لعملية التنمية دراسة كافة الظروف المحيطة بها، لتحديد أنسب الطرق والأساليب ومحاولة تغاضي مختلف العوائق التي يمكن أن تواجه عملية التنمية، ويتم ذلك من خلال العمل على بناء نموذج فاعل لتنمية الكفاءات يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وتطلعات أفرادها من جهة أخرى، وفي ما يلي مجموعة من الخطوات التي يمكن أن تكون كفيلة ببناء نموذج فعال في تنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسات<sup>(2)</sup>:

أ- **تحديد نماذج الكفاءات المستهدفة:** بحيث لا بد أن تحدد في البداية المعارف، والمهارات، والقدرات المطلوبة لتحقيق الأداء المتفوق والمتميز في الوظائف الحالية والمستقبلية، والجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين؛

ب- **تحديد مختلف بدائل التنمية:** والتي يمكن الإعتماد عليها في تنمية الكفاءات المستهدفة، أخذاً بعين الاعتبار فيما إذا كانت الكفاءة المستهدفة فردية أو جماعية؛

ج- **المفاضلة بين مختلف البدائل:** واختيار أكثر البدائل التطويرية الفعالة بالنظر إلى التكاليف، الوقت ومدى تلاؤم الطريقة مع خصائص الإدارة أو المجموعات، وفهم الطريقة والقدرة على تطبيقها؛

د- **العمل على تطوير المادة التعليمية والتطويرية:** بم يتلاءم مع كفاءات المؤسسة، خاصة إذا كانت الفردية هي المستهدفة من عملية التنمية، نظراً للاختلافات الشخصية والنفسية لها، والعمل على إدخال كل ما هو جديد من معدات، وتقنيات، وتكنولوجيات حديثة حسبما تمليه الظروف؛

<sup>1</sup> - سحنوني محمد، طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم

التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص ص 95-96.

<sup>2</sup> - عبدالصمد سميرة، مرجع سابق، ص ص 106-107.

هـ - اختيار أكثر المدربين والقائمين على عملية التنمية مهارة وخبرة: خاصة إذا كانت الطرق المستخدمة معاصرة، ومعقدة وصعبة التطبيق، أو إذا كان الأفراد الذين يتم تنميتهم من الفئات المتميزة، وعالية القدرات، والعمل على إشراك الأفراد المعنيين بالتنمية في العملية، وتمكينهم، والأخذ بأرائهم، وانتقاداتهم، مما يساهم في إنجاح العملية؛

و - التقييم الدوري لعملية التنمية: حيث يجب أن يشمل هذا التقييم مدى فعالية الطرق، والمدخل المستخدمة من خلال النتائج المتوصل إليها، والتي تكون غالباً في شكل تغيّر في السلوك والمعارف والمهارات والأداء.

#### المبحث الثاني: الاطار النظري لأداء فريق العمل.

إن فرق العمل أصبحت الوحدة الجوهرية داخل المنظمات لأن المدراء لم يعودوا قادرين على التعامل مع تعقيدات وصعوبات العمل بشكل فردي كما أن التحديات والمنافسة في بيئة المنظمات الذي يتطلب ردود فعل سريعة مما أدى بهذه المنظمات إلى اللجوء إلى العمل الجماعي، وقد بلغت أهمية بناء فرق العمل إلى درجة اعتبارها من المعايير

الأساسية لمرونة وكفاءة المنظمة، لذلك فتجد هاته الأخيرة نفسياً أمام حتمية الاهتمام بالعمل كفريق عمل من خلال إتباع خطوات موجبة نحو تنمية المهارات مع تحديد دور كل فريق.

### المطلب الأول: مفهوم فريق العمل.

هو مجموعه من الأفراد لها هدف مشترك تمتلك مهارات مختلفة يكمل بعضها البعض لإنجاز الهدف المشترك لأفراد الفريق<sup>(1)</sup>.

### الفرع الأول: تعريف عملية بناء الفريق.

سنتطرق فيما يلي إلى مجموعة من التعاريف وهي<sup>(2)</sup>:

- هي عملية إدارية وتنظيمية تخلق من جماعة العمل وحدة متجانسة، متماسكة، متفاعلة وفعالة.
- هي عملية مخططة تستهدف تكوين جماعة مندمجة ملتزمة قادرة على أداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متعاونة ومتفاعلة.
- هي عملية تستهدف تحسين فاعلية جماعة العمل من خلال أسلوب العمل، وعلاقات الأعضاء ببعضهم، ودور القائد تجاه الفريق.

### الفرع الثاني: أسباب استخدام الفريق.

تتمثل هذه الأسباب فيما يلي<sup>(3)</sup>:

- وجود مهام ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق بخبرات متعددة
  - قصور الجماعة في تحقيق المهام المطلوبة.
  - وجود مشكلات يعجز الفرد الواحد أو التنظيم الإداري عن حلها.
  - وجود فرص جديدة يمكن اقتناصها.
  - احتياج المنظمة إلى أفكار جديدة.
  - وجود تحديات ومخاطر تواجه المنظمة.
  - وجود مشكلات في السلوك التنظيمي أو الاجتماعي.
- إن بناء الفريق هو أحد الأساليب الفعالة للحصول على أداء أفضل، وإنجاز أسرع، وعلاقات إنسانية أعمق، إلا أنه ليس الحل السحري للمشكلات.

### الفرع الثالث: شروط تكوين فريق العمل.

<sup>1</sup>-سيد صابر تغلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 09.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 10.

<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص 12.

وتتمثل في ما يلي<sup>(1)</sup>:

- أن يكون بناء الفريق نابعا من رضا العاملين واقتناعهم ورغبتهم وليس بقرار مفروض من الإدارة.
- أن يكون هناك سبباً قوياً لتكوين الفريق.
- أن تكون العلاقة بين أعضاء الفريق اعتمادية تبادلية.
- أن يتساوى الأعضاء في أهميتهم داخل الفريق.
- أن يتفهم الأعضاء أدوارهم وأدوار الآخرين.
- أن يتوفر لدى القائد والأفراد الرغبة الأكيدة في إنجاز مهام الفريق.
- توافر حد معقول من الثقة والارتباط والاحترام والرغبة في التعاون والقدرة علي تحمل الآخرين وتقبل اختلاف وجهات النظر.

### المطلب الثاني: مراحل بناء فريق العمل.

تمر عملية بناء الفريق بخمسة مراحل أساسية: مرحلة التكوين، مرحلة الصراع، مرحلة وضع القواعد، مرحلة الأداء ومرحلة الإنهاء، والتي سنتطرق إليها فيمايلي<sup>(2)</sup>:

#### 1- مرحلة التكوين.

هي أولى خطوات التحول من الفردية إلى الجماعية، حيث يتحول الفرد من كونه فردا إلى عضو، ومن كونه وحيدا إلى كونه متفاعلا، ومن كونه مستقلا إلى مشارك.

وهي مرحلة اختبار يكتشف فيها الفرد العلاقات الملائمة مع أعضاء الفريق، ويكتشف فيها البيئة النفسية والاجتماعية للفريق.

يسود في هذه المرحلة خليط من الشعور بالفرح بعضويته في جماعة، والتفاؤل بالقدرة علي النجاح والتوقع للنتائج الممكنة، والفخر لاختياره، والقلق والخوف من الفشل، والشك في المهمة وفي باقي الفريق، والتشوق تجاه الفريق.

ويبدي الأعضاء في هذه المرحلة سلوكا يكون خليطا من الأدب و المجاملة، والتعامل الرسمي مع الآخرين، محاولة فهم المهمة المطلوبة، التعرف علي طرق الإنجاز، التعرف علي السلوكيات المقبولة والمرفوضة، البحث عن مصادر للمعلومات، ومحاولة التعرف علي المشكلات المحتملة وطرق مواجهتها، الشكوى من الصعوبات المتوقعة سواء أكانت حقيقية أم وهمية، بعض الضيق والتبرم، والتردد والإحجام.

لدعم الأفراد في هذه المرحلة يمكن التهيئة المبدئية والتمهيد وتقديم المعلومات لتوضيح رسالة الفريق، وأهدافه، والمهمة المطلوبة، ومعايير النجاح، إبراز السلوك المرغوب والمرفوض، وتدريب الأعضاء علي أداء المهام مع التركيز علي المهارات التي تنقصهم.

<sup>1</sup>- حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين،

2013، ص ص 20-21.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص ص 22-24.

**2- مرحلة الصراع.**

هي أصعب المراحل في بناء الفريق، حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانه ومكانته، وتبدو فيها الأهداف صعبة أو غير قابلة للإنجاز، وقد ينفذ فيها صبر الأعضاء، فيجادلون، ويثورون ويعترضون، ويقاومون، وينشأ النزاع بينهم، وقد يترك بعضهم الفريق، وقد ينحسر الفريق في هذه المرحلة ولا يحقق أي إنجازات. يسود في هذه المرحلة شعور بتضارب وجهات النظر، والمقاومة والرفض، والحيرة، وعدم القدرة علي التفكير السليم، وقد يشعرون بالارتياح عند وجود طاقة أمل في النجاح. ويبيدي الأعضاء في هذه المرحلة سلوكا يتسم بالجدال والمناقشة والتحدي، والتنافس والصراع واستخدام وسائل الدفاع السيكولوجية من إسقاط، وتبرير، وانسحاب، وهجوم، وأحلام يقظة، كما يبدؤون في التشكيك في الأهداف والمهام، ويميل بعضهم إلى الثورة وفقدان السيطرة علي الأعصاب، والدفاع الشديد عن وجهة النظر الشخصية. يمكن مساعدة الفريق في هذه المرحلة بالتوضيح وتقديم المعلومات، والتحفيز وتأكيد قدراتهم علي أداء المهمة، وتوضيح أمثلة لمهام مماثلة وكيف تم إنجازها، وكذلك استخدام أساليب حل النزاع من توفيق، تحاشي، تنازل، تكيف، تعاون ومشاركة.

**3- مرحلة وضع القواعد.**

بعد انقضاء مرحلة الصراع، تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم بعضا، وللدوار التي سيلعبونها وللفريق ككل. تتميز هذه المرحلة بانخفاض حدة النزاع، وبدء التعاون، ثم تزايد تدريجيا. وهي مرحلة وسيطة تمهد للمرحلة التالية وهي مرحلة أداء المهام، لذلك يجب ألا تطول هذه المرحلة أو يتوقف فيها الفريق، ولكن يبدأ التعاون الفعلي والاتفاق بين الأعضاء للوصول إلى الهدف المشترك، وفي هذه المرحلة يتم وضع القواعد للعلاقات والمعاملات بين أعضاء الفريق، ليصبح الهدف هو الرباط أو العقد غير المكتوب الذي يجمع الفريق. يكون شعور الأفراد في هذه المرحلة هو تقبل العضوية في الفريق، قبول الهدف المشترك، الراحة النفسية لحل النزاعات، والالتزام والعزم علي التعاون والمشاركة. ويكون سلوكهم في هذه المرحلة هو العمل علي تسوية لخلافات، تبادل المعلومات، الصراحة والتعبير عن المشاعر، وتكون العلاقات الاجتماعية والشخصية مرحة ومسترخية. ويمكن مساعدة الفريق بتشجيع المشاركة بين الأفراد، و تنمية الالتزام الذاتي والشعور بالمسؤولية والتأكد من وضوح الأهداف، وإعطاء المعلومات اللازمة، وبدء عمل خطط وجداول العمل، وتوفير التدريب اللازم.

**4- مرحلة الأداء.**

هنا يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم، ويمارسون تخصصاتهم المهنية أو الوظيفية، كل في مجاله ويمارسون علاقات التعاون والترابط، ويتعرف كل عضو علي دوره وتوقعات الآخرين، ويتفهم كل عضو نواحي القوة والضعف لديه ولدي الآخرين، ويفكر أعضاء الفريق في طرق الإنجاز وزيادة الفاعلية، ويمارس القائد دوره كموجه ومدرب وناصح، ويساعد الأعضاء علي تقييم أداءهم.



ويسود الشعور بالرضا، حيث تبدأ خطوات التقدم ونتائجه في الظهور، والشعور بالثقة بالآخرين حيث تكون الأمور قد استقرت وتعرف الأعضاء علي بعضهم البعض، وكذلك الثقة بالنفس وتنمو الرغبة في أداء الدور المطلوب للوصول إلى الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات.

ويتسم سلوك أفراد الفريق بالتعاون، والقدرة علي التنبؤ بالمشكلات، والرغبة في تفاديها أو علاجها، وتحمل المخاطرة من أجل تحقيق الهدف، والانغماس في الفريق. ويمكن مساعدة الفريق أيضا بالتوجيه والتدريب والتشجيع والمؤازرة.

### 5- مرحلة الإنهاء.

تحدث في حالة الفريق الذي يتكون لأداء مهمة معينة ينتهي دوره بانتهائها، مثل إدخال تغيير معين، أو الإعداد أو تنفيذ مشروع ما. وقد نجح الفريق في مهمته أو يفشل، ويكون علي القائد أن يدرس مع الفريق العوامل التي أدت للنجاح أو الفشل، والدروس المستفادة، وكيفية عرض النتائج علي الآخرين، و التقييم الكلي للتجربة.

ويكون شعور الأفراد في حالة النجاح الفخر والبهجة والمرح والاعتزاز والحزن لانفضاض الفريق، بينما في حالة الفشل يكون الشعور بالإحباط والغضب والإحساس بالعجز وربما الحزن لانفضاض الفريق.

يتسم سلوك الأفراد في حالة النجاح بالشكر والتقدير بين القائد والأعضاء بعضهم بعضا، والتكاسل عن إجراءات انفضاض الفريق، وفي حالة الفشل يكون استخدام وسائل الدفاع السيكولوجية من إسقاط، وتبرير، وانسحاب، وهجوم، وأحلام يقظة.

### المطلب الثالث: العلاقة بين تسيير الكفاءات وأداء فرق العمل.

تلعب وظيفة تسيير كفاءات الموارد البشرية مع مختلف وظائف الموارد البشرية دورا هام في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة، فمن خلال دراستنا اتضح لنا أهمية وظيفة تسيير الكفاءات للمنظمة بحيث تسمح بتخطيط واستقطاب وتنمية واستخدام الكفاءات وتقييمها بغية الاستفادة منها لخلق التميز عن باقي المنظمات وذلك باستخدام الوظائف الأخرى للموارد البشرية المتمثلة في التخطيط والاستقطاب والتدريب والتنمية البشرية والحوافز

والتعويضات، وتهدف وظيفة تسيير الكفاءات في الأساس لتحسين أداء المنظمة من خلال التحسين المستمر في أداء العاملين فيها سواء تعلق الأمر بأداء الكفاءات أو تأثير هذه الكفاءات على أداء العاملين في المنظمة خاصة الكفاءات أصحاب المناصب الإدارية والتقنية. ان وظيفة تسيير الكفاءات تسمح بوجود الكفاءات وتطوير وتنمية الكفاءات بغية استخدامها والوصول عادة تنميتها وتدريبها بغية الى مرحلة الإدارة بالكفاءات ومن ثم تقييمها واكتساب كل ما هو جديد من المعارف والمعلومات والمهارات والأساليب الجديدة لأداء العمل، وتعيين المهارات والخبرات السابقة بما يساعد الكفاءات على تنفيذ ما يعهد إليهم من مسؤوليات وواجبات في إطار التزامات عملهم في المنظمة .

وحسب Lawler and porter فإن محددات أداء المورد البشري تتمثل في ثلاثة عوامل أساسية هي الجهد المبذول، وقدرات وخبرات الفرد السابقة، وادراك العامل لدوره الوظيفي. فتعمل وظيفة تسيير الكفاءات على التقليل من الجهد المبذول من طرف العامل او الكفاءة المرجو استخدامها وتنميتها، من خلال العمليات التدريبية التي تهدف الى إتقان أساليب العمل الحديثة والتدريب على استخدام التكنولوجيا في مجال المعدات والتجهيز، كذلك تأثير الكفاءات على أداء العاملين الآخرين في المنظمة من خلال إعطائهم الحلول السريعة والمهارات المفقودة بفعل خبراتهم وكفاءتهم التي اكتسبوها من خلال الميدان التطبيقي وكذا مختلف برامج التدريب مما يسمح بتقليل الجهد المبذول لدى أفراد المنظمة وكذلك فإن وظيفة تسيير الكفاءات تبرز الخلل في توزيع المهام والوظائف على العاملين من خلال التدريب الجيد للكفاءات وعن طريق الاحتكاك بالعاملين الآخرين يسمح الإدارة الموارد البشرية معرفة ميول وقدرات كل عامل ومجال إبداعه مما يدفعهم الى أداء عملهم بكفاءة وفعالية.

### المبحث الثالث: الأدبيات النظرية والتطبيقية السابقة

من خلال البحث توصلنا إلى العديد من الدراسات العربية والمحلية والأجنبية التي تطرقت سابقا إلى موضوع التحفيز وتحسين الأداء في عدة مجالات وقطاعات، ومن أجل معرفة دور التحفيز في تحسين أداء العاملين قمنا بعرض الدراسات المتعلقة بالموضوع التي تم الإطلاع عليها، ومن ثم اعتمادها في إعداد البحث كما قمنا بإجراء مقارنة بين هذه الدراسات وبين دراستنا الحالية مع ذكر القيمة المضافة لهذه الدراسة.

**المطلب الأول: دراسات سابقة حول تسيير الكفاءات.**

سوف نعرض في هذا المطلب أهم الدراسات التي تناولت موضوع الكفاءات.

**1- الدراسة الأولى:** دراسة عبد الرحمن إبراهيم وأحمد المقادمة تحت عنوان " دور تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة "، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013. هدفت الدراسة إلى:

معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية، ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والمكون من الإدارة العليا ومدراء الدوائر ورؤساء أقسام، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (130) عاملاً، وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك علاقة ارتباط بين توفر الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة.
- نسبة تحقيق الميزة التنافسية عالية حسب أفراد العينة.
- هناك علاقة ارتباط بين مدى توفر المعرفة والقدرات والمهارات الموجودة ومدى قدرة الجامعة على تحقيق ميزة تنافسية.

**2- الدراسة الثانية:** دراسة رحيل أسية تحت عنوان " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء "، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006.

هدفت الدراسة إلى عرض مفهوم مصادر الميزة التنافسية، والنتائج المحققة من اعتماد الموارد البشرية كميزة تنافسية في بيئة الأعمال، كما تناولت عرض مختصر لأهم المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية إضافة إلى سرد بعض الخطوات الإجرائية التي يجب على الموارد البشرية القيام بها بالتنسيق مع الإدارات الأخرى بالمنظمة إذا ما رغبت استخدام الأصول البشرية كورقة تنافسية متميزة.

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

➤ تساهم تنمية كفاءات الأفراد بصفة إيجابية وكبيرة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

➤ أن الميزة التنافسية للمؤسسة تتمثل في الجانب التقني والبشري لديها.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

✓ ضرورة أن يولي المسؤولين في المؤسسات اهتمام أكبر لإدارة الكفاءات البشرية لزيادة القدرة التنافسية وأن يتم نشر ثقافة توظيف واستقطاب جديدة في المؤسسات الجزائرية تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدلاً من الأفراد.

✓ ضرورة القضاء على المظاهر السلبية في التعامل مع الكفاءات كالإقصاء والتهميش واللامساواة.... إلخ من خلال بث روح جديدة تؤمن بالكفاءات البشرية.

3- الدراسة الثالثة: دراسة أبو القاسم حمدي بعنوان " تنمية كفاءات الأفراد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات "، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.

هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ توضيح دور تنمية كفاءات الأفراد العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر في تحقيق الميزة التنافسية.  
✓ وقد ركزت هذه الدراسة على المورد البشري باعتباره أصل ومحور وهدف مؤدي للقيمة، ومصدر تنافسي ومؤثر بشكل قوي في الحياة الاقتصادية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

➤ تساهم تنمية كفاءات الأفراد بصفة إيجابية وكبيرة في دعم الميزة التنافسية.  
➤ أن الميزة التنافسية للبنك تتمثل في الجانب التقني والبشري لديه، حيث يتميز البنك عن منافسيه بتطور التكنولوجيا المستخدمة خاصة تلك المتعلقة بالاتصالات والشبكات، وفي الجانب البشري متمثلا بالكفاءات العالية التي يمتلكها أفرادها.

وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها:

✚ اعتماد أسلوب التحسين المستمر في كل مجالات عمل البنك خصوصا في ظل مشارف انضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية مما يفتح باب المنافسة الشديدة خاصة على مستوى الكفاءات.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول إدارة فرق العمل.

تمثلت أهم الدراسات التي تناولت موضوع إدارة فرق العمل في:

1- دراسة الدكتور حمزة جغبلو، بعنوان " المحددات التنظيمية لتشكل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني - عناصر اجتماعية- دراسة ميدانية بوحدة البليسترين مؤسسة كوندور برج بوعريريج"، مقال علمي منشور، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 03، 2019.

هدفت الدراسة إلى:

تسليط الضوء على بعض طرق تشكيل فرق العمل التي تتجاوز الطرق الإدارية التقليدية كالعديد المثالي والتخصص والانضمام الطوعي، إلى طرق أخرى تفرضها عناصر فاعلة، اجتماعية ونفس- اجتماعية، يشملها مفهوم العصبية كمفهوم جامع، تلقي هذه العناصر بظلالها على طرق تشكيل فرق العمل والتي نبينها في فحوى هذا المقال وأخرى نتجاوزها، وهذا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مجموع عمال وحدة البوليسترين بمؤسسة كوندور إلكترونيك، في منطقة النشاطات بولاية برج بوعريريج.

النتائج المتوصل إليها:

✓ أظهرت الدراسة في شقها النظري، تطورت فرق العمل بتطور المهام الموكلة إليها، من نظام تقليدي، إلى أنظمة أخرى تجاري تطلعات العنصر البشري، فلتشكيل أي فرقة عمل لابد لها من المرور بمراحل تحتوي تفصيلات يقتضيها التجمع البشري، تبدأ هذه المراحل بالارتباك ثم الاختلاف ثم الاستجابة يليها الالتزام بمعايير وقيم فريق العمل.

✓ كي يكون التوافق المهني واضح المعالم لابد أن يحتوي مبدئياً مضامين يصطلح عليها بالرضا المهني والذي تحفزه بعض العوامل كالأجر، محتوى العمل، الترقية، العوامل الفيزيائية، وكذا عناصر نفس اجتماعية ظاهرة من شأنها تعزيز هذا التوافق المهني كالاقتناع بجدوى العمل، وضوح المهمة، تطابق مبادئ العمل ومعتقدات الأفراد اهتمام الإدارة بمشاكل العمال، التنويه بالجهود الايجابية للعمال، تماسك الجماعة

2- دراسة لطيسة عبد الحليم، بعنوان " دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة "، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015. هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ تبين دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي من خلال توضيح أهمية العمل بأسلوب فرق دائمة تحسين أساليب العمل وتطوير المنظمة، وتبين أهمية العمل من خلال الفريق المؤقت في المنظمة حيث يساهم في ترسيخ قيم المشاركة والتعاون في انجاز المهام بين أفراد الفريق بالإضافة إلى تبادل الخبرات والتجارب الشيء الذي يؤدي إلى غرس قيم ومعتقدات جديدة بين أفراد الفريق.

✓ التعرف على أهمية فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة.

✓ تحديد دور إدارة فرق العمل المؤقتة في التطوير التنظيمي للمنظمة.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

✚ أن لفرق العمل المؤقتة وفرق العمل الدائمة دور في تطوير التنظيمي، ومنه نستطيع القول أن المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر تمارس أسلوب العمل الفرقي لكن بمستويات متفاوتة الأهمية لكل بعد من أبعاده، كما أن المنظمة تعمل عمى التطوير التنظيمي.

3- دراسة احمد محمد خميس السديري، بعنوان آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء العاملين في القطاع الخاص العماني عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل مما يساهم في تحسين العمل في المؤسسة وزيادة إنتاجيتها، والتعرف عمى الفروق في آراء العاملين في القطاع الخاص العماني عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل والتي تعكس مدى امتلاك المدراء لمهارات قيادة فريق العمل من خلال مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم في المؤسسة، وقد شملت الدراسة عينة عشوائية من العاملين في

القطاع الخاص في سلطنة عمان في محافظة مسقط، وقد تم استخدام أسلوب الاستبانة وعدد من المقابلات، لجمع البيانات الخاصة بالدراسة وقد خلصت الدراسة إلى:

➤ في سلطنة عمان قد أتى محور تقديم القرار في قيادة فريق العمل في المرتبة الأولى، وذلك لجودة ومقدرة المدراء على تقديم القرارات المساندة، تلاه محور خطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل، وتلاه محور مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل، تلاه محور خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل تلاه محور الصعوبات التي تواجه متخذ القرارات أثناء عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل. أما محور نظم مساندة القرارات وتفعيل استخدامها في قيادة فريق العمل جاء في المرتبة الأخيرة مما يعني ذلك أن الصعوبات تكمن في نظم مساندة القرارات وتفعيل استخدامها لدى مدراء القطاع الخاص بسلطنة عمان.

➤ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة مجتمع الدراسة فيما يتعلق خطوات اتخاذ القرارات في قيادة العمل ومحور خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل ومحور العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل ومحور العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل ومحور مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل ولصالح الخبرة التي تزيد عن 6 سنوات.

### المطلب الثالث: إجراء المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

سيتم في هذا المطلب توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع، حيث قمنا بإعداد جدول لتوضيح هذه المقارن.

جدول رقم(03-01): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وإجراء المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والدراسات السابقة.

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
---------	--------------	---------------

<p>- يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (الجامعة الإسلامية بغزة).</p> <p>- اختلاف في المتغير التابع (فرق العمل).</p>	<p>- يوجد تشابه في المتغير المستقل (الكفاءات).</p>	<p>- دراسة عبد الرحمن إبراهيم وأحمد المقادمة</p>
<p>- يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء).</p> <p>- اختلاف في المتغير التابع (فرق العمل).</p>	<p>- يوجد تشابه في المتغير المستقل (الكفاءات).</p>	<p>- دراسة رحيل أسية</p>
<p>- لم يذكر قطاع الدراسة.</p> <p>- اختلاف في المتغير التابع (فرق العمل).</p>	<p>- يوجد تشابه في المتغير المستقل (الكفاءات).</p>	<p>- دراسة للباحث رحيل أبو القاسم حمدي</p>
<p>- اختلاف في المتغير المستقل (الكفاءات).</p> <p>- يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (دراسة ميدانية بوحدة البلسترين مؤسسة كوندور برج بوعريريج).</p>	<p>- يوجد تشابه في المتغير التابع (فرق العمل).</p>	<p>- دراسة حمزة جغبلو</p>
<p>- اختلاف في المتغير المستقل (الكفاءات).</p> <p>- يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة).</p>	<p>- يوجد تشابه في المتغير التابع (فرق العمل).</p>	<p>- دراسة لطيسة عبد الحليم.</p>
<p>- اختلاف في المتغير المستقل (الكفاءات).</p> <p>- يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (القطاع الخاص في سلطنة عمان).</p>	<p>- يوجد تشابه في المتغير التابع (فرق العمل).</p>	<p>- دراسة احمد محمد خميس السديري</p>

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

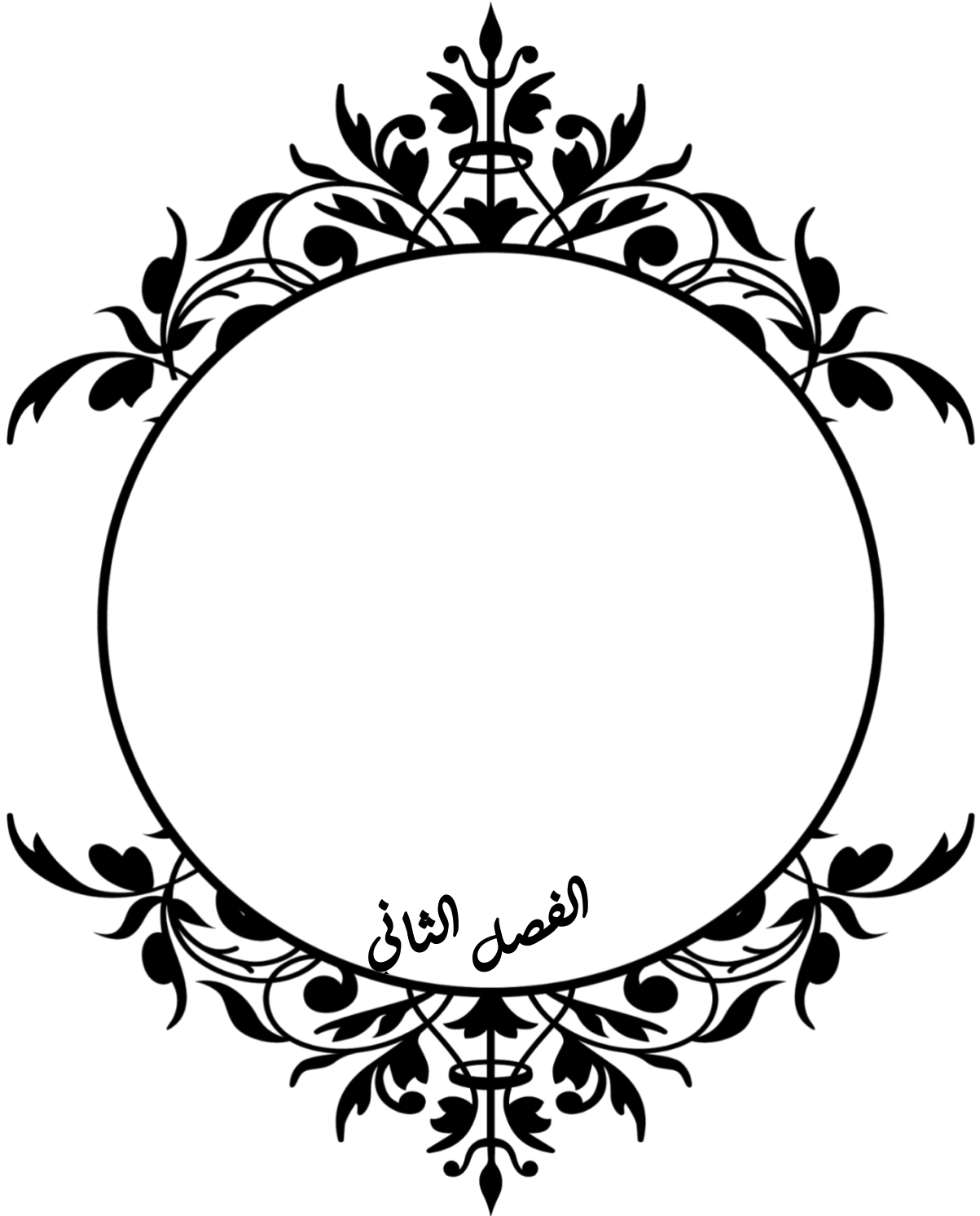
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب الدراسات التي تم عرضها سابقا تتفق مع الدراسة الحالية من حيث المنهج المطبق وهو المنهج الوصفي والطريقة وأدوات الدراسة المعتمدة على الاستبيان، أما من حيث هدف الدراسة فتتفق أغلب الدراسات مع هدف الدراسة الحالية والمتمثل في التعرف وقياس أبعاد متغير تسيير الكفاءات ومتغير الأداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة.

**خلاصة:**

في ضوء ما تم التعرض له في هذا الفصل يمكن القول أن تسيير الكفاءات من أكثر العمليات تأثيراً في إدارة أداء الفرق العمل، ويكتسي تسيير الكفاءات أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة فمن الواجب على المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذ به بعين الاعتبار في كل سياساتهم واستراتيجيتهم فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة والرضا عن عمله مما يجعله مستقراً في وظيفته وبذله أقصى الجهود الممكنة بينما على مستوى الجماعة فهو يقوم بتنمية روح الفريق والتعاون والتماسك والانسجام فيما بينهم والابتعاد عن الصراعات والنزاعات في حين على مستوى المنظمة فيقوم بزيادة الأرباح وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات الحاصلة وتخفيض التكاليف وتحقيق الفوز والتميز، وعليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في الإدارة.







## تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل الأول للجزء النظري من هذا البحث إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بمفهوم تسيير الكفاءات ورغبة منا مدى تأثيره على فرق العمل في المركز المتعدد النشاطات لوقاية الشبيبة، نأتي الآن إلى إسقاط هذه المفاهيم على في المركز المتعدد النشاطات لوقاية الشبيبة بهدف معرفة مدى أبعاد تسيير الكفاءات على تحسين أداء فرق العمل.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يهدف معرفة أهمية وتأثير نظام الكفاءات على فرق العمل، تطرقنا في المبحث السابق إلى التعريف بالمركز المتعدد النشاطات لوقاية الشبيبة بخميس مليانة ، قمنا في هذا المبحث بإجراء استقصاء موجه إلى عمال المركز، الهدف منه معرفة واقع تحسين نظام المكافآت على فرق العمل.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

## أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الوصفي في عرض البيانات والمنهج التحليلي في تحليل نتائج الدراسة، بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSSV24).

وتتمثل متغيرات الدراسة في ما يلي:

- المتغيرات المستقلة: والمتعلق بأبعاد نظام تسيير الكفاءات والمتمثل في: إدارة الكفاءات البشرية، إدارة المعرفة، إدارة المواهب وإدارة السلوك .
- المتغيرات التابعة: والمتعلق بفرق العمل

## ثانياً: عينة الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على نسبة من عمال المركز أما فيما يخص حجم العينة الإحصائية للعمال تم اختيارها بصفة عشوائية وتقدر بـ 35 عامل، وهي العينة الميسرة لأن عملية اختيار وحدات المجتمع تمثلت في مجموعة من العمال الذين تمت مقابلتهم في المركز أثناء قيامنا بالتربص فيها وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

## الجدول رقم (1-2): عينة الدراسة

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستبيانات الموزعة	35	100%
عدد الاستمارات الملغاة	0	0%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج توزيع الاستبيان

## ثانياً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

تمت عملية جمع البيانات اللازمة من خلال أسلوب الاستقصاء، حيث قمنا بتصميم استمارة بحث موجهة لعمال المركز المتعدد النشاطات لوقاية الشبيبة بخميس مليانة ، قصد التعرف على مدى إدراكهم لواقع نظام الكفاءات في المركز وأثره على فرق العمل ، و فيما يتعلق بالإجابة على أسئلة الاستبيان ، فمنها من ملئت من طرف العمال، ومنها من ملئت من خلال الطرح الشفوي للأسئلة وتسجيل الإجابات شخصياً (المقابلة)، وفيما يتعلق بتصميم استمارة البحث حاولنا قدر الإمكان تصميم أسئلة الاستمارة بصفة بسيطة بحيث تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين فقد تكونت هذه الاستمارة من أربع أجزاء :

- **الجزء الأول:** يتعلق هذا الجزء بالخصائص الديموغرافية للعينة (النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية..).
  - **المحور الثاني:** يتعلق هذا المحور بأبعاد نظام الكفاءات المطبق في المركز؛
  - **الجزء الثالث:** تعلق هذا الجزء بأداء فرق العمل؛
- ويتم قياس متغيرات الجزء الثاني والثالث باستخدام مقياس ليكرت الذي يحتوي على 5 خمس درجات كمايلي:

## الجدول رقم (2-2): مقياس ليكرت

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

المصدر: من اعداد الطالبين

## ثالثاً: أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

لتحليل البيانات تم الاعتماد في الدراسة على البرنامج الإحصائي (SPSSv24) من أجل اجراء مختلف المعالجات الإحصائية. وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- أ- معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لقياس درجة مصداقية فقرات وأبعاد الاستبيان.
- ب- التكرارات والنسب المئوية، لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها.
- ت- المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة زبائن الوكالة نحو عبارات الاستبيان.
- ث- الانحرافات المعيارية، لقياس درجة تشتت قيم استجابات الزبائن عن المتوسط الحسابي.
- ج- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والتابع، لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين متغيرات الدراسة .

## رابعاً: اختبار صدق وثبات بيان الدراسة Cronbach's alpha

الفا كرونباخ هو مقياس الاتساق الداخلي، أي مدى ارتباط مجموعة من العناصر ارتباطاً وثيقاً، ومقياس ألفا كرونباخ هو طريقة بسيطة لقياس ما إذا كانت النتيجة موثوقة أم لا، ويعد ألفا كرونباخ أحد أكثر معايير الموثوقية استخداماً في العديد من العلوم، والجدول رقم (3.2) يبين ثبات الاستبيان المقدم في الدراسة.

## الجدول رقم (2.3): ثبات استبيان الدراسة.

النسبة	معامل Alpha' Chronbach	مجموع فقرات الاستبيان
89%	0.892	

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل ال احصائي SPSS.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاو الاستبيان

أولاً: البيانات الديموغرافية

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، سنتناول الجزء الأول من الاستبيان والذي يضم: النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة المهنية وكانت النتائج كالتالي:

## 1- النوع الاجتماعي:

## الجدول رقم 2-4: توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

النسب المئوية	التكرار	الجنس
82.9%	29	نكر
17.1%	6	أنثى
100%	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

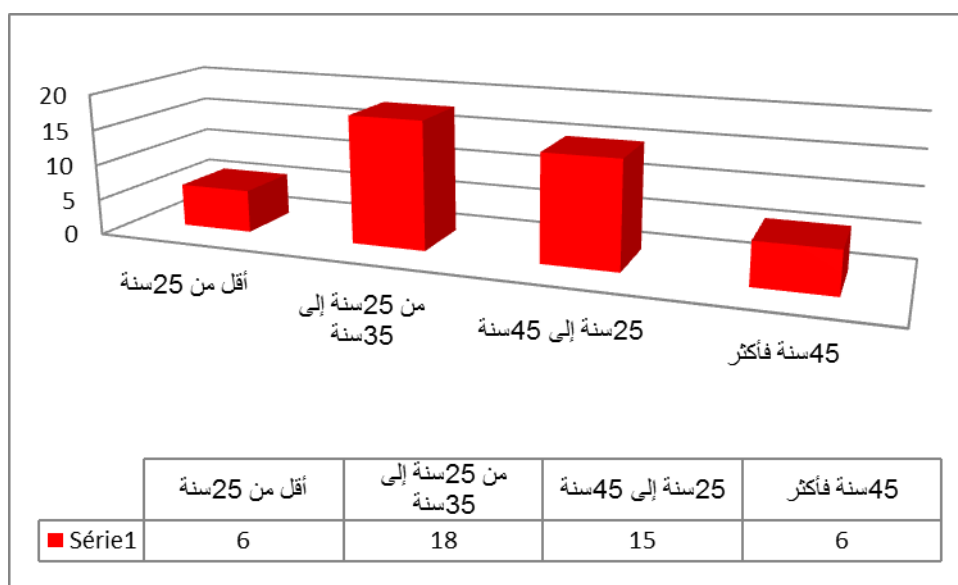
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الموظفين الذكور في المركز يفوق عدد الإناث، حيث قدرت نسبة الذكور ب 82.9%، وتليها فئة الإناث بنسبة ضعيفة جدا قدرت ب 17.1%.

الجدول رقم 2-5: توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسب المئوية
أقل من 25 سنة	6	17.1%
من 25 سنة إلى 35 سنة	8	22.9%
من 35 إلى 45 سنة	15	42.9%
45 سنة فأكثر	6	17.1%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

الشكل 2-1: مخطط أعمدة لتوزيع أفراد العينة حسب العمر



من خلال الجدول أعلاه والشكل الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب العمر نلاحظ أن نصف الموظفين المستجوبين تتراوح أعمارهم بين 35 سنة إلى 45 سنة بنسبة مئوية قدرت ب 42.9%، تليها نسبة العمال الذي تتراوح أعمارهم من 25 سنة إلى 35 سنة ب 22.9%، أما بالنسبة للفئة الأولى أقل من 25 سنة والفئة الأخيرة 45 سنة فأكثر فكانت نسبتهما المئوية متساوية قدرت ب 17.1%.

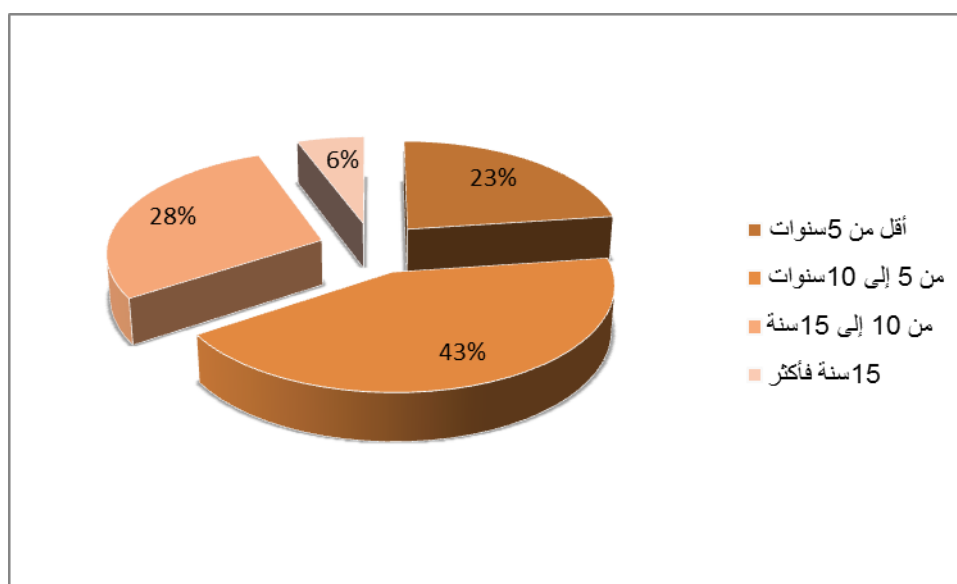
## 3-الأقدمية في العمل:

الجدول رقم 2-6: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسب المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
22.9%	8	أقل من 5سنوات
42.9%	15	من 5 إلى 10سنوات
28.6%	10	من 10سنوات إلى 15سنة
5.7%	2	15سنة فأكثر
100%	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

الشكل 2-2: تمثيل قطاعي لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الجدول أعلاه

من خلال الجدول المذكور أعلاه والخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل نلاحظ أن النسبة الأكبر للموظفين ذوي خبرة بين 5 إلى 10سنوات بنسبة 42.9% وتكرار 15، تليها نسبة العمال ذوي خبرة بين 10 إلى 15سنة بنسبة مئوية قدرت ب 28.6%، أما المرتبة الأخيرة للعمال التي كانت خبرتهم 15سنة فأكثر بنسبة ضئيلة قدرت ب 5.7%.



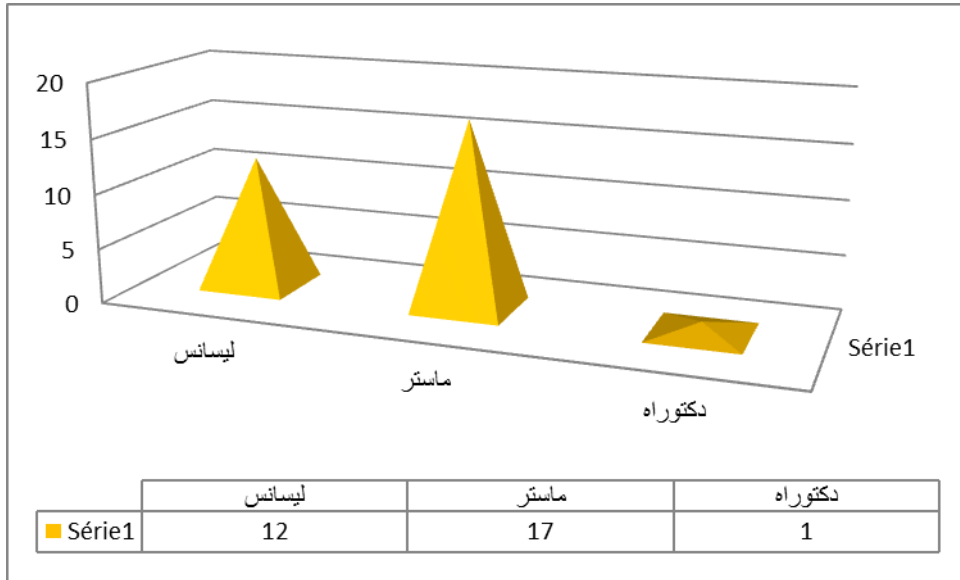
## 4-المؤهل العلمي:

الجدول رقم 2-7: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
34.3%	12	ليسانس
48.6%	17	ماستر
2.9%	1	دكتوراه
100%	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

الشكل 2-3: تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الجدول أعلاه

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ توزيع الموظفين حسب المؤهل العلمي، فنلاحظ أن أغلبية الموظفين متحصلين على شهادة ماستر بنسبة مئوية قدرها 48.6%، تليها فئة الموظفين المتحصلين على شهادة ليسانس بنسبة 34.3% وتكرار 11، أما المرتبة الأخيرة كانت لفئة المتحصلين على شهادة دكتوراه وهي نسبي شبه معدومة قدرت ب 2.9%.

## ثانيا: واقع نظام الكفاءات في المركز المتعدد النشاطات لوقاية الشبيبة بخميس مليانة

سنستعرض فيما يلي إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، حسب نظام الكفاءات في المركز:

## 1- إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة

الجدول رقم (2-8): تقييم نظام الكفاءات من ناحية إدارة الكفاءات البشرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1- يمتلك المركز موارد بشرية ذات كفاءة عالية	3.31	1.367	عالية
2- يشجع المركز العمال الأكفاء باستمرار ويحفزهم على المبادرة	3.23	1.239	عالية
3- يخصص المركز ميزانية خاصة لاستقطاب ذوي الكفاءات	3.17	1.361	عالية
4- يعرف المركز بدقة المخزون المهاري المتوافر لديها	2.89	1.338	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه والخاص بتقييم نظام الكفاءات من ناحية إدارة الكفاءات البشرية نلاحظ الموافقة العالية على أغلبية العبارات، حيث كان المتوسط الحسابي الأكبر للعبارة الأولى بمتوسط حسابي 3,31 ودرجة تشتت 1,267 ومن نستنتج امتلاك المركز موارد بشرية ذات كفاءة عالية، تليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي 3,23 ودرج موافقة عالية وهذا ما يبين تشجيع المركز العمال الكفاء باستمرار، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة للعبارة الثالثة والتي تنص على تخصيص المركز ميزانية خاصة لاستقطاب ذوي الكفاءات، أما المرتبة الأخيرة للعبارة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة ومتوسط حسابي 2.89.

الجدول رقم (2-9): تقييم نظام الكفاءات من ناحية إدارة المعرفة في المؤسسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1-يجدد المركز العوامل التي تشكل عوامل النجاح لأي مؤسسة	2.86	1.309	متوسطة
2- يركز المركز على المعارف الحقيقية التي يمتلكها الفرد وليس على سنوات الخبرة	3.23	1.395	عالية
3-يوفر المركز المناخ المناسب للاستفادة من المعارف المتاحة	3.17	1.339	عالية
4-يلجأ المركز استقطاب الكفاءات واكتساب معارف وخبرات جديدة	2.94	1.282	عالية

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من خلال الجدول الخاص بتقييم نظام الكفاءات من ناحية إدارة المعرفة في المؤسسة نلاحظ أن جميع عبارات البعد كانت بالموافقة العالية حيث نلاحظ المتوسط الحسابي الأكبر كان للعبارة الأولى بدرجة تشتت 1,309، تليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي 3,23 درجة تشتت 1,395 مما يبين تركيز المركز على المعارف الحقيقية التي يمتلكها الفرد وليس على سنوات الخبرة، أما في المرتبة الثالثة للعبارة الثالثة بمتوسط حسابي 3,17 ودرجة تشتت 1,339، أما المرتبة الأخيرة للعبارة الرابعة بمتوسط حسابي 2,94 وانحراف معياري 1,282.

الجدول رقم (2-10): تقييم نظام الكفاءات من ناحية إدارة المواهب البشرية في المركز

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1-تعزز إدارة الموهبة وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب	3.26	1.172	عالية
2- يعتمد المركز على خطط لاستغلال المواهب في تكوين إبداعات جديدة	3,22	1.231	عالية
3-يخطط المركز اختيار الموهبة التي تحقق أهدافها في أي مستوى تنظيمي	3.11	1.211	عالية
4-يولي المركز الموهوبين مسؤوليات تدريب طاقم العمال والموظفين الجدد	3.06	1.327	عالية

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه والخاص بتقييم نظام الكفاءات من ناحية إدارة المواهب البشرية في المركز نلاحظ الموافقة العالية من طرف أفراد العينة على جميع العبارات فكان المتوسط الحسابي الأكبر للعبارة الأولى والذي قدر ب 3,26 ودرجة تشتت 1,172 مما يبين أن إدارة المركز تضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب، تليها العبارة الثانية والتي تنص على اعتماد المركز على خطط لاستغلال المواهب في تكوين ابداعات جديدة بمتوسط حسابي 3,22 ودرجة تشتت 1,231، وفي المرتبة ما قبل الأخير للعبارة الثالثة بمتوسط حسابي 3,11، أما المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الرابعة بدرجة موافقة عالية ومنه نستنتج أن المركز يولي الموهوبين مسؤوليات تدريب طاقم العمال والموظفين الجدد.

الجدول رقم (2-11): تقييم نظام الكفاءات من ناحية إدارة السلوك في المؤسسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1- يهتم المركز بتطوير سلوكيات إيجابية داخلها	3.23	1.244	عالية
2- تعطي إدارة المركز الحرية لأفرادها في اتباع السلوكيات التي تحفزهم على العمل	3.34	1.165	عالية
3- تحفز الإدارة الأفراد الذين يشهد لهم بالسلوكيات الإيجابية	3.54	1.172	عالية

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه والخاص بتقييم نظام الكفاءات من ناحية إدارة السلوك في المؤسسة نلاحظ أن المتوسط الحسابي الأكبر كان للعبارة الثالثة قدر ب 3,54 والتي تنص على تحفيز إدارة المركز الأفراد الذي يشهد لهم بالسلوكيات الإيجابية، تليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي 3,34 وانحراف معياري 1,165 ودرجة موافقة عالية ، أما في المرتبة الأخيرة للعبارة الأولى بمتوسط حسابي 3,23 وانحراف معياري 1,244.

ثالثا: واقع نظام فرق العمل في المركز المتعدد النشاطات لوقاية الشبيبة بخميس مليانة :

الجدول رقم (2-12): نظام فرق العمل

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1- قائد الفريق هو من يمتلك القدرة على مساعدة الآخرين في رؤية الجوانب الإيجابية في أنفسهم.	3.23	1.330	عالية
2- القائد الجيد هو من يشجع على نشر روح الزمالة والألفة بين أفراد الفريق.	3.14	1.396	عالية
3- يبتعد قادة الفرق عن الصورة ولا يتدخلون في العمل، ما دام أعضاء الفريق يعملون بكفاءة.	3.17	1.465	عالية
4- يتم تحفيز الفرق وأفرادها بإسناد المسؤوليات إليهم.	3.11	1.301	عالية
5- أفراد الفريق يحلون أداءهم ويقيمون بعضهم البعض باستمرار.	3.00	1.085	عالية
6- يتقن أفراد الفريق أداء المهام المطلوبة منهم داخل الفريق.	2.89	1.207	متوسطة
7- يكون الفريق في أفضل حالاته فقط عندما تتماشى أهدافه مع حاجات ورغبات أفرادها	3.06	1.327	عالية
8- يكون الفريق في أفضل حالاته عندما تبدو الأهداف الموضوعية صعبة التحقيق من الوهلة الأولى.	3.23	1.308	عالية
9- أنت راضي عن روح العمل الجماعي داخل المؤسسة.	3.11	1.409	عالية
10- يتمتع أعضاء الفريق بالوضوح المطلق بشأن دورهم في الفريق.	2.97	1.294	متوسطة
11- المؤسسة تشجع على العمل الجماعي.	3.23	1.285	عالية
12- أعضاء الفريق مسؤولون عن القرارات التي يتخذونها.	3.20	1.232	عالية
13- هناك آلية فعالة داخل الفريق لحل النزاعات.	3.17	1.248	عالية
المتوسط الحسابي العام / الانحراف العام			

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه والخاص بتقييم إجابات الأفراد نحو المحور الثاني من الاستبيان أن أغلبية العبارات كانت بالموافقة العالية حيث نلاحظ المتوسط الأكبر قدر ب 3,23 والذي يخص الفقرتين الأولى والثامنة والحادية عشر ومنه نستنتج أن القائد يساعد الآخرين من أجل رؤية الجوانب الإيجابية في أنفسهم وكون الفريق في أفضل حالاته عندما تبدو الأهداف الموضوعية صعبة التحقيق من الوهلة الأولى، تليها العبارة الثالثة بمتوسط حسابي 3,17 ودرجة تشتت 1.465 مما يبين الموافقة العالية ومنه نستنتج ابتعاد قادة الفرق عن الصورة ولا يتدخلون في العمل، ما دام أعضاء الفريق يعملون بكفاءة، يليها في ما يلي المتوسط الحسابي الخاص بالعبارة الثانية والذي قدر ب 3,14 ودرجة موافقة عالية مما يبين نشر القائد لروح الصداقة والألفة بين العمال، فيما بعد تليها العبارة التاسعة بمتوسط حسابي 3,14 ودرجة موافقة عالية فنستنتج رضا الموظفين عن روح العمل الجماعي داخل المؤسسة، وفي المرتبة الأخيرة للعبارة العاشرة بمتوسط حسابي 2,97 ودرجة موافقة متوسط عن تمتع أعضاء الفريق بالوضوح المطلق بشأن دورهم في الفريق.

## المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

## أ- اختبار الفرضية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات متغير البيانات الشخصية فيما يخص متغير فرق العمل عند

مستوى دلالة  $0.0 \geq \alpha$

تم استخدام أسلوب اختبار "T-Test" بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية ويمكن تلخيص نتائج الاختبار من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-13): نتائج اختبار T-test بين المتغير التابع (فرق العمل) ومتغير المتغيرات الديموغرافية:

Sig	القيمة "T-test"	البيانات الشخصية
0.500	1.005	النوع الاجتماعي
0.076	2.065	العمر
0.145	1.778	المستوى الدراسي
0.214	1.489	الأقدمية في العمل

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من خلال نتائج الاختبار المعروض بالجدول أعلاه يمكن توضيح ما يلي:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات متغير النوع الاجتماعي فيما يخص متغير فرق العمل عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$ ، حيث بلغت قيمة "T-test" 1.005 بقيمة احتمالية Sig 0.500

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات متغير العمر فيما يخص متغير فرق العمل عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$ ، حيث بلغت قيمة "T-test" 2.065 بقيمة احتمالية Sig 0.076.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات متغير المستوى الدراسي فيما يخص متغير فرق العمل عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$ ، حيث بلغت قيمة "T-test" 1.778 بقيمة احتمالية Sig 0.145.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات متغير الأقدمية في العمل فيما يخص متغير فرق العمل عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ، حيث بلغت قيمة "T-test" 1.489 بقيمة احتمالية Sig 0.214.

## ب- اختبار الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات البشرية وفرق العمل عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمها، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل إدارة الكفاءات البشرية والمتغير التابع (فرق العمل)، وهذا ما يلخصه الجدول التالي:

الجدول رقم 2-14: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة الكفاءات البشرية على فرق العمل

اختبار T		معامل الانحدار B	القيمة الثابتة B <sub>0</sub>	المتغير المستقل	
Sig	القيمة			قيمة F المحسوبة	المعنوية الكلية للنموذج
0.000	6.875	0.289	2.206		إدارة الكفاءات البشرية
9.134					
0.000				Sig	
0.466				معامل التحديد R <sup>2</sup>	
0.217				معامل الارتباط R	

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

- بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.466$  أي أن إدارة الكفاءات البشرية تفسر بـ 46% من التباين أو الاختلافات الحاصلة في فرق العمل؛
- بلغت قيمة معامل الارتباط  $R = 0,217$  وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباط ضعيفة بين إدارة الكفاءات البشرية وفرق العمل، وتشير نتيجة إختبار " F " إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنويا لأن مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.005$ ؛
- كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0,289 وهي تشير لوجود علاقة طردية بين هذا المتغير وفرق العمل، وتدل على أن أي زيادة أو تحسسين في إدارة الكفاءات البشرية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في فرق العمل بمقدار 0,289

ويمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط بين متغير إدارة الكفاءات البشرية وفرق العمل :



حيث أن:  $Y = \text{فرق العمل}$  ؛  $X_1 = \text{إدارة الكفاءات البشرية}$

$$Y = 2.206 + 0,289X_1$$

ج- اختبار الفرضية الثالثة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و فرق العمل عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمها، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع (فرق العمل)، وهذا ما يلخصه الجدول التالي:

الجدول رقم 2-15: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المعرفة على فرق العمل

اختبار T		معامل الانحدار B	القيمة الثابتة B0	المتغير المستقل	
Sig	القيمة			قيمة F	المعنوية الكلية للنموذج
0.000	5,314	0,419	1,839		إدارة المعرفة
		14,962			
		0.000			
		0,312			معامل التحديد R <sup>2</sup>
		0,559			معامل الارتباط R

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

- بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.312$  أي أن إدارة المعرفة تفسر بـ 31% من التباين أو الاختلافات الحاصلة في فرق العمل ؛

- بلغت قيمة معامل الارتباط  $R = 0,559$  وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة و فرق العمل ، وتشير نتيجة إختبار " F " إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنويا لأن مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ ؛

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0,419 وهي تشير لوجود علاقة طردية بين هذا المتغير و فرق العمل، وتدل على أن أي زيادة أو تحسین في إدارة المعرفة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في فرق العمل بمقدار 0,419.

ويمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط بين متغير إدارة المعرفة و فرق العمل :

$$Y = 1,839 + 0.419X_2$$

حيث أن:  $Y = \text{فرق العمل}$  ؛  $X_2 = \text{إدارة المعرفة}$

د- اختبار الفرضية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المواهب البشرية وفرق العمل عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ 

ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمها، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين

المتغير الفرعي المستقل إدارة المواهب البشرية والمتغير التابع (فرق العمل)، وهذا ما يلخصه الجدول التالي:

الجدول رقم 2-16: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المواهب البشرية على فرق العمل

اختبار T		معامل الانحدار B	القيمة الثابتة B <sub>0</sub>	المتغير المستقل
Sig	القيمة			
0.000	5.964	0.090	2.830	إدارة المواهب البشرية
3900			قيمة F المحسوبة	المعنوية الكلية للمنموذج
0.537			Sig	
0.012			معامل التحديد R <sup>2</sup>	
0.108			معامل الارتباط R	

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

- بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.012$  أي أن إدارة المواهب البشرية تفسر بـ 1% من التباين أو لاختلافات الحاصلة في فرق العمل؛
- بلغت قيمة معامل الارتباط  $R = 0.108$  وهي تشير إلى عدم وجود علاقة إرتباط بين إدارة المواهب البشرية وفرق العمل، وتشير نتيجة إختبار " F " إلى أن نموذج الانحدار لا يعتبر معنويا لأن مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ ؛

## هـ- اختبار الفرضية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة السلوك وفرق العمل عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمها، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل إدارة السلوك والمتغير التابع (فرق العمل)، وهذا ما يلخصه الجدول التالي:

الجدول رقم 2-17: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة السلوك على فرق العمل

اختبار T		معامل الانحدار B	القيمة الثابتة B <sub>0</sub>	المتغير المستقل	
Sig	القيمة			قيمة F المحسوبة	المعنوية الكلية للمنموذج
0.000	6.326	0.103	2.770		إدارة السلوك
6.681					
0,415				Sig	
0.142				معامل التحديد R <sup>2</sup>	
0.020				معامل الارتباط R	

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

- بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.142$  أي أن إدارة السلوك تفسر ب 14% من التباين أو الاختلافات الحاصلة في فرق العمل؛
- بلغت قيمة معامل الارتباط  $R = 0.020$  وهي تشير إلى عدم وجود علاقة إرتباط بين إدارة السلوك وفرق العمل، وتشير نتيجة إختبار " F " إلى أن نموذج الانحدار لا يعتبر معنويا لأن مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ ؛

- الانحدار الخطي المتعدد لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم 2-18: نتائج إختبار الانحدار المتعدد لقياس أثر تسيير الكفاءات على فرق العمل

إختبار T		معامل الإنحدار B	المتغير المستقل	
Sig	القيمة			
0.309	1.035	0.142	إدارة الكفاءات البشرية	
0.026	2.339	0.377	إدارة المعرفة	
0.551	-0.603	-0.099	إدارة المواهب	
0.535	-0.628	-0.089	إدارة السلوك	
2.138			القيمة الثابتة B0	
4.156			قيمة F	المعنوية
0.000			المحسوبة	الكلية
0.357			Sig	للمنموذج
0.597			معامل التحديد R <sup>2</sup>	
0.597			معامل الارتباط R	

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

يتبين من الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- أشارت نتيجة إختبار " F-test " إلى أن نموذج الإنحدار المتعدد يعتبر معنويا وذو دلالة إحصائية حيث أن مستوى قيمة المعنوية أقل 0.05، أي أنه يوجد على الأقل واحد من المتغيرات المستقلة له تأثير معنوي على المتغير التابع.
- وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2=0.357$ ، أي أن المتغيرات الفرعية المستقلة المتضمنة في النموذج (إدارة الكفاءات، إدارة المواهب، إدارة السلوك وإدارة المعرفة تفسر بـ 35% من التباين أو الإختلافات الحاصلة في فرق العمل.
- كما بلغت قيمة الارتباط المتعدد  $R=0.597$ ، وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباط بين المتغيرات المستقلة وفرق العمل؛

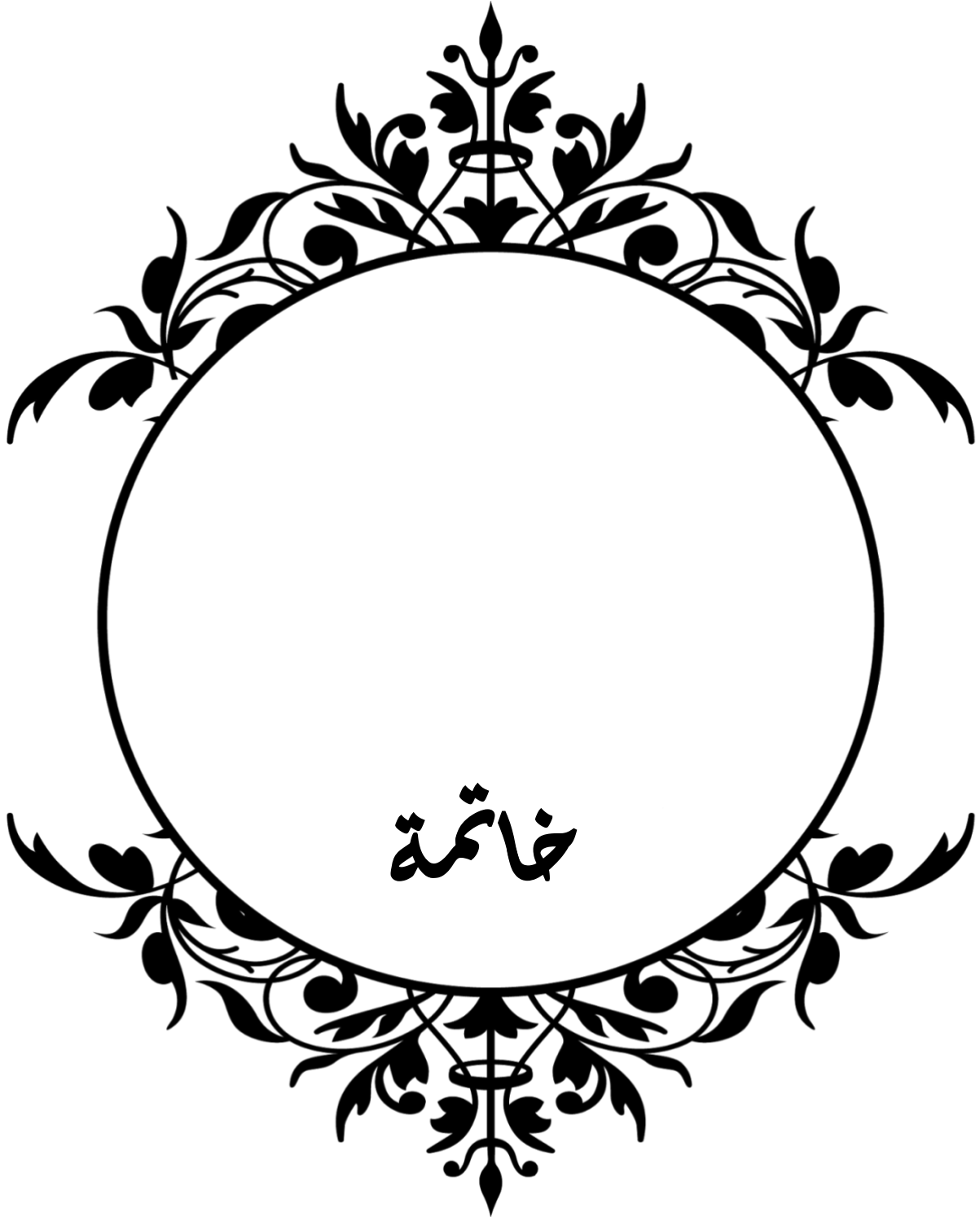
ويمكن تمثيل نموذج الإنحدار المتعدد بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغير التابع لهذه الدراسة:

$$Y=2.138+0,142X_1+0.377X_2-0,099X_3-0.089X_4$$

حيث أن : X1 : إدارة الكفاءات ؛ X2 : إدارة المعرفة؛ X3 : إدارة المواهب؛ X4 : إدارة السلوك؛

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم معالجة البيانات المتحصل عليها و عرض الجداول و تحليل البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق استخدام أدوات البحث العلمي لجمع البيانات و صياغة النتائج العامة و ذلك بإعطاء نظرة أكثر وضوحا و إماما بموضوع الدراسة من خلال الدراسة الميدانية.



## الخاتمة:

يعد نظام تسيير الكفاءات موردا أساسيا في المؤسسة من خلال مساهمته الفعالة في الرفع من مهارة وأداء فرق العمل، حيث يعتبر المورد البشري محور ارتكاز لهذه المفاهيم الإدارية، وأهم عامل نجاح لأي مؤسسة، وعليه قد تبلورت إشكالية دراستنا كالتالي: "إلى أي مدى يساهم تسيير الكفاءات في دعم إدارة فرق العمل؟".

حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة حل هذه الإشكالية ، وقد أوضحنا كلا متغيري الدراسة والمتمثلان في تسيير الكفاءات وأداء فرق العمل ، حيث أنها دراسة تأثيرية ارتباطية تكشف لنا مدى مساهمة تسيير الكفاءات على فرق العمل، كما تم طرح مجموع من الفرضيات واعتمادا على مجموعة من المؤشرات والأساليب الإحصائية قد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية : أن تسيير الكفاءات سائد بمستوى عالي في المركز محل الدراسة ، ومنه سنضع النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة كالتالي:

-الفرضية الأولى: أثبتت دراستنا الميدانية أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع وفرق العمل ولمتغيرات الديموغرافية ومنه الفرضية الأولى غير محققة .

-الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات البشرية وفرق العمل عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ومنه الفرضية الثانية محققة.

-الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وفرق العمل عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ومنه الفرضية الثالثة محققة.

-الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المواهب البشرية وفرق العمل عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ومنه الفرضية غير محققة.

-الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة السلوك وفرق العمل عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ومنه الفرضية غير محققة.

توصيات الدراسة:

على ضوء النتائج المتوصل إليها في الدراسة قام الباحثين بوضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات التالية:

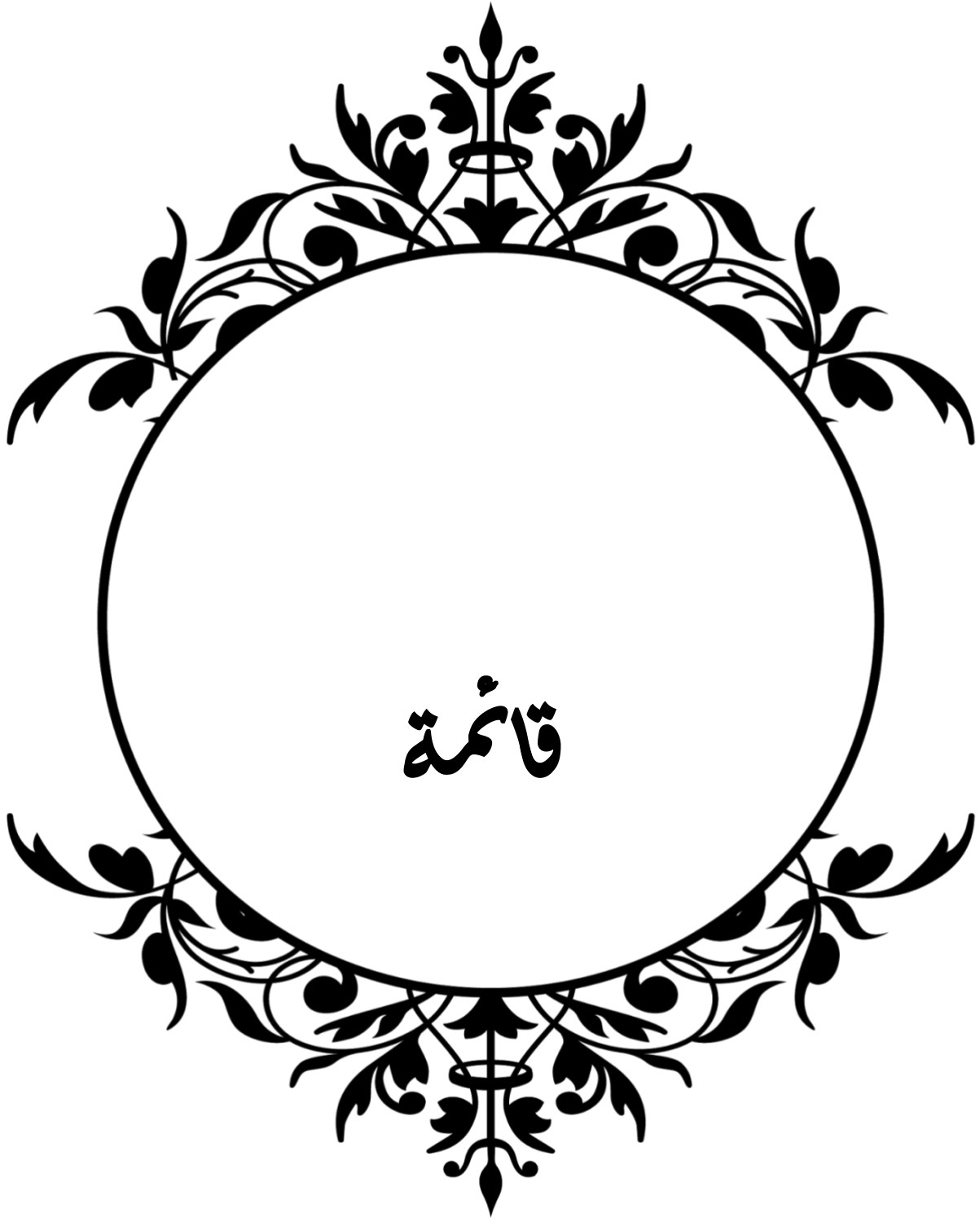
- إعطاء أولوية للاستثمار في القدرات والمهارات من خلال تطبيق أنظمة تدريب وتحفيز واتصال؛
- إتاحة الفرصة للكفاءات بالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المركز إذ قد يؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات المتمثلة في إبراز المواهب والقدرات والإمكانيات التي يتمتع بها الأفراد؛
- القدرات العالية للابتكارات والإبداعات لا يمكن استخدامها استخداماً أمثل إذا عملية في بيئة تتميز بالبيروقراطية في اتخاذ القرارات؛

آفاق البحث:

رغم محاولة معالجة إشكالية بحثنا المرتكزة على التعرف على الدور الذي يساهم به تسيير الكفاءات على فرق العمل، ظهرت لنا العديد من الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى البحث والدراسة ويمكننا ذكرها فيما يلي:

- دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- أثر الكفاءات في تحقيق أداء تنافسي في المؤسسات الخدمية؛





قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

- 1-إسماعيل حجازي ومعاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2013.
- 2-إسماعيل حجازي ومعاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 3-بلال خلف السكارنة، إتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 4-ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 01، 2009.
- 5-سيد صابر تغلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 6عبد الفتاح عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر، 2001.

2-المذكرات والأطروحات:

- 1- حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص ص 20-21.
- 2- هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.
- 3- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير- تجارب الدول-، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 04 و03 ديسمبر 2012.
- 4-مهديد فاطمة الزهراء وقبايلي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 22/23 فيفري 2012.

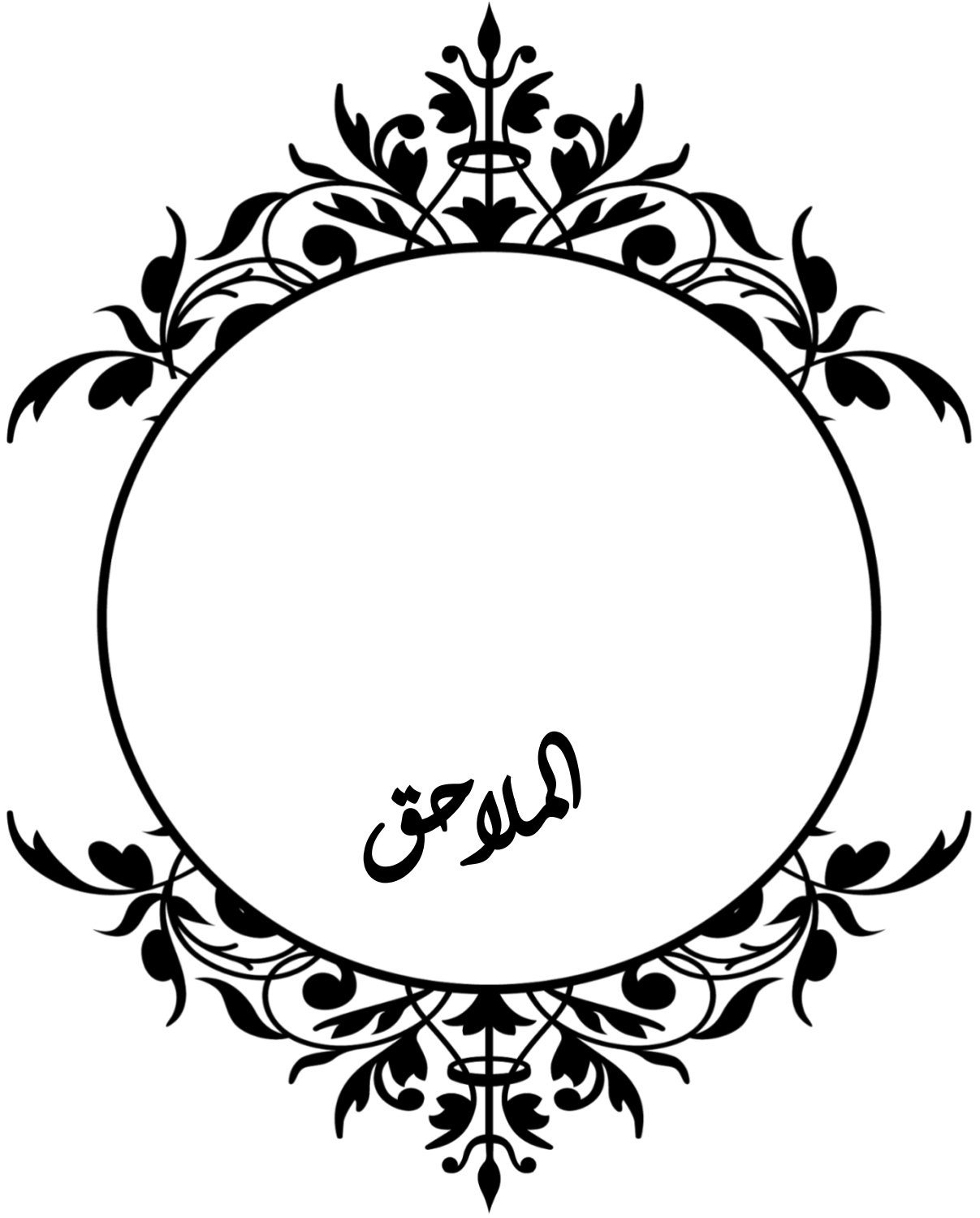
- 5- شنوفي نور الدين وأمرزوقي عبد المؤمن، دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع " الممارسات والتحديات "، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 17/18 أبريل، 2013.
- 6- سداوي نعيمة، تنمية الموارد البشرية في البلدان لنامية من خلال آليات حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية" دراسة حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015.
- 7- فاطمة الزهراء مهديد وآمال قبائلي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
- 8- عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- 9- سحنوني محمد، طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.

### 3-المجلات الالكترونية:

- 1- منصورى كمال وصولح سماح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 07، 2010.
- كمال منصورى وسماح وصولح، تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، 2010.

### -المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Samy M., la qualité en question iso 9001/2000.
- 2- Helfer j.p, et Al , Management ( Stratégie et Organisation), 3ème éd., Vuibert, Paris, 2000 /
- 3 Luc Boyer, Noel Equilbey, organisation: théories et applications, 2° Ed , éditions d'organisation, paris :2003, P 246.Brillman Jean, Les meilleurs pratiques du management, 3ème éd., Editions d'Organisation, Paris, 2001/



## الملحق 1

جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية



السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الأخ الكريم...الأخت الكريمة

في إطار التحضير لنيل مذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة ماستر تخصص ادارة الموارد البشرية أضع بين أيديكم هذا الإستبيان آملا في دعمكم من أجل إجراء الدراسة الميدانية لموضوع:

### أثر تسيير الكفاءات في دعم أداء فرق العمل دراسة حالة المركز المتعدد النشاطات لوقاية الشباب خميس مليانة

وذلك بتفضلكم للإجابة على محتوى فقرات وأسئلة الاستبيان بكل دقة، شفافية وموضوعية، وأحيطكم علما بأن آراءكم ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي. شكرا لكم ولإهتمامكم وكرم مساعدتكم، تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام والامتنان.

تحت إشراف:

الأستاذ: زمالة

إعداد الطالبين:

\* عباس الياس

\* بصال فاتح

السنة الجامعية 2022/2021

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) على الإجابة التي تراها مناسبة.

معلومات  
عامة

## 1- المعلومات الشخصية

النوع الإجتماعي:

ذكر أنثى السن: أقل من 20 سنة من 21 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة 

المؤهل العلمي:

ليسانس ماجستير دكتوراه أقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة 

## المحور الأول : تسيير الكفاءات.

## 1-إدارة الكفاءات البشرية:

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يملك المركز موارد بشرية ذات كفاءة عالية					
02	يشجع المركز العمال الأكفاء باستمرار ويحفزهم على المبادرة					
03	يخصص المركز ميزانية خاصة لايتقطاب ذوي الكفاءات					
04	يعرف المركز بدقة المخزون المعاري المتوافر لديها					

## 2- إدارة المعرفة في المؤسسة:

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يجدد المركز العوامل التي تشكل عوامل النجاح لأي مؤسسة					
02	يركز المركز على المعارف الحقيقية التي يمتلكها الفرد وليس على سنوات الخبرة					
03	يوفر المركز المناخ المناسب للاستفادة من المعارف المتاحة					
04	يلجأ المركز استقطاب الكفاءات واكتساب معارف وخبرات جديدة					

## 3- إدارة المواهب البشرية:

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعزز إدارة الموهبة وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب					
02	يعتمد المركز على خطط لاستغلال المواهب في تكوين إبداعات جديدة					
03	يخطط المركز اختيار الموهبة التي تحقق أهدافها في أي مستوى تنظيمي					
04	يولي المركز الموهوبين مسؤوليات تدريب طاقم العمال والموظفين الجدد					

## 4-إدارة السلوك في المؤسسة:

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					يهتم المركز بتطوير سلوكيات إيجابية داخلها	01
					تعطي إدارة المركز الحرية لأفرادها في اتباع السلوكيات التي تحفزهم على العمل	02
					تحفز الإدارة الأفراد الذين يشهد لهم بالسلوكيات الإيجابية	03

## المحور الثاني: فرق العمل.

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					قائد الفريق هو من يمتلك القدرة على مساعدة الآخرين في رؤية الجوانب الإيجابية في أنفسهم.	1
					القائد الجيد هو من يشجع على نشر روح الزمالة والألفة بين أفراد الفريق.	2
					يبتعد قادة الفرق عن الصورة ولا يتدخلون في العمل، ما دام أعضاء الفريق يعملون بكفاءة.	3
					يتم تحفيز الفرق وأفرادها بإسناد المسؤوليات إليهم .	4
					أفراد الفريق يحللون أداءهم و يقيمون بعضهم البعض باستمرار.	5
					يتقن أفراد الفريق أداء المهام المطلوبة منهم داخل الفريق.	6



					7	يكون الفريق في أفضل حالاته فقط عندما تتماشى أهدافه مع حاجات ورغبات أفراد
					8	يكون الفريق في أفضل حالاته عندما تبدو الأهداف الموضوعية صعبة التحقيق من الوهلة الأولى.
					9	أنت راضي عن روح العمل الجماعي داخل المؤسسة.
					10	يتمتع أعضاء الفريق بالوضوح المطلق بشأن دورهم في الفريق.
					11	المؤسسة تشجع على العمل الجماعي.
					12	أعضاء الفريق مسؤولون عن القرارات التي يتخذونها.
					13	هناك آلية فعالة داخل الفريق لحل النزاعات.

## الملحق 2: مخرجات SPSS

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
كفاءة ذات بشرية موارد المركز يمتلك عالية	35	1	5	3,31	1,367
باستمرار الأخطاء العمال المركز بشجع المبادرة على ويحفزهم	35	1	5	3,23	1,239
خاصة ميزانية المركز بخصص الكفاءات ذوي لايقطاب	35	1	5	3,17	1,361
المعاري المخزون بدقة المركز يعرف لديها المتوافر	35	1	5	2,89	1,388
N valide (listwise)	35				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
عوامل تشكل التي العوامل المركز يجدد مؤسسة لأي النجاح	35	1	5	2,86	1,309
التي الحقيقية المعارف على المركز يركز الخبرة سنوات على وليس الفرد يمتلكها	35	1	5	3,23	1,395
للاستفادة المناسب المناخ المركز يوفر المتاحة المعارف من	35	1	5	3,17	1,339
واكتساب الكفاءات استقطاب المركز بلجاً جديدة وخبرات معارف	35	1	5	2,94	1,282
N valide (listwise)	35				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الموهبة وضع الموهبة إدارة تعزز المناسب المكان في المناسبة	35	1	5	3,26	1,172
لاستغلال خطط على المركز يعتمد - جديدة إبداعات تكوين في المواهب	35	1	5	3,31	1,231
تحقق التي الموهبة اختيار المركز يخطط تنظيمي مستوى أي في أهدافها	35	1	5	3,11	1,231
مسؤوليات الموهوبين المركز يولي الجدد والموظفين العمال طاقم تدريب	35	1	5	3,06	1,327

N valide (listwise)	35				
---------------------	----	--	--	--	--

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
إيجابية سلوكيات بتطوير المركز يهتم داخلها	35	1	5	3,23	1,262
في لأفرادها الحرية المركز إدارة تعطي العمل على تحفزهم التي السلوكيات اتباع لهم يشهد الذين الأفراد الإدارة تحفز الإيجابية بالسلوكيات	35	1	5	3,34	1,162
N valide (listwise)	35				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
على القدرة يمتلك من هو الفريق قائد الجوانب رؤية في الآخرين مساعدة أنفسهم في الإيجابية	35	1	5	3,23	1,330
روح نشر على يشجع من هو الجيد القائد الفريق أفراد بين والألفة الزمالة ولا الصورة عن الفرق قادة يبتعد الفريق أعضاء دام ما العمل، في يتدخلون بكفاءة يعملون	35	1	5	3,14	1,396
بإسناد وأفرادها الفرق تحفيز يتم . إليهم المسؤوليات	35	1	5	3,17	1,465
ويقيمون أداءهم يحللون الفريق أفراد باستمرار البعض بعضهم	35	1	5	3,11	1,301
المطلوبة المهام أداء الفريق أفراد يتقن الفريق داخل منهم	35	1	5	3,00	1,085
عندما فقط حالاته أفضل في الفريق يكون ورغبات حاجات مع أهدافه تتماشى أفراد	35	1	5	2,89	1,207
تبدو عندما حالاته أفضل في الفريق يكون من التحقيق صعوبة الموضوع الأهداف الأولى الوهلة	35	1	5	3,06	1,327
الجماعي العمل روح عن راضي أنت المؤسسة داخل	35	1	5	3,23	1,308
المطلق بالوضوح الفريق أعضاء يتمتع الفريق في دورهم بشأن	35	1	5	3,11	1,409
الجماعي العمل على تشجع المؤسسة القرارات عن مسؤولون الفريق أعضاء يتخذونها التي	35	1	5	2,97	1,294
	35	1	5	3,23	1,285
	35	1	5	3,20	1,232

لحل الفريق داخل فعالة آلية هناك النزاعات.	35	1	5	3,17	1,248
--	----	---	---	------	-------

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	28

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البشرية_الكفاءات	35	1	5	3,15	1,171
المعرفة	35	2	5	3,05	,970
المواهب	35	1	5	3,19	,875
السلوك	35	1	5	3,37	1,006
العمل_فرق	35	2	4	3,12	,727
N valide (listwise)	35				

## الاجتماعي النوع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	29	82,9	82,9	82,9
Valide أنثى	6	17,1	17,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

## العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة25 من أقل	6	17,1	17,1	17,1
سنة35 إلى سنة25 من	8	22,9	22,9	40,0
Valide سنة45 إلى سنة35 من	15	42,9	42,9	82,9
فأكثر سنة45	6	17,1	17,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

## الخبرة سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات5 من أقل	8	22,9	22,9	22,9
Valide سنوات5-10 من	15	42,9	42,9	65,7
سنة11-15 من	10	28,6	28,6	94,3
فأكثر سنة15	2	5,7	5,7	100,0

Total	35	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,466 <sup>a</sup>	,217	,193	,653

a. Valeurs prédites : (constantes), البشرية\_الكفاءات

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,898	1	3,898	9,134	,005 <sup>b</sup>
1 Résidu	14,083	33	,427		
Total	17,981	34			

a. Variable dépendante : العمل\_فرق

b. Valeurs prédites : (constantes), البشرية\_الكفاءات

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,206	,321		6,875	,000
1 البشرية_الكفاءات	,289	,096	,466	3,022	,005

a. Variable dépendante : العمل\_فرق

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,559 <sup>a</sup>	,312	,291	,612

a. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,609	1	5,609	14,962	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	12,372	33	,375		
Total	17,981	34			

a. Variable dépendante : العمل\_فرق

b. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,839	,346		5,314	,000
1 المعرفة	,419	,108	,559	3,868	,000

a. Variable dépendante : العمل\_فرق

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,108 <sup>a</sup>	,012	-,018	,734

a. Valeurs prédites : (constantes), المواهب

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,210	1	,210	,390	,537 <sup>b</sup>
1 Résidu	17,771	33	,539		
Total	17,981	34			

a. Variable dépendante : العمل\_فرق

b. Valeurs prédites : (constantes), المواهب

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,830	,475		5,964	,000
المواهب	,090	,144	,108	,625	,537

a. Variable dépendante : العمل\_فرق

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,142 <sup>a</sup>	,020	-,009	,731

a. Valeurs prédites : (constantes), السلوك

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,364	1	,364	,681	,415 <sup>b</sup>
Résidu	17,617	33	,534		
Total	17,981	34			

a. Variable dépendante : العمل\_فرق

b. Valeurs prédites : (constantes), السلوك

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,770	,438		6,326	,000
السلوك	,103	,125	,142	,825	,415

a. Variable dépendante : العمل\_فرق

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,597 <sup>a</sup>	,357	,271	,621

a. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة, المواهب, البشرية\_الكفاءات, السلوك

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,411	4	1,603	4,156	,009 <sup>b</sup>
Résidu	11,570	30	,386		
Total	17,981	34			

a. Variable dépendante : العمل\_فرق

b. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة, المواهب, البشرية\_الكفاءات, السلوك

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,138	,461		4,644	,000
1 البشرية_الكفاءات	,142	,137	,229	1,035	,309
المعرفة	,377	,161	,502	2,339	,026
المواهب	-,099	,165	-,120	-,603	,551
السلوك	-,089	,142	-,124	-,628	,535

a. Variable dépendante : العمل\_فرق

**ANOVA à 1 facteur**

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,638	18	,147	1,005	,500
Intra-groupes	2,333	16	,146		
Total	4,971	34			
Inter-groupes	22,650	18	1,258	2,065	,076
Intra-groupes	9,750	16	,609		
Total	32,400	34			



	Inter-groupes	15,638	18	,869	1,489	,214
الخبرة_سنوات	Intra-groupes	9,333	16	,583		
	Total	24,971	34			

