



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التيسر

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تنمية الكفاءات البشرية ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية
- دراسة قياسية لشركة الكهرباء تارقة SKT – عين تموشنت -

إشراف:

الدكتور: كوديد سفيان

من إعداد الطالبين

سهولي محمد رياض

بدير بن عمر

أعضاء لجنة التقييم		
رئيسا	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د. أوجامع ابراهيم
مشرفا و مقرا	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د. كوديد سفيان
ممتحنا	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د. بن مسعود نصر الدين

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا
تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى
الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا
وَأَرْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿٢٨٦﴾

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

سورة البقرة، آية 286

شكر وعرافان

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع بعد إنقطاع مدة معتبرة عن الدراسة

نشكر الأستاذ المشرف الدكتور كوديد سفيان الذي قبل الإشراف على عملنا

ونشكر له حرصه على الأمانة العلمية

نشكر لجنة المناقشة التي ستشرف على تقييم عملنا

نشكر الطاقم التعليمي والإداري للجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

كما نشكر الطاقم الإداري لشركة الكهرباء تارقة

ونخص بالذكر السيد: سحولي أبو بكر مدير الموارد البشرية على مساهمته لنا في إنجاز الجانب التطبيقي

إهداء

إلى الوالدين الكرميين

أطال الله وبارك في عمرهما وبلغني رضاهما

ورزقهما الشفاء العاجل

إلى إخوتي وأخواتي

إلى زوجتي العزيزة

رياض محمد سهولي



إهداء

إلى روح والدي الطاهرة

إلى والدي الغالية

إلى جميع أفراد عائلتي كبيرا وصغيرا

إلى زوجتي الغالية

إلى أولادي وأتمنى لهم النجاح

بدير بن عمر



قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع
	آية كريمة
	الشكر
	الإهداء
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الاطار النظري للكفاءات البشرية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : ماهية الكفاءات البشرية
03	المطلب الأول: تعريف الكفاءات البشرية
05	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات البشرية
07	المطلب الثالث: مكونات الكفاءة البشرية وأهميتها
10	المبحث الثاني: آليات تنمية الكفاءات البشرية
10	المطلب الأول: ماهية تنمية الكفاءات البشرية
11	المطلب الثاني: أهمية تنمية الكفاءات
12	المطلب الثالث: أهداف تنمية الكفاءات
13	المبحث الثالث: أساليب ومجالات تنمية الكفاءات ودوافع الاهتمام بها
13	المطلب الأول: أساليب تنمية الكفاءات
18	المطلب الثاني: مجالات تنمية الكفاءات
19	المطلب الثالث: دوافع الاهتمام بتنمية الكفاءات
20	خلاصة الفصل
الفصل الثاني	
تحسين أداء الموارد البشرية	
22	تمهيد
23	المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية
23	المطلب الأول : تعريف الموارد البشرية
25	المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية
26	المطلب الثالث: أهداف وأهمية الموارد البشرية
28	المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية

28	المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية
30	المطلب الثاني: محددات الأداء
32	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء وشروط نجاحها
34	المبحث الثالث: ماهية تحسين أداء الموارد البشرية
34	المطلب الأول: تعريف تحسين أداء الموارد البشرية
35	المطلب الثاني: مراحل تحسين الأداء
38	المطلب الثالث: خطوات تحسين أداء الموارد البشرية
39	خلاصة الفصل
الفصل الثالث	
دراسة حالة شركة الكهرباء تاركة SKT عين تموشنت	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة
42	المطلب الأول: التعريف بالشركة الكهرباء تاركة
43	المطلب الثاني: مهام ومشاريع شركة الكهرباء تاركة
44	المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة
44	المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة
47	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة
59	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات
67	خلاصة الفصل
69	الخاتمة العامة
72	قائمة المصادر والمراجع
77	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الثالث		
(1-3)	نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	46
(2-3)	توزيع أفراد العينة حسب النوع	47
(3-3)	توزيع أفراد العينة حسب السن	48
(4-3)	أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	49
(5-3)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	50
(6-3)	تحليل أسئلة البعد الأول البرامج التدريبية	51
(7-3)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول: البرامج التدريبية	52
(8-3)	تحليل أسئلة بعد التكوين	53
(9-3)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني: التكوين	54
(10-3)	تحليل أسئلة بعد التحفيز	55
(11-3)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث: التحفيز	56
(12-3)	تحليل أسئلة المحور الثاني	57
(13-3)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	58
(14-3)	معامل التحديد والارتباط لتنمية الكفاءات البشرية وتحسين أداء الموارد البشرية	59
(15-3)	مدى معنوية نموذج خط الانحدار	60
(16-3)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية	60
(17-3)	معامل التحديد والارتباط للبرامج التدريبية وتحسين أداء الموارد البشرية	61
(18-3)	مدى معنوية نموذج خط الانحدار للبرامج التدريبية وتحسين أداء الموارد البشرية	62
(19-3)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البرامج التدريبية في تحسين أداء الموارد البشرية	62
(20-3)	معامل التحديد والارتباط للتكوين وتحسين أداء الموارد البشرية	63
(21-3)	مدى معنوية نموذج خط الانحدار للتكوين وتحسين أداء الموارد البشرية	64
(22-3)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية	65
(23-3)	الجدول رقم (22-3):معامل التحديد والارتباط للتحفيز وتحسين أداء الموارد البشرية .	66
(24-3)	الجدول رقم (23-3):مدى معنوية نموذج خط الانحدار للتحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية	66
(25-3)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية	67

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
الفصل الأول		
04	يمثل تمثيلية لكفاءة المؤسسة	(1-1)
07	يمثل أنواع الكفاءات البشرية	(2-1)
10	يمثل مكونات الكفاءات البشرية	(3-1)
14	يمثل إدارة المعرفة	(4-1)
16	يمثل دورة التدريب لتحسين كفاءة العاملين	(5-1)
الفصل الثاني		
30	يمثل نموذج جيست الرابط بين الموارد البشرية والأداء	(1-2)
33	يمثل محتوى طريقة الادارة بالأهداف	(2-2)
37	يمثل مخطط لدورة تحسين الأداء	(3-2)
الفصل الثالث		
47	أفراد العينة حسب النوع	(1-3)
48	توزيع أفراد العينة حسب السن	(2-3)
49	أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(3-3)
50	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(4-3)

مقدمة عامة

تمهيد

مع تطور المفهوم الجديد للاقتصاد أصبح الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسات متزايد ونظرا لسهولة التحكم في هاته الموارد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فيمكن تطوير كفاءاتها البشرية من خلال تنمية هذه الكفاءات، وأهم عناصر هذه التنمية قد تكون عن طريق التكوين، التحفيز، الاتصال، وذلك من أجل تحقيق الهدف ألا وهو خلق الثروة ، وبالتالي الرفع من أداء المؤسسة أو تحسينه وكذا الرفع من نجاعتها.

إن تحقيق فاعلية في الأداء لم يعد يتوقف فقط على ما لدى المؤسسة من إمكانيات وموارد سواء مادية، بشرية و تنظيمية وإنما يتوقف بمدى استخدام الاساليب الحديثة للتسيير و الاستغلال الفعال لكفاءاتها البشرية بدرجة أساسية وبقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد و الإمكانيات المختلفة بصفة عامة، ومن الكفاءات البشرية بصفة خاصة
ومما سبق يمكن طرح الإشكالية البحثية على النحو التالي :

ثانيا:إشكالية الدراسة

■ ما مدى مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين الموارد البشرية في شركة الكهرباء تاركة SKT
عين تموشنت ؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية قمنا بطرح وصياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية، بعضها خاص بالجانب النظري والبعض الآخر خاص بالجانب التطبيقي كما يلي :

نوجز التساؤلات الفرعية فيما يلي:

- ماذا نعني بتنمية الكفاءات؟
- ما هي أساليب تنمية الكفاءات؟
- ما هو الأداء البشري ؟
- كيف نحسن من أداء المورد البشري؟

ثالثا:فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للتدريب في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للتكوين في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للتحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة

رابعا:حدود الدراسة

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة في شركة الكهرباء تارقة SKT المتواجدة في أولاد بوجمعة
- الحدود الموضوعية: كانت حول تنمية الكفاءات و تحسين الاداء وهما متغيرا الدراسة وأساليبها مثل التكوين والتدريب والتحفيز وهي محاور دراستنا .
- الحدود الزمنية:

ثم إعداد الدراسة النظرية والميدانية خلال الفترة الممتدة بين 15 / 2022/03 إلى غاية 06 / 05 /2022/.

أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- توضيح المفاهيم الأساسية حول تنمية الكفاءات البشرية و مختلف أشكاله؛
- توضيح المفاهيم الأساسية حول تحسين أداء الموارد البشرية.

- توضيح ضرورة الإهتمام والإستثمار في المورد البشري.
- تنوع الأساليب التي تساعد على تحسين الأداء الكفاءات كالتدريب والتكوين والتحفيز...الخ

خامسا: أهمية الدراسة

تنبع أهمية البحث من الاعتبارات التالية:

- المورد البشري طاقة هائلة يجب الإعتراف بها للوصول لأهداف المؤسسة.
- الإستثمار في المورد البشري ضرورة حتمية للوصول المؤسسة لغاياتها.

سادسا: منهجية و أدوات الدراسة

لقد استخدمنا في دراستنا النظرية على المنهج الوصفي وذلك من خلال التطرق لأدبيات الدراسة النظرية لتغيري الدراسة (تنمية الكفاءات، تحسين أداء الموارد البشرية)؛

أما بالنسبة للتطبيقي فقد إعتدنا الوصفي التحليلي وذلك لتحليل نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي spss.

سابعاً: الدراسات السابقة:

- 1- دراسة حمو حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف1، 2017-2018.

دار موضوعه حول إشكالية ماهو دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؟ و حيث شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 200، يعملون بالإدارة، قام باستجوابهم عن تنمية الكفاءات وتحسين الأداء، وبعد تحليل بيانات الدراسة الميدانية بواسطة مختلف الأساليب الإحصائية، أفضى بحثه إلى النتائج التالية :

- عدم إعطاء عملية تنمية الكفاءات المكانة التي تستحقها بالمنظمات العمومية الجزائرية المدروسة، وهذا دليل على غياب إدارة الكفاءات لديها، الأمر الذي يضعها أمام تحدي تقادم كفاءات مواردها البشرية، خاصة في ظل التطورات السريعة التي تعرفها الأنشطة الإدارية بالمنظمات، ورغم

مستويات الكفاءة الجيدة التي لمسها الباحث من خلال دراستنا الميدانية، إلا أنها لا تضمن النجاح مستقبلاً، بل تحتاج للتنمية باستمرار؛

- عينة الدراسة تقارب 25 % من العدد الإجمالي أقرت بعدم تحسن أدائها الوظيفي خلال الثلاث سنوات الأخيرة، الأمر الذي يستدعي تدخل مسؤولي إدارة الموارد البشرية لمعرفة الأسباب، وتدارك الأمر قبل تفاقم الوضع؛
- عدم وجود إدارة الكفاءات بفعالية لدى منظمات عينة الدراسة، سواء في مجال التوظيف والانتقاء، أو في مجال تنمية الكفاءات، الأمر الذي نتج عنه عدم تناسب كفاءات الموارد البشرية مع مهامها الوظيفية؛
- عدم توفر المتطلبات المادية المشجعة على العمل بفعالية لدى منظمات عينة الدراسة، خاصة التكنولوجيا الحديثة؛
- حاجة منظمات عينة الدراسة إلى أنظمة تحفيز فعالة، لجعل مواردها البشرية تقبل على العمل بجد واجتهاد، وبالتالي يتحسن أداؤها باستمرار؛
- بينت نتائج الدراسة الإحصائية عدم ارتباط تحسن أداء أفراد العينة باستفادتها من برامج تنمية الكفاءات؛

ثامنا: صعوبات الدراسة

- إن موضوعنا كان في المتناول حيث أن المراجع فيه متوفرة بكثرة سواء حول متغير تنمية الكفاءات أو تحسين الأداء، وكذا محاور بحثنا مثل التكوين، التدريب، التحفيز، والصعوبة التي تلقيناها هي ضيق الوقت للتوسع أكثر في الموضوع.

تاسعا: هيكل الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بتقسيم العمل إلى قسمين: قسم نظري وقسم تطبيقي، إلى جانب ذلك المقدمة والخاتمة.

المقدمة: وتشمل الإطار العام للدراسة بما في ذلك طرح المشكلة، والأسئلة الفرعية، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، منهجية الدراسة، نموذج الدراسة، حدود الدراسة، مُحدّدات الدراسة وهيكل الدراسة.

القسم النظري: ويحتوي هذا القسم على فصلين:

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل الإطار النظري لتنمية الكفاءات ، ففي المبحث الأول: قمنا بتعريف الكفاءات أما المبحث الثاني تطرقنا لأليات تنمية الكفاءات البشرية واخيرا المبحث الثالث فكان حول أساليب ومجالات تنمية الكفاءات ودوافع الإهتمام بها

أما فيما يخص الفصل الثاني: يتناول تحسين أداء الموارد البشرية، ففي المبحث الأول تطرقنا فيه لتعريف الموارد البشرية وخصائصها واهدافها، والمبحث الثاني كان حول اداء الموارد البشرية والمبحث الثالث حول تحسين أدائها.

القسم التطبيقي: ويحتوي الفصل الثالث على القسم التطبيقي

الفصل الثالث: وهو عبارة عن الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية، وسوف نقدّم فيه كل إجراءات الدّراسة الميدانية، منهجية الدراسة، وذلك في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فيقدّم ويعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات بالإضافة إلى المبحث الثالث يشمل إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدّراسة.

الخاتمة: وتشمل الخاتمة العامة على النتائج المتوصل إليها، وفيما يلي يتمّ طرح بعض التوصيات والإقتراحات كبوابة للدراسات المستقبلية.

الفصل الأول

الاطار النظري للكفاءات البشرية

تمهيد

عرف الفكر التنظيبي في تطوره عبر الزمن توجها واهتماماً بالأصول المادية، التي أصبحت تمثل عامل قوة، وثروة حقيقية، ومصدراً للتميز الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، بتركيزها على المورد البشري وخصائصه، وهيكلته المعقدة، فهو مصدر مؤثر بشكل قوي في الحياة الاقتصادية والإدارية.

إن التأثير الإيجابي لعنصر المورد البشري مرهون بكيفية استغلال قدراته الشخصية وتوظيفها بشكل فعال، فسرّ نجاح أي مؤسسة يتمثل في قدرة أفرادها على تحفيز تلك الطاقة الكامنة، كما أن الأفراد الذين يقتنصون الفرص يكونون على درجة عالية من الكفاءة.

، وسنحاول فيما يلي من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية
- المبحث الثاني: آليات تنمية الكفاءات البشرية
- المبحث الثالث: أساليب ومجالات تنمية الكفاءات ودوافع الاهتمام بها

المبحث الأول : ماهية الكفاءات البشرية

حظيت دراسة كفاءة وفعالية الموارد البشرية بالكثير من الدراسات والمدخل النظرية التي كان هدفها الأول والأخير دائما هو العمل على كيفية جعل رأس المال البشري أو المورد البشري أكثر كفاءة وفعالية، ومازالت إلى يومنا هذا تسعى إلى هذا الهدف.

المطلب الأول: تعريف الكفاءات البشرية

نظرا لحدثة الموضوع والغموض التي تدور حوله نستعرض في هذا المطلب التصورات المختلفة التي ساعدت على تحديد مفهوم الكفاءة حيث صعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل ومجمع عليه من قبل المتخصصين جميعا وذلك بالرغم من تعدد المعاملات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن،

أولا: مفهوم الكفاءة : (Competency)

إن الكفاءة (compétance) مصطلح لاتيني، ظهر سنة 1968 في اللغات الأوروبية بمعان مختلفة ومتنوعة، واصطلاحا مفهوم الكفاءة يصطحبه الكثير من الغموض والاختلاف بينه وبين عدة مصطلحات، وللکفاءة تعاريف كثيرة جدا، من أقدمها هو تعريف شومسكي حيث يعرفها بأنها دراية المؤلف بلغته، فالدراية في نظره هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة (الضمنية والصريحة) إذا هي أساس الكفاءة.

قد اختلف التربويون حول مفهوم الكفاءة، والكفاية، والمهارة ، وأوجه التشابه والاختلاف بينهما، فيري البعض: أن المفاهيم الثلاثة مترادفة، في حين يري البعض الآخر: أن هناك اختلافا بين المفاهيم الثلاثة، فيعرف قاموس إكسفورد الكفاءة (Competency) بأنها: القدرة علي اجتياز عمل بجدارة (Able to do something (well being ، أما الكفاية (Efficiency) فهي: القدرة علي اجتياز عمل دون فاقد في الوقت أو التكاليف (Able to work well and without wasting time or- resources)¹.

كما يري كمال دسوقي (1988) أن هناك فرق بين الكفاية والكفاءة ، فالكفاية هي: نسبة المدخل إلى المخرج، أما الكفاءة فهي: حالة يكون فيها الفرد أهلا للاختبار².

حسب Alain meignant 1992 , الكفاءة هي "مجموعة المعارف و المهارات التي يمتلكها الفرد، والتي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن.³

¹ إبراهيم أحمد غنيم، الصافي يوسف شحاتة الجهي، الكفاءات التدريسية في ضوء الموديلات التعليمية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط 1، 2009، ص 27.

² المرجع نفسه، ص 28.

³ Alain meignant, " Manager la formation dans l'entreprise", (Ed d'organisation), Paris, 1992, p 403.

حيث يشير ANDRI أندري¹. المختص في المجال المهني إلى أن مفهوم الكفاءة يقصد به تطبيق المعرفة والمعرفة الفعلية والمعرفة الوجدانية، قصد تحقيق نشاط علمي بحيث تنتج الكفاءة عن الخبرة المهنية اليومية كما يمكن ملاحظة الكفاءة بموضوعية انطلاقاً من منصب العمل حيث يمكن تثبيتها من خلال الأداء المهني.

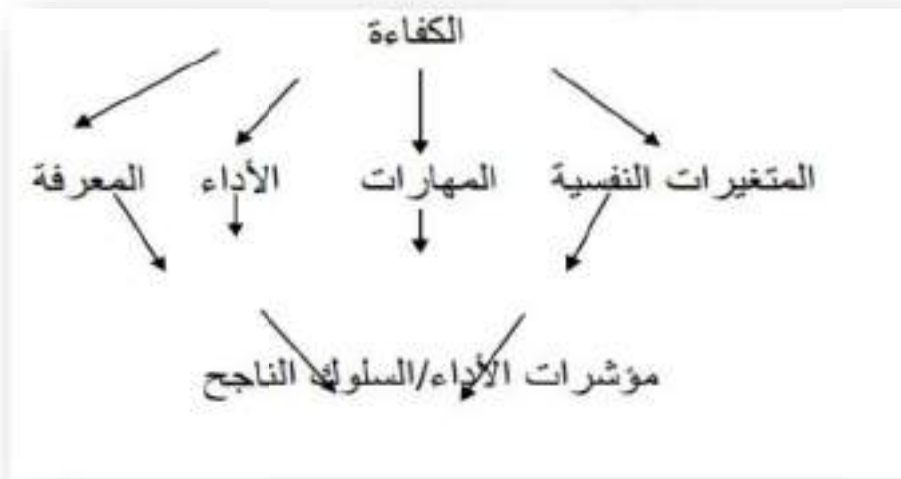
ثانياً: تعريف الكفاءات البشرية

يعرّف Pitter Gottschalk الكفاءات البشرية بأنها: "مجموعة من المعارف والمهارات، القدرات التي يتمتع بها الفرد، والتي تتفوت من شخص لآخر، وركّز على أن المعرفة جزء لا يتجزأ من الكفاءة"².

وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية (MEDEF) الكفاءة بأنها "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها"³.

نستخلص من مجموعة التعاريف السابقة أن الكفاءات البشرية هي مزيج من المعارف والمهارات والسلوكيات التي تظهر على أرض الواقع من خلال العمل الميداني وفي إطار محدد.

الشكل رقم (1-1) يمثل تمثيلية لكفاءة المؤسسة



المصدر: مكيديش زينب، الشيخ أسماء، أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة جامعة تلمسان، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015، ص 66.

¹ Gupet André développer les compétences pour une ingénierie de formation coll, formation permanente en science humaines Paris 1994

² Pitter Gottschalk, *Strategic knowledge management Technology*, Idea Group Publishing, USA, 2005, P 6.

³ دودين أحمد يوسف، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.ط، 2014، ص 14.

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات البشرية

يذكر الباحثون العديد من الأنواع للكفاءات إلا أن أبرزها يصنفونها ضمن ثلاث مستويات: وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، و المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الاستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية.

أولاً: الكفاءات الفردية

حسب Athey et Orth (1999) الكفاءة الفردية هي " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعومة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها Medef (2002) بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها"¹.

مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يستغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق مع أهداف المؤسسة، فمن بين الكفاءات الواجب توفيرها في الفرد نذكر منها:²

- إيجاد توازن بين العمل و الحياة الخاصة من خلال التوفيق بين أولويات العمل و أولويات الحياة الخاصة حتى لا تهمل إحداها الأخرى.
- أن يكون الفرد قادر على التأقلم مع ظروف العمل المتغيرة و الغامضة.
- أن يكون مثابرا قادرا على العمل وحده، و كذا يكون له المقدرة على التعلم السريع من خلال التحكم في الفنيات العلمية و العملية و التجارية لده و روح اتخاذ القرار.

ثانياً: الكفاءات الجماعية

ترتكز على التنسيق والتفاعل بين أفراد المجموعة ولا تتكون فقط بين مجموع الكفاءات الفردية، حيث عرّفها Leboterf بأنها: هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة

¹ كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد7، جوان 2010، ص52.

ص 14

² فغولي حورية، دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية-دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "سايح محمد" بالصبيحة الشلف، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016-2017، ص 12.

بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف، معرفة تقديم عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً¹.

وهي مجموع الكفاءات الفردية التي تتسم بالتعاون والتأزر بينها، ويمكن تحديد مؤشرات لهذا النوع من الكفاءات من خلال درجة التعاون بين الأعضاء، التعلم الجماعي، الصراعات، وبالتالي على المسيرين تامين هذا النوع الجماعي من الكفاءات من خلال إيجاد جو من العمل المناسب، الاعتماد على فرق العمل الجماعية، اختيار الهيكل التنظيمي المناسب الذي يحدد صلاحيات ومسؤوليات كل طرف بغية التقليل من الصراعات، ومحاولة تشجيع المبادرات الجماعية والفردية².

وتعرف على أنها: "تلك المهارات الناجمة عن تظافر، وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تحل محلّ الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها"³.

ثالثاً: الكفاءات التنظيمية

الكفاءات الجماعية فهي "تركيبية من الكفاءات، المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة، وتفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الدينامكية الجماعية للفاعلين؛ إذ يتعدّر تمييز المساهمات الفردية في العمل الجماعي مما يجعل الكل أعلى من مجموع الأجزاء"⁴.

حسب "Prahalad et Hamel" الكفاءات التنظيمية هي حزمة من المهارات والتقنيات التي تمكن المنظمة من تقديم منفعة حقيقية للزبون⁵.

وهي كفاءات تتعلق ببيئة الأعمال والتغيرات الحاصلة فيها، فمنظمات الأعمال في ظل التغير الحاصل في بيئتها إيجاد مرونة كبيرة في التعامل مع هذه التغيرات والتقليل من الإجراءات الرسمية بغية

¹ كمال منصور، سماح صوالح، المرجع السابق، ص 53.

² حمزة غربي، إبراهيم عاشوري، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسير الكفاءات - مقارنة نظرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 21 جوان 2017، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 90.

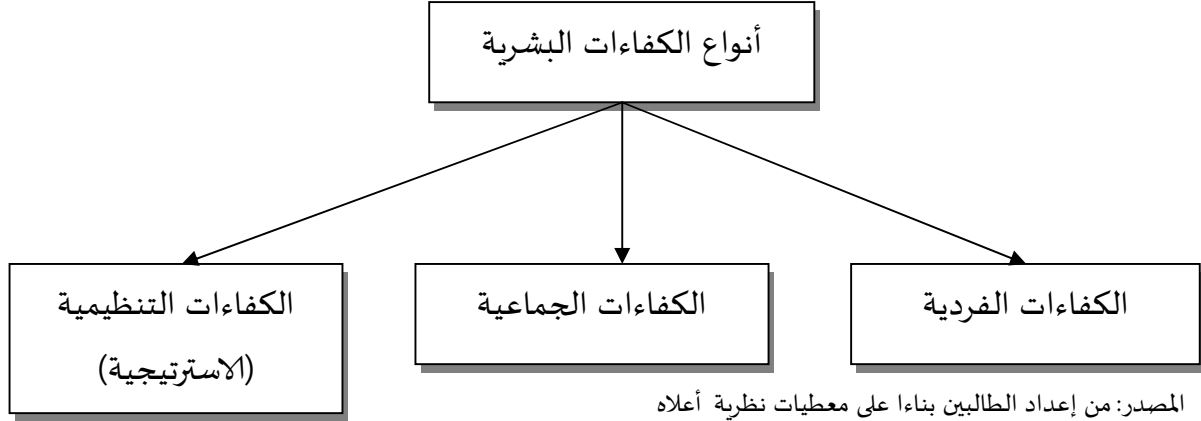
³ حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 1، 2006، ص 334.

⁴ ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية - دعائم النجاح الأساسية المؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2009، ص 129.

⁵ جاري هامل، سي كي براهالاد، التنافس على المستقبل، استراتيجية التحكم في صناعتك وابتكار أسواق المستقبل، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، 1994، ص 09.

فسح المجال للأفراد لإبراز إبداعاتهم وزيادة وتطوير كفاءتها الفردية والجماعية ، هذا الأمر يسمح بزيادة قدرة هذه المنظمات على التكيف في بيئتها¹.

الشكل رقم (2-1) يمثل أنواع الكفاءات البشرية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات نظرية أعلاه

المطلب الثالث: مكونات الكفاءة البشرية وأهميتها

تتكون الكفاءة مما يلي:²

1- المحتوى:

ويقصد به المعارف: والمعرفة هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره العاملون لأداء أعمالهم باتقان، او لاتخاذ قرارات صائبة والوصول إلى الأهداف التي يريدونها عبر تكامل عملية إدارة المعرفة من اكتساب وتمثيل ومشاركة وتوظيف للمعرفة³ ، وتتكون المعرفة من:

1-1 المعارف المحضبة (الصرفة):

الشخص في حاجة إلى معرفة المبادئ والمفاهيم التي تقود لأداء كفاء، والتدريب على المهارات الاجتماعية يركز على الإلمام بالمبادئ التي تساعد الشخص على التفاعل مع الآخرين لحل المشكلات واتخاذ القرارات والتنظيم والتخطيط. وفي ذلك مساعدة للشخص على العمل مع الآخرين بكفاءة وفاعلية. إن المعرفة بالشيء مطلب من مطالب المهارة في التعامل معه، ويتأكد ذلك بوعي المتعلم بالعمليات المعرفية

¹ حمزة غربي ، إبراهيم عاشوري، المرجع السابق ، ص 90.

² سحنوني محمد، طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة seror - تلمسان ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2009-2010، ص 28

³ ليث عبد الله القهبيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 17.

التي تحقق بها التعلم. إذ يدرك المتعلم كيف تأتي له الإتقان بالفعل. وعلام تم التعلم بهذه الطريقة، بمعنى آخر، كيف تعمل مهارة ما خلال إتقانه لها. وعند هذا المستوى من التعلم نقول: «أتقن المتعلم ما تعلمه»¹.

2-1 المعارف الفعلية (المهارات):

الدافعية والمعرفة وحدهما لا تكفيان، وإن توافرتا لدى الشخص. إذ يلزمه أن يكون قادراً على ترجمة ما يملك من معلومات وتنشيط رغبته بأن يكون فاعلاً من خلال الإتقان بتصريف له معنى. وبالمثل، اكتساب المهارة وحده لا يكفي ليصبح الشخص كفتاً. إذ يمكن للشخص أن يكتسب المهارة، لكنه في حاجة لمعرفة كيف؟ ومتى؟ وأين؟ ولماذا يمارس هذه المهارة؟ ولماذا يؤثر الإتقان بهذا التصرف الماهر دون غيره؟.

فالدافعية قد تكون مربكة إن لم تكن مصحوبة بفهم كيف يسلك الآخرون؟ وما المهارات اللازمة للتفاعل معهم بكفاءة؟. فالفاعل الكفاء عنده معرفة ومهارة، وكذلك يكون مدفوعاً للعمل بشكل مناسب مع الآخرين².

3-1 المعارف السلوكية (المواقف):

تعتمد على معايير تقييم ذات أبعاد سلوكية محضة، فتقييم المعارف السلوكية يعتمد على نوعية السلوكيات الفردية والجماعية المتعلقة بأداء المؤسسة³.

** أهمية المعرفة

لا شك أن المعرفة أو المعلومات وتطويرها يعد هدفاً في جميع مجالات الحياة ونتيجة مهمة للتعلم في نواحي كثيرة منها:

أ- تعليم المعرفة هو أساس مهم لجميع الأهداف الأخرى فإكتساب المهارات أو الجوانب العاطفية لا يمكن أن يتم في فراغ معرفي، بل يقوم على حقائق ومفاهيم ونظريات معرفية.

ب- تعليم المعرفة يفترض نوعاً من الاستقرار الثقافي أو المعرفي في العالم، فما هو خطأ في مكان ما يستبعد تعلمه في المكان الآخر، كذلك التدفق المعرفي و تفاوت الأطر المعرفية في الدرجة والنوع من موضوع لآخر، قد يؤكد أن تعلم المعرفة ليس لكونها معرفة بل تحقيق أهداف تربوية أخرى.

¹ دخيل بن عبد الله الدخيل الله، تعليم وتدريب المهارات الاجتماعية والقيم، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، ط1، 2014، ص 20

² المرجع نفسه، ص 21

³ فليون مراد، القيادة التحولية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018، ص 66

ج- يفترض بعض الباحثين وجود ترابط إيجابي بين زيادة معرفة الفرد لنفسه وبيئته وعالمه، وزيادة نضجه، بل اعتبر أن المعرفة مقياس مهم للذكاء، ويؤكد ذلك ما تشتمل عليه مفردات اختبارات الذكاء من معلومات متنوعة¹.

** أهداف المعرفة:

لقد كان هناك جدلا كبيرا أثير بشكل واسع حول أهداف ووظائف المعرفة غير أننا في هذا القسم سوف نوجز الفوائد والأهداف التي حظيت بأغلبية ذوي الاختصاص ومن أهمها²:

- الوصف والتفسير والفهم للظواهر المتعلقة بمجال تخصص تلك المعرفة.
- التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل قبل وقوعه طالما أن الظواهر الحالية قم تم تفسيرها وتحليلها وفهمها
- التحكم والسيطرة على الأحداث المتوقعة لمنفعة الأفراد والمنظمات. . التغيير والتطوير ومراجعة الأوضاع القائمة³.
- 2- القدرة: وهي كل ما يجعل الفرد قادرا على فعل شيء ما، ومؤهلا للقيام به، أو إظهار سلوك أو مجموعة سلوكيات تتناسب مع وضعية ما.
- 3- الوضعية: وهي الاشكالية التي يتم إيجادها لتساعد المتعلم على توظيف إمكانياته، وتجعله دائما في موقع العمل الفاعل والنشاط الدؤوب.

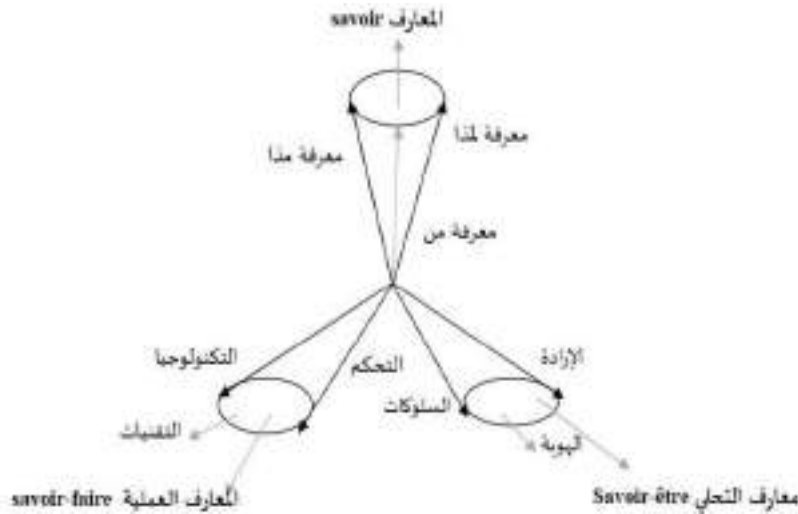
يمكن القول أن الكفاءة هي توليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات كما هو مبين في الشكل الموالي:

¹ مهدي محمود سالم، الأهداف السلوكية: تحديدها - مصادرها - صياغتها - تطبيقاتها، مكتبة العبيكات، الرياض، السعودية، ط2، 1998، ص 66.

² سحنوني محمد، المرجع السابق، ص 28

³ خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 25.

الشكل رقم (1-3) يمثل مكونات الكفاءات البشرية



المصدر: شوشان سهام، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2017-2018، ص 33

المبحث الثاني: آليات تنمية الكفاءات البشرية

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

المطلب الأول: ماهية تنمية الكفاءات البشرية

تعتبر عملية تنمية الكفاءات: " مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، وترفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم، واستعداداتهم واتجاهاتهم"¹.

فبعض الباحثين يرون أن تنمية الكفاءات: "هي موقف وسلوك تتبناه المؤسسة، لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف امكانيات نموها"، حيث ينظر الى هذه العملية من خلال المحاور التالية²:

¹ الحمدي أبو قاسم، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الأغواط-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص.42

² سعداوي نعيمة، تنمية الموارد البشرية في البلدان لنامية من خلال آليات حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية" دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2015، 2014، ص. 11.

1- وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة؛

2- دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها .

هي: "الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتنمية قاعدة كفاءاتها، فهي ذلك المزيج من الطرق، والوسائل، والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها.

فهي تعبر عن: "الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتطوير كفاءتها، وذلك بالمزج بين الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة."

المطلب الثاني: أهمية تنمية الكفاءات

تحتل عملية تنمية الكفاءات البشرية مركز اهتمام انشغالات المؤسسة، لأن هذه الأخيرة مدركة لمدى حاجتها لتكثيف الموارد مع متغيرات المحيط لكي تضمن استقرارها وتتجلى هذه الأهمية في¹:

- ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة؛

- ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة التنظيم العميق للأنظمة الاقتصادية.

وتسعى إدارة الموارد البشرية لتطوير الكفاءات لأنها:

- تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم؛

- تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء لأفرادها تجاه مؤسستهم، مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب وقلّة الصراعات وحدوث الهدوء والأمن النفسي للأفراد؛

- تساهم في سد الثغرات و النقصان التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضرا ومستقبلا.

فأغلب المؤسسات تحتاج إلى الحصول على جودة جيدة لمنتجاتها وخدماتها، فتسعى من خلال تنمية الكفاءات إلى اعتماد أنظمة عالمية للتقييم " كالأيزو" لتضمن بذلك تسويق منتجاتها إلى الخارج ولا سبيل لتبني ذلك، إلا أن تملك يد عاملة مؤهلة لذلك، وتنمية كفاءات الأفراد هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك، وتمثل المزايا التي تعود على المؤسسة من خلال تنمية كفاءاتها كون الكفاءات:

¹ عمار طيبي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تنافسية المؤسسات الإعلامية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، ص39.

- مورد إنتاجي أساسي، بفعل أشكاله الجديدة التي تركز على المعرفة، والخبرة، والمهارة؛
- تضخم معلوماتي يحتاج المسيرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لإتخاذ القرارات السليمة؛
- مصدر لخلق ثقافة تنظيمية جديدة، تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، وتقاسم المعلومات والمعارف والتعاون بين الأفراد المنتمين للمؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف تنمية الكفاءات

- تستهدف عملية التنمية جميع أنواع الكفاءات داخل المؤسسة فردية أو جماعية، وعموما تهدف إلى¹:
- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛
 - تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد؛
 - إكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين؛
 - تهيئة الأفراد، وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجية، ...)، وهو ما يصطلح عليه "بالكفاءات المتعددة"؛
 - هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع؛
 - اكتشاف الكفاءات الخفية، وغير الظاهرة، ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود؛
 - 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 علاقات فوق العادية معه(استغلال وتنمية المهارات).

¹ - حمدي أبو القاسم، مرجع سابق، ص 58.

المبحث الثالث: أساليب ومجالات تنمية الكفاءات ودوافع الاهتمام بها

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،

المطلب الأول: أساليب تنمية الكفاءات

هناك مجموعة من الأساليب التكوينية التي يعتمد عليها في تنمية الموارد البشرية سواء داخل أو خارج المؤسسة.

أولا: إدارة معرفة الكفاءات

يعرف صلاح الكبيسي مفهوم إدارة المعرفة تعريفا يراه شاملا استخلصه من عدة تعريفات ضمن مجالات متعددة، بأنه المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة التي تنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف¹.

كما عرفها العلي وقنديلي والعمري بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات، وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصيلها، إضافة إلى أنها مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام للتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير، وبعبارة صريحة أكثر أنها معرفة².

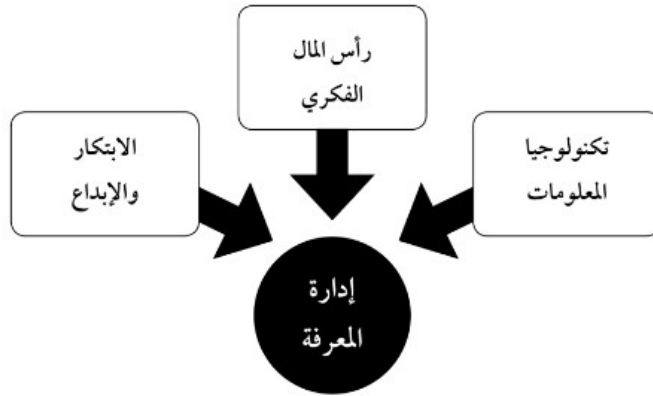
تعريف (مالوترا) Malhotra: ترتبط إدارة المعرفة ببعض القضايا المهمة للتكيف التنظيمي والكفاءة التنظيمية في مواجهة التغير المستمر في بيئة التنظيم، وبصفة أساسية فإنها تتضمن العمليات التنظيمية التي تؤكد على ارتباط البيانات والمعلومات وكيفية معالجتها والاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، وكذلك القدرات الابتكارية والإبداعية للفرد³. ومعنى ذلك أنه ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها الإبداع البشري والاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات.

¹ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2015، ص 21

² المرجع نفسه، ص 21.

³ أبو بكر محمود الهوش، إستراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2016، ص 58.

الشكل رقم (1-4) يمثل إدارة المعرفة



المصدر: أبو بكر محمود الهوش، إستراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2016، ص 63.

فعملية إدارة المعرفة تساهم في تشجيع الأفراد على التعلم المستمر الواحد من الآخر. من خلال انتقال المعرفة والخبرة والمهارة، وعن طريق التبادل والتفاعل والتشارك بين الأفراد في المؤسسة في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي¹، ليتم تهيئة الكفاءات أكثر لمختلف التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المؤسسة، إذ أن كافة الأفراد سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة خلال عملها اليومي، مما يجعلهم أكثر قبولاً لتلك التغيرات وبالتالي يكونوا قادرين على أداء أعمالهم يفاعلية أكثر. ويشير التشارك المعرفي إلى تقاسم المعرفة أي تعريف بعض أفراد المؤسسة بما لدى أفرادها الآخرين من معرفة وبما يجعل كل المؤسسة تعمل بجمع أفرادها وبقوة المزيج الكلي للمعرفة المتاحة والمتولدة في المؤسسة، ولعل هذا ما يجعل الكثير من المؤسسات ترصد مكافآت من أجل تشارك المعرفة لأن نشر المعرفة سيؤدي إلى تطبيق المعرفة الملائمة في الموقف الملائم في الوقت الملائم.²

من استراتيجيات إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعمة المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة كلما تطلب الأمر ذلك، فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها ونقلها بشكل نظمي، بالإضافة إلى التعليم من أجل استخدام المعرفة، وتحقيق الفائدة للمنظمة.³

¹ شوشان سهام، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2017-2018، ص 71.

² شوشان سهام، المرجع السابق، ص 72.

³ أبو بكر محمود الهوش، المرجع نفسه، ص 56.

ثانياً: تدريب الكفاءات

إن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

التدريب هو عملية تهدف إلى سد نقص المهارات القديمة واكتساب العامل مهارات جديدة، كما يمكن الفرد من الإلمام و الوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكه¹.

ويرى مصطفى أبوبكر بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات².

تكمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي:³

أ. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

ب. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

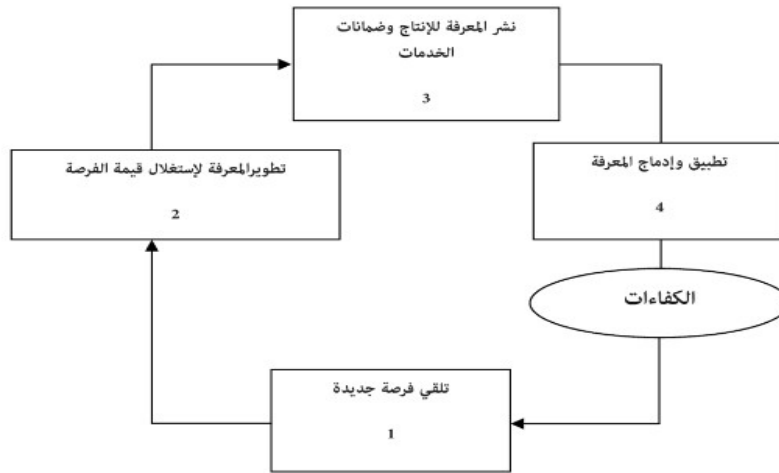
ج. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2003، ص115.

² عطا الله محمد تيسير المشرفة، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار المنهل ناشرون، عمان، 2011، ص37.

³ المرجع نفسه، ص37.

الشكل رقم (1-5) يمثل دورة التدريب لتحسين كفاءة العاملين



المصدر: عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجندرية للنشر والتوزيع، ط1، 2016، ص 36.

تدريب الكفاءات يكون لزيادة قدراتهم وتطوير أدائهم، ويتم نشاط التدريب في ضوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم برامج خاصة بذلك وتنفيذها ومتابعتها خطوة بخطوة.

ثالثاً: تكوين الكفاءات

هو عملية تستهدف إلى إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد، مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، تزويد العامل بالمعارف، المهارات و التصرفات التي بسكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها، و لو عدة أشكال تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران العمل على عدة وظائف.

يلعب التكوين دوراً محورياً، في مضمار رفع قيمة العامل، إما لأنه يسمح له بعدم فقدان كفاءته، عن طريق متابعة التطور التكنولوجي في منصب العمل وإما بتمكينه من فرص الترقية في المؤسسة التي تشغله. وعلى المستوى الاقتصادي الكلي والجزئي، فإن التكوين محصن ضد ظاهرة البطالة التي يمكن اعتبارها بمثابة لاتوافق اجتماعي - مهني بين العرض والطلب على الكفاءات¹.

وفي هذا الإطار، يعتقد أ. فيسمار أن: التكوين المهني المتواضع يؤدي إلى بذل طاقة مرتفعة في بداية الإنتاج. وهذا ما يؤدي بدوره إلى قلة ورياءة في الإنتاج بعبارة أدق، أن التكوين شرط أساسي تقتضيه التنمية الاقتصادية، بهدف تكوين قوة عمل تتمتع بالمهارات الفنية اللازمة في الإنتاج الحديث.

¹ بوبكر بوخرسة، تسيير وتدريب الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، د.ط، 2016، ص 72.

كما تتخلق سياسة التكوين المتبعة بفلسفة تدعو إلى استيعاب التغيير الاقتصادي والتكنولوجي والتحريض على استخدامه أيضا. هذا يعني، أن التكوين ما فتى يعتبر وسيلة قوية للتغيير الاجتماعي، استجابة لإكراهات المحيط الحياتي وهو عالم صناعي جديد. وبهذا، يسمح التكوين ببناء عقلانية جديدة هي دائما في تغير، نظرا للتغيرات السريعة واللامرتقبة. فالتأثير على الآلات، الأساليب والأموال أيضا، ليس عملية سهلة. إذ يعتمد بدرجة كبيرة جدا، على مقدرة الإنسان على التكيف التي يضمنها التدريب، بدرجة معتبرة¹.

يسمح ضرورة التكوين للعامل بالقيام بدوره كما يجب، وتمكنه من معرفة واستيعاب التقنيات التي لم يعرّها أجداده وآبائه أهمية وعناية كافية².

رابعا : وضع نظام أجور على أساس الكفاءة:

تعتبر الأجور كأحد الأسس التي تساعد على تطور الكفاءات و تنميتها، فهي ترتبط بما يلي:

- المعيار الوحيد هو المؤهلات و مدى التحكم فيها.

- حظوظ الترقية كبيرة.

- مخطط الأجور يشجع على الحركة الأفقية.

خامسا: الكفاءة التنظيمية

حيث يعتبر مفهوم الكفاءة عموما من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الإستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، فالتغير الحاصل في محيط المؤسسات ودرجة تعقده وعدم استقراره الكبير،

يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية، بل ويمكن القول أن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي مؤسسات كفاءة³.

¹ بوبكر بوخرسة، المرجع السابق، ص 72.

² المرجع نفسه، ص 73.

³ مكيديش زينب، الشيخ أسماء، أثر تكنولوجيا الإعلام والإتصال على تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة جامعة تلمسان، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2016، ص 67.

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للمتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فدرجة تعقد هذا التغيير و عند استقراره يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة، قصد إعطاء حركة أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات، بل يمكن القول أن المنظمات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات ذات كفاءة.

خامسا: المساهمة الفردية

ترتبط بإدارة الفرد و قدرته على تطوير قدراته و مهاراته ذاتيا، و هذا نتيجة الشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي ببذل جهود لتحسين الأداء.

المطلب الثاني: مجالات تنمية الكفاءات

بما أن الكفاءات احد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فان المورد الاستراتيجي بحاجة إلى تسيير و متابعة من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة أيضا إلى تعميق و تقوية معارف و صقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتمادا على التكوين و التعميم إلى غيره من المجالات الكبرى لتنمية الكفاءات ومنها¹:

1- إعداد مواصفات الكفاءات:

توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات و جمع المعلومات حول الوظيفة و مجال العمل، و من بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية و الجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة... الخ.

2- تقييم الكفاءات:

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة و من الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات... الخ.

3- تطوير الكفاءات:

يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية ذلك أنه من دون أي شك أن تغييرات البيئة أصبحت سريعة و معقدة وهي بذلك

¹ حمدي أبو القاسم، مرجع سابق، ص 22.

تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان، نجد التكوين المرتكز على الكفاءات.

4- تحفيز الكفاءات:

إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء بعمق في نفوسهم الإحساس بالثقة والانتماء لعملهم، ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية ويقوِّمهم لتحمل المسؤولية وتحفيزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية، حيث أن ضغوط العمل من العناصر التي تؤثر في عملية التحفيز كون أن العامل الذي يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي يتأثر بما يسود بنية العمل من دافعية ايجابية تقدر الجهد المبذول في الأداء¹.

المطلب الثالث: دوافع الاهتمام بتنمية الكفاءات

نقول ان هناك عدة دوافع وراء الاهتمام والاستثمار في مجال تنمية الكفاءات نذكر من بينها²:

- إدماج التكنولوجيا الحديثة للاعلام والاتصال في أنظمة المؤسسات وما يتطلب نجاحه من رفع في مستوى الكفاءات الموجودة وإعادة تنظيم لمناصب العمل

- تنامي تدويل الأسواق وما رافقه من ازدياد في حدة الضغوطات التنافسية التي من الضروري مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقائها واستمراريتها وهو ما خلق حاجة إلى وجود كفاءات تساهم . بفعالية في تلك المواجهة.

- تعتبر المزايا التنافسية المرتكزة على الذاريات والمعارف العلمية أسهل المزايا إخفاء عن أعين المنافسين وأصعبها تقليدا ومحاكاة وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا تنافسية قوية ودائمة.

¹ عدنان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، د.ط، 2020، ص 78.

² أحمد السيد كردى، مدونة التنمية البشرية والإدارية أكتوبر http://ahmed_kordy.blogspot.com تم زيارة الموقع 28/03/2022 على الساعة 15.30

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى معرفة مفهوم تنمية الكفاءات، أهدافها وأهميتها، وأساليبها، وعليه نستخلص أن المؤسسات تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها، وتحتل الكفاءات بأنواعها مكانة هامة في إستراتيجية المؤسسة باعتبارها مؤشرا مهم للموارد غير الملموسة فهي تمثل ذلك التفاعل ما بين المعارف، المهارات، والسلوكيات للأفراد والمجسدة ميدانيا.

وتعتبر الكفاءات عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة لذا يجب العمل على جذبها وبناء الأشخاص المتميزين، والمبدعين، وذلك بتنمية القدرات، والخبرات الموجودة في العديد من المؤسسات بطريقة ملائمة باعتبارها مصدر أساسي لتميز الأداء وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

تحسين أداء الموارد البشرية

تمهيد

يعتبر المورد البشري الكنز الذي لا يفتى للمؤسسات، وذلك لأنه هو المسؤول الأول عن عملية البناء والتطور في كثير من المؤسسات .

ونظرا لأهمية الموارد البشرية وإعتماد المؤسسات عليه بشكل كبير في تحقيق الأهداف ، هنا سعت المؤسسات جاهدة للاهتمام بهذا المورد لمواكبة التطورات الحاصلة، وذلك بتنميته وإعطائه الأهمية التي يستحقها لأنه مصدر الإبداع والرقى والنمو.

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدور الذي تلعبه تنمية الكفاءات في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية من خلال المباحث التالية:

المبحث الاول: ماهية الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية

المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا، ومع التأكيد على أن الموارد البشرية هو العامل الأساسي والأكثر تأثيرا لتمييزه بالطابع الحركي والديناميكي، وكلما أعتني به زاد أثره وحفزه لإعطاء كامل طاقاته الجسدية والفكرية .

المطلب الأول : تعريف الموارد البشرية

إن مصطلح الموارد Resources لغويا هي المصادر Sources أو الوسائل Means أو الثروة Wealth. ومورد هي مفرد موارد. والمورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم¹.

ولقد اعتيد استخدام مصطلح الموارد للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات، إلا أن المصطلح حدث به اتساع ليشمل أيضا الموارد البشرية والتي يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات في حالة توافر المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة في هذه الموارد

بمعنى أن المورد قد يكون مصدرا ماديا أو معنويا وإذا تم استخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة ما.

ويعرف ماكس سيبورن Max Siporin المورد بأنه: "أي شيء له قيمة ويمكن استخدامه، وهو إما أن يكون متاحا أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحا. ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو الإشباع حاجة أو لحل مشكلة"².

كذلك يعرف روبرت باركر Robert Barker الموارد بأنها أي خدمات قائمة في المجتمع ومتاحة للذين هم في حاجة إليها.³

إن اصطلاح "الموارد البشرية" في التسيير يصعب تحديده تحديدا دقيقا.

فالموارد البشرية تتمثل في معناها الواسع بالسكان وفي معناها الدقيق بالقوى البشرية أو القوى العاملة ولذلك علينا أن نتعرف على هذه المفاهيم الأساسية.

السكان: يشملون جميع الأفراد من كل الأعمار المنتمين إلى دولة معينة والمقيمين في إقليم واحد.

¹ مدحت ابو النصر، تنمية وإدارة الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة-، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2007، ص26.

² المرجع نفسه، ص26.

³ المرجع نفسه، ص26.

القوى البشرية: وتشمل جميع الأفراد القادرين على العمل من كل السكان، ويختلف حجم القوى البشرية من دولة إلى أخرى تبعاً لما يقدر من سن القدرة على العمل.

القوى العاملة: وتنحصر في ذلك الجزء من السكان النشطين اقتصادياً (العاملين منهم والعاطلين عن العمل على حد سواء)، وهو يمثل في الغالب السكان الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15 إلى 65 سنة، وتسمى هذه الفئة الفعالة من السكان، وذلك باستبعاد العاجزين عن العمل بسبب العاهات والإصابات وطلبة المدارس وطلبة الجامعات لحد سن معينة وربات البيوت والذين لا يشكلون جزءاً من قوة العمل، أما الأشخاص الذين تقل أعمارهم عن 15 سنة، أو تزيد على 65 سنة فهؤلاء لا يقومون بأي نشاط اقتصادي، وتعتبر هذه الفئة من السكان غير فعالة أو السكان غير النشطين اقتصادياً¹.

الموارد البشرية هي جميع الناس اللذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة قصد تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية².

الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي، ويؤكد ذلك بيتر دركر حيث يقول أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هي الإنسان³.

الموارد البشرية هي فن إجتذاب العاملين وإختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء⁴.

¹ نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص 07.

² بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والاسس، الابعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص 21-22.

³ مدحت ابو النصر، المرجع السابق، ص 31.

⁴ محمود يحيى سالم، تنمية الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009، ص 10.

نستنتج من التعاريف السابقة أن الموارد البشرية تعني النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة أو توفيرها بالعتاد والكفاءات المحددة والتنسيق و الإستفادة منها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة.

المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية

تتمثل ميزات وخصائص الموارد البشرية بما يلي:¹

- 1- الموارد البشرية تفكر وتعقل وتتمثل ما يتاح لها من معلومات فهي قادرة على الاختيار.
- 2- الموارد البشرية لها أحاسيسها وانفعالاتها ومن ثم الاتجاهات والميول.
- 3- الموارد البشرية طاقة ذهنية في الأساس.
- 4- المورد البشري يعمل برغبته في الإنجاز.
- 5- البشر يختلفون في أشياء كثيرة ومن الصعب أن تجد بينهم اتفاقا تاما مستمرا.
- 6- الإنسان في حالة تغير دائم، وقد لا يبدو التغير من الخارج، ولكن هناك تغيرات داخلية مستمرة.
- 7- البشر ليسوا موضوعيين على الدوام بل هم عاطفيون في الغالب،

ومما لاشك فيه أن هذه السمات هي ما جعلت من المورد أو العنصر البشري أعلى وأثمن الثروات على الإطلاق واعتباره أهم العناصر الانتاجية والذي قد يعوض النقص في بعض الموارد المالية الأخرى إذ يعد أهم وأكثر العناصر تعقيدا في عملية التنمية وأهميته تنبع من كونه أنه هو العنصر البشري في الخطة وهو إحدى العناصر التي يمكن من خلالها أن تنجح المؤسسة أو تفشل في تنفيذ خطة التنمية، كثيرا ما يكون فقدان القدرات البشرية وليس عدم توفر الموارد المالية هو السبب في فشل برامج التنمية وعرقلة الاستثمارات وبذلك فإن الاستثمار في الموارد البشرية وتوجيهها وإدارتها وسياسات ونظم العاملين فهي العنصر الحاكم للتقدم والتنمية والتطوير و تراكم رأس المال، فالنتائج الإجمالية الوطني في مجتمع ما هو إلا محصلة لأداء قوي العمل المنتجة في هذا المجتمع.

فكفاءة، تخطيط وتنظيم وتطوير وتدريب وتقييم أداء الموارد البشرية التي تشارك في تنفيذ خطة العمل هو الأساس لما نعنيه بأهمية الموارد البشرية في التنمية الاقتصادية وهناك اعتبار آخر ينتج من الأهمية الكبرى للموارد البشرية ألا وهو أن خطة التنمية تهدف أساسا إلى رفع المعاناة وتحسين مستوى الخدمات وتوفير الأمن والحرية بمفهومها الشامل لجميع أفراد المجتمع، أي أن العنصر البشري في هذه

¹ حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الأسرة ودارعالم الثقافة، عمان، الأردن، 2016، ص 10-11.

الخطة هو المنفذ والوسيلة وفي نفس الوقت هو المستهدف في آن واحد وهذا ما يجعل دور الموارد البشرية دورا معقدا، فقد ذكر أو ليفر شلدون: في كتابه " فلسفة الإدارة " أن الصناعة ليست مجرد آلات بل هي مجموعة من المجهودات البشرية فماضيها وحاضرها يؤكد أهمية العنصر الإنساني فيها وأن الفهم الحقيقي للصناعة هو فهم آراء الذين يعملون فيها أو يرتبطون بها.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الموارد البشرية

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهداف وأهمية المورد البشري ودوره كوسيلة لوصول المؤسسة لغايتها.

أولا: أهداف الموارد البشرية

تنبع أهمية دور الفرد في المنشأة من خلال الدور الذي يناط له والمهام التي يقوم بها حيث تقوم إدارة الأفراد بتوظيف هذه الطاقات الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة ومصلحة وإنتاجية المنشأة وصولا إلى الأهداف النهائية المرجوة لذلك يجب في المنشأة تحقيق الأهداف التالية:¹

- إتباع منهجية رفع قدرات العاملين من خلال برامج تدريبية هادفة تغذي كافة فئات العاملين بشتى مواقعهم ومهامهم حيث تمتاز هذه البرامج الهادفة الدقة والموضوعية حتى تحقق الغرض المقصود من عقد هذه الدورات وهو رفع إمكانات وقدرات العاملين وبالتالي زيادة إنتاجهم مع خلق وتهيئة الأجواء المناسبة للإنتاجية وظروف العمل المريحة؛
- تحقيق مبدأ الإدارة بالأهداف في القيادات الإدارية بحيث يتم تأهيلها وزيادة قدراتها حتى يتسنى لها صنع القرارات المناسبة؛
- العمل على تخفيض دورات العمل والمحافظة على طاقم العاملين للاستفادة من أدايتهم وانتمائهم لعملهم ، وذلك بإقامة العلاقات الإنسانية والاجتماعية المناسبة معهم .
- تحقيق الغرض والهدف الرئيسي للمنشأة وصولا إلى أهدافها وإنتاجيتها بكل يسر وسهولة و وضع نظام مكافآت ورواتب وحوافز وقياس أداء يضمن للجميع العدالة وحسن الأداء .
- وضع نظام يحفظ القوى العاملة ، حيث إن التغيير وعدم الاستقرار في القوى العاملة يؤثر سلبا على إنتاجية المنشأة وبالتالي الحفاظ على العاملين من كفاءة النواحي شروط عمله ، جوانب صحية ، شيخوخة الخ .

¹ طاهر الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، دار عالم للثقافة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 13-14.

ثانياً: أهمية الموارد البشرية

لقد شهد القرن الحادي والعشرين في ضوء متغيرات بيئة الأعمال العالمية، وتتبع مراحل تطور إدارة الموارد البشرية إهتمامة غير مسبوق في إدارة الموارد البشرية، وتنميتها على جميع المستويات سواء من جانب القادة السياسيين أو رجال الأعمال أو الأكاديميين، الذين أدركوا أن الموارد البشرية وتنميتها تلعب دوراً حيوياً في إكتساب المنظمة مزايا تنافسية .

لذا تنبع أهمية الموارد البشرية من كونها أهم العناصر في العملية الإنتاجية في المنظمة، ومن دورها المؤثر في كفاءة وفاعلية المنظمات، ومن أهم أصول المنظمة، وأهم ما يميزها عن باقي الأصول إنها أصول تمتلك القدرة علياً للتفكير والتمعن. فلا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، وذلك لأنه لا يمكن أن يتحقق الإستخدام الأمثل للموارد الأخرى إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الموارد البشرية ذات المهارات والكفاءات القادرة على أداء الوظائف المطلوبة منها.

حيث تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لإنجاح المنظمة الذي يعتمد بشكل رئيسي على نوعية الموارد البشرية فيها، وعلى أداء هذه الموارد وذلك لكونهم هم الذين يقدمون الخدمات، ويصممون المنتجات، ويساهمون في وضع الإستراتيجيات الشاملة للمنظمات¹.

ويرصد أحمد سيد مصطفى أهمية الموارد البشرية من خلال المحاور الرئيسية التالية:²

- 1- الموارد البشرية أساس الاستقلال و النفوذ الاقتصادي.
- 2- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية.
- 3- العقول المبتكرة تخفف فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- 4- العقول المبدئة تعظم القيمة المضافة.
- 5- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
- 6- الموارد البشرية تكمل الثروة القومية.
- 7- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.
- 8- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.

¹ شوقي ناجي جواد الساعاتي ، صالح ابراهيم العواسا، إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري العلمية، د.ط، 2020، ص

22

² مدحت ابو النصر، المرجع السابق، ص 34.

ويؤكد سيد الهواري أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي منظمة أو مجتمع، وذلك إذا تم إدارتها بشكل جيد. إن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية، ولكن يكمن في إدارة الموارد البشرية. إن سبب النجاح هو في تلك الموارد التي لا تظهر في قوائم المركز المالي ... الميزانية وغيرها¹..

المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية

سنتناول من خلال هذا المبحث موضوع أداء العاملين الذي لا يزال هذا الأخير مدار حوار بين الباحثين والدارسين للموارد البشرية، وذلك لما له دور كبير في عمليات الإنتاج والتنمية وتحقيق أهداف المؤسسات.

المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية to perform وتعني إنجاز، تأدية أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة؛ وغالبا ما يتم تعريف الأداء ببساطة من حيث النتائج، ولكن الأداء ليس مسألة ما يحققه الناس فحسب بل كيف يتم ذلك، ويؤكد قاموس أكسفورد الانجليزي هذا من خلال تضمين العبارة "تنفيذ" carrying out

و يرى " توماس جلبرت " أنه لا يجوز الخلط بين مفهومي السلوك (behavior) و بين الإنجاز (Accomplishment) أو الأداء (performance)².

ذلك أن السلوك " هو ما يقوم به الأفراد من أعمال المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات وإعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج، أو التفيتيش"، أما الإنجاز " فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو نتائج أو نتاج . أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز³.

ليس ثمة إجماع بين الباحثين و الممارسين حول معنى "الأداء".

حيث أوردت الراسبي 2018 في تعريف الأداء أنه يتضح فيه المعرفة والكفاءة والمهارة وهي مهمة في نظام المسألة حيث أن البعض يذهب إلى تعريف الأداء أنه يشمل مجالات عدة مثل العلوم والدراسات الإجتماعية إضافة إلى المعرفة الأكاديمية كما أنه يتضمن التربية البدنية والسلوك والاتجاهات⁴.

¹ مدحت ابو النصر، المرجع السابق، ص 34.

² أمال بن سمشة، الأداء البشري في الإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، د.ط، 2018، ص 51.

³ المرجع نفسه، ص 51.

⁴ أديب خلف الملكاوي، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين: comprehensive ، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص

وقد أورد الربيعي، راضي 2018 إن كلمة الأداء هي عدة عبارات منها ما يشير إلى قيام الموظف بواجبات الوظيفية وقيامه بالواجبات الموكلة إليه من خلال أدائه الواجبات الوظيفية وتحمله مسؤولية نتائجها مع الالتزامات بأخلاقيات وآداب¹.

تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة: حيث يعني الأداء وفق مفهوم الكفاءة مدى الاستخدام الأمثل للموارد، فهو بذلك يقيس العلاقة بين النتائج وحجم عوامل الانتاج المستخدمة أي نسبة المخرجات إلى المدخلات. فالكفاءة كما أورد إبراهيم المحاسنة في كتابه هي بالنسبة لـ "فنسنت" (Vincent,2009) القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات".، وبالنسبة لـ "ولبر وروكيرتس (Welber et Ruekertsz,2006)" : قدرة المؤسسة" أي "العلاقة بين مدخلاتها ومخرجاتها..". ويستنتج من التعريفين أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة. كما تعرف الكفاءة أيضا على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".، وفي تعريف آخر لها تعتبر الكفاءة بأنها: "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى."²

ومنه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المتحققة باستعمال موارد أقل كلما كان أداء المورد البشري أكثر كفاءة.

تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية: حيث يعني الأداء وفق مفهوم الفعالية مدى تحقيق الأهداف، فهو بذلك يقيس العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة.³

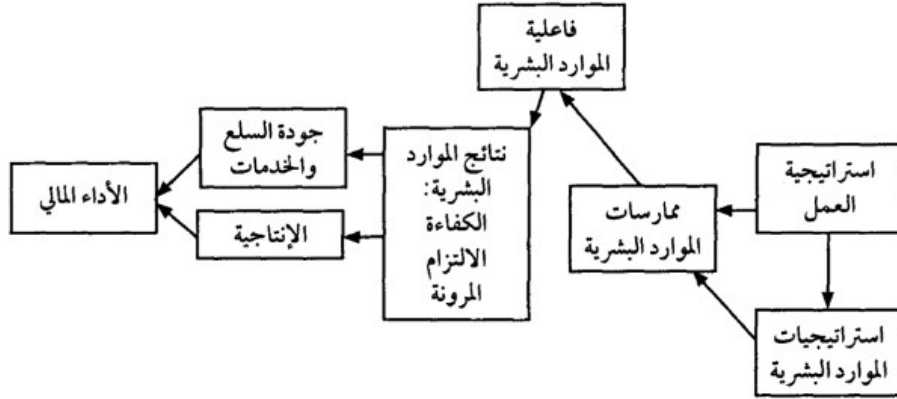
نستنتج من مجموع التعاريف السابقة أن أداء الموارد البشرية هو العلاقة بين ما يبذله الفرد من مجهودات من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والمسطرة من طرف المؤسسة، باستخدام جهد وتكلفة أقل، كما يجمع مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام الموكلة إليه.

¹ أديب خلف الملكاوي، المرجع السابق، ص 65.

² عبد الغاني تغلابت، دراسة تحليلية لأنثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الخدمية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر- باتنة 1، 2018-2019، ص 65.

³ عبد الغاني تغلابت، المرجع نفسه، ص 65.

الشكل رقم (1-2) يمثل نموذج جيست الرابط بين الموارد البشرية والأداء



المصدر: مايكل ارمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية ن مصر، 2009 ص 111.

يعرض هذا النموذج مفهوم أن الأداء الذي هو وظيفة تجمع بين القدرة + الدافع به الفرصة (AMO). على النطاق الخارجي، تم تحديد سياسة أو منطقة الممارسة لتدعم وتعطي معنى AMO. تعد الخاصية الثانية الحاسمة للنموذج وهي المربع الرئيسي - إدارة الصيف الأمامي التي تجذب الانتباه بحقيقة أن تقريبا معظم سياسات الموارد البشرية يتم تطبيقها من خلال وعن طريق مديرين مباشرين. إن هؤلاء المديرين هم من يعطون لهذه السياسات الحياة. يؤدي التزام المنظمة والدافع والحافز والرضا بالوظيفة إلى سلوك رشيد الذي بدوره يزيد نتائج الأداء الذي يساهم في حد ذاته في الالتزام والدافع والرضا بالوظيفة¹.

المطلب الثاني: محددات الأداء

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد". ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في²:

- الجهد المبذول من طرف الفرد؛
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة؛
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته؛

¹ مايكل ارمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية ن مصر، 2009 ص 111.

² شهدان عادل الغرابوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، ط1، 2020. ص 298

- الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
- إدراك الدور (المهمة) ويعنى به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.¹

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير ولا تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور .

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء ولا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح.

وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل يبذل جهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفض وبطبيعة الحال يكون الأداء أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء، وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.²

¹ براهيم محمد الأمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة أبي بكر بلقايد *تلمسان* الملحقه الجامعية مغنية، تلمسان، 2015-2016، ص 47.

² شهدان عادل الغرباوي، المرجع السابق، ص 299.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء وشروط نجاحها

يمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، ولكنه قد يؤثر في مستوى وجهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية.

أولا: تعريف تقييم الأداء

فلقد تعددت تعاريف تقييم الأداء وتنوعت، ومن أهم التعريف نذكر:

عرف زهير ثابت " بأنه: " قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبقت تحديدها المستمدة من الأهداف المتوقعة، وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء".¹

ونظر أحد الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على إنها جزء من عملية الرقابة، فقد عرفها على النحو التالي " الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد، وان تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة التصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا إلى الإنجازات المرغوبة، أي إن العملية الرقابية الشاملة بها فيها تقييم الأداء تختص أساسا بوظيفتين: الأولى محاولة رفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف، والثانية تصحيح مسارات الأنشطة، وهذا هو تقييم الأداء".²

عرفه مصطفى نجيب شاويش " بأنه الطريقة التي يتم بواسطتها الحصول على معلومات محددة من شأنها أن تساهم في معرفة مستوى الأداء والفعالية والإنجاز للعنصر البشري الخاضع للقياس".³

ثانيا: الطرق التقييم الحديثة لأداء الموارد البشرية

هناك طريقتين لتقييم أداء الموارد البشرية الطريقة التقليدية والطريقة الحديثة لكن نحن سنذكر الطريقة الحديثة:

¹ شهدان عادل الغرابوي، المرجع السابق، ص 301

² محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص 10

³ شهدان عادل الغرابوي، المرجع السابق، ص 301

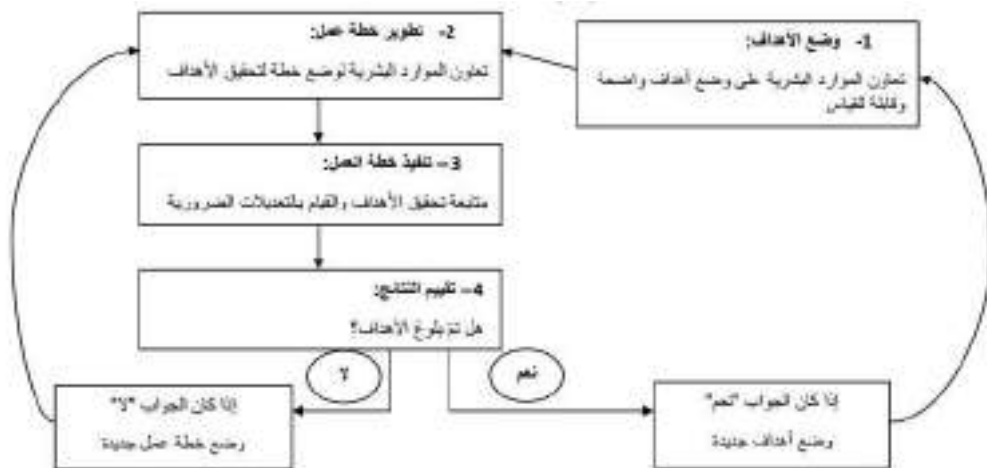
1- طريقة الإدارة بالأهداف

يستخدم هذا الأسلوب بشكل واسع التعلائي من خلال الإداريين والاختصاصيين، ويطلق على الإدارة بالأهداف عدة مهبّات مثل: الإدارة بالنتائج، إدارة النتائج، تخطيط العمل، إدارة الأداء، برامج المراجعة وتعتمد الإدارة بالأهداف الخطوات التالية:¹

- أ- يتم تحديد و تعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد، وغالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعيّنين بالأداء ؛
- ب- وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية؛
- ج- تعطي الحرية للفرد العامل بانجاز هذه الخطة؛
- د- متابعة مدى الانجاز المتحقق الأهداف دوريا هم اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية؛
- و. تحديد وضع أهداف جديدة للمستقبل ولا بد من توافر مجموعة من المتطلبات لكي يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف؛

يمكن تلخيص محتوى طريقة الادارة بالأهداف من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-2) يمثل محتوى طريقة الادارة بالأهداف



المصدر: حمو حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 1، 2017-2018، ص 120.

¹. طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 84.

2- طريقة التوزيع الإحصائي

تعتمد هذه الطريقة على منحنى (Curve) أو التوزيع الطبيعي، حيث يتم تصنيف العاملين إلى عدد من الفئات المستوى الأداء مسبقا، ويقوم الرئيس المباشر بتقييم العاملين وفقا لهذا التوزيع أو المنحنى، وعادة ما يكون توزيع العاملين حسب الفئات التالية:¹

- 10 ٪ من ذوي معدلات الأداء المنخفض.
- 20 ٪ من ذوي معدلات الأداء الأقل من المتوسط
- 40 ٪ من ذوي معدلات الأداء المتوسطة.
- 20 ٪ من ذوي معدلات الأداء فوق المتوسط.
- 10 ٪ من ذوي معدلات الأداء المرتفع جدا (ممتاز).

وتتميز هذه الطريقة بسهولة، وتوجيه المقيم إلى دراسة وتحليل أداء المرؤوسين بشكل دقيق دون تحيز أو تشدد. ولكن يؤخذ على هذه الطريقة صعوبة إستخدامها في حال وجود أعداد كبيرة من العاملين المراد تقييمهم، وعدم معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين.²

المبحث الثالث: ماهية تحسين أداء الموارد البشرية

إن العمليات التي يتم تنفيذها قد تصل إلى درجة من النضوج تصبح فيها قادرة على إنتاج ماهي مصممة الإنتاجة تماما إلا أن هذا لا يعني بالضرورة إننا قد حققنا رضا المتعاملين ، إذ إن رغبات وإحتياجات المتعاملين وكما هو معروف تتغير بشكل دائم ، فالمتعامل سواء الخارجي او الداخلي يتطلع دائما إلى خدمات أفضل ذات مواصفات أعلى وفي وقت قياسي وبأسعار أقل.

المطلب الأول: تعريف تحسين أداء الموارد البشرية

إن التحسين المستمر هو نظام منهجي لتحليل البيانات ومعرفة الأسباب الرئيسية للمشاكل ، وفهم وإستقراء المتغيرات المستقبلية، وبالتالي الإستجابة لهذه المتغيرات بناء على هذه المعطيات .

كما يتضمن توفر قنوات التغذية الراجعة للإستفادة من المعلومات والنتائج التي استخلصت من عمليات الدراسة والتحليل ."³

¹ شوقي ناجي جواد الساعاتي ، صالح ابراهيم العواسا، المرجع السابق، ص 168

² المرجع نفسه، ص 168

³ سيد عبد النبي محمد، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، وكالة الصحافة العربية للنشر، مصر، 2019، د.ص.

إدارة التحسين المستمر للأداء أصبحت علما له أصوله وقواعده الفكرية. وبما أن التغيير هو ضمن عملية للبحث عن الأفضل في النتائج فإن العملية التعليمية يجب أن تظل في قلب التغيير الإداري ، لكون التعليم أساس تنمية الأفراد المنفذين مستقبلا لكافة العمليات الإنتاجية في الدولة¹. ومن الملاحظ أن الإدارة تتطلب ممارسة وظائف معينة لتحقيق أفضل ما يمكن تحقيقه من استخدام الموارد البشرية والمادية للوصول للأهداف المرجوة.

ويعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر وفلسفة التحسين المستمر هو إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال الحوافز المادية والمعنوية المناسبة. ويقع على عاتق الإدارة مسئولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر.²

نستنتج من التعاريف السابقة أن تحسين الأداء هو علم له مناهج وأصول وقواعد والمطلوب هو التغيير نحو الأفضل والأحسن ، ويعتبر تحسين الأداء من ركائز الجودة الشاملة التي تحاول المؤسسة ان ترقى إليها.

المطلب الثاني: مراحل تحسين الأداء

إن لتحسين الأداء أهمية كبيرة بالنسبة للموارد البشرية، حيث يتم إتباع مجموعة من الخطوات نذكرها كمايلي:³

1- تحديد الأساليب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لا بد من تحديد أساليب الإنحرافات في أداء الموارد البشرية على الأداء المعياري إذ أن الأساليب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فبالإدارة تستفيد ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل إنخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن قدرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأساليب المؤذية إلى إنخفاض الأداء، ومن بين هذه الأساليب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع

¹ عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للتوزيع والنشر، 2017، ص 19.

² عائشة يوسف الشميلي، المرجع السابق، ص 20.

³ بولودان محمد، عبد الليوه زكرياء، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل)، مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل، 2017-2018، ص 51-52

فتؤثر في العديد من المتغيرات الخارجية مثل: الأجور والحوافز، بالإضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية، التي تضمن العديد من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً، كنوعية العمل المستخدمة ونوعية الإشراف والتكوين والتوظيف.

2- تطوير خطة العمل للوصول للحلول:

تتمثل في خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع حلول لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والإستشاريين والأخصائيين في مجال التطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى فاللقاءات المباشرة والأراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في الكشف عن الحقائق والمعلومات حول أداء العاملين يساهم في وضع حلول مقنعة لهم وتحسين أدائهم¹.

تم تطوير هذه الطريقة بواسطة جناح نظم الطيران الحربي الأمريكي كنموذج لتحسين العمليات المستمر، وتتكون من سبع مراحل تبدأ المرحلة الأولى بالتعرف إلى فرصة التحسين وتحديد الأولويات، وفي المرحلة الثانية يتم تحديد نطاق المشكلة وتشخيصها بشكل دقيق من خلال الوصف الواضح للمشكلة، ثم تحديد الخطأ ومتى و أين حدث ومن هو المسؤول عن حدوثه، وتوضيح أثر هذا الخطأ وفي المرحلة الثالثة يتم تحصيل وفهم العملية الحالية وكيفية القيام بها وتحديد العملاء والموردين والمدخلات وتحديد مدى رضا العملاء عن العمليات الحالية، كما يتم في هذه المرحلة رسم خريطة تدفق العملية وتحديد مقاييس الأداء، وجمع البيانات وتحليلها. وفي المرحلة الرابعة يتم التركيز على رؤية العملية المستقبلية من خلال وضع تصورات للحل المثالية لتحصيل طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات².

3- الإتصالات المباشرة:

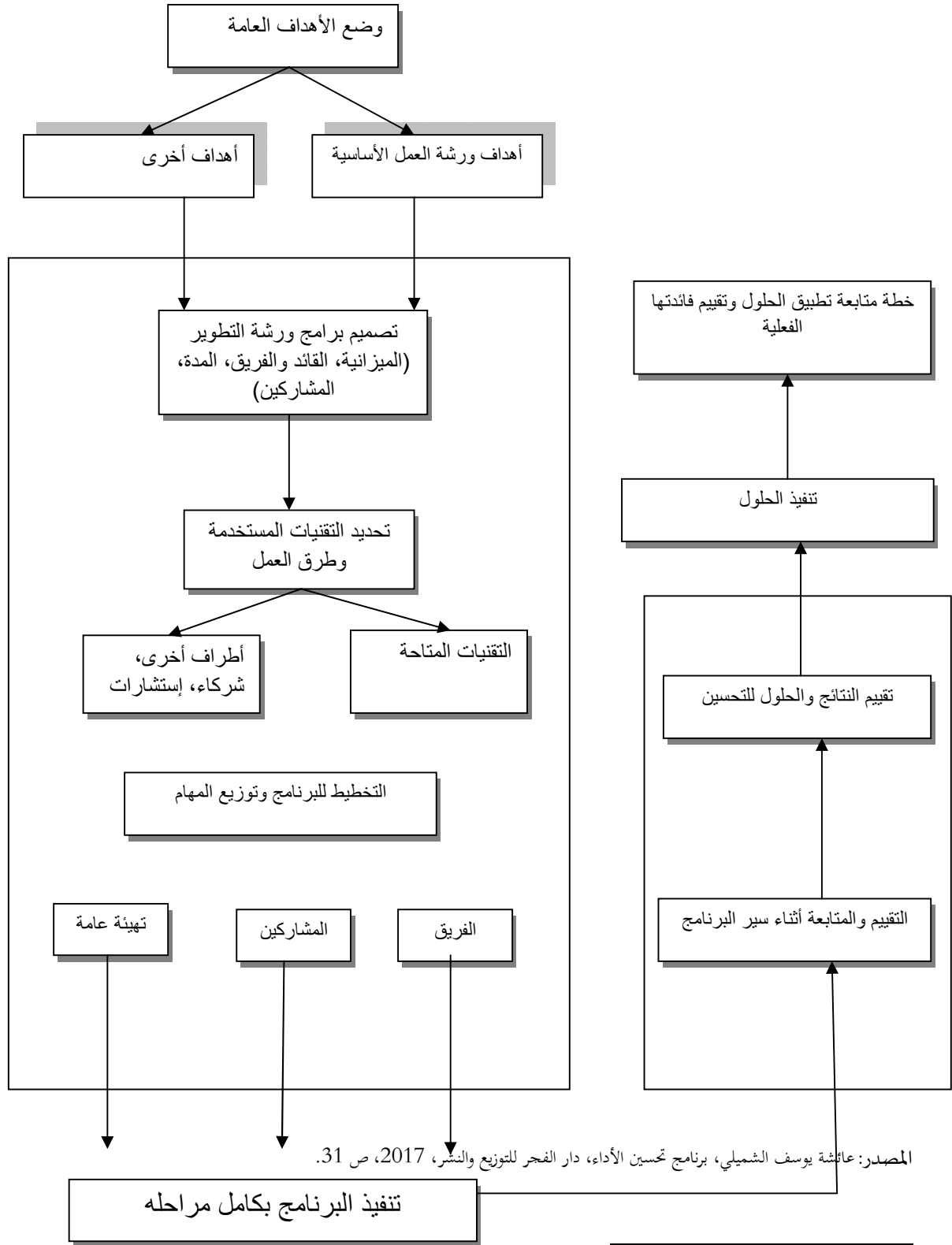
إن الإتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الإتصال، وأسلوبه وأنماط الإتصالات المناسبة، فالإتصالات الفعالة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب إنخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة، دون اللجوء إلى عبارات منمطة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من إستشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين و تقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي يسهل الأمر على العامل كقوله "حصل نفس الشيء له في الماضي أو انني أعرف شعورك الآن وأتذكر إنجاز

¹ بولودان محمد، المرجع نفسه، ص 51-52

² سيد عبد النبي محمد، المرجع السابق، د.ص.

العمل بدون أخطاء، وهذه الخطوات تعزز من ردود الفعل الإيجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين¹.

الشكل (2-3) يمثل مخطط لدورة تحسين الأداء



المصدر: عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للتوزيع والنشر، 2017، ص 31.

¹ بولودان محمد، عبد اللبوة زكرياء، المرجع السابق، ص 51-52

المطلب الثالث: خطوات تحسين أداء الموارد البشرية

تتطلب عملية تحسين الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الأرتفاع بدرجة التقويم إلى مستوى من الدقة والموثوقية الذي يساعد على إتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الإنحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ومن هذه المتطلبات نذكر ما يأتي¹:

1- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحة تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينها.

2. أن تكون أهداف الخطة الإنتاجية بينة واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة مستفيضة ومناقشتها مع كل المستويات داخل الوحدة الاقتصادية لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والامكانات المتاحة للتنفيذ.

3- ان يتوفر للوحدة الاقتصادية ملاكا متمرسه في عملية تقويم الأداء متفهمه لدوره عارفة بطبيعة نشاط الوحدة الاقتصادية قادرة على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقويمية بشكل صحيح

4- أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاما متكاملًا وفعالًا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقويم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على إختلاف مستواها من إتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

5- أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعه لمسار عمليات تقويم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقويم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومتناسقة ابتداء من الإدارة في مركز المسؤولية وصعوده إلى الوزارة وبالعكس. وإلا تعرقلت العمليات التقويمية والتصحيحية للأداء في هذا المستوى أو ذاك وضاعت الجدية المطلوبة من إتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقويم الأداء.

6- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت أيجابية أو سلبية بحيث يحقق هذا النظام ربطا متينا بين الأهداف المنجزة فعلا وبين المخطط منها. لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والأرتفاع بها إلى المستوى المرسوم.

¹ مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية: 388 معيار، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص 43.

خلاصة الفصل

تعد الكفاءات البشرية موردا أساسا في المؤسسة من خلال مساهمته الفعالة في رفع المهارة وتحسين الأداء، حيث يعتبر المورد البشري محور ارتكاز لهذه المفاهيم الإدارية، وهو أهم عامل لنجاح المؤسسة..

يعتبر تحسين أداء الموارد البشرية تحديًا للمؤسسات الحديثة لهذا تسعى جاهدة لاستخدام جميع الوسائل والأساليب للوصول لهذه الغاية لأنها بذلك تضمن الوصول لما تسعى إليه.

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة الكهرباء تارفة SKT عين تموشنت

تمهيد:

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري، وتدعيما لمعلوماتنا واستكمالا للإجابة عن الإشكالية المطروحة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني من أجل تسليط الضوء على أهم الطرق والوسائل التي تعتمدها شركة الكهرباء تارقة في تنمية كفاءتها وبالتالي تحسن أداء مواردها البشرية .

ولمحاولة الإجابة عن الإشكالية وتفصيل الدراسة التطبيقية بما يخدم البحث، قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث

أجزاء

- الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.
- تحليل بيانات العينة المتعلقة بالدراسة.
- تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة

سوف نقوم في هذا المبحث بالتعرف على الشركة موضوع الدراسة وهي شركة الكهرباء تارقة (SKT)SHARIKAT KAHRABAA TERGUA المتواجدة بأولاد بوجمعة.

المطلب الأول: التعريف بالشركة الكهرباء تارقة

شركة الكهرباء تارقة المتواجدة بولاية عين تموشنت تقوم بتوليد الطاقة الكهربائية وخطوطها الكهربائية هي حاليا في قدرة 400 كيلوفولط ، وهي شركة ذات أسهم أنشأت في إطار شراكة ما بين سونلغاز وسوانطراك. وهي شركة متعددة الجنسيات.

وقد أنجزت المحطة في ظرف 45 شهرا حيث إنطلقت أشغالها في فيفري 2008 وإنتهت في شهر نوفمبر 2012 بتكلفة تقدر ب 1.9 مليار دولار أمريكي.

قد أنجزت المحطة من طرف مجموعة تقودها شركة "ألستوم" وتضم الشركة المصرية "أوراسكوم" للبناء والصناعة فيما يخص الجزء المتعلق بالهندسة المدنية. وتوظف 200 عامل في مختلف التخصصات ..

*موقع الشركة (مقرها أولاد بوجمعة)



موقع شركة الكهرباء تارقة

<https://www.openstreetmap.org/way/300226766#map=17/35.46085/-1.22896>

المطلب الثاني: مهام ومشاريع شركة الكهرباء تارقة

- تقوم شركة الكهرباء بتوليد الطاقة الكهربائية وتوزيعها محليا ووطنيا.
- تصدير الكهرباء نحو دول الخارج عن طريق كابل بحري .

دعا وزير الطاقة مسؤولي شركة كهرباء تارقة إلى تكوين المهندسين الذين سيوظفون عبر محطات توليد الكهرباء الجاري تجسيدها بكل من بلدية بوتليليس بوهران و بولايي مستغانم و النعامة حتى يكونوا جاهزين خلال دخول هذه المحطات الجاري تجسيدها حيز الخدمة.

وقد أشرف السيد قيطوني ببلدية المساعيد على وضع حيز الخدمة و الربط بشبكة الغاز الطبيعي لفائدة 1.712 مسكن شملت 464 عائلة مقيمة بقرية الهوارة التابعة إقليميا لبلدية بوزجار و 1.248 عائلة متمركزة ببلدية المساعيد.

كما إستفاد التجمع السكني الريفي 104 مسكن ببلدية سيدي بومدين من عمليتي للربط بشبكتي الكهرباء و غاز المدينة أشرف على تدشينها الوزير.

و تتوفر ذات المنطقة الصناعية حاليا على محطة متنقلة لتوليد الطاقة الكهربائية بقدرة 40 ميغا فولط أمبير، وقد أمر بتوفير محطة ثانية مماثلة لفائدة ذات المنطقة الصناعية و توفير جميع الإحتياجات الطاقوية لذات المنطقة الصناعية.

ومن المرتقب أن تبلغ قدرات الولاية في المجال الطاقوي الكهربائي في آفاق 2023 نحو 860 كليوفولط أمبير، حسبما أشير إليه خلال الشروحات المقدمة للوفد الوزاري.

المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة

حتى تتمكن من الربط بين الإطار النظري والتطبيقي لدراستنا، يتوجب علينا إتباع منهجية تتلائم وطبيعة موضوعنا ، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب إتباعها.

المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة

الفرع الأول : منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى تحديد الظاهرة موضوع الدراسة، وقد تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.23) من أجل معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة مجال البحث، وبالتحديد فقد قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ *Cronbach's Alpha* لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.
- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك من أجل معرفة تكرار فئات المتغير المراد تحليله والمساعد في وصف عينة الدراسة.
- الانحدار الخطي البسيط من أجل دراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من 153 عامل بشركة الكهرباء تارقة بولاية عين تموشنت ، ، وقد قمنا بتوزيع الاستبيان على 50 عامل أغلبيتهم من الذكور وهذا حسب ما وجدناه، وكذا قمنا باسترجاع جميع الاستبيانات وذلك تأكيدا عليهم بضرورتها في بحثنا العلمي.

الفرع الثالث : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق الهدف من الدراسة المتمثل في معرفة دور تنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة، قمنا باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات باعتبار:

- المتغير المستقل تنمية الكفاءات البشرية
- المتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية

ولقد اعتمدنا على المصادر التالية للحصول على المعلومات وهي كالتالي:

المصادر الثانوية: تمثلت في أسلوب المقابلة و الملاحظة

المصادر الأولية : لتحقيق هدف الدراسة تم اللجوء إلى تجميع البيانات باستخدام الاستبيان بالدرجة الأولى كأداة أساسية للدراسة و ذلك لطبيعة موضوعها و متغيراتها حيث تضمن مجموعة من الأسئلة قسمت إلى قسمين كمايلي:

1. الجزء الأول: خاص بالبيانات الشخصية " النوع ، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية "

2. الجزء الثاني : يتكون من محورين

➤ المحور الأول : أسئلة خاصة بالمتغير المستقل " تنمية الكفاءات البشرية " تم قياسه من خلال الفقرات من 1 إلى 18

➤ المحور الثاني : أسئلة خاصة بالمتغير التابع " تحسين أداء الموارد البشرية " تم قياسه من خلال الفقرات من 19 إلى 28.

حيث تتراوح مدى الاستجابة من 1 إلى 5 حسب مقياس ليكارت الخماسي كالآتي :

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

طول الفئة = (اعلى طول الفئة – طول الفئة في المقياس) / عدد الفئات

$$0.8 = 5 / (1-5) =$$

وعليه يكون المقياس المعتمد لاتخاذ القرار كالتالي:

منخفض جدا [1 – 1.8] ؛

منخفض [1.8 – 2.6] ؛

متوسط [2.6 – 3.4] ؛

مرتفع [3.4 – 4.2] ؛

مرتفع جدا [4.2 – 5].

الفرع الرابع : صدق وثبات أداة الدراسة

قصد التأكد من صدق المقياس المستعمل في الدراسة تم عرضه على مجموعة من الأساتذة الباحثين، و تم قبول اعتماده.

أولاً: صدق أداة الدراسة

- **الصدق الظاهري:** ويقصد به التأكد من أن الفقرات التي تحتويها الاستمارة تؤدي إلى جمع البيانات بدقة، وقد تم عرض الاستبيان على هيئة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بمجال البحث وتصميم الاستبيانات.
- **صدق المحتوى:** وهو صدق أو صحة أداة الدراسة، بحيث تم التأكد من أن مضمون الفقرات شامل وذات وصف دقيق لفقرات الدراسة، بحيث تكون مفهومة وواضحة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

ويعني استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس عدة مرات، حيث تم استخراج معامل الثبات بالاعتماد على معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ *Cronbach's Alpha* لكل متغير من متغيرات الدراسة، وقد كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-3) : نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

محاور الاستمارة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الاستمارة	28	0.923

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*.

ويشير الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ قد بلغ 0.923 وهي نسبة مرتفعة وجيدة.

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل نتائج محور البيانات الشخصية

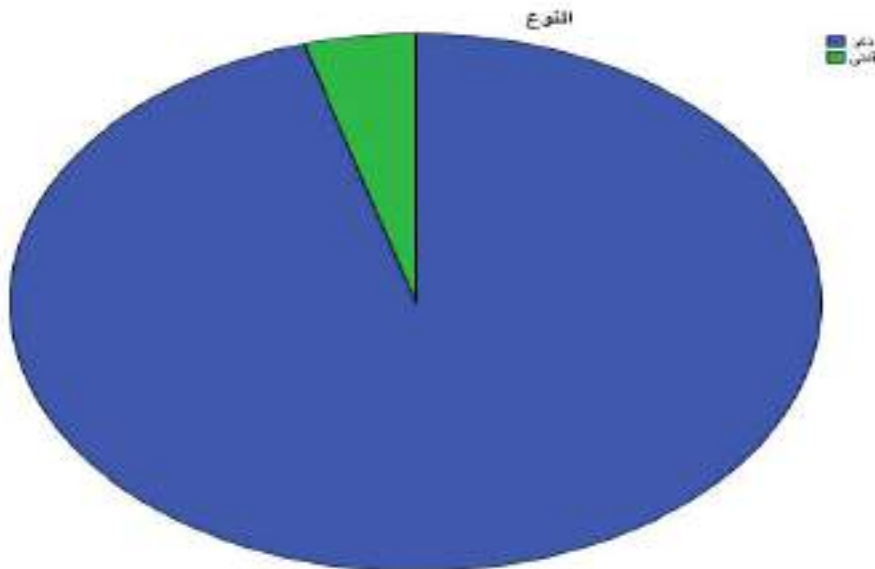
1- النوع:

جدول رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب النوع

النسبة %	التكرار	الجنس
95,6	43	ذكر
4,4	02	أنثى
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

شكل رقم (1-3): أفراد العينة حسب النوع



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول أعلاه أن 95,6% من أفراد العينة ذكور، والباقي إناث بنسبة 4,4%، والملاحظ أن أغلب العاملين المستجوبين هم من فئة الذكور.

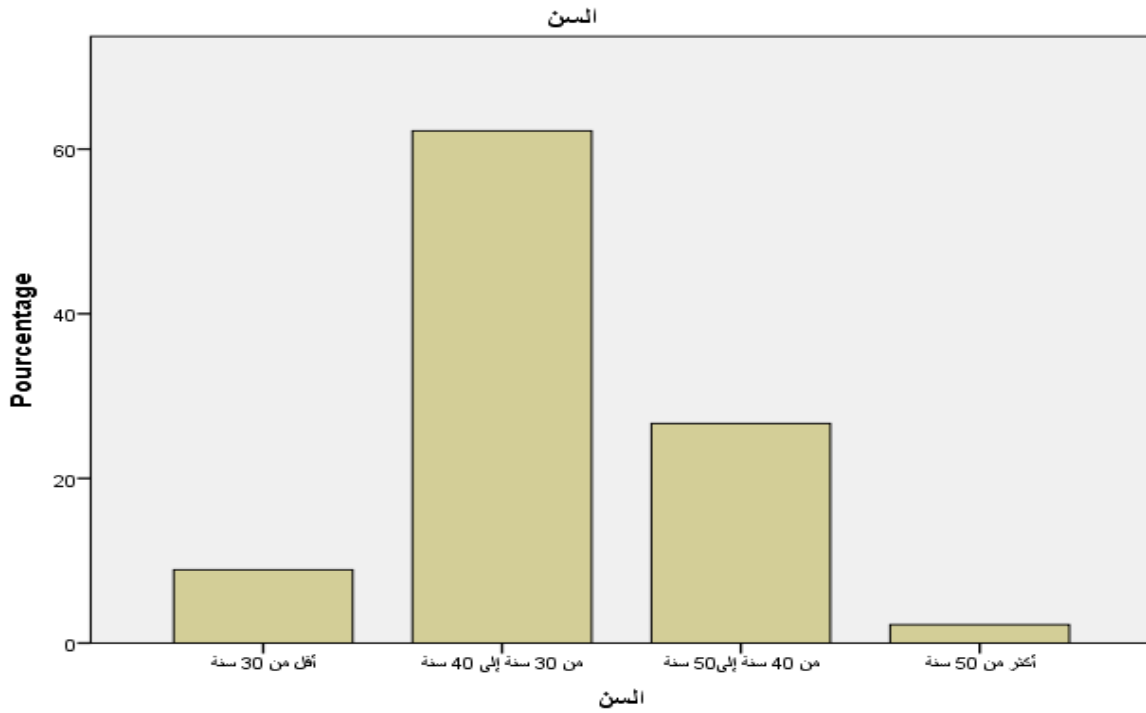
-2 السن:

جدول رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
8,9	04	أقل من 30 سنة
62,2	28	من 30 إلى 40 سنة
26,7	12	من 40 إلى 50 سنة
2,2	01	أكثر من 50 سنة
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

شكل رقم (2-3): أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

كما يظهر لنا أيضا أن توزيع أعمار أفراد العينة من فئة من 30 إلى 40 سنة قد بلغت نسبتها 62,2% وهذا ما يظهر أن أغلبية العاملين بالمؤسسة هم من فئة الشباب. وبنسبة 26,7% فئة من 40 إلى 50 سنة، وبنسبة 2,2% فئة أكثر من 50 سنة.

3- المؤهل العلمي:

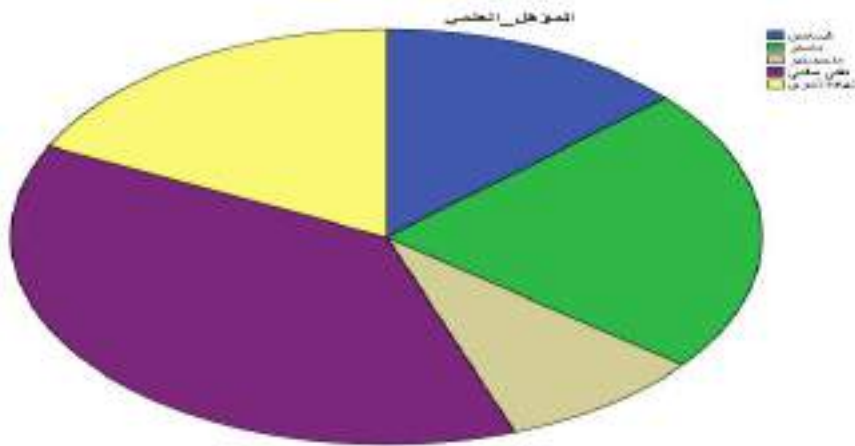
جدول رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ليسانس	06	13,3
ماستر	10	22,2
ماجستير	04	8,9
دكتوراه	00	00
تقني سامي	17	37,8
شهادة أخرى	08	17,8

المجموع	45	100
---------	----	-----

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

شكل رقم (3-3): أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

أما فيما يخص المؤهل العلمي فنجد أن أغلب أفراد العينة مستواهم العلمي تقني سامي بنسبة 37,8%، وأفراد العينة بمستوى ماستر فنسبتهم تقدر بـ 22,2%، في حين قدرت نسبة المستجوبين ذوي مستوى ليسانس 13,3% و 17,8% بمستوى شهادات أخرى.

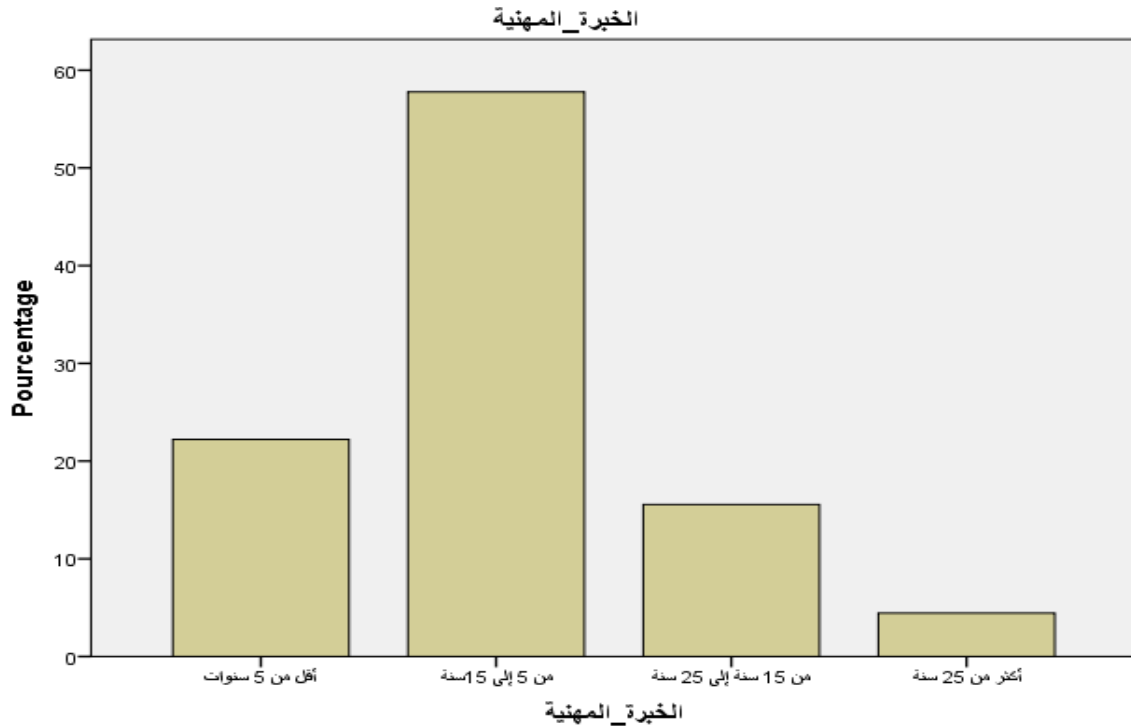
4- الخبرة المهنية:

جدول رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	10	22,2
من 5 إلى 15 سنة	26	57,8
من 15 إلى 25 سنة	07	15,6
أكثر من 25 سنة	02	4,4
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

شكل رقم (3-4): أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المستجوبين لديهم خبرة من 5 إلى 15 سنة بنسبة 57,8%، وما نسبته 22,2% لديهم خبرة في العمل أقل من 5 سنوات. في حين أن 15,6% من أفراد العينة المستجوبين لديهم خبرة ما بين 15 و 25 سنة.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج محور تنمية الكفاءات البشرية

1- عرض وتحليل نتائج البعد الأول: البرامج التدريبية

الجدول رقم: (3-6): تحليل أسئلة البعد الأول البرامج التدريبية

	غير موافق تماما		محايد		موافق		موافق تماما	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
Q1	9	20	4	8,9	9	20	5	11,1
Q2	5	11,1	5	11,1	11	24,4	6	13,3
Q3	7	15,6	8	17,8	11	24,4	5	11,1
Q4	4	8,9	7	15,6	13	28,9	3	6,7

6,7	3	46,7	21	17,8	8	15,6	7	13,3	6	Q5
6,7	3	37,8	17	26,7	12	15,6	7	13,3	6	Q6

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

يبيّن الجدول أعلاه أن معظم فقرات بعد البرامج التدريبية تم الإجابة عنها بنسب متفاوتة بين محايد، موافق وموافق تماماً، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة Q1 40% موافق و11,1% موافقين بشدة، والعبارة Q2 قدرت نسبة الموافقة لها 40% بين موافق و13,3% موافق بشدة أما نسبة المحايدون فبلغت 24,4%، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة على هذه العبارة 11,1%، في حين أن العبارة Q3 فبلغت نسبة الموافقة عليها 31,1% و11,1% موافقين بشدة، ونسبة حياد بلغت 24,4%. أما العبارة Q4 فقد حصلت على نسبة موافقة 40% بين موافقين و6,7% موافقين بشدة، وما نسبته 28,9% أجابوا برأي محايد و15,6% غير موافقين على هذه العبارة، أما فيما يخص العبارة Q5 فقد حصلت على نسبة موافقة 46,7% بين موافقين و6,7% موافقين بشدة، وقد بلغت نسبة الحياد 17,8% وعدم الموافقة ب 15,6%، كما سجلت العبارة Q6 نسبة موافقة قدرت ب 37,8% بين موافق و6,7% موافق بشدة، وما نسبته 15,6% غير موافقين و13,3% غير موافقين بشدة.

• المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول: البرامج التدريبية

جدول رقم (7-3) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول: البرامج التدريبية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الأهمية
4	1,325	3,13	متوسطة
1	1,187	3,33	متوسطة
6	1,261	3,04	متوسطة
2	1,079	3,20	متوسطة
3	1,193	3,18	متوسطة

متوسطة	5	1,164	3,09	Q6
متوسطة		,9900	3,16	البرامج التدريبية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

حقق هذا المحور وسطا حسابيا عام بلغ 3,16 وهو ما يدل على الأهمية المتوسطة لبعد البرامج التدريبية لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 0.990 وهو يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس بعد البرامج التدريبية فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (3,04-3,33)، وهذا ما يدل على أن جميع فقرات بعد البرامج التدريبية ذات أهمية متوسطة لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q2 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 3.33 وبانحراف معياري 1,187، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q3، وذلك بانحراف معياري بلغ 1,261 ومتوسط حسابي بلغ 3,04، وبناءً على ذلك يمكن ملاحظة ما يلي:

لا يوجد أثر للبرامج التدريبية في شركة الكهرباء تارقة وذلك لعدم حاجة عمالها لذلك ، فهي أصلا في توظيفها تشترط الكفاءة في التدريب وسنوات للخبرة في ذلك المجال الذي وظف لأجله.

2- عرض وتحليل نتائج البعد الثاني: التكوين

الجدول رقم(3-8): تحليل أسئلة بعد التكوين

Q7	غير تماما		موافق		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
	2	4,4	1	2,2	2	4,4	20	44,4	20	44,4	20	44,4

44,4	20	37,8	17	15,6	7	2,2	1	00	00	Q8
42,2	19	40	18	11,1	5	4,4	2	2,2	1	Q9
26,7	12	46,7	21	20	9	2,2	1	4,4	2	Q10
33,3	15	44,4	20	15,6	7	2,2	1	4,4	2	Q11
26,7	12	46,7	21	15,6	7	8,9	4	2,2	1	Q12

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

سجلت العبارة Q7 نسبة موافقة كبيرة جدا تقدر ب 44,4% بين موافق وذات النسبة موافق بشدة ونسبة 4,4% محايدين، في حين سجلت العبارة Q8 نسبة موافقة بلغت 37,8% و 44,4% موافقين بشدة، أما نسبة المحايدين فبلغت 15,6%، أما نسبة المعارضين فبلغت 2,2%. كما سجلت العبارة Q9 نسبة موافقة بلغت 40% و 42,2% موافقين بشدة، أما نسبة الحياد فبلغت 11,1% و 4,4% معارضين لهذه العبارة. وسجلت العبارة Q10 نسبة موافقة قدرت ب 46,7% و 26,7% موافقين بشدة، كما بلغت نسبة الحياد 20%. وقد سجلت العبارة Q11 نسبة موافقة قدرت ب 44,4% و 33,3% موافقين بشدة، أما نسبة المعارضين فقد قدرت ب 6,6% بين معارضين ومعارضين بشدة، في حين بلغت نسبة المحايدين 15,6%.

وفيما يخص العبارة Q12 فقد سجلت نسبة موافقة بلغت 46,7% و 26,7% موافقين بشدة، و 15,6% من أفراد العينة المستجوبين أجابوا برأي محايد.

• حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني: التكوين

جدول رقم (3-9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني: التكوين

مستوى الأهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
---------------	---------	-------------------	-----------------

Q7	4,22	,9740	2	مرتفعة جدا
Q8	4,24	,8020	1	مرتفعة جدا
Q9	4,16	,9520	3	مرتفعة
Q10	3,89	,9820	5	مرتفعة
Q11	4,00	1,000	4	مرتفعة
Q12	3,87	,9910	6	مرتفعة
التكوين	4,06	,8080		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

حقق هذا البعد الخاص بالتكوين وسطا حسابيا عام بلغ 4,06 وهو ما يدل على الأهمية المرتفعة للبعد الثاني لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 0.808 وهو منخفض نوعا ما إذ يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس بعد التكوين فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (3,87-4,24)، وهذا ما يدل على أن جميع فقرات بعد التكوين ذات أهمية مرتفعة إلى مرتفعة جدا لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q8 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 4.24 وبانحراف معياري 0,802، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q12، وذلك بمتوسط حسابي بلغ 3,87 وبانحراف معياري بلغ 0,991، وبناءً على ذلك يمكن ملاحظة ما يلي:

- أن الشركة الكهرباء تارقة تقوم بتكوين عمالها وتركز على هذا البعد لتضمن تحسين أداءها.

3- عرض وتحليل نتائج البعد الثالث: التحفيز

الجدول رقم(3-10): تحليل أسئلة بعد التحفيز

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
-----------------	-----------	-------	-------	-------------

	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
Q13	1	2,2	2	4,4	5	11,1	21	46,7	16	35,6
Q14	7	15,6	10	22,2	9	20	10	22,2	9	20
Q15	9	20	10	22,2	9	20	10	22,2	7	15,6
Q16	7	15,6	11	24,4	7	15,6	11	24,4	9	20
Q17	13	28,9	7	15,6	7	15,6	10	22,2	8	17,8
Q18	9	20	7	15,6	5	11,1	15	33,3	9	20

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

سجلت العبارة Q13 نسبة معارضة قدرت ب 4,4% و 2,2% غير موافقين تماما، أما نسبة الموافقة فبلغت 46,7% بين موافقين و 35,6% موافقين تماما، وما نسبته 11,1% أجابوا برأي محايد.

وسجلت العبارة Q14 نسبة موافقة بلغت 22,2% و 20% موافقين بشدة، أما نسبة المعارضين فبلغت 37,8% بين غير موافق غير موافق بشدة، و 20% أجابوا برأي محايد.

وبخصوص العبارة Q15 فقد سجلت نسبة معارضة بلغت 42,2 بين غير موافق وغير موافق بشدة، أما نسبة الموافقة فبلغت 37,8% بين موافق وموافق بشدة.

كما بلغت العبارة Q16 نسبة موافقة قدرت ب 24,4% و 20% موافقين بشدة، وما نسبته 15,6% من أفراد العينة المستجوبين كان لهم رأي محايد لهذه العبارة.

في حين سجلت العبارة Q17 نسبة عدم موافقة بلغت 15,6% و 28,9% موافقين بشدة، أما نسبة الموافقة فبلغت 22,2% و 17,8% موافقين بشدة، وما نسبته 15,6% من أفراد العينة المستجوبين كان لهم رأي محايد بخصوص هذه العبارة.

أما نسبة الموافقة على العبارة Q18 فبلغت 33,3% بين موافق و 20% موافق بشدة أما نسبة المحايد فبلغت 11,1%، و 35,6% بين غير موافق وغير موافق بشدة لهذه العبارة.

- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث: التحفيز
جدول رقم (3-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث: التحفيز

مستوى الأهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
مرتفعة	1	,9250	4,09
متوسطة	3	1,379	3,09
متوسطة	5	1,379	2,91
متوسطة	4	1,395	3,09
متوسطة	6	1,507	2,84
متوسطة	2	1,451	3,18
متوسطة		1,134	3,20
			التحفيز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

حقق هذا البعد وسطا حسابيا عام بلغ 3,20 وهو ما يدل على الأهمية المتوسطة للبعد الثالث الخاص بالتحفيز لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 1,134 وهو يعكس درجة انسجام مقبولة نوعا ما في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس بعد التحفيز فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (2,84-4,09)، وهذا ما يدل على أن جميع فقرات بعد التحفيز ذات أهمية متوسطة إلى مرتفعة لدى أفراد العينة المستجوبين، وقد جاءت العبارة Q13 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 4,09 وبانحراف معياري 0,925، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q17، وذلك بمتوسط حسابي بلغ 2,84 وبانحراف معياري بلغ 1,507، وبناءً على ذلك يمكن ملاحظة ما يلي:

- لا تعتمد شركة الكهرباء تارقة على عنصر التحفيز وذلك لأنها توفر جميع متطلبات العمل وكذا الأجر مرتفع، فهي تعتمد على نظام العمل بالوحدة.

ثالثا: عرض وتحليل محور تحسين أداء الموارد البشرية

الجدول رقم(3-12): تحليل أسئلة المحور الثاني

	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
Q19	28,9	13	48,9	22	15,6	7	00	00	6,7	3	
Q20	40	18	40	18	13,3	6	2,2	1	4,4	2	
Q21	28,9	13	46,7	21	22,2	10	2,2	1	00	00	
Q22	35,6	16	40	18	17,8	8	4,4	2	2,2	1	
Q23	26,7	12	44,4	20	17,8	8	6,7	3	4,4	2	
Q24	40	18	40	18	13,3	6	00	00	6,7	3	
Q25	35,6	16	40	18	11,1	5	6,7	3	6,7	3	
Q26	37,8	17	44,4	20	8,9	4	2,2	1	6,7	3	
Q27	44,4	20	37,8	17	6,7	3	2,2	1	8,9	4	
Q28	46,7	21	35,6	16	8,9	4	00	00	8,9	4	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

يبين الجدول أعلاه أسئلة محور تحسين أداء الموارد البشرية، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة Q19 ب 48,9% بين موافقين و 28,9% موافقين تماما، ونسبة المحايدين فبلغت 15,6%. في حين أن العبارة Q20 فبلغت نسبة الموافقة عليها 80% بين الموافقين و الموافقين بشدة، أما نسبة المحايدين فبلغت 13,3%.

وسجلت العبارة Q21 ب 75,6% بين موافق وموافق تماما، أما نسبة الحياد فقدرت ب 22,2%، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 2,2%. هذا وقد سجلت العبارة Q22 نسبة موافقة قدرت ب 40% و 35,6% موافقين تماما، أما نسبة المحايدين فبلغت 17,8%. في حين بلغت نسبة عدم الموافقة على هذه العبارة 4,4%. كما بلغت العبارة Q23 نسبة موافقة بلغت 44,4% و 26,7% موافقين تماما، وما نسبته 17,8% أجابوا برأي محايد. وبخصوص العبارة Q24 فكان لها نسبة موافقة قدرت ب 80% بين موافق وموافق تماما، أما نسبة عدم الموافقة فبلغت 6,7%، وما نسبته 13,3% أجابوا برأي محايد.

وبلغت نسبة الموافقة على العبارة Q25 نسبة 40% و35,6% موافقين تماما، أما نسبة المحايدون فبلغت 11,1%، وما نسبته 13,4% بين غير موافق وغير موافق تماما. في حين أن العبارة Q26 فبلغت نسبة عدم الموافقة عليها 2,2% و6,7% غير موافقين تماما، كما قدرت نسبة الموافقة على هذه العبارة بين 44,4% موافق و37,8% موافقين تماما. أما العبارة Q27 فقد حصلت على نسبة موافقة تقدر ب 37,8% و44,4% موافقين تماما، أما نسبة الحياد فقدرت ب 6,7%. هذا وقد سجلت العبارة Q28 نسبة عدم موافقة قدرت ب 8,9%، أما نسبة الموافقة على هذه العبارة فقد بلغت 82,3% بين موافق وموافق تماما.

• المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني: تحسين أداء الموارد البشرية

جدول رقم (3-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

مستوى الأهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفعة	8	1,031	3,93	Q19
مرتفعة	2	1,019	4,09	Q20
مرتفعة	6	,7830	4,02	Q21
مرتفعة	7	,9650	4,02	Q22
مرتفعة	10	1,051	3,82	Q23
مرتفعة	3	1,074	4,07	Q24
مرتفعة	9	1,164	3,91	Q25
مرتفعة	5	1,086	4,04	Q26
مرتفعة	4	1,195	4,07	Q27
مرتفعة	1	1,172	4,11	Q28
مرتفعة		,8380	4,00	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

حقق هذا المحور الخاص ب تحسين أداء الموارد البشرية وسطا حسابيا عام بلغ 4,00 وهو ما يدل على الأهمية المرتفعة للمحور الثاني لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 0,838 وهو يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس محور تحسين أداء الموارد البشرية فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (3,82-4,11)، وهذا ما يدل على أن

جميع فقرات محور تحسين أداء الموارد البشرية ذات أهمية مرتفعة لدى أفراد العينة المستجوبين، وقد جاءت العبارة Q28 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 4.11 وبانحراف معياري 1,172، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q23، وذلك بمتوسط حسابي بلغ 3,82 وبانحراف معياري بلغ 1,051، وبناءً على ذلك يمكن ملاحظة ما يلي:

أن شركة الكهرباء تارقة تدعم تحسين أداء الموارد البشرية وذلك لهدف التميز.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المطلب باختبار الفرضيات التي قمنا بافتراضها:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

✓ الفرضية العدمية الرئيسية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة .

✓ الفرضية البديلة الرئيسية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha =0.05$ لتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية، استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط، باعتبار تنمية الكفاءات البشرية متغير مستقل، وتحسين أداء الموارد البشرية متغير تابع. وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (3-14): معامل التحديد والارتباط لتنمية الكفاءات البشرية وتحسين أداء الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,469 ^a	,220	,201	,74929

المحور_الأول a. Prédicteurs : (Constante),

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضّح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.469 عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وهي قيمة مقبولة تدل على وجود ارتباط موجب بين تنمية الكفاءات البشرية وتحسين أداء الموارد

البشرية في المؤسسة، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.220، وهذا ما يفسر أن ما قيمته 22% من التغيير الحاصل في تحسين أداء الموارد البشرية ناتج عن التغيير في الاهتمام بتنمية الكفاءات البشرية. وبالرغم من أن هذه النسبة ضعيفة إلا أن هذا لا يدل على عدم جودة النموذج دون اختبار معنوية النموذج، والتي تم التأكد منها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3-15): مدى معنوية نموذج خط الانحدار

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	6,794	1	6,794	12,102	,001 ^b
	Résidu	24,142	43	,561		
	Total	30,936	44			

a. Variable dépendante : المحور_الثاني

b. Prédicteurs : (Constante), المحور_الأول

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الإحصاء $Sig=0.001$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على معنوية النموذج، وبالتالي لا يمكن الحكم على النموذج من خلال معامل التحديد فقط، بل يساهم اختبار المعنوية في ذلك بصورة أوضح.

جدول رقم (3-16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,075	,567		3,659	,001
	المحور_الأول	,556	,160	,469	3,479	,001

a. Variable dépendante : المحور_الثاني

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضّح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B قدرت ب 0.556، وهذا يعني أن التغيّر في قيمة المتغيّر المستقلّ والمتمثل في تنمية الكفاءات البشرية بوحدة واحدة يقابله تغيّر بمقدار 0.556 في المتغيّر التابع المتمثل في تحسين أداء الموارد البشرية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي قدرت ب 3,479 وهي دالة عند مستوى معنوية $Sig= 0.001$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha=0.05$ ، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد تنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية، تم تقسيم الفرضية العدمية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط في اختبار كل فرضية فرعية .

ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الأولى

✓ الفرضية العدمية $H0$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للبرامج التدريبية في تحسين أداء الموارد البشرية.

✓ الفرضية البديلة $H1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للبرامج التدريبية في تحسين أداء الموارد البشرية.

لغرض اختبار الفرضية الفرعية الأولى، قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط، باعتبار البرامج التدريبية كمتغيّر مستقل، وتحسين أداء الموارد البشرية كمتغيّر تابع.

الجدول رقم (3-17):معامل التحديد والارتباط للبرامج التدريبية وتحسين أداء الموارد البشرية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,207 ^a	,043	,021	,82975

a. البرامج_التدريبية. Prédicteurs : (Constante),

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.207 وهي قيمة ضعيفة تدل على وجود ارتباط موجب ضعيف بين المتغير المستقل البرامج التدريبية، والمتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية، أما معامل التحديد R^2 فقدرت قيمته ب 0.043 وهي ما تفسّر أن 4,3% من التغير الحاصل في أداء الموارد البشرية ناتج عن التغير في الاهتمام بالبرامج التدريبية.

الجدول رقم(3-18): مدى معنوية نموذج خط الانحدار للبرامج التدريبية وتحسين أداء الموارد البشرية

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,332	1	1,332	1,935	,171 ^b
	Résidu	29,605	43	,688		
	Total	30,936	44			

a. المحور الثاني. Variable dépendante :

b. البرامج_التدريبية. Prédicteurs : (Constante),

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الإحصاء $Sig=0,171$ وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0,05، مما يدل على عدم معنوية النموذج.

الجدول رقم(3-19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البرامج التدريبية في تحسين أداء الموارد البشرية

Coefficients^a

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,453	,418		8,261	,000
	البرامج_التدريبية	,176	,126	,207	1,391	,171

a. المحور الثاني. Variable dépendante :

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B بلغت 0,176، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل "البرامج التدريبية" بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0,176 في المتغير التابع "تحسين أداء الموارد البشرية"، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 1.391 وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0,05، حيث بلغت القيمة $Sig = 0.171$ وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية والقائلة بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للبرامج التدريبية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

ثالثاً : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

✓ الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للتكوين في تحسين أداء الموارد البشرية.

✓ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للتكوين في تحسين أداء الموارد البشرية.

لغرض اختبار الفرضية الفرعية الثانية، قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط، باعتبار التكوين كمتغير مستقل، وتحسين أداء الموارد البشرية كمتغير تابع.

الجدول رقم (3-19): معامل التحديد والارتباط للتكوين وتحسين أداء الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,698 ^a	,488	,476	,60705

التكوين. Prédicteurs : (Constante).

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.698 وهي قيمة جيدة تدل على وجود ارتباط قوي موجب بين المتغير المستقل التكوين، والمتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية، أما فيما يخص معامل التحديد R^2 فبلغت قيمته 0.488 وهي ما تفسّر أن 48,8% من التغير الحاصل في تحسين أداء الموارد البشرية ناتج عن التغير في الاهتمام بالتكوين.

الجدول رقم (20-3): مدى معنوية نموذج خط الانحدار للتكوين وتحسين أداء الموارد البشرية

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,090	1	15,090	40,950	,000 ^b
	Résidu	15,846	43	,369		
	Total	30,936	44			

a. Variable dépendante : المحور الثاني

b. Prédicteurs : (Constante), التكوين

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة *Sig* بلغت *0,000* وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية *0,05*، مما يدل على معنوية النموذج.

الجدول رقم (21-3): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,065	,469	2,271	,028
	التكوين	,725	,113	,698	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B بلغت 0.725، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل التكوين بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.725 في المتغير التابع "تحسين أداء الموارد البشرية"، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي قدرت ب 6.399 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت القيمة $0.000 = Sig$ وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ للتكوين في تحسين أداء الموارد البشرية.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

✓ الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ للتحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية.

✓ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ للتحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية.

ولغرض اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، باعتبار التحفيز كمتغير مستقل، وتحسين أداء الموارد البشرية كمتغير تابع.

الجدول رقم (3-22): معامل التحديد والارتباط للتحفيز وتحسين أداء الموارد البشرية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,196 ^a	,039	,016	,83169

Prédicteurs : (Constante), التحفيز

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة طردية بين التحفيز وتحسين أداء الموارد البشرية، حيث أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.196 وهي علاقة ضعيفة تدل على وجود ارتباط موجب ضعيف، أما فيما يخص معامل التحديد R^2 فبلغ 0.039، وهو ما يفسر أن 3,9% من التغير الحاصل في تحسين أداء الموارد البشرية ناتج عن التغير في الاهتمام بالتحفيز.

الجدول رقم (3-23):مدى معنوية نموذج خط الانحدار للتحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	1,193	1	1,193	1,724	,196 ^b
	Résidu	29,744	43	,692		
	Total	30,936	44			

المحور الثاني Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة *Sig* بلغت $0,196$ وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية $0,05$ ، مما يدل على عدم معنوية النموذج.

الجدول رقم (3-24):نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,545	,375		9,459	,000
	التحفيز	,145	,111	,196	1,313	,196

المحور الثاني Variable dépendante :

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B بلغت $0,145$ ، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل التحفيز بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار $0,145$ في المتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية، ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي قدرت ب $1,313$ وهي غير دالة عند مستوى معنوية $0,05$ ، حيث بلغت القيمة $Sig=0,196$ وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد $0,05$ ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية القائلة بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ للتحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل

بعد تحليلنا للبيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة خلصنا إلى النتائج التالية:

- 1- تغلب نسبة الذكور على نسبة الإناث بعينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الذكور 95.6% أما نسبة الإناث فبلغت 4.4 %، وهذا دليل على أن الوظائف تكاد تكون محتكرة على الذكور وذلك لأن متطلباتها لطبيعة العمل بهذه الشركة وهي الكهرباء، تتطلب ذلك؛
- 2- تغلب على أفراد عينة الدراسة خاصية الشباب، حيث أن ما نسبته 62.2 % منهم لا تتجاوز أعمارهم 40 سنة، وما نسبته 26.7 % تتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة، في حين لا تتعدى نسبة الذين تفوق أعمارهم أكثر من 50 سنة 2.2 % فقط، وتعتبر هذه الخاصية تحفيزا للشركات للاستثمار في المورد الشاب و في تنمية كفاءاته ؛
- 3- تتمتع الموارد البشرية المنتمية إلى عينة الدراسة بخبرة عالية، حيث بلغت نسبة الذين تفوق خبرتهم الوظيفية العشر سنوات ما نسبته 57.8 % من إجمالي أفراد العينة. وهذا دليل كافي للحكم على أن منظمات عينة الدراسة لا تعاني من ارتفاع معدل دوران العمالة؛
- 4- جل أفراد عينة الدراسة يشغلون وظائف تنتهي إلى شعبة التقني سامي في الكهرباء ، حيث بلغت نسبتهم 37.8 % من العدد الإجمالي، كما أن 22.2 % من أفراد العينة هم من خريجي الجامعات الماستر نظام ل م د ، في حين ما نسبته 17.8 % يتوزعون بين المستويات الإدارية الدنيا و8.9 من المستويات العليا درجة الماجستير والحصة المتبقية 13.3 كانت من مستوى الليسانس.

توصلنا من خلال اختبارنا لفرضيات البحث إلى النتائج التالية:

-
- أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للبرامج التدريبية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للتكوين في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للتحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة العامة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة أحد المواضيع حديثة و المتعلقة بتنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية، فمن خلال الدراسة توصلنا إلا أن الكفاءات البشرية هي جملة من المعارف و السلوكيات التي يمتلكها الفرد المستعملة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، كما أنها تمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية و الأساسية للمؤسسة، إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام الراغبين في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة و الفعالية.

كما توصلنا أيضا إلى أن تنمية الكفاءات البشرية فهي خطوة ضرورية و مهمة لتحسين و تطوير معارف و قدرات العمال بشتى الطرق الممكنة، و هذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية

من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها و التطبيقية توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة حيث يمكن إبراز النتائج المسجلة فيما يلي:

- إن تنمية الكفاءات البشرية تضم في طياتها العديد من الأساليب، فهي تمثل تخطيط، تنفيذ و متابعة، توظيف الموارد البشرية، تدريبها و تكوينها و تحفيزها و استخدامها بطريقة مثلى بغية تحقيق أهداف المؤسسة؛

- توصلنا أن شركة الكهرباء تارقة تولي اهتماما كبيرا لأداء مواردها البشرية، وهذا بسبب إدراك مسؤوليها إلى أهمية العنصر البشري و العائد الذي يمكن أن يحققه إذا سير بطريقة فعالة، فهي تسعى إلى توفير بيئة العمل المناسبة و الملائمة لكفاءاتها البشرية؛

- توصلنا إلى أن الشركة الكهرباء لا تولي إهتماما كبيرا بتدريب العاملين وذلك لأنها أصلا تشتترط الكفاءات العالية المدربة على العمل من قبل الدخول و التوظيف فيها؛

_ شركة الكهرباء تارقة أغلب عمالها من فئة الشباب الذكور وذلك لطبيعة العمل فيها؛

التوصيات

- على المؤسسة أن تستقطب الكفاءات لتحقيق زيادة قدرتها على تحسين الأداء ، وضرورة إجراء تقييمات دورية لتقييمها.
- على المؤسسة أن تقوم بتنوع البرامج التدريبية التي يتم إخضاع العاملين لها، فتنوع هذه الأخيرة يساهم بشكل كبير على تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات مما يؤدي إلى كفاءة العمل وتحقيق الأهداف؛
- القيام بنظام الحوافز من أجل مساعدة العمال على تنمية مهاراتهم وتحسين أداء ما يعود على المؤسسة بالفائدة؛
- تدعيم قدرات وطاقات الموارد البشرية المعرفية والابتكارية للمؤسسة .

قائمة المصادر والمراجع

1. . طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
2. إبراهيم أحمد غنيم، الصافي يوسف شحاتة الجهي، الكفاءات التدريسية في ضوء الموديلات التعليمية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط 1، 2009.
3. أبو بكر محمود الهوش، إستراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2016،
4. أديب خلف الملكاوي، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين comprehensive :، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020،
5. آمال بن سمشة، الأداء البشري في الإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، د.ط، 2018
6. بن عنتر عبد الرحمن، ادارة الموارد البشرية - المفاهيم والاسس , الابعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013
7. بوبكر بوخريسة، تسيير وتديبر الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، د.ط، 2016
8. ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية - دعائم النجاح الاساسية المؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، مصر ، ط1، 2009
9. جاري هامل ، سي كي براهالاد، التنافس على المستقبل، استراتيجية التحكم في صناعتك وابتكار أسواق المستقبل، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، 1994
10. حمزة الجبالي، تنمية وادارة الموارد البشرية، دار الأسرة ودارعالم الثقافة، عمان، الأردن، 2016
11. خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010
12. دخيل بن عبد الله الدخيل الله، تعليم وتديبر المهارات الاجتماعية والقيم، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، ط1، 2014
13. دودين أحمد يوسف، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.ط، 2014،
14. سيد عبد النبي محمد، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، وكالة الصحافة العربية للنشر، مصر، 2019، د.ص.
15. شهدان عادل الغرباوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، ط1، 2020
16. شوقي ناجي جواد الساعاتي ، صالح ابراهيم العواسا، إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري العلمية، د.ط، 2020

17. طاهر الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، دارعالم للثقافة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008
18. عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للتوزيع والنشر، 2017
19. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2015
20. عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، د.ط، 2020
21. عطا الله محمد تيسير الشرعة، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار المهمل ناشرون، عمان، 2011
22. فليون مراد، القيادة التحولية ودورها في تطوير مهارات الموظفين ، مركز الكتاب الاكاديمي ، عمان، 2018،
23. ليث عبد الله القهيوي، أستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013
24. مايكل ارمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية مصر، 2009
25. مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية: 388 معيار، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014
26. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2003
27. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012
28. محمود يحيى سالم، تنمية الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009
29. مدحت ابو النصر ، تنمية وإدارة الموارد البشرية –الاتجاهات المعاصرة- ، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2007
30. مهدي محمود سالم، الأهداف السلوكية: تحديدها - مصادرها - صياغتها - تطبيقاتها، مكتبة العبيكات، الرياض، السعودية، ط2، 1998
31. نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2015

* الأطروحات الجامعية

1. الحمدي أبو قاسم، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، الأغواط-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004-2005
2. سحنوني محمد، طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة seror- تلمسان ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2009-2010

3. سعداوي نعيمة، تنمية الموارد البشرية في البلدان لنامية من خلال آليتي حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية" دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2015، 2014.
4. شوشان سهام، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2017-2018.
5. عبد الغاني تغلابت، دراسة تحليلية لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الخدمية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر- باتنة 1، 2018-2019.
6. عمار طيبي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تنافسية المؤسسات الإعلامية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، ص 39.
1. فغولي حورية، دور تسيير و تنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية-دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "سايج محمد" بالصباحة الشلف، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016-2017.
2. مكيديش زينب، الشيخ أسماء، أثر تكنولوجيا الإعلام والإتصال على تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة جامعة تلمسان، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2016.
3. برباح محمد الأمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة أبي بكر بلقايد *تلمسان* الملحقة الجامعية مغنية، تلمسان، 2015-2016.
4. بولودان محمد، عبد الليوه زكرياء، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل، 2017-2018.

* المجالات

1. حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد، 1، 2006.
2. حمزة غربي، إبراهيم عاشوري، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات - مقارنة نظرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 21 جوان 2017، جامعة محمد خيضر بسكرة.
3. كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد7، جوان 2010.

***المراجع باللغات الأجنبية

1. Alain meignant," Manager la formation dans l'entreprise", (Ed d'organisation), Paris, 1992
2. Gupet André développer les compétences pour une ingénierie de formation coll, formation permanente en science humaines Paris 1994
3. Petter Gottschalk, Strategic knowledge management Technology, Idea Group Publishing, USA, 2005

المواقع الالكترونية

1. أحمد السيد كردى، مدونة التنمية البشرية والإدارية أكتوبر http://ahmed_kordy.blogspot.com

الملاحق

الملحق رقم 01 (الاستبيان)

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تخصص: تسيير الموارد البشرية

قسم: علوم التسيير

إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

سيدتي / سيدي تحية طيبة وبعد...

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية التي تحمل عنوان "تنمية الكفاءات البشرية ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان.

فيرجى من سيادتكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان كاملا بعد قراءته بتمعن وتأن، ثم وضع علامة (X) أمام كل عبارة تمثل وجهة نظركم بكل دقة وموضوعية، ونعلمكم أن النتائج التي سنحصل عليها متوقفة على مدى اهتمامكم بموضوعنا. علما أن إجاباتكم ستبقى موضع السرية وستستخدم لغرض البحث العلمي.

تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام / شاكرين تعاونكم

إشراف الدكتور: كوديد سفيان

من إعداد الطالبين :

سهولي محمد رياض

بدير بن عمر

2022/2021

الرجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1- النوع:

أنثى

ذكر

2- السن:

من [30 سنة إلى 40 سنة]

أقل من 30 سنة

أكثر من 50 سنة

[40 سنة إلى 50 سنة]

3- المؤهل العلمي

ماجستير

ماستر

ليسانس

شهادة أخرى

تقني سامي

دكتوراه

4- الخبرة المهنية:

من سنة [5 إلى 15]

أقل من 5 سنوات

أكثر من 25 سنة

من [15 سنة الى 25]

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة
المحور الأول: تنمية الكفاءات البشرية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولا: البرامج التدريبية						
1	تتوفر مؤسساتكم برامج تدريبية للتحسين من أدائكم					
2	تولي مؤسساتكم للتدريب أهمية وتخصص له ميزانية خاصة به					
3	ترتقي الدورات التكوينية إلى المستوى المطلوب لتحسين الأداء					
4	يستفيد العاملون في مؤسساتكم على دورات تدريبية بشكل متكرر ومدروس					
5	توفر لك البرامج التدريبية تشكيلية من المعارف والمهارات والخبرات					
6	تهدف مؤسساتكم من خلال البرامج التدريبية إلى تحقيق التميز التنافسي					
ثانيا / التكوين						
7	يعتبر التكوين من الاساليب المعتمدة عليها في تنمية الكفاءات					
8	يعمل التكوين من رفع وتنمية الكفاءات لدى العاملين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج					
9	توفر لك البرامج التكوينية تشكيلة من المعارف والكفاءات والخبرات					
10	لاحظت تحسن مستواك بعد استفادتك من التكوين الذي قمت به					
11	يساهم التكوين في تنمية روح الابداع والابتكار					
12	يحدد التكوين في الوقت المناسب للفرد وعند الحاجة لتنميته وتحسين سلوكه					
ثالثا/التحفيز						
11	نظام الحوافر يساعدكم على تنمية مهاراتكم وتحسين أدائكم					
12	ترتبط سياسة الأجور في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين					
13	توزع المكافآت على العمال وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها					
14	العلاوات التي تتقاضاها تكافئ مستوى أدائك					
15	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي					
16	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المعنوي					

المحور الثاني: تحسين أداء الموارد البشرية

الرقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	البرامج التدريبية تتيح تبادل المعلومات والأفكار والخبرات بين المتدربين					
2	التدريب يساعد العاملين على إنجاز مهامهم في أقل وقت ممكن وجهد أقل					
3	للتدريب أثر كبير على كل من المهارة والكفاءة والإبداع					
4	تساهم عملية التدريب في التقليل من المخاطر التشغيلية					
5	يعمل التكوين على تطوير مكتسبات الموارد البشرية من خلال تزويدهم بمعارف مستحدثة					
6	لا أبخل في تقديم النصائح والتوجيهات لزملائي في العمل بما فيها ما اكتسبته من التكوين					
7	البرامج التكوينية تزيدني ثقة في قدراتي المهنية					
8	الحوافز المادية والمعنوية تحسن من أداء الأفراد وبالتالي زيادة الانتاجية					
9	تعد الحوافز أداة تدفع العامل لبذل مزيد من الجهد					
10	الحصول على مكافآت مالية تشجع العامل على أداء العمل بصورة أفضل					

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور_الاول ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور_الثاني

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,469 ^a	,220	,201	,74929

a. Prédicteurs : (Constante), المحور_الاول

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,794	1	6,794	12,102	,001 ^b
	Résidu	24,142	43	,561		
	Total	30,936	44			

a. Variable dépendante : المحور_الثاني

b. Prédicteurs : (Constante), المحور_الاول

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,075	,567		3,659	,001
	المحور_الاول	,556	,160	,469	3,479	,001

a. Variable dépendante : المحور_الثاني

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,207 ^a	,043	,021	,82975

a. Prédicteurs : (Constante), اليرامج_التدريجية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,332	1	1,332	1,935	,171 ^b
	Résidu	29,605	43	,688		
	Total	30,936	44			

a. Variable dépendante : المهور_التاني

b. Prédicteurs : (Constante), اليرامج_التدريجية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,453	,418		8,261	,000
	اليرامج_التدريجية	,176	,126	,207	1,391	,171

a. Variable dépendante : المهور_التاني

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,698 ^a	,488	,476	,60705

a. Prédicteurs : (Constante), التكوين

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,090	1	15,090	40,950	,000 ^b
	Résidu	15,846	43	,369		
	Total	30,936	44			

a. Variable dépendante : المحور_الثاني

b. Prédicteurs : (Constante), التكوين

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,065	,469		2,271	,028
	التكوين	,725	,113	,698	6,399	,000

a. Variable dépendante : المحور_الثاني

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,196 ^a	,039	,016	,83169

a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,193	1	1,193	1,724	,196 ^b
	Résidu	29,744	43	,692		
	Total	30,936	44			

a. Variable dépendante : المحور_الثاني

b. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,545	,375		9,459	,000
	التحفيز	,145	,111	,196	1,313	,196

a. Variable dépendante : المحور_الثاني

تم التوصل في دراستنا إلى أن تنمية الكفاءات تعتبر مصدراً أساسياً لتحسين الأداء داخل المؤسسة شركة الكهرباء تاركة، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتوزيع 50 إستمارة أعدت خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة ، وإعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS .

تم التوصل في الأخير إلى صحة الفرضية الرئيسية التي تدعم أساس تحسين الأداء بتنمية كفاءات المورد البشري والإهتمام به والإستثمار فيه.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الأداء، الكفاءات، تحسين الأداء ، التدريب ، التكوين، التحفيز

Abstract

Our study found that development of competencies is an essential source of performance improvement within the Charikat kahrabaa tergua To achieve this goal, we distributed 50 forms specially prepared to measure study variables, and relied on On the statistical program SPSS.. The validity of the main hypothesis supporting the basis for improvement was finally reached Performance and interest in human resource development and investment.

Keywords: human resources, performance, competencies, performance improvement, training, composition, motivation