



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2022

المهيدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فروع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

أثر تسيير الكفاءات المحورية على أداء العاملين دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الدكتور:

بوبكر ياسين

إعداد الطلبة:

- بوالنحل نجيب

- براي إبراهيم

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	عاشوري ابراهيم
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	بوبكر ياسين
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	سراج وهيبة

السنة الجامعية 2021/2022

شكره وقتك

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد
أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له ونشهد ان محمدا عبده
ورسوله.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لي لإتمام هذا البحث
المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر إلى من شرفنا بإشرافه على مذكرة بحثنا
الأستاذ "بوبكرياسين" الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة
لإفائه حقه بتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن.

كما نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد على انجاز هذا
البحث، لاسيما من عمل على كتابته وطباعته جزاهم الله خيرا.

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع

والذي أهديه:

❖ إلى سبب وجودي في هذه الحياة إلى الذين أعيش بهما، ولهما تقديرا واعترافا

بفضلهما الذي لا يفوته فضل إلا فضل الله سبحانه وتعالى إلى "والدتي" و

"والدي" حفظهما الله وأطال في عمرهم بالخير والبركات.

❖ إلى أخوتي الذين كانوا سنداً لي في حياتي ولم يبخلوا بشيء من أجلي.

❖ إلى رفقائي الذين جمعني بهم المحبة والصدقة.

❖ إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

❖ دون أن أنسى زميلي في هذا العمل إبراهيم.

نجيب

الإهداء

أهدي هذا العمل:

❖ إلى أعز ما أملك في هذا الوجود إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما إلى

"والدي العزيزين" أتمنى لهما طيلة العمر والصحة.

❖ إلى أخواتي الذين كانوا سنداً لي في حياتي ولم يخلوا بشيء من أجلي.

❖ إلى كل الأصدقاء وزملاء الدراسة بدون استثناء وإلى كل عزيز على قلبي.

❖ إلى كل من علمني حرفاً وتمنى لي الخير.

❖ إلى زميلي في هذا العمل.....نجيب

❖

إبراهيم



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

المخلص:

مقدمة أ.

الفصل الأول: الإطار النظري للكفاءات المحورية وآداء العاملين

تمهيد:..... 6

المبحث الأول: ماهية الكفاءة المحورية 7

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للكفاءات 7

المطلب الثاني: أساسيات عامة حول الكفاءات المحورية..... 14

المطلب الثالث: أساليب تعزيز الكفاءات المحورية:..... 16

المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين 18

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته 18

المطلب الثاني: محددات أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه 20

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين 22

المطلب الرابع: علاقة الكفاءات المحورية وأداء العاملين 24

خلاصة الفصل:..... 27

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر تسيير الكفاءات المحورية على أداء العاملين

تمهيد:..... 29

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية 30

المطلب الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة - 30

المطلب الثاني: تخصصات المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة..... 31

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف 38

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج 39

المطلب الأول: منهجية الدراسة 39

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة 40

61 خلاصة الفصل:
62 خاتمة
67 قائمة المراجع
70 قائمة الملاحق

قائمة الأشكال:

- شكل 1: الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية..... 12
- شكل 2: عناصر أداء العاملين..... 19
- شكل 3: مراحل تسيير الكفاءات..... 25
- شكل 4: دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء العاملين..... 26
- شكل 5: تخصصات ميدان العلوم والتكنولوجيا..... 32
- شكل 6: تخصصات ميدان الرياضيات والإعلام الآلي..... 32
- شكل 7: تخصصات ميدان علوم الطبيعة والحياة..... 33
- شكل 8: تخصصات معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير..... 34
- شكل 9: تخصصات ميدان الآداب ولغة أجنبية..... 36
- شكل 10: تخصصات ميدان اللغة والأدب العربي..... 36
- شكل 11: تخصصات معهد الحقوق والعلوم السياسية..... 37
- شكل 12: توزيع أفراد العينة حسب الجنس..... 42
- شكل 13: توزيع أفراد العينة حسب العمر..... 43
- شكل 14: البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي..... 44
- شكل 15: البيانات الشخصية المتعلقة بأساس الالتحاق بالمنصب..... 45
- شكل 16: البيانات الشخصية المتعلقة بسنوات الخبرة..... 46

قائمة الجداول:

- جدول 1: نتائج اختبار معامل الثبات ومعامل الصدق لأبعاد الدراسة..... 41
- جدول 2: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس 41
- جدول 3: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر 42
- جدول 4: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي..... 43
- جدول 5: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بأساس الالتحاق بالمنصب..... 44
- جدول 6: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعدد سنوات الخبرة 45
- جدول 7: إجابات الأسئلة ودلالاتها..... 47
- جدول 8: اجابات الأفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد تخطيط الكفاءات المحورية 47
- جدول 9: اجابات الأفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد إكتساب الكفاءات المحورية..... 49
- جدول 10: اجابات الأفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد تنمية الكفاءات المحورية..... 51
- جدول 11: اجابات الأفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد تقييم الكفاءات المحورية 53
- جدول 12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تسيير الكفاءة المحورية..... 54
- جدول 13: اجابات الأفراد العينة على العبارات التي تقيس محور أداء العاملين 55

الملخص:

الهدف من هذه الدراسة معرفة أثر تسيير الكفاءات المحورية على أداء العاملين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، حيث يهدف هذا الأخير إلى الحصول والإستخدام الأمثل للكفاءات المحورية لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء العاملين فيها، سواء تعلق الأمر بأداء الكفاءات أو تأثير أداء هذه الكفاءات على أداء العاملين فيها، وذلك من خلال مجموعة من المراحل ممثلة في التخطيط وإكتساب وتنمية وتطوير الكفاءات وإستخدام وتقييم الكفاءات المحورية، ويبرز دور تسيير الكفاءات المحورية على أداء العاملين من خلال التقليل من الجهد المبذول من طرف العامل أو الكفاءة المرجو إستخدامها، وكذا التأثير على قدرات وخبرات الفرد السابقة، وكذلك إدراك العامل في دور الوظيفة لدعم أو تعزيز قدرات وخبرات الكفاءات السابقة، بما هو جديد في مجال العمل لإستخدام أساليب جديدة، مما ينتج عنه أداء متميز للمورد البشري يتميز بالكفاءة والفعالية، ويؤدي بالضرورة إلى تحسن أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: كفاءات المحورية، أداء العاملين، المورد البشري.

Abstract:

The aim of this study is knowing the impact of conducting of pivotal competencies on the workers performance in Abdelhafid Bousouf university center, where this later aims at the perfect gain and use of pivotal competencies to achieve the objective of the institution through enhancing the performance of its workers, either it's about performing the competencies or the effect of these competencies on the functioning of the workers in it. And that via a set of stages represented in the diagram and acquiring enhancing and developing competencies and using and assessing pivotal competencies. The role of conducting pivotal competencies on the performance of workers is shown through reducing the given effort by the worker or the desirable competence, also affecting the previous efficiencies and experiences of the individual, and the worker's awareness of the job's role to support or enhance the previous competencies and experiences with all what's new in the domain in order to use new procedures and that produces an exceptional performance of human resource categorized by efficiency and effectiveness, and leads necessarily to the improvement of the workers functioning.

Keywords: pivotal competencies, workers performance, human resource



مقدمـة



مقدمة:

تسعى المؤسسات الكبرى إلى النمو والإستمرار في بيئة شديدة التغيير والتنافس مع مختلف المؤسسات المنافسة، من خلال إكتساب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء وتحقق لها التفوق التنافسي.

ولا يأتي لها ذلك إلا بالإستثمار في رأس المال البشري من خلال تطوير مواردها البشرية فهذه الأخيرة تعتبر أساس النجاح ووسيلة هامة وضرورية لتحقيق الأهداف وتطوير العنصر البشري داخل المؤسسة يسمح بخلق المهارات والمعارف الضرورية للعمل والقدرة على إستعمال هذه المهارات والمعارف أو ما يسمى بإكتساب الكفاءات التي تعتبر أحد أهم الركائز لبناء وتعزيز القدرة التنافسية وهنا برزت عدة مفاهيم كالكفاءات الإستراتيجية والكفاءات المحورية، فالكفاءات الاستراتيجية هي المهارات الضرورية لنمو وبقاء المنظمة، والكفاءات المحورية حسب prochal et hamel فهي مجموعة الأنشطة والعمليات التي تستخدم فيها المنظمة مواردها من أجل بناء أفضلية تنافسية يصعب نقلها أو تقليدها من قبل المنافسين.

لذا إهتمت المؤسسات بإختلاف أنشطتها وصبت مجهوداتها في إستقطاب الكفاءات المحورية بشتى الطرق، بغية الإستفادة من خدماتها إذ ترصد جزء من ميزانيتها، وتعرض جملة من التحضيرات المادية لإجراء الكفاءات البشرية من أجل العمل لحسابها، والمؤسسات الجزائرية ليست بمنفى عن هذا التسابق نحو إستقطاب وخطف الكفاءات المحورية.

في جانب آخر برزت أهمية هذه الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في القطاع الخاص وأصبحت تستقطب الكفاءات من المؤسسات الوطنية، أو من الكفاءات المتقاعدة، وتقوم بتسيير وعمل هذه المؤسسات والتي برز دورها في تحقيق نتائج مذهلة، سمح لهذه المؤسسات بالبروز والتوجه نحو الأفضل.

أولاً: إشكالية البحث:

إن إمتلاك المؤسسات لموارد بشرية عالية الكفاءة يضمن لها تحقيق أداء بالمستوى المطلوب وفي الوقت المحدد، ولكن الإشكالية تكمن في كيفية ضمان حفاظ الموارد البشرية على نفس مستوى الأداء مستقبلاً خاصة في ظل التحديات التي تعرضها بيئة المؤسسات والتي تؤدي إلى تراجع مستوى أداء الموارد البشرية وبالتالي ضرورة تحسينه بإستمرار وهو ما تصبو إليه المؤسسات من خلال تسيير كفاءاتها، لذا فقد جاءت دراستنا هته لتجيب على التساؤل الرئيسي التالي:

هل لتسيير الكفاءات المحورية أثر على أداء العاملين دراسة حالة المركز الجامعي ميلية؟

ثانيا: أسئلة الدراسة:

لإحاطة الموضوع أكثر تم تجزئة التساؤل الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

سؤال فرعي 1 : هل لتخطيط الكفاءات المحورية أثر على أداء العاملين ؟

سؤال فرعي 2 : هل لإكتساب الكفاءات المحورية أثر على أداء العاملين ؟

سؤال فرعي 3 : هل لتنمية الكفاءات المحورية أثر على أداء العاملين ؟

سؤال فرعي 4 : هل لتنمية الكفاءات المحورية أثر على أداء العاملين ؟

ثالثا: فرضيات الدراسة:

كإجابة أولية على الإشكالية المطروحة إعتدنا مجموعة من الفرضيات تمحورت حول وجود تأثير لتسيير الكفاءات المحورية على أداء العاملين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا فجاءت صياغة الرئيسية منها كما يلي:

لتسيير الكفاءات المحورية أثر على أداء العاملين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا.

وقد إنبثقت على هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية هي بمثابة حلول محتملة قابلة للإختبار بناءا على الإشكالية المطروحة.

الفرضية الفرعية الأولى: لتخطيط الكفاءات المحورية أثرعلى أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية: لإكتساب الكفاءات المحورية أثر على أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة: لتنمية الكفاءات المحورية أثر على أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الرابعة: لتقييم الكفاءات المحورية أثر على أداء العاملين.

رابعا: أسباب إختيار موضوع الدراسة.

رغبتي إلى الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به.

ضعف الإهتمام المؤسسات الجزائرية بالكفاءات المحورية مع تقديم أولوية الموارد المالية والتكنولوجية

على حساب الإستثمار في الرأس المال البشري والفكري

خامسا: أهمية الدراسة

تأتي أهمية البحث نتيجة عدة إعتبارات نذكر منها ما يلي:

1_ حسن تسيير الموارد بصفة عامة وتسيير الكفاءات المحورية بصفة خاصة يمكن للمؤسسة من الإستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث.

2 يعتبر تسيير الكفاءات المحورية من أكثر المواضيع التي لفتت وتلاقي إهتمام كبير في ميدان التسيير والإدارة، وبالرغم من التطور الذي طرأ على أسس نظريات تسيير الموارد البشرية إلى أنه مازال هناك مجال للبحث والتجديد.

3 يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسين مستوى المؤسسات بأهمية تسيير الكفاءات المحورية كأداة جوهرية لتحقيق التميز والتفوق.

وأخيرا ترجع أهمية هذا البحث نتيجة معظم المؤسسات رغم توفرها على طاقات بشرية ذات قدرات ومؤهلات وكفاءات عالية إلى أنها لا تحسن إستغلالها.

سادسا: أهداف الدراسة

بناءا على تحديد مشكلة موضوع البحث والإفتراضات الأساسية فإن الغرض من هذا البحث لا يخرج في تحقيقه الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

1 التعرف على طبيعة تسيير والكفاءات المحورية بالمركز الجامعي ميلة.

2_ تقديم دليل علمي عن أهمية تسيير الكفاءات المحورية على أداء العاملين لمؤسسة.

3_ محاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات المحورية كأحد أهم عوامل التفوق في أداء العاملين.

ونطمح من خلال هذا البحث إلى إضافة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع.

سابعا: مجال الدراسة

المجال المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-.

المجال الزمني: وهي الفترة التي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية المتمثلة في توزيع الإستبيان وإسترجاعه، والمتمثلة في الفترة الممتدة من 15 ماي إلى 20 ماي.

ثامنا: دراسات سابقة.

1. دراسة حمود حيمر (2018) بعنوان تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، هدفت هذه الدراسة لمعرفة مستويات كفاءات الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية وكذا الوقوف على واقع تنمية الكفاءات بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية ومعرفة مدى المساهمة الفعلية لتنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية.
2. دراسة عبد الرحمن ابراهيم أحمد المقادمة بعنوان "دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة" رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2013، هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية، وكذلك التعرف على أنواع الكفاءات ومكونات الكفاءة والميزة التنافسية ومحدداتها ومؤثراتها وأبعادها، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث اختار عينة مكونة من 172 فردا، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين توفر الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية محل دراسة الحالة، وأن نسبة تحقيق الميزة التنافسية عالية حسب أفراد العينة، وأن هناك علاقة ارتباط بين مدى توفر المعرفة والقدرات والمهارات الموجودة في الكادر البشري ومدى قدرة الجامعة على تحقيق ميزة تنافسية.
3. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية (عامل الكفاءة في المؤسسة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير سنة 2011. وقد ركزت في بحثها على دراسة جميع موارد المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الكفاءة البشرية.

تاسعا: المنهج المتبع في البحث.

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها جوانبها والإجابة على تساؤلات الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات تمت الدراسة بالإعتماد على المنهجين الوصفي في الجانب النظري والتحليلي في الجانب التطبيقي لإبراز أهم الأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلهام بها.

الفصل الأول:

الإطار النظري للكفاءات

المحورية وآداء العاملين

تمهيد:

إن رفع كفاءة المورد البشري في العديد من المؤسسات يحتاج إلى تنمية قدراته ومهاراته، وذلك باستخدام طرق وأساليب تنموية وابتاع ميكانيزمات محددة ومتطابقة مع أهداف المؤسسة.

ويعد العنصر البشري مورا هاما للمؤسسات، فتكوينه وتدريبه وتطويره له دور فعال في تنميته وخلق الكفاءات التي تعتبر من أهم أدوات وأساليب تحسين الأداء فالعديد من المؤسسات تركز في عالمنا المعاصر، وضمن استراتيجياتها على المورد البشري، وتعتمد على منطق الكفاءة، باعتبارها الثروة الحقيقية التي ينبغي استغلالها لتحقيق الفعالية والفاعلية.

التوضيح ذلك يتم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الكفاءة المحورية

المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

المبحث الأول: ماهية الكفاءة المحورية

عرف الفكر التنظيمي الحديث توجه الاهتمام والإحاطة بالكفاءات البشرية داخل أي تنظيم بعناية بالغة نظرا لكونها القوة والثروة الحقيقية في المؤسسة، واعتبارها مصدر التميز الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه وذلك يعود للخصائص والخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها، ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا المبحث، إلى جملة من التعريفات الخاصة بالكفاءات وأساسيات حول الكفاءات المحورية وأساليب تعزيزها.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للكفاءات

يعود أصل كلمة الكفاءة إلى الكفاء أي النظرير وتعني القدرة على القيام بالشيء وحسن تصرفه، ولفظ الكفاءة Compétence ذا أصل لاتيني وقد ظهر عام 1968 في اللغات الأوروبية بمعاني متباينة حسب السياق المستعمل فيه¹.

أولاً: مفهوم الكفاءات

لقد أثبتت العديد من الدراسات التي تسرد بالتفصيل مختلف تجارب المؤسسات في مجال الكفاءات بأنه في الواقع هناك تنوع كبير جدا في طرق الممارسات والاستخدامات المتعلقة بالكفاءات وهذا التنوع يفسر قسم كبير من الانشغالات لكبرى المؤسسات التي كانت تبحث دائما عن إجابة لسؤال بسيط ألا وهو: كيف تحدد وتعرف الكفاءة في المؤسسة؟²

1. التعريف اللغوي:

قد تناولت العديد من القواميس اللغوية مصطلح الكفاءة حيث يعرفها:

- ◀ قاموس Oxford: على أنها القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة ويعتبر الشخص الكفاء هو الذي يمتلك القدرة والسلطة والمهارة والمعرفة اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح³.
- ◀ قاموس La Rouse commercial: في الأعمال الكفاءة هي مجموعة المعارف والقدرات والتصرفات التي تستخدم في النقاش والمشاورات، واتخاذ القرار حول كل ما يهم المهنة⁴.

¹ - عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 20.

² - عزاء بن شارف، تسيير الكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري -قسنطينة 2009، ص 223.

³ - هشام محمود عزمي، دورة علمية في مجال المكتبات والمعلومات، مقال منشور على الخط: <http://www.journal.cybrarians.org/index>.

⁴ - نفس المرجع، <http://www.journal.cybrarians.org/index>.

2. التعريف الاصطلاحي:

يعرفها Claude Lévy-leboyer بأنها مجمل السلوكيات التي يتحكم فيها بعض الأشخاص أكثر من غيرهم مما يسمح لهم بالتواجد في وضعية مهنية أفضل، وأن هذه السلوكيات قابلة للملاحظة في الواقع اليومي للعمل، من خلال المعارف المجمعّة والملاحح الشخصية والاستعداد المكتسبة.

ويعرفها Roger Mills: أنها كل نموذج متميز وقابل للقياس من السلوكيات والمهارات والمعارف والذي يساهم في آداء عمل متفوق¹.

يعرفها الباحث G.Le Boterf على أنها القدرة على تعبئة وتنسيق الموارد في إطار عملية محدد بغرض بلوغ نتيجة يكون معترف بها قابلة للتقييم كما أنها يمكن أن تكون فردية أو جماعية².

ثانيا: خصائص الكفاءات:

تتفق مختلف التعاريف على عدة خصائص، تتمثل أهمها فيما يلي³:

- ◀ الكفاءة مكتسبة: فالفرد لا يولد كفاء لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال ممارسته للنشاطات والخبرة المكتسبة من تجاربه في العمل، إضافة للتدريب الموجه له.
- ◀ الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير مرئية فما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة في نتائج هذه الأنشطة.
- ◀ الكفاءة ظرفية: حيث أنها تتقادم عند عدم استعمالها، لان مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم إظهار كفاءتهم ومهارتهم فإن هذه الأخيرة تتلاشى، ومن ثم يتعذر على المؤسسة الاستفادة منها.
- ◀ الكفاءة عبارة عن نظام: إذ تتمثل مدخلات هذا النظام في كل الموارد التي تساهم في بناء الكفاءة سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، أما العمليات فهي استعمال هذه الموارد من خلال تنظيمها والتنسيق بينها وفيما يخص المخرجات فهي النتائج التي تم التوصل إليها والتي تتجلى في نوعية وجودة الأداء فالكفاءة تساهم في تحقيق أداء متميز في وضع مهني معين.

¹ - شوشان سهام، يحيوي نعيمة، دور تسيير الكفاءات في الأداء المتميز، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة1، العدد 59، الجزائر، 2017، ص 314.

² - بلال ريم، الكفاءات في ظل الاقتصاد الرقمي، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، جامعة معسكر، المجلد الثالث عشر، العدد1، جوان 2018، ص 30.

³ - مقدود وهيبية، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، أطروحة دكتوراه، في شعبة علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2016، ص ص: 30-31.

إذا يتضح من خلال تعريف وخصائص الكفاءات يتضح أنها تشير بالمجمل إلى طرق باطنية للتصرف والتفكير الأمر الذي يؤدي إلى تصنيف الكفاءات إلى نوعين¹:

◀ **الكفاءات التقنية:** وهي تمثل الخصائص الأساسية مثل المعارف والمهارات المطلوبة كحد أدنى لأي وظيفة وهذه المواصفات لتمييز بين الأفراد.

◀ **الكفاءات التمييزية أو الشخصية:** وهي تعني القيم الشخصية والدوافع والسمات والمفاهيم الذاتية التي تميز أصحاب الأداء المتميز عن أصحاب الأداء العادي.

ثالثاً: أهمية الكفاءات:

يحتل مفهوم الكفاءات حيزاً هاماً في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءاً بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيراً على مستوى المؤسسة ككل.

1. أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

تعتبر الكفاءات بمثابة الورقة الراححة للفرد،² ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها الاقتصاد الجديد والمتميز بعدم التأكد وبيئة العمل المتغيرة أصبحت الكفاءة تمثل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح، نظراً لمتطلبات المنافسة ولاعتبارات اقتصادية للمؤسسة والمتمثلة في تخفيض التكاليف المترتبة عن العاملين، إذ أصبحت المنظمات تحتفظ فقط بذوي الكفاءات التي ستحقق لها قيمة مضافة وتسرح العمالة الزائدة عن حاجاتها والتي تعتبر كبطالة مقنعة بالنسبة لها، لأن الاحتفاظ بها سيكون مكلف، ويمكن أن تلتهم القيمة المضافة التي يمكن أن تتحقق.³

- في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب وطموحه، ذلك لأن حيازة كفاءة أو أكثر تمثل اليوم أحسن جواز للشغل ورهانا فردياً قوياً.⁴

- تساعد في إحداث الهدوء والأمن النفسي نتيجة بث الثقة لامتلاكهم لها.⁵

- لأفراد داخل المؤسسة لا يمكنهم الاستفادة من تحسين وضعيتهم على أساس الأقدمية كما كان في

¹ - خضير كاظم حمود، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان- الأردن، 2013، ص 77.

² - Claude Levy Leboyer, **la gestion des compétences**, édition d'organisation, paris,1996, p 150.

³ - محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص 56.

⁴ - Guy Le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, édition d'organisation, Paris, 3eme édition, 2001, p 25-26.

⁵ - ماري برود، جون نيوستروم، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، تحويل التدريب، إصدارات يميك، مصر، 1997، ص 21.

السابق، وإنما على أساس الكفاءات والنجاحات المحققة من طرفهم، إذ بدأ تثمين الخبرة بالأقدمية تفقد صلاحيتها نتيجة لتطور أنظمة العمل وتلاشي الاستقرار وضرورة التكيف السريع مع متغيرات البيئة،¹ وبهذا أصبح الأفراد يتسارعون لإظهار مهاراتهم وإبراز كفاءاتهم لعلمهم بأنه الحل الوحيد لتحسين وضعياتهم في العمل.²

أمام تضخم الشهادات إن ذلك يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل، وهذا ما يحفز الأفراد أكثر في تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة، فبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها غير كافية لأنها لا توحى للاحترافية في العمل. - تخلق الكفاءات لدى حاملها الاحترام والثقة من قبل الغير، وخاصة من قبل المدراء في حسن الأداء والتفاني فيه بقدر الثقة الممنوحة، بمعنى أن هذا سيؤدي إلى منحهم الصلاحيات وتفويض السلطة لهم، مما يؤدي إلى تقاسم السلطات وتحميل المسؤوليات بين العاملين والمدراء.

2. أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي للأفراد:

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصرا أساسيا لتحسين سير عملها، ويظهر ذلك وفق ما يلي:

- تساهم فعالية الكفاءات في حل بعض النزاعات والصراعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير.³

فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعارض الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات، وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

- تلعب الكفاءة دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة إذ تعتبر بمثابة أساس العمل في عصر المعرفة والمعلومات.⁴

- أمام تعدد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها كان ولا بد ضبط سيرها وحركتها، وأمام الكم الهائل من المعلومات المتدفقة على المؤسسة من داخلها وخارجها أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يتأتى إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المنظمات بتخصيص عمال لإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه العملية لابد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءات نظرا للدور الذي تقوم

¹- Guy Le Boterf, **construire les compétences individuelles et collectives**, la compétence n'est plus ce qu'elle était, édition d'organisation, Paris, 3eme édition, 2004, p 15.

²- Ibid, pp 127_137.

³- ماري برود، جون نيوستروم، مرجع سبق ذكره، ص 21.

⁴- كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، 2002، ص 146.

به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان السير الحسن لظروف العمل.
 - يقوم العمل الناجح داخل المؤسسة على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، وهي بذلك تضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل بين الكفاءات التي تنتج عن هذا التعاون.¹
 - نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، حيث أصبحت المنظمات تعتمد مثلا على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، أين يساهم كل فرد في إثراء هذه الشبكة، مما يسهل حل المشاكل.²

3. أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية

تشكل الكفاءات محور اهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، ومن مبررات هذا الاهتمام:
 - تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية إلى التركيز على كفاءة الفريق بدلا من التركيز على كفاءة الفرد الواحد لوحده، بالإضافة إلى تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ التعدد في الكفاءات في جميع الوظائف،³ وهذا ما يستوجب على هذه الإدارة ضمان هذا التعدد.
 تسهل الكفاءات عمل إدارة الموارد البشرية، ذلك لأنها تعتبر بمثابة أداة لدفع الشعور بالانتماء، مما يسهل لها تدعيم الولاء للمؤسسة، مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات بينهم،⁴ بالإضافة إلى تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء في الكثير من المواقف، وبالتالي تحقيق هذه الإدارة لأهدافها.
 - بروز مفهوم الكفاءات في المؤسسة يدفع إدارة الموارد البشرية إلى أكثر بتعلم الأفراد للتكيف مع جميع الظروف، وهذا لتهيئتهم لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة، خاصة في مجال التكنولوجيا.
 - إن الاعتماد على الكفاءات في المؤسسة يسهل لإدارة الموارد البشرية من عملية التخطيط لهذا المورد، ذلك لأنه أصبح مفروضا عليها أن تسعى لسد النقص منه، بالاعتماد على مخططات مستتدة لهذا المدلول.⁵
 - تغيير أنماط التوظيف وإدارة المورد البشري من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات، قد يكونون دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين... الخ،⁶ وهذا لضمان مستوى معين من الأداء، فالتحديات الجديدة فرضت

¹ - الهادي بقلول، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة وإندماجها في إقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 207.

² - Guy Le Boterf, **construire les compétences individuelles et collectives**, 2004, op-cit, pp145-146

³ - Jean Brillman, Gelinier Octave, **Les meilleures pratiques de management**, édition d'organisation: Dans contexte économique mondial, éditions d'Organisation, paris, 4ème éd, 2003, p370.

⁴ - ماري برود، جون نيوستروم، مرجع سبق ذكره، ص 21.

⁵ - Shimon L Dolan et autre, **La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux, et pratiques actuelles)**, Edition Canada, 3ème Edition, 2002, p 308.

⁶ - Jean Brillman, op-cit, p370.

ثقافة توظيف جديدة متمثلة في البحث عن كفاءات، وحسب احتياجات المؤسسة منها.

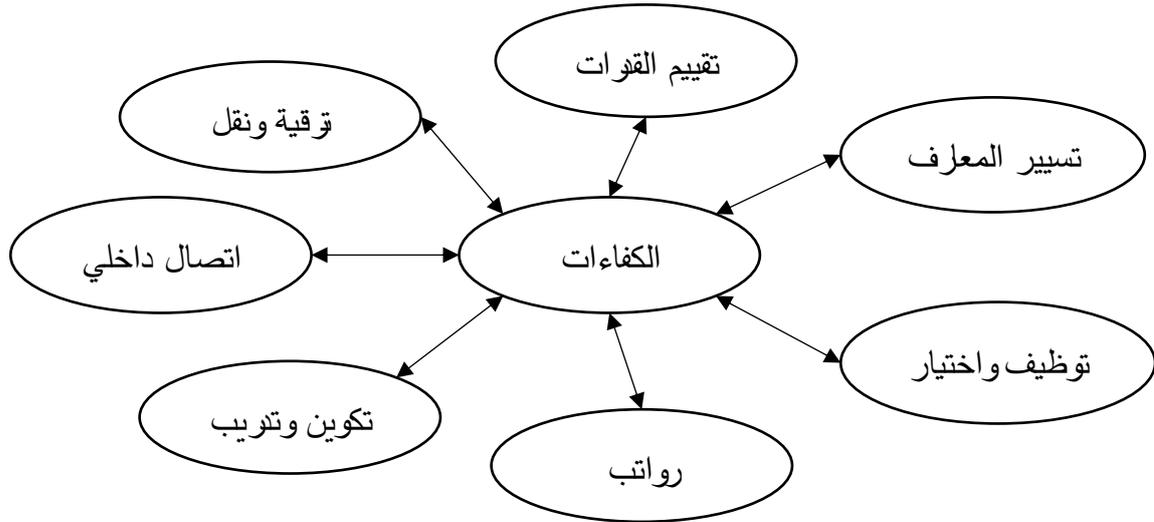
- اعتماد إدارة الموارد البشرية على مفهوم الكفاءات يساعدها على تحليل المناصب وتقييم المرشدين، وذلك من خلال معرفة الثغرات التي يعانيها الأفراد وتحديد حجم النقص الذي يعانيه هؤلاء، مما يسمح بإعادة توزيع المهام وحتى توجيه الأفراد نحو المناصب التي تتلاءم مع كفاءاتهم.¹

- تساهم الكفاءات مساهمة فاعلة في إثراء المسار المهني للأفراد، فعملية التوازن بين احتياجات المؤسسة والكفاءات يساعد على وضع مخططات للكفاءات المطلوبة،² وهو ما يسهل رسم برامج الترقية، النقل وغيرها.

- تساعد الكفاءات في تقييم الأفراد، وبالتالي تسهل من عملية وضع نظام الأجور والمكافآت بما يضمن الإحتفاظ بالأفراد الأكفاء وعدم انتقالهم إلى المنظمات المنافسة.

- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز على الرعاية التدريبية للأفراد وبشكل مكثف لرفع قدراتهم، للوصول بهم للمستوى المطلوب منهم، لأن الإدارة الناجحة تؤمن بالتحسين المستمر الذي لن يأتي إلا بتفعيل قدرات هؤلاء وبهذا يظهر أن الكفاءات هي محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية، وهذا وفق الشكل التالي:

شكل 1: الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية



Source: Lou-Van Beirendonck, **Management des compétences : évaluer, développement et Gestion**, Bruxelles, Boeck De édition, 2004, p30.

ومن خلال ما سبق يظهر أن دخول مفهوم الكفاءات في المؤسسة زاد من دور إدارة الموارد البشرية فيها.

¹- Jean Marie Peretti, **Tous DRH**, édition d'organisation, paris, 1996, p 163.

²- Shimon L.Dolan et autre, op-cit, pp 308-310.

4. أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المنظمات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي وتبرز أهمية الكفاءات على المستوى المؤسسة فيما يلي:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة ،حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية التي تميزها عن باقي المنافسين¹.

- أصبحت المنظمات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا ،حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمنظمات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية ،وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع ،والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأسمالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها².

أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية ،خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة ،سواء عوائد ملموسة (أرباح إنتاجية جيدة....الخ)، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينهما وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

- يتمحور الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات...الخ) ،ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلالها موارد عمالها، عوض تعرضها للتلاشي و الاختفاء مع مرور الوقت، إذا وكما هو معلوم إن هذه الموارد إذ لم تستغل وتتمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليها الكفاءة الميتة.

ومنه يمكن القول إنه في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض وعدم التأكد أصبحت المراهنة على الكفاءات قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المنظمات من أكاديميين وممارسين، لذلك اتجهت معظم المنظمات إلى استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة من خلال تسييرها، تقييمها وكذا تطويرها.

¹ -ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09/08/2005، ص 240.

² - علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 335.

المطلب الثاني: أساسيات عامة حول الكفاءات المحورية

أولاً: التطور التاريخي:

تمتد الأفكار الأولى في تطور العلوم الإدارية لمفهوم الكفاءات المحورية إلى المدارس الفكرية الإدارية عبر مراحل تطورها، فمدرسة الإدارة العلمية لـ F.Taylor أكدت على منح الخبراء الصلاحيات الفنية لوضع الطريقة اللازمة لإنجاز مهمات العاملين، أما مدرسة التقسيمات الإدارية لـ H.Fayol فوضعت أربعة عشر قاعدة إدارية تساهم في بناء الكفاءات المحورية، في حين اهتمت المدرسة البيروقراطية لـ M.Weber بالاختيار السليم للمديرين وتأهيلهم لتكون المؤسسة قادرة على تحقيق مستويات عالية من الكفاءة، وأول من استخدم مفهوم الكفاءات المحورية في علم الإدارة Prahalad & Hemel.1990 في سلسلة مقالات نشرت في جامعة Harvad بعنوان "الكفاءات الأساسية للمؤسسة"، إذ ركز الباحثان أفكارهما في إشارة واضحة إلى مفهوم الكفاءات المحورية بأنها الموارد الحقيقية للتمييز¹، من خلال عدد من دراسات الحالة لمجموعة من الشركات اليابانية والأمريكية حاولا من خلالها الكشف عن أسباب تميز بعض الشركات عن الأخرى، بحيث توصلا إلى أن أسباب التميز هي إمتلاكها كفاءات محورية لا تمتلكها الشركات المنافسة الأخرى في نفس المجال².

ثانياً: مفهوم الكفاءات المحورية

هناك تباين واضح في اتجاهات الباحثين والكتاب بشأن تحديد مفهوم دقيق للكفاءات المحورية، إذ يعتمد تحديد مفهوم هذا الأخير على الاتجاه والتفكير الإستراتيجي للمؤسسة وطبيعة وحدات العمل الخاصة بها، فضلاً عن أهم الخصائص التي تتمتع بها ومن بين التعاريف المقدمة نجد ما يلي:

حزم من المهارات والتقنيات التي تمكن المؤسسة من تقديم الأفضل وقدرة تنافسية أكثر تأثيراً.	Prahalad & Hemel
المهارات الشخصية والخصائص المعرفية التي توجه نحو تحقيق أعلى مستوى ممكن من الرضا مقارنة بالمنافسين.	Hamel & Heene
مجموعة من المهارات والمعارف والاعتقادات والمواقف والقيم التي تقود عمليات البحث والتطوير في المؤسسة.	Aquino & guimaraes
نظام فرعي تقني أو إداري يكامل بين التكنولوجيا والعمليات ومعرفة كيف Know- HOW التي من شأنها منح المؤسسة منزلة تنافسية دائمة وفريدة.	Macmilan & Tampoe

¹ - غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاهات المعاصرة لتنافسية الأعمال، دار عياد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص ص 17،18.

² - جودي أمينة، منصور كمال، أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة البسكرة للإسمنت، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، ص 299.

مجموعة من المهارات والمعرفة الموجودة في الفريق وتؤدي إلى القدرة على التنفيذ لوحدات أو أكثر من العمليات الحرجة للوصول إلى معايير المواصفات العالمية.	Coyne & Stephen
مجموعة العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المؤسسة، وتسعى للحفاظ عليها وتساهم في الوصول إلى معدلات أداء عالية وتحقيق التميز المستدام.	الطائي

المصدر: أكرم سالم الجنابي: الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرون، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص 314.

ثالثا: خصائص الكفاءات المحورية:

تساعد الاهتمام والإحاطة بالكفاءات المحورية في المؤسسات على اختلاف أنواعها، ويعود ذلك للخصائص الفريدة التي تتمتع بها، وإمكانية استخدامها في مواجهة التغيرات السريعة ومواكبة المستجدات ويعود ذلك لخصائصها التالية:¹

- ◀ قدرات قيمة ومتميزة صعبة التقليد.
- ◀ ناتجة عن مزج المهارات والموارد والعمليات.
- ◀ الأساس في عملية البحث والتطوير.
- ◀ أساس تنفيذ القصد الإستراتيجي للمؤسسة والتي تسعى إليها الإدارة العليا.
- ◀ قليلة العدد: وتشير إلى الكفاءات التي يمتلكها القليلون مهما كان عدد من المؤسسات.
- ◀ ذات علاقة إيجابية بالثقافة والتعلم التنظيمي والخبرة المتراكمة.

رابعا: أهمية الكفاءات المحورية:

لقد أصبح من المؤكد أن المؤسسات التي تمتلك الكفاءات المحورية تتمكن من تحقيق النتائج القوية على المستويين المحلي والعالمي، وأنها تساعد المؤسسة على تنمية الخصائص المختلفة للموارد، والتطوير التنظيمي، وتطوير معايير التقييم من خلال مجالات استخدامها كالاتي:²

- ◀ وضع دليل للمعارف والمهارات والسلوكيات المطلوب توفرها لدى العاملين.
- ◀ مساعدة أرباب الأعمال والمدراء على إعداد الوصف الوظيفي.
- ◀ تساعد على الاتصال الأفضل والعمل الجماعي في المشاريع المتعددة الوظائف.
- ◀ تساعد على خلق قوة عمل متكاملة ومشاركة بنفس القيم والممارسات.
- ◀ تساعد المؤسسة على إعداد خطط التدريب والتطوير الملائمة لاحتياجاتها.

¹ - أكرم سالم الجنابي، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرون، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص 316.

² - غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 29، 28.

- ◀ مساعدة الإدارة في تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع من خلال قدرات العاملين في المؤسسة.
- ◀ إعداد قائمة تقييم لتدقيق المهارات المتوفرة في المستويات المختلفة للمؤسسة.
- ◀ تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

المطلب الثالث: أساليب تعزيز الكفاءات المحورية:

يعتبر امتلاك المؤسسة للمعرفة والكفاءة كمادة خام، غير كاف لأن تكون مصدر للتميز، إلا إذا كانت تنمو وتقدم الجديد، وذلك لا يتم إلا بتفعيلها والاهتمام بها من خلال توفير مجموعة من المستلزمات وتهيئة بيئة مناسبة إذا ما أرادت المؤسسة تحسين الكفاءات المحورية للأداء المتميز لمواردها البشرية، ويمكن إبراز هذه الأساليب بالآتي:¹

1- فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية: وذلك يتمثل في فهم سلوك الموارد البشرية من خلال استخدام عدة نظريات لفهم هذا السلوك منها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر نظرية (X.Y) لماجريكور، نظرية سلم الحاجات لماسلو، كما يمكن كذلك الاستفادة من سلم ماسلو في تحسين الأداء وجعله متميزا، وذلك عن طريق الربط بين سلوك الموارد البشرية الوظيفي وحاجاتهم الذاتية، إذ يتحفز المورد البشري للعمل إذا كان هذا العمل يلي حاجاته الذاتية.

2- تشجيع التفكير بالشراكة في العمل: إن رغبة المؤسسة بالحصول على أعلى درجة من اندفاع العاملين وتحقيقهم لأداء متميز وكسبهم كرصيد مهم للمؤسسة، ينبغي عليها أن تجعل الأفراد يشعرون ويمارسون العمل بوصفهم مالكين أو شركاء في المؤسسة، وهذا الشعور يحفزهم للحرص على المؤسسة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل.

3- ربط الحوافز بالأداء: وفي هذا المجال يتم وضع ثمان خطوات لدفع الموارد البشرية للأداء المتميز وهي:

- ◀ مساعدة الموارد البشرية في التطوير والتحسين المستمرين من خلال التدريب والتعليم.
- ◀ وضع معايير ومستويات واضحة للعمل.
- ◀ تحديد حجم مسؤولية المورد البشري.
- ◀ مساعدة الموارد البشرية في الوصول للمستويات الأعلى.
- ◀ توثيق المعلومات الخاصة بالأداء.
- ◀ تحديد طريقة أداء العمل.
- ◀ المتابعة الدورية للأداء.

¹ - غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 76، 75.

4- تحفيز الكفاءات البشرية على تقبل المسؤولية: ويتم هذا من خلال تمكن الكفاءات البشرية المسؤولة، لإنجاز عمل معين وتفويضهم السلطة لإنجاز هذا العمل بطريقة الخاصة مع تشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس لم يعد الأسلوب التسلطي مجديا.

5- تجنب العوامل المحبطة للتحفيز: يترتب على إدارة المؤسسة مسؤولية تجاه مواردها البشرية، إذ أنها مسؤولة عن غرس الثقة في نفوس مواردها البشرية.

المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

يعد مفهوم أداء العاملين ذو أهمية بالغة في المؤسسات بهدف الحفاظ على مركز تنافسي جيد، ولكونه يرتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية. ومن هذا المنطلق فقد تطرقنا في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته

1. مفهوم أداء العاملين:

يعرف الأداء بشكل عام وشامل على أنه: "هو ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فالأداء يكون امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"¹.

أما أداء العاملين فيعرف بأنه السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة، مراعيًا في ذلك الفعالية الكفاءة في العمل. وهو كذلك "مجموعة من السلوكيات المعبرة عن قيام الموظف بعمله تتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة في الوظيفة إضافة إلى نمط الاتصال والتفاعل مع أعضاء المؤسسة والسعي نحو الاستجابة بكل حرص"².

يمكن تعريف أداء العاملين كذلك بأنه "عبارة عن قدرة العاملين التي تسمح بالقيام بمهارات وواجبات الوظيفة بأقل وقت وتكلفة ممكنة وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج"³.

وفي الأخير يمكن القول أن أداء العاملين عبارة عن قدرة العاملين على القيام بمهام وواجبات ومسؤولية الوظيفة واضحة العناصر والمعالم بأقل وقت وتكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توافر تعليمات في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة. ويتكون أداء العاملين من العناصر التالية:

• **كفايات الموظف:** وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.

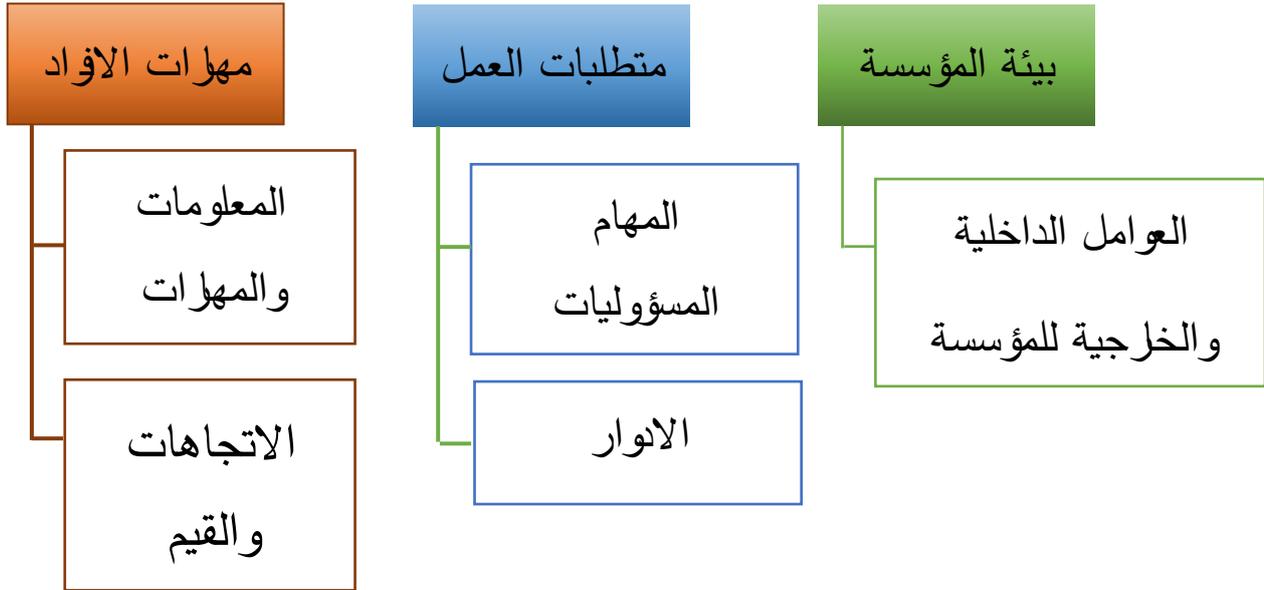
¹ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 219.

² - حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والاداء، دار الجامعات المصرية الاسكندرية، مصر، 1975، ص 14.

³ - احمد محمود خالد، أثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي في البنوك الاسلامية، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2011، ص 19.

- **متطلبات العمل:** وتشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال، أو وظيفة من الوظائف.
- **بيئة المؤسسة:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف وهي: المؤسسة وهيكلها وأهدافها ومواردها ومركزها الاستراتيجي، أما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية.

شكل 2: عناصر أداء العاملين



المصدر: لبسيس عفاف، نصر الله عايدة، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالمؤسسات الاستشفائية العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2018، ص 15.

من خلال الشكل أعلاه نقول إن أعلى مستويات الأداء للعامل تعتمد على معارفه ومهارته وإدراكه التام للمجالات المرتبطة بمهام وظيفته، وتعتمد كذلك على إدراك الموظف لنوعية عمله والأنظمة التي تحدد مساره وتأثره ببيئة المؤسسة الداخلية والخارجية من خلال تعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

2. أهمية أداء العاملين:

يكتسي الأداء أهمية كبيرة لكل من الأفراد والعاملين وللمؤسسة، ويمتد حتى للأطراف الخارجية ذات

العلاقة مع المؤسسة، وتتجلى أهمية الأداء في:¹

¹ - خليل اسماعيل ابراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين، اطروحة الدكتوراة في ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الاسماعلية، مصر، 2014، ص 77.

- يساهم الأداء في تحديد القدرة على الاستثمار القدرات الكامنة والتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه الفرد.
- يؤدي الأداء الفعال الى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.
- يؤدي الاداء الفعال الى تخفيض التكاليف (تكاليف العمل) وترشيد النفقات.
- لا يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى سلامة برامجها التي تستخدمها بالمؤسسة.
- يساعد الأداء المتميز في رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الاعمال.
- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.
- يساعد الأداء المتميز في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.

المطلب الثاني: محددات أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه

باعتبار ان اداء العاملين الاثر الصافي لجهود الفرد في ممارسته للأنشطة والمهام المختلفة، ويعتبر هذا الاخير سلوكا له محددات تتأثر سلبا او ايجابا ببعض العوامل التي من شأنها أن تؤثر على الأداء.

أولاً: محددات أداء العاملين:

اعتبر العديد من الباحثين أن الأداء ينتج من تضافر عدة عناصر يطلق عليها محددات الأداء، وتتمثل في العناصر التالية:

◀ **الجهد:** وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقة الجسمية او العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته¹.

◀ **القدرات:** وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب في البيئة والزمن دورا في تكوينها وهي ايضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى ذكاء الفرد ونباهته، وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات غير جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع².

¹ - سعاد يعحي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012، ص 11.

² - بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012، ص 10.

◀ إدراك الدور: أي مدى إلمام العامل بعمله، بمعنى تتجسد في مخيلته تصورات وانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، بجانب كيفية ممارسة دوره في المؤسسة¹.
وعليه يمكن القول أن الأداء هو الاثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام، فهذا يعني ان الاداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من العناصر الثلاث الذكورة.

ثانياً: العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

1. **تحديد أهداف المؤسسة:** إن المؤسسات التي تعمل دون أن تضع خططا واضحة ومعدلات إنتاج محددة فإنها لن تستطيع أن تقيس ما حققته من إنجازات وهذا بدوره ينعكس على أداء العاملين.
2. **مشاركة المستويات الادارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار:** إن ضعف مشاركة مختلف المستويات الادارية في التخطيط وصنع القرارات، يساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا والموظفين، والذي ينعكس بدوره على المؤسسة ككل.
3. **الرضا الوظيفي:** يعد انخفاض مستويات الرضا الوظيفي من بين العوامل الأساسية المتسببة في تدني معدلات الأداء.
4. **التسيب الإداري:** يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الادارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين. فالعشوائية في التسيير وانعدام نظام تقييم ورقابة فعال من شأنه التأثير على أداء العاملين. ومن مظاهر التسيب الإداري نذكر:
 - لا يوجد لها تنظيم اداري محدد.
 - عدم التدرج في الواجبات والمسؤوليات.
 - لا سجلات وملفات مؤسسة.
 - ليس لها نظام محدد لمنح الحوافز وفرض العقوبات.
 - لا أساليب ثابتة للاختيار والتعيين والترقية.
 - لا تتقيد باللوائح والقوانين المؤسسة للعمل.
5. **التطور التنظيمي:** عملية مؤسسة تهدف الى احداث تغيير فعال ايجابي في المؤسسات من اجل تحقيق تطور مستمر في الاداء وتلجأ اليه في حالة:²

¹ - عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، معوقات الاتصال الاداري وتأثيرها على أداء العاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2011، ص 40.

² - فراس حاج محمد، أثر ضغوط العمل في مستوى اداء العاملين في القطاع الصحي، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير إدارة اعمال التخصصي NBA الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2016، ص 30.

• كثرة الشكاوى

• ارتفاع معدلات عدم الرضا الوظيفي.

6. **البيئة المادية:** عندما تعجز المؤسسة عن توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين فهذا يؤثر بشكل

سيء في نفوس العاملين مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم.

7. **نطاق الإشراف:** يلعب نطاق الإشراف دورا هاما في التأثير على الأداء الوظيفي، فسوء الإشراف

يترتب عليه انخفاض الروح المعنوية للموظفين وخلق جو من عدم الثقة، وبالتالي يترك أثرا على أداء الموظفين.

8. **نظام الحوافز:** إن نظام الحوافز على اختلافها يساهم في تحفيز العاملين، ويساهم في حثهم على رفع

أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل¹. وتعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات

الإدارية والمشرفين الإداريين في أي مؤسسة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم

سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المؤسسة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاجية وعملياتها.

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم أداء العاملين امر هام داخل كل مؤسسة وذلك من اجل معرفة مستوى كل عامل وطبيعة

أدائه وإنجازه للعمل، من أجل تحقيق اهداف العمل ونجاح المؤسسة ككل.

أولاً. مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميتها

1. مفهوم تقييم أداء العاملين:

يعرفه الدكتور عمر وصفي عقلي تقييم الأداء على أنه: "نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك

الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، وخلال فترات

زمنية محددة ومعروفة، ويجرى في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك بشكل موضوعي ودون تحيز،

لتجري في النهاية مكافأة الفرد يقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تلاقيها

مستقبلاً، وتمكينه من أداء عمله بفاعلية أكبر، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المؤسسة التي يعمل بها

والمجتمع عامة"².

ويعرفه الدكتور صلاح الدين عبد الباقي على النحو التالي: يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة

وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى

¹ - خلفي داود وجريبيع بن حرز الله، مرجع سبق ذكره، ص 51، 50.

² - راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 213.

كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى¹.

من خلال التعريفين السابقين نستخلص أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله، وعلى سلوكه وتصرفاته، ويشمل التقييم على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية، وترقيته في المستقبل. وفي الأخير يمكن القول إن تقييم الأداء هو أحد الأنظمة الفرعية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة حيث يحتوي على مجموعة من الأسس والإجراءات والقواعد التي يتم من خلالها متابعة أداء وسلوك الموظفين في جميع المستويات الإدارية.

2. أهمية عملية تقييم أداء العاملين:

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الادارية والتي لا يمكن للإدارة الاستغناء عنها، وذلك نظرا للمعلومات التي توفرها عن الأداء الحالي للأفراد وعن أماكن القصور والقوة في الأداء، وبالتالي العمل على معالجة نقاط القصور وتدعيم نقاط القوة بالإضافة إلى دورها في تطوير وتحسين أداء الأفراد والارتقاء به نحو الأفضل، ويمكننا أن نحدد مدى أهمية هذه العملية فيما يلي:

◀ **إشعار الموظف بالمسؤولية:** عندما يشعر الموظف ان قيامه بالمهام الموكلة اليه على أكمل وجه

سيجلب له الفائدة والتقدير سيزيد من فرص ترقية إلى وظائف ذات مسؤولية لديه وسيجعله يبذل أعلى طاقاته وقدراته لإتمام عمله بالشكل الذي يرضي رؤسائه في العمل².

◀ **تطوير الرقابة على الاداء:** أن قيام الادارة بتقييم الأداء يتطلب منها أن تقوم بمراقبة الأفراد وملاحظة

أداءهم بشكل دائم ومستمر حتى تتمكن من الاعتماد على معايير موضوعية صحيحة عند إعطاء على هؤلاء الأفراد³.

◀ **الموضوعية وتحديد المكافأة التشجيعية:** أن قيام نظام تقييم وفق أسس سليمة يخلق شعورا لدى الأفراد

انهم عملوا معاملة واحدة دون تحيز، وبالتالي فان هذا يولد انطبعا عاما لديهم بان ما يستحقون من مكافآت تشجيعية لأدائهم وكفاءتهم لأن النظام العادل لتقييم الأداء يكافئ كل موظف على أساس المصالح الشخصية التي تجعل بعض الموظفين ينالون تقيما أعلى مما يستحقون وعلى حساب زملائهم الذين يبذلون جهودا أعلى ويحصلون على تقييم أقل⁴.

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية لمنشر، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 103.

²- عمر وصفي عقلي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الاردن، 2005، ص 78.

³- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 140.

⁴- طارق طه، التنظيم في الادارة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 120.

◀ تخفي معدل دوران العمل: إن وجود نظام تقييم أداء عادل سوف يزيد ثقة الأفراد بأن جهودهم المتميزة ستكون موضع تقدير من قبل الإدارة لأنها تعادل كل فرد حسب مقدرته، وهذا سيؤدي الى تمسك هؤلاء الأفراد بعملهم وتخفي معدل الدوران¹.

المطلب الرابع: علاقة الكفاءات المحورية وأداء العاملين

تهدف وظيفة تسيير الكفاءات في الأساس لتحسين أداء المؤسسة من خلال التحسين المستمر في أداء العاملين فيها سواء تعلق الأمر بأداء الكفاءات المحورية أو تأثير هذه الكفاءات على أداء العاملين في المؤسسة. حيث تسمح هذه الوظيفة بوجود الكفاءات وتطوير وتنمية الكفاءات بغية استخدامها والوصول الى مرحلة الإدارة بالكفاءات ومن ثم تقييمها وإعادة تنميتها وتدريبها بغية اكتساب كل ما هو جديد من المعارف والمعلومات والمهارات والأساليب الجديدة لأداء العمل وتحيين المهارات والخبرات السابقة بمساعدة الكفاءات على تنفيذ ما يعهد إليهم من مسؤوليات وواجبات في إطار التزامات عملهم في المؤسسة²، وذلك من خلال مراحل أساسية تتمثل في:³

أولاً: تخطيط الكفاءات

وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها" بالوقت الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف العملية والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات.

ثانياً. اكتساب الكفاءات

يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب الأفراد الجدد أو ينتمون إلى نفس المؤسسة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

ثالثاً: تنمية الكفاءات

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق الذكر، ص 36.

² قاضي عبد الحكيم، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، العدد 7، برلين، ألمانيا، 2020، ص 155.

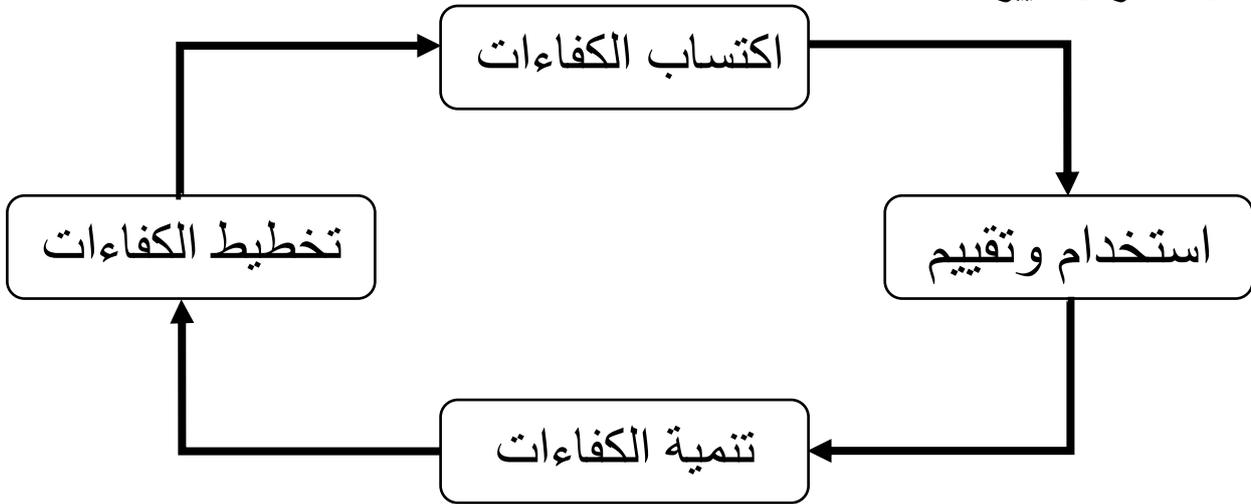
³ - بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص ص: 43-44.

والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم، ويعرف التعلّم على أنّه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العلمية، السلوكيات .

رابعاً: استخدام وتقييم الكفاءات

وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الاجابة عن ماهية المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة. بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

شكل 3: مراحل تسيير الكفاءات



المصدر: بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 49.

يعتبر تقييم الكفاءات أداة قاعدية في عملية تسيير المورد البشري، كونه يمثل الأساس في اتخاذ العديد من القرارات في المؤسسة، والتي تتعلق بالمورد البشري تستخدمهم هذه الأخيرة كأدوات لتحسين أداء مواردها البشرية ومن بين تلك القرارات:¹

◀ التمكين كألية لتحسين أداء العاملين:

يعتبر التمكين من الأساليب الفعالة في عملية تحسين أداء العاملين، لما له من أثر على نفسية العامل بأنه محل ثقة واهتمام من قبل المؤسسة، وهو ما يعزز ثقته بنفسه مما يطلق العنان لإبداعاته.

¹ قاضي سمية، طرق تقييم الكفاءات ودورها في تحسين أداء العاملين "نحو اقتراح طريقة 360° كنموذج للتقييم"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017/2018، ص ص: 28-32.

◀ التكوين كآلية لتحسين أداء العاملين:

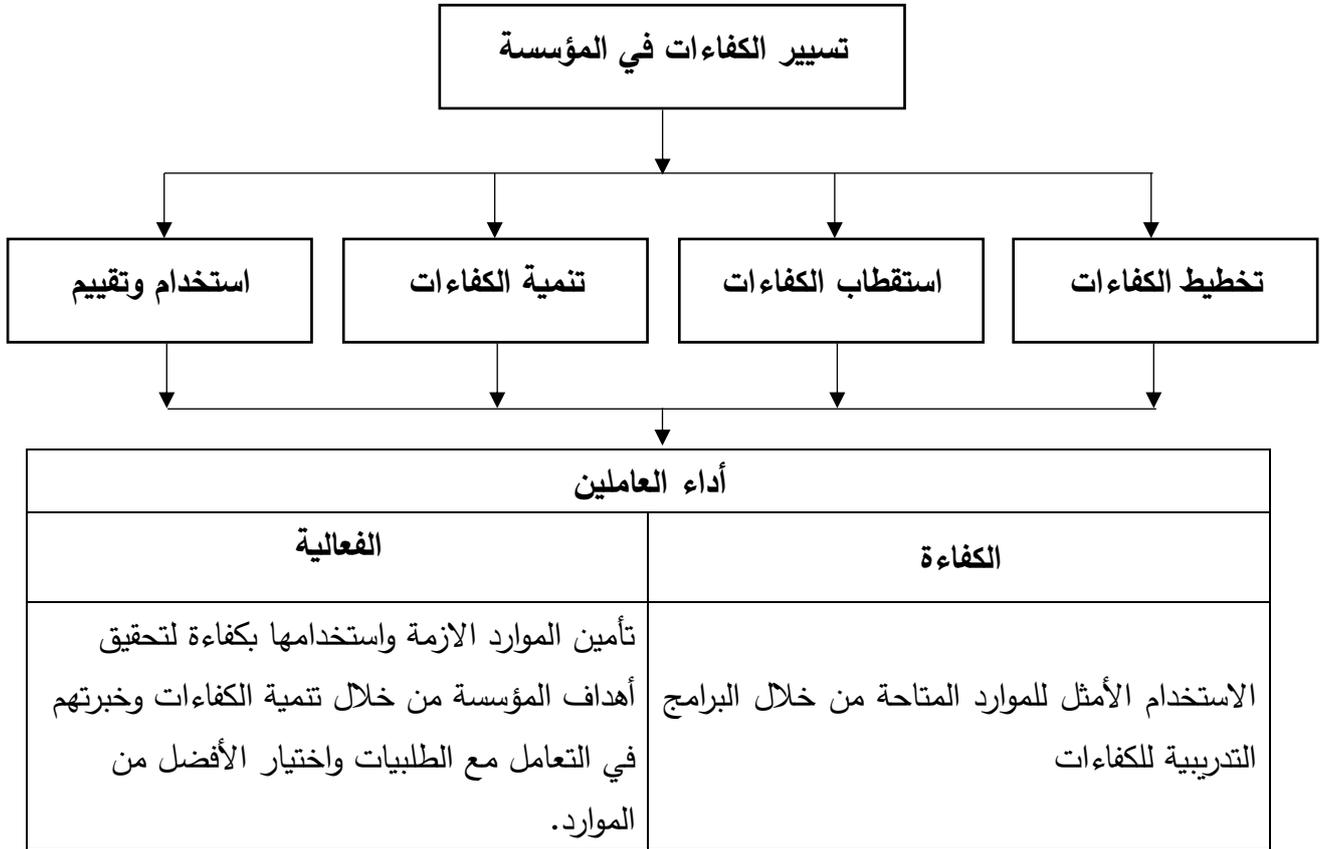
يعتبر التكوين نشاط تزويد يضمن زيادة مهارات الأفراد؛ ويؤثر على اتجاهاتهم وسلوكياتهم بغية تحسين أدائهم.

◀ الترقية كآلية لتحسين أداء العاملين:

تعتبر الترقية أحد الحوافز المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات للدفع بأفرادها باتجاه تطوير أدائهم وتحسينه للحصول على فرص ترقية مناسبة.

وتحدد نوعية الأداء من قبل العامل عن طريق عنصرين الكفاءة والفعالية، تعبر الأولى عن درجة تخصيص الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أحسن النتائج للمؤسسة، أما الفعالية فتعرف بأنها مدى تحقيق العامل للأهداف المسطرة من استخدامه.

شكل 4: دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبين

خلاصة الفصل:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بكل من أداء العاملين والكفاءات المحورية، أن الأداء هو من أهم الموضوعات لما له من أهمية كبرى لبقاء مؤسسة واستمرارها ونجاحها. ومن أجل الرفع من مردودية أداء العاملين أصبح لزاما على المؤسسات أن تقوم بعملية تسيير الكفاءات المحورية والمرور بجميع مراحلها المتمثلة في التخطيط الإكتساب والتنمية والتقييم دون استثناء والهدف الرئيسي من هذه العملية هو تزويد الموارد البشرية بكفاءات جديدة لتمكينها من الإستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة باستمرار وبالتالي ضمان تحقيق أهداف المؤسسة واشباع حاجات الموارد البشرية من الكفاءات.

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية لأثر تسيير

الكفاءات المحورية على أداء

العاملين

تمهيد:

بعد أن تم التعرف في الإطار النظري على الأبعاد الأساسية لمتغيرات البحث، وكذا العلاقة التي تربط بينهما وحتى تكتمل معالجة الموضوع والاجابة على الاشكالية المطروحة واختبار الفرضيات نخصص هذا الفصل لدراسة حالة عملية تطبيق المفاهيم النظرية، وقد وقع اختيارنا على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة - وهذا لموقعها في مقر دراستنا وملاءمتها للموضوع المدروس وسنتطرق في هذا الفصل إلى الطريقة والأدوات المعتمدة في الدراسة الميدانية وكذلك عرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث نظرة عامة حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله- حيث قمنا بالتعرف على موقع ومساحة ومهام المركز والأهداف التي وجدت من اجله والتعرف على مختلف المعاهد والتخصصات الموجودة.

المطلب الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -

سنعرض في هذا المطلب لمحة عن نشأة المركز الجامعي وموقعه، وكذلك مختلف عروض التكوين التي يقدمها

أولاً: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

المركز الجامعي لميله هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، يتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي، يهدف إلى توفير تكوين علمي نوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 جويلية سنة 2008.

فتح المركز الجامعي أبوابه في بداية الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية وبموجب المقرر رقم 14/01 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميله باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 ذكرى ثورة التحرير الوطنية¹.

يقع المركز الجامعي ميله على بعد خمس كيلومترات عن وسط المدينة، على الطريق الرابط بين بلديتي ميله وزغاية، يتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار تضم مجموعة المباني التي تحتلها المعاهد، المكتبات، مقر الادارة المركزية وغيرها من المباني والادارات.

ثانياً. أهداف ومهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

يسعى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

✓ تنمية شخصية الطالب مما يجعله قادراً على الابتكار والتحدى والتعليم الذاتي والعمل الجماعي والمنافسة محلياً ووطنياً.

¹ - الموقع الرسمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميله، www.centre-univ-mila.dz، تاريخ الاطلاع 2022/04/13، الساعة 10:00.

- ✓ الاهتمام بالتعليم المستمر.
 - ✓ تنمية وتطوير الرصيد الثقافي والاجتماعي والخدمي.
 - ✓ تحقيق التنمية المستدامة في كافة المجالات.
 - ✓ المحافظة على الشعور القومي ورفع الحس الوطني والوازع الأخلاقي للفرد إثناء لأهل داخل الجامعة
 - ✓ استغلال إمكانية الجامعة من اساتذة وطلبة وخدمة البحث العلمي.
- وفي إطار مهام المرفق العام للتعليم العالي والبحث العلمي، يتولى المركز الجامعي مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي حيث تمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي على الخصوص في ما يلي:¹

- ✓ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- ✓ المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- ✓ تلقين الطلبة مناهج البحث العلمي ترقية التكوين عن طريق البحث.
- ✓ المشاركة في التكوين المتواصل.
- ✓ المساهمة في دعم قدرات العلمية والوطنية.
- ✓ تثمين نتائج البحوث ونشر الإعلام التقني والعلمي.
- ✓ المشاركة ضمن الأسرة العلمية وثقافية الدولية في تبادل المعارف.

المطلب الثاني: تخصصات المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة

يوفر المركز الجامعي لميلة العديد من عروض التكوين في الأطوار الثلاثة، ليسانس، ماستر، ودكتوراه، وفي مجموعة من المجالات العلمية والانسانية. يشرف على تكوين الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة. وتتوزع عروض التكوين على ثلاثة معاهد تشمل:

- معهد العلوم والتكنولوجيا

- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

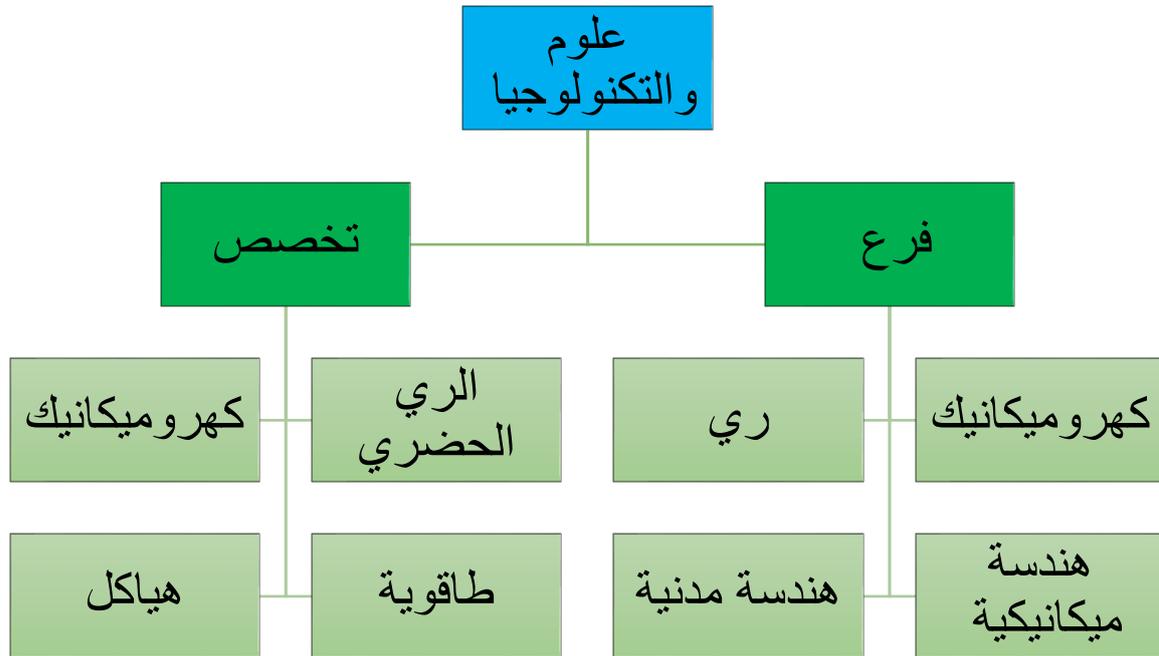
- معهد الآداب واللغات.

1. **معهد العلوم والتكنولوجيا:** يضم هذا المعهد ثلاث أقسام: الرياضيات والإعلام الآلي، علوم الطبيعة

والحياة، وقسم العلوم والتقنيات. والشكل التالي يمثل أهم الفروع والتخصصات لهذا الميدان:

¹ - الموقع الرسمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، www.centre-univ-mila.dz، تاريخ الاطلاع 2022/04/13، الساعة 10:20.

شكل 5: تخصصات ميدان العلوم والتكنولوجيا



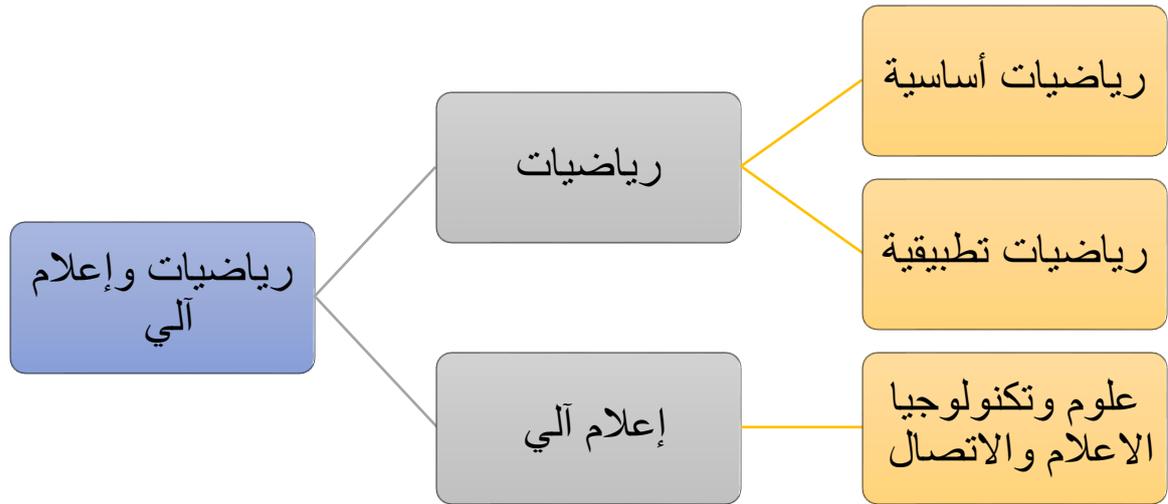
المصدر: من اعداد الطالبين

من خلال الشكل اعلاه ان ميدان علوم والتكنولوجيا ينقسم له فروع وكل فرع ينقسم إلى تخصص ففرع ري يتخصص الى ليسانس وماستر، أما الفرع الثاني كهروميكانيك فيتخصص الى كهروميكانيك ليسانس وماستر، والفرع الثالث هندسة مدنية ويتخصص هذا الفرع الى هندسة مدنية ليسانس وماستر، والفرع الاخير هندسة ميكانيكية ويتخصص الى طاقوية ليسانس وماستر.

2. تخصصات ميدان الرياضيات والاعلام الالي: فيما يلي أهم الفروع والتخصصات لهذا الميدان الموضح

في الشكل التالي:

شكل 6: تخصصات ميدان الرياضيات والإعلام الآلي



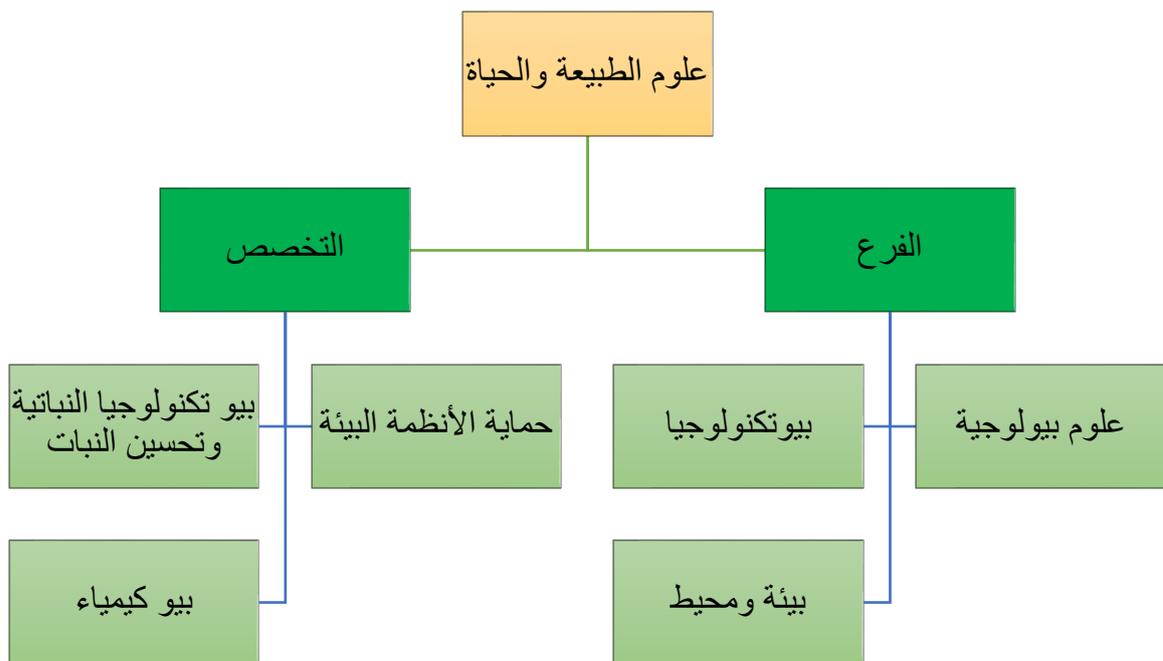
المصدر: من اعداد الطالبين

من خلال الشكل اعلاه نرى ان ميدان رياضيات وإعلام آلي ينقسم الى فرع وكل فرع إلى تخصص فالفرع الأول رياضيات يتخصص الى رياضيات ليسانس وماستر يتخصص الى رياضيات تطبيقية ورياضيات أساسية، والفرع الثاني يتخصص الى علوم وتكنولوجيا الاعلام والاتصال (ليسانس وماستر) يتخصص الى نظم معلوماتية.

3. تخصصات ميدان علوم الطبيعة والحياة: فيما يلي اهم الفروع والتخصصات لهذا الميدان الموضح في

الشكل التالي:

شكل 7: تخصصات ميدان علوم الطبيعة والحياة

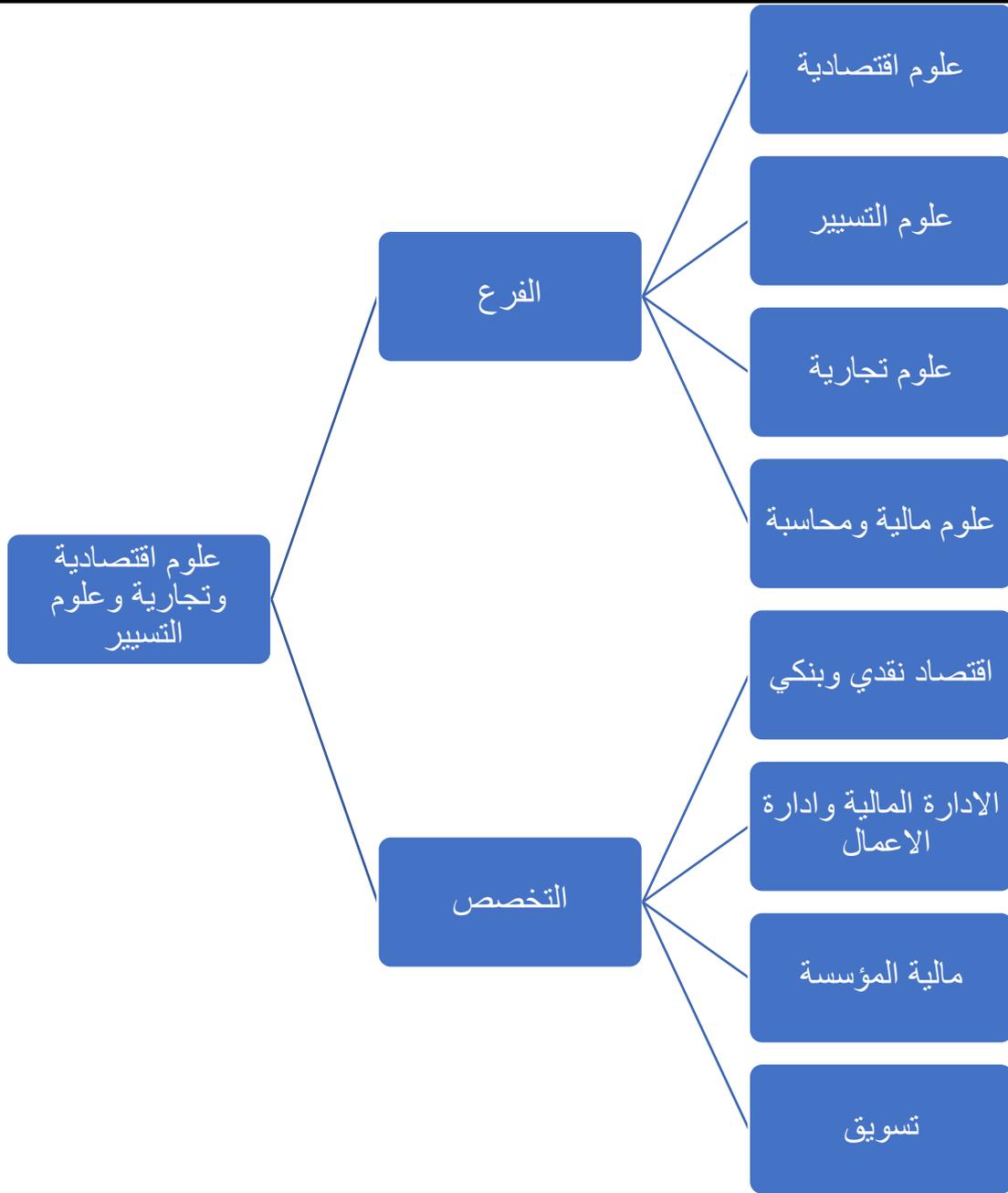


المصدر: من اعداد الطالبين

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ ان ميدان علوم الطبيعة والحياة يتفرع الى ثلاث فروع وكل فرع ينقسم إلى تخصص، الفرع الأول بيوتكنولوجيا يتخصص الى بيوتكنولوجيا نباتية وتحسين النبات ليسانس وماستر يتخصص إلى بيوتكنولوجيا النبات، الفرع الثاني علوم بيولوجية ويتخصص الى بيوكيمياء ليسانس وماستر يتخصص الى بيوكيمياء تطبيقية، والفرع الثالث والآخر بيئة ومحيط ويتخصص إلى علم البيئة والمحيط ليسانس والماستر يتخصص الى حماية الانظمة البيئية

ثانيا. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: وفي ما يلي أهم الفروع والتخصصات لهذا الميدان الموضح في الشكل التالي:

شكل 8: تخصصات معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

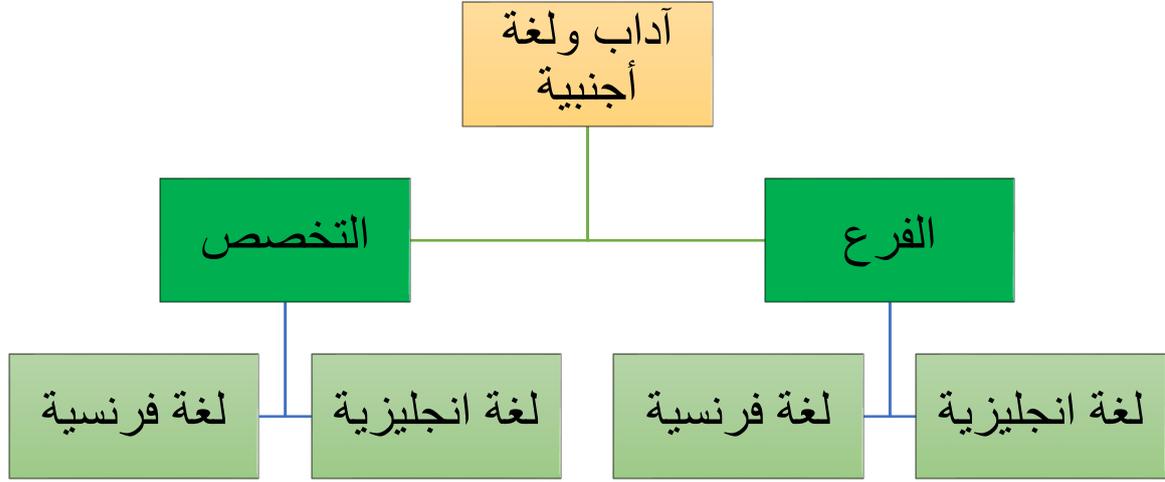


المصدر: من اعداد الطالبتين

من خلال الشكل أعلاه نرى ان ميدان علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ينقسم الى فروع وكل فرع ينقسم إلى تخصص، الفرع الأول علوم اقتصادية ويتخصص الى اقتصاد نقدي وبنكي ليسانس وماستر، الفرع الثاني علوم التسيير والذي يضم تخصصي الادارة المالية وادارة الاعمال ليسانس وماستر، الفرع الثالث علوم تجارية ويتخصص إلى تسويق ليسانس وماستر تخصص تسويق الخدمات، والفرع الرابع علوم مالية ومحاسبة يتخصص الى محاسبة وجباية ليسانس وماستر يتخصص إلى مالية المؤسسة.

ثالثاً. معهد الآداب واللغات: ويتكون من قسمين: قسم اللغة العربية وقسم اللغات الأجنبية. والذين يقدم الشكليات المواليين أهم التخصصات التي يتضمنها كل منهما:

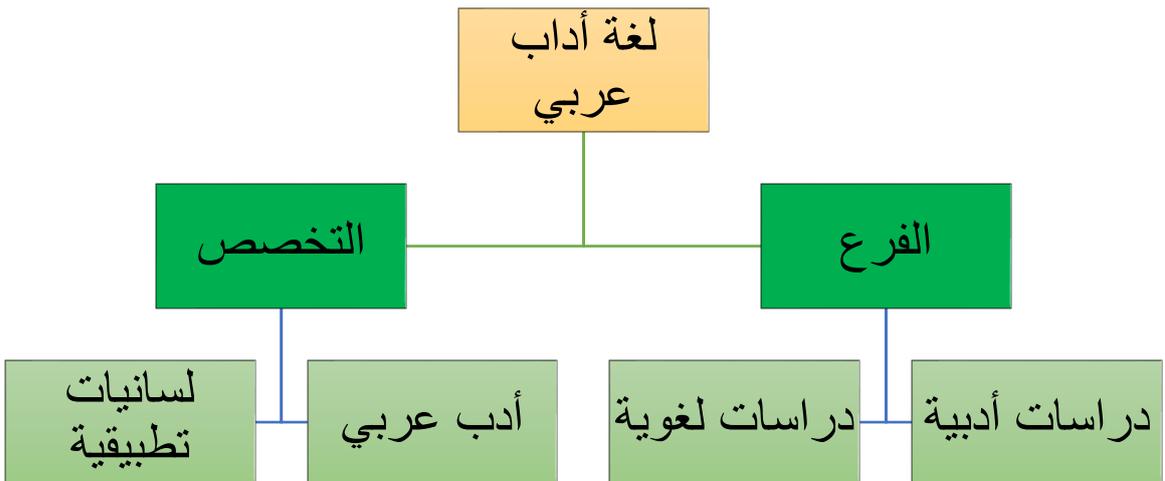
شكل 9: تخصصات ميدان الآداب ولغة أجنبية



المصدر: من اعداد الطالبين

من خلال الشكل أعلاه نرى ان ميدان آداب ولغة اجنبية ينقسم الى فروع وكل فرع ينقسم الى تخصص، الفرع الأول لغة حية ويتخصص لغة أجنبية ليسانس وماستر، والفرع الثاني لغة فرنسية ويتخصص بشهادة ليسانس والماستر لغة فرنسية.

شكل 10: تخصصات ميدان اللغة والآداب العربي



المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الشكل أعلاه نرى ان ميدان لغة وأدب عربي يتفرع الى دراسات أدبية ويتخصص الى أدب عربي ليسانس ويتخصص الى أدب عربي قديم، وأدب جزائري، وأدب عربي حديث ومعاصر ماستر، والفرع الثاني دراسات لغوية يتخصص في لسانيات تطبيقية ليسانس، وماستر يتخصص الى لسانيات تطبيقية ولسانيات عربية.

4. معهد الحقوق والعلوم السياسية: فتح هذا المعهد ابوابه أما الطلبة للسنة الدراسية 2021/2020 ويتكون من قسم الحقوق الذي يبرز الشكل الموالي التخصصات والفروع التي يقدمها.

شكل 11: تخصصات معهد الحقوق والعلوم السياسية



المصدر: من اعداد الطالبين

من خلال الشكل أعلاه نرى ان ميدان حقوق وعلوم سياسية يتكون من فرع واحد فقط وهو الحقوق والذي يتخصص طلابه إلى قانون عام وخاص ليسانس. على أمل أن يتم توسيع المعهد الفني بإضافة فروع وتخصصات اخرى تتيح للطلبة انتقاء ما يريدونه من تكوينات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف



Source : <http://www.centre-univ-mila.dz/wp-content/uploads/2021/06/organigramme.png>, 13/04/2022, 11h00.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

سيكون اهتمامنا في هذا المبحث منصبا على معرفة أثر تسيير الكفاءات المحورية على أداء العاملين، في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله - ولكن قبل ذلك سنقوم بتوضيح المنهجية المتبعة خلال القيام بدراسة الحالة وبعدها سنقوم بتحليل الاستبيانات الموزعة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولا: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع بحثنا، ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع، وفي بحثنا هذا نود معرفة الدور الذي يلعبه تسيير الكفاءات المحورية على أداء العاملين إذا سير بطريقة فعالة.

ثانيا: مصادر جمع البيانات

تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة والمفيدة في إطار التطبيقي لدراستنا من خلال مصادر رئيسية وأخرى ثانوية.

أ. المصادر الثانوية: بهدف إثراء هذه الدراسة، اعتمدنا على مجموعة متنوعة من المراجع التي تتوعت

بين الكتب، البحوث والرسائل العلمية وكذا المقالات العلمية المنشورة. إضافة إلى مجموعة الوثائق والسجلات ذات الصلة بالموضوع والتي يمكن الاطلاع عليها وأخذ نسخة منها.

ب. المصادر الرئيسية: تم الحصول على المعلومات من قبل المصدر الرئيسي المتمثل في الاستبيان الذي

صمم خصيص لجمع البيانات ذات الصلة بموضوع الدراسة، ويعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما

في البحوث الإنسانية والاجتماعية، وهي وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من

الأسئلة أو العبارات والطلب من المبحوثين الإجابة عليها.

حرصنا أن يتضمن الاستبيان على أسئلة شاملة لجميع العناصر والأبعاد، كما ركزنا على صياغة

الأسئلة بشكل بسيط ومختصر وبأسلوب موضوعي، وهذا حتى يسهل على أفراد العينة المبحوثة استيعابها

ومنحنا إجابات صحيحة وجدية، وحتى نضمن فعالية الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات فقد قمنا بعرض

الاستبيان الأولي على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وهذا بغية التأكد من صلاحية الاستبيان وملاءمة

الاسئلة لطبيعة الموضوع.

تضمن الاستبيان المعتمد 46 سؤالاً توزعت بين ثلاثة أقسام رئيسية تمثلت في:

- ❖ **القسم الأول:** حيث شمل هذا القسم على المعلومات الشخصية والوظيفية للعمال وتتمثل في الجنس والعمر، المستوى التعليمي، أساس الالتحاق بالمنصب، عدد السنوات في الوظيفة.
- ❖ **القسم الثاني:** حيث شمل هذا القسم على تسيير الكفاءات المحورية والمتضمنة أربعة أبعاد وهي تخطيط الكفاءات المحورية، اكتساب الكفاءات المحورية وتنمية الكفاءات المحورية، تقييم الكفاءات المحورية وتتضمن مجموعة من الأسئلة والمقدرة بـ (19) سؤالاً.
- ❖ **القسم الثالث:** حيث شمل هذا القسم على أداء العاملين وتتضمن مجموعة من الأسئلة قدرت بـ (22) سؤالاً.

1. حدود الدراسة

- ❖ **الحدود المكانية:** المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة-
- ❖ **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة ميدانياً خلال السداسي الثاني 2022/2021
- ❖ **الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة على عدد من عمال المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة-

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

نتطرق في هذا المطلب إلى تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها من الاستمارة الموزعة على عمال المؤسسة.

أولاً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من أساتذة التخصص للقيام بتحكيمة من خلال معرفة مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، بالإضافة العملية التدقيق اللغوي كسلامة اللغة وصياغة الجمل والعبارات، ومعرفة درجة شمول عبارات الاستبيان المشكلة الدراسة، وتم تعديل وضبط الاستبيان وفق الملاحظات المقدمة.

ومن أجل التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة، تم استخدام اختبار معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's وهذا لقياس الثبات، ونشير إلى أن معامل الصدق الذاتي لا تظهر قيمته ضمن مخرجات برنامج "SPSS v20" لذا نقوم بحسابها (وهي تساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات) وإدراجها في الجدول، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 1: نتائج اختبار معامل الثبات ومعامل الصدق لأبعاد الدراسة.

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات (الفكرونباخ)	معامل الصدق
محور تسيير الكفاءة المحورية	19	0.943	0.971
محور أداء العاملين	22	0.843	0.918
إجمالي فقرات الاستبيان	41	0.873	0.934

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج "SPSS v20"

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل نسب الاختبار لثبات مقاييس الدراسة كانت مرتفعة، أو أكبر من النسب المعتمدة من قبل الإحصائيين المقدرة بـ (60%) حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل فقرات الاستبيان (0.873) وهي قيمة مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، ومنه يمكن القول بأن أداة الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي والصدق.

ثانياً: تحليل البيانات الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

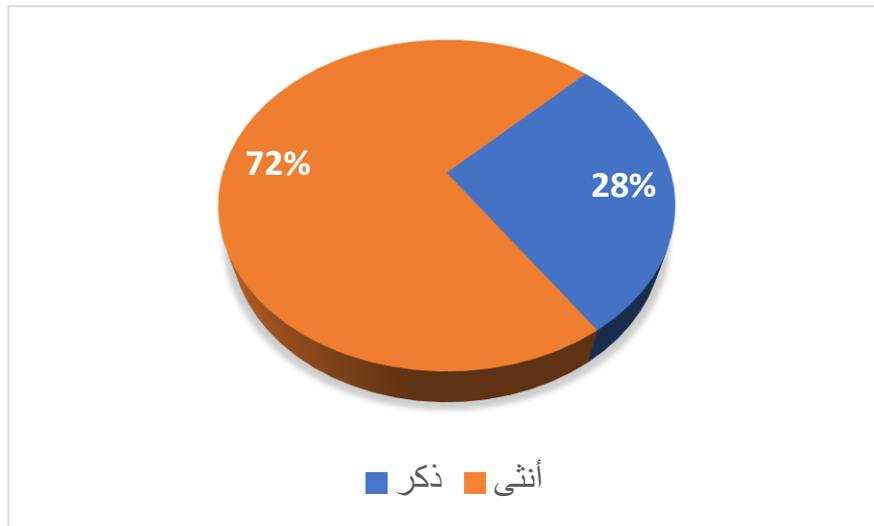
1. الجنس:

جدول 2: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس

النسبة المئوية	العدد	البيان
28%	14	ذكر
72%	36	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V20

شكل 12: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس بنسبة مئوية قدرها 28% من أفراد العينة ذكور و72% إناث.

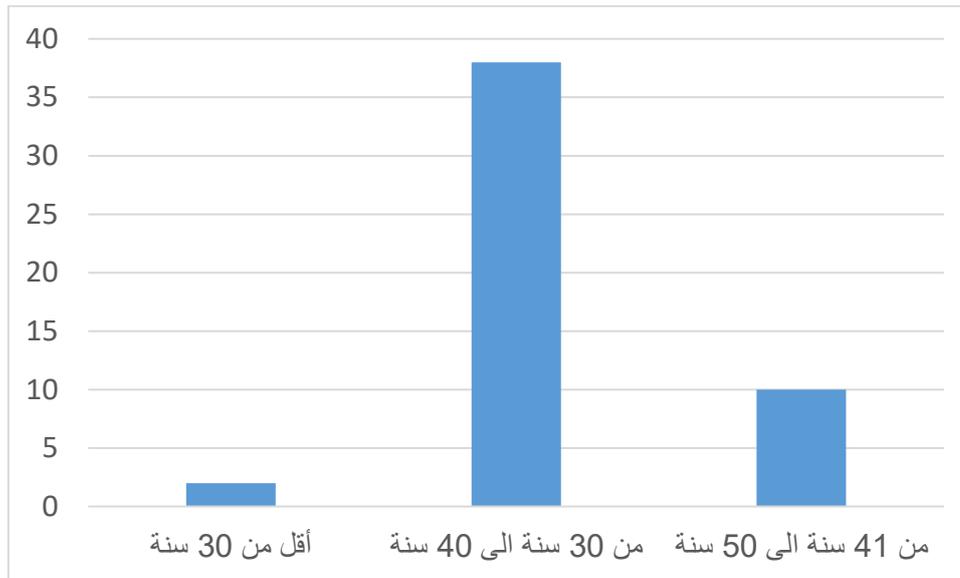
2. العمر:

جدول 3: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر

البيان	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	2	4%
من 30 سنة الى 40 سنة	38	76%
من 41 سنة الى 50 سنة	10	20%
أكبر من 50 سنة	0	0%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V20

شكل 13: توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبين

يتضح من الجدول السابق والأعمدة البيانية أن غالبية افراد العينة يتراوح عمرها من 30 سنة إلى 40 سنة حيث بلغة نسبتهم 76% ويليهم اللذين أعمارهم من 41 سنة إلى 50 سنة ونسبتهم 20%، ويليهم اللذين أعمارهم أقل من 30 سنة ونسبتهم 4%، وأخيرا الفئة العمرية أكبر من 50 سنة بنسبة مئوية قدرها 0%.

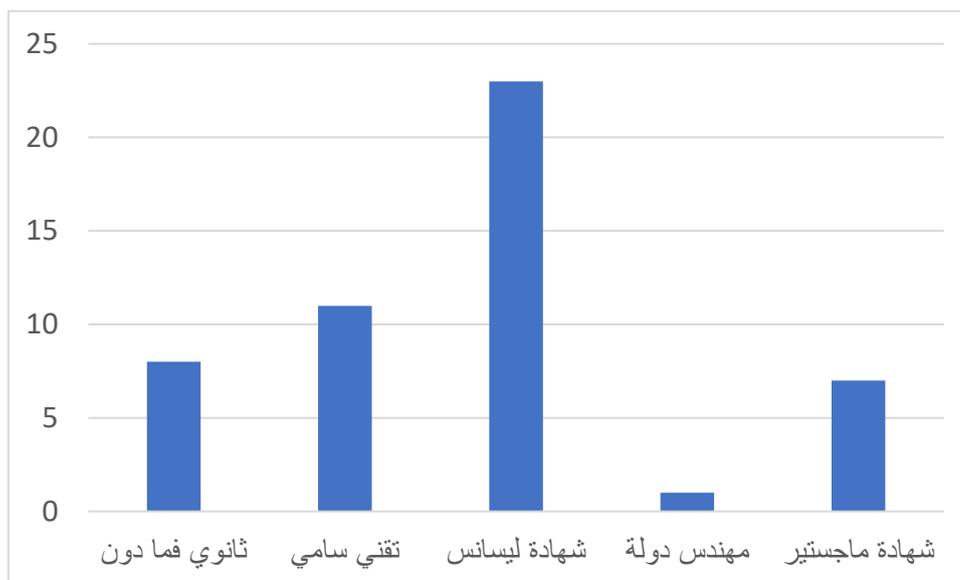
3. المستوى التعليمي:

جدول 4: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	البيان
16%	8	ثانوي فما دون
22%	11	تقني سامي
46%	23	شهادة ليسانس
2%	1	مهندس دولة
14%	7	شهادة ماجستير
0%	0	شهادة دكتوراه
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V20

شكل 14: البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبين

يتضح من الجدول والشكل البياني المتمثل في الاعمدة أن غالبية افراد العينة هم ذو مؤهل علمي ليسانس بنسبة مئوية قدرها 46% ويليهم الذين لديهم شهادة تقني سامي وذلك بنسبة 22% ومستوى ثانوي فما دون كانت نسبهم 8% كما ان الأفراد ذو مستوى ماجستير كانت نسبهم 14% اما بالنسبة لحاملي شهادة مهندس دولة كانت نسبهم 2% وأخيرا حاملي شهادة دكتوراه بنسبة مئوية قدرها 0%.

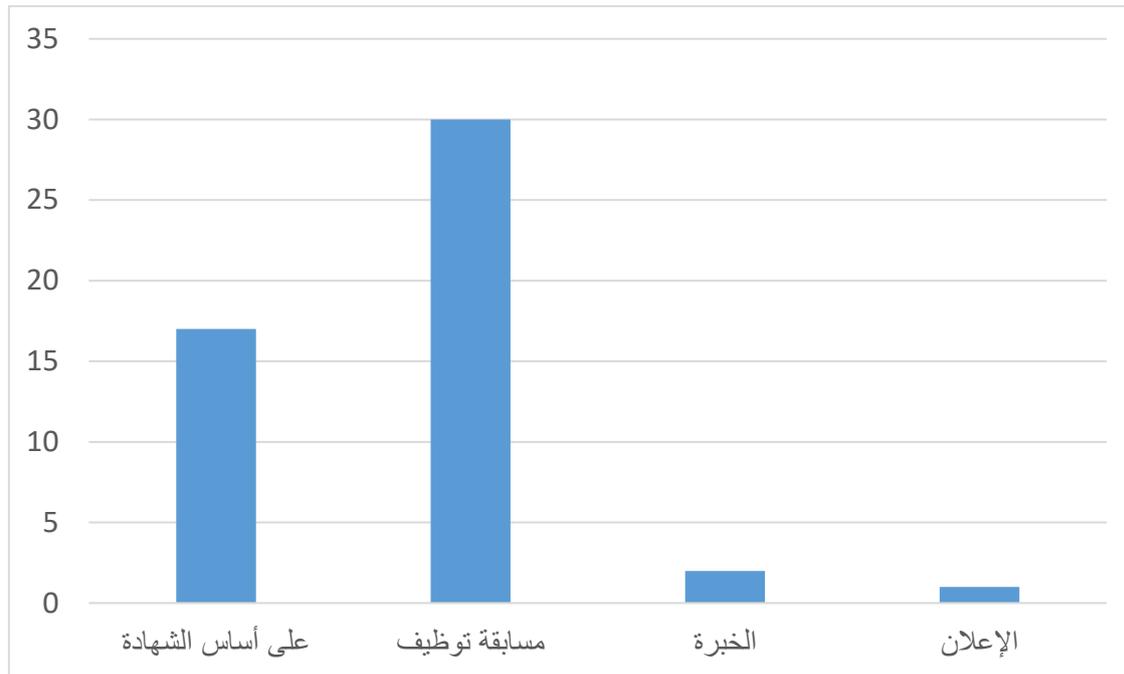
4. أساس الالتحاق بالمنصب

جدول 5: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بأساس الالتحاق بالمنصب

البيان	العدد	النسبة المئوية
على أساس الشهادة	17	34%
مسابقة توظيف	30	60%
الخبرة	2	4%
الترقية	0	0%
الإعلان	1	2%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V20

شكل 15: البيانات الشخصية المتعلقة بأساس الالتحاق بالمنصب



المصدر: من اعداد الطالبين

يتضح من الجدول والشكل البياني المتمثل في الأعمدة أن غالبية افراد العينة الذين تم التحاقهم بالمنصب عن طريق مسابقة توظيف بنسبة مئوية قدرها 60% ثم تليها من التحقوا على أساس الشهادة بنسبة 34% أما من التحقوا على أساس الخبرة قدروا بنسبة 4% ومن التحقوا عن طريق الإعلان بنسبة مئوية 2% وأخيرا ومن إلتحق عن طريق الخبرة بنسبة 0%.

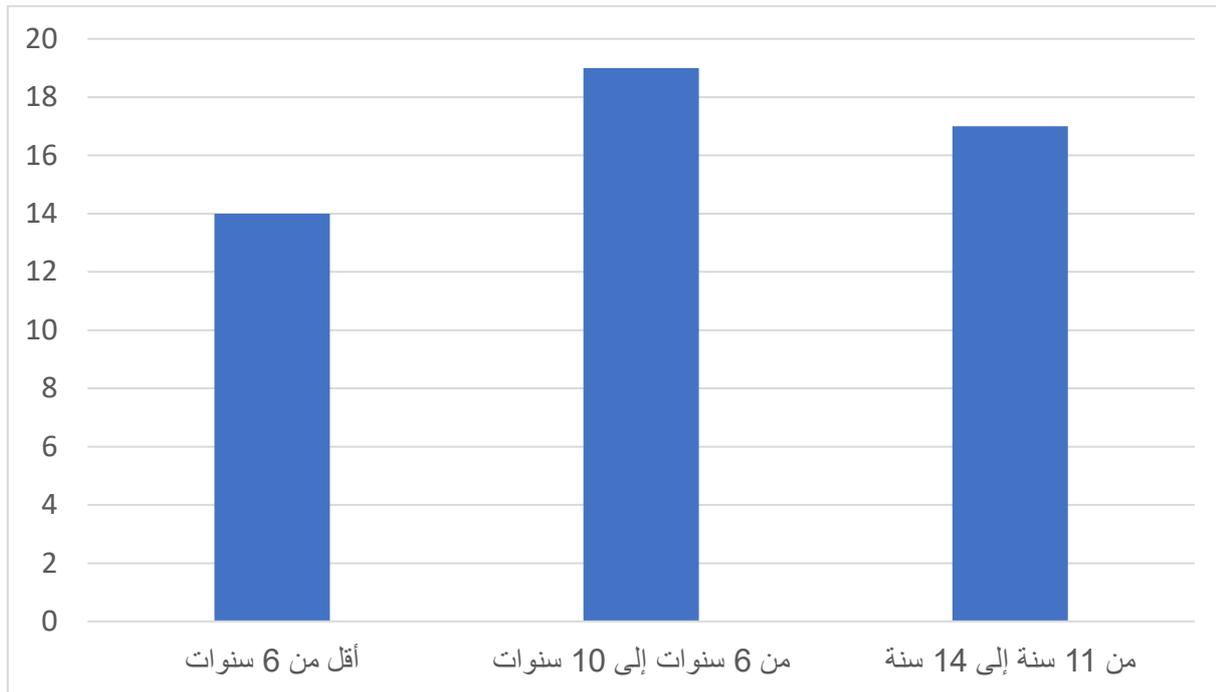
5. سنوات الخبرة:

جدول 6: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	البيان
28%	14	أقل من 6 سنوات
38%	19	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
34%	17	من 11 سنة إلى 14 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات SPSS V20

شكل 16: البيانات الشخصية المتعلقة بسنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبين

يتضح من الجدول والشكل البياني المتمثل في اعمدة بيانية أن غالبية افراد العينة يشتغلون بخبرة من 6 سنوات الى 10 سنوات وتقدر نسبتهم بـ 38% ثم تليها الأفراد الذين يشتغلون بخبرة عمل من 11 سنة إلى 14 سنة تقدر نسبتهم بـ 34% وفي الاخير نجد الأفراد ذو الخبرة أقل من 6 سنوات بنسبة 28%.

ثالثا: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة:

يتناول هذا العنصر عرضا وتحليلا للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع الدراسة، يتضمن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والنسب المئوية للإجابات المتشابهة الكل الفقرات.

وبما أننا استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي الذي يمثل متغير ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الإجابات، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (4=1-5) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (0.8=4/5)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج وفق الجدول التالي:

جدول 7: إجابات الأسئلة ودلالاتها.

الرمز	المتوسط الحسابي المرجح للإجابات	الاتجاه	مستوى القبول
1	من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
2	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	ضعيف
3	من 2.60 إلى 3.39	محايد	متوسط
4	من 3.40 إلى 4.19	موافق	مرتفع
5	مرتفع من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 541.

رابعاً: تحليل فقرات المحور الأول تسيير الكفاءة المحورية

1. تحليل فقرات البعد الأول (تخطيط الكفاءات المحورية):

يمثل الجدول الموالي صورة واضحة وشاملة عن اتجاهات وإجابات أفراد العينة عن بعد تخطيط الكفاءات المحورية:

جدول 8: إجابات الأفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد تخطيط الكفاءات المحورية

الفرق	التكرارات والنسب المئوية %						المقياس	الفرق
	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	النسبة %		
1-تقوم المؤسسة بتحديد أسس ومعايير لتخطيط الكفاءات المحورية.	0	20	17	9	4	التكرارات	1-تقوم المؤسسة بتحديد أسس ومعايير لتخطيط الكفاءات المحورية.	
	0	40	34	18	8	النسبة %		
2-تقوم المؤسسة بإعداد الدراسات والأبحاث الخاصة عن الكفاءات المحورية.	0	16	15	11	8	التكرارات	2-تقوم المؤسسة بإعداد الدراسات والأبحاث الخاصة عن الكفاءات المحورية.	
	0	32	30	22	16	النسبة %		
3-يتم تحديد أهداف المؤسسة انطلاقاً مما تملكه من الكفاءات المحورية.	0	25	11	11	3	التكرارات	3-يتم تحديد أهداف المؤسسة انطلاقاً مما تملكه من الكفاءات المحورية.	
	0	50	22	22	6	النسبة %		
4-تقوم المؤسسة بدراسة وظائفها المستقبلية جيداً لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات المحورية.	3	31	5	5	6	التكرارات	4-تقوم المؤسسة بدراسة وظائفها المستقبلية جيداً لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات المحورية.	
	6	62	10	10	12	النسبة %		

1,168	2,94	1	20	13	7	9	التكرارات	5-توجد معلومات كافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات المحورية.	
		2	40	26	14	18	النسبة %		
1,063	3,068	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعيد تخطيط الكفاءات							

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال إستقراء للجدول رقم (08) لنتائج تحليل البعد الأول الذي يتمثل في تخطيط الكفاءات المحورية، والذي تم قياسه من خلال خمس فقرات من العبارة 1 إلى العبارة 5 كما جاء في أداة الدراسة، نلاحظ أن متوسط الموافقة على هذا البعد (3,068) بإنحراف معياري قدره (1,063)، ويدخل هذا المتوسط ضمن فئة (من 2.60 إلى 3.39)، مما يدل على أن مستوى القبول متوسط من وجهة نظر المستجيبين، تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجيبين كالآتي:

- جاءت العبارة رقم (04): (تقوم المؤسسة بدراسة وظائفها المستقبلية جيدا لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات المحورية) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.40) بإنحراف معياري قدره (1.143)، كما كانت نسبة الموافقة: $62\% + 6\% = 68\%$ من مجموع المستجيبين.

- جاءت العبارة رقم (3): (يتم تحديد أهداف المؤسسة انطلاقا مما تملكه من الكفاءات المحورية) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.16) بإنحراف معياري قدره (0.976)، كما كانت نسبة الموافقة: 50% من مجموع المستجيبين.

- جاءت العبارة رقم (01): (تقوم المؤسسة بتحديد أسس ومعايير لتخطيط الكفاءات المحورية) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.06) بإنحراف معياري قدره (0.956)، كما كانت نسبة الموافقة: 40% من مجموع المستجيبين.

- جاءت العبارة رقم (05): (توجد معلومات كافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات المحورية) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.94) بإنحراف معياري قدره (1.168)، كما كانت نسبة الموافقة: $40\% + 2\% = 42\%$ من مجموع المستجيبين.

- جاءت العبارة رقم (02): (تقوم المؤسسة بإعداد الدراسات والأبحاث الخاصة عن الكفاءات المحورية) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.78) بإنحراف معياري قدره (1.075)، كما كانت نسبة الموافقة: 32% من مجموع المستجيبين.

بصفة عامة من خلال إجابات المستجوبين نلاحظ أن بعد تخطيط الكفاءات المحورية في المركز الجامعي ميلة متوسط.

2. تحليل فقرات البعد الثاني (إكتساب الكفاءات المحورية):

يمثل الجدول الموالي صورة واضحة وشاملة عن اتجاهات واجابات افراد العينة عن بعد إكتساب الكفاءات المحورية:

جدول 9: اجابات الأفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد إكتساب الكفاءات المحورية

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية%					المقياس	الفقرات
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
1,287	3,34	6	27	2	8	7	التكرارات	6- يتم التوظيف في المؤسسة على أساس احتياجات المؤسسة من الكفاءات.
		12	54	4	16	14	النسبة%	
1,188	3,24	4	24	8	8	6	التكرارات	7- تتبع المؤسسة في عملية البحث والكشف عن الموارد على الكفاءة والمؤهل المناسب لشغل الوظائف الشاغرة.
		8	48	16	16	12	النسبة%	
1,193	2,38	1	10	12	11	16	التكرارات	8- تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات للموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة والخبرة للإحتفاظ بهم.
		2	20	24	22	32	النسبة%	
1,126	2,72	1	14	14	12	9	التكرارات	9- تمتلك المؤسسة الطرق الكافية للتمييز بين المؤهلات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف.
		2	28	28	24	18	النسبة%	
1,169	3,02	1	23	10	8	8	التكرارات	10- تعد الاختبارات التي تقوم بها المؤسسة لاختيار الكفاءة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة.
		2	46	20	16	16	النسبة%	
1,192	2,94	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام لبعدي إكتساب الكفاءات						

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال إستقراء للجدول رقم (09) لنتائج تحليل البعد الثاني الذي يتمثل في إكتساب الكفاءات المحورية، والذي تم قياسه من خلال خمس فقرات من العبارة 6 إلى العبارة 10 كما جاء في أداة الدراسة، نلاحظ أن متوسط الموافقة على هذا البعد (2.94) بإنحراف معياري قدره (1.192)، ويدخل هذا المتوسط ضمن فئة (من 2.60 إلى 3.39)، مما يدل على أن مستوى القبول متوسط من وجهة نظر المستجيبين، تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجيبين كالآتي:

- جاءت العبارة رقم (06): (يتم التوظيف في المؤسسة على أساس احتياجات المؤسسة من الكفاءات) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.34) بإنحراف معياري قدره (1.287)، كما كانت نسبة الموافقة: $54\% + 12\% = 66\%$ من مجموع المستجيبين.

- جاءت العبارة رقم (07): (تتبع المؤسسة في عملية البحث والكشف عن الموارد على الكفاءة والمؤهل المناسب لشغل الوظائف الشاغرة) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.24) بإنحراف معياري قدره (1.188)، كما كانت نسبة الموافقة: $48\% + 8\% = 56\%$ من مجموع المستجيبين.

- جاءت العبارة رقم (10): (تعد الاختبارات التي تقوم بها المؤسسة لاختيار الكفاءة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.02) بإنحراف معياري قدره (1.169)، كما كانت نسبة الموافقة: $46\% + 2\% = 48\%$ من مجموع المستجيبين.

- جاءت العبارة رقم (09): (تمتلك المؤسسة الطرق الكافية للتمييز بين المؤهلات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.72) بإنحراف معياري قدره (1.126)، كما كانت نسبة الموافقة: $28\% + 2\% = 30\%$ من مجموع المستجيبين.

- جاءت العبارة رقم (08): (تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات للموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة والخبرة للإحتفاظ بهم) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.38) بإنحراف معياري قدره (1.193)، كما كانت نسبة الموافقة: $20\% + 2\% = 22\%$

من مجموع المستجيبين.

بصفة عامة من خلال إجابات المستجيبين نلاحظ أن بعد إكتساب الكفاءات المحورية في المركز الجامعي ميلة متوسط.

3. تحليل فقرات البعد الثالث (تنمية الكفاءات المحورية):

يمثل الجدول الموالي صورة واضحة وشاملة عن اتجاهات واجابات افراد العينة عن بعد تنمية الكفاءات المحورية:

جدول 10: اجابات الأفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد تنمية الكفاءات المحورية

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية %					المقياس	الفقرات
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
1,031	3,28	1	28	9	8	4	التكرارات	11- هناك تقاسم للمعلومات والمعرفة والخبرة بين العمال فيما بينهم
		2	56	18	16	8	النسبة %	
1,061	3,24	1	27	10	7	5	التكرارات	12- توفر لك التكوينات تشكيلة من المعارف والمهارات والخبرات
		2	54	20	14	10	النسبة %	
1,134	2,98	1	21	11	10	7	التكرارات	13- تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية بشكل مستمر
		2	42	22	20	14	النسبة %	
1,125	2,60	2	10	13	16	9	التكرارات	14- هناك نظام حوافز يساعدكم على تنمية مهاراكم وتحسين أدائكم.
		4	20	26	32	18	النسبة %	
1,006	2,26	0	6	15	15	14	التكرارات	15- توزع المكافآت على العمال وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها
		0	12	30	30	28	النسبة %	
1,071	2,872	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام لبعء تنمية الكفاءات						

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال إستقراء للجدول رقم (10) لنتائج تحليل البعد الثالث الذي يتمثل في تنمية الكفاءات المحورية، والذي تم قياسه من خلال خمس فقرات من العبارة 11 إلى العبارة 15 كما جاء في أداة الدراسة، نلاحظ أن متوسط الموافقة على هذا البعد (2.872) بإنحراف معياري قدره (1.071)، ويدخل هذا المتوسط ضمن فئة (من 2.60 إلى 3.39)، مما يدل على أن مستوى القبول متوسط من وجهة نظر المستجيبين، تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجيبين كالاتي:

- جاءت العبارة رقم (11): (هناك تقاسم للمعلومات والمعرفة والخبرة بين العمال فيما بينهم) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.28) بإنحراف معياري قدره (1.031)، كما كانت نسبة الموافقة: $56\% + 2\% = 58\%$ من مجموع المستجيبين.
- جاءت العبارة رقم (12): (توفر لك التكوينات تشكيلة من المعارف والمهارات والخبرات) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.24) بإنحراف معياري قدره (1.061)، كما كانت نسبة الموافقة: $54\% + 2\% = 56\%$ من مجموع المستجيبين.
- جاءت العبارة رقم (13): (تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية بشكل مستمر) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.98) بإنحراف معياري قدره (1.134)، كما كانت نسبة الموافقة: $42\% + 2\% = 44\%$ من مجموع المستجيبين.
- جاءت العبارة رقم (14): (هناك نظام حوافز يساعدكم على تنمية مهاراتكم وتحسين أدائكم) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.60) بإنحراف معياري قدره (1.125)، كما كانت نسبة الموافقة: $20\% + 4\% = 24\%$ من مجموع المستجيبين.
- جاءت العبارة رقم (15): (توزع المكافآت على العمال وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.26) بإنحراف معياري قدره (1.006)، كما كانت نسبة الموافقة: 12% من مجموع المستجيبين.
- بصفة عامة من خلال إجابات المستجيبين نلاحظ أن بعد تنمية الكفاءات المحورية في المركز الجامعي ميلة متوسط.

4. تحليل فقرات البعد الرابع (تقييم الكفاءات المحورية):

يمثل الجدول الموالي صورة واضحة وشاملة عن اتجاهات وإجابات أفراد العينة عن بعد تقييم الكفاءات المحورية: جدول 11: اجابات الأفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد تقييم الكفاءات المحورية

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية%					المقياس	الفقرات
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
1,101	2,82	2	13	16	12	7	التكرارات	16-عملية التقييم لكفاءات بالمؤسسة تتم خلال فترات معينة بانتظام.
		4	26	32	24	14	النسبة%	
1,195	2,86	3	15	12	12	8	التكرارات	17-تساعد طرق التقييم على القياس الحقيقي لمعارف ومهارات العاملين بتميز.
		6	30	24	24	16	النسبة%	
1,176	2,62	1	14	11	13	11	التكرارات	18-تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية والموضوعية والعدالة.
		2	28	22	26	22	النسبة%	
1,120	3,36	4	26	9	6	5	التكرارات	19-يساعد تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات.
		8	52	18	12	10	النسبة%	
1,148	2,915	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام لبعده تقييم الكفاءات						

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال إستقراء للجدول رقم (11) لنتائج تحليل البعد الرابع الذي يتمثل في تقييم الكفاءات المحورية، والذي تم قياسه من خلال أربع فقرات من العبارة 16 إلى العبارة 19 كما جاء في أداة الدراسة، نلاحظ أن متوسط الموافقة على هذا البعد (2.915) بإنحراف معياري قدره (1.148)، ويدخل هذا المتوسط ضمن فئة (من 2.60 إلى 3.39)، مما يدل على أن مستوى القبول متوسط من وجهة نظر المستجيبين، تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجيبين كالآتي:

- جاءت العبارة رقم (19): (يساعد تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.36) بإنحراف معياري قدره (1.120)، كما كانت نسبة الموافقة: 52%+8%=60% من مجموع المستجيبين.

- جاءت العبارة رقم (17): (تساعد طرق التقييم على القياس الحقيقي لمعارف ومهارات العاملين بتميز) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.86) بإنحراف معياري قدره (1.195)، كما كانت نسبة الموافقة: $30\% + 6\% = 36\%$ من مجموع المستجوبين.

- جاءت العبارة رقم (16): (عملية التقييم لكفاءات بالمؤسسة تتم خلال فترات معينة بانتظام) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.82) بإنحراف معياري قدره (1.101)، كما كانت نسبة الموافقة: $26\% + 4\% = 30\%$ من مجموع المستجوبين.

- جاءت العبارة رقم (18): (تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية والموضوعية والعدالة) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.62) بإنحراف معياري قدره (1.176)، كما كانت نسبة الموافقة: $28\% + 2\% = 30\%$ من مجموع المستجوبين.

بصفة عامة من خلال إجابات المستجوبين نلاحظ أن بعد تقييم الكفاءات المحورية في المركز الجامعي ميلة متوسط.

يمكن توضيح المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري لمحور تسيير الكفاءة المحورية، كما يلي:

جدول 12: المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور تسيير الكفاءة المحورية

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1.063	3.068	تخطيط الكفاءات
1.192	2.94	إكتساب الكفاءات
1.071	2.872	تنمية الكفاءات
1.148	2.915	تقييم الكفاءات
1.118	2.948	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام للمحور

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات SPSS V20

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الأول المتمثل في تسيير الكفاءات المحورية و الذي تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد، جاءت محايدة، وبلغ المتوسط (2.948) بإنحراف معياري قدره (1.118) ويدخل هذا المتوسط ضمن فئة (من 2.60 إلى 3.39)، مما يدل على أن الكفاءات في المركز الجامعي متوسطة و هذا من وجهة نظر المستجوبين.

رابعاً: تحليل فقرات المحور الثاني أداء العاملين

جدول 13: اجابات الأفراد العينة على العبارات التي تقيس محور أداء العاملين

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية%					المقياس	الفقرات
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
0,614	4,10	9	39	1	0	1	التكرارات	1-ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليقات المؤسسة لعملي.
		18	78	2	0	2	النسبة%	
0,545	4,22	13	36	0	1	0	التكرارات	2-أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها.
		26	72	0	2	0	النسبة%	
0,497	4,28	15	34	1	0	0	التكرارات	3-أحرص على تحسين مستوى أدائي.
		30	68	2	0	0	النسبة%	
0,700	4,14	14	31	3	2	0	التكرارات	4-أعتمد على الذات في إنجاز الأعمال.
		28	62	6	4	0	النسبة%	
0,670	4,14	14	30	5	1	0	التكرارات	5-الدقة في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد
		28	60	10	2	0	النسبة%	
0,869	3,98	12	30	4	3	1	التكرارات	6-القدرة على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء
		24	60	8	6	2	النسبة%	
1,161	3,14	5	18	10	13	4	التكرارات	7-أواجه مشكلات تعيق عملي.
		10	36	20	26	8	النسبة%	

1,168	2,94	7	7	16	16	4	التكرارات	8-يتدخل أكثر من طرف في تقييم أدائي وليس لهم صلة بعملية
		14	14	32	32	8	النسبة %	
1,096	3,68	10	24	10	2	4	التكرارات	9-عدم نزاهة تقييم الأداء يولد الشعور بالظلم.
		20	48	20	4	8	النسبة %	
1,149	3,16	6	15	14	11	4	التكرارات	10-لا يتم تقييم الأداء بناء على أسس عملية ومعايير واضحة.
		12	30	28	22	8	النسبة %	
1,116	2,98	4	14	13	15	4	التكرارات	11-لا يمكنني الاعتراض على نتيجة التقييم.
		8	28	26	30	8	النسبة %	
0,900	4,08	16	27	3	3	1	التكرارات	12-ألتزم بأوقات عملي الرسمي.
		32	54	6	6	2	النسبة %	
0,767	4,06	12	32	4	1	1	التكرارات	13-القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة.
		24	64	8	2	2	النسبة %	
1,034	3,46	6	23	11	8	2	التكرارات	14-الالتزام بتنفيذ كل التعليمات يرهقني.
		12	46	22	16	4	النسبة %	
1,107	3,28	8	13	16	11	2	التكرارات	15-التزام بالتوقيت المطلوب لإنجاز عملي يتعارض مع مسؤوليتي الحياتية.
		16	26	32	22	4	النسبة %	
0,843	3,94	11	29	7	2	1	التكرارات	16-معرفة زملاء العمل
		22	58	14	4	2	النسبة %	

0,669	4,04	9	36	4	0	1	التكرارات	17- معرفة القسم الذي تعمل به.
		18	72	8	0	2	النسبة %	
0,691	4,18	14	33	2	0	1	التكرارات	18- السلوك الحسن مع الآخرين (زملاء).
		28	66	4	0	2	النسبة %	
0,782	4,20	17	29	2	1	1	التكرارات	19- السلوك الحسن مع المسؤولين المباشرين
		34	58	4	2	2	النسبة %	
0,713	4,32	20	28	1	0	1	التكرارات	20- الثقة بالنفس
		40	56	2	0	2	النسبة %	
0,857	4,00	12	30	6	0	2	التكرارات	21- الشعور بالانتماء للمؤسسة
		24	60	12	0	4	النسبة %	
0,756	4,14	15	29	5	0	1	التكرارات	22- الإحساس بالمسؤولية اتجاه المؤسسة
		30	58	10	0	2	النسبة %	
0,850	3,839	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لأداء العاملين						

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال إستقراء للجدول رقم (13) لنتائج تحليل المتغير التابع الذي يتمثل في أداء العاملين، والذي يتضمن إثنان وعشرون عبارة لقياسه من العبارة 1 إلى العبارة 22 كما جاء في أداة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المتغير (3.839) بإنحراف معياري قدره (0.850)، ويدخل هذا المتوسط ضمن فئة (من 3.40 إلى 4.19)، مما يدل على أن مستوى القبول مرتفع من وجهة نظر المستجيبين، تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجيبين كالآتي:

- جاءت العبارة رقم (20): (الثقة بالنفس) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.32) بإنحراف معياري قدره (0.713)، كما كانت نسبة الموافقة: 56%+40%=96% من مجموع المستجيبين.

- جاءت العبارة رقم (3): (أحرص على تحسين مستوى أدائي) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.28) بإنحراف معياري قدره (0.497)، كما كانت نسبة الموافقة: $68\% + 30\% = 98\%$ من مجموع المستجيبين.

- جاءت العبارة رقم (2): (أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.22) بإنحراف معياري قدره (0.545)، كما كانت نسبة الموافقة: $72\% + 26\% = 98\%$ من مجموع المستجيبين.

- جاءت العبارة رقم (19): (السلوك الحسن مع المسؤولين المباشرين) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.20) بإنحراف معياري قدره (0.782)، كما كانت نسبة الموافقة: $58\% + 34\% = 92\%$ من مجموع المستجيبين.

- جاءت العبارة رقم (18): (السلوك الحسن مع الآخرين "زملاء") في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.18) بإنحراف معياري قدره (0.691)، كما كانت نسبة الموافقة: $66\% + 28\% = 94\%$ من مجموع المستجيبين.

- جاءت العبارة رقم (4) و(5) و(22): (أعتمد على الذات في إنجاز الأعمال) و (الدقة في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد) و(الإحساس بالمسؤولية اتجاه المؤسسة) في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغت متوسطات درجة الموافقة (4.14) بإنحراف معياري قدره على التوالي (0.700) و(0.670) و(0.756)، كما كانت نسبة الموافقة على التوالي: $62\% + 28\% = 90\%$ بالنسبة للعبارة الرابعة، و $60\% + 28\% = 88\%$ بالنسبة للعبارة الخامسة، أما العبارة إثنان وعشرون فكانت النسبة $58\% + 30\% = 88\%$ من مجموع المستجيبين.

- جاءت العبارة رقم (1): (ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المؤسسة لعملي) في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.10) بإنحراف معياري قدره (0.614)، كما كانت نسبة الموافقة: $78\% + 18\% = 96\%$ من مجموع المستجيبين.

- جاءت العبارة رقم (12): (ألتزم بأوقات عملي الرسمي) في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.08) بإنحراف معياري قدره (0.900)، كما كانت نسبة الموافقة: $54\% + 32\% = 86\%$ من مجموع المستجيبين.

- جاءت العبارة رقم (13): (القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة) في المرتبة التاسعة من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.06) بإنحراف معياري قدره (0.767)، كما كانت نسبة الموافقة: $24\% + 64\% = 88\%$ من مجموع المستجيبين.
- جاءت العبارة رقم (17): (معرفة القسم الذي تعمل به) في المرتبة العاشرة من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.04) بإنحراف معياري قدره (0.669)، كما كانت نسبة الموافقة: $18\% + 72\% = 90\%$ من مجموع المستجيبين.
- جاءت العبارة رقم (21): (الشعور بالانتماء للمؤسسة) في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.00) بإنحراف معياري قدره (0.857)، كما كانت نسبة الموافقة: $24\% + 60\% = 84\%$ من مجموع المستجيبين.
- جاءت العبارة رقم (6): (القدرة على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء) في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.98) بإنحراف معياري قدره (0.869)، كما كانت نسبة الموافقة: $24\% + 60\% = 84\%$ من مجموع المستجيبين.
- جاءت العبارة رقم (16): (معرفة زملاء العمل) في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.94) بإنحراف معياري قدره (0.843)، كما كانت نسبة الموافقة: $22\% + 58\% = 80\%$ من مجموع المستجيبين.
- جاءت العبارة رقم (9): (عدم نزاهة تقييم الأداء يولد الشعور بالظلم) في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.68) بإنحراف معياري قدره (1.096)، كما كانت نسبة الموافقة: $20\% + 48\% = 68\%$ من مجموع المستجيبين.
- جاءت العبارة رقم (14): (الالتزام بتنفيذ كل التعليمات يرهقني) في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.46) بإنحراف معياري قدره (1.034)، كما كانت نسبة الموافقة: $12\% + 46\% = 58\%$ من مجموع المستجيبين.
- جاءت العبارة رقم (15): (التزام بالتوقيت المطلوب لإنجاز عملي يتعارض مع مسؤوليتي الحياتية) في المرتبة السادسة عشر من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.28) بإنحراف معياري قدره (1.107)، كما كانت نسبة الموافقة: $16\% + 26\% = 42\%$ من مجموع المستجيبين.

- جاءت العبارة رقم (10): (لا يتم تقييم الأداء بناء على أسس عملية ومعايير واضحة) في المرتبة السابعة عشر من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.16) بإنحراف معياري قدره (1.149)، كما كانت نسبة الموافقة: $30\% + 12\% = 42\%$ من مجموع المستجيبين.
- جاءت العبارة رقم (7): (أواجه مشكلات تعيق عملي) في المرتبة الثامنة عشر من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.14) بإنحراف معياري قدره (1.161)، كما كانت نسبة الموافقة: $36\% + 10\% = 46\%$ من مجموع المستجيبين.
- جاءت العبارة رقم (11): (لا يمكنني الاعتراض على نتيجة التقييم) في المرتبة التاسعة عشر من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.98) بإنحراف معياري قدره (1.116)، كما كانت نسبة الموافقة: $28\% + 8\% = 36\%$ من مجموع المستجيبين.
- جاءت العبارة رقم (8): (يتدخل أكثر من طرف في تقييم أدائي وليس لهم صلة بعملي) في المرتبة العشرون من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.94) بإنحراف معياري قدره (1.168)، كما كانت نسبة الموافقة: $14\% + 14\% = 28\%$ من مجموع المستجيبين.
- بصفة عامة من خلال إجابات المستجوبين نلاحظ أن محور أداء العاملين في المركز الجامعي ميلة مرتفع حسب نظر عينة الدراسة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل معرفة أثر تسيير الكفاءات المحورية على أداء العاملين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، واعتمدنا في انجاز هذه الدراسة على طريقة الاستبيان التي وزعناها على عمال المؤسسة بحيث يحتوي الاستبيان على قسمين بحيث القسم الأول يحتوي على محور المعلومات الشخصية وقسم الثاني يحتوي على محوري تسيير الكفاءات المحورية وأداء العاملين، وهدفنا منها الاجابة على اشكالية بحثنا "هل لتسيير الكفاءات المحورية أثر على أداء العاملين" وبعد استرجاع الاستبيانات قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها، وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها بنسب جيدة حيث استنتجنا انه :

- ◀ يعتبر تحسين أداء العاملين هدفا استراتيجيا تطمح المؤسسة إلى تحقيقه من خلال تنمية مواردها وكفاءاتها.
- ◀ يساهم تسيير الكفاءات المحورية على خلق القيمة وتحسين أداء العاملين وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.



خاتمة



خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة أحد المواضيع الحديثة والمهمة في تسيير المؤسسات ألا وهو أثر تسيير الكفاءات المحورية على أداء العاملين دراسة حالة المركز الجامعي ميله.

وقد اشتملت الدراسة على جانب نظري تضمن عرض وتحليل متغيرات الدراسة المتمثلة في تسيير الكفاءات المحورية وأداء العاملين والعلاقة بينهما ودراسة ميدانية حول عينة من عمال المركز الجامعي ميله.

حيث توصلنا إلى أن الرهان الحقيقي لأي مؤسسة يتمثل في كفاءاتها مهما كان مصدرها، ولهذا فهي مطالبة بإعطاء أهمية أكبر للعنصر البشري فالإستثمار في رأس المال البشري، من خلال التكوين والتدريب والتعلم التنظيمي، وذلك بتوفير بيئة تنظيمية تساعد على تبادل وإنتاج المعارف وقد توصلنا أيضا إلى أن وظيفة الكفاءات المحورية تهتم أيضا بالحصول على تنمية وإستخدام الكفاءات في المنظمة من خلال عوامل تتمثل في التخطيط والإستقطاب أو الإكتساب والتنمية والتطوير وتقييم الكفاءات المحورية.

ومما سبق تهدف وظيفة تسيير الكفاءات المحورية في الأساس لتحسين أداء المؤسسة من خلال التحسين المستمر في أداء العاملين فيها سواء تعلق الأمر بأداء الكفاءات أو تأثير هذه الكفاءات على أداء العاملين في المؤسسة خاصة الكفاءات أصحاب المناصب الإدارية والتقنية.

أولا: نتائج البحث

- يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية على تميز أدائها، وهذا من خلال تبنيتها لعملية تسيير الكفاءات المحورية.
- إن لتخطيط الكفاءات أثر على أداء العاملين في التأكد من وضع الخطط التي تساهم في إيجاد أفضل ملائمة بين الموظفين والوظائف التي يعملون بها.
- لإكتساب الكفاءات المحورية أثر على أداء العاملين يتمثل في إستقطاب أفراد ذو كفاءة عالية وبالتالي تحسين مردودية العمل.
- أصبحت تنمية الكفاءات المحورية في الوقت الراهن ضرورة حتمية وذلك لمواكبة التطورات من جهة ولمواجهة التغيرات المتسارعة من جهة أخرى.
- يعتبر تقييم أداء العاملين حلقة مهمة في تسيير الكفاءات المحورية حيث يحدد نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الفرد فهو يسعى إلى الربط والتكامل بين الأهداف الإستراتيجية ونشاطات العاملين.
- توفر التكوينات تشكيلة من المعارف والمهارات والخبرات.

- هناك تفاعل بين العمال ووجود تعاون من شأنهما تعزيز المعارف وتبادل الخبرات وبالتالي رفع الأداء والشعور بالانتماء للمؤسسة.
- تعتبر الترقية أحد الحوافز المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات للدفع بأفرادها باتجاه تطوير أدائهم وتحسينه للحصول على فرص ترقية مناسبة.
- يعتبر التمكين من الأساليب الفعالة في عملية تحسين أداء العاملين، لما له من أثر على نفسية العامل بأنه محل ثقة واهتمام من قبل المؤسسة، وهو ما يعزز ثقته بنفسه مما يطلق العنان لإبداعاته.

ثانياً: الإقتراحات.

- تطبيق مفاهيم أداء العاملين بما يضمن أداء كل فرد ومجموعة بما يصب في مصلحة المؤسسة.
- وضع الرصيد المعرفي لرأس المال البشري والإستثمار في تسيير الكفاءات المحورية من خلال مختلف المداخل.
- تزويد المؤسسة بكفاءات ذات معارف متميزة.
- إلزام الأفراد بالحضور في المواعيد المحددة والقيام بالأعمال الموكلة لهم بمهارة.
- إتاحة الفرصة للكفاءات المحورية بالمشاركة في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة قد يؤدي إلى تنمية مجموعة من الحاجات المتمثلة في إبراز المواهب والقدرات والإمكانات.
- الإهتمام بالكفاءات لا يقتصر في إعتبارها كمورد وكفى بل يجب الإهتمام بها فهي مورد يجب الحفاظ عليها ومراعاتها خاصة وأن العقل المفكر والمبدع بحاجة إلى التدعيم والإهتمام والتشجيع والتغذية الفكرية.
- تشجيع الإتصال الغير رسمي بإعتباره وسيلة لتحسن وتحقق المعلومات.
- ضرورة التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية للكفاءات البشرية ووضع إستراتيجية مرنة تساعد المؤسسة.
- الإهتمام بتكوين الكفاءات لها دور كبير على الخدمات المقدمة.
- توفير الوسائل والمعدات اللازمة لأداء العمل من خلال توفير الوسائل والمعدات التكنولوجية الحديثة وتوفير بيئة عمل مناسبة تسمح ببروز كفاءات ومهارات للعاملين.
- مرحله إستقطاب الكفاءات مرحلة جد هامة إذ يجب الوقوف ومتابعة عملية الإعلان والإختيار بدقة والإبتعاد عن إستعمال الوساطة في التوظيف والتي تحد من فاعلية وظيفة تسيير الكفاءات المحورية.

ثالثاً: آفاق الدراسة.

رغم محاولتنا معالجة إشكالية بحثنا المرتكزة على التعرف على الأثر الذي يمكن أن يتركه تسيير الكفاءات المحورية على أداء العاملين، ظهرت لنا العديد من جوانب النقص الذي لا يزال بحاجة إلى البحث والدراسة.

دور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية.

تنمية الكفاءات المحورية ودورها في تحسين أداء مورد البشري في المنظمة.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

1. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002.
2. احمد محمود خالد، أثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي في البنوك الاسلامية، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2011.
3. أكرم سالم الجنابي، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرون، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
4. بلال ريم، الكفاءات في ظل الاقتصاد الرقمي، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، جامعة معسكر، المجلد الثالث عشر، العدد1، جوان 2018.
5. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012.
6. بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.
7. ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08،09 مارس، 2005.
8. جودي أمينة، منصور كمال، أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-.
9. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والاداء، دار الجامعات المصرية الاسكندرية، مصر، 1975.
10. خضير كاظم حمود، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان- الأردن، 2013.
11. خليل اسماعيل ابراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين، اطروحة الدكتوراة في ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الاسماعلية، مصر، 2014.
12. راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1999.
13. سعاد يعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012.

14. شوشان سهام، يحيوي نعيمة، دور تسيير الكفاءات في الأداء المتميز، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة1، العدد 59، الجزائر، 2017.
15. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية لمنشر، الاسكندرية، مصر، 2003.
16. طارق طه، التنظيم في الادارة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2007.
17. عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
18. عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، معوقات الاتصال الاداري وتأثيرها على أداء العاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2011.
19. عذراء بن شارف، تسيير الكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري -قسنطينة 2009.
20. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
21. عمر وصفي عقلي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الاردن، 2005.
22. غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاهات المعاصرة لتنافسية الأعمال، دار عياد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
23. فراس حاج محمد، أثر ضغوط العمل في مستوى اداء العاملين في القطاع الصحي، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير إدارة اعمال التخصصي NBA الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2016.
24. قاضي عبد الحكيم، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، العدد 7، برلين، ألمانيا، 2020.
25. قاضي سمية، طرق تقييم الكفاءات ودورها في تحسين أداء العاملين "نحو اقتراح طريقة 360° كنموذج للتقييم"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018/2017.
26. كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، 2002.

27. ماري برود، جون نيوستروم، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، تحويل التدريب، إصدارات يميك، مصر، 1997.
28. محمد المهدي بن عيسى، **العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.
29. محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003.
30. مقدود وهيبة، **أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة**، أطروحة دكتوراه، في شعبة علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2016.
31. الموقع الرسمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، www.centre-univ-mila.dz، تاريخ الاطلاع 2022/04/13، الساعة 10:00.
32. الهادي بقلقول، **الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة وإندماجها في إقتصاد المعرفة**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
33. هشام محمود عزمي، دورة علمية في مجال المكتبات والمعلومات، مقال منشور على الخط: <http://www.journal.cybrarians.org/index>.
34. Claude Levy Leboyer, **la gestion des compétences**, édition d'organisation, paris, 1996.
35. Guy Le Boterf, **construire les compétences individuelles et collectives**, la compétence n'est plus ce qu'elle était, édition d'organisation, Paris, 3eme édition, 2004.
36. Guy Le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, édition d'organisation, Paris, 3eme édition, 2001.
37. Jean Brilman, Gelinier Octave, **Les meilleures pratiques de management**, édition d'organisation: Dans contexte économique mondial, éditions d'Organisation, paris, 4ème éd, 2003.
38. Jean Marie Peretti, **Tous DRH**, édition d'organisation, paris, 1996.
39. Shimon L Dolan et autre, **La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux, et pratiques actuelles)**, Edition Canada, 3ème Edition, 2002.



قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

تخصص: إدارة أعمال

السنة الثانية ماستر

الإستمارة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته....

أما بعد:

لي عظيم الشرف أن أضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان، والذي صمم لجمع المعلومات اللازمة بدراسة حول " أثر تسيير الكفاءات المحورية على أداء العاملين دراسة حالة المركز الجامعي - ميلا - " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماستر تخصص إدارة أعمال.

يرجى قراءة فقرات الاستمارة واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي، علما أن المعلومات التي ستعبأ من قبلكم تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير

الاستاذ المشرف:

بويكر ياسين

من اعداد الطالبين:

بوالنحل نجيب

براي ابراهيم

قائمة الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- (1) - ما هو جنسك؟ ذكر أنثى
- (2) - ما هو عمرك؟ أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- (3) - ما هو مستواك التعليمي؟ ثانوي فما دون تقني سامي شهادة ليسانس مهندس دولة ماجيستر شهادة دكتوراه
- (4) - على أي أساس تم التحاقك بمنصبك؟ الخبرة الترقية الإعلان على أساس الشهادة مسابقة توظيف
- (5) - ما هو عدد سنوات خبرتك بالمؤسسة؟ أقل من 6 سنوات من 6 سنوات إلى 10 سنوات من 11 سنة إلى 14 سنة

قائمة الملاحق

القسم الثاني: محاور الاستبيان:

المحور الأول: تسيير الكفاءة المحورية

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة وذلك من حيث درجة موافقتكم على هذه العبارات.

الرقم	العبارة	درجات سلم القياس				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
تخطيط الكفاءات المحورية						
01	تقوم المؤسسة بتحديد أسس ومعايير لتخطيط الكفاءات المحورية.					
02	تقوم المؤسسة بإعداد الدراسات والأبحاث الخاصة عن الكفاءات المحورية.					
03	يتم تحديد أهداف المؤسسة انطلاقا مما تملكه من الكفاءات المحورية.					
04	تقوم المؤسسة بدراسة وظائفها المستقبلية جيدا لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات المحورية.					
05	توجد معلومات كافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات المحورية.					
إكتساب الكفاءات المحورية						
06	يتم التوظيف في المؤسسة على أساس احتياجات المؤسسة من الكفاءات.					
07	تتبع المؤسسة في عملية البحث والكشف عن الموارد على الكفاءة والمؤهل المناسب لشغل الوظائف الشاغرة.					
08	تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات للموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة والخبرة للإحتفاظ بهم.					
09	تمتلك المؤسسة الطرق الكافية للتمييز بين المؤهلات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف.					
10	تعد الاختبارات التي تقوم بها المؤسسة لاختيار الكفاءة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة.					

قائمة الملاحق

تنمية الكفاءات المحورية					
					11 هناك تقاسم للمعلومات والمعرفة والخبرة بين العمال فيما بينهم.
					12 توفر لك التكوينات تشكيلة من المعارف والمهارات والخبرات.
					13 تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية بشكل مستمر.
					14 هناك نظام حوافز يساعدكم على تنمية مهاراتكم وتحسين أدائكم.
					15 توزع المكافآت على العمال وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها.
تقييم الكفاءات المحورية					
					16 عملية التقييم لكفاءات بالمؤسسة تتم خلال فترات معينة بانتظام.
					17 تساعد طرق التقييم على القياس الحقيقي لمعارف ومهارات العاملين بتميز.
					18 تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية والموضوعية والعدالة.
					19 يساعد تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات.

المحور الثاني: أداء العاملين.

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة وذلك من حيث درجة موافقتكم على هذه العبارات.

الرقم	العبارة	درجات سلم القياس			
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما
01	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المؤسسة لعملي.				
02	أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها.				
03	أحرص على تحسين مستوى أدائي.				
04	أعتمد على الذات في إنجاز الأعمال.				
05	الدقة في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد.				

قائمة الملاحظ

					06 القدرة على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء.
					07 أواجه مشكلات تعيق عملي.
					08 يتدخل أكثر من طرف في تقييم أدائي وليس لهم صلة بعملي.
					09 عدم نزاهة تقييم الأداء يولد الشعور بالظلم.
					10 لا يتم تقييم الأداء بناء على أسس عملية ومعايير واضحة.
					11 لا يمكنني الاعتراض على نتيجة التقييم.
					12 ألتزم بأوقات عملي الرسمي.
					13 القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة.
					14 الالتزام بتنفيذ كل التعليمات يرهقني.
					15 التزام بالتوقيت المطلوب لإنجاز عملي يتعارض مع مسؤوليتي الحياتية.
					16 معرفة زملاء العمل.
					17 معرفة القسم الذي تعمل به.
					18 السلوك الحسن مع الآخرين (زملاء).
					19 السلوك الحسن مع المسؤولين المباشرين
					20 الثقة بالنفس
					21 الشعور بالانتماء للمؤسسة
					22 الإحساس بالمسؤولية اتجاه المؤسسة

شكرا على حسن تعاونكم

قائمة الملاحق

ملحق 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	الأستاذ: سنوسي أسامة
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	الأستاذ: حريز هشام
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	الأستاذة: بوبكر ياسين