



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تخصص: مالية المؤسسة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبة

تحت عنوان :

## تسيير المهارات و دورها في تحسين الأداء البشري دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية - وكالة عين تموشنت -

تحت إشراف الأستاذ :

د. حولية

من إعداد الطالبتان:

✓ برمضان سهيلة

✓ بوعالية شيماء حورية

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	د. بوزيان الرحماني هاجر
مشرفا ومقررا	جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	د. حولية يحيى
عضوا مناقشا	جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	د. يحيواوي لخضر

السنة الجامعية : 2021/2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Handwritten Arabic calligraphy in a stylized, bold script. The text is arranged in a vertical column, with the words "بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ" (In the name of Allah, the Most Gracious, the Most Merciful) written from right to left. The calligraphy is highly decorative, with thick black lines and intricate flourishes. Small numbers (1, 2, 3) are placed near the letters to indicate stroke order. The entire calligraphic piece is set within a white rectangular frame, which is itself inside a larger black frame with rounded corners.



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد  
خاتم الأنبياء والمرسلين.

الحمد لله الذي انال لنا درج العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب  
ووفقنا في إنجاز هذا العمل .

نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز  
هذا العمل وفي تذليل ما وجهناه من صعوبات ، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف  
" مولية "

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة

التي كانت عوناً في إتمام هذا العمل .

ولا ننسى أن نشكر كل موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير .

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا :

إلى التي بعطفها حمرك وجداني ، الى رمز الحب و العنان

أمي الحنونة

إلى من دأله طريق الصعاب و رفع الحواجز و العقبات

أبي الغالي

إلى من كانوا دعما لي و سندا في حياتي : عائلتي الكريمة

كل أفراد العائلة ، زوجي الغالي و عائلتي الثانية

(عائلة زوجي) كانوا لي سندا طوال هذه المدة .

إلى من عشقت معهم أجمل اللحظات أنواتي :

" رضا - منى - سعاد - هوارية - محمد - هواربي "

بفضلهم الله

أصدقائي : صديقتي شيما التي وافقتني طيلة مشوار الدراسي

و في الأخير أهدها بالخصوص الأساتذنا الكرام الذين بفضلهم تحققت كل نجاحاتنا

و خاصة الأستاذ " أ. حورية " الذي بفضل و وقوفه الى جانبي و طبعه الى مبتغايا.

سهيلة

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا :

إلى النبي بعطفها نمرت ووجداني ، إلى رمز الحب والحنان

أمي الحنونة

إلى من ذللت طريق الصعاب و رفع الحواجز والعقبات

أبي الغالي

إلى من كانوا دعمي و سنداً في حياتي : عائلتي الكريمة .

إلى من عشيت معهم أجمل اللحظات اخواني :

" يزن - ياسين - سعيد - بومدين "

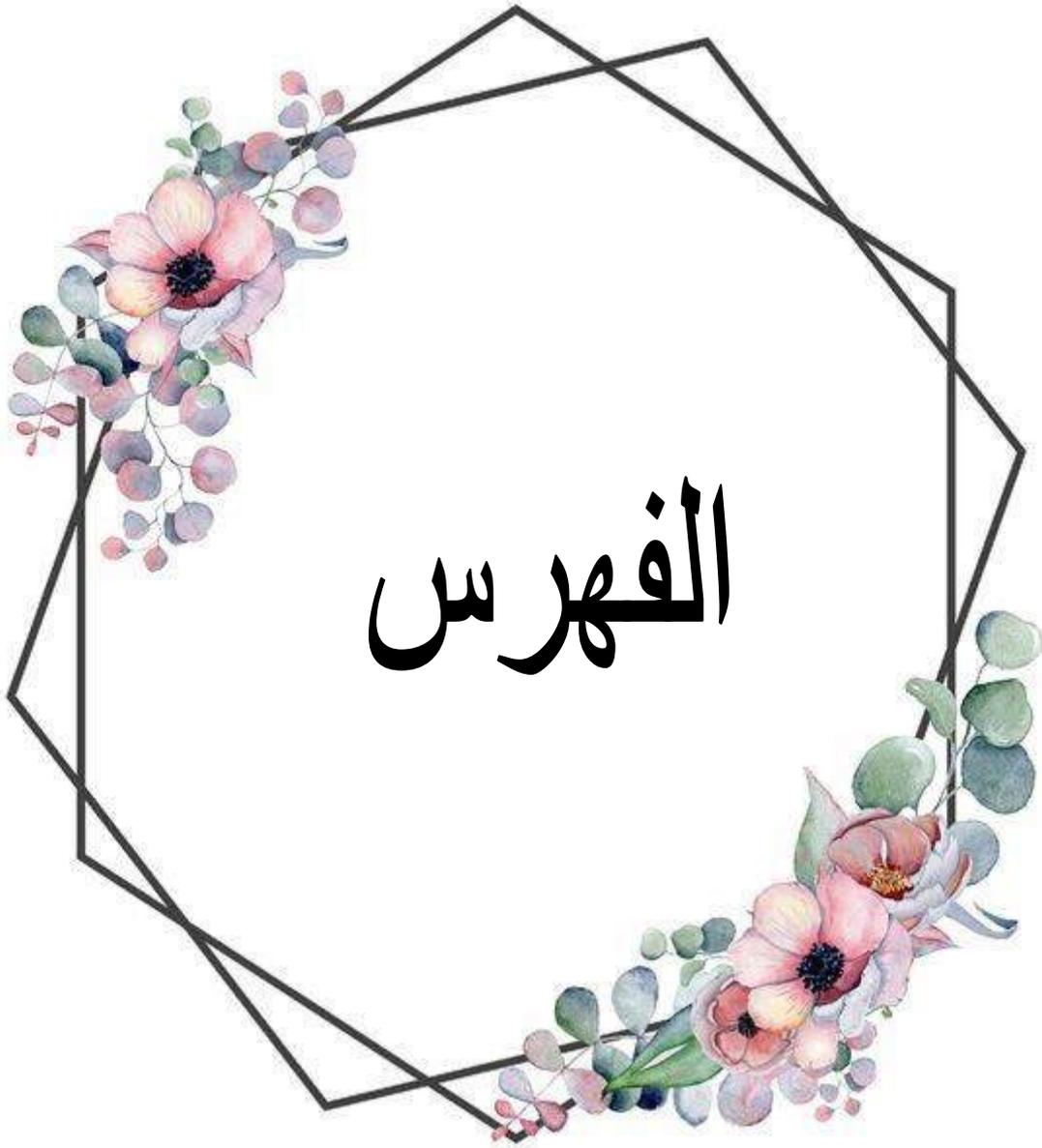
و" اخواتي

ام كائوم - فاطمة الزهراء - مروى -

بفضلهم الله

أصدقائي : صديقتي ياقوت - صبرينة - سهيلة ، التي رافقتني طيلة مشوار الدراسي  
و في الأخير أهدها بالخصوص الأساتذنا الكرام الذين بفضلهم تحققت كل نجاحاتنا  
و خاصة الأستاذ " أ. حولية " الذي بفضل و وقوفه إلى جانبي و طنت إلى مبتغايا

تشيماء



الفهرس

الصفحة	العنوان
	بسملة
	شكر وتقدير
	إهداء
	الفهرس
	قائمة الجداول والأشكال
أ-هـ	المقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات و الأداء البشري	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : مدخل لتسيير المهارات ودورها في تحسين الأداء البشري للمؤسسة
03	مطلب الأول : ماهية تسيير المهارات
17	المطلب الثاني : ماهية الأداء البشري
30	المطلب الثالث : تسيير المهارات كمدخل لتحسين الأداء البشري :
49	المبحث الثاني : دراسات سابقة
49	المطلب الاول : دراسات سابقه باللغة العربية
55	المطلب الثاني : دراسات سابقة باللغة الفرنسية
61	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية وكالة عين تموشنت
63	تمهيد
64	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
64	المطلب الأول : تعريف وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
64	المطلب الثاني : مهام وهيكله الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
65	المطلب الثالث : الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

	لولاية ع. تموشنت
66	المطلب الرابع : دراسة مختلف الخلايا و مهامالوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لولاية ع. تموشنت
71	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
71	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
73	المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان و ثباته
77	المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة
89	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية
93	خلاصة الفصل
95	الخاتمة
99	قائمة المصادر والمراجع
105	الملاحق
107	الاستبيان

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل رقم
14	التسيير التوقعي للشغل والمهارات	(01-01)
16	بطاقة المرجعية للمهارات	(02-01)
25	أهمية تقييم الأداء	(03-01)
27	نظام عملية تقييم الاداء البشري	(04-01)
29	المسؤول عن عملية التقييم	(05-01)
78	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(01-02)
79	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(02-02)
80	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	(03-02)
81	توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي	(04-02)
83	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي	(05-02)
84	توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	(06-02)

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول رقم
25	معايير تقييم الأداء	( 01-01 )
73	درجات سلم ليكارت الخماسي	(01-02)
74	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول "تسيير المهارات"	(02-02)
75	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "تحسين الأداء البشري في المؤسسة "	(03-02)
76	ثبات الاستبيان	(04-02)
77	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(05-02)
78	توزيع العينة حسب العمر	(06-02)
79	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	(07-02)
81	توزيع العينة حسب التخصص العلمي	(08-02)
82	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي	(09-02)
83	توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	(10-02)
85	توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكارت	(11-02)
86	تحليل عبارات المحور الأول "تسيير المهارات"	(12-02)
87	تحليل عبارات المحور الثاني "تحسين الأداء البشري في المؤسسة"	(13-02)
90	نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية	(14-02 )
91	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط في تسيير المهارات ودرها في تحسين الأداء البشري في الصندوق	(15-02)



مقدمة عامة

### مقدمة عامة :

شهد العالم في العقود الأخيرة من القرن الماضي تطورات متسارعة في التكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانتشار الأنترنت، وثقافة الرقمية، وتغيير لغة المنافسة العالمية وغيرها من التحولات التي كانت بمثابة تحديات ضخمة على مؤسسات الأعمال ... إلخ وانسجامها مع هذه التغيرات تحولت المؤسسات إلى الاهتمام بمواردها غير الملموسة وإبتكار معايير جديدة لعملياتها والتي تعكس خبرات أفرادها .

ولأن المحيط في تطور مستمر وعدم القدرة المؤسسة على التأقلم معه يعني تضييعها لفرصة البقاء فيه انتقل اهتمام المسيرين إلى كيفية الحفاظ على حصة مؤسستهم من السوق فبحثوا عن الأداة الملائمة لذلك لأن الأساليب التسويقية لم تعد قادرة على مواكبة تطورات مرحلة اقتصاد السوق، فوجدوا بأن الأساليب الإستراتيجية هي الأداة الأكثر ملائمة لينتقل بذلك الاهتمام من المستوى العلمي إلى المستوى الاستراتيجي بحثا عن الميزة التنافسية كمعيار أمثل لذلك .

وبظهور ثورة التكنولوجيا الجديدة للإعلاموالاتصال واتساع رفقة تطبيقها وانتشار العولمة وانفتاح الأسواق تزايدت حدة المنافسة التي لم تترك الخطأ ولا المكانة للمؤسسات التي لم تحصن نفسها بميزة تنافسية مستدامة، أصبحت المؤسسة لا تكتفي بالتكيف مع التغيرات المحيط وإنما التوقع لها قبل حدوثها وهذا ما يتطلب ليونة عالية تقوم على الإستقلالية والسرعة في الرد الفعل للتميز عن الآخرين لتكون الأداة الأكثر ملائمة لكل ذلك هي المعارف والمهارات خاصة ليعلم بذلك عن انتقال الاقتصاد إلى مرحلة جديدة ( اقتصاد المعارف )، هاته الأخير التي أعطت الاهتمام الكامل والعناية الفائقة للمؤسسة بمواردها البشرية والتنافس بين المؤسسات أصبح عليها للحصول على أفضل المهارات لتحقيق التميز .

فالمهارات موردا استراتيجيا لا محدود من الإبداع والمعارف الكامنة من هنا كان التوجه نحو الاهتمام بها والإستمرار فيها أهم تحدي يواجهه للمؤسسات الطامحة إلى التميز والتفوق في الأداء الذي يتوقف على الإبداع، الليونة، الجودة، وهي في الحقيقة متطلبات

حققتها المهارات بأدائها وأصبحت عاملا تميز فيها ودعامة أساسية لمواجهة التحديات والوصول إلى الأهداف .

ولقد أثبت الواقع العلمي للمؤسسات أن التميز في الأداء هو الإنطلاقة لمواجهة المتطلبات التنافسية وأنه يتوقف بنسبة كبيرة على المهارات لأنها مكون مهم في معادلة الأداء ما جعل المؤسسات تتسابق للحصول على أفضلها، غير أن إمتلاك المهارات لوحدها كمادة خام غير كاف لضمان أداء جيد و متميز، لأنه ورغم التشابه في القدرات والمؤهلات ومهارات الأفراد إلا أن مستويات أدائهم مختلفة وهو ما يرجع إلى محددات أخرى يقوم عليها الأداء البشري منها وبالدرجة الأولى مستوى التحفيز الذي يخطئون به والذي يجعلهم قادرين على العطاء أكثر ليوثهم، تنظيم عملهم إثراء قيمهم الإيجابية واتجاهاتهم نحو العمل، علاقاتهم مع الآخرين وتكامل وتعاضد المهارات الجماعية ليترابط كل هذا ويسهم في تحسين الأداء البشري .

وعليه وبامتلاك المؤسسة للمهارات كواحدة من أهم محددات الأداء البشري لا بد من العمل على تطويرها، تقييمها والإعتراف بها للحفاظ عليها أي العمل على تسييرها تسييرا فعالا لضمان قدرتها على توظيف معارفها الكامنة وتحويلها إلى تطبيقات تحقق تحسين في الأداء وتميز وبالتالي تحسين القدرة التنافسية لها .

ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما هو دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية وكالة عين تموشنت ؟ .

وللإجابة على هذا السؤال المطروح وضعنا فرضية تالية :

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات على تحسين الأداء البشري في صندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية وكالة عين تموشنت .

### ✚ أسباب إختيار الموضوع :

- جاء اختيارنا لهذا الموضوع انطلاقا من الاعتبارات التالية :
- تسيير المهارات و الأداء البشري من المواضيع التي لا تزال تلتقي الاهتمام و الطرح المتزايد من طرف الباحثين و الكتاب .
- ميل إلى هذه المواضيع من أجل إيضاح أهمية الأداء البشري في المؤسسة إجتماعية .
- الرغبة في الزيادة المعرفة حول البرنامج الإحصائي 26SPSS.
- الاموضوع يتدرج في إطار التخصصي .

### ✚ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية دراسة تسيير المهارات باعتبارها مصدرا مهما لقيمة المؤسسة و مصدرا داعما لتحسين أدائها ، لذا اهتمام بالمهارات فرض في التحديات الاقتصادية و التكنولوجية المتسارعة و الضغوط التنافسية فأصبح على المؤسسات إمتلاكها و الحفاظ عليها من أجل تحسين الأداء البشري و يمكن تلخيص أهمية هذا البحث فيما يلي :

- الكشف عن مدى أهمية المهارات بالنسبة للمؤسسة .
- أهمية الموضوع الأداء البشري الذي يعبر عن قدرات و إمكانيات الأفراد و انعكاسه على الأداء الكلي للمؤسسة .
- إدراك الدور الحقيقي لتحسي الأداء البشري الذي يجعل المؤسسة أكثر تنافسية .

### ✚ أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري و تهدف أيضا :

- التعرف على مستوى المهارات السائد في المؤسسة محل الدراسة .
- التعرف على مستوى الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة .
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين تسيير المهارات و الأداء البشري .

### • منهج و الدراسة و الأدوات المستخدمة :

- لاجابة على الإشكالية المطروحة سابقا و محاولة إثبات صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و توفير بيانات مفصلة عن موضوع الدراسة و يعتمد على جمع البيانات و المعلومات التي تساعد على الوصف الدقيق للمشكلة و تحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة .
- و من أجل ربط الجانب النظري بالواقع و تحقيق فائدة اكبر من خلال تدعيم الجانب النظري بجانب تطبيقي ، اعتمدنا على منهج دراسة الحالة ، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي من خلال جمعنا الإحصائيات من طرف الإستبيان و عرضها و تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

### • مرجعية الدراسة :

- من أجل القيام بدراسة الموضوع تم الإعتماد على عدة مصادر فيها يخص الجانب النظري تم الإعتماد على الكتب و البحوث الجامعية ، أما الدراسة التطبيقية الاعتماد على دروس متاحة على الأنترنت لفهم البرنامج الإحصائي SPSS و كيفية استخدامه لتحليل الإحصائيات الدراسة .

### • صعوبات البحث :

- من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في اعداد هذه الدراسة نقص المراجع المتعلقة بالموضوع و الخاصة ترجمة المعلومات و كذلك صعوبة استخدام البرنامج الإحصائي SPSS

26

### • هيكل البحث :

- لقد تناولنا في هذا البحث إلى فصلين حيث :
- الفصل الأول : الاطار النظري لتسيير المهارات و الأداء البشري في المبحثن خصص الأوّل حول مدخل لتسيير المهارات و دورها في تحسين الأداء البشري في المؤسسة .
- و تناول هذا المبحث حول ماهية تسيير المهارات و ماهية الأداء البشري و علاقة بينهم ، أما المبحث الثاني خصص لدراسات السابقة التي من خلالها توصلنا إلى نتائج .

- فيما تناول الفصل الثاني : الجانب التطبيقي اتبعنا منهج دراسة حالة بالإضافة إلى المنهج الإحصائي من خلال جمعنا لاحصائيات عن طريق الإستبيان مقدم للعمال و عرضها و تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 26 و في الأخير توج هذا العمل بخاتمة عامة تضمن النتائج المتوصل إليها .



الفصل الأول :

الإطار النظري لتسيير

المهارات والأداء

البشري

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

### تمهيد :

إن أهمية المهارات بالنسبة للباحثين والعاملين في مجال التسيير في الوضعية الحالية للمحيط التي تتميز أساسا بالتنافسية الشديدة، تعزى الى انها اهم مصدر للمزايا التنافسية الدائمة من جهة ، وأساسا لتسيير الموارد البشرية والمؤسسة من جهة أخرى.

ونتيجة لهذه الأهمية توجهت الأبحاث الى العمل على إيجاد أدوات التي تسمح بتطويرها، الحفاظ عليها وضمان تناغمها لأن المهارات التنظيمية (الجماعية) هي المصدر الفعلي للمزايا التنافسية، ويعتبر تحسين الأداء من أهم إشكاليات على مستوى التسيير، وخاصة أن المنافسة تدور حول فكرة التحسين المستمر في الأداء والتميز فيه ولهذا سوف نركز اهتمامنا في هذا الفصل على ماهية تسيير المهارات من مفهوم وأهمية ومراحل وماهية الأداء البشري وعلاقة بينهم.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

المبحث الأول : مدخل لتسيير المهارات ودورها في تحسين الأداء البشري  
للمؤسسة

مطلب الأول : ماهية تسيير المهارات

دفعت تحديات بيئة الأعمال المؤسسات الاقتصادية إلى زيادة الاهتمام بمواردها الداخلية المتمثلة أساسا في المهارات باعتبارها عنصرا إستراتيجيا وثروة حقيقية للمؤسسة ومصدر تميزها .

غير أنّ قابلية خسارة هذه الثروة حتمت على المؤسسة البحث عن إمكانية الحفاظ عليها واستغلالها الأمثل للاستفادة منها بكيفية تجعل منها أكثر كفاءة وفعالية وهو ما تجلى في عملية تسييرها (RIEU, 10-09-2014, p. 34) .

فرع الأول : مفهوم تسيير المهارات

قبل التطرق إلى تعريف تسيير المهارات قمنا بذكر تعريفا حول المهارات وأنواعها .

أولا : تعريف المهارات

اختلفت آراء الباحثين وتعددت وجهات نظرهم حول تحديد مفهوم مشترك للمهارات رغم اتفاقهم تقريبا فيما يتعلق بمكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة في المعارف، الممارسات والسلوكيات ( Savoir-savoir-faire, savoir-être ) هذا من وجهة، ومن وجهة أخرى ارتباطها المباشر بوضعيات العمل حيث لا يمكن التحدث عن المهارات إلا في إطار عمل معين. (gall, 2002, p. 58)

عرف المهارات على أنّها " ثلاثة أنواع من المعارف معارف نظرية، ممارسات وتحلي قابلة للتعبئة يستعملها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أفضل، أي المهارات هي مجموع المعارف، الممارسات والتحلي، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه G.LeBotref. (guy, 2001, p. 35) .

تشير المهارات إلى مستوى النبوغ والبراعة والتميز في مهام أو مجالات محددة، وقد عرف MEDEF المهارات بأنها: مزج لمعارف وممارسات وخبرات وسلوكات ، تمارس في إطار معين، كم

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

عرفها المهارات بأنها: القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية . (حجازي، نوفمبر 2006، صفحة 399)

### ثانيا : أنواع المهارات

مهارات تقنية : وهي تلك المهارات الموجهة للممارسة لنشاط روتيني متكرر، أين يكون الهدف من النشاط محدد مسبقا .

مهارات تكتيكية : تظهر هذه المهارات في حالة تحديد الهدف أثناء القيام بالعمل .

مهارات استراتيجية : ويسمى البعض بالمهارات المفتاحية وهي تلك المهارات التي يسمح ظهورها باكتساب المزايا التنافسية للمؤسسة لأنها نادرة وصعبة التقليد ومخفية بالنسبة للمنافسين، وتعرف على أنها مزيج من المعارف، المهارات الفردية ومختلف الموارد وهي تنتج عن التنسيق وتجميع الأفضليات بين المهارات الفردية (jean maurice, 1999, p. 154) .

### ثالثا : مفهوم تسيير المهارات

يعد تسيير المهارات من أحدث المقاربات في تسيير الموارد البشرية وعرف على أنه مجموعة الطرق المعالجة لمجموعة قرارات تسيير الموارد البشرية أو هو شكل تسيير يرتكز على مفهوم المهارات . (christian & levaluation, 2000, p. 391)

و هناك من اعتبره كمفهوم مفتاحي لتسيير الموارد البشرية أو هو رؤية نسقية لتسيير المؤسسة تهدف إلى متابعة قدرتها على إنشاء المعارف واستعمالها لفصل الأفراد لأنهم المورد الوحيد القادر على التوقع بالمستقبل ومحاولة إنشاء منظمة لا تسيير مواردها البشرية فقط وإنما هي موارد بشرية في حد ذاتها .

لأن تسيير المهارات يحاول الردّ على مختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة بمعنى ذلك له أهمية كبيرة في تنمية تنافسية المؤسسة من خلال تعبئة المهارات اللازمة لذلك (Dimitri, 2000, p. 103)

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

لذا يمكن تصور تسيير المهارات على أنه الأسلوب الذي يسمح للمسيرين ولكل العمال وفي كل الأوقات بعرض وسائل تقييم الانحرافات بين المهارات المكتسبة والمهارات المطلوبة للأعمال الحالية والمستقبلية .

كما أنها مج الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير المهارات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير الظروف العمل المناسبة لها وكل المحفزات للإبقاء عليها ودفعها لبذل أقصى جهد ممكن ما يدعم تنافسية المؤسسة .

ويهدف تسيير المهارات إلى القيام بدورين أساسيين هما : (Dimitri, 2000, p. 394)

زيادة القيمة : وذلك من خلال إنتاج واستعمال الفترات الوظيفية للأفراد داخل المؤسسة .  
التميز : بمعنى اختيار الفرد المناسب لكل منصب في المؤسسة من خلال إختيار إمكانيات الفرد ومدى ملائمتها للوظيفة .

رابعا : مستوياتها

نظم A.D'Iribarne المهارات حسب ثلاث مستويات هي :

المستوى الأول : مهارات التقليد : وفقا لهذه المهارات يقوم الفرد هنا بإعادة وتقليد كل ما يلاحظه من جرعات وأنشطة وكيفيات العمل . بشكل آلي وروتيني بمعنى آخر هي الإعادة المطابقة لبعض الأعمال والمهام .

ويسمح هذا النوع من المهارات بتكرار المهام المحددة من خلال إجراءات مسبقة .

المستوى الثاني : مهارات الإسقاط : يواجه الفرد هنا وضعيات عمل جديدة غير التي واجهها من قبل لكنها شبيهة بالوضعيات السابقة والمعروفة لديه، فيقوم بإسقاط الوضعيات الجديدة على الوضعيات السابقة ( يقوم بعملية القياس ) بأقلمتها وتعديلها بناء على أوجه التشابه بينهما .

المستوى الثالث : مهارات الإبداع : في ظلّ هذا المستوى يواجه الفرد وضعيات جديدة تماما لم يعرفها من قبل ولا يملك نماذج سابقة يمكنه الإعتماد عليها فيلجأ إلى مهارات الإبداع

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

التي تسمح له بالبحث عن أفضل الطرق والحلول لمواجهة هذه الوضعيات من خلال رأسماله المعرفي، تصوراته، إبداعاته ... الخ .

ما يلاحظ على هذا المستوى من المهارات هو اختلافه عن المستويين السابقين لما يتميز به من القدرة على الإبداع المستمر لمواجهة الإشكاليات الصعبة وحلها والتجديد الدائم الذي يسمح للمؤسسة بامتلاك ميزة تنافسية طويلة المدى (jacques, patrick, & grederique, 26/12/2012, p. 53) .

فرع الثاني : أهمية ومجالات تسيير المهارات

أولا : أهمية تسيير المهارات

لقد كان من نتائج الدخول إلى اقتصاد المعارف التوجه نحو الاهتمام أكثر بالمهارات وأصبح أمر تسييرها ضرورة ملحة ذلك أنه في هذا السياق تتجلى أهمية تسيير المهارات لأنه يسمح بـ: التخلي عن مفهوم مناصب العمل والمؤهلات التي أصبحت جامدة لصالح مفهوم المهارات ذو البعد الحركي .

- ✓ توفير المهارات الأساسية للمؤسسة وإمكانية تفعيل قوتها التنافسية .
- ✓ التميز والتفوق واستيعاب التكنولوجيا الحديثة وزيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة .
- ✓ وضع مخططات لتطوير المهارات وتبادل المعارف .

إن هذه الأهمية المتزايدة لتسيير المهارات كانت وراء تبني أغلبية المؤسسات لهذا المدخل لزيادة الليونة وسرعة رد الفعل مما يسمح بضمان ميزة تنافسية والإرتقاء لمستويات الأداء إلى التميز والبقاء والاستمرارية في سوق منافسته تتطلب الجودة، التجديد والتنوع

(RIEU, 10-09-2014, p. 112)

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

ثانيا : مجالات تسيير المهارات

تظهر أهمية تسيير المهارات من خلال مجموعة مجالات هي :

أولا : اكتساب المهارات :

تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد والمهارات اللازمة لممارسة النشاطات التي تناسب أهدافها المستقبلية بالاعتماد على التسيير التوقعي للشغل والمهارات كأهم أسلوب يمكنها من تقدير المهارات المطلوبة والمتوفرة لديها، إضافة الى تحليل المناصب تحليلا دقيقا لتحديد معايير اختيار الأفراد، وتعتمد المؤسسة في اكتسابها للمهارات إما على التوظيف الداخلي وذلك في حالة وجود أفراد يمتلكون مهارات وقدرات تلائم المناصب الشاغرة وأهم ما يميز هذا التوظيف هو توفير الوقت والجهد الممكن صياغها في حالة وجود أفراد يمتلكون مهارات وقدرات تلائم المناصب الشاغرة، وأهم ما يميز هذا التوظيف هو توفير الوقت والجهد الممكن ضياعها في حالة اللجوء إلى التوظيف الخارجي، إضافة إلى أن المترشح يعمل مسبقا في المؤسسة وبالتالي لديه دراية بعمل المؤسسة ومحيطها وثقافتها. إلا أن ما يعاب عليه هو منع دخول مهارات وخبرات وقدرات جديدة للمؤسسة التي قد تستفيد منها في عملية التسيير ككل.

أو بالتوظيف الخارجي والذي تلجأ إليه المؤسسة في حالة عدم وجود توظيف داخلي، من خلال عدة قنوات وطرق من بينها التوظيف المباشر، نشر الإعلانات، ... الخ وأهم ما يميز هذا التوظيف هو دخول مهارات جديدة للمؤسسة، غير أن ما يؤخذ عليه هو تطلبه للوقت والجهد.

ويخضع اختيار المؤسسة على واحد منها إلى العديد من الاعتبارات كفلسفة المسير، طبيعة المهارات المطلوبة ومدى توفرها في المؤسسة.

وأكثر ما تسعى إليه المؤسسة بعد تبنيها منطلق المهارات في عملية تسيير الموارد البشرية هو الحصول على أفراد قادرين على أخذ زمام المبادرات والقرارات، لمواجهة الاحتمالات والأحداث العرضية (تقلبات السوق، حادث غامض تنوع الزبائن...)، على المساهمة الفعالة

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

في المشاريع، الإبداع، تقديم خدمات ومنتجات جديدة وبالتالي إنشاء القيمة خاصة بظهور المتطلبات الجديدة للتنافسية النوعية، الخدمة، رد الفعل، الإبداع. (w.walker, 12-03-2005, p. 153)

بمعنى آخر البحث عن العامل الوظيفي القادر على التصرف في حالة الاحتمالات، أخذ المسؤوليات والإبداع أي ليس عليه فقط معرفة كيفية معالجة الحدث وإنما سيقه ومواجهة التوقع وأن تكون له القدرة على أن يكون رجل الوضعية **l'homme de la situation** وتهدف المؤسسة من اكتساب المهارات إلى توظيفها واستعمالها. (gall, 2002, p. 199)

ثانيا: استعمال المهارات.

إن حصول المؤسسة على المهارات لا يعني شيئا ما دامت هذه المهارات غير مستخدمة وغير موظفة فعليا في العمل، لذا لا بد من توظيف هذه المهارات، فالتوظيف هو "العملية والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكل وجهه. كما يقصد به إعطاء المترشحين الذين تم اختيارهم للوظائف الشاغرة. (حروش و سالم، 2006، صفحة 81)

وبما أن المهارات لا تتطور إلا في وبالعمل، على المؤسسة أن تعمل على تطويرها من خلال استعمالها وجعلها في وضعيات عمل معينة لاستغلالها استغلالا أمثالا بتوفير كل شروط الاستغلال الاجتماعية، التنظيمية والتسييرية مجتمعة معا للاستفادة منها. وحتى تبقى المؤسسة على الاستعمال الجيد للمهارات لا بد من تحفيزها ومكافئتها تحسين ظروف عملها والاعتراف بها وبما تمتلكه من مهارات. (daniel p. , 2002, p. p 112)

ثالثا: تطوير المهارات.

إن التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسات الاقتصادية فرضت عليها تطوير مهاراتها لتعميق خبراتهم وتقوية معارفهم أكثر لزيادة قدرتها على مواكبة التطورات والتأقلم مع المستجدات.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

لذا أصبحت عملية تنمية المهارات وتطويرها من أولى اهتمامات المؤسسات في كل القطاعات والمترجمة بالتكوين التدريب، التحفيز، التعلم والخبرة وغيرها من أساليب التطوير التي تسمح بتوسيع المهارات وتنميتها ورفع مستواها المعرفي تهيئتها وتحفيزها لتولي مناصب مستقبلية. (guy, 2001, pp. 19-20)

### رابعا: الاعتراف بالمهارات :

حتى تضمن المؤسسة استمرارية مواردها البشرية في تحقيق الأهداف والالتزام بها أكثر تقوم بالاعتراف بهم بمكافأتهم بوضع نظام للأجور يرتبط أساسا بالمهارات وتطورها حتى تكون هناك عدالة في توزيع الحوافز.

فالحوافز تعمل على جذب الأفراد وكسب وفائهم وتحفيزهم أكثر لتطوير مهاراتهم باستمرار، ولأن الحوافز قد تكون فردية أو جماعية يجب أن يكون هناك توازن بين البعدين الفردي والجماعي في وضع الأجور والمكافآت على أساس المهارات من خلال اعتماد الأداء الجماعي في تحديد الأجور لتشجيع المواقف الجماعية والحث على التعاون بين المهارات الفردية مع عدم إهمال المساهمة الفردية في بلوغ الهدف شرط عدم تعارض العلاوات الفردية مع التعاون بين المهارات وهو ما يؤكد عليه G.Lebaterf . (murry & dalziel, 1992, p. 112)

رغم أن Dimitri Weiss يرى أن أفضل طريقة للاعتراف بالمهارات هي مكافئتها، إلا أن الاعتراف بالمهارات لا يتحقق فقط بمنح الأجور والعلاوات وإنما بالتوظيف النوعي للموارد البشرية، الترقية، توزيع المسؤوليات، التمكين إلى تسيير المسار المهني للأفراد من خلال مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقا لهم ويتم تعيين العامل فيها تدريجيا والتي تمتد طوال حياته المهنية وتتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته وأماله(قانون هو تسلسل التعيينات التي تحصل عليها المورد البشري، بمعنى آخر أن تسيير المسار المهني يظهر كأفضل مطابقة ممكنة بين احتياجات المؤسسة ورغبات وانتظارات العمال.

إن مساعدة الفرد على التقدم في المؤسسة والمترجم بمختلف أشكال الحركة الأفقية والعمودية يعد حافزا له يرفع من روحه المعنوية ويزيد من مستوى رضاه. إذن فالاعتراف

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

بالمهارات هو وسيلة مفتاحية النجاح المؤسسة وتميزها تجعلها تحتفظ بأفرادها الماهرين وتمنع عملية انتقالهم إلى المنافسين. (وسيلة، 2004، صفحة 113)

### فرع الثالث : مراحل تسيير المهارات

في ظل المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الاقتصادية والذي يتميز بسرعة التحولات والتغيرات التي أضافت ميزة عدم ديمومة مناصب العمل للأفراد، مما فرض عليهم الاتصاف بميزة تعدد المهام من خلال المهارات. هذه الأخيرة التي أصبحت المراهنة عليها لحياسة القدرات التنافسية اللازمة لبلوغ مستويات عالية من الأداء قناعة راسخة لدى معظم المسيرين مما دفعهم إلى وضع تسيير خاص لها وذلك مرورا بثلاث مراحل هي: تحديد المهارات، تطويرها وتقييمها. (gall, 2002, p. 202)

### أولا : تحديد المهارات.

تقوم المؤسسة بتحديد المهارات المطلوبة للوصول إلى النتائج المرغوبة على مستوى كل وحدة من وحدات العمل، وتوجد عدة طرق لتحديد المهارات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل أهمها : استمارة المهارات، مذكرات مسؤولي الوظائف، الاختبارات بنوعها الشفاهية والكتابية، المقابلات الفردية والجماعية التي تساعد على معرفة خبرة الأفراد في الوظائف وسلوكياتهم ونظرتهم الشخصية التي تسمح بالحصول على أكبر قدر من المعلومات حول المترشح، حيث وبعد الحصول على المعلومات عن الوظيفة يتم ترجمة النتائج إلى مهارات. إضافة إلى بطاقة المهارات المهنية التي تقدم تفصيلا لكل المهارات الموجودة في المؤسسة والتي تساعد على تحديد المهارات الجماعية نتيجة تحديد المهارات الفردية المهنية بملاحظتها في الوضعيات العملية ثم جمع المتقاربة منها لتكوين مهارات جماعية متكاملة وأخيرا تحديد الأساسية التي تحقق التميز للمؤسسة. (cecile, 1999, p.

274)

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

تتم عملية تحديد المهارات من طرف مختصين لتحديد المهارات البسيطة التي تقوم بالمهام البسيطة والمهارات الإبداعية (الأساسية) التي تقوم بالمهام المعقدة من أجل ضمان أفضل مطابقة بين المهارات ومتطلبات كل منصب لتحقيق مستوى أداء أعلى بمعنى إحصاء كل المهارات الموجودة لإنشاء رسم عام للمهارات .

إن الهدف من تحديد المهارات هو الوصول إلى الفرد القادر على تحقيق مستوى أعلى من الأداء، على اتخاذ القرارات، أخذ زمام المبادرة، الإبداع، التطوير في مهامه للقضاء على الروتين.

انه في الغالب يعتمد على المرجعيات المحددة للمهارات ليتم تحديد الشخص المناسب الذي سيشغل المنصب الشاغر. من منطلق أن الاعتماد على منطق المهارات في التوظيف يساعد في الحصول على المهارات الجديدة وذلك وفقا لمعايير البحث عنها.

مع التأكيد على ضرورة تحديد بعض المهارات الأساسية التي تتقيد بالمعايير التالية : (عطاء الله، 1999، صفحة 107)

- ✓ مهارات يمتلكها المترشحون سابقا ويعتمدون عليها في حياتهم المهنية.
- ✓ مهارات صعبة التطوير عن طريق التكوين أو الخبرة المهنية وهي بذلك تمثل فرصة نجاح المترشح على المدى الطويل.
- ✓ مهارات يمكن تقييمها مع إمكانية الاستغلال المستمر لها.

ليتحول بذلك نشاط التوظيف من توظيف الأفراد إلى توظيف المهارات من أجل ضمان أفضل مطابقة بين الاستعدادات الفردية ومتطلبات كل منصب، من خلال احتياجات هذا المنصب وتحديد المهارات والخبرات والاستعدادات المناسبة معها. (العيساوي، 1999، صفحة 167).

ثانيا : تطوير المهارات.

لقد أدى التغير السريع للمحيط إلى بروز وظائف واختفاء أخرى وبالتالي تغير المتطلبات المهنية لأداء تلك الوظائف، وهو ما فرض ضرورة تنمية وتطوير المهارات وزيادة قدرتها

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

على التحكم في المهام الموكلة إليها، حيث أن الانشغال الحقيقي للمؤسسة لا يكمن في تحديد المهارات و فقط وإنما في كيفية تطويرها لمساعدتها على التأقلم مع عوامل المحيط الداخلي والخارجي والمشاركة في إحداث تغييراته. (w.walker, 12-03-2005, p. 205)

وتهدف المؤسسة من وراء تطوير المهارات الذي يقصد به ذلك المزيج من الطرق والوسائل وأنشطة التعلم التي تساعد على تحسين أداء الأفراد وزيادة قدرتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم إلى زيادة اكتسابها للمعارف، القدرات، والمهارات الجديدة التي تساعد على تعزيز القدرة التنافسية لها لضمان بقائها في ساحة المنافسة ومسايرة التقدم التكنولوجي السريع وذلك بالاعتماد على طرق ونشاطات متعددة من أهمها التكوين.

فالتكوين هو أداة لتنمية مهارات الأفراد في المؤسسة لأنه عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل أو هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد الأداء أعمالهم .

كما يمكن تعريفه على أنه "عملية تعلم تتضمن اكتساب المهارات والمفاهيم الزيادة أداء الفرد وتحسينه .

ونظرا لأهمية التكوين في إنتاج المهارات وتنميتها فقد عرف على " أنه كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم " .

من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة. بمعنى آخر هو العملية التي يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة الأداء وتنفيذ عمل معين .

تجمع معظم التعاريف المعطاة للتكوين على أنه المساهم الرئيسي في إنتاج المهارات وزيادة اكتساب المعارف والقدرات وتحقيق التعلم لهذا فهو يعمل على:

• زيادة الإنتاج والاقتصاد في النفقات عن طريق ضمان التكرين لأداء الأفراد للعمل بكفاءة وفعالية .

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

• المساهمة في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض فيالعمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التكوين التحويلي تأهيلهم التخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.

ويمثل التكوين على أساس المهارات السبيل لاكتساب وتثبيت المهارات باعتباره الوسيلة الأساسية والضرورية لبناء تطور هاته المهارات والحصول على الجديد من الموارد (معارف، ممارسات، تحلي،...) ومزجها وتركيبها. (ربابعة، 2003، صفحة 50)

غير أن ذلك لن يتحقق إلا من خلال :

- استعمال طرق جديدة للسماح للعمال باكتساب مهارات جديدة.
  - استعمال التجارب والمهارات السابقة لتثبيت المهارات.
  - الاستعانة بتجارب وخبرات الآخرين.
  - تحويل المعارف والمهارات لتعميم الاستفادة .
  - الاستفادة من المهارات في تطوير منتج المؤسسة المنافسة الإنتاج الأجنبي تقليل الحاجة إلى الإشراف وتحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة.
- وقد يكون التكوين تكويننا فرديا أو تكويننا جماعيا داخل المؤسسة أو خارجها وذلك حسب الحاجة.

- إن التكوين يسمح بالوصول إلى مستوى الاحترافية التي يعرفها Le Boterf على أنها إمكانية تسيير وضعية مهنية معقدة ويعرف الفرد المحترف على أنه ذلك الفرد الذي لا يكتفي بمعرفته العمل وممارسته فقط وإنما معرفة كيف يعمل؟ ولماذا يعمل؟ وذهب Le Boterf إلى أبعد من ذلك حين اعتبر الفرد المحترف بأنه فرد الوضعية " Thomme de la situation" وبأنه القادر على فهم لماذا وكيف نجح في عمله؟ وليس فقط القادر على النجاح . (عبد المطلب، 2009، صفحة 68)

فرع الرابع : التسيير التوقعي للشغل والمهارات

أولا : مفهوم التسيير التوقعي للشغل والمهارات

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

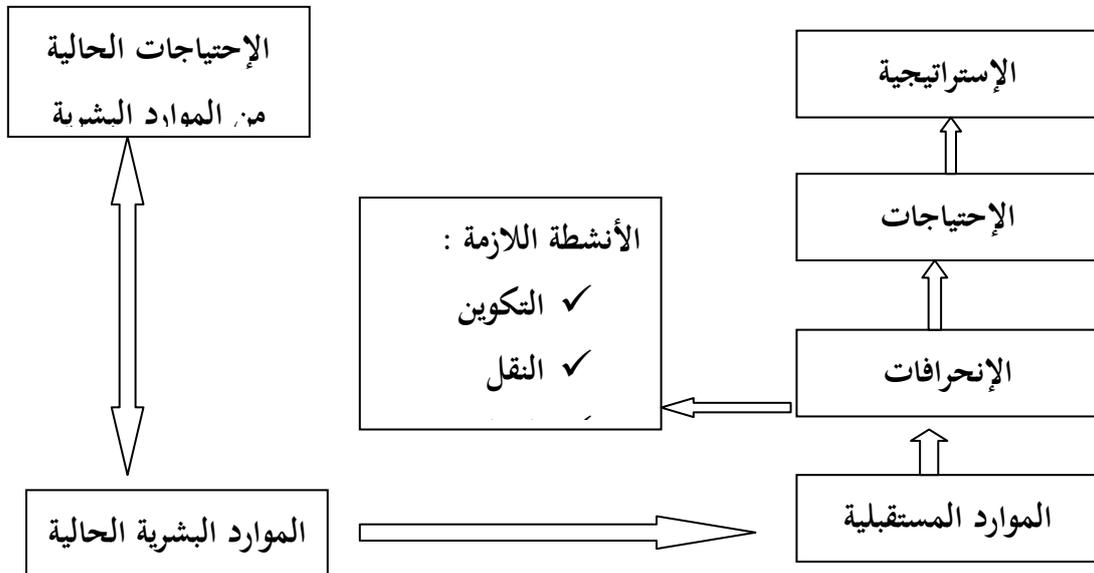
ظهر التسيير التوقعي للأفراد كنموذج في التسيير مع بداية الثمانينات. وكان يحاول توقع الكم الداخل والخارج من الأفراد والنتائج التوقعية حول التدفقات الداخلة والخارجة على المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى دراسة تأثير التوازنات الكبرى على العمالة في القطاع العمومي. (w.walker, 12-03-2005, p. 115)

ثم أخذ هذا النموذج يتطور شيئاً فشيئاً إلى أن ظهر ما يسمى بالتسيير التوقعي للشغل والمهارات، الذي اعتبره الباحثون أحد أهم أساليب تسيير الموارد البشرية لأنه يقوم على البحث عن تكييف أو مطابقة حجم العمل مع التطورات المتوقعة في المؤسسة من خلال تقدير عدد الأفراد والمهارات المطلوبة في نفس الوقت (Noel, 2002, p. 244).

إن التسيير التوقعي للشغل والمهارات عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والأخر يخص المهارات. فالتسيير التوقعي للشغل هو مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لإستراتيجيتها المستقبلية، أما التسيير التوقعي للمهارات فهو مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة (kerhan, 2004, p. 14).

ولتوضيح آلية عمل التسيير التوقعي للشغل والمهارات نستدل بالشكل التالي :

الشكل رقم (01-01) : التسيير التوقعي للشغل والمهارات



## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

المصدر : Alain Meignant, Ressources humaines, Déployer la stratégie, op.cit, p121 .

الشكل الحالي لتوقعات للشغل والمهارات يرتكز على العناصر التالية :

- الموارد البشرية الحالية والاحتياجات الحالية: تملك كل مؤسسة موارد بشرية مكيفة كما ونوعا مع احتياجاتها الحالية. تحصل عليها من سوق العمل الخارجي (التوظيف) أو الداخلي (حركة الأفراد).
- الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية: وفقا للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، تقوم بتخطيط وتقدير الموارد البشرية للمستقبل.
- الموارد البشرية المستقبلية: يمكن توقع الموارد البشرية المستقبلية من خلال دراسة تطورها الحالي وتغيرها تبعا لحركات التكوين، الاستقالة، التقاعد، الترقية، مستوى التحفيز، مقارنة بالمحيط.
- الانحرافات أو الفوارق: تتح هذه الفوارق من سقارنة الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية والموارد المستقبلية من حيث الكم والنوع . (w.walker, 12-03-2005, p. 56)
- سياسات التسوية: نتيجة الانحرافات التي تظهر، يتم تعديلها باتخاذ إجراءات التسوية المناسبة باللجوء إلى التوظيف الداخلي أو الخارجي، بالتكوين المستمر، ترقية الأفراد، نقلهم... الخ.

ثانيا : المبدأ الأساسي لأسلوب التسيير التوقعي للشغل والمهارات

ان المبدأ الأساسي لأسلوب التسيير التوقعي للشغل والمهارات هو التمييز بين منطقتي المناصب ومنطق المهارات .

فمنطق المناصب يشير إلى أن التنظيم والتسيير في المؤسسة مرتبط بالهيكل التنظيمي أي بتسلسل المناصب، وهو نموذج يعكس المنظمة التaylorية القائمة على أساس التقسيم

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

التقني والاجتماعي للعمل حيث وحتى يشغل القرن المنصب لابد من أن يمتلك المهارات المطلوبة لذلك المنصب المعرف بوثيقة توضح المهام الواجب على الفرد القيام بها ولا يفترض أن يقوم بمهام خارج منصبه كما أن مكافئته تتم وفقا لهذا المنصب .. (dietch, 2010, p. 123)

أما منطق المهارات فيعتمد على تصور وتشغيل وظيفي لمجموع وضعيات الموارد البشرية في المؤسسة من منظور البناء وتطور المهارات). وبالتالي فإنه يجب إعادة التفكير في تغييرات سياسة الموارد البشرية والبحث عن التناسق فيما بينهم لاحداث التوافق .

و منطق المهارات ليس منطق مغلق وانما منطق يطرح تعريفات جديدة للموارد البشرية في المؤسسة من حيث هويتهم وسلطتهم .

### ثالثا : أدوات التسيير التوقعي للشغل والمهارات

يعتمد هذا التسيير على عدة أدوات لتحقيق أهدافها أهمها:

أولاً:خريطة التشغيل: هي تمثيل بياني لتموقع كل تشغيل خاص يظهر في تقاطع عائلة التشغيل ومستويات التأهيل.(krohmer, 2011, p. 264)

ثانياً:مرجعية المهارات: هي أداة تسمح بالكشف عن المهارات المرغوبة لممارسة العمل.

### الشكل ( 02-01 ) : بطاقة المرجعية للمهارات

وصف التشغيل الخاص :	
التعيين :	الرمز :
المهمة :	الأنشطة :
جانب المهارات	
الخبرة المهنية المطلوبة :	مستوى التكوين المطلوب :
المهارات المطلوبة :	
المعارف :	
المعارف العملية ( الممارسات ) :	

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

معارف التحلي
الحركية
مدة العمل المرغوبة : بين ..... و..... سنوات
أمثلة عن مناصب التشغيل
عوامل تطور التشغيل الخاص
التشغيل الخاص السابق
التشغيل الخاص المستقبلي المرغوب فيه

المصدر : Alain Meignant, *Ressources humaines, Déployer la stratégie*, op.cit, p128.

الجزء الأول: ويحتوي على معلومات على التشغيل ووصفه هل هو تشغيل خاص أو تشغيل الدائرة. (w.walker, 12-03-2005, p. 89)

- تعيين ورمز وعائلة هذا التشغيل وكذلك مستوى ترتيب هذه العائلة في شبكة التصنيفات.  
- المهمة والأنشطة المتعلقة بها، كما يمكن تحديد التخصصات الوظيفية (نوع الإجراءات والطرق المستعملة) وشروط الممارسة.

الجزء الثاني: ويحتوي على معلومات متعلقة بالمهارات التي عادة ما ترتبط:

- بثلاثية المعارف، المعارف العملية، معارف التحلي .

بالخبرة المهنية المطلوبة إضافة إلى مستوى التكوين المطلوب. (RIEU, 10-09-2014, p. 84)

الجزء الثالث : يندرج ضمن معلومات المتعلقة ب: (krohmer, 2011, p. 90)

-مدة البقاء المرغوبة للعامل في العمل.

-عوامل تطور التشغيل الخاص .

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

### المطلب الثاني : ماهية الأداء البشري

تسعى المؤسسة دوما الى تحقيق الفعالية والمردودية من خلال استخدام الأمثل والعقلاني لطاقتها البشرية وامكانياتها المادية واذا كان باستطاعتها التحكم في الإمكانيات المادية، فالعامل البشري رغم توفره الى أنه يصعب التحكم فيه نظرا لمرونته وقابلية سلوكه بالتغيير على مر الزمن لدى يستوجب على المؤسسة الاهتمام بهذا العامل باعتباره جوهر عملية الإنتاج والمتغير الأساسي فيها.

ويتحدد الأداء البشري بالتفاعل بعاملين أساسيين هما :

القدرة على العمل والرغبة فيه .يتحقق الأداء بواسطة جهود الافراد الجسدية والفكرية وحتى تحصل المؤسسة على الأداء المرغوب عليها أن تقوم بتقييمه وبناء على نتائجه تتم عملية التصحيح، اذا كان هناك انحراف عن الأهداف الموضوعية. (عبد الله الطائي و عيسى ، 2007 ، صفحة 280)

### فرع الأول : مفهوم الأداء البشري

#### أولا : مفهوم الأداء البشري

يعتبر الأداء البشري من أصعب المداولات التي لا يمكن الفصل في مفهومها بشكل جازم، فأشارت الدراسات إلى مفاهيم مختلفة كالدافعية والسلوك والإنجاز للتعبير عن الأداء ، فهناك من عرفه على أنه : " النتيجة النهائية " . وفصله عن السلوك الذي يعتبر الوسيلة للوصول إلى هذه النتيجة . فالسلوك هو الأفعال التي تساهم في الإنجازات ولكنها ليست الإنجاز في حد ذاته، بعبارة أخرى فالسلوك هو ما يأخذه الأفراد معهم بعد انتهاء العمل . ولكن الإنجازات هي ما يتركه الأفراد خلفهم (الطائي، 2006، صفحة 226) .

أما حسب كلا من يعتبر الأداء خاصية لمجموع السلوكيات التي يحدثها الأفراد المختلفون والسلوكيات التي يحدثها الفرد بنفسه خلال فترات زمنية مختلفة، والتي تهعيق أو تساهم في تحقيق القيمة التنظيمية المتوقعة، وحسب هذا التعريف فإن الأداء يرتبط سلوك الفرد وليست بنتائج ذلك السلوك، فالسلوك هو ما يقوم به الفرد، وهو ما أكد عليه campbell

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

وزملائه حيث يشير إلى أنّ الأداء هو السلوك الذي يقوم به الفرد . في حين تتعلق مفاهيم أخرى مثل المخرجات أو نتائج الأداء بنتائج تلك السلوكيات، فبالرغم من أنّ الفرد قد يظهر سلوكيات عالية فليس بالضروري أن تكون النتائج عالية أيضا لأنّ السوك يخضع للسيطرة الفرد بينما النتائج النهائية ترتبط بسلوك الفرد بين السلوكيات والنتائج غير واضح في كثير من الحالات وعموما يمكن تعريف الأداء البشري على أنه : سلوك الفرد الذي يترتب عنه نتائج، تشكل هذه النتائج بناء على التفاعل بين اربع مكونات أساسية تتمثل في كل من المكونات الذهنية ( كالمعرفة، الأفكار )، المكونات السلوكية ( الحافز، الدافع، الرغبة )، المكونات الجسدية، (كالقدرة البدنية، التحمل، الجهد ... ) والمكونات البيئية ( كالألات الموارد، المحيط الداخلي والخارجي )، ينعكس هذا التفاعل على أداء الفرد الواحد والذي بدوره يعتبر عضوا في فريق العمل الذي ينتمي إليه .

يتفاعل هذا الفريق مع باقي فرق العمل الأخرى (منير، 2010، صفحة 347)

مما يشكل سلسلة من التفاعلات والترابطات بين الأداء الأفراد في كل مستويات الإدارية والتي تشمل جميع الأنشطة والمهام التي يؤديها الأفراد سواء كان أداءا فرديا، أو جماعيا أو اداء اشرافيا للقادة والمدراء . (بربر، 1997، صفحة 127)

### ثانيا : محددات الأداء البشري

تتمثل المحددات في العناصر التي من شأنها عادة التأثير على الأداء، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالفرد أو مدى السيطرة عليها إلى قسمين، قسم يتمثل في المحددات التي ترتبط بالفرد ويطلق عليها محددات داخلية، وقسم ثاني يتعلق بالبيئة المحيطة وسميت بالمحددات الخارجية، وفيما يلي أهم هذه المحددات : (هروم، 2007-2008، صفحة 34)

#### 1.2 : المحددات الداخلية : تتكون المحددات الداخلية على ما يلي :

أ. الجهد : يشير إلى الطاقة العقلية والجسمانية المبذولة من طرف الفرد لأداء وظيفته، من أجل البلوغ أعلى معدلات في مجال عمله .

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

ب. القدرات : يقصد بها الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة، كالقدرة وسرعة البديهية والتي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، تؤثر مباشرة في الأداء، ومن أهم الأهمم العوامل المؤثرة على قدرات الأفراد : التعليم التدريب، الخبرة . (محمد ا.، 2005، صفحة 48)

ت: إدراك الدور : يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد فيه الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، حيث يتحدد أداء الفرد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو ممارسة من خلال الوظيفة التي يعمل بها، ويتضمن هذا الفهم الواعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم .

يتأثر إدراك الفرد لدوره بعاملين أساسيين غموض الدور وصراع الدور .

2.2. المحددات الخارجية : هناك عناصر خارجية تؤثر على الأداء بحيث تكون خارجة عن السيطرة الفرد ونذكرها فيما يلي : (ابراهيم، 2006، صفحة 91)

أ. متطلبات العمل : يشتمل على العديد من العناصر، الطرق والمعدات والأدوات المعتمد عليها في انجاز الفرد لمهامه، بالإضافة إلى الواجبات والمسؤوليات والتوقعات المأمولة منه .

ب. البيئة التنظيمية : هناك من يرى للبيئة التنظيمية على أنها البيئية الداخلية التي يعمل الفرد في إطارها، وتعتبر البيئة التنظيمية كوسيط بين الرضا على العمل والأداء، فتوفر بيئة تنظيمية إيجابية تؤدي إلى مستوى رضا مرتفع، مما يتيح مستويات أداء مرتفعة .

ت. البيئة الخارجية : من بين العوامل التي تؤثر على أداء الفرد البيئة الخارجية، والتي تتضمن العديد من العوامل كمنافسة الخارجية، انخفاض الرواتب والحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى، زيادة المنافسة في المنظمة التجارية التي تنشط فيها المؤسسة، بالإضافة إلى عوامل أخرى كلها ستؤثر سلبا أو إيجابا على أداء الفرد .

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

فرع الثاني: معوقات الأداء البشري

تتمثل معوقات الأداء البشري فيما يلي :

- ✓ أخطاء التقييم الأداء الناجمة عن عدم فعالية نظام التقييم
- ✓ عدم مرونة الوظائف
- ✓ بطئ الإجراءات الإدارية
- ✓ عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل وواجبات ومهام العامل
- ✓ عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتجهيزات
- ✓ النقص في السياسات المحددة للتوظيف
- ✓ نقص التعاون من الآخرين
- ✓ عدم جدارة نمط الإشراف .
- ✓ النقص في التكوين .
- ✓ تأثير الاضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية ومشكلات بيئة العمل المادية .
- ✓ عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة .
- ✓ غياب الأهداف المحددة .
- ✓ إنجاز الأعمال بطريقة روتينية التي تؤدي الى انخفاض إنتاجية العامل وتدني روحه المعنوية .
- ✓ عدم المشاركة في الإدارة مما يترتب عنه انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جوّ من عدم الثقة في التعامل مع الرؤساء .
- و عليه فإن التعامل مع هذه المعوقات ومحاولة تسييرها بما يخدم الأداء يؤدي لا محالة إلى تحسينه وتمييزه . (محمد ك.، 2013، صفحة 125)

فرع الثالث: أهمية والأداء البشري

ببروز رأس مال المعارف في ظل مرحلة اقتصاد المعارف، تزايد الإهتمام أكثر بالأفراد وتغيرت النظرة إليهم وأصبحوا مساهمين وبشكل رئيسي في خلق القيمة

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

وإضافة للمؤسسة لأنهم موارد استراتيجية يتميزون بالقدرة المستمرة على الإبداع والليونة في التعامل، ليتزايد الإهتمام بأدائهم لأنه أهم مصدر من مصادر أداة المؤسسة ويتوقف عليه باقي الأداءات الأخرى، حيث أن تميز أداء العاملين يجعل المؤسسة أكثر استقراراً وأطول بقاء، ويمكن ارجاع أهمية أداء البشري في المؤسسة إلى : (زايد، 2003، صفحة 48)

- أن الأفراد بالمعارف، المهارات والقدرات الخاصة التي تمكنهم من الإبداع، التجديد وبناء استراتيجيات رابحة للمؤسسة .

- إمتلاك المورد البشري لسرعة الإستجابة لمتطلبات الزبائن وسرعة تقليص وقت الإستخدام .

- تعتبر الموارد البشرية طاقة فكرية متجددة ومصدر للمعلومات إذا أحسنت المؤسسة الإستثمار فيها، يمكنها أن تحقق مكاسب طويلة المدى .

- تميز الموارد البشرية بالليونة العالية يمنحها القدرة على مواكبة التغيرات وسبق التطورات أحيانا .

- تحكم الأفراد في الإمكانيات المادية الأخرى لعملية الإنتاجية .

- كل هذا يفسر إهتمام المؤسسة البالغ بالأداء ذلك أن الأهمية المتزايدة للموارد البشرية في المؤسسة جعلتها القوة الدافعية لها، فحتى لو تفاعلت كل موارد وامكانيات المؤسسة فإن الموارد البشرية هي التي تحرك هذه الموارد وهي التي تحدد الأهداف، السياسات والبرامج وتضع الخطط والاستراتيجيات وتتولى مهمة التنفيذ لينعكس ذلك على أدائها البشري .

كما أن أهمية أداء الموارد البشرية برزت أكثر من خلال تأثير المؤسسات بعدد من التحديات الراهنة كالتقدم التكنولوجي، الإبتكار، التنوع وغيرها من التحديات التي جاءت نتيجة التغيرات الرئيسية على كل الأنظمة وخاصة الاقتصادية منها، مما دعى المنظمات الأعمال وباختلاف أنشطتها إلى التركيز على أداء الموارد البشرية وتوجيهه نحو التصدي لهذه التحديات .

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

لقد أصبحت الأداء البشري يلعب دورا مهما وحيويا بحيث تشكل عناصره الظروف المناسبة للعاملين ليكونوا أكثر ابداعا ومبادرة وكفاءة في عمليات التحسين المستمر للجودة المطلوبة، من هذا المنطلق كان ولا بد من تركيز الاهتمام والاعتناء أكثر بالموارد البشرية، وبالمهارات خاصة لما يحققه أداؤها من مزايا تنافسية للمؤسسة يعجز المنافسون الحصول عليها، ورغم ذلك يبقى الأداء البشري عرضة للعديد من الصعوبات التي تحد من نجاحته وفعاليتها . (ماهر، إدارة الموارد البشرية ، 2014، صفحة 54)

### فرع الرابع : تقييم الأداء البشري

#### أولا : مفهوم تقييم الأداء

يعرف على أنه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات النفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأول ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلة المنظمة الآن وفي المستقبل . هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين . (ماهر، ادارة الموارد البشرية، 1999، صفحة 54)

#### ثانيا : أهمية تقييم الأداء البشري

تتجلى أهمية الأداء البشري في تحسين أداء المورد البشري بواسطة جملة من العناصر، من خلال تأكيده على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق حيث يجعل مؤسسة أكثر استقرارا وأطول بقاء وتكمن أهميته فيما يلي :

1. إحساس العامل بالمسؤولية : عندما يشعر العامل بأداء موضع تقييم من قبل رؤسائه وإن نتائج التقييم سيرتب عليها، إتخاذ القرارات تمس مستقبله الوظيفي، بأنه سوف يشعر بالمسؤولية إتجاه نفسه واتجاه العمل .

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

و بالتالي سيبذل قصار جهده لتأدية عمله على أحسن وأكمل وجه ليكسب بذل رضا رؤسائه حتى لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من مزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية سارية المفعول .

2. إختيار العامل تحت التجربة : تلتزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة التجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها، لذلك يعتبر التقارير الدورية التي تقيم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديدة لتعطي لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكما في مدى ملائمة العامل للوظيفة وتجنب المنظمة التبعات التي قد تتحملها بسبب الإختيار غير السليم للعامل .

3. تطوير أداء العامل : تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل، وتتم عملية التطوير هذه كأسلوبين : أولهما تحسين العمل وتبسيط اجراءاته، وثانيهما هو تنمية العمال وتدريبهم .

4. زيادة مستوى رضا العامل : يعد رضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر مدى سعادة العامل بانتمائه للمنظمة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجته والجهد الذي قدمه للمنظمة، فكلما شعر العامل بأن العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع، فإن ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العمال ورؤسائهم ومنظمتهم .

5. وهذا بالنسبة للعامل أمّا بالنسبة للرؤساء والمشرفين فأهمية التقييم تكمن فيما يلي :

أ. ضمان استمرارية الرقابة والإشراف : إن تقييم أداء العامل وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العمال وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والاشراف .

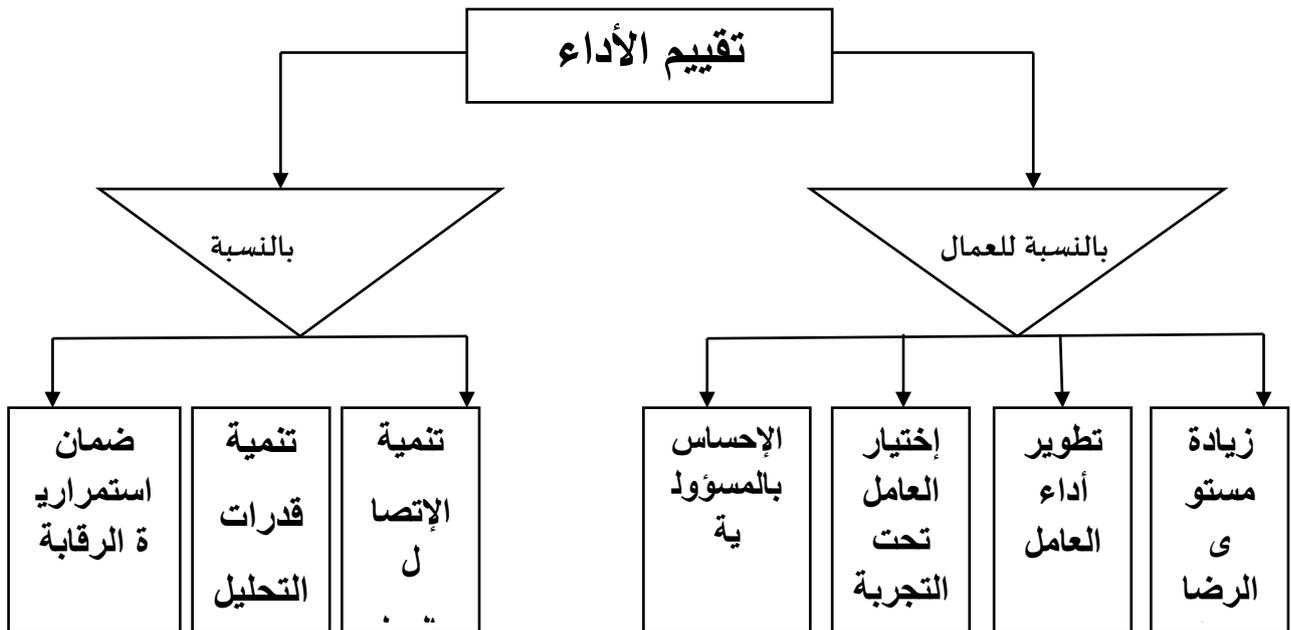
ب. تنمية القدرة على التحليل : تدفع عملية تقييم الأداء بالرؤساء إلى ضرورة إصدار الحكم على مرؤوسهم من العمال، فمن اليسر على أي رئيس إن يصدر حكمه على موظف

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

ما بأنه ممتاز أو ضعيف دون أن يسأل نفسه لماذا حكم على الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يطلب منه وضع تقرير عن سبب أداء هذا الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يطلب منعه وضع تقرير عن سبب أداء هذا الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يطلب الأداء، فإنه يضطر قبل إصدار حكمه إلى سؤال نفسه، لماذا يعتبر موظف ممتاز أو ضعيف ؟ وهنا يجد نفسه مسوق إلى إجراء دراسة به في المنظمة، وعلى ذلك فإن تقييم الأداء يرفع بالرؤساء والمشرفين إلى تنمية قدراتهم على التحليل عندما يشعرون أنهم مسؤولين على وضع التقديرات الدقيقة والحساسة عن جوانب أداء العمال حتى لا يكون موضع طعن من طرف العمال مستقبلا، وبالتالي يشعر فيها المشرف بإمكانية تعرضه إلى انتقادات أو مساءلة أمام العمل، أو جهات المختصة في حالة عجزه عن إصدار الأحكام الملائمة .

ت. تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس والعمال : إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء بالمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم البعض لأجراء عملية التقييم كمناقشة ظروف العمل وتقديم المعلومات المرتدة تغذية عكسية، التي تسمح للعامل من معالجة النقاط صعبة في الأداء وكثيرا ما يطمئن العامل اتجاه رؤساءه والادارة ككل، فإن العلاقات الحسنة يسود فيما بين العمال أو بينهم وبين رؤسائهم المشرفين على العمل وعملية التقييم .

الشكل رقم (03-01) : أهمية تقييم الأداء



## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

المصدر: عبد المحسن عبد الجودة، إدارة الموارد البشرية - دار النشر غير مسجلة - القاهرة - مصر - سنة 2002.

### ثالثا: معايير وطرق تقييم الأداء

معايير تقييم أداء العاملين : ويقصد بالمعايير الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وفيما يلي أمثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء وهي ما تظهر في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 01-01 ) : معايير تقييم الأداء (حمداوي، 2004، صفحة 12)

معايير نواتج الأداء	معايير سلوك الأداء	معايير الصفات الشخصية
1. كمية الأداء	1. معالجة شكاوي العملاء	1. المبادرة
2. جودة الأداء	2. إدارة الاجتماعات	2. الإنتباه
	3. كتابة التقارير	3. دافعية العمل
	4. المواظبة على العمل	4. الاتزان الإنفعالي
	5. التعاون مع الزملاء	
	6. قيادة المرؤوسين	

المصدر: عبد المحسن عبد الجودة - ادارة الموارد البشرية - دار النشر غير مسجلة - القاهرة - مصر - سنة 2002.

### رابعا : طرق تقييم الأداء (حسن، 2005، صفحة 84)

➤ قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول يصف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد .

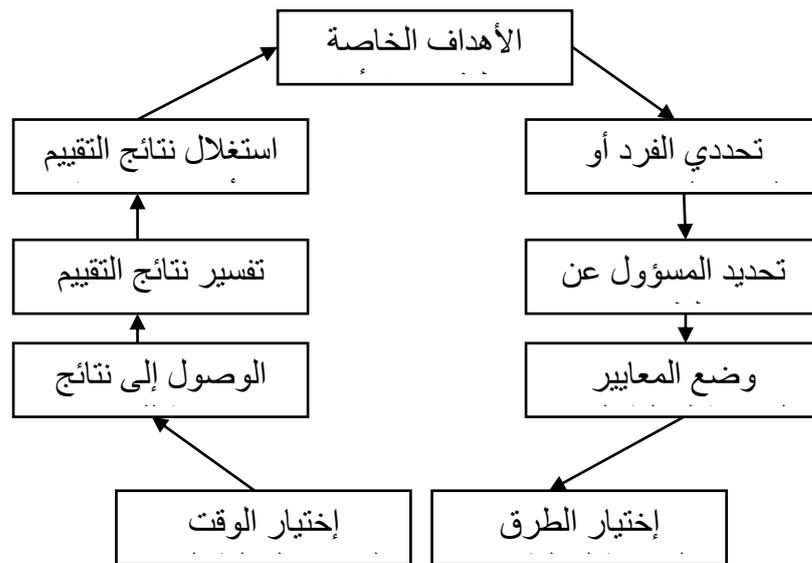
➤ طريقة الترتيب البسيط : يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء، بذلك طبقا لأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير وهي الأكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة .

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

- المقارنة الزوجية ( بين عاملين ) : حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة - ومن ثم جمع المقارنات ويتم ترتيب تنازلي للأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام، وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد .
- طريقة التوزيع الإجمالي : أن يكون الرئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية العمال وتأخذ نسبة العمال في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة .
- طريقة الادارة بالأهداف : تعتمد على إن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية :
  - تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء .
  - خلال فترة التنفيذ لا بد من الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس .
  - خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

### خامسا : نظام عملية تقييم الاداء البشري

#### الشكل رقم (04-01) :نظام عملية تقييم الاداء البشري



## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

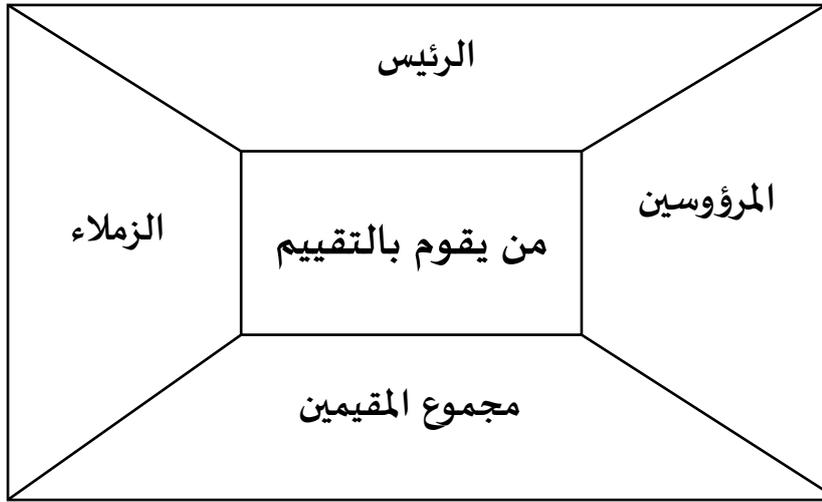
المصدر : christainbatal .op.cit.p84

تبدأ عملية تقييم الأداء البشري بمرحلة وضع أهداف التقييم وتحديد متطلباته حيث يعتمد نجاح التقييم وفعالية على تحديد الغرض من التقييم حتى يكون الأفراد على إطلاع بالغرض الذي وجد من أجله التقييم لتخفيف حد مقاومته وكسب التأييد له . (دحام الزبيدي و حسين عباس، 2015، صفحة 222)

ثانيا : مرحلة تحديد واختيار الفرد أو الفريق الذي سيخضع لعملية التقييم، إضافة إلى تحديد المسؤول عن عملية التقييم الذي سيتوكل له مهمة تقييم الأداء البشري)، وفي هذا السياق ظهرت مقاربات حديثة تؤكد على ضرورة عدم حصر مهمة تقييم الأداء في الرئيس أو المسؤول المباشر فقط رغم أنه الأكثر المأما بمتطلبات الوظيفة وبمستوى أداء العمال وسلوكياتهم لأنه أكثر قربا من غيره لذا فهو يتسم بقدرة عالية على تحليل وتفسير أداء مرؤوسيه، وإنما لا بد من أن يشارك في هذه المهمة أطراف أخرى كالتقييم من قبل الزملاء في العمل خاصة القدامى وذوي الخبرة حيث لديهم إلمام كبير بمضمون العمل ويعتمد عليهم أكثر في الحالات التي تتأثر النتائج بالعمل الجماعي، المرؤوسين حيث يدلون بأرائهم وبالمعلومات المتوفرة لديهم بما يتعلق بالسلوك والأداء في العمل، التقييم الذاتي من قبل الفرد ذلك أن الفرد يمكنه الحكم على السلوكياته الخاصة كما أنه أدري من غيره بحقيقة أدائه، العملاء حيث يحتكم إلى وجهات نظرهم في أداء العاملين للوظائف ... الخ، الخبراء الخارجين لاعطاء صورة موضوعية ولا يكونوا مندمجين في عمليات التنافس والاحتكاك الذاتي اليومي مع الموظفين، كل هذا لضمان عدم التحيز في التقييم واستقاء معلومات التقييم من جهات متعددة وهو ما يمكن أن نوضحه في الشكل التالي :

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

الشكل رقم (05-01) : المسؤول عن عملية التقييم:



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الجامعة للطباعة ونشر، الاسكندرية، 1999، ص 413.

والشروطين الأساسيين الواجب توفرهما في المسؤول عن عملية التقييم : هما المهارة الفنية والسلوكية الخاصة به . (تناي الزبيدي و عباس، 2012، الصفحات 124-198)

سادسا : متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء البشري

- حيث يكون التقييم فعالا ووسيلة هادفة تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها لا بد من توفر مجموعة متطلبات تساعد على ارساء نظام تقييم أكثر دقة وموضوعية على النحو التالي : (ثابت، 2010)
- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق .
- شرح برنامج تقييم الأداء وتوضيح أهميته ودواعي القيام به .
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييمونماذجه.
- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء، إضافة إلى هذه متطلبات يجب كذلك.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

- وضع معايير عملية، موضوعية، دقيقة وسهلة الفهم والوضوح .
- استخدام سجلات خاصة يدون فيها المسؤول عن التقييم ملاحظاته عن أداء المرؤوسين خلال فترة التقييم ويرجع إليها عند حاجة .

### المطلب الثالث: تسيير المهارات كمدخل لتحسين الأداء البشري:

تعيش المؤسسة في محيط تتسم مكوناته بالتعقيد والديناميكية لذلك كان ولا بد من إحداث تغييرات متتالية فيما لمواكبتها لأنها نظام مفتوح يستجيب لذلك ولعل أهم ما أحدثته التحولات الجديدة من تأثير في الفكر البشري هو الاهتمام المتنامي بالموارد البشري باعتباره موردا إستراتيجيا وقدرة فكرية ومصدر للابداع لما يملكه من مصارف ومهارات.

### فرع الأول: دور تحديد المهارات في تحسين الأداء البشري:

أولاً: دور تحديد المهارات في إثراء قيم المرابطة والمثابرة على العمل.

تتكون المهارات من ثلاثة أبعاد أساسية هي المعارف، الممارسات والسلوكيات التي تعد أهم بعد لأنها ناتجة عن قيم، معتقدات وتقاليد خاصة بالأفراد تؤثر مباشرة على أدائهم وتقود سلوكياتهم وتتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير السلوك والفعل.

و بما أن القيم هي الحركة لطاقات وقدرات وسلوكيات الأفراد فلا بد من توجيهها لتتماشى والقيم الإيجابية للعمل والمساعدة في بنائها وإثرائها أكثر. (boyer, 1996, p. 85)

و لأن أول مرحلة في عملية تسيير المهارات هي اختيار وتحديد الأفراد ذوي المهارات والاتجاهات الجيدة والملائمة للوظيفة (عملية تحديد المهارات ) فهي تساعد في التعرف على معارف الأفراد، سلوكياتهم، إتجاهاتهم وقيمهم.

و تعتمد المؤسسة في تحديد المهارات على تسيير التوقفي للشغل والمهارات الذي يزودها بالحجم والنوعية اللازمة من المهارات أو من خلال بطاقة المهارات التي هي عبارة عن بطاقات مفصلة لمختلف المهارات الموجودة في المؤسسة. (claudé, 2002, p. 2)

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

إضافة إلى تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف أو إلى المقابلات سواء الفردية أو الجماعية التي تعتبر وسيلة جيدة لمعرفة السلوكيات المرغوب فيها وتوضيح الفروقات بينها وبين السلوكيات الحالية، حيث ومنه خلال نتائج المقابلة يتم التعرف على توجهات الأفراد، إعتقاداتهم وأفكارهم وقيمهم وغيرها من طرق وأساليب تحديد المهارات.

غير أن الأهم هو اختيار وتحديد نوعيات الأفراد ذوي المواصفات المناسبة والذين لديهم قيم، عادات وتقاليد وتوجهات تتوافق ولحدها مع قيم المؤسسة وأعرافها حتى لا يحدث تعارض وتضمن انسجامهم مع الكل ومساهماتهم في تحسين الأداء وتمييزه.

إن عملية تحديد المهارات تتعلق بالتوافق أو التلائم بين (العامل/ المنصب) وإختيار ذوي الجودة والأداء المتميز والذين يحملون أفكارا وتقنيات عمل جديدة ومفيدة للمؤسسة، والذين يتحملون المسؤوليات والأعباء ووضعهم في المكان المناسب لهم لزيادة شعورهم بأن قدراتهم ومهاراتهم تتوافق ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها ما يولد التزامهم أكثر إتجاه أعمالهم وزيادة إنضباطهم ومثابرتهم عليها حيث يزيد احترامهم لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد لأنهم محفزين ومدفوعين للعمل أكثر. لأن الإختلاف في ذلك ينعكس بالسلب على حالتهم النفسية ومن ثم على مستوى أدائهم. (Nacer, 2007, p. 70)

إن البحث والتنقيب عن المهارات يساعد في تصنيف المهارات حيث تظهر المهارات الاستراتيجية أو الأساسية التي تحقق التميز للمؤسسة لأنها صعبة النقل والتقليد وهي لا تفترق عن المؤسسة التي تصنفها في العمل وقينتها لا تظهر إلا في تلك المؤسسة فقط، وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير مهاراتها الاستراتيجية والحفاظ عليها جزء من ثقافتها وتاريخها ومرجعا للآخرين –لأنها مصدر الأداء المتميز وأساس نجاحها – حيث تقوم بالإعتراف بها، زيادة تمكينها وترك الحرية لها في تصوير كفاءات إنجاز الأعمال بدقة وجودة عالية وتقديم مبادراتها واقتراحاتها، كل هذا يزيد من ولائها، ومثابرتها وانضباطها في العمل أكثر بالتالي: (Daniel p. , 20/11/2010, p. 42)

تتحسن في أدائها باستمرار.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

-كما تظهر المهارات الجماعية بفضل تحديد المهارات الفردية وجمعها ووضعها في شكل فرق عمل جماعية نضمن من خلالها التجانس والتعاون والتعلم أين الجميع يعمل في إطار عمل واحد واضح هدفه تبادل المنافع لتحسين الأداء وتمييزه.

ففي إطار العمل الجماعي تظهر الثقة المتبادلة ،علاقات القبول، المصلحة المشتركة، قيم مشتركة اتصالات واضحة وفي كل الاتجاهات، لغة واحدة مشتركة، معلومات متقاسمة بين الجميع، إشارات ورموز مشتركة، التعاون الفعال نتيجة الشعور بالانتماء مما يبسط العلاقات بين الأفراد ويقويها وهو ما يؤثر في سلوكيات الأفراد ويصل بهم الى مستوى التحفيز الذي يجعلهم يؤدون أعمالهم بحماس كبير وإنضباط ومثابرة أكثر وهو ما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء البشري لهم.

و بما أن المهارات الجماعية تتشكل بفعل تفاعل العديد من العوامل التنظيمية والتكنولوجية وخبرة الأفراد فيما بينهم والتي سمحت بإملاك مهارات نوعية ومتميزة كفريق عمل من حيث: (Vincent, 1999, p. 90)

- علاقات الاتصال العالية التي تسهل إنتقال المعلومات بنجاعة وفعالية .
- روح التعاون والتآزر.
- فإن ذلك يؤدي الى زيادة اكتساب الخبرات، المعارف، والمهارات إضافة الى زيادة الإنضباط الذاتي للأفراد وهو شرط أساسي لأداء مهامهم بأحسن طريقة ممكنة .

فان ذلك يؤدي الى زيادة اكتساب الخبرات والمعارف والمهارات إضافة الى زيادة الانضباط الذاتي للأفراد وهو شرط اساسي لاداء مهامهم باحسن طريقه ممكنه لهذا على المؤسسة العمل على تحديد المهارات للتعرف على سلوكياتهم قيمهم دوافعهم واتجاهاتهم لاختيار الذين يساعدون على بناء هويه ثقافية متميزه تتبع فرص الابداع الابتكار التمييز والتمكين بالانضباط والمثابرة. (سملاي، 2005، صفحة 145)

اذن ومما سبق يمكن القول ان عمليه تحديد المهارات تكون للمؤسسة صفات وانماط سلوكية وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجهات معينة تساعد في المفاضلة لاختيار بين الافراد التي هي بحاجة اليهم لتحقيق التوافق بين مهارات الفرد ومنصبه وهو ما يحرس قيم

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

المواظبة والمثابرة وزيادة الانصياع لقواعد وتعليمات المؤسسة وحضر التفكير في معاذرتها. فالمهارات الاستراتيجية تشغلها المؤسسة بجعلها سمة خاصة بها (فهي عبارة عن قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد لتشكل تعلم جماعي) وتعمل على نشرها للأفراد أو تقوم بدمج المهارات الفردية مع بعضها البعض لتظهر المهارات الجماعية تخلق من خلالها جوا من التعاون بين الافراد، التفاعل المتبادل ،التحاور،الثقة،الابداع،المشاركة في وضع الأهداف،إتخاذ القرارات، توحيد اللغة، القيم والتقاليد بمعنى آخر وجود قيم ومرافق تحفز الافراد على المواظبة والالتزام بالتعاون الاداري للجماعة.

اين معرفه سلوكيات الافراد وقيامهم يساعد المؤسسة على اختيار الافضل وذوي القيام والتوجهات والافكار التي تتماشى مع قيام المؤسسة واهدافها وهو ما يسهل الاندماج معها ويحقق التعاون لخلق قيم جوهرية اساسها تقويه الشعور بالانتماء والولاء زياده الالتزام الوظيفي تعزيز الثقة في الذات والقدرات بمعنى بسيط عمليه تحديد المهارات تؤثر في نظام قيم الافراد اتجاهاتهم ودوافعهم على المؤسسة ان تشوله بما يخدم وتعزيز فيهم المواظبة والمثابرة التي تجعل الافراد ينجزون اعمال بدقه واتقان ما يحسن من مستوى الأداء البشري. (بلعربي ع.، 2005، صفحة 42)

### ثانيا: تحديد المهارات في زيادة دقة وجودة الإنجاز:

يرى (1998) Tarondeau أن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت ان مصدرها يرتبط بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد المهارات أحد عناصرها الأساسية التي تقود إلى الجودة لتحسي (العالي، 2009، صفحة 82) ن الأداء.

لذا اصبح الاهتمام بالجودة والبحث عن تحسين النوعية أكثر من ضروري نظرا للمنافسة الشرسة بين المؤسسات التي لا تسمح بالخطأ لها، لتعتمد المؤسسة على تسيير المهارات كأسلوب يمكنها من تحسين الأداء الذي تطمح اليه.

مبدأ عملية تحسين المهارات بتحديد المهارات اللازمة لشغل المهام المقررة انطلاقا من المعارف، الممارسات والسلوكيات وما تتطلب كل مهنة بنية احداث التلائم بين مهارات الفرد

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

ومنصبه أو مجموعة المناصب التي يمكن أن يشغلها ضمن مجموعة هذا التوافق ليحقق سرعة في إنجاز المهام إضافة إلى الدقة والجودة المطلوبة .

تكمن عملية تحديد المهارات من التعرف على المعارف الأفراد، قدراتهم، توجهاتهم وقيامهم والمفاضلة بينهم لاختيار ووضع كل فرد في المكان المناسب له، ما يزيد من دافعيه للعمل أكثر لشعوره بأنه هناك إنسجام بينما يمتلكه من معارف، مهارات، وقدرات والوضع والوظيفة أو الوظائف التي سيشغلها حيث يقوم بانجاز اعماله بدقة وجودة عالية لشعوره بالمسؤولية والالتزام اتجاه عمله.

تعني عملية تشخيص المهارات بالبحث عن المهارات المتجددة في ثقافة المؤسسة ضمن كل نشاط إختبار قيمتها الاستراتيجية والتي يمكن أن تشكل مهارات استراتيجية أو المفتاحية التي تحقق التميز والجودة، وعلى المؤسسة أن تحافظ عليها قدر الإمكان وتحفزها على العمل أكثر وهنا لا يجب التركيز على الحوافز المادية فقط لأنه بإمكان أي مؤسسة أخرى إغرائها بهذه الحوافز، بل الأمر يتعلق بتوفير بيئة عمل محفزة على الابداع، التجديد والإبتكار، وتقبل تغيير الهاتف لتفجير طاقاتها وقدراتها الاستراتيجية وتوظيف معارفها الكاملة وهو ما يقود إلى إنجاز الاعمال بدقة وجودة عالية تساهم في تحسين الأداء. (zambo, 26-30-2003, p. 82)

يظهر تحديد المهارات المتقاربة التي بإمكانها العمل معا انطلاقا من التوافق بين معارفها وخبراتها لتضعها المؤسسة تعمل مع بعضها البعض لإنشاء مهارات جماعية التي عبر عنها moscorrici بثمار التفاعلات بين الأفراد، تقودها اللغة المشتركة، التفاعل التعاون، التآزر والانسجام وحل المشاكل التي تواجههم معا وتقديم الحلول مما يؤدي إلى تحسين أنشطة العمل اليومية الخاصة بهم لغرض دعم وتعزيز مستوى جودة الحياة العملية. بمعنى آخر العمل بروح الفريق الذي ينتج عنه تنمية معارف الأفراد وتعزيز اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل، التشجيع على تقديم الإقتراحات واتخاذ القرارات والحس بالمسؤولية والالتزام وما يؤدي إلى إنجاز مهام بدقه وفق المعايير المطلوبة.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

إذا ما يمكن قوله أنه هو من خلال عملية تحديد المهارات والإعتماد على أدوات معينة كخريطة التشغيل، مرجعية المهارات وغيرها يظهر الفرق بين المهارات المنتظرة والمهارات المكتسبة لتظهر المهارات الناقصة لكل فرد للنجاح في وظيفته الحالية والمستقبلية وتتضح معها مخططات العمل التي تسمح باكتساب وتطوير المهارات بالتكوين، التدريب وغيرها ومن الوسائل لتحقيق التوافق والتلائم بين مهارات الفرد ومنصبه ما يعني زيادة القدرة على إنجاز المهام بدقة وجودة عالية تسمح بتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وبالتالي التحسين في الأداء البشري. (باوى، 2009، صفحة 60)

### ثالثاً: تحديد المهارات في تفعيل التحفيز :

تعتمد المؤسسة على طرق وأدوات مختلفة في البحث والتنقيب والمهارات لتحديد كخريطة التشغيل التي تظهر تقاطع العائلها الاحترافيه التي تبين المستويات المهنية التي يمكن للفرد أن يشغلها تشكيل له فضاء مهني لتطوير مساره المهني ما يحفزه على إنجاز المهام بشروط المطلوبة وهو ما يسمح بتحسين في أداءه البشري .

إضافة إلى ميزانية المهارات التي تمكن من تحليل واكتشاف المهارات، لتكوين رسم عنها حيث ومن خلال عملية التحديد تظهر أنواع مختلفة من المهارات لتصنيفها وفق حاجتها .

فتظهر المهارات الأساسية التي تكونت بفعل عوامل معينة وشكلت سرتفوق المؤسسة وتميزها ليصبح نجاح المؤسسة مرهونا بها وبقدرتها على الإستثمار في خلق قيمة وإضافتها لها (jacques c. , 1999, p. 124) .

إن إدراك المؤسسة لهذه الحقيقة يجعلها أمام حتمية الحفاظ عليها وعدم اضمحلالها وانتقالها الى الغير بتقديم كل المحفزات التي تسمح بإستمرارها الإستغلالها الاستغلال الأمثل.

فزيادة تمكينها، إعطائها مسؤوليات أكبر، توسع صلاحيتها بمنحها سلطات أوسع في ممارسة أعمالها واتخاذ القرارات وحل المشكلات يؤدي الى إحساسها وشعورها بالحرية في

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

إختيار طريقة أداء العمل وزيادة إعتقادها بقدرها على التأخير في النظام الذي تعمل ضمنه.  
(جاري، 2007، صفحة 238)

- لأن المهارات الأساسية تساهم في رسم الرؤية المستقبلية للمؤسسة فإنها تبحث دائما عن تحقيق الذات وتكوين كيان متميز لها من خلال مواهبها وخبراتها ومحاولة استخدامها لتحقيق أكبر قدر من الإنجازات التي ترضيها، فهي تبحث عن قمة الأشباع الشخصي، لهذا فعند تحديد هذه المهارات لابد من تشجيعها على الابداع، تكليفها بمهام صعبة تبرز قدراتها ومهاراتها أكثر.

إضافة الى مكافآتها على أدائها المتميز والإشادة بمجهوداتها وتوفير كل الحوافز سواء المتعلقة بالعمل في حد ذاته كتوسيع العمل ،التنقل بين الأعمال، إثراء العمل أو الحوافز المتعلقة ببيئة العمل، إضافة إلى الحوافز المادية التي تؤثر على سلوكياتها وتعمل على توجيهها ودفعها نحو تحقيق الهدف وبالتالي التحسين في الأداء لأنها تشعر أنها محفزة ومدفوعة أكثر للعمل.

تمكن عملية تحديد المهارات أيضا من التعرف على سلوكيات الأفراد ومعارفهم والذين بإمكانهم العمل جماعيا حيث تقوم المؤسسة بجمع المهارات الفردية ووضعها في اطار عمل جماعي لتكوين مهارات جماعية وتحقيق التفاعل بينها، اتاحة فرص التعليم الجماعي، نشر وتبادل المعارف والخبرات ،التشجيع على الحوار الناقد والإيجابي بتبادل الأفكار والآراء، زيادة فرص الابداع ،اكتساب قدرات ومهارات جديدة . ليصبح أفراد مسؤولون عن أعمالهم ونتائجهم، كل هذا يحفز الأفراد أكثر خاصة الذين يبحثون عن حاجة الى الإلتماء للجماعة وتكوين علاقات إنسانية وتبادل مشاعر إجتماعية.

إذ يعتبر العمل الجماعي محفزا لهم ويشعرهم بالرغبة في بدل مجهودات أكبر لإثبات وجودهم ضمن الجماعة وهو ما يؤدي الى تغيير سلوكياتهم نحو الأفضل.

فعملية تحديد المهارات تساعد في تفعيل التحفيز من خلال بناء أنظمة للحوافز على أساس المهارات ،إذا ونتيجة تصنيف المهارات الى أساسية، فردية وجماعية يمكن أن تضع للمؤسسة مكافآت وحوافز لكل صنف لزيادة الثقة لديها، الشعور بالعدالة والانصاف وبمعنى الوظيفة، وحس عال بالملكية والرضا عن الإنجاز مما يحسن الوضع النفسي للأفراد

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

لتحسين نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال تقدير ما يقومون به من عمل وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء. (بلعربي ف..، 2006، صفحة 155)

رابعاً : دور تحديد المهارات في تعزيز العمل بروح فريق العمل:

تقوم المؤسسة بتحديد المهارات اما بتحليل أنشطتها، عمليات الجرد المختلفة، الاختبارات المتعددة أو بطاقات التقييم ... الخ للحصول على تصنيف لها فتظهر المهارات الاستراتيجية أو الأساسية والتي يسميها البعض بالمهارات المفتاحية لأنها مصدر القيمة المضافة للمؤسسة وتساهم في تمييز المنتجات الجديدة.

لهذا فإن استعمال هذه المهارات بكثرة في الأنشطة يسمح بدورانها في المؤسسة ونشر تعلمها، ليستفيد منها الأفراد الآخرين، خاصة إذا وضعت هذه المهارات ضمن فريق عمل جماعي آخر فإنها تساهم بمعارفها وخبراتها في إثراء تعلم الجماعة وهو ما يؤدي الى تحسين الأداء البشري. (السدري، 2010، صفحة 11)

تعد المهارات الاستراتيجية عوائق أمام المنافسين لا يمكن تقليدها او نسخها بسهولة لتميزها بمستوى العالي من التكوين وامتلاكها للسلطة الكافية والإستقلالية العالية في أداء المهام وتحمل مسؤولية والسريعة في اتخاذ القرارات، لذا لا بد من استغلالها الاستغلال الأمثل بما يضمن بقائها واستمرارها في المؤسسة والاستفادة منها والعمل على نشرها في ميادين وأنشطة العمل المتعددة وفي أسواق جديدة لتثبيتها وزيادة معارفها وتحقيق تعلمها من جهة، وتعلم الجماعة من جهة أخرى لتقديرها على تحقيق التناسق مع باقي الفرق الأخرى، ما يؤدي الى زيادة ولائها وانتمائها أكثر للمؤسسة وشعورها بأن المصلحة تتبادلة بين الطرفين لينعكس ذلك على أدائها وسلوكها. (موسي وهبول، 2009، صفحة 102)

- إن تقنية هذه المهارات، زيادة تمكينها، تطويرها بوضعها في وضعيات عمل معقدة، ترك الحرية لها في تصور وضعيات تعلم جديدة ومواجهة احتمالات، كل هذا يرقى بها الى مستوى الاحترافية ويساعد في تكوين فرق العمل بوضعها كأساس لها حيث تساعد الأفراد بخبرتها، معارفها، تعلمها، وهو ما يحقق الإنسجام والتوافق والتعاون بينهم لتنشأ ثقة متبادلة تزيد من تماسك الفريق وتوجه جهوده نحو العمل أكثر لتحسين الأداء الجماعي له. (سلطان، 2005، صفحة 125)

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

- ولأن المؤسسة تبحث عن أفراد ماهرين قادرين على ابتكار المبادرة، مواجهة مختلف الوضعيات التي تصادفهم، قادرين على التعاون فيما بينهم لإنشاء قيمة للمؤسسة أو اضافتها، شرط اعطائهم الفرصة لابرار مساهمتهم ومساعدتهم على تطوير مهارتهم للوصول الى التعلم المستمر الذي يمكنهم من تحسين معارفهم، ممارساتهم وتغيير أنماطهم السلوكية فإن عملية تحديد المهارات تمكن من تحقيق بناء الجماعي للمهارات من خلال جمع المهارات الفردية ووضعها في فريق عمل واحد لتكوين مهارات جماعية تتكون بالانسجام والتآزر حيث يقوم المسيرون باختيار الأفراد بناء على قدرتهم على القيام بالمهام وعلى اكتسابهم المهارات الضرورية، وأن تكون مهاراتهم مكمله لمهارات الفريق.

- و أهم شيء فيهم أن يكونوا مشبعين بثقافة العمل الجماعي ليكون انضمامهم للفريق فعال وأساسي. (الحسن، 2002، صفحة 63)

- تحقيق المهارات المجتمعة للمؤسسة أكثر مما تحققه المهارات منفردة لأنها تتميز بخاصية أفضلية التجميع الناتج عنها، إضافة الى التعاون فيما بينها بتبادل المعلومات القدرة على تبني رؤية مشتركة، العمل بحرية، مواجهة تعقد الوضعيات الوظيفية معا، الثقة العالية، تمازج الخبرات وهو ما يؤدي الى نشر التعلم الذي يعد عامل مفتاحي في تحسين الأداء نتيجة التغيير الحاصل في سلوك الأفراد، وزيادة إدراكهم للمهام التي يقومون بها ليتحقق بذلك تحسين مستمر في الأداء البشري للأفراد.

- إذن ما يمكن قوله أن عملية تحديد المهارات تساعد في إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفريق العمل أن تبرز بشكل طبيعي- باختيار الأفراد الذين يملكون القدرات والمهارات الضرورية للعمل مع الآخرين بشكل جماعي لتكوين فريق العمل- بتفعيل البعد الجماعي بالتعليم اما من خلال دوران حركية المهارات في المؤسسة أو من خلال تطوير علاقات جديدة بين المهارات لتوجيهها نحو تكوين فرق عمل مع ضرورة نشر ثقافة التعلم كهدف للتنمية الذاتية للتعلم وترسيخ في ذهن الأفراد فكرة أن الفرد المحترف هو الفرد الذي يكون في وضعية تعلم دائمة وخاصة مع الجماعة لتحقيق التعلم والتعاون الجماعي الذي يؤدي الى المحصلة النهائية الى تحسين الأداء البشري وتمييزه. (كمال مصطفى، 2006، صفحة

(231)

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

فرع الثاني: دور تطوير المهارات في تحسين الأداء البشري:

أولاً: دور تطوير المهارات في قيم المواظبة والمثابرة على العمل

على المؤسسة ان لا تكتفي باكتسابها المهارات بل عليها ان تطورها بما يساهم في اثناء القيم الإيجابية نحو العمل، وذلك من خلال أساليب التطوير المختلفة والتي من أهمها التكوين الذي يعتبر أداة لتنمية مهارات الأفراد في المؤسسة وجعلهم أكثر تكيفاً مع مناصبهم ومع المحيط.

حيث تضع المؤسسة برامج ومخططات التكوين الفردي والجماعي، مع ضرورة التركيز على هذا الأخير الذي يسمح بتبادل الخبرات، تقاسم المعارف والمعلومات، تحقيق التعلم الجماعي والبناء الجماعي للمهارات.

يساعد التكوين على التعريف بأهداف المؤسسة، قيمها، أعرافها، معتقداتها، إستراتيجياتها وطريقة التسيير، لتتجدد وترسخ لدى الأفراد، إضافة الى تطوير القدرات الذاتية للأفراد وصقل مهاراتهم كما أنه يعمل على رفع المستوى المعرفي لهم واكتسابهم مهارات جديدة ومعقدة تسمح للفرد بشغل العديد من المناصب مما يعني القدرة على مواجهة أي تغيير في مناصب العمل. (chabaane, 2002, p. 191)

• تعتمد المؤسسة أيضاً في تطوير مهاراتها على التدريب لتزويد الأفراد بالخبرات والقدرات التي تجعلهم جديرين بالعمل إضافة الى اثناء المناصب، دراسة الحالات، وضع المهارات في وضعيات عمل حقيقية وتسييرها، زيادة التمكين وغيرها من أساليب التطوير التي تجعل الأفراد متعددي المهارات وتمكنهم من العمل في إطار جماعي وفي فرق عمل متعددة أين تكون اللغة واحدة ومشتركة، أهداف مشتركة بتبادل العلاقات، تحقيق قيمة مضافة، إتصال فعال ومتبادل وبالتالي زيادة إحتكاك الأفراد ببعض البعض لتتوحد قيمهم، افكارهم وتوجهاتهم وتصبح متقاسمة ومشتركة في ما بينهم تجعلهم يتعاونون لأداء أعمالهم بسرعة، دقة وجودة عالية لإحساسهم وشعورهم بأنهم محل إهتمام من قبل المؤسسة وبأنها تساعدهم على تنمية مهاراتهم، على التخطيط لمسارهم الوظيفي وتطويره ما يعني غرس قيم جوهرية لديهم تساهم في تحسين الأداء. (boyer, 1996, p. 90)

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

• إن الاهتمام بالمهارات وتطويرها باستعمال كل الأساليب والطرق والنشاطات للتنمية من تصميم برامج التعلم، توفير مخططات التكوين، التمكين من خلق مناخ يشجع على المنافسة وتبادل المهارات وتقاسم الخبرات والمعارف، دفع الأفراد للتعاون والعمل الجماعي، تطوير المسار الوظيفي وغيرها من كفاءات المحافظة على المهارات وتثبيتها وتميزها يسمح بظهور واكتشاف المهارات الإبداعية التي تمنح المزايا التنافسية للمؤسسة لتصنيفها ضمن الموروث الثقافي لها وتجعلهم أبطالاً لتمييز أدائهم والنجاحات التي حققتها ليزيد انضباطها ومثابرتها للعمل أكثر مما يؤدي إلى تحسين أدائها أكثر وتحسين أداء الآخرين من خلال الاستفادة من معارفها ومهاراتها وخبراتها ونتيجة نشرها ودورانها في المؤسسة، كما أن التركيز على تطوير المهارات الجماعية تضم إلى جانب المهارات الفردية التفاعل الموجود بين هذه المهارات الجماعية تضم الغنى جانب المهارات الفردية التفاعل الموجود بين هذه المهارات والذي جعل الجماعة أكثر إنسجاماً وميلاً للإبداع وأنهم أكثر استعداداً وحماساً لأداء الأعمال بدقة وجودة كبيرة (العتيبي، 2005، صفحة 10)

• كما أن سلوك الجماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء لما تفرضه الجماعة على الفرد من نمط سلوكي نتيجة التشارك في ما بينهم في المفاهيم والمعتقدات، القيم، توحيد لغة الخطاب، شركة الاتصالات، وحده الأهداف والقرارات، وهو ما يسمح بزيادة الإبداع والابتكار وإبراز الامكانيات، تعزيز الثقة في الذات، تقوية القدرات الإبداعية، الإحساس والمسؤولية أكثر، زيادة الولاء والالتزام، الرغبة أكثر في تبني قيم وأفكار تحقق الرسالة المؤسسة وأهدافها، حيث يؤكد الكاتب (1997) أن نجاح المؤسسات الأمريكية في تطوير منتجاتها الجديدة المعروفة لم يكن سببه التقنيات بل ثقافة مشاركة وتقاسم المعارف التي تعد اللبنة الأساسية في تعزيز وإثراء قيم العمل الإيجابية التي تساهم في تحسين الأداء البشري. (عبد الرحمان يوسف، 1991، صفحة 545)

• إذا ما نستكشفه أن عملية تطوير المهارات تساهم في تعديل وتغيير اتجاهات الافراد، دوافعهم، سلوكياتهم وقدراتهم لجعلهم ينجزون أعمالهم بإنضباط ومثابرة أكبر وتقديم إقتراحاتهم وإبداء آرائهم التي تزيد من حجم الإنجاز وتحسينه.

ثانياً: تطوير المهارات في زيادة جودة ودقة الإنجاز :

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

-يرى (Trondeau 1998) أن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بنيت أن مصدرها يرتبط بقدرة المؤسسات على إستغلال مواردها الداخلية التي تعد المهارات أحد عناصرها الأساسية التي تقود إلى الجودة لتحسين الأداء.(fericelli, 1996, p. 3)

لذا أصبح الاهتمام بالجودة والبحث عن تحسين النوعية أكثر من ضروري نظرا للمنافسة الشرسة بين المؤسسات التي لا تسمح بالخطأ لها، لتعتمد المؤسسة على تسيير المهارات كأسلوب يمكنها من تحسين الأداء الذي تطمح إليه. (الرافعي، صفحة 82)

تبدأ عملية تسيير المهارات بتحديد المهارات اللازمة لشغل المهام المقدر إنطلاقا من المعارف، الممارسات والسلوكيات وما تتطلبه كل مهنة بغية إحداث التلائم بين المهارات الفرد ومنصبه أو مجموعة المناصب التي يمكن أن يشغلها ضمن مجموعة التشغيل الخاص، فهذا التوافق يحقق السرعة في إنجاز المهام إضافة الى الدقة والجودة المطلوبة.

تمكن عملية تحديد المهارات من التعرف على مصارف الأفراد، قدراتهم، توجهاتهم وقيمهم والمفاضلة بينهم لاختيار ووضع كل فرد في المكان المناسب له، ما يزيد دافعيته للعمل أكثر لشعوره بأن هناك إنسجام بين ما يمتلكه من معارف، مهارات، وقدرات والوظيفة أو الوظائف التي سيشغلها حيث تقوم بإنجاز أعماله بدقة وجودة عالية لشعوره بالمسؤولية والإلتزام اتجاه عمله. تعني عملية تشخيص المهارات بالبحث عن المهارات المتجدرة في ثقافة المؤسسة ضمن كل نشاط واختبار قيمتها الإستراتيجية والتي يمكن أن تشكل مهارات استراتيجية أو المفتاحية التي تحقق التميز والجودة، وعلى المؤسسة أن تحافظ عليها قدر الإمكان وتحفزها على العمل أكثر وهنا لا يجب التركيز على الحوافز المادية و فقط لأنه بإمكان أي مؤسسة أخرى إغراءها بهذه الحوافز بل الأمر يتعلق بتوفير بيئة عمل محفزة على الابداع، التجديد والابتكار وتقبل التغيير الهادف لتفجير طاقاتها وقدراتها الاستراتيجية وتوظيف معارفها الكامنة وهو ما يقود إلى إنجاز الأعمال بدقة وجودة عالية تسهم في تحسين الأداء .

يظهر تحديدا المهارات، المهارات المتقاربة التي بإمكانها العمل معا انطلاقا من التوافق بين معارفها، ممارساتها وخبراتها لتصنعها المؤسسة، تعمل مع بعضها البعض لإنشاء مهارات

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

جماعية التي عبر عنها Moscovici بثمار التفاعلات بين الأفراد تقودها اللغة المشتركة، التفاعل، التعاون، التأزر والانسجام وحل المشاكل التي تواجههم معا وتقديم الحلول ما يؤدي إلى تحسين أنشطة العمل اليومية الخاصة بهم لفرض دعم وتعزيز مستوى جودة الحياة العملية.

بمعنى آخر العمل بروح الفريق الذي ينتج عنه تنمية معارف الأفراد وتعزيز اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل، التشجيع على تقديم الإقتراحات واتخاذ القرارات والحس بالمسؤولية والالتزام وهو ما يؤدي إلى إنجاز المهام بالدقة وفق المعايير المطلوبة. (سملاي، 2005، صفحة 65)

### ثالثا: دور تطوير المهارات في تفعيل التحفيز:

تعتمد المؤسسة على طرق وأدوات مختلفة في البحث والتنقيب عن المهارات لتحديدها كخريطة التشغيل التي تظهر تقاطع العائلة الاحترافية التي تبين مستويات المهنية التي يمكن للفرد أن يشغلها لتشكيل له فضاء مهنيًا لتطوير مساره المهني ما يحفزه على إنجاز المهام بالشروط المطلوبة وهو ما يسمح بالتحسين في الأداء البشري إضافة إلى ميزانية المهارات التي تمكن من تحليل واكتشاف المهارات، لتكوين رسم عام عنها حيث من خلال عملية التحديد تظهر أنواع مختلفة من المهارات لتصنيفها وفق حاجتها. (السديري، 2010، صفحة 03)

فتظهر المهارات الاساسية التي تكونت بفعل عوامل معينة وشكلت سرتفوق المؤسسة وتميزها ليصبح نجاح المؤسسة مرهونا بها وبقدرتها على الاستمرارية في خلق القيمة وازادتها لها.

إن إدراك المؤسسة لهذه الحقيقة يجعلها أمام حتمية الحفاظ عليها وعدم اضمحلالها او إنتقالها إلى الغير بتقديم كل المحفزات التي تسمح باستمرارها لاستغلالها الإستغلال الأمثل. (الزغبي، 2010، صفحة 58)

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

تمكن عملية تحديد المهارات أيضا من التعرف على سلوكيات الأفراد ومعارفهم والذين بإمكانهم العمل جماعيا حيث تقوم المؤسسة بجمع المهارات الفردية ووضعها في إطار عمل جماعي لتكوين مهارات جماعية وتحقيق التفاعل بينها، إتاحة فرص تعلم الجماعي، نشر وتبادل المعارف والخبرات، التشجيع على الحوار الناقد والإيجابي بتبادل الأفكار والآراء، زيادة فرص الإبداع، إكتساب قدرات ومهارات جديدة. يصبح الأفراد مسؤولون عن أعمالهم ونتائجهم، كل هذا يحفز الأفراد أكثر خاصة الذين يبحثون عن الحاجة إلى الإنتماء للجماعة وتكوين علاقات إنسانية وتبادل المشاعر الاجتماعية .

إذا يعتبر العمل الجماعي محفزا لهم ويشعرهم بالرغبة في بذل مجهودات أكبر لإثبات وجودهم ضمن الجماعة وهو ما يؤدي إلى تغيير سلوكياتهم نحو الأفضل. فعملية تحديد المهارات تساعد في تفعيل التحفيز من خلال بناء أنظمة للحوافز على أساس المهارات، وإذا نتيجة تصنيف المهارات إلى أساسية، فردية وجماعية يمكن أن تصنع المؤسسة مكافآت وحوافز لكل صنف لزيادة الثقة لديها، الشعور بالعدالة للأفراد لتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال تقدير ما يقومون به من عمل وهو ما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء. (سليمان، 2008، صفحة 87)

### رابعا : دور تحديد المهارات في تعزيز العمل بروح الفريق:

تقوم المؤسسة بتحديد المهارات إما بتحليل أنشطتها، عمليات الجرد المختلفة، الإختبارات المتعددة أو بطاقة التقييم . . . الخ للحصول على تصنيف لها تظهر المهارات الاستراتيجية أو الأساسية التي يسميها البعض بالمهارات المفتاحية لأنها مصدر القيمة المضافة للمؤسسة وتساهم في تمييز المنتجات الجديدة.

لهذا فإن إستعمال هذه المهارات بكثير في الأنشطة يسمح في دوراتها في المؤسسة ونشر تعلمها ليستفيد منها الأفراد الآخريين، خاصة إذا وصفت هذه المهارات ضمن فريق عمل جماعي آخر فإنها تساهم بمعارفها وخبراتها في إثراء تعلم الجماعة وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء البشري. (Gary, 2008, p. 245)

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

تعد المهارات الاستراتيجية عوائق أمام المنافسين لا يمكن تقليدها أو نسخها بسهولة لتمييزها بالمستوى العالي من التكوين وإمتلاكها السلطة الكافية والإستغلالية العالية في أداء المهام وتحمل المسؤولية والسرعة في إتخاذ القرارات، لذا لا بد من إستغلالها الإستغلال الأمثل بما يضمن بقائها وإستمرارها في المؤسسة والاستفادة منها بالعمل على نشرها في ميادين وأنشطة العمل المتعددة وفي أسواق جديدة لتثبيتها، وزيادة معارفها وتحقيق تعلمها من جهة، وتعلم الجماعة من جهة أخرى لقدرتها على تحقيق التناسق مع باقي الفرق الأخرى، ما يؤدي إلى زيادة ولائها وانتمائها أكثر للمؤسسة وشعورها بأن المصلحة متبادلة بين الطرفين لينعكس ذلك على أدائها وسلوكها، إن تعينة هذه المهارات زيادة تمكينها، تطويرها بوضعها في وضعيات عمل معقدة، ترك الحرية لها في تصور وضعيات تعلم جديد ومواجهه الاحتمالات، كل هذا يرقى بها إلى مستوى الاحترافية ويساعد في تكوين فرق العمل بوضعها كأساس لها حيث تساعد الأفراد بخبراتها، معارفها، تعلمها، وهو ما يحقق الانسجام والتوافق والتعاون بينهم ثقة متبادلة تزيد من تماسك الفريق وتوجه جهوده نحو العمل أكثر لتحسين الأداء الجماعي له، ولأن المؤسسة تبحث عن أفراد مهارين، قادرين على الإبتكار المبادرة، مواجهة مختلف الوصفيات التي تصادفهم، قادرين على التعاون فيما بينهم لإنشاء القيمة للمؤسسة أو إضافتها، شرط إعطائهم الفرصة لإبراز مساهمتهم ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم للوصول الى التعلم المستمر الذي يمكنه لتحسين معارفه . (المحمود، 2004، صفحة 192)

### فرع الثالث : دور تقييم المهارات في تحسين الأداء البشري .

#### أولاً: دور تقييم المهارات في إثراء قيم المواضبة والمثابرة على العمل:

تحاول المؤسسة التعرف على سلوكيات الأفراد، قيمهم وإتجاهاتهم إتجاه العمل من خلال عملية تقييم المهارات التي هي تقييم لمختلف القدرات الموضوعية في وضعيات العمل من معارف، ممارسات وسلوكيات الإعتماد على أدوات وطرق تقييم مختلفة، كطريقة الإشارات التي تسمح بالتعرف على الخصائص الشخصية للأفراد ومن يسمى قياس استعداداتهم وقدراتهم، طريقة مراكز التقييم التي تقيم النوعيات والقدرات إضافة إلى ميزانية المهارات

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

وغيرها من طرق التقييم التي تقيم سلوكيات الأفراد أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، تمكن عملية تقييم المهارات المؤسسة من جرد كل المهارات الموجودة لديها لتكوين مرجعية المهارات التي تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات المهارات الضرورية لكل عمل معين وتعرف على سلوكيات الافراد وقيمهم، لذا على المؤسسة الإستفادة منها قدر الامكان واستغلالها الإستغلال الأمثل بما يخدم المصلحة المتبادلة ذلك أنه من خلال التقييم تظهر المهارات الكامنة والخفية والتميزة التي تؤثر في المؤسسة . وما على هذه الأخيرة إلا إظهارها أكثر وجعلها ضمن الإطار المرجعي والمنطلقات والأسس التي تحكم العمل لأن قيمتها وسلوكياتها تؤثر في قيم وسلوكيات المؤسسة، لذلك بالعمل على تعزيزها أكثر، الإعتراف بها، زيادة تمكينها لزيادة الثقة لديها وغرس قيم الولاء والإلتمان أكثر ومن ثم ضمان بذلها أقصى الجهود وتوجيه سلوكها لتحسين الأداء من خلال الإبتكار، الإبداع الثقافي في العمل، تنمية القدرة على المخاطرة والمبادرة ليتأكد عدم انتقالها من قبل المنافسين. كما أن نشر قيامها ومعارفها داخل المؤسسة يؤدي إلى التعريف بها أكثر وضمان دورانها مما يساهم في تحسين الأداء البشري للأفراد ككل (ثابت، 2010، صفحة 99)

إن تقييم لا يقتصر على إنجاز الواجبات فقط وإنما تقييم مدى إلتزام الفرد بسلوكيات العمل المطلوبة والنتائج التي تحققت من الإلتزام بهذه السلوكيات وهو يظهر الأفراد ذوي السلوكيات والمعارف والقيم المتقاربة أيضا في ما بينها حيث يمكن للمؤسسة الإستفادة من ذلك بجعلهم يعملون معا في إطار عمل جماعي تضمن من خلالها تعاونهم أكثر وتأزرهم، زياده الثقة في ما بينهم، تقسيم الرهانات، القدرة على التحاور، حل المشاكل، تشكيل لغة مشتركة التي تعد إحدى الركائز الأساسية في خلق علاقات التضامنية في ما بينهم أكثر، ما يعني تكوين فريق عمل متعدد المهارات، ذو قيم وتقاليد وإتجاهات ومعارف وممارسات تعمل على زيادة الولاء والإلتزام ما يساعد على التحسين في الأداء البشري . (المحمود، 2004، صفحة 36)

إن فعالية تقييم المهارات بصورة مستمرة ووفق أساليب وأنظمة تكشف عن المهارات الكامنة وتصحيح الانحرافات وتطور المهارات في وضع مخططات وبرامج التكوين الفردي

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

والجماعي لزيادة تعلمها والإعتراف بها بمكافأتهما وإشعارها بالإنصاف والعدالة ومساعدتها على التخطيط لمسارها الوظيفي يؤدي إلى غرس قيم الانضباط في العمل والمثابرة عليه باحترام الوقت والدقة والجودة في الإنجاز وهو ما يسمح لتحسين الأداء البشري، ما نستشفه أن عملية تقييم المهارات تؤثر في نظام قيمها، إتجاهاتها وسلوكياتها على المؤسسة الاستفادة منها يمكنها من تعزيز قيم التعاون،، المشاركة، تقاسم المعارف والمهارات، تبادل الخبرات، التفاعل بين الأفراد، التحديث، الانضباط، العمل في فريق عمل، البناء الجماعي للمهارات، وكلها مقومات تدعم قدرة المؤسسة التنافسية وتبني هويتها الثقافية ليتمسك أفرادها أكثر بها ويعملون من أجل استمرارها وتميزها أكثر بجعلها صعبة التقليد أو الانتقال إلى الغير-لنشأتها في محيط خاص به. (léné, 2003, p. 37)

### ثانيا: دور تقييم المهارات في زيادة دقة وجودة الإنجاز:

يسمح تقييم المهارات بقياس الفروق بين المهارات المطلوبة والمهارات المتاحة التي بحوزة الأفراد وتحديد أهم المحاور لتطوير هؤلاء الأفراد، والتقييم يكشف عن المهارات النادرة وتحديد مجالات تخصصهم وخبراتهم ودورهم الإستراتيجي وكيفية المحافظة عليهم ونشرهم أكثر داخل المؤسسة ما يولد الثقة بهم أكثر فيما يملكونه من معارف، وخبرات لتزيد دافعهم للعمل بدقة كبيرة وجودة أكبر تحسن أداءهم، تعتمد المؤسسة في عملية تقييم مهاراتها على أدوات متنوعة فقط تبني المرافقة الميدانية أو مراكز التقييم أو تلجأ الى مرجعية المهارات وغيرها من الطرق . ليبقى الأهم بالنسبة إليها هو معرفة الفرق بين المهارات المطلوبة والمهارات المكتسبة لدى الفرد أو الفريق الخاضع لعملية التقييم ومن ثم إتخاذ القرارات المناسبة في هذا الشأن وأهمها وضع نظام للحوافز على أساس التقييم. (احمد، 1995، صفحة 75)

فقد تقول للترقية كإعتراف للمهارات والمعارف المتطورة وهو ما يدفع إلى تثبيتها أكثر وتحريك الطموح لديها إلى إكتساب الجديد منها بالحرص على أداء الأعمال بإتقان وجودة عالية، أو بتوجيهها إلى التكوين لزيادة تحصيلها ما ينقصها من المعلومات وإثراء القدرات على تحسين الأداء، يكشف التقييم أيضا عن المهارات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة بسبب أن

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لها بإبراز مواهبها وإمكانياتها فهذه المهارات المخفية تشكل حقلا كبيرا من الداخلية والإستراتيجية التي يجب على الإدارة أن تعمل على إكتشافها واستغلالها لتحقيق الفاعلية. ما يمكن التقييم من إظهار الأفراد ذوي السلوكيات والاتجاهات والقيم المتشابهة والذين بإمكانهم العمل جماعيا حيث تستغلهم المؤسسة لتكون المهارات جماعية تعمل على سرعة إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة مع الحرص على دقتها وجودتها وتقليل الانحرافات والأخطاء نتيجة لتفاهم والتعاون والانسجام في ما بينها ومعرفة كيفية استغلال الموارد المساحة بطريقة مثله ما يؤدي في المحصلة النهائية إلى التشكيل مهارات إستراتيجية تساهم في خلق القيمة وتميز نتيجة إذاعتها، جودتها وليونتها مما يعني تحسين في الأداء البشري باستمرار. اذا ما يمكن أن نستشفه أن عملية تقييم المهارات هي عملية ضرورية وهامة ضمن عمليات تسيير المهارات تسمح بتشخيص السلوكيات الأفراد وأدائهم لتنمية اتجاهاتهم وتعزيز معارفهم وقدراتهم لتحقيق التوافق بين الفرد ومنصبه، إنجاز الأعمال بسرعة، دقة وجودة تساهم في تحسين الأداء البشري.

(Jacques, 2003, p. 37)

### ثالثا: دور تقييم المهارات في تفعيل التحفيز:

لمعرفة مدى إنسجام الأفراد مع وظائفهم ودافعيتهم للعمل ومدى تحكمهم في المعارف، الممارسات، السلوكيات، والقدرات لابد من إخضاعهم إلى تقييم، إن تقييم المهارات وإن تعدد الطرق تنوعت بين مراكز تقييم، ميزانية المهارات، طريقة الإشارات التي تقييم جمعيات، السلوكيات، المواهب والقدرات يبقى هدفه معرفة مستوى المهارات أي الفرق بين المهارات المكتسبة والمهارات المطلوبة وكيفية تجديدها والرفع من مخزونها بإتخاذ العديد من القرارات التي تتعلق بالمسار الوظيفي لها. (رقام ليندة، 2003، صفحة 22)

يظهر تقييم المهارات الكامنة والمتميزة التي تساهم في صنع استراتيجية المؤسسة، ستحاول هذه الأخيرة الحفاظ عليها بمكافأتها على مجهوداتها والإعتراف بها لضمان عدم إضمحلالها أو إنتقالها الى الغير، بزيادة تمكينها لتحريرها من القيود وتشجيعها على ممارسة المبادرة والإبداع، تفويض السلطات لها، منحها مهام أكثر صعوبة لإبراز قدراتها، نشرها

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

ودورها داخل المؤسسة بتغيير المناصب، ترقيةها، التعريف لأدائها وإقامة الحفلات والتكريمات لها مع ضرورة توفير بيئة عمل محفزة لها. كما يساعدها هذا في الوصول إلى مستوى الاحترافية تحقق تحقق من خلاله ذاتها وتبرز وجودها وتبني كيان متميز لها لإحساسها بالمسؤولية الملقاه على عاتقها مما يشبع حاجاتها ويحفزها أكثر على توجيه سلوكياتها ووضع كل مجهوداتها في سبيل التحسين في أدائها . إن الإكتساب أو النقص في المهارات التي تظهر هنا نتائج التقييم تتداركه المؤسسة وتعززها أكثر اللجوء إلى التكوين، التدريب، النقل تغيير المناصب والترقية، وضع استراتيجيات التعلم في الوصفيات الوظيفية، لزيادة إكتساب الأفراد المعارف والمهارات والخبرات أكثر بأداء أعمالهم مما يحفزهم على العمل لزيادة إدراكهم وفهمهم، اضافة الى اعاده تصنيف الافراد وادماجهم في فرق عمل التشارك في المعلومات، بناء الثقة وخلق العلاقات الإجتماعية التي تشبه حاجات الأفراد الإنتماء إلى الجماعة والتعاون وهو ما يشجعهم ويدفعهم إلى العمل لأن حاجاتهم مشبعة مما يساعد على تحسين الأداء الجماعي . والتقييم هنا يكون جماعي والمكافأة جماعية تماشيا مع مبدأ العمل الجماعي وإستمرارية التفاعل والتعاون والتعاقد بين الأفراد مما يعزز درجة إلتزامهم إتجاه مؤسستهم حيث يصبح كل فرد ينظر لنفسه على أنه شخص مسؤول وساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال التحسين في أدائه وليس فرد منفذ للأوامر فقط . تساعد عملية التقييم المهارات على الإكتشاف المبكر في قدرات ومهارات الأفراد التي تتناسب مع متطلبات العمل وتحفيز العاملين من خلال التعريف بأدائهم الجيد للعمل وبالتالي رفع روحهم المعنوية . (Brunosire, 2000, p. 50)

ما نستشفه أن عملية تقييم المهارات تساهم في تفعيل التحفيز من خلال وضع نظام للحوافز أساسه المكافآت الثابتة والمتغيرة خصوصا، والتي تقدم إما فرديا للمهارات المتميزة لضمان تميزها واستمرارية تكرارها السلوك المرغوب فيه لتحسين في أدائها، أو جماعيا لفريق العمل لتعزيز الإنتماء الجماعي والتحسين في أدائه وعلى أساس نتائج التقييم الفردي وتحفيزهم أكثر على تعديل سلوكهم وتوجيهه للتحسن في الأداء (Brunosire, 2000, p. 50) .

رابعا : دوره تقييم المهارات في تعزيز العمل بروح فريق العمل:

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

تهدف عملية تقييم المهارات إلى تقييم استعدادات الأفراد ومعرفة الأكثر أهمية في إطار عملهم، بمعنى آخر تقييم معارف الأفراد، ممارستهم وسلوكياتهم الموضوعية في وضعية عمل معينه لمعرفة مدى إكتسابهم لمهارات جديدة والنقص مهاراتهم لتتخذ على أثرها العديد من القرارات. ففي حالة ظهور المهارات الخفية التي لم تظهر من قبل لوجودها في أماكن عمل غير بارزة تعمل المؤسسة على الحفاظ عليها وإظهارها من دوراتها ونشرها للإستفادة منها أكثر وتصنيفها ضمن التشغيل الخاص لشغلها العديد من المناصب ذات الخصائص المتقاربة ثم وضعها في فرق عمل لإظهارها أكثر وتعزيز الثقة لديها (austissier, 2003, p. 26)

أما ببروز المهارات الأساسية والمفيدة للمؤسسته فلا بد من مكافأتها بالإعتراف بها وزيادة تمكينها وتحفيزها أكثر لزيادة دافعيتهما لتحصيل المعارف وإكتساب العديد من المهارات وإشباع رغبتها في تحقيق ذاتها وزيادة تعلمها وتعلم الآخرين منها نتيجة وضعها في فرق عمل مما يؤدي إلى تحسين الأداء البشري للأفراد منطلق أن العمل الجماعي والمكان المناسب لتبادل المعارف بين الأفراد فهو يطور قدراتهم الإبداعية. تلعب طرق التقييم دورا هاما في تعزيز العلاقات الإنسانية والعمل بروح فريق العمل مثلا طريقة مراكز التقييم التي يتم من خلالها تجميع عدد معين من الأفراد من أجل أن يعمل معا لفترة من الزمن في حل بعض التدريبات الجماعية المشابهة لما قد يواجهونه في عملهم يتم تقييمهم فيما بعد من طرف مختصين، ينتج عنها زيادة القدرة على الإتصال الشفهي والتواصل مع الآخرين القدرة على القيادة، المرونة، وتعلم إضافة إلى روح فريق وهو ما يمثل مقومات فريق العمل نتيجة عملهم معا، مما يعني قدرتهم على الإنضمام إلى الفرق العمل مستقبلا (رقام، 2005، صفحة 18)

تعد عملية التقييم امر حتمي لمعرفة مستوى المهارات في المؤسسة، حيث تظهر الانحرافات بين المهارات المكتسبة والمهارات المطلوبة وتتخذ قرارات الحركية والتي إنما تكون أفقيه بتغيير المناصب أو عمودية . وسواء كان التقييم فردي أو جماعي فإنه يفحص تطورات المحققة على المستويين ويساعد في تحقيق التعلم للأفراد وزيادة معدله، ذلك أن نتائج تقييم تبين المهارات الواجب توجيهها إلى التكوين، التدريب، تغير المناصب، الترقية

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

وتوجيهها إلى العمل الجماعي، تحفيزها أكثر بتعريف بأدائها الجيد، إبراز مدى احترافيتها ومساعدتها على تحسين مسارها الوظيفي وهو ما يساهم في دفع الأفراد أكثر وتحريك رغبتهم وتوجيه سلوكهم نحو المزيد من إكتساب مهارات دائمة، عميقة، ومفيدة ومعارف جديدة تحسن الأداء البشري (عقيلي، 2015، صفحة 206)

مما سبق يمكن القول أن عملية التقييم تمكن من إعادة توزيع الأفراد في الفرق بما يتناسب ومهاراتهم وخبراتهم وطموحاتهم لتوفير جو من الثقة وتعاونوا الإنسجام بين الأفراد بمعنى آخر توضح عملية التقييم الأفراد ذوي المهارات المناسبة التي يحتاجها كل فريق والأفراد الذين بإمكانهم العمل جماعيا حتى يكون إنضمامهم للفريق ذو فائدة وفعالية وبما يعزز العلاقات الإنسانية أكثر. (قريشي، 2013، صفحة 11)

### المبحث الثاني: دراسات سابقة

#### المطلب الاول : دراسات سابقة باللغة العربية

سنحاول في هذا المبحث التعرف على اهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا .

1/دراسة قديد فوزية(2006)بعنوان المورد البشري وتحسين اداء المؤسسة رسالة ماجستير كلية علوم اقتصادية وتسيير الجزائر(غير منشورة) : ولقد هدفت هذه الدراسة الى:

• اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة لأداء حسن مرتبط بشكل أساسي بإدارة الموارد البشرية وتفعيلها من خلال اعتمادها على مداخلة الحديثة متمثلة في تفعيل الاتصال والتمكين والادارة والمعرفة .

• التأكيد على الدور المتزايد والمتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة وذلك من خلال المصارف والمهارات التي تكتسبها ، وتحليل المنافع المحتملة للمؤسسة نتيجة تفعيلها لمواردها البشرية.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

• محاولة اكتشاف وتحليل بعض نظم الادارة الحديثة ذات الصلة بادارة الموارد البشرية.

• توضيح وتبيان أهمية تفعيل الموارد البشرية وادارتها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية العامة والخصائص والصناعية أو خدمية بمختلف مهامها والتقنيات والوسائل العلمية التي يمكن استعمالها لمعالجة المشاكل لرفع مستوى الاداء وتحسنه .

ومن أهم النتائج المتوصل اليها :

• تفعيل الموارد البشريه لتحسين الأداء يتم وفق مراحل الاساسية متمثلة في تفعيل الاتصال باستغلال كل قنواته واتجاهاته والتمكين بالعمل في فرق والتدريب وتحفيز عليها ، كما تبين ادارة المعرفة واستغلالها في تشجيع الإبداع يساهم في تفعيل المورد البشري .

• يعد بنك التنمية الريفية أحد البنوك الوطنية الهامة لدى فهو يعمل على تحسين أدائه باستمرار ولادراكها أهمية المورد البشري يقوم بتكوينه باستمرار وبصفة دورية جمع سياسة تكوينية مخططة غير أنه لا يهتم بكل نواحي الاتصال التنظيمي ولا يطبق مفهوم التمكين والادارة المعرفة .

• يعد المورد البشري مصدر أساسي في تحسين أداء المؤسسة لكونه من أهم أصول ومواردها والتي من خلال الإستثمار فيها تخلق قيمة وتحسن فرص إمتلاك الميزة التنافسية .

• تحسين أداء المؤسسة يشكل عنصر أساسي في مفهوم إدارة الأداء حيث يتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء لتوظيفها لرفع مستوى الأداء ومنع انخفاضه لمواجهة متغيرات البيئية .

2/دراسة حساني حسين 2012 بعنوان " نحو نظام فعال لتقييم المهارات في مؤسسة التأمين " ورقة مقدمة إلى ملتقى وطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ( تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسة ، كليه علوم اقتصادية تجارية ، تسيير جامعه محمد خيضر بسكرة .

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

هدفت هذه الدراسة إلى :

- محاولة التعرف على كيفية تقييم المهارات العامة في مؤسسة التأمين .
- محاولة تقديم اطار علمي للفاعلين في القطاع لتبيان أهمية تثمين أداء المهارات كأحد أهم المداخل لتعزيز التنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية .
- وقد توصلت الدراسة إلى أن تحفيز المهارات يكون من خلال تقييم فعال لأدائها لأنه يمثل عنصرا أساسيا في ترشيد إستخدامها وتنمية قدراتها.

أما الدراسة الميدانية فأهم نتائجها :

- ارتباط نظام التقييم بانحياز المقيم وبضبط الميزانية مما يؤثر على هدف العلم العمليات التقييمية .
  - ربط عملية تقييم بانحياز من حياة المقيم وبضغط الميزانية مما يؤثر على هدف العمليات التقييمية .
  - ربط عملية تقييم أداء المهارات بالحوافز المادية والنتائج الكمية المحققة مما يؤدي الى اهمال الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على المدى البعيد.
  - فقر مؤسسات التأمين الجزائرية نسبيا من المهارات المتخصصة في المجال .
- 3/دراسة سملاي يحضية بعنوان 2004 أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" مدخل الجودة والمعرفة " كليه علوم اقتصادية وتجارية والتسيير جامعة الجزائر أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية هدفت هذه الدراسة إلى :

- محاولة طرح أفكار جديدة تثمن الاتجاه الجديد في تحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءتها الاستراتيجية .

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

- محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية باعتبارها مدخلا متميزا لإملاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية في ظل اقتصاد مبني على الجودة المعرفة والكفاءات
- محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية وتتمين كفاءاتها الفردية بالاعتماد على المداخل الحديثة ممثلة في تسيير الكفاءات ، تسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة.
- محاولة التأكيد على الدور المتنامي لرأس المال الفكري كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية .  
وتوصلت الدراسة إلى :
- المؤسسة الاقتصادية تسعى إلى تحقيق وضع تنافسي جيدا ومستمر إزاء منافسيها من خلال التميز في الجوده الكفاءة والمعرفة .
- الموارد البشرية والكفاءات الفردية مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية.
- الكفاءات المحورية أهم الموارد الداخلية التي تشكل قاعدة للقدرات والمهارات بالمؤسسة والتي تتميز بقدرتها على خلق القيمة.
- الكفاءات المحورية أهم الموارد الداخلية التي تشكل قاعدة لقدرات المهارات بالمؤسسة والتي تتميز بقدرتها على خلق القيمة .
- نموذج تسيير الكفاءات ونموذج تسيير المعرفة ونموذج تسيير الجودة الشاملة أحدث المداخل الاستراتيجية للثمين وتوظيف القدرات والمهارات والمعرفة الكامنة للموارد البشرية بما يمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية .

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

• القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري وكفاءتها الفردية وقدره توظيفها للمعرفة الكامنة.

• يساهم تسيير الجودة في تحسين أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات بصفة مستمرة بما يؤدي الى تفجير قدراتها واستغلال مواهبها بكفاءة وفعالية مما يؤدي الى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية .

4/ دراسه إسماعيل حجازي 2004 بعنوان دور وأهميه المرجعية المهارات في تسيير الموارد البشرية هدفت هذه الدراسة الى توضيح دور وأهميه مرجعية للمهارات في تسيير الموارد كأحد أهم الأدوات التي تحقق التجانس والمرونة والتكامل على مستوى قرارات أنشطة التوظيف ، التكوين ، التقييم ، المسار المهني والرواتب.

وعلى المستوى الميداني قام الباحث باعداد مرجعية المهارات للمركز محل الدراسة ومن النتائج الدراسة المتوصل إليها :

- مرجعية المهارات يمكن التطبيق في تسيير الموارد البشرية بمركز غاز البترول .
- ان تطبيق مرجعية المهارات يكمن من :
  - تحديد نقاط القوة والضعف لدى مختلف الافراد .
  - تبسيط عملية ضبط مقاييس التكوين.
  - تسهيل عمليه متابعة تطور مستوى المهارات داخل المركز.
  - متابعه توجهات مسار المهارات.
  - تطبيق مرجعية المهارات ثم تبيان دور المعارف في تحسين مستوى الانتاج.
  - تطبيق مرجعية المهارات هو إمكانية لتوجه نحو العمل على ايجاد التجانس على مستوى معارف الافراد.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

5/ دراسة كائن كان فواز مرعي 2008 بعنوان أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعية الدوائية الأردنية ، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة جامعة عمان العربية للدراسات العليا الأردن ، وقد هدفت هذه الدراسة الى :

- اعطاء فكرة واضحة للمنظمات الاردنية عن القيادة التحويلية كونها من الأنماط القيادية المؤثرة في أداء مواردها البشرية.
- سد الفراغ في مجال الربط بين القيادة وبين أداء الموارد البشرية في قطاع صناعة الأدوية في الأردن .
- تصميم برامج تدريبية وتطويرية للقياديين في منظمات الاردنية تساهم في رفع مستوى جدارتهم القيادية التحويلية مما ينعكس على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية فيها .

وانطلقت الدراسة من الفرضيات التالية :

- لا يوجد أثر للقيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.
- لا يوجد أثر للقيادة التبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية أردنية.
- لا يوجد أثر لقيادة عدم التدخل على أداء الموارد البشرية ( السلوك الابداعي الفردي الدقة والجودة في إنجاز المهام المواظبة على العمل، طبيعة العلاقات مع الآخرين ) في شركات الصناعات الدوائية الاردنية.
- لا يختلف أثر نمط القيادة سواء أكان تحويلياً أو تبادلياً على أداء الموارد البشرية باختلاف (خصائص العاملين ،نوع الوظيفة وخصائص الوظيفة )

ومن النتائج المتوصل اليها :

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

- وجود أثر للقيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.
- وجود اثر للقيادة التبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.
- وما بينته الدراسات الميدانية حول واقع تطبيقات مشروع تسيير المهارات على اربعة مؤسسات فرنسيه في منطقته ومن خلال عينه مكونه من 103 مسؤول في ادارته الموارد البشرية تبين ان هناك تطبيق لتسيير المهارات بمراحله الثلاثه وهي تحديد المهارات تطويرها وتقييمها الفرع الثاني

### المطلب الثاني : دراسات سابقة باللغة الفرنسية

سنتطرق في هذا المبحث على أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا .

1/Piette.A.sybriereynders G(2004) gestion des compétences , de la théorie à l'action , personnel de gestion 13 eme année n°1ed .Kluwer , France ( <http://cour.hec.le/gestion-competence/JOE> papier ) consulté ( 10/09/2014) .

أعد Piette.A.sybriereynders في هاته الدراسة حول تسيير للمهارات أن تسيير هذا الأخير يرتكز على مجموع الأنشطة التي تحصى لتسيير للموارد البشرية ، واعتبر أن هناك ثلاث مناطق للعمل وهي :

منطق التوافق : والذي يقوم بالبحث عن المهارات الضرورية للإجابة على الغتياجات المؤسسة واحداث التوافق بين المهارات والمنصب .

منطق الإعتراف : والذي يقوم بالاعتراف بأداءات المهارات وتحفيزهم للعمل أكثر .

منطق الإبداع : والذي يتحقق من خلال تطوير المهارات ودفعها لتحقيق الابداع والابتكار

وحاول اسقاط ذلك على عملية تسيير المهارات ليجد أن كل منطقة تقابله مرحلة معينة من مراحل تسيير المهارات .

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

فمنطق التوافق تقابله مرحلة تحديد المهارات التي تعني بالبحث والتنقيب عن المهارات بدقة التي توافق الاحتياجات المطلوبة ، أما منطق الاعتراف فتقابله مرحلة تقييم المهارات التي على أساسها يتم الاعتراف للمهارات التي على أساسها يتم الاعتراف للمهارات بما تملكه وما ينقصها لتتويجه الى المنطق الأول أو إلى المنطق الثالث وهو منطق الإبداع القائم أساسا على تطوير المهارات .

و هو ما بينته الدراسة الميدانية حول واقع تطبيق مشروع تسيير المهارات على أربعة مؤسسات فرنسية في منطقة liège ومن خلال عينة مكونة من 103 مسؤول في ادارة الموارد البشرية تبين أهم تطبيق لتسيير المهارات بمرحلة الثلاثة وهي تحديد المهارات ، تطويرها وتقييمها .

### الفرع الثاني :

2/Etude nacergasmi( 2007 ) , l'acquisition des compétence par le recours au marche de contrôle d'entrepris : une source d'avantage concurrentiel .

3/La revvie des sciences de gestion direction et gestion , France , janvier février ( ressources humaines [https://:larsg-over-blog.com](https://larsg-over-blog.com) ) .

هدفت هذه الدراسة الى التأكيد على الأهمية المتزايدة للمهارات في المؤسسة التي تسمح بخلق القيمة وتحقيق التميز لها غير أن عدم تجديد المهارات وتطويرها يؤدي الى ضياعها واضمحلالها وعدم قدرتها على الابداع لذا خلصت الدراسة الى :

- على المؤسسة أن تعمل على التجديد والتنوع في المهارات التي تملكها فتكتسب الجديد منها سواء في سوق العمل الداخلي او الخارجي.
- سوق العمل التقليدي ( الخارجي ) يوفر للمؤسسة مهارات فردية فقط .

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

• إضافة الى المهارات الفردية الجديدة ، المؤسسة بحاجة الى مهارات جماعية التي تحصل عليها من العمل الجماعي داخل المؤسسة لا من سوق العمل الخارجي وهو ما يدعم تميزها عن الغير باكتسابها لهاته المهارات.

• المهارات المفتاحية أهم موارد المؤسسة لتميزها بقدرتها على تأمين الميزة التنافسية فهي مهارات صعبة النقل والتقليد اذا على المؤسسة توفير كل الوسائل التي تسمح باكتسابها والحصول عليها.

Etude richard D.Collion (2004) ICCE .performances et connaissances des enjeux critiques a relever des aujourd'hui , France.novembre.2004.

تهدف هذه الدراسة الى توضيح دور وأهمية المعارف كأحد أهم الرهانات في تحقيق على الأداءات ، وفي معرض الحديث عن المعارف كما تطرق أيضا إلى المهارات :

- تعد المعارف والمهارات ثروة للمؤسسة ورأس مالها .
- يقوم الأداء الجيد على المعارف والمهارات والإبداع الذي يسمح بتعزيز تنافسية المؤسسة أكثر.
- تواجه المؤسسة خطر فقدانها للمهارات لذا لا بد من تسييرها للحفاظ عليها وتعبئتها لاستغلالها الإستغلال الأمثل ولا بد من تعزيز القدرة على نشر المهارات واستعمالها بكثرة في الأنشطة اليومية لزيادة تثبيتها اكثر مع الضرورة .
- تركيز المؤسسة على خلق مهارات جماعية تعمل على تحسين الأداء الجماعي .
- ضرورة تسيير المعارف للحفاظ عليها والاستفادة منها عند الحاجة .

### الفرع الرابع :

4/Etude lotfi ben abdallah (2007) et zineb ben ammar mamlouk changement organisationnel et evolution des compétences .

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

Cas des entreprises industrielles tunisiennes , la revue des sciences de gestion ,  
France direction et gestion , juillet – octobre .

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التغيير التنظيمي وتطوير المهارات كوسيلة  
تمكن المؤسسات من ان تكون أكثر التنافسية ومن النتائج المتوصل إليها :

- التغيير التطوري يؤدي الى تطوير مهارات الخبرة .
- التغيير التطوري يؤدي الى تطوير المهارات التقنية .
- يساعد تغيير الاطارات العليا ان يصبحوا متعددي الكفاءات نتيجة تحسين المستمر في المهارات التنظيمية .
- ومن خلال الدراسة الميدانية تبين أن المؤسسات الصناعية التونسية تعمل على توظيف واطارات عليها ماهرة ( تحديد المهارات الضرورية للعمل ) ، كما تقوم بتطوير المهارات الجماعية من خلال تبادل المعلومات الذاتية، التعاون الاتصالات المتبادلة ... الخ .
- تقوم المؤسسات التونسية بعدة أنواع من التغيير كالتغيير في الاستراتيجية الهيكلية ، الثقافة ، اجراءات التسيير لتحقيق التعلم التنظيمي الذي يزيد من قدرة المؤسسة التنافسية (سرعة حركه تجديد المهارات).
- التعلم التنظيمي يساهم في تطوير المهارات وخاصة الجماعية منها .

ان وجود المؤسسات في محيط دائم التطورات الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية يفرض عليها انتهاز سبل أكثر حداثة لمواكبتها باعتماد على الموارد البشرية باعتبارهم القوة الحقيقية للمؤسسات ، لذا لابد من تركيز سياستها عليهم وذلك من خلال تسيير المعارف وتسيير المهارات التي تساعد على الابداع وخلق القيمة .

واعتبر الباحث أن تسيير المهارات هو قلب عمليات خلق القيمة والعمل المفتاحي لتمييز المنظمة المتعلمة ويقوم تسيير المهارات على تحديد المهارات ثم تطويرها لتعبئتها أكثر وخلق

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

توافق بين المهارات ومناصبهم. زيادة قابلية الشغل الداخلية والخارجية لديهم ، تقييمها بطرق ووسائل محددة وتقديم تغذية عكسية لهم للاعتراف بهم.

### الفرع الخامس :

Etude christianrieu , gestion des compétences ( 2008) , équipe Condillac , université de savoie le 22/04/2008 ( <http://www.docu.track.com/index.php>)

consulté le ( 10/09/2014) .

إن وجود المؤسسات في محيط دائم تطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية يفرض عليها انتهاز سبل أكثر حداثة لمواكبتها بالاعتماد على الموارد البشرية باعتبارهم القوة الحقيقية للمؤسسات لذا لابد من تركيز سياساتها عليهم وذلك من خلال تسيير المعارف وتسيير المهارات التي تساعدها على الابداع وخلق القيمة .

و اعتبر الباحث أن تسيير المهارات هو قلب العمليات خلق القيمة والعمل المفتاحي لتمييز المنظمة المتعلمة ويقوم تسيير المهارات على تحديد المهارات ثم تطويرها لتعبئتها أكثر وخلق توافق بين المهارات ومناصبهم ، زيادة قابلية الشغل الداخلية والخارجية لديهم ، ثم تقييمها بطرق ووسائل تقييم محددة وتقديم تغذية عكسية لهم للاعتراف بهم .

### خلاصة الفصل :

أهم أحداث التي تواجه المؤسسات الاقتصادية هو كيفية الرفع من مستوى الاداء والتحسين المستمر فيه ، وهذا ما يعكس المؤسسة على استخدام الموارد المتاحة و استغلالها بكفاءة لتحقيق الأهداف المخططة .

ومهما تعدد الأداءات في المؤسسة إلا أن الأداء البشري يبقى من أهم هذه الأداءات ، حتى أن بعض الباحثين يحصر أداء المؤسسة في أداء المورد البشري فقط .

ولتأكد من صلاحية الأداء البشري و تصرفاتهم وسلوكياتهم وتصحيح مهاراتهم ، تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء البشري باعتبارها من العمليات الهامة والضرورية التي تسمح بالتعرف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة .

## الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المهارات والأداء البشري

وبما أنّ واحدة من أهم مكونات الرأسمال البشري وأحد المتغيرات الأساسية في معادلة الأداء البشري فإن توفرها ضمان تحسينه لتسيير فعال ومحكم .

ومن خلال عرضنا لدور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري نلخص أن تسيير المهارات يمكنه المساهمة في تفعيل الأبعاد الأساسية للأداء من تعزيز قيم المواظبة و المثابرة للأفراد ، الدقة والجودة في انجاز إلى زيادة تحفيزهم واعادة هيكلة العمل بالعمل في فرق عمل للعمل بروح الفريق و التعاون وبناء علاقات مع الآخرين ما من شأنه المساهمة في تحسين الأداء البشري .



**الفصل الثاني**  
**دراسة تطبيقية للصندوق**  
**الوطني للتأمينات الإجتماعية**  
**وكالة عين تموشنت**

### تمهيد :

بعد أن قمنا بإستعراض أهم المفاهيم العامة المتعلقة بتسيير المهارات ، وأهميتها فكيف تؤثر المهارات في تحسين الأداء البشري على المؤسسة ، غير أن هذا يبقى مجرد دراسة نظرية لا تعبر بالقدر الكافي.

و هذه الدراسة كغيرها لا بد من تسليط الضوء على موضوعها ميدانيا و هو ما قمنا بتجسيده في هذا الفصل حيث إختارنا نموذج للدراسة " وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية " أين وقع اختيارنا لهذه الوكالة المدنية عين تموشنت كعينة للدراسة ، أي حاولنا دراسة مهارات العاملين بهذه الوكالة وتأثيرها على الجمهور و المؤسسة ، و كيف يتم تطبيق هذه المهارات من قبل العاملين بوكالة التأمينات الاجتماعية .

المبحث الأول :التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول : تعريف وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

- مؤسسة عمومية ذات طابع إقتصادي تجاري أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 223/85 المؤرخ في 1985/08/20 و القرار الوزاري المؤرخ في 1987/01/24 و الذي يتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
- تهدف الى حماية و التغطية الاجتماعية للمؤمنين الإجتماعيين و ذوهم و معالجة الآثار التي تنجم عن الإخطار التي يتعرض لها العامل خلال حياته الوظيفية و هي الشيخوخة و العجز و الوفاة و إصابة العمل و المرض و البطالة و ذلك عن طريق إيجاد بديل للأجر في حالة إنقطاعه بسبب تحقق أي من هذه الأخطار سواء كان هذا البديل في صورة تعويض أو معاش بحسب الأحوال بما يكفل للعامل و لأسرته من بعده حياة كريمة و مستقرة .

المطلب الثاني : مهام و هيكله الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية :

❖ مهام وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية :

يمكن تلخيص مهام الصندوق في النقاط التالية :

- تسيير التعويضات المادية كمصاريف العلاج ، العطل المرضية ، حوادث العمل و الأمراض المهنية.
- تسيير التعويضات المنح العائلية على حساب الدولة من الخزينة العمومية.
- تأمين التحصيل و المراقبة و منازعات التحصيل.
- المساهمة في تنمية السياسة و الوقاية من حوادث العمل و الأمراض المهنية.
- تسيير تعويضات الأشخاص المستفيدين من الإتفاقيات.

❖ هيكله الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي:

يتخذ التنظيم العام للصندوق شكل مديريات فرعية تندرج ضمن المقر المركزي (المديرية الوطنية) الكائن مقرها بالجزائر العاصمة ، الوكالات الولائية ، مراكز بلدية و فروع مؤسسة أو فروع إدارة . و يعتبر هذا التنظيم الأداة الفعالة في عملية الرقابة و تحديد المسؤوليات ، و كذلك تبين مختلف العلاقات بين الفروع الوكالات و هي على النحو التالي:

## الفصل الثاني :دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

### ● المقر المركزي ( المديرية العامة) وتتولى الوظائف التالية :

- تنظيم و تنسيق و مراقبة.
  - نشاطات الوكالات الولائية وفروع الإدارة.
  - تسيير الوسائل البشرية و المادية للصندوق.
  - تسيير ميزانية الصندوق ، تنسيق العمليات المالية و تجميع المحاسبة العامة.
  - تنظيم المراقبة الطبية.
- يتكون المقر المركزي للصندوق و تحت سلطة المدير العام و بمساعدة الأمين العام

من :

- مديرية الأداءات .
- مديرية التحصيل و المنازعات .
- مديرية المراقبة .
- مديرية المراقبة الطبية.
- مديرية الوقاية من حوادث العمل و الأمراض المهنية .
- مديرية الدراسات و الإحصائية و التنظيم.
- مديرية الإعلام الآلي.
- مديرية العمليات المالية.
- مديرية الإنجازات و التجهيز الوسائل العامة.
- مديرية المستخدمين و التكوين.

المطلب الثالث : الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لولاية ع.

تموشنت :

أنشأت بموجب المرسوم و المنشور السالفين الذكر و الذي يصنف الوكالة الى التصنيف الثالث ، تتولى الوكالة الولائية التابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

## الفصل الثاني :دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

، تحت سلطة المدير زيادة على دورها المتمثل في تنظيم و تنسيق و مراقبة نشاطات مراكز دفع البلديات و فروع المؤسسات أو الإدارات تتشكل من مديريات فرعية و مصالح.

- المديرية الفرعية لإدارة العامة.
- المديرية الفرعية للمالية و التحصيل .
- المديرية الفرعية للأداءات .
- خلية الأرشيف و التوثيق و الإحصاء .
- خلية الإعلام و الإصغاء
- مصلحة الحوادث العمل المهنية و الوقائية.

المطلب الرابع : دراسة مختلف الخلايا و مهامالوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لولاية ع. تموشنت :

إن وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تعمل بنظام الخلايا في مجال متناسق مع بعضها البعض من أجل الوصول بالمؤسسة الى المستوى المطلوب ( انظر الملحق رقم 01) .

أولا : مهام خلية الإصغاء و الإتصال :

- إستقبالو توجيه و مرافقة مستعملي الضمان الاجتماعي بغرض التسوية السريعة و النهائية لغرائضهم و طلباتهم.
- تحسين نوعية العلاقات فيما بين الصندوق و مستعمليه و ذلك بالمشاركة في إيجاد حلول لأسباب الخلافات المحتملة أو حالات النزاع المعقدة.
- القيام بنشاطات إعلامية و تحسيسية لفائدة مستعملي الصندوق.
- المساهمة في إعداد المخطط الإتصالي الهادف الخاص بالصندوق و ذلك بغرض تحسيس ة إعلام المستعمل بحقوقه و واجباته إزاء الضمان الاجتماعي و كذا تنظيم مختلف التظاهرات المزدوجة في هذا الإطار و إعداد الدعامات الإعلامية المناسبة .

ثانيا: تنظيم خلايا الإصغاء و الإتصال :

## الفصل الثاني :دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

تتكون شبكة خلايا الإصغاء من خلية مركزية منصبة بمقر المديرية العامة للصندوق ملحقة مباشرة بالمدير العام وكذا خلايا ولائية ملحقة مباشرة بمدير الوكالة.

لقد جاء إنشاء هذه الخلايا لتزيد قيمة مضافة للجهود الجبارة التي تبذلها الوزارة الوصية في المسار الرامي الى ضمان معاملات مثلي على مستوى كل هياكل الضمان الفجتماعي مما يجعلها تتحقق (جسور التواصل).

### ثالثا : خلية حوادث العمل :

**CASNOS**:الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء ، هذا الصندوق خاص بأصحابالحرف و أرباب العمل و بصفة عامة كل من يمتلك محل تجاري فهو ملزم بتسديد إشتراكه لضمان الإستفادة من التعويضات عند المرض أو التعرض لحادث عمل ، و كذا للحصول على التقاعد.

**CNAS**: الصندوق الوطني للتأمين على البطالة ، نضمن هذه الهيئة للعمال الذين ثم تسريحهم بموجب قانوني وزاري و كذلك إغلاق المؤسسات العمومية دفع أجرة شهرية لفترة زمنية معينة.

**CNR**: الصندوق الوطني للمعاشات ،تهتم هذه الهيئة بتسديد مستحقات فئة المؤمنين الذين أحيلوا الى التقاعد.

**CACOBATH**:صندوق التأمينات للعطل مدفوعة الأجر يعمل هذا الصندوق كوسيط بين العامل و صاحب العمل في قطاع البناء والأشغال العمومية و ذلك من خلال الإشتراكات التي تدفعسنويا لهذا الصندوق لتغطية أجور العمال الخاصة بالعطل.

**ONAAPH**: الديوان الوطني للأعضاء الإصطناعية للمعوقين ، أنشأ هذا الديوان خصيصا للفئة المعوقة حركيا حيث يقوم بتقديم المساعدات المتمثلة في الأعضاء الإصطناعية ، الكراسي المتحركة و غيرها من الأجهزة دون مقابل و هذه المصاريف تغطي من قبل الصندوق الضمان الاجتماعي.

## الفصل الثاني :دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

FNpos: الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية ،خصص هذا الصندوق لتدعيم بناء السكنات الاجتماعية الخاصة بالأجراء أي الفئة العاملة و هو يمول من قبل الدولة و كذا الصناديق الاجتماعية الأخرى.

رابعاً: يتكون المقر المركزي للصندوق و تحت سلطة المدير و بمساعدة الأمين العام من :

- المديرية الفرعية للأداءات.
- المديرية الفرعية للتحصيل و المنازعات.
- المديرية الفرعية للمراقبة .
- المديرية الفرعية للمراقبة الطبية.
- المديرية الفرعية للوقاية من حوادث العمل و الأمراض المهنية.
- المديرية الفرعية للدراسات و الاحصائيات و التنظيم.
- المديرية الفرعية للإعلام الآلي.
- المديرية الفرعية للإنجازات و التجهيز الوسائل العامة.
- المديرية الفرعية للمستخدمين.
- (1) المديرية الفرعية للأداءات : و تتكفل ب :
- تنظيم و متابعة تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية و حوادث العمل و الأمراض المهنية و بصفة إنتقالية المنح العائلية.
- تنظيم و متابعة تسيير الأداءات المستحقة بعنوان العطل المدفوعة الأجر طبقاً للقوانين و التنظيمات المعمول بها.
- ضمان سير لجنة المساعدة و الإسعافات و تسيير صندوق المساعدات و الإسعافات.
- السهر على تطبيق الأحكام المنصوص عليها في الإتفاقيات الثنائية الخاصة بالضمان الاجتماعي و القيام بتصفية الحسابات الناشئة عن تطبيق هذه الاتفاقيات .
- متابعة تطبيق التدابير المقررة في مجال التحويلات قصد العلاج و تجميع الفواتير في هذا الميدان و القيام بعمليات الدفع لفائدة المؤسسات المعالجة و إعداد حصيلة دورية.

## الفصل الثاني :دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

- (2) المديرية الفرعية للتحصيل و المنازعات : و تكفل ب:
- متابعة تحصيل الإشتراكات المستحقة طبقا للقوانين و التنظيمات سارية المفعول .
  - السهر على أن يحترم الخاضعين لإلتزاماتهم.
  - منح رقم التسجيل وطي لكل مؤمن إجتماعي و كل مستخدم و تسيير البطاقة الوطني
  - ضمان سير لجنة الطعن المسبق.
- (3) المديرية الفرعية للمراقبة : تتمحور مهامها حول :
- مدى تطبيق التشريع و التنظيم في المجال المتعلق بمهام الصندوق .
  - الأداء المدفوعة.
  - السير المالي و سير الوكالة الولائية و الفروع الأخرى.
- (4) المديرية الفرعية للمراقبة الطبية : تتكفل ب:
- ضمان دور المجلس الطبي لدى المقر المركزي.
  - تنظيم و توحيد المراقبة الطبية و تنسيق النشاطات.
  - المشاركة في إطار القوانين و التنظيمات السارية المفعول في اللجنة التقنية ذات الطابع الطبي و المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي .
  - القيام بدراسات تتعلق ب :
  - مقياس العجز عن العمل.
  - المدونة العامة للوثائق المهنية و قائمة المنتوجات الصيدلانية القابلة للتعويض.
  - الأجهزة الإصطناعية و أجهزة التبدل.
  - جداول الأمراض المهنية.
- (5) المديرية العامة للوقاية من حوادث العمل و الأمراض المهنية : تتكفل ب:
- المساهمة في تنفيذ التدابير المقررة في مجال الوقاية من حوادث العمل و الأمراض المهنية.

## الفصل الثاني :دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

- إعداد و اقتراح برنامج نشاط الصندوق في مجال الوقاية من حوادث العمل و الأمراض المهنية.

- تسيير الصندوق الوقاية من حوادث العمل و الأمراض المهنية.

- تنظيم ملتقيات تحسيسية .

**(6) المديرية الفرعية للدراسات و الإحصائيات التنظيم : و تتكفل ب:**

- القيام بالدراسات و تقديم اقتراحات في مجال الاستثمارات و في إطار الإجراءات المقررة

- دراسة ، إعداد و إقتراح نسب التسيير النموذجية.

- جمع و تمركز المعطيات و المعلومات الإحصائية و معالجتها.

- إعداد برامج إعلامية موجهة الى المؤمنين الإجتماعيين و المستخدمين و تطبيقها .

- وضع إجراءات إعلامية لفائدة عمال الصندوق.

- تحديد طرق التنظيم قصد توحيد و تجانس الإجراءات و الوثائق و تنفيذ الطرق

المقررة.

- تشكيل التوثيق التقني و تسييره.

**(7) المديرية الفرعية للمعلومات : و تتكفل ب:**

- إعداد مخطط الإعلام الآلي الخاص بالصندوق و تطبيق المخطط المقدمة.

- إجراء دراسات خاصة بالإعلام الآلي و ضمان التطبيقات المعلوماتية.

- تسيير مراكز الحساب و كذا مجموع الوسائل المعلوماتية.

**(8) المديرية الفرعية للعمليات المالية تتكفل ب:**

- تحضير مشروع ميزانية الصندوق بالإتصال مع الهياكل المعنية و متابعة تنفيذ.

- صك حسابات المقر المركزي و تجميع تلك الخاصة بالوكالة الولائية و عند الإقضاء ،

فروع المؤسسة و فروع الإدارة.

- السهر على السير حسن لتنفيذ العمليات المالية و ضمان التنسيق المالي.

**(9) المديرية الفرعية للإنجازات و التجهيز و الوسائل العامة : تتكفل ب:**

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

- تنسيق و متابعة إنجاز الإستثمارات المخططة و متابعة تسيير الإستثمارات المنجزة .
- تحديد إحتياجات التجهيز لجميع هياكل الصندوق و التكفل بإقتنائها و تسييره .
- إنجاز عمليات تحويل المقر المركزي في مجال أدوات أثاث و أجهزة التسيير.
- وضع جرد الممتلكات العقارية و الغير عقارية في الصندوق.
- تسيير الأرشيف.

### 10) المديرية الفرعية للموظفين : و تتكفل ب:

- ضمان تسيير المستخدمين في إطار الأحكام التشريعية و التنظيمية المعمول بها .
- إعداد مخطط تكوين المستخدمين و تنظيم أعمال تحسين المستوى و تحديد المعلومات بالإتصال مع الهياكل المعنية.
- إعداد برامج تعميم إستعمال اللغة الوطنية.
- دراسة و اقتراح التدابير الضرورية لتحسين ظروف عمل المستخدمين على مستوى الصندوق.
- متابعة تسيير الخدمات الاجتماعية التابعة للصندوق.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة

#### المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للدراسة على مجموعة من العناصر أهمها: تحديد مجال الدراسة أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بيانات الاستمارة، تطبيق البرنامج الإحصائي SPSS version 26 لتحليل البيانات و سنتطرق إليهما في ما يلي:

#### فرع الأول : مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات

##### 1. مجالات الدراسة:

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 09 أفريل، 2021 و استمرت إلى مدى 60 يوم حيث تم من خلالها جمع القدر الكافي من البيانات و المعلومات الضرورية التي تبني عليها الدراسة وكذلك إعداد نموذج للاستبيان و ضبطه و تحكيمه من طرف الأساتذة و بعض العمال

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ثم توزيعه على أفراد عينة الدراسة وبعدها تم استرجاع الاستبيان انتقلنا إلى مرحلة تحليل النتائج.

أ. طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

• البيانات الأولية: من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، و من تم تفريغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي spss واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

• البيانات الثانوية: تمت مراجعة المذكرات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

2. أدوات جمع البيانات:

يعتبر الاستبيان من أهم الأدوات المستعملة في الدراسة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال و المعرفة السابقة لهم و جمع المعلومات بغرض تحليلها و الوصول إلى نتائج حيث وجه الاستبيان للإطارات فقط، زيادة على ذلك قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء الأقسام والإطارات على مستوى مؤسسة بغية الاستفسار عن مدى معرفة أثر تسيير المهارات في المؤسسة الاجتماعية ودورها في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة و بالأخص الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت و كذلك قمنا بتحضير ملخص يعرف بالدراسة المراد إنجازها و مختلف متغيرات و عناصر الدراسة.

فرع الثاني : مجتمع، عينة الدراسة وحدود الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع دراستنا على جميع إطارات مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت و المقدر ب 35 إطاراً عاملاً لسنة 2021.

2. عينة الدراسة: اختير العينة المقصودة حيث وزعت الاستمارات على كافة إطارات مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت و

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

بلغ عددها 35 وكان عدد الإستثمارات المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة ب30 يعني أن عينة الدراسة وفق التوزيع الطبيعي أنها مناسبة للدراسة.

### 3. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت.

- الحدود الزمنية: امتدت فترة التريص من 20 افريل. 2021 إلى 03 جوان 2021.

### 4. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: تسيير المهارات.

- المتغير التابع: تحسين الأداء البشري .

## المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان و ثباته

### الفرع الأول: بيانات الاستبيان

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم إستبيان (أنظر الملحق) تكون من المعلومات الشخصية و 20 سؤال مغلق، شمل الاستبيان على محورين و هذا لغرض الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة و الإجابة على الفرضيات المطروحة و كانت محاور الدراسة على النحو التالي:

- المحور الأول: تسيير المهارات.

- المحور الثاني: تحسين الأداء البشري في المؤسسة.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، باعتباره أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء نظراً لسهولة فهمه و توازن درجاته، حيث يترجم خمسة احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال الاستبيان و المتمثلة في (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) و على المجيب على الأسئلة وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها، حيث أن الاختيار غير موافق بشدة يعني درجة (1)، غير موافق درجتان (2)، محايد (3) ثلاثة درجات، موافق أربع درجات (4) و أخيراً موافق بشدة خمسة درجات (5).

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

### الجدول (01-02): درجات سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: محمد خير أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجة (أس بي أس أس)، دار الصفاء، الأردن،

2005، ص:22.

### الفرع الثاني: صدق الاستبيان

#### أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من العمال المحكمين (أنظر الملحق)، بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة، حيث تم الاستفادة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يخص كل من شكل، محتوى ومدى تناسق عبارات الاستبيان وترابط محاوره والتي أخذت بعين الاعتبار في إطار تصحيحي يتماشى وما تم الإشارة، بالإضافة إلى عرضه على عينة من إدارات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت من أجل التأكد من محتوى الاستبيان ووضوح عباراته.

#### ثانياً: صدق الإتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإستبيان تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 0.05%.

#### 1. الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "تسيير المهارات"

### الجدول (02-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول

#### "تسيير المهارات"

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
01	0.184	0.332

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

0.038	0.381*	02
0.57	0.352	03
0.203	0.239	04
0.000	0.643**	05
0.000	0.609**	06
0.596	0.101	07
0.348	0.177	08
0.000	0.667**	09
0.000	0.641**	10

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. \*\*: مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول "تسيير المهارات" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، ما عدا العبارات رقم 01, 03, 04, 07, 08 التي ليس لها دلالة إحصائية، وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لمعظم عبارات المحور الأول "تسيير المهارات" مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

2. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "تحسين الأداء البشري"

الجدول (02-03): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني

"تحسين الأداء البشري في المؤسسة"

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
11	0.642**	0.000

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

0.000	0.602**	12
0.002	0.540**	13
0.001	0.582**	14
0.009	0.469**	15
0.001	0.563**	16
0.000	0.602**	17
0.000	0.790*	18
0.000	0.721**	19
0.018	0.430**	20

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. \*\*: مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني "تحسين الأداء البشري في المؤسسة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و0.05 وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني "ودورها في تحسين الأداء البشري في المؤسسة" مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

من خلال تطبيق برنامج spss تم إجراء اختبار الثبات لإجابات العينة المدروسة و تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (04-02): ثبات الاستبيان

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha cronbach
جميع محاور الاستبيان	20	80.8%

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

### ○ نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، متغير مستقل و هو تسيير المهارات والمتغير التابع هو تحسين الأداء البشري في المؤسسة ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(y) = f(x)$$

حيث أن:

تحسين الأداء البشري في المؤسسة (y): متغير تابع

تسيير المهارات (x): متغير مستقل

### المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss و اختبار الفرضيات بغية عرض نتائج الدراسة و الخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات و الاقتراحات التي يستفيد منها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت.

### دراسة وتحليل الاستبيان

1. المعلومات الشخصية: والتي نبينها في الجداول والأشكال التالية:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب "الجنس":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي

الجدول (02-05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
40%	12	ذكر
60%	18	أنثى

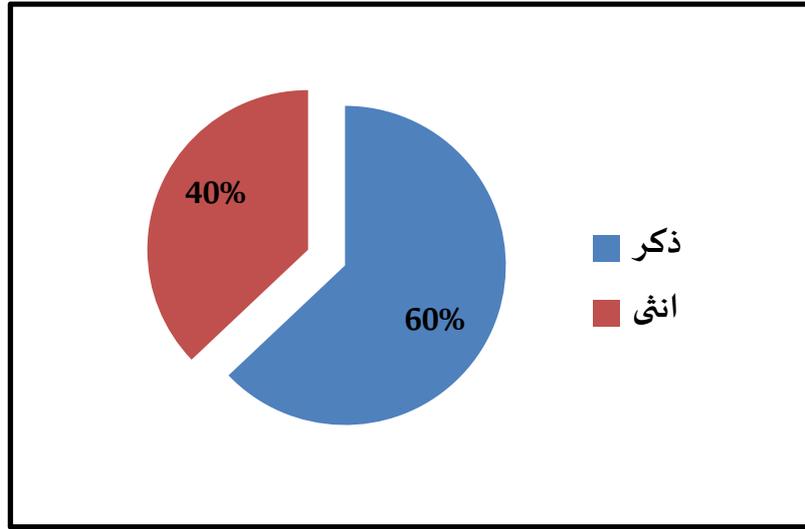
## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

100%	30	المجموع
------	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (01-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة لنوع الجنس: نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة الذكور تمثل 40% في حين أن نسبة الإناث تمثل 60% و بالتالي فإن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور بمعدل 20%.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب "العمر":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

الجدول (06-02): توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
6.7%	2	30-20 سنة
46.7%	14	40-31 سنة
30.0%	9	50-41 سنة
16.7%	5	أكثر من 50 سنة

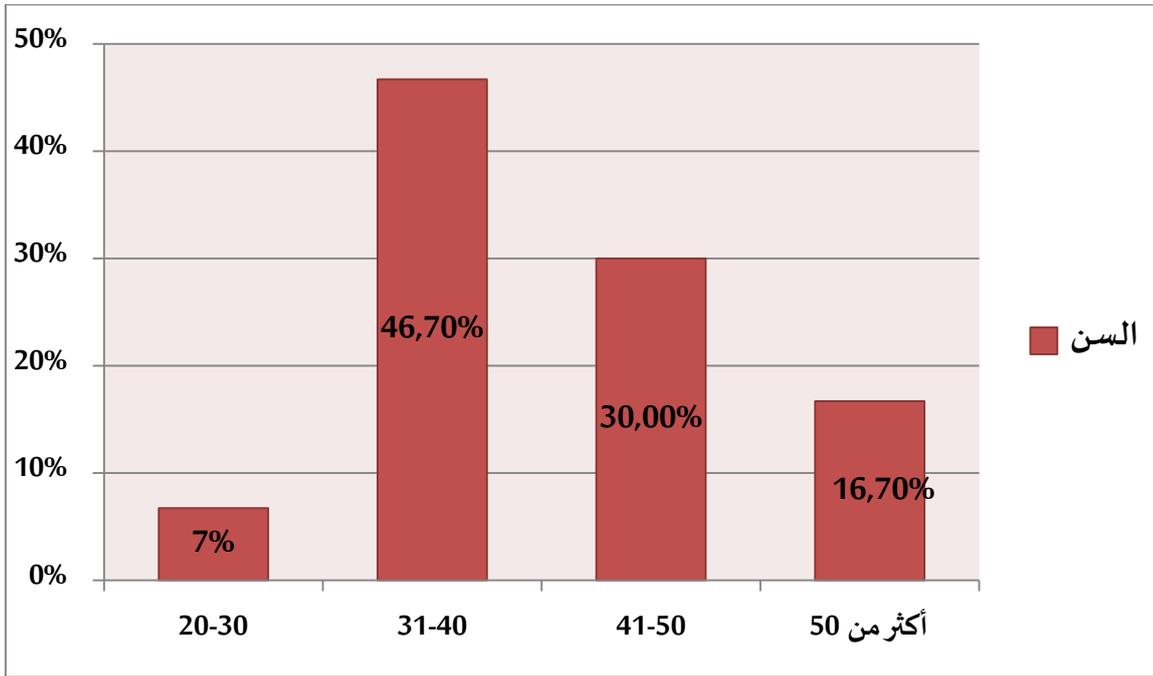
## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

100%	30	المجموع
------	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (02-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للعمر: نجد من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن الفئة الأعمار من 40-31 سنة تمثل أعلى نسبة وبمعدل 46.7% تليها فئة الأعمار من 50-41 سنة و التي تمثل نسبة 30% ثم فئة أكثر من 50 بنسبة 16.7% و أخيرا فئة من 30-20 سنة بنسبة 6.66%.

نلاحظ من خلال المعطيات أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الفئات العمرية المتوسطة و هذا راجع إلى خبرتهم الواسعة في هذا المجال خاصة وأن طبيعة عمل المؤسسة تتطلب الحذر و السلاسة في الأداء.

ثالثاً: توزيع العينة حسب "المستوى العلمي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

الجدول (07-02): توزيع العينة حسب المستوى العلمي

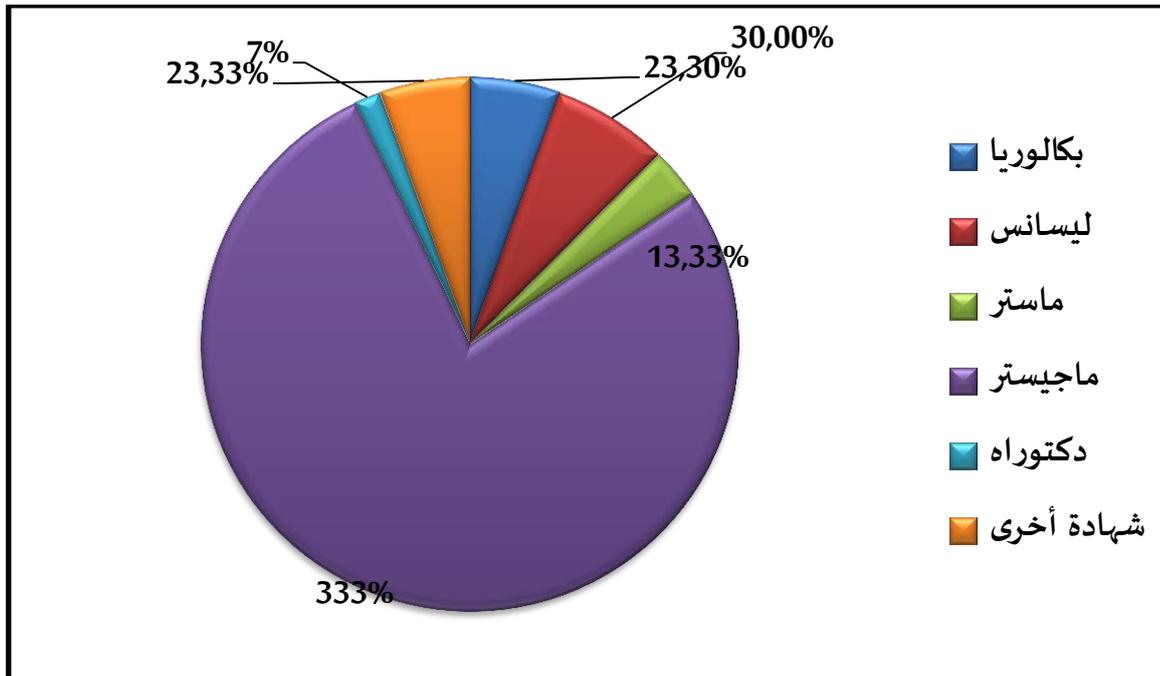
## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى العلمي
23.3%	7	بكالوريا
30.0%	9	ليسانس
13.33%	4	ماستر
3.33%	1	ماجستير
6.67%	2	دكتوراه
23.33 %	7	شهادة أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (03-02): توزيع العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

بالنسبة للمستوى العلمي: نلاحظ بأن العمال الحاصلين على شهادة الليسانس يحتلون النسبة العليا المقدرة بـ30% تليها نسبة الحاصلين على شهادة أخرى شهادة البكالوريا بالنسب التالية على التوالي 23.3% ثم تليها شهادة الماستر بالنسب 13.33% واخيرا شهادة الدكتوراه بنسبة 6.66% وشهادة ماجستير بنسبة 3.33%، وهذا يدل على اعتماد المؤسسة في عملية التوظيف على خريجي الجامعات بدرجة كبيرة .

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب "التخصص العلمي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

الجدول (02-08): توزيع العينة حسب التخصص العلمي

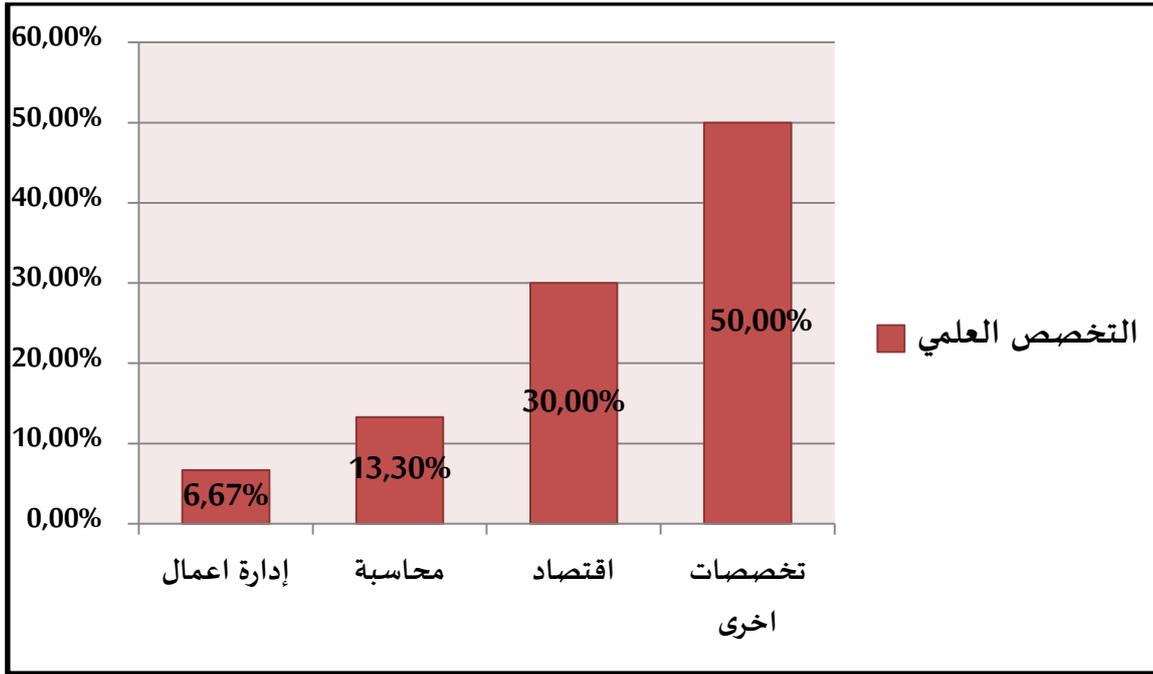
النسبة المئوية %	التكرار	التخصص العلمي
6.67%	2	إدارة أعمال
13.3%	4	محاسبة
30%	9	إقتصاد
50%	15	تخصصات أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (02-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للتخصص العلمي: نجد من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن العمال الذين لهم تخصصات أخرى يمثلون أعلى نسبة وبمعدل 50% يليها تخصص الإقتصاد و الذي يمثل نسبة 30% ثم تخصص المحاسبة المقدرة بنسبة 13.3% و أخيراً تخصص إدارة أعمال المقدر بنسبة 6.7%. نلاحظ من خلال المعطيات أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الذين لهم تخصصات أخرى و تخصص الإقتصاد وهذا لغرض الإستفادة من خبرتهم خاصة و أن عمل المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على مبدأ الدقة في الأداء.

خامساً: توزيع العينة حسب "عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي":

الجدول (09-02): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي.

النسبة المئوية %	التكرار	عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي
3.3%	1	أقل من 05 سنوات
10.0%	3	من 05 إلى 10 سنوات
33.3%	10	من 11 إلى 15 سنة

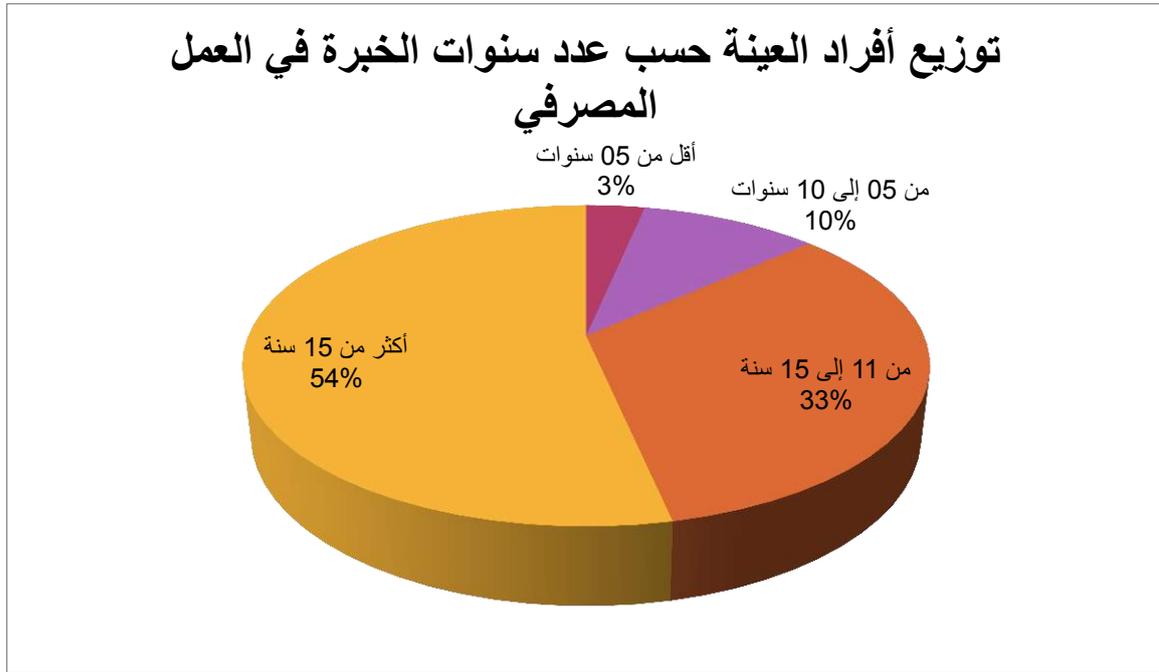
## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

53.33%	16	أكثر من 15 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (02-05): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي: نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن أعلى نسبة خبرة احتلها الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 15 سنة و التي تمثل 53.33% ثمليها الفئة ذات سنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 33.33% و بعدها تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 10% و أخير تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 3.33%.

سادسا: توزيع العينة حسب "الموقع الوظيفي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

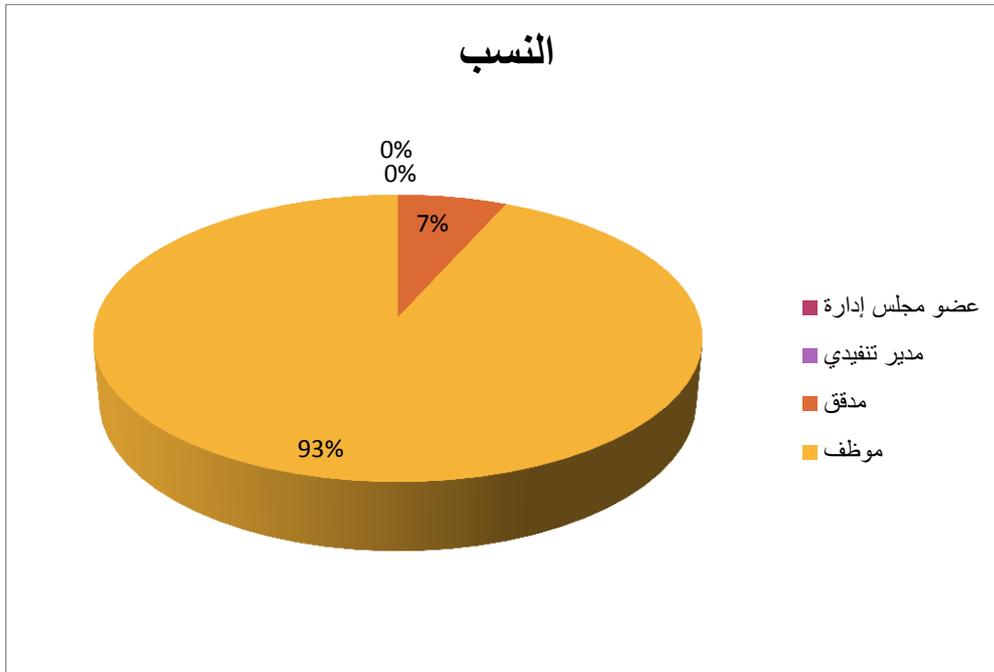
الجدول رقم (02-10): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	الموقع الوظيفي
00%	00	عضو مجلس إدارة
00%	0	مدير تنفيذي
6.67%	2	مدقق
93.33%	28	موظف
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

بالنسبة للموقع الوظيفي: نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن أعلى نسبة للموقع الوظيفي كانت للموظف بنسبة 93.99% و بعدها المدقق بنسبة 6.67%

### ◆ عرض و تحليل نتائج الاستبيان :

تظهر الجداول بالأسفل كل من التوزيع التكراري، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى و هو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر و الأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة، و باعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي و الذي يحتوي على خمسة درجات من 1-5 فقيمة المدى هي (5-1=4) و التي يتم قسمتها على خلايا المقياس (0.8=5/4)، بحيث تضاف هذه القيمة للمقياس المعطاة لكل خيار و بالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1-1.80) فهذا يدل على أن درجة الاستجابة منخفضة جداً، أما إذا كان محصور في المجال (1.80-2.60) فنقول أن درجة الاستجابة منخفضة، يليه المجال (2.60-3.40) درجة الاستجابة تكون متوسطة، ثم المجال (3.40-4.20) الذي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، أما بالنسبة للمجال (4.20-5) فإن درجة الاستجابة فيه تعتبر مرتفعة جداً و أن المتوسط المعياري يساوي (3).

يوضح الجدول التالي توزيع الدرجات حسب سلم ليكارت الخماسي .

الجدول (02-11): توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكارت

1.80-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

المصدر: سلم ليكارت الخماسي.

✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة.

✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.

المحور الأول: "تسيير المهارات"

الجدول (12-02): تحليل عبارات المحور الأول "تسيير المهارات"

درجة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم العبرة
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				%	%	%	%	%	
مرتفعة جداً	2	0.504	4.23	8	21	1	0	0	1
				26.7%	70%	3.3%	0%	0%	
مرتفعة	3	0.900	4.13	10	17	1	1	1	2
				33.3%	56.7%	3.3%	3.3%	3.3%	
مرتفعة جداً	1	0.724	4.40	15	13	1	1	0	3
				50%	43.3%	3.3%	3.3%	3.3%	
مرتفعة	4	0.845	4.10	10	15	3	2	0	4
				33.3%	50%	10%	6.7%	0%	
مرتفعة	6	0.819	3.87	5	19	3	3	0	5
				16.7%	63.3%	10%	10%	0%	
مرتفعة	7	1.042	3.50	4	14	6	5	1	6
				13.3%	46.7%	20%	16.7%	3.3%	
متوسطة	10	1.165	3.23	2	16	1	9	2	7
				6.7%	53.3%	3.3%	30%	6.7%	
مرتفعة	5	0.490	4.03	4	23	3	0	0	8

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

				13.3%	76.7%	10%	0%	0%	
مرتفعة	7	0.938	3.50	3	15	6	6	0	9
				10%	50%	20%	20%	0%	
	9	1.241	3.33	6	9	6	7	2	10
				20%	30%	20%	23.3%	6.7%	
مرتفعة		0.38981	3.8333	مجموع عبارات المحور الأول					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.83 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري قدر ب 0.389.

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة مرتفعة ما عدا العبارة الأولى و الثالثة كانت فيها نتيجة الاستجابة مرتفعة جدا و العبارة السابعة و العاشرة كانت استجابة متوسطة فهي تمثل تسيير المهارات وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة، يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه عبارات تراوحت قيمها من 4.23 و 3.33 بأهمية نسبية مرتفعة جدا مرتفعة متوسطة ، وبانحراف معياري من 0.504. 1.241، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة لمحور تسيير المهارات فالإدارة تقوم بإدراج هذا البعد في العمليات المؤسسة.

المحور الثاني: تحسين الأداء البشري في المؤسسة .

الجدول (02-13): تحليل عبارات المحور الثاني " تحسين الأداء البشري في المؤسسة".

درجة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	رقم العبارة
				بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				%	%	%	%	%	

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

مرتفعة	3	1.048	3.73	9	10	6	5	0	11
				30%	33.3%	20%	16.7%	0%	
مرتفعة	7	1.042	3.47	4	14	7	3	2	12
				13.3%	46.7%	23.3%	10%	6.7%	
مرتفعة	4	0.959	3.67	5	15	5	5	0	13
				16.7%	50%	16.7%	16.7%	0%	
متوسطة	9	1.094	3.10	3	9	7	10	1	14
				10%	30%	23.3%	33.3%	3.3%	
مرتفعة	1	1.081	3.93	10	13	3	3	1	15
				33.3%	43.3%	10%	10%	3.3%	
متوسطة	10	1.042	2.47	1	4	8	12	5	16
				3.3%	14.3%	26.7%	40%	%16. 7	
مرتفعة	2	0.860	3.87	6	17	4	3	0	17
				20%	56.7%	13.3%	10%	0%	
مرتفعة	5	1.003	3.60	5	14	5	6	0	18
				16.7%	46.7%	16.7%	20%	0%	
مرتفعة	8	1.194	3.43	7	9	4	10	0	19
				23.3%	30%	13.3%	33.3%	0%	
مرتفعة	5	0.968	3.60	4	16	4	6	0	20
				13.3%	53.3%	13.3%	20%	0%	

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

مرتفعة		0.603	3.48	مجموع عبارات المحور الثاني
--------	--	-------	------	----------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.48 بأهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.603. وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة من العبارة 11 إلى غاية العبارة 13 كلها مرتفعة بانحراف معياري 0.959، 1.084 على الترتيب تم تلها العبارة 14 كانت درجة استجابة متوسطة بانحراف معياري 1.094 أما العبارة 15 كانت نتائج الإستجابة مرتفعة بانحراف معياري 1.081، اما العبارة 16 كانت استجابتها متوسطة بانحراف معياري 1.042 و من العبارة 17 إلى غاية 20 كانت استجابة مرتفعة بانحراف معياري 0.860 الي 0.968 علي الترتيب. وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة لمحور تحسين الأداء البشري في المؤسسة يميل إلى قبول محتوى العبارات الوسطى، أما العبارات من 11 الي 13 و العبارة 15 ثم من 17 إلى 20 كانت مرتفعة، و التي قدر متوسطها الحسابي ما بين 3.73 و 3.67 و 3.93 بانحراف المعياري مسجل أعلاه و 3.93 بانحراف معياري مسجل أعلاه و 3.60 و 3.87 بانحراف معياري مسجل أعلاه .

### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية

#### 1. دراسة التوزيع:

من خلال العينة ( $N=30$ ) إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي و منه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

#### ● اختبار الفرضية:

لمعرفة أثر تسيير المهارات ودورها في تحسين الأداء البشري في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بعين تموشنت، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدتين الآتيتين:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات ودورها في تحسين الأداء البشري في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بعين تموشنت عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات ودورها في تحسين الأداء البشري في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بعين تموشنت عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث:

**Y:** المتغير التابع (تحسين الأداء البشري في المؤسسة).

**X1:** المتغير المستقل (تسيير المهارات).

**a0:** الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

**a1:** معامل الانحدار للمتغير المستقل.

**μ:** الخطأ العشوائي.

الجدول ( 02-14): نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار

للفرضية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة الارتباط
0.001 <sup>b</sup>	13.397	1	3.422	3.422	بين المجموعات	0.324	0.569 <sup>a</sup>
		28	0.255	7.153	داخل المجموعات		
		29		10.575	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير

التابع تحسين الأداء البشري في المؤسسة و المتغير المستقل تسيير المهارات، تشير R إلى توسط

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 56.9% و هي درجة إرتباطمتوسطة، كما أن معامل التحديد  $R^2$  تشير إلى أن المتغير المستقل تسيير المهارات يفسر 32.4% من التباين الحاصل في المتغير التابع تحسين الأداء البشري في المؤسسة .

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة  $Sig0.001^b$  أقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول (02-15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط في تسيير المهارات ودرها في

تحسين الأداء البشري في الصندوق

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
تحسين الاداء البشري	الجزء الثابت	0.109		0.117	0.908
	تسيير المهارات	0.881	0.569	3.660	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة و الذي يعني وجود علاقة إيجابية بين تحسين الأداء البشري في الصندوق و تسيير المهارات حيث بلغ معامل الانحدار لتسيير المهارات 0.881 الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل لتسيير المهارات بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.881 من المتغير التابع تحسين الأداء البشري في المؤسسة .

كانت قيمة t المحسوبة تساوي 3.660 و هي أكبر من t الجدولة 0.117 و كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.001 و هي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على أن تحسين الأداء البشري في المؤسسة هو متغير مفسر لتسيير المهارات و بالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات على تحسين الأداء البشري في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بعين تموشنت مما يعني رفض الفرضية العدمية  $H_0$  و قبول الفرضية البديلة  $H_1$  و المتمثلة فيما يلي:

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات وكالة عين تموشنت

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات على تحسين الأداء البشري في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير دورها في تحسين الأداء البشري في

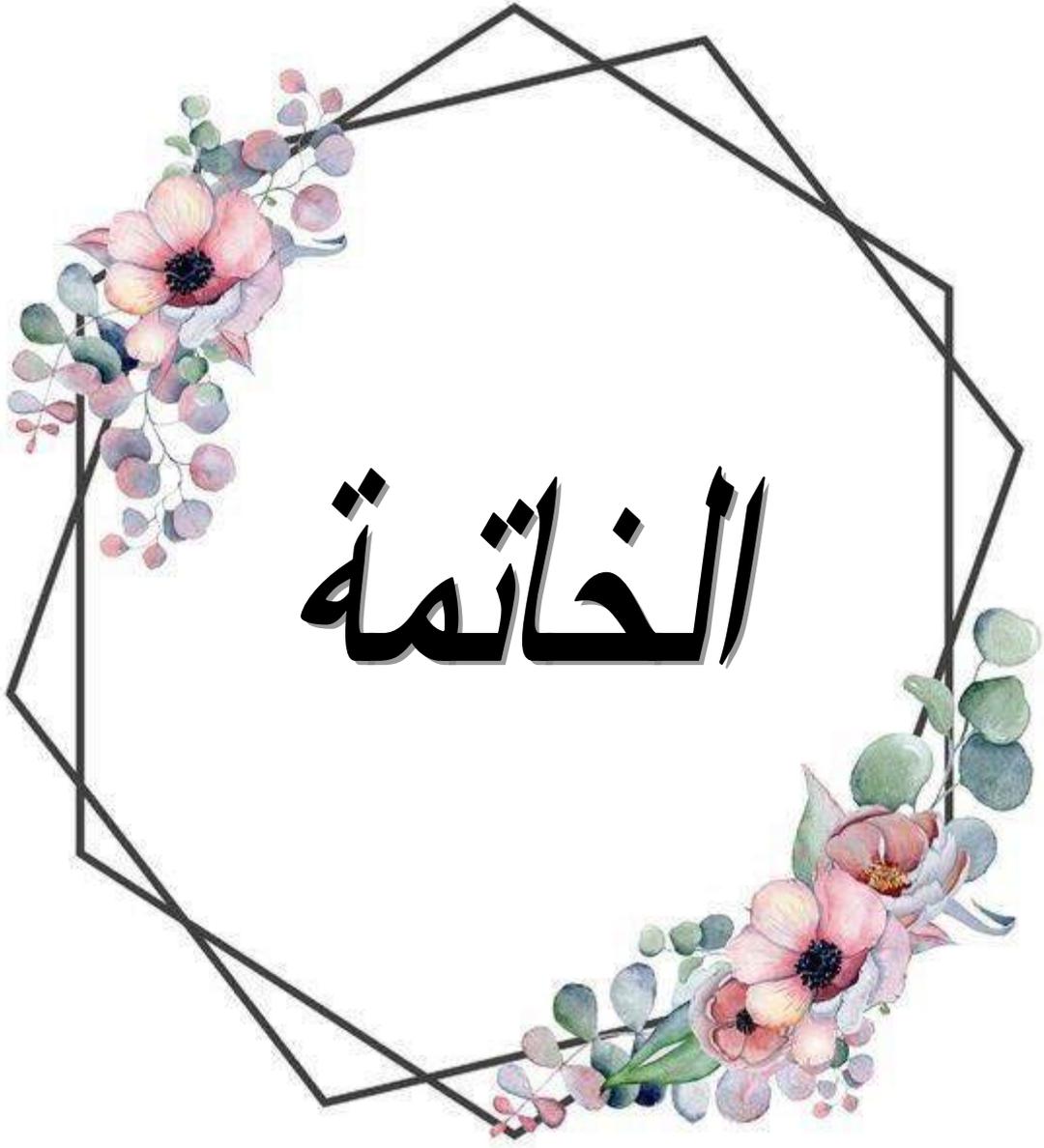
الصندوق وتسيير المهارا

$$Y = 0.109 + 0.881X_1$$

### خلاصة الفصل :

يحظى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بالقبول العام و هذا من خلال الدور الفعال الذي يقوم به لما يقدمه من منتجات و خدمات للزبائن و كذا المشاريع الإستثمارية التي يعمل على تمويلها، هذا لا يعني أنه غير معرض للخطر الأمر الذي يجعله دائما يسعى جاهدا للتأقلم مع مختلف الظروف البيئية المحيطة و هذا عن طريق التعرف على المخاطر و معالجتها و السيطرة عليها و يكون هذا بالإعتماد على تقنية تسيير المهارات من أجل هدف واحد ووحيد وهو الإستمرارية و الحفاظ على مكانته .

و عليه تم مناقشة الجانب التطبيقي في الفصل الثاني بغرض الإلمام بجميع عناصر الدراسة وتبسيط الضوء على ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الواقع العملي، و هذا عن طريق إسقاط الدراسة المتمثلة في أثر تسيير المهارات ودورها في تحسين الأداء البشري في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة عين تموشنت- و كذا الإجابة على الإشكالية المطروحة و التأكد من صحة الفرضيات السابقة للذكر. و قد توصلنا من خلال هذه الورقة البحثية إلى مجموعة من النتائج سيتم التطرق إليها في الخاتمة .



تعتبر المهارات من المداخل التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها ، و التي أثبتت فعاليتها و نجاحها ، و يتحقق ذلك من خلال الإعتماد على الأداء البشري ، لذا نجد أن مدخل المؤسسة قد اهتم بالموارد البشري و تحسينه من خلال مواظبته و مثابرة العمل و زيادة قدراتها الإبداعية و تحرير طاقتها الإبتكارية ما يضمن حرصها على تأدية الأعمال بدقة و جودة عالية ليزيد حفزها أكثر على العمل و خاصة العمل الفريقي الذي تسوده روح الفريق و العلاقات الإنسانية و هي في الحقيقة المرتكزات الأساسية لتحسين الأداء البشري و الإرتقاء به .

و لقد حولنا من خلال هذه الدراسة إبراز دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري لمؤسسة صندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية وكالة عين تموشنت لتكون لنا جملة من النتائج المتوصل إليها في دراستنا هاته يتعلق الجانب الأول منها بالدراسة النظرية و الثاني بالدراسة التطبيقية.

### أولا : النتائج المتعلقة بالجانب النظري

- تعد المهارات أحد أهم الموارد الداخلية بالمؤسسة .
- هناك عدة أنواع للمهارات الفردية و الجماعية و التي تتفاوت من حيث الأهمية .
- تسيير المهارات هو عملية ترمين للموارد البشرية يمكن من تحسين الأداء البشري للأفراد.
- تتم عملية تسيير المهارات وفق ثلاث مراحل أساسية هي : تحديد المهارات ، تطوير المهارات و تقييم المهارات .
- يعتبر الأداء البشري أحد مصادر الأداء الكلي للمؤسسة فهو ناتج الجهود المبذولة و الإنجازات و السلوكيات التي يمارسها الأفراد لتحقيق الأهداف المخططة .

### ثانيا : النتائج المستمدة من الدراسة الميدانية :

1/ النتائج المستمدة من الخصائص الشخصية و الوظيفية للمبحوثين :

- 18 من أفراد العينة من الإناث ( نسبة 60%) أي أغلبية إطارات المؤسسة إناث مقارنة بالذكور ( شكلوا نسبة 40%). .
- أغلبية العينة بمستوى تعليمي جامعي حيث كانت نسبة الحاصلين على الليسانس (30%).
- يتميز أغلبية المبحوثين مهنية كبيرة أكثر من 15 سنة ( 53.33%). .

### 2/ النتائج المستمدة من تحليل الإستبيان :

- تصوراتالمبحوثين بصفة عامة حول مستوى تسيير المهارات في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة جدا و مرتفعة و متوسطة وفقا لقياس الدراسة حيث بلغ متوسط إجاباتهم 3.38 بانحراف معياري 0.38.
- تصوراتالمبحوثين حول تحسين الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة و متوسطة وفقا لقياس الدراسة حيث بلغ متوسط إجاباتهم إجمالي 3.48 و انحراف المعياري 0.603.
- مستوى الدلالة sig 0.001 أقل من 0.05 و عليه قول أنّ هناك دلالة معنوية كلية للنموذج الإنحذار.
- وجود علاقة إيجابية بين تحسين الأداء البشري في تسيير المهارات .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات على تحسين الأداء البشري في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية وكالة عين تموشنت .

### التوصيات و الإقتراحات :

- على المؤسسة الاهتمام أكثر بالمهارات لأنها أحد أهم الموارد الداخلية و اللاملموسة التي تدعم مركزها التنافسي و تؤثر على مستوى أدائها .
- العمل على إعطاء فرصة أكبر للعمال بالمشاركة في اتخا القرارات ، تفويض السلطة لهم ، الشيء الذي سيشعرهم بالإنتماء أكثر لمؤسستهم .
- زرع قيم الإنضباط و الإلتزام بالعمل .

- نشر قيم العمل بدقة وجودة عالية وفي الأجل المحددة .
- ضرورة توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع و التجديد لتفجير الطاقات الكامنة و استقطاب المهارات الأخرى .



قائمة المصادر و المراجع

باللغة العربية

اولا :الكتب

1. ابراهيم محمد ادارة موارد البشرية مصدر دار الفاروق للنشر و التوزيع 2006.
2. بلعلربي فاطمة الزهراء ,تسيير الموارد البشرية بأداء العنصر البشري ,دار الهدي للطباعة و النشر,عين مليلة الجزائر .
3. تنادي الزبيدي غنى دحام عباس حسين وليد العلوم الادارية الطبعة الاولى القاهرة مؤسسة الطيبة للنشر و التوزيع 2012.
4. ثابت زهير اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن المهارات مدراءهم في قيادة فريق المملكة المتحدة ادارة الاعمال الاكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي 2010.
5. جاري, ديسلر إدارة الموارد البشرية المهارات السلوكية و التنظيمية مصر مكتبة العصرية للنشر و التوزيع 2007 .
6. الحسن عبد الله, إدارة موارد البشرية , دار النشر الغير مسجلة القاهرة مصر 2002.
7. حمداوي وسيلة ادارة موارد البشرية قائمة جزائر 2004.
8. خروش عادل سالم مؤيد سعيد ادارة الموارد البشرية ,جامعة 8 ماي 1945 مديرية النشر جامعة قائمة الجزائر .
9. حسن رواية ادارة موارد البشرية الاسكندرية دار التعليم الجامعي 2005.
- 10.ذحام الزبيدي غني حسين عباس حسن وليد مدخل ادارة الموارد الاردن دار المسيرة للنشر و التوزيع 2015.
- 11.الرافعي ، أمل عمر بسيم معجم مصطلحات إدارة الاعمال شعاع للنشر و العلوم عمان ،دار البازاواوي العلمية للنشر و التوزيع 1996.
- 12.ربابعة علي محمد ادارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية و العمليات 2003 الاردن دار النشر و التوزيع .
- 13.زايد عادل المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة دار الرضوان للنشر و التوزيع 2003.

## قائمة المصادر والمراجع :

14. زهير تابت , كيفية تقييم الاداء الشركات و العاملين , دار البقاء للطباعة و النشر و التوزيع ,قاهرة مصر 2010.
15. سلمان صالح ,الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي السعودية ,كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2008.
16. الطائي يوسف حجيم ادارة موارد البشرية الاسكندرية الدار الجامعة للطباعة و النشر و التوزيع 2006.
17. عبد الله الطائي رعد عيسى قودادة ادارة الجودة الشاملة عمان دار الحرير للنشر و التوزيع 2007.
18. عبد المطلب عامر السامح تدريب على المهارات الشخصية معايير ادارة الافراد في العمل 2009 الاردن دار الفكر.
19. عطاء الله محمد ادارة الموارد البشرية دار وائل للنشر و الطباعة عمان الاردن 1999.
20. عقيلي عمرو صفى, إدارة الموارد البشرية, طبعة 3 ,عمان-الأردن دار وائل للنشر 2015
21. العيساوي عبد الرحمان الكفاءة الادارية مكتب الجامعي الحديث 1999 اسكندرية دار الجامعة .
22. محمد ابراهيم اثر تقنية المعلومات و راس المال الفكري 2005 لتحقيق الاداء المتميز العراق الاكاديمية العربية .
23. محمد سعيد انور سلطان , السلوك التنظيمي دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2005 .
24. محمد كمال مصطفى تحليل و قياس الاداء البشري مصر القاهرة دار الجريير للنشر و التوزيع 2003.
25. موسى هالة , هبول وسيلة دور التدريب في تطوير الأداء العاملين في المؤسسة كلية الادارة و الاقتصاد مستغانيم 2009 صفحة 102.
26. هروم عز الدين واقع تسيير الاداء للمورد البشري كلية العلوم اقتصادية قسنطينة 2007-2008.

27. وسيلة حمداوي ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة الثانية دار العالم الكتاب الحديث 2004 الاردن .

### ثانيا : الاطروحات ورسائل جامعية

28. باوى, جاب إدارة الموارد البشرية و الاداء جامعة الخرطوم لنيل درجة الماجستير مطبعة جامعة نيويورك 2009.

29. بسام عبد الرحمان يوسف , اتر التقنية المعلومات وراس المال الفكري في التحقيق الاداء المتميز ,دراسة إستطلاعية في عينة من الكليات جامعة الموصل ,جزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في ادارة اعمال 1991.

30. الزغبي محمد موسى أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على دكتوراه عمان , دارالرضوان للنشر والتوزيع 2010 .

31. السدري, احمد محمد خميس ,أراء العاملين في القطاع الخاص في السلطنة عمان على المهارات ,درجة الماجستير في إدارة أعمال أكاديمية العربية للتعليم العالي مملكة المتحدة , 2010 صفحة.

32. سملاي يحيضة , اثار التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و التنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسو الاقتصادية , اطروحة الدكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2005.

33. قريشي محمد صالح, تقييم أتر الإستثمار في تسيير الموارد البشرية ,قسنطينة, اطروحة دكتورا جامعة قسنطينة 2013 .

34. المحمود نسرین محمد ,العلاقة بين الإدارة الموارد البشرية والتامين رسالة مقدمة الاستكمال متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في إدارة الأعمال ,جامعة البرموك الأردن صفحة سنة 2004.

### ثالثا : ملتقيات و مؤتمرات

35. بربير كامل إدارة موارد البشرية بيروت لبنان اطار المؤتمر الدولي لتنمية الادارة نحوى اداء متميز في القطاع الحكومي 1997.
36. حجازي اسماعيل إدارة الموارد البشرية الملتقى الدولي حول المعارف الجديدة ,كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر نوفمبر بسكرة 2006
37. رقام ليندة موارد البشرية مصر الاداء المتميز ,المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات,كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة الجزائر 0809 مارس 2003.
38. عبد الرحمان يوسف بسام ,سلوك التنظيمي و الأداء ترجمة احمد جعفر ابو قاسم , مملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة 1991 صفحة 545.
39. العتيبي ,سعد بن مرزوق ,جوهر تمكين العاملين إيطار المفاهيمي مملكة العربية السعودية ,ملتقى السنوي لإدارة الجودة الشاملة سنة 2005 .
40. منير نوري تسيير الموارد البشرية الاردن 2010 مؤتمر الدولي السنوي الخامس اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية جامعة زيتونة .

## باللغة الفرنسية

### اولا :الكتب

41. Alain Meignant, **Ressources humaines , des employer la strategie** ,les editions liaisons ,paris .2000
42. Alain Meugnant. **Les competences de la fonction ressources humaines** , édition liasons ,paris ,1995.
43. AM fericelli et B. **sir performance et ressources humaines economica** ,paris 1996.
44. Anne dietrich patrick gillert, Frederique pigeryre,avec la collalorations de gques aubert, **Management des competence engeux, Modeles it perspectives** 3éme edition dunod , paris .2010.
45. castelnau jacque , **le pilotage stratégique** edition , d'organisation, Paris, 1999.
46. Cecile de Goux ,les competence au cœur de lentrepre édition d'organisation .paris . 1999 .
47. Chirstain batal,**la gestion des ressourcs humaines dans le secteur public** , 2éme tirage edition d'organisation ,paris .2000.

48. Claude Levey le Boyer, **le bilan de compétences**, 3<sup>ème</sup> tirage, les éditions d'organisation 1996 Paris .
49. Claude Levy le Boyer . **évaluation des personnes, les éditions déorganisation** , 12 Paris 1994 .
50. Claude, Paraponaris, **Le management des connaissances et la gestion des compétences les pratiques au sein des multinationales** la revue de sciences de gestion 2002 France
51. Françoise Karlan , **guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences édition d'organisation, Paris** , 2004.
52. Gary Hamel **prahalad** , **édition Dunod** , 2008 France.
53. Guy Le Boterf , **compétences et navigations professionnelles** , 3<sup>ème</sup> édition d'organisation , Paris . 2000.
54. I. Algsandre , **de développer un programme par compétences de l'intention à la mise en œuvre pédagogie collégiale** vol 2003 Paris .
55. Jacques Tardif , **pedagogie collégiale , bilan de compétences des managers** édition d'organisation 2003 Paris .
56. Jean Marc Le Gall , **la gestion des ressources humaines** , Paris . France, 2002
57. Jean Marie Purretti , **dictionnaire des ressources humaines**, 5<sup>ème</sup> édition Vuibert, Paris , 1999.
58. Jean Maurice Bruneau et Jean François Pujos , **le management des connaissances dans l'entreprise** , les éditions d'organisation , France 1999.
59. Murray, M. Dalziel Annick Bernard , **des compétences et des hommes** , le management des ressources humaines en Europe. Les éditions d'organisation , Paris , 1992 .
60. Noël , Luc Boyer, **La gestion des ressources humaines**. 2002. Paris , France .
61. Vincent, **calvez performance de la R\_D le cas des biotechnologies** 1999 France de gestion .

### ثانيا : مقالات و مؤتمرات

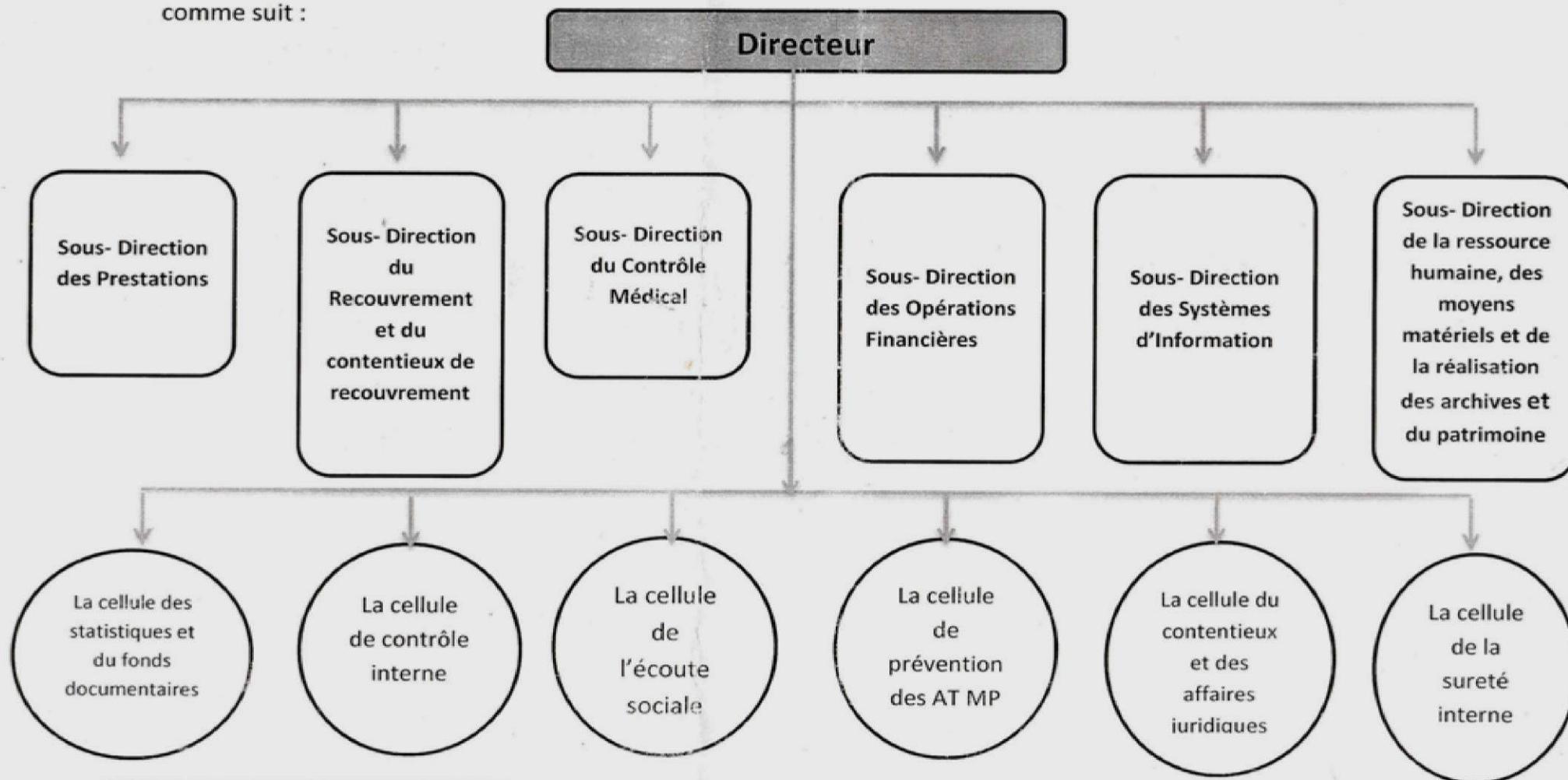
62. Bia Chaabane, **Mutation des entreprises et environnement économique** in séminaire international « compétitivité des entreprises économique et mutation de l'environnement » département de gestion , université de Biskra octobre , 2002.
63. Didier Retour, **Cathy Krohmer la compétence collective maillon clé de la gestion des compétences** , facepessouisa n°1, Spécial 2011 .

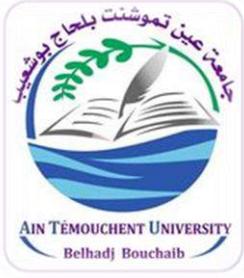
ثالثا : مواقع انترنيت

- 64.Chiristion Rieu , **gestion des competences** , equipe condillac université de savoie listic, 22/04/2008 ( <http://WWW.DOCU.-TRACK.COM/INDEX.PHP> ) consulté le (10-09-2014)
- 65.Clude paraponairis , **le management des connaissances et la gestion** des competences les pratique au sein des multinationales , la revue de sciences des gestion universi .france 2002.
- 66.Daniel , **pemattin management des competences et censtructions** des qualufications [www.cereq.fr/pdf/b201.pdf](http://www.cereq.fr/pdf/b201.pdf) consulte 20/11/2010 paris .
- a. Games w,walker.**manager la performance**,([www.de.ssmrh.org](http://www.de.ssmrh.org) ) conaulté le (12-03-2005)



4. Organisation de l'Agence : l'Agence de wilaya d'Ain Témouchent est organisée en sous-directions et cellules comme suit :





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



تسيير المهارات ودوره في تحسين  
الاداء البشري بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات  
الاجتماعية للعمال الاحرار  
- عينتموشنت -

#### استمارة استبيان:

السادة موظفي المؤسسة، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...  
تحية طيبة، وبعد

تقوم الطالبتان بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى قياس " تسيير المهارات ودورها  
في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة دراسة حالة  
المؤسسة " وذلك في طور الإعداد لشهادة الماستر تخصص مالية المؤسسة  
وعليه فإننا نرجو منكم التكرم بمساعدتنا والإجابة على الأسئلة المطروحة والفقرات المطروحة من  
خلال التعبير عن رأيكم بوضع علامة (x).

كما نعلمكم أن هذا الاستبيان هو موجه لأغراض البحث العلمي فقط وأن كل إجاباتكم ستحفظي  
بالسرية التامة.

تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

الطالبتين: إشراف الأستاذ:

حولية يحيى

بوعالية شيماء حورية

برمضان سهيلة

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

### (1) الجنس

أنثى  ذكر

### (2) العمر

30 - 20 سنة  40 - 31 سنة  
 50 - 41 سنة  أكثر من 50 سنة

### (3) الدرجة العلمية

بكالوريا  ليسانس  
 ماجستير  دكتوراه  
 ماستر  شهادة أخرى

### (4) التخصص العلمي

إدارة أعمال  محاسبة  
 اقتصاد  تخصصات أخرى

### (5) عدد سنوات الخبرة في العمل

أقل من خمس سنوات  من 5-10  
 من 11-15 سنة  أكثر من 15 سنة

### (6) الموقع الوظيفي

عضو مجلس إدارة  مدير تنفيذي  
 مدقق  موظف

الجزء الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول: تسيير المهارات

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	هل ترون أن تسيير المهارات تخدم الأهداف العامة للمؤسسة					
02	ها ترون المؤسسة بحاجة إلى تسيير لمهارات عمالها أكثر					
03	هل لديكم رغبة في تحسين مستوى كفاءتكم					
04	تشجيع المؤسسة على تبادل المعارف و المهارات بين الأفراد					
05	هل يخضع العمال لمتابعة دورية لتقييم مهاراتهم					
06	هل تفتح المؤسسة المجال للمنافسة بين الأفراد لإبراز معارفهم ومهاراتهم					
07	هل أنت راض عن أساليب تقييم مهاراتك					
08	ها ترى انه لديك جانب من المسؤولية داخل المؤسسة تشجعك على تحسين جودة المهارات					
09	يحرص العاملون على المشاركة في عملية لتخطيط لتطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين					
10	هل للموظفين فرص في مناقشة خطة المؤسسة لتطوير مهاراتهم الإبداعية					

المحور الثاني: الأداء البشري

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	هلطريقة التي تقوم على تقييم أداء العاملين تكون على أساس النتائج التي حققها العامل وتوقعات الأداء في فترة محددة					
12	هل يستفيد من نتائج التقييم الأداء البشري كل من العاملين والإدارة معا					
13	هل دائما تحاولون فهم ومعرفة محتوى وإجراءات العمل					
14	هل تتوافر أجواء من التنافس بين العمال لتقديم أفكار ومقترحات تزيد من جودة الانجاز					
15	هل تحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد					
16	هل الأداء البشري الجيد يجلب لك اجر إضافي					
17	هل تقومون بانجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة					
18	هل وضوح سياسة الإختيار والتعيين بمؤسستكم يساهم في تحسين أدائكم					
19	هل استخدام اختبار تقييس كفاءة بدقة عند اختيار العاملين وتعيينهم تزيد من جودة العاملين داخل مؤسستكم					
20	هل تكوين الإداري المتجدد يساعد على التحسين المستمر ودائم في أداء العاملين					

## الملخص :

تعتبر المهارات رهنا جوهريا لنجاح المؤسسات لقدرتها على تحقيق الإبداع، لذا تناولت هذه الدراسة دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية وكالة عين تموشنت ، حيث هدفت إلى التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة و توضيح العلاقة بين المتغيرين البحث .

و لتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المقابلة و الاستبانة لجمع البيانات و المعلومات اللازمة ، حيث تم اختيار اطارات المؤسسة كمجتمع الدراسة و تتم توزيع الإستبانة عليهم ، تم استعادة 30 استبانة صالحة للمعالجة ليتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS26 الإحصائي في التحليل الإحصائي للبيانات بالاعتماد على عدة مقاييس .

و قد توصلنا إلى مجموعة من النتائج اقترحت دراسة العديد من التوصيات من أهمها : اهتمام أكثر بالمهارات و العمل على تسييرها لضمان استمرارية تحسين الأداء البشري الذي هو أساس أو مبدأ لمواجهة متطلبات تنافسية التي تفرضها بيئة المؤسسة .

## Abstract:

Skills are essential to the success of institutions because of their ability to achieve creativity. This study addressed the role of skills management in improving human performance at the National Social Insurance Fund, AinTmouchent, which aimed to recognize the role of skills management in improving the performance of the institution in question and to clarify the relationship between the two research variables.

In order to achieve these objectives, the corresponding and resolution was relied upon to collect the necessary data and information, as the enterprise's frames were selected as the study community and the resolution was distributed to them, 30 processors were recovered to be analyzed using SPSS26 in statistical analysis of data based on several measures.

We have come up with a set of conclusions that have suggested studying several recommendations, the most important of which is a greater interest in and management of skills to ensure the continuity of improving human performance, which is a foundation or principle for meeting the competitive requirements of the enterprise environment.