

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية
تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية موسومة بعنوان :

تنمية الكفاءات واثرها على اداء الموارد البشرية دراسة حالة: عينة من الاداريين في المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل - الأغواط -

تحت إشراف الأستاذ:

- مراد بدرينة

من إعداد الطالبتين:

- رميساء سارة بن فطيمة

- مروة جعيد

لجنة المناقشة:

- د العربي جدي..... أستاذ محاضر -أ-..... رئيساً
- د مراد بدرينة..... أستاذ مساعد -أ-..... مقرر
- د محمد بن جاب الله..... أستاذ مساعد -أ-..... ممتحناً

السنة الجامعية 2022/2021



شكر و تقدير

أول مشكور هو الله عز وجل،
ثم والداي على كل مجهوداتهم منذ ولادتي إلى هذه
اللحظات، أنتم كل شيء أحبكم أشد الحب.
يسرني أن أوجه شكري لكل من نصحني أو أرشدني أو
وجهني أو ساهم معي في إعداد هاته المذكرة
وبالأخص أستاذ حباي الذي ساهم معنا في إعداد هاته
المذكرة والأستاذ المشرف بدرينة وجميع أساتذتي
في جميع مراحل مستواي الدراسي وإلى جميع دكاترة
وأساتذة وعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي الأغواط.

الإهداء

أولا الحمد لله الذي وفقني
- والدائي إن شكرتكما فشكري لن يوفيكما، وإن منحتكما
العالم فهديتي لن تكفيكما لو بيدي العمر لأعطيكما، ومع
كل هذا فحقكما لن أوفيكما
أبي العزيز، تعجز كلماتي عن شكرك وتقديرك على كل
ما فعلته معي طوال حياتي بفضلك أنا ما عليه اليوم
يا أجمل إنسانة ربتي في طفولتي، ويا أرق أم
ساعدتني لأحقق أمنيتي، اسمح لي أن أخذ فرصتي
وأهديكما هذا العمل الذي كان بفضلكما
إلى اخواني وأخواتي الأعزاء لقمان هاجر محمد آية
وكيمو أدامكم الله سندا
إلى كل عائلتي بن فطيمة و خراب
إلى صديقتي الاعزاء قمر و زهرة
إلى رفيقتي هاجر محجوب
إلى رفيقتي التي قاسمتني هذا العمل مروة
إلى روح خالتي الطاهرة (نوال) وجميع موتانا
إلى جميع الاشخاص الذين ساهموا في مساندتي
وتشجيعي الذين كانوا دائما إلى جانبي ورافقوني طيلة
هذا المسار.

-رميساء-

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى
وأهله ومن وفى ، أما بعد :
الحمد لله الذي وفقنا لتتمين هذه الخطوة في مسيرتنا
الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضل
تعالى مهدات إلى:

إلى شلال الدفاء وملاذ الآمان أبي العزيز
إلى روضة الحب وينبوع الحنان أمي الغالية
إلى قناديل الدرب وسندي في الحياة... إخوتي
الأعزاء أم السعد، محمد، خديجة، أحمد، إدريس، طه.
إلى رفيقتي التي قاسمتني هذا العمل حفظها الله
ووفقها : روميسا صارة

إلى روح جدتي رحمها الله (فاطنة) إلى كل من كان
لهم أثر على حياتي ، إلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم
قلمي ، إلى كل من تعلمت على يده حرفا، إلى أعدائي
شكرا بفضلكم نما إيماني بالله.

- مروة -

المُلخَص

ملخص الدراسة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة لإبراز دور التنمية الكفاءات في المؤسسة و اثرها على اداء الموارد البشرية فيها ،عبر تبني الأساليب فعالة ومتنوعة كالتدريب و التكوين و التحفيز، والتعلم التنظيمي وتشجيع التعلم الذاتي للمولود البشري في المؤسسة،وقد تم اسقاط الجانب النظري للدراسة على المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراكحاسي الرمل الاغواط ،ولغرض جمع المعلومات تم الاعتماد على اداة الاستبيان باستهداف عينة مكونة من 97 موظفين الاداريين للمؤسسة محل الدراسة، وتم التوصل للنتائج التالية:

وجود علاقة بين اساليب تنمية الكفاءات واداء الموارد البشرية بنسبة (66.5)، ووجود اثر لتنمية الكفاءات على اداء الموارد البشرية ،وكذا وجود اثر لكل من التدريب و التكوين والتعلم التنظيمي على اداء الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج سونطراك حاسي الرمل

الكلمات المفتاحية :

الكفاءة ، تنمية الكفاءات، التدريب والتكوين، التحفيز، التعلم التنظيمي والذاتي ،أداء الموارد البشرية ، المديرية الجهوية للإنتاج سونطراك حاسي الرمل.

Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle du développement des compétences dans l'entreprise et son impact sur la performance des ressources humaines en son sein, en adoptant des méthodes efficaces et diversifiées tels que la formation, la motivation et l'apprentissage organisationnel tout en encourageant l'auto-apprentissage pour la ressource humaine dans l'entreprise.

L'aspect théorique de l'étude a été abandonné pour la Sonatrach Division Production Direction Régionale de Hassi R'mel, Laghouat, et dans le but de recueillir des informations, un questionnaire a été retenu en ciblant un échantillon de 97 employés administratifs de l'entreprise, qui nous a permis d'aboutir aux résultats suivants :

- L'existence d'une relation entre les modalités de développement des compétences et la performance des ressources humaines à un taux de (66,5%),
- La présence des effets du développement des compétences sur la performance des ressources humaines,
- Et finalement la présence d'un impact sur l'instruction, la formation , l'apprentissage organisationnel sur la performance des ressources humaines au niveau de la Sonatrach, Direction Régionale Hassi R'mel

Les mots clés :

- Compétence
- Développement des compétences
- Instruction et formation
- Motivation
- Apprentissage Organisationnel et auto-apprentissage
- Performance des ressources humaines
- Sonatrach – Division Production -Direction régionale de Hassi R'mel.



فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
I	شكر وتقدير
II	الإهداء
VIII - III	الملخص
XI-IX	فهرس المحتويات
XII	قائمة الجداول
XV - XIII	قائمة الأشكال
XVIII-XVI	قائمة الملاحق
أ - و	مقدمة
36-01	الفصل الاول الاطار النظري لتنمية الكفاءات و اداء الموارد البشرية
02	تمهيد
03	المبحث الاول مدخل الى الكفاءات
03	المطلب الاول مفهوم الكفاءات
05	المطلب الثاني مميزات الكفاءات
06	المطلب الثالث انواع الكفاءات
10	المبحث الثاني مدخل الى تنمية الكفاءات

10	المطلب الاول مفهوم تنمية الكفاءات
12	المطلب الثاني موارد و عوامل تنمية الكفاءات
15	المطلب الثالث اساليب تنمية الكفاءات
17	المطلب الرابع معوقات وشروط نجاح تنمية الكفاءات في المؤسسة
19	المبحث الثالث مدخل الى ادارة الموارد البشرية
19	المطلب الاول مفهوم ادارة الموارد البشرية
24	المطلب الثاني مدخل الى اداء الموارد البشرية
31	المطلب الثالث تقييم اداء الموارد البشرية
36	خلاصة الفصل
65-38	الفصل الثاني الاطار التطبيقي دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي الرمل الاغواط
39	المبحث الاول المديرية الجهوية بحاسي الرمل (شركة سوناطراك)
39	المطلب الاول التعريف بالمديرية الجهوية للانتاج سوناطراك بحاسي الرمل
40	مطلب الثاني الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك
44	المبحث الثاني الاطار المنهجي لاداة الدراسة
44	المطلب الاول تخطيط الاستبيان
46	المطلب الثاني تصميم وتنفيذ الاستبيان

51	المبحث الثالث :تحليل وتفسير نتائج الاستبيان
51	المطلب الاول:عرض خصائص عينة الدراسة
55	المطلب الثاني عرض نتائج الاستبيان
59	المطلب الثالث اختبار الفرضيات و تفسير النتائج
64	خلاصة الفصل
65-67	خاتمة
68-71	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

و الملاحق

الرقم	قائمة الجداول	الصفحة
1	مقارنة بين الكفاءة والفعالية	25
2	الاتساق الداخلي لعبارات محور التدريب و تكوين	46
3	الاتساق الداخلي لعبارات محور التحفيز	47
4	الاتساق الداخلي لعبارات محور التعلم التنظيمي	47
5	الاتساق الداخلي لعبارات محور التعلم الذاتي	48
6	الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء الموارد البشرية	48
7	الصدق البنائي لمحاور الاستبيان	49
8	مدى ثبات أداة قياس الدراسة باستعمال معامل ألفا كرونباخ	50
9	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	51
10	توزيع مفردات العينة حسب العمر	52
11	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	52
12	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي	53
13	توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخدمة	54
14	جدول الاتجاه العام لمقياس ليكارت الخماسي	55
15	مدى موافقة مفردات العينة على عبارات المحور الأول	55
16	مدى موافقة مفردات العينة على عبارات المحور الثاني	56

56	مدى موافقة افراد العينة على عبارات المحور الثالث	17
57	مدى موافقة مفردات العينة على عبارات المحور الرابع	18
58	مدى موافقة مفردات العينة على عبارات المحور الخامس	19
59	معاملات خط الإنحدار البسيط	20
60	ملخص نموذج الإنحدار الخطي المتعدد	21
60	تحليل التباين ANOVA	22
60	معاملات خط الإنحدار المتعدد	23
62	معاملات خط الإنحدار المتعدد - المعدل -	24

الرقم	قائمة الأشكال	الصفحة
1	تمثيل الكفاءة الفردية	07
2	الأداء وفق المصطلحي الكفاءة و الفعالية	26
3	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للانتاج سونطراك بحاسي الرمل	41
4	نموذج الدراسة	44
5	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	51
6	توزيع مفردات العينة حسب العمر	52
7	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	52
8	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي	53
9	توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخدمة	54

الرقم	عنوان الملحق
(01)	استمارة الاستبيان النهائي الموزع على عينة الدراسة
(02)	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان
(03)	اختبار الإتساق الداخلي لمحاور الإستبيان
(1-3)	جدول الإتساق الداخلي لمحور التدريب والتكوين
(2-3)	جدول الإتساق الداخلي لمحور التحفيز
(3-3)	جدول الإتساق الداخلي لمحور التعلم التنظيمي
(4-3)	جدول الإتساق الداخلي لمحور التعلم الذاتي
(5-3)	جدول الإتساق الداخلي لمحور أداء الموارد البشرية
(04)	جدول الصدق البنائي لمحاور الإستبيان
(05)	جدول قياس ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ
(06)	عرض خصائص عينة الدراسة
(1-6)	توزيع مفردات العينة حسب الجنس
(2-6)	توزيع مفردات العينة حسب العمر
(3-6)	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي
(4-6)	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي
(5-6)	توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخدمة
(07)	توزيع تكرارات ونسب محاور الإستبيان
(1-7)	توزيع تكرارات ونسب محور التدريب والتكوين
(2-7)	توزيع تكرارات ونسب محور التحفيز
(3-7)	توزيع تكرارات ونسب محور التعلم التنظيمي
(4-7)	توزيع تكرارات ونسب محور التعلم الذاتي
(5-7)	توزيع تكرارات ونسب محور أداء الموارد البشرية

(08)	جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات ومحاور الإستیان
(09)	إختبار الإنحدار الخطي البسيط Régression
(10)	إختبار الإنحدار الخطي المتعدد Régression
(11)	إختبار الإنحدار الخطي المتعدد (المعدل) Régression

المقدمة

عاش العالم المعاصر تطورات اقتصادية واجتماعية وسياسية سريعة انعكست مباشرة على منظمات الأعمال، سواء تعلق الأمر بطبيعة نشاطها أو بطرق إدارتها، ولأن الموارد البشرية تمثل المحرك الذي يدفع عوامل الإنتاج ويوجهها لتحقيق أهداف المنظمة فقد صارت تحظى باهتمام كبير من قبل مسؤوليها، خاصة مع إدراكهم أن استقطاب وتوظيف موارد بشرية عالية الكفاءة في الوقت الحالي لا يمثل ضماناً كافياً لمواجهة تحديات المستقبل، من هذا المنطلق تظهر إشكالية الحفاظ على مستويات كفاءة عالية لدى الموارد البشرية طيلة مسارها الوظيفي بالمنظمة، حتى تكون لديها القدرة على التكيف مع مختلف الظروف ومواجهة كل التحديات، وهذا ما أدى إلى ظهور ما يعرف بتنمية كفاءات الموارد البشرية، إن أهم ما أفرزه الانتقال من الثورة الصناعية إلى ثورة المعلومات والإدارة الاستراتيجية إلى ثورة المعرفة وإدارة المكونات الفكرية، هو زيادة وعي المؤسسات وإدراكها لأهمية المورد البشري، هذا ما يمكن ترجمته في تحول وظيفة الموارد البشرية من إظهارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي؛ وعليه أضحت الموارد البشرية اليوم مورداً استراتيجياً هاماً ومصدراً للمعلومات، الابتكارات، المعارف وأساساً للتميز والتفوق، بما يضمن للمؤسسات على اختلاف أداء مهامها بكفاءة وفعالية من جهة وخلق مزايا تنافسية واستدامتها من جهة ثانية، هذا لن يكون إلا إذا سعت هذه التغيرات الأخيرة إلى تنمية مواردها البشرية والاستثمار فيها كضرورة حتمية لالتحاق بركب التقدم ومواكبة التطورات بحيث أصبح التوجه الحديث للمؤسسات المعاصرة ينحى إلى ضرورة الاهتمام بالمورد البشري؛ إذ أكدت أدبيات التسيير وتطورات الفكر الإداري، تغير النظرة إليه إلى اعتباره أصلاً استراتيجياً وشريكاً أساسياً في استراتيجيات المؤسسة، فالمورد البشري وفي ظل اقتصاد تحكمه المعرفة وعالم تحركه التطورات الهائلة وتسييره الديناميكية المتسارعة ويوجهه شعار أن البقاء للأقوى والقوة تكمن في التميز، الذي لن يكون إلا دون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف تمكنها من التسيير الجيد والفعال لباقي موارد المؤسسة، بات يشكل الرأس مال الحقيقي للمؤسسة والمصدر الأول لخلق القيمة فيه.

أولاً - الإشكالية:

مما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

الإشكالية الرئيسية: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات على تنمية أداء الموارد البشرية للمديرية

الجهوية للإنتاج سوناطرك حاسي الرمل ؟

- هاته الإشكالية الرئيسية نقودنا للتساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتكوين على تنمية أداء الموارد البشرية للمديرية الجهوية للإنتاج

سوناطرك حاسي الرمل ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تنمية أداء الموارد البشرية للمديرية الجهوية للإنتاج سوناطرك

حاسي الرمل ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على تنمية أداء الموارد البشرية للمديرية الجهوية للإنتاج

سوناطرك حاسي الرمل ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الذاتي على تنمية أداء الموارد البشرية للمديرية الجهوية للإنتاج سوناطرك حاسي الرمل ؟

ثانيا - الفرضيات:

للإجابة على مختلف التساؤلات السابقة نعطي الفرضيات كالتالي:

- الفرضية الرئيسية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات على تنمية أداء الموارد البشرية للمديرية الجهوية للإنتاج سوناطرك حاسي الرمل.

والفرضيات الفرعية:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتكوين على تنمية أداء الموارد البشرية للمديرية الجهوية للإنتاج سوناطرك حاسي الرمل ؟

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تنمية أداء الموارد البشرية للمديرية الجهوية للإنتاج سوناطرك حاسي الرمل ؟

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم التنظيمي على تنمية أداء الموارد البشرية للمديرية الجهوية للإنتاج سوناطرك حاسي الرمل ؟

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الذاتي على تنمية أداء الموارد البشرية للمديرية الجهوية للإنتاج سوناطرك حاسي الرمل ؟

ثالثا - أهمية البحث:

تتجلى أهمية بحثنا هذا من خلال النقاط التالية:

-التطورات السريعة التي يعرفها المحيط العام للمؤسسات تتطلب موارد بشرية قادرة على تنمية كفاءاتها لمواكبة هذه التطورات.

-حاجة المؤسسات الوطنية إلى معرفة حقيقة تنمية كفاءات الموارد البشرية، ولماذا الحاجة إليها.

-تقديم صورة واضحة عن واقع تنمية الكفاءات بشركة وطنية ، وتحسيسها بضرورتها.

-توجه المؤسسات الحديثة نحو كفاءات الموارد البشرية كسبيل للتميز، في ظل حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي.

- المساهمة في تحسين إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الوطنية.

رابعا - أسباب إختيار موضوع الدراسة:

تم إختيار تنمية كفاءات وأثرها على أداء الموارد البشرية كموضوع للبحث للأسباب التالية:

-كونه يقع ضمن مجال إهتمامات الطالبتين.

-كثرة ضغوط العمل التي تعانيها الموارد البشرية العاملة بالمؤسسات العمومية الجزائرية، والتي تنعكس مباشرة على مستويات كفاءتها.

-الرغبة في الإطلاع عن قرب على واقع الإصلاحات التي تتغنى بها الحكومات المتتالية في مجال إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الوطنية.

خامسا - أهداف الدراسة:

نسعى من خلال بحثنا هذا إلى بلوغ الأهداف التالية:

-تسليط الضوء على مدى أهمية تنمية كفاءات على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الوطنية

-معرفة واقع تنمية الكفاءات بشركة سوناطراك حاسي الرمل.

سادسا :منهج الدراسة:

على الطالبتين اتباع أسس موضوعية لتحديد المنهج الملائم الذي تقتضيه أهداف الدراسة في وصف الظاهرة والكشف عن حيثيات وتحليلها بغية بلوغ نتائج قابلة للتعميم. التي تمت عن طريق استمارة الأسئلة (الاستبيان) وأن الهدف منها هو الوقوف عند حد الوصف والربط والتحديد لنوعية الأثر وحدود العلاقة بين متغيرات الدراسة، بالتالي ونتيجة لهذه الأسباب فإن المنهج المناسب لهذا البحث هو المنهج الوصفي الذي يسمح الاستبيان باعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة لهذا الطرح أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية حيث تم استخدام نظام SPSS لتحليل ومعالجة أسئلة الاستبيان بغية الوصول إلى نتائج الدراسة.

سابعا - الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في توجيه الطالبتين وتحديد موضع بحثه مما قدمه الغير، قامت الطالبتين برصد الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة خاصتها، من بين الدراسات التي اختارتها نذكر:

❖ سمالي يحضيه: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية- مدخل الجودة والمعرفة-، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية

2004 ، - علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003

الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، تسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة، أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة

، هذا مرهون بتطبيق الإدارة الحديثة المساعدة على تنمية الكفاءات

البشرية خاصة الفردية منها، على رأسها إدارة الجودة الشاملة التي تعد أسلوبا لتحسين والرفع من أداء الموارد

البشرية ضمن توجهها الاستراتيجي واعتبارها أصلا وشريكا في استراتيجيات المؤسسة.

❖ حسين يريقي: استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -حالة مؤسسة سوناطراك-، أطروحة

دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،

2007 ، تم فيها طرح الإشكالية التالية: ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية

بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة ؟ حيث توصل إلى جملة من النتائج أهمها: أن تنمية الموارد البشرية تعتبر مطلباً أساسياً لبقاء وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، فتنمية الموارد البشرية تفرضها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات. وما لم يكن لدى المؤسسات الاستعداد للتجارب مع تلك التغيرات من اتباع استراتيجيات تواكب متطلبات التغيير والتطوير، التي من أهمها تنمية مواردها البشرية فإن مصيرها الزوال. ومن هنا فإن الاستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية يعتبر ضرورة لا مناص منها للمحافظة على استمرارية المؤسسة.

❖ بن عيشي عمار: البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة-، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم 2013 . تم فيها طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن - التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012 تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات من خلال إدارة البرامج التدريبية؟ وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها: أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة، أن تصميم البرامج التدريبية له دور في تحقيق الجودة الشاملة، أن تنفيذ البرامج التدريبية يساعد على تحقيق الجودة الشاملة، أن تقييم البرامج التدريبية له أهمية في تحقيق الجودة الشاملة، كما أكدت الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية، تقييم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقيمين تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة. وانطلاقاً من مضامين الفرع الثالث لوظائف الموارد البشرية والمتمثل في تنمية الموارد البشرية التي لخصها "ليونارد نادلر" في التدريب، التعلم والتطوير فقد ارتأت الطالبة أن تتطرق في بحثها هذا من اعتبار أن أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي الاستراتيجية التدريبية، استراتيجية التعلم التنظيمي والاستراتيجية التطويرية والتي حددت الطالبة مضامينها في استراتيجية: التطوير التنظيمي، التطوير الإداري وتطوير المسار الوظيفي على غرار أغلب

الدراسات والأطروحات التي لخصت مصطلح "تنمية الموارد البشرية" في مصطلح "تدريب الموارد البشرية"، بالإضافة إلى استراتيجية الإبداع الوظيفي لما لها من أهمية في حياة المؤسسات المعاصرة والتي يعنى المورد البشري لاعتباره أداة الإبداع فيها.

ثامناً - مجال وحدود دراسة الحالة:

- المجال الزمني: من 05 أفريل إلى 20 ماي 2022.
- المجال المكاني: مقر المديرية الجهوية لوحدة الإنتاج سوناطراك وفروعها بحاسي الرمل - الأغواط.
- المجال البشري: مجموعة من موظفين الإداريين للمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل (عينة الدراسة).
- المجال الموضوعي: تنمية الكفاءات وأساليبها - أداء الموارد البشرية.

تاسعا - هيكل الدراسة:

بغية الإحاطة بكل جوانب إشكالية الدراسة وما تم طرحه من أسئلة، وبغية التأكد من تحقق أو عدم تحقق الفرضيات، تمت تقسيمها إلى فصلين:

الفصل الأول جاء بعنوان الاطار النظري لتنمية الكفاءات وادارة الموارد البشرية
تضمن مبحثين مفهوم الكفاءات وادارة الموارد البشرية بحيث تطرقنا في المبحث الاول الى ماهية الكفاءات .
الخصائص و مميزات .تنمية الكفاءات

اما في المبحث الثاني فقد تطرقنا الى ماهية ادارة الموارد البشرية وأدائها وإلى تقييم أداء الموارد البشرية .
الفصل الثاني كان عبارة عن دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي الرمل الاغواط.

الفصل الأول:

الإطار النظري لتنمية
الكفاءات والموارد
البشرية

تمهيد:

إن المنظور المعاصر للموارد البشرية يشير إليها على أنها موجهة رئيسياً للأداء ومصدراً حقيقياً لخلق القيمة وأصلاً استراتيجياً من أصول المؤسسة، بالتالي أصبح الأمر في المؤسسات ينحى باتجاه ضرورة تنميتها للنهوض بمعارفها، ومهاراتها الوظيفية و العمل المستمر على صقلها وتنميتها بغية تفعيل ممارساتها وتوجيه جهودها وتوحيد أهدافها، كمطلباً أساسياً لبقائها واستمرارها في إطار ضمان تحقيقها لأهدافها وبلوغها الغاية. ولما كان الأداء الجيد مسعى المؤسسات يعكس أهدافها و وسائلها و يرتبط ويعبر عنه بجودة مخرجاتها، أصبح يمثل ترجمة لما يملكه المورد البشري من معارف، مهارات وخبرات، فتوافر متطلبات الوظيفة في شاغلها يعكس إمكانية تقليص فجوة الأداء البشري المعبر عنها بالفرق بين الأداء المقدر والمحقق. وربما تحويلها إلى فجوة إيجابية تعكس التميز في الأداء والارتقاء في مستوياته.

أما اتساع الفجوة السلبية للأداء البشري في المؤسسة، فهو يلزمها وفي إطار المحافظة على كيانها ومكانتها الدور الذي تلعبه من خلق المعارف، نقلها واستثمارها وتطويرها، أن تعمل جاهدة في البحث عن أهم الأساليب والاستراتيجيات التنموية التي من شأنها تقليل بل وإلغاء هذه الفجوة، من خلال العمل على الرفع والتوحيد في مهارات وخبرات ومعارف موظفيها، بما يعزز من أدائهم ويفعل من ممارساتهم في حدود مهامهم ومسؤولياتهم.

وعليه فإن المؤسسة وفي ظل ما تبذله من جهود وما تتبناه من سبل في تنمية مواردها البشرية، تدفع إلى الرفع من مستوياتها المعرفية وخبراتها وكذا مهاراتها والرقى بموجوداتها الفكرية، من ثم تعظيم الاستفادة من استخدامها سواء كانوا موظفين إداريين، بما يضمن الرفع من أداءهم وأداء المؤسسة ككل. وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق الى : التعرف تنمية الكفاءات وتأثيرها على أداء الموارد البشرية ، البحث في حيثيات موضوع الأداء البشري وإشكالية الرفع من مستوياته من خلال تحديد أثر كل من استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي والإبداع، كذا البحث في أهم التوجهات الموارد البشرية وكيفية تأثيرها على أداء الموارد البشرية في المؤسسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى الكفاءات

المبحث الثاني: مدخل إلى تنمية الكفاءات

المبحث الثالث : ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: مدخل إلى الكفاءات

من أجل تحديد مفهوم الكفاءات يجدر بنا أولاً توضيح مصطلح الكفاءات واستخداماته في مجال إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى أهم مميزاتها وأنواعها.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات

سنحاول عرض الجذور التاريخية للكفاءة كمصطلح ثم توضيح مفهومها فيما يلي:

أولاً - ظهور مصطلح الكفاءة (Competences):

ظهر مصطلح الكفاءة في القرن السادس عشر، حيث استخدم لأول مرة في مجال القضاء وذلك للتعبير عن الأهلية المترتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة، وبالتالي ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة، وهو ذلك الشخص القادر من خلال معارفه وخبرته. وهذا المفهوم الذي ظهر مع نهاية القرن السابع عشر بقي مستخدماً في القواميس إلى يومنا هذا¹.

استعمل مصطلح كفاءة في مجال الإدارة كبديل لمصطلح أهلية (Qualification)، لأن هذا الأخير لم يعد يتماشى مع التطورات الحاصلة في تنظيم العمل. وكان أول استخدام لهذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات من القرن العشرين، وبعدها في أوروبا وسائر دول العالم الأخرى، حيث كان اللجوء إلى الموارد البشرية بغرض تعزيز المكانة التنافسية للمنظمات، وذلك من خلال خلق وظائف أكثر مرونة، وتعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة الموارد البشرية. بدلاً من اعتمادها على المؤهلات التي تحددها المناصب، مما استوجب وضع معايير خاصة بالكفاءة لشغل هذه الوظائف، وهو ما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية، لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير الكفاءات الضرورية لشغل الوظائف بالمؤسسات.

ثانياً - مفهوم الكفاءات:

هناك عدة تعريفات للكفاءات البشرية وسنحاول هنا تقديم أكثر التعاريف رواجاً وأهم المفاهيم المرتبطة بالكفاءات²:

"حسب مكتب إدارة شؤون الموظفين OPM الكفاءة تعني نموذج لقياس المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات، وغيرها من الميزات التي يحتاجها الشخص لأداء أدوار العمل والوظائف المهنية بنجاح".
- "كما تعني الكفاءة قدرة الفرد على تعبئة موارده الشخصية (المعارف والمهارات و نوع من مهارات التفكير الخارجية،

قواعد البيانات، الوثائق، الزملاء، الخبراء والحرف المختلفة) وذلك لحل المشاكل المرتبطة ببيئة مهنية معينة وذلك لتلبية متطلبات المنظمة".

¹ حمود حيمر، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة - دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية"- رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف 1- 2017-2018، صفحة 33.

² مدحت محمد أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1 2007.

عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية (Medef) الكفاءة (La compétence) بالقول: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها".

كما تعرف الكفاءات على أنها: "هي مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءات تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات وبالتالي فالمؤسسة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية".

ليوضح لنا من خلال التعاريف السابقة أن الكفاءة هي:

- مجموع المعارف، المعارف العملية (المهارات)، المعارف السلوكية (السلوكيات)¹.

- لا يكفي امتلاك هذه المعارف من طرف الأفراد فقط بل يجب التوفيق والتنسيق بينها وتعبئتها واستخدامها بغية القيام بمهام محددة.

- أنها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الأهداف.

- كما تشمل على عنصر أساسي يساهم في تحقيق الأهداف وهو الخبرة والتي تتشكل بالممارسة والتجربة ولا تحول من منظمة إلى أخرى.

- ويمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة لنمو والتطور لا بد وأن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر.

¹ باديس مجاني، "تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجا (الإصدار الأول)"، قسنطينة، الجزائر (2017): ألفا للوثائق. صفحة 65.

المطلب الثاني: مميزات الكفاءات

- لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته، أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة، ولهذا فإن التعرف على الكفاءات يحتاج إلى تحديد معرفة مميزاتها والتي نحددها في الآتي¹:
- 1- الكفاية ذات غاية (هادفة) :حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين ،فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
 - 2- الكفاءة مفهوم مجرد : فهي غير ملموسة اوغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.
 - 3- الكفاءة مكتسبة :فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجب.
 - 4-الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي : أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية)
 - 5- الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الإبداع ومستوي الإسقاط فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع إما إذا كانت متشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط بلجوء للقياس مع العلم أنه يوجد مستوي آخر هو التقليد أي يكتفي العامل بالنقل فقط.
 - 6- الكفاءات لا تكون مفيدة لمنظمة إلا إذا كانت مدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليها وتطويرها ومن ثم الاستفادة منها.

¹ عبد الرؤوف قمبرور ونذيرة رقي، "دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة شركة الدراسات التقنية)"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية (2017)، 02.صفحة 09.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات وهي المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الأساسية أو الاستراتيجية، والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

أولاً- الكفاءات الفردية (les compétences Individuelles):

يقصد بالكفاءات الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة. وهناك من يري على أنها "مجموعة أبعاد لأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي، وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعومة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية حيث يعبر عنها (medef, 2002) بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتنشيتها وتطويرها¹.

حسب (Cécile Dejoux, 2001) فإن الكفاءة الفردية هي "مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني، والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة².

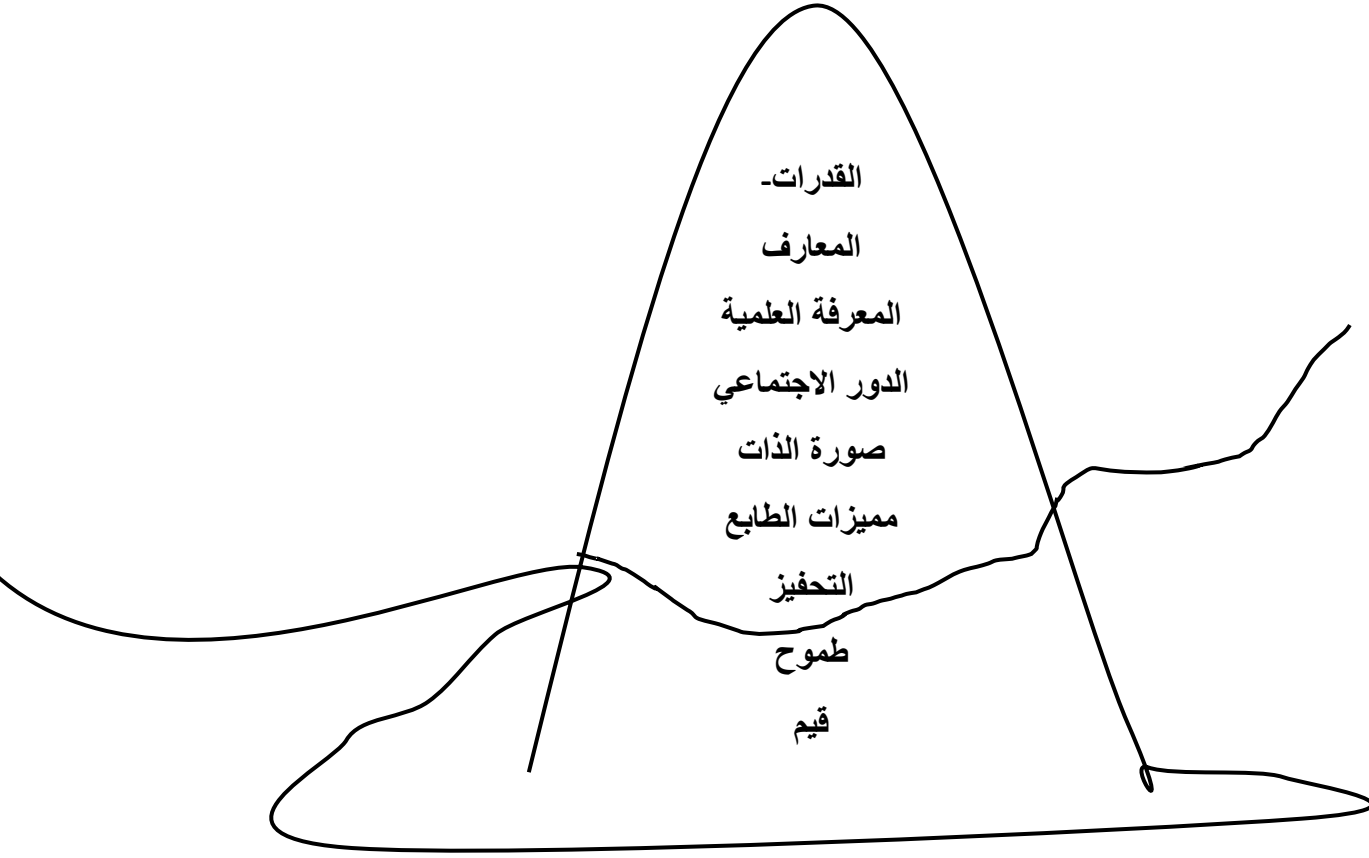
يمكن القول أن الكفاءة تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، وعلى المؤسسة اكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لان للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي (Iceberg) كما يوضحه الشكل التالي³:

¹ Roland Foncher, et autre, reperitoired definitions: notion de compétences individuelle et de compétence collective document sur le site :www.clair-com Competences uquam. Ca/pages/documents pdf faucher patter sonnyi 020304 consult le :20/01/2012.

² Roland Foncher, 2012p.p.5.6

³ نفس المرجع نفس الصفحة 139.

الشكل رقم (1): تمثيل الكفاءة الفردية



Source : Dejoux, Les compétences au cour de l'entreprise édition organisation
Paris 2000,p159.

- فمهما كان مستوي الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإن المناصب كفاءة معنية الأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، وفيمايلي عرض الكفاءات التي يشغلونها والتي ينبغي توفرها في الأفراد:
- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة .
 - قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية.
 - القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
 - توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم.
 - إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة.
 - العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

ثانيا - الكفاءات الجماعية (les Competences Collectives):

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا وأحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح

بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات. وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية، والعودة إلى التجارب وتوظيف النتائج، فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز على الدينامكية والتفاعل بين المجموعة¹.

حسب (Le Boterf, 2000) فالكفاءات هي: "نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف (معرفة اتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا)

كما يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية على أنها "مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن طريق العمل، وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي ينشأ كفاءات جديدة، ناتجة عن تنسيق تجمعي للموارد².

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توفر شروط يمكن تلخيصها فيمايلي:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات، ومن خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.

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

ثالثا-الكفاءات الاستراتيجية التنظيمية (Les Compétences stratégiques):

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذا يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فالكفاءة لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكييف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية فيما بينها ومحيطها.

وفق (Leonardo Barton) فإن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من العناصر التالية:

¹ Roland Foncher, et autre, reperitoired definitions: notion de compétences individuelle et de compétence collective document sur le site :www.clair-com Competences uquam. Ca/pages/documents pdf faucher patter sonnyi 020304 consult le :20/01/2012., 2012. P. 19

²سملاي يحضيه، "أثر تسيير استراتيجي للموارد البشرية لتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)" أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية علوم إقتصادية وتجارية وعلوم التسيير الجزائر، 2005 ، صفحة138.

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمنظمة¹.
 - القيم والمعايير التي بها ترسخ عملية إنشاء وتطوير الكفاءات الأساسية.
- إن المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجذرة في بيئتها وتكنولوجياتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد وهي:
- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني.....)².
 - الموارد البشرية (كفاءات الأفراد).
 - الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق والرقابة.....).
- إن الكفاءات الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة.

¹سملاي يحضيو، "أثر تسيير استراتيجي لموارد البشرية لتنمية الكفاءات عمى الميزة التنافسية لمؤسسة إقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)" أطروحة دكتوراه غير منشورة كمية عموم إقتصادية وتجارية وعموم التسيير الجزائر 2005

²مهديد فاطمة الزهراء و قبالي أمل، "دور تطور الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء الميزة للمؤسسات الاقتصادية" - مداخلة في ملتقى الأول حول تسيير المهارات ومساهمت في تنافسية المؤسسات - جامعة بسكرة 21-22-23-2012، صفحة 06.

المبحث الثاني: مدخل إلى تنمية الكفاءات

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف مفهوم تنمية الكفاءات وإلى أهميتها وأهدافها، وكذلك نتكلم عن أهم الأساليب المعتمدة في تنمية الكفاءات، ونعرج أخيراً إلى المعوقات وشروط نجاح تنمية الكفاءات في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الكفاءات

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد وأعلى الاستثمارات بالنسبة للمؤسسات والذي يساهم في تحسين وتطوير الأداء والتنمية وبالتالي علينا¹ التطرق إلى مايلي:

أولاً- تعريف تنمية كفاءات :

هناك عدة تعاريف نذكر منها:

أ- هي إجراءات المتخذة من قبل المنشأة لتنمية قاعدة كفاءاتها بعبارة أخرى تنمية كفاءات هي ذلك المزيج من طرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها منشأة .

ب- هي تزويد الأفراد بالقدرات ومهارات التي تحتاجها المؤسسة في مستقبل، فهي تركز على العمل الحالي للموظف والعمل الذي يشغله في المستقبل ويكون نطاق التنمية كل مجموع العمل .

ج- هي مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، والتحفيز وغيرها من الوسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست هدفا في حد ذاتها.

ثانياً - أهمية تنمية الكفاءات:

تتجلى أهمية تنمية الكفاءات البشرية بالنسبة للمنظمات ولمواردها البشرية، من خلال النقاط التالية:

- تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي؛ • سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها و سلوكها أكثر إيجابية، وزيادة ولائها للمنظمة؛
- تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال إكساب الموارد البشرية لمؤهلات جديدة، تمكنها من شغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة؛²
- استفادة الموارد البشرية من فرص للترقية، وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة؛
- رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجاباً على المنظمة، ويحقق رضا زبائنها؛

¹ برحومة عبد الحميد وطلال زغب، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار الاستراتيجي لتحقيق ميزة التنافسية في ظل المداخلة حديثة تسيير كفاءات"، مداخلة ملتقى الوطني الأول، دور تسيير مهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات جامعة ورقلة 21-22 فيفري 2010.

² محمد الأمين بن جدو، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز-دراسة حالة condor برج بوعريش" مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، سطيف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف (2013)- 1-صفحة (3-4).

- إكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع؛
- إثراء وتحسين معارف الموارد البشرية

ثالثاً - أهداف تنمية الكفاءات:

- تستهدف عملية التنمية جميع أنواع الكفاءات داخل المؤسسة فردية أو جماعية، وعموما تهدف إلى :
 - زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛¹
 - تحسين الاداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الافراد؛
 - إكساب الافراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين؛
 - هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع؛
 - إكتشاف الكفاءات الخفية، وغير الظاهرة، ومحاولة استغلالها أقصى الحدود؛
 - تهيئة الأفراد، وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتقادي الصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجية... وهو ما يصطلح عليه "بالكفاءات المتعددة"؛
 - في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري، وتعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذه التنوع، والتعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد؛
 - تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل؛
 - دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات، وفي جميع الظروف؛
 - تعليم الأفراد؛ خاصة المدراء؛
 - كيفية اتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة ودقيقة؛
 - تقليل حوادث العمل، وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريبية محددة؛
 - التقرب أكثر من العميل بإقامة العلاقات فوق العادية معه وتنمية المهارات.

¹ أبو القاسم حمدي، "ادارة الكفاءات والتطوير التنظيمي" مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة ، شعبة علوم التسيير السنة الأولى ماستر إدارة موارد بشرية في مقياس ادارة الكفاءات والتطوير التنظيمي ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار ثلجي الأغواط ، 2018-2019، صفحة 183.

المطلب الثاني : عوامل وموارد تنمية الكفاءات

توجد العديد من العوامل والموارد التي تعمل وتساعد في تنمية الكفاءات في المؤسسة نستعرضها في الآتي:

أولاً -عوامل تنمية الكفاءات هناك نوعين من العوامل¹:

أ- **العوامل الشخصية** : يعني العوامل الشخصية للعامل والتي تميزه عن غيره من الأشخاص وهي تؤثر على إمكانية توجيه وتنمية كفاءته وتعتبر هذه الخصائص مستمرة نسبياً مثل الشخصية والقدرات العقلية ومنها ما هو متغير بحسب الوضعية مثل الدوافع والمبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي:

1/ القدرة على التعلم :ليتمكن العامل من تنمية كفاءته يجب أن تكون لديه قدرات إدراكية كافية لأنها تؤثر مباشرة على سرعة التعلم لدى الشخص ومدى إمكانية تكوينية فالبناء الفكري للعامل مرتبط بمدى قابلية لتعلم السلوكيات اعتماداً على قدرات خاصة.

2/ الإرادة والرغبة في التعلم : تعتبر الرغبة من بين المحفزات على التعلم ونجاح عملية التكوين مرتبط بمدى رغبة العامل في الوصول إلى المستويات وظيفية معينة وعليه يجب معرفة هذه الرغبات وأخذها في الحسبان عند وضع البرامج التكوينية وتوضح المجال للتغذية للعكسية لمعرفة احتياجات العمال وتطلعاتهم.

3/ القيم والمبادئ : تعتبر القيم والمبادئ والمعتقدات كبرامج نستعملها في حياتنا اليومية وهي المفسر لتصرفاتنا وحركتنا ومنه فمعرفتنا ضرورية عند الإقبال على تنمية الكفاءات فهي تؤثر في السلوكيات وهي أيضاً قابلة للتأثر.

4/ الشخصية : تعتبر المميزات الشخصية كخصائص مستقرة نسبياً فهي تؤثر في السلوكيات الأشخاص لكنها لا تظهر في هذه السلوكيات مثل العصبية والقلق فقد يكون الشخص عصبياً لكنه يتصرف بطريقة تجعل الآخرين لا يلاحظون ذلك².

ب : **العوامل المحيطة** : إن سلوكيات العمال تتأثر بعوامل أخرى خاصة بالمحيط الذي يعملون فيه مثل ثقافة المؤسسة نموذج القيادة ومدى الحرية في العمل بالمؤسسة وبرامج التنمية يجب أن تتضمن الحركية الدائمة للعمال في محيطهم وفق سلوكيات معينة وتنمية كفاءة العمال تستوجب التوفيق بين مختلف هذه العوامل سواء الشخصية منها أو المحيطة.

ثانياً - موارد تنمية الكفاءات:

¹بركاني بثينة وحفيظي حنان، "دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - " منكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة قالم - 2015-2016 صفحة 53-54-55.

² نفس المرجع نفس الصفحة 53-54-55.

لقد توصلنا فيما سبق إلى أن الكفاءات عبارة عن عملية تنسيق للموارد المختلفة من أجل إنجاز الأعمال بالشكل الملائم وإنشاؤها يتطلب توفر جملة من الموارد والتي هي عبارة عن كل ما نستعمله لممارسة الكفاءة والتي اختلف العلماء في تحديدها:

أ- **موارد الكفاءة حسب مجال الدراسة :** لقد كان لمجال التعليم وأبحاث ميدان الشغل من أكثر مجالات التي اهتمت بدراسة الكفاءة وتحديد عناصرها ومكوناتها وأبعادها.

بالنسبة لعلوم التربية والتعليم : تعتبر موارد الكفاءة كل معارف ومهارات والسلوكات والكفاءات الموازية التي يمكنه تجنيدها عندما تمارس كفاءة ما وبالتالي ينبغي أن تتحكم فيها إذا أردنا اكتساب الكفاءة المستهدفة فموارد الكفاءة في مجال التعلم وحسب هذا التعريف نوعان:

* موارد غير مادية أو الملموسة : تتمثل في مجموع المعارف والمهارات والسلوكات.

* موارد مادية أو الملموسة : تتمثل في مجموع الوسائل والبيداغوجية التي تستخدم في عملية بناء الكفاءة التي تحتاج طبعا إلى نوعين ما موارد الملموسة وغير ملموسة.

بالنسبة لميدان الشغل:

فقد عرف توجهات أخرى سواء في تعريف الكفاءة أو في تحديد عناصرها فبالنسبة لمبحث تنظيم الشغل الكفاءة هي معارف والمهارات وطرق التفكير والتصرفات التي تستخدم من أجل إنجاز مهام محددة وعلى هذا الأساس تكون الكفاءة بالنسبة لهذا المجال من : المعارف : التي تسهم بفهم كيفية العمل ويمكن أن تتحصل عليها عن طريق التكوين الابتدائي الأولي للمهارات التي تبين كيف نجعله يعمل. محركات المعرفة : والتي تسمح بتسيير المعارف ومكتسباتها من خلال الخبرة.

ب- **موارد الكفاءة حسب الاتجاه الأيدلوجي:**

وهناك العملاء من يرى بأن الاختلاف في مكونات الكفاءة لا يرجع فقط في مجالات الدراسة والاهتمام، إنما تبعا كذلك للاختلاف الأيدلوجي بين المشرق والمغرب حيث يرى 'برنارد سير' Sire Bernard بأن مكونات الكفاءة تختلف على أساس اختلاف الفكر التسيير بين أوروبا وأمريكا¹.

ج- **موارد كفاءة في الأدب الانغلو سكسوني :** يرى أن الكفاءة تتكون من : * الاستعداد : الطاقات التي تسمح بممارسة النشاط

* .التصرفات : هو مفهوم ذاتي يشير إلى مظهر أو هيئة الشخص وقيم صورة الذات مثل الإدراك الحسي بأن شخص ما هو نفسه سواء كان مسؤولا أو عنصر في فريق العمل.

¹ خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2007، ص23.

* المعرفة : هي المعارف التي يملكها شخص في ميدان خاص إنها عبارة عن عرض للتصرفات الناتجة عن الخبرة. *الموصفات الشخصية : التصرف بشكل أو بآخر مثل المثابرة ، المبادرة، التألق.

* الدافعية : الدفع أو التحفيز والتي تتعلق بالقوى الداخلية المتكررة التي تبرر سلوكيات وتصرفات الأفراد في العمل¹.

إذن الكفاءة تعني: " مختلف المعارف والمؤهلات والقدرات والدوافع التي يكون بعض الأشخاص 3 أكثر تحكما فيها من الآخرين، مما يجعلها أكثر كفاءة في بعض الأحيان " ، فهي مجموعة من المهارات والمعارف النظرية والسلوكيات القابلة للتفاعل فيما بينها الختيار موارد لضمان تحقيق الأهداف، و للملاحظة والقياس وتقويمها، وقبولها، وتطويرها من قبل المؤسسة والعمل على نقلها وتعليمها لأفراد. وعليه فإن مفهوم الكفاءة انتقل من مفهوم بسيط يدل على قدرة العمالة على التأقلم والاستجابة السريعة لمؤشرات المحيط، ومتمثلة في التحوالت التكنولوجية والمهنية، إلى مفهوم أعمق يتمثل في حملة المعارف العملية والمهارات العملية النوعية التي ال يمكن تقليدها من طرف الآخرين، وحددت الكفاءة بمفهومها 4 الحديث، ورتبت على ثمانية مجالات أساسية وهي:

- الخبرة التقنية؛
- القدرة على العمل؛
- القدرة على الإبداع والخلق؛
- القدرة التدريبية؛
- القدرة على تحقيق الفاعلية الشخصية؛
- القدرة الإتصالية أو العلاقتية.

¹ نفس المرجع نفس الصفحة 23

المطلب الثالث: أساليب تنمية الكفاءات

أصبح الاهتمام بتطوير وتنمية الكفاءات، يشكل رهانا كبيرا للمؤسسات التي تريد الاستمرارية والبقاء، لهذا أخذت المؤسسة تفكر في الطرق والوسائل التي قد تساهم في تنمية وتطوير العنصر البشري، من خلال عمليات التدريب والتكوين، التحفيز، التعلم التنظيمي والتعلم الذاتي.

1/التدريب: يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الادارية الهادفة لتزويد الافراد بالمعلومات و المعارف والمتعلقة بأعمالهم، وأساليب الاداء الامثل لها، وصقل المهارات و القدرات التي يتمتعون بها بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يتمتعون بها و يخترنونها ، ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي، بالاضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الاداء التي تصدر عن الافراد فعالاً من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين، والتطوير في العمل الانتاجي وتأمين الوصول إلى الاهداف الانتاجية المتصاعدة ¹.

كما عرف أيضا على أنه: أساس الجهد المستمر المصمم لتحسين تنافسية الموظفين في الأداء النظامي، وذلك بإمداد الموظفين بالمعارف والمهارات والاتجاهات الخاصة بتطوير أدائهم في العمل ومساعدتهم على تصحيح ومعالجة التقصير في الأداء.

فالتدريب هو العملية التي تطور وتنمي المهارات من أجل إنجاز فعال لعمل أو لمهمة محددة، وهو يعمل على تعزيزها وزيادة قدرتهم على التواصل داخل المؤسسة ².

2/التكوين: يعتبر التكوين خطة لتجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، وهو نوع من أنواع الجهد المنظم والمخطط له، وتطوير مهارات الأفراد وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، تفيدهم في الحصول على أكبر نفع لشخصهم ولمؤسساتهم والمجتمع المحيط بهم، وهناك من يرى أن التكوين منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية وكما يرى البعض بأنه العملية المنظمة المستمرة، التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات والقدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد ³.

3/التحفيز: تعرف الحوافز في الأدبيات الإدارية والسلوكية بأنها: مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للفرد، التي من شأنها أن توجه السلوك الإنساني التي تشبع تلك الحاجات والرغبات.

- أجور ورواتب الكفاءات: فيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصا مستقرة، كما أن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم الخدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن

¹ بلال خلف السكارنة، "اتجاهات حديثة في التدريب"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن. 2011، صفحة 18.

² عامر عبد الرحمن سيار، "إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي"، دار الوفاء للنشر والبحرين، 2014، صفحة 137.

³ عبد الجليل طواهرير والامام خولة و آخرون، "اثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية - دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري" مجلة أكاديمية للبحوث في علوم إقتصادية المجلد 03، العدد 01، ورقة ، (2021)، صفحة 132.

هيكلية المؤسسات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع، وفي غاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل اموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ومساهماتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن فإنه من الطبيعي أن ترتبط الرواتب ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضا بالكفاءات وتطورها، وحتى تكون الأجور تأثر بشكل إيجابي على العملية التنموية للكفاءات البشرية يجب على المؤسسة أن تضمن وضع نظام للأجور على أسس الكفاءة، حيث إن أنظمة الأجور المعروفة يمكن أن تكون حسب المعارف والكفاءات والمؤهلات وتعددتها

4/التعلم التنظيمي: من الطرق التي تؤدي إلى تنمية كفاءات الأفراد التعلم عداد المعارف بحيث أن الفرد وهو يؤدي مهامه فانه التنظيمي، والذي يعتبر المؤسسة بيئة لحياة واكتسب معارف ويتبادلها مع الأفراد العاملين معه، وتتجدد هذه المعارف حسب ظروف العمل، وكذلك في ظل المد المعلومات و تطور وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح للفرد فرصة للاستفادة من المعلومات المتاحة على شبكة الانترنت في أي وقت، وحسب الاحتياج وبسرعة، وأقل التكاليف¹.

ويعرف التعلم التنظيمي بأنه: تلك العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع البيئة والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية، فهو يمثل الاختيار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المؤسسة الحصول عليها وتوظيفها وفي أغراضها الرئيسية فالتعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المؤسسة في بناء المعرفة وتنظيمها وتحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها

5/التعلم الذاتي:

يعرف بالتعلم الذاتي بأنه استراتيجية تتمركز حول المتعلم، تتيح لكل متعلم أن يتعلم بدافع من ذاته وانطلاقا من قدراته وميوله واستعداداته وفي الوقت الذي يناسبه، ومن ثم يصبح المتعلم مسؤولا عن تعلمه وعن مستوى تمكنه من المعارف والاتجاهات والمهارات المقصود تنميتها واكتسابها وكذلك مسئولا عن تقييم إنجازاته ذاتيا. كما عرف أيضا على أنه: أساس الجهد المستمر المصمم لتحسين تنافسية الموظفين في الأداء النظامي، وذلك بإمداد الموظفين بالمعارف والمهارات والاتجاهات الخاصة بتطوير أدائهم في العمل ومساعدتهم على تصحيح ومعالجة التقصير في الأداء. فالتعلم الذاتي هو العملية التي تطور وتنمي المهارات من أجل إنجاز فعال لعمل أو لمهمة محددة، وهو يعمل على تعزيزها وزيادة قدرتهم على التواصل داخل المؤسسة.

¹أيمن حسن ديوب، "أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثاني 2013، صفحة 129-130.

المطلب الرابع : معوقات وشروط نجاح تنمية الكفاءات في المؤسسة

تنمية الكفاءات لها معوقات وعراقيل تحد منها ، كما يجب أن تتوفر لها شروط وعوامل حتى تتجح وتكون فعالة في المؤسسة.

أولاً- معوقات تنمية الكفاءات:

توجد العديد من العوائق تعترض المنظمات في مجال تنمية الكفاءات، و قد تحول دون تحقيقها أهدافها، وقد ارتأينا تقسيم هذه المعوقات حسب مصادرها كما يلي.:

1 - عوائق مالية: تتمثل في تكلفة تنمية الكفاءات، و التي تختلف باختلاف الوسائل المستخدمة في العملية أهدافها.:

2 - عوائق تتعلق بالزمن: في بعض الحالات يكون الوقت المتاح لتنمية كفاءات الموارد البشرية غير كاف ، بسبب التطور السريع الذي يعرفه لاقتصاد الحديث.

3 - عوائق تتعلق باختيار القائمين على عملية تنمية الكفاءات: هنا تطرح إشكالية لاختيار بين المصادر الداخلية، و بين المصادر الخارجية، أو المزج بينهما. وقد يكون سوء لاختيار بين هذه البدائل سبب كافيا لفشل عملية تنمية الكفاءات؛¹.

4 - عوائق تتعلق بمكان تنمية الكفاءات: تتطلب أساليب تنمية الكفاءات السالفة الذكر توفر المكان المناسب، وكذلك الوسائل والتجهيزات الضرورية، و هذا لا يكون متاحا لجميع المنظمات.

5 - عوائق تتعلق بمحتوى برنامج تنمية الكفاءات: نجاح عملية تنمية الكفاءات مرتبط باختيار مواضيع مناسبة لأهدافها، و تشتمل مكونات الكفاءة الثلاثة (المعرفة العلمية، المعرفة العملية و المعرفة السلوكية)، ألن أي إخلال بأحد هذه المكونات ينعكس مباشرة على نتائج العملية برمتها.

ثانيا- الشروط الضرورية لنجاح تنمية الكفاءات:

يتطلب نجاح عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية مراعاة الشروط التالية:

1- يجب المطابقة بين محتوى البرنامج التدريبي لتنمية الكفاءات وبين الواقع العملي إلى أقصى حد ممكن.

2- تحسين الممارسات الوظيفية من خلال استخدام السلوكيات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التنمية أثناء العمل.

3- تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها، وإثبات ما تعلمته من سلوكيات على أرض الواقع.

4- تنويع محتوى البرنامج التدريبي وتضمينه لوضعيات عمل مختلفة، وبالتالي تنويع كفاءات الموارد البشرية وتوسيعها.

¹مالكوم بيل، "التدريب الناجح للموظفين"، مركز التعريب والبرمجة الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان 1997م،صفحة 45-54.

- 5- تحديد النقاط الأساسية لعملية تنمية الكفاءات، وتعريف الموارد البشرية بمراحلها.
- 6- مساعدة الموارد البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لأداء وظائفها.
- 7- التأكد من إدراك وفهم الموارد البشرية للخصائص الهامة للوظيفة ومكوناتها.
- 8- التأكد من ملائمة البيئة للتعلم واكتساب الكفاءات.
- 9- خلق وتنمية الرغبة في التعلم واكتساب الكفاءات الجديدة لدى الموارد البشرية.
- 10- تشجيع الموارد البشرية على التعلم المستمر وتنمية كفاءاتها، من خلال إقناعها بعدم كفاية ما تعلمته في الحاضر لمواجهة تحديات المستقبل¹.

¹ محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010، ص22.

المبحث الثالث: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

نال مفهوم الأداء ولا يزال اهتمام أغلب الكتاب والباحثين سيما في مجال إدارة المؤسسات، ذلك لما له من دور فعال في تبليغ المؤسسات لغاياتها في النمو والبقاء، حيث يعتبر من أكثر المفاهيم اتساعا وتطورا مما زاد في صعوبة تحديد مفهوم موحد له من طرف المهتمين لذلك، نظرا لاختلاف المعايير المعتمدة من طرف كل باحث في دراسة الأداء وأهم الجوانب المرتبطة به.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

نتطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية من خلال استعراض أهم المفاهيم حولها وتعريفها، وسرد تطورها ونشأة هذه الإدارة المهمة في المؤسسة، وذكر أهم عناصرها.

أولاً- تعريف إدارة الموارد البشرية:

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الهامة التي عرفت المؤسسات المعاصرة والتي مارست مضامينها المرتبطة أساسا بقضايا الموارد البشرية، هذه الأخيرة (الموارد البشرية) التي تعد أحد أهم عوامل ومقومات نجاحها، حيث تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح إدارة الموارد البشرية باختلاف الباحثين الذين تناولوه في دراساتهم كل حسب وجهة نظره، نقدم فيما يلي بعض أهم تعريفات إدارة الموارد البشرية:

- تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها:

- مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المؤسسة¹.
- إدارة وظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما².
- النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة إلى المعاش، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين³.
- مجموعة الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بتوفير موارد بشرية تتماشى واحتياجاتها من حيث الكم والنوع⁴.
- وحت رغبتها في العمل وتنمية مهارات لتحقيق ذلك، فتتشكل بذلك يدا عاملة محفزة، راضية ومنتجة، أما مفهومها الواسع فهي تهتم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بجميع مستوياتها التنظيمية بالمؤسسة.
- وعلى الرغم من أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتسيير شؤونهم جاء متأخرا، نتيجة للنقص الكبير في اليد العاملة الذي كان من أهم مخلفات الحرب العالمية الأولى، بالإضافة إلى تعاليم الإدارة العلمية التي خلقت

¹ علي غربي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر- قسنطينة، 2002، ص17.

² عمر وصفي عيلى، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة - سبيل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص14.

³ ممدحت محمد أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1 2007 ص62.

⁴ Loic. Cadin et autres, *Gestion des ressources humaines*, Dunod, paris, 3eme é, 2007, p 5.

مواقف وصعوبات خطيرة زادت من ارتفاع مستوى الغياب، الإضرابات، الإلتلاف في المنتجات كردة فعل طبيعية لعدم رضا الموظفين عن مكانتهم ومعاملتهم واعتبارهم مجرد آلات أحكمت إنتاجيتها بالحركة والزمن.

أما أهم أسباب الاهتمام الواسع والملحوظ بإدارة الموارد البشرية فتتمثل في :

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث والذي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية، مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة.

- التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة أمام العاملين، مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، هذا خلق الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية

- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عالمية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة، تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة.

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، مما تطلب ضرورة الاهتمام بعلاقة الإدارة بالمنظمات العمالية.

ثانيا - نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول الفكرية والعلمية التي اختلفت في شأنها الأفكار وتعددت فيها المفاهيم و تباينت حولها الآراء، بالرغم من حداثة التوجه إلى الاهتمام الى مقارنة بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال، حيث اختلفت مسمياتها والتطور التاريخي الذي مرت به، ففي العقود الأخيرة أطلق عليها مصطلح إدارة الأفراد (Personal manage)؛ أين تركز الاهتمام بإدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسة والرفع من مستوى المهارات التي من شأنها التسهيل في تحقيق أهداف المؤسسة؛ وبالتالي سعيها انصب في البحث عن القوى العاملة بالكم والنوع المناسب لتحقيق هذه الأهداف¹.

أما في العقد الأخير من القرن الماضي وبدايات القرن الحادي والعشرين فقد برز مصطلح إدارة الموارد البشرية، الذي ركز جل اهتمامه في الحصول على المهارات الفردية منها والجماعية وتمكينها من الإسهام في بناء وإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، لتصل اليوم إلى احتلال مكانة استراتيجية في المؤسسات، فبرز مصطلح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مؤكدا بذلك التوجه الاستراتيجي لهذه الأخيرة².

إن الصورة التي اظهرت إدارة الموارد البشرية اليوم؛ إنما هي نتائج تفاعل جملة من العوامل الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية والإدارية، فهي ليست وليدة الساعة وإنما مرت بعدة مراحل تاريخية، عكست صيغ

¹حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ص36.

²نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص27.

العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين، حيث اختلف الباحثون في مسميات هذه المراحل؛ إلا أن المضمون كان موحدًا، نقدمها موجزة فيما يلي:

أ- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت الفترة ما قبل منتصف القرن التاسع عشر بالإنتاج البدوي، حيث : تحدد هذه المرحلة شروط وأنظمة العمل والعمال، بل ركزت على الإنتاج وكيفية زيادته، إذ كان ينظر للعامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل، ثم ظهر بعد نظام الرق هذا النظام الصناعة المنزلية وأصبح العامل بعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة، بعدها جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فحمد الأول وجود طبقتين: الملاك والعبيد (يفتحون الأرض) وتميز الآخر بوجود صناعة كونت طائفة لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول إليها وأجور المستهلكين بها، حيث مثل هذا النظام الحكار الساعة أو الحرية.

ب- مرحلة الثورة الصناعية:

مرحلة الثورة الصناعية ظهرت منذ حوالي منتصف القرن التاسع عشر (1750م)¹، حيث غلبت العنصر الآلي على العنصر البشري وأغفلت حاجات وحوافز العمال؛ أين وجد العمال أنفسهم ضعفاء أمام أرباب العمل، فافتقر العمال للأمان واستغلالهم من قبل أرباب العمل واعتبارهم كآلات ساهم في تنظيم صفوفهم، ففي حوالي منتصف القرن 19 أوجد العمال نقابات تدافع عن حقوقهم ومصالحهم المختلفة، حيث استخدمت كافة الأساليب المتاحة أمامها وفي مقدمتها الإضراب مما أخبر أرباب العمل على التفاوض معها، نتج عن هذه التفاوضات تحقيق بعض المطالب للعمال، هذا ما عزز دور النقابات ودعمها من قبل العمال وطور قوتها لتخدم الصالح العام.

بعد هذه المرحلة جاء رواد ومدارس الإدارة والذين كان لهم دورا بارزا في إحداث تأثيرات عميقة على إدارة الأفراد، وفق مراحل زمنية متتالية

ج - مرحلة القرن العشرين:

شهدت مرحلة القرن العشرين تغيرات وتطورات ضخمة كان لها الأثر الواضح على إدارة الموارد البشرية،² من أبرزها ظهور بعض المدارس التي كان لها إسهامات هامة في الوصول التدريجي إلى رسم معالم واضحة وأهمية صريحة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات على اختلافها³.

د- مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين:

شهدت هذه المرحلة خاصة في السبعينات والثمانينات إلى يومنا هذا تطورات واضحة وهامة في إدارة الموارد البشرية، نتيجة للتغيرات التي شهدتها العالم ولا يزال، تمثلت في:¹

¹ محمد بوزهرة، "تطور دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- حالة المؤسسات الجزائرية"، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص20.

² مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص35.

³ محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص23.

- ظهور العولمة؛
 - شدة المنافسة؛
 - الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء؛
 - تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة؛
 - تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس؛
 - الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى وما يترتب عن ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار؛
 - ديناميكية البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية وغيرها؛
 - هذه المتغيرات والتحديات وغيرها، جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير نذكر أهمها²:
 - ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برعاية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتعاقد؛
 - بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي؛
 - التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل؛
 - زيادة الاهتمام بالجوانب العلمية المتعلقة بالأداء؛
 - التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبرزت فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
 - بروز ظاهرة التمكين للعاملين، التي تشكل إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.
- ثالثاً- عناصر إدارة أداء الموارد البشرية:**
- تعتبر إدارة أداء الموارد البشرية عملية نجاحها يتوقف على مدى التكامل والتناسق والانسجام بين مختلف عناصرها، يترجم هذا النجاح في تبليغ الفرد أفضل مستويات الأداء مقارنة بالمستهدف منها، وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة، تتمثل هذه العناصر في يلي:
- 1/ تخطيط أداء الموارد البشرية:**
- تخطيط أداء الموارد البشرية عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية، التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة وهي تحديد هذا العمل وتوضيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب، أخذاً في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، كذلك ظروف المؤسسة وإمكانيات والمناخ المحيط بها، حيث تتضمن مهام تخطيط الأداء مايلي³:
- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الموارد البشرية القيام بها خلال فترة زمنية محددة؛
 - تحديد المساعدات اللازمة لتوفيرها للأفراد سواء من جانب رؤسائهم أو من أطراف أخرى في المؤسسة؛

¹ خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2007، ص23.

² المرجع نفسه، ص23.

³ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص149.

- تحديد الآليات التي يشملها العمل والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل آخرين؛
- توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة؛
- تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها من أداء الأعمال المحددة؛
- تحديد أو لويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل، ثم تنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات الأداء المستخدمة؛
- تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة؛
- تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.
- أي أن عملية تخطيط الأداء بمثابة أرضية تعطي أساسا موضوعيا يهيئ المؤسسة للخوض في تطبيق فكرة الإدارة بالأهداف تطبيقا فعالا. وخلق مجال خبرة مشترك بين الرئيس ومرؤوسيه يعطي درجة عالية من الفهم المشترك لحثيات العمل ومتطلباته، بالتالي خلق سلوكيات إيجابية بين الطرفين.

2/ توجيه أداء الموارد البشرية:

يمثل توجيه الأداء عملية اتصال مستمرة بين الرئيس والقائمين بالعمل، لضمان توفير الظروف المساعدة على تنفيذ الأداء حسب الخطة، أيضا مواجهة التغيرات في ظروف الأداء سواء بسبب متغيرات خارجية تقع في المناخ المحيط مثل التحولات السياسية والاقتصادية أو الطفرات التقنية، أو كانت هذه المتغيرات عائدة إلى القائمين بالعمل أنفسهم، حيث تتغير مستويات المهارة والقدرة ودرجة التحمس للعمل بين العاملين لأسباب مختلفة. وقد تحدث الاختلالات في مستويات الأداء لما قد يصيب الطاقات الإنتاجية من أعطال أو تقادم. وفي جميع الأحوال تصبح الإدارة معنية بالاطمئنان إلى استمرار ظروف التنفيذ ومعدلات الأداء وفق الخطط المعتمدة والكشف مبكرا عن اتجاهات الخل فيها¹.

3/ تشخيص أداء الموارد البشرية:

إن الغاية من تشخيص أداء الموارد البشرية هي العمل على علاج أسباب القصور ومن ثم توفير أسس موضوعية لتحسين الإنتاجية (Productivity) وزيادة الفعالية (Efficiency)²، بالتالي تتضمن عملية تشخيص الأداء إجراءات الكشف عن فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها والسعي لإيجاد الآليات و السبل المناسبة لتخلص منها وتحقيق تحسين الأداء.

¹ الداوي الشيخ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد (07)
² راوية حسن محمد، "إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 209.

4/تقييم أداء الموارد البشرية: يمثل تقييم أداء الموارد البشرية أهم حلقة في سلسلة نظام إدارة أداء الموارد البشرية، مما يلزمنا إعطاءه مساحة واسعة تمكننا من الضبط الدقيق لمختلف عناصره وتحديد أهدافه، بالتالي سيتم تخصيص مطلب كامل لهذا العنصر¹.

5/تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية:

يعتبر تطوير الأداء آخر عناصر إدارة الأداء والهدف الأول والأخير من تطبيق هذا النظام، وفي الأخير يمكن القول أن الإدارة الفعالة لأداء الموارد البشرية، تسعى إلى تحقيق الارتباط بين أنشطة الموظفين وبين أهدافهم وأهداف المؤسسة، أيضا توفير معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة بشأن الموارد البشرية لديها، كما تزودهم بمعلومات مرتدة حول مواطن القوة والضعف في أدائهم وكيفية التحسين في مستواهم الوظيفي، من ثم تطوير أدائهم الحالي والمستقبلي.

المطلب الثاني مدخل الى أداء الموارد البشرية:

سنستعرض من خلال هذا المدخل تعريف مصطلح أداء الموارد البشرية والخلفية النظرية له ، وصولا إلى عناصر تقييمه والمعايير المستخدمة في التقييم.

أولاً- تعريف أداء الموارد البشرية:

ارتبط مفهوم الأداء (Performance) لدى العديد من الباحثين بالموارد البشري دون غيره، لاعتباره أساس بناء أي مؤسسة والعضو الفاعل في تحريك باقي الموارد فيها. وتجدر الإشارة بداية أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (Perform To) ،التي اشتقت بدورها من اللغة اللاتينية performer ويعني تنفيذ مهمة او تادية عمل² وفيما يلي نحاول تقديم اهم التعاريف التي ارتبطت بمصطلح أداء الموارد البشرية على النحو:

يعرف أداء الموارد البشرية على أنه:

-درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة³.

-هو محصلة سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة، التي يقوم الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين⁴.

- المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه.

- النتيجة المحصلة من جراء إتمام عمل ما.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط2009، ص 29.

² وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 123

³ Yvon Mouglin , processus, Les outils d'optimisation de la performance, Edition d'organisation paris :1996, p17

⁴ Annie Bartoli , Le Management dans les organisations publiques, Edition Dunod, Paris , p78

وعليه يمكن القول أن أداء الموارد البشرية يعنى به القدرة على إنجاز المهام تعكس هذه القدرة في إنجاز المهام ما تم تحقيقه من طرف الموارد البشرية في المؤسسة ومستويات ودرجات الإنجاز لديهم، الناتجة أساسا عن الانضباط والجدية في القيام بالمهام والمسؤوليات . كما تم تحديد مفهوم الأداء وفقا لمصطلحي الكفاءة والفعالية (Elliciency und Effectiveness) ، تناوله وفق مداخل ثلاث:

أ- مدخل الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها القدرة على استغلال الموارد أفضل استغلال لتحقيق أهداف المنفعة ؛ أي أنها تشير إلى القدرة على تدنية مستويات استخدام الموردون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة؛ معبرة بذلك عن العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، فهي الكيفية التي تستخدم بها المؤسسة مواردها المالية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف محددة.

ب مدخل الفعالية:

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنها أداة من أدوات¹ مراقبة التسيير في المؤسسة، هذا من منطلق أن الفعالية "هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة"، بالتالي يعكس العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المخططة، فالأداء يعبر عن الأهداف أو المخرجات المراد تحقيقها أو النتائج المحصل عليها.

ويمكن التفريق بين مصطلحي الكفاءة والفعالية في الجدول التالي:

جدول رقم (01) : مقارنة بين الكفاءة والفعالية

/	تهتم	تعالج	تحلل	معايير القياس
الكفاءة	بالوسيلة	الموارد	كيفية الوصول	المدخلات مثل العمل، المعومات، المواد، المعدات.
الفعالية	بالهدف	النتائج	نقطة الوصول	المخرجات مثل الأرباح، العائد، رقم الأعمال

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 27 .

من الجدول (01) يتبين أن الفروقات الأساسية بين مصطلحي الكفاءة والفعالية والمتمثلة في مجالات

¹ عداي الحسين فلاح حسن، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000، ص.231

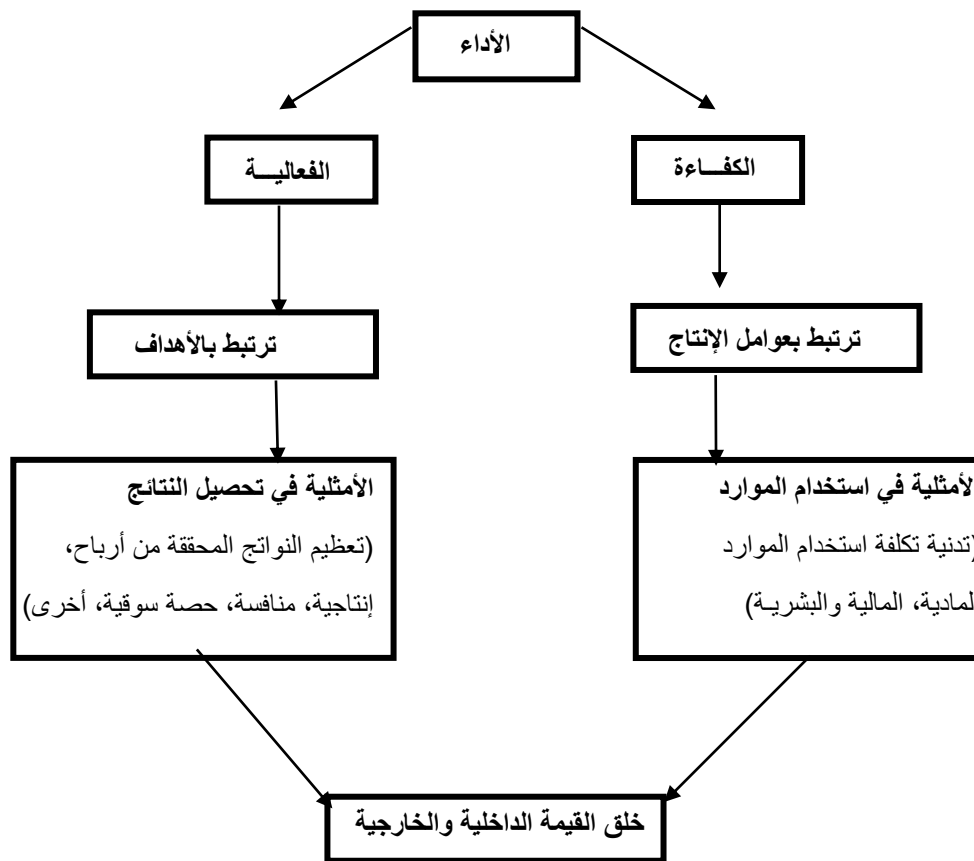
الاهتمام والمعالجة والتحليل وكذا معايير القياس، إنما تعبر في ذات الوقت عن التكامل بينهما (المصطلحين) في سبيل الوصول إلى المعنى الحقيقي للأداء والمترجم في الاستغلال الأمثل للموارد بغية تحصيل النتائج المسطرة وتغيب فجوة الأداء السلبية.

ج- مدخل الكفاءة والفعالية: (Effectiveness and Efficiency)

يعرف الأداء وفقاً لمصطلحي الكفاءة والفعالية على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".¹

ويمكن التعبير عن الأداء من خلال اقترانه بمصطلحي الكفاءة والفعالية من خلال الشكل (01)

الشكل رقم (02): الأداء وفقاً لمصطلحي الكفاءة والفعالية



المصدر: نور الدين شنوفي تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية

وعليه يعتبر كل من الكفاءة والفعالية مصطلحين يعبران عن المعنى الحقيقي للأداء؛ إذ يعكسان التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقاً من العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول، فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب دون وجود كفاءة تامة (استخدام رشيد للموارد دون تبذير وبأدنى تكلفة ممكنة) وفعالية تمكن من بلوغ الأهداف. وعليه

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ص. 136

فإن الأداء يشمل مفهومين هما الكفاءة والفعالية؛ فالأداء البشري يحوي في مضامينه ما حققته الموارد البشرية من إنجازات وأهداف بكفاءة وفعالية كنتيجة للالتزام الإيجابي بالقيام بمهامها ومسؤوليات على الوجه المطلوب. كما أن هناك من الباحثين من يربط الأداء ويعرفه من خلال التكامل بين مجموعة من المصطلحات، التي تشكل في تفاعلها محددات هذا الأداء، حيث يعرف الأداء وفق هذه المصطلحات بالعلاقة التالية¹:

$$(Perf\ h=mcc)$$

—الأداء البشري Perf :

- * (M - التحفيز): يعني جهود المؤسسة في تحفيز مواردها البشرية للرفع من رضاهم وشعورهم بالانتماء.
- * (C - المهارات): تعني ما يملكه المورد البشري في المؤسسة من مهارات تعكس قدرته على بلوغ أهداف وظيفته.
- * (C - الثقافة): تعني ضرورة ارتباط ثقافة المورد البشري بالثقافة التنظيمية، التي تساعد على توحيد الاتجاهات

والأهداف وتعمل من العمل الجماعي الذي يساعد بدوره على خلق الشعور بالانتماء. كما يمكن إضافة إلى النقاط الثلاث السابقة والتي تمثل محددات الأداء البشري محدد المؤهلات؛ أين يرتفع مستوى الأداء البشري بارتفاع مؤهلاته.

ثانياً - الخلفية النظرية لأداء الموارد البشرية :

تسعى المؤسسات على اختلافها إلى تحقيق أفضل مستويات الأداء، هذا لن يكون إلا بوجود العنصر البشري الذي يعد اللبنة الأساسية والعضو المحرك لكل مواردها. ونظرا لأهمية موضوع الأداء نجد أن عددا كبيرا من المفكرين والباحثين قد تناولوه بالدراسة وفق تسلسل يعكس الخلفية الفكرية التاريخية له، نعرضها فيما يلي:

1/ آدم سميث:

ارتبط اسم "آدم سميث" بعلم الاقتصاد باعتباره أبو المذهب الرأسمالي أكثر من ارتباطه بعلم الإدارة، لكنه كان سباقا في تحديد آليات زيادة الإنتاج وهو يبحث عن أسباب ثروة الأمم وتقدمها. يعتبر أول من أوجد مبدأ تقسيم العمل من خلال كتابه "ثروة الأمم" (1776) حيث يرى أن كل فرد في الجماعة يميل إلى أداء العمل الذي يكون له فيه أعظم المزايا النسبية وبأكثر فعالية عن غيره من أعضاء الجماعة، بالتالي فتحقيق الفعالية في الأداء تكون عند هذا الشخص أكثر من الأشخاص الآخرين ومنه فإن الحصول على

¹ Dimitri Weiss, les ressources humaines ,les éditions d'organisation, paris, 2000, p251.

مستوى عال من الإنتاجية مرتبط بمدى تقسيم الوظائف أو الاعمال¹ وقد تم تخصيص كل عامل بأداء عمل معين داخل الوحدات الإنتاجية، لكن الإفراط في تقسيم العمل حول العامل إلى آلة وجرده من حريته في الأداء مما انعكس سلباً على أدائه.

2/ فريدريك تايلور:

يعتبر "فريدريك تايلور" رائد مدرسة الإدارة العلمية، قام بأبحاث ودراسات يهدف من خلالها إلى تنظيم العمل بطريقة علمية، هدفها رفع مستوى الأداء من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة ودراسة الحركة والزمن اللازمين لإنجازه والاقتصاد فيهما من أجل الوصول إلى مستوى من الفعالية، حيث أطلق على هذه الدراسة التي تعنى بالأسلوب الذي يتبعه العامل في أداء العمل المكلف به بدراسة "الحركة والزمن". وقد قام "تايلور" وأتباعه بتصميم المصنع أين طبقوا دراسة "الحركة والزمن" كلما كان هناك مجال لتطبيقها، حيث توصل إلى تقديم طرق مختلفة للأجور أهمها: الأجر حسب الإنتاج و الأجر حسب القطعة، حيث يحاسب العامل على عدد القطع التي ينتجها ويزيد مكسبه بزيادة هذا العدد. إن دراسة أسلوب العامل في الأداء قصد تبسيطه ظهرت للوجود عن طريق الدراسات التي قام بها "تايلور"، حيث تهدف إلى معرفة الأسلوب الذي يتبعه العامل في أداء عمله المكلف به، حيث يرى أن تخصيص وتقسيم العمل وحده غير كاف لرفع مستوى الأداء؛ بل لا بد من مراقبة أداء العامل أثناء قيامه بعمله؛ أي استخدام الملاحظة والتجربة العلمية داخل المؤسسة الصناعية وتسجيل النتائج ثم تحليلها.

ويمكن تلخيص مدخل تايلور العلمي في الإدارة إلى 4 مبادئ²:

- الوصول للسبل المثلى
- الاختيار العلمي للأفراد
- الحوافز المالية
- التخصص الوظيفي

3/ إلتون مايو:

يعتبر "إلتون مايو" رائد مدرسة العلاقات الإنسانية التي وجهت عنايتها للعنصر البشري، بدأت عام (1927) بسلسلة من التجارب، حينما استنجدت شركة "ويسترن إلكترونيك" الأمريكية "بإلتون مايو" وطلبت منه دراسة ظاهرة انخفاض الإنتاجية التي كانت تنتشر بين عاملها، بالإضافة إلى مشكلات أخرى مثل التنازع والتنافر وسوء العلاقات بين الإدارة والعمال.

¹ جاري ديسلر، "أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة"، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض، الطبعة

الأنجليزية 1985-2002، ص 39-40

² سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ط3 . 2000 ، ص 17 ،

وبناء على افتراض الإدارة التقليدية الكلاسيكية، الذي مفاده أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين وافترضوا أن الأداء يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل، قام "إلتون مايو" وفريقه من الباحثين باختبار هذا الافتراض؛ أين قاموا بعزل عدد محدود من العاملين في إحدى غرف المصنع، حيث يمكن ملاحظة ردود أفعالهم إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة، لكن فوجئ الباحثون بأن أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة.

كما أجريت تجارب أخرى كتغيير وقت العمل اليومي، تغيير طول وقت الراحة الصباحية والمسائية ومرة أخرى تبين أن أداء العاملين يعتمد على عوامل أخرى غير الظروف المادية.

وقد شرح الباحثون النتائج غير المتوقعة التي توصلوا إليها من تغيير الظروف الاجتماعية المحيطة بالعاملين وبطرق عدة، بأن الموارد البشرية في حاجة ماسة إلى إشعارهم بالانتماء والأهمية التي يمثلونها في مناصبهم، من أهم هذه النتائج أن الأثر المالي عليهم لا يعادل التأثير الناتج عن حاجاتهم ورغباتهم وشعورهم بالضيق والانحطاط الوظيفي بسبب النظرة الدونية المبالغ فيها لوظائفهم،¹ لذا فهم يلتمسون الصحة والأمن في مجموعات العمل الخاصة بهم، حيث اتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط؛ بل يتوقف أيضا على قناعات بأن المؤسسة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاصا لهم قيمة وتميزا وأهمية.

ومنه بدأ الباحثون يدركون أن السلوك الإنساني سلوك معقد ويمثل طاقة متحركة عند التعامل معها؛ بمعنى آخر أدركوا أن العمال ليسوا مجرد معطيات في نظام المؤسسة؛ بل لهم حاجات ورغبات يتعين على المؤسسة والقائمين عليها أن يلبوها.

وعليه فإن الموارد البشرية هم أكثر أهمية بكثير مما تصورته الإدارة العلمية، حيث يتأثر مستوى الإنتاج والإنتاجية بمشكلاتهم الشخصية، كما لم يأتون لمواقع العمل ومعهم الحاجات الاجتماعية التي تقودهم إلى تكوين الجماعات الصغيرة وصياغة معاييرها وأنماط سلوكها المقبول.

هذا ما يمكن ترجمته في النظر إلى المؤسسة على أنها منظومة اجتماعية تؤسس رسميا رمية وقواعد، في حين أن التنظيم غير الرسمي يقوم على الفعاليات والمشاعر والتفاعل، حيث تؤثر هذه التغيرات والعلاقات بينهما في الإنتاج والإنتاجية، إلى جانب الخصوصيات الفنية الأخرى للكفاءة والإنتاجية.⁽¹⁾

و لذا تم استنتاج أن هناك عوامل أخرى غير المادية يمكنها التأثير على أداء المورد البشري، ذلك راجع لارتباطها أكثر بالجو السائد بين العمال وبين العمال والإدارة، أيضا بمدى قدرة المدير على تحفيز عماله خاصة معنويا، كما أنه من الضروري وجود تنظيمات غير رسمية بين جماعات العمل لما لها من تأثير إيجابي على العمال، حيث يساهم ذلك في رفع وتحسين الأداء، فنتيجة لإدخال تغيير في طريقة العمل

¹ خليل محمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط3 2002، صص، 44-45.

والمعاملة المتعلقة بالعمال، بالإضافة إلى الأخذ بالاقتراحات المقدمة فيما يخص المسائل المتعلقة بالإنتاج وطرق دفع الأجور، فتح مجال المنافسة، إبداء الرأي وأيضاً التنقل أثناء العمل كوسيلة لتغيير جو العمل واحتكاك العمال مع بعضهم وتجديد النشاط وخلق روح التعاون التي من شأنها زيادة الدافعية في الأداء، أين انتشر الجو والقيادة الديمقراطية، المشاركة في اتخاذ القرارات، التي اعتبرها "مايو" أحسن الطرق لأداء الأعمال بالشكل المرغوب¹.

لكن هذه الدراسة أيضاً وجهت لها العديد من الانتقادات، حيث أهمل "مايو" الجانب المادي وركز فقط على الجانب المعنوي وهذا كانت له تأثيراته السلبية.

4/ هنري فايول:

هو رائد مدرسة التقسيمات الإدارية، كانت توجهاته مستمدة من منظار الإدارة العليا ومن خبرته كمدير عام لإحدى كبريات شركات تعدين الفحم، قام بتطوير ثلاث مجالات في الإدارة هي: تحديد وظائف المدير وأنظمة المؤسسة ووضع مجموعة من القواعد التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف.

فقد قسم فايول وظائف المدير إلى التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة، فالتخطيط يمكن من التنبؤ بالمستقبل ثم الاستعداد لمعالجة حوادثه، أما التنظيم فيساعد على وضع الخطة العامة التي يعتمد عليها المدراء في وضع الخطط التفصيلية لمهام المسؤولين عنها، ثم الحصول على الموارد البشرية والمادية وهيكلتها في تقسيمات لإنجاز أهداف المؤسسة، بعدها إصدار الأوامر، أما التنسيق فيمثل تحقيق التوافق والانسجام بين فعاليات المؤسسة وتوحيد الجهود وأخيراً الرقابة التي تمكن من مقارنة الأداء الفعلي بالخطط وتصحيح الانحرافات بينهما.

وعليه فإن الأداء الفعال عند "فايول" لن يكون إلا بتوافر إدارة رشيدة تقوم على أسس علمية تساعدها على التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها.

وأخيراً يمكن القول أن هذه الدراسات وغيرها عمدت إلى إبراز أهم وأحسن الطرق التي تمكن المؤسسة من تحقيق هدفها المتمثل في رفع وتحسين الأداء، حيث أن وجود انتقادات لكل دراسة بقبول بعض أفكارها ورفض البعض الآخر؛ إنما يدل على تراكمية واستمرارية المعارف من دراسة إلى أخرى؛ إذ تؤدي هذه التراكمية العلمية إلى وجوب التواصل بين المعارف السابقة والمعارف اللاحقة كأساس لبناء المعارف.

¹ زاهد محمد ديري، إدارة الأعمال الدولية. إدارة الأعمال الدولية. دار الراجية لنشر و التوزيع عمان ط1 2007 ص115.

المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

لقد تم التيقن على نطاق واسع من الأهمية البالغة لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات على اختلافها، لاعتباره الآلية التي تكاد أن تكون الوحيدة المساعدة في الوصف المنظم لنواحي نقاط القوة والضعف في أداء أفرادها خلال فترة معينة والحكم و على أداء العمل ومدى التقدم فيه، حيث يتسنى للمؤسسة من خلالها تطوير أداء موظفيها وتزويد الرؤساء بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وفي الوقت المناسب كقرارات الترقية، التدريب، الأجور وغيرها.

أولاً- تعريف تقييم أداء الموارد البشرية:

نظرا للدور البارز والأهمية التي يكتسبها مصطلح تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، فقد كان مجال اهتمام العديد من الباحثين؛ إذ تناولوه بالدراسة والتحليل فكان أهم العناصر التي تضمنها ، لما له من دور في توجيه قرارات المؤسسة سيما المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سميت بتقييم الأداء وسميت بقياس الكفاءة كما سميت أيضا بتقييم الكفاءة¹ ونظرا لشيوع هذا المصطلح سنعمده في هذه الدراسة حيث عرفت عملية تقييم أداء الموارد البشرية على أنها:

" -العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمةة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تطويرها في المستقبل²."

" -عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه، مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة ، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، بهدف معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة³."

" -الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر وفي المستقبل، هذا يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الإنسانية في تقلد مناصب مستقبلية ذات مستوى أعلى من المسؤوليات والواجبات، لفتح مجالات التقدم الوظيفي واستغلال الطاقات البشرية بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق أهداف العامل.

يمكن القول من خلال التعاريف السابقة أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تعد وسيلة لكشف مواطن القوة والضعف في أداء الموارد البشرية، تعتمد المؤسسة من خلالها إلى الكشف عن مدى توافق إمكانيات الفرد ومتطلبات الوظيفة التي يعتليها، من ثم تحديد مدى استعداده للارتقاء إلى مناصب

¹ هاشم حمدي رضا، "تنمية وبناء نظم الموارد البشرية"، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص.153

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية ، ص.167

³ محمد فالخ صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص.137

أعلى، ذلك من خلال محاولة البحث عن سبل التضييق في فجوة الأداء الناشئة أساساً من وجود انحراف بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف.

ويمكننا إبراز أهمية عملية تقييم الأداء البشري من خلال التطرق للأهداف التي تسعى لتحقيقها، نقدمها في النقاط التالية:

- تقييم أداء المورد البشري لتقدير مكافأته مادياً ومعنوياً مقابل ما أسهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - تعريف الموارد البشرية بمواقع أدائهم ودفعهم إلى تجاوز نقاط الضعف فيها؛
 - رفع معنويات الموارد البشرية، حيث أن وجود برنامج لتقييم أدائهم يدفعهم إلى العمل بجدية فيعطي الفرصة للإبداع والحصول على تقديم أعلى ما يكون له الأثر في رفع المعنويات؛
- ثانياً - الخلفية النظرية لتقييم أداء الموارد البشرية:**

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية ممارسة قديمة شهد أقدم الحضارات وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وارتقاء الفكر الإداري بشكل عام؛ إذ يرى البعض أن هذه العملية ظهرت منذ بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله، أين يبدي موقف الرفض أو القبول عندما يراقب غيره يعمل، حيث كان يقيس أداء الغير وفقاً لمقياس تصوراته الخاصة. وتطور الحياة ونشوء وتطور الحضارات القديمة توسع استخدام هذه العملية. وهذا ما سنبرزه فيما يلي¹:

في "حضارة وادي الرافدين" في العراق، مارس قدماء السومريين فنون الإدارة العامة واستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية وعملية تقييم أداء الموارد البشرية بشكل خاص.

مارست "حضارة واد النيل" هذه العملية بشكل واسع واعتمدتها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية، التي استهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة، خاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية.

استخدمت "حضارة الصين القديمة" أنظمة شغل الوظائف على أساس اختيارات التسابق، التي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من يشغل الوظيفة.

تميزت "الحضارة الرومانية" بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي بدرجة عالية من المركزية، الذي استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة التي استلزم بدورها عمليات اختيار وتعيين على درجة عالية من الدقة.

الوظائف، فاستخدمت عملية تقييم أداء العاملين كأحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف وبما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، تدارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ص-ص، 197-198.

عكست "مدرسة العلاقات الإنسانية" اهتماما خاصا بعملية تقييم أداء الموارد البشرية، من خلال إيما نها بالمبادئ التي تدفع المؤسسة للنظر إلى المورد البشري فيها باعتباره إنسانا أولا وفردا عاملا ثانيا، حيث دعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء. كما انتشر استخدام عملية تقييم الأداء كأحد الأنشطة التي تخصص لإدارة الموارد البشرية.

ثالثا - عناصر تقييم أداء الموارد البشرية:

يعتمد نظام تقييم الأداء على عدة عناصر يجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف والسلوك الوظيفي المطلوب في المؤسسة، هذه العناصر هي:

1/ عوامل الأداء:

وهي العوامل المعتمدة في تقييم المورد البشري في المؤسسة، حيث تؤثر في أداءه مباشرة مثل كمية الإنتاج ونوعيته، الخدمة المقدمة للعملاء، الكفاءة، القدرة على التطوير الخ. وتعتبر هذه العوامل على سلوك المورد البشري في عمله في إطار الإدارة بالأهداف، لأن الأهداف توضع في بداية فترة التقييم وعلى المورد البشري تحقيقها في فترة معينة.¹

2/ معايير تقييم أداء:

في كل عملية من العمليات يجب وضع المعايير اللازمة لتحديد المستوى المقبول لأداء المورد البشري، التي تستمد أصولها من الأهداف الموضوعية في الخطة وتفيد في الحكم على كفاءة الأداء، حيث صنفنا معايير تقييم الأداء إلى ثلاث معايير أساسية كما يلي²:

- **معايير الصفات الشخصية:** أي المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداءه عمله، حيث يمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة، كالامانة، والاخلاص والولاء...

- **معايير تصف السلوك:** وهي السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، كالتعاون والمواظبة على العمل، والمبادرة....

- **معايير تصف النتائج:** توضح ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الخاضع للتقييم من إنجازات يمكن قياسها وتقسمها من حيث الكم والجودة والزمن والعائد والتكلفة.

حيث تمثل بهذه الانجازات الاهداف المطلوب تحقيقها.

3/ مدة تقييم أداء الموارد البشرية:

إن مدة التقييم تختلف من منظمة إلى أخرى وأحيانا من مجتمع لمجتمع آخر. فالمجتمع الأمريكي ومنظّماته تستخدم أسلوب التقييم الدوري والسنوي أما في المجتمع الياباني ومنظّماته تستخدم أسلوب التقييم

¹ عبد الجليل طواهرير والامام خولة و آخرون، "أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية - دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري" مجلة أكاديمية للبحوث في علوم اقتصادية المجلد 03، العدد 01، ورقة، 2021

² سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006، ص - ص، 142- 143.

الطويل الأمد لكثير من سنة واحدة. بالإضافة لذلك فإن حجم المنظمة وطبيعة أدائها وأهدافها من التقييم تعتبر أيضا من العوامل الأساسية المحددة لسياسة التقييم المستهدفة في الإطار الزمالي المعتمد. ولكن بالشكل العام يمكن أن يكون التقييم بشكل دوري وسنوي أو أي توقيت معين ولكن في العادة يكون التقييم العاملين بعد انقضاء فترة التجربة وكذلك اغراض تثبيت العاملين في وظائف أو نقلهم أو ترفيعهم إلى وظائف جديدة لأي أن التقييم يعتمد على طبيعة الحاجة إليه في المنظمة¹.

رابعا - معايير تقييم أداء العاملين:

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها، في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، والمعايير نوعان

العناصر: وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون.....

ينتج من هذا التعريف أن العناصر نوعان:

*عناصر تتعلق بشخصية الفرد: كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات....حيث تتعلق كل العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر غير قابلة للقياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها².

*عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء بالوظيفة: وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية .

ويتم تحديد واختار هذه العناصر انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفئ، ذو السلوك السليم في العمل، فهي بالتالي تمثل مرجعا يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة .

معدلات الأداء (النتائج): تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل:

الكمية: حجم ما تم انجازه مقارنة بما كان متوقعا. النوعية: ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية .

¹أيمن حسن ديوب، "أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثاني 2013،

²برحومة عبد الحميد وطلال زغب، "تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار الاستراتيجي لتحقيق ميزة التنافسية في ظل المداخلة حديثة تسيير كفاءات"، مداخلة ملتقى الوطني الأول، دور تسيير مهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات جامعة ورقلة 21-22 فيفري 2010

الوقت: مدى انجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإن كان هناك تأخير في الانجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل أم إلى سوء في التخطيط والإدارة

التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

وتجدر الإشارة إلى أن معدلات الأداء قد طبقت في البداية في الأعمال الإنتاجية وأعمال المبيعات، أين يتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية إنتاج، أو رقم مبيعات معين يجب تحقيقه، ولكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية والإشرافية، أين أصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء، فعلى سبيل المثال أصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقاً من النتائج التي تحققها على المستوى الكلي للمؤسسة، أي من خلال حصة المؤسسة، سمعتها في السوق، حالة العاملين المعنوية

وتعتبر أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، ومن الممكن أن تكون العوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل مع الآخرين، ولكن يجب تقديم هذه العوامل بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعية

خلاصة الفصل الأول:

لقد تبين من خلال الجانب النظري للدراسة أن المؤسسة الناجحة تسعى للحصول على أحسن الكفاءات لتحقيق أهدافها وتسيير أعمالها لحل المشكلات والعراقيل التي قد تواجهها، وهذا يظهر من خلال مساهمة المورد البشري في إيجاد الحلول الممكنة والمبتكرة، كما تم استعراض تعريف الأداء وكذا تقييم الأداء ثم تقييم أداء العاملين كون أداء الموارد البشرية عامل مهم ينعكس على أداء المؤسسة ككل وهو يمثل المتغير التابع في الدراسة، لذا يجب توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية ومختلف الإدارات الأخرى لأجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية، بتوفير شروط وعوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الحاجات الإنسانية.

الفصل الثاني:

**دراسة حالة بالمديرية
الجهوية للإنتاج
سوناطراك حاسي الرمل**

تمهيد:

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع تنمية الكفاءات وأثرها على أداء الموارد البشرية ، وتكملة للجوانب النظرية التي تم التطرق إليها في الفصل السابق والإجابة عن الإشكالية واختبار الفرضيات المطروحة، نحاول من خلال هذا الفصل إعداد دراسة تطبيقية، نسعى من خلالها إلى إسقاط ما جاء في الجزء النظري على الجانب التطبيقي والميداني في المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل بولاية الأغواط. وفي هذا السياق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي لأداة الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج.

المبحث الأول: المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل

أنشأت شركة سوناطراك في 31 ديسمبر 1963، وذلك بـ15 شهرا بعد الاستقلال ولم يكن أي هدف في ذلك الوقت ما عدا إعداد الدراسات المسبقة من أجل اقتناء وسائل النقل الخاصة بالمحروقات. وفي الوقت الحالي أصبح يحتل قطاع المحروقات في الجزائر مكانة استراتيجية لما يلعبه من دور في اقتصادنا الوطني.

المطلب الأول: التعريف بالمديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل.

لقد اخذنا في دراستنا شركة سوناطراك كنموذج للدراسة الميدانية ولرؤية مدى تطابق الجانب النظري مع الجانب التطبيقي، حيث أن سوناطراك اسم اقترن بالاقتصاد الجزائري وبميزانية الدولة الجزائرية، فمن هي سوناطراك ؟

أولاً- نبذة عن منطقة حاسي الرمل:

تقع حاسي الرمل على بعد 550 كلم من جنوب الجزائر العاصمة والمحصورة بين الأغواط وغرداية على علو يقدر بـ760م، هذا الحقل يمتد على نحو 70 كلم من الشمال إلى الجنوب و50 كلم من الشرق إلى الغرب. كان أول اهتمام بالمنطقة يعود إلى الفرقة الجيوفيزيائية عام 1951 وفي 1952 تم حفر أول بئر لاستكشاف والذي لا يبعد عن مدينة بريان كثيرا كما تعد حاسي الرمل واحدة من بين أكثر وأهم المناطق المنتجة للغاز على الصعيد العالمي حيث تمتد على مساحة قدرها 3700 كلم مربع¹.

ثانياً- نشاط الشركة بحاسي الرمل:

يتمثل النشاط الأساسي لشركة سوناطراك المديرية الجهوية قسم الإنتاج بحاسي الرمل في إنتاج واستخراج "الغاز الطبيعي وغاز البروبان المميع " والغاز السائل وتبلغ الطاقة الإنتاجية ذروتها في فصل الشتاء نظرا للطلب المتزايد على الغاز محليا ودوليا كما تحتل الشركة الوطنية للمحروقات المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل مكانة هامة من بين المديريات الأخرى في الشركة الأم لأنها تساهم بنسبة 70 % إلى 90% من صادرات الجزائر إلى الخارج، كما أنها تعطي السوق الداخلية بنسبة عالية من الغاز بكل أنواعه². ومن أهم الأنشطة التي تقوم بها هذه الشركة ما يلي:

يوجد بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي الرمل سوناطراك أربعة مصانع كبيرة هي (MPP4, MPP1, MPPO) وآخر متواجد في القطاع الشمالي هو (MPP3) ومصنعين صغيرين (جبل سيسا وحاسي الجنوب) وكل من هذه المصانع له مخبر خاص به يحمل كل المواصفات الأمنية والبيئية و ظروف العمل الجيدة مهمته استخراج ومعالجة كل من الغاز الطبيعي والبتترول بنسبة قليلة.

¹ قسم الموارد البشرية، مصلحة الإدارة والوسائل العامة، المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل.

² قسم الموارد البشرية، مصلحة الإدارة والوسائل العامة، المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل.

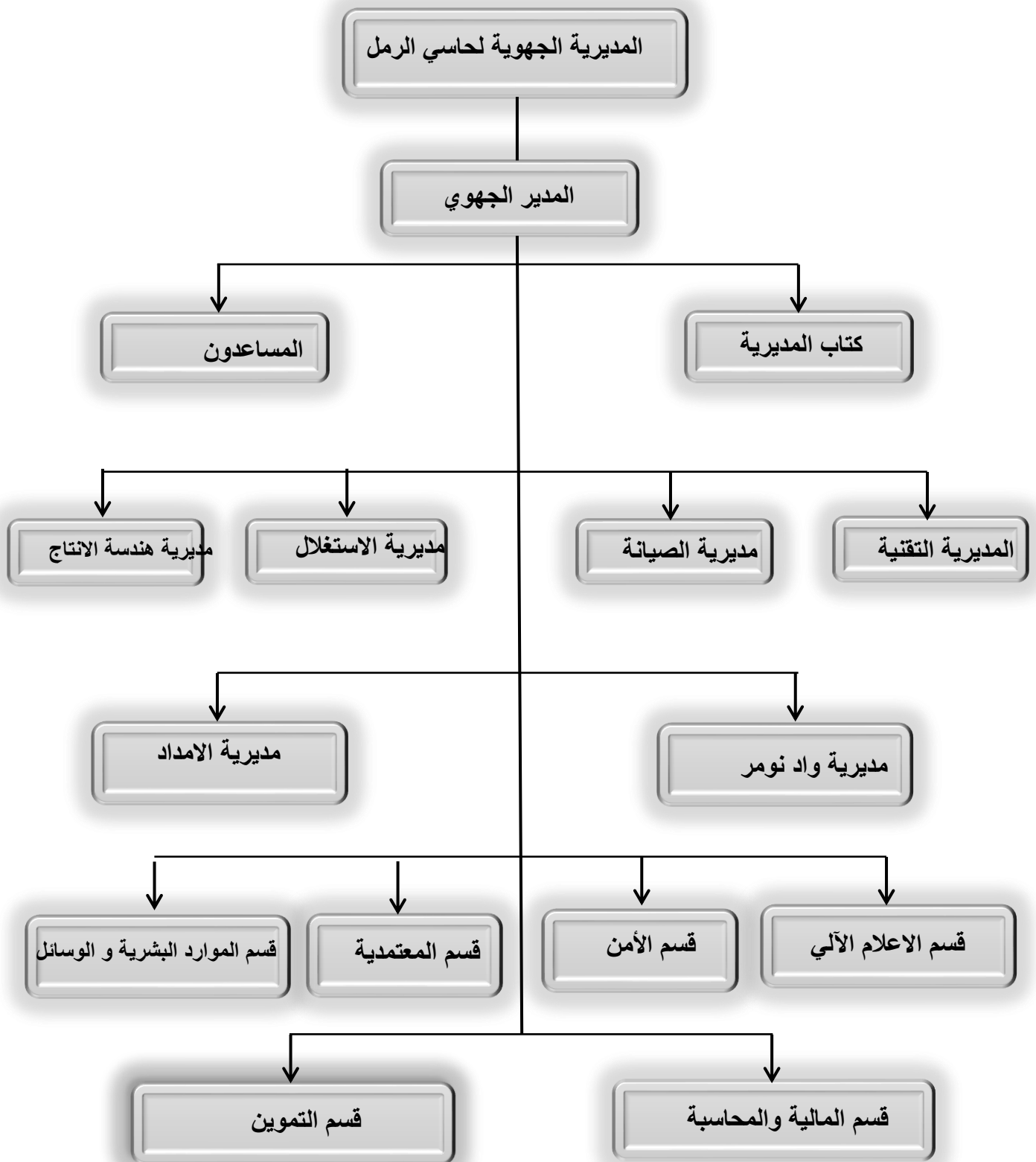
تعمل الشركة بكل مديرياتها على تموين البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط والبعيد، وتطمح الشركة دائما إلى الوصول إلى شركة المواطنة، أو شركة متعددة الجنسيات وذلك لأنها تترجع على عرش الاقتصاد الوطني وشركة منافسة عالميا.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل.

إن تطور حقل حاسي الرمل جاء بفصل الهيكلية البشرية العاملة سواء على مستوى الإدارة أو المتواجدة على مستوى المصانع (الإنتاج والصيانة) وقد بلغ عدد الأفراد العاملين بالمديرية الجهوية حاسي الرمل في دسمبر 2012 العدد 3168 عامل وتعمل حاليا المؤسسة على رفع عدد الكوادر من خلال سياسة التوظيف الجديد وكذا توظيف 25% من طلبات العمل في الجنوب ونظرا لضخامة المهام التي تقوم بها المديرية الجهوية بحاسي الرمل تم هيكلتها في شكل ستة مديريات هذا من جهة وستة أقسام من جهة أخرى وهذا لتسهيل عملية إدارة نشاطات المديرية ولكل منها مهام تقوم به نذكر منها¹:

¹ وثائق المؤسسة ، قسم الموارد البشرية، مصلحة الإدارة والوسائل العامة، المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل



المصدر: من وثائق المؤسسة، مصلحة الموارد البشرية، المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل.

1/ قسم الموارد البشرية والوسائل:

والذي يتكون من المصالح التالية:

1-1 مصالح إدارة الموارد البشرية:

من التعريفات السابقة تتجلى لنا أهمية هذا القسم الذي تمت هيكلته في شكل ثلاث مصالح كبرى بالإضافة لمركز التكوين والإتقان وذلك كما يلي:

- **مصالح إدارة الموارد البشرية:** وهي المسؤولة عن اختيار الموارد البشرية، استلام الطلبات الخاصة بالموظفين، اختيار المرشحين، مراقبة سجلات الموظفين، اعداد عقود العمل، تحديد الاحتياجات، ادخال المعلومات في البرنامج.

مصلحة التكوين: وتعمل على تحديد احتياجات التكوين، عدد العمال المكونين، مجالات التكوين، مدة التكوين، تكاليف التكوين، مؤسسات التكوين المتعاقدة وغير المتعاقدة مع مؤسسة سوناطراك.

مصلحة الإحصاء: وهو وسيلة مساعدة لتوجيه إدارة ومراقبة وضعية المؤسسة، واتخاذ القرارات وتعمل على إحصاء عدد العمال، تتبع حركة العمال داخل المؤسسة، دراسة العمال حسب رتبهم (إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ).

- **مصلحة التخطيط وتسيير المسار المهني وهي مكلفة بما يلي :** متابعة المسار المهني للعمل، تزويد الشركة بالموارد البشرية وكذا استقبال ودراسة ومعالجة طلبات العمل واجراء امتحانات للمرشحين إبرام عقود عمل ومتابعة ملفات المستخدمين، ضمان التكوين المتواصل للعمال الجدد متابعة عمليات الرسكلة للعمال القدامى واجراء دورات تكوينية سواء في مركز التكوين التابع للمديرية الجهوية أو المديرية الجهوية الأخرى أو حتى في الخارج.

1-2 المصالح الإدارية:

وهي مكلفة بالأعمال التالية: متابعة الحركة المهنية للعمال واستقبال ملفات الموظفين الجدد، منح وتسيير الإعانات المقدمة للعمال (قروض لشراء السيارات، لبناء منزل، سلفية الإعانة، للزواج....) وكذا توزيع ميداليات حسن الخدمة وتنظيم حفلات للمتقاعدين وتقديم هدايا لهم.

1-3 المصلحة الإدارية والوسائل العامة:

وهي مكلفة بما يلي: تسيير الممتلكات (العقارات والمستلزمات المكتبية للإدارة الجهوية)، الحفاظ على المعدات وإصلاحها، الاستغلال الأمثل لشبكة الاتصالات، الحفاظ على الاتصال مع هيئات النقل، طبع ونشر الوثائق، التسيير بواسطة مكتب النشر والطباعة، تطوير السياسة الرياضية والثقافية، تنشيط التنظيم وتنسيق نشاطات الفرع.

1-4 مركز التكوين والتطوير التابع لقسم الموارد البشرية: وهو مكلف بما يلي:

إنشاء برامج تكوين وتطوير ورسكلة الموارد البشرية، تحقيق النشاطات التكوينية، وضع برامج ودروس تطويرية لكل نشاط في قطاعات (الإنتاج، الاستغلال، الصيانة، الأمن والتسيير)، تنظيم أيام إعلامية وملتقيات حول القطاعات الخاصة بالمؤسسة، تحضير دورات تكوينية للمتربين.

2/ قسم المعتمدة (Intendence):

يعتبر قسم المعتمدة من الأقسام المهمة التابعة للمديرية الجهوية حاسي الرمل وهي عبارة عن قسم يهتم بالمهام الثانوية للمؤسسة ككل، اذ يهتم بتوفير جميع الحاجيات الضرورية للعمال من اقامة، اطعام، التموين..الخ.

وكانت شركة سوناطراك هي التي تهتم بهذا الجانب أما مؤخرا فقد أوكلت هذه المهمة الى المقولة.

ويشمل هذا القسم على عدة مصالح نذكر منها ما يلي:

1-2 مصلحة الإطعام:

وتشمل بدورها عدة وظائف مثل: طبخ حسب الدرجات، جزار، صانع مرطبات، مساعد طبخ، رئيس مسؤول عن ترتيب المطعم...الخ.

2-2 مصلحة السكن:

وتشمل بدورها عدة وظائف مثل: عون استقبال 1، عون استقبال 2، عون نظافة عام...الخ.

2-3 مصلحة البستنة:

وهي تشمل عدة وظائف هي مثلا: عامل بستنة مؤهل، المكلف بالمشتلة...الخ.

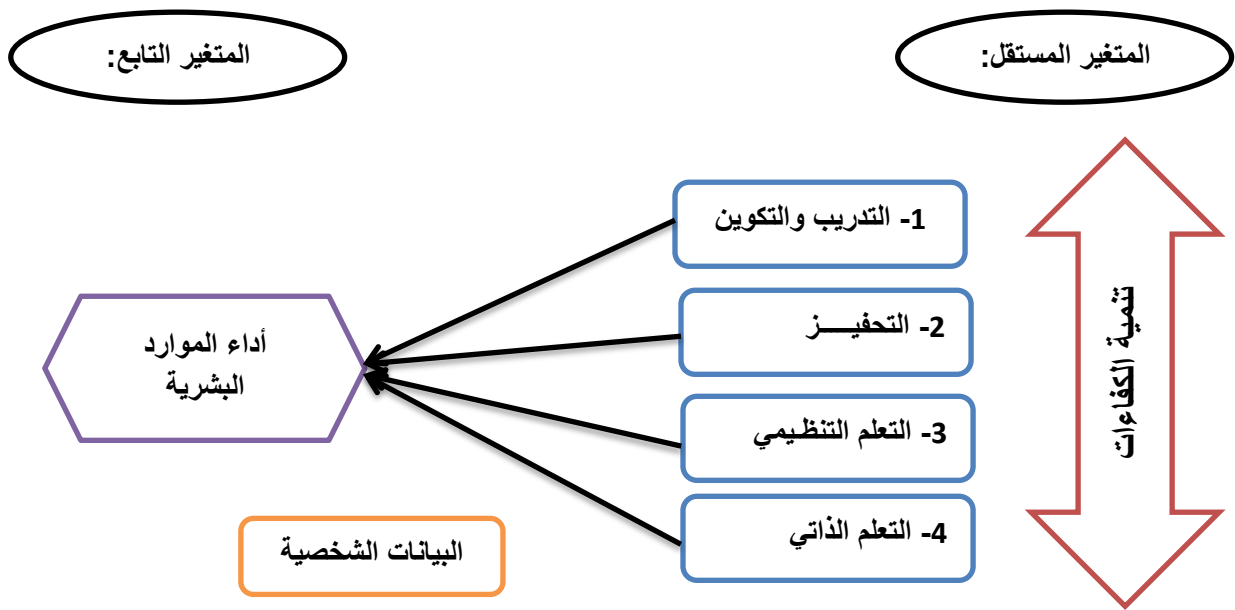
المبحث الثاني: الإطار المنهجي لأداة الدراسة

سنوضح هنا الظروف والطرق التي تم فيها تخطيط وتصميم وتوزيع أداة الدراسة (الإستبيان)، التي استخدمت لجمع المعلومات على عينة الدراسة (مجموعة من الموظفين الإداريين للمديرية الجهوية لوحدة الإنتاج سوناطراك حاسي الرمل) مع اجراء بعض الاختبارات الضرورية لإعطاء مصداقية وموثوقية أكثر لنتائج هذا الاستبيان.

المطلب الأول: تخطيط الإستبيان

في هذه المرحلة تم اعتماد نموذج لموضوع الدراسة قصد الإجابة على مختلف التساؤلات الرئيسية والفرعية عبر وضع فرضيات مبدئية لها، و لتأكيد أو نفي هذه فرضيات بعد معالجتها احصائيا.
أولاً- نموذج الدراسة: إعتمدنا في الدراسة على النموذج التالي لإعداد الإستبيان:

الشكل رقم (4): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

ثانياً - مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين للمديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل، حيث يقدر عدد موظفيها بحوالي 3944 عامل ، منهم 338 موظف إداري.
أما عينة الدراسة: تم استهداف مجموعة من الموظفين الإداريين للمديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل ، فقد تم توزيع (130) استمارة استبيان على موظفي المديرية (أنظر الملحق رقم (01))، وبعد عملية استرجاع وجمع ومراجعة وفرز الاستمارات تم الاحتفاظ بـ (97) استمارة للاستبيان ورفض (13)

استمارة وهذا لنقص البيانات أوعدم اكتمالها أما (20 إستمارة الباقية) لم يتم إستعادتها من المستجوبين مع الأسف، وبالتالي فإن العينة الأصلية للدراسة هي 97 مفردة حيث تمثل نسبة 28.7% من مجتمع الدراسة.

ثالثا- أسلوب جمع البيانات الأولية:

قمنا في هاته الدراسة الميدانية بالمديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية والمعطيات، وقد تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى ثلاثة أقسام هي:

- **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية والمعطيات الديمغرافية لعينة الدراسة المستهدفة من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

- **القسم الثاني:** يحتوي على المتغيرات المستقلة والتي تجسد أساليب تنمية الكفاءات، وهي على التوالي:

1. **المحور الأول:** التدريب والتكوين ويتكون من خمس عبارات (1 - 5)؛

2. **المحور الثاني:** التحفيز ويتكون من خمس عبارات (6 - 10)؛

3. **المحور الثالث:** التعلم التنظيمي ويتكون من خمس عبارات (11 - 15)؛

4. **المحور الرابع:** التعلم الذاتي ويتكون من خمس عبارات (15 - 20)؛

- **القسم الثالث:** يحتوي على المتغير التابع "أداء الموارد البشرية" وهو يتكون من 12 عبارة (21-32).

- وقد تم استخدام مقياس ليكارت ذو خمس درجات لقياس إجابات المستجوبين من عينة الدراسة بحيث تم إعطاء وزن لكل درجة من المقياس من أجل عملية معالجتها احصائيا كالتالي:

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

رابعا- أساليب تحليل البيانات:

تم الاستعانة ببرنامج Excel 2010 في الرسومات البيانية وبرنامج SPSS 26 في التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

أ. معامل الارتباط لبيرسون من أجل التحقق من مصداقية عبارات الاستبيان؛

ب. معامل ألفا كرونباخ من أجل اختبار مدى ثبات أداة الدراسة؛

ج. التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة؛

د. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات مفردات العينة؛

هـ. نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛

المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

- تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

أولاً- صدق المحكمين:

قمنا بإعداد استمارة الاستبيان على مراحل بحيث تم وضع استبيان أولي وعرضه على الأستاذ المشرف وعدد من الأساتذة المحكمين¹، وبناء على آرائهم تم تصحيح بعض الأخطاء وكمرحلة ثانية قمنا بتوزيع الاستبيان في صورته النهائية ، على عينة الدراسة المكونة من (97) مفردة.

ثانياً- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان :

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع متوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) بين كل عبارة من عبارات الاستبيان ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه وذلك كما يلي²:

أ. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول- التدريب والتكوين:

الجدول رقم (2): الاتساق الداخلي لعبارات محور التدريب والتكوين

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية (Sig)
01	يعمل التدريب والتكوين على تعزيز معارفي باكتساب معارف جديدة.	0.798	0.000
02	يؤدي التدريب والتكوين إلى زيادة قدرتي في التفكير المبدع.	0.757	0.000
03	يؤدي التدريب والتكوين إلى تحسين قدراتي في أداء مهام بالمؤسسة.	0.756	0.000
04	الدورات التدريبية والتكوينية التي خضعت لها تتوفر على وسائل كافية وحديثة.	0.616	0.000
05	تعتبر المؤسسة التدريب والتكوين استثمارا مهما في المورد البشري.	0.656	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 26 (أنظر الملحق رقم (3-1)).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول ومتوسط عبارات المحور الأول (X_1 التدريب والتكوين) هي طردية وقوية نسبيا وكلها ذات معنوية إحصائية أي أن القيمة الاحتمالية أقل من أو تساوي مستوى الدلالة α أي ($0,05 \leq \text{Sig} = 0,000$) وبالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات هذا المحور صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

¹ أنظر الملحق رقم (02) لقائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

² أنظر الملحق رقم (03) اختبار الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان.

ب. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني - التحفيز:

الجدول رقم (3) : الاتساق الداخلي لعبارات محور التحفيز

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية (Sig)
06	البيئة الداخلية للمؤسسة تحفزني على التعلم والتطور.	0.648	0.000
07	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي (علاوات -جوائز مادية... الخ).	0.708	0.000
08	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المعنوي (شكر وعرفان - تكريم... الخ).	0.656	0.000
09	تهتم المؤسسة بالتحفيز لزيادة دافعية الكفاءات نحو العمل والتطور أكثر.	0.765	0.000
10	ترتبط سياسة الحوافز في المؤسسة بمستوى كفاءات العاملين فيها.	0.706	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 26 (أنظر الملحق رقم (3-2)).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني ومتوسط عبارات المحور الثاني (X_2 التحفيز) هي طردية وقوية نسبيا وكلها ذات معنوية إحصائية أي أن القيمة الاحتمالية أقل من أو تساوي مستوى الدلالة α أي ($0,05 \leq \text{Sig} = 0,000$) وبالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات هذا المحور صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

ج. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث-التعلم التنظيمي:

الجدول رقم (4) : الاتساق الداخلي لعبارات محور التعلم التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية (Sig)
11	التنظيم المعتمد في المؤسسة يساعدني على تعزيز معارفي وتطوير مهاراتي.	0.739	0.000
12	ثقافة المؤسسة وهيكلها التنظيمي يتبنى التجديد والابتكار.	0.631	0.000
13	العمل ضمن فرق عمل في المؤسسة يساعدني على تنمية مهاراتي وتحسين كفاءتي.	0.714	0.000
14	أتبادل المعلومات والمعارف مع زملائي في العمل مما يساعدني على التعلم.	0.720	0.000
15	توجد أنظمة معلومات ووسائل حديثة في المؤسسة تساعدني على التنسيق وأداء مهامتي بكل سهولة.	0.585	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 26 (أنظر الملحق رقم (3-3)).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث ومتوسط عبارات المحور الثالث (X_3 التعلم التنظيمي) هي طردية وقوية نسبيا في أغلبها ذات معنوية إحصائية

أي أن القيمة الاحتمالية أقل من أو تساوي مستوى الدلالة α أي ($\text{Sig} = 0,000 \leq 0,05$) ، وبالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات هذا المحور صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

د. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع - التعلم الذاتي:

الجدول رقم (5): الاتساق الداخلي لعبارات محور التعلم الذاتي

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية (Sig)
16	أسعى لزيادة معارفي بطرق مختلفة للتعلم.	0.746	0.000
17	أتعلم وأستفيد من المواقف والأحداث التي تمر بي أثناء العمل.	0.654	0.000
18	أتعلم ذاتيا تقنيات حديثة لتطوير مهاراتي في أداء عملي بالمؤسسة.	0.755	0.000
19	لدي حافز ودافع ذاتي لتنمية وتعزيز مهاراتي وكفاءتي بالعمل.	0.465	0.000
20	قمت بدورات تعليمية وتكوينية خاصة (شخصيا) لتحسين أدائي في العمل.	0.537	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 26 (أنظر الملحق رقم (3-4)).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع ومتوسط عبارات المحور الرابع (X_4 التعلم الذاتي) هي طردية وفوق المتوسط في معظمها وكلها ذات معنوية إحصائية أي أن القيمة الاحتمالية أقل من أو تساوي مستوى الدلالة α أي ($\text{Sig} = 0,000 \leq 0,05$) ، وبالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات هذا المحور صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

هـ. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس - أداء الموارد البشرية:

الجدول رقم (6) : الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية (Sig)
21	أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعدني في تحسين أدائي.	0.411	0.000
22	أرى أن تقييم المسؤولين والادارة لأدائي عملية مهمة جدا.	0.425	0.000
23	أرى أن تحسين أدائي في العمل يساهم في تحسين أداء المؤسسة ككل.	0.520	0.000
24	حصولي على التدريب والتكوين المناسب يعمل على تطوير أدائي في المؤسسة وتحقيق الأهداف.	0.550	0.000
25	التحفيز في المؤسسة يعمل على تحسين أدائي بالمؤسسة.	0.605	0.000
26	أستفيد من خبرات ومهارات الآخرين في المؤسسة مما يساعدني على التطور والابداع.	0.411	0.000

27	أرى أن نظام تقييم الأداء بالمؤسسة جيد وفعال.	0.438	0.000
28	أقوم بانجاز مهامي كما يتوقع مني مسؤولي المباشر وفي الوقت المناسب.	0.516	0.000
29	تقوم المؤسسة بدراسة الاحتياجات التدريبية للموظفين حسب الأداء المقدم منهم.	0.558	0.000
30	العمل ضمن فريق عمل يساعدني على تحسين وتطوير أدائي بالمؤسسة.	0.478	0.000
31	البيئة الداخلية في المؤسسة تعطيني قابلية واستعداد لانجاز وأداء مهامي بالكمية والنوعية المطلوبة مني.	0.579	0.000
32	المشاركة ووضوح الأهداف يساعدني على انجاز مهامي بدقة عالية.	0.608	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 26 (أنظر الملحق رقم (3-5)).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الخامس ومتوسط عبارات المحور الخامس (Y أداء الموارد البشرية) هي طردية و متوسطة نسبيا في معظمها وكلها ذات معنوية إحصائية أي أن القيمة الاحتمالية أقل من أو تساوي مستوى الدلالة α أي ($\text{Sig} \leq 0,05$) وبالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات محور أداء الموارد البشرية صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

ثالثا - الصدق البنائي لمحاور الاستبيان :

يقصد بالصدق البنائي للإستبيان هو مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبيان مع متوسط كل عبارات الاستبيان (متوسط المحاور)، وقد قمنا بحساب الصدق البنائي لمحاور الاستبيان وذلك من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) بين كل محور ومتوسط متوسط محاور الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) : الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية (Sig)
01	محور التدريب والتكوين	0.775	0.000
02	محور التحفيز	0.651	0.000
03	محور التعلم التنظيمي	0.669	0.000
04	محور التعلم الذاتي	0.678	0.000
(4+3+2+1)	محور تنمية الكفاءات	0.949	0.000
05	محور أداء الموارد البشرية	0.844	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 26 (أنظر الملحق رقم 04).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل متوسط محور من محاور الاستبيان ومتوسط متوسط المحاور الكلي هي طردية وقوية نسبيا في أغلبها وكلها ذات معنوية إحصائية أي أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة α أي ($\text{Sig} = 0,000 \leq 0,05$) وبالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات المحور الأول صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

رابعا - اختبار ثبات أداة الدراسة:

قبل إجراء البحوث واختبار الفرضيات فإنه لا بد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة (الإستبيان)، ويقصد بثبات أداة قياس الدراسة، قدرة الاستبيان على البقاء ثابتا عبر الزمن بالنسبة لنفس المستجوبين (المستقصى منهم) ويمكن في هذا الصدد استعمال اختبار " ألفا كرونباخ "، حيث تتراوح قيمة α ما بين 0 و 1، وكلما اقتربت قيمة α من 1، كلما ارتفع مستوى ثبات أداة القياس، ويرى المختصون بأنه إذا كان: $\alpha \geq 0,60$ ، فإن أداة القياس تتمتع بثبات مقبول.

الجدول رقم (8): مدى ثبات أداة قياس الدراسة باستعمال معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

رقم المحور	المحور (المتغير)	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
01	محور التدريب والتكوين	05	0.759
02	محور التحفيز	05	0.751
03	محور التعلم التنظيمي	05	0.707
04	محور التعلم الذاتي	05	0.620
05	محور تنمية الكفاءات	20	0.845
06	محور أداء الموارد البشرية	12	0.732
	جميع العبارات	32	0.876

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 26 الملحق رقم (05).

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن "معامل ألفا كرونباخ" لجميع الفقرات يساوي: ($\alpha=0.876$) وكذلك معاملات جميع محاور الإستبيان هي أكبر من 0.6 وبالتالي يمكننا القول بأن أداة القياس (الإستبيان) تمتاز بثبات جيد، وعليه فإن عبارات الإستبيان تتمتع بمصداقية تامة ودرجة تجانس داخلي مرتفعة، مما يعني إمكانية الاعتماد عليه في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين تجاه عبارات الاستبيان ومستقرة، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كامل مجتمع الدراسة.

المبحث الثالث : تحليل وتفسير نتائج الإستبيان

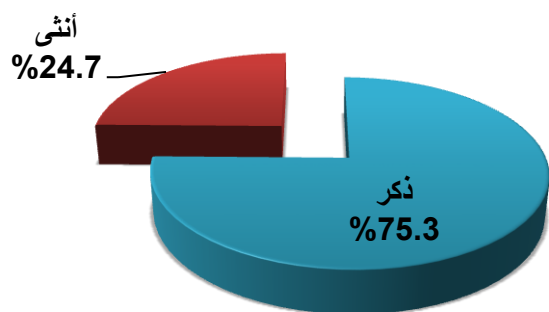
سيتم عرض معطيات الإستبيان وإجراء الاختبارات الإحصائية وذلك من خلال عرض خصائص عينة الدراسة المستهدفة ومن خلال عرض نتائج واتجاهات آراء المستجوبين مع إجراء اختبارات لمختلف فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية منها وتفسيرها.

المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات القسم الأول الخاص بالمعطيات الشخصية بالمؤسسة والتي تصف خصائص كل مؤسسة مختارة لعينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS 26 ومخرجات البرنامج موضحة في الملحق رقم (06).

أولاً- توزيع مفردات العينة حسب الجنس:

الشكل رقم (5): توزيع مفردات العينة حسب الجنس



الجدول رقم(9):توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	73	75.3%
أنثى	24	24.7%
المجموع	97	100%

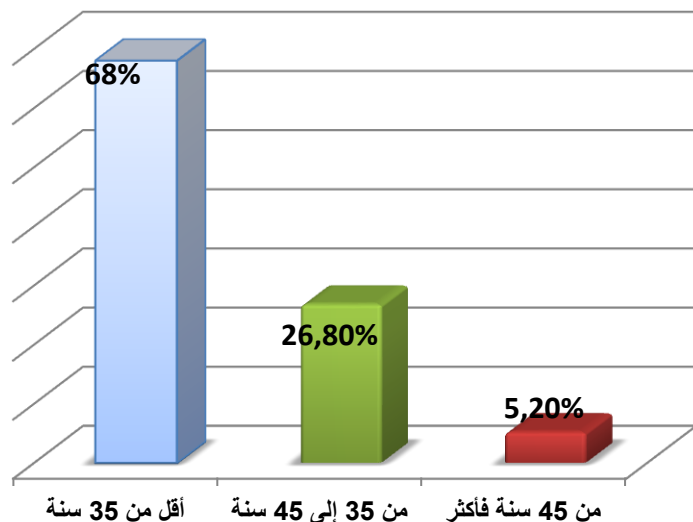
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss 26)

المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج (Excel2010)

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين، أن نسبة الذكور في العينة تمثل 75.3% وهي تمثل الأغلبية، فحين بلغت نسبة الإناث 24.7% ، وهذا يعكس طبيعة مجتمع الدراسة حيث فئة الذكور الأكثر من فئة الإناث.

ثانيا- توزيع مفردات العينة حسب العمر

الشكل رقم (6): توزيع مفردات العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج (Excel2010)

جدول رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب العمر

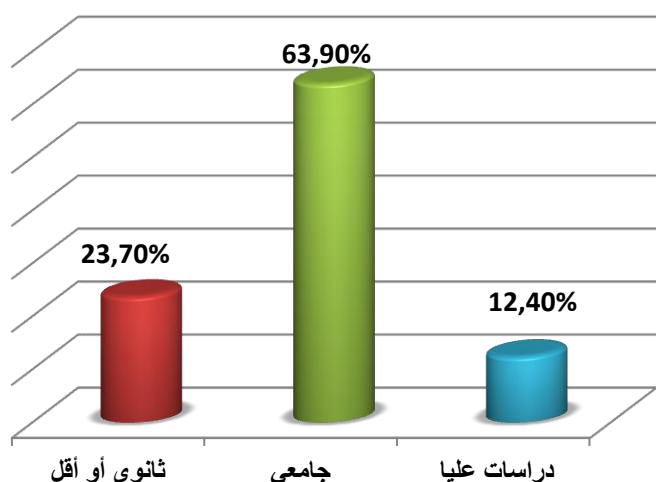
العمر	التكرار	النسبة
أقل من 35 سنة	66	%68
من 35 إلى 45 سنة	26	%26.8
من 45 سنة فأكثر	05	%5.2
المجموع	97	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss 26)

التحليل: من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر ، حيث كانت أكبر نسبة هي 68% تمثل فئة الشباب تليها 26.8% للفئة الوسطى التي أعمارهم ما بين 35 و 45 سنة وأخيرا الفئة التي من 45 سنة فأكثر بنسبة بلغت 5.2% وهاته النسب تعكس أن فئة الشباب هي أعلى تمثيلا في عينة الدراسة.

ثالثا- توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

الشكل رقم (7): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج (Excel2010)

الجدول رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

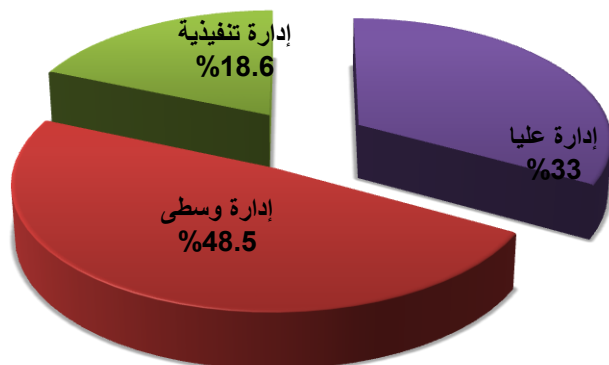
المستوى	التكرار	النسبة
ثانوي أو أقل	23	%23.7
جامعي	62	%63.9
دراسات عليا	12	%12.4
المجموع	97	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss 26)

التحليل: من خلال الجدول والشكل السابقين، نلاحظ أن أكبر نسبة للمستوى الدراسي الممثل في عينة الدراسة هي 63.9% للمستوى الجامعي تليها نسبة 23.7% تمثل من يحملون مستوى ثانوي أو أقل، والنسبة الباقية لمن هم من مستوى الدراسات العليا، ومن خلال هذه النسب نرى أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يحملون مستوى علمي عالي ولا بأس به.

رابعاً - توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي

الشكل رقم (8): توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي



الجدول رقم (12): توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى	التكرار	النسبة
إدارة عليا - إطار -	32	33%
إدارة وسطى - رئيس مصلحة	47	48.5%
إدارة تنفيذية - عون تنفيذي وتحكم	18	18.6%
المجموع	97	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss 26)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (Excel2010)

التحليل: من خلال الجدول والشكل السابقين ، يتضح جلياً توزيع موظفي المديرية في عينة الدراسة حسب تدرج مستواهم الوظيفي ،حيث بلغت أعلى نسبة 48.5% لموظفي الإدارة الوسطى من رؤساء مصالح وأقسام ، ثم 33% تمثل موظفي المستوى الأعلى من مدراء ونوابهم وإطارات، وأخيرا نسبة 18.6% لموظفي المستوى التنفيذي من أعوان تنفيذ وتحكم.

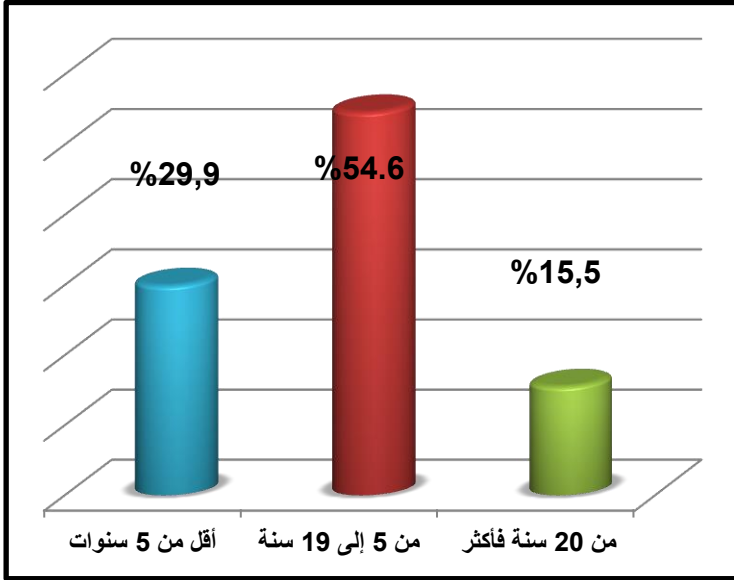
خامسا- توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخدمة:

الجدول رقم (13): توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	المستوى
29.9%	29	أقل من 5 سنوات
54.6%	53	من 5 إلى 19 سنوات
15.5%	15	من 20 سنوات فأكثر
100%	97	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss 26)

الشكل رقم (9): توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخدمة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج (Excel2010)

التحليل: من خلال الجدول والشكل السابقين ، يتضح جلياً توزيع الموظفين الإداريين للمديرية الجهوية للإنتاج في عينة الدراسة من حيث عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة حيث بلغت أعلى نسبة 54.6% تمثل الذين تقل سنوات خدمتهم عن 20 سنة وتغزو 5 سنوات ، ثم نسبة 29.9% للموظفين الذين عدد سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، والنسبة المتبقية 15.5% للموظفين الذين سنوات خدمتهم بالمؤسسة تفوق 20 سنة ولهم أقدمية كبيرة فيها، والملاحظ هنا أن غالبية موظفي المؤسسة عينة الدراسة لهم أقدمية في المؤسسة لا بأس بها، ما يعني لهم دراية أكبر بالمؤسسة وهذا ما يخدم موضوع الدراسة.

المطلب الثاني: عرض نتائج الإستبيان

بعد أن قمنا بتحليل خصائص العينة وفق البيانات والمعطيات المتحصل عليها ، سنقوم باستخدام المتوسطات الحسابية للتعرف على الاتجاه العام لآراء مفردات العينة حسب وجهات نظر عينة الدراسة من الموظفين الإداريين للمديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل.

- **كيفية إيجاد الاتجاه:** نلاحظ في مقياس ليكارت الخماسي المستعمل أنه متدرج من "موافق بشدة (5)" إلى "غير موافق بشدة (1)" أي أن طول المقياس $5 - 1 = 4$ ، فنقوم بقسمة 5 على 4 فننتحصل على 0,8 أي أن طول كل فئة يساوي 0,8 وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): جدول الاتجاه العام لمقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه	الفئة	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	من 1 الى 1,8	
غير موافق	أكبر من 1,8 الى 2,6	
محايد	أكبر من 2,6 الى 3,4	
موافق	أكبر من 3,4 الى 4,2	
موافق بشدة	أكبر من 4,2 الى 5	

المصدر: من إعداد الطالبتين

أولاً- اتجاهات عبارات محور التدريب والتكوين:

- يوضح الجدول الآتي تكرارات ونسب واتجاهات عبارات المحور الأول من الإستبيان:

جدول رقم(15): مدى موافقة مفردات العينة على عبارات المحور الأول

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة/التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
(1ع)	7.2%	7	14.4%	14	1/1%	40.2%	39	37.1%	36	3.86	1.26	موافق
(2ع)	4.1%	4	10.3%	10	1/1%	55.7%	54	28.9%	28	3.95	1.04	موافق
(3ع)	4.1%	4	6.2%	6	1/1%	43.3%	42	45.4%	44	4.20	1.02	موافق
(4ع)	3.1%	3	24.7%	24	1/1%	45.4%	44	25.8%	25	3.66	1.19	موافق
(5ع)	5.2%	5	18.6%	18	-	53.6%	52	22.7%	22	3.70	1.16	موافق
متوسط المحور 1											0.81	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 24 أنظر الملحق رقم(07- 08).

- من خلال الجدول السابق يتضح أن اتجاه محور التدريب والتكوين يميل نحو الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 3.87، وبانحراف معياري بلغ 0.81 ما يعكس تشتت اجابات العينة في مجمل عبارات هذا المحور وهذا ما

يلاحظ من خلال تكرارات ونسب هاته العبارات، وكانت العبارة 3 الأكثر موافقة حسب العينة والأكثر تجانسا في هذا المحور.

ثانيا- اتجاهات عبارات محور التحفيز:

- يوضح الجدول الآتي تكرارات ونسب واتجاهات عبارات المحور الثاني من الإستبيان:

الجدول رقم (16): مدى موافقة مفردات العينة على عبارات المحور الثاني

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	الإتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
(6ع)	5	%5.2	18	%18.6	-	53	%54.6	21	%21.6	3.69	1.15	موافق
(7ع)	3	%3.1	26	%26.8	-	50	%51.5	18	%18.6	3.56	1.16	موافق
(8ع)	6	%6.2	14	%14.4	%1/1	57	%58.8	19	%19.6	3.78	1.17	موافق
(9ع)	4	%4.1	25	%25.8	-	49	%50.5	19	%19.6	3.56	1.19	موافق
(10ع)	9	%9.3	14	%14.4	-	54	%55.7	20	%20.6	3.64	1.22	موافق
متوسط المحور 2											3.64	0.82

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 26 أنظر الملحق رقم (07-08).

- من خلال الجدول السابق يتضح أن محور التحفيز يتجه نحو الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 3.64 ، وهذا يعبر عن توافق آراء مجمل عينة الدراسة مع عبارات هذا المحور حيث كانت تميل نحو الموافقة، فحين بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور كذلك 0.82 والذي هو يعكس تشتت اجابات وآراء عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور، حيث كانت العبارة 8 الأكثر موافقة ، فحين كانت العبارة 6 هي الأكثر تجانس (أقل انحراف معياري).

ثالثا- اتجاهات عبارات محور التعلم التنظيمي:

- يوضح الجدول الآتي تكرارات ونسب واتجاهات عبارات المحور الثالث من الإستبيان:

الجدول رقم (17): مدى موافقة مفردات العينة على عبارات المحور الثالث

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	الإتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
(11ع)	5	%5.2	21	%21.6	-	52	%53.6	19	%19.6	3.61	1.17	موافق
(12ع)	3	%3.1	17	%17.5	-	61	%62.9	16	%16.5	3.72	1.03	موافق
(13ع)	1	%1	22	%22.7	-	49	%50.5	25	%25.8	3.77	1.10	موافق
(14ع)	4	%4.1	16	%16.5	%2.1/2	49	%50.5	26	%26.8	3.79	1.13	موافق
(15ع)	2	%2.1	20	%20.6	%2.1/2	47	%48.5	26	%26.8	3.77	1.12	موافق
متوسط المحور 3											3.73	0.75

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 26 أنظر الملحق رقم (07-08).

- من خلال الجدول السابق يتضح أن محور التعلم التنظيمي يميل الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 3.73 وانحراف معياري بلغ 0.75 وهو يعكس تشتت وتنوع اجابات وآراء عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور، حيث كانت العبارة 14 هي الأكثر موافقة ، فحين كانت العبارة 12 هي الأكثر تجانس في هذا المحور .

رابعاً- اتجاهات عبارات محور التعلم الذاتي:

يوضح الجدول الآتي تكرارات ونسب واتجاهات عبارات المحور الرابع من الإستبيان:

الجدول رقم (18): مدى موافقة مفردات العينة على عبارات المحور الرابع

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
(ع16)	10.3%	10	21.6%	21	-	45	46.6%	45	21.6%	21	3.47	1.32	موافق
(ع17)	-	-	12.4%	12	1/1%	49	50.5%	49	36.1%	35	4.10	0.93	موافق
(ع18)	4.1%	4	20.6%	20	1/1%	51	52.6%	51	21.6%	21	3.67	1.15	موافق
(ع19)	4.1%	4	9.3%	9	-	65	67%	65	19.6%	19	3.89	0.96	موافق
(ع20)	8.2%	8	26.8%	26	-	42	43.3%	42	21.6%	21	3.43	1.31	موافق
متوسط المحور 4											3.71	0.72	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 26 أنظر الملحق رقم(07- 08).

- من خلال الجدول السابق يتضح أن محور التعلم الذاتي يميل نحو الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 3.71 وانحراف معياري بلغ 0.72 أقل نسبيا من المحاور السابقة ويعكس مدى تشتت وتضارب عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور ، حيث كانت العبارة 17 هي الأكثر موافقة وتأييد، وكذلك هي الأكثر تجانس في هذا المحور .

خامساً- اتجاهات عبارات محور أداء الموارد البشرية:

- يوضح الجدول الآتي اتجاهات مفردات العينة المستهدفة فيما يخص المحور الخامس من الإستبيان والمتعلق بأداء الموارد البشرية:

الجدول رقم (19): مدى موافقة مفردات العينة على عبارات المحور الخامس

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	الإتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
(ع21)	6.2%	6	15.5%	15	-	56	57.7%	20	20.6%	20	1.14	موافق
(ع22)	3.1%	3	24.7%	24	-	40	41.2%	30	30.9%	30	1.23	موافق
(ع23)	3.1%	3	15.5%	15	2.1/2%	54	55.7%	23	23.7%	23	1.06	موافق
(ع24)	2.1%	2	16.5%	16	1/1%	51	52.6%	27	27.8%	27	1.06	موافق
(ع25)	1%	1	11.3%	11	1/1%	57	58.8%	27	27.8%	27	0.91	موافق
(ع26)	4.1%	4	14.4%	14	2.1/2%	50	51.5%	27	27.8%	27	1.11	موافق
(ع27)	2.1%	2	19.6%	19	1/1%	52	53.6%	23	23.7%	23	1.08	موافق
(ع28)	1%	1	13.4%	13	1/1%	50	51.5%	32	33%	32	0.98	موافق
(ع29)	8.2%	8	25.8%	25	1/1%	42	43.3%	21	21.6%	21	1.30	موافق
(ع30)	6.2%	6	18.6%	18	1/1%	47	48.5%	25	25.8%	25	1.21	موافق
(ع31)	2.1%	2	16.5%	16	-	48	49.5%	31	32%	31	1.08	موافق
(ع32)	4.1%	4	8.2%	8	-	45	46.4%	40	41.2%	40	1.05	موافق
متوسط المحور 5											0.55	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 26 أنظر الملحق رقم (07-08).

- من خلال الجدول السابق نرى أن عبارات محور أداء الموارد البشرية يميل نحو الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 3.82 وبانحراف معياري بلغ 0.55 وهو أصغر انحراف معياري مقارنة بالمحاور السابقة ، وهذا يدل أن هذا المحور أكثر تجانس من بقية المحاور السابقة، إلا أنه لا يخلو من تشتت وتضارب في آراء عينة الدراسة، حيث كانت العبارة 32 الأكثر موافقة وتأييد وتتنحى نحو الموافقة بشدة، فحين كانت العبارة 25 هي الأكثر تجانس في هذا المحور.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

نستعرض مختلف الاختبارات الإحصائية التي أجريناها على بيانات استبانة الدراسة من خلال برنامج Spss 26 وهذا لتأكيد أو رفض الفرضيات والخروج بنتائج سيتم تفسيرها لاحقاً.

أولاً- اختبار الفرضيات:

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة الميدانية بالاعتماد على مختلف الاختبارات الإحصائية في برنامج SPSS.

أ- اختبار الفرضية الرئيسية :

سنقوم باختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى المتعلقة بدراسة أثر تنمية الكفاءات على أداء الموارد البشرية الإداريين منهم بالمديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل، عند مستوى دلالة معنوية (α) يساوي 5% ، وهذا باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (Regression) .

الجدول رقم (20): معاملات خط الانحدار البسيط

القيمة الاحتمال Sig	اختبار قيمة ستيودنت T	المعاملات المعيارية Beta	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			الخطأ المعياري	A	
0.000	5.121		0.295	1.511	1 الثابت
0.000	7.945	0.632	0.078	0.620	تنمية الكفاءات

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 26 أنظر الملحق رقم (09).

- الفرضية الرئيسية :

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) لتنمية الكفاءات على أداء الموارد البشرية الإداريين في المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل؛
H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) لتنمية الكفاءات على أداء الموارد البشرية الإداريين في المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل؛

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لتنمية الكفاءات ($\text{Sig}=0.000$) وهي أقل من ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض فرضية العدم H0، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات على أداء الموارد البشرية وتعطى معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي:

$$Y = 1.511 + 0.62 x$$

حيث: X: تنمية الكفاءات Y: أداء الموارد البشرية.

- اختبار الانحدار الخطي المتعدد:

بعد التأكد من وجود أثر لتنمية الكفاءات على أداء الموارد البشرية نستعمل الانحدار الخطي المتعدد لإختبار تأثير المتغيرات المستقلة لتنمية الكفاءات (الأساليب) على أداء الموارد البشرية كما يلي:

الجدول رقم (21): ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.665 ^a	0.442	0.418	0.42666

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 26 أنظر الملحق رقم (10).

التحليل: نلاحظ أن معامل الارتباط ($R = 0.665$) والذي يدل على وجود ارتباط طردي قوي نسبيا بين أداء الموارد البشرية والمتغيرات المستقلة (التدريب والتكوين، التحفيز، التعلم التنظيمي، التعلم الذاتي) أي وجود علاقة ما بين أساليب تنمية الكفاءات وأداء الموارد البشرية بنسبة (66.5%)، ونلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.442) أي أن (44.2%) من التغير في أداء الموارد البشرية (المتغير التابع) يفسره التغير في المتغيرات المستقلة الفرعية لتنمية الكفاءات، والنسبة (55.8%) المتبقية تعود إلى عوامل أخرى تؤثر على أداء الموارد البشرية لم يتم ادراجها في النموذج.

الجدول رقم (22): تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية (ddl)	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	قيمة الاحتمال Sig
الانحدار	13.265	4	3.316	18.217	0.000 ^b
البواقي	16.748	92	0.182		
المجموع	30.013	96			

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 26 أنظر الملحق رقم (10).

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الإحصائية للإختبار $\text{Sig} = 0.000$ وهي أقل من ($\alpha = 0.05$) درجة المعنوية، وبهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة الفرعية والمتغير التابع.

الجدول رقم (23): معاملات خط الانحدار المتعدد

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت T	قيمة الاحتمال Sig
	A	الخطأ المعياري	Beta		
1 الثابت	1.525	0.291		5.248	0.000
X ₁ التدريب والتكوين	0.310	0.065	0.452	4.762	0.000
X ₂ التحفيز	0.024	0.063	0.035	0.376	0.708
X ₃ التعلم التنظيمي	0.140	0.068	0.189	2.048	0.043
X ₄ التعلم الذاتي	0.134	0.072	0.174	1.857	0.067

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 26 أنظر الملحق رقم (10).

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) للتدريب والتكوين على أداء الموارد البشرية الإداريين في المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) للتدريب والتكوين على أداء الموارد البشرية الإداريين في المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للتدريب والتكوين ($0.000 = \text{Sig}$) وهي أقل من ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يعني قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 ، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتكوين على أداء الموارد البشرية الإداريين في المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) للتحفيز على أداء الموارد البشرية الإداريين في المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) للتحفيز على أداء الموارد البشرية الإداريين في المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للتحفيز ($0.708 = \text{Sig}$) وهي أكبر من ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يعني رفض الفرضية البديلة H_1 ، وقبول الفرضية الصفرية H_0 ، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء الموارد البشرية الإداريين في المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) للتعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية الإداريين في المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) للتعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية الإداريين في المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية للتعلم التنظيمي هي ($0.043 = \text{Sig}$) وهي أقل من ($\alpha=0.05$) وهذا ما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية الإداريين في المديرية الجهوية للإنتاج محل الدراسة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) للتعلم الذاتي على أداء الموارد البشرية الإداريين في المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) للتعلم الذاتي على أداء الموارد البشرية الإداريين في المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية للتعلم الذاتي هي ($0,067=\text{Sig}$) وهي أكبر من ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يعني رفض الفرضية البديلة H_1 ، وقبول الفرضية الصفرية H_0 ، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الذاتي على أداء الموارد البشرية الإداريين في المديرية الجهوية للإنتاج.

- لكتابة معادلة النموذج نعيد تقدير معاملات النموذج وذلك باستبعاد المتغيرين التحفيز و التعلم الذاتي لأنهما لا يؤثران في هذا النموذج فنتحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (24): معاملات خط الانحدار المتعدد-المعدل-

قيمة الاحتمال Sig	اختبار قيمة ستيوذنت T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	A	
0.000	6.648		0.263	1.751	1 الثابت
0.000	6.033	0.504	0.057	0.346	X_1 التدريب والتكوين
0.002	3.212	0.269	0.062	0.198	X_3 التعلم التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 26 أنظر الملحق رقم (11).

- وبالتالي تعطى معادلة النموذج الجديد (معادلة الانحدار الخطي المتعدد) كالتالي:

$$Y = 1.751 + 0.346 x_1 + 0.198 x_3$$

Y: أداء الموارد البشرية X_1 : التدريب والتكوين

X_3 : التعلم التنظيمي

ثانيا - تفسير نتائج الإستبيان:

نوجز تفسير نتائج معطيات الإستبيان واختبار فرضيات الدراسة ومن خلال ما تقدم من معلومات حول موضوع الدراسة فيما يلي:

1- جاء اتجاه محور التدريب والتكوين في الإستبيان يميل نحو الموافقة حسب ما تراه عينة الدراسة، لأن الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعمل على تنمية مهاراتها وكفاءاتها باكتساب معارف جديدة وزيادة القدرة في التفكير وتحسين الأداء من خلال عملية التدريب والتكوين المكتسب في المؤسسة، وهذا ما انعكس على اختبار الفرضية الفرعية الأولى حيث جاء أسلوب التدريب والتكوين له تأثير على أداء الموارد البشرية الإداريين في المؤسسة محل الدراسة.

2- جاء اتجاه محور التحفيز في الإستبيان يتجه نحو الموافقة من طرف عينة الدراسة ، رغم ذلك في اختبار الفرضية الفرعية الثانية جاء أسلوب التحفيز ليس له تأثير في تنمية أداء الموارد البشرية الإداريين للمؤسسة، بحيث لا تعتمد على أساليب التحفيز المعنوي والمادي والتي تخص الكفاءات فيها بشكل كافي وفعال.

3- جاء اتجاه محور التعلم التنظيمي في الإستبيان ينحى نحو الموافقة، حسب ما تراه عينة الدراسة ، بحيث أن التنظيم المعتمد في مؤسسة سوناطراك يساعد المورد البشري في تطوير مهاراته وتحسين كفاءاته ، وهذا ما انعكس على اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ، حيث لأسلوب التعلم التنظيمي تأثير في تنمية أداء الموارد البشرية الإداريين لمؤسسة سوناطراك.

4- جاء اتجاه محور التعلم الذاتي في الإستبيان يتجه نحو الموافقة نظرا لما تراه عينة الدراسة، وأما اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ، حيث جاء أسلوب التعلم الذاتي للمؤسسة كعامل لا يؤثر في تنمية أداء الموارد البشرية لها.

5- جاء اتجاه محور أداء الموارد البشرية في الإستبيان لمؤسسة سوناطراك يتجه نحو الموافقة ، حسب ما تراه عينة الدراسة ، إن المؤسسة تمتاز بميزات وخبرات ومهارات وأنها مؤسسة وطنية وعالمية ومطلوبة في سوق العمل ، وهذا ما انعكس في قوة العلاقة بين أبعاد تنمية الكفاءات و أداء الموارد البشرية حيث قُدرت في نموذج الدراسة بـ (66.5%)، وانعكس كذلك في القوة التفسيرية لنموذج الدراسة حيث قدر بـ (44.2%) من التغير في أداء الموارد البشرية الذي يعود ويُفسر من خلال التغير في أساليب تنمية الكفاءات.

خلاصة الفصل الثاني:

تعد إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة نظرا لتسييرها لشؤون الأفراد العاملين، ونظرا للمهام المنوطة بها في المديرية الجهوية وحدة الإنتاج سوناطراك حاسي الرمل، ونظرا لأنشطتها المتخصصة فإنها تحتاج إلى كفاءات متعددة ومتخصصة تضمن سيرورتها وبقائها، ومن هنا كان لزاما على إدارة الموارد البشرية أن تستقطب أحسن الكفاءات كما ونوعا لتحقيق أهدافها كما يجب عليها أن تقوم بالمحافظة على هذه الكفاءات وتعمل على صيانتها وتنميتها من خلال أساليب التدريب والتكوين والتحفيز التعلم التنظيمي والذاتي وغيرها.



الخاتمة

بعد تطرقنا لموضوع كفاءات الموارد البشرية وتتميتها تبين لنا مدى أهمية هذه الأخيرة بالنسبة للمؤسسات، على اختلاف مجالات نشاطها والقطاعات التي تنتمي إليها، حيث صارت تنمية الكفاءات خياراً إستراتيجياً وضرورة حتمية لمواجهة التحديات التي تواجهها ، خاصة المتعلقة منها بمرونة الوظائف، ومتطلباتها المتنوعة والمتزايدة باستمرار، فضلاً عن المنافسة الحادة داخلياً وخارجياً، وبالتالي لم تعد الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية في الوقت الحالي قادرة على مجابهة تحديات المستقبل إذا لم يتم تحيين كفاءتها وتزويدها بكفاءات جديدة؛ ونظراً للأهمية البالغة لتنمية الكفاءات فقد صارت تحضى باهتمام مدراء الموارد البشرية.

أولاً - نتائج الدراسة:

تم اختبار فرضيات البحث والتوصل للنتائج التالية :

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتنمية الكفاءات على تنمية أداء الموارد البشرية للمديرية الجهوية للإنتاج سونطراك حاسي الرمل عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

- **الفرضيات الفرعية:**

1- **الفرضية الفرعية الأولى :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب والتكوين على تنمية أداء الموارد البشرية للمديرية الجهوية للإنتاج سونطراك حاسي الرمل عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

2- **الفرضية الثانية :** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على تنمية أداء الموارد البشرية للمديرية الجهوية للإنتاج سونطراك حاسي الرمل عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

3- **الفرضية الثالثة :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتعليم التنظيمي على تنمية أداء الموارد البشرية للمديرية الجهوية للإنتاج سونطراك حاسي الرمل عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

4- **الفرضية الرابعة :** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتعليم الذاتي على تنمية أداء الموارد البشرية للمديرية الجهوية للإنتاج سونطراك حاسي الرمل عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

5- وجود علاقة طردية قوية نسبياً ما بين أساليب تنمية الكفاءات وأداء الموارد البشرية بنسبة (66.5%) للمديرية الجهوية للإنتاج سونطراك حاسي الرمل عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

6- (44.2%) من التغير في أداء الموارد البشرية (المتغير التابع) يفسره التغير في المتغيرات المستقلة الفرعية لتنمية الكفاءات، والنسبة (55.8%) المتبقية تعود إلى عوامل أخرى تؤثر على أداء الموارد البشرية لم يتم ادراجها في نموذج الدراسة.

ثانياً - التوصيات:

من خلال ما توصلنا له من نتائج وما تقدم في الجانب النظري نعطي جملة من التوصيات التالية :

1- يجب على المؤسسة مراعاة الفروق بين الأفراد في المعرفة والمهارة والقيم وغير ذلك من الفروق بين الأفراد العاملين بالمؤسسة.

- 2- التعزيز من وجود الكفاءات وتسييرها وفق استراتيجية مناسبة تعمل على مصالح الأفراد الأكفاء والعمل على تطويرهم وفق سياسات التدريب والتكوين.
- 3- تنظيم دورات تكوينية ومحاضرات توعية يقدمها متخصصون لتعريف الموارد البشرية بأهم الأساليب التي يمكن من خلالها التعامل مع الإطارات وأهميتها في الطاقم الإداري.
- 4- العمل أكثر على سياسة التحفيز التي تقدمها المؤسسة لمواردها البشرية خاصة أصحاب الكفاءات منهم.

ثالثا - آفاق الدراسة:

- 1- دراسة طرق تنمية وتسيير الكفاءات في المؤسسات العامة والخاصة.
- 2- دراسة مدى تأثير الانجازات الشخصية على تنمية الكفاءات.
- 3- دراسة مدى تأثير الحوافز على تنمية الكفاءات.
- 4- دراسة مدى تأثير الحوافز على أداء الموارد البشرية.



قائمة

المصادر والمراجع

((قائمة المصادر والمراجع))

- باللغة العربية:



- (1) إبراهيم الخلف الملكاوي، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط2009
- (2) أحمد يوسف دودين، "إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- (3) بلال خلف السكارنة، "اتجاهات حديثة في التدريب"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- (4) جاري ديسلر، "أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة"، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض، الطبعة الإنجليزية 2002-1985.
- (5) خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2007.
- (6) خليل محمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط3، 2002.
- (7) راوية حسن محمد، "إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- (8) سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ط3 . 2000.
- (9) سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006
- (10) عداي الحسين فلاح حسن، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000.
- (11) عامر عبد الرحمان سيار، "إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي"، دار الوفاء للنشر البحرين، 2014.
- (12) علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- (13) علي غربي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر - قسنطينة ، 2002.
- (14) عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- (15) مالكوم بيل، "التدريب الناجح للموظفين"، مركز التعريب والبرمجة الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان 1997م.
- (16) محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010.
- (17) محمد بوزهرة، "تطور دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - حالة المؤسسات الجزائرية"، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004 ص20. مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- (18) محمد فالخ صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار الخامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
- (19) مدحت محمد أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007.
- (20) نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.

((قائمة المصادر والمراجع))

- 21) هاشم حمدي رضا، "تنمية وبناء نظم الموارد البشرية"، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 22) وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر بجامعة قالمة، الجزائر، 2004.

أطروحات الدكتوراه:

- 23) حمود حيمر، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة - دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية" - رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف 1 - 2017-2018.

- 24) سملاي يحضيه، "أثر تسيير استراتيجي للموارد البشرية لتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)" أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية علوم إقتصادية وتجارية وعلوم التسيير الجزائر، 2005.

- 25) نور الدين شنوفي، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004-2005.

رسائل الماجستير والماستر:

- 26) محمد الأمين بن جدو، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز - دراسة حالة condor برج بوعريج" مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، سطيف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف، 2013.
- 27) باديس مجاني، "تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجا (الإصدار الأول)"، قسنطينة، الجزائر، 2017.
- 28) بركاني بثينة وحفيظي حنان، "دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة قالمة - 2015-2016.

المجالات والمقالات البحثية:

- 29) أيمن حسن ديوب، "أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثاني، 2013.
- 30) برحومة عبد الحميد وطلال زغب، "تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار الاستراتيجي لتحقيق ميزة التنافسية في ظل المداخلات حديثة تسيير كفاءات"، مداخلات ملتقى الوطني الأول، دور تسيير مهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات جامعة ورقلة 21-22 فيفري 2010.
- 31) الداوي الشيخ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد (07)
- 32) عبد الجليل طواهرير والامام خولة و آخرون، "أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية - دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري" مجلة أكاديمية للبحوث في علوم إقتصادية المجلد 03، العدد 01، ورقلة، 2021

((قائمة المصادر والمراجع))

(33) عبد الرؤوف قمبر ونذيرة رقي، "دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة شركة الدراسات التقنية)"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية (2017)، 02.

(34) يونس قرواط، "أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية"، عرض لاستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي (04) (2018).

المؤتمرات والملتقيات:

(35) مهديد فاطمة الزهراء و قبايلي أمال، "دور تطور الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء الميزة للمؤسسات الاقتصادية" - مداخلة في ملتقى الأول حول تسيير المهارات ومساهمت في تنافسية المؤسسات - جامعة بسكرة 2012-23-22-21.

المحاضرات و مراجع أخرى:

(36) أبو القاسم حمدي، "إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي" مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة ، شعبة علوم التسيير السنة الأولى ماستر إدارة موارد بشرية في مقياس ادارة الكفاءات والتطوير التنظيمي ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار ثليجي الأغواط ، 2018-2019، صفحة 383.

(37) وثائق المؤسسة ، قسم الموارد البشرية، مصلحة الإدارة والوسائل العامة، المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي الرمل.

- باللغة الأجنبية:

38) Yvon Mougin , **processus, Les outils d'optimisation de la performance, Edition d'organisation paris :1996.**

39) Annie Bartoli , **Le Management dans les organisations publiques, Edition Dunod, Paris .**

40) Philippe zarifian, "**le modèle de Compétence**", édition, liaison, Paris 2001.

41) Roland Foncher, 2012.

42) Dejoux, **Les compétences au cour de l'entreprise édition organisation Paris 2000.**

43) Loic. Cadin et autres, **Gestion des ressources humaines , Dunod , paris, 3eme é , 2007.**

الملاحق

الملحق رقم (01):استمارة الإستبيان النهائي الموجه لـ لجنة الدراسة

جامعة عمار ثليجي الأنطا

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

في إطار إعدادنا لمذكرة ماستر تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات تحت عنوان :

" تنمية الكفاءات وأثرها على أداء الموارد البشرية – دراسة حالة عينة من إداري

المديرية الجهوية حاسي رمل وحدة الإنتاج-سوناطراك-"

نظرا لخبرتكم وثقافتكم فإنه يشرفنا مساهمتكم الفعالة في إتمام هذه الدراسة ،وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع اشارة (X) في المكان المناسب ، وإفادتنا بما هو مطلوب، لإعطاء الدقة والمصداقية لهذا الموضوع، علما أن اجاباتكم ستعامل بكل سرية، وهذا لإثراء البحث العلمي فقط، شاكرين جهودكم وحسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذ:

– بدرينة مراد

من إعداد الطالبتين:

– بن فطيمة رميساء

– جعيد مروة

السنة الجامعية : 2022/2021

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة :

القسم الأول:

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- العمر: أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى 45 سنة ☐ من 46 سنة فأكثر ☐
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- 4- المستوى الوظيفي: إدارة عليا (إطار) ☐ إدارة وسطى (رئيس مصلحة) ☐ إدارة تنفيذية (عون تحكم / تنفيذي) ☐
- 5- عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 19 سنوات ☐ من 20 سنة فأكثر ☐

القسم الثاني:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: التدريب والتكوين						
01	يعمل التدريب والتكوين على تعزيز معارفي باكتساب معارف جديدة.					
02	يؤدي التدريب والتكوين إلى زيادة قدرتي في التفكير المبدع.					
03	يؤدي التدريب والتكوين إلى تحسين قدراتي في أداء مهامتي بالمؤسسة.					
04	الدورات التدريبية والتكوينية التي خضعت لها تتوفر على وسائل كافية وحديثة .					
05	تعتبر المؤسسة التدريب والتكوين استثمارا مهما في المورد البشري.					
المحور الثاني: التحفيز						
06	البيئة الداخلية للمؤسسة تحفزني على التعلم والتطور.					
07	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي (علاوات -جوائز مادية... الخ).					
08	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المعنوي (شكر وعرفان - تكريم... الخ).					

09	تهتم المؤسسة بالتحفيز لزيادة دافعية الكفاءات نحو العمل والتطور أكثر.				
10	ترتبط سياسة الحوافز في المؤسسة بمستوى كفاءات العاملين فيها.				
المحور الثالث: التعلم التنظيمي					
العبارات					
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	التنظيم المعتمد في المؤسسة يساعدني على تعزيز معارفي وتطوير مهاراتي.				
12	ثقافة المؤسسة وهيكلها التنظيمي يتبنى التجديد والابتكار.				
13	العمل ضمن فرق عمل في المؤسسة يساعدني على تنمية مهاراتي وتحسين كفاءتي.				
14	أبادل المعلومات والمعارف مع زملائي في العمل مما يساعدني على التعلم.				
15	توجد أنظمة معلومات ووسائل حديثة في المؤسسة تساعدني على التنسيق وأداء مهامتي بكل سهولة.				
المحور الرابع: التعلم الذاتي					
16	أسعى لزيادة معارفي بطرق مختلفة للتعلم.				
17	أتعلم وأستفيد من المواقف والأحداث التي تمر بي أثناء العمل.				
18	أتعلم ذاتيا تقنيات حديثة لتطوير مهاراتي في أداء عملي بالمؤسسة.				
19	لدي حافز ودافع ذاتي لتنمية وتعزيز مهاراتي وكفاءتي بالعمل.				
20	قمت بدورات تعليمية وتكوينية خاصة (شخصيا) لتحسين أدائي في العمل.				
المحور الخامس: اداء الموارد البشرية					
21	أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعدني في تحسين أدائي.				
22	أرى أن تقييم المسؤولين والادارة لأدائي عملية مهمة جدا.				
23	أرى أن تحسين أدائي في العمل يساهم في تحسين أداء المؤسسة ككل.				
24	حصولي على التدريب والتكوين المناسب يعمل على تطوير أدائي في المؤسسة وتحقيق الأهداف.				

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
					التحفيز في المؤسسة يعمل على تحسين أدائي بالمؤسسة.	25
					أستفيد من خبرات ومهارات الآخرين في المؤسسة مما يساعدني على التطور والابداع.	26
					أرى أن نظام تقييم الأداء بالمؤسسة جيد وفعال.	27
					أقوم بانجاز مهامي كما يتوقع مني مسؤولي المباشر وفي الوقت المناسب.	28
					تقوم المؤسسة بدراسة الاحتياجات التدريبية للموظفين حسب الأداء المقدم منهم.	29
					العمل ضمن فريق عمل يساعدني على تحسين وتطوير أدائي بالمؤسسة.	30
					البيئة الداخلية في المؤسسة تعطيني قابلية واستعداد لانجاز وأداء مهامي بالكمية والنوعية المطلوبة مني.	31
					المشاركة ووضوح الأهداف يساعدني على انجاز مهامي بدقة عالية.	32

مع الشكر الجزيل

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم الأستاذ	الكلية	الجامعة
01	شلوفي عمير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة عمار ثليجي الأغواط
02	شرمات الطاهر	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة عمار ثليجي الأغواط
03	عبد العالي بشير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة عمار ثليجي الأغواط
04	بعاج الهاشمي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة عمار ثليجي الأغواط
05	بدرينة مراد	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة عمار ثليجي الأغواط

الملحق رقم (03): اختبار الإتساق الداخلي لمجاور الإستبيان

1-3 جدول الإتساق الداخلي لعبارات محور التدريب والتكوين

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	X1
Q1	Corrélation de Pearson	1	,672**	,510**	,269**	,380**	,798**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,008	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q2	Corrélation de Pearson	,672**	1	,505**	,277**	,295**	,757**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,006	,003	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q3	Corrélation de Pearson	,510**	,505**	1	,359**	,389**	,756**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q4	Corrélation de Pearson	,269**	,277**	,359**	1	,270**	,616**
	Sig. (bilatérale)	,008	,006	,000		,008	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q5	Corrélation de Pearson	,380**	,295**	,389**	,270**	1	,656**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,008		,000
	N	97	97	97	97	97	97
X1	Corrélation de Pearson	,798**	,757**	,756**	,616**	,656**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97	97

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

2-3 جدول الإتساق الداخلي لعبارات محور التحفيز

		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	X2
Q6	Corrélation de Pearson	1	,462**	,442**	,330**	,199	,648**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,050	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q7	Corrélation de Pearson	,462**	1	,330**	,406**	,369**	,708**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q8	Corrélation de Pearson	,442**	,330**	1	,377**	,323**	,656**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,001	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q9	Corrélation de Pearson	,330**	,406**	,377**	1	,525**	,765**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q10	Corrélation de Pearson	,199	,369**	,323**	,525**	1	,706**
	Sig. (bilatérale)	,050	,000	,001	,000		,000
	N	97	97	97	97	97	97
X2	Corrélation de Pearson	,648**	,708**	,656**	,765**	,706**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97	97

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

3-3 جدول الإتساق الداخلي لعبارات محور التعلم التنظيمي

		Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	X3
Q11	Corrélation de Pearson	1	,361**	,348**	,484**	,279**	,739**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,006	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q12	Corrélation de Pearson	,361**	1	,344**	,278**	,204*	,631**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,006	,045	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q13	Corrélation de Pearson	,348**	,344**	1	,452**	,286**	,714**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,005	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q14	Corrélation de Pearson	,484**	,278**	,452**	1	,208*	,720**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,000		,041	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q15	Corrélation de Pearson	,279**	,204*	,286**	,208*	1	,585**
	Sig. (bilatérale)	,006	,045	,005	,041		,000
	N	97	97	97	97	97	97
X3	Corrélation de Pearson	,739**	,631**	,714**	,720**	,585**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97	97

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

4-3 جدول الإتساق الداخلي لعبارات محور التعلم الذاتي

		Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	X4
Q16	Corrélation de Pearson	1	,569**	,459**	,156	,126	,746**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,126	,218	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q17	Corrélation de Pearson	,569**	1	,421**	,106	,074	,654**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,302	,472	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q18	Corrélation de Pearson	,459**	,421**	1	,247*	,260**	,755**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,015	,010	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q19	Corrélation de Pearson	,156	,106	,247*	1	,096	,465**
	Sig. (bilatérale)	,126	,302	,015		,347	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q20	Corrélation de Pearson	,126	,074	,260**	,096	1	,537**
	Sig. (bilatérale)	,218	,472	,010	,347		,000
	N	97	97	97	97	97	97
X4	Corrélation de Pearson	,746**	,654**	,755**	,465**	,537**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97	97

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations: 5-3 جدول الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء الموارد البشرية

		Q21	Q20	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Y
Q21	Corrélation de Pearson	1	,278**	,268**	,349**	,141	,181	-,060	-,053	,042	,072	,196	,126	,194	,411**
	Sig. (bilatérale)		,006	,008	,000	,167	,076	,560	,605	,682	,481	,054	,219	,057	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Q20	Corrélation de Pearson	,278**	1	,249*	,192	,039	,169	,282**	,135	,081	,221*	,058	,015	,051	,297**
	Sig. (bilatérale)	,006		,014	,059	,706	,098	,005	,186	,429	,030	,570	,885	,618	,003
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Q22	Corrélation de Pearson	,268**	,249*	1	,310**	,212*	,150	,174	,015	,133	,090	-,072	,180	,051	,425*
	Sig. (bilatérale)	,008	,014		,002	,037	,143	,089	,887	,194	,378	,484	,077	,620	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Q23	Corrélation de Pearson	,349**	,192	,310**	1	,228*	,247*	-,016	,144	,212*	,187	,092	,223*	,216*	,520**
	Sig. (bilatérale)	,000	,059	,002		,025	,015	,879	,160	,038	,066	,371	,028	,034	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Q24	Corrélation de Pearson	,141	,039	,212*	,228*	1	,396**	,239*	,219*	,240*	,205*	,083	,164	,293**	,550**
	Sig. (bilatérale)	,167	,706	,037	,025		,000	,018	,031	,018	,044	,421	,108	,004	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Q25	Corrélation de Pearson	,181	,169	,150	,247*	,396**	1	,308**	,305**	,309**	,230*	,077	,284**	,365**	,605**
	Sig. (bilatérale)	,076	,098	,143	,015	,000		,002	,002	,002	,023	,452	,005	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Q26	Corrélation de Pearson	-,060	,282**	,174	-,016	,239*	,308**	1	,074	,088	,263**	,210*	,086	,114	,411**
	Sig. (bilatérale)	,560	,005	,089	,879	,018	,002		,470	,391	,009	,039	,403	,265	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Q27	Corrélation de Pearson	-,053	,135	,015	,144	,219*	,305**	,074	1	,325**	,160	,049	,314**	,207*	,438**
	Sig. (bilatérale)	,605	,186	,887	,160	,031	,002	,470		,001	,118	,635	,002	,042	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Q28	Corrélation de Pearson	,042	,081	,133	,212*	,240*	,309**	,088	,325**	1	,186	,178	,186	,367**	,516**
	Sig. (bilatérale)	,682	,429	,194	,038	,018	,002	,391	,001		,068	,081	,068	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Q29	Corrélation de Pearson	,072	,221*	,090	,187	,205*	,230*	,263**	,160	,186	1	,290**	,369**	,202*	,558**
	Sig. (bilatérale)	,481	,030	,378	,066	,044	,023	,009	,118	,068		,004	,000	,047	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Q30	Corrélation de Pearson	,196	,058	-,072	,092	,083	,077	,210*	,049	,178	,290**	1	,267**	,444**	,478**
	Sig. (bilatérale)	,054	,570	,484	,371	,421	,452	,039	,635	,081	,004		,008	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Q31	Corrélation de Pearson	,126	,015	,180	,223*	,164	,284**	,086	,314**	,186	,369**	,267**	1	,319**	,579**
	Sig. (bilatérale)	,219	,885	,077	,028	,108	,005	,403	,002	,068	,000	,008		,001	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Q32	Corrélation de Pearson	,194	,051	,051	,216*	,293**	,365**	,114	,207*	,367**	,202*	,444**	,319**	1	,608**
	Sig. (bilatérale)	,057	,618	,620	,034	,004	,000	,265	,042	,000	,047	,000	,001		,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Y	Corrélation de Pearson	,411**	,297**	,425**	,520**	,550**	,605**	,411**	,438**	,516**	,558**	,478**	,579**	,608**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97

الملحق رقم (04): جدول الصق البنائي لمحاول الإستهبان

الصق البنائي لمحاول الإستهبان :Corrélations

		X1	X2	X3	X4	X	Y	العبارات
X1	Corrélacion de Pearson	1	,515**	,341**	,355**	,769**	,596**	,775**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
X2	Corrélacion de Pearson	,515**	1	,256*	,298**	,724**	,368**	,651**
	Sig. (bilatérale)	,000		,011	,003	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
X3	Corrélacion de Pearson	,341**	,256*	1	,509**	,708**	,440**	,669**
	Sig. (bilatérale)	,001	,011		,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
X4	Corrélacion de Pearson	,355**	,298**	,509**	1	,721**	,441**	,678**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
X	Corrélacion de Pearson	,769**	,724**	,708**	,721**	1	,632**	,949**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
Y	Corrélacion de Pearson	,596**	,368**	,440**	,441**	,632**	1	,844**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
العبارات	Corrélacion de Pearson	,775**	,651**	,669**	,678**	,949**	,844**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97	97	97

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

- ثبات أداة الدراسة **Fiabilité**:

4- ثبات محور التعلم الذاتي:
Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,620	5

1- ثبات محور التدريب والتكوين:
Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,759	5

5- ثبات محور تنمية الكفاءات:
Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	20

2- ثبات محور التحفيز:
Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,751	5

6- ثبات أداء الموارد البشرية:
Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,732	12

3- ثبات محور التعلم التنظيمي:
Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,707	5

7- ثبات جميع عبارات الإستبيان:
Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,879	32

الملحق رقم (06): عرض خصائص عينة الدراسة

جدول التكرارات Table de fréquences

2- العمر:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide أقل من 35 سنة	66	68,0	68,0
من 35 إلى 45 سنة	26	26,8	26,8
من 46 سنة فأكثر	5	5,2	5,2
Total	97	100,0	100,0

1- الجنس:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	73	75,3	75,3	75,3
	24	24,7	100,0	100,0
	97	100,0		

3- التعليمي:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي أو أقل	23	23,7	23,7	23,7
جامعي	62	63,9	63,9	87,6
دراسات عليا	12	12,4	12,4	100,0
Total	97	100,0	100,0	

4- المستوى الوظيفي:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إدارة تنفيذية- عون	18	18,6	18,6	18,6
تحكم/تنفيذي-				
إدارة وسطى-رئيس مصلحة-	47	48,5	48,5	67,0
إدارة عليا-إطار-	32	33,0	33,0	100,0
Total	97	100,0	100,0	

5- عدد سنوات الخدمة:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	29	29,9	29,9	29,9
من 5 إلى 10 سنوات	53	54,6	54,6	84,5
من 20 فأكثر	15	15,5	15,5	100,0
Total	97	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): توزيع تكرارات ونسب محاور الإستبيان

1-7 جدول تكرارات ونسب محور التدريب والتكوين :Table de fréquences

		Q1			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	7,2	7,2	7,2
	غير موافق	14	14,4	14,4	21,6
	محايد	1	1,0	1,0	22,7
	موافق	39	40,2	40,2	62,9
	موافق بشدة	36	37,1	37,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

		Q3			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	4,1	4,1	4,1
	غير موافق	6	6,2	6,2	10,3
	محايد	1	1,0	1,0	11,3
	موافق	42	43,3	43,3	54,6
	موافق بشدة	44	45,4	45,4	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

		Q2			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	4,1	4,1	4,1
	غير موافق	10	10,3	10,3	14,4
	محايد	1	1,0	1,0	15,5
	موافق	54	55,7	55,7	71,1
	موافق بشدة	28	28,9	28,9	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

		Q4			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	24	24,7	24,7	27,8
	محايد	1	1,0	1,0	28,9
	موافق	44	45,4	45,4	74,2
	موافق بشدة	25	25,8	25,8	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

		Q5			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	5,2	5,2	5,2
	غير موافق	18	18,6	18,6	23,7
	موافق	52	53,6	53,6	77,3
	موافق بشدة	22	22,7	22,7	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

2-7 جدول تكرارات ونسب محور التحفيز :Table de fréquences

		Q6			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	F
Valide	بشدة موافق غير	5	5,2	5,2	5,2
	موافق غير	18	18,6	18,6	18,6
	موافق	53	54,6	54,6	54,6
	بشدة موافق	21	21,6	21,6	21,6
	Total	97	100,0	100,0	

		Q8			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	6,2	6,2	6,2
	غير موافق	14	14,4	14,4	20,6
	محايد	1	1,0	1,0	21,6
	موافق	57	58,8	58,8	80,4
	موافق بشدة	19	19,6	19,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

		Q7			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	3,1	3,1	3,1
	موافق غير	26	26,8	26,8	29,9
	موافق	50	51,5	51,5	81,4
	بشدة موافق	18	18,6	18,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

		Q9			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	4,1	4,1	4,1
	غير موافق	25	25,8	25,8	29,9
	موافق	49	50,5	50,5	80,4
	موافق بشدة	19	19,6	19,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Q10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	9,3	9,3	9,3
	غير موافق	14	14,4	14,4	23,7
	موافق	54	55,7	55,7	79,4
	موافق بشدة	20	20,6	20,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

3-7 جدول تكرارات ونسب محور التعلم التنظيمي :Table de fréquences

Q11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	5,2	5,2	5,2
	غير موافق	21	21,6	21,6	26,8
	موافق	52	53,6	53,6	80,4
	موافق بشدة	19	19,6	19,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Q13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
	غير موافق	22	22,7	22,7	23,7
	موافق	49	50,5	50,5	74,2
	موافق بشدة	25	25,8	25,8	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Q12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	17	17,5	17,5	20,6
	موافق	61	62,9	62,9	83,5
	موافق بشدة	16	16,5	16,5	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Q14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	4,1	4,1	4,1
	غير موافق	16	16,5	16,5	20,6
	محايد	2	2,1	2,1	22,7
	موافق	49	50,5	50,5	73,2
	موافق بشدة	26	26,8	26,8	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Q15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,1	2,1	2,1
	غير موافق	20	20,6	20,6	22,7
	محايد	2	2,1	2,1	24,7
	موافق	47	48,5	48,5	73,2
	موافق بشدة	26	26,8	26,8	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

4-7 جدول تكرارات ونسب محور التعلم الذاتي :Table de fréquences

Q16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	10,3	10,3	10,3
	غير موافق	21	21,6	21,6	32,0
	موافق	45	46,4	46,4	78,4
	موافق بشدة	21	21,6	21,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Q17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	12,4	12,4	12,4
	محايد	1	1,0	1,0	13,4
	موافق	49	50,5	50,5	63,9
	موافق بشدة	35	36,1	36,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Q18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	4,1	4,1	4,1
	غير موافق	20	20,6	20,6	24,7
	محايد	1	1,0	1,0	25,8
	موافق	51	52,6	52,6	78,4
	موافق بشدة	21	21,6	21,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Q19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	4,1	4,1	4,1
	غير موافق	9	9,3	9,3	13,4
	موافق	65	67,0	67,0	80,4
	موافق بشدة	19	19,6	19,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Q20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	8,2	8,2	8,2
	غير موافق	26	26,8	26,8	35,1
	موافق	42	43,3	43,3	78,4
	موافق بشدة	21	21,6	21,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

7- 5 جدول تكرارات ونسب محور أداء الموارد البشرية :Table de fréquences

Q21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	6,2	6,2	6,2
	غير موافق	15	15,5	15,5	21,6
	موافق	56	57,7	57,7	79,4
	موافق بشدة	20	20,6	20,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Q24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,1	2,1	2,1
	غير موافق	16	16,5	16,5	18,6
	محايد	1	1,0	1,0	19,6
	موافق	51	52,6	52,6	72,2
	موافق بشدة	27	27,8	27,8	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Q22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	24	24,7	24,7	27,8
	موافق	40	41,2	41,2	69,1
	موافق بشدة	30	30,9	30,9	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Q25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
	غير موافق	11	11,3	11,3	12,4
	محايد	1	1,0	1,0	13,4
	موافق	57	58,8	58,8	72,2
	موافق بشدة	27	27,8	27,8	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Q23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	15	15,5	15,5	18,6
	محايد	2	2,1	2,1	20,6
	موافق	54	55,7	55,7	76,3
	موافق بشدة	23	23,7	23,7	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Q26

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	4,1	4,1	4,1
	غير موافق	14	14,4	14,4	18,6
	محايد	2	2,1	2,1	20,6
	موافق	50	51,5	51,5	72,2
	موافق بشدة	27	27,8	27,8	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Q27

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,1	2,1	2,1
	غير موافق	19	19,6	19,6	21,6
	محايد	1	1,0	1,0	22,7
	موافق	52	53,6	53,6	76,3
	موافق بشدة	23	23,7	23,7	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Q30

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	6,2	6,2	6,2
	غير موافق	18	18,6	18,6	24,7
	محايد	1	1,0	1,0	25,8
	موافق	47	48,5	48,5	74,2
	موافق بشدة	25	25,8	25,8	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Q28

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
	غير موافق	13	13,4	13,4	14,4
	محايد	1	1,0	1,0	15,5
	موافق	50	51,5	51,5	67,0
	موافق بشدة	32	33,0	33,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Q31

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,1	2,1	2,1
	غير موافق	16	16,5	16,5	18,6
	موافق	48	49,5	49,5	68,0
	موافق بشدة	31	32,0	32,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Q29

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	8,2	8,2	8,2
	غير موافق	25	25,8	25,8	34,0
	محايد	1	1,0	1,0	35,1
	موافق	42	43,3	43,3	78,4
	موافق بشدة	21	21,6	21,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Q32

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	4,1	4,1	4,1
	غير موافق	8	8,2	8,2	12,4
	موافق	45	46,4	46,4	58,8
	موافق بشدة	40	41,2	41,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

الملحق رقم (08): جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات ومجاور الاستبيان

- Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q1	97	1	5	3,86	1,266
Q2	97	1	5	3,95	1,045
Q3	97	1	5	4,20	1,027
Q4	97	1	5	3,66	1,198
Q5	97	1	5	3,70	1,165
X1	97	1,00	5,00	3,8722	,81608
Q6	97	1	5	3,69	1,158
Q7	97	1	5	3,56	1,163
Q8	97	1	5	3,71	1,127
Q9	97	1	5	3,56	1,190
Q10	97	1	5	3,64	1,226
X2	97	1,20	5,00	3,6454	,82083
Q11	97	1	5	3,61	1,178
Q12	97	1	5	3,72	1,038
Q13	97	1	5	3,77	1,104
Q14	97	1	5	3,79	1,136
Q15	97	1	5	3,77	1,123
X3	97	1,20	5,00	3,7340	,75758
Q16	97	1	5	3,47	1,324
Q17	97	2	5	4,10	,930
Q18	97	1	5	3,67	1,152
Q19	97	1	5	3,89	,967
Q20	97	1	5	3,43	1,314
X4	97	2,20	5,00	3,7134	,72394
X	97	2,30	4,55	3,7412	,57009
Q21	97	1	5	3,71	1,145
Q22	97	1	5	3,72	1,231
Q23	97	1	5	3,81	1,064
Q24	97	1	5	3,88	1,063
Q25	97	1	5	4,01	,919
Q26	97	1	5	3,85	1,112
Q27	97	1	5	3,77	1,085
Q28	97	1	5	4,02	,989
Q29	97	1	5	3,44	1,307
Q30	97	1	5	3,69	1,219
Q31	97	1	5	3,93	1,083
Q32	97	1	5	4,12	1,053
Y	97	2,00	4,67	3,8299	,55914
N valide (liste)	97				

Régression:

- Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,632 ^a	,399	,393	,43566

a. Prédictors : (Constante), X

- ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,982	1	11,982	63,127	,000 ^b
	de Student	18,031	95	,190		
	Total	30,013	96			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédictors : (Constante), X

- Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,511	,295		5,121	,000
	X	,620	,078	,632	7,945	,000

a. Variable dépendante : Y

المطبق رقم (10): اختبار الانحدار الخطي المتعدد - الفرضيات الفرعية 1 -

- Régression:

- Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,665 ^a	,442	,418	,42666

a. Prédictors : (Constante), X4, X2, X3, X1

- ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,265	4	3,316	18,217	,000 ^b
	de Student	16,748	92	,182		
	Total	30,013	96			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédictors : (Constante), X4, X2, X3, X1

- Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,525	,291		5,248	,000
	X1	,310	,065	,452	4,762	,000
	X2	,024	,063	,035	,376	,708
	X3	,140	,068	,189	2,048	,043
	X4	,134	,072	,174	1,857	,067

a. Variable dépendante : Y

الملحق رقم (11): اختبار الانحدار الخطي المتعدد المعدل

- Régression:

- Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,647 ^a	,419	,407	,43071

a. Prédictors : (Constante), X3, X1

- ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,574	2	6,287	33,891	,000 ^b
	de Student	17,438	94	,186		
	Total	30,013	96			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédictors : (Constante), X3, X1

- Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,751	,263		6,648	,000
	X1	,346	,057	,504	6,033	,000
	X3	,198	,062	,269	3,212	,002

a. Variable dépendante : Y

