



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة عباس لغرور - خنشلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير



### موضوع المذكرة

تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية  
دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة  
- خنشلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ

- الدكتور اعقاب نور الدين

إعداد الطالب

- فوزي فاطمي

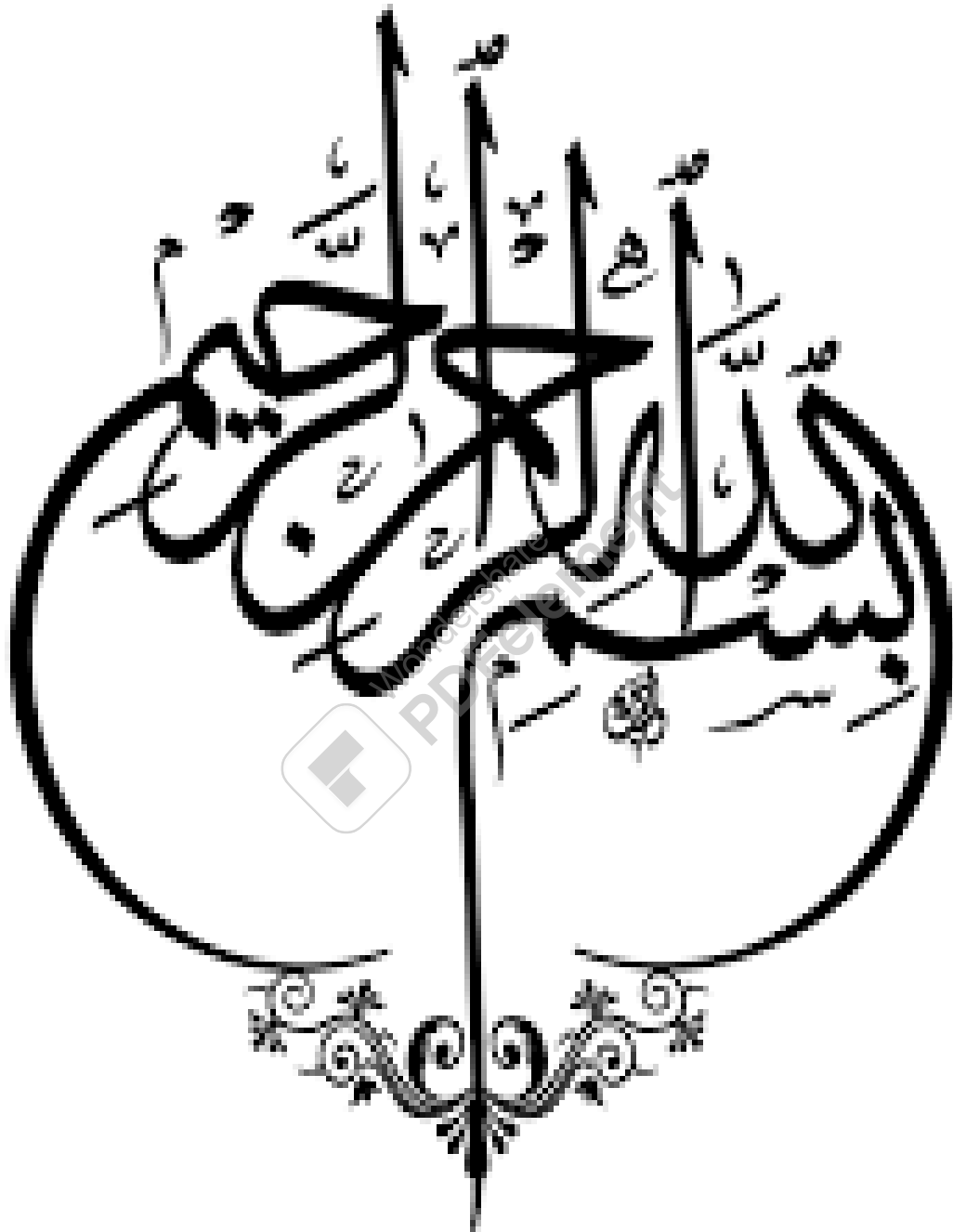
- شرقية محفوظ

### لجنة المناقشة

الدور	الرتبة	الاستاذ
رئيس لجنة المناقشة	استاذ محاضر	بلعابد دليلة
مشرف ومقرر	استاذ محاضر	اعقاب نور الدين
مناقش	استاذ محاضر	عروف راضية

السنة الدراسية 2024/2023





# كلمة شكر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى: " لان شكرتم لازيدنكم "

(سورة إبراهيم الآية 07)

وقال قلى الله عليه وسلم : " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

(رواه احمد وأبو داود الترمذي)

قبل كل شيء، نحمد الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم،  
و وفقنا إلى بلوغ هذه الدرجة، و نقول : " اللهم لك الحمد حتى ترضى،  
و لك الحمد إذا رضيت ، و لك الحمد بعد الرضا " .

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل،  
و بالأخص إلى الأستاذ المشرف، الدكتور أعقاب نور الدين على  
توجيهاته القيمة و الإرشادات الصائبة التي لم يبخل بها علينا،  
طيلة مسار البحث .

و إلى كل من بذل معنا جهدا، و وفر لنا وقتا ،  
و نصح لنا قولا، نسأل الله أن يجزيهم عنا خير الجزاء .



# إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الى روح والدي الطاهرة إلى من رباني صغيراً، ورعاني شاباً،

وصاحبني كبيراً. إلى من فقدت بفقدته أباً كريماً.

إلى من سألت الله أن يرزقني بره في حياته، وأنا الآن أسأله تعالى أن يرزقني بره

بعد وفاته.

الى والدي أطال الله في عمرها وأدامها الله ذخرا لي في حياتي.

الى إخوتي وأخواتي و زوجتي وأوادي أكرام و محمد و جواد

تقديرًا و عرفانا و محبة لما قدموه لي من دعم لإنجاح هذا العمل.

الى كل قريب و صديق لم ييخل علي بالإخلاص والوفاء .

الى من اذكر فضله و سأسعى الى مجده ..... وطني الجزائر.

إليهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

فطيمي فوزي





# إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا العمل.

إلى كل من ساهم في رحلتي التعليمية وساندني خلال هذه السنوات الرائعة، وإلى أحبائي الذين كانوا بجانبني في كل خطوة من هذا المشوار، أهدي هذه المذكرة بكل فخر وامتنان.

إلى عائلتي الحبيبة، لقد كنتم السند والدعم خلال هذه الرحلة التعليمية. شكرًا لكم على حبكم الذي لا ينضب وثقتكم الدائمة بقدراتي. إن وجودكم معي جعل كل الصعوبات أسهل، وكل الأحلام أقرب. أنا ممتن لله على أن وهبني أسرة مثلكم.

إلى فلذة كبدي أبنائي الأعراء رانيا- فؤاد- شيماء- محمد مهدي- عبد الرحمن.

كما أرغب في تقديم كلمات شكر وامتنان خاصة لمدير متوسطة رزق الله بلقاسم السيد بوحريك مولود وكل زملائي في العمل على الدعم والتعاون الذي قدمتموه لي خلال رحلتي المهنية والتعليمية. كانت هذه السنة مليئة بالتحديات والإنجازات، ولولا وجودكم الدائم بجانبني، لما تمكنت من تحقيق كل ما تحقق اليوم.

أشكر الأستاذ المشرف السيد عقاب نور الدين وكل أساتذة الكلية على جهودكم الجبارة ودعمكم خلال رحلتي في إعداد هذه المذكرة. كانت رحلة التخرج تحت إشرافكم وإرشادكم تجربة ممتعة ومثمرة.

شرقية محفوظ

# ملخص الدراسة



Wondershare  
PDFelement

## الملخص

تعتبر تنمية الكفاءات داخل المؤسسات ذات أهمية قصوى فهي تمثل المفتاح المميز الذي بفضلها يحقق به الأفراد تحسين و تميز الأداء و كذا تحقيق الأهداف المسطرة سابقا ،لأنه تخلق جوا من التفاهم و التناسق بين العمال حتى تضمن هاته المؤسسة استمرارها و بقائها في ظل محيط عالي التنافسية، و الدراسة التي قمنا بها تهدف الى معرفة دور تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الموارد البشرية و كذا الكشف عن دور التقييم في أحداث تناسب بين كفاءات الموظفين و المناصب التي يشغلونها ،ولقد استخدمنا المنهج الوصفي الملائم للدراسة و تم اختيار العينة بطريقة مقصودة و عددها 31 عاملا أما الأدوات الإحصائية فقد استخدمنا كاف تربيعة و النسب المئوية و جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي : التنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات دور محوري في رفع وتحسين الأداء بها و تعبر عملية تقييم الموارد البشرية خطوة جد مهمة وضرورية في الرفع من الأداء في هاته المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: تحسين الأداء ، .تنمية الكفاءات، الكفاءات.

## summary:

The development of competencies within institutions is of the utmost importance. They represent the distinctive key by which individuals achieve the improvement and excellence of performance and the achievement of previously established goals. Because it creates an atmosphere of understanding and harmony among workers so that this enterprise ensures its continuity and survival in a highly competitive environment, Our study aims to know the role of developing human competencies in improving human resources performance and how to reveal the role of evaluation in events that fit the competencies of employees and the positions they occupy. And we used the appropriate descriptive curriculum for the study and the sample was selected in a deliberate manner and 31 factors. The statistical tools used sufficient squared and percentages. The results of the study were as follows: Development of human competencies in institutions plays a pivotal role in raising and improving their performance. The human resources assessment process reflects a very important and necessary step in raising performance in these institutions.

**Keywords:** improved performance, .development of competencies, competencies.s.

# فهرس المحتويات



الصفحة	الفهرس
I	الشكر
II	إهداء
III	ملخص الدراسة
V	فهرس المحتويات
أ-ز	مقدمة
<b>الفصل الأول : عموميات حول الموارد البشرية</b>	
2	تمهيد
11-3	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
4-3	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
09-04	المطلب الثاني: نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية
11-09	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
18-13	المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية
12-11	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية
15-13	المطلب الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية
18-15	المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
21-18	المبحث الثالث: أساسيات حول تحسين أداء الموارد البشرية
19-18	المطلب الأول: تعريف تحسين أداء الموارد البشرية
19	المطلب الثاني: أهمية تحسين أداء الموارد البشرية
21-19	المطلب الثالث: تحسين أداء الموارد البشرية
22	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية</b>	
24	تمهيد
31-24	المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية

26-24	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية
27-26	المطلب الثاني: خصائص الكفاءات البشرية
31-28	المطلب الثالث: أنواع الكفاءات البشرية
37-32	المبحث الثاني: أبعاد و مستويات وأهمية الكفاءات البشرية
33-32	المطلب الأول: أبعاد الكفاءات البشرية
36-33	المطلب الثاني: مقاربات الكفاءة و مستوياته
37-36	المطلب الثالث: أهمية الكفاءات البشري
47-38	المبحث الثالث: دور التنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات
41-38	المطلب الأول: عموميات حول مؤسسات التعليم العالي
43-41	المطلب الثاني: أداء مؤسسات التعليم العالي
47-43	المطلب الثالث: دور التنمية الكفاءات في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي
48	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة</b>	
50	تمهيد
54-51	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
52-51	المطلب الأول: منهجية الدراسة
52	المطلب الثاني: خصائص العينة الدراسة
54-53	المطلب الثالث: صدق أداة الاستبيان
67-55	المبحث الثاني: دراسة خصائص العينة وثبات الفرضية
68-55	المطلب الأول: دراسة خصائص العينة
69-68	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
70	خلاصة الفصل
73-72	الخاتمة
79-74	قائمة المراجع
81	الملاحق

# مقدمة



Wondershare

PDFelement

## مقدمة:

أصبحت الإدارة الحديثة تهتم بإدارة الموارد البشرية محاولة منها تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد لأنه يعتبر من العناصر الهامة والمحورية في المنظمات باختلاف أنواعها سواء كانت اقتصادية أو غيرها، والذي بدوره تفقد الموارد الأخرى قيمتها تماما ولكي تستطيع المنظمة الوصول لغايتها.

كان لابد لها من الحصول على المورد البشري وإعداده وتحفيزه وتنميته عن طريق مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفقة قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، بالإضافة مختلف البرامج التكوينية والمحافظة عليه.

ففي خضم التحولات والتحديات التي تشهدها المؤسسات، تبرز إدارة الموارد البشرية كرافد أساسي ودعامة فعالة لتحقيق الاندماج في البيئة الحالية المبنية على الجودة والمعرفة والاعتماد المكثف على الكفاءات البشرية التي تلعب دورا أساسيا في مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة. حيث أضحى الاهتمام بهذه الكفاءات البشرية من حيث التوظيف أو التقييم شرطا أساسيا لنجاح المؤسسة خاصة التي تحاول امتلاك وخلق ميزة تنافسية في تقديم خدماتها من خلال توفير الإعداد والنوعيات من الكفاءات البشرية ذات المهارات والقدرات على تقديم خدمات ترضي العامل.

إن تواجد هذه الكفاءات البشرية ضروريا في جميع المجالات خاصة في مجال التعليم، حيث يعتبر قطاع التعليم قطاعا حساسا لكونه يتعامل مع العنصر البشري، فالجامعات هي الأخرى تسعى إلى امتلاك واحتواء كفاءات بشرية ذوي مهارات وخبرات عالية ومتميزة، وذلك لضمان توفير وتقديم خدمات جيدة للعامل فنجاح المؤسسة وتفوقها وبلوغها مستويات عالية وكذا تحقيق أهدافها وضمان الانسجام بين مختلف طواقمها التسييرية والفنية وغيرها مرتبط بمدى امتلاكها لموارد بشرية ذات كفاءة عالية .

## أولا: الإشكالية:

بناء على ذلك تتمحور إشكالية هذه الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟



و لمعالجة و تحليل هذه الإشكالية وتكوين إطار نظري عنها، نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية تساعد في الإلمام بمختلف جوانب البحث وإثبات التساؤل الرئيسي المطروح، تتمثل فيما يلي:

- هل تنمية الكفاءات دور في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات و تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة عند مستوى المعنوية 0.05 ؟

- هل لتقييم الكفاءات دور في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة ؟
- ثانيا: فرضيات الدراسة:**

للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بالاعتماد على الفرضيات التالية:  
الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات و تحسن أداء الموارد البشرية في المؤسسة عند مستوى المعنوية 0.05 ؟

- الفرضية الثانية: تنمية الكفاءات دور في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- الفرضية الثالثة: لتقييم الكفاءات دور في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.

### ثالثا: أهمية الدراسة

- إبراز دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة.
- الاتجاه الفكري الذي يدعو إلى الاهتمام بالموارد البشرية، و العمل على رفع كفاءتها من أجل تحقيق التميز و القدرة على التنافس.
- الموارد البشرية طاقة هائلة يجب الاعتناء بها للوصول لأهداف المؤسسة.

### رابعا: أهداف الدراسة

- أما عن أهداف هذه الدراسة فهي تهدف إلى النقاط التالية :
- إجلاء الغموض عن مفهوم كفاءات الأفراد أو الكفاءات البشرية نظرا للاتباس الواقع فيه، خاصة من ناحية التعريف، المكونات، طرق التنمية.
  - إثراء موضوع تنمية الكفاءات البشرية بالطرق الجديدة المستخدمة عالميا.
  - المساهمة في دعم البحث العلمي الجزائري بالمواضيع الحديثة.

### خامسا: أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك العديد من الدوافع التي جعلتنا نخوض في هذا الموضوع، من أهمها:

- الميل الشخصي في مجال الموارد البشرية.
- اهتمامنا بالمواضيع الحديثة ذات العلاقة بتسيير الموارد البشرية و اعتبار تنمية الكفاءات احد هذه مواضيع .

### سادسا :منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة وحتى تتمكن من إختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المزج بين المنهج الوصفي التحليلي و الإحصائي .  
المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات من مختلف المصادر والمراجع التي تناولت أداء الموارد البشرية وكذا تنمية الكفاءات، ثم وصفها وتحليلها لاستخلاص صورة واضحة حول دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة .  
المنهج الإحصائي: وذلك عند إستعمال أسلوب الإستبيان والاعتماد على طريقة المعاينة، قصد التمكن من الحصول على عدد من البيانات المتعلقة بالدراسة واستخدامها بالدراسة الميدانية، وكذا عند تحليل هذه المقدمة العامة البيانات عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، والذي يتيح الاختبارات الإحصائية المناسبة قصد الوصول للدلالات ومؤشرات ذات قيمة تخدم وتدعم الموضوع .

### سابعا حدود الدراسة:

إنطلاقا من أهداف وطبيعة الدراسة والإمكانيات المتاحة، فإن حدود الموضوع كانت كالاتي:

**الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة.

**الحدود الزمنية:** تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 2024/2023

**الحدود الموضوعية:** ارتكزت الدراسة على تحليل دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

**الحدود البشرية:** تم توزيع الاستمارة على عينة سحبت من مجتمع الدراسة الذي يتمثل في موظفي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغور خنشلة .

## ثامنا: هيكل الدراسة :

لقد شمل هيكل هذه الدراسة على ثلاثة فصول، يمكن توضيحها، كما يلي: الفصل الأول: تعلق الأمر بأداء الموارد البشرية وآليات تحسينه حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، الأول مدخل مفاهيمي الأداء الموارد البشرية، الثاني تناول ماهي اداء الموارد البشرية والثالث تناول أساسيات حول تحسين أداء الموارد البشرية .

الفصل الثاني: تعلق الأمر بتنمية الكفاءات كإستراتيجية لتحسين أداء الموارد البشرية، حيث تم تناوله في ثلاث مباحث الأول ماهية تنمية الكفاءات وأهميتها والثاني ابعاد واهمية مستويات الموارد البشرية والثالث خطوات تنمية الكفاءات ومعيقاتها وعلاقتها بتحسين أداء الموارد البشرية.

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل للدراسة التطبيقية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة ، وقسم الى مبحثين ، المبحث الاول خصص للدراسة المنهجية ، والمبحث الثاني تناول المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة التي تم الحصول عليها بالإعتماد على الإستمارة التي أعدت خصيصا لهذا الغرض .  
بالإضافة إلى مقدمة و خاتمة .

## تاسعا: صعوبات الدراسة

- من أهم الصعوبات التي واجهتنا عند إعدادنا لهذا البحث، ما يلي :
- الوقت الضيق لانجاز المذكرة ظروف العمل ، صعوبة التوفيق بين العمل والدراسة في الجامعة
  - تضارب المعلومات بين المراجع وصعوبة الإختيار بين المعلومات .
  - عملية تحليل البيانات التي تعتبر عملية معقدة وتتطلب دراية واسعة بعلم الإحصاء التطبيقي واستخدام البرمجيات الآلية الجاهزة تخص بالذكر برنامج SPSS .

## الفصل الأول:

### عموميات حول الموارد البشرية



**تمهيد:**

يعتبر العنصر البشري في العملية الإدارية من أهم العناصر ان لم يكن أهمها في نجاح أعمال المنظمة، فقد كان وما يزال العامل الأساسي في التخطيط والتنظيم والعمل والإنتاج وعليه فهو العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية الذي لا يمكن ان يستبدل او يحل محله ابتكار تكنولوجي، لأنه يبقى ذو مكانة إدارية لا يمكن الاستعاضة عنها .

يطلق دائماً على الأصول البشرية كما يناديها البعض بالموارد البشرية فهي مورد للشركة والمؤسسة والمنظمة تعتمد اعتماداً كلياً عليها في تسيير أعمالها وتحتاج إلى منظومة إدارية متكاملة للعمل على إدارتها وتشغيلها والإستفادة الكاملة من طاقاتها وخبراتها بما يحقق أهداف المنظمة.

سنتناول في الفصل ثلاثة مباحث هما:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: أساسيات حول تحسين أداء الموارد البشرية

## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشرية أهم عناصر العمل و الإنتاج فبالرغم من أن جميع الموارد المادية ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار و الإبداع و هي المسؤولة عن وضع الأهداف و الإستراتيجية و الاستثمار في رأس المال.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي بالعديد من المهام والوظائف ذات الطبيعة المختلفة، مما يجعل من الصعب تقديم تعريف دقيق ومختصر، لأنه في الحقيقة أي تعريف مشتق من وظائفها ، والتي تختلف باختلاف الزمان والمكان، ومن خلال هذا المطلب سنحاول إعطاء بعض التعريفات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

### الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

هناك عدة تعريفات تشملها إدارة الموارد البشرية، نذكر من بينها ما يلي:

يقصد بإدارة الموارد البشرية بأنها جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين في جميع المستويات، وتوفير الدعائم اللازمة للاحتفاظ بهم وزرع الولاء لديهم، وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريفها، بأنها القرارات والأفعال التي تُعنى بإدارة الموظفين في كل المستويات في العمل وتلك القرارات التي تتعلق بتطبيق الاستراتيجيات الموضوعة لخلق واستدامة الميزة التنافسية للمنظمة<sup>2</sup>.

عرفت أيضا بأنها هي إحدى الوظائف و الإدارات الأساسية و الرئيسية في كل أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، و كل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة و حتى ساعة انتهاء خدمتها و عملها فيها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2004، ص 15 .

<sup>2</sup>صالح سليم الحموري، رولا نايف المعاينة، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص20

<sup>3</sup>بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم و الأسس، الأبعاد و الاستراتيجيات)، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص22

يمكن القول بأنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم، والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد.<sup>1</sup> وتعرفها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها، والاحتفاظ بها؛ من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاية والاقتصاد.<sup>2</sup> عرفها DECENZO AND ROBBINS هي إدارة الأفراد بأنها ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية.<sup>3</sup>

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة بحيث تختص بتسيير شؤون العمال في المنظمة، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل تحقيق أهدافها وضمان بقائها وإستمرارها .

#### الفرع الثاني: خصائص إدارة الموارد البشرية

بناء على التعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية، يمكن إيجاز أهم الخصائص التي تتميز بها هذه الأخيرة فيما يلي:<sup>4</sup>

- هي الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدامه استخداماً أمثل و الحفاظ عليه، وتطويره بما يحقق أهداف المنظمة، وبالتالي يضمن لها البقاء والنجاح في بيئة الأعمال التي يسودها الثبات في التغيير.
- هي وظيفة إدارية في أي منظمة، تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج، ويكون المدير مسؤول عن هذه الأنشطة والبرامج، وتقترن بأهداف معينة تتعلق بالفرد والمنظمة والمجتمع .
- عبارة عن حلقة وصل بين الإدارة والأفراد، تهدف إلى تحقيق أهداف تبادلية بين الفرد والمنظمة والمجتمع.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص12

<sup>2</sup> مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية (الأسس النظرية و التطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية)، الطبعة الثالثة، مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع، المملكة العربية السعودية، 2009، ص13

<sup>3</sup> DECENZO DAVID; ROBBINS STEPHEN FUNDAMENTALS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT 8TH ED; JOHN WILEY SONG, 2002, P P 25 26

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص30

## المطلب الثاني: نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى الغني والفقير و جعلهم شعوب و قبائل ليتعارفوا إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع إن يعيش بمفرده بعيداً عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر و يؤثر في الآخرين و لعل هذه هي البداية تكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءً بالأسرة نلاحظ إن الوالدين يمثلون الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شؤونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة و القبيلة و من ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت و تفاعلت مع هذا العنصر و ركزت عليه بصورته العلمية و بحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته و إعماله في بيئة العمل حيث توالت النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري و تكوين تركيبه في المنظمات ومن الممكن أن نقول أن هنالك مرحلتين لدراسة العنصر البشري هما<sup>1</sup> :

- مرحلة ما قبل الإدارة العلمية

- مرحلة ما بعد الإدارة العلمية

## أولاً: مرحلة ما قبل الإدارة العلمية تطورت

الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي ظهرت مع ظهور المصانع و الآلات التي تريد من يقوم بتشغيلها والاهتمام بها فكانت هنالك مجموعة من النظريات في القرن السابع الميلادي التي نادت بالعنصر البشري، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي و إجراء تغير داخل المصنع.<sup>2</sup>

وظهرت العديد من النظريات كنظرية " باباج " BABAGE "على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل، علاوة على تأكيده للمنفعة المتبادلة بين العاملين و أرباب العمل، و أثارت النظريات والدراسات العديد من العوامل التي كانت تعج داخل المنظمات و خارجها و تتعلق بالموارد البشري و بيئة المنظمة حيث لوحظ في تلك الفترة أن هنالك تغيرات على مستوى الفرد على مجموعه من

<sup>1</sup> عبد الكريم احمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص9

<sup>2</sup> حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان. 1997، ص6

الأصعدة و التي لفتت الانتباه إلى أهمية دراسة وبحث العنصر البشري و دعت الباحثين لفحص هذه العوامل و التي من أهمها:<sup>1</sup>

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث .
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين .
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية .
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية .
- زيادة مستوى التفضيل للعمل .
- التغير في مستوى المعيشة .
- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية .
- إدراك المصانع للحاجات البشرية للعاملين .و ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة .
- تجميع عدد كبير من العمال في مكان واحد و هو المصنع.

### ثانيا:مرحلة ما بعد الإدارة العلمية

حيث ابتدأ من النظرية العلمية على يد فريدريك تايلور عام (1914) و الذي عرف الإدارة بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا بعمله والتأكد من أنهم يقومون بتأديته بأحسن طريقة وأرخصها و لكي تؤدي الإدارة العلمية ما أوراد منها فريدريك انتهجت الإدارة العلمية أسلوب مختلف لما كان شائع حيث استخدم المنهج العلمي والموضوعي لتصميم العمل و استخدم من خلال قياس الوقت والحركة و حل طرق العمل و ذلك لزيادة الإنتاجية ومن اجل ذلك عامل الإنسان كآلة منتجة، وفي دعم تحقيق ذلك تبنى أساليب الرقابة المشددة و العقوبات حيث زادت أرباح الشركات الأمريكية في تلك الفترة و كان من ابرز ما أكدت عليه الإدارة العلمية التي نودي بها في تلك الفترة:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>الهيثي عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999 ص 54

<sup>2</sup>علاقي مدني، إدارة الموارد البشرية المنهج الحديث لإدارة الأفراد، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر و التوزيع.عمان،

- تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية، أي إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة وربط دخل الأفراد بمستوى إنتاجيتهم .
  - التجارب والبحوث العلمية؛ أي الاعتماد على الدراسة والتحليل المعتمد على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة بدلاً من التخمين.
  - تقسيم العمل والمسؤولية بين المديرين والأفراد .
  - تدريب العاملين، وإيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحسين أدائهم.
  - الاعتماد على القانون، ومن خلاله يتم الانضباط في تأدية العمل .
- و مع ظهور العديد من المشكلات الإنسانية و العوائق التنظيمية الأخرى لهذه النظرية اخذ الباحث التون مايو دراسة السلوك الإنساني في المنظمات حتى قدم نظريته التي تعد الخطوة الأولى لبرامج العلاقات الإنسانية و الاهتمام بالعناصر البشرية بالمنظمات حيث تعد نظرية العلاقات الإنسانية (1920) نظرية تلامس واقع الإنسان في العمل حيث تنطلق من كون الإنسان يجب إن يعامل معاملة إنسانية تحافظ على كرامته وتلبي احتياجاته من اجل تحقيق أهدافه كان التون مايو قد بنى نظريته على مجموعه من التجارب المعروفة بالهوثورن و التي استخلص منها " إلى أن أنماط الصداقة هي قلب التنظيم وبالتالي دافع عن العلاقات الإنسانية كمجموعة من الوسائل التي بها يمكن أن نحث الأفراد وندفع للعمل والإنتاج في التنظيم من اجل تحقيق أهداف الإدارة حيث إن الرضي الوظيفي يزيد من معدل الإنتاج ومعدل الأداء و كانت تركز هذه النظرية على مجموعه من المبادئ والأسس التي من أهمها<sup>1</sup> :
- العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد و المجموعات في محيط .
  - تحفيز الأفراد والمجموعات على الإنتاج .
  - تمكن الأفراد من إشباع حاجياتهم الاقتصادية والاجتماعية بالاعتماد على التنظيم .
  - السلوك الإنساني هو احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
  - القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد فكلما كان أكثر راض كان أكثر إنتاجية .

<sup>1</sup> مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص18

- الاتصالات و تبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال و الإدارة مهم جدا .  
الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية باشتراك العاملين في الإدارة وتحمل مسؤولية العمل .
- التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الأفراد ويربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية.  
وزاد الاهتمام بالموارد البشرية بعد هذه النظرية حيث وضعت برامج و أنظمة لتصنيف وتوصيف الوظائف والقوانين المنظمة لإدارة الموارد البشرية و شؤون الموظفين حتى أنها صارت تنشأ وحدات و شركات متخصصة للموارد البشرية و أعمالها خاصة بعد ظهور مدرسة إدارة الأفراد في السبعينات الميلادية و التي نادت بالخلط بين النظريات السابقة للموارد البشرية باعتبار أن إدارة الأفراد تعنى بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن اجتذاب أفضل العناصر وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

العوامل التي ساعدت علي الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتطورها هي:<sup>1</sup>

- تغير نظرة الإدارة للفرد فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل و أن يمكن استخدامه و تشغيله وفق قوانين ثابتة كالألات و المعدات، تغيرت هذه النظرية نتيجة للأبحاث والدراسات و أصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية وخلق القيمة وتعظيم الثروة، لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد العامل كإنسان له كيانه و شعوره يتمتع بخصائص شخصية مميزة و يملك قيما و عواطف و ميول، و يبذل جهده إذا ما وضع في موقع المسؤولية و المشاركة في اتخاذ القرار .
- التطور العالمي والتطور التكنولوجي في مجال اختراع الآلات و استخراج الوسائل والأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج الذي حتم استخدام قوى عاملة ذات مهارة وكفاءة عالية تستطيع استخدام تلك الآلات والأساليب بفعالية كبيرة، فالإنجازات الهائلة التي حققها التقدم العلمي مثل غزو الفضاء و تشغيل الحاسبات الالكترونية وجني خيرات الأرض والبحار لم يكن بالإمكان أن يعم خيرها البشرية لولا مهارة وموهبة الإنسان في كيفية وإتقان استخدامها، و من المفيد ذكره في هذا المجال أن هناك العديد من الدول التي حققت تقدماً فنياً واقتصادياً عالياً بسبب حسن

<sup>1</sup>مصطفى الجربوعة، مرجع سابق، ص 19

- إدارتها لمواردها البشرية، و أن هناك بالمقابل العديد من الدول التي تتوافر فيها الثروات الطبيعية الضخمة و لم تستطع أن تحقق تقدماً يذكر لسوء استخدامها لمواردها البشرية.
- قياس العمل و التخصص فيه، حيث أن قياس أداء كل فرد أو كمية العمل الواجب تنفيذها خلال مدة زمنية معينة ساهم و إلي حد كبير في تطوير سياسات الأفراد في مجال الأداء و في التعرف على محددات الأداء المعنوية و استخدامها بفاعلية اكبر لتحقيق الرغبة في العمل، كما أن المشكلات التي افرزها تقسيم العمل وتعميق التخصص فيه كالرتابة في الأداء والسأم و الملل تلقى علي عاتق إدارة الأفراد مسؤوليات جديدة تقتضي الحل و المعالجة كإرضاء حاجة الشعور بالانجاز و تحقيق الذات والتقدير الذاتي .
  - صدور التشريعات والقوانين الحكومية المنظمة للعمل و حماية العاملين و خاصة تلك التشريعات المتعلقة بالأجور و الاستخدام و ساعات العمل و الخدمات و ظروف العمل وغيرها .
  - تأثير النقابات العمالية علي الإدارة في تحديد حقوق العاملين في الدخول و الأجازات والخدمات والرعاية الصحية والحماية من العجز و الشيخوخة و ما شابه ذلك<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة لما تحققه من أهداف للمنظمة و فيما يلي عرض لأهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية.

#### الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:<sup>2</sup>

- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة، ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل.
- أن الإنسان كائن حركي متجدد متغير مبدع، قادر على الابتكار والاختراع والتطوير، والاكتشاف والتخريب... الخ بمعنى آخر ما هو متغير قادر على التكيف والتطوير الذاتي أو

<sup>1</sup>مصطفى الجربوع، مرجع سابق، ص 20

<sup>2</sup>عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص 57

بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلاً، وهو أكثر عطاء من جامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج موارد طبيعية، رأس المال التقنيات.<sup>1</sup>

- إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى :

#### أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة :

من خلال أهداف المنظمة يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي :

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف والخدمات ووفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً .

- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.<sup>3</sup>

#### ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين :

تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى :

- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهم لتمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.

- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم الإدارة الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009، ص ص 100\_99

<sup>2</sup>عمري سامي، مرجع سابق، ص 57

<sup>3</sup>محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006، ص 16

<sup>4</sup>مصطفى الجربوعة، مرجع سابق، ص 24

**ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع**

تتطوي هذه الأهداف في المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها، أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص، كما تعني التوزيع المثمر للاستخدام، ممثلاً بوضع الشخص الملائم في المكان الملائم، والاستفادة القصوى من الجهود البشرية، كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة.<sup>1</sup>

**المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية**

تسعى المؤسسات بكل أنواعها إلى تحقيق الأهداف التي تأسست من أجلها، وذلك بإتباع جملة من المراحل والقواعد والإجراءات، ولكن تعتبر الموارد البشرية هي أهم عنصر من عناصر قيام المؤسسة، وهي تمثل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، وعليه شاهدنا في السنوات الماضية إهتمام كبير من قبل الدول ومدراء المؤسسات والمنظمات بالموارد البشرية، حيث عملت على توفير كافة الظروف المواتية لهم من أجل بذل أقصى جهد لهم وبالتالي زيادة أدائهم.

**المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية**

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، والموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ومن خلال هذا المطلب سنحاول إعطاء بعض التعريفات المتعلقة بأداء الموارد البشرية.

**الفرع الأول: تعريف أداء الموارد البشرية**

هناك عدة تعاريف، نذكر من بينها ما يلي:

يعرف بأنه : القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من المورد البشري الكفاء، المدرب ، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>حسن فلح حسن، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن 2009 ص 19

<sup>2</sup>قواسمية العلمي، بالنور يوسف. أداء الموارد البشرية في ظل متغير الإدارة الإلكترونية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، مجلة 10، العدد 3، الجزائر، 2022، ص 139

عرفه "العجلة بأنه الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استثمار الفرد لطاقته و إمكاناته، و في نفس الوقت يتأثر بمقدار الرغبة لدى الأفراد في الأداء.<sup>1</sup> عرفه ناصر بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>2</sup>

عرفه أبو سيراج بأنه ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمسؤوليات على أكمل وجه.<sup>3</sup>

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن أداء الموارد البشرية بأنه ذلك الجهد الذي تبذله الموارد البشرية سواء من حيث الجهد الفكري أو الجهد البدني ، من أجل إتمام الأعمال الموكلة إليهم والتي يقتضيها منصبهم .

### الفرع الثاني: عناصر أداء الموارد البشرية

يصنف عناصر أداء الموارد البشرية إلى أربعة عناصر هي<sup>4</sup> :

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** و تشمل المعارف العامة، و المهارات الفنية و المهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها .
- **نوعية العمل:** و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و براعة، و قدرة على التنظيم، و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المثابرة و الوثوق:** و تشمل الجدية و التقاني في العمل، و القدرة على تحمل مسؤولية العمل و انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، و مدى حاجته للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين، و تقييم نتائج عمله.

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم ابوسن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2012، ص 137

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، عمان، 2003، ص 25

<sup>3</sup> العميرة محمد، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة أكاديمية نائف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص 18.

<sup>4</sup> بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في علوم الاقتصاد، جامعة 8 ماي 1945، قالمة،

### المطلب الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

إدارة أداء الموارد البشرية هي أداة تستخدمها المؤسسات في خلق بيئة عمل تمكن الموظفين من تقديم أفضل ما لديهم من قدرات لإنتاج العمل بأعلى جودة وكفاءة ممكنة وذلك من خلال مراقبة وتقييم أداء العاملين من خلال بيئة تفاعلية وتعاونية تحتوي على كافة الإمكانيات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### الفرع الأول: تعريف إدارة أداء الموارد البشرية

تعرف إدارة الأداء الموارد البشرية بأنها تلك العملية التي يضمن من خلالها المدراء أن أنشطة الموظف وفرق العمل ومخرجاتها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني وضع نظام لجعل المستخدمين يعملون بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة.<sup>1</sup>

فإدارة الأداء الموارد البشرية فهي مجموعة من الجهود الهادفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه. ويتطلب ذلك السعي إلى تحقيق مزيد من الكفاءة في عمليات الاتصال بين الأفراد العاملين في أي منظمة رأسياً وأفقياً، وتوفير الظروف والمهارات التي يمكن أن تساعدهم وتؤهلهم للقيام بذلك بصورة متميزة.

فإدارة الأداء الموارد البشرية عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد والجماعات ووصف الأداء مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة<sup>2</sup>.

من كل ما سبق يمكن تعريف إدارة الأداء الموارد البشرية على أنها عملية إجرائية مستمرة دون انقطاع خلال السنة، بهدف مراقبة أداء الموظفين وتطويره عن طريق التقييم المستمر الذي تنتج عنه تغذية رجعية مستمرة، تضمن توافق أداء الموظفين مع الأهداف الإستراتيجية للهيئة، وذلك بتوفير الظروف والمهارات التي تساعد الموظفين وتؤهلهم للوصول إلى أعلى مستويات أداء ممكنة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الهيئة بكفاءة وفعالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سلوى عمر صالح، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة 2011، ص 26.

<sup>2</sup> عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الأداء منظور التميز المؤسسي. مركز بحوث الشرطة الشارقة، 2009، ص 20

<sup>3</sup> ليلي بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، دراسة حالة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية عدد 01 ورقلة ديسمبر 2014، ص 141-142

### الفرع الثاني: إجراءات إدارة الأداء الموارد البشرية

يقوم نظام إدارة الأداء الموارد البشرية على مجموعة من الإجراءات وهي <sup>1</sup> :

#### أولاً: التخطيط للأداء :

يشمل التخطيط للأداء ثلاث مستويات الخطة الإستراتيجية الخطة الوظيفية، الخطة الإنتاجية، والمعرفة المقصود من مصطلح التخطيط لا بد من تعريف التخطيط ثم تعريف كل خطة على حدا يعتبر التخطيط **planning** عملية ذهنية تستدعي تحديد شكل الأداء الذي نريد تحقيقه وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليه بأفضل الطرق من خلال وضع هدف مستقبلي تسعى الهيئة أو المؤسسة للوصول إليه، مع تخصيص جدول زمني لتنفيذ ذلك عن طريق مجموعة من الخطط القريبة البعيدة ومتوسطة المدى .

الخطة الإستراتيجية وهي الخطة الشاملة التي تهدف إلى تحديد كيفية إنجاز المؤسسة لرسالتها وأهدافها ولا يمكن تطبيقها إلا بعد دراسة الأوضاع الداخلية والخارجية وتحديد أهدافها ورؤيتها ورسالتها من أجل صنع القرار الأكثر إيجابية باتجاه اختيار الإستراتيجية المناسبة.

#### ثانياً: تنفيذ الأداء

تنفيذ الأداء هو الذي يتعلق وظائف الإدارة الأربعة ، التخطيط من خلال التخطيط للأداء، التنظيم من خلال تنظيم الموارد البشرية.

يشمل تنفيذ الأداء تتبع الأداء وتسجيله وذلك من خلال وضع سجل الأداء الذي يتم فيه قياس وتقييم أداء الموارد البشرية.

#### ثالثاً: تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء جزء مهم من إدارة الأداء ، حيث يكون بصفة دورية كل 3 أشهر أو 6 أشهر وهو ما يشكل سجلاً تراكمياً لتقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية على مستوى الهيئة، وتجدر الإشارة أن هذا التقييم يكون في شكل مقابلات دورية مع الموظفين أو في شكل حلقات نقاشية يتم فيها إطلاع كل موظف على سجل أداءه وتقييمه كي يتسنى لهم تصويبه.

<sup>1</sup>بلهامل محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية في قانون الوظيف العمومي بين تقييم الأداء الوظيفي ونظام إدارة الأداء، مجلة

دراسات و أبحاث، مجلة 13، العدد4، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، الجزائر، 2021، ص721-272

**رابعاً:مراجعة الأداء والتغذية الراجعة**

يترتب على تقييم أداء الموارد البشرية في هذه المرحلة إما المكافئة والتقدير والذي يكون في شكل حوافز مادية أو معنوية وترقيات، كما يمكن أن يكون في شكل تصويب والتصحيح في حالة التقييم بالسلب ليتم على أساسها وضع خطة تصحيحية للعام القادم حيث تقوم مراجعة الأداء على مراجعة الأداء الفعلي ومقارنته بما هو مخطط له، أي دراسة وتحليل ما تم القيام به من طرف الموظف ومقارنته بما طلب منه ومن ثم توجيه وإعطاء تغذية عكسية وذلك من خلال تعزيز وتثمين الأداء الجيد وتصويب وتقويم الأداء السيئ.

**المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية**

يعتبر تقييم الأداء أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يعتبر وسيلة لاتخاذ قرارات عادلة، وتزويد العاملين بإمكانية الوصول إلى الدورات التدريبية، والحفاظ على تقدم العمل، وحث العاملين على بذل أقصى الجهد والتفاني في العمل.

**الفرع الأول: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية**

هو عبارة عن دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وحمله المسؤوليات أكبر ، أو ترقية إلى وظيفة أخرى.<sup>1</sup>

**الفرع الثاني:أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:**

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الأفراد و التي لا غنى عنها نظراً لأهميتها ، و التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان ، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:<sup>2</sup>

- إشعار العاملين بمسئوليتهم ، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه و أداءه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين ، و أن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته اتجاه نفسه و العمل معاً، و سوف يبذل معظم جهده و طاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه، إضافة لكون عملية التقييم تعد وسيلة لضمان عدالة المعاملة، حيث تضمن الإدارة عند استخدامها

<sup>1</sup> الباري سعود مبارك، تطبيقات علم النفس مهنة تربية ، الطبعة الأولى، دار الكتاب للنشر والتوزيع،الإمارات،2011،ص95

<sup>2</sup>مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، دار الصفاء للتوزيع و النشر ، عمان، 2003، ص 239

أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده و كفاءته في العمل كما تضمن الإدارة معاملة عادلة و متساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات و الذين يعملون دون ضجيج و بصمت.<sup>1</sup>

- يضمن تقييم الأداء تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المنظمة ، بوجود نظام تقييم عادل و موضوعي قائم على أساس من التخطيط السليم و القواعد التنظيمية الموضوعية ، حيث يضمن أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق جهده و نشاطه المبذول في عمله ، و هذا ما يضمن أن كل من يعمل في المنظمة يلقى نفس معاملة الآخرين دون تمييز أو تمييز . هذا إلى جانب أن التقييم يضمن عدم إغفال كفاءة و نشاط أي فرد من ذوي الكفاءات العالية الذين يعملون بصمت.<sup>2</sup>

كما يمكن تجسيد أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنشأة في كونها تحافظ على توازنها من خلال الحصول على رضا العاملين، و بالتالي الحصول على أكبر منافع من أعمالهم لديها ، فالمنتجات ستكون جيدة و التعامل في هذه المنتجات ( نقل و توزيع و تحصيل للإيرادات ) سيكون جيداً مما ينعكس على الربحية التي ستكون في أعلى مستوياتها و تحصيل على رضا المستهلكين لمنتجاتها فيستمررون في التعامل مع المنشأة بل و ينصحون غيرهم بالتعامل مع المنشأة التي أرضتهم و بذلك يكون للمنشأة سوقاً مستقرة وولاء كبير من قبل عملائها و تتحسن علاقة المنشأة مع المنافسين لها فتقل بذلك تأثيرات المنافسة بل يتم زرع مفاهيم ايجابية للتنافس المثمر بين المنشأة و منافسيها .

### الفرع الثالث: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

يهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف من بينها الآتي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص363.

<sup>2</sup> سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004، ص17

<sup>3</sup> بوطورة فضيلة . سمايلي نوفل . قرامطية زهية . أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية - إشارة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-،مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي،المجلة 14،العدد 2، الجزائر،2020،ص270

**أولاً: الأهداف الإدارية:**

وتتمثل في تشخيص الأداء المتميز أو غير العادي، والذي يقوم به الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما، فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون ويعرف المقصرون .

**ثانياً: الأهداف السلوكية:**

وتتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداد الهم ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها. وبالتالي تحديد مسار التهم الوظيفية الحالية والمستقبلية وما يحتاجونه من برامج التطوير والتحسين .

**ثالثاً: الأهداف الإستراتيجية:**

تهدف عملية تقييم أداء العاملين إلى الربط والتكامل بين الأهداف الإستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة للتنفيذ الإستراتيجية والمتمثلة في المخرجات المحددة مسبقاً.

**رابعاً: الأهداف التنموية:**

يتمثل الهدف الأخير من أغراض إدارة الموارد البشرية في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل، عندما لا يؤدي العامل عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

**الفرع الرابع: معايير تقييم الأداء الموارد البشرية**

لقد صنفت معايير تقييم الأداء إلى ثلاث معايير أساسية كما يلي<sup>1</sup> :

**أولاً: معايير تصف الخصائص الشخصية :**

ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها المورد البشري أثناء أداءه لمهامه ضمن حدود وظيفته، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال على هذا الأمانة الإخلاص، الولاء والانتماء، فالمورد البشري الذي يتحلى بأدائه ستتعاكس إيجابياً عليه، مما يساهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد .

<sup>1</sup>قواسمية العلمي، بالنور يوسف. مرجع السابق، ص142

**ثانياً: معايير تصف السلوك:**

ويقصد بالسلوك ، السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن المورد البشري الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه.

**ثالثاً: معايير تصف النتائج**

توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل المورد البشري الذي يقيم أداءه من انجازات يمكن قياسها و تقييمها من حيث الكم الجودة ، التكلفة ، الزمن والعائد، حيث تمثل هذه الانجازات الأهداف المطلوبة منه .

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

لم يعد الاهتمام بتحسين المورد الأداء أمراً اختيارياً بل أصبح شرطاً جوهرياً لضمان البقاء في السوق وتحقيق التميز و المناقشة لذلك أصبح الاهتمام به أمراً إجبارياً حيث يهدف أساساً إلى تدعيم القدرات و المهارات البشرية.

**المطلب الأول: تعريف تحسين أداء الموارد البشرية**

عرف محمد كمال مصطفى تحسين الأداء بأنه يعني وجود مشكلة تحتاج الى حل، وهذا يتطلب القيام بفعل ما لحل هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها.<sup>1</sup>

عرفه محمد قدرى تحسين الأداء : يعني اتخاذ الإجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء.<sup>2</sup>

يرى محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح أن تحسين أداء الموارد البشرية يعني وضع برامج لتدريبها وتنمية كفاءاتها تحت إشراف وتوجيه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، بهدف معالجة النتائج السلبية التي تم اكتشافها عند تقييم أداء الموارد البشرية.<sup>3</sup>

بناءً على تعريفات تحسين الأداء، وبالاستعانة بتعريفات إدارة الأداء السالفة الذكر يمكننا تعريف تحسين أداء الموارد البشرية بأنه : " طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها

<sup>1</sup> محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر 2013، ص125

<sup>2</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز : قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسياً وفردياً، دار الجامعة، لجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص 403

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

منظمة ما وهي عملية منظمة ، تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء."

### المطلب الثاني: أهمية تحسين أداء الموارد البشرية

يمكن توضيح أهمية تحسين أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ولمواردها البشرية في ذات الوقت؛
- وضع خطط واضحة المعالم في ظل الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، وضمان تحقيق الأداء المستهدف؛
- تحقيق قيادة فعالة للموارد البشرية وتوفير متطلبات إدارتها؛
- توفير المتابعة الدائمة لتطورات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- بالإضافة إلى النقاط السابقة، تسمح عملية تحسين أداء الموارد البشرية بتحقيق ما يلي :
- رفع فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة، وضمان الإستمرار في نشاطها؛
- زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج بالمؤسسة؛
- إستفادة الموارد البشرية من امتيازات مالية ومعنوية، بالإضافة إلى ضمان مستقبلها الوظيفي.

### المطلب الثالث: تحسين أداء الموارد البشرية

قسم لويس غوميز (Luis R. Gomez) وآخرون عملية تحسين أداء الموارد البشرية إلى أربع خطوات رئيسية هي:<sup>2</sup>

- استكشاف مشكلة ضعف الأداء؛
- تحليل أسباب هذه المشكلة؛
- وضع خطة عمل وتمكين الموارد البشرية ؛
- توجيه الإتصال نحو الأداء وتوفير التغذية العكسية؛
- سنوضح الخطوات السابقة فيما يلي<sup>3</sup> :

<sup>1</sup>حمود حيمر ،أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتهما -دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة،المجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية،المجلة 5،العدد1، 2018،ص334

<sup>2</sup>حمود حيمر ،مرجع سابق،ص339

<sup>3</sup>مرجع نفسه،ص339

**أولاً: إستكشاف مشكلة ضعف الأداء :**

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

- تحديد أسباب ضعف الأداء : له تأثير مباشر على نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة؛

- تحديد أسباب ضعف الأداء وفجواته : يمكن أن يكون سبباً لحدوث صراعات بين الموارد البشرية لا تحمد عقباها .

- التحديد الدقيق لأسباب ضعف الأداء: هو المحدد الرئيسي لنوع العلاج المستخدم لحل هذه المشكلة

تنقسم أسباب مشكلة ضعف الأداء فجوة الأداء إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي :

- القدرات : وتضم الخصائص المعرفية للموارد البشرية وكفاءاتها، بالإضافة إلى خصائصها الفيزيولوجية؛

- الدافعية : تشمل نظام التحفيز الذي تعتمد عليه المؤسسة المتكون من مختلف المؤثرات الخارجية التي توجه سلوك الموارد البشرية، مثل: المكافآت والحوافز المادية والعقوبات .

- ظروف العمل : تتمثل هذه الظروف في خصائص المؤسسة وإمكانياتها التي تؤثر في أداء مواردها البشرية، مثل: الآلات النظام الإداري والأنشطة الوظيفية.

يجب على مسؤولية المؤسسات الإنطلاق من العوامل المتعلقة بظروف العمل ومناقشتها مع الموارد البشرية المعنية بمشكلة ضعف الأداء، من أجل الوصول إلى الأسباب الحقيقية لهذه المشكلة تدريجياً .

**ثانياً: تحليل أسباب مشكلة ضعف الأداء :**

بعد التحديد الدقيق لأسباب مشكلة ضعف أداء الموارد البشرية، تأتي مرحلة تحليل الأسباب، واتخاذ الإجراءات الضرورية للتحكم في الوضع، وتتعلق الإجراءات المتخذة لحل المشكلة بكل العناصر الثلاث السالفة الذكر القدرات الدافعية وظروف العمل مثل: برمجة تدريب متخصص

لتحسين القدرات السلوكية للموارد البشرية. وتتضمن هذه الخطوة محاوره الموارد البشري المعنيه بمشكلة ضعف الأداء حول النقاط التاليه :

- إخبارها بالنقائص التي تم اكتشافها في أدائها؛
- طلب إيضاحات حول هذه النقائص والمشاكل؛
- تذكيرها بمتطلبات الوظائف وما يجب فعله؛
- تحديد أهداف واضحة تمثل حلول للمشكلة؛
- تحسيسها بأهمية تحسين أدائها وعواقب فشلها<sup>1</sup>.

**ثالثاً: وضع خطة عمل وتمكين الموارد البشرية.**

من الحل تتطلب الإدارة الحقيقية لأداء الموارد البشرية وتحسينه إتاحة الفرصة لها لتحسين أدائها، من خلال تمكينها من إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل ضعف الأداء، وإزالة جميع العراقيل التي يمكن أن تحول بينها وبين تحقيق هذه الغاية، كما يجب تفادي قيام الرؤساء بإصدار أوامر مباشرة إلى الموارد البشرية التي تحت إشرافها كحلول لمشاكل أدائها، من دون أن تساهم هذه الأخيرة في إيجاد هذه الحلول .

<sup>1</sup>حمود حيمر، مرجع سابق، ص340

**خلاصة الفصل:**

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، فهي تعد المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات، حيث يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من أجل استثمارها، ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين ومساعدتهم على رفع كفاءتهم وتحسين أداءهم .

لذلك على المؤسسة القيام بمنح المناصب الضرورية للعاملين وفقا لكفاءاتهم في العمل، حيث يتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم والنهوض بأعبائها، وحتى يتم تحسين مستويات الكفاءة لديهم بما يخدم مصلحتهم أولا ومصلحة المؤسسة ككل.



## الفصل الثاني:

تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد  
البشرية

**تمهيد**

تعتبر الكفاءات بمختلف أنواعها عوامل نجاح للمؤسسة لذا يجب العمل على جذب الأشخاص المتميزين والمبدعين. وذلك بتنمية الخبرات بطريقة ملائمة داخل المؤسسة، بهدف مسايرة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة كالتطورات التكنولوجية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تسعى المؤسسات من خلال تنمية الكفاءات إلى تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.

سيتم تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث هما:

المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية

المبحث الثاني: أبعاد و مستويات وأهمية الكفاءات البشرية

المبحث الثالث: دور التنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات

## المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية

إن الكفاءات البشرية هي مجموعة المعارف العملية والمهارات والسلوكيات التي يتحكم فيها الأشخاص بناء على قدرتهم في التوفيق بين ما لديهم من موارد شخصية وموارد بيئية، والتي تمكنهم من أداء وظائفهم والمهام المنوطة بهم على أكمل وجه وبدقة تضمن للمؤسسة تميزا تنافسيا وتعزز الوضع التنافسي لها.

### المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة، وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية. وهناك عدة تعارف ونذكر منها ما يلي:

الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل<sup>1</sup>.

ويمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار لاستخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة، حيث إن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر.<sup>2</sup>

كما تعني بالنسبة للفرد أو العامل توفير الرضى للعامل ومنحه القدر المناسب من السلطة وتحديد اختصاصه وحل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير أجر مناسب له.<sup>3</sup> وعليه المنظمات التي لا تستطيع خلق الرضا الوظيفي لدى أفرادها وتسعى لخلق واستمرار الطاقة المادية فقط يؤدي إلى تعطيل طاقات وموارد المنظمة وخفض كفاءتها في استعمال الجهود البشرية والمادية والمعلوماتية بشكل أمثل.<sup>4</sup>

تعرف أيضا الكفاءة من وجهة نظر الإدارة فهي النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التعددية بمخرجات النظام بمعنى القدرة على أداء الأشياء

<sup>1</sup> كمال منصورى سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7 ، جوان 2010 ، ص 50

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة. دار المسيرة، عمان، 2007، ص 87

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة منظمات الاعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006 ، ص 224 .

<sup>4</sup> خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم أحمد حمود ، مرجع سابق، ص 88

بطريقة صحيحة ونزعة تعتمد على المدخلات والمخرجات فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تعوق المدخلات المستخدمة.<sup>1</sup>

الكفاءة فهي تعني معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة وأن تؤثر المؤسسة بإمكانية استمرار وتطور البشري والمادي المالي والمعلوماتي وتعمل بشكل فعال ومستمر على ذلك من أجل تطورها، وما يجعل مالكي المؤسسات يعانون باستمرار من صعوبة الحصول على هذه الموارد بالكمية والنوعية اللازمة ويسعون دائما للحصول على الأمثلية في استخدام هذه الموارد المتوفرة محاولين التوفيق بينها وبين الإستراتيجية المتوخاة ، فالمبالغة في إمكانية تحقيق الأهداف مع عدم كفاية الموارد المتاحة.<sup>2</sup>

كما عرفت المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF بالقول أن الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطورها.<sup>3</sup>

الكفاءة هي القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار دوره في المنظمة او المجتمع .<sup>4</sup>

حيث يشير ANDRI أندري " المختص في المجال المهني، إلى أن مفهوم الكفاءة يقصد به تطبيق المعرفة والمعرفة الفعلية والمعرفة الوجدانية، قصد تحقيق نشاط علمي بحيث تنتج الكفاءة عن الخبرة المهنية اليومية كما يمكن ملاحظة الكفاءة بموضوعية انطلاقا من منصب العمل حيث يمكن تثبيتها من خلال الأداء المهني.<sup>5</sup>

في الأخير يقصد بها جعل كل العمال داخل المؤسسة متمكنين من أداء وظائفهم ومتطلباتها من كل النواحي العلمية والعملية والقانونية والثقافية مع تحمل المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجههم .

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 145

<sup>2</sup> محمد عبد الحسن آل فرج الطائي، نظام المعلومات للإدارة المتقدمة، دار وائل، الأردن، 2004، ص 224.

<sup>3</sup> رحيم حسين ، التغير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية ، الجزائر ، بسكرة ، العدد 7 ، فيفري

2005، ص 184

<sup>4</sup> Daniel (h):la gestion des compétence, revue économique et sociale, septembre 1995, P 10

<sup>5</sup> Gupet André développer les compétences pour une ingénierie de formation coll. formation permanente en science humaines ، Paris 1994. P11.

## المطلب الثاني: خصائص الكفاءات البشرية

هناك مجموعة من الصفات والسمات التي تميز الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة عن غيرهم من الأفراد العاديين منها<sup>1</sup> :

- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف الإنتاج وإدارة المعلومات في وظائف برمجة الحسابات الآلية.
- القدرة على التحليل والتصوير، فالوظائف الفنية تحتاج إلى مثل هذه القدرة مثل أعمال الهندسة والتصميم .
- القدرة على التقييم العلمي، وهي القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة والإدارة العليا بحاجة إلى مثل هذه القدرة.
- توافر القدرات الميكانيكية خاصة في الأعمال والوظائف الفنية مثل أعمال المهندس ومصممي الآلات.... الخ.

بالإضافة إلى هذه الخصائص يضيف بعض الكتاب مجموعة أخرى من السلوكيات والسمات التي تميز هذا النوع من الموارد البشرية نذكر منها مايلي :

- يتصف تفكير هؤلاء الأفراد (الكفاءات بالجد والأصالة وبقدر كبير من التخيل
- لديهم القدرة على التمييز بين الثقة والنفس والغرور.
- لينظرون إلى المشكلات على أنها تمثل نوعا من التحدي لقدراتهم ومصدر لإثبات ذاتهم.
- لديهم قدر كبير من الاستقلال في الرأي والتصرف فهم لا يكتفون آرائهم وتصرفاتهم طبقا لما يراه الآخرون .
- لديهم غريزة حب الاستطلاع حتى عندما يتقدم بهم السن فليهم القدرة على التعرف على كل ما هو جديد وإنتاج وتقديم ما هو أفضل .
- يتسمون بالمرونة وعدم الجمود كما تمتد اهتماماتهم بميادين ومعارف جديدة غير تخصصهم الحالي وهم يتميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في الشركات عالية التقنية .
- لديهم قدرة عالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والاختراع والابتكار .
- يقضون وقتا كبيرا في التفكير الإبداعي كما تزداد لديهم الفترات المخصصة للبحوث الابتكارية

<sup>1</sup> إبراهيم بويحيوي و نوال بن أحمد، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلة 02، العدد 06، الجزائر، 2016، ص 13

## المطلب الثالث: أنواع الكفاءات البشرية

أبرز تصنيفات للكفاءة هو التصنيف وفقا لثلاثة أنواع وهي: النوع الفردي والنوع الجماعي والنوع التنظيمي، بالإضافة إلى ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية والكفاءات المحورية.  
أولاً: الكفاءات الفردية:

يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.<sup>1</sup>

وهناك من يرى أنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام محددة.<sup>2</sup>

وتتضمن المعرفة الفردية المهارات والسلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها للحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة.<sup>3</sup>

وتتمثل الكفاءة الفردية توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدراية والمعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة.<sup>4</sup>

يمكن التعبير عن الكفاءات الفردية بالجلب الجليدي (ICEBERG MODEL) ، كما هو موضح في الشكل التالي :

<sup>1</sup> Philippe 3 Claude Levey-Leboyer, La gestion des compétences, édition Organisation, 2 eme édition, Paris, 2009, p 42

<sup>2</sup> Zarifian, le modèle de la compétence, édition Liaisons, Paris, 2001, p 78.

<sup>3</sup> Cécile Dejoux, Les compétences au cœur de l'entreprise, édition Organisation, Paris, 2001, p 141

<sup>4</sup> أحمد مصنوع ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل تعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مدخل مقدمة الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية ، الواقع العملي و آفاق التطوير (التجارب الدول)،جامعة حسيبة بن علي بالشلف، الجزائر،2012،ص07

## الشكل رقم (1): تمثيل الكفاءة الفردية



Sources: Cécile Dejoux, Les compétences au cœur de l'entreprise, édition Organisation, Paris, 2001, p 159.

ويبين لنا الشكل أن بعض الكفاءات تكون واضحة ومرئية للجميع ويمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة مثل: المعرفة والمهارات، بينما تقع باقي الكفاءات في الجزء المستتر تحت الماء، وهي غير مرئية ولا يمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة مثل: السلوك، وطريقة التفكير، مهارات التواصل، وسمات وخصائص مختلفة.<sup>1</sup>

## ثانيا: الكفاءة الجماعية

هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم فرق العمل، والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج.<sup>2</sup>

حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطويرها وتراكمها، وتحدد (C.Sauret) مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية :

- التداؤب (التآزر): فهي تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة؛
- التضامن: تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل؛
- التعلم : تحدد القدرة التأهيلية للجماعة وترتكز على نوعية التنظيم السائد؛

<sup>1</sup>صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص 21

<sup>2</sup>تأبت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 129-130

- الصورة العملية الجماعية: تشير إلى وجود تمثيل مشترك للنشاط أو العمل.

يمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي تلك المهارات الناجمة عن تضافرٍ وتداخلٍ بين مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطورها وتراكمها، فأساس بناء الكفاءة الجماعية إذن هو العلاقة الموجودة بين مجموع من أفرادها والتي يمكن أن تعتبر كنتيجة لاجتماع ثلاث أنواع من الشروط والتمثلة أساسا في: معرفة كيفية التعاون، القدرة على التعاون، والرغبة في التعاون، فإذا استثمرنا في هذه الأقطاب الثلاثة بطريقة متلاحمة فإننا سنضعف من حظوظ تطوير التعاون الفعال على مستوى أعضاء الفريق كما أنها تساهم في زيادة القيمة المضافة للكفاءات الفردية.<sup>1</sup>

**ثالثا: الكفاءات التنظيمية وكفاءات التسيير:**

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فتحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسة الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية، لأن المؤسسات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.<sup>2</sup>

ومن هنا يبرز دور كفاءات التسيير في تحقيق ذلك، حيث حدد Robert Eichinger عشرة كفاءات للتسيير وهي: التفكير والتوجه نحو النتائج والعمل الجماعي والإبداع والقيادة المرنة والتوجه نحو الزبون وإدارة الأشخاص والاندماج والقدرة على التواصل والاتصال والكفاءات الوظيفية التقنية. فالكفاءات التنظيمية والتسييرية تتعلق بقدرة المؤسسة على التفاعل إيجابيا مع بيئتها التنظيمية ضمن مناخها التنظيمي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة الاستثمار و تسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة و القانون، المجلة 08، العدد 14، 2016، ص 334

<sup>2</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 141.

<sup>3</sup> حرز الله محمد لخضر، مرجع سابق، ص 335

## رابعاً: الكفاءات الإستراتيجية:

يعتبر مفهوم الكفاءات الاستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية فالكفاءة لا تتمتع بطابع استراتيجي إلا إذا كانت متغيراً ضرورياً لتكليف المؤسسة مع محيطها، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة)، 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، وإيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة.<sup>1</sup>

## خامساً: الكفاءات المحورية

حسب كل من ( Hamel & Prahalad ) فإن الكفاءات المحورية تعني تحصيل كل من القدرة والمهارة ذات الصلة أساساً بالكفاءات الفردية وهي بمثابة القدرة المحورية لخلق القيمة بالمؤسسة وتعرف على أنها مجموعة من المهارات الخارقة والأصول الملموسة وغير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجي فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس.<sup>2</sup>

ويظهر هذا النوع من الكفاءات في صورة براءات الاختراع التي تحرزها المنظمة أو اللمسات الإبداعية التي تضيفها على منتجاتها وخدماتها والتي تميزها عن منافسيها أو العلامات التجارية الخاصة، فهذه الكفاءات ترتبط بقدرة المنظمة على الإبداع وابتكار نظم خاصة بها تتجسد في رسالتها وثقافتها التنظيمية كمثل أغلب الشركات العملاقة المتخصصة في مختلف الصناعات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الشيخ طواهرية، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل مؤسسات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي، حول رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011، ص 05

<sup>2</sup> منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص 252

<sup>3</sup> حرز الله محمد لخضر، مرجع سابق، ص 336

## المبحث الثاني: أبعاد و مستويات وأهمية الكفاءات البشرية

الكفاءات ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الحديثة و لمواردها البشرية في نفس الوقت، وتتحقق عبر أبعاد مختلفة ومستويات متعددة.

### المطلب الأول: أبعاد الكفاءات البشرية

يقصد بأبعاد الكفاءة المحاور والأركان الأساسية التي تتكون منها الكفاءات التنظيمية، وقد حدد Durand.T ثلاثة أبعاد أساسية للكفاءات التنظيمية، وهي:

#### أولاً: المعارف النظرية:

تتعلق بمجموع المعارف المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في إطار خاص، كما ترتبط المعرفة أيضاً بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات يمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقاً، والمعرفة سواء كانت ضمنية موجودة في عقول أفراد المؤسسة أو صريحة موجودة في قواعد وخزانات المعرفة في المؤسسة فهي تعد من أهم مكونات الكفاءة حيث أنه يوجد دائماً معرفة وراء كل كفاءة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: المعارف العملية المهارات

هي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها المؤسسات لضمان الأداء الفعال وهي قابلة للتغيير والتطور والتنمية المستمرة، وتتمثل في قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة وعلى التنفيذ والتصرف بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقاً، وتختلف أنواع المهارات باختلاف المستويات التنظيمية، وهي ثلاثة أنواع:<sup>2</sup>

- **المهارات الفكرية:** هي مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة واكتشاف وتقييم بدائل لها؛

- **مهارات التعامل:** وهي القدرة على العمل وفهم وتحفيز الأفراد الآخرين وتدل على القدرات اللازمة من معرفة التصرف أو التوجه في ظرف وظيفي خاص، ودورها هو خلق التعاون؛

<sup>1</sup>عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات و دورها في ادارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 243.

<sup>2</sup> Guy le Boterf, *Ingénierie et évaluation des compétences, édition d'Organisation, Paris, 4eme édition, 2002, pp 62,64*

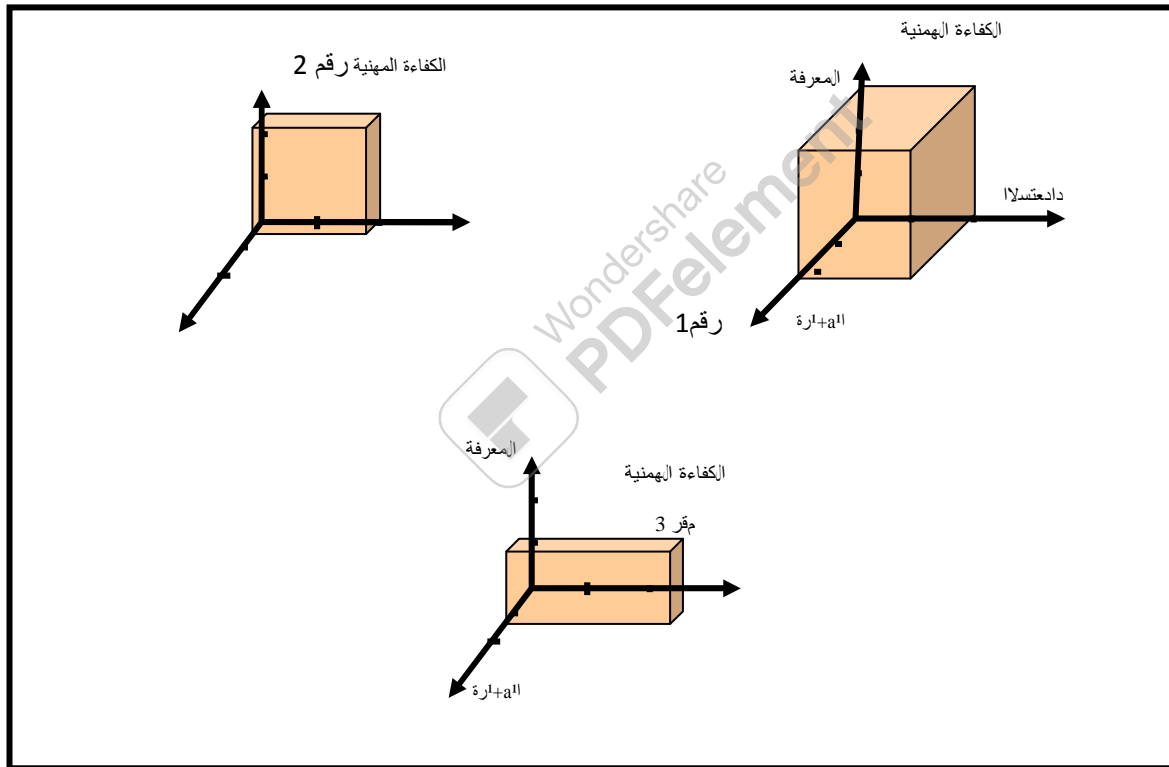
- **المهارات الفنية:** وهي القدرة على استخدام الأدوات والإجراءات، وتسمح بمعالجة وتنفيذ النشاطات العملية، وتتطلب ممارسة فعالية يدوية تطبيقية.

### ثالثا: المعارف السلوكية الاستعداد

ترتبط المعارف السلوكية بهوية وإرادة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع، وتتمثل في مجموع المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالفرد والمطلوبة عند ممارسة النشاط، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب والدقة وروح المبادرة.<sup>1</sup>

فالكفاءة هي مزيج بين المعرفة والمهارة والسلوكيات وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة كما يظهر في الشكل التالي:

### الشكل رقم (02): أبعاد الكفاءة



**المصدر:** الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومؤسسات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف الجزائر، ديسمبر 2011، ص 06

<sup>1</sup>سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 125

نلاحظ أن الكفاءة رقم (2) تختلف على الكفاءة رقم (1) فقط من حيث مستوى المهارة أما بالنسبة للكفاءة رقم (03) فهي تختلف عليها من حيث مستوى المهارة والمعرفة .  
إن الكفاءة تركز على الاستثمار العملي الجيد للمكتسبات المعرفية ضمن إطار زمني محدد مما يولد لدى الفرد مهارة في الأداء واتخاذ القرار وحل المشكلات التي تعترضه في عمله، فالكفاءة تركز على ثلاثية أساسية تتجسد في المعرفة والاستعداد والمهارة.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: مقاربات الكفاءة و مستوياته.**

**أولاً: مقاربات الكفاءة**

تتمثل في:<sup>2</sup>

**1. المقاربة التسييرية للكفاءات :**

وتمثل وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل الظروف المهنية المختلفة فمن هذا المنطلق تعمم الكفاءات متكونين من رأس المال ومن المعرفة وحسن التصرف ومن المهارات إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتبعية والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية مكتملة وبالتالي تعد أداة متطورة وملازمة للوضع المعني للعامل أثناء أداء مهامه .  
إن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية أفراد ومجموعات بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة المناسبة والمنظومة التحفيزية.

**2. المقاربة العملية:**

أين تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التكوين الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها وأن المسيرة التنافسية للكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلى بتفاعل هذه المكونات فالمقاربة العملية ليست فردية بل جماعية وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة وكذا التأقلم والتفاعل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حرز الله محمد لخضر، مرجع سابق، ص 337

<sup>2</sup> سملالي يحضيه، مرجع سابق، ص 142

<sup>3</sup> سملالي يحضيه، مرجع سابق، ص 143

## 3. المقاربة الاستراتيجية

وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات للمؤسسة خبرة تنافسية من خلال إنجاز مشاريع و المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين وتعويضها بنمط تكنولوجي جديد، وتعويضها بتحقيق أهداف استراتيجية فالكفاءة تتخذ في تلك التعدادات المعرفية والعلمية والتنظيمية بابتكار طرق تنظيمية جديدة أو كفاءات أخرى متشابهة .

أما فيما يخص الكفاءات الإستراتيجية كذلك فيجب تحديدها حسب ما يتمتع به العمال ومقارنة ذلك مع ما تبذله المؤسسة من أهداف إستراتيجية .

فالكفاءات الاستراتيجية لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية والمعرفة المهارة والسلوك في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالية لا ترتبط بفرد واحد وإنما على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل.

وبعبارة أخرى فإن الكفاءة الإستراتيجية تأتي عن الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية وآلية بالتنسيق معينة وبين تنمية الكفاءات الإستراتيجية من ثلاث أنواع للموارد وهي<sup>1</sup> :

- الموارد المادية المعدات التكنولوجية، المباني... الخ.
- الموارد البشرية القدرات المهارات المعرفة... الخ .
- الموارد التنظيمية الهيكل الرقابة، القوانين.... الخ.

## ثانيا: مستويات الكفاءات البشرية

كما رتبت بشكل تصاعدي على النحو التالي:

1. المستوى الأول: الكفاءات القاعدية: وهي كفاءات تحوزها المنظمة لممارسة نشاط ما معين وبصفة عادية.
2. المستوى الثاني: الكفاءات المميزة: وهي كفاءة تكتسبها المنظمة أو تطورها بغرض حياة مزايا تنافسية دائمة، وهي تخص قطاع نشاط واحد.
3. المستوى الثالث: الكفاءات الجوهرية: وهي كفاءات مميزة غير قابلة للتقليد وتستعمل في المنصب المختلفة وتسمح باقتحام أسواق متعددة .

<sup>1</sup>سملالي يحضيه،مرجع سابق،ص143

ويقترح كل من QUELIN AND GRONT الترتيب التالي:

المستوى العالي	- كفاءات ما بين الوظائف - تطوير المنتجات - خدمة الزبون - تسيير الجودة	- كفاءات عامة - مسار التنسيق - مسار القرار - هياكل التحفيز - تسيير الأداء
المستوى المتوسط	كفاءات وظيفية - التسويق - البحث والتطوير - الإنتاج	
المستوى الابتدائي	كفاءات عملية - معارف متخصصة مهارات فردية_مهارات جماعية	

**SOURCE: TYMONIAK (ST): LE MODELE DES RESSOURCE ET DES COMPETENCES. UNE NOUVEAU PARODIQUE POUR LE MANAGEMENT STRATEGIQUE.1997. P 56. -Lamarque (E): Les activités clés des métiers bancaires finance contrôle stratégie. Vol N°2 Juin 1999. PP 135-158.**

### المطلب الثالث: أهمية الكفاءات البشري

تهدف المنظمات من خلال كفاءات مواردها البشرية إلى سد الثغرات المعرفية الحالية والمستقبلية لديها، والتي تؤثر سلباً على أدائها. وبالتالي تكون الكفاءات ضرورية في حال تراجع مستوى أداء الموارد البشرية بسبب وجود نقائص معرفية لديها، نقص في مؤهلاتها، أو ملاحظة مواقف سلبية في سلوكها وعلى هذا الأساس تكون تنمية الكفاءات ضرورية بالنسبة للمنظمات التي تعرف ثبات أو تراجع مستوى إنتاجيتها بصفة عامة، فتلجأ إلى إدخال تكنولوجيا حديثة واستخدام أساليب إنتاج أكثر تطوراً مما لديها، الأمر الذي يتطلب كفاءات تتناسب مع هذه الظروف الجديدة.<sup>1</sup>

نلاحظ أن صاحب الرأي السابق يعتبر الكفاءات كضرورة حتمية لتدارك النقائص التي يمكن ملاحظتها، سواء تعلق الأمر بمعارف الموارد البشرية أو بمستويات أدائها. في حين يعتبرها البعض كخيار استراتيجي لمواجهة التحديات المستقبلية للمنظمة.

<sup>1</sup> Simon L.Dolan et autres, La gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles, 4eme édition, édition Pearson, Canada, 2008, p.260.

- تتجلى أهمية الكفاءات بالنسبة للمنظمات و مواردها البشرية من خلال النقاط التالية :<sup>1</sup>
- إثراء وتحسين معارف الموارد البشرية .
  - تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف، في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي .
  - سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية، وزيادة ولائها للمنظمة .
  - تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة .
  - تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال إكساب الموارد البشرية المؤهلات الجديدة، تمكّنها من شغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة.
  - إستفادة الموارد البشرية من فرص للترقية، وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل بالإضافة إلى النقاط السالفة الذكر ، تسمح الكفاءات بتحقيق ما يلي:<sup>2</sup>
  - توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية .
  - رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجاباً على المنظمة، ويحقق رضاء زبائنها .
  - إكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع .

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص

<sup>2</sup> Sylvie. St et autres, **Relever les défis de la gestion des ressources humaines**, 2eme édition, Gaétan Morin éditeur, Montréal, 2004, p-p 235-281.

**المبحث الثالث: دور التنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات**

المؤسسات التعليم العالي ذو طبيعة خدمية في المقام الأول، فإن هذا يحتم أو يستوجب منها إعادة النظر في كل ما من شأنه أن يكفل لها القيام بأدائها التعليمي والإداري بأعلى كفاءة ممكنة، ويعد التحول نحو تطبيق إدارة الكفاءات البشرية بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي من الضروريات الحتمية التي فرضتها التغيرات العالمية، حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحسين كفاءة وفعالية أدائها التعليمي والإداري.

**المطلب الأول: عموميات حول مؤسسات التعليم العالي****أولاً: مفهوم التعليم العالي**

يعد التعليم العالي الركيزة الأساسية في المنظومة العالمية الجديدة ، للتقدم والتطور إذ أصبح نتاج عن العقل الإنساني، وسيلة تنافس الأمم على امتلاك المعرفة واستخدامها في الإبداع العلمي، فيعرف التعليم العالي على أنه ذلك التعليم الذي يقوم على التوجيه والإرشاد وصقل مواهب الطالب وملكته المعرفية وبناء شخصيته، وتنمية قدراته ومساعدته على إبراز واستخدام كل ما لديه من إمكانيات في الترشيح والتطوير والابتكار.<sup>1</sup>

كما يعرف التعليم العالي من خلال وثيقة المؤتمر العام لليونسكو في دورته السابعة والعشرون على أنه "برامج الدراسة أو التدريب على البحوث في المستوى بعد الثانوي، التي توفرها الجامعات أو المؤسسات التعليمية الأخرى المعترف بها بصفقتها مؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات المختصة في الدولة".<sup>2</sup>

كما تعرفه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) على أنه "مستوى أو مرحلة من الدراسة تلي التعليم الثانوي، وتباشر مثل هذه الدراسة في مؤسسات للتعليم العالي، كالجامعات الحكومية والخاصة وفي الكليات والمعاهد وغيرها من المنشآت التعليمية الأخرى، ومن خلال البرامج المقدمة عبر الشبكات والمواد الالكترونية والهيئات والوكالات المضيفة العامة والخاصة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 19

<sup>2</sup>بدران شيل سليمان سعيد، التعليم في مجتمع المعرفة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 231-232

<sup>3</sup>الربيعي سعيد بن حمد، التعليم العالي في عصر المعرفة والتغيرات والتحديات وأفاق المستقبل، دار الشروق، عمان، 2007،

ويعد التعليم الجامعي من أهم الوسائل المتاحة أمام الدول النامية لإبراز إمكانياتها وتحقيق تطلعاتها في التقدم والحرية والديمقراطية والعدالة الاجتماعية وتحمل الجامعة هذه الرسالة مما يجعلها ذات طبيعة خاصة فدورها لا يقتصر على التعليم فقط، وقد تطور مفهوم الجامعة كمبدع ومبتكر وباحث ومطور الأفكار الجديدة، أكثر من كونها مجرد أداة لنقل ما هو معروف ومقبول ومتفق عليه"، حيث أخذت باستمرار تهتم بالبحث وتطوير المعرفة فضلا عن وظيفتها الاجتماعية ودورها في تحمل مسؤولية التغيير الاجتماعي<sup>1</sup>.

### ثانيا: أهمية التعليم العالي

يعد التعليم والتعليم العالي بصفة خاصة قضية هامة وحيوية، لأنها تعني إعداد الإنسان الذي يمثل المحور الأساسي لكل قضايا التنمية بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. "وحيث أن التعليم العالي هو مرحلة التخصص والإعداد العملي في كافة أنواعه ومستوياته سدا لحاجات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله، بما يساير التطور المنشود الذي تسعى إليه أي أمة لتحقيق أهدافها وغاياتها، فإن الرؤية الإستراتيجية للتعليم العالي ضرورة ملحة وذلك لوجود الكثير من التحديات والمعضلات التي تواجهه والمتغيرات التي يمر بها<sup>2</sup>.

كما يحتل التعليم العالي مكان الصدارة في التقدم المنشود في المجتمعات البشرية، وفي تشكيل معالم الواقع والمستقبل في مختلف الجوانب الاجتماعية والعلمية والاقتصادية لكل الدول، خاصة مع تنامي مفهوم اقتصاد ومجتمع المعرفة، وتزايد متطلبات واحتياجات التنمية، وأصبح من المسلم به أن تقدم الدول ورفيها ونمائها أصبح يعتمد باستمرار على مدى تقدمها العلمي، ويرتبط بمدى قدرتها على موكلة التطورات المتسارعة على الصعيد المعرفي التكنولوجي، والمعلوماتي، ولا يتحقق ذلك لأي دولة إلا من خلال وجود نظام جيد للتعليم العالي يجعل من العنصر البشري عامل نمو وتقدم للمجتمع .

حيث يساهم التعليم العالي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بأربعة طرق :

- تكوين رأس المال البشري بفضل التعليم .
- تشكيل أسس وقواعد معرفية بفضل البحث.

<sup>1</sup>كنج روجر و آخرون، الجامعة في عصر العولمة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2008، ص19

<sup>2</sup>الحبيب فهد بن إبراهيم، مستقبل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، إستراتيجية مفتوحة في المؤتمر العربي الأول استشراف مستقبل التعليم بورشة عمل استشراف المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص52

- نشر وتثمين المعارف من خلال التبادلات مع مستعملي هذه المعارف .
  - المحافظة على المعارف من خلال تخزين ونقل المعارف بين الأجيال.
- كما تكمن أهمية الجامعة من حيث كونها فكرة ومؤسسة بالنسبة للمجتمع، تتيح الفرصة للتيارات الفكرية والآراء المتباينة للالتقاء والاحتكاك، مما ينجم عنه نمو الطاقات الإبداعية والقدرات الخلاقة، ومن ثم حدوث التغير والتطور والجامعة كمؤسسة إنما تهدف في حقيقة الأمر إلى تهيئة الظروف للتفاعل بين الطلاب والأساتذة من خلال الدراسة والبحث وصولاً إلى تحقيق أهداف المجتمع، وقيادة التغيير فيه.<sup>1</sup>
- كما أن أهمية الجامعات تابعة من دورها الحاسم في التأثير على مختلف قطاعات المجتمع، فبحكم طبيعتها العلمية والثقافية، تعد أكبر المؤسسات الرائدة في مجال التحديث والتغيير والدعوة إلى البحث عن الحقيقة ونشرها، وتوفير المناخ الذي يساعد على ذلك من خلال تعزيز المبادئ والمثل الديمقراطية.<sup>2</sup>

### ثالثاً: خصائص مؤسسات التعليم العالي

- نظراً لاختلاف وظائفها وأهدافها، تتميز الجامعات ومؤسسات التعليم العالي عموماً عن غيرها من المؤسسات بما يلي :
- نشاط المؤسسة الجامعية ذو سمة علمية أكاديمية بالدرجة الأساسية مضمونها التعليم والبحث العلمي.
  - هي الحلقة المجتمعية الأكثر تماشياً مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين اختصاصاتها واهتماماتها .
  - تعد الموقع الأكثر حساسية في رسم معالم مستقبل موطنها الذي تمدّه بالإطارات البشرية والكفاءات والمهارات من خلال مخرجاتها .
  - بعد الاستثمار في الجامعة استثماراً طويلاً لا تظهر نتائجه في الأمد القصير، كما يصعب قياسها وفق آليات حساب الاستثمارات الأخرى.

<sup>1</sup> معوض صلاح الدين إبراهيم، المناخ المؤسسي السائد في إدارة التعليم الجامعية ، دراسة ميدانية الجامعة المنصورية في التعليم

الجامعي في الوطن العربي الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1987 ، ص329

<sup>2</sup> الملاح يحيى هاشم، التعليم العالي في الوطن العربي ، في المؤتمر العربي الأول استشراف مستقبل التعليم وورشه عمل استشراف

المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006 ، ص34

- تضم كما نوعيا من الأطر البشرية المؤهلة لنقل المعارف والمهارات لغيرها.
- ترتبط الجامعة بنظيراتها من الجامعات الأخرى بصلات ذات طبيعة خاصة، تميل في العادة إلى التعاون ولا تخلو أحيانا من المنافسة، سواء كانت تلك الجامعات وطنية أو أجنبية.
- تضم الجامعة إلى جانب العاملين فيها المستفيدين من خدماتها المباشرة وهم الطلبة الذين يعدون ثروة بشرية ثمينة عليها بذل عناية شديدة في إعدادهم علميا وتربويا .
- بعد الإنتاج المباشر للمؤسسة الجامعية فكرا ومعارف ومهارات خاضعا لأصول مختلفة في تسويقه.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أداء مؤسسات التعليم العالي

- من الصعب تحديد مفهوم موحد للأداء سواء في قطاع التعليم العالي أو في باقي القطاعات وذلك نظرا لارتباطه بالعديد من المتغيرات خاصة الجودة، إلا أن كل من Gherghina et Al قد عرفوا الأداء من عدة وجهات نظر متباينة، نشير إليها كما يلي:<sup>2</sup>
- مصطلح الأداء التعليمي يحمل مفهوم إيديولوجية التقدم، أي الجهد المبذول للقيام بالشئ الجيد قدر الإمكان،
- الأداء التعليمي هو كلمة تستخدم للتلميحات المجازية التي يضمنها المفهوم الفعلي للأداء حسب مجال استخداماته؛
- الأداء التعليمي هو نتيجة لإنجاز المهام وفقا لمجموعة من المعايير المحددة سلفا؛
- الأداء التعليمي هو مجموعة من الميزات لبرنامج معين يتم من خلالها معرفة توقعات رضى المستفيدين ومعايير الجودة؛
- عرف الأداء في مؤسسات التعليم العالي على أنه " الأثر الصافي الجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>3</sup> وفي تعريف آخر " عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة

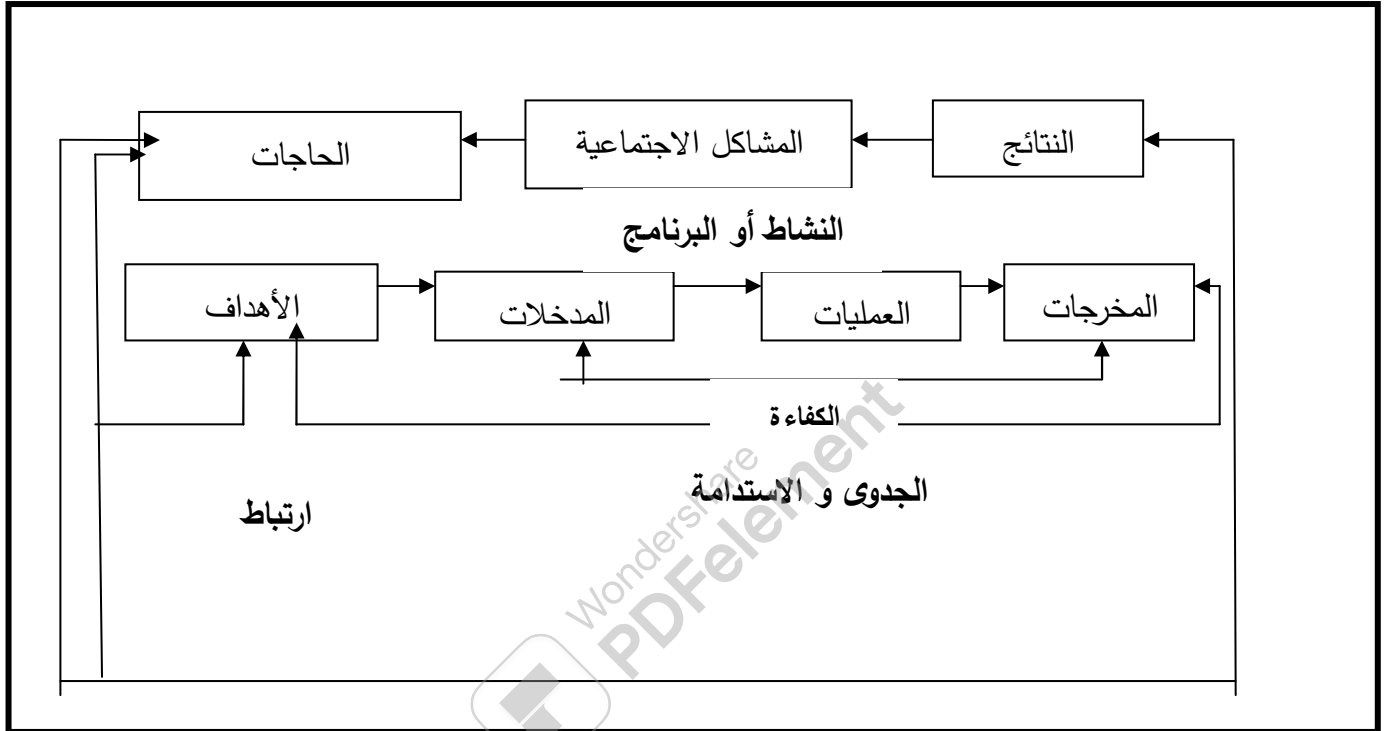
<sup>1</sup>محبوب بسمان فيصل، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية ، دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 25-26

<sup>2</sup> Gherghina Rodica et al, The Performance Management in Public Institutions of Higher Education and The Economic Crisis, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, Vol 11, N° 2, 2009,p33

<sup>3</sup>مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص18-19

ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة،<sup>1</sup> ومن جهة أخرى يعرف أداء مؤسسات التعليم العالي كنظام يربط ما بين مكونات هذه المؤسسات وبيئتها، وهو يمس جميع المكونات المختلفة، وذلك مثل ما أشار إليه Jurgen Enders et al في الشكل الموالي :

### الشكل رقم (03):مكونات ومفاهيم أداء مؤسسات التعليم العالي



**المصدر:** خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ، دراسة الآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 73

يتضح من الشكل السابق تعريف أداء مؤسسات التعليم العالي، حيث يجمع بين تعريف أبعاد الأداء و مكوناته الأساسية والمفاهيم المرتبطة به، بناء على عدة جوانب أساسية هي:<sup>2</sup>

- يمثل أداء مؤسسات التعليم العالي عملية تربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات، وتتعلق بناء على أهداف محددة مسبقا تعكس الحاجات والمشاكل المختلفة للمجتمع، والتي عادة ما

<sup>1</sup> بن عيشي عمار، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 14

<sup>2</sup> خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ، دراسة الآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 74

تتأثر بنتائج هذه العملية؛ يرتبط أداء مؤسسات التعليم العالي بعدة متغيرات تتمثل في الفعالية والكفاءة والجدوى والاستدامة وسيتم يتضح من الشكل السابق تعريف أداء مؤسسات التعليم العالي، حيث يجمع بين تعريف أبعاد الأداء ومكوناته التعرف على معاني هذه الأبعاد بالتفصيل في العناصر اللاحقة؛

- يشكل البعد المجتمعي محورا أساسيا كذلك في توجيه عملية أداء مؤسسات التعليم العالي، وهذا ما يشكل البنية الثالثة أو بالأحرى البعد الثالث من أبعاد الأداء إضافة إلى الأداء الأكاديمي والإداري، حيث يمثل الأداء المجتمعي قدرة هذه الأخيرة على أداء الدور المنوط بها في المجتمع على المستويين الداخلي (تعليم أفراد المجتمع وتكوين الطاقات البشرية، تحسين سلوكيات أفراد المجتمع ..) والخارجي (حل مشاكل المجتمع، المساهمة في تنمية المجتمع المحلي والوطني...)

#### المطلب الثالث: دور التنمية الكفاءات في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.

إن تنمية الكفاءات البشرية أصبح من أهم القضايا وأكثرها إلحاحا في مختلف أشكال المؤسسات، كونها الوسيلة الأنجح لتميز المؤسسات وبقائها، ويقصد بتنمية الكفاءات البشرية " مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم.<sup>1</sup>

يتم تنفيذ تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة من خلال تركيزها على ثلاث وظائف متميزة هي: التدريب والتعليم والتطوير، حيث تعتبر هذه الوظائف وظائف أساسية لتنمية الكفاءات البشرية رغم وجود خلط وغموض بينها نظرا لبعض الخصائص والمبادئ المشتركة بينها.<sup>2</sup>

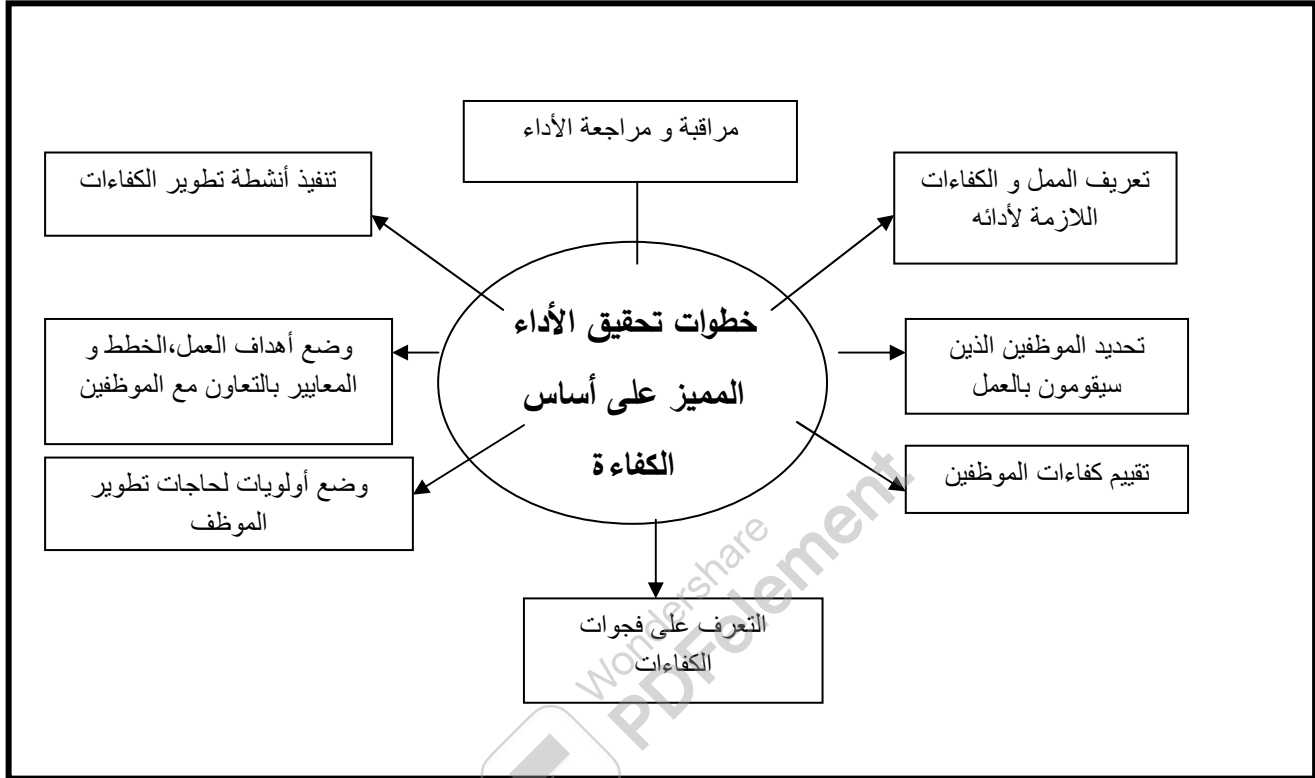
حيث هناك علاقة سببية قوية بين درجة كفاءة الموارد البشرية ومستوى الأداء الذي يحققه للمؤسسة، فكما تتحول الأفكار إلى أفعال وسلوكيات تتحول المهارات والمعارف والسمات الوظيفية الرفيعة إلى أداء ممتاز وإنجازات.

<sup>1</sup> Peretti, J. M. Ressources humaines et gestion des personnes, 5e édition. france: Librairie Vuibert, 2005, p56

<sup>2</sup> كاضم حمود خضير، و روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص85

هناك مجموعة من الخطوات العملية التي يجب على المؤسسات ككل ومؤسسات التعليم العالي خاصة إتباعها والعمل على تحقيقها بشكل متكامل ومرتب حتى تتمكن من تحسين الأداء المتميز المبني على الكفاءات، والشكل الموالي يوضح هذه الخطوات .

#### الشكل رقم (04) خطوات الأداء المتميز على أساس الكفاءات



المصدر: خضير كاضم حمود روان منير الشيخ ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2013، ص 237.

يتضح من خلال الشكل أن تحقيق أداء متميز يتطلب بالضرورة القيام بالعديد من الخطوات المتسلسلة والمرتبطة ترتيب منطقي، وهذه الخطوات تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

1. **الخطوة الأولى:** تعريف العمل والكفاءات اللازمة لأدائه: إن الخطوة الأولى لتحقيق أداء متميز قائم على الكفاءات تكون من خلال تحديد عمل العاملين عن طريق استخدام أدوات ومناهج تحليل الوظائف. في معظم الحالات يتضمن هذا تسمية المخرجات أو النتائج المحددة التي يتوقع من العاملين إنتاجها والتي يجب أن تتماشى مع الأهداف والغايات الإستراتيجية للمؤسسة، ويجب أن تكون العلاقة بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين واضحة جدا بالنسبة

<sup>1</sup>خضير كاضم حمود روان منير الشيخ ،مرجع سابق،ص238-240

للإدارة والعاملين، وإذا كان العمل لا يعتبر ذا أهمية إستراتيجية أي أن النتائج والمخرجات لا تساهم بشكل مباشر في نجاح المنظمة فإن هذا يعني أن هنالك تبريرا بسيطا لوجودها أو لتحقيقها، وبالتالي يجب استبعادها من قائمة المهام المطلوبة من العامل، وبعد أن تتم عملية الاستبعاد فإن العمل المتبقي هو ذلك الذي يحمل صفة الأهمية الإستراتيجية بالنسبة لنجاح المؤسسة، إن العاملين الذين يقومون بأداء مهمات غير ضرورية يمكن إعطائهم مهام أخرى تحمل قيمة أكبر بالنسبة لهم وللمؤسسة، ومن المهم أيضا تحديد الكفاءات التي يجب أن يمتلكها العاملون وأن يتم استخدامها بطرق مناسبة، وذلك بغرض الحصول على المخرجات والنتائج المتوقعة القابلة للقياس.

2. **الخطوة الثانية:** تحديد العاملين الذين سيقومون بأداء العمل من خلال معايير الاختيار، أما درجة تمكنهم من الكفاءات اللازمة لأداء العمل وقدرتهم الدائمة على إظهارها يمكن قياسها من خلال تطبيق طرق تقييم الكفاءات.

3. **الخطوة الثالثة:** التعرف إلى فجوات الكفاءات وتوثيقها، ويتم في هذه الخطوة تحديد فجوات الكفاءات المطلوب تطويرها ومن ثم توثيقها.

4. **الخطوة الرابعة:** وضع حاجات تطوير العامل حسب الأولويات، ويتم هنا وضع حاجات تطوير العامل ضمن خطة محددة ومن ثم تحديد أولويات وسد الفجوات.

5. **الخطوة الخامسة:** وضع أهداف العمل الخطط والمعايير بالاشتراك مع العاملين بعد مراجعة الخطط يقوم المدراء والعاملين بوضع الأهداف والخطط والمعايير التي يوافق عليها كلا الطرفين، وتضع المعايير الحد الأدنى من التوقعات فيما يخص النتائج القابلة للقياس.

6. **الخطوة السادسة:** تنفيذ أنشطة تطوير الكفاءات يبدأ العاملون في هذه الخطوة بالتدرب أو الانخراط في أنشطة تعليمية أخرى لبناء الكفاءات التي تم تحديدها في الخطوة الأولى والعمل على تحقيق أهداف العمل أو غاياته.

7. **الخطوة السابعة:** مراقبة الأداء حين يشرع العاملون بتحقيق أهداف وغايات عملهم خلال فترة الأداء، ويقوم المدراء بهذه الفترة بمراقبة الأداء وتقديم التغذية الراجعة، ويتم مراجعة خطط وأهداف العمل بشكل رسمي وبالمقارنة مع الجدول الرسمي الذي تم وضعه مسبقا، ومن ثم تعديلها إن وجب ذلك، ولتكون هذه المراجعات فعالة فإنها يجب أن تشمل نقاشات حول كيفية استخدام العاملين لكفاءاتهم لتحقيق نتائج العمل المتفق عليها في الخطوة الخامسة، إن هذا

المنهج لتحسين الأداء يقوم ببناء القوة المعيارية لكفاءات المؤسسة، وهنا يتم تعديل خطط تطوير الكفاءات حسب اللازم

8. **الخطوة الثامنة:** القيام بمراجعات الأداء: يتم استخدام المراجعات في منتصف فترة الأداء وفي نهايتها، حيث تمكن عمليات المراجعة المخطط لها في منتصف فترة الأداء كلا من المدراء والعاملين من مناقشة الأمور التي قد تؤثر على قدرتهم على إنتاج المخرجات أو النتائج المتوقعة، وهي تحد أيضا من المفاجآت التي قد يتعرض لها العاملون ومنظمتهم، وعند انتهاء فترة الأداء يتلقى المدراء والعاملون المراجعة أداء العاملين خلال الفترة كاملة ويقومون بإكمال نموذج تقييم الأداء.

وحتى تتمكن المؤسسة من تحسين الأداء الفعال باستخدام الكفاءات البشرية المتوفرة لديها فإن هذا يتطلب من دائرة الموارد البشرية التركيز على تحقيق ما يلي:<sup>1</sup>

- الحصول على دعم الإدارة العليا والتأكد من رغبتهم في الالتزام وتوفير الموارد اللازمة لتصميم وتطبيق النظام والحفاظ عليه؛
- تحديد نطاق عمل التطبيق مثلا على مستوى وحدات العمل القطاعات، أو الأدوار الوظيفية للعاملين، والتأكد من المحاذاة بين أهداف المؤسسة الإستراتيجية ومساهمات العاملين القابلة للقياس والتي تساهم في نجاح المؤسسة؛
- تعريف العمل أو الأدوار التي ستكون جزءا من إدارة الأداء باستخدام الكفاءات ويتضمن هذا إكمال تحليل العمل المفصل والتي ينتج عنها تحديد المخرجات وأنشطة العمل وهم كفاءات العاملين، ومعايير الأداء، والأوصاف الوظيفية، والمحددات الوظيفية، أو أية معلومات أخرى تساهم في نجاح عملية التطبيق؛
- إنشاء وثائق إدارة النظام (مثلا، مواد تقييم الكفاءات نماذج حفظ السجلات اللازمة لمتابعة الأداء، نماذج خطة تطوير كفاءات العاملين، وهكذا). إن معظم المنظمات التي تملك نظام معلومات الإدارة البشرية تستطيع أتمتة كافة هذه الوثائق، ولكن قد لا تملك المؤسسات الأصغر حجما أي قدرة على ذلك؛

<sup>1</sup>خضير كاضم حمود روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص240-242

- وضع سياسة اتصال منظمي وذلك لإبلاغ كافة العاملين حول النظام، ومنافعه، وإجراءاته، وخطته .
- تصميم وتطبيق التدريب باستخدام الكفاءات والذي يتماشى مع عمليات تحسين الأداء باستخدام الكفاءات من المقترح أن يقوم ممثل من الموارد البشرية وممثل من فريق عمل إدارة الأداء بوضع مسودة لنموذجي كفاءات لأولئك الذين سيشاركون في النظام، واحد للمدراء وآخر للعاملين، ويتم تصميم هذه النماذج لمراجعة متطلبات النظام كلما دعت الحاجة إلى ذلك؛
- القيام بتقييم الكفاءات لكل العاملين كل حسب متطلبات الأداء الخاصة بوظيفته. هنا يجب تحليل هذه المخرجات بكل دقة وأن يتم توثيقها في مكان آمن مع كافة مواد تقييم الأداء الأخرى؛
- إكمال تحليل الأداء لكل العمل الذي سيتم إدراجه في نظام إدارة الأداء باستخدام الكفاءات مع التأكد من التعرف على أية عقبات من شأنها أن تعيق أداء العاملين مع ضرورة إدارتها حين ظهورها؛
- تحديد الفرص التي من شأنها أن تدعم الأداء وذلك غير التدريب التقليدي الذي يمكن توفيره للعاملين قبل تطبيق عمليات نظام إدارة الأداء؛
- إنشاء عملية تطوير فردية للكفاءات لكل العاملين المتأثرين؛
- وضع جدول زمني لمواعيد تقييم الأداء في منتصف المدة وفي نهاية المدة؛
- تحديد استراتيجيات التدريب وتحسين الأداء وأية استراتيجيات أخرى يمكن استخدامها لتطوير كفاءات العاملين؛
- إن عملية تحسين أداء المؤسسة باستخدام الكفاءات البشرية تعد عملية طويلة ومرهقة ماديا ومعنويا، ولكن النتائج النهائية تفوق الموارد التي يتم استهلاكها<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>خضير كاضم حمود روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص240-242

## خلاصة الفصل

بناء على ما جاء في هذا الفصل تعتبر تنمية الكفاءات الركيزة الأساسية التي تبنى عليها المؤسسات حسب هذا التصور، وتعني تنمية الكفاءات عملية مخططة لتزويد الموارد البشرية بكفاءات جديدة لتمكينها من الإستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة باستمرار، ومنه تحقيق المصلحة المشتركة بين المؤسسة ومواردها البشرية في آن واحد، ومن هذا المنطلق صارت تنمية الكفاءات ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسات نظرا لأهميتها البالغة في ظل محيط اقتصادي يفرض العديد من التحديات، وبذلك تجد المؤسسة نفسها أمام خيارين لتنمية كفاءاتها، إما إختيار مدخل التنمية في مكان العمل، وإما إختيار مدخل التنمية خارج مكان العمل، وكلا المدخلين لديهما إيجابيات وسلبيات، والمؤسسة الناجحة في تلك القادرة على إختيار أفضل الأساليب لتنمية كفاءات مواردها البشرية وتحقيق أهدافها، وهذا يتطلب احترام خطوات عملية تنمية الكفاءات إنطلاقا من مرحلة تحديد الإحتياجات من الكفاءات، وصولا إلى تقييم برنامج تقييم تنمية الكفاءات مع المتابعة المستمرة لسير هذه العملية، حتى لا تحيد عن مسارها المخطط، وبالتالي ضمان تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجات الموارد البشرية من الكفاءات.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين

أداء الموارد البشرية بمؤسسة

-جامعة خدشلة-

## تمهيد

ان طبيعة المشكلة التي يطرحها بحثنا تستوجب علينا التأكد من صحة أو عدم صحة الفرضيات التي قدمناها في بداية الدراسة، لدى استلزم علينا القيام بدراسة ميدانية.

وللقيام بالبحث الميداني يتوجب على الباحث القيام ببعض الإجراءات التي تساهم في ضبط الموضوع وجعله ذو قيمة علمية، فالدراسة الميدانية جانب مهم في القيام بأي دراسة يمكن من خلالها التوصل إلى حلول للمشكلة المطروحة، ويهدف هذا الفصل إلى التعريف بأهم الخطوات المنهجية المتبعة في هذا البحث وذلك من خلال تحديد منهجه ومجتمعه، عينته، تم الاعتماد عليها لتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثاني: دراسة خصائص العينة وثبات الفرضية

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

نستعرض أهم الخطوات والإجراءات التي تم الإعتماد عليها، من خلال توضيح منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء موضوع الدراسة، وقد تم استخدام منهج دراسة الحالة لدراسة "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية" وهذا بغرض الخروج بنتائج تزيد من المستوى المعرفي للموضوع.

استخدمنا استبيان في بحثنا هذا التأكد من المعلومات التي تم الوصول إليها في الجانب النظري، بالإضافة إلى الوصول إلى معلومات ميدانية و التي تعسر علينا جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات الأخرى، و محار الاستبيان هما:

**المحور الأول:** عبارة عن البيانات الشخصية لعينة و يتكون من 4 فقرات و تشمل الجنس و العمر المستوى الدراسي و الخبرة.

**المحور الثاني:** وهو عبارة عن بيانات الدراسة المتعلقة ب"تنمية الكفاءات" لدي كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة خنشلة و يتكون من 12 فقرات

**المحور الثالث:** وهو عبارة عن بيانات الدراسة المتعلقة ب"أداء الموارد البشرية" و يتكون من 10 فقرات.

**المحور الرابع:** وهو عبارة عن بيانات الدراسة المتعلقة ب"علاقة تنمية الكفاءات و أداء الموارد البشرية" و يتكون من 09 فقرات

الجدول (01): الدرجات الخمسة لسلم ليكارت

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

بعد ذلك يتم حساب المتوسط الحسابي ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط كما في الجدول التالي:

الجدول (02) : قيم المتوسط المرجح

المتوسط المرجح	المستوى
غير موافق بشدة	من 1.00 الى 1.79
غير موافق	من 1.80 الى 2.59
محايد	من 2.60 الى 3.39
موافق	من 3.40 الى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 الى 5.00

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: خصائص العينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يتكون من 30 فرداً، ويشتمل نموذج الدراسة من متغير مستقل (تنمية الكفاءات) ومتغير تابع (أداء الموارد البشرية) ومنه تم اعتماد جملة من الإجراءات بغية الوصول إلى نتائج دقيقة، وإلتزام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة.

ثانياً: عينة الدراسة

بناء على ما سبق تم استهداف عينة من العاملين محل الدراسة وهذا لمعرفة " تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية"، ويمثل الجدول التالي عدد الإستمارات الموزعة والمسترجعة:

الجدول رقم 03: نسبة استجابة أفراد العينة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبانة	التوزيع التكراري	النسبة %
الموزعة	31	100
الإستبانات غير المسترجعة	00	00
الإستبانات الكلية	31	100

مصدر: من إعداد الطالبين

## المطلب الثالث: صدق أداة الاستبيان

## أولاً: صدق الاستبيان

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين.

## ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 31 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج.

## الجدول رقم (04): قيمة معامل الثبات المحور الثاني

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	المحور الثاني	عامل الثبات ألفا كرومباخ (%)
من 01 الى 04	البعد الأول	0.85
من 05 الى 08	البعد الثاني	0.79
من 09 الى 12	البعد الثالث	0.75

المصدر: إعداد الباحث

## الجدول رقم (05): قيمة معامل الثبات

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	المحاور استبانة	عامل الثبات ألفا كرومباخ (%)
من 01 الى 04	المحور الأول	0.73
من 01 الى 12	المحور الثاني	0.76
من 01 الى 10	المحور الثالث	0.80
من 01 الى 09	المحور الرابع	0.90
من 01 الى 37	المعدل الثبات الكلي	0.73

مصدر: اعداد الباحث

يلاحظ من الجدول رقم (05) بأن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة جدا حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 0.73 % وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان .

وبالتالي لإتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة من وثائق وسجلات واستبانة مصممة لهذه الدراسة.

### ثالثا: الأساليب الإحصائية للتحليل

سيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات، وتحديدًا سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

#### ➤ الأساليب الإحصائية الوصفية

- استخدمت للحصول على مؤشرات عامة عن خصائص مجتمع الدراسة، وتتمثل فيما يلي:
- التوزيع التكراري والنسب المئوية والتمثيل البياني: لمعالجة البيانات الديمغرافية والتعرف على خصائص العينة.
- وسط الحسابي مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.
- الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي

#### ➤ الأساليب الإحصائية الاستدلالية

تتمثل فيما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ: لاختبار ثبات أداة الدراسة، تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا أكبر من 0.6 وكلما اقتربت من 1 دل ذلك على درجة ثبات أعلى.
- معامل الارتباط البسيط بيرسون: لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة . الانحدار البسيط: لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار كاي تربيع: يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى معنوية (0.05) لقبول الفرضيات أو رفضها، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات.

## المبحث الثاني: دراسة خصائص العينة وثبات الفرضية

## المطلب الأول: دراسة خصائص العينة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديمغرافية، وعلى ضوء هذه المتغيرات سيتم وصف عينة الدراسة.

## أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المحور الأول

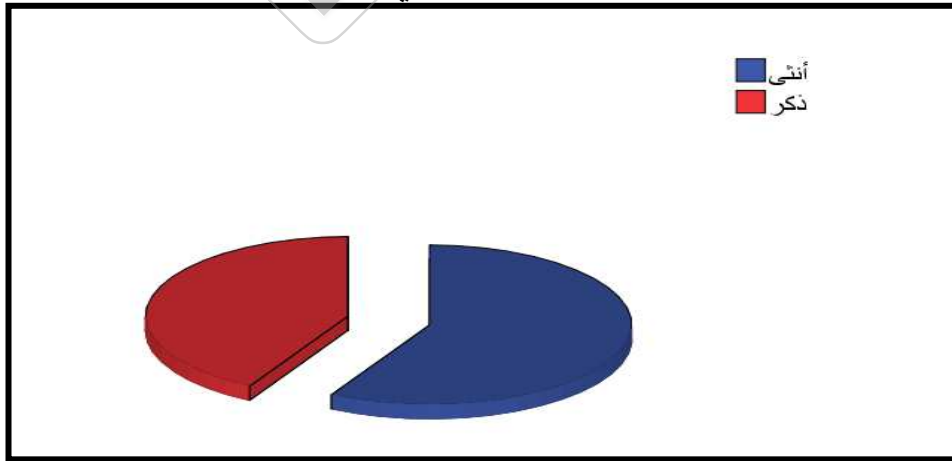
تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديمغرافية، وعلى ضوء هذه المتغيرات سيتم وصف عينة الدراسة.

## 1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم 06: توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
58.1	18	ذكر
41.9	13	أنثى
100	31	المجموع

شكل رقم 01: التوزيع البياني للعينة حسب الجنس



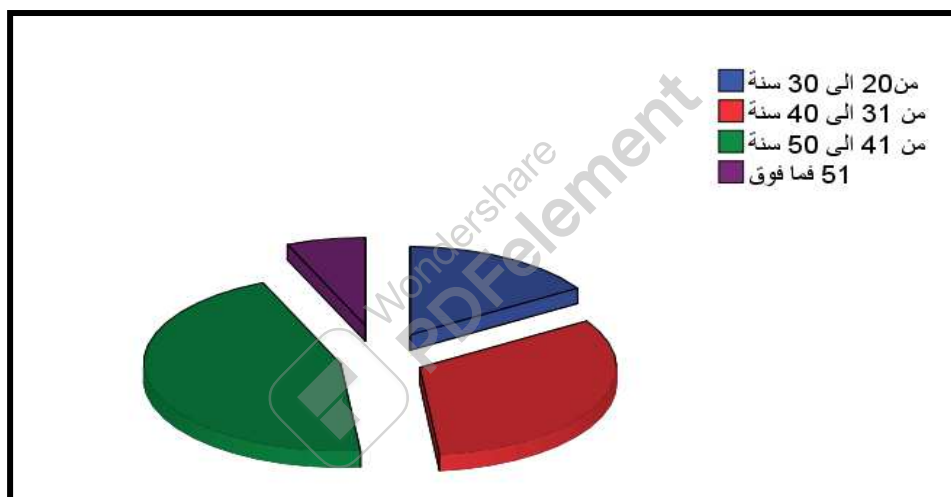
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان  
يتضح من الجدول أن عدد نسبة عدد المبحوثين من الإناث أكبر نسبة من الذكور حيث قدرت نسبتهم بـ 58.1% في حين قدرت نسبة الذكور بـ 41.9%، بالتالي فتركيبه العمال داخل المؤسسة من حيث الجنس هي أنثوية حيث يسيطر الإناث على عينة الدراسة

## 2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم 07: توزيع العينة حسب متغير الجنس

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 سنة الى 30 سنة	5	16.1
من 31 سنة الى 40 سنة	10	32.3
من 41 سنة الى 50 سنة	14	45.2
فما فوق 51 سنة	2	6.5
المجموع	31	100

شكل رقم 02: التوزيع البياني للعينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

بناء على معطيات الجدول يتبين أن هناك تباين في أعمار أفراد عينة الدراسة، فالفئة العمرية

الأكثر تكرارا هي الفئة (من 41 سنة الى 50 سنة) بنسبة 45.2%، تليها الفئة العمرية

(من 20 سنة الى 30 سنة) تمثل 32.3%، وبعدها الفئة العمرية

(من 20 سنة الى 30 سنة) قدرت نسبة 16.1%، و في أخير الفئة العمرية ما فوق 51 سنة

قدرت نسبته 6.5% و بناء على المعطيات فانه لا توجد فئة عمرية تمثل الأغلبية لدى الموظفين

فتركيبه الموظفين من ناحية السن تجمع بين الشباب والكهول و من هم على أبواب التقاعد و هذا

يعني أن هناك انسجام بين الأساتذة من حيث المتغير العمر إلا أنه يلاحظ فئات العمرية لدى

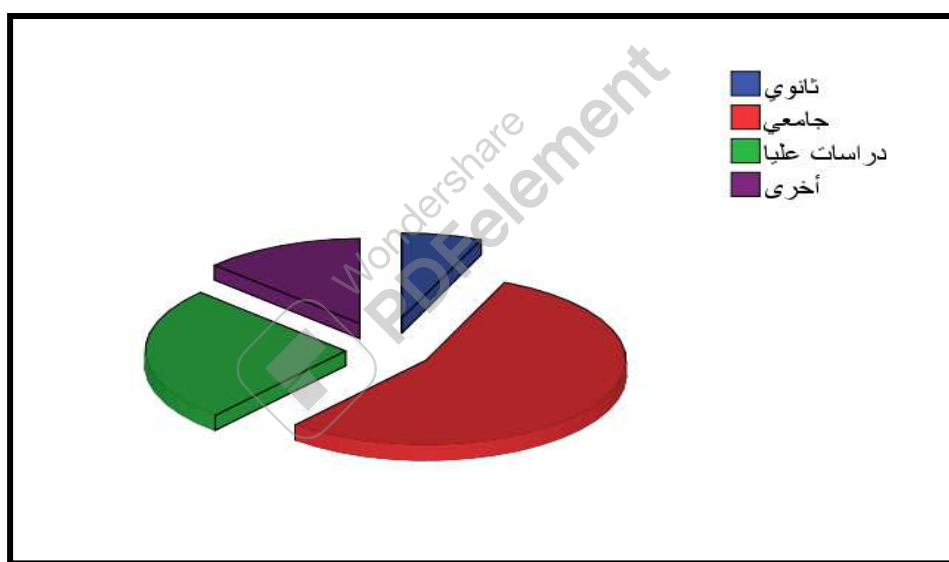
أربعينات مسيطرة على عينة الدراسة.

## 3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

الجدول رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة على حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي
6.5	2	ثانوي
54.8	17	جامعي
25.8	8	دراسات عليا
12.9	4	أخرى
100	31	المجموع

الشكل رقم (03): تمثيل بياني لخصائص العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

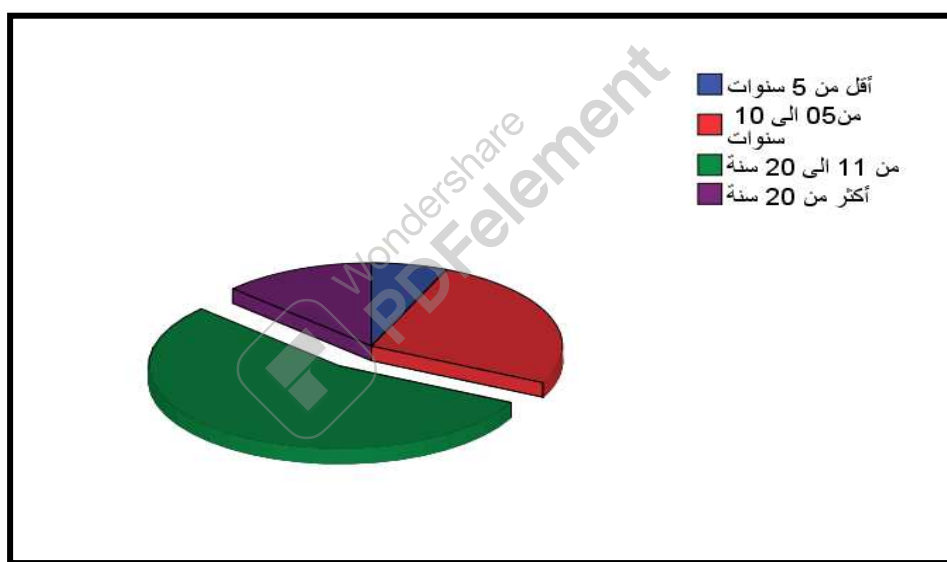
بناء على معطيات الجدول يتبين أن هناك أغلب الفئة العينة من فئة جامعي بنسبة قدرها 54.8% ، تليها الفئة دراسات عليا قدرت نسبة ب 25.8% . و الفئة مستويات أخرى قدرت نسبة ب 12.9% ، وفي أخير الفئة ثانوي قدرت نسبة ب 6.5% ، وهذا يعني بأن حاملي الشهادات الجامعية من الطبيعي أن يحتلوا مناصب العليا والأغلبية الساحقة لذوي المستوى التعليمي الجامعي تمثل الإطارات بناء على عينة الدراسة.

## 4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الجدول رقم 09: يوضح توزيع أفراد العينة على حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
6.5	2	أقل من 5 سنوات
25.8	8	من 05 الى 10 سنوات
54.8	17	من 11 الى 20 سنة
12.9	4	أكثر من 20 سنة
100	31	المجموع

الشكل رقم (03): تمثيل بياني لخصائص العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة سنوات الخبرة (من 11 إلى 20 سنة) بنسبة 54.8% تليها (من 05 إلى 10 سنوات) قدرت نسبة 25.8%، و (أقل من 5 سنوات) نسبة قدرت ب 12.9%، و في أخير (أقل من 5 سنوات) نسبة قدرت ب 6.5%، الذين قدرت خبرتهم المهنية (من 11 إلى 20 سنوات) مثلوا أكبر نسبة في هذه الدراسة.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المحور الثاني

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية -جامعة خنشلة-

يوضح الجدول التالي تحليل فقرات المحور الثاني والمتمثلة تنمية الكفاءات في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة خنشلة.

### 1. البعد الأول:

الجدول رقم 10: تحليل فقرات البعد الأول (الكفاءات التنظيمية)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					الرقم	العبرة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق		
مرتفع	0.76	1.42	/	1	2	6	22	التكرار	01 لدى مؤسسة القدرة على تحسين وظائفها باستمرار
			/	31	6.5	19.4	71.0	النسبة	
مرتفع	1.01	1.71	/	2	6	4	19	التكرار	02 تعتمد المؤسسة على مواردها في إنشاء القيمة وتحقيق التميز
			/	6.5	19.4	12.9	61.3	النسبة	
مرتفع	1.22	2.32	/	7	8	4	12	التكرار	03 تتميز المؤسسة بقدرتها على الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها.
			/	22.6	25.8	12.9	38.7	النسبة	
مرتفع	1.28	2.26	1	6	5	6	13	التكرار	04 تمتلك المؤسسة طرق و تقنيات و أنظمة تسيير فعالية.
			3.2	19.4	16.1	19.4	41.9	النسبة	
مرتفع	1.07	1.93	<b>إجمالي المحاور</b>						

يوضح النتائج الواردة في الجدول أن المتوسط العام المحور الثاني جاء مرتفعاً، حيث بلغ متوسط الحسابي قدر 1.93 الانحراف المعياري العام بـ 1.07، ويعزى ذلك لكون أغلب الإجابات كانت باتجاه وافق أي بمستوى مرتفع.

العبرة 1 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على أن هناك القدرة على تحسين وظائفها باستمرار، المتوسط الحسابي يبلغ 1.42 و قدر الانحراف المعياري بـ 0.76 أغلب الإجابات اتجه موافق أي مستوى مرتفع.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية -جامعة خنشة-

العبارة 02 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على أن تعتمد المؤسسة على مواردها في إنشاء القيمة وتحقيق التميز ، المتوسط الحسابي يبلغ 1.71 ، و قدر الانحراف المعياري ب1.01 أغلب الاجابات تجاه موافق بشدة أي مستوى مرتفع.

العبارة 03 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تتميز بقدرتها على الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها، المتوسط الحسابي يبلغ 2.32 ، و قدر الانحراف المعياري ب1.22أغلب الاجابات اتجاه متفاوتة مستوى مرتفع العبارة 04 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على ان تمتلك المؤسسة طرق و تقنيات و أنظمة تسير فعالية،المتوسط الحسابي يبلغ 2.26،و قدر الانحراف المعياري ب1.28 أغلب الإجابات اتجاه متفاوتة مستوى مرتفع.

### 2. البعد الثاني:

الجدول رقم 11: تحليل فقرات البعد الثاني(الكفاءات الجماعية)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					الرقم	العبارة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
مرتفع	1.19	1.97	/	6	3	6	16	التكرار	05	أعمل ضمن فريق عمل متكامل في المهارات و المعرفة و الخبرة.
			/	19.4	9.7	19.4	51.6	النسبة		
مرتفع	1.14	1.97	/	5	4	7	15	التكرار	06	فرق العمل في مؤسستي تتميز بروح تعاون و الانسجام.
			/	16.1	12.9	22.6	48.4	النسبة		
مرتفع	1.09	2.32	/	5	3	10	13	التكرار	07	النتائج التي نحققها كفريق عمل أفضل من نتائج العمل الفردي.
			/	16.1	9.7	32.3	41.9	النسبة		
مرتفع	0.99	1.77	/	2	6	6	17	التكرار	08	تتطابق قيم و توجيهات فرق العمل مع قيم و توجيهات المؤسسة
			/	6.5	19.4	19.4	54.8	النسبة		
مرتفع	1.10	2.00	<b>إجمالي المحاور</b>							

### الفصل الثالث دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية -جامعة خنشة-

وضح النتائج الواردة في الجدول أن المتوسط العام المحور الثاني جاء مرتفعا، حيث بلغ متوسط الحسابي قدر 1.77 الانحراف المعياري العام ب1.10 ويعزى ذلك لكون أغلب الإجابات كانت باتجاه وافق أي بمستوى مرتفع.

العبارة 1 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على أن أعمل ضمن فريق عمل متكامل في المهارات و المعرفة و الخبرة ، المتوسط الحسابي يبلغ 1.97 و قدر الانحراف المعياري ب1.19 أغلب الإجابات اتجاه موافق أي مستوى مرتفع.

العبارة 02 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على أن فرق العمل في مؤسستي تتميز بروح تعاون و الانسجام، المتوسط الحسابي يبلغ 1.97، و قدر الانحراف المعياري ب1.14 أغلب الاجابات تجاه موافق بشدة أي مستوى مرتفع.

العبارة 03 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على أن النتائج التي نحققها كفريق عمل أفضل من نتائج العمل الفردي، المتوسط الحسابي يبلغ 2.32 ، و قدر الانحراف المعياري ب1.09 أغلب الاجابات اتجاه متفاوتة مستوى مرتفع.

العبارة 04 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على ان تتطابق قيم و توجيهات فرق العمل مع قيم و توجيهات المؤسسة، المتوسط الحسابي يبلغ 1.77، و قدر الانحراف المعياري ب0.99 أغلب الإجابات اتجاه متفاوتة مستوى مرتفع.

## 3. البعد الثالث

الجدول رقم 12: تحليل فقرات البعد الثالث (الكفاءة الفردية)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					الرقم	العبرة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	0.48	1.35	/	/	/	20	20	التكرار	09 لدي القدرة على أداء المهام بطريقة جيدة
			/	/	/	11	64.5	النسبة	
مرتفع	0.67	1.58	/	/	3	12	16	التكرار	10 يمكنني تحقيق النتائج المطلوبة رغم الظروف غير متوقعة
			/	/	9.7	38.7	51.6	النسبة	
مرتفع	0.57	1.48	/	/	1	13	17	التكرار	11 امتلاك الخبرة والمهارة والمعرفة الكافية لتحقيق أداء متفوق
			/	/	3.2	41.9	54.8	النسبة	
مرتفع	1.16	2.13	2	2	5	11	11	التكرار	12 برنامج الأهداف الأخلاقية ضمن الخطط والأهداف العامة للبلدية
			6.5	6.5	16.1	35.5	35.5	النسبة	
مرتفع	0.72	1.64	<b>إجمالي المحاور</b>						

وضح النتائج الواردة في الجدول أن المتوسط العام المحور الثاني جاء مرتفعا، حيث بلغ متوسط الحسابي قدر 1.64 الانحراف المعياري العام ب0.72 ويعزى ذلك لكون أغلب الإجابات كانت باتجاه وافق أي بمستوى مرتفع.

العبرة 1 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على لدي القدرة على أداء المهام بطريقة جيدة ، المتوسط الحسابي يبلغ 1.35 و قدر الانحراف المعياري ب0.48 أغلب الإجابات اتجه موافق أي مستوى مرتفع.

### الفصل الثالث دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية -جامعة خنشة-

العبارة 02 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على أن يمكنني تحقيق النتائج المطلوبة رغم الظروف غير متوقعة المتوسط الحسابي يبلغ 1.58، و قدر الانحراف المعياري ب 0.67 أغلب الاجابات تجاه موافق بشدة أي مستوى مرتفع.

العبارة 03 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على أن امتلاك الخبرة والمهارة والمعرفة الكافية لتحقيق أداء متفوق، المتوسط الحسابي يبلغ 1.48، و قدر الانحراف المعياري ب 0.57 أغلب الاجابات اتجاه متفاوتة مستوى مرتفع.

العبارة 04 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على برنامج الأهداف الأخلاقية ضمن الخطط والأهداف العامة للبلدية، المتوسط الحسابي يبلغ 2.13، و قدر الانحراف المعياري ب 1.16 أغلب الإجابات اتجاه متفاوتة مستوى مرتفع.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية -جامعة خنشة-

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المحور الثالث

يوضح الجدول التالي تحليل فقرات المحور الثالث والمتمثلة أداء الموارد البشرية في جامعة خنشة.

الجدول رقم 13: تحليل فقرات الحور الثالث

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					الرقم	العبرة
			موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق		
مرتفع	0.50	1.42	/	/	/	13	18	التكرار	01 هل تقوم بالأعمال الموكلة إليك على أكمل وجه و بطريقة صحيحة
			/	/	/	41.9	58.1	النسبة	
مرتفع	0.51	1.52	/	/	/	16	15	التكرار	02 تتميز بالجدية في أدائك لعملك و بذل الجهد و الوقت في سبيل ذلك
			/	/	/	51.6	48.4	النسبة	
مرتفع	0.68	1.52	/	1	/	13	17	التكرار	03 تتجز المهام طبقا لمعايير الجودة المطلوبة
			/	3.2	/	41.9	54.8	النسبة	
مرتفع	0.72	1.42	/	1	1	8	21	التكرار	04 تحافظ على الحضور في مواعيد محددة
			/	3.2	3.2	25.8	67.7	النسبة	
مرتفع	1.00	1.84	/	2	7	6	16	التكرار	05 تلتزم بتقديم العمل في الوقت المحدد
			/	6.5	22.6	19.4	51.6	النسبة	
مرتفع	1.18	2.26	/	6	8	5	12	التكرار	06 يتم تقييم أدائك بناءا على أسس علمية و معايير واضحة
			/	19.4	25.8	16.1	38.7	النسبة	
مرتفع	1.11	2.35	/	6	8	8	9	التكرار	07 تراعي المؤسسة قدراتك و مهاراتك و معارفك أثناء تقييم الأداء
			/	19.4	25.8	25.8	29.0	النسبة	
مرتفع	1.14	2.03	1	4	2	12	12	التكرار	08 تشكل الحوافز المادية والمعنوية المقدمة بالمؤسسة
			3.2	12.9	6.7	38.7	38.7	النسبة	

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية -جامعة خنشة-

									دافعا قويا لجعلك تتميز بأدائك
مرتفع	1.18	2.26	1	4	8	7	11	التكرار	09 تمثل المعلومات المرتدة عن تقييم أدائك مصدرا هاما للتحسين في مستوياته
			3.2	12.9	25.8	22.6	35.5	النسبة	
مرتفع	1.05	2.03	/	3	8	7	13	التكرار	10 تعمل المؤسسة على تحقيق التوازن بين فترات العمل وفترات الراحة
			/	9.7	25.8	22.6	41.9	النسبة	
مرتفع	0.90	1.57	<b>إجمالي المحاور</b>						
	7								

وضح النتائج الواردة في الجدول أن المتوسط العام المحور الثاني جاء مرتفعا، حيث بلغ متوسط الحسابي قدر 1.57 الانحراف المعياري العام ب0.907 ويعزى ذلك لكون أغلب الإجابات كانت باتجاه وافق أي بمستوى مرتفع.

العبارة 01 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على هل تقوم بالأعمال الموكلة إليك على أكمل وجه و بطريقة صحيحة ، المتوسط الحسابي يبلغ 1.42 و قدر الانحراف المعياري ب0.50 أغلب الإجابات اتجاه موافق أي مستوى مرتفع.

العبارة 02 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على أن تتميز بالجدية في أدائك لعملك و بذل الجهد و الوقت في سبيل ذلك، المتوسط الحسابي يبلغ 1.52 ، و قدر الانحراف المعياري ب 0.51 أغلب الاجابات تجاه موافق بشدة أي مستوى مرتفع.

العبارة 03 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على أن تتجز المهام طبقا لمعايير الجودة المطلوبة ، المتوسط الحسابي يبلغ 1.52 ، و قدر الانحراف المعياري ب0.68 أغلب الاجابات اتجاه متفاوتة مستوى مرتفع.

العبارة 04 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على تحافظ على الحضور في مواعيد محددة ،المتوسط الحسابي يبلغ 1.42، و قدر الانحراف المعياري ب0.72 أغلب الإجابات اتجاه متفاوتة مستوى مرتفع.

### الفصل الثالث دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية -جامعة خنشة-

العبارة 05 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون تلتزم بتقديم العمل في الوقت المحدد ، المتوسط الحسابي يبلغ 1.84 و قدر الانحراف المعياري ب1.00 أغلب الإجابات اتجاه موافق أي مستوى مرتفع.

العبارة 06 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على يتم تقييم أدائك بناءا على أسس علمية و معايير واضحة ، المتوسط الحسابي يبلغ 2.26 ، و قدر الانحراف المعياري ب 1.18 أغلب الاجابات تجاه موافق بشدة أي مستوى مرتفع.

العبارة 07 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على أن تراعي المؤسسة قدراتك و مهاراتك و معارفك أثناء تقييم الأداء ، المتوسط الحسابي يبلغ 2.25 ، و قدر الانحراف المعياري ب1.11 أغلب الاجابات اتجاه متفاوتة مستوى مرتفع.

العبارة 08 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على تشكل الحوافز المادية والمعنوية المقدمة بالمؤسسة دافعا قويا لجعلك تتميز بأدائك،المتوسط الحسابي يبلغ 2.03 ، و قدر الانحراف المعياري ب1.14 الإجابات اتجاه متفاوتة مستوى مرتفع.

العبارة 09 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على تمثل المعلومات المرتدة عن تقييم أدائك مصدرا هاما للتحسين في مستوياته ، المتوسط الحسابي يبلغ 2.26 ، و قدر الانحراف المعياري ب1.18 أغلب الاجابات اتجاه متفاوتة مستوى مرتفع.

العبارة 10 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على تعمل المؤسسة على تحقيق التوازن بين فترات العمل وفترات الراحة ،المتوسط الحسابي يبلغ 2.03 ، و قدر الانحراف المعياري ب1.05 الإجابات اتجاه متفاوتة مستوى مرتفع.

#### رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المحور الرابع

يوضح الجدول التالي تحليل فقرات المحور الرابع والمتمثلة علاقة تنمية الكفاءات و أداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة خنشة.

## الجدول رقم 13: تحليل فقرات المحور الربع

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					الرقم	العبرة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق		
مرتفع	1.16	1.90	/	4	7	2	18	التكرار	01 تهتم المؤسسة بالكفاءات الفردية و الجماعية و العمل على تحسين أدائها
			/	12.9	22.6	6.5	58.1	النسبة	
مرتفع	1.41	2.13	2	5	5	2	17	التكرار	02 تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية لزيادة كفاءة المورد البشري و تحسين أداءها
			6.5	16.1	16.1	6.5	54.8	النسبة	
مرتفع	1.34	2.16	1	6	6	2	16	التكرار	03 تشجع المؤسسة العمل باستمرار و تحفيزهم على المبادرة لتدعيم الكفاءة و تحسين الأداء
			3.2	19.4	19.4	6.5	51.6	النسبة	
مرتفع	1.27	1.80	1	3	6	1	19	التكرار	04 تقوم المؤسسة بتوفير بيئة مشجعة على العمل لدعم الكفاءات لتحسين أداء أفرادها
			3.2	9.7	19.4	3.2	61.3	النسبة	
مرتفع	1.27	2.32	/	8	7	3	13	التكرار	05 تمتلك المؤسسة خلية خاصة بالبحث و التطوير من أجل تنمية و تسيير الكفاءات
				25.8	22.6	9.7	41.9	النسبة	
مرتفع	1.46	2.45	3	6	6	3	13	التكرار	06 تراعي المؤسسة قدراتك و مهاراتك و معارفك أثناء تقييم الأداء
			9.7	19.4	19.4	9.7	41.9	النسبة	
مرتفع	1.41	2.52	2	8	6	3	12	التكرار	07 تعتمد المؤسسة على خطط مستقبلية لاستغلال الكفاءات في تكوين أداءات جديدة
			6.5	25.8	19.4	9.7	38.7	النسبة	

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية -جامعة خنشة-

مرتفع	1.39	2.52	2	7	8	2	12	التكرار	08	نسمح المؤسسة بمشاركة العالمين في اتخاذ القرارات مما يسمح بتحسين أدائهم
			6.5	22.6	25.8	6.7	38.7	النسبة		
مرتفع	1.41	2.55	1	11	4	3	12	التكرار	09	تهتم المؤسسة و يشكل كبير بنوعية التحصيل العلمي لدى أعمالها
			3.2	35.5	12.9	9.7	38.7	النسبة		
مرتفع	1.35	2.53	<b>إجمالي المحاور</b>							

توضح النتائج الواردة في الجدول أن المتوسط العام المحور الثاني جاء مرتفعا، حيث بلغ متوسط الحسابي قدر 2.53 الانحراف المعياري العام ب1.35 ويعزى ذلك لكون أغلب الإجابات كانت باتجاه وافق أي بمستوى مرتفع.

العبارة 1 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على هل تهتم المؤسسة بالكفاءات الفردية و الجماعية و العمل على تحسين أدائها، المتوسط الحسابي يبلغ 1.90 و قدر الانحراف المعياري ب1.16 أغلب لإجابات اتجاه موافق أي مستوى مرتفع.

العبارة 02 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على أن تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية لزيادة كفاءة المورد البشري و تحسين أداءها ، المتوسط الحسابي يبلغ 2.13 ، و قدر الانحراف المعياري ب 1.41 أغلب الاجابات تجاه موافق بشدة أي مستوى مرتفع.

العبارة 03 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على تشجع المؤسسة العمل باستمرار و تحفيزهم على المبادرة لتدعيم الكفاءة و تحسين الأداء ، المتوسط الحسابي يبلغ 2.16 ، و قدر الانحراف المعياري ب1.34 أغلب الاجابات اتجاه متفاوتة مستوى مرتفع.

العبارة 04 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على تقوم المؤسسة بتوفير بيئة مشجعة على العمل لدعم الكفاءات لتحسين أداء أفرادها ، المتوسط الحسابي يبلغ 1.80 ، و قدر الانحراف المعياري ب1.27 أغلب الإجابات اتجاه متفاوتة مستوى مرتفع.

العبارة 05 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون تمتلك المؤسسة خلية خاصة بالبحث و التطوير من أجل تنمية و تسيير الكفاءات ، المتوسط الحسابي يبلغ 2.32 و قدر الانحراف المعياري ب1.27 أغلب الإجابات اتجاه موافق أي مستوى مرتفع.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لدور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية -جامعة خنشة-

العبارة 06 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على تراعي المؤسسة قدراتك و مهاراتك و معارفك أثناء تقييم الأداء ، المتوسط الحسابي يبلغ 2.45 ، و قدر الانحراف المعياري ب 1.46 أغلب الاجابات تجاه موافق أي مستوى متوسط .

العبارة 07 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على تعتمد المؤسسة على خطط مستقبلية لاستغلال الكفاءات في تكوين أداءات جديدة ، المتوسط الحسابي يبلغ 2.52، و قدر الانحراف المعياري ب 1.41 أغلب الاجابات اتجاه متفاوتة مستوى مرتفع، العبارة 08 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على نسمح المؤسسة بمشاركة العالمين في اتخاذ القرارات مما يسمح بتحسين أدائهم، المتوسط الحسابي يبلغ 2.52 ، و قدر الانحراف المعياري ب 1.39 الإجابات اتجاه متفاوتة مستوى مرتفع، العبارة 09 مما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على تهتم المؤسسة و يشكل كبير بنوعية التحصيل العلمي لدى أعمالها، المتوسط الحسابي يبلغ 2.55، و قدر الانحراف المعياري ب 1.41 أغلب الاجابات اتجاه متفاوتة مستوى مرتفع.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضيات، وبالتالي سيتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة.

#### أولاً: الفرضية الأولى

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الأولى "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات و تحسن أداء الموارد البشرية في المؤسسة عند مستوى المعنوية 0.05 " ثم إجراء اختبار كاي تربيع من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كاختبار ضروري للفرضية لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً .

وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستثمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت

النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

## الجدول رقم 14: نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة sig	قيمة Z	محاور الاستبانة
0.325	1.657	المحور الثاني
0.304	0.965	المحور الثالث
0.322	1.523	المحور الرابع

مصدر: من إعداد الطالبين

تضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من 0.05 أي أن  $SIG > 0.05$  و هذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات العلمية.

## ثانيا: الفرضيات الثانية

انطلاقا من عرض وتحليل بنود المحور الثاني من الاستمارة الموجهة للعاملين، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين أن عاملي أنهم يقرون بالإيجاب على كل عبارات المحور الثاني الخاص تنمية وهذا بدرجات متفاوتة.

وعليه تمت الإجابة على التساؤل الفرعي، وأثبتت صحة الفرضية الثانية حيث تم التوصل إلى أن هناك تنمية الكفاءات دور في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.

سيتم توضيح نتائج اختبار الفرضية من خلال الجدول التالي :

## الجدول رقم (15) نتائج اختبار الفرضية الثانية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	المتغيرات
0.000	56.330	الانحدار

المصدر من إعداد الباحث

يلاحظ من جدول تحليل التباين أن معنوية اختبار (F) Sig 0.05 مما يؤكد أن أداء العاملين يتأثر بالمتغير المستقل ، إضافة إلى أن قيمة F المرتفعة تؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، وبالتالي تأكيد الفرضية الثانية.

## ثالثا: الفرضية الثالثة:

لتقييم الكفاءات دور في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة

سيتم توضيح نتائج اختبار الفرضية من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (14) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المتغيرات	معدل الارتباط	مستوى الدلالة sig	مجتمع البحث N
تنمية الكفاءات	0.871	0.019	48
أداء الموارد البشرية			

المصدر من إعداد الباحث

من خلال الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغت قيمة 0.871 وهو ارتباط معنوي (sig=0.019) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين تنمية الكفاءات وأداء الموارد البشرية، وبهذه النتائج تقبل الفرضية الثالثة.

### خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية والتي تم القيام بها على مستوى مؤسسة ، وبعد تحليل نتائج الإستبيان واختبار فرضيات الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة صحة وقبول الفرضيات التي تم صياغتها عند الانطلاق بهذا البحث، كما تم التوصل إلى أن تنمية الكفاءات تعتبر مصدرا أساسيا لتحسين أداء الموارد البشرية، أي انه هناك علاقة تأثير وارتباط قوية بين تنمية الكفاءات وأداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة خنشلة، وعليه فالكلية تهتم بتنمية الكفاءات لتحسين أداء الموارد البشرية بها.



# الخاتمة



**الخاتمة:**

خلاصة القول وحسن الختام وبعد البحث النظري والدراسة الميدانية بالاستعانة بالاستمارة الاستبيان وجدنا أن تنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة له علاقة بتطوير الأداء بها وبالتالي يؤثر بصفة أو بأخرى على مردودية الموظفين يؤثر إيجابا على النتائج المحققة وتنمية الكفاءات تلعب دورا هاما في التأثير على سير الجامعات وعلى نجاحها ويبرز ذلك لمدى الأهمية التي يلعبها العنصر البشري فيها باعتباره أحد دعائم النجاح والتطور لما يتميز عن غيره من الموارد من قوة ذهنية ومهارة فكرية وإبداعية وهو ما يستوجب استقطابها وتحفيزها بما يؤثر في نظام قيمتها واتجاهها ودافعيتها بما يحقق النجاح والريادة للمؤسسة .

حيث توصلنا إلى النتائج التالية :

**أولا : نتائج الجانب النظري**

- تنمية الكفاءات عملية ضرورية تهدف المؤسسة من خلالها إلى سد الثغرات المعرفية الحالية والمستقبلية التي تؤثر على أدائها، فهي ضرورية في حال تراجع مستوى أداء الموارد البشرية بسبب نقص في مؤهلاتها أو وجود نقائص معرفية أو ملاحظة مواقف سلبية في سلوكها.
- تمكن عملية تنمية الكفاءات من اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية وبالتالي إتخاذ الإجراءات المناسبة التدارك الوضع.
- عملية تنمية الكفاءات عملية مستمرة وشاملة محورها المورد البشري تهدف لإحداث تطورات سلوكية وفنية في أدائه.
- يقوم نجاح المؤسسة في تبني تنمية الكفاءات وتحقيق تحسن في الأداء على إمكاناتها التنظيمية المتمثلة في إمتلاكها الكفاءات بشرية تستطيع إستغلالها لتحقيق مسارات جديدة.

**ثانيا: نتائج الجانب التطبيقي**

ومن خلال دراستنا الميدانية ، توصلنا إلى النتائج التالية:

- تهتم جامعة بتنظيم برامج تنمية الكفاءات دوريا لصالح مواردها البشرية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تنمية الكفاءات وتحسن أداء الموارد البشرية في المؤسسة عند مستوى المعنوية 0.05 .
- تؤثر عملية تنمية الكفايات في تحسن أداء الموارد البشرية في مؤسسة.
- إعطاء عملية تنمية الكفاءات أهمية بالغة في هذه المؤسسة يظهر من خلال وجود إدارة الكفاءات لديها، الأمر الذي يسمح بتنمية وتطوير كفاءات الأفراد واستمرارها وضمان النجاح مستقبلاً، ومنه تحقيق تناسب الكفاءات البشرية مع المهام الوظيفية .

### ثالثاً: التوصيات والإقتراحات

- على ضوء ما تم تقديمه في الجانب النظري للدراسة، وما تم التوصل إليه في الجانب التطبيقي، فإنه تم الخروج ببعض التوصيات والإقتراحات المتمثلة في ما يلي:
- العمل على تنمية كفاءات الموارد البشرية بصفة مستمرة مع ضرورة الإهتمام بإدارة الكفاءات لأهميتها في تحسين أداء الموارد البشرية وسد مختلف الثغرات التي يمكن أن تحدث في الأداء.
  - ضرورة تقييم أداء الموارد البشرية لضمان عدم حدوث أي خلل في الأداء ومعرفة الأسباب التي أدت إلى عدم تحسن أداء مواردها البشرية.
  - ضرورة توفير كافة الموارد المادية اللازمة لتحقيق أداء فعال، ووضع تحفيزات راقية لتحقيق رضا الموارد البشرية ورفع معنوياتهم
  - وفي الأخير نتمنى أن يلقي هذا الجانب الاهتمام الأكبر، وذلك نظراً لأهميته في تطور سير الجامعات وبالتالي تسهيل الظروف العاملين لتحقيق الأهداف المسطرة وإعادة هيمنتها، بالإضافة إلى الجوانب الأخرى ونرجو أن نكون قد ساهمنا في تسليط الضوء على هذا الموضوع وذلك كي تحظى بالاهتمام من طرف الباحثين .

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

## أولاً: الكتب

- أحمد إبراهيم ابوسن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2012.
- الباري سعود مبارك، تطبيقات علم النفس مهنة تربية، الطبعة الأولى، دار الكتاب للنشر والتوزيع، الإمارات، 2011
- بدران شيل سليمان سعيد، التعليم في مجتمع المعرفة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم و الأسس، الأبعاد و الاستراتيجيات)، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
- بن عيشي عمار، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012
- ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان . 1997.
- خالد عبد الوهاب الزبيدين، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
- خليل محمد حسن الشماع خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة. دار المسيرة، عمان، 2007
- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004.
- سلوى عمر صالح، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين ،دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة 2011.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2004.
- الربيعي سعيد بن حمد، التعليم العالي في عصر المعرفة التغيرات والتحديات وأفاق المستقبل ،دار الشروق، عمان، 2007.

- صالح سليم الحموري، رولا نايف المعاينة، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، عمان، 2003،
- عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة منظمات الاعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006
- عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الأداء منظور التميز المؤسسي. مركز بحوث الشرطة الشارقة، 2009
- عبد الكريم احمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- علاقي مدني، إدارة الموارد البشرية المنهج الحديث لإدارة الأفراد، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر و التوزيع. عمان، 1999
- كاضم حمود خضير، و روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية (الأسس النظرية و التطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية)، الطبعة الثالثة، مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع، المملكة العربية السعودية، 2009.
- محمد جاسم الشعبان و محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديث، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006
- محمد عبد الحسن آل فرج الطائي، نظام المعلومات للإدارة المتقدمة، دار وائل، الأردن، 2004

- محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز : قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسياً وفردياً، دار الجامعة، لجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2015
- مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- مصطفى يوسف، إدارة الأداء ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى، عمان، 2016
- محمد كمال مصطفى ،تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر 2013.
- معوض صلاح الدين إبراهيم، المناخ المؤسسي السائد في إدارة التعليم الجامعية دراسة ميدانية الجامعة المنصورية في التعليم الجامعي في الوطن العربي الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس ،دار الفكر العربي، القاهرة، 1987.
- مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، دار الصفاء للتوزيع و النشر ، عمان ، 2003
- يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2006
- الهثي عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 1999 .

### ثانيا: الأطروحات و المنكرات

- بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في علوم الاقتصاد، جامعة 8 ماي 1945 ،قالمة، 2019/2018
- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005
- صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم الإدارة الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009.

- حسن فلح حسن، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن 2009.
- خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة الآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2015
- عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات و دورها في ادارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية (دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007.
- منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.

### ثالثا: المجالات والملتقى

- أحمد مصنوع، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل تعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مدخل مقدمة الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي و أفاق التطوير (التجارب الدول)، جامعة حسيبة بن علي بالشلف، الجزائر، 2012.
- إبراهيم بويحيوي و نوال بن أحمد، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 06، الجزائر، 2016.
- بوطورة فضيلة، أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية إشارة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 14، العدد 2، الجزائر، 2020.

- بلهامل محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية في قانون الوظيف العمومي بين تقييم الأداء الوظيفي ونظام إدارة الأداء، مجلة دراسات و أبحاث، مجلة 13، العدد 4، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021.
- حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة الاستثمار و تسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة و القانون، المجلة 08، العدد 14، 2016
- رحيم حسين، التغير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، بسكرة، العدد 7، فيفري 2005
- الشيخ طواهرية، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل مؤسسات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي، حول رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011

#### المراجع باللغة الأجنبية

- Guy le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, édition d'Organisation, Paris, 4eme édition, 2002.
- Simon L.Dolan et autres, La gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles, 4eme édition, édition Pearson, Canada, 2008
- DECENZO DAVID; ROBBINS STEPHEN FUNDAMENTALS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT 8TH ED; JOHN WILEY SONG, 2002
- Gherghina Rodica et al, The Performance Management in Public Institutions of Higher Education and The Economic Crisis, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, Vol 11, N° 2, 2009
- Peretti, J. M. Ressources humaines et gestion des personnes, 5e édition. France: Librairie Vuibert, 2005

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة عباس لغرور -خنشلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير



موضوع المذكرة

تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية  
دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة خنشلة -

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
في إطار مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، نرجو منكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين والاطلاع على كل عبارة من عبارات الاستبيان والإجابة عليها بكل دقة وموضوعية والذي سيساعدنا في انجاز بحثنا هذا ويكسبه الواقعية.  
لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم بدقة.  
وللأمانة العلمية فان إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط.  
تقبلوا منا فائق الشكر ، الاحترام والتقدير على تعاونكم.

من إعداد:

- فطيمي فوزي

- شرقية محفوظ

## المحور الأول: البيانات الشخصية

ضع علامة (X) أمام ما يناسب اختبارك

## 1-الجنس

ذكر  أنثى 

## 2-العمر

20 الى 30 سنة  31 الى 40 سنة   
41 الى 50 سنة  51 فما فوق 

## 3-الحالة الاجتماعية

أعزب  متزوج  أخرى 

## 4- المستوى الدراسي

ثانوي  جامعي  دراسات عليا  أخرى 

## 5-الخبرة

أقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات   
من 11 الى 20 سنوات  أكثر من 20 سنة 

## المحور الثاني : تنمية الكفاءات في مؤسسة (جامعة خنشلة)

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الكفاءات التنظيمية</b>						
01	لدى مؤسسة القدرة على تحسين وظائفها باستمرار					
02	تعتمد المؤسسة على مواردها في إنشاء القيمة وتحقيق التميز					
03	تتميز المؤسسة بقدرتها على الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها.					
04	تمتلك المؤسسة طرق و تقنيات و أنظمة تدير فعالية.					
<b>الكفاءات الجماعية</b>						
05	أعمل ضمن فريق عمل متكامل في المهارات و المعرفة و الخبرة					
06	فرق العمل في مؤسستي تتميز بروح تعاون و الانسجام					
07	النتائج التي نحققها كفريق عمل أفضل من نتائج العمل الفردي					

				08	تتطابق قيم و توجيهات فرق العمل مع قيم و توجيهات المؤسسة
<b>الكفاءات الفردية</b>					
				09	لدي القدرة على أداء المهام بطريقة جيدة
				10	يمكنني تحقيق النتائج المطلوبة رغم الظروف غير متوقعة
				11	امتلاك الخبرة والمهارة والمعرفة الكافية لتحقيق أداء متفوق
				12	القدرة على تحمل ضغوط العمل

### المحور الثالث : أداء الموارد البشرية بالمؤسسة(جامعة خنشلة)

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	هل تقوم بالأعمال الموكلة إليك على أكمل وجه و بطريقة صحيحة					
02	تتميز بالجدية في أدائك لعملك و بذل الجهد و الوقت في سبيل ذلك					
03	تنجز المهام طبقا لمعايير الجودة المطلوبة					
04	تحافظ على الحضور في مواعيد محددة					
05	تلتزم بتقديم العمل في الوقت المحدد					
06	يتم تقييم أدائك بناء على أسس علمية و معايير واضحة					
07	تراعي المؤسسة قدراتك و مهاراتك و معارفك أثناء تقييم الأداء					
08	تشكل الحوافز المادية والمعنوية المقدمة بالمؤسسة دافعا قويا لجعلك تتميز بأدائك					
09	تمثل المعلومات المرتدة عن تقييم أدائك مصدرا هاما للتحسين في مستوياته					
10	تعمل المؤسسة على تحقيق التوازن بين فترات العمل وفترات الراحة					

## المحور الرابع: علاقة تنمية الكفاءات و أداء الموارد البشرية بالمؤسسة(جامعة خنشلة)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تهتم المؤسسة بالكفاءات الفردية و الجماعية و العمل على تحسين أدائها					
02	تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية لزيادة كفاءة المورد البشري و تحسين أدائها					
03	تشجع المؤسسة العمل باستمرار و تحفيزهم على المبادرة لتدعيم الكفاءة و تحسين الأداء					
04	تقوم المؤسسة بتوفير بيئة مشجعة على العمل لدعم الكفاءات لتحسين أداء أفرادها					
05	تمتلك المؤسسة خلية خاصة بالبحث و التطوير من أجل تنمية و تسيير الكفاءات					
06	تراعي المؤسسة قدراتك و مهاراتك و معارفك أثناء تقييم الأداء					
07	تعتمد المؤسسة على خطط مستقبلية لاستغلال الكفاءات في تكوين أدوات جديدة					
08	نسمح المؤسسة بمشاركة العالمين في اتخاذ القرارات مما يسمح بتحسين أدائهم					
09	تهتم المؤسسة و يشكل كبير بنوعية التحصيل العلمي لدى أعمالها					

في الأخير أقدر بإخلاص تعاونك (ي) معنا، الرجاء التأكد من عدم إغفال أي سؤال من أسئلة الاستمارة .