



جامعة الجيلاي بونعاما بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



العنوان:

دور التسيير التقديري للكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي  
دراسة حالة مؤسسة نفضال - وحدة شلف -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف:

\* د. شيشة نوال

إعداد الطالبين:

\* زرقان محمد

\* قريوز سيد أحمد

لجنة المناقشة

رئيس اللجنة	جامعة الجيلاي بونعاما	
مشرفا	جامعة الجيلاي بونعاما	د. شيشة نوال
ممتحنا	جامعة الجيلاي بونعاما	

السنة الدراسية: 2021/ 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا على ما وهبنا وما أوصلنا لهذه الدرجات لإرحمة منه.

أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى من حملتني وهنأ على وهنٍ وربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات والدتي

أمدَّ الله في عمرها ..... إلى من حال الأجل دون أن يرى غرسه قد اكتمل والدي

يَبُّ اللهُ ثراه ..... إلى من لهم في القلبي مكانة، وفي النفسي منزلة أخواتي سددَ اللهُ

خطاهم إلى كل خير

إلى كل الأصدقاء ومن كانوا برفقتي ومصاحبتي أثناء دراستي بالجامعة.

إلى كل من مهدوا الطريق أمامي للوصول إلى ذروة العلم.

إليكم جميعا أهدي هذا العمل

محمد زرقان



# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى الوالدين الكريمين

والى إخوتي وأبناءهم وأخواتي وأبنائهم .

والى زوجتي وأولادي عبيدة، عائشة، عبد الرزاق ، هاجر

والى كل من مد لنا يد العون أثناء الدراسة

خاصة محمد،

والى كل من وسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

سيد أحمد قريوز



# شكر و عرفان

الشكر الأول والأخير إلى العزيز المنان  
ذو الفضل على كل العباد الذي أماننا على إتمامي  
هذا العمل .....

و نتوجه بجزيل الشكر لكل من ساهم في إعداد  
هذا البحث من قريب أو بعيد، ونخص بالذكر

الأستاذة المشرفة: د. شيشة نوال

التي أفادتنا بإرشاداتها ونصائحها وتوجيهاتها  
السديدة.

كم نتوجه بجزيل الشكر إلى كل عمال وإطارات

مؤسسة نفطال "وحدة الشلوة"

كل الشكر والتقدير لكم

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تأثير التسيير التقديري للكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية، حيث تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة نפטال "وحدة شلف"، وذلك من خلال البحث في العلاقة بين التسيير التقديري للكفاءات وتحسين الأداء المؤسسي، واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من 60 عامل بالمؤسسة، ولغرض معالجة إشكالية الدراسة تم الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم معالجة 50 استمارة استبيان بواسطة البرنامج الإحصائي Spss v23، وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أنّ للتسيير التقديري للكفاءات تأثيرا إيجابيا ذو دلالة إحصائية على تحسين الأداء المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءات، التسيير التقديري، الأداء المؤسسي.

## Abstract

Summary abstract this study aimed to reveal the reality of the impact of discretionary management of competencies in improving performance in economic institutions, where the field study was carried out at the naftal corporation and chlef unit, by researching the relationship between discretionary management of competencies of institutional performance. The study relied on a sample from a worker in the institution, and for the purpose of addressing the problem of the study, the questionnaire was used as a tool for the study, where 50 questionnaire forms were processed by the statistical program spss v23, using many statistical methods, including arithmetic averages, standard deviations and correlation coefficient, and the study reached a set of results, including that the estimated management the competencies have a positive dtatistically significant effect on improving institutional performance.

Keywords : efficiencies, discretionary management, institutional performance.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ت	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للتسيير التقديري للكفاءات والأداء المؤسسي</b>	
06	المبحث الأول: التسيير التقديري للكفاءات
06	- المطلب الأول: ماهية التسيير التقديري للكفاءات
06	✓ الفرع الأول: تعريف الكفاءات
07	✓ الفرع الثاني: أبعاد الكفاءة
07	✓ الفرع الثالث: أنواع الكفاءات
09	✓ الفرع الرابع: مفهوم التسيير التقديري للكفاءات
10	- المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسيير التقديري للكفاءات
10	✓ الفرع الأول: أهداف التسيير التقديري للكفاءات
11	✓ الفرع الثاني: أهمية التسيير التقديري للكفاءات
12	- المطلب الثالث: مراحل التسيير التقديري للكفاءات
13	- المطلب الرابع: مقومات التسيير التقديري للكفاءات
14	المبحث الثاني: علاقة التسيير التقديري للكفاءات بالأداء المؤسسي
14	- المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء المؤسسي وأنواعه
15	✓ الفرع الأول: مفهوم الأداء
15	✓ الفرع الثاني: أنواع الأداء
17	✓ الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي
19	- المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء المؤسسي

19	✓ الفرع الأول: مفهوم عملية تقييم الأداء
19	✓ الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء
20	✓ الفرع الثالث: الأسس العامة لتقييم الأداء
21	- المطلب الثالث: بطاقة تقييم الأداء ( بطاقة الأداء المتوازن )
21	✓ الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
22	✓ الفرع الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
22	✓ الفرع الثالث: فوائد بطاقة الأداء المتوازن
23	- المطلب الرابع: علاقة التسيير التقديري للكفاءات بتحسين الأداء
23	✓ الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء
24	✓ الفرع الثاني: علاقة تحديد الكفاءات البشرية بالأداء المؤسسي
25	✓ الفرع الثالث: أثر التسيير التقديري للكفاءات على تحسين الأداء المؤسسي
26	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
26	- المطلب الأول: الدراسات التي تناولت التسيير التقديري للكفاءات
26	✓ الفرع الأول: الدراسات العربية
28	✓ الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
30	- المطلب الثالث: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
31	- المطلب الرابع: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
32	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لوحدة نفضال بولاية شلف	
35	المبحث الأول: : نبذة عامة عن مؤسسة نفضال
35	- المطلب الأول تقديم عام لمؤسسة "نفضال" ومراحل تطورها
35	✓ الفرع الأول: تعريف مؤسسة " نفضال "
35	✓ الفرع الثاني: مراحل تطور مؤسسة "نفضال"
36	- المطلب الثاني: مهام المؤسسة وأهدافها
36	✓ الفرع الأول: مهام مؤسسة "نفضال"
36	✓ الفرع الثاني: أهداف مؤسسة " نفضال "
36	✓ الفرع الثالث: التنظيم الداخلي لمؤسسة "نفضال "
37	- المطلب الثالث: تقديم وحدة نفضال "بالشلف"
37	✓ الفرع الأول: التعريف بوحدة نفضال "بالشلف"
37	✓ الفرع الثاني: مهامها



38	✓ الفرع الثالث: التنظيم الداخلي لوحدة نفعال "بالشلف" وتركيبية مستخدميها.
41	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
41	- المطلب الأول: مجتمع ومتغيرات الدراسة
41	✓ الفرع الأول: مجتمع الدراسة
41	✓ الفرع الثاني: عينة الدراسة
41	✓ الفرع الثالث: متغيرات الدراسة
42	- المطلب الثاني: أداة الدراسة
42	✓ الفرع الأول: تصميم أداة الدراسة
43	✓ الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
44	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
44	- المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية
46	- المطلب الثاني: التحليل الوصفي لأراء المستجوبين حول محاور الاستبيان
47	✓ الفرع الأول: التحليل الإحصائي لمحور التسيير التقدير للكفاءات
48	✓ الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لمحور الأداء
50	✓ الفرع الثالث: التحليل الإحصائي لمحور العلاقة بين المتغيرين
52	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
56	خلاصة الفصل
58	الخاتمة
62	قائمة المراجع
67	قائمة الملاحق
67	- استمارة الاستبيان

قائمة الجداول والأشكال

الرقم	المحتوى	الصفحة
<b>قائمة الجداول</b>		
01	أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	30
02	توزيع درجات العبارات وفق مقياس ليكارت الخماسي.	42
03	درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي.	43
04	مقياس ألفا كرونباخ	43
05	توزيع الأفراد العينة حسب متغير الجنس	44
06	توزيع العينة حسب الخبرة الوظيفية	45
07	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	45
08	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	46
09	تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بالكفاءات	47
10	تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بالأداء	48
11	تحليل إجابات أفراد الدراسة للعبارات المتعلقة بأثر التسيير التقديري للكفاءات على الأداء	50
12	تقييم التسيير التقديري للكفاءات من ناحية كل معيار من معايير التقييم	52
13	نتائج اختبار T بالنسبة للنوع الاجتماعي	53
14	نتائج اختبار ANOVA باختلاف المستوى التعليمي	53
15	نتائج اختبار ANOVA باختلاف سنوات الخبرة	54
16	نتائج اختبار ANOVA باختلاف اسم الوظيفة	54
17	معامل الارتباط بيرسون .	55
<b>قائمة الأشكال</b>		
01	التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات	12
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال "وحدة شلف"	38

مقدمة

تواجه المؤسسات في الوقت الحالي العديد من التحديات والصعوبات، وذلك نتيجة لتطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية و الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهذا ما يتطلب التأقلم مع هذه المتغيرات العالمية المتسارعة والمحتملة مستقبلا. وقد 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، إذ أصبحت معظم المؤسسات على اختلاف أنواعها تسعى إلى محاولة المواكبة والتكيف مع الأوضاع والمستجدات العالمية من أجل البقاء والاستمرارية، وهذا ما يفرض عليها تحقيق أعلى مستويات من الأداء.

وفي ظل هذه التغيرات، فإن تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد سواء مادية أو بشرية و تنظيمية وإنما يتوقف بمدى استخدام الأساليب الحديثة للتسيير والاستغلال الفعال لكفاءاتها البشرية بدرجة أساسية وبقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة، ومن الكفاءة البشرية بصفة خاصة.

ولقد غدت المعارف والكفاءات، بفضل ما تحقق من انجازات داعمتين أساسيتين للتنافسية الجديدة، كما غدا نموذج التسيير التقديري للكفاءات الأسلوب الأنجع لإدارة المؤسسات الاقتصادية، مما يدفع العديد منها إلى تركيز جهودها ورصد إمكانياتها في سبيل حيازة كفاءات أساسية متميزة تتضمن لها القدرة على مواجهة التنافسية، الأمر الذي جعل المؤسسات اليوم تتسابق لتبني منهج التسيير التقديري للكفاءات استجابة منها لديناميكية التغيير والعمل على تحسين الأداء الكلي للمؤسسة..

### الإشكالية المطروحة:

نظرا للأهمية المتزايدة للتسيير التقديري للكفاءات الذي أصبح أحد السبل والاتجاهات الأساسية لتمكين المؤسسة من التحكم أكثر في الظروف السائدة وسط محيط سريع التغير، وباعتبار هذا الاهتمام يعكس دوره في تحسين الأداء في المؤسسة وإدراك أهميته، يقودنا إلى طرح التساؤل التالي:

- ما مدى مساهمة التسيير التقديري للكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسة نפטال "وحدة شلف"؟.

### الأسئلة الفرعية:

- هل هناك توافر لتطبيق منهج التسيير التقديري للكفاءات في مؤسسة نפטال "وحدة شلف"؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للتسيير التقديري للكفاءات تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، اسم الوظيفة) والأداء المؤسسي بمؤسسة نפטال "وحدة شلف"؟.
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير التقديري للكفاءات والأداء بمؤسسة نפטال "وحدة شلف"؟.

فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية المطروحة نقترح الفرضيات التالية.

الفرضية الرئيسية

- هناك توافر لتطبيق منهج التسيير التقديري للكفاءات في مؤسسة نפטال "وحدة شلف".
- وتتدرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية
- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية للتسيير التقديري للكفاءات تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، اسم الوظيفة) والأداء المؤسسي بمؤسسة نפטال "وحدة شلف".
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير التقديري للكفاءات و الأداء المؤسسي.

أسباب اختيار الموضوع:

- مواعاة الموضوع للتخصص المدروس " إدارة الموارد البشرية "
- دور التسيير التقدير للكفاءات والقيمة المضافة الناتجة عن تبنيه في المؤسسات ومدى مساهمته في الرفع من الأداء المؤسسي.
- التعرف على أهم أسباب تطبيق مؤسسة نפטال " وحدة شلف " لنموذج التسيير التقديري للكفاءات وكذا مؤشرات الأداء المؤسسي المعتمدة في هذه المؤسسة.

أهداف الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو:

- \* الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تسليط الضوء على واقع التسيير التقديري للكفاءات، كأداة لتحسين الأداء المؤسسي.
- \* الوقوف على مزايا التسيير التقديري للكفاءات ومدى فعاليته في إيجاد الحلول لحالات عدم التوازن بين احتياجات الوظائف والكفاءات التي تشغلها.
- \* إبراز الآثار المحتملة لتطبيق التسيير التوقعي للكفاءات على أداء المنظمات

أهمية الدراسة:

يكتسب الموضوع أهميته كونه يعالج أهم نظم التسيير حديثة ذات الصلة بتسيير الموارد البشرية ألا وهي التسيير التقديري للكفاءات وأثره على الأداء المؤسسي من مختلف الأبعاد، من خلال تقديم إطار عملي يربط بين أبعاد التسيير التقديري للكفاءات البشرية والأداء المؤسسي من جوانبه المالية وغير المالية وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن، حيث تعد الكفاءات البشرية أحد أهم الركائز الأساسية التي تستند إليها المؤسسة لانعكاس أدائها على الأداء الكلي للمؤسس، نظرا لما تمتلكه وتصنعه هذه الكفاءات في المؤسسة. مما زاد من أهمية

التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية، فالمؤسسات في ظل المعرفة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية وبالتالي زادت الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام التكنولوجيات الحديثة للوصول إلى مستويات عالية من الأداء.

### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** استخدمنا في هذه الدراسة مجموعتين من المفاهيم، الأولى متعلقة بالتسيير التقديري للكفاءات والثانية متعلقة بالأداء المؤسسي.
- **الحدود المكانية:** لقد قمنا بإسقاط الجانب النظري لموضوع الدراسة في مؤسسة نפטال " وحدة شلف " .
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة في شهر ماي من سنة 2021.

### منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

بناء على طبيعة الدراسة والإشكال المطروح، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لاستخلاص الجانب النظري من الدراسة والتطرق إلى الدراسات السابقة في هذا المجال، وكذا نتبع واقع الأداء المؤسسي وتطبيق التسيير التوقعي للكفاءات من خلال أسلوب دراسة الحالة وذلك بدراسة حالة مؤسسة نפטال " وحدة شلف " . أما فيما يتعلق بالأدوات المستعملة، فقد تم الاعتماد في جمع المعلومات أساساً على: الملاحظة العلمية ووثائق المؤسسات محل الدراسة، إضافة إلى الاستبيان المقدم لمسؤولي وموظفي مؤسسة نפטال " وحدة شلف " .

### هيكل الدراسة:

لتجسيد موضوع البحث فإن الخطة المعتمدة ستعالجه في جزأين: سيتناول الجزء الأول الدراسة النظرية للتسيير التقديري للكفاءات والأداء المؤسسي، وسيتم تتبع ذلك من خلال ثلاثة مباحث، سيستعرض الأول فيها التسيير التقديري للكفاءات، وسيتناول المبحث الثاني علاقة التسيير التقديري للكفاءات بالأداء المؤسسي، فيما سيتطرق المبحث الثالث إلى الدراسات السابقة من خلال عرضها واستخراج أهم أوجه الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

أما الجزء الثاني فيمثل الجانب التطبيقي لموضوع البحث في مؤسسة نפטال وحدة شلف. حيث تم تقسيم هذه الدراسة الميدانية إلى ثلاث مباحث، يركز الأول على تقديم عام لمؤسسة نפטال ووحدة نפטال بالشلف. أما المبحث الثاني فيحاول التعرض إلى الطريقة والأدوات المستعملة للدراسة الميدانية، فيما يحمل المبحث الثالث النتائج وتحليلاتها.

وفي الأخير سيتم تلخيص النتائج المتوصل إليها من خلال هذا البحث وتقديم التوصيات التي سيتم اقتراحها، ويحتوي البحث كذلك على مقدمة، وخاتمة، ومجموعة استنتاجات وتوصيات وقائمة للمراجع.

الفصل الأول: الإطّار

النظري والمفاهيمي للتسيير

التقديري للكفاءات والأداء

المؤسسي

**تمهيد**

إن معرفة المؤسسة بإمكانياتها ومواردها و تقديرها لحاجاتها أصبح حتميا لتفادي تعاملها مع المجهول، حيث تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة تتمثل في فرض نفسها على عدة أصعدة اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية وثقافية وسياسية، ولمواجهة هذه التحديات وجب على المؤسسة أن تضيف أساليب تسمح لها بالتكيف مع كل التغيرات، وذلك من خلال تحسين أدائها ورفع من جودة منتجاتها وخدماتها.

ويعد التسيير التقديري للكفاءات من بين الأساليب والتقنيات الحديثة الأكثر فعالية في رفع وتحسين أداء المؤسسة، من خلال التخطيط الجيد والتنبؤ وباستباق التغيرات الحاصلة. إذ أصبحت المؤسسات اليوم تعمل وفق قناعة جديدة تؤكد أن الكفاءة وحسن تسييرها هو ما يحقق الأداء المتميز، ويضمن المرونة التنظيمية، ويعتبر التسيير التقديري للكفاءات المدخل الذي يجسد منطق تسيير الكفاءات واعتبار هذه الكفاءات الورقة الراححة بالنسبة للمؤسسة التي تضمن لها البقاء والاستمرارية.

وعليه سنحاول في هذا الفصل تناول الموضوع من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية التسيير التقديري للكفاءات**

**المبحث الثاني: علاقة التسيير التقديري للكفاءات بالأداء المؤسسي**

**المبحث الثالث: الدراسات السابقة:**



## المبحث الأول: التسيير التقديري للكفاءات

في مسعاها لتحقيق المرونة التنظيمية، وجدت المؤسسات في تبنيها لمنهج الكفاءات ضرورة ملحة تقتضيها المتطلبات البيئية المعقدة والمتقلبة التي فرضت نفسها كمعطيات جديدة ينبغي التعامل معها و إدارتها للتمكن من تعزيز تميزها التنافسي وتأمين المسارات المهنية لموظفيها.

لذا كان عليها العمل على توقع احتياجاتها المستقبلية للتمكن من توفير الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة العالية التي تتطلبها الوظائف القابلة بشكل مستمر للتغيير و التجديد، و ذلك بعد القيام بتشخيص دقيق للكفاءات الحالية.

الأمر الذي جعل مؤسسات اليوم، تتسابق لتبني منهج التسيير التوقعي للكفاءات استجابة منها لديناميكية التغيير.

## المطلب الأول: ماهية التسيير التقديري للكفاءات

### الفرع الأول: تعريف الكفاءات

تعتبر الكفاءة بعدا جديدا فرضته المتغيرات الاقتصادية، التنظيمية والاجتماعية، حيث تم إدراج هذا المفهوم الذي يرتبط بالعنصر البشري في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، وقصد إزالة الغموض الذي يحيط بمفهوم الكفاءة سنلقي نظرة على مجموعة من التعاريف.

أقدم تعريف للكفاءة كما جاء في القاموس التجاري سنة ( 1930 ) " مجموع المعارف، المميزات، القدرات والسلوكات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تفرض معارف مبررة"<sup>1</sup>.  
كما نجد من عرفها على أنها " تلك المعارف والسلوكات، والمهارات المتحركة، أو القابلة للتحريك، بغية القيام بمهمة محددة"<sup>2</sup>.

وهناك من يرى على أنها " القدرة على استخدام المعارف، المهارات والسلوكات في حالة التنفيذ"<sup>3</sup>.  
في حين هناك من يرى أن " الكفاءة هي القدرة على التعبئة، بتجميع وتنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محددة، من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقا"<sup>4</sup>.  
كما تم تعريفها على أنها " تلك المهارة العلمية الآنية والقصيرة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - موساوي زهية، التسيير بالكفاءات: نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص 07.

<sup>2</sup> - Jean – Marie Peretti, **Dictionnaire des ressources humaines**, édition vuibert, paris, 1999, P 58.

<sup>3</sup> - Alan Labruffe, **Mesure de compétences**, édition afnor, saint – denisle plain, 2003, p 05.

<sup>4</sup> - Philippe Lorino, **Méthode et pratiques des performances**, édition d'organisations, 3<sup>ème</sup> édition, paris, 2003, p 67.

<sup>5</sup> - Fany Barbier, André Brunetière, **Manifeste pour le lien socail**, édition liaison, paris, 1997, p 103.

استنادا إلى التعاريف السابقة نلاحظ إلى أنّ التعاريف الثلاثة الأولى ركزت على اعتبار الكفاءات مجموعة المعارف والمهارات والسلوكات ليس بمجرد امتلاكها من طرف الفرد فقط، وإلا كانت بدون معنى وإنما العمل على التوفيق بينها واستخدامها بغية القيام بمهمة محددة، في حين نجد أن التعريف الأخير أضاف عنصر الآنية، والمدة الزمنية القصيرة، أما التعريف الرابع فيرى أنّ الكفاءة هي القدرة على التنسيق بين مختلف الموارد من أجل الوصول إلى هدف معين.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي: الكفاءات هي تلك التوليفة من المعارف والمهارات والسلوكات التي يمتلكها الفرد، والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين.

### الفرع الثاني: أبعاد الكفاءات:

ما لاحظناه من خلال المفاهيم السابقة أن الكفاءة تعرف دائما استنادا إلى الثلاثية الكلاسيكية: ( الدرايات - الدرايات الفنية - الدرايات - الذاتية ) و التي تعتبر الاصطلاحات التالية<sup>1</sup>:

#### أ. المعرفة **Savoir** :

هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، و المهيكلة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.

#### ب.المعرفة - الفنية **Savoir-faire** :

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة و هذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، أساسها تجريبي، إذ يرى M.JORAS<sup>1</sup> أنّ هذا النوع من المعرفة غير قابل للتحويل حيث يتم بناؤه فرديا، باعتباره مميزا لصورة الذات.

#### ج. المعرفة - الذاتية **Savoir-être** :

هذا النوع من المعرفة أهمل لوقت طويل، تسمى كذلك بالدراية العقلانية تتمثل في مجموعة السلوكيات والمواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف و المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني.

#### د. المعرفة - التطورية **Savoir-évoluer** :

هي إمكانية التطور في المهنة الممارسة أو التحول إلى أنشطة أخرى، يحدد بتقييم الطاقات الكامنة الفردية التي تسمح بالتحكم في وضعية غير متوقعة. يعتبر بعدا مهما على أساس أنه في مقارنة التسيير التنبؤي والاحتياطي للوظائف والكفاءات أهم معيار لتحديد ما يسمى بمجالات الحركة، هو مدى قدرة الموظف على التكيف للانتقال من وظيفة إلى أخرى.

<sup>1</sup> - تقوى قماي، مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، 2017/2018، ص 32.

### الفرع الثالث: أنواع الكفاءات

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات: المستوى الفردي، المستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي أو ما يسميه البعض الكفاءات الإستراتيجية.

#### أولاً: الكفاءات الفردية " Les compétences individuelles "

هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات والسلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعومة، فهي تسمى أيضاً "كفاءة المهنية"، وتدل على المهارات العملية المقبولة، ويمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العملية المكتسبة معاً من أجل التحكم في الوضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة<sup>1</sup>.

#### ثانياً: الكفاءة الجماعية

الكفاءة الجماعية أكثر تعقيداً في تعريفها، ويمكن في البداية التركيز على العناصر التالية<sup>2</sup>:

– هي تمثل فريق العمل ( مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع... )، القادر على إدارة مهامها بشكل كفء للوصول إلى الأهداف والنتائج المسطرة.

– كما أنها ليست مجموع الكفاءات الفردية، وإنما هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم فرق العمل، والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج، إذن الكفاءات هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجمع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن جملة من المعارف ومنها: أفضلية التجمع، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو اكتساب الخبرة جماعياً، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، وعلى مستواها نميز بين:

✓ **الكفاءات الخاصة أو النوعية:** وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي لكفاءات خاصة المرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

<sup>1</sup> - مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع والآفاق والتطوير - تجارب الدول، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 2012، ص 07.

<sup>2</sup> - رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2003، ص 176.

✓ الكفاءات الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت الآليات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة.

### ثالثا: الكفاءات التنظيمية الإستراتيجية<sup>1</sup>

يعتبر مفهوم الكفاءات الإستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فالكفاءة لا تتمتع بطابع إستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكليف المؤسسة مع محيطها، والكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط، فكفاءة الفرد ترتبط من خلال مجموعة من الصفات الفردية ( المعرفة، المهارة، السلوك) والمرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات التعاون تضمن إقامة الاعتمادية ( علاقات تأثير متبادل ) ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عوامل للتعاوض ( synergie ) التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة عن إذا كان كل فرد يعمل بمفرده، وبعبارة أخرى: فالكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، فالكفاءات الإستراتيجية هي كفاءات جماعية.

### الفرع الرابع: مفهوم التسيير التقديري للكفاءات

هو نظام استباقي تابع لإدارة الموارد البشرية، يسمح بتحديد الإجراءات التي تساعد على تكيف الوظائف والموظفين والمهارات مع المتطلبات الناتجة عن الإستراتيجية العامة للشركة، والتغيرات التي تحدث في البيئة التنظيمية على المدى القصير والمتوسط<sup>2</sup>.

حيث يعرف التسيير التقديري للكفاءات حسب DIMIYTI WEISS بأنه مسعى لهندسة الموارد البشرية الذي يقوم على تصور تطبيق ومراقبة مجموعة من السياسات والتطبيقات الهادفة إلى تخفيض وبصورة توقعية الفارق الموجود بين حاجات المؤسسة ومواردها البشرية المتوفرة سواء على المستوى الكمي أو الكيفي، وهذا التوجه يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة. وللتسيير التوقعي بعدين بعد فردي وآخر جماعي، فعلى المستوى الجماعي هو إدماج الموارد البشرية كمتغير استراتيجي والتحكم في تطور الكفاءات والوظائف على المدى المتوسط أما على المستوى الفردي فيتمثل الأمر في السماح لكل موظف إن يصبح فعالا يواجه السوق والسماح له بإعداد مشروعه الخاص<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال في اقتصاد حديث، جامعة الشلف، 2011 ص 05.

<sup>2</sup> - <https://hbrarabic.com> , 21/10/2017.

<sup>3</sup> - سمية قداش - عبد الغاني دادن، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس - المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، عدد 03، 2016، ص 95.

ويعرف **BARON** التسيير التقديري للكفاءات بأنه يهدف إلى الرفع من خلال التوقع لقدرة المؤسسات على التحكم والمحافظة على المعادلة بين احتياجاتها ومواردها بصفة كمية ونوعية. وهو مساعدة لاتخاذ القرارات قصد صياغة واستعمال امثل لوسائل التكيف التي تمتلكها المؤسسة (التوظيف، التكوين، الحركية) <sup>1</sup>.

ويعرفه **GILBERT – PARLIER** على أنه منهجية لهندسة الموارد البشرية تقوم على تصور، وتشغيل ومراقبة سياسات وتطبيقات تهدف إلى التخفيض بصفة توقعية الفوارق بين الاحتياجات، وموارد المؤسسة من ناحية كمية ونوعية ( أفراد وكفاءات ) <sup>2</sup>.

أما **FRANCOISE** فقد ركزت على الجانب الاستراتيجي في تعريفها للتسيير التوقعي الكفاءات حين قالت بأنه يشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير كفاءة الأفراد تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة وهنا ربط مفهوم التسيير التوقعي للكفاءات بالتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة <sup>3</sup>.

ويقوم التسيير التقديري للكفاءات على مجموعة الأدوات والأساليب التي تسمح بدمج التطورات والتغيرات المتوقعة والمحتملة في القوى العاملة وفي احتياجات الشركة، بهدف تحسين الكفاءة الكمية والنوعية للقوى العاملة والتحكم في احتياجاتها الحالية والمستقبلية <sup>4</sup>.

لذلك يعد التسيير التقديري للكفاءات بمثابة الإطار الذي يمكن الشركات من تنسيق مختلف سياسات الموارد البشرية بهدف استيعاب الاختلالات المتوقعة على المدى القصير والمتوسط.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن اعتبار التسيير التقديري للكفاءات بأنه المسعى أو المنهج الذي يهتم بإعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليص الفوارق بين احتياجات المؤسسة ومواردها الحالية والمستقبلية، وهذا على المستوى الكمي والنوعي من خلال إتباع عدة إجراءات مثل التعديل التوظيف، التدريب والنقل، ... أخذين بعين الاعتبار إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، رغبة في تحقيق أهداف المؤسسة باختلافها.

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية التسيير التقديري للكفاءات

#### الفرع الأول: أهداف التسيير التقديري للكفاءات

يمكن أن يحقق التسيير التقديري للكفاءات أهدافا مختلفة ومتكاملة، أهمها <sup>5</sup>:

– التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية للموارد البشرية المتاحة، والتعرف على مصادر الموارد البشرية ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في

<sup>1</sup> - X.barron, **la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise cahier français**, n262، 1993, p 03.

<sup>2</sup> - P.Gilbert – M.Parlier, **la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : enjeux et limites in les ressources humaines** ،édition organisation ،1999. P 18.

<sup>3</sup> - Françoise Kerlan, **Guide de la gesiion prévisionnelle des emplois et des compétences**, p.16.

<sup>4</sup> - <https://hbrarabic.com>, 21/10/2017.

<sup>5</sup> - بندي عبد الله عبد السلام وآخرون، **مدخل إلى الهندسة الوظيفية**، سلسلة إصدارات مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات جامعة مصطفى اسطبولي، معسكر، د.ط، د.ت، ص 56.

- تنفيذ خطط الموارد البشرية من حيث العدد والنوع، وكذا التعرف من واقع هذه البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد للموارد البشرية الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل.
  - توفير قاعدة أفضل لتخطيط مثالي للأفراد بطريقة تسمح باستغلال أمثل لطاقتهم، وتحسين الصيرورة العامة للتخطيط بالمؤسسة.
  - توقع الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات في سياق التنمية الإستراتيجية للمؤسسة.
  - تكييف الكفاءات مع الوظائف و تطويرها.
  - التسيير الأمثل للمسارات المهنية بغية جعل الفرد طرفا فاعلا في تطوره المهني.
  - مرافقة الأفراد في مسار تطوير قابليتهم للاستخدام لتمكينهم من ترقب التطورات التكنولوجية المختلفة.
  - تحسين برامج التكوين و انتقال الكفاءات تقاديا لفقدان المعرفة التي تم تطويرها في المؤسسة.
  - بناء الميزة التنافسية من خلال تسيير الكفاءات كمصادر لخلق القيم
- الفرع الثاني: أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات**

وتتمثل أهمية التسيير التوقعي للكفاءات في الآتي<sup>1</sup>:

**1. التحكم في بعض التكاليف المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية وتتمثل في:**

- التكاليف المتعلقة بالتوظيف من خلال: حسن اختيار المصادر، بعد التحديد الدقيق والمسبق لاحتياجات المؤسسة.
- التكاليف المتعلقة بالتدريب: إن التسيير التقديري بما يحمله من تطلع واستشراف للمستقبل يوفر على المؤسسة تكاليف ومخاطر عديدة ناتجة عن الظهور المفاجئ للحاجة للتدريب، ويظهر ذلك من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التكوينية، وإتاحة الفرصة للمفاضلة بين طرق وأساليب التدريب لاختيار الأنسب منها سواء من ناحية التكلفة أو الجودة.
- التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين وتعبير عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية:  

$$\text{الرضا عن العمل} = (\text{الرضا عن الأجر} + \text{محتوى العمل} + \text{فرص الترقية} + \text{الإشراف} + \text{جماعة العمل} + \text{ساعات العمل} + \text{ظروف العمل}).$$
- 2. ترشيد اتخاذ القرارات يعد التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بمثابة المرجع والدليل في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتتضح أهميته أكثر في سلامة هذه القرارات ونجاحاتها، ومن ثم المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- 3. يساعد التسيير التوقعي للكفاءات على منع حدوث ارتباكات في خط الإنتاج والتعقيد الخاص بالمشروع، ذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة.

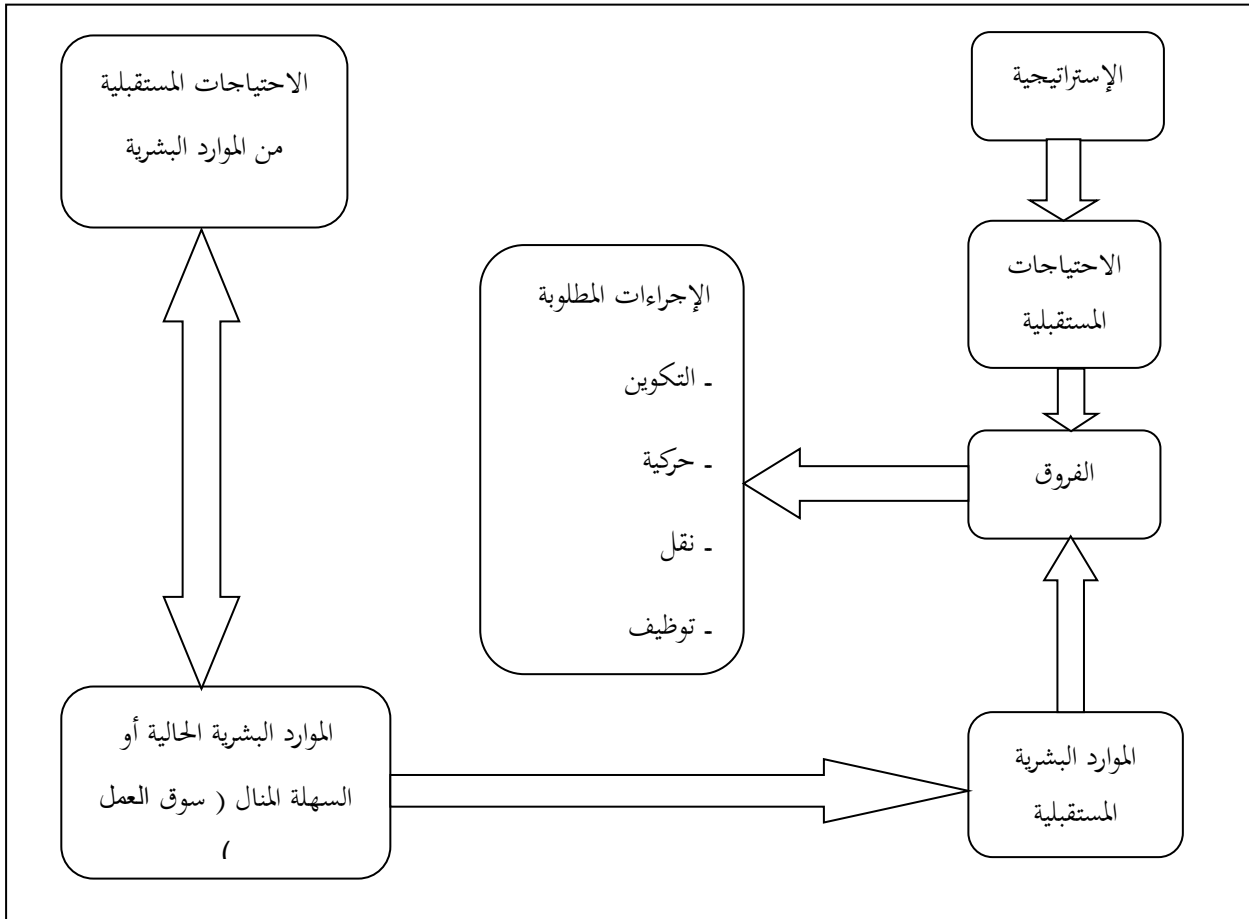
<sup>1</sup> - عبد الرزاق بن علي، محاضرات في الإدارة والاقتصاد، جامعة حماة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الاهتمامات الثقافية والاجتماعية، 2019، ص 12.

4. يساعد كذلك في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقصى حد.
5. التسيير التوقعي للكفاءات ضرورة حتمية في حالة إنشاء مؤسسات جديدة، أو في حالة إعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة.
6. إعداد برنامج تدريبي خاص وفعال يتناسب واحتياجات الوظيفة والفرد المؤهل لها ( إعداد الخطوات والإجراءات الميزانية التقديرية لذلك... إلخ).
7. تثبيت الكفاءات وإعداد لائحة بالكفاءات المرجعية للمؤسسة.

### المطلب الثالث: مراحل التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات

تتمثل مراحل التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات فيما يلي كما هو موضح في الشكل الموالي<sup>1</sup>.

#### الشكل رقم (01): التسيير التقدير للتشغيل والكفاءات



المصدر: صوالح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب GM SUD بأوماش بسكرة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008.

<sup>1</sup> - صوالح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب GM SUD بأوماش بسكرة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص 42.

1. **الموارد البشرية الحالية والاحتياجات الحالية:** كل مؤسسة مهما كان نوعها تمتلك موارد بشرية تتلاءم وتتكيف مع احتياجاتها الحالية من حيث العدد والنوعية، ويتم الحصول عليها من مصدرين: داخلي ( حركية الأفراد )، وخارجي ( سوق العمل )
  2. **الموارد البشرية المستقبلية:** يمكن توقع الموارد البشرية المستقبلية من خلال دراسة تطور الموارد البشرية الحالية وتغيرها ( التقاعد الاستقالة..... ) حسب هيكل الأعمار، ظروف العمل، مستوى المكافآت مقارنة بالمحيط، ومستوى الأمان في الشغل والجو الاجتماعي وشروط العمل.....
  3. **الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية:** تحدد هذه الاحتياجات حسب المخططات الإستراتيجية للمؤسسة ومشاريع الاستثمار والأهداف الإنتاجية، وكل ما تستطيع تغييره. وتحدد المؤسسة احتياجاتها من الأفراد والمواصفات المثلى التي تريدها من أجل بلوغ الأهداف المسطرة في المخطط الاستراتيجي، وهذه الاحتياجات تمثل الكفاءات الواجب اكتسابها ( المطلوبة أو المنتظرة ).
  4. **الفوارق:** وتمثل الفوارق بين الموارد المستقبلية، والاحتياجات المستقبلية من حيث الكم والكيف.
  5. **السياسات التصحيحية:** من خلال تحليل الفوارق تستطيع المؤسسة إيجاد سياسات تصحيحية وقائية ( كتحديد سياسة التوظيف لبعض العمال، أو إعادة البعض إلى مناصبهم وتوجيه سياسات التكوين وتسهيل الحركية من جهة أخرى .....).
- وبالتالي فإن ما تملكه المؤسسة من موارد حالية، وتوقعها للموارد البشرية المستقبلية، تقوم المؤسسة بالتخطيط لاحتياجاتها المستقبلية للكفاءات المطلوبة انطلاقاً من مخططاتها المستقبلية الإستراتيجية، وتقارن بينها وبين الموارد المستقبلية المتوقعة وتحدد الفارق في الكفاءات كمّاً ونوعاً، ثم تأخذ الإجراءات اللازمة سواءً تعلق الأمر بالتكوين أو النقل أو التوظيف الخارجي.

#### المطلب الرابع: مقومات التسيير التقديري للكفاءات

- لتفعيل عملية التسيير التقديري والوصول إلى وضع حلول وسياسات للفوارق الموجودة بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة فإنها تركز على ما يلي<sup>1</sup>:
- أ. **الفاعلين ( acteurs ):** في مسعى التسيير التقديري للكفاءات يعتبر الموظفون فاعلين ضمن التحليل الاستراتيجي للمؤسسة أولئك الذين يملكون قدرات تتجاوز المقدرة العضلية وتتخطاها إلى المقدرة الذهنية والفكرية لذا تعمل المؤسسة على تطوير إستراتيجيتها مع خلق أشخاص فاعلين.
  - ب. **الوظيفة النموذجية ( Emploi-Type ):** تحدد على أنها مجموعة المناصب الملموسة والتي تبدي تقارباً أو تكاملاً أو إحلالاً وإذا استطاعت المؤسسة جامع هذه المناصب داخل وظيفة نموذجية واحدة فإنها تستطيع إيكال هذه الوظيفة لشخص واحد.

<sup>1</sup> - نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2018/2017، ص 86 - 87.



ت. الكفاءات ( **Compétences** ): تعتبر الكفاءات كنقطة مهمة بالنسبة للوظائف أي كحاجات ومورد وذلك لاحتوائها في نفس الوقت على:

- بعد نوعي تقديري بالنسبة للوظائف أي الكفاءات المتوفرة واللازم الحصول عليها.
- بعد فردي فمن خلال الكفاءة الفردية نصل إلى كفاءة جماعية ومنه إلى كفاءة إستراتيجية عن طريق تقييم الكفاءات

ث. الوسائل ( **Outils** ): تصنف الوسائل التي تحتاجها عملية التسيير التقديري للكفاءات إلى وسائل تحليلية ووسائل مساعدة في اتخاذ القرارات، ووسائل اتصال.

- **الوسائل التحليلية:** وهنا يتعلق الأمر بتلك الوسائل المساعدة على تحليل مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة للوصول إلى الوظيفة النموذجية.
- **الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار:** وهي الوسائل التي تساعد في عملية تشخيص الموارد المتاحة مثلا (وصف لليد العاملة حسب العمر، الأقدمية، الكفاءة...)، توقع التطور الذي يحدث على مستوى هذه الموارد، تقييم الحاجات المحتملة.
- **وسائل الاتصال:** هذه الوسائل تساعد على السيرورة الحسنة لعملية التسيير التوقعي وهي تأخذ الأشكال التالية:

- **الكفاءة المرجعية:** مجموعة الكفاءات المتوفرة واللازمة لوظيفة محددة.
- **خريطة الوظائف ( Cartographie )** وهي التي توضح حركية العمال داخل المؤسسة مثلا: توضح من يقوم بالحلول مكانهم أو تعويضهم.
- **الانترنت المسخرة** بين مختلف الوظائف بحيث يستطيع أي موظف الحصول على المعلومات اللازم تقاسمها داخل المؤسسة مباشرة من مكانه أو مكتبه.

### المبحث الثاني: علاقة التسيير التقديري للكفاءات بالأداء المؤسسي

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يعد الأداء مفهوما هاما وجوهريا بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل تكاد تكون الظاهرة شامية لكافة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد لهذا العنوان ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المؤسسات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه ، والتي تربط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

### المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء المؤسسي وأنواعه.

إن تحسين الأداء وتطوير وتجديد المؤسسات أو المنظمات لم يعد أمرا اختياريا، ولكنه أصبح شرطا جوهريا للتمكن من البقاء والاستمرارية وعدم الاندثار، لذا أصبح هناك اهتمام كبير بالأداء يستهدف بالأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية، فأصبح مفهوم الأداء يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي، وأصبحت المؤسسة الاقتصادية تهدف إلى تحقيق أحسن أداء.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء المؤسسي

يعرف الأداء المؤسسي بأنه: المحصلة النهائية لكافة القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى المؤسسة ككل ويمثل الهدف النهائي لكافة الجهود والأنشطة التطويرية التي تتم داخل المؤسسة، حيث تسعى - أي مؤسسة بغض النظر عن نوعية نشاطها - إلى تحسين مستوى أدائها المؤسسي<sup>1</sup>.

كما عرفه ( P.druker ) على "أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"<sup>2</sup>.

ويعرف أيضا بأنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>3</sup>.

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه: "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، لذا فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم"<sup>4</sup>.

وبناء على ما تقدم من مفاهيم، يتضح أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته: مال، وقت إلى غير ذلك، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الإستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية.

### الفرع الثاني: أنواع الأداء المؤسسي

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية تحديد المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه في التصنيف، وبما أنا الأداء مرتبط بمفهوم الأهداف فإنه يمكن الاعتماد على المعايير التالية:

#### 1. حسب معيار الشمولية<sup>5</sup>.

حسب معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقييم الأداء إلى:

أ- الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة بالاستمرارية والنمو والربحية....إلخ.

1 - محمد، عبد الرحمن، الإدارة في عصر العولمة، د.ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 137.

2 - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد 07، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص 218.

3 - فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 231.

4 - نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، د. ط، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2011، ص

..65

5 - عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر،

2001، ص 89.

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار الوظيفي المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق...

## 2. حسب معيار المصدر<sup>1</sup>.

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى داخلي وخارجي كالآتي:

أ. الأداء الخارجي: ويكون نتيجة محصلات خارجية.

ب. الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداء للأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في أداء الموارد البشرية في المؤسسة والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

## 3. حسب المعيار الوظيفي<sup>2</sup>: يرتبط هذا المعيار بالوظائف والأنشطة المتوفرة لدى المؤسسة، ويمكن حصر هذه

الوظائف في الوظيفة المالية، الإنتاجية، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، ووظيفة العلاقات العامة.

أ. أداء الوظيفة المالية: يتجسد أداء هذه الوظيفة في المؤسسات في ضمان السير الأحسن والسليم والعقلاني للإعتمادات الممنوحة، ويتجسد في مدى شرعية وصحة العمليات المالية مثل التزوير، وحسن استخدام الأموال العامة وترتيب استعمالها واحترام القواعد القانونية.

ب. أداء وظيفة إنتاج: ليتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة في تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وحدود الإمكانية المتاحة.

ت. أداء وظيفة التسويق: ويتمثل أداء هذه الوظيفة بشكل عام في تعريف العميل بالخدمة وتسهيل التقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها.

ث. أداء وظيفة التموين: التموين يمثل وظيفة أساسية في المؤسسة ويتجسد أداءها من خلال إبرام عقود والتزويد بالمتوجات والتجهيزات عن طريق استعمال كفاءة الأعوان من إمكانيات الدراسة، الاقتراحات والتفاوض للحصول على أفضل الأسعار وأحسن النوعيات للتجهيزات والخدمات المقدمة من طرف الموردين.

ج. أداء وظيفة الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة مردوديتها مرتبط بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، كذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الإستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسة.

ح. أداء وظيفة العلاقات العامة: وتهدف هذه الوظيفة إلى تنمية العلاقات الوطيدة بين المؤسسة وزبائنها وتحسين صورتها وطبيعتها في أذهانهم. ولها الدور الهام في تحقيق لاتصال بين المؤسسة وجمهورها

<sup>1</sup> . Bernard Martory, **Contrôle de gestion social**, Librairie Vuibert, Paris, 1999, P 236.

<sup>2</sup> - عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سابق، ص 89.

الواسع سواء داخلي والذي يضم كل من الموظفين، الزبائن الموردين ، الجمهور الخارجي، ويتمثل في الصحافة ووسائل الإعلام.

4. **حسب الطبيعة:** يمكن تقسيم أداء المؤسسة حسب هذا المعيار تبعا لطبيعة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. وأهداف المؤسسات تختلف حسب النشاط الذي تمارسه، فهناك الاجتماعية الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، وهي بالتفصيل كما يلي<sup>1</sup>.

أ/ - **الأداء الاجتماعي:** ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تهدف إلى تقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها تجاهه وأداء مسؤوليتها، ويرى البعض أن فعالية المؤسسة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة الرضا لدى الفئات المطلوبة دعمها للمؤسسة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية.

ب/ - **الأداء الاقتصادي:** إن الدور التنموي للمؤسسات يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات التي تعتبر أداة ريادية فعالة تساهم في تحريك المصادر المالية من أجل التنمية الشاملة.

ج/ - **الأداء التكنولوجي:** يكون الأداء التكنولوجي عندما يكون في عملية تخطيط أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين.

د/ - **الأداء السياسي:** ويتمثل في بلوغ المؤسسة أهداف سياسية، مثلا تمويل حملات انتخابية من إيصال أشخاص معينين إلى حكم مناصب سياسية لاستغلالهم لصالح المؤسسة.

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي.

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه سلبا أو إيجابا بعضها داخلي والآخر خارجي، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل و، هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر. فإن الباحثين سعوا إلى تحديد العوامل المؤثرة على الأداء والعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية.

1. **العوامل الداخلية:** وتتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، ومن أبرزها<sup>2</sup>:

أ. **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تربط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة.

- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال؛

<sup>1</sup> - عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سابق، ص 90.

<sup>2</sup> - عمر تمجدغين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012 / 2013، ص 51.

– نوعية المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية.

– مستويات الأسعار

ب. **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص ونقسي العمل بين الوحدات والأفراد وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم وأقسامهم.

ت. **ج الموارد البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم:

– هيكل القوى العاملة.

– التدريب والتأهيل والتنمية.

– نظام الأجور والمكافآت.

– نظام الاختيار والتعيين.

2. **العوامل الخارجية:** وهي تتمثل في مجموعة من التغيرات التي قد تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة

في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

أ. **الزبائن:** إن شكل السوق بدأ يتغير عند بداية الثمانينات فلم تعد سوق المنتج أي أن المنتج ليس هو صاحب اليد العليا المؤثرة، حيث أصبح السوق سوق الزبائن إذ أصبح الزبون يفرض رغبته على المنتج ويحدد نوع وتصميم المنتج كما أصبح هو الذي يحدد مواعيد التسليم وطريقة الدفع.

ب. **المنافسون:** يوصف العالم اليوم بصفة التغير المتسارع بسبب التعقيدات البيئية وتساعد حدة المنافسة والصراع للاستحواذ على حصص سوقية في الأسواق العالمية ولغرض مواجهة التحديات التي تواجه منظمات الأعمال ينبغي على تلك المنظمات اعتماد رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة تعزز المركز التنافسي للمؤسسة. إذ أصبحت المنافسة الشديدة من الصفات البارزة المميزة لبيئة الأعمال في الوقت الحاضر فبعد أن كانت منظمات الأعمال تواجه منافسة محلية من منافسين محليين يواجهون نفس الظروف التي تواجهها المؤسسة أصبحت تواجه في الوقت الحاضر منافسة حادة من منظمات عالمية تعمل في ظروف بيئية أفضل.

ت. **ج العوامل الاقتصادية:** وتتمثل في معدلات التضخم، معدلات الفائدة، البطالة، اتجاهات الأجور.

ث. **العوامل السياسية والحكومية:** وتتمثل في التشريعات والقوانين، مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي، القوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة، حماية المستهلك، تنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين.

<sup>1</sup> - ديجي، وهبية، دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 57 - 58.

ج. **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تتمثل في القيم الثقافية واتجاهات المجتمع والتي تعتبر الحجر الأساسي للمجتمع ولذلك فهي تقود الظروف والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية، إذ أنّ التغيرات الحاصلة في النواحي الاجتماعية والثقافية، تتطلب من المؤسسة المرونة وتبني أساليب متطورة تتناسب مع التطور الحاصل في المجتمع

**المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء المؤسسي:**

يعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة باستخدام القياس المناسب لتحسين الأداء وكلها عمليات مرتبطة ومتسلسلة تعتمد عليها للوصول إلى أعلى مستويات الأداء بشكل فعال وكفئ وهذا ما سنتطرق في هذا المبحث.

**الفرع الأول: مفهوم عملية تقييم الأداء:**

تعددت التسميات التي أطلقها المهتمون بهذا الموضوع حول مفهوم تقييم الأداء، فتارة يسمونها الأداء ومرة يشيرون إلى قياس الكفاءة إلا أن المصطلح الأكثر انتشاراً هو مصطلح تقييم الأداء، ومن بين التعاريف المختارة ما يلي<sup>1</sup>:

يقصد بتقييم الأداء هو عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة بالبيئة لإنجازاته في العمل وتوقعات تنميته وتطوره في المستقبل.

وينظر إليه على أنه الصيغة النظامية أو الرسمية التي تعتبر عن مكانن القوى ومكانن ضعف المساهمات التي يعطيها الفرد للوظائف التي كلفوا بإنجازها أو القيام بها. إذ عرف فيشير ورفاقه تقييم الأداء على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة.

**الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء<sup>2</sup>:**

- يهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها، وتحديد العناصر التي بها خلال لمعالجتها وذلك لدفع عجلة الأداء نحو الأمام.
- التأكد من سير الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
- تحقيق أفضل عائد ودفع حركة التنمية من خلال التوسع وتطوير قدرات المؤسسة لتحسين أدائها.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام لزيادة إنتاجيتها.
- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل جهد أكبر حتى يستفيد من فرص الترقية المتاحة أمامهم.
- إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
- المحافظة على مستوى عالي من الكفاءة والإنتاجية.

<sup>1</sup> - مهدي حسن زليف، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، د.ط، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 1994، ص286.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007، ص 24.

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة والإنتاجية.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب.
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة نحو الأفضل أو نحو الأسوأ عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً للمؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالنسبة للمؤسسات المتماثلة.
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع لتحسين مستوى أدائها<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: الأسس العامة لتقييم الأداء.

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة يمكن توضيحها فيما يلي:

#### 1. تحديد أهداف المؤسسة:

لكل مؤسسة عدد من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذا ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها، ويتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة أوجه النشاط الرئيسية بدقة، كما يجب أن تحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات وأوجه نشاط مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها<sup>2</sup>.

#### 2. وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:

وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات أنشطة المؤسسة بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد البشرية اللازمة و كيفية الحصول عليها من جهة، ثم أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة منها ومن جهة أخرى يقصد بها وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطار زمني محدد<sup>3</sup>.

#### 3. تحديد مركز المسؤولية:

يقصد بمراكز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء معين و لها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها جزء من نشاط المؤسسة وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها.

#### 4. تحديد مؤشرات الأداء:

تعتبر خطوة تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها الأكثر صعوبة في الوقت نفسه، وترجع صعوبة

<sup>1</sup> - محمد أحمد النبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص 191.

<sup>2</sup> - عمر وحامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 125.

<sup>3</sup> - مجيد الكرخي، تقويم الأداء المؤسسي باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 38.

هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة وبالتالي تعدد المؤشرات المتاحة يصبح من الضروري انتقاء تلك التي تعبر أصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة وبالنسبة للمؤسسة من جهة أخرى<sup>1</sup>.

#### 5. توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ:

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية، كما يستمد جهاز الرقابة أهمية من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، إذ تعتمد نتائج التقييم على موضوعيتها وصحتها على دقة وصحة البيانات المسجلة<sup>2</sup>.

#### المطلب الثالث: بطاقة تقييم الأداء ( بطاقة الأداء المتوازن ).

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأساليب الإدارية الحديثة ومنهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية إدارية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وفق إطار متكامل ومتوازن من المقاييس المالية وغير المالية.

#### الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها أول عمل نظامي حاول تصميم لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة، ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر وقد وصف **Kaplan** "Norton" بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نموذج يمثل إطار متعدد الجوانب لوصف وتنفيذ وإدارة إستراتيجية المؤسسة في كل المستويات الإدارية عن طريق ربط الأهداف والأولويات والمقاييس بهذه الإستراتيجية"<sup>3</sup>.

وقد أطلق العديد من التسميات على بطاقة الأداء المتوازن، فسميت بطاقة الإنجازات المتوازنة، وبطاقة العلامات المتوازنة، ويقصد بها تلك البطاقة التي تعنى بقياس الأداء المؤسسي على مستوى المؤسسة ككل، وعرفت بأنها " مجموعة من المبادئ والتقنيات التحليلية لتحسين أداء المؤسسة في أربعة أبعاد رئيسية هي: البعد المالي، بعد العملاء، وبعد التعلم والنمو، وبعد العمليات الداخلية، والهدف الرئيسي من هذه البطاقة هو قياس مدى تحقيق الرؤية الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال متابعة الأداء المنجز وفقا للأهداف الموضوعية مسبقاً"<sup>4</sup>.

كما عرف " **Robinson** " بطاقة الأداء المتوازن بأنها " نموذج يعرض عدة محاور لإدارات المؤسسات بهدف كسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن كل

<sup>1</sup> - عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، 1999، ص، 196.

<sup>2</sup> - مجيد الكرخي، تقويم الأداء المؤسسي باستخدام النسب المالية، مرجع سابق، ص، 38.

<sup>3</sup> - رحاب محمد عبد الرحمان، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، الدار الجزائرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، الجزائر - مصر، 2015، ص 168.

<sup>4</sup> - تغريد صالح سعيان، أحمد عدنان الطيط، ممارسة إستراتيجية التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع حول: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، الأردن، يوم 10 - 11 نوفمبر 2009، ص 15.



محور، كما أن تحليل الأداء وقياسه يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل<sup>1</sup>.

وعرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها إطار متكامل لقياس وتقويم الأداء الإستراتيجي، يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف المؤسسة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المؤسسة، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

إن النظام المتوازن للأداء يمكن المؤسسات من ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى التنفيذ وقد أوضح " Norton

& Kaplan " أهمية هذا النظام من خلال<sup>3</sup>:

- التركيز على التنظيم ككل من حيث البنود الأساسية القليلة التي تحتاجها كي تبذل في الأداء.
- تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل، الجودة، إعادة الهندسة، مبادرات خدمة العملاء.
- تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدات المديرين، العاملين، وكما يتمكن من خلالها الموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز.
- النظام المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي يمكن أن يكون أداة فاعلة في تحقيق الإستراتيجية وإدارة الأداء الإستراتيجي في هذه المؤسسات.

### الفرع الثالث: فوائد بطاقة الأداء المتوازن<sup>4</sup>

لبطاقة الأداء المتوازن عدة فوائد نذكر منها:

- مساعدة الإدارة في توضيح استراتيجياتها لحملة الأسهم، وتمكينها من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح، كذلك تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
- تساعد الإدارة على مراقبة الأداء من لوحة قياس واحدة ، والمساهمة في توحيد الأهداف التجارية لكل مؤسسة من المؤسسات.

<sup>1</sup> - نزار عبد المجيد البراوي، على منصور محمد بن سفا، تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي: تأطير مفاهيم ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الأول، العراق، 2008، ص 09.

<sup>2</sup> - معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمان الحسين منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 16، المجلد 2، 2015، ص 65.

<sup>3</sup> - زياد عبد الحليم الذبيبة، مدى تطبيق النظام المتوازن في المصارف التجارية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 09، جوان 2011، ص 154.

<sup>4</sup> - مريم شكري، محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة ورقلة، 2013/2012، ص 19 - 20.

- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية، إذ أن كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة " السبب والأثر" والتي في النهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية.
- وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف سواء الإستراتيجية أو التكتيكية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية الإعداد الموازنة السنوية وتدعم زيادة المحاسبة وتحقق الشفافية.
- المساعدة في إيصال الإستراتيجية إلى جميع الموظفين ونشر التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.
- موازنة الأهداف الفردية وأهداف القسم مع إستراتيجية المؤسسة وتوفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد.
- تسهيل المراجعة الدورية للإستراتيجية وتسريع إجراءات التصحيح، إذ أن وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها، ومن ثم الحصول على الملاحظات وردود الأفعال حول تنفيذ الإستراتيجية.

#### المطلب الرابع: علاقة التسيير التقديري للكفاءات بتحسين الأداء المؤسسي

أدت التغييرات التي أحدثتها الثورة المعرفية إلى ظهور منافسة شديدة بين المؤسسات والتي قوامها الجودة والتجديد وتحقيق سبق في خدمة الزبون ورفع درجة ولائه، مما أجبر المؤسسات على اختلاف أشكالها للبحث عن السبل اللازمة لإعادة التوازن في أدائها وتحسينه بحيث يجعلها قادرة على التكيف والبقاء والنمو وتحقيق التميز، وهذا يعتمد بدرجة كبيرة على حسن تسييرها لكفاءتها البشرية باعتبارها عنصر مهم في معادلة الأداء.

#### الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء

- إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى<sup>1</sup>.
- ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء<sup>2</sup>:
- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون ( داخلي/خارجي ).
  - إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
  - التركيز على النظم والعمليات.
  - القياس المستمر ومتابعة الأداء.

<sup>1</sup> - عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، مكتبة ابن سينا، لجزء 3، القاهرة، 1999، ص 11.

<sup>2</sup> - ياسر إبراهيم العبيد، مؤشرات الأداء، الزمالة الأمريكية لجودة المنشآت الصحية، موقع:

- التطوير والابتكار في المناهج والتقنيات

### الفرع الثاني: علاقة تحديد الكفاءات البشرية بالأداء المؤسسي

تشير عملية تحديد واختيار الكفاءات البشرية إلى الطريقة التي تتمكن من خلالها الإدارة العليا من تلبية احتياجاتها من الكفاءات البشرية بالعدد والتخصصات المطلوبة، كما تمثل أفضل الأساليب التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ممثلة في البقاء والاستمرار، والنمو، وتحقيق التميز، وتتمثل عملية تحديد الكفاءات في البحث عن مختلف الكفاءات التي تحتويها المؤسسة في المستويات الإدارية المختلفة وتشخيصها ليتم وضعها في المكان المناسب لها، فعملية تحديد الكفاءات تتعلق بالتوافق أو التلاؤم بين العامل والمنصب واختيار ذوي الجودة والأداء المتميز والذين يحملون أفكارا وتقنيات عمل جديدة ومفيدة للمؤسسة، والذين يتحملون المسؤوليات والأعباء ووضعتهم في المكان المناسب لهم لزيادة شعورهم بأنا قدراتهم ومهاراتهم تتوافق ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها مما يولد التزامهم أكثر اتجاه أعمالهم<sup>1</sup>.

كما أن البحث والتنقيب عن الكفاءات يساعد في تصنيف كفاءات المؤسسة، حيث تظهر كفاءاتها الإستراتيجية أو الأساسية والتي تحقق لها الميزة التنافسية كونها صعبة النقل والتقليد مما يجعل المؤسسات تتنافس لخلق وتطوير هذه الكفاءات والحفاظ عليها.

وتعتبر الكفاءات الأساسية أو الإستراتيجية تلك الكفاءات المرتبطة بمهمة المؤسسة والتي يتم الاعتماد عليها في المستويات الإدارية العليا، حيث تساهم هذه الكفاءات في التنبؤ بنقاط قوة وضعف المؤسسة، كما أنها تحدد العوامل الداخلية والخارجية المواتية وغير المواتية لتحقيق أهدافها، فالكفاءات الإستراتيجية هي بمثابة قدرة وجهود متخذة للحصول على معلومات مهمة للمؤسسة تجاه منافسيها وعلى المؤسسة تحديد وتوظيف الكفاءات كونها تساعد في حل المشاكل المختلفة واتخاذ القرارات الرشيدة وقبول التغييرات والاستجابة السريعة لها، كما أن هذه الكفاءات تمتاز بالتحرك إيجابيا اتجاه الإنجازات وتعزيز المعرفة والتعلم والتحفيز وهذا ما يشجعها على التجاوز للتوقعات المختلفة للزبائن وتحقيق رغباتهم مما يخلق ميزة للمؤسسة وبالتالي الارتقاء بأدائها<sup>2</sup>.

مما سبق نستنتج أن هناك علاقة طردية بين التسيير التقديري للكفاءات والأداء المؤسسي، فكلما كان التسيير التقديري للكفاءات فعال في المؤسسة من خلال العوامل التي تساعد على تحسين أداء المؤسسة، أصبح أداء المؤسسة جيد ويساهم في تطوير منتجاتها وزيادة فعليتها.

### الفرع الثالث: أثر التسيير التقديري للكفاءات على تحسين الأداء المؤسسي.

<sup>1</sup> - شوشان سهام، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة - ، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2017 / 2018، ص 39.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 40.

إن تحقيق الفعالية التنظيمية بتقديم منتج أو خدمة بنوعية جيدة وبتكلفة أقل مع تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة هو أمر كما سبق و أن قلنا في غاية الصعوبة، لكن على الرغم من ذلك يلعب التسيير التقديري للكفاءات دورا كبيرا في التوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال التحكم في تكاليف عديدة يعد غياب الليونة سببا رئيسيا لجزء كبير منها، أما الجزء الآخر فيتعلق بتلك الناتجة عن عدم رضا العاملين<sup>1</sup>.

ومن أجل أن تكون المؤسسة فعالة وتستطيع التأقلم مع المتغيرات البيئية والتي تسمح لها بتطوير أدائها وتحسينه، تكون المؤسسة بحاجة إلى الكفاءات الفردية والجماعية من أجل الحصول على قيمة مضافة وكذلك كفاءات متنوعة في السوق بالمقارنة مع منافسيها من أجل تحسين تنافسيتها، فالتسيير التقديري للكفاءات يسمح للمؤسسة بما يلي<sup>2</sup>:

- الحصول على الأداء الجيد وأفضل النتائج.
  - يسهل التعاون المستمر بين أهداف المؤسسة وبين المسؤولين.
  - يسهل تغيير الثقافة أو يدعم ثقافة المؤسسة التي تتبناها.
  - تأييد الموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة.
- وبالتالي تؤدي بطريقة غير مباشرة إلى تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

حيث تسعى جل المؤسسات وذلك باختلاف أنواعها وأحجامها وتوجهاتها على تحقيق النمو والبقاء والاستمرارية، ومحاولة التكيف مع المستجدات البيئية، ولا يتم ذلك إلا من خلال إحداث التغيير المناسب للمؤسسة الذي يتلاءم مع وضعها وهناك عدة مداخل إدارية تؤدي إلى إحداث التغيير والتي نجد منها التسيير التقديري للكفاءات، إعادة الهندسة، التمكين، والتي هي في نفس الوقت أساليب تحسين الأداء وهنا يظهر تأثير على الأداء ومن أهم الآثار<sup>3</sup>:

- تحديد نقاط القوة والضعف حسب التغيرات الحاصلة هذا ما يساعد على استغلال نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف.
- تساعد المؤسسات على تلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل.
- تسريع عملية اتخاذ القرارات وبالتالي تقليص الوقت.
- إطلاق العنان للقابليات الإبداعية والابتكار من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة.

<sup>1</sup> - شريف غباط، عبد المالك مهري، مكانة وأهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث - المركز الديمقراطي العربي - برلين . ألمانيا - العدد الثاني 33، أكتوبر 2018، ص47.

<sup>2</sup> - Belghanami Wassila Nadjet, **La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise**, Mémoire de Magister en Management, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion e des sciences commerciales université d'oran, , 2014, p81 .

<sup>3</sup> - أحلام خان، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 22، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر، 2012، ص 15.

- تسريع عملية اتخاذ القرارات من تقليص الوقت.
- يساعد العملاء في الحصول على تصور أكبر بانجازهم لأعمالهم.
- يساهم في إشباع حاجات الأفراد وتخفيف ضغوط العمل عليهم وزيادة الثقة بأنفسهم وتشجيعهم على الإبداع والالتزام بروح الفريق وزيادة الدافعية الفردية الشعور بالمسؤولية.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

#### المطلب الأول: الدراسات العربية

##### أولاً: الدراسات التي تناولت التسيير التقديري للكفاءات

1. دراسة ( عبد الله لفايدة، 2007 )، بعنوان<sup>1</sup>: التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية حالة شركة سونلغاز توزيع الشرق ( SDE ) - قسنطينة -.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، وما هي المكانة التي يحتلها التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشآت الجزائرية من خلال التطرق إلى تطور التسيير التنبؤي للموارد البشرية والخطوات العملية الخاصة به في المنشآت الجزائرية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية من أهمها: أن التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشآت تكون له أهمية قصوى في حالات تبني خيارات إستراتيجية كبرى كإعادة التنظيم والاندماج، الانفصال.....، وحسب طبيعة النشاط الذي تعمل ضمنه المنشأة؛ إذ أن التسيير التنبؤي للموارد البشرية بالشركة يتم وفق أساليب ومعايير علمية ويستعمل أدوات جد متطورة. وأن الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق البرامج والخطط الناجمة عنه، كما أن عملية التوظيف تتم وفق معايير موضوعية في مجملها ( ترتيب حسب المعدل العام، اختبار نفسي وتقني، اختبار كتابي ). كما أقرت عدم وجود متخصصين بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية، والذي يظهر من خلال تعيين الإدارة العليا لفريق العمل الذي كلف بمهمة التسيير التنبؤي للموارد البشرية بسبب إعادة التنظيم.

2. دراسة ( منى مسغوني، 2013 ) بعنوان<sup>2</sup>: تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور كل من تسيير الكفاءات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، من خلال التطرق إلى الأبعاد النظرية المتعلقة بخصوصيات تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تم التطرق إلى الأسس والمقاربات النظرية للأداء التنافسي المتميز في المؤسسة، والتعرف على أثر التحليل الإستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات على الميزة التنافسية، وقد طبقت الدراسات الميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تم التوصل من خلالها إلى أنه يوجد

<sup>1</sup> - عبد الله لفايدة، التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية حالة شركة سونلغاز توزيع الشرق ( SDE ) - قسنطينة -، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006 / 2007.

<sup>2</sup> - منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012 / 2013.

ثلاث نماذج حديثة ورئيسية تجل من الكفاءات مصدرا أساسيا للميزة التنافسية تتمثل في: تسيير المعارف، تسيير الكفاءات، وتسيير الجودة، كما تبين من خلال الدراسة الميدانية أن كل من التدريب والتكوين يعتبر أسلوب فعال لتسيير الكفاءات نحو تحقيق التميز التنافسي للأداء وتحسينه.

ثانيا: الدراسات التي تناولت تحسين الأداء

1. دراسة ( معتصم الفضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمان الحسن منصور، 2014 )، بعنوان<sup>1</sup>: بطاقة الأداء المتوازن ودورها ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى التعرف على طبيعة وفلسفة بطاقة الأداء المتوازن ودوافع الاهتمام بها ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، حيث تم التطرق إلى شرح الخطوات المنهجية لتطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقويم الأداء، وتسليط الضوء على الأساليب الحديثة في تقويم الأداء وقياس أثر فاعلية استخدام بعد الأداء الاجتماعي في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات: وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمس ( المالي، العمليات الداخلية، العملاء التعلم والنمو، الأداء الاجتماعي ) في نجاح عملية تقويم الأداء وفق إطار متكامل وشمولي، مستوى أداء الخدمة التي يقدمها الصندوق القومي للمعاشات في تحسن مستمر، ويدرك العمال بالصندوق القومي للمعاشات أهمية تطوير بطاقة الأداء المتوازن بإضافة بعد الأداء الاجتماعي كبعد خامس في البطاقة.

2. دراسة ( عادل بومجان، 2015 )، بعنوان<sup>2</sup>: تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة -.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من مدخلين حديثين وهما التمكين الإداري وإدارة المعرفة، والتطرق إلى أداء المؤسسة من منظورات بطاقة الأداء المتوازن والممثلة في منظورات النمو والتعلم، ومنظورات العمليات الداخلية، والعملاء، والمنظور المالي. وتم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف تؤكد أغلب فرضيات الدراسة أهمها: أن مستوى إدراك إدارات ومسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة، كما أن مستوى إدراكهم لمستوى أداء المؤسسة جاء متوسط، كما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وخلصت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات أهمها: العمل على فهم وإدراك فلسفة ومضامين التمكين الإداري، ومراعاة أبعاده

<sup>1</sup> - معتصم الفضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمان الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.

<sup>2</sup> - عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة -، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014 / 2015.

كالتحفيز من خلال إعادة النظر في المحفزات المادية والمعنوية وكذا عملية التدريب بما يتماشى مع الاحتياجات التدريبية.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

#### أولاً: الدراسات التي تناولت التسيير التقديري للكفاءات

1. كتاب ( David Hindley et Peggy Aparisi, 2007 )، بعنوان<sup>1</sup>: **GPEC et PSE anticiper et accompagne les variations d'effectifs en entreprise.**

يعتبر هذا المرجع من أحدث المصادر التي تناولت موضوع التسيير التقديري للكفاءات من منظور عملي، وذلك من خلال تقديم القاعدة النظرية للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات، ثم تحليل المنهجيات والنماذج المختلفة للتشغيل العملي للمقارنة ومتابعة المفاوضات حول الاتفاقيات وتقييم أمثلة عن منظمات في إطار تشغيل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وكذا الإشارة إلى مختلف الآليات التي تساهم في تحليل تطورات الوظائف والكفاءات وكيفية التنبؤ بها لتحقيق مشروعه المهني.

#### ثانياً: الدراسات التي تناولت تحسين الأداء

2. دراسة ( Martine LE BOULAIRE et Didier RETOUR, 2008 )، بعنوان<sup>2</sup>: **Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise: Quel est le rôle de la fonction RH.**

أجريت الدراسة على مستوى عدة مؤسسات عالمية ذات الأداء العالمي، من بينها: Renault،Schneider Electric ST-Micro-électronique: وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تسيير الكفاءات الإستراتيجية والأداء من خلال مقابلات مع مديري الموارد البشرية بالشركات، بالإضافة إلى الاعتماد على استمارة استبيان وجهت إلى مديري الموارد البشرية، نوابهم أو مديرين ورؤساء أقسام موارد بشرية على مواقع الانترنت، وكان الهدف من ورائها معرفة واقع إدارة الكفاءات الفردية والجماعية وتأثيرها في الأداء وفي إستراتيجية الشركات. وتوصلت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الكفاءات، تسيير الكفاءات الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والأداء.

<sup>1</sup> - David Hindley et Peggy Aparisi, **GPEC et PSE anticiper et accompagne les variations d'effectifs en entreprise**, Editions d'organisation, 2007.

<sup>2</sup> - <https://www.agrh.fr/assets/actes/2008leboulaire-retour.pdf> (22/05/2016).

1. دراسة ( Ondrej Zizlavsky, 2014 ) بعنوان<sup>1</sup>: **The Balanced Scorecard: Innovativ Performance Measurement and Managment Control System .**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم التطرق في هذه الدراسة إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن والعلاقة بينها وبين الابتكار في المؤسسة، وقد توصلت الدراسة والتي أجريت على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جمهورية التشيك لقياس الأداء المبتكر، إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية تربط بين المقاييس المالية وغير المالية وبين العوامل الداخلية والخارجية للأداء، وكذلك بين الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل والمؤشرات السنوية على المدى القصير، كما تمت الإشارة في هذه الدراسة إلى ضرورة الاهتمام أكثر بعلاقة الابتكار بالأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، خاصة في ظل التغيرات في بيئة الأعمال والتي يعد فيها الابتكار الأداة التي من خلالها يمكن تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات، ولذلك فإن الأداء يجب تقييمه من قبل مؤشرات مالية وغير مالية في جميع مراحل عملية الابتكار.

2. دراسة ( Oznur Gokkaya, Gonul KayaOzbaj, 2015 )، بعنوان<sup>2</sup>: **Linking Core Competence, Innovation and Firm Performance.**

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة بين الكفاءات الأساسية والابتكار وأداء المؤسسة، من خلال التطرق إلى مفهوم الكفاءات الأساسية وعلاقتها بالابتكار، ثم علاقة الابتكار بأداء المؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي بين الكفاءات الأساسية والابتكار؛ حيث أن الكفاءات الأساسية تؤدي إلى تطوير المنتجات الجديدة وبالتالي الابتكار للمؤسسة، وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على 250 شركة تجارية وعولجت باستخدام برنامج AMOS وباستخدام المعادلات الهيكلية أن جميع الأبعاد الثلاثة للكفاءات الأساسية والمتمثلة في التفرد التمديد وقيمة العملاء، ذات أهمية كبيرة في تفسير الابتكار، كما توصلت الدراسة إلى أن الابتكار له آثار كبيرة على أداء المؤسسة، حيث أقرت الدراسة أن مديري الشركات محل الدراسة ليس على دراية واضحة بمفهوم الكفاءات الأساسية وبالتالي لابد من المزيد من البحوث التجريبية لزيادة الوعي للمديرين حول الكفاءات الأساسية وتحديدها بعناية وإدارتها مما يؤدي إلى الابتكار والذي يؤثر بدوره على أداء المؤسسة.

<sup>1</sup> - The Balanced Scorecard: Innovativ Performance Measurement and Managment Control System, journal of Tochnology Management & Innovation and Management, Vol 9, Issus 3, 2014.

<sup>2</sup> - Oznur Gokkaya, Gonul KayaOzbaj, Linking Core Competence, Innovation and Firm Performance, journal of businesse research, Turk, 2015.



المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بغرض الكشف عن أهم أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع قمت بإعداد جدول لتوضيح هذه المقارنة.

الجدول رقم:02: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الرقم	الدراسات السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
01	دراسة: عبد الله لفايدة، 2007	اتفقت في أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة واستخدام المنهج الوصفي التحليلي	اختلفت في: عينة الدراسة، مكان الدراسة، المتغير المستقل: الموارد البشرية وتاريخ الدراسة
02	دراسة: منى مسغوني، 2013	تناولت نفس المتغير التابع: الأداء	قطاع الدراسة: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
03	دراسة: معتصم الفضل عبد الرحيم فتح الرحمان الحسن منصور، 2014	تناولت نفس المتغير التابع: الأداء، وعنصر بطاقة الأداء المتوازن	اختلفت في مكان الدراسة: الأردن وتاريخ الدراسة
04	دراسة: عادل بومجان، 2015	اتفقت في أدوات ومنهج الدراسة وتناولت نفس المتغير التابع: الأداء	اختلفت في المتغير المستقل: تأهيل الموارد البشرية، مكان الدراسة: بسكرة
05	دراسة: Martine Le Boulaire et Didier Retour, 2008	تناولت نفس المتغير التابع: الأداء	اختلفت في المتغير المستقل: تأهيل الموارد البشرية، مكان الدراسة: بسكرة وتاريخ الدراسة
06	كتاب: David Hindley et Peggy Aparisi, 2007	اتفقت في أدوات ومنهج الدراسة وتناولت نفس المتغير التابع: الأداء	اختلفت في المتغير المستقل: تأهيل الموارد البشرية، مكان الدراسة: بسكرة و تاريخ الدراسة
07	دراسة: Ondrej Zizlavsky, 2014	تناولت نفس المتغير التابع: الأداء، وعنصر بطاقة الأداء المتوازن	اختلفت في المتغير المستقل ومكان الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجمهورية التشيك
08	دراسة: Oznur Gokkaya, Gonul KayaOzbaj, 2015	تناولت نفس المتغير التابع: الأداء	اختلفت في المتغير المستقل: تأهيل الموارد البشرية، مكان الدراسة: بسكرة وتاريخ الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على أدبيات الدراسات السابقة

المطلب الرابع: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة وبالنظر إلى الدراسة الحالية ومقارنتها بالدراسات السابقة سواءً الأجنبية منها أو العربية، نجد أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث عينة الدراسة التي تناولت التسيير التقدير للكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي.

حيث تظهر القيمة المضافة لبحثنا هذا والمتمثل في موضوع دور التسيير التقديري للكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي، هو أننا أسقطنا المفاهيم والأسس النظرية حول هذا الموضوع ( دور التسيير التقديري للكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي ) على واقعنا التطبيقي في مؤسسة نفضال وحدة شلف، حيث تجلى ذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى هذه الأخيرة.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه فيما يلي:

– من حيث بيئة الدراسة:

تمت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية وأخرى بمناطق داخل التراب الوطني وتم بعضها الآخر في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية، في حين تم انجاز الدراسة الحالية في الجزائر بولاية شلف على مستوى مؤسسة نفضال "وحدة شلف".

– من حيث هدف الدراسة:

اختلفت اتجاهات الباحثين في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف تارة إلى بيان اثر متغير على آخر وتارة أخرى التركيز على عنصر من عناصر البحث. بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التسيير التقديري للكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسة نفضال "وحدة شلف".

– من حيث منهجية الدراسة:

يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة استطلاعية، وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر العاملين بمؤسسة نفضال "وحدة شلف".

## خلاصة الفصل

لقد قمنا في هذا الفصل بتناول موضوع التسيير التقديري للكفاءات وأثره على الأداء المؤسسي، حيث تطرقنا إلى عرض مفهوم التسيير التقديري للكفاءات بناءً على التعاريف المقدمة إليه من قبل العديد من الباحثين، كما قمنا بعرض أهمية وأهداف التسيير التقديري للكفاءات، وتطرقنا أيضاً إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء المؤسسي من مفهوم، وتقييم، وقياس.

وفي الأخير توصلنا إلى وجود علاقة بين التسيير التقديري للكفاءات والأداء المؤسسي، حيث يلعب التسيير التقديري للكفاءات دوراً كبيراً في الرفع من مستوى الأداء، وذلك من خلال التأثير في جوانب مختلفة لدى الزبون، الأمر الذي يدفع هذا الأخير نحو الولاء؛ حيث يسمح التسيير التقديري للكفاءات بالتوقع بالمستقبل والاستعداد له بالطريقة التي تسمح باستغلال الفرص وتفادي المخاطر المتعلقة به، كما أن له أهمية بالغة في تحقيق الفعالية التنظيمية والفعالية في اتخاذ القرارات، وهذا ما ينعكس على الأداء الجيد للمؤسسة.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لدور التسيير التقدير للكفاءات  
في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسة  
نفضال "وحدة شلف"

**تمهيد**

بعد تحديد الإطار النظري للتسيير التقديري للكفاءات وتأثيريه على أداء المؤسسة في الفصل الأول سنحاول إسقاط ما تم دراسته نظريا على الدراسة الميدانية لمؤسسة نفضال وحدة الشلف بالاعتماد على الإستبانة التي أعدت لهذا الغرض، ومحاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية لمؤشرات الأداء في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة، ومن ثم إثبات وجود العلاقة والأثر بين متغيري الدراسة. وذلك لإعطاء الدراسة صبغة تطبيقية، بحيث لا يمكن إثبات نتائج الدراسة النظرية إلا إذا تبعثها دراسة ميدانية تطبيقية.

حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالآتي:

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفضال "وحدة شلف"**

**المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة**

## المبحث الأول: نبذة عامة عن مؤسسة نפטال

سنتعرف في هذا المبحث على مؤسسة نפטال من حيث ظهورها، تطورها التاريخي، أهدافها، مهامها وتنظيمها الداخلي و هذا في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فقد حددنا أهداف، مهام و تنظيم الداخلي لمؤسسة نפטال وحدة شلف.

## المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة "نפטال" ومراحل تطورها

الفرع الأول: تعريف مؤسسة " نפטال " <sup>1</sup>

مؤسسة "نפטال" شركة وطنية متفرعة من الشركة الأم "سوناطراك"، حيث يتمثل نشاطها في نقل وتسويق المواد البترولية على كامل التراب الوطني.

وتعتبر من الناحية القانونية شركة ذات أسهم **S.P.A** ابتداء من 18 أبريل 1988م، حيث يقع مقر المديرية العامة لها في الجزائر العاصمة " شراكة ".

## الفرع الثاني: مراحل تطور مؤسسة "نפטال"

لقد مرت شركة نפטال المتفرعة عن الشركة الأم "سوناطراك" بمرحلتين أساسيتين قبل أن تأخذ شكلها القانوني الحالي و المتمثلة فيما يلي:

- **المرحلة الأولى:** لقد تم تغيير الطابع القانوني لمؤسسة " نפטال " بعد صدور المرسوم رقم: 111/80 المؤرخ في: 06/04/1980 المتضمن إعادة هيكلة الشركة الأم "سوناطراك" والذي ينص على تكوين E.R.D.P ( مؤسسة وطنية لنقل وتسويق المحروقات)، المتمثلة في تصفية وتنقية المواد البترولية وتوزيعها على المقاطعات المتواجدة على المستوى الوطني، حيث بدأت ممارسة مهامها في جانفي 1982م.
- **المرحلة الثانية:** تم تعديل المرسوم رقم: 111/81 بمرسوم آخر 182/81 المؤرخ في: 25/04/1984 م. الذي ينص على الفصل بين فرع التكرير و التوزيع للمواد البترولية ومشتقاتها. إذ أصبح طابعها القانوني يحمل تسمية الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية في سنة 1228، قامت نפטال بتغيير طابعها الاجتماعي و القانوني فأصبحت شركة ذات أسهم S.P.A ويقدر رأس مالها ب: 6650 مليون دج مع 665 سهم بقيمة: 15650000 دج ابتداءً من هذا التغيير الجديد "نפטال" أحدثت تنظيم يشمل المهام التالية:

\* تسويق و توزيع الوقود، الغاز G.P.L

\* تسويق و توزيع مواد النقل الجوية و البحري A.V.M

\* نقل الوقود و المازوت و العجلات المطاطية.

<sup>1</sup> \_ Naftal news – numéro spécial – avril 2019, p 136.

## المطلب الثاني: مهام المؤسسة وأهدافها

تقوم المؤسسة بعدة مهام و نشاطات إذ يتم على أساسها تنظيمها الداخلي. وقد تناولنا في الفرع الأول مهام المؤسسة، و تعرضنا في الفرع الثاني إلى أهدافها، ثم بينا في الفرع الثالث تنظيمها الداخلي.

## الفرع الأول: مهام مؤسسة "نפטال"

تتمثل المهام الأساسية لمؤسسة نفطال في توزيع و تسويق المواد البترولية في الأسواق الوطنية، و قد نتدخل في التخصصات التالية<sup>1</sup>:

- برملة الغاز G.P.L Enfutage
- معادلة الزفت Formulation bitume
- النقل، التوزيع، التخزين و تسويق الوقود، الغاز، سير غاز، و المواد الخاصة.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة " نفطال "<sup>2</sup>

تضع المؤسسة مجموعة من الأهداف بغية وصولها إلى غايتها و التي تتمثل فيما يلي:

1. تغطية مستمرة للاحتياجات الوطنية من المنتجات النفطية.
2. تقديم للعملاء خدمات ذات جودة عالية، و كذا الحفاظ على صورة و سمعة المؤسسة.
3. وضع برامج تكوينية متنوعة و في نفس الوقت هادفة لضمان تنمية مؤهلات و مهارات معينة.
4. الاهتمام بالعنصر البشري لاعتباره النقطة المحورية و العامل النشط و الفعال.
5. تحديث جميع المعلمات بما في ذلك الإدارة و التسويق و النقل في المؤسسة.

## الفرع الثالث: التنظيم الداخلي لمؤسسة "نפטال"

تتضمن مؤسسة نفطال "وحدة شلف" التقسيمات التالية و لكل واحد منها مهام معينة.

- فرع التسويق.
- فرع غاز بترولي سائل G.P.L
- فرع الوقود.

<sup>1</sup> - Naftal news : N° 11, AVRIL, 2010.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

**المطلب الثالث: تقديم وحدة نפטال "بالشلف"**

تعتبر مؤسسة نפטال "وحدة شلف" إحدى أهم الوحدات التي تتشكل منها مؤسسة نפטال نظرا لمجال نشاطها الأساسي، وكذا التطور المستمر الذي مكنها من فرض وجودها في السوق، وتوسيع وتنويع خدماتها الهادفة إلى الدفع بعجلة التنمية نحو الأفضل.

**الفرع الأول: التعريف بوحدة نפטال "بالشلف"**

نشأت وحدة نפטال بالشلف بموجب قرار رقم: رقم: 01/23 المؤرخ في: 2001/03/07 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري الكائن مقرها الاجتماعي طريق المناجم الشلف، ويمتد نشاط المقاطعة من ولاية الشلف إلى ولاية غليزان غربا وتسمسليت جنوبا وتيارت جنوب غرب عين الدفلة شرقا، يقتصر نشاطها في بيع وتوزيع المواد البترولية بعد نقلها من أرزيو بوهران نذكر منها: مياه المخصصة لزجاج السيارات ومياه المبرد وكذلك مختلف أنواع البنزين (العادي، الممتاز، بدون رصاص، سيرغاز، المازوت)، وقارورات غاز البوتان، وعجلات لمختلف أنواع السيارات والشاحنات وكذا الزيوت ومختلف أنواع الشحوم.

تظم هذه الوحدة عدة أصناف مهنية والتي تتمثل في فئة الإطارات، أعوان التحكم و التنفيذ و تقنيون، كما تحتوي على أربعة دوائر كل منها تنفرع إلى مجموعة مصالح. حيث تقع وحدة نפטال "بالشلف".

**الفرع الثاني: مهامها**

تقوم جميع مقاطعات "نפטال" بنفس المهام المنبثقة من واقعها العملي، إذ أن كل واحد منها تمثل المهام الرئيسية التالية:

- تسيير، تنظيم و تطوير الأعمال لتوزيع الوقود، الزيوت الخاصة و العجلات المطاطية.
- تسويق المواد على مستوى المقاطعة.
- تطوير و تجديد الشبكات.
- تحليل سوق المقاطعة و وضع كل أسهمها لتقوية المؤسسة و كل الاتجاهات القابلة للإبداع.

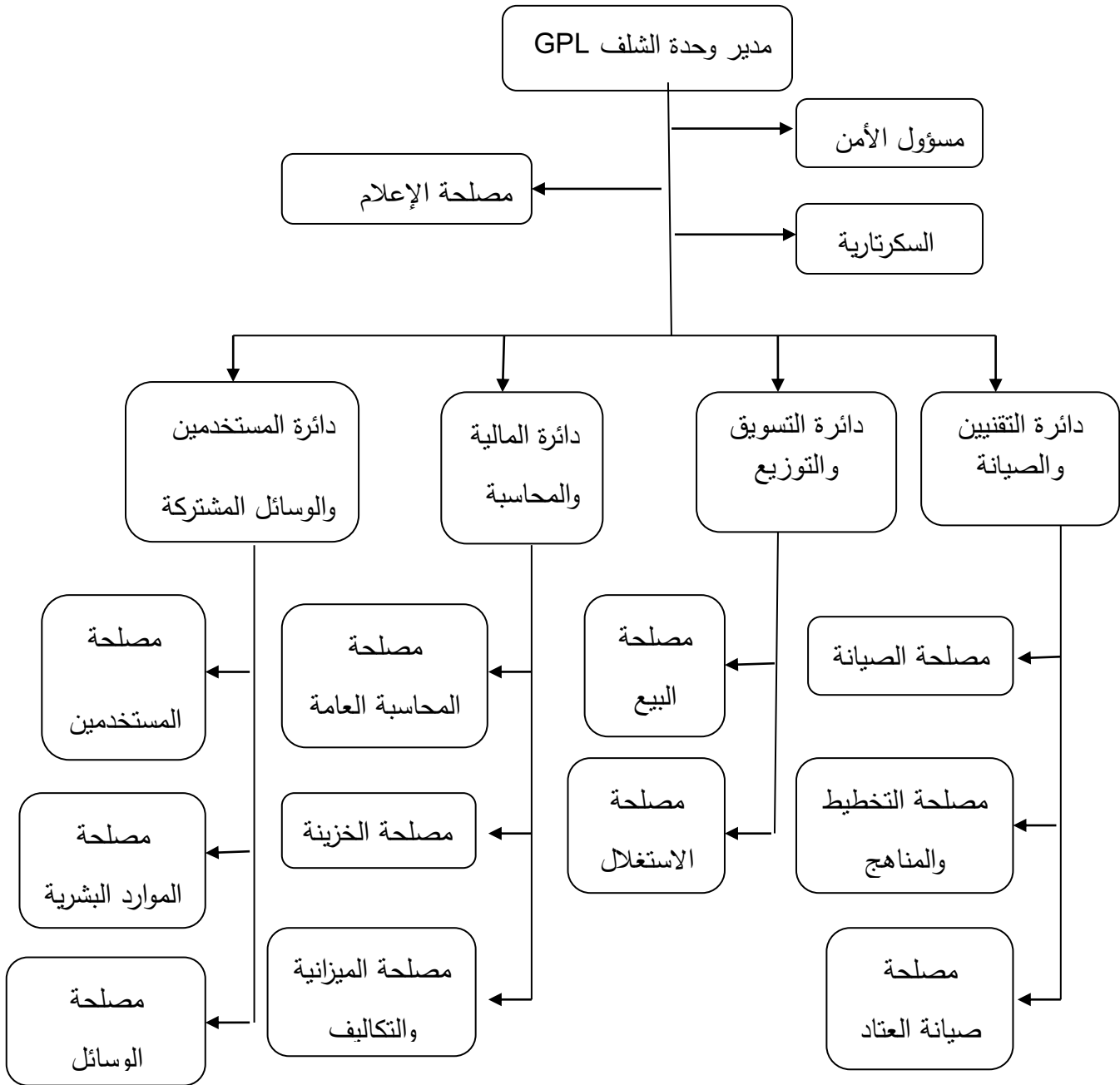


الفرع الثالث: التنظيم الداخلي لوحدة نفضال "بالشلف" وتركيبية مستخدميها.

إن موضوع بحثنا يهتم بدائرة الإدارة و تسيير الموارد العامة، فبذلك سنحاول تخصيص مجال ضيق لإيضاح مهام كل من دائرة التسويق، دائرة المالية و دائرة النقل. إلا أنه نركز اهتمامنا على دائرة الإدارة وتسيير الموارد العامة باعتبار مجال تخصصنا الموارد البشرية.

– الهيكل التنظيمي لوحدة نفضال الشلف

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال "وحدة شلف"



المصدر: وثائق الشركة

يوضح مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال "وحدة الشلف" طبيعة العلاقة الرسمية التي تجمع بين مختلف الدوائر المشكل لها وهي كالتالي:

1. دائرة النقل التقني و يتمثل دورها فيمل يلي:

- ضمان التسيير الإداري للوسائل المتنقلة، قطع الغيار.
- إعداد طرق المحافظة لصيانة وتنظيف الأجهزة و هي مكونة من خمسة مصالح.
  - مصلحة النقل.
  - مصلحة التوزيع والتخزين.
  - مصلحة الاستغلال والتصليح.
  - مصلحة الدراسات.
  - مصلحة الأعمال الجديدة.

2. دائرة التسويق: تعمل على ضمان تسويق المواد ( الوقود، الزيوت، العجولات المطاطية ... ) و التوي تحتوي على خلية واحدة و أربعة مصالح.

2 - 1 - الخلية: و التي تتمثل في:

- خلية إعادة التغطية.

2 - 2 - المصالح: تتكون من:

- مصلحة الوقود.
- مصلحة الزيوت و المواد الخاصة.
- مصلحة العجلات المطاطية.
- مصلحة الشبكة.

3. دائرة المالية والمحاسبة: و تتمثل في:

- متابعة وضعية وقيمة أملاك المقاطعة.
- المساهمة في إعداد سياسات إستراتيجية للمقاطعة في مجال المالية والمحاسبة، وتحتوي على خليتين وثلاث مصالح.

### 3 - 1 - الخلايا:

- خلية المراقبة.
- الخلية القانونية Patrimoine

### 3 - 2 - المصالح:

- مصلحة المحاسبة العامة.
  - مصلحة التخزين.
  - مصلحة السعر و الميزانية.
4. دائرة الإدارة وتسيير الموارد العامة: يعتبر هذا القسم الأكثر فعالية و أهمية في الإدارة حيث يحتوي على 32 عامل، وتتمثل مهامها فيما يلي:
- ضمان تسيير الموارد العامة في المقاطعة.
  - ضمان تسيير الموارد البشرية.

إلى جانب هذه المهام نجد مجموعة مصالح و فروع التي يمكن أن تتوزع فيما يلي:

### 4 - 1 - مصلحة الإدارة: و التي تتمثل في التسيير الإداري للعمال و تتضمن ثلاثة فروع.

- فرع إدارة العمل: يمثل التسيير الإداري للعمال.
- فرع تسيير الأجور: تعمل على مراقبة كل العوامل الداخلية في حساب الأجر.
- فروع الخدمات و الشؤون الاجتماعية: تضمن و تراقب التعويضات و الخدمات الاجتماعية.

### 4 - 2 - مصلحة الموارد البشرية: و تتمثل في:

- تسيير مناصب العمل، مستوى ومهن العمال.
- تضع التقديرات والتنبؤات المتعلقة بالأجور على مستوى المقاطعة.
- مراجعة مدى حاجة التكوين وتقييم العمال على مستوى المقاطعة.
- التسيير الحسن للموارد البشرية .

## 4 - 3 - مصلحة تسيير الموارد العامة:

تتمثل في تقديم الخدمات المتعلقة بالنقل و الاتصال على ثلاثة فروع و هي:

- فرع تيليكوم ( B.D.G ) : مكتب النظام العام الذي يأخذ بعين الاعتبار نشاطات العلاقات الخارجية وتضمن الخدمات و الموصلات.
- فرع ترميم البنايات: و التي تضمن الحراسة و ترميم البنايات
- فرع اقتصادي: يحتوي على برنامج شراء المواد و أغراض المكاتب ... الخ.

## المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

نسعى من وراء هذا المبحث إلى التعرف على أثر التسيير التقديري للكفاءات على الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة مؤسسة "نفضال وحدة شلف"، من خلال عرض الإجراءات المتبعة في هذه الدراسة التي تتمثل في تحديد مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة، وكذا كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية التي استخدمت في الدراسة.

## المطلب الأول: مجتمع الدراسة ومتغيرات الدراسة.

## الفرع الأول: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من مجموعة العناصر الأخرى والتي يجرى عليها الدراسة ويتمثل مجتمع دراستنا في مجموع عمال مؤسسة نفضال "وحدة شلف".

## الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعتبر عينة الدراسة جزء من الكل بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع الدراسة لإجراء الدراسة عليها، فالعينة إذن هي إحدى تقنيات البحث العلمي والسوسيولوجي الأكثر استخداما، حيث تضمنت عينة الدراسة 50 عامل موزعة على جميع مصالح مؤسسة "وحدة نفضال بالشلف".

## الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

تشتمل دراستنا على متغيرين هما كالتالي:

➤ المتغير المستقل: يتمثل في التسيير التقديري للكفاءات

➤ المتغير التابع: والمتمثل في الأداء المؤسسي

المطلب الثاني: أداة الدراسة

الفرع الأول: تصميم أداة الدراسة

يعتبر الاستبيان من أهم الأدوات في جمع البيانات، فهو قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة، معدة مسبقاً بدقة تم اختيارها وصياغتها بناء على المعلومات التي جمعناها حول الموضوع وكذا بالاستعانة بالدراسات السابقة.

وبالنسبة لدراستنا فقد تم بناء الاستمارة عبر أربعة محاور وهي:

- **المحور الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة.
- **المحور الثاني:** يحتوي على العبارات الخاصة بالمتغير المستقل للدراسة والمتمثل في التسيير التقديري للكفاءات، ويضم ( 13 ) عبارة.
- **المحور الثالث:** ويضم عبارات تخص المتغير التابع للدراسة وهو الأداء المؤسسي ويشمل ( 11 ) عبارات.
- **المحور الرابع:** ويضم عبارات تخص العلاقة بين المتغيرين التسيير التقديري للكفاءات والأداء المؤسسي ويضم ( 07 ) عبارة.

وتم استخدام مقياس " ليكرت " الخماسي الدرجات لتقييم إجابات عينة الدراسة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة في المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كالاتي:

الجدول رقم(02): توزيع درجات العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي.

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
النقاط	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان

ويتم تحديد اتجاه المتوسط الحسابي وتحليل إجابات عينة الدراسة واستنتاج اتجاه العينة لكل سؤال من أسئلة الاستبيان، وهذا بالاعتماد على أوزان مقاييس لكرت الخماسي ويتم تفسير قيمة المتوسط الحسابي بعد حسابه بناء على عدد الخيارات والفئات في المقياس، وفيما يلي وصف لخطوات التفسير باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

- يتم حساب المدى حيث يساوي :  $4 = 1-5$
- يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات حيث:  $طول\ الفئة = \frac{5}{4} = 0,80$ .

- تم إضافة العدد 0.80 إلى اقل درجة في المقياس، أي 1 من اجل وضع الحد الأعلى وكانت كما يلي :

الجدول رقم(03): يبين درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي.

الفئات	درجات مقياس ليكرت	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
[ 1.80 - 1 ]	غير موافق بشدة	منخفض جدا
[2.60 - 1.80]	غير موافق	منخفض
[3.40 - 2.60]	محايد	متوسط
[4.20 - 3.40]	موافق	مرتفع
[5 - 4.20]	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يقصد بها أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ولقد تم التحقق من ثبات الاستبيان بطريقة معامل Cronbach s Alpha والجدول التالي يوضح ما يلي:

جدول رقم(04): مقياس ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
الاستبيان	31	0, 631

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرومباخ " أكبر من (0,6) و منه فأداة القياس تتمتع بالثبات المقبول فيما يخص عينة الدراسة والتي قدرت ب: (0,631) وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإنسانية (spss)، حيث تم استخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ.

وسيتم القيام بالتحليل الوصفي المتمثل في التكرارات، والنسب المئوية للتعرف على البيانات العامة لنوع عينة الدراسة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للوقوف على آراء المستجوبين ومدى إدراكهم لأهمية التفسير التقديري للكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسة نפטال "وحدة شلف"، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات.

## المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية

تم تحديد خصائص عينة الدراسة من خلال معالجة البيانات المتعلقة بالجزء الأول من الاستمارة، وتبين لنا من خلال هذا الجزء أنها تتميز بالخصائص التالية:

## 1. توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس:

يتوزع أفراد عينة الدراسة بين الذكور والإناث كما هو مبين في الجدول التالي:

## جدول رقم(05): توزيع الأفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	النوع الاجتماعي
62 %	31	ذكر
38 %	19	أنثى
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أن (31) من أفراد العينة ذكورا وهم يمثلون نسبة (62 %) من الحجم الإجمالي للعينة أي الأغلبية، في حين بلغ عدد الإناث (19) أي ما نسبته (38 %). ونستطيع القول أن الحاجة إلى وجود العنصر النسائي قليل بالمقارنة مع نسبة الرجال العاملين راجع إلى طبيعة وبيئة العمل في المؤسسة وبالتالي نسبة الإناث تعتبر نسبة منطقية.

2. توزيع أفراد العينة حسب معيار الخبرة الوظيفية:

يتوزع أفراد عينة الدراسة بحسب معيار الخبرة الوظيفية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب الخبرة الوظيفية

النسبة %	التكرار	الخبرة الوظيفية
8,0 %	4	أقل من 5 سنة
32,0 %	16	من 5 إلى 10 سنة
24,0 %	12	من 10 إلى 15 سنة
36,0 %	18	أكثر من 15
100 %	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم: ( ) أن غالبية الموارد البشرية المنتمية إلى عينة الدراسة تتمتع بخبرة وظيفية تفوق الخمس سنوات، حيث يمثل الذين تقل خبرتهم الوظيفية عن الخمس سنوات ما نسبته 8,0 % فقط من إجمالي العينة، أما 32,5 % فتتراوح خبرتهم بين خمسة وعشرة سنوات، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح خبرتهم بين 10 و 15 سنوات 24,0 % لتصل نسبة الموارد البشرية التي فاقت خبرتها الوظيفية 15 سنة إلى 36,0 %. ويمكن تفسير ارتفاع معدل الخبرة الوظيفية لعينة الدراسة بعراقة المنظمة التي تنتمي إليها.

3. المستوى التعليمي: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة بحسب المستوى العلمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم: (07) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى العلمي
18,0	9	ثانوي
18,0	9	تقني سامي
28,0	14	ليسانس
32,0	16	ماستر/ مهندس
4,0	2	دراسات عليا
100%	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين اعتماداً على أفراد عينة الدراسة .



يتضح من خلال الجدول رقم: أن المؤهل العلمي الغالب على أفراد عينة البحث هو شهادة الماستر والمهندس بنسبة 32% يليها شهادة الليسانس بنسبة 28% أي أن أغلب أفراد العينة من حاملي الشهادات وبالتالي يتمتعون بكفاءات عالية، ثم المستوي تقني سامي بنسبة 18% والمستوى الثانوي بـ 18% بينما بلغت نسبة الأفراد الذين يحملون شهادات عليا 4%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد في عملية الاستقطاب والتوظيف على الكفاءات من خريجي الجامعات.

#### 4. المستوى الوظيفي: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

#### الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
30,0 %	15	رئيس فرع
22,0 %	11	رئيس مصلحة
4,0 %	2	رئيس مكتب
44,0 %	22	موظف
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على أفراد عينة الدراسة.

يبين الجدول رقم: ( ) أن الدراسة الميدانية أجريت على أفراد عينة الدراسة غالبيتها من الموظفين، وذلك بنسبة 44% من العدد الإجمالي، يليها رئيس فرع بنسبة 30% ثم يليها رئيس مصلحة بنسبة 22%، ثم رئيس مكتب بنسبة 4%، ويعتبر هذا التوزيع منطقي بسبب طبيعة مجتمع الدراسة المتكون من الموارد البشرية العاملة بالإدارة.

#### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لآراء المستجوبين حول محاور الاستبيان

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على ( مقياس ليكرت " 1 - 5 " ) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة.

## الفرع الأول: التحليل الإحصائي لمحور التسيير التقديري للكفاءات

في هذا الجزء سنحاول معرفة مستوى التسيير التقديري للكفاءات في مؤسسة نפטال "وحدة شلف"، ومن أجل ذلك نستخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحور والتي يبلغ عددها (13) عبارة كالتالي: الجدول رقم (09): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بالكفاءات.

رقم العبارة	العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة	درجة الموافقة
<b>التسيير التقديري للكفاءات</b>					
1	يتم التوظيف في مؤسستكم على أساس اختيار الكفاءات	1,127	3,440	3	مرتفع
2	تملك مؤسستكم أفراد ذات كفاءة عالية	0,903	3,800	4	مرتفع
3	هناك توافق بين مؤهلات الكفاءات البشرية والوظائف التي يشغلونها	1,080	3,000	3	متوسط
4	توفر مؤسستكم فرصة لمشاركة كفاءاتها في اتخاذ بعض القرارات الإدارية	1,035	3,300	3	متوسط
5	توفر المؤسسة لكفاءاتها الحرية في التصرف باتخاذ القرارات المناسبة	1,010	3,000	3	متوسط
6	تشرك المؤسسة كفاءاتها في وضع أهداف المؤسسة	1,076	3,060	3	متوسط
7	تهتم المؤسسة بالأفكار والمعالجات التي تقترحها الكفاءات لمعالجة مشكلات العمل	0,987	3,325	3	متوسط
8	يعتبر التسيير التقديري للكفاءات خيارا استراتيجيا ضروريا في المؤسسة	0,835	3,420	3	مرتفع
9	قدرة الكفاءات بمؤسستكم على التكيف مع مختلف الظروف	0,660	3,820	4	مرتفع
10	تتمتع الكفاءات في مؤسستكم برؤية إبداعية في العمل	1,035	3,220	3	متوسط
11	تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال البحث والتطوير للكفاءات البشرية	1,109	3,500	4	مرتفع
12	تقوم المؤسسة بإعداد الموازنات التقديرية لتسيير الموارد البشرية بصفة دورية	1,055	3,315	3	متوسط
13	تقوم مؤسساتكم بتقييم أداء الكفاءات البشرية بصورة مستمرة	1,064	3,360	3	متوسط
<b>التسيير التقديري للكفاءات</b>					
		0,998	3,350	3	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أنه على المستوى الكلي سجلت إجابات المستجوبين على مجموع عبارات متغير التسيير التقديري للكفاءات متوسطا حسابيا إجماليا قدرت قيمته بـ (3,35) وبانحراف معياري قدره (0,998) وهو ما يعني أن إجابات المستجوبين حول هذا المتغير إجمالا تتمركز حول متوسطها الحسابي وهو ما يعني قبول متوسط لمجموع عبارات هذا المتغير.

أما على المستوى الجزئي، نالت العبارة (09) أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3,82) بانحراف معياري قدره (0,660) وهو ما يعني قبول أغلب أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة التي تفيد بقدرة الكفاءات بمؤسستكم على التكيف مع مختلف الظروف، تليها مباشرة العبارة رقم: (02) التي تفيد بإملاك مؤسستكم أفراد ذات كفاءة عالية، حيث نالت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ (3.80) وبانحراف معياري قدره (0,903) ونالت العبارة رقم: (11) التي تفيد بـ: تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال البحث والتطوير للكفاءات البشرية متوسطا حسابيا قدر بـ (3,50) بانحراف معياري قدره (1,109)، تليها العبارة رقم: (01) التي مفادها "يتم التوظيف في مؤسستكم على أساس اختيار الكفاءات" بمتوسط حسابي قدره (3,440) بانحراف معياري قدره (1,127) في المقابل نالت العبارة رقم: (03) التي تفيد بأنه "هناك توافق بين مؤهلات الكفاءات البشرية والوظائف التي يشغلونها متوسط حسابي قدر بـ: (03) وبانحراف معياري قدره (1,080) وهو ما يعني أن إجابات المستجوبين حول هذه العبارة جاءت متباينة بين موافق ومعارض ومحايدين. أما بقية العبارات تم تقييمها من قبل المستجوبين على أنها متوسطة عموما. وعليه، يمكن القول أن مؤسسة نפטال "وحدة شلف" تنتهج منهج التسيير التقديري للكفاءات من أجل تحقيق إستراتيجياتها.

#### الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لمحور الأداء

في هذا الجزء سنحاول معرفة الأداء في مؤسسة نפטال "وحدة شلف"، ومن أجل ذلك نستخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحور والتي يبلغ عددها (11) عبارة كالتالي:

الجدول رقم(10): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بالأداء.

رقم العبارة	العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة	درجة موافقة
محور الأداء					
14	الأداء المؤسسي هو انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة تنظيمية	1,010	3,280	3	متوسط
15	يصنف أداء المؤسسة وفق معيار الشمولية والمصدر والوظيفة، والطبيعة.	0,738	3,530	4	مرتفع
16	يؤثر المنافسون بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أداء مؤسستكم	1,031	3,479	3	مرتفع

مرتفع	4	3,612	1,151	من بين العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء مؤسستكم الموارد البشرية	17
متوسط	3	3,224	1,046	يتم قياس أداء العاملين في مؤسستكم باستمرار	18
متوسط	3	3,367	1,034	يهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها، وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها وذلك لدفع عجلة الأداء نحو الإمام	19
مرتفع	4	3,560	0,907	ترتكز عملية تقييم الأداء على تحديد أهداف المؤسسة ووضع الخطط الرئيسية لتحقيقها	20
متوسط	3	2,979	0,923	تعتمد المؤسسة على عدة طرق لتقييم الأداء من بينها بطاقة الأداء المتوازن	21
متوسط	3	3,260	0,943	تضع المؤسسة مقاييس مرحلية لقياس التقدم في العمل	22
متوسط	3	3,360	0,984	تقوم المؤسسة بقياس الفعالية من حيث نوعية المخرجات وكميتها والوقت المحدد للانجاز والدخل والأرباح ورضى العاملين	23
متوسط	3	3,346	1,071	تحرص المؤسسة على الاستجابة لرغبات وتطلعات عملائها	24
مرتفع	4	3,699	1,088	الأداء	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمجموع عبارات المتغير التابع قد بلغ (3,699) بانحراف معياري (1,088) يقع ضمن مجال التقييم "مرتفع"، أي أن الأغلبية من أفراد العينة المستجوبة قد وافقت على صحة جل عبارات هذا المتغير ما يعني بتعبير آخر أن مؤشرات الأداء بمؤسسة "تفطال وحدة شلف" تشهد تحسناً كبيراً.

على المستوى الجزئي، يلاحظ نيل العبارة رقم: (17) التي مفادها " من بين العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء مؤسستكم الموارد البشرية " لمتوسط حسابي قدره (3,612) وبانحراف معياري قدره (1,151) وهو يقع ضمن مجال التقييم مرتفع. تليها مباشرة العبارة رقم: (20) التي مفادها " ترتكز عملية تقييم الأداء على تحديد أهداف المؤسسة ووضع الخطط الرئيسية لتحقيقها" بمتوسط حسابي قدره (3,560) وبانحراف معياري قدره (0,907) وهو يقع أيضاً ضمن مجال التقييم مرتفع. تلي بعدها العبارة رقم: (16) التي مفادها "يؤثر المنافسون بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أداء مؤسستكم" بمتوسط حسابي قدره (3,479) وبانحراف معياري قدره

(1,031) وهو يقع أيضا ضمن مجال التقييم مرتفع، تليها العبارة رقم: (15) والتي مفادها "يصنف أداء المؤسسة وفق معيار الشمولية والمصدر والوظيفة، والطبيعة" بمتوسط حسابي قدره (3,530) وبانحراف معياري قدره (0,738) وهو يقع أيضا ضمن مجال التقييم مرتفع.

أدنى متوسط حسابي سجل للعبارة رقم: (21) التي تفيد باعتماد المؤسسة على عدة طرق لتقييم الأداء من بينها بطاقة الأداء المتوازن، بلغت قيمه: (2,979) وبانحراف معياري قدره (0,923) يقع ضمن مجال التقييم المتوسط، أما بقية العبارات تم تقييمها من قبل المستجوبين على أنها متوسطة عموماً، أي أن أغلبية المستجوبين يؤمنون بأن المؤسسة تركز على عادات العمل عند مزاولتها لنشاطها.

وعليه يمكن القول بأن الأداء في مؤسسة نפטال "وحدة شلف" في تحسن مستمر حيث كلما زاد الاهتمام بالتسيير التقديري للكفاءات ارتفع مستوى الأداء.

### الفرع الثالث: التحليل الإحصائي لمحور العلاقة بين التسيير التقديري للكفاءات والأداء المؤسسي

في هذا الجزء سنحاول معرفة أثر التسيير التقديري للكفاءات على الأداء بمؤسسة نפטال "وحدة شلف" ومن أجل ذلك نستخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحور والتي يبلغ عددها (07) عبارات كالتالي:

الجدول رقم (11): تحليل إجابات أفراد الدراسة نحو العبارات المتعلقة بأثر التسيير التقديري للكفاءات على الأداء

رقم العبارة	العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة	درجة موافقة
<b>محور العلاقة بين التسيير التقديري للكفاءات وتحسين الأداء المؤسسي</b>					
25	يعد التسيير التقديري للكفاءات الفاعل الرئيسي في تحديد وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية	1,064	3,125	3	متوسط
26	يساهم التسيير التقديري للكفاءات في تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح	0,959	3,469	3	مرتفع
27	يساهم التسيير التقديري للكفاءات في تحسين أداء مؤسستكم	1,016	3,612	4	مرتفع
28	تحقق المؤسسة كفاءة جيدة من حيث استغلال الموارد المتاحة لديها	0,934	3,428	3	مرتفع
29	تستخدم المؤسسة التسيير التقديري للكفاءات لإنجاز أهدافها وتخصيص مواردها	0,926	3,326	3	متوسط

مرتفع	3	3,435	0,794	تسهم عملية التسيير التقديري للكفاءات في تحسين بيئة العمل التنظيمي	30
مرتفع	4	3,574	1,037	تسهم عملية الرقابة والتقييم المستمر للكفاءات في تحديد الانحرافات للأداء المؤسسي	31
مرتفع	3	3,424	0,996	العلاقة بين التسيير التقديري للكفاءات وتحسين الأداء المؤسسي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أنه على المستوى الكلي سجلت إجابات المستجوبين على مجموع عبارات العلاقة بين المتغيرين التسيير التقديري للكفاءات والأداء المؤسسي متوسطا حسابيا إجماليا قدرت قيمته بـ (3,424) وبانحراف معياري قدره (0,996) وهو يقع أيضا ضمن مجال التقييم مرتفع، وهذا ما يعني قبول بدرجة مرتفعة لمجموع عبارات هذا المتغير أي أن الأغلبية من أفراد العينة المستجوبة قد وافقت على صحة جل عبارات هذا المتغير.

على المستوى الجزئي، يلاحظ نيل العبارة رقم: (27) التي مفادها "يساهم التسيير التقديري للكفاءات في تحسين أداء مؤسساتكم" لمتوسط حسابي قدره (3,612) وبانحراف معياري قدره (1,016) وهو يقع ضمن مجال تقييم مرتفع. تليها مباشرة العبارة رقم: (31) التي مفادها "تسهم عملية الرقابة والتقييم المستمر للكفاءات في تحديد الانحرافات للأداء المؤسسي" بمتوسط حسابي قدره (3,574) وبانحراف معياري قدره (1,037) وهو يقع أيضا ضمن مجال التقييم مرتفع. تلي بعدها العبارة رقم: (26) التي مفادها "يساهم التسيير التقديري للكفاءات في تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح" بمتوسط حسابي قدره (3,479) وبانحراف معياري قدره (0,959) وهو يقع أيضا ضمن مجال التقييم مرتفع، تلي بعدها العبارة رقم: (30) التي مفادها "تسهم عملية التسيير التقديري للكفاءات في تحسين بيئة العمل التنظيمي" بمتوسط حسابي قدره (3,479) وبانحراف معياري قدره (0,794) وهو يقع أيضا ضمن مجال التقييم مرتفع، تليها العبارة رقم: (28) التي مفادها "تحقق المؤسسة كفاءة جيدة من حيث استغلال الموارد المتاحة لديها" بمتوسط حسابي قدره (3,428) وبانحراف معياري قدره (0,934) وهو يقع أيضا ضمن مجال التقييم مرتفع، تليها العبارة رقم: (25) التي مفادها "يعد التسيير التقديري للكفاءات الفاعل الرئيسي في تحديد وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية" بمتوسط حسابي قدره (3,125) وبانحراف معياري قدره (1,064) وهو يقع ضمن مجال التقييم متوسط.

وعليه يمكن القول بأن للتسيير التقديري للكفاءات في مؤسسة نفضال "وحدة شلف" أثر إيجابي على تحسن أداء المؤسسة بدرجة تقييم مرتفعة. حيث كلما زاد الاهتمام بالتسيير التقديري للكفاءات ارتفع مستوى الأداء.

## المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

في هذا المطلب سنتطرق إلى اختبار الفرضيات، ثم مناقشة نتائجها.

1. الفرضية الأولى: "هناك مستوى توافر مرتفع للتسيير التقديري للكفاءات في مؤسسة نפטال "وحدة شلف" الجدول رقم(12) تقييم التسيير التقديري للكفاءات من ناحية كل معيار من معايير التقييم

التسيير التقديري للكفاءات	الكلية
3,350	المتوسط الحسابي
0,998	الانحراف المعياري
3	الرتبة

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات البرنامج spss .

من الجدول أعلاه يتضح أن اتجاهات جميع افراد عينة الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط نحو جميع عبارات المحور بمتوسط حسابي يقدر ب (3,350) وانحراف معياري يساوي (0,998) بتقييم بمتوسط.

ومنه نستنتج أن هناك مستوى توافر متوسط لأبعاد التسيير التقديري للكفاءات مما يدعو إلى قبول الفرضية الأولى.

2. الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، اسم الوظيفة) والأداء المؤسسي.

للإجابة على هذه الفرضية نقسمها إلى فرضيتين جزئية:

- الفرضية الصفرية: (H0) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات عينة الدراسة نحو التسيير التقديري للكفاءات تعزى إلى متغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة) والأداء المؤسسي.
- الفرضية البديلة: (H1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات عينة الدراسة نحو التسيير التقديري للكفاءات تعزى إلى متغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة) والأداء المؤسسي

أ. بالنسبة للنوع الاجتماعي: نستخدم اختبار T للمقارنات الثنائية

في هذا الجانب نريد معرفة إذا ما يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في التسيير التقديري للكفاءات باختلاف الجنس وكذلك باستخدام الفرق ما بين المتوسطين (اختبار T):

- $H_0: M_2 = M_1$  لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس
  - $H_1: M_1 \neq M_2$  يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس
- الجدول التالي بين نتائج اختبار T :

الجدول رقم (13): نتائج اختبار T بالنسبة للنوع الاجتماعي

Sig	T	الأداء المؤسسي
0,963	0,610	

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج Spss .

يتبين من خلال الجدول السابق أن  $sig < 0.05$  فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

ب. بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: نستخدم تحليل التباين ANOVA لاختبار هذه الفرضية

- $H_0: M_2 = M_1$  لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي
  - $H_1: M_1 \neq M_2$  يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي
- الجدول التالي بين نتائج اختبار

الجدول رقم (14): نتائج اختبار ANOVA باختلاف المستوى التعليمي

Sig	F	الأداء المؤسسي
0,855	0,333	

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات البرنامج spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (14): أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأن  $sig < 0.05$  وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة.

ج. بالنسبة للخبرة: نستخدم تحليل التباين ANOVA لاختبار هذه الفرضية

- $M_1$  لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة
  - $H_1: M_1 \neq M_2$  يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة
- الجدول التالي بين نتائج اختبار F



## الجدول رقم (15): نتائج اختبار ANOVA باختلاف سنوات الخبرة

Sig	F	الأداء المؤسسي
0.855	0,715	

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات البرنامج spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (15): أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأن  $sig < 0.05$  وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة.

د. بالنسبة اسم الوظيفة: نستخدم تحليل التباين ANOVA لاختبار هذه الفرضية

– M1 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير اسم الوظيفة

–  $H_1 : M1 \neq M2$  يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير اسم الوظيفة

الجدول التالي بين نتائج اختبار F

## الجدول رقم (16): نتائج اختبار ANOVA باختلاف اسم الوظيفة

Sig	F	الأداء المؤسسي
0.458	0.713	

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات البرنامج spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (16): أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأن  $sig < 0.05$  وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة.

يتضح على ضوء النتائج السابقة، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد التسيير التقديري للكفاءات تعزى إلى المتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، العمر والمستوى التعليمي، سنوات الخبرة، اسم الوظيفة) والأداء المؤسسي، وعليه نثبت صحة الفرضية الثانية.

ويفسر ذلك: من خلال النتائج التي توصلنا إليها حيث نجد أن:

- الجنس لا يؤثر على اتجاهات أفراد عينة الدراسة .
- لا يؤثر متغير المستوى التعليمي على اتجاهات أفراد عينة الدراسة.
- لا يؤثر متغير سنوات الخبرة على اتجاهات افراد عينة الدراسة.
- لا يؤثر متغير اسم الوظيفة على اتجاهات افراد عينة الدراسة.

الفرضية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والأداء التنافسي."

للإجابة على هذه الفرضية نقسمها إلى فرضيات جزئية:

ف0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

ف1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

والجدول التالي يبين نتائج الاختبار حسب معامل برسون

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بيرسون .

نوع الارتباط	الاحتمال sig	معامل الارتباط	الخبرة المهنية
موجب	0,000	0,631	التسيير التقديري لكفاءات والأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات برنامج spss

من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ أنه يوجد دور إيجابي ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.000) بين التسيير التقديري للكفاءات والأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة ارتباط (0,631) عند معنوية اختبار (0.000) وها ما يشير إلى أنه هناك علاقة ارتباطية قوية ما بين المتغيرين (التسيير التقديري للكفاءات، والأداء المؤسسي)، كما بلغ الاحتمال (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05).

كما نلاحظ أيضا من الجدول رقم (11): العبارتين ( 26 - 27 ) جاءتا بتقييم مرتفع فجاءت الفقرة رقم: (27) التي تفيد "بمساهمة التسيير التقديري للكفاءات في تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح" بمتوسط حسابي قدره (3,612) وانحراف معياري (1,016)، والعبارة رقم: (26) التي تفيد "بمساهمة التسيير التقديري للكفاءات في تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح" بمتوسط حسابي قدره (3,469) وانحراف معياري (0,959)، وأن جل عبارات محور العلاقة بين التسيير التقديري للكفاءات جاءت بتقييم مرتفع.

وعليه يمكن القول بأن هناك علاقة قوية بين التسيير التقديري للكفاءات والأداء المؤسسي وهذا ما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفريية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يوجد دور للتسيير التقديري للكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسة نفضال "وحدة شلف"

## خلاصة الفصل

لقد تعرفنا في هذا الفصل على المؤسسة محل الدراسة ألا وهي مؤسسة نفضال "وحدة شلف" من خلال التعريف بها والتعرف على نشاطها وهيكلها التنظيمي، كما تطرقنا إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة وذلك من خلال الاستمارة التي تم عرضها وتوزيعها على عينة من عمال مؤسسة نفضال "وحدة شلف"، وقد احتوت هذه الأخيرة على شقين؛ الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما الثاني فهو مخصص لمحاوَر الاستبانة بحيث تضمن المحور الأول التسيير التقديري للكفاءات، أما المحور الثاني فقد تضمن الأداء المؤسسي، أما المحور الثالث فقد تطرق إلى العلاقة بين التسيير التقديري للكفاءات والأداء المؤسسي، ولقد قمنا بتفريغ وتحليل عبارات الاستمارة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي ( Spss v 23 ) ثم قمنا بالاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على الإشكالية المطروحة.

وفي الأخير أثبتت نتائج الدراسة أنه هناك أثر للتسيير التقديري للكفاءات على الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة.

الخدمة

يتضح لنا جليا من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي فيما يخص أثر التسيير التقديري للكفاءات على الأداء المؤسسي بمؤسسة نفطال "وحدة شلف"، يتضح لنا أن التسيير التقديري للكفاءات يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين وتطوير أدائها وتعزيز استخدامها من قبل العاملين لديها من أجل مواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة، وذلك لتتمكن هذه الأخيرة من تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية ولاء زبائنها والمحافظة عليهم

ويعد التسيير التقديري للكفاءات كأحد أهم المداخل الحديثة في تسيير الموارد البشرية حيث تعمل المؤسسة على البحث والتتقيب عن الكفاءات الضرورية، وتميئتها ثم تقييمها.

ولقد حاولنا من خلال دراستنا الإجابة على إشكالية بحثنا الرئيسية والتي مفادها: " « ما مدى مساهمة التسيير التقديري للكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسة نفطال "وحدة شلف"؟ » .

### نتائج الدراسة

لقد أثرنا من خلال بحثنا هذا جملة من التساؤلات كما قدمنا جملة من الفرضيات المتعلقة بأثر التسيير التقدير للكفاءات على الأداء المؤسسي بمؤسسة نفطال "وحدة شلف"، حيث تمكنا من حل إشكالية الدراسة كما قمنا بالوصول إلى نتائج بخصوص صحة الفرضيات من عدمها، وفيما يلي إبراز لأهم النتائج المتوصل إليها:

### أولاً: النتائج النظرية

في ضوء مراجعة الأدبيات النظرية واستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم التوصل إليه فيما يخص متغيري الدراسة استنتجنا ما يلي:

- الاهتمام بالكفاءات والعمل على تميئتها وتطويرها لأنها تهدف إلى خلق الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.
- التسيير التقديري للكفاءات بأنه المسعى أو المنهج الذي يهتم بإعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليص الفوارق بين احتياجات المؤسسة ومواردها الحالية والمستقبلية.
- يهدف التسيير التقديري للكفاءات إلى التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية للموارد البشرية المتاحة، والتعرف على مصادر الموارد البشرية ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطط الموارد البشرية من حيث العدد والنوع، وكذا التعرف من واقع هذه البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد للموارد البشرية الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل.
- يعرف الأداء على أنه المحصلة النهائية لكافة القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى المؤسسة ككل ويمثل الهدف النهائي لكافة الجهود والأنشطة التطويرية التي تتم داخل المؤسسة

- يتأثر أداء المؤسسة بعدة عوامل داخلية ( تقنية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية) وخارجية ( منافسون عوامل اقتصادية، سياسية).
- الهدف من تقييم الأداء هو الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها، وتحديد العناصر التي بها خلال لمعالجتها وذلك لدفع عجلة الأداء نحو الأمام.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم أحدث الوسائل والتقنيات المساعدة على قياس الأداء بأبعاده المختلفة.

### ثانياً: النتائج الميدانية

كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني على جملة من النتائج والتي نوجزها فيما يلي:

- ✓ غالبية العاملين في مؤسسة نפטال " وحدة شلف" هم من فئة الذكور حيث بلغت نسبتهم 62% وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة.
- ✓ كانت أغلبية الأقدمية الوظيفية للمؤسسة تدرج ضمن فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 36% مما يدل على توسع نشاطها.
- ✓ تشغل مؤسسة نפטال "وحدة شلف" عمال لديهم خبرة مهنية بنسبة 36% الأمر الذي يدل على حرص هذه المؤسسة على الحفاظ على عمالها واستغلال خبراتهم لتسهيل الممارسات التي يقومون بها.
- ✓ تشغل مؤسسة نפטال "وحدة شلف" أصحاب شهادة ماستر/مهندس بنسبة 32% الأمر الذي يدل على حرص هذه المؤسسة على استغلال الكفاءات لتسهيل الممارسات التي يقومون بها.
- ✓ أظهرت الدراسة وجود موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات محور التسيير التقديري للكفاءات، وهذا ما كشف على أن مؤسسة نפטال "وحدة شلف" لا تولي التسيير التقديري للكفاءات الأهمية التي تجعله يكون ضمن أولويات المؤسسة.
- ✓ أظهرت الدراسة وجود موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات محور الأداء المؤسسي الأمر الذي يدل على أن مستوى أداء المؤسسة مرتفع نوعاً ما.
- ✓ توصلت الدراسة إلى أنه هناك توافق لمنهج التسيير التقديري للكفاءات بمؤسسة نפטال "وحدة شلف"
- ✓ بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد التسيير التقديري للكفاءات تعزى إلى المتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، العمر والمستوى التعليمي، سنوات الخبرة، اسم الوظيفة) والأداء المؤسسي
- ✓ يؤثر التسيير التقديري للكفاءات في مؤسسة نפטال "وحدة شلف" بصورة إيجابية في الأداء الكلي للمؤسسة

## ثالثا: توصيات الدراسة

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات تم الخروج بالاقترحات التالية:

- على إدارة نפטال "وحدة شلف" الاهتمام بالكفاءات البشرية من خلال تحسين وتوفير كل الوسائل المساعدة لذلك.
- إتاحة الفرصة للكفاءات بالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، قد يؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات متمثلة في إبراز المواهب والقدرات والإمكانيات التي يتمتع بها الأفراد والتي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها.
- ضرورة الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة و اكتشاف القدرات والمهارات المتواجدة داخل المؤسسة والتوظيف على أساس الخبرات.
- يجب الاهتمام بجميع أدوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات خاصة أدوات التوقع والرقابة على الأداء من أجل تفعيل هذا النموذج وتحقيق غاياته المخطط لها، والحرص على تطبيق نماذج واضحة لتقييم الأداء.
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة لتحسين وتدفق المعلومات.
- وضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي المراد الوصول إليه من الهدف أو النشاط من خلال عبارات كمية أو وصفية محددة يمكن قياسها، لضمان عملية الرقابة على عمليات التخطيط.
- العمل على زيادة مشاركة العاملين في مؤسسة نפטال "وحدة شلف" في عملية صنع واتخاذ القرار
- تدعيم ونشر ثقافة العمل بروح الفريق داخل الشركة من خلال إنشاء فرق عمل في المستويات الإدارية المختلفة مما يساهم في تبادل وتشارك المعارف والمهارات بين الأفراد.

## رابعا: أفاق الدراسة

إننا من خلال هذه المذكرة قد ألممنا بأهم النقاط المتعلقة بالموضوع، لكن بالمقابل يمكن طرح بع التساؤلات التي تصلح لأن تكون دراسات مستقبلية تثري الموضوع و تعالجه من جوانب أخرى و هي:

- إلى أي حد يمكن الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المؤسسة؟.
- أثر تطوير الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي.
- دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تفعيل الاستثمار في المورد البشري.
- إسهامات التسيير التقديري للكفاءات في تطوير الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.

# قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل علمي، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
2. محمد، عبد الرحمن، الإدارة في عصر العولمة، د.ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
3. فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
4. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، د.ط، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2011.
5. مجيد الكرخي، تقويم الأداء المؤسسي باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
6. عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، د.ط، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1999.
7. رحاب محمد عبد الرحمان، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، ط1، الدار الجزائرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجزائر - مصر، 2015.
8. عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، مكتبة ابن سينا، الجزء3، القاهرة، 1999.

إ. الأطروحات والمذكرات

أ. الأطروحات

9. تقوى قماي، مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017/2018.
10. شوشان سهام، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة الإسمنت - بباتة -، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2017/2018.
11. منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي، رسالة دكتوراه، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012/2013.
12. معتصم الفضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمان الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.
13. عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة -، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014 / 2015.

ب. المذكرات

14. صوالح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب GM SUD بأوماش بسكرة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008.
15. عمر تمجدغين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012 / 2013.
16. ديجي، وهيبة، دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد صناعي، بسكرة، الجزائر، 2013.
17. مريم شكري، محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة ورقلة، 2012/2013.
18. عبد الله لفايدة، التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية حالة شركة سونلغاز توزيع الشرق . قسنطينة - رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006 / 2007.

III. المجلات والدوريات

19. سمية قداش - عبد الغاني دادن، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس - المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، عدد 03، 2016.
20. بندي عبد الله عبد السلام وآخرون، مدخل إلى الهندسة الوظيفية، سلسلة إصدارات مخبر تحليل و استشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، د.ط، د.ت.
21. عبد الرزاق بن علي، محاضرات في الإدارة والاقتصاد، جامعة حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الاهتمامات الثقافية والاجتماعية، 2019.
22. نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2017/2018.
23. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد 07، جامعة الجزائر، 2009/2010.
24. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2001.
25. أحلام خان، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتمييز إدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 22، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر، 2012.

26. نزار عبد المجيد البراوي، على منصور محمد بن سفاوح، تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي: تأطير مفاهيم ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الأول، العراق، 2008.
27. معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمان الحسين منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 16، المجلد 2، 2015.
28. زياد عبد الحليم الذبيبة، مدى تطبيق النظام المتوازن في المصارف التجارية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 09، جوان 2011.
29. شريف غياط، عبد المالك مهري، مكانة وأهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد الثاني 33، أكتوبر 2018.
30. أحلام خان، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 22، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر، 2012.

#### IV. الملتيقيات

31. موساوي زهية، التسيير بالكفاءات: نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005.
32. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع والآفاق والتطوير – تجارب الدول، جامعة الشلف، 2012.
33. عمر وحامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
34. تغريد صالح سعيقان، أحمد عدنان الطيط، ممارسة إستراتيجية التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع حول: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، الأردن، يوم 10 - 11 نوفمبر 2009.

#### ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية

#### V. الكتب

35. Jean – Marie Peretti, **Dictionnaire des ressources humaines**, édition vuibert, paris, 1999.
36. Alan Labruffe, **Mesure de compétences**, édition afnor, saint – denisle plain, 2003.
37. Philippe Lorino, **Méthode et pratiques des performances**, édition d'organisatio, 3<sup>ème</sup> édition, paris, 2003.

38. Fany Barbier, André Brunetière, **Manifeste pour le lien social**, édition liaison, paris, 1997.
39. X.barron , **la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise cahier français**, n262, 1993.
40. Bernard Martory, **Contrôle de gestion social**, Librairie Vuibert, Paris, 1999.
41. David Hindley et Peggy Aparisi, **GPEC et PSE anticiper et accompagne les variations d'effectifs en entreprise**, Editions d'organisation, 2007.

.VI الأَطْرُوحَاتِ وَالْمَذْكُرَاتِ

أ. الأَطْرُوحَاتِ

42. The Balanced Scorecard: **Innovativ Performance Measurement and Managment Control System** ,journal of Technology Management & Innovation and Management, Vol 9, Issus 3, 2014.
43. **Oznur Gokkaya, Gonul KayaOzbaj, Linking Core Competence, Innovation and Firm Performance**, journal of businesse research, Turk, 2015.

ب. المَذْكُرَاتِ

44. Belghanami Wassila Nadjat, **La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise**, Mémoire de Magister en Management, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion e des sciences commerciales université d'oran, 2014.

ثالثا: مراجع الأنترنت

45. <https://hbrarabic.com> , 21/10/2017.
46. ياسر إبراهيم العبيد، مؤشرات الأداء، الزمالة الأمريكية لجودة المنشآت الصحية، موقع: [www.yaseralobaida/presentation/arabic/13.pps](http://www.yaseralobaida/presentation/arabic/13.pps)
47. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2008leboulaire-retour.pdf> (22/05/2016).

# قائمة الملاحق



جامعة الجيلالي بونعامة - بخميس مليانة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



### موضوع البحث:

دور التسيير التقديري للكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة: مؤسسة نפטال - وحدة شلف -

### الهدف من الاستثمارة

تهدف هذه الاستثمارة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول دور التسيير التقديري للكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي.

### تحت إشراف

أ/ د. شيشة نوال

### من إعداد الطلبة

✓ زرقان محمد  
✓ قريوز سيد أحمد

السيد المحترم، السيدة المحترمة تحية طيبة وبعد:

في إطار القيام بدراسة حول دور التسيير التقديري للكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي، وذلك لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، ونظراً لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي الوطني قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية آمليين منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية لأن دقة إجاباتكم على فقرات الإستبانة لها الأثر الكبير في مصداقية المعلومات التي ستقدمها هذه الرسالة، شاكرين لكم تعاونكم ومؤكدين لكم حرصنا على سرية المعلومات التي ستقدمونها، وأنها ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة: للإجابة على الأسئلة يكفي وضع الإشارة ( X ) في الخانة المناسبة.

الطلبة:

✓ زرقان محمد  
✓ قريوز سيد أحمد

السنة الجامعية: 2020 / 2021

1. الجزء الأول: معلومات عامة

1. النوع الاجتماعي:

- ذكر       - أنثى

2. الخبرة الوظيفية ( المهنية ):

- أقل من ( 05 ) سنة  
 - من ( 05 ) إلى ( 10 ) سنة  
 - من ( 11 ) إلى ( 15 ) سنة  
 - من ( 16 ) إلى ( 20 ) سنة  
 - أكثر من ( 20 ) سنة

3. المستوى العلمي:

- ثانوي  
 - تقني سامي  
 - ليسانس  
 - ماستر / مهندس  
 - دراسات عليا

4. المستوى الوظيفي:

- رئيس فرع  
 - رئيس مصلحة  
 - رئيس مكتب  
 - موظف

## .II الجزء الثاني: محاور الاستبيان

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>محور الكفاءات</b>						
01	يتم التوظيف في مؤسستكم على أساس اختيار الكفاءات.					
02	تملك مؤسستكم أفراد ذات كفاءة عالية.					
03	هناك توافق بين مؤهلات الكفاءات البشرية والوظائف التي يشغلونها.					
04	توفر مؤسستكم فرصة لمشاركة كفاءاتها في اتخاذ بعض القرارات الإدارية.					
05	توفر المؤسسة لكفاءاتها الحرية في التصرف باتخاذ القرارات المناسبة.					
06	تشارك المؤسسة كفاءاتها في وضع أهداف المؤسسة.					
07	تهتم المؤسسة بالأفكار والمعالجات التي تقترحها الكفاءات لمعالجة مشكلات العمل.					
08	يعتبر التسيير التقديري للكفاءات خيارا استراتيجيا ضروريا في المؤسسة.					
09	قدرة الكفاءات بمؤسستكم على التكيف مع مختلف الظروف.					
10	تتمتع الكفاءات في مؤسستكم برؤية إبداعية في العمل.					
11	تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال البحث و التطوير للكفاءات					
12	تقوم المؤسسة بإعداد الموازنات التقديرية لتسيير الموارد البشرية بصفة دورية					
13	تقوم مؤسستكم بتقييم أداء الكفاءات البشرية بصورة مستمرة.					
<b>محور الأداء</b>						
14	الأداء المؤسسي هو انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة تنظيمية.					
15	يصنف أداء المؤسسة وفق معيار الشمولية والمصدر والوظيفة والطبيعة					



					16	يؤثر المنافسون بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المؤسسة
					17	من بين العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء مؤسساتكم الموارد البشرية.
					18	يتم قياس أداء العاملين في مؤسساتكم باستمرار
					19	يهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها، وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها وذلك لدفع عجلة الأداء نحو الأمام.
					20	ترتكز عملية تقييم الأداء على تحديد أهداف المؤسسة ووضع الخطط الرئيسية لتحقيقها.
					21	تعتمد المؤسسة على عدة طرق لتقييم الأداء من بينها بطاقة الأداء المتوازن.
					22	تضع المؤسسة مقاييس مرحلية لقياس التقدم في العمل
					23	تقوم المؤسسة بقياس الفعالية من حيث نوعية المخرجات وكميتها والوقت المحدد للإنجاز والدخل والأرباح ورضا العاملين
					24	تحرص المؤسسة على الاستجابة لرغبات وتطلعات عملائها
<b>محور العلاقة بين التسيير التقديري للكفاءات وتحسين الأداء المؤسسي</b>						
					25	يعد التسيير التقديري للكفاءات الفاعل الرئيسي في تحديد وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية.
					26	يساهم التسيير التقديري للكفاءات في تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح.
					27	يساهم التسيير التقديري للكفاءات في تحسين أداء مؤسساتكم.
					28	تحقق المؤسسة كفاءة جيدة من حيث استغلال الموارد المتاحة
					29	تستخدم المؤسسة التسيير التقديري للكفاءات لإنجاز أهدافها وتخصيص مواردها
					30	تسهم عملية التسيير التقديري للكفاءات في تحسين بيئة العمل
					31	تسهم عملية الرقابة والتقييم المستمر للكفاءات في تحديد الانحرافات للأداء المؤسسي

تقبلوا منا كل التقدير والاحترام