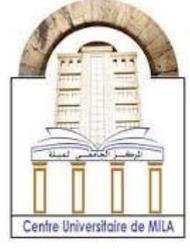


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور تنمية كفاءات الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة

المشرف:	من إعداد الطلبة	
د.براهم نورالهنا	لعورريان	1
	بوخلوط خولة	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ (ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	سعيد مفيدة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د.براهم نورالهنا
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رميتة حبيبة

السنة الجامعية: 2024/2023





شكر وتقدير

قبل كل شيء، نحمد الله عز وجل الذي أنعمنا بنعمة العلم ووفقنا إلى بلوغ هذه الدرجة ونقول: "اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى".

نتقدم بخالص الشكر إلى أستاذتنا المشرفة الدكتورة براهيم نور الهناء على نصائحها وإرشاداتها القيمة طوال مدة إشرافها على تحضير هذه المذكرة فلما منا فائق الشكر والتقدير.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة ميلة - الذين أفادونا بالمعلومات الكافية لإنجاز الدراسة الميدانية.

كما نتقدم أيضا بجزيل الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفونا بقبولهم المناقشة.

الإهداء

"الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات"
لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفًا بالتسهيلات لكنني فعلتها فالحمد لله الذي يسر
البدايات وبلغنا النهايات.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من
علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي
وملاذي بعد الله فخري واعتزازي:

أمي الغالي

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد
بدعائها، إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات، سر قوتي
ونجاحي إلى جنتي:

أمي الغالية

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى من شددت عضدي بهم فكانوا نابيع أرتوي منها،
إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرّة عيني إلى سندي في الحياة:

إخوتي وأخواتي

(هيماء، وسام، زكرياء، يحيى)

إلى من شجعوني ودعموني بلا حدود، إلى من ساندوني بكل حب عند ضعفي إلى من
رسموا لي المستقبل بخطوط من الثقة والحب إلى أعلى الناس:

عماتي

(حسيبة ، لويذة ، سما)

إلى جدي الغالي محمد بوخلوط حفظه الله
إلى كل من كان عونًا وسندا في هذا الطريق إلى الأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين إلى
أصحاب الشدائد والأزمات أهديكم هذا الإنجاز
وختامًا، نسأل الله أن يتقبل منا سعيًا و يبارك لنا فيه ونحمده حمدا جليلا ونصلي ونسلم
على شفيع الأمة تسليما.

خولة

الإهداء

"الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات"

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفًا بالتسهيلات لكنني فعلتها فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله فخري واعتزازي:

أبي الغالي

إلى قرة العين إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها إلى التي حرمت نفسها أعطتني، من نبع حنانها سقتني الحب والحنان، وربيتي باللطف وعلمتني كل شيء إلى تلك المرأة العظيم:

أمي الغالية

إلى أعز الناس عندي، إلى من عشت معهم أحلى أيامي وحبهم يغمر قلبي، إلى سندي في الحياة

إخوتي وأخواتي الأعماء

(محمد الغفور، محمد الستار، محمد الصمد، فاطمة الزمراء، أمينة)

إلى جدي الغالي وجدتي الغالية حفظهم الله ورعاهم

إلى كل من كان عونًا وسندا في هذا الطريق إلى الأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين إلى أصحاب

الشدائد والأزمات أهديكم هذا الإنجاز

وختامًا، نسأل الله أن يتقبل منا سعيًا و يبارك لنا فيه ونحمده حمدا جليلا ونصلي ونسلم على شفيع الأمة تسليما

ريان

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح علاقة التأثير بتنمية كفاءات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر مسيري وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- ولاية ميلة، مسلطين الضوء في ذلك على أهم المفاهيم المتعلقة بتنمية كفاءات البشرية وأساليبها وكيفية تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة إستبانة مكونة من ثلاث محاور، المحور الأول خاص بالبيانات الشخصية، المحور الثاني خاص بأساليب تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة والمحرك الثالث خصص للأداء الوظيفي، حيث تم إخضاع 30 استمارة للدراسة بعد أن تم جمع البيانات ومعالجتها في البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها لا توجد علاقة تأثير بين تنمية كفاءات البشرية والأداء الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها حث المؤسسات الاقتصادية على ضرورة تنمية كفاءات مواردها البشرية كعملية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

الموارد البشرية، الكفاءات، تنمية كفاءات الموارد البشرية، الأداء الوظيفي.

Abstract :

This study aimed to clarify the impact relationship between the development of human resource competencies and job performance in the economic institution from the perspective of managers and employees of Algeria Telecom, Mila Wilaya. It highlights the key concepts related to the development of human competencies, their methods, and how to improve employee performance within the institution.

To achieve the study's objectives, a questionnaire was formulated consisting of three sections: the first section deals with personal data, the second section focuses on the methods of developing human resource competencies in the institution, and the third section is dedicated to job performance. Thirty questionnaires were subjected to the study after data was collected and processed using the SPSS statistical program. The study concluded with several findings, the most significant of which was that there is no impact relationship between the development of human competencies and job performance. The study also provided several recommendations, the most important being urging economic institutions to develop their human resources competencies as a process that contributes to improving employee job performance within the institution.

Key words:

Human resources, competencies, development of human resource competencies, functional performance..

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
أ - ح	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية كفاءات الموارد البشرية	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تنمية كفاءات الموارد البشرية
11	المطلب الأول: عموميات حول الموارد البشرية
14	المطلب الثاني: الكفاءات - قراءة في المفاهيم -
18	المطلب الثالث: ماهية تنمية كفاءات الموارد البشرية
21	المبحث الثاني: أسس تنمية كفاءات الموارد البشرية
21	المطلب الأول: أسباب وعوامل تنمية كفاءات الموارد البشرية
23	المطلب الثاني: مجالات ومتطلبات تنمية كفاءات الموارد البشرية
25	المطلب الثالث: مراحل تنمية كفاءات الموارد البشرية
29	المبحث الثالث: آليات تنمية كفاءات الموارد البشرية
29	المطلب الأول: أساليب تنمية كفاءات الموارد البشرية
31	المطلب الثاني: طرق تقييم تنمية كفاءات الموارد البشرية
34	المطلب الثالث: مداخل تنمية كفاءات الموارد البشرية
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي	

42	تمهيد
43	المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي
43	المطلب الأول: مفهوم الأداء
47	المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي
50	المطلب الثالث: مرتكزات الأداء الوظيفي
54	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
54	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء الوظيفي
56	المطلب الثاني: مراحل وطرق تقييم الأداء الوظيفي
59	المطلب الثالث: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء وأهم المشاكل التي تواجهها
63	المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي
63	المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء الوظيفي
65	المطلب الثاني: أساسيات حول تحسين الأداء الوظيفي
68	المطلب الثالث: العلاقة بين تنمية كفاءات الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي
71	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
73	تمهيد
74	المبحث الأول: تقديم عامة حول المؤسسة محل الدراسة
74	المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-
76	المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-
77	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-
82	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
82	المطلب الأول: مجمع وعينة الدراسة

83	المطلب الثاني: حدود وأداة وأساليب الدراسة
87	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
91	المبحث الثالث: دراسة وتحليل البيانات وعرض النتائج الدراسة
91	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية
96	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحاو الاستبيان
105	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج
113	خلاصة الفصل
117	الخاتمة العامة
121	قائمة المراجع
128	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
18	الأبعاد الأساسية للكفاءة	01
24	مجالات تنمية الكفاءات	02
26	مراحل عملية تنمية الكفاءات	03
44	مثلث الأداء	04
57	مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي	05
60	خصائص الهدف الأمثل	06
78	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-	07
91	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس	08
92	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر	09
93	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	10
94	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية.	11
95	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.	12

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
82	عدد الاستبيانات الموزعة على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-	01
86	مقياس ليكارت الخماسي	02
86	درجات مقياس ليكارت الخماسي	03
87	معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد المحور الثاني تنمية الكفاءات في مؤسسة اتصالات الجزائر والدرجة الكلية للمحور	04
89	معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثالث "الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمحور"	05
90	معاملات الثبات (حسب ألفا كرونباخ) للأبعاد والمحاور الرئيسية.	06
91	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	07
92	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر	08
93	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	09
94	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية	10
95	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	11
96	تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول: التكوين	12
98	تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني: التدريب	13
99	تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث: التحفيز	14
100	تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الرابع: التعلم	15
102	تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث: الأداء الوظيفي	16
105	نتائج الارتباط بين تنمية الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي	17
106	الانحدار الخطي البسيط لأثر لتنمية الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي	18

فهرس المحتويات

107	نتائج الارتباط بين التكوين والأداء الوظيفي	19
107	الانحدار الخطي البسيط لأثر التكوين والأداء الوظيفي	20
108	نتائج الارتباط بين التدريب والأداء الوظيفي	21
109	الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب والأداء الوظيفي	22
110	نتائج الارتباط بين التحفيز والأداء الوظيفي.	23
110	الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز والأداء الوظيفي	24
111	نتائج الارتباط بين التعلم والأداء الوظيفي	25
112	الانحدار الخطي البسيط لأثر التعلم والأداء الوظيفي	26

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
<u>128</u>	مخرجات برنامج spss	01
<u>138</u>	قائمة الأساتذة المحكمين	02
<u>138</u>	إستمارة الإستبيان	03



مقدمة:

شهد العالم موجات من التغيرات والتطورات المتسارعة في شتى مجالات الحياة الاقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية، ويعود ذلك إلى التقدم الهائل في التطور العلمي، وتكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي أدى إلى تغير قواعد المنافسة وتغيرها، ونتج عن هذه التغيرات آثار كبيرة على مختلف المؤسسات التي أصبحت اليوم تتشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة وسريعة كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف بقاء واستمرارية هذه المؤسسات.

وكننتيجة لما أحدثته هذه التغيرات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التسييري، أدى بالمؤسسات على اختلاف أنواعها الاهتمام المتنامي بالموارد البشري باعتباره موردا إستراتيجيا وعنصرا فعالا قادر على المشاركة الإيجابية، لذا فتنمية كفاءات الموارد البشرية تعد محددات أساسيا لكفاءة وفعالية الأداء، مما يتطلب من المؤسسات الرغبة في التفوق والتميز التنافسي أن تستمر وتحسن في موجوداتها الفكرية وجذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات والمعرفة.

لهذا بات من الضروري الاهتمام بالموارد البشري وإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه بتلبية حاجياته المادية والمعنوية، ومحاولة خلق جو ملائم للعمل لتمكين العاملين من فهم ومواكبة التطورات الحاصلة في عالم الشغل، وذلك من خلال عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية التي تعتبر بمثابة الوسيلة التي يتم بواسطتها تحسين قدرات العاملين ومهاراتهم، مما يؤدي إلى للوصول إلى المستوى المرغوب من الكفاءة والفعالية، التي تساعدهم على التكيف مع متطلبات الوظائف التي صارت أكثر مرونة وتطورا من ذي قبل من أجل تحسين الأداء الوظيفي، وتحديد مستوى أداء العاملين ومدى توافقهم مع الوظائف التي يشغلونها، هذا كله يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة.

1- الإشكالية:

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم تنمية كفاءات الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة؟

2- التساؤلات الفرعية:

وللإجابة على الإشكالية المطروحة سيتم طرح جملة من الأسئلة الفرعية، وهي:

• هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$.

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$.
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$.
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$.

3- فرضيات الدراسة:

قصد معالجة الإشكالية والإجابة على التساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات الآتية:
الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تنمية كفاءات الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عد مستوى معنوية 0.05 .

• الفرضية الفرعية الأولى:

"لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$.

• الفرضية الفرعية الثانية:

"لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$.

• الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$.

4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تعد محاولة لتسليط الضوء على عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية والتي تعتبر غاية ووسيلة في الوقت ذاته، وتمثل استثمارا مربحا للمؤسسات يجعلها قادرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها.

كذلك التطورات التي تلزم المؤسسات بمختلف أنواعها تبني سياسات جديدة فيما يخص نظرتها وخططها المتعلقة بمجال الموارد البشرية من أجل تحسين أدائها وضمان استمراريتها.

5- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على المفاهيم الأساسية لتنمية كفاءات الموارد البشرية؛
- محاولة حصر أهم أساليب تنمية كفاءات الموارد البشرية؛
- تبيان العلاقة بين تنمية كفاءات الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة؛
- الوقوف على واقع تطبيق المؤسسة محل الدراسة لبرامج تنمية الكفاءات البشرية.

6- أسباب اختيار الموضوع:

تتمحور أسباب اختيار موضوع الدراسة في النقاط التالية:

أ- أسباب ذاتية:

تتمثل في:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع؛
- تماشي الموضوع مع اختصاص الدراسة؛
- الرغبة في الاطلاع على الموضوع وإثراءه، وإمكانية الاستفادة من نتائجه من طرف المؤسسات.

ب- أسباب موضوعية:

تتمثل في:

- التوجهات الإدارية الحديثة صارت تركز على كفاءات الموارد البشرية بمختلف جوانبها، الأمر الذي أثار فضول الباحث ودفع به إلى الخوض في غمار الموضوع؛
- التطورات التكنولوجية المتسارعة وتغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسات تدفعنا للتفكير في كيفية تعامل المؤسسات معها بالاعتماد على مواردها البشرية.

7- دراسات سابقة:

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في الإطار النظري، فهي تعتبر مصدرا غنيا لجميع الباحثين والدارسين، إذ تساعدهم في تكوين خلفيات عملية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

❖ عبد الحكيم قاضي، تحت عنوان: دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين

الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية -دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت

الجزائر (GICA)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير

الإبراهيمي -برج بوعريبيج-، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين

الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية عموما، وفي المجمع الصناعي لإسمنت

الجزائر بشركة اسمنت عين كبيرة بسطيف بصفة خاصة.

حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها وجود تفاوت في دور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، ويرجع ذلك لبعض النقائص الموجودة في تنفيذ الاستراتيجيات السابقة، ولذلك بسبب إهمال عوامل أخرى من شأنها تأثير على أداء المورد البشري يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار، ومن هذه العوامل ما تستطيع الشركة التأثير عليها لتحسين ظروف العمل، وعوامل خارج سيطرتها تتعلق أساسا بشخصية ونفسية العامل.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها أنه رغم انتهاج المؤسسة لأساليب حديثة في تخطيط الموارد البشرية إلا أن البيئة الاقتصادية العامة أثرت على التطبيق الجيد لهذه الإستراتيجية لذا وجب على القائمين عند وضع إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية الأخذ في الحسبان مستقبلا التغيرات التي يمكن أن تحدث فيها.

❖ دراسة حمود حيمر تحت عنوان : **تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، سطيف، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية. حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها عدم اهتمام هذه المنظمات بتنمية كفاءات مواردها البشرية بالقدر الكافي وغياب إدارة الكفاءة لديها، مما انعكس مباشرة على مستويات أداء الموارد البشرية، وعدم توفر حوافز مادية ومعنوية تدفعها لتحسين أدائها، إضافة إلى عراقيل أخرى تعيق التحسن في أداء الموارد البشرية.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان من أبرزها: ضرورة الاهتمام بإدارة الكفاءات وتنميتها باستمرار، لما لهذه العملية من أهمية بالغة في تحسين أداء الموارد البشرية وسد ثغراته، وكذا حث على وضع أنظمة فعالة لتحفيز الموارد البشرية على تحسين أدائها الوظيفي وتوفير الإمكانيات المادة المساعدة على العمل بأكثر فعالية.

❖ ماضي إلهام وآخرون بعنوان: **عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية**، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 08، جامعة الأغواط، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المعرفة على تنمية كفاءات الموارد البشرية. حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها أن المؤسسات في الآونة الأخير تهتم بالكفاءات البشرية، حيث تقوم من خلال إدارة المعرفة بتزويدها بمعارف جديدة وتحديث المعارف التي لديها، بالإضافة إلى تحريك دافعيتها نحو الابتكار، وهذا عن طريق التعلم، التكوين والمكافآت، ولأن

مدخلات تنمية كفاءات الموارد البشرية هي ما تورده عمليات إدارة المعرفة من توليد واكتساب وتشارك للمعرفة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أبرزها أنه ينبغي على المؤسسات إنشاء وتفعيل مصلحة إدارة المعرفة بشكل مستقل نظرا لدورها الكبير في تحسين أداء وتنمية مهارات وخبرات الموارد البشرية، بالإضافة إلى ضرورة إجراء تعديلات وبحوث تقديرية لما تم تحقيقه بتطبيق المعارف وتحديد الهدف منها، وتفعيل وحدات التدريب من خلال البرامج التدريبية تقوم على المعرفة العلمية واستغلال الوسائل الحديثة مثل استخدام التدريب الإلكتروني.

❖ ركاب توفيق تحت عنوان: **إدارة التميز وتنمية كفاءات الأفراد - دراسة ميدانية بمؤسسة الصناعات الإلكترونية ومنزلية مؤسسة أطلس A2M سطيف- نموذجاً**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة التميز ودورها في تنمية كفاءات الأفراد بالمؤسسة. حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها أن قيادة إدارة التميز وآليات التخطيط الاستراتيجي وعملية المشاركة في اتخاذ القرارات من المهام الأساسية لإدارة التميز، ويتضح ذلك من خلال تأثيرها الواضح على تنمية كفاءات الأفراد، وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان أبرزها: يجب على المؤسسات لكي تحقق أهدافها وتحافظ على استمراريتها عليها الاهتمام بكفاءة المورد البشري وذلك من خلال تطوير معارفه وتحسين قدراته والعمل على تنمية كفاءاته، لأن عملية تنمية كفاءات الأفراد تعتبر من المهام الأساسية التي يجب على إدارة التميز الاهتمام بها، لأنه عن طريق هذه التنمية يمكن استغلال طاقات المورد البشري مما يعود بالفائدة على الفرد العامل وعلى المؤسسة في أن واحد.

• التعقيب عن الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع تنمية كفاءات الموارد البشرية، والبعض الآخر تناول موضوع الأداء الوظيفي، وفيما يلي عرض لأوجه التشابه والاختلاف.

الدراسات	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- عبد الحكيم قاضي	- تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي.	- اختلاف في المؤسسة محل الدراسة، حيث تمحور الدراسة السابقة حول المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر ((GICA، أما

<p>الدراسة الحالية حول مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة ميلة-.</p> <p>-اختلفت عن الدراسة الحالية في المتغير المستقل المتمثل في تنمية كفاءات الموارد البشرية.</p>	<p>- تشابهت مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات.</p>	
<p>-اختلفت مع الدراسة عن الدراسة الحالية في المنهج المتبع.</p>	<p>-تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل.</p> <p>- تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أساليب تنمية كفاءات الموارد البشرية.</p>	<p>-ماضي إلهام وآخرون</p>
<p>-اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المجال المكاني والزمني.</p> <p>- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الدراسة الميدانية.</p>	<p>- تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل وهو تنمية كفاءات الموارد البشرية.</p> <p>- تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المنهج المتبع.</p>	<p>-حمود حيمر</p>
<p>-اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الدراسة الميدانية.</p>	<p>تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في طرق تقييم عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية.</p>	<p>-ركاب توفيق</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين

8. منهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانب الموضوع، وعلى ذلك سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، المنهج الوصفي الذي يناسب الجانب النظري للدراسة، من خلال استعراض الجوانب النظرية ومحاولة تحليلها لإسقاطها على الواقع، وكذلك على المنهج التحليلي في تحديد نموذج ومعالمة من خلال إجراء مسح عن طريق العينة وتحليلها إحصائياً باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

9. حدود الدراسة:

تنقسم إلى:

- الحدود النظرية: تم التركيز على تنمية كفاءات الموارد البشرية وربطها بالأداء الوظيفي.
- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة ميله-.
- الحدود الزمنية: تمثلت الحدود الزمنية لهذه الدراسة من تاريخ بداية التبرص (2024/04/28) إلى تاريخ توزيع واستلام آخر استمارة (2024/05/09)، حيث قامت الطالبتين بجمع المعلومات المتعلقة بمؤسسة اتصالات الجزائر -مليه-.

10. صعوبات الدراسة:

- لا تخلو أي دراسة من الصعوبات، ومن أهم الصعوبات التي واجهناها:
 - ضيق وقت إنجاز الدراسة.
 - نقص المراجع الخاصة بهذا الموضوع في مكتبة المركز الجامعي.
 - طبيعة الموضوع في حد ذاته الذي يحمل قدرا كبيرا من التوسع والاستقصاء مما جعلنا نتناول الموضوع من الجوانب التي نراها ضمن الاختصاص.
 - صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيان على كافة إطارات المؤسسة محل الدراسة، ورفض بعضهم الإجابة عليها.
 - صعوبة الحصول على المعلومات المساعدة في تطبيق ما جاء في النظري على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

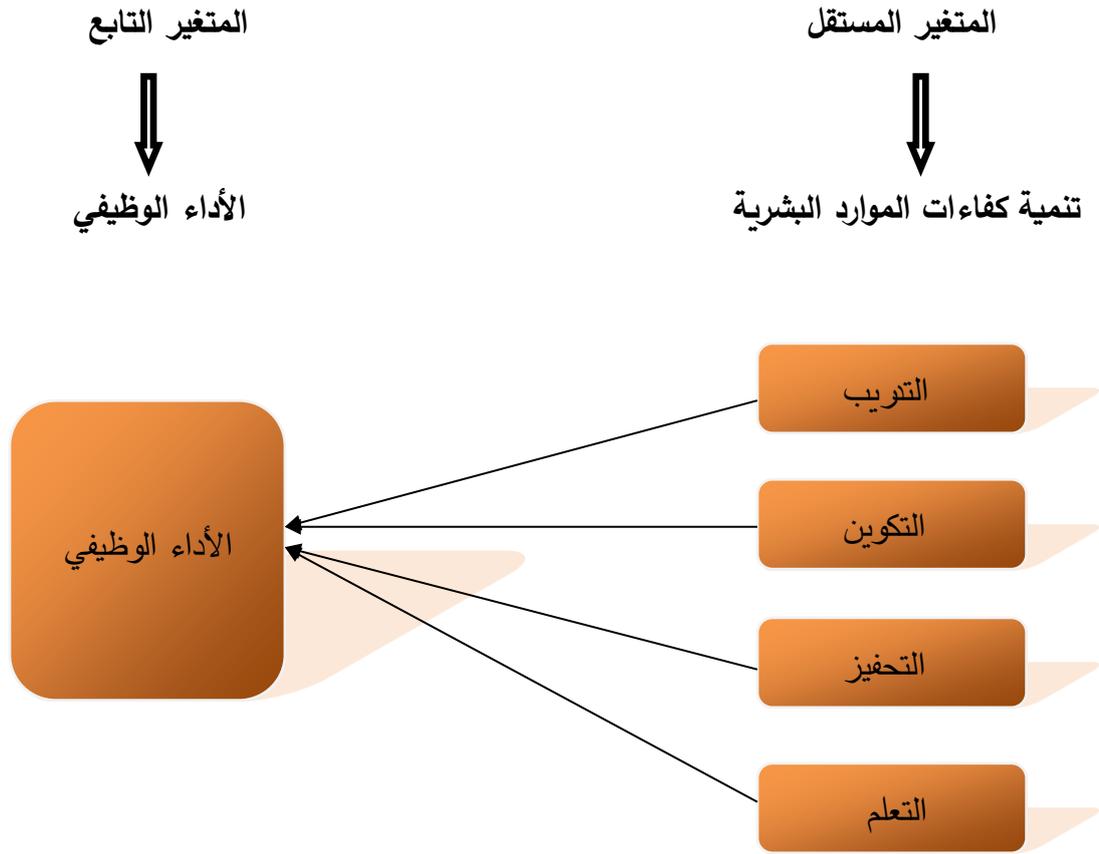
11. هيكل الدراسة:

- من أجل معالجة الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، تمثل الفصل الأول والثاني في الجانب النظري والفصل الثالث في الجانب التطبيقي، وقد كانت على النحو التالي:
 - الفصل الأول:** تضمن الإطار النظري لتنمية كفاءات الموارد البشرية حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يضم المبحث الأول ماهية تنمية كفاءات الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فعالج أسس تنمية كفاءات الموارد البشرية، في حين خصص المبحث الثالث إلى معرفة آليات تنمية كفاءات الموارد البشرية.
 - الفصل الثاني:** تم تسليط الضوء في هذا الفصل على الأداء الوظيفي، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث خصص المبحث الأول للتعريف بالأداء الوظيفي، وفي حين عالج المبحث الثاني عملية تقييم الأداء الوظيفي، أما المبحث الثالث فتم التطرق فيه إلى ماهية تحسين الأداء الوظيفي.
 - الفصل الثالث:** وقد تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية، وهو محاولة لإسقاط ما تم طرحه في الجانب النظري على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة ميله-، وذلك من خلال التطرق والبحث في وجود تنمية الكفاءات من عدمها، وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، كما سيتم توضيح الإطار المنهجي للدراسة الميدانية كم خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأدوات وطرق جمع المعلومات،

والطرق الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات، بالإضافة إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

12. نموذج الدراسة:

ي تكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل تنمية كفاءات الموارد البشرية ومتغير تابع الأداء الوظيفي. والشكل الموالي يمثل نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الأول: الإطار النظري

لتنمية كفاءات الموارد

البشرية

تمهيد :

تعد عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية أمر ضروري ولا بد منه، باعتبار أن هذا المورد يمتلك العديد من المؤهلات والقدرات والطاقات التي تمكنه من العمل والإبداع والابتكار، وتقدم المؤسسة لا يكون إلا بالمساهمة الفعالة للمورد البشري، وعليه فقد ظهر توجه إداري جديد يقوم على أساس إدارة كفاءات الموارد البشرية وصيانتها وتنميتها باستمرار، وذلك من أجل مواكبة ومسايرة التطورات التي تشهدها البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمؤسسة.

ونظرا لأهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية سنحاول في هذا الفصل تقديم نظرة عنها من خلال التطرق إلى مفاهيم تنمية الكفاءات وأهميتها، وأسس وآليات تنمية كفاءات الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تنمية كفاءات الموارد البشرية

يعبر المورد البشري عن الثروة التي تسعى المؤسسات لتوفيرها كما ونوعا، هذا ما يتطلب وجود إدارة مؤسسة تعمل على تنمية كفاءات مواردها البشرية حتى تستطيع مجابهة التطورات الراهنة، والتأقلم معها وتحقيق النمو والاستمرارية.

المطلب الأول: عموميات حول الموارد البشرية

أصبحت الموارد البشرية من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع كفاءتها الإنتاجية وتحسين وضعها التنافسي، وذلك باعتبارها أثمن مورد يساعد على الإبداع والابتكارات، لذلك تسعى المؤسسات إلى الاهتمام وإعطائه أهمية كبيرة.

أولاً: مفهوم الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف للموارد البشرية يمكن حصرها في:

التعريف الأول: تعرف الموارد البشرية بأنها: " كل القوة العاملة القادرة والراغبة في العمل والمستعدة لتقديم قيمة مضافة للمجتمع".¹

التعريف الثاني: كما عرفت أيضا بأنها: " جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المؤسسة قصد تحقيق أهدافها ورسالتها وإستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في التعويضات المتنوعة".²

التعريف الثالث: كما تعرف أيضا: " كل الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة الإدارة العاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة".³

التعريف الرابع: ويمكن تعريفها بأنها: "مجموعة الأفراد الذين يكونون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكياتهم، اتجاهاتهم، وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية، ومساراتهم المهنية".⁴

¹ مصطفى كولار وآخرون، تسيير إدارة الموارد البشرية، منشورات ألف للوثائق، قسنطينة-الجزائر، 2019، ص23.

² صفوان محمد المبيضين وعائض بن الشافي الأكلبي، تخطيط الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص4.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص47.

⁴ بطاط نصيرة ورتيمي الفضيل، تنمية الموارد البشرية في المنظمات بين التصور والواقع العملي، مجلة تاريخ العلوم، العدد 07، جامعة البلدة2، 2017، ص272.

وبناء على ما سبق يمكننا القول أن الموارد البشرية هم كل الأشخاص العاملين والمنتسبين للمؤسسة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، والذين يقومون بمهام وظيفية مقابل أجر أو راتب معين، حيث يلتزم هؤلاء الأفراد أثناء قيامهم بعملهم بإستراتيجية المؤسسة وذلك من أجل تحقيق أهدافها.

ثانياً: خصائص المورد البشري

يمتلك المورد البشري مجموعة من الخصائص التي تمكنه من السيطرة الكاملة على ما يعمل شريطة أن يحفز دائماً للعمل والإنجاز، ومن بين هذه الخصائص نذكر منها:¹

1. النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية :

عندما ذهب خبراء أوروبا إلى الولايات المتحدة الأمريكية، تحت شعار "مارشال" لدراسة الأساليب التي تكمل وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المؤسسات الأمريكية سواء العسكرية أو الاقتصادية هي نفسها ولا تختلف كثيراً عنها في أوروبا ومن ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي والإجرائي هو سلوك الإنسان العامل، ومن ثم استنتجوا إشعار عام لا يزال سارياً إلى اليوم وهو: "أن الإنتاجية سلوك أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك إنسان ليس أدوات العمل"؛

2. التحفيز بالترغيب:

إن التحفيز التقليدي أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة وإن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت عنصر التخويف، وفي حد ذاته لا يمكن أن يخلق الحافز للعمل لذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حالياً؛

3. قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة:

إن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنه أن يتحكم ويسيطر على جودة ما يعمل، فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإدارة الإنسان وفقاً لشروطه ودوافعه التي يحددها؛

4. الميول الاجتماعي للإنسان:

فالمخلوق البشري اجتماعي بطبعه يميل للعمل دائماً في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمداً إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته؛

¹ بوهادي أسامة وبوهني عبد الرحمان إلياس، تقييم أداء الموارد البشرية كألية لترشيد عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة لمؤسسة النفط بتيارت، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون-تيارت، 2021-2022، ص22.

5. تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية :

فالإنسان يتميز بأن تنميته وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، ولكنها شيء داخلي ما اسمه النمو لأن النمو يبدأ من الداخل والذات، وإن خصائص التفوق أقوى دائماً وأكثر إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فإن نوع العمل لا بد وأن يساعد على خلق الجو المشجع الذي يدفع الفرد للسعي للنمو والتطور؛

6. طاقة الإنسان على إحداث التغيير :

إن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوماً إلى الأشياء الجديدة والمغايرة، وكل ما هنالك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تجهز الإنسان نفسياً لقبول التغيير، ومن هذه الشروط أن يبدو له التغيير منطقياً ورشيداً وأن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق ذلك بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من التعريف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة.¹

ثالثاً: أهمية الموارد البشرية

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فهي توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز لذلك يمكن إيجاز أهمية الموارد البشرية فيما يلي:²

- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي؛
- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية؛
- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة؛
- العقول المبادأة تعظم القيمة المضافة؛
- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات؛
- الموارد البشرية تكمل الثروة القومية؛
- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.

بالإضافة إلى ذلك فإن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو مجتمع، وذلك إذا ما تمت إدارتها بشكل جيد، فهي ذات أهمية كبيرة للمؤسسات لما تحمله هذه الأخيرة من قدرات وأفكار والتزامات نحو المؤسسات التي يعملون بها، وذلك للعديد من الوظائف التي يشغلونها في ظل الفكر الإداري الحديث الذي يتسم بالمرونة والشفافية وتشجيع الكفاءات.

¹ المرجع نفسه، ص 23.

² ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 24.

المطلب الثاني: الكفاءات - قراءة في المفاهيم-

ظهر مفهوم الكفاءة واستطاع أن يحتل جزءاً مهماً من مخزون المفاهيم التي تدعم تطور إدارة الموارد البشرية، حيث أن هذا المفهوم لا ينحصر في قدرة الموارد البشرية على الوفاء بمتطلبات الوظائف التي تشغلها فقط، بل هو مضمون شامل ومعقد يتوقف على قدرتها على أداء الوظائف بطريقة أفضل، ومن خلال هذا المطلب سوف يتم التعرف على مفهوم الكفاءات وبعض عناصرها.

أولاً: تعريف الكفاءة

رغم أن أصل مصطلح الكفاءة واحد إلا أن استخدامه في مجال الإدارة تعدد واختلف باختلاف توجهات الباحثين، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

التعريف الأول: تعرف الكفاءة بأنها: "مجموع الاستعدادات والمعارف لدى فرد ما في الميادين المختلفة".¹

التعريف الثاني: كما تعرف أيضاً بأنها: "القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية".²

التعريف الثالث: كما تعرف الكفاءة بأنها: "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها".³

التعريف الرابع: والكفاءة هي أيضاً: "القدرة على اختيار المسلك إلى يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة، أي أن الكفاءة تعني الوصول على المؤسسة في أي هدف تسعى إليه المؤسسة".⁴

من خلال ما سبق يستنتج أن الكفاءة هي مجموعة من المهارات والمعارف المكتسبة التي يوظفها الفرد في عمله، والتي تمنحه القدرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وللکفاءة عدة خصائص منها:⁵

- الكفاءة محطة نهائية لمرحلة تكوينية معينة في إطار منهج مبني على الكفاءات؛
- الكفاءة شاملة ومدمجة للمعارف ولمختلف المجالات؛
- الكفاءة تتميز وتتسم ديناميتها من مستوى تطور المحيط الاجتماعي والمهني؛

¹ محمود عبد الرحمان، التطوير التنظيمي والإداري، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 63.

² كشاط أنيس وبرياش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، جامعة سطيح 1، 2017، ص 300.

³ يونس قرواط، أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية، مجلة التنمية والاقتصاد، المجلد 02، العدد 04، جامعة المسيلة، 2015-2016، ص 31.

⁴ محفوظ أحمد حمودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 227.

⁵ مقران عقبة ولعجال عبد الرؤوف، تنمية الموارد البشرية كمدخل لصناعة الكفاءات البشرية-دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحظنة بالمسيلة-، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019-2020، ص 30.

- الكفاءة تعتبر بحد ذاتها هدف يسعى لتحقيقه؛
- الكفاءة عبارة عن قدرة الفرد أو المؤسسة على الإنتاج، وكلما كانت الكفاءة الإنتاجية عالية دل ذلك على أن الإنتاج يتصف بالوفرة و النوعية؛
- الكفاءة ليست هي نفسها المعارف بل هي عملية دمج وتحريك المعارف اللازمة والمنتقاة والضرورية؛
- الكفاءة مرتبطة بالسلوكيات وبالإنجازات التي تعد من المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها.

ثانياً: أنواع الكفاءات

يمكن تقسيم الكفاءة بالاعتماد على معيار الاستعمال إلى قسمين هما:¹

1. الكفاءات المستعملة:

وهي عبارة عن الكفاءات التي استخدمتها الموارد البشرية في عملها، وبالتالي يجب استعمال الكفاءة في العمل حتى يتم التعرف عليها، وضمن هذا النوع توجد ثلاث نماذج فرعية، وهي:

- **النموذج الأول:** يمثل الكفاءات المستعملة في إطار وظيفة أو منصب محدد بدقة أي يتعلق بأداء مهام وأنشطة محددة وواضحة.
- **النموذج الثاني:** يشمل الكفاءات المستعملة في إطار وظيفة تتميز بالمرونة في العمل، أي القيام بأنشطة متعددة وغير محددة بدقة.
- **النموذج الثالث:** يشمل هذا النموذج الكفاءات المستعملة في وضعيات عمل فردية، أي أن الأنشطة والمهام محددة حسب الخصائص الفردية للموارد البشرية.

2. الكفاءات القابلة للاستعمال:

الكفاءات التي تنتمي إلى هذا القسم عبارة عن طاقات كامنة لدى الموارد البشرية، وتشمل نموذجين فرعيين

هما:²

- **النموذج الثالث:** يشمل الكفاءات التي اكتسبتها الموارد البشرية خلال مسارها الوظيفي، أي خبرتها الوظيفية.
- **النموذج الرابع:** يشمل هذا النموذج الكفاءات التي يمكن استخدامها في المستقبل أي في إطار وظيفة تم التنبؤ بها على المدى الطويل أو على المدى القصير.

يتضح من التقسيم السابق لأنواع الكفاءة يمكن ربطه بعنصر الزمن، فالنماذج الثلاثة الأولى ترتبط بالزمن الحاضر، أي أنها تشترط التقييم الحالي للنشاط للتعرف على الكفاءة. بينما النموذج الرابع يتعلق بالزمن

¹ حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية،

أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2017-2018، ص37.

² المرجع نفسه، ص38.

الماضي، أي الخبر الوظيفية للموارد البشرية، والتي يمكن الاستفادة منها مستقبلا. في حين يرتبط النموذج الخامس بالمستقبل، أي أن تحديد الكفاءات يكون بالاعتماد على التنبؤات المستقبلية.

بالإضافة إلى التقسيم السابق لأنواع الكفاءات هناك تقسيم آخر يعتمد على معيار المصدر، حيث يقسم إلى:

1- الكفاءات الفردية:

ويقصد بها أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة. وهناك من يرى بأنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها. ومن أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة أي مهما كانت مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة.¹

2- الكفاءات الجماعية:

وهي محور أساسي في خلق قيمة مضافة للتنظيم الذي يشجع النشاط الجماعي والديناميكي، وتتشأ في ظل مناخ قائم على تشابك وتداخل الوظائف، وتتكون من المخزون الفكري للكفاءات الفردية والاهتمامات العملية المشتركة وروح التعاون الوظيفي.²

كما يمكن تصنيف الكفاءات بصفة عامة ضمن ست فئات رئيسية هي:³

1- كفاءات الإنجاز: تشتمل هذه الفئة كل من:

- حافز الأداء والرغبة في العمل بامتياز؛
- الترتيب والحرص على النوعية؛
- المبادرة؛
- البحث عن المعلومات.

2- كفاءات المساعدة والخدمة: وتشتمل هذه الفئة ما يلي:

- التفاهم بين الموارد البشرية؛
- التوجه نحو خدمة الآخرين، زبائن كانوا أو زملاء العمل.

3- كفاءات التأثير: تضم هذه الفئة الكفاءات التالية:

- حب التأثير في الآخرين وجعلهم يقومون بالفعل المراد؛
- معرفة توجه المؤسسة؛

¹ عبيود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الأمين دباغين-سطنبول، 2019-2020، ص170.

² تقوى قماي، مساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطنبول-1، 2017-2018، ص26.

³ حمود حيمر، مرجع سابق، ص38.

- القدرة على إقامة علاقات صداقة مع زملاء العمل.
- 4- الكفاءات الإدارية : تضم هذه الفئة الكفاءات التالية :
 - القدرة على تنمية الآخرين؛
 - القدرة على توجيه الغير؛
 - التعاون والعمل الجماعي؛
 - القدرة على قيادة فرق العمل.
- 5- الكفاءات المعرفية: وتشتمل ما يلي:
 - القدرة على تحليل المشكلات وحلها؛
 - القدرة على الفهم؛
 - الخبرة التقنية.
- 6- كفاءات الفعالية الشخصية : تشتمل الكفاءات التالية:
 - التحكم في النفس؛
 - الثقة بالنفس؛
 - القدرة على التكيف مع مختلف الظروف؛
 - الانتماء والولاء للمؤسسة.

ثالثا: أبعاد الكفاءات

الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية هي:

- 1- المعرفة: تتعلق بمجموعة المعلومات المنظمة والمستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويكمن تعبئتها من أجل تقديم تغييرات مختلفة جزئية. كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة، وذلك من أجل تطوير النشاط وتحسينه. ويمكن القول بأن المعرفة هي جزء أو كل معرفة نظرية أو متضمنة حول موضوع معين.¹
- 2- المهارة : وتسمى بالقدرات وتعرف على أنها: " مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد" كما تشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة من خلال القدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار.²
- 3- السلوكيات : تتمثل في مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعنى، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة... الخ، وسواء كان

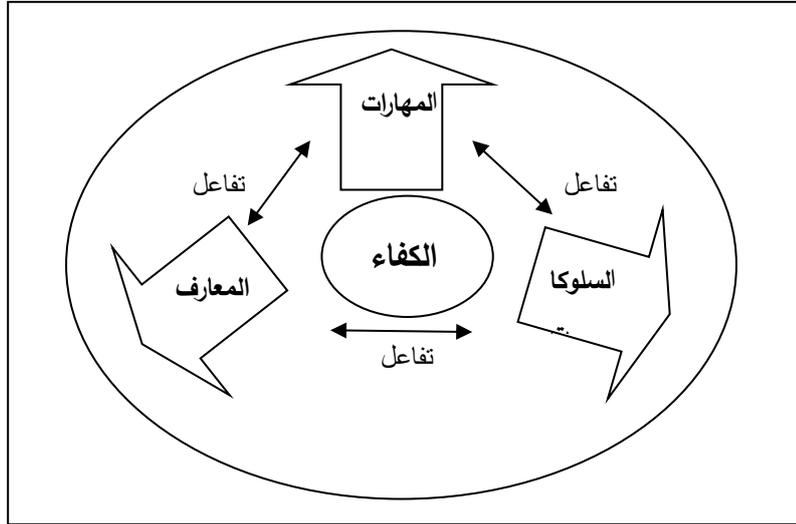
¹ عبيود الزيتوني، مرجع سابق، ص 168.

² ركاب توفيق، مرجع سابق، ص 105.

السلوك الإنسان في علاقته بالمؤسسة إيجابيا حيث يتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها، أو سلبيا أي يكون عكس توجهات المؤسسة.¹

وتتضح الأبعاد الثلاثة الأساسية المكونة للكفاءة في الشكل التالي:

الشكل رقم(01): يوضح الأبعاد الأساسية للكفاءة



المصدر: رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010-2011، ص10.

المطلب الثالث: ماهية تنمية كفاءات الموارد البشرية

صار موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة في مجالات الأعمال، حيث حظي باهتمام العديد من المختصين المفكرين والباحثين وكذا معاهد التدريب والتنمية، ومتخذي القرارات في مؤسسات على اختلاف أنواعها.

أولاً: تعريف تنمية كفاءات الموارد البشرية

يمكن حصر بعض التعاريف الخاصة بعملية تنمية كفاءات الموارد البشرية، في الآتي:

التعريف الأول: تعرف تنمية كفاءات الموارد البشرية على أنها: "ي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم اتجاهاتهم".²

¹ بويحيوي إبراهيم وبن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 06، جامعة لونيبي علي البلدية 2، 2016، ص12.

² ماضي الهام وعبد القادر بن برطال، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 08، جامعة الأغواط، 2019، ص118.

التعريف الثاني: كما تعرف أيضا بأنها: " تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات التي يحتاجها المشروع في المستقبل، فهي تركز على العمل الحالي للموظف والعمل الذي يشغله في المستقبل ويكون نطاق التنمية كل مجموعة عمل".¹

التعريف الثالث: وعرفت تنمية الكفاءات الموارد البشرية أيضا: " نظرة مستقبلية اتجاء الموارد البشرية، تركز بشكل كبير على التعلم بدل من تدريب الموارد البشرية على ممارسة أنشطة محددة وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية، وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها، بالإضافة إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات".²

التعريف الرابع: كما عرفت كذلك بأنها: " الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتنمية قاعدة كفاءاتها فهي ذلك المزيج من الطرق، والوسائل، والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها".³

من خلال التعاريف السابقة يستنتج أن تنمية كفاءات الموارد البشرية عبارة أنشطة تقوم بها المؤسسة بهدف تطوير نفسها ومواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها، من أجل النمو والاستمرارية.

ثانيا: أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية

تتجلى أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية في النقاط التالية:⁴

1. إثراء معارف الموارد البشرية؛
2. تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف، في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي؛
3. تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة؛
4. تخفيض حجم العمالة بالمؤسسة، من خلال إكساب الموارد البشرية لمؤهلات جديدة، تمكنها من شغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة؛
5. استعادة الموارد البشرية من فرص الترقية، وتحسين مكانة المؤسسة في سوق العمل؛
6. توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية؛
7. رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجابا على المؤسسة، ويحقق رضا زبائنها؛

¹ بوقرة سميرة وبن كريبع فاطمة زهراء، تسيير الكفاءات كمدخل إستراتيجي في إدارة المشروع الاقتصادي دراسة ميدانية حول مشروع بناء 50 وحدة سكنية بالوكالة الولائية العقارية لولاية قالمة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة المشاريع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2015-2016، ص28.

² حمود حيمر، مرجع سابق، ص43.

³ خليف مريم حسناء، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2016-2017، ص36.

⁴ معاد محمد خلف الشتيوي، دور كفاءة الموارد البشرية في تحسين أداء البلديات، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد29، الأردن، 2022، ص349.

8. اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة.

ثالثاً: أهداف تنمية كفاءات الموارد البشرية

هناك مجموعة من الأهداف تسعى تنمية كفاءات الموارد البشرية لتحقيقها، وتتمثل فيما يلي:¹

1. إكساب الموارد البشرية روح المبادرة وكذلك روح التعاون؛
2. تحسين وزيادة المردودية الحالية والمستقبلية للموارد البشرية كما ونوعاً؛
3. تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الموارد البشرية؛
4. تحفيز الموارد البشرية وتوفير الدوافع الذاتية للعمل؛
5. إكساب الموارد البشرية الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأبعد الحدود؛
6. إكساب المورد البشري معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة لتمكينه من أداء أعمال جديدة تحتاجها المؤسسة مستقبلاً؛
7. تعليم المورد البشري كيف يواجه الصعب في أدائه الحالي ويؤدي المطلوب منه بشكل سليم، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراته وسلوكياته الحالية؛
8. رفع مستوى مهارات الموارد البشرية وروحها المعنوية.

¹ ركاب توفيق، مرجع سابق، ص 108.

المبحث الثاني: أسس تنمية كفاءات الموارد البشرية

أصبحت الكفاءات البشرية تمثل القوة والثروة الحقيقية للمؤسسة، لذلك يجب على كل مؤسسة أن تقوم بالسير نحو تنمية كفاءات مواردها البشرية لتحقيق التقدم الازدهار، وعلى هذا الأساس سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أسباب وعوامل، مجالات، متطلبات وأهم مراحل تنمية كفاءات الموارد البشرية.

المطلب الأول: أسباب وعوامل تنمية كفاءات الموارد البشرية

نظرا لأهمية الموارد البشرية في المؤسسة، ازدادت الحاجة لتنمية كفاءاتها، ومن خلال هذا المطلب سيتم التعرف على أهم الأسباب التي تدفع المؤسسات لتنمية كفاءات مواردها البشرية، بالإضافة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تنميتها.

أولاً: أسباب الحاجة إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية

تكون تنمية كفاءات الموارد البشرية ضرورة ملحة في بعض الأحيان، وتكون خياراً استراتيجياً في بعض الأحيان، بينما تصير غير مجدية تماماً في حالات أخرى. هذا ما سيتم التطرق له فيما يلي:¹ تكون المؤسسات في حاجة ماسة إلى تنمية كفاءات مواردها البشرية عندما تسجل تراجعاً في معدلات أدائها، بالمقارنة مع الأداء المعياري المستهدف، نتيجة لنقص الكفاءات لديها سواء تعلق الأمر بالمعارف العلمية أو السلوكية منها. في حين تصير تنمية كفاءات الموارد البشرية غير مجدية في حالة تراجع مستوى الأداء لأسباب تتعلق بالمؤسسة في حد ذاتها.

من بين أهم الحالات التي يكون فيها تراجع أداء الموارد البشرية لأسباب لا يمكن التخلص منها عن طريق تنمية الكفاءات، ما يلي:²

1. عدم ملائمة ظروف العمل؛
2. عدم فعالية نظام التحفيز بالمؤسسة؛
3. وضع معايير أداء مستحيلة التحقيق؛
4. تغيير مكان العمل.

ثانياً: العوامل المؤثرة على تنمية كفاءات الموارد البشرية

هناك نوعين من العوامل:

¹ حمود حيمر، مرجع سابق، ص 68.

² المرجع نفسه، ص 69.

- 1-العوامل الشخصية : يعني العوامل الشخصية للعامل والتي تميزه عن غيره من الأشخاص، وهي تؤثر على إمكانية توجيه وتنمية كفاءته، وتعتبر هذه الخصائص مستمرة نسبيا مثل: الشخصية والقدرات العقلية، ومنها ما هو متغير بحسب الوضعية مثل الدوافع والمبادئ، يمكن تلخيصها فيما يلي:¹
- القدرة على التعلم: ليتمكن العامل من تنمية كفاءته يجب أن تكون لديه قدرات إدراكية كافية لأنها تؤثر مباشرة على سرعة التعلم لدى الشخص، ومدى إمكانية تكوينه فالبناء الفكري للعامل مرتبط بمدى قابليته للتعلم والسلوكيات اعتمادا على قدرات خاصة؛
 - الإدارة والرغبة في التعلم: تعتبر الرغبة من المحفزات على التعلم والنجاح عملية التكوين مرتبط بمدى رغبة العامل في الوصول إلى مستويات وظيفية معينة، وعليه يجب معرفة هذه الرغبات وأخذها في الحسبان عند وضع البرامج التكوينية، وتوضيح مجال للتغذية العكسية لمعرفة احتياجات العمال وتطلعاتهم؛
 - القيم والمبادئ: تعتبر القيم والمبادئ والمعتقدات كبرامج نستعملها في حياتنا اليومية، وهي المفسر لتصرفاتنا وحركاتنا، ومنه فمعرفةنا ضرورية عند الإقبال على تنمية الكفاءات في تؤثر في السلوكيات وهي أيضا قابلة للتأثر؛
 - الشخصية: تعتبر المميزات الشخصية كخصائص مستقرة نسبيا فهي تؤثر في سلوكيات الأشخاص لكنها لا تظهر في هذه السلوكيات مثل العصبية والقلق، فقد يكون الشخص عصبيا لكنه يتصرف بطريقة تجعل الآخرين لا يلاحظون ذلك.
- 2-العوامل المحيطة: إن سلوكيات العمال تتأثر بعوامل أخرى خاصة بالمحيط الذي يعملون فيه مثل ثقافة المؤسسة، نموذج القيادة، ومدى الحرية في العمل بالمؤسسة وبرامج التنمية، يجب أن تتضمن الحركية الدائمة للعمال في محيطهم وفق سلوكيات معينة وتنمية كفاءة العمال تستوجب التوفيق بين مختلف هذه العوامل سواء الشخصية منها أو الخاصة.²

¹بركاني بثينة وحفيظي حنان، دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء الوطني في المؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز قالمية، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8ماي 1945 قالمية، 2015-

2016، ص55.

² المرجع نفسه، ص56.

المطلب الثاني: مجالات ومتطلبات تنمية كفاءات الموارد البشرية

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مجالات تنمية كفاءات الموارد البشرية ومتطلباتها، بالإضافة إلى الشروط الضرورية لنجاحها.

أولاً: مجالات تنمية كفاءات الموارد البشرية

في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فإن المورد البشري بحاجة إلى تقوية وتعميق معارفه وتنمية مهاراته من خلال عمليات التنمية اعتماداً على التكوين والتعلم وغيره، وتتمثل هذه المجالات فيما يلي:¹

1. إعداد مواصفات تنمية الكفاءات:

توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة... الخ؛

2. تقييم الكفاءات:

يمثل التقييم مرحلة هامة من مراحل تنمية الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد مقابلة النشاط السنوي، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات... الخ؛

3. تطوير الكفاءات:

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر، وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة، وبذلك تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان نجد: التكوين المرتكز على الكفاءات؛

4. تحفيز الكفاءات:

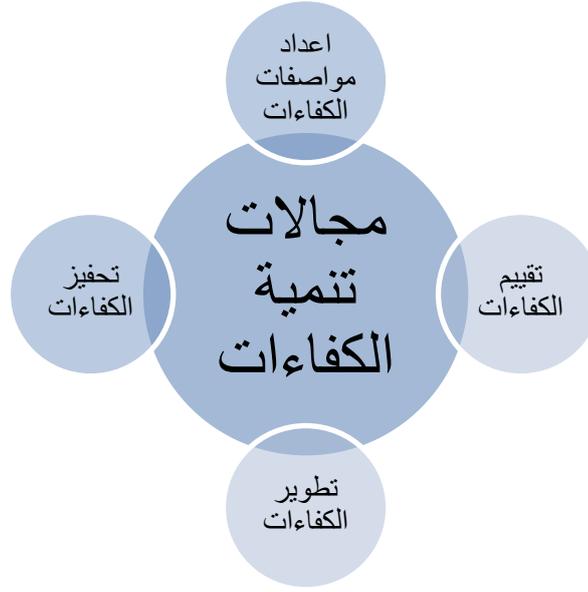
توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفاعلية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين، وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيراً مهماً ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات للأفراد، بعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم.²

والشكل التالي يوضح مجالات تنمية الكفاءات:

¹ أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع، الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير-تجارب الدول-، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف يومي 03-04 ديسمبر 2012، ص7.

² المرجع نفسه، ص7.

الشكل رقم(02): مجالات تنمية الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: متطلبات تنمية كفاءات الموارد البشرية

تعتبر عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية مسؤولية مشتركة تضع المؤسسة والموارد البشرية كعوامل للتطوير ولذلك فأهم شرط لنجاح عملية تنمية الكفاءات هو الاتفاق بين المؤسسة والموارد البشرية على مشروع مشترك والذي يتطلب بدوره:¹

1. التنبؤ بالتطور الفردي؛
2. تحديد مسؤوليات المؤسسة، المدير، الموارد البشرية في عملية تنمية الكفاءات؛
3. توفير الأجواء المناسبة لتنمية الكفاءات: الوسائل المادية، المعلومات، الأنظمة الضرورية للتعلم وفرص التنمية، إلى جانب تقديم المحفزات الملائمة من طرف الإدارة لدفع الموارد البشرية في المؤسسة إلى الاستثمار في اكتساب وتطوير الكفاءات والمشاركة في مشروع لتنمية الكفاءات؛
4. تحديد الكفاءات المعنية بالتنمية: إن كانت تنمية الكفاءات هي ضرورة حياتية للمؤسسة فليست كل الكفاءات بالضرورة مهمة؛
5. تحديد أهداف عملية تنمية الكفاءات: لا توجد هناك مؤسسة تعمل بطريقة صحيحة بدون اعتماد رؤية أكثر وضوحا لأولوياتها وأهدافها، ولهذا فعلى المؤسسة قبل البدء في مشروع تنمية الكفاءات تحديد أهداف التنمية، ومن ثم النتائج المتوقعة.

¹ عماري علي، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017-2018، ص ص 87، 88.

بالإضافة إلى ما سبق هناك مجموعة من الشروط التي لا بد من توفرها لنجاح عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية وسوف يتم إيجازها في النقاط التالية:¹

1. يجب المطابقة بين محتوى البرنامج التدريبي لتنمية الكفاءات وبين الواقع العملي إلى أقصى حد؛
2. تحسين الممارسات الوظيفية من خلال استخدام السلوكيات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التنمية أثناء العمل؛
3. تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها، وإثبات ما تعلمته من سلوكيات على أرض الواقع؛
4. تنوع محتوى البرنامج التدريبي وتضمينه لوضعيات عمل مختلفة، وبالتالي تنوع كفاءات الموارد البشرية وتوسيعها؛
5. تحديد النقاط الأساسية لعملية تنمية كفاءات، وتعريف الموارد البشرية بمراحلها؛
6. مساعدة الموارد البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لممارسة وظائفهم؛
7. التأكد من إدراج وفهم الموارد البشرية للخصائص الهامة للوظيفة ومكوناتها؛
8. التأكد من ملائمة البيئة للتعليم واكتساب الكفاءات؛
9. خلق وتنمية الرغبة في التعلم واكتساب الكفاءات الجديدة لدى الموارد البشرية؛
10. تشجيع الموارد البشرية على التعلم المستمر وتنمية كفاءاتها، من خلال إقناعها بعدم كفاية ما تعلمته من الحاضر لمواجهة تحديات المستقبل.

المطلب الثالث: مراحل تنمية كفاءات الموارد البشرية

لا يوجد إجماع حول عدد مراحل عملية تنمية الكفاءات، رغم التقارب الشديد بين وجهات نظر الباحثين حول محتوى هذه العملية بصفة عامة. ومن أهم تقسيمات مراحل عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية، ما جاء به دريك تورينتون وآخرون، حيث قسموا مراحل هذه العملية إلى أربع مراحل رئيسية كما يلي:²

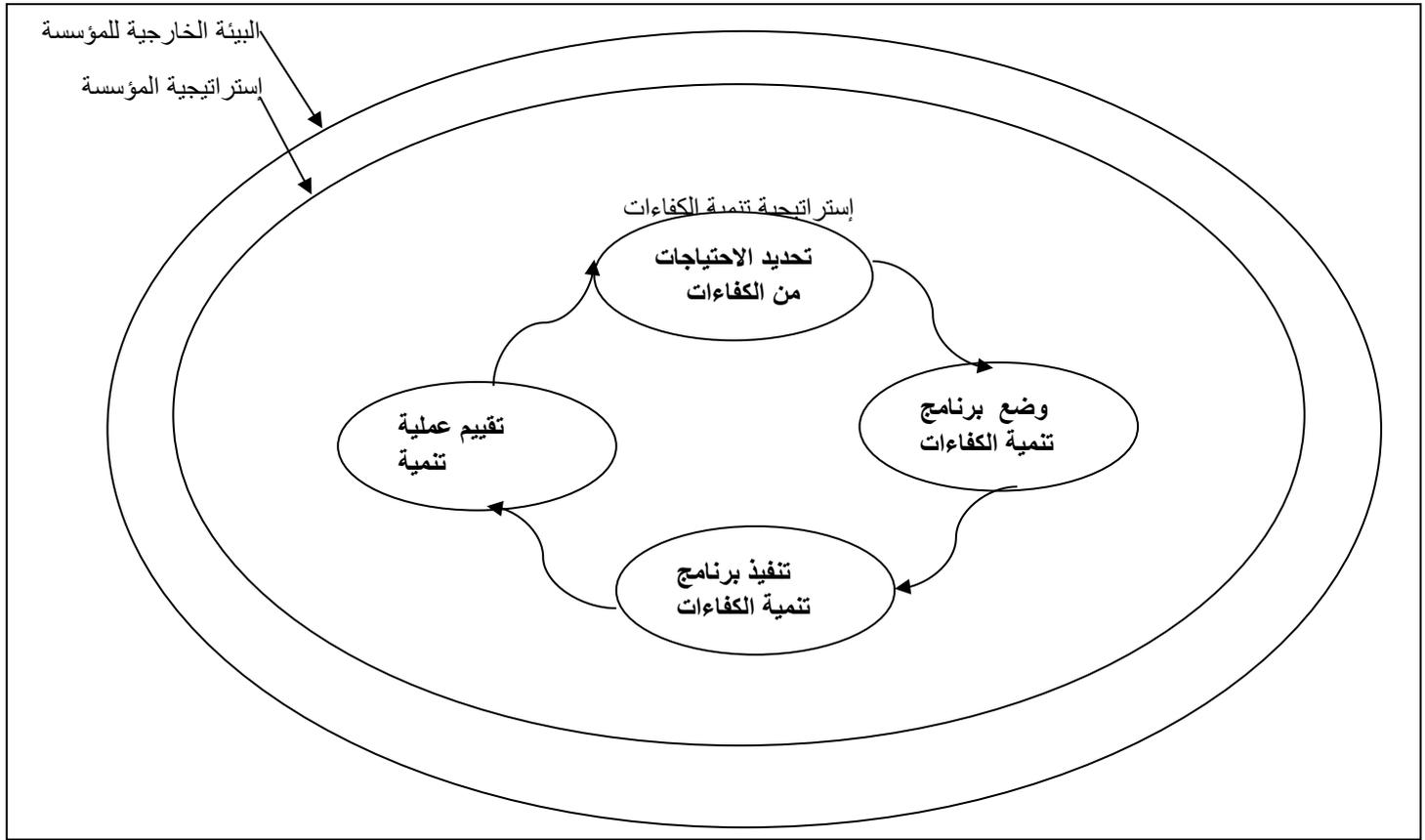
1. مرحلة تحديد الاحتياجات من الكفاءات؛
2. مرحلة وضع برنامج تنمية الكفاءات؛
3. مرحلة تنفيذ برنامج تنمية الكفاءات؛
4. مرحلة تقييم عملية تنمية الكفاءات.

تم تلخيص المراحل السالفة الذكر من خلال الشكل التالي:

¹ خباطي سارة وبودبيزة ريان، دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاديات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945 قالمة، 2021-2022، ص32.

² حمود حيمر، مرجع سابق، ص71

الشكل (03): مراحل عملية تنمية الكفاءات حسب ديريك تورنيتون



المصدر: حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2017-2018، ص71.

يتضح من خلال الشكل السابق أن تنمية الكفاءات تتم عبر أربع مراحل رئيسية، حيث تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات من الكفاءات كأول مرحلة في هذه العملية، لذلك جاءت في أعلى الشكل السابق مقارنة بقيمة المراحل الأخرى، تليها مرحلة وضع برنامج التنمية، ثم مرحلة تنفيذ البرنامج، وفي الأخير مرحلة تقييم عملية تنمية الكفاءات. وتشير الأسهم الموجودة بين هذه المراحل إلى ترتيبها، حيث لا يمكن تجاوز أية مرحلة، أو المرور إلى المرحلة التي تليها قبل الانتهاء منها، كما لا يمكن الرجوع إلى الخلف وإنما تسير العملية عبر مراحل متسلسلة في شكل حلقة. وتتم هذه العملية ضمن إستراتيجية محددة، تعتبر كجزء لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، هذه الأخير التي تأثر في بيئتها الخارجية وتتأثر بها لذلك تم الفصل بينهما بواسطة دوائر تسمح بالتأثير المتبادل فيما بينهما. وفيما يلي عرض لهذه المراحل:

أولاً: تحديد الاحتياجات من الكفاءات

تعد هذه المرحلة أهم مراحل عملية تنمية الكفاءات، لكونها الأساس الذي تبنى عليه بقية المراحل الأخرى وأي خلل في هذه المرحلة سينعكس سلباً على نتائج العملية برمتها، حيث تعتبر عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات أداة أساسية لتنمية كفاءات الموارد البشرية، لأنها تساعد على التنبؤ بالمشكلات التي يمكن التعرض لها أثناء أدائها لوظائفها، كما توفر لها المعلومات الضرورية لحلها، أو تجنب الوقوع فيها. وترتبط عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات بكل من الحاضر والمستقبل، ففي الحاضر تسمح هذه العملية بمعرفة الكفاءات الناقصة والتي يجب تكملتها، بالإضافة إلى إدراك مواطن الخلل في الأداء وبالتالي علاجها، وكذا الاطلاع على المشاكل التنظيمية والإنسانية وحلها أو الاستعداد لمجابهتها بناء على المعلومات التي توفرها عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات، وتمكن هذه العملية من معرفة الفرق بين مستوى الكفاءة المطلوب لأداء عمل معين، وذلك المستوى المتوفر فعلياً لدى الموارد البشرية.¹

ثانياً وضع برنامج لتنمية الكفاءات

بعد تحديد الاحتياجات من الكفاءات، تأتي مرحلة وضع برنامج تنمية الكفاءات، حيث يمثل وضع برنامج لتنمية الكفاءات عملية تخطيط تقوم بها المؤسسات بغرض تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة، وفي أقل وقت ممكن، وتتضمن هذه العملية إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية لتنمية كفاءات الموارد البشرية وفق أهداف المؤسسة، وفي إطار استراتيجياتها العامة، ويمكن أن تكون هذه البرامج سنوية أو شهرية.

ثالثاً: تنفيذ برنامج تنمية الكفاءات

يرى فرانكلين سي-اشبي وأرثر ر-بيل أن عملية تنمية الكفاءات الناجحة يجب أن تمر عبر أربع مراحل لضمان توفير المعلومات الضرورية، وكذا تحقيق الأهداف المرجوة منها، ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:²

1. **تكيف مواقف الموارد البشرية:** تعد هذه المرحلة كعملية تهيئة وتوجيه للموارد البشرية المعنية بتنمية الكفاءات، وذلك لضمان نجاحها. وهذا يتطلب تحفيز وتشجيع الموارد البشرية، لتلقي معلومات وقبول أفكار جديدة، وتعتبر هذه المرحلة كمقدمة تمهيدية لتعلم الفعلي واكتساب الكفاءات.
2. **تقديم عرض المضمون:** يتم في هذه المرحلة عرض مضمون برنامج تنمية الكفاءات، بالاعتماد على أحد أساليب تنمية الكفاءات، أو مجموعة منها بحسب حاجة المؤسسة، بهدف ضمان تحقيق أهداف تنمية الكفاءات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة.
3. **الممارسة:** تعطى في هذه المرحلة الفرصة للموارد البشرية المستهدفة بعملية تنمية الكفاءات، لتطبيق المعارف المكتسبة على أرض الواقع، بغية تصحيح الأخطاء إن وجدت، وتدعيم الناجحين في العملية

¹ حمود حيمر، مرجع سابق، ص 76، 72.

تشجيعهم على الاستمرار، وهذا يؤدي إلى ترسيخ المعارف المكتسبة في أذهان الموارد البشرية وينمي كفاءاتها.

4. **المتابعة والدعم:** يجب أن يتضمن برنامج تنمية الكفاءات جزءا خاصة بمتابعة استخدام الكفاءات المكتسبة من عملية تنمية الكفاءات، وهذا حتى لا يكون مصيرها النسيان والزوال بسبب عدم الاستخدام في العمل. وتقع مسؤولية المتابعة على عاتق الإدارة العليا، التي تتولى عقد ندوات واجتماعات دورية، لعرض تقارير المشاركين في العملية حول سير العمل، وإتاحة الفرصة لهم لطرح التساؤلات، وحل المشكلات التي تواجههم، وكذا تشجيعهم على الالتزام بتحقيق أهداف عملية تنمية الكفاءات.

رابعا : تقييم عملية تنمية الكفاءات

تعتبر عملية التقييم ضرورية للتأكد من مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المرجوة من تنمية كفاءات مواردها البشرية، لذلك تلجأ إلى اعتماد أساليب معينة لبلوغ هذه الغاية. وتتحمل المؤسسات تكاليف باهظة جراء تنمية كفاءات مواردها البشرية، وبالتالي عليها المقارنة بين هذه التكاليف وبينما ستحققه من عائد، وهذا ما يعرف بتقييم عملية تنمية الكفاءات، حيث تتضمن عملية التقييم قياس مدى تحقيق تنمية الكفاءات لأهدافها، خاصة ما تعلق منها بتلبية حاجات الموارد البشرية من كفاءات، وبالتالي معرفة مدى فعالية هذه العملية، لتبرير ما تحملته المؤسسة من تكاليف جرائها.

المبحث الثالث: آليات تنمية كفاءات الموارد البشرية

لكي تحقق المؤسسة أهدافها يجب عليها الاهتمام بتنمية كفاءات مواردها البشرية، ويتم ذلك من خلال تطبيق المؤسسة لطرق وأساليب محددة يتم بواسطتها تنمية كفاءات الموارد البشرية، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى هذه الطرق والأساليب، بالإضافة إلى التعرف أهم المشاكل التي تواجهها هذه العملية.

المطلب الأول: أساليب تنمية كفاءات الموارد البشرية

أصبح الاهتمام بتنمية الكفاءات يشكل رهانا كبيرا للمؤسسات التي تريد الاستمرارية والبقاء، لهذا أخذت المؤسسة تفكر في الأساليب التي تساهم في تنمية الكفاءات، وفيما يلي عرض لأهم هذه الأساليب:

أولاً: التكوين:

يعتبر التكوين خطة تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، وهو نوع من أنواع الجهد المنظم والمخطط له، وتطوير مهارات الأفراد وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي تفيدهم في الحصول على أكبر نفع لشخصهم ومؤسساتهم والمجتمع المحيط بهم، وهناك من يرى أن التكوين هو العملية المنظمة التي يكتسب من خلالها الفرد المعارف والقدرات والمهارات والأفكار التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد.¹

والتكوين المرتكز على الكفاءات يهدف إلى اكتساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، ويستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموع معاونين واجبه هو تطوير نفس الكفاءة مثلاً قدرة القرار أو تتكون من مجموعة معاونين واجبه هو تطوير نقاط مختلفة.²

ثانياً: التدريب

يعتبر التدريب نوع من أنواع النشاط المقصود والمخطط في أي مؤسسة، حيث يعمل على تحويل أعداد من العاملين بها إلى خبرات معينة بهدف تحسين الأداء.

والتدريب المرتكز على الكفاءات يعتمد على الملاحظة بالمشاركة، والتي بواسطتها يتم الاهتمام بالكفاءات من خلال تلبية رغباتهم واحتياجاتهم والاهتمام بتعليمهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وبالتالي تنمية كفاءاتهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بين التنظيم والموارد البشري الكفاء.

وقديماً المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات ويقدم الدروس والتعليمات والمساعدة، ويشجع الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، وهذا عكس مدربي الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعليم، ويعنى هذا أن المدرب يرافق ويشارك الفرد المتدرب في عملية أو

¹ عبد الجليل طواهر وأخرون، أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري-ورقلة، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 03، العدد 01، جامعة ورقلة، 2017، ص 132.

² حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-1 الحاج لخضر، 2019-2020، ص 22.

أثناء البرنامج التدريبي، وذلك من أجل تنمية وتطوير مهاراته ومن ثم تنمية كفاءات الفرد عن طريق ما يسمى بالتدريب بالمرافقة.¹

ثالثاً: التحفيز :

إن الكفاءات البشرية وحدة طاقة فكرية ذات أبعاد ومواصفات معينة، حيث تعمل هذه الطاقة ويتم تطويرها تحت مؤثرات داخلية وأخرى خارجية، وذلك بالاعتماد على دافعية الأفراد للعمل، أي أن التحفيز يلعب دور القوة التي تدفع إلى تكريس الجهد لتحقيق أعلى مستويات الأداء والوصول به إلى أعلى مستويات التميز.² ومن هنا يظهر دور التحفيز في كونه أحد أهم أساليب تفعيل المعارف والمهارات والخبرات للتصريح بما يمتلكون من أفكار إبداعية مخزنة لديهم، فبفعل التحفيز الذي يهيئ الدعم المادي والمعنوي يتم اكتشاف معارف ومهارات جديدة للاستفادة منها وتعزيزها وتنميتها.

وحتى يؤدي التحفيز دوره في تنمية الكفاءات البشرية، لا بد من أخذ الجوانب التالية بعين الاعتبار:³

- إن الكفاءات البشرية مختلفة في احتياجاتها، وعليه لا بد أن يتم التحفيز على هذا الأساس؛
- إشراك الكفاءات البشرية والأخذ بآرائهم وانتقاداتهم؛
- إشراكهم في تحديد الحوافز الفعالة التي تؤثر على أدائهم؛
- توفير فرص الترقية والتقدم في سلم الوظيفي؛
- الالتزام باحترام الأفراد ذوي الكفاءات العالية والقدرات المتميزة، والثناء عليهم وتقدير جهودهم.

رابعاً: التعلم

يعرف التعلم على أنه: " تغيير ثابت نسبياً في السلوك يحدث تحت تأثير الخبرة المكتسبة، أي أن الإنسان يمر بمواقف اجتماعية، ونتيجة لتلك المواقف يكتسب معان ومفاهيم جديدة تشر إليه بضرورة وأهمية إتباع أنماط مختلفة من السلوك وبالتالي يميل الإنسان إلى تغيير سلوكه في ضوء تلك الخبرة المكتسبة".⁴ إن التعلم مرتبط بجانب السلوك المتغير زمنياً نتيجة لاكتساب الخبرة عن طريق الممارسة، وهناك عدة أبعاد للتعلم وهي:

¹ ركاب التوفيق، مرجع سابق، ص 110.

² بوحنة سعيدة وغيبور فتحة، تنمية الكفاءات وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جبل-، 2018-2019، ص 36.

³ المرجع نفسه، ص 37.

⁴ مقران عقبة ولعجال عبد الرؤوف، تنمية الموارد البشرية كمدخل لصناعة الكفاءات البشرية-دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة-، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019-2020، ص 21.

- مضمون التعلم: ويقصد به تعلم ماذا؛
- سبب التعلم: والمقصود به لماذا التعلم، وتعني استطاعة الفرد على ابتكار معارف جديدة ومشاركتها مع الآخرين أي ليس فقط استهلاكها.
- طريقة التعلم: وتتمثل في كيفية اكتساب المعارف الجديدة، وتطبيقها بطريقة فعالة.
- وحتى يحقق التعلم ما ينبغي منه لا بد من قيامه على أركان ومرتكزات أساسية تتمثل في:¹
 - تعليم الكفاءات كيفية التفكير في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح، وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها، وإيجاد العلاقة القائمة بينها.
 - تعليم الكفاءات كيفية استخدام قدراتها في عملية الإبداع، وكذا النموذج الذهني الصحيح الذي يسمح لها بتنظيم تخيلاتها وتصوراتها للتنبؤ بشكل صحيح.
 - تعليم الكفاءات البشرية الرؤية المشتركة للأمور، وكيفية العمل ضمن فريق العمل عن طريق التفكير مع الآخرين، الاتصال بهم، التعاون معهم.
 - تعليم الكفاءات كيفية فهم الأشياء الجديدة وإدراك محتواها وعدم الخوف منها، وكذا عدم مقاومتها بل العمل على تحديها، ويكون التعامل مع هذه المواقف حسب الظروف المحيطة.
 - تعليم الكفاءات كل ما هو جديد ومتطور ويحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية، مع التركيز على الأمور ذات الصلة بمجالات عملهم.

المطلب الثاني: طرق تحليل عملية تنمية الكفاءات البشرية

ويقصد بعملية التحليل هو الوصول إلى المشكلات والعوائق المرتبطة بالأداء وسلوك الفرد، عن طريق تحديد احتياجات تنمية الكفاءات بغية تحقيق أهداف المؤسسة، وهناك ثلاث أنواع لطريق تحليل عملية تنمية الكفاءات وهي:

أولاً: طريقة تحليل الكفاءات

إن هذه الطريقة يتم من خلاله تحديد الأدوات المستعملة والاحتياجات، والتي تحتوي هذه الأخيرة على جميع الوثائق التي تفسر الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة، بالإضافة إلى تلك الكفاءات الخاصة الموجودة عند كل فرد، وهذا ما يطلق عليه البعض اسم دورية الكفاءات، ولإنشاء هذه الأخيرة يتم الاستعانة ببعض الأساليب منها:²

- التقارير الناتجة عم طريق الحوار مع الجماعات؛
- الاستمارة المملوءة من قبل الأفراد العاملين (عمال التنفيذ)، الرؤساء، المشرفين، الإداريين... الخ؛
- الملاحظة الميدانية وبكل أنواعها؛
- عمل تقارير الخبراء والذي يتم أو يكون طريق مشاركتهم في المسائل الخاصة.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص449.

² ركاب توفيق، مرجع سابق، ص114.

إن الهدف الأساسي من الاستعانة بدورية الكفاءات هو العمل على تنمية كفاءات المورد البشري، والذي يتم من خلال تحديد احتياجات هذا الأخير، بعد ما يتم تلبية الاحتياجات عن طريق التدريب، كما نجد أن دورية الكفاءات تحتوي كذلك على احتياجات المهام وكيفية إنجازها وتراجع هذه الدورية بصفة مستمرة إذا دعت الحاجة لذلك.

ثانياً طريقة تحليل المردودية

تهدف هذه الطريقة إلى التعرف على النقائص التي قد تحدث في أداء الأفراد، وبالتالي تؤثر على مردوديته، وهذه النقائص تحدث داخل المؤسسة على نوعين، فالأول يتعلق بكفاءة الأفراد والتي يمكن سدها عن طريق البرامج التدريبية لتنمية كفاءات الأفراد، والثانية تتعلق بعملية تنفيذ الأعمال وخاصة العوامل الداخلية والتي تؤثر على الأفراد العاملين، منها:¹

- عدم وجود كفاءات فكرية وقدرات ومهارات بدنية تمكن الفرد من القيام بالعمل على أكمل وجه؛
 - عدم اهتمام الإدارة بتنمية الكفاءات الأفراد العاملين مما يؤدي إلى تراجع في الأداء وتردي المردودية؛
 - عدم توفر الآلات والمعدات والأدوات اللازمة للقيام بالعمل.
- وهذه النقائص لا يمكن معالجتها بالتدريب فقط وإنما يتم معالجتها عن طريق دراسة معمقة وجادة من أجل التعرف على الأسباب ومحاولة تصحيح الأخطاء وإبداء الاهتمام بتنمية كفاءات الأفراد واحتياجاتهم، وذلك راجع لما يستطيع الفرد الكفاء أن يحققه من نتائج ومردودية عالية كما ونوعاً.

ثالثاً: طريقة التحليل العام

تعتمد هذه الطريقة على تحليل وجهات نظر كل من الفرد والمؤسسة والمهام، وهي كالاتي:²

1- من وجهة نظر المؤسسة:

تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي الفعال وكذا مخططات التنمية وتعلق بالأهداف المسطرة في ظل الظروف المتحركة في تحديد وصياغة قراراتها (المؤسسة)، والتي لا تتم إلا عن طريق:

- ❖ **تحديد الأهداف:** وهذا يعني أن المؤسسة يجب عليها أن تحدد أهدافها الخاصة بدقة لكن مع مراعاة الوضع الاقتصادي والاجتماعي المحيط بها؛
- ❖ **تحديد كفاءات الأفراد المطلوبة:** يجب على المؤسسة أن تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية ذات الكفاءات المطلوبة والتي تتماشى مع متطلبات الوظائف بالمؤسسة؛

¹ Shimon L dolan, la gestion des ressources humaines (tendance) enjeux pratique actuelles 3eme édition village mondiales, Canada, 2002 p 317

² ركاب توفيق، مرجع سابق، ص 116.

❖ **تحديد معايير الفعالية و المناخ السائد:** على المؤسسة أن تحدد معايير لقياس فعالية المؤسسة من جمع المعلومات الكافية حول فعالية الأفراد وفرق العمل، ومن بين هذه المعايير مايلي¹:

- تكلفة اليد العاملة والإنتاج؛
- نسبة التغيب؛
- جودة الإنتاج؛
- نسبة وقوع الحوادث.

ومن خلال هذه المعايير تقوم المؤسسة باستعمالها ومقارنتها بأداء الأفراد في العمل من خلال قياس الفعالية والمردودية. ومن خلال هذه المقارنة يتم تحديد النقائص والتي يتم معالجتها عن طريق البرامج التي تعد وتبرمج من قبل إدارة المؤسسة وفق ما تقضيه هذه النقائص.

2- وجهة نظر المناصب والوظائف:

يتم في هذه العملية المقارنة بين الأداء الحالي للأفراد الذين يشغلون مختلف الوظائف داخل المؤسسة وبين الأداء المنتظر منهم، ويقصد به الأداء الناتج عن توظيف الوظائف وملاحظة الفرق من خلال هذه المقارنة يتم استعمال طرق عدة منها:

- ❖ تقارير الرؤساء والقادة؛
- ❖ تحليل وتوصيف المناصب؛
- ❖ إعداد إحصائيات عن أداء الخبراء المختصين؛
- ❖ إعداد تقارير الخبراء المختصين؛
- ❖ القيام باستثمارات خارجية من قبل مكاتب متخصصة.

3- وجهة نظر الأفراد:

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر الأفراد وفق طريقتين²:

❖ يتم تقسيم الأفراد من حيث المردودية الحالية ومقارنتها بمستوى المردودية المراد تحقيقها، وفي حالة وجود الفرق فإنه يتم معالجته على شكل احتياجات تدريبية، كما أن عملية التقسيم التي تعتمد على الملاحظة الميدانية من قبل الرؤساء والقادة تعتبر من أحسن أداة التقييم من حيث المصادقية الصحة؛

❖ يتم هذا التقسيم عن طريق جمع المعلومات التي يمدها عن الفرد في شكل ملف عن وظيفته، وفيه يتم تحديد احتياجاته الخاصة الحالية والمستقبلية مع أخذها بعين الاعتبار أثناء وضع البرنامج التدريبي.

من خلال ما تم تناوله حول طرق تحليل عملية تنمية كفاءات الأفراد يتضح أن الطرق الثلاث والخاصة بمرحلة التحليل لتقييم الاحتياجات التدريبية، والتي تعتبر من أهم أدوات التنمية كلها والتي تعمل على كشف النقص في الكفاءات ثم تحليله وبعدها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وتسطير أهدافها.

¹ المرجع نفسه، ص116.

² المرجع نفسه، ص117.

المطلب الثالث: مداخل تنمية كفاءات الموارد البشرية

توجد العديد من مداخل تنمية كفاءات الموارد البشرية تتميز بالتنوع والاختلاف، ورغم ذلك يتفق أغلب الباحثين حول تصنيفها ضمن فئتين رئيسيتين هما التنمية في مكان العمل وتسمى كذلك بالتنمية ضمن الوظيفة. والتنمية خارج مكان العمل أي خارج الوظيفة، وسوف يتم شرحها بالتفصيل فيما يلي:

أولاً : التنمية في مكان العمل

تسمى كذلك بالتنمية ضمن الوظيفة، وتعتبر من أقدم الأساليب وأكثرها استخداماً في تنمية كفاءات الموارد البشرية بالمؤسسات، خاصة في المجال الصناعي، نظراً لسهولة تعلم الكفاءات التشغيلية في فترة زمنية قصيرة وفق هذا المدخل. من إيجابيات هذا المدخل التنموي للكفاءات أنه لا يحتاج عدد كبير من المشرفين للقيام بالعملية، وبالتالي فهو يختصر التكاليف، كما أنه يسمح بتحقيق التكيف المادي والمعنوي والموارد البشرية من بيئة عملها الفعلية، والتي هي نفسها مكان القيام بتنمية الكفاءات.¹

تشمل تنمية الكفاءات في مكان العمل العديد من الأساليب تختلف أحياناً وتتداخل أحياناً أخرى، وهي كالاتي:

1. التعيين في مناصب المساعدين:

يعتمد هذا الأسلوب على تكليف الموارد البشرية بأداء مهام متنوعة، وذلك من خلال مساعدتها للآخرين في أداء مهام، وبالتالي تكتسب الموارد البشرية كفاءات متنوعة ومتعددة أثناء قيامها بالمساعدة الوظيفية لزملائها في العمل. ومن أشكال هذا الأسلوب ما يعرف بالإرشاد حيث يلعب المرشد دور الدليل الذي يوجه شخص آخر أقل خبرة منه، أي أن هذا الأسلوب يعتمد على نقل خبرات الموارد البشرية إلى موارد بشرية أخرى حديثة العهد بالمؤسسة.²

يعد التعيين في مناصب المساعدين من الأساليب المستخدمة في تنمية كفاءات الموارد البشرية التي تشغل مناصب إدارية بالمؤسسات، حيث يسمح هذا الأسلوب بتوفير موارد بشرية قادرة على استخلاف المدراء في حالة غيابهم المؤقت أو الدائم عن مناصبهم. ويتميز هذا الأسلوب بالبساطة وقلة التكاليف إلا أنه يمكن أن يسبب نشوب نزاعات بين الموارد البشرية في حالة عدم تحقيق العدالة في منح الفرص لها من أجل تنمية كفاءاتها حسب هذا الأسلوب.³

2. التمرين:

يعتمد هذا الأسلوب على برامج تعليمية نظرية وعملية تستمر لفترة زمنية معينة، تليها عملية تدريب على العمل ذاته بإحدى المؤسسات، الهدف من هذا الأسلوب هو تحسين مهارة الفرد وإعداده للعمل في وظيفة معينة.

¹ خياطي حنان وبوديبيزة ريان، مرجع سابق، ص 33.

² حمود حيمر، مرجع سابق، ص 52.

³ المرجع نفسه، ص 53.

يعتبر التمرين من أقدم الطرق تنمية الكفاءات، حيث يقوم المدرب أداء ملاحظته على التدريب بطريقة مباشرة، أي أنه يتزامن مع الأداء الفعلي للوظيفة، وبالتالي يتطلب نجاح هذا الأسلوب تمتع المدربين بالقدرة على الاتصال والتفاعل مع المتدربين، لذلك يشترط هذا الأسلوب تطوير مهارات المدربين المتعلقة بتمرين الآخرين وتعليمهم.

3. تدوير العمل:

يعتمد هذا الأسلوب على انتقال الموارد البشرية من وظيفة على آخر أفقياً أو عمودياً بالمؤسسة، وفي كل مرة تكتسب كفاءات جيدة تختلف باختلاف الوظائف، وبالتالي تصبح الموارد البشرية متنوعة الكفاءات، بدلاً من تخصصها في وظيفة محددة، أي أن تدوير العمل يؤدي إلى زيادة خبرة الموارد البشرية ومعلوماتها التي تزيد قدرتها الإبداعية وتمييزها، الأمر الذي يعاد بالفائدة عليها وعلى المؤسسة.¹

4. التعيين في اللجان الهامة:

حسب هذا الأسلوب يتم تشكل لجان يتعاون أفرادها مع بعضهم البعض، ويتبادلون المعارف والخبرات كما يشتركون في تحمل المسؤوليات وإنجاز المهام الموكلة إليهم.² تمكن عملية التعيين في اللجان الهامة من: المساهمة الفعالة للموارد البشرية في صناعة القرارات بالمؤسسة، التعلم واكتساب المعرفة عن طريق مشاهدة الآخرين، بالإضافة إلى التحري حول المشاكل التنظيمية الخاصة والحلول الممكنة لها واختيار أفضلها. كما تسمح اللجان بفتح المجال أمام الموارد البشرية لتنمية كفاءتها من خلال إتاحة الفرصة لإبراز القدرات والمواهب الفردية، تحت توجيهات أعضاء اللجنة. نلاحظ أن تنمية كفاءات الموارد البشرية عن طريق هذا الأسلوب تسمح بنقل الكفاءات وتبادلها بين أعضاء اللجان، بالإضافة إلى منحها كفاءات سلوكية تساعدها على التعامل مع الآخرين والتأقلم مع مختلف ظروف العمل الممكنة.

ثانياً: التنمية خارج مكان العمل

تلجأ بعض المؤسسات إلى تنمية كفاءات مواردها البشرية خارج مكان عملها، وذلك باعتمادها على أحد الأساليب التالية:³

1. التلمذة:

تعتمد المؤسسات على وضع برامج لتنمية كفاءات مواردها البشرية وفق هذا الأسلوب، والذي يتضمن المزج بين الدروس في الأقسام، وبين التنمية ضمن الوظيفة، أي الدمج بين المعارف العلمية والعملية في نفس الوقت وهذا يؤدي إلى تنويع كفاءات الموارد البشرية تحت إشراف المدربين.

تسمح التلمذة بتحقيق إيجابيات التالية:

¹ خياطي حنان وبودبيزة ريان، مرجع سابق، ص34.

² حمود حيمر ، مرجع سابق، ص53.

³ المرجع نفسه، ص56.

- إكساب الموارد البشرية لمعلومات ومعارف جديدة؛
- زيادة درجة التعلم المستمر لدى الموارد البشرية؛
- جعل الموارد البشرية تعتمد على طاقاتها الذاتية في تنمية كفاءاتها؛
- تقليص الوقت الضروري لاكتساب المعرفة؛
- تقليص التكاليف ومتطلبات تنمية الكفاءات.

2. المحاضرة:

تعد المحاضرة من أكثر الأساليب استعمالاً في العملية التعليمية، وتمكن من إيصال المعلومات من طرف شخص إلى مجموعة من المستمعين في ذات الوقت. بينها يعتبرها المديرين كتقليل لاحترافياتهم لذلك نادراً ما يستخدمونها لكونها لا تعتمد على المشاركة أو النقاش. ورغم ذلك تبقى المحاضرة ذات أهمية بالغة في عملية التعليم التي تمثل جوهر تنمية الكفاءات، وقد تكون المحاضرة الوسيلة المثلى لنقل تجربة الشخص للأخرين واستفادتهم من تجاربه.¹

3. دراسة الحالة:

الحالة هي عبارة عن عرض لحدث أو موقف معين بغرض تدعيم طاقات الموارد البشرية وتنمية كفاءاتها. وحسب أسلوب دراسة الحالة يتم تزويد المتعلم بمعلومات حول مشكلة معينة أو موقف محدد ثم يطلب منه إيجاد الحل لهذه المشكلة، تحليل الموقف، واتخاذ القرار بشأنه، على ضوء ما لديه من معارف مكتسبة مسبقاً، أي أن هذا الأسلوب يشترط على المتعلم فعل شيء ما بشأن المشكلة أو الموقف الذي عرض عليه، وهذا ما يميز هذا الأسلوب عن أسلوب المحاضرة وغيره من أساليب تلقين المعرفة والمعلومات. وتجدر الإشارة إلى أن أسلوب دراسة الحالة يشمل مجموعة من الأساليب التي تختلف باختلاف الحالة ذاتها ونمط عرضها، وبالتالي لا يمكن النظر إلى دراسة الحالة على أنها أسلوب واحد بل هي مجموعة من الأساليب تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة ومتنوعة.

4. تمثّل الدور:

سمي هذا الأسلوب بالتمثيل أو لعب الدور، لكون المشاركين فيه يحملون هوية تختلف عن هويتهم الحقيقية، ويعالجون مشاكل افتراضية في مجال معين. ويتكون من ثلاث متغيرات هي: متطلبات الدور أي السلوكيات التي يجب أن يؤديها الممثل، الموقف الذي يجب أن يتعامل معه، بالإضافة إلى شخصيته التي تبرز خلال التمثيل، ويمنح هذا الأسلوب الموارد البشرية القدرة على مواجهة المواقف الصعبة التي تواجهها من خلال أداء وظائفها الحقيقية وزيادة قدرتها على التفاعل الإيجابي والعمل ضمن الفريق.²

¹ خياطي حنان وبوديبيزة ريان، مرجع سابق، ص34.

² حمود حيمر، مرجع سابق، ص61.

5. البريد الوارد:

يعد هذا الأسلوب من أهم الأساليب المستخدمة في تنمية كفاءات المدراء، حيث تتم محاكاة الأعباء اليومية التي يواجهونها أثناء العمل، عن طريق تزويدهم بمعلومات حول موقف معين تجعلهم يحيطون بكل جوانبه، ويطلعون على خباياه وكأنه موقف فعلي، بعد ذلك توجه إليهم مجموعة من الخطابات والتقارير عبر البريد، ويطلب منهم اتخاذ قرارات مناسبة بشأن ما وردهم عبر البريد في فترة زمنية معينة محددة. مع تدوين تلك القرارات والملاحظات والتعليقات المرتبطة بموقف في سجل خاص، وفي نهاية العملية يقوم المدير المعني بمناقشة محتوى السجل مع زملائه في العمل أو مع المشرف على تنمية كفاءاته.

6. مباريات الأعمال:

يعتمد هذا الأسلوب على تقسيم المتدربين إلى مجموعتين أو أكثر تحتوي كل منها على ما يعادل 5 إلى 7 متدربين يمثلون إدارة معينة، وتقسم المباراة إلى جولات يقوم خلالها أفراد المجموعة بتحليل ومراجعة قرارات الجولات السابقة اتخاذ قرارات تصحيحية، بناء على البيانات المعلومات التي تم تزويدهم بها من طرف المدربين القائمين على عملية تنمية الكفاءات، وفق الأسلوب المحدد من طرفهم ويتم إبلاغ كل مجموعة بنتائج قرارات المجموعات الأخرى لاستخدامها في إعادة دراسة الموقف، وهكذا تستمر العملية لعدة جولات تجمع خلالها النقاط التي حصلت عليه كل مجموعة ليحسب في نهاية الجولات مجموع النقاط ويحدد الفائز ثم يناقش نتائجها وإبراز الأخطاء التي تم الوقوع فيها وكيفية تجنبها مستقبلاً. ومن إيجابيات هذا الأسلوب هي توفير التغذية العكسية الموضوعية بسبب تحليل ردود الفعل التي تتخذها الموارد البشرية في مختلف المواقف التي تقوم بتمثيلها والاستفادة منها في الواقع، وكذا استخدام البعد الزمني أي التعود على الترتيب الزمني للأحداث والقرارات، بالإضافة إلى التأكيد على التوازن الديناميكي واتخاذ قرارات بديلة أو تصحيحية في الوقت المناسب.

7. مراكز التقييم:

في إطار طريقة مراكز التقييم يشارك الأفراد الذين سيتم تقييمهم في مجموعة متنوعة من التمارين المستوحاة من الوضعيات الحقيقية للعمل التي يمكن أن تصادف في المؤسسة أو في المناصب المعنية وهي طريقة صممت لتقييم قدرات الفرد ومهاراته المهنية بالمقارنة مع المنصب المستهدف، وكذلك لتحديد مدى احتياجات الفرد للتنمية والتطوير، كما يمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية الأفراد، وتتسم مراكز التقييم بالاعتمادية والصلاحية والقبول لدى المدربين والعاملين.¹

¹ زعرور نعيمة وآخرون، متطلبات تطبيق مراكز التقييم كآلية لتقييم المهارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة التمور والمنتجات الزراعية والغذائية طولقة-، مجلة الدراسات الاقتصادية العميقة، العدد 05، جامعة بسكرة، 2017، ص 60.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق عرضه في هذا الفصل والمتعلق بتنمية كفاءات الموارد البشرية، يتضح أن عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية هي عملية جوهرية وجد مهمة، تهدف إلى تعزيز القدرات الفردية للموظفين وتحسين أدائهم، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة بشكل عام وتشمل توفير التدريب والتطوير المستمر، سواء داخل المؤسسة أو من خلال الدورات الخارجية، تهدف هذه الأنشطة إلى تحسين المهارات الفنية وتطوير المعرفة والخبرة وتعزز رضا الموظفين، ورغبتهم في الاستمرار في العمل لدى المؤسسة، لذلك يجب على هذه الأخيرة أن لا تغفل عليها، بحيث أنه من خلال هذه الكفاءات يتم تحسين أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها.

الفصل الثاني: مفاهيم

عمامة حول الأداء

الوظيفي

تمهيد :

يشكل الأداء محورا رئيسيا تنصب حوله جهود القائمين على مسؤولية الإشراف، إذ أنه الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمؤسسات، فهو دليل على ما يتمتع به العاملين من قدرات إمكانيات ومهارات، فهو يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من طرف الإدارة والعاملين. فالأداء المتميز يتركز على خلفية علمية يوضح متطلبات العمل ويبسط إجراءاته وخطواته، حيث تساهم القدرات والخبرات السابق للعاملين في تقديم أداء جيد يعكس صورة المؤسسة الناجح، وعلى ذلك فإن تقييم أداء الوظيفي للمؤسسة بصفة عامة والعاملين بصفة خاصة، من السياسات الإدارية الهامة التي تجبر الرؤساء على متابعة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، والتحقق من سلوكه أثناء العمل والتحسين الذي يطرأ على أدائه.

ونظرا لأهمية الأداء الوظيفي فقد حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم نظرة حول الأداء الوظيفي بالتطرق إلى مختلف مفاهيم الأداء الوظيفي، وتقييم الأداء الوظيفي، وأخيرا تحسين الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين نظرا للأهمية البالغة التي يحظى بها العامل البشري في المؤسسات على غرار طبيعتها سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية، فالعالم اليوم يعيش في عصر ثقافة الأداء باعتباره مفتاح التقدم ورفاهية المجتمع.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

سيتم التطرق في هذا المطلب سوف إلى تعريف الأداء ومكوناته وأنواعه.

أولا : تعريف الأداء

لقد تعددت تعارف الأداء وفيما يلي يمكن إيجاز بعضها في:

التعريف الأول: يعرف الأداء بأنه: "تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة".¹

التعريف الثاني: كما يعرف الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، حيث ركز هذا التعريف على الهدف النهائي للمؤسسة المتمثل في البقاء والاستمرارية".²

التعريف الثالث: كما يعرف مصطلح الأداء أنه من المصطلحات الواسعة الاستخدام، وقد تعددت مفاهيمه حسب استخداماته، "فبالنسبة لمدير المؤسسة الأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة، وبالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل، أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة".³

التعريف الرابع: كما يعرف أيضا بأنه: "العلاقة بين النتائج وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه".⁴

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الأداء هو الطريقة التي يقوم بها الشخص بأداء مهامه وواجباته في أي مجال أو نشاط، ويشتمل الأداء على القدرة على تحقيق الأهداف والتفوق في العمل والتعامل الفعال مع الآخرين.

ثانيا: مكونات الأداء

¹ محمد عزوز، الإتصال المؤسسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية دراسة حالة موظفي مقر ولاية الحلفة، أطروحة دكتوراه، تخصص تغيير إجتماعي، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2017-2018، ص98.

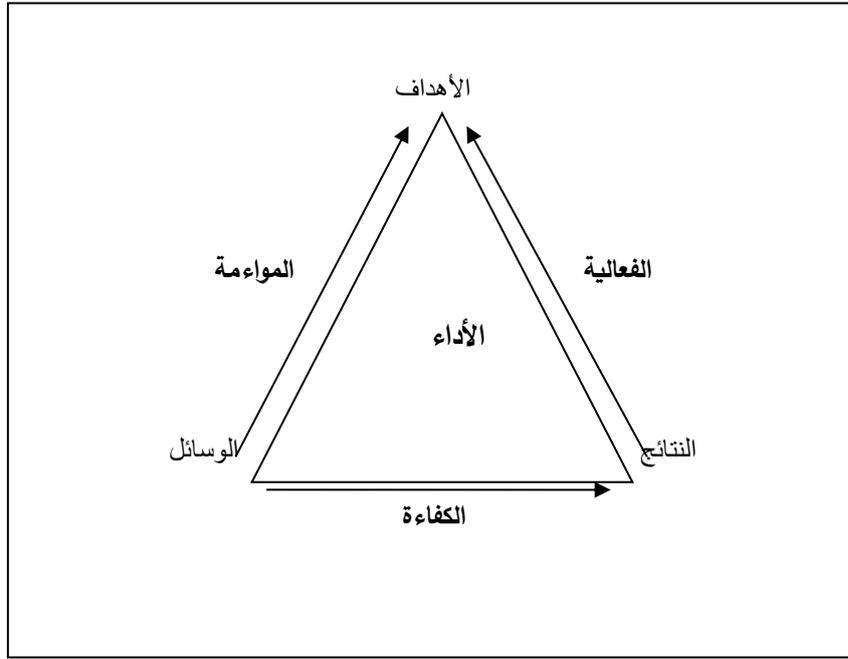
² زيغدة رحمة، دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسة من خلال الذكاء التكنولوجي-دراسة حالة المؤسسات الناشئة بالجزائر، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة، 2023-2024، ص55.

³ كاتيا العكاري، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة الدولية لدفلة الحديد، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2022، ص 28، 29.

⁴ شعيب معزوز وعمران أحمد حكيم، مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، المجلد 20، العدد 01، معهد التربية البدنية والرياضة الجزائر، 2021، ص27.

في الواقع تعتبر الكفاءة والمواءمة وجهان لعملة واحدة ولكن يشوبه بعض النقص في تحديد مكونات الأداء خاصة من الجانب الإستراتيجي للمؤسسة، والذي يقتضي مفهوم الأداء من جانبي الكفاءة والمواءمة، كما أضفى جانب ثالث يجمع بينهما وهو جانب الفعالية، ويتم توضيح ذلك من خلال مثلث الأداء التالي:

الشكل رقم(04):مثلث الأداء



المصدر: زيغدة رحمة، دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسة من خلال الذكاء التكنولوجي-دراسة حالة المؤسسات الناشئة بالجزائر، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة، 2023-2024، ص56.

يوضح الشكل رقم(04) مكونات الأداء، وسيتم التطرق إلى كل عنصر بالتفصيل على النحو التالي:

1. الكفاءة: تعد الكفاءة من المواضيع الحديثة التي لها أهمية بالغة في كل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية وذلك لما له من أولوية لدى أي مؤسسة، كونه عنصر مهم في تحقيق أهدافها من خلال ما يمتلكه من خبرات ومعارف ومهارات، ويقصد بها "العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة".¹

2. الفعالية: تعتبر الفعالية أمراً هاماً في حياة المؤسسات نتيجة التطور الكبير والنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، ويقصد بالفعالية: "العلاقة التي تربط النتائج المتوصل إليها والأهداف المسطرة من قبل"

¹ ذهبية سيد علي، الإستقرار الاجتماعي للأستاذ الجامعي وتأثيره على الأداء الوظيفي دراسة لعينة من أساتذة جامعة الجزائر (2، 1 و3)، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر-2-ابو القاسم سعد الله، الجزائر، 2014-2015، ص153.

النظام، حيث أنه كلما اقتربت النتائج المحققة من الأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالا والعكس صحيح".¹

3. المواءمة : وهو مصطلح واسع الاستعمال في مجال علم الإدارة، فالإدارة بطبيعتها ترمي إلى حسن استخدام وتنسيق الوسائل المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على أفضل نحو، فالمواءمة تعرف على أنها "النطاق الذي يمكن المؤسسة من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المناسبة من أجل تحقيق أهدافها".²

ثالثا: أنواع الأداء

يتم تقسيم الأداء وفق أربعة معايير، وهي كالتالي:

1. حسب معيار المصدر : ينقسم الأداء وفق هذا المعيار إلى نوعين أساسيين هما:³

1.1 الأداء الداخلي: ويتكون من ثلاث أنواع جزئية وهي:

- **الأداء البشري:** يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (منفذون، مشرفون، إدارة وسطى، قيادة عليا... الخ)، فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأن التميز في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

- **الأداء المالي:** يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب تحليل المالي مؤشرات التوازنات من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

- **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صياغتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني.

2.1 الأداء الخارجي: أي الظاهري وهو الأداء الذي لا تتحكم به المؤسسة، ونعني به أسواق جديدة أو أزمات تعاني منها مؤسسات أخرى منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة وغيرها، هذا النوع من الأداء للمؤسسة دور في تكوينه، ولذلك يطلق عليه بالأداء الظاهري.

2. حسب معيار الشمولية: حسب معيار يصنف الأداء إلى:⁴

¹ المرجع نفسه، ص 153.

² زيغد رحمة، مرجع سابق، ص 57.

³ عبد الحكيم قاضي، دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية -دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعرييج، 2021-2022، ص 122، 123.

⁴ جديلي كوثر وبن ساكنة مباركة، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية وحدة البريد الولائية-تسة-، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة العربي التبسي، تسة، 2021-2022، ص 82.

1.2 الأداء الكلي: ويتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالأستمرارية، النمو والربحية.

2.2 الأداء الجزئي: وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

3. حسب معيار الطبيعة: وتنقسم حسب أهداف المؤسسة، لأن أهداف المؤسسة تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوعها فيما يلي:¹

1.3 الأداء الاجتماعي: ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماته اتجاهه وأداء مسؤولياتها، ويرى البعض أن الفعالية داخل المؤسسة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمؤسسة، سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية، فالأداء يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع للطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.

2.3 الأداء الاقتصادي: إن الدور التنموي للمؤسسات يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات، ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة، تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة، وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها، وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى.

4. حسب المعيار الوظيفي: وينقسم الأداء تبعاً لهذا المعيار إلى أداء الوظائف الأساسية، وهي كالتالي:²

1.4 أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال؛

2.4 أداء وظيفة الإنتاج: تحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات؛

3.4 أداء وظيفة الأفراد: يلعب المورد البشري دوراً هاماً في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بأداء العامل البشري، وهذا الأداء يجب أن يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييراً فعالاً، وتحقيق فعالية الموارد البشرية لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله؛

¹ زيغند رحمة، مرجع سابق، ص 60.

² محمد زرقون والحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، جامعة ورقلة، 2014، ص 126.

4.4 أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبالأسعار المناسبة؛

5.4 أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

- توفر جو ملائم للبحث والابتكار؛
- التنوع في المنتجات؛
- درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

6.4 أداء وظيفة التسويق: وهو نشاط شمولي مستمر يعكس مدى قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها في ضوء أهدافها المستقبلية، وأنه يتأثر بعدد المتغيرات التي تؤثر في قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة ومدى تحقيقها لأهداف بكفاءة ومواءمة، وبالتالي استمرار بقاءها في ممارسة نشاطاتها المختلفة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها الحصة السوقية باعتباره مؤشر يستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو لعلامة المؤسسة.¹

المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي والعنصر الأساسي فيه، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

هناك عدة تعاريف للأداء الوظيفي يمكن حصر في:

التعريف الأول: يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته".²

التعريف الثاني: كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة".³

¹ زينغ رحمة، مرجع سابق، ص 63.

² محي الدين نورة و أومدور مفيدة ، دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال-دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة ، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع الاتصال ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2021-2022، ص74.

³ عبد الرزاق بن علي وهدي شهيد، مسيبات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة "الساورة للاسمنت" ببشار، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 02، جامعة بشار، 2019، ص 408.

التعريف الثالث: ويمكن تعريفه بأنه: " الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته، وهو تقييم ما إذا أن الشخص ينفذ وظيفة بشكل جيد، أي القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا لمعدل المفروض أدائه من الموظف الكفاء".¹

التعريف الرابع: كما عرف أيضا بأنه: " افتعال لسلوك الموظف، وذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف فالمؤسسة".²

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو الكيفية التي يؤدي بها الشخص وظيفته، ويشمل ذلك مدى تحقيقه للأهداف والمهام المطلوبة ومستوى جودة عمله ومهارته والتزامه بالمواعد والتعاون مع الفريق.

ثانيا: خصائص الأداء الوظيفي

خصائص الأداء الوظيفي هي الصفات أو السمات الفردية المطلوبة للأداء المرضي، وذلك بالنسبة للعامل اتجاه نفسه واتجاه المؤسسة، أي أنها الصفات المطلوبة للموظفين لأداء الواجبات والأهداف بنجاح وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:³

1. القدرة على العمل بدون إشراف: وتعبر عن مدى قدرة الموظفين على العمل بأنفسهم، متطلبين أقل قدر من الإشراف والاكتفاء الذاتي في تولي واجبات الوظيفة؛
2. دقة العمل: تعبر عن الدرجة التي يرتكب فيها الموظف أخطاء تستدعي التصحيح؛
3. التكيف: يعبر عن المدى الذي يتكيف فيه الموظف مع تغييرات العمل أو التغييرات التنظيمية؛
4. القدرة على التواصل: تعبر عن الفعالية في تقديم الموظف للمعلومات الدقيقة شفويا وخطيا، ومدى إقامة الموظف لعلاقات إيجابية مع زملائه في العمل وكونه لبقا ومهذبا في التعامل معهم؛
5. التعاون: يعبر عن مدى تعاون وانسجام الموظف مع المشرفين والزملاء والعملاء الذين يقدم لهم المنتج أو الخدمة؛
6. الاعتمادية والثقة: تعبر عن المدى الذي يمكن فيه الاعتماد على الموظف، للوفاء بجدول الأعمال ومسؤوليات والتزامات الوظيفة؛
7. الإلمام والمعرفة بالعمل: وتقيس مدى معرفة الموظف بتفاصيل العمل وإتباعه لإجراءات العمل الصحيحة؛
8. المحاكمة: وتعبر عن التميز في نوعية القرارات المتخذة فيما يخص العمل ومواقفه؛

¹ عطية صالح سعد هزاوي، اثر جودة إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الليبية (دراسة ميدانية على العاملين بمستشفى المرج التعليمي/بمدينة المرج)، المجلة الليبية العالمية، العدد 69، جامعة بنغازي، 2023، ص16.

² مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية-، مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، المجلد3، العدد02، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، ص478.

³ كاتيا العكاري، مرجع سابق، ص ص31، 32.

9. **نوعية العمل:** أي مدى يكمل الموظف مهام الوظيفة بدقة، وفقا لمعايير الجودة المعمول بها؛
10. **كمية العمل:** المدى الذي ينتج فيه الموظف قدرا من العمل المقبول، من أجل الوفاء بالجدول الزمنية؛
11. **العلاقة مع الناس خارج العمل :** مدى كون الموظف مهذبا ومفيدا ومتعاوننا خارج العمل أيضا؛
12. **التزام قوانين السلامة:** أي مدى إتباع الموظف لممارسات السلامة المعمول بها، وتصحيح ممارسات العمل غير الآمنة في الوظيفة؛
13. **إدارة وقت العمل:** وتقيس مدى فعالية وكفاءة الموظف في استخدام وقته لإنجاز مهام وظيفته فعلى سبيل المثال لا ينتظر حتى اللحظة الأخيرة لإتمام المهام الحرجة؛
14. **الرغبة في التعلم:** أي رغبة الموظف في التعرف على وظيفته وتطوراتها وتحديثاتها، وطرح أسئلة ذكية ومفيدة عن العمل.

ثالثا: أهمية الأداء الوظيفي

وللأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي مؤسسة سوف يتم إيجازها فيما يلي:¹

- تتألف أي عملية من مراحل عدة حتى تخرج إلى الوجود وتنتج منتجات لتحقيق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة أو غير ملموسة، الملموسة مثل: عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل: عمليات تقديم الخدمات في مختلف الحالات، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها، وذلك لارتباطه بالموارد البشري الذي يدير العملية، ويقوم بتحويل المواد الخام إلى مواد مصنعة وإلى قيمة مادية يتم بيعها إلى المستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد المستخدمة فيها وقيمة جهود المورد البشري وعمله. وبذلك يتم تحقيق الأرباح وعليه فمن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المؤسسة بأفضل فعالية وقدرة وأقل كلفة وأعلى ربحا؛
- ترجع أهمية مفهوم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المؤسسة لارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، والتي تبدأ بمرحلة الظهور ومرحلة الاستمرار، البقاء، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والاعتزاز ومرحلة التميز، ومن ثم مرحلة الزيادة، إن قدرة المؤسسة على تخطي أي مرحلة من مراحل النمو للدخول في مرحلة أفضل يتوقف على مستويات الأداء الوظيفي لها؛
- يعد موضوع الأداء الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات ويتبين ذلك من خلال مناقشة الأداء ضمن ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا وتجريبيا وإداريا من الناحية النظرية يعد الأداء الوظيفي مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على دلالات ومضامين تخص الأداء بشكل ضمني أو مباشر، ويرجع السبب في ذلك أن الأداء يمثل اختبار زمني لإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة ومن

¹ موسى حمد محمد شبحان الدليمي، أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، العراق، 2017-2018، ص 39.

الناحية التجريبية فمن أهمية الأداء الوظيفي الإدارية تكون واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، والتحولت التي تجري في هذه المؤسسة على نتائج الأداء.

المطلب الثالث: مرتكزات الأداء الوظيفي

سوف يتم من خلال هذا المطلب التعرف على محددات الأداء الوظيفي، وكذلك العوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى أبعاد الأداء الوظيفي.

أولاً: محددات الأداء الوظيفي

هناك بعض الاختلافات في وضوح المحددات الخاصة بالأداء الوظيفي، وهي كالاتي:

1. **الرأي الأول:** إن أداء الفرد يحدد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الفرد بكفاءة لابد من فهم السلوك الذي سيسلكه الفرد أثناء أداء مهام وظيفته، ولقد وجد الباحثون أن أداء الفرد يحدث نتيجة التفاعل بين ثلاث محددات وهي:¹

- **الدافعية:** إن تحقيق الدافعية لدى الأفراد هي من أهم أهداف الإدارة، وذلك من خلال تحويلها وتفعيلها إلى طاقة كامنة فعالة إلى قوة محرّكة تدفع سلوك العاملين إلى الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المؤسسة، وتعرف الدافعية على أنها منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى القوة والرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام؛

- **القدرة:** يعتمد تحقيق مستويات عالية من الأداء على مدى التفاعل واتساق بين الدافعية في العمل والقدرة على أدائه، بمعنى أن دفع وتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز تكون غير مجدية ما لم تتوفر فيهم القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهام الوظيفة، وتشير القدرة إلى كل ما يستطيع الفرد أدائه من أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية؛

- **الدعم التنظيمي:** ويشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المؤسسة برعاية ورفاهية أعضائها، وبمعنى آخر ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية.

2. **الرأي الثاني:** يرى الباحثان بورتر ولولار porter and lawler نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات أداء الوظيفي، والتي تتمثل في ثلاث عوامل رئيسية وهي:²

- **الجهد المبذول:** نعني به كمية الطاقة المبذولة من طرف العامل في أداء مهامه، وهذا الجهد يرتبط بقوة الدافع، وتعتمد كمية الجهد هنا على التفاعل بين تقدير المكافأة، كالزيادة في الراتب، الترقية التقدير

¹ عائشة بنت احمد الحسيني وشذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العيادات في جامعة الملك العزيز بجدة)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد10، جامعة الأزهر، مصر، 2013، ص

ص77، 78.

² عبد الحكيم قاضي، مرجع سابق، ص129.

والحوافز، وإدراك احتمالية هذه المكافأة، وبالتالي فإن الجمع بين هذين المتغيرين يتحدد من خلال كمية الجهد المبذول؛

- قدرات الفرد وخبراته السابقة: وهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، حيث أن العامل يشعر بقدرته على العمل، ونقص القدرة من ناحية توفره على المعارف اللازمة والقدرة الجسدية الضرورية وخبراته يقصد بها المهارات والمعارف التي اكتسبها خلال مراحل عمله؛
- إدراك الدور: ويتضمن هذا المحدد تصورات وانطباعات الفرد عن المهام والأنشطة التي يتكون منها عمله وعم الكيفية التي ينبغي أن يؤدي بها دوره في المؤسسة.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يمكن إجمال العوامل المؤثرة في أداء الوظيفي إلى عاملين رئيسيين هما: العوامل الفنية والعوامل الإنسانية بالإضافة إلى عوامل أخرى، يمكن حصرها فيما يلي:¹

1. العوامل الفنية: وتتمثل العوامل الفنية في التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص العمل الذي يمارسه.

2. العوامل الإنسانية: وتشمل المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرات الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والظروف المادية وظروف العمل الاجتماعية، وحاجات ورغبات الأفراد. كما أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الأداء الوظيفي أهمها:²

1- غياب الأهداف المحددة: حيث أن المؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أداءهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً، لذلك فلا تمتلك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندما يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف، فإنه لا يعطي سمعة حسنة للمؤسسة كما أنه لا مجال للحديث عن الأداء الذي ينبغي أن يكون مختلفاً من موظف لآخر؛

2- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم أنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها في حلول المشاكل التي يواجهونها في الأداء؛

3- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب المرتبطة بمعدلات الأداء، والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف

¹ عبد الحكيم قاضي، مرجع سابق، 152.

² ذهبية سيد علي، مرجع سابق، ص 157، 158.

بالتريقات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفع لي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج؛

4- مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة في مستوى الأداء الوظيفي، فعدم الرضا أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالعمر والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة؛

5- الحوافز: تعتبر الحوافز عاملا مهما ومؤثرا في الأداء، وتشمل الحوافز جميع الإمكانيات والفرص والمزايا والتسهيلات المادية والمعنوية وغير المباشرة التي تساعد في دفع الأفراد لبذل الجهود من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية، فالحوافز بمختلف أنواعها ومصادرها هي من المؤشرات الحيوية التي تؤثر في مستوى أداء المؤسسات.

6- التدريب: إن وجود نظام فعال للتدريب يعتبر من المؤشرات الهامة التي تساعد في تطوير إدارة المؤسسات، فالتدريب هو أحد العوامل التي تؤدي إلى نمو مهارات وقدرات الموظفين، بما في ذلك نقص وعدم كفاية نجاح العمال، وتصحيح الأخطاء التي يرتكبها العمال، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف دون عوائق أو عقبات.¹

ثالثا: أبعاد الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي ثلاث أبعاد وهي أداء المهمة، الأداء السياقي، والأداء التكيفي، يمكن تناولها بمزيد من الشرح والتوضيح على النحو التالي:

1. أداء المهمة:

تعرف أداء المهمة بأنها السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحويل المواد الخام إلى سلع، أو تلك السلوكيات التي تسهم في توزيع المنتج النهائي أو التي تسهم في تخطيط إنجاز الأنشطة التي من شأنها تحسين كفاءة أداء العمل، كما أنها السلوكيات التي يرد ذكرها بشكل رسمي في الوصف الوظيفي أي من المتطلبات الأساسية والجوهرية للوظيفة، وبالتالي فهي تختلف من وظيفة لأخرى وفقا لطبيعة كل منها وتختلف أيضا في إطار نفس المؤسسة، وتسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تشغيل النظام التقني للمؤسسة. كما يوصف أداء المهمة بأنه الأداء الذي يغطي ويفي بالمتطلبات التي تشكل جزءا من العقد بين

¹ نوري نورالدين دودو، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين في ظل الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بجامعة-زياش عاشور-بالحلفة، أطروحة دكتوراه، علم اجتماع المنظمات والمناجنت، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2020-2021، ص ص 248-250.

صاحب العمل والموظف، علاوة على ذلك يمكن وصف أداء المهمة في حد ذاته بأنه بناء متعدد الأبعاد فأداء المهمة هو القدرة على تلبية التوقعات واثبات الكفاءة والخبرة.¹

3. الأداء السياقي:

يعرف الأداء السياقي بأنه: "السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمؤسسة، بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها والتي تجري فيها العمليات الفنية".²

وهو نوع من السلوكيات الإيجابية، كالتطوع للعمل الإضافي، ومساعدة الآخرين في القيام بالمهام الصعبة بالإضافة إلى نشر الحماس في العمل، ومشاركة الموارد والمعلومات الهامة للعمل، هذه السلوكيات متوقعة من الموظف لكنها غير مذكورة في الوصف الوظيفي للشخص، ويطلق على هذا النوع من التوقعات غير المعلنة "السلوك خارج الدور".³

3. الأداء التكيفي:

أصبح الأداء التكيفي أكثر تطلبا في ظل التغيير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية، والاندماج وإعادة الهيكلة وتقليص حجم المؤسسة، كما يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع التكيف مع الوضع الجديد ليكون قادرا على أداء الوظائف والمهام المستحدثة.⁴

¹ عبد العزيز علي مرزوق وإنعام السيد فهم خطاب، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 01، العدد 02، جامعة دمياط، مصر 2020، ص 272، 273.

² عبد الحكيم بن سالم وآخرون، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، العدد 06، جامعة بشار، 2018، ص 595.

³ ميمون كافي ومولاي أمينة، تأثير الرضا الداخلي على أبعاد الأداء الوظيفي (السياقي-التكيفي-المهام)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 08، العدد 02، المركز الجامعي نور البشير -البيض، 2021، ص 521.

⁴ عمرو مصطفى، أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء الوظيفي، تم الاطلاع عليه في (2024/04/15)، رابط الموقع [https:// jso.journals.ekb.eg](https://jso.journals.ekb.eg).

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من السياسات والبرامج الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية، فمن خلال هذه العملية تتمكن الإدارة العليا من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة مواردها البشرية، مما ينعكس على صورتها القانونية والاجتماعية والأخلاقية.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أحد الوظائف المتعرف عليها في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة وسيتم من خلال هذا المطلب التعريف بعملية تقييم الأداء الوظيفي، ومن ثم التطرق إلى أهدافه وأهميته.

أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

هناك عدة تعريفات لتقييم الأداء الوظيفي منها:

التعريف الأول: يعرف تقييم الأداء الوظيفي على أنه: "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل".¹

التعريف الثاني: كما يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي بأنه: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا الأداء جيد أم لا، وفي أي مجالات، هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه".²

التعريف الثالث: وعرف أيضاً بأنها: "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية، بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".³

التعريف الرابع: كما يعرف تقييم الأداء الوظيفي على أنه: "عملية بموجبها تقوم على تقدير جهود العاملين بشكل عادل من أجل مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معايير (تتم على أساس مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل، بحيث تتمثل العناصر في الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر

¹ بن جدو خضرة فطيمة الزهرة، الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية تخص الإداريين بجامعة الحلفة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر-2- أبو القاسم سعد الله الجزائر، 2019-2020، ص73.

² بالعربي جمعة، تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -الوكالة التجارية-غرداية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2015-2016، ص34.

³ محي الدين نورة وأومودور مفيدة، مرجع سابق، ص83.

في الفرد، والذي يجب أن يتحلى بها أثناء عمله، ليتمكن من أدائه بنجاح وكفاءة كالإخلاص، والتفاني في العمل، الأمانة والتعاون".¹

من خلال ما سبق يمكننا القول أن تقييم الأداء الوظيفي هو عملية تقييم وتقدير أداء العاملين في سياق عملهم، حيث يهدف التقييم إلى توفير رؤية شاملة حول أداء العاملين وتحديد المجالات التي يحتاجون إلى تحسينها وتطويرها، كما يساعد التقييم في اتخاذ قرارات متعلقة بالمكافآت والترقيات وتطوير المهارات.

ثانياً : أهمية تقييم الأداء الوظيفي

لعملية تقييم الأداء الوظيفي أهمية كبيرة يمكن إيجازها في :²

1. على مستوى المؤسسة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى الموظفين اتجاه المؤسسة؛
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
- مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2. على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم؛
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

3. على مستوى العاملين:

- تجعل العامل أثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة بأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المؤسسة؛
- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً.

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

تسعى المؤسسات إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي لتحقيق عدة أهداف منها:³

- توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد من جهة كتبصير الفرد بمستوى أدائه حتى يقيم نفسه وتستفيد منها المؤسسة من جهة أخرى، كتفعيل نشاطات المؤسسة مثل في مصلحة الموارد البشرية فيما يتعلق بالأجور، الحوافز، الترقيات، النقل من أجل الوصول إلى العدالة بالمعيار والمقياس في كافة فعاليات المصلحة؛

¹ إيمان بن محمد، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة مدينة نومديا بولاية قسنطينة)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-، 2017-2018، ص 113.

² بالعربي جمعة، مرجع سابق، ص 35، 36.

³ إبتسام بوالعيش، التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مصلحة المراقبة المالية -جبل-، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة جبل، 2013-2014، ص 38.

- عملية التقييم تكشف للرئيس قدرات ومواهب وإمكانيات العاملين، وتكشف كذلك المهارات والخبرات التي يفتقرون لها مما يساعد على التعيين الصحيح أي الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- يسمح التقييم باكتشاف العوامل التي تعيق المؤسسة وتمنعها من تحقيق أهدافها ومراقبة هذه العوامل تسمح لها بإعادة تعريفها لوظائفها، تغيير سياساتها أو أساليب تسييرها، ومن تعديل معلوماتها عن الأفراد العاملين بها.

المطلب الثاني: مراحل وطرق تقييم الأداء الوظيفي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مراحل وطرق تقييم الأداء الوظيفي.

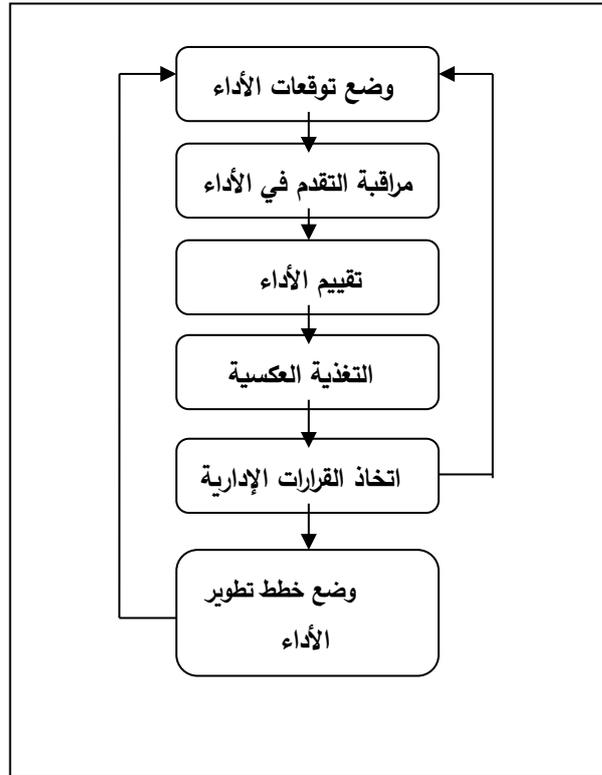
أولاً: مراحل تقييم الأداء الوظيفي

- إن عملية تقييم الأداء الوظيفي صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تريدها المؤسسة، وفيما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها:¹
1. **وضع توقعات الأداء:** هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندما يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضاً الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء؛
 2. **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت؛
 3. **تقييم الأداء:** في هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياتهم، مما يفيد في اتخاذ القرارات؛
 4. **اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم:** هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل...إلخ؛
 5. **التغذية العكسية:** يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير فإن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية؛
 6. **وضع خطط تطوير الأداء:** تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية، التي من شأنها أن تتعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.²
- ويمكن تلخيص ما تم ذكره سابقاً في الشكل التالي:

¹ محي الدين نورة وأومدور مفيدة، مرجع سابق، ص 87.

² المرجع نفسه، ص 88.

الشكل رقم (05): مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر : بوسفت أمال، بوسفت أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال -مؤسسة الخزف الصحي بجيجل نموذجًا-، مذكرة ماستر، تخصص العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص112.

ثانيا: طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك عدة طرق وأدوات لتقييم الأداء الوظيفي منها من تهتم بالجانب الكمي ومنها من يكون اهتمامه منصب نحو الجانب النوعي، وتتم عملية تقييم الأداء باستخدام عدة طرق اعتمادا على مقاييس معينة، والتي تتمثل في المقاييس التقليدية والمقاييس الحديثة.

1. طرق تقييم الأداء التقليدية: تتمثل طرق تقييم الأداء التقليدية فيما يلي:¹

أ- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص: وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم المدير المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجميع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد؛

¹ بوسفت أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال -مؤسسة الخزف الصحي بجيجل نموذجًا-، مذكرة ماستر، تخصص العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص112.

ب- طريقة الترتيب البسيط: وتتمثل هذه الطريقة في قيام المدير بترتيب مجموعة من المرؤوسين ترتيباً تنازلياً وفقاً للأداء العام للعمل، وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس، حيث يعطي تقديراً واحداً لأداء المرؤوس؛

ج- طريقة المقارنة المزدوجة: وتكون بين العاملين بحيث يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم؛

د- طريقة التوزيع الإيجابي: وتستند هذه الطريقة إلى فكرة التوزيع الطبيعي والتي تقضي بأن مجموعة من الأحداث أو الأشخاص تتركز حول الوسط ويقل تركيزها عند الأطراف، وبناء على ذلك يقوم المدير بتقسيم مرؤوسيه إلى فئات وترتيب كل فئة حسب موقعها أو تركزها على منحى التوزيع.

هـ- طريقة التقارير المكتوبة: تكون على شكل مقال أو تقرير تفصيلي عن وصف أداء الفرد من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب القوة والضعف.¹

2. طرق التقييم الحديثة: نظراً للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب ومن هذه الطرق ما يلي :

أ- طريقة الاختيار الإيجابي: حيث يتم تقسيم العبارات التي تصف سلوك الأفراد إلى مجموعات، كل مجموعة تضم أربع عبارات حيث أن عبارتين تمثلان سلوكاً إيجابياً والعبارتين الباقيتين تمثلان السلوك السلبي ثم يطلب من المقيم اختيار عبارة من السلوك الإيجابي وأخرى من السلوك السلبي، ويتم استكمال عملية التقييم داخل إدارة الموارد البشرية، وتمتاز هذه الطريقة بتقليل التحيز أثناء تقييم الأداء ولكنها مكلفة جداً.

ب- طريقة الوقائع الحرجة: الأساس في تلك الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث لهم في أدائهم لعملهم، ويتم تقييم أداء الأفراد على أساس أعداد الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل.²

ج- طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج: تعتبر من أبرز الطرق التي تتبع من جانب بعض المؤسسات لتقييم أداء الوظيفي، وتتم هذه الطرق بعدة خطوات هي:³

- قيام كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محددًا مسؤوليات؛
- قيام المرؤوسين بتحديد الأهداف الأدائية للفترة القادمة؛
- الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على هذه الأهداف؛
- إعداد طرق قياس الأداء.

¹ قلعي فاطمة وكننور أميرة شيماء، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين دراسة حالة شركة نفضال بتيارت، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون - تيارت، -، 2022-2023، ص 10.

² محي الدين نورة وأومدور مفيدة، مرجع سابق، ص 89.

³ إبتسام بوالعيش، مرجع سابق، ص 42.

د- طريقة التقييم المشتركة: التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل بتقييم كل أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري وبدون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يكون بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.¹

المطلب الثالث: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء الوظيفي وأهم المشاكل التي تواجهها

من خلال هذا المطلب سيتم توضيح أهم ما تحتاج إليه عملية تقييم الأداء الوظيفي لنجاحها، بالإضافة إلى التطرق لأهم المشاكل التي تواجهها.

أولاً: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء الوظيفي

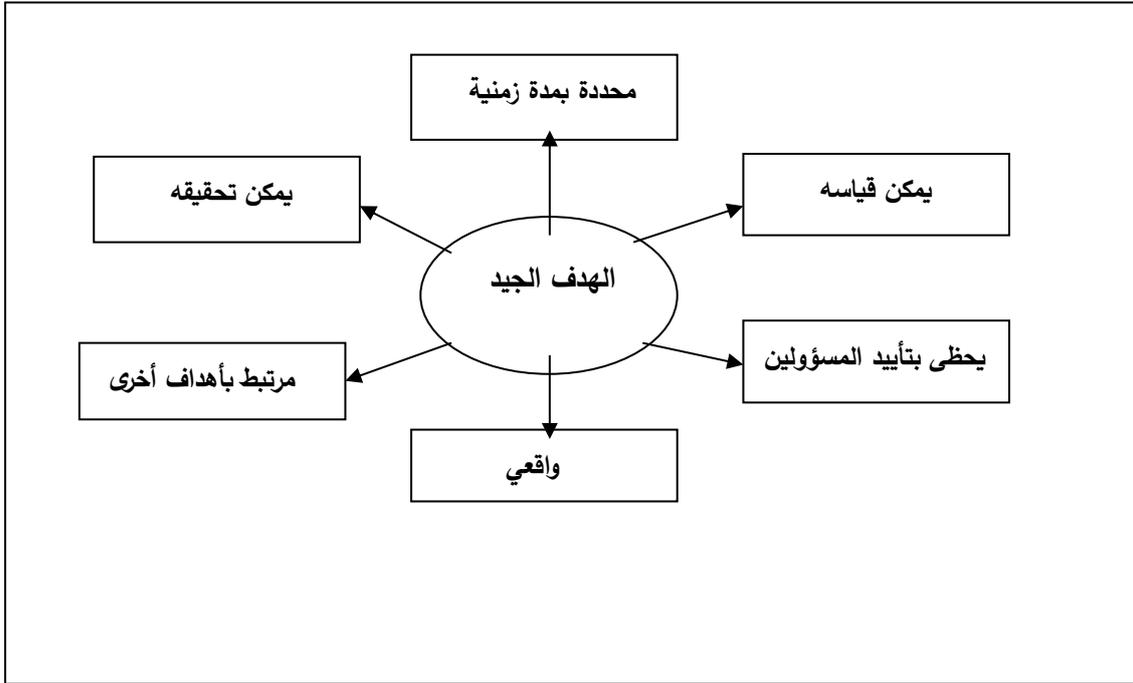
إن نجاح عملية تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة مرهون بمراعاة هذه الأخيرة لمجموعة من الاعتبارات والشروط الجوهرية والتي يدونها لا يصبح للتقييم معنى، وتتمثل هذه الاعتبارات فيما يلي:²

1. التحديد الدقيق لأهداف: باعتبار أن تحقيق الأهداف المسطرة يمثل الهدف الأول لعملية تقييم الأداء في المؤسسة هو الأساس الذي تنطلق منه العملية، فيجب أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة ومعروفة من طرف جميع الأفراد داخل المؤسسة، وفي هذا الإطار يرى A.Fernandez أن الأهداف الجيد ينبغي أن تتوفر فيه ستة خصائص أساسية يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

¹ بوسفت أمال، مرجع سابق، ص 116.

² ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO -،مذكرة ماستر، إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة -2-، قسنطينة، 2013-2014، ص 35.

الشكل رقم (06): خصائص الهدف الأمثل



المصدر: ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية --PMO، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة -2-، قسنطينة، 2013-2014، ص35.

2. قياس الأشياء الصحيحة: ينبغي على المؤسسة قبل الشروع في قياس وتقييم الأداء أن تقوم أولاً بتحديد وفهم كافة العمليات والأنشطة التي سيتم قياسها، وبذلك يجب على المؤسسة تحديد العمليات والأنشطة الرئيسية التي تعكس مستوى أدائها ووضعها ضمن خريطة التنفيذ؛

3. النظر لعملية التقييم على أنها وسيلة وليست غاية: يقوم العاملون والمديرون في المؤسسة بالعمل اتجاه تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة، لذلك ينبغي عليهم تركيز كل اهتمامهم نحو إنجاز هذه الأهداف ولا يمثل تقييم الأداء سوى أداة تسمح لهم بقياس مدى تقدمهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة. لذلك يجب النظر لعملية تقييم الأداء على أنها وسيلة وليست غاية، فالغاية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في بلوغ أهدافها المسطرة.

إضافة لما سبق تجدر الإشارة إلى أن التقييم السليم لأداء المؤسسات يتطلب وجود مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند ممارسة عملية التقييم وهي:¹

- ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء، فكلما كانت اتجاهات الإدارة ايجابية نحو عملية التقييم كلما كانت فرص نجاحه وتحقيقها أكبر؛

¹ ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص36.

- ضرورة تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناء عليها التقييم بشكل واضح ودقيق ومفهوم بحيث يستطيع الرؤساء والمرؤوسين فهمها بسهولة؛
- ضرورة ارتباط تقييم الأداء بالنشاط أو الوحدة موضع التقييم، ويعود ذلك نابعا من اختلاف الأنشطة مما يؤدي إلى واقعية نتائج التقييم؛
- لا ينبغي أن يقتصر هدف التقييم على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة؛
- يجب أن تتصف عملية تقييم الأداء بالاستمرارية، بمعنى أن لا تقتصر على فترة زمنية محددة، وإنما يجب أن تتم بصفة دورية ومنظمة حتى يمكن الكشف عن الانحرافات ومواجهتها قبل تشعبها في المؤسسة.

ثانيا: أهم المشاكل التي تواجهها عملية تقييم الأداء الوظيفي

إن تقييم الأداء الوظيفي حكم بشري يصدره إنسان بشأن إنسان آخر بخصوص وظيفة ما، وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خاليا من المشكلات والأخطاء، وبالرغم من الأبحاث التي قام بها علماء الإدارة من أجل تطوير تقييم الأداء الوظيفي وإكسابه درجة عالية من الموضوعية، إلا أنه ما زال يتميز بالكثير من الأخطاء.

1. المشاكل المتعلقة بالقائم بعملية التقييم:

وتتمثل في:¹

- مشكلة التحيز:

قد يتأثر العامل بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز بأن نشرك الآخرين في عملية خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العاملين؛

- مشكلة التأثير بآخر التقييم:

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للعاملين، ولا يهتم بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء العاملين، نتيجة المشرفون لتقييم مرؤوسهم طبقا لآخر تقرير عنهم، وإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ضعيف فيقيم بضعيف أيضا في الفترة الحالية، حتى لو أجتهد الموظف وحسن من أدائه بعد التقرير السابق؛

- مشكلة التساهل والتشدد:

يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم، وذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة، الأمر الذي يقلل من قيمة التقييم، ويكون سبب في نشوء النزاعات الشخصية؛

- مشكلة الوسط في التقييم:

يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرؤوسهم عند نهاية مقياس المدرج، فإذا كان المشرف ملزما أن يقدم تقريرا مفصلا عن العمال بصفة منتظمة فإنه يميل إلى ناحية الوسط في التقرير، وهذا راجع إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد متجاهلا مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

¹ إيمان بن محمد، مرجع سابق، ص 157.

2. المشاكل الخاصة بنظام التقييم:وتتمثل فيما يلي ¹:

- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف؛
- اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير، حيث أن السرية لا تحقق الهدف الرئيسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء الموظف.
- عدم وضوح الأهداف: ويعني ذلك أنه إن لم تكن الأهداف واضحة ومحددة، فسوف يكون من السهل أن تتطوي هذه الأهداف على اختلافات جادة، فالموظف يسعى لتحقيق الهدف كما يراه فقط ثم يجد أن للمدير هدفا مختلفا تماما.

3. مشاكل خاصة بالمقيم خلال عملية التقييم : ²

- عدم معرفة المرؤوسين لما هو مطلوب منهم؛
- عدم فهم المرؤوسين لنظام التقييم؛
- عدم القدرة على الوفاء بمسؤوليته؛
- الشعور بالظلم وعدم العدالة؛
- عدم الاهتمام بنتائج التقييم.

¹ بن جدو فطيمة الزهرة، مرجع سابق، ص 93.² إيمان بن محمد ، مرجع سابق، ص 159.

المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

بغرض تحقيق المؤسسة لأهدافها تقوم بمجموعة من العمليات والقرارات، ومنها تحكم المؤسسة بأداء العاملين وتحسينه وتوجيه مجهوداتهم نحو تنفيذ مخططات المؤسسة كون المورد البشري هو المورد الأهم في المؤسسة والصانع للتميز.

المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء الوظيفي

سيتم التطرق في هذا المطلب إعطاء مفهوم شامل لتحسين الأداء الوظيفي، وإبراز أهمية تحسين الأداء الوظيفي وأهم مراحلها.

أولاً: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

هناك عدة تعاريف لتحسين الأداء الوظيفي يمكن حصرها في:

التعريف الأول: عرف تحسين الأداء الوظيفي بأنه: "طريقة منظمة شاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية تبدأ بمقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء".¹

التعريف الثاني: كما يعرف أيضا بأنه: "استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن العناصر الأربع وهي (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة)، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل".²

التعريف الثالث: ويعرف تحسين الأداء الوظيفي أيضا بأنه: "الدراسة المستمرة التي تهدف إلى تأقلم مهام المؤسسة لزيادة احتمالات تحقيق احتياجات الزبائن والمنتفعين بالخدمة".³

التعريف الرابع: كما يمكن تعريفه بأنه: "سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة، والتي تؤثر على أداء العاملين فيها بدأ بالقيادات العليا وصولاً إلى المستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط".⁴

¹ عبد الحكيم قاضي، مرجع سابق، ص 137.

² مريم أرفيس، مرجع سابق، ص 487.

³ جديلي كوثر وبن ساكنة مباركة، مرجع سابق، ص 88.

⁴ خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2017، ص 23.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن تحسين الأداء الوظيفي هو عملية تهدف إلى تحسين أداء الأفراد في بيئة العمل، من خلال تقييم الوضع الحالي ومقارنته بالوضع المخطط له، وذلك لمعرفة أخطاء ومشكلات الأداء ومحاولة وضع حلول لها وذلك من أجل تعزيز الإنتاجية وتحقيق النجاح المستدام في العمل.

ثانياً: أهمية تحسين الأداء الوظيفي

تظهر أهمية تحسين الأداء الوظيفي في النقاط التالي:¹

1. أهمية التعامل مع مفهوم تحسين الأداء الوظيفي من منظور شامل يجمع جميع عناصر الأداء البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية في إطار متناسق، وعدم التجاوز بالتركيز على بعض العناصر والتغافل عن البعض الآخر؛
2. أهمية إدماج معطيات وعناصر وبرامج تحسين الأداء ضمن الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية، والاستراتيجية العامة للمؤسسة الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والتقنية والإدارية؛
3. ضرورة النظر إلى قضايا التحسين والتطوير وإعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المؤسسات من منظور إدارة الأداء واستهداف تحسين وتطوير الأداء في نهاية الأمر؛
4. أهمية مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال، وإعداد خطط تحسين الأداء وتحديد معايير التقييم؛
5. أهمية التركيز في تصميم الأعمال وتخطيط تحسين الأداء على تضمينها أبعاداً تستثمر وتستشير الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية، باعتبار أن رأس المال الفكري هو أهم ما تملكه المؤسسات المعاصرة.

ثالثاً: أهداف تحسين الأداء الوظيفي

من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من عملية تحسين الأداء الوظيفي، هي:²

1. خفض معدل التغيب؛
2. خفض التكاليف؛
3. ابتكار أفكار تؤدي إلى مستوى أعلى من الكفاءة؛
4. دعم العمل الجماعي والولاء للمؤسسة والتعاون بين الأقسام المختلفة بالمؤسسة؛
5. تحسين النظام الأمني؛
6. خفض معدل الوقت المستغرق في إنجاز المهام؛

¹ عبد الحكيم قاضي، مرجع سابق، ص 138.

² خلوف زهرة، مرجع سابق، ص 23.

7. زيادة الإنتاجية؛
8. الإبقاء على العاملين الأكفاء؛
9. تحسين نوعية استخدام التقنيات الحديثة؛
10. تحسين المهارات العامة للتخاطب؛
11. مراقبة تطور البرنامج؛
12. التأكد من الروح المعنوية للعاملين؛
13. تحسين عمل التحكم في الميزانية؛
14. تعيين مجموعة جديدة من العاملين.

المطلب الثاني: أساسيات تحسين الأداء الوظيفي

يعتبر تحسين الأداء الوظيفي من أهم مخرجات الإنجاز، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات عمالها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، لذا أصبح تحسين أداء الموارد البشرية ضروري، وفي هذا المطلب سوف يتم التعرف على العوامل المساعدة في تحسين الأداء الوظيفي، وكذا مجالات ومتطلبات تحسينه.

أولاً: العوامل المساعدة في تحسين الأداء الوظيفي

هناك عدة عوامل مساعدة على تحسين الأداء الوظيفي من أهمها ما يلي:¹

1. فرق العمل:

هي إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم عدداً من الأفراد تكون تخصصاتهم مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهم أداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين وهم مسؤولون عن أدائهم، عادة ما يتراوح عددهم من 5 إلى 10، وهذه الفرق تنفذ في:

- تبادل الخبرات والمهارات اللازمة؛
- جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة؛
- فتح آفاق على حل المشكلات وتوفير الوقت.

ولكن يجب الحرص عند اختيار فريق العمل بحيث يكون متجانساً لأنه إذا كان غير متجانس وغير متكافئ فإن النتائج تكون سلبية.

2. الرضا الوظيفي:

يعني أن توفر المؤسسة المتطلبات الأساسية لأداء العمل وكل الوسائل اللازمة المادية والمعنوية لأداء الأعمال. ويوجد عدد من الدراسات يربط بين الرضا الوظيفي وبين الأداء الجيد، وفي نفس الوقت يوجد دراسات أخرى تبين أن الرضا الوظيفي لا يؤدي إلى الأداء الجيد بسبب تدخل العديد من العوامل، وباختلاف الآراء والتفسيرات يبقى أن المؤسسة لا شك عليها مسؤولية اتجاه موظفيها بالقدر المعقول لتوفير الأجواء المناسبة للعمل مادي ومعنوي، ثم بعد ذلك تكون مسؤولية الأداء على الموظف.

¹ خلوفة زهرة، مرجع سابق، ص 24.

3. تعديل السلوك:

وهو إحدى الوسائل لتحسين الأداء الوظيفي لأننا من خلاله نحاول إزالة وتقليل السلوك السلبي وزيادة السلوك الايجابي. ونبدأ بالوسائل الإيجابية وقد ينتهي بنا المطاف إلى الوسائل العقابية، وذلك مرهون بحسب استجابة الموظف والظروف المحيطة، ويمكننا إلزام الموظف بكتابة تقرير يومي عن عمله لأنه سيدرك إن لم يعمل بهذا اليوم سوف لن يجد ما يكتبه، وهذا لا يعني أن يكون العمل منجزا ومنتهيا فقد يستهلك العمل عدة أيام.

ثانياً: خطوات تحسين الأداء الوظيفي

لتحسين الأداء الوظيفي يجب إتباع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء

ويرتبط تحليل الأداء بمفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:¹

▪ **الوضوح المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة؛

▪ **الوضع الحالي الفعلي:** يصف أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً. لذا فالهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل تكاليف.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهه ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.²

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكمل بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ونجاحها يقاس بمدى الفجوة في الأداء، والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة.

¹ جديلي كوثر وبن ساكتة مباركة، مرجع سابق، ص ص90، 91.

² عبد الحكيم قاضي، مرجع سابق، ص150.

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة

بعد اختيار الطريقة الملائمة توضع حيز التنفيذ، ثم تكون نظاما لمتابعة ثم تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تكون في الأعمال اليومية، مع الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة لتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لان بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفر تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء.

ثالثا: مجالات ومتطلبات تحسين الأداء الوظيفي

تحسين الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

1. مجالات تحسين الأداء الوظيفي

تتمثل مجالات تحسين الأداء الوظيفي في النقاط التالية:¹

- تطوير قدرات ومهارات الفرد؛
- زيادة المستوى المعرفي للفرد؛
- تحفيز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل؛
- إعادة تصميم العمل؛
- إعادة تخطيط الأداء؛
- إعادة هندسة العمليات؛
- إعادة التنظيم الإداري؛
- إعادة صياغة النظم والسياسات؛
- إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات؛
- زيادة استيعاب التقنيات؛
- تطوير التقنيات الحالية؛
- استحداث تقنيات جديدة؛
- تحسين مكان العمل؛
- تطوير ثقافة المؤسسة؛
- تطوير علاقات العمل؛
- تطوير قدرات ومهارات القادة؛

¹ خلوفة زهرة، مرجع سابق، ص 28.

- زيادة المستوى المعرفي للقيادة؛
- تطوير أنماط وأساليب القيادة؛
- تطوير العلاقات مع الموردين؛
- تطوير نظم التعامل في الأسواق.

2. متطلبات تحسين الأداء الوظيفي:

وتتمثل متطلبات تحسين الأداء الوظيفي فيما يلي:¹

- دعم الإدارة العليا؛
- أن تكون عملية تحسين الأداء متوافقة مع أهداف المؤسسة طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى؛
- أن تكون منسجمة مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة؛
- قابلة للتنفيذ؛
- تعطي فائدة مادية ومعنوية للمؤسسة؛
- معرفة الفئة المستهدفة من عملية تحسين الأداء.

المطلب الثالث: العلاقة بين تنمية كفاءات الموارد البشرية والأداء الوظيفي

تنبثق سياسة تنمية الكفاءات من الإستراتيجية العامة لتنمية المورد البشري في المؤسسة، والتي تسعى إلى إيجاد نمط جيد لاستغلال هذا المورد، حيث أصبح الآن رهانا استراتيجيا للمؤسسة، لذلك تم وضع نظام لتثمين كفاءات الأفراد كأداة لتحسين الأداء الوظيفي.

أولا: نظام تثمين كفاءات الأفراد

تحتل عملية تنمية كفاءات الأفراد لدى الموارد البشرية أهمية كبيرة، حيث تعتمد هذه الأخيرة على برامج تدريبية مكثفة لأغلب الأفراد، حيث يدخل هذا النظام في إطار الإدارة المتكاملة للموارد البشرية، ويساهم وضعه في دعم الإستراتيجية التنموية للمؤسسة، إن اعتماد هذا النظام يهدف إلى:²

- عقلنة القرارات الخاصة بتنمية المسارات المهنية للأفراد عن طريق ربطها بتقييم موضعي للأداء لضمان عدم الانحياز الشخصي الذاتي في تقييم الأداء؛
- تثمين الطاقات الكامنة للأفراد، عن طريق استغلال القدرات الكامنة وتفجيرها؛
- مع الأخذ بعين الاعتبار:

- احتياجات وإمكانيات مؤسسة الأعمال الحالية والمستقبلية؛
- تطلعات وطموحات الأفراد الحالية والمستقبلية؛
- تحديد احتياجات التدريب لتهيئة الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ خلوفة زهرة، مرجع سابق، ص 29.

² خباطي سارة وبوديبة ريان، مرجع سابق، ص 40.

إن اعتماد إدارة الموارد البشرية على نظام تـمـيـن الكفاءات والأداء لتحقيق الأهداف أعلاه يتطلب مجموعة من الأدوات أهمها:

❖ **مرجع المهمة/الكفاءة:** وهو عبارة عن ملف منظم في شكل مجلدات خاصة بالمناصـب والوظائف وهو يصف كل من:¹

- الرسالة، النشاطات الرئيسية والفرعية للمنصب، ويقترح مجموعة من المؤتمرات الخاصة بأداء الكفاءات المطلوبة والضرورية لمزاولة النشاطات على نحو جيد:
- استعمالات المرجع: يستعمل المرجع لعدة أغراض منها:
 - المعرفة الجيدة لوضع المناصب (الوظائف، الكفاءات، الخ) داخل التنظيم؛
 - يعتبر كنقاط مرجعية للأفراد للاستفسار عن الاحتياجات الجديدة للمنصب؛
 - المعرفة الجيدة لدرجة التحكم في الكفاءات الخاصة بكل فرد لمعالجة كل ثغرة منها.

ثانياً: الكفاءات الموارد البشرية كأداة لتحسين الأداء الوظيفي

تجدر الإشارة إلى أن ثمة أمور هامة لا بد من ذكرها تتعلق بالكفاءات الموارد البشرية في إطار نظام الأداء الوظيفي، وهي:²

- أن تحسين الأداء الوظيفي وتطويره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز ويتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المؤسسات ليس قضية تدريب فقط، ولكنه هدف يتجاوز إمكانية التدريب ويحتاج تحقيقه إلى تكامل وتفاعل مجموعة مختلفة من العناصر والعوامل ذات التأثير على الأداء؛
- إن اللجوء إلى التدريب كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف، ونتائج تحليل وتقييم الأداء الفعلي، وتحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية المستهدفة؛
- إن التخطيط المتميز والتنفيذ الدقيق لفعالية التدريب لن يحقق الآثار المستهدفة منه إن لم يصاحب التدريب (أو يلحقه) تعديلات متناسبة في ظروف العمل وتقنياته أو في الأوضاع التنظيمية السائدة؛
- لا يقتصر التدريب في مفاهيم تسيير الأداء على التدريب الرسمي الذي يتم في قاعات التدريب بل يشمل أيضاً كل أشكال التوجيه والمساندة والإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه في العمل؛
- يضم نظام تسيير الأداء مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام تنمية الموارد البشرية المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية،

¹ خطابي سارة وبودييزة ريان، **مرجع سابق**، ص 41.

² **المرجع نفسه**، ص 45.

وتصميم الفعاليات التدريبية المختلفة المناسبة لسد فجوة الأداء، والوصول إلى مستويات الأداء المستهدفة، وفي ظل هذه الرؤية الكفاءات البشرية تبرر المعادلة التالية:

فجوة الأداء (الحاجة إلى الكفاءات البشرية) = الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف - الأداء الفعلي.

إن التعرف على فجوات الأداء يماثل تقدير الاحتياجات التدريبية، إلا أن هناك فروق رئيسية بين العمليتين بطبيعة الحال، ومنها أن بؤرة التركيز في عملية التعرف على فجوات الأداء ليست مقتصرة على الكشف فقط عن أوجه القصور في المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات، على حين أن عملية الاحتياجات التدريبية تقوم على التعرف على القصور والكفاءة المؤثرة على الأداء البشري، أما الفرق الثاني فيتمثل في عدم ضرورة اقتصار بؤرة تركيز الفجوة على الزمن الحاضر أو الماضي مثلما هو الحال بالنسبة لعملية تقدير الاحتياجات التدريبية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن القول أن الاهتمام بأداء الموظف وطبيعة الأداء هي التي تحدد مكانة المؤسسة وفعاليتها، وهذا لا يتحقق إلا إذا توفرت الظروف الملائمة والبيئة الجيدة المهيأة للعمل داخلها فالأداء الوظيفي يتأثر بطريقة عمل الأفراد وكيفية التعامل معهم، ويجب الإشارة إلى أن الأداء الوظيفي ليس هدفا في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق غاية وهي النتائج إذن لا نستطيع ضمان حسن الأداء إلا من خلال الاهتمام بالجوانب المؤثرة فيه والتركيز على جميع عناصره.

الفصل الثالث:

الحراسة الميدانية

تمهيد :

بعدها تما التطرق في الفصلين السابقين إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتنمية كفاءات الموارد البشرية والأداء الوظيفي، سوف يتم في هذا الفصل إسقاط المعارف النظرية التي تم التعرف عليها من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة_، وذلك لمعرفة واقع ومتطلبات تبني المؤسسة تنمية كفاءات الموارد البشرية.

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة

سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم حول مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-، بالإضافة إلى أهمية ومهام مؤسسة محل الدراسة، والهيكل التنظيمي .

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-

من خلال هذا المطلب سوف يتم التعرف على نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-.

أولا : نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

تأسست مؤسسة البريد والمواصلات سنة 1963م وكانت تهتم بالاتصال عبر البريد، بعد ذلك أدخلت خدمة الاتصال بالهاتف الثابت وهي أول مؤسسة للاتصال وهي أول مؤسسة للاتصال الهاتفي في الجزائر، وفي سنة 1993م أدخلت خدمة جديدة، وهي خدمة الهاتف النقال، وقد كان يعرف بخدمة GSM (Global system mobile)، وفي سنة 1998م ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت وهي مؤسسة تابعة إلى مؤسسة البريد والمواصلات.

وبتاريخ 5 أوت 2000م وبمقتضى القانون 2000/03 أنشئت مؤسسة اتصالات الجزائر إثر تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى متعاملين هما: اتصالات الجزائر و بريد الجزائر وسلطة الضبط المركزية. حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم برأس مال عمومي بقدر ب100.000.000 دج، والمقيدة في السجل التجاري تحت رقم 18083-b02 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس المحمدية 16130- الجزائر.¹

وتعتبر المؤسسة حاليا المتعامل الوحيد لقطاع الاتصالات في الجزائر فيما يخص الثابت تماشيا مع الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحتى الثقافية وفقا للأهداف المسطرة في المجال وتبعا للانفتاح الذي تشهده الاتصالات والإصلاحات التي التزمت بها الدولة الجزائرية، فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروع عدة لها في ولايات الوطن من بينها فرع اتصالات الجزائر بميلة حيث تأسس في 01/01/2003 بموجب قانون 2000/03 وقدر رأس ماله ب50.000.000 الكائن مقرها بشارع 1نوفمبر -ميلة-.

فإن مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة سجلت نشاطات متعددة ضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية ومن أجل الاستجابة لاحتياجات زبائنها أنشئت فروع أخرى لها وهي:

- ❖ فرع هاتف نقال: اتصالات الجزائر للهاتف النقال .Atm.
- ❖ فرع اتصالات عبر الأقمار الصناعية: اتصالات الجزائر ساتيليت . Ats .
- ❖ فرع خدمات الانترنت: اتصالات الجزائر للانترنت Djaweb .

¹ اعتمادا على وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة.

لهذه الفروع بعد وطني دولي حيث تعتبر فاعل رئيسي في تنفيذ برامج التنمية لمجتمع المعلومات في الجزائر، ولهذا اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- برامج للتنمية خلال الفترة الممتدة بين 2004 و2008م، ويظهر ذلك في التالي:

- إدخال تكنولوجيات جديدة في تحليل المعطيات ولبينات؛
- إدخال تكنولوجيات جديدة ذات سرعة عالية في الإرسال؛
- تنفيذ مشروع إنشاء شبكة ذات نطاق واسع ومتعدد الخدمات؛
- إدخال تكنولوجيات جديدة خاصة بالمعطيات الإذاعية؛
- تأمين شرايين التحويل (الكابلات، الألياف) المحلية والدولية وذلك عبر تبني تكنولوجيات حديثة منها تكنولوجيات (DWDM).
- تنفيذ نظام إدارة ومراقبة الشبكة؛
- إدخال تكنولوجيات جديدة في الإدارة؛
- بناء علاقات طويلة الأجل من قطاع الاعمال والمهتمين بمجال الاتصالات؛
- دعم الشراكة على الصعيدين الوطني والدولي وذلك باغتنام الفرصة التي تتيحها السوق الجزائرية في محل المعلومات والاتصال.

ثانيا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- عام 2003، وتنشط في مجال الهواتف الثابتة والنقل موبيليس وخدمات الانترنت جwab والاتصالات الفضائية. نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والتي تقوم بتقديم خدمات متنوعة كما لم تستخدم شبكات لتطوير أعمالها، اتصالات الجزائر وضعت عروض حسب احتياجاتها وليس فقط في تعزيز الميزة التنافسية وخفض التكاليف.

إن قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر شهد ولا يزال يشهد تغيرات عميقة وأهمها خلال عام 2008، وخاصة في النطاق العريض والانترنت المتنقلة مما أوجب على اتصالات الجزائر أن تستمر في التطور مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة والمتنقلة والأقمار الصناعية والانترنت، وتقدم للزبون عروضها المتكاملة والمتماشية مع العروض العالمية.

المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-.

أولا أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-

تتمثل أهداف اتصالات الجزائر -ميلة - في:

- تهدف المؤسسة إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية للزبائن؛
- حفظ وتطوير حجمها الدولي والمشاركة في تنمية المجتمع؛
- تحقيق النمو الثقافي والاجتماعي والاقتصادي للوطن عن طريق توفير خدمات الاتصال؛
- تحسين النشاط التجاري ومستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق تحسين صورة المؤسسة؛
- تطوير استغلال الشبكات العمومية والخاصة؛
- تنظيم التبادل واستغلال الشبكات بين مختلف المتعاملين؛
- تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة وجعل خدمات الاتصال أكثر مردودية؛
- مواكبة التطور التكنولوجي الذي تعرفه سوق الاتصالات من ناحية التقنيات الحديثة في الاتصال؛
- تكوين موظفيها وإدارتها وفق الأنظمة الحديثة؛
- إدخال التكنولوجيات الحديثة التي تضمن أمن وسلامة شبكة ونوعية الاتصال من جل الرضا التام للمستعملين؛
- تسعى إلى ضمان مركزها والمحافظة على سمعتها في ظل المنافسة القوية التي شهدتها السوق الجزائرية بدخول متعاملين جدد في الهاتف النقال أو الانترنت...الخ؛
- دعم الشراكة والتعاون سواء على المستوى الدولي أو الوطني من خلال اتفاقيات اتصالات الجزائر ومتعاملين عموميين أو خواص في شتى المجالات.

ثانيا: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر الوحيد التي تمتلك شبكة ممتدة على كامل القطر الوطني، ومن بين مهامها ما يلي:

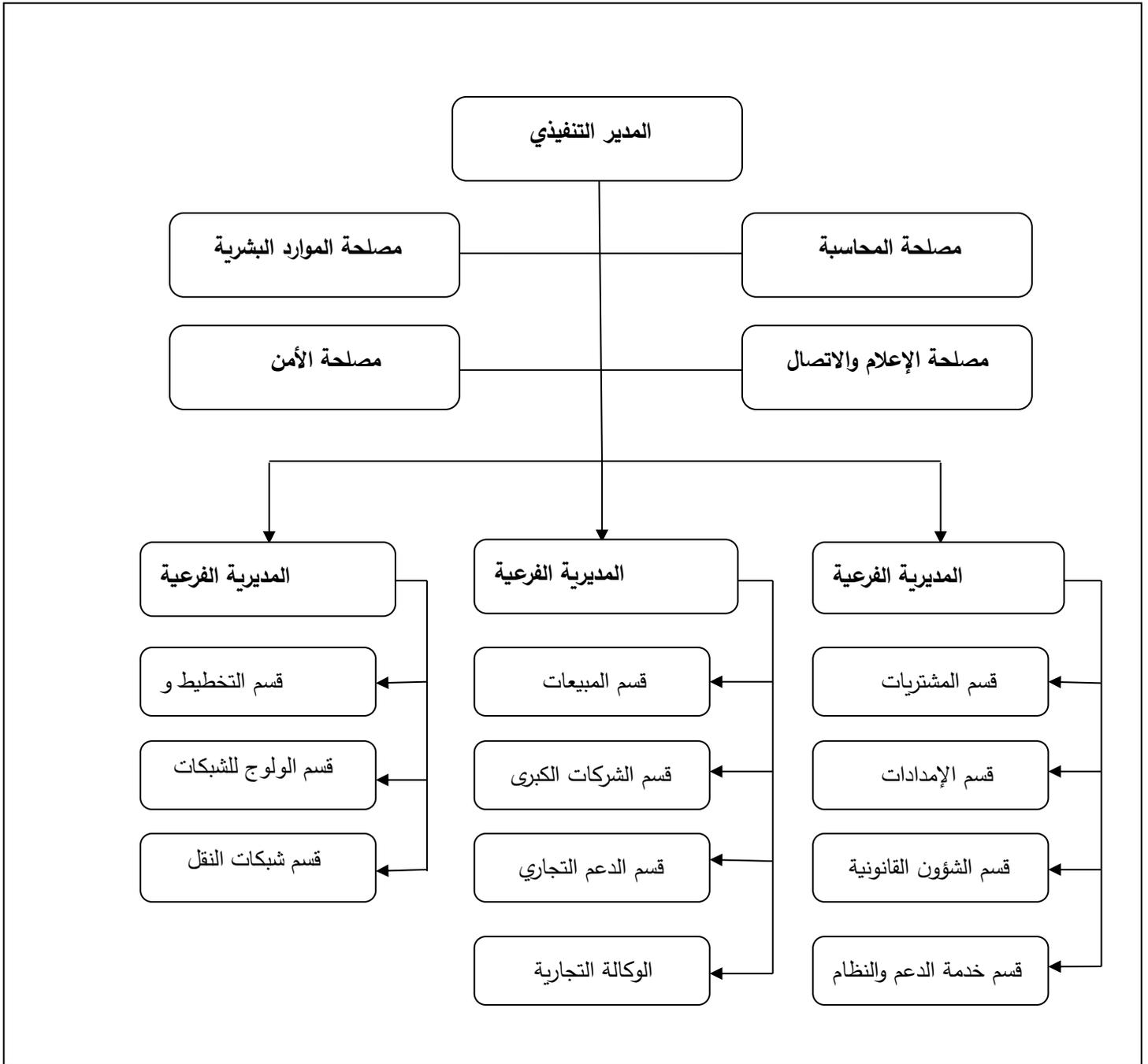
- توفير خدمات للزبائن وتوسيعها في مجال الشبكات الخاصة الداخلية(المحلية)لتبادل المعلومات التي تقوم بإعدادها وكذلك الميزانية المخصصة لذلك؛
- تسيير وتكوين الأشخاص اللازمين لتأدية مهام المؤسسة وهذا من خلال البرامج والدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها؛
- إعداد الخطوط السنوية في إطار التنمية وتقييدها؛
- ضمان جودة منتجاتها وخدماتها للوصول إلى أهدافها المسطرة؛
- رفع مستوى خدماتها وانجازاتها تقنيا، اقتصاديا، اجتماعيا؛
- تطوير شبكات الاتصال (السلكي واللاسلكي)؛

- الأمن والثقة وجودة الاتصالات من أجل نيل رضا الزبائن؛
- توفير الاتصالات السلكية واللاسلكية لتبادل ونقل الصورة، الصوت، المعلومات، البيانات، الرسائل النصية والوسائل السمعية البصرية؛
- ضمان الاتصال بين مستعملي الشبكة في الداخل والخارج؛
- انجاز دراسات تقنية وتكنولوجية واقتصادية لتحقيق الأهداف.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

إن التعريف بأي مؤسسة لا يخلو من تقديم هيكلها التنظيمي، إذ هو وسيلة وليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها.

الشكل رقم(07):الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

وفيما يلي شرح لمصالح مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة:-

1- المديرية العملية للاتصالات: إن المديرية العملية للاتصالات هي وحدة عملية مستقلة ماليا تدير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها، وهي مقسمة إلى أربعة دوائر أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي للاتصالات الجزائر ولكل دائرة مهامها المحددة ولكن قبل التطرق لدوائر المؤسسة بمصالحها المختلفة ومهامها، سيتم عرض المهام الرئيسية للمدير .

أ- المدير: هو المسؤول عن تسيير المؤسسة والتنسيق بين مختلف فروعها، كما أنه المسؤول عن الوحدة اتجاه الوحدة المركزية من صلاحياته:

- التنسيق بين الوظائف في مختلف المصالح والربط فيما بينها؛
 - الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة؛
 - تأمين ومراقبة تسيير الموارد المادية والبشرية للوحدة؛
 - إعداد واتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة العمدة في المؤسسة؛
 - الممثل الرئيسي للمؤسسة في الداخل والخارج؛
 - المصادقة على القوائم والاجتماعات، القوائم الختامية، الإعلانات، الجداول المالية خلال السنة.
- ب- الأمانة: هي ذاكرة المؤسسة ورئيس المؤسسة كلها باعتبارها الموظف الإداري المكلف بكل المعلومات الإدارية الصادرة عن المؤسسة والواردة إليها عبر البريد، الهاتف، وعبر الزوار فأمين إدارة المؤسسة يجب أن يكون حريص على:

- حسن الأمانة أي الإنصات للمسؤول المباشر، الإنصياغ إلى توصياته وتوجيهاته؛
 - استقبال البريد الوارد ونقله إلى المدير؛
 - الاتصال بجميع الموظفين؛
 - تبليغ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسؤول؛
 - حفظ وتسجيل الأعمال التي يقوم بها مدير المؤسسة وترتيب مختلف الوثائق.
- ج- الخلايا: وهي خلايا الأمن والوقاية، خلية التفتيش، خلية الاتصال والعلاقات الخارجية، وخلية تسيير النوعية وتوجد بجانب مكتب المدير العملي حيث تتبع له مباشرة وتتضح مسؤولياتها من خلال تسميتها.

2- مهام ومسؤوليات الدوائر والمصالح:

أ- دائرة تسيير الموارد البشرية والوسائل:

تندرج تحتها المصالح التالية:

❖ مصلحة التكوين:

وتتمثل مسؤولياتها في :

- تنظيم احتياجات التكوين وإعداد مخطط له؛
- متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين؛
- المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة؛
- القيام بتقسيم ميزانية التكوين والعمل على تنفيذها.

❖ مصلحة تسيير المستخدمين والأجور:

وتتمثل مهامها في النقاط التالية:

- التسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة أجورهم؛

- تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور؛
- العمل على حل النزاعات وتصحيح الأخطاء.
- ❖ **مصلحة الوسائل:** ومسئوليتها الأساسية هي متابعة تسيير المخزون (أدوات، مكتبة، أجهزة) وملكية التوزيع على مستوى الوحدات.
- ❖ **مصلحة الممتلكات:** ومن مسؤولياتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمركبات والمحافظة عليها وينبثق عن هذه المصالح :
- **المخزن الولائي:** هو عصب اتصالات الجزائر لأنه الممول الرئيسي لجميع غادرتها والمصالح المديرية ويحفظ جميع مواد المخزن.
- الدائرة التقنية: وتنقسم هي الأخرى إلى ثلاثة مصالح هي:
- ❖ **مصلحة المنشأة القاعدية:** مهمتها الأساسية هي دراسة تطوير شبكة المشتركين وتوسيعها ودراسة بيئة المواقع والهندسة المدنية وتوصيل الكهرباء والتهوية... الخ، وتنقسم إلى ثلاثة فروع:
 - الإرسال.
 - التحويل.
 - الطاقة.
- ❖ **مصلحة شبكة المعطيات:** ومسئوليتها الرئيسية صيانة شبكة المعطيات.
- ❖ **مصلحة البلوغ والحلقة المحلية:** تتمثل مهمتها الأساسية في ضمان الاستغلال الحسن للشبكة وصيانتها وتتبع عن هذه المصلحة المراكز التقنية للاتصالات مهمتها جمع المراكز التقنية، مراكز الإنتاج، مركز التضخيم من أجل الاستغلال المثل لشبكة المشتركين وصيانتها يقوم بدراسة مشاريع توسيع الشبكة وتقييمها.
- ب- **دائرة المالية والمحاسبة:** تتكون من أربعة مصالح وهي:
 - الميزانية، الخزينة، والمحاسبة ومهامهم مشتركة تتمثل في إعداد ميزانية التسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية التابعة للمديرية العملية فضلا عن مصلحة التأمين والقضايا القانونية التي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها.
- ج- **الدائرة التجارية:** وتنقسم إلى ثلاثة مصالح:
 - ❖ **مصلحة العلاقة مع الزبائن:** مهمتها تتمثل في:
 - السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها؛
 - المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة؛
 - دراسة ومعالجة الشكاوى وطعون الزبائن والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول؛
 - تكوين المستخدمين في المصلحة.

❖ **مصلحة قوة البيع والشبكات التجارية:**

تتمثل مهامها فيما يلي:

- توفير الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البع المرجوة؛
- القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه البيع؛
- إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية أو قسم
- تكوين المستخدمين في المصلحة.

❖ **مصلحة الفاتورة والتحصيل والمنازعات:** تتمثل مهامها في:

- ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون؛
- إعداد ميزانية الفواتير وإرسالها إلى المديرية الإقليمية والعمل على ضمان صحة المعلومة للمساهمة في إرضاء الزبون؛
- تكوين المستخدمين في المصلحة.
- وتتبع عنها الوكالات التجارية التي تتمثل مهمتها في:
 - استقبال وتوجيه الزبائن؛
 - عرض وبيع الخدمات المرجوة؛
 - عملية توزيع الفواتير وتحصيل مبالغها؛
 - متابعة شكاوي الزبائن.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتضمن المبحث عرض وتحليل النتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة التي أجريت مع العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-، وسيتم وصف أفراد عينة ثم تحليل البيانات الشخصية والرئيسية، وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى المنهج المتبع في الدراسة، وكذا مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد متغيرات الدراسة، وأسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي.

1. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الدراسة، حيث يتكون مجتمع الدراسة الحالية من مجموع مسيري والموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بمختلف فئاتهم إداريين، عمال، إطارات...الخ.

2. عينة الدراسة:

نظرا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة أثناء توزيع الاستمارات، فقد قامت الطالبتين باختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث قمنا بتوزيع 40 استمارة، وتم استرجاع 35 استمارة، وتم استبعاد 05 استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، أما 30 استمارة المتبقية كانت صالحة للتحليل الإحصائي.

ومن أجل استكمال هذه الدراسة تم القيام بالإجراءات التالية:

- الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة من قبل مدير مؤسسة اتصالات الجزائر ورئيس مصلحة الموارد البشرية حيث امتدت هذه الدراسة خلال سنة 2024.
 - نسخ 40 استمارة.
 - بمساعدة بعض الموظفين تم توزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة لأجل الإجابة على فقراته.
 - جمعت الاستبيانات من أفراد عينة الدراسة بمساعدة بعض الموظفين، حيث تم استرجاع 30 استبيان.
- الجدول رقم (01): عدد الاستبيانات الموزعة على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-

المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل الإحصائي	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي
اتصالات الجزائر	40	35	5	30

المصدر: من إعداد الطالبتين

يوضح الجدول أعلاه عدد الاستبيانات الموزعة على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-، حيث تم استرجاع 30 استبيان من مؤسسة اتصالات الجزائر من أصل 40.

المطلب الثاني: حدود وأداة وأساليب الدراسة

في هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى الحدود الزمنية والمكانية للدراسة، بالإضافة إلى التعرف على الأداة المستعملة للدراسة.

أولاً: حدود الدراسة

تمثلت الحدود الزمنية والمكانية للدراسة في:

1. **الحدود المكانية للدراسة:** تمت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة ميله - .

2. **الحدود الزمنية للدراسة:** تمثلت الحدود الزمنية لهذه الدراسة من تاريخ بداية التبرص (2024/04/28) إلى تاريخ توزيع واستلام آخر استمارة (2024/05/09)، حيث قامت الطالبتين بجمع المعلومات المتعلقة بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - .

ثانياً: أداة الدراسة

يرى العديد من الباحثين أنه من المفيد في الدراسات الميدانية استخدام أكثر من أداة، فتعددت أدوات الدراسة وتكاملها يوفر للباحث إلمام بموضوع الدراسة، ويمكن من خلالها التوصل إلى بيانات يكون من الصعب الحصول عليها باستخدام أداة واحدة، حيث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، ومن أهم هذه أدوات ما يلي:

1. **المقابلة الشخصية:** هي عبارة عن حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة، تكون بين الباحث عادة من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث التوصل إليها والحصول عليها في ضوء أهداف بحثه، وتتمثل المقابلة في مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يطلب الإجابة عليها، وتكون المقابلة عادة وجها لوجه بين الباحث والشخص أو الأشخاص المعنيين بالبحث، وقد يكون أسلوب المقابلة المتبع في البحث الكمي هو مكمل لأسلوب الاستبيان.¹

2. **الاستبيان:** يعرف الاستبيان بأنه أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، ولجمع حقائق هم على علم بها، ولهذا يستخدم بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد، وإذا كان الأفراد الذين يرغب الباحث في الحصول على بيانات بشأنهم في أماكن متباعدة فمن خلال الاستبيان يمكنه من الوصول إليهم جميعاً بوقت محدود وبتكاليف معقولة.²

¹ عامر إبراهيم قندلجي، **منهجية البحث العلمي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2019، ص 239.

² مصطفى نمر دعمس، **منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015،

أ- طريقة تحضير الاستبيان

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، حيث مرت عملية تحضيره بعدة مراحل تمثلت فيما يلي:

- تم إعداد وتصميم عبارات الأسئلة بأسلوب بسيط وواضح بحيث تكون قابلة للفهم من قبل جميع المستجوبين.
- عرض الاستبيان لعملية التحكيم من قبل الأستاذ المشرف.
- عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وذلك من أجل التأكد من سلامته وبناءه وصياغة الأسئلة، لتفادي الأخطاء الموجودة.
- القيام بتعديل وتصحيح الأسئلة، على ضوء الملاحظات الواردة ومجموعة التوصيات المقدمة من طرف الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين، وذلك تمهيد لصياغة الاستبيان بشكل نهائي.
- القيام بتوزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

ب- تقسيم الاستبيان

تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة، كما بينا أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستحظى بالسرية التامة وسوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، كما تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور:

- **المحور الأول:** يبين المعلومات الشخصية أي الوصف الديموغرافي للعينة المدروسة والتعرف على خصائصهم الوظيفية، حيث تضمن ما يلي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.
- **المحور الثاني:** يعالج المتغير المستقل تنمية كفاءات الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة-، ويتكون من (24) عبارة مقسمة على 4 أبعاد وهي:
 - البعد الأول: التدريب، 6 عبارات من العبارة 01 إلى العبارة 06 .
 - البعد الثاني: التكوين، 6 عبارات من العبارة 07 إلى العبارة 12.
 - البعد الثالث: التحفيز، 6 عبارات من العبارة 13 إلى العبارة 18.
 - البعد الرابع: التعلم، 6 عبارات من العبارة 19 إلى العبارة 24.
- **المحور الثالث:** يعالج المتغير التابع الأداء الوظيفي ويتكون من (16) عبارة.

ثالثاً: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، وهذا بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي win (Statistical package for social science) SPSS. version 23

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وهي:

1- التكرارات والنسب المئوية:

التكرارات تستعمل لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من الاستبيان، أما النسبة المئوية فتستعمل لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان.

2- المتوسط الحسابي:

وذلك للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول عبارات أداة الدراسة.

3- الانحراف المعياري:

ويستخدم من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة اتجاه كل عبارة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما كانت النتائج أكثر مصداقية وجودة.

4- معامل ارتباط بيرسون: (R)

تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

5- معامل التحديد (R²)

لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

6- استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Régression) لإيجاد العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

7- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ويتم الاستعانة بهذا اختبار للتحقق من ثبات أداة التقييم، وتكون القيمة المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عالية إذا كانت أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 60%، حيث يستخدم مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach- Alpha)) ، لتحديد مدى ثبات الظاهرة المدروسة وفقاً لما يلي:

- إذا كان معامل كرونباخ ألفا أقل من (0.6)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.
- إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين 0.6 و 0.7، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.
- إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين 0.7 و 0.8، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.

السلم التقديري: وقد تم الاعتماد على سلم خماسي لذلك فإن المجالات تحسب بالاعتماد على المدى كما يلي:

المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى ومنه المدى = 5-1=4

المدى = 5/4 = 0.8

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي حسب الجدول التالي:

جدول (02): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص540.

جدول (03): درجات مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	1	من 1 الى أقل من 1.80
منخفضة	2	من 1.80 الى أقل من 2.60
متوسطة	3	من 2.6 الى أقل من 3.40
عالية	4	من 3.4 الى أقل من 4.20
عالية جدا	5	من 4.20 الى 5.00

المصدر: عبد الفتاح عز مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص540.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية تحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي يتضمنها الاستبيان، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.
أولاً: صدق أداة الدراسة

- صدق الاتساق الداخلي: لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل الارتباط (Pearson corrélation) بين درجة أبعاد المحاور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، و الدرجة الكلية للاستبيان

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد المحور الثاني تنمية الكفاءات في مؤسسة الاتصالات الجزائر والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
01	تضع مؤسستكم برامج تكوينية بشكل مستمر .	0,544604
02	تتيح مؤسستكم للعاملين فيها جميع الوسائل والامكانيات التي تدعم التكوين .	0,505080
03	تحدد مؤسستكم احتياجات العمال لتكوين معين بصفة مستمرة .	0,620952
04	مدة التكوين مناسبة من حيث التوقيت وساعات العمل .	0,344030
05	التكوين خارج مؤسستكم أفضل من التكوين داخلها .	0,038016
06	توفر لكم مؤسستكم تشكيلة واسعة من البرامج التكوينية من اجل تنمية المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملكم	0,606228
07	تحدد مؤسستكم احتياجات العمال لبرامج تدريبية بناء على دراسات دقيقة سابقة	0,592697
08	تولي مؤسستكم أهمية كبيرة لتدريب عمالها	0,683292
09	تضع مؤسستكم برامج منتظمة لتدريب العاملين الجدد و اكسابهم المهارات اللازمة	0,282529
10	يتبادر في أذهانكم عمليات التفكير و المعالجة التحليلية بعد كل تدريب	1,000000
11	عند ترقية العاملين الى مناصب أعلى تقوم مؤسستكم بتدريبهم	0,332975
12	تحدد مؤسستكم احتياجاتها من البرامج التدريبية بناء على طلبات العاملين	0,166257
13	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات	0,222762
14	يتناسب الراتب الذي تتقاضونه مع الجهود التي تبذلونها في العمل	0,081825
15	تكافئ مؤسستكم العاملين المتميزين الذين يقدمون أفكار ابداعية	0,269035
16	الحوافز المادية التي تقدمها مؤسستكم تزيد من دافعيتم و رغبتكم في العمل	0,098693

17	الحوافز المعنوية التي تقدمها مؤسستكم عامل يحسسكم بالراحة النفسية ويزيد من قدرتكم على العمل أكثر	- 0,175123
18	انخفاض أجور العاملين ورواتبهم يؤدي الى انخفاض ولائهم ورغباتهم بالعمل	0,174643
19	تساهم إدارة مؤسستكم في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين العمال والعمل بروح الفريق	0,167380
20	تشجع مؤسستكم على تطوير قدرات عمالها من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر	0,353026
21	تهتم مؤسستكم بنوع التعليم المحصل لدى العامل	0,124660
22	تعطي مؤسستكم الحرية للعاملين لتقديم أفكار جديدة وحلول لمشاكل المؤسسة	0,246884
23	تقوم مؤسستكم بدعم تعليم العاملين لديها من خلال تقديم منح دراسية لهم	0,181635
24	يبحث العاملون دائما على فرص للتعلم من أجل التحسين المستمر في الأداء	0,274774
Y	الكلية	1

دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الثاني دالة احصائيا عند مستوى الدلال 0.05 فأقل، مما يشير الى أن غالبية عبارات المحور الثاني تتمتع بدرجة صدق مرتفعة ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور .

الجدول (05): معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثالث "الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمحور"

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
01	تحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل وتتجز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحدد.	0,237806
02	تحرص على انجاز العمل في الوقت المحدد.	0,317120
03	أنت مستعد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية لإنجاز العمل المطلوب.	0,429814
04	تعرف العامل على مستوى ادائه الفعلي يساهم في تداركه لنقاط ضعفه.	0,075249
05	يساعد أسلوب العقوبات والجزاءات المعتمد من طرف مؤسستك على تحسين ادائك.	0,463530
06	تتلقى عبارات الشكر من المسؤول المباشر لسرعة انجازك لعملك.	0,777411
07	يساعد جو العمل في مؤسستك على بناء روح المبادرة و العمل كفريق واحد.	0,492062
08	تهتم بحضور الدورات التكوينية.	0,448427
09	تستفيد من رصيد ما تعلمته واكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الابداع في اداء عملك.	0,381017
10	تساعد وظيفتك في تطوير أدائك ومهارتك وقدراتك بشكل مستمر مع الشعور بالانتماء الى مؤسستك.	0,342915
11	يعتمد عليك مسؤول مؤسستك في انجاز الاعمال الصعبة.	0,563386
12	يزيد تقارب الاداء الفعلي للموظفين في مؤسستك مع الاداء المخطط له.	0,432262
13	يتسم توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين في مؤسستك بالعدالة و الشفافية.	0,764963
14	يساهم تحديد أسباب انخفاض أداء الموظفين في مؤسستك في معالجة الانحراف بهدف رفع مستوى ادائهم.	0,665946
15	يتم تقييم اداء العاملين في مؤسستك بصفة مستمرة ودورية.	0,512661
16	يتم الاعتماد على معايير محددة من اجل قياس الاداء.	0,688474
Y	الكلية	1

دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الثالث دالة احصائيا عند مستوى الدلال 0.05 فأقل، مما يشير الى أن غالبية عبارات المحور الثالث تتمتع بدرجة صدق مرتفعة ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور .

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

بغرض التأكد من فاعلية الاستبيان من الناحية المنهجية والعملية تم معرفة الصدق الظاهري لهذا الاستبيان من خلال آراء مجموعة من المحكمين، أما عن الثبات تم استخدام معامل ألفا كرونباخ من أجل التحقق من الاتساق الداخلي والثبات للاستبيان، وللوصول إلى نتائج دقيقة تم حساب ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية بمختلف

أبعادها ثم معامل الثبات الكلي، والمعطيات التالية تعبر عن النسب الموافقة لمدى صدق وثبات الاستبيان حيث يكون:

- ضعيفا إذا كان ألفا أقل من (60%).
- مقبولا إذا كانت ألفا تقع بين (60% و 70%).
- جيدا إذا كانت ألفا تقع بين (70% و 80%).
- ممتاز إذا كانت ألفا أكبر من (80%).

الجدول أدناه يبين معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية مع أبعادها، إضافة إلى معامل الثبات الكلي:

الجدول (06): معاملات الثبات (حسب ألفا كرونباخ) للأبعاد والمحاور الرئيسية.

المحور	قيمة ألفا كرونباخ	مستوى الدلالة
المحور الثاني: تنمية الكفاءات	0.874	ممتاز
البعد الأول: التكوين	0.531	ضعيف
البعد الثاني: التدريب	0.744	جيد
البعد الثالث: التحفيز	0.579	ضعيف
البعد الرابع: التعلم	0.768	جيد
المحور الثالث: الأداء الوظيفي	0.793	جيد
معدل الثبات الكلي	0.875	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ بأن محاور أداة الدراسة لها درجات متفاوتة من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.875)، هذا انعكاسا لدرجة ثبات كل محور بأبعاده على حدا، حيث بلغت درجة ثبات البعد الأول للمحور الثاني (0.531) أما درجة ثبات البعد الثاني لنفس المحور (0.744)، في حين قدرت درجة ثبات البعد الثالث بـ (0.579)، أما البعد الأخير لنفس المحور فقد قدرت بـ (0.768)، أما درجة ثبات المحور ككل فقدرت بـ (0.874)، أما درجة ثبات المحور فقدرت بـ (0.793)، وكانت الدرجات متفاوتة بدرجات بسيطة مما يؤكد ثبات الاستبيان، وأنه قادر على إعطاء نفس النتائج حتى ولو أعيدت الدراسة مرة أخرى في نفس الخصائص.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج كل محور من محاور الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، وفي الأخير سيتم إختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل المتغيرات الشخصية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى المعالجة الإحصائية التي تتمثل في وصف خصائص عينة الدراسة:

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

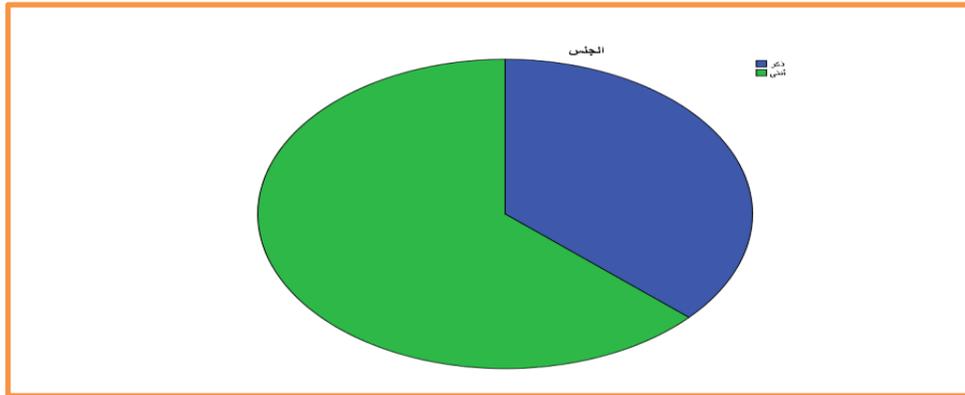
الجدول (07): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	11	%36.7
أنثى	19	%63.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل (08): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، حيث أن نسبة الإناث تقدر بـ (%63.3) بتكرار (19) أما نسبة الذكور تقدر بـ (%36.7) بتكرار (11)، وهذا رجح لطبيعة العمل في المؤسسة محل دراسة .

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

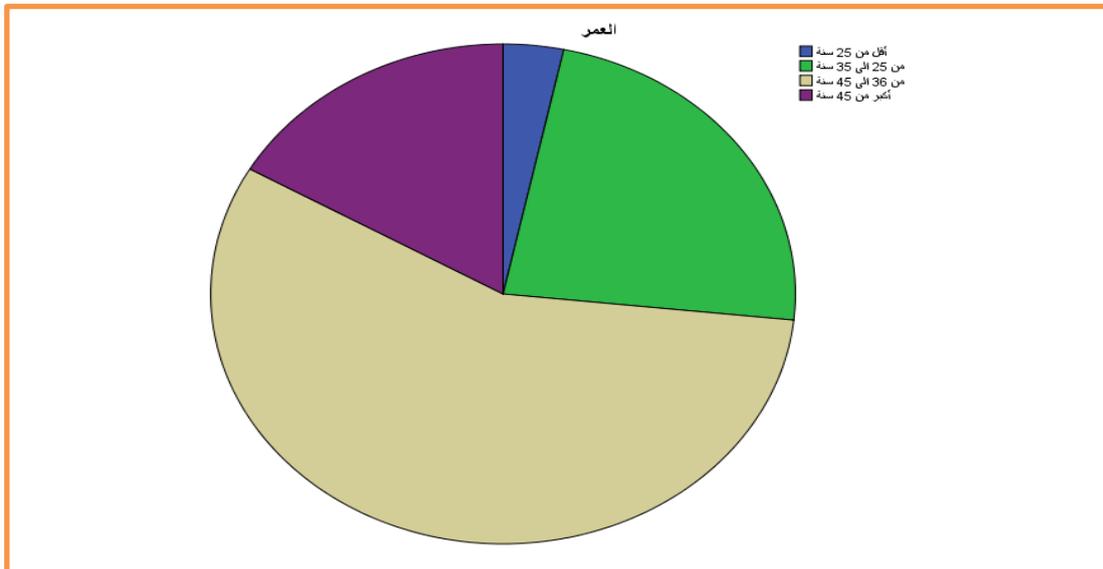
يتمحور الجدول التالي حول توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر.

الجدول(08): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	1	%3.3
من 25 إلى 35 سنة	7	%23.3
من 36 إلى 45 سنة	17	%56.7
أكبر من 45 سنة	5	%16.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل (09): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين أن أكبر فئة عمرية يتركز فيها أفراد عينة الدراسة هي الفئة العمرية من (36 إلى 45 سنة) وذلك بنسبة (56.7%) وبتكرار (17)، تليها الفئة العمرية من (25 إلى 35 سنة) بنسبة (23.3%)، ثم الفئة (أكبر من 45 سنة) بنسبة (16.7%)، ثم الفئة الأخيرة (أقل من 25 سنة)

سنة بنسبة (3.3%)، وتدل على أن افراد عينة الدراسة متمركزون في فئة عمرية حيوية، وتعكس مرحلة يتمتع أصحابها بالخبرة الكافية.

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

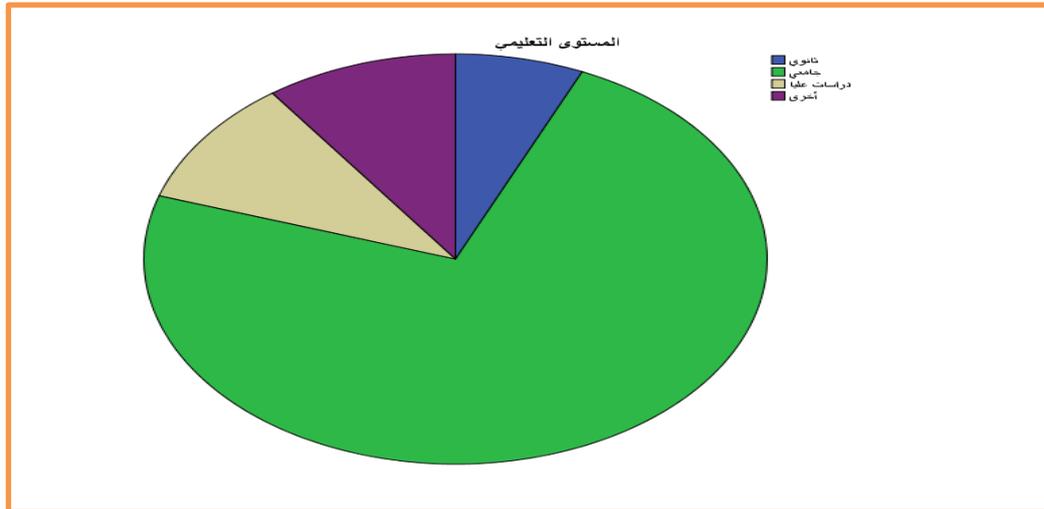
تتضح من خلال الجدول التالي:

الجدول(09): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
6.7%	2	ثانوي
73.3%	22	جامعي
10.0%	3	دراسات عليا
10.0%	3	أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل(10): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين بأن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي، حيث بلغ عددهم (22) موظف بنسبة (73.3%)، يليها تعادل الموظفين أصحاب المستويات الأخرى ومستوى الدراسات العليا حيث بلغ عدد الافراد (3) موظف في كلا المستويين ما يعادل نسبة (10.0%)، في حين بلغت نسبة الموظفين

ذو مستوى التعليم الثانوي (6.7%) وعدددهم موظفين فقط، وهذا يدل على أن المؤسسة تستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، مما ينعكس إيجابيا على مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

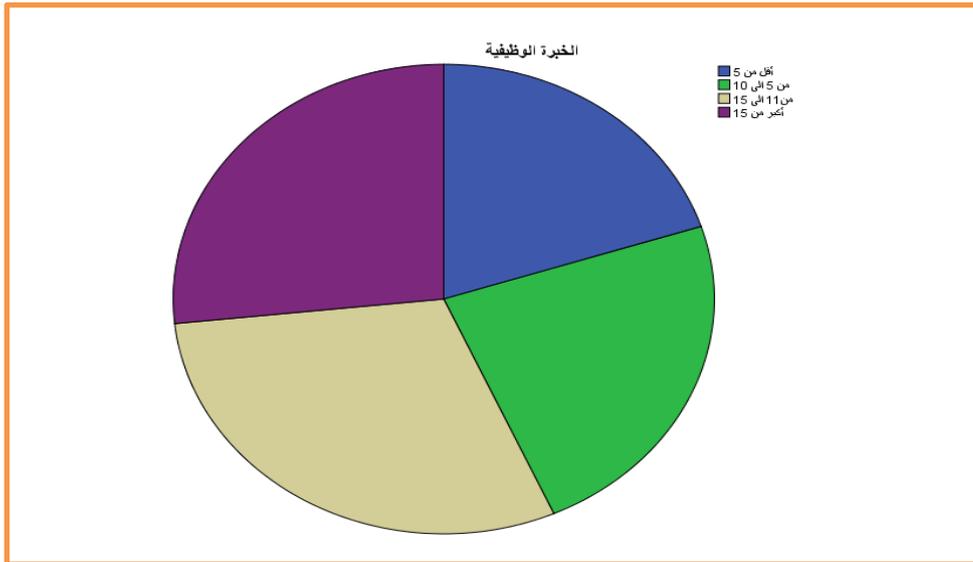
رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية:
تتضح من خلال الجدول التالي:

الجدول(10): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	20%
من 5 إلى 10 سنوات	7	23.3%
من 11 إلى 15 سنة	9	30%
أكبر من 15 سنة	8	26.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل(11): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أعلى نسبة لسنوات الخبرة هي (30%) تمثل (9) موظفين للفئة من (11 إلى 15)، تليها فئة أكبر من 15 سنة والتي تمثل ما نسبته (26.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهو ما يعادل (8) موظفين، في حين شكلت الفئة من (5 إلى 10) سنوات ما نسبته (23.3%) والبالغ عددهم (7) موظفين، وأخيرا تأتي الفئة الأصغر بنسبة (20%) تمثل (6) موظفين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات. كل هذه الأرقام تشير على تراكم الخبرة المعرفية في العمل على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

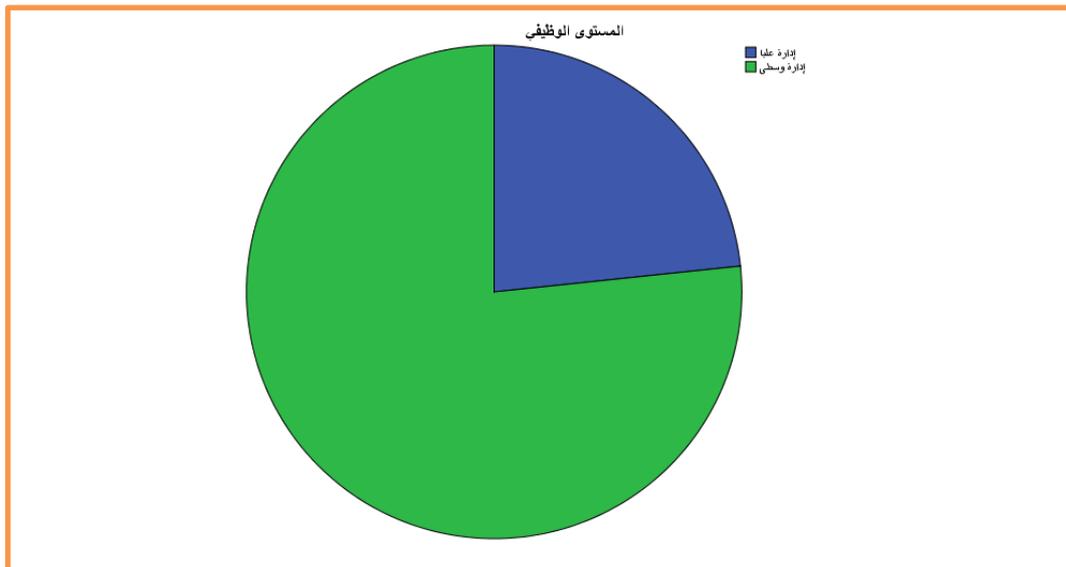
تتضح من خلال الجدول التالي:

الجدول (11): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
23.3%	7	إدارة عليا
76.7%	23	إدارة وسطى
0%	0	إدارة دنيا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل (12): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن (23) فردا من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة (76.7%) هم من فئة الموظفين في مستوى الإدارة الوسطى، وبذلك تكون هذه الفئة ذات النسبة الأكبر لأفراد مجتمع الدراسة، أما فئة الإدارة العليا فقد مثلوا ما نسبته (23.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بما يعادل (7) أفراد، في حين أن فئة الإدارة الدنيا لم تحقق أي نسبة، وبذلك لا يوجد أي فرد في هذه المؤسسة يعمل في هذا المستوى الوظيفي.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور والأبعاد الرئيسية

تم تخصيص محورين في هذا الجزء، حيث يحتوي المحور الأول على أربع أبعاد رئيسية أما المحور الثاني فيضم بعد واحد رئيسي، حيث سيتم عرض وترتيب إجابات أفراد العينة المدروسة على كل بعد وهذا وفق ما يلي:

أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني: تنمية الكفاءات في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-
يشتمل هذا المحور على أربعة أبعاد رئيسية هي التكوين، التدريب، التحفيز والتعلم ويضم كل بعد 6 عبارات.
الجدول(12): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول: التكوين.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تضع مؤسستكم برامج تكوينية بشكل مستمر.	3.97	0.56	مرتفعة	2
02	تتيح مؤسستكم للعاملين فيها جميع الوسائل والامكانيات التي تدعم التكوين.	4.00	0.455	مرتفعة	1
03	تحدد مؤسستكم احتياجات العمال لتكوين معين بصفة مستمرة.	3.67	0.758	مرتفعة	3
04	مدة التكوين مناسبة من حيث التوقيت وساعات العمل.	3.50	0.820	مرتفعة	5
05	التكوين خارج مؤسستكم أفضل من التكوين داخلها.	3.30	0.915	متوسطة	6
06	توفر لكم مؤسستكم تشكيلة واسعة من البرامج التكوينية من اجل تنمية المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملكم.	3.50	0.851	مرتفعة	4
-	إجمالي البعد الأول	3.65	0.408	مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال استقراء نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- ❖ احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 4.00، وانحرافا حسابيا قدره 0.455، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على مؤسستهم تتيح للعاملين فيها جميع الوسائل والامكانيات التي تدعم التكوين.
- ❖ احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 3.97، وانحرافا حسابيا قدره 0.56، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن مؤسستهم تضع برامج تكوينية بشكل مستمر.
- ❖ احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 3.67، وانحرافا حسابيا قدره 0.758، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن مؤسستهم تحدد احتياجات العمال لتكوين معين بصفة مستمرة.
- ❖ احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي قدره 3.50، وانحرافا حسابيا قدره 0.851، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن مؤسستهم توفر لهم تشكيلة واسعة من البرامج التكوينية من اجل تنمية المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملهم.
- ❖ احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 3.50، وانحرافا حسابيا قدره 0.820، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على مدة التكوين مناسبة من حيث التوقيت وساعات العمل.
- ❖ احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي قدره 3.30، وانحرافا حسابيا قدره 0.915، ودرجة الموافقة متوسطة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن التكوين خارج مؤسستهم أفضل من التكوين داخلها.

الجدول (13): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني: التدريب

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
07	تحدد مؤسستكم احتياجات العمال لبرامج تدريبية بناء على دراسات دقيقة سابقة.	3.30	0.988	متوسطة	6
08	تولي مؤسستكم أهمية كبيرة لتدريب عمالها.	3.63	0.85	مرتفعة	3
09	تضع مؤسستكم برامج منتظمة لتدريب العاملين الجدد وإكسابهم المهارات اللازمة.	3.87	0.434	مرتفعة	1
10	يتبادر في أذهانكم عمليات التفكير والمعالجة التحليلية بعد كل تدريب.	3.60	0.675	مرتفعة	4
11	عند ترقية العاملين إلى مناصب أعلى تقوم مؤسستكم بتدريبهم.	3.73	0.583	مرتفعة	2
12	تحدد مؤسستكم احتياجاتها من البرامج التدريبية بناء على طلبات العاملين.	3.33	0.922	متوسطة	5
	إجمالي البعد الثاني	3.57	0.508	مرتفعة	_

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال استقراء نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- ❖ احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي قدره 3.63، وانحرافا حسابيا قدره 0.434، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن مؤسستهم تضع برامج منتظمة لتدريب العاملين الجدد وإكسابهم المهارات اللازمة.
- ❖ احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 3.73، وانحرافا حسابيا قدره 0.583، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه عند ترقية العاملين إلى مناصب أعلى تقوم المؤسسة بتدريبهم.
- ❖ احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي قدره 3.63، وانحرافا حسابيا قدره 0.85، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن مؤسستهم تعطي أهمية كبيرة لتدريب عمالها.
- ❖ احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره 3.60، وانحرافا حسابيا قدره 0.675، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يتبادر في أذهانكم عمليات التفكير والمعالجة التحليلية بعد كل تدريب.

- ❖ احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي قدره 3.33، وانحرافا حسابيا قدره 0.922، ودرجة الموافقة مت، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن تحدد مؤسستهم احتياجاتها من البرامج التدريبية بناء على طلبات العاملين.
- ❖ احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي قدره 3.30، وانحرافا حسابيا قدره 0.988، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على ان تحدد مؤسستهم احتياجات العمال لبرامج تدريبية بناء على دراسات دقيقة سابقة.

الجدول(14): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث: التحفيز

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
13	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات.	3.17	1.147	متوسطة	4
14	يتناسب الراتب الذي تتقاضونه مع الجهود التي تبذلونها في العمل.	2.97	0.999	متوسطة	5
15	تكافئ مؤسستكم العاملين المتميزين الذين يقدمون أفكار ابداعية.	2.83	0.950	متوسطة	6
16	الحوافز المادية التي تقدمها مؤسستكم تزيد من دافعيتم و رغبتكم في العمل.	3.40	0.932	مرتفعة	3
17	الحوافز المعنوية التي تقدمها مؤسستكم عامل يحسبكم بالراحة النفسية ويزيد من قدرتم على العمل أكثر.	3.43	0.817	مرتفعة	2
18	انخفاض اجور العاملين ورواتبهم يؤدي الى انخفاض ولائهم ورغباتهم في العمل.	3.73	1.112	مرتفعة	1
	إجمالي البعد الثالث	3.25	0.255	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال استقراء نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- ❖ احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 18 بمتوسط حسابي قدره 3.73، وانحرافا حسابيا قدره 1.112، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على انخفاض اجور العاملين ورواتبهم يؤدي الى انخفاض ولائهم ورغباتهم في العمل.
- ❖ احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 17 بمتوسط حسابي قدره 3.43، وانحرافا حسابيا قدره 0.817، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على ان الحوافز المعنوية التي تقدمها مؤسستهم عامل يحسبهم بالراحة النفسية ويزيد من قدرتم على العمل أكثر.

- ❖ احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 16 بمتوسط حسابي قدره 3.40، وانحرافا حسابيا قدره 0.817، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الحوافز المادية التي تقدمها مؤسستهم تزيد من دافعيتهم ورغبتهم في العمل.
- ❖ احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي قدره 3.17، وانحرافا حسابيا قدره 1.147، ودرجة الموافقة متوسطة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن كفاءة العاملين تعد معيارا مهما في نظام الترقيات.
- ❖ احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي قدره 2.97، وانحرافا حسابيا قدره 0.999، ودرجة الموافقة متوسطة، وهذا يدل على أن الراتب الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهود التي يبذلونها في العمل.
- ❖ احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي قدره 2.83، وانحرافا حسابيا قدره 0.950، ودرجة الموافقة متوسطة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن مؤسستهم تكافئ العاملين المتميزين الذين يقدمون أفكار ابداعية.

الجدول (15): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الرابع: التعلم

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
19	تساهم إدارة مؤسستكم في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين العمال والعمل بروح الفريق.	3.40	0.855	مرتفعة	4
20	تشجع مؤسستكم على تطوير قدرات عمالها من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.	3.43	0.898	مرتفعة	3
21	تهتم مؤسستكم بنوع التعليم المحصل لدى العامل.	3.50	0.820	مرتفعة	2
22	تعطي مؤسستكم الحرية للعاملين لتقديم أفكار جديدة وحلول لمشاكل المؤسسة.	3.30	0.952	متوسطة	6
23	تقوم مؤسستكم بدعم تعليم العاملين لديها من خلال تقديم منح دراسية لهم.	3.33	0.844	متوسطة	5
24	يبحث العاملون دائما على فرص للتعلم من أجل التحسين المستمر في الأداء.	3.73	0.52	مرتفعة	1
	إجمالي البعد الرابع	3.45	0.562	مرتفعة	—

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال استقراء نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- ❖ احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 24 بمتوسط حسابي قدره 3.73، وانحرافا حسابيا قدره 0.52، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على ان يبحث العاملون دائما على فرص للتعلم من أجل التحسين المستمر في الأداء .
- ❖ احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 21 بمتوسط حسابي قدره 3.50، وانحرافا حسابيا قدره 0.820، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن مؤسساتهم تهتم بنوع التعليم المحصل لدى العامل.
- ❖ احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي قدره 3.43، وانحرافا حسابيا قدره 0.898، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن مؤسساتهم تشجع على تطوير قدرات عمالها من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر .
- ❖ احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 19 بمتوسط حسابي قدره 3.40، وانحرافا حسابيا قدره 0.855، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على مساهمة إدارة مؤسساتهم في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين العمال والعمل بروح الفريق .
- ❖ احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 23 بمتوسط حسابي قدره 3.33، وانحرافا حسابيا قدره 0.844، ودرجة الموافقة متوسطة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على دعم مؤسساتهم لتعليم العاملين لديها من خلال تقديم منح دراسية لهم .
- ❖ احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 22 بمتوسط حسابي قدره 3.30، وانحرافا حسابيا قدره 0.952، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على إعطاء مؤسساتهم الحرية للعاملين لتقديم أفكار جديدة وحلول لمشاكل المؤسسة .

ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الثالث: الأداء الوظيفي

اشتمل هذا المحور على 16 عبارة، والجدول الموالي يوضح اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول الأداء الوظيفي.

الجدول (16): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل وتتجز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحدد.	4.00	0.371	مرتفعة	3
02	تحرص على انجاز العمل في الوقت المحدد.	4.07	0.365	مرتفعة	1
03	انت مستعد للعمل خارج اوقات العمل الرسمية لإنجاز العمل المطلوب.	3.47	0.900	مرتفعة	11
04	تعرف العامل على مستوى ادائه الفعلي يساهم في تداركه لنقاط ضعفه.	3.90	0.548	مرتفعة	6
05	يساعد اسلوب العقوبات والجزاءات المعتمد من طرف مؤسستك على تحسين أدائك.	3.37	0.809	متوسطة	15
06	تتلقى عبارات الشكر من المسؤول المباشر لسرعة انجازك لعملك.	3.43	0.858	مرتفعة	13
07	يساعد جو العمل في مؤسستك على بناء روح المبادرة والعمل كفريق واحد.	3.80	0.610	مرتفعة	7
08	تهتم بحضور الدورات التكوينية.	4.07	0.521	مرتفعة	2
09	تستفيد من رصيد ما تعلمته واكتسبته م خبرات لتحقيق نوع من الابداع في اداء عمك.	4.00	0.587	مرتفعة	4
10	تساعد وظيفتك في تطوير أدائك ومهاراتك وقدراتك بشكل مستمر مع الشعور بالانتماء الى مؤسستك.	3.93	0.521	مرتفعة	5
11	يعتمد عليك مسؤول مؤسستك في انجاز الاعمال الصعبة.	3.47	0.937	مرتفعة	12
12	يزيد تقارب الاداء الفعلي للموظفين في مؤسستك مع الاداء المخطط له.	3.63	0.890	مرتفعة	8
13	يتسم توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين في مؤسستك بالعدالة و الشفافية.	3.13	1.042	متوسطة	16
14	يساهم تحديد أسباب انخفاض أداء الموظفين في مؤسستك في معالجة الانحراف بهدف رفع مستوى ادائهم.	3.47	0.819	مرتفعة	10
15	يتم تقييم اداء العاملين في مؤسستك بصفة مستمرة و دورية.	3.53	0.681	مرتفعة	9
16	يتم الاعتماد على معايير محددة من اجل قياس الاداء.	3.40	0.932	مرتفعة	14
-	إجمالي المحور الثالث	3.66	0.366	مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال استقراء نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- ❖ احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 4.07، وانحرافا حسابيا قدره 0.371، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على الحرص على انجاز العمل في الوقت المحدد.
- ❖ احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي قدره 4.07، وانحرافا حسابيا قدره 0.521، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على الاهتمام بحضور الدورات التكوينية.
- ❖ احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 4.00، وانحرافا حسابيا قدره 0.371، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل وانجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة.
- ❖ احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي قدره 4.00، وانحرافا حسابيا قدره 0.587، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنهم يستفيدون من رصيد ما تعلموه واكتسبوه من خبرات لتحقيق نوع من الابداع في اداء عملهم.
- ❖ احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره 3.93، وانحرافا حسابيا قدره 0.521، ودرجة الموافقة مرتفعة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على ان وظيفيتهم في تطوير أدائك ومهاراتك وقدراتك بشكل مستمر مع الشعور بالانتماء الى مؤسستك.
- ❖ احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 3.93، وانحرافا حسابيا قدره 0.521، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن تعرف العامل على مستوى ادائه الفعلي يساهم في تداركه لنقاط ضعفه.
- ❖ احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي قدره 3.80، وانحرافا حسابيا قدره 0.610، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن جو العمل في مؤسستهم يساعد على بناء روح المبادرة والعمل كفريق واحد.
- ❖ احتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي قدره 3.63، وانحرافا حسابيا قدره 0.890، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يزيد تقارب الاداء الفعلي للموظفين في المؤسسة مع الاداء المخطط له.

- ❖ احتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي قدره 3.53، وانحرافا حسابيا قدره 0.681، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على يتم تقييم اداء العاملين في مؤسستك بصفة مستمرة ودورية.
- ❖ احتلت المرتبة العاشرة العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي قدره 3.53، وانحرافا حسابيا قدره 0.681، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على مساهمة تحديد أسباب انخفاض أداء الموظفين في المؤسسة في معالجة الانحراف بهدف رفع مستوى ادائهم.
- ❖ احتلت المرتبة الحادية عشر العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 3.47، وانحرافا حسابيا قدره 0.900، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على استعدادهم للعمل خارج اوقات العمل الرسمية لإنجاز العمل المطلوب.
- ❖ احتلت المرتبة الثانية عشر العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 3.47، وانحرافا حسابيا قدره 0.937، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على اعتماد مسؤول مؤسستهم عليهم في انجاز الاعمال الصعبة.
- ❖ احتلت المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي قدره 3.43، وانحرافا حسابيا قدره 0.858، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على تلقيهم لعبارات الشكر من المسؤول المباشر لسرعة انجازهم لعملهم.
- ❖ احتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم 16 بمتوسط حسابي قدره 3.40، وانحرافا حسابيا قدره 0.932، ودرجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يتم الاعتماد على معايير محددة من اجل قياس الاداء.
- ❖ احتلت المرتبة الخامسة عشر العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي قدره 3.37، وانحرافا حسابيا قدره 0.809، ودرجة الموافقة متوسطة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن اسلوب العقوبات والجزاءات المعتمد من طرف مؤسستك يساعد على تحسين ادائك.
- ❖ احتلت المرتبة السادسة عشر العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي قدره 3.13، وانحرافا حسابيا قدره 1.042، ودرجة الموافقة متوسطة، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين في مؤسستك يتسم بالعدالة والشفافية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

يتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات التي تعتبر إجابات مبدئية على تساؤلات الدراسة، والتأكد من تحققها أو عدم تحققها.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

تهدف الفرضية الرئيسية الى معرفة مدى وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين تنمية الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين تنمية الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين تنمية الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله.

من أجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، تتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم(17): نتائج الارتباط بين تنمية الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	التباين المفسر	قيمة فيشر المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدالة Sig
1	0,311709	0,097163	0,064919	0,353952	473,44607 9	29	0,093576

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن قيمة معامل الارتباط (0,311709) مما يدل على وجود علاقة إيجابية ضعيفة للغاية بين تنمية الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي، كما نلاحظ أن معامل التحديد R^2 يساوي (0,097163) وهذا يعني أن تنمية الكفاءات البشرية يفسر 9% من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وبالنظر إلى نتائج النموذج نلاحظ أن قيمة (F) تقدر ب (473,446079) وقيمة مستوى معنوية (0,093576) وهي أكبر من 0.05 أي ليست لها دلالة إحصائية.

الجدول رقم (18): الانحدار الخطي البسيط لأثر لتنمية الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري	B	
0,000025	5,035995		0,542444	2,731745	الثابت
0,093576	1,735898	0,311709	0,154555	0,268292	المستقل

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج الجدول الانحدار الخطي البسيط بين المحور الثاني (تنمية الكفاءات البشرية) والمحور الثالث (الأداء الوظيفي)، وذلك لاختبار معالم نموذج الانحدار، نلاحظ أن:

- B(الثابت) = 2,731745 مستوى دلالة قدر ب 0,000025 وهو أقل من مستوى الدلالة والمقدر ب 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة دالة احصائياً، وهي تعبر عن قيمة الأداء الوظيفي في حالة انعدام قيم تنمية الكفاءات البشرية، وهو ما يفسر وجود حد أدنى القيمة الأداء الوظيفي في حالة إنعدام قيم تنمية الكفاءات البشرية.
 - B1 = 0,268292 توضح هذه المعلمة معامل التغير في الأداء الوظيفي بدلالة تنمية الكفاءات البشرية، ما يفسر أنه عند تغير تنمية الكفاءات البشرية بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة الأداء الوظيفي تتغير ايجابيا ب 0,268292، هذا المعامل غير دالة احصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,093576 وهو أكبر من مستوى الدلالة المقدر ب 0.05 .
- ووفقا للنتائج السابقة تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة التالية:

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين تنمية الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

- تهدف الفرضية الفرعية الأولى إلى معرفة مدى وجود علاقة تأثير بين التكوين والأداء الوظيفي.
- الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين التكوين والأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-.

الفرضية البديلة **H1**: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين التكوين والأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة.

من أجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، نتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم(19): نتائج الارتباط بين التكوين والأداء الوظيفي.

النموذج	معامل الارتباط R	معاملات حديد R ²	معامل التحديد المصحح	التباين المفسر	قيمة فيشر المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدالة Sig
1	0,012825	0,000164	- 0,035544	0,372481	192,365095	29	0,946373

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط (0,012825) مما يدل على وجود علاقة ضعيفة جدا للغاية بين التكوين والأداء الوظيفي، كما نلاحظ أن معامل التحديد R² يساوي (0,000164)، وهذا يعني أن تنمية الكفاءات البشرية 0.016% يفسر من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي، والباقي يرجع الى عوامل أخرى، وبالنظر إلى نتائج النموذج نلاحظ أن قيمة (F) تقدر بـ (192,365095) وقيمة مستوى معنوية (0,946373) وهي أكبر من 0.05 أي ليست لها دلالة احصائية.

الجدول رقم(20): الانحدار الخطي البسيط لأثر التكوين والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات المعيارية		النموذج
		Bêta	B	
0,000003	5,815153		3,624617	الثابت
0,946373	0,067868	0,012825	0,169491	التكوين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج الجدول الانحدار الخطي البسيط بين البعد الأول للمتغير المستقل (تنمية الكفاءات البشرية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وذلك لاختبار معالم نموذج الانحدار، نلاحظ أن:

- B(الثابت) = 3,624617 مستوى دلالة قدر بـ 0.000003 وهو أقل من مستوى الدلالة والمقدر بـ 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة دالة احصائيا، وهي تعبر عن قيمة الأداء الوظيفي في حالة انعدام

قيم تنمية الكفاءات البشرية، وهو ما يفسر وجود حد أدنى القيمة للأداء الوظيفي في حالة انعدام قيم تنمية الكفاءات البشرية.

- $B1 = 0,011503$ توضح هذه المعلمة معامل التغير في الأداء الوظيفي بدلالة التكوين، ما يفسر أنه عند تغير التكوين بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة الأداء الوظيفي تتغير ايجابيا ب $0,011503$ ، هذا المعامل غير دال احصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة $0,946373$ وهو أكبر من مستوى الدلالة المقدر ب 0.05 .

ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التالية:

"لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين التكوين والأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة".

- تهدف الفرضية الفرعية الثانية إلى معرفة مدى وجود علاقة تأثير بين التدريب والأداء الوظيفي. الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين التدريب والأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة.
 - الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين التدريب والأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة.
- من أجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، تتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي:
- الجدول رقم (21): نتائج الارتباط بين التدريب والأداء الوظيفي.**

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	التباين المفسر	قيمة فيشر المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدالة Sig
1	0,333516	0,111233	0,079492	0,351183	235,97902 9	29	0,946373

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط ($0,333516$) مما يدل على وجود علاقة ضعيفة بين التدريب والأداء الوظيفي، كما نلاحظ أن معامل التحديد R^2 يساوي ($0,111233$)، وهذا يعني أن التدريب يفسر 1.11% من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وبالنظر إلى

نتائج النموذج نلاحظ أن قيمة (F) تقدر ب (235,979029) وقيمة مستوى معنوية (0,946373) وهي أكبر من 0.05 أي ليست لها دلالة إحصائية.

الجدول رقم(22): الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري	
0,000002	6,053398		0,463701	الثابت
0,071689	1,871985	0,333516	0,128361	التدريب

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج الجدول الانحدار الخطي البسيط بين البعد الثاني للمتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وذلك لاختبار معالم نموذج الانحدار، نلاحظ أن:

- B(الثابت) = 2,806964 مستوى دلالة قدر ب 0,000002 وهو أقل من مستوى الدلالة والمقدر ب 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائية، وهي تعبر عن قيمة الأداء الوظيفي في حالة انعدام قيم التدريب، وهو ما يفسر وجود حد أدنى القيمة للأداء الوظيفي في حالة انعدام قيم التدريب.
- B1 = 0,240289 توضح هذه المعلمة معامل التغير في الأداء الوظيفي بدلالة التدريب، ما يفسر أنه عند تغير التدريب بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة الأداء الوظيفي تتغير إيجابيا ب 0,240289، هذا المعامل دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,071689 وهو أكبر من مستوى الدلالة المقدر ب 0.05.

ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التالية:

"لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين التدريب والأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله".

- تهدف الفرضية الفرعية الثالثة إلى معرفة مدى وجود علاقة تأثير بين التحفيز والأداء الوظيفي.

الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين التحفيز والأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله.

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين التحفيز والأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله.

من أجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، تتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم(23): نتائج الارتباط بين التحفيز والأداء الوظيفي.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحح	التباين المفسر	قيمة فيشر المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدالة Sig
1	0,270638	0,073245	0,040146	0,358610	276,371268	29	0,148034

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط (0,270638) مما يدل على وجود علاقة ضعيفة بين التحفيز والأداء الوظيفي، كما نلاحظ أن معامل التحديد R² يساوي (0,073245) وهذا يعني أن التحفيز يفسر 7.23 % من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي، والباقي يرجع الى عوامل أخرى، وبالنظر الى نتائج النموذج نلاحظ أن قيمة (F) تقدر ب (276,371268) وقيمة مستوى معنوية (0,148034)، وهي أكبر من 0.05 أي ليست لها دلالة احصائية.

الجدول رقم(24): الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز والأداء الوظيفي

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		مستوى الدالة Sig
	B	الخطأ المعياري	Bêta	T	
الثابت	3,097737	0,388013		7,983586	0,000000
التحفيز	0,174757	0,117476	0,270638	1,487595	0,148034

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج الجدول الانحدار الخطي البسيط بين البعد الثاني للمتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وذلك لاختبار معالم نموذج الانحدار، نلاحظ أن:

- B(الثابت) = 3,097737 مستوى دلالة قدر ب 0,000000 وهو أقل من مستوى الدلالة والمقدر ب 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة دالة احصائيا، وهي تعبر عن قيمة الأداء الوظيفي في حالة انعدام قيم التدريب، وهو ما يفسر وجود حد أدنى القيمة للأداء الوظيفي في حالة انعدام قيم التدريب.
- B1 = 0,174757 توضح هذه المعلمة معامل التغير في الأداء الوظيفي بدلالة التدريب ، ما يفسر أنه عند تغير التدريب بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة الأداء الوظيفي تتغير ايجابيا ب 0,174757 ،

هذا المعامل غير دال احصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة **0,148034** وهو أكبر من مستوى الدلالة المقدر بـ **0.05**.

ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التالية:

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين التحفيز والأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة.

• تهدف الفرضية الفرعية الرابعة إلى معرفة مدى وجود علاقة تأثير بين التعلم والأداء الوظيفي.

الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين التعلم والأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة.

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين التعلم والأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة.

من أجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، تتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): نتائج الارتباط بين التعلم والأداء الوظيفي.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	التباين المفسر	قيمة فيشر المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدالة Sig
1	0,359397	0,129166	0,098065	0,347622	180,488992	29	0,051106

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط **0,359397** مما يدل على وجود علاقة ضعيفة قليلا بين التعلم والأداء الوظيفي، كما نلاحظ أن معامل التحديد R^2 يساوي **0,129166**، وهذا يعني أن التعلم يفسر 12.29% من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي، والباقي يرجع الى عوامل أخرى، وبالنظر الى نتائج النموذج نلاحظ أن قيمة (F) تقدر بـ **(180,488992)** وقيمة مستوى معنوية **(0,051106)** وهي أكبر من **0.05** أي ليست لها دلالة احصائية.

الجدول رقم(26): الانحدار الخطي البسيط لأثر التعلم والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري	B	
0,000000	7,131830		0,400989	2,859787	الثابت
0,051106	2,037912	0,359397	0,114764	0,233878	التعلم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج الجدول الانحدار الخطي البسيط بين البعد الرابع للمتغير المستقل (التعلم) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وذلك لاختبار معالم نموذج الانحدار، يتضح أن:

- B(الثابت) = 2,859787 مستوى دلالة قدر ب 0.000000 وهو أقل من مستوى الدلالة والمقدر ب 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة دالة احصائياً، وهي تعبر عن قيمة الأداء الوظيفي في حالة انعدام قيم التعلم.
- B1 = 0,233878 توضح هذه المعلمة معامل التغير في الأداء الوظيفي بدلالة التعلم، ما يفسر أنه عند تغير التعلم بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة الأداء الوظيفي تتغير ايجابياً ب 0,233878، هذا المعامل غير دال احصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,051106 وهو أكبر من مستوى الدلالة المقدر ب 0.05

ووفقاً للنتائج السابقة ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التالية:

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين التعلم والأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله.

خلاصة الفصل الثالث:

جاء في هذا الفصل تجسيدا لأهم ما تم التطرق إليه في الفصلين النظريين، تم حصر الإطار التطبيقي للدراسة، والمتعلق بدراسة مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر_ميلة_، وهذا يندرج ضمن دراسة تم إتجازها بأداة لجمع المعطيات، والمتمثلة في الاستبيان التي وزعت على مسؤولي وموظفي من مؤسسة اتصالات الجزائر_ميلة_، لدراسة المشكلة الدراسة وتحديد عينة الدراسة، ولإستكمال جمع البيانات تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع بيانات إضافية تفيد الدراسة.

كما تم التعرف على واقع كلا من تنمية الموارد البشري والأداء الوظيفي للمؤسسة اتصالات الجزائر_ميلة_، ولمعرفة التوجه العام للإجابات أفراد عينة الدراسة تم تحليل أجزاء ومحاور الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاوره، وتم استخدام اختبار (T) اختيار الفرضيات.

خاتمة

خاتمة:

لقد ارتبطت إشكالية هذه الدراسة بدراسة علاقة بالغة الأهمية، إذ حاولت الربط بين متغير رئيسي مستقل وهو تنمية كفاءات الموارد البشرية، واختيار الأداء الوظيفي كمتغير تابع، وذلك من خلال تجزئة هذه الدراسة إلى جزئين رئيسيين، جزء خاص بالإطار النظري للدراسة تم التطرق فيه إلي أهم المفاهيم المتعلقة بتنمية كفاءات الموارد البشرية التي تعتبر العملية الرئيسية لتحسين الأداء الوظيفي، أما الجزء الثاني تم التطرق فيه للدراسة الميدانية لتبيان مدى مساهمة تنمية كفاءات الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-، ومن أجل معرفة إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات للدراسة تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي spss.

أولاً: نتائج الدراسة

تم التوصل في هذه الدراسة إلى جملة من النتائج النظرية والميدانية، والمتمثل أهمها في الآتي:

1. نتائج الدراسة النظرية:

- يتوقف نجاح المؤسسة الاقتصادية على تميز أدائها وهذا من خلال تبنيتها لسياسة تنمية كفاءاتها باعتبار هذه الأخيرة ضرورة حتمية في الوقت الراهن، وذلك لمواكبة التطورات من جهة ومواجهة التغيرات المتسارعة من جهة أخرى.
- تنمية الكفاءات الموارد البشرية عملية ضرورية تهدف المؤسسة من خلالها لسد الثغرات المعرفية الحالية والمستقبلية التي تؤثر على أدائها. فهي ضرورية في حال تراجع مستوى أداء الموارد البشرية بسبب نقص في مؤهلاتها أو وجود نقائص معرفية أو ملاحظة مواقف سلوكها.
- عملية تنمية الكفاءات عملية مستمرة وشاملة محورها المورد البشري تهدف لإحداث تطورات سلوكية وفنية في أدائه، فهي تأثر بصفة مباشرة في رفع كفاءة العمل الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.
- الرهان الحقيقي لأي مؤسسة يتمثل في كفاءتها مهما كان مصدرها فهي مطالبة بإعطاء أهمية أكبر للعنصر البشري والاستثمار فيه، وذلك من خلال العمل على تنمية كفاءاته وتطويرها من خلال تنظيم برامج تكوينية وتدريبية وتوفير بيئة عمل تساعد على تبادل وانتاج معارف جديدة، تطوير قدراته المعرفية والعملية من أجل الرفع من قيمة العمل ضمان البقاء والاستمرارية.

- تساعد عملية تقييم الأداء الوظيفي على توفير رؤية شاملة حول أداء العاملين وتحديد المجالات التي يحتاجون إلى تحسينها وتطويرها، كما يساعد التقييم في اتخاذ قرارات متعلقة بالمكافآت والترقيات وتطوير المهارات .

2. نتائج الدراسة التطبيقية

يمكن حصر أبرز النتائج فيما يلي:

1.2 نتائج تحليل متغيرات الدراسة:

تتمثل أهم نتائج الدراسة الميدانية في النقاط التالية:

- من خلال الدراسة الميدانية تبين أن أعلى نسبة أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة ترجع إلى جنس الإناث بنسبة 63.3% أما النسبة المتبقية 36.7% تمثل نسبة الذكور .
- من خلال الدراسة الميدانية تبين أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على من لديه الخبرة من 15 سنة فما فوق تتراوح نسبتهم 26.7% كأعلى نسبة، وهذا راجع لخبرتهم الطويلة في العمل.
- من خلال الدراسة الميدانية تبين أن أفراد عينة الدراسة يشغلون مناصب إدارة وسطى كأعلى نسبة تتراوح بنسبة 76.7%.
- من خلال الدراسة الميدانية تبين أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة بنسبة 56.7%، وهذا راجع إلى سياسية المؤسسة في استقطاب أفراد من هذا العمر، وذلك راجع لإمكانية الاعتماد عليهم وهذه الفئة يتمتع أصحابها بالخبرة الكافية.
- هيمنة الأفراد من ذوي الدراسات الجامعية، وهذا يعكس مدى اهتمام المؤسسة باستقطاب الأفراد حاملين للشهادات الجامعية لكفاءاتهم في الأداء وحسن تفكيرهم وإبداعهم في العمل.
- موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على أهمية التكوين داخل المؤسسة محل الدراسة لما له دور وأثر على مستوى أداء العاملين، وتم التوصل من خلال الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي إلى أن أفراد عينة الدراسة أكدوا على أن المؤسسة تهتم بعملية التكوين وتضع برامج تكوينية بشكل مستمر كأداة مهمة تساعد على تحسين الأداء الوظيفي.
- موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على وجوب القيام بعملية التدريب، فهي تساهم في رفع أداء العاملين، وتم التوصل من خلال الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي إلى أن أفراد عينة الدراسة أكدوا على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتدريب عمالها كأداة تساعد على تحسين الأداء الوظيفي.
- موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على وجوب القيام بعملية التحفيز، فهي تساهم في رفع أداء العاملين، وتم التوصل من خلال الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي إلى أن أفراد عينة الدراسة أكدوا على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتحفيز عمالها كأداة تساعد على تحسين الأداء الوظيفي.

- موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على وجوب القيام بعملية التعليم، فهي تساهم في رفع أداء العاملين، وتم التوصل من خلال الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي إلى أن أفراد عينة الدراسة أكدوا على أن المؤسسة تولى أهمية كبيرة لتشجيع عمالها على التعلم كأداة تساعد على تحسين الأداء الوظيفي.
- تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- على تقييم أداء عاملها من خلال التعرف على أسباب انخفاض مستوى أداء الموظفين في المؤسسة لإبراز مواطن الخلل وتصحيحها للوصول إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.

2.2 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

تتمثل أبرز النتائج في:

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية البديلة (H1).
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأداء الوظيفي، عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية البديلة (H1).
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء الوظيفي، عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية البديلة (H1).
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم والأداء الوظيفي، عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية البديلة (H1).
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية كفاءات الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات:

- العمل على تنمية كفاءات الموارد البشرية بصفة مستمرة مع ضرورة الاهتمام بإدارة كفاءات لأهميتها في تحسين الأداء الوظيفي، وسد مختلف الثغرات التي يمكن أن تحدث في الأداء الوظيفي.
- حث المؤسسات على ضرورة تقييم أداء العاملين في المؤسسات لضمان عدم حدوث أي خلل في الأداء الوظيفي.
- توفير برامج تدريبية بمقاييس علمية مع الاهتمام بالقائمين بالتدريب وإعطائهم مكانة هامة.
- ضرورة تحفيز العاملين ماديا ومعنويا من أجل أداء أحسن.
- ضرورة الاهتمام بعملية تقييم الأداء داخل المؤسسة والعمل على تطوير نماذج التقييم بحيث تغطي كل الجوانب.

ثالثا: أفاق الدراسة

- نشير في الأخير إلى أن مجال هذه الدراسة واسع ويمكن دراسته من جوانب أخرى، لذا سيتم إقتراح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي يمكن أن تكون عناوين لدراسات مستقبلية، وتتمثل فيما يلي:
- دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي للمؤسسات؛
 - تنمية كفاءات الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية؛
 - القيادة الإستراتيجية وأهميتها في تحسين الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

1. صفوان محمد المبيضين وعائض بن الشافي الأكلبي، تخطيط الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
2. عامر إبراهيم قندلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
3. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
4. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
5. محفوظ أحمد حمودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
6. محمود عبد الرحمان، التطوير التنظيمي والإداري، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
7. مصطفى كولار وآخرون، تسيير إدارة الموارد البشرية، منشورات ألف للوثائق، قسنطينة-الجزائر، 2019.
8. مصطفى نمر دعمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

ثانياً: الأطروحات والمذكرات

1. تقوى قمادي، مساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف1-، 2017-2018.
2. حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-1-الحاج لخضر، 2019-2020.
3. حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2017-2018.
4. عماري علي، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017-2018.
5. عيبود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الأمين دباغين-سطيف2، 2019-2020.
6. ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
7. محمد عزوز، الإتصال المؤسسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية دراسة حالة موظفي مقر ولاية الخلفة، أطروحة دكتوراه، تخصص تغيير إجتماعي، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2017-2018.

8. زيغد رحمة، دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسة من خلال الذكاء التكنولوجي-دراسة حالة المؤسسات الناشئة بالجزائر، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة، 2023-2024.
9. ذهبية سيد علي، الاستقرار الاجتماعي للأستاذ الجامعي وتأثيره على الأداء الوظيفي دراسة لعينة من أساتذة جامعة الجزائر (2، 3)، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر-2-أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2014-2015.
10. عبد الحكيم قاضي، دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية-دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعرييج، 2021-2022.
11. نوري نورالدين دودو، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين في ظل الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بجامعة-زياش عاشور-بالجلفة، أطروحة دكتوراه، علم اجتماع المنظمات والمناجمت، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر -2-أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2020-2021.
12. بن جدو خضرة فطيمة الزهرة، الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية تخص الإداريين بجامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر-2-أبو القاسم سعد الله الجزائر، 2019-2020.
13. إيمان بن محمد، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة ملينة نوميديا بولاية قسنطينة)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة، 2017-2018.
14. بوهادي أسامة وبوهني عبد الرحمان إلياس، تقييم أداء الموارد البشرية كآلية لترشيد عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة لمؤسسة النفط بتيارت، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون-تيارت، 2021-2022.
15. مقران عقبة ولعجال عبد الرؤوف، تنمية الموارد البشرية كمدخل لصناعة الكفاءات البشرية-دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة-، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019-2020.
16. بوقرة سميرة وبن كريع فاطمة زهراء، تسيير الكفاءات كمدخل إستراتيجي في إدارة المشروع الاقتصادي دراسة ميدانية حول مشروع بناء 50 وحدة سكنية بالوكالة الولائية العقارية لولاية قالمة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة المشاريع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2015-2016.
17. خليفي مريم حسناء، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهدي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2016-2017.

18. بركاني بثينة وحفيظي حنان، دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء الوطني في المؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز قالمة، مذكرة ماستر، تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8ماي 1945 قالمة، 2015-2016.
19. خباطي سارة وبودييزة ريان، دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاديات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945 قالمة، 2021-2022.
20. بوحنة سعيدة وغيبور فتيحة، تنمية الكفاءات وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بالشركة الأفريقية للزجاج-الطاهير، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-، 2018-2019.
21. مقران عقبة ولعجال عبد الرؤوف، تنمية الموارد البشرية كمدخل لصناعة الكفاءات البشرية-دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة-، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019-2020.
22. كاتيا العكاري، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة الدولية لدرفلة الحديد، مذكرة ماستر، إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2022.
23. جديلي كوثر ووبن ساكنة مباركة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية وحدة البريد الولائية-تبسة-، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2021-2022.
24. محي الدين نورة وأومدور مفيدة، دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال-دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع الاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2021-2022.
25. موسى حمد محمد شيجان الدليمي، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي:دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، مذكرة ماجستر، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، العراق، 2017-2018.
26. سعدي هيثم ومايدي نورالدين، دور تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية عالبا صالح-تبسة-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد العربي التبسي تبسة، 2022-2023.
27. بالعربي جمعة، تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -الوكالة التجارية-غرداية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2015-2016.
28. إبتسام بوالعيش، التغير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مصلحة المراقبة المالية -جيجل-، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة جيجل، 2013-2014.

29. بوسفت أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال - مؤسسة الخزف الصحي بجيجل نموذجاً -، مذكرة ماستر، تخصص العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
30. قلعي فاطمة وكنطور أميرة شيماء، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين دراسة حالة شركة نفضال بتيارت، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون - تيارت -، 2022-2023.
31. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO -، مذكرة ماستر، إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة -2-، قسنطينة، 2013-2014.

ثالثا: المجالات

1. بطاط نصيرة ورتيمي الفضيل، تنمية الموارد البشرية في المنظمات بين التصور والواقع العملي، مجلة تاريخ العلوم، العدد 07، جامعة البليدة 2، 2017.
2. بويحيوي إبراهيم وبن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 06، جامعة لونيبي علي البليدة 2، 2016.
3. زعرور نعيمة وآخرون، متطلبات تطبيق مراكز التقييم كآلية لتقييم المهارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة التمور والمنتجات الزراعية والغذائية طولقة-، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 05، جامعة بسكرة، 2017.
4. عبد الجليل طواهر وأخرون، أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري-ورقلة، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 03، العدد 01، جامعة ورقلة، 2017 .
5. كشاط أنيس وبرياش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، جامعة سطيف 1، 2017.
6. ماضي الهام وعبد القادر بن برطال، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 08، جامعة الأغواط، 2019.
7. معاد محمد خلف الشتيوي، دور كفاءة الموارد البشرية في تحسين أداء البلديات، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 29، 2022.
8. يونس قرواط، أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية، مجلة التنمية والاقتصاد، المجلد 02، العدد 04، جامعة المسيلة، 2015-2016.
9. شعيب معزوز وعمران أحمد حكيم، مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، المجلد 20، العدد 01، معهد التربية البدنية والرياضة الجزائر، 2021.
10. محمد زرقون والحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، جامعة ورقلة، 2014.
11. عبد الرزاق بن علي وهدي شهيد، مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة "الساورة للاسمنت" ببيشار، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 02، جامعة بشار، 2019.

12. عطية صالح سعد هزوي، اثر جودة إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الليبية(دراسة ميدانية على العاملين بمستشفى المرج التعليمي/بمدينة المرج)، المجلة الليبية العالمية، العدد 69، جامعة بنغازي، 2023.
13. مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية-، مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، المجلد 03، العدد 02، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018.
14. عائشة بنت احمد الحسيني و شدا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الادارة الالكترونية على الأداء الوظيفي(دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك العزيز بجدة)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 10، جامعة الازهر، 2013.
15. عبد العزيز علي مرزوق وإنعام السيد فهيم خطاب، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 01، العدد 02، جامعة دمياط، 2020.
16. عبد الحكيم بن سالم وآخرون، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، العدد 06، جامعة بشار، 2018.
17. ميمون كافي ومولاي أمينة، تأثير الرضا الداخلي على أبعاد الأداء الوظيفي (السياقي -التكفي-المهام)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 08، العدد 02، المركز الجامعي نور البشير -البيض، 2021، ص 521
18. خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، جامعة خميس مليانة 2017.

رابعا: الملتقيات

1. أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع، الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير-تجارب الدول-، يومي 03-04 ديسمبر 2012، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

خامسا: المراجع بالأجنبية

1. Shimon L dolan, la gestion des ressources humaines (tendance) enjeux pratique actuelles 3eme édition village mondiales, Canada, 2002 .

سادسا: المواقع

1. عمرو مصطفى، أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء الوظيفي ، تم الاطلاع عليه في (2024/04/15)، رابط الموقع [https:// jso.journals.ekb.eg](https://jso.journals.ekb.eg).

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): مخرجات برنامج spss

ثبات البعد الأول للمحور الثاني: التكوين

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,531	6

ثبات البعد الثاني للمحور الثاني: التدريب

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,744	6

ثبات البعد الثالث للمحور الثاني: التحفيز

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,579	6

ثبات البعد الرابع للمحور الثاني: التعلم

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,768	6

ثبات المحور الثاني: تنمية الكفاءات

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	24

ثبات المحور الثالث: الأداء الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,793	,782	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	40

الثبات الكلي:

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	11	36,7	36,7	36,7
أنثى	19	63,3	63,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة أقل من 25	1	3,3	3,3	3,3
سنة 25 إلى 35	7	23,3	23,3	26,7
سنة 36 إلى 45	17	56,7	56,7	83,3
سنة أكبر من 45	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	2	6,7	6,7	6,7
جامعي	22	73,3	73,3	80,0
دراسات عليا	3	10,0	10,0	90,0

قائمة الملاحق

أخرى	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الخبرة الوظيفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
5 أقل من	6	20,0	20,0	20,0
10 الى 5 من	7	23,3	23,3	43,3
Valides 15 الى 11 من	9	30,0	30,0	73,3
15 أكبر من	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إدارة عليا	7	23,3	23,3	23,3
Valides إدارة وسطى	23	76,7	76,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل استفدت من الترقية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	16	53,3	53,3	53,3
Valides لا	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تضع مؤسستكمبر امجتكو بنية بشكلمستمر	30	3,97	,556
تتجهؤ سستكلملعمالينفيها جميعالو سائلو الامكانياتالتيتد عمالتكو بين	30	4,00	,455
تحددؤ سستكماحتياجاتالعمالالتكو ينمعي نصفمستمر ة	30	3,67	,758
مدةالتكو ينمناسبة منحيثالتو قيتو ساعاتالعمل	30	3,50	,820
التكو ينخار جمؤ سستكمافضلمنالتكو ينذاخلها	30	3,30	,915
توفر لكمؤ سستكمتشكيلتو اسعة المنايلر امجالالتكو بنية مناجلتمية المعار فو المهارا	30	3,50	,861
تالضرورية لأداء عملكم			
N valide (listwise)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحددؤ سستكماحتياجاتالعماللبر امجتدر بيبة بناء علندر اساتدقيقة سابقة	30	3,30	,988
توليمؤ سستكما همية تكبير ةلندر بيعمالها	30	3,63	,850
تضعؤ سستكمبر امجتمنظمةلندر بيالعماليناالجددو اكسابهمالمهار اتاللازمة	30	3,87	,434
يتبادر فيأذ هانكعملياتالتفكير و المعالجة التحليلية بعد كلندر يب	30	3,60	,675
عندتر قيةالعمالينا المنصبا علنتقومؤ سستكمبر بيهم	30	3,73	,583
تحددؤ سستكماحتياجاتها المنايلر امجالندر بيبة بناء علنطلبالعمالين	30	3,33	,922
N valide (listwise)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعدكفاءةالعمالينمعيار امهاما فينظامالتز قيات	30	3,17	1,147
يتناسبالر اتبالذيتتفاضو نهمعالجهودالتيتبذلونها فيالعمل	30	2,97	,999
تكافتمؤ سستكماالعماليناالتميز ينالذيتقدمو نأفكار ابداعية	30	2,83	,950
الحوافز الماديةالتيتقدمهامؤ سستكمتز يدمندا فعيتكمور غيتكم فيالعمل	30	3,40	,932
الحوافز المعنويةالتيتقدمهامؤ سستكمعاملحسبالمبالر احةالنفسيةتوز يدمنقدرت	30	3,43	,817
كمعلنالعمالاكثر			
انخفاضاجور العاملينور واتبهميؤ دبالانخفاضو لانهمور غياتهمبالعمل	30	3,73	1,112
N valide (listwise)	30		

قائمة الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تساهم ادارة مؤسستكم في تعزيز ثقافة مشاركة المعرف بين العاملين والفرق	30	3,40	,855
تشجع مؤسستكم على تطوير قدرات العاملين خلال التعلم الذاتي والتعليم المستمر	30	3,43	,898
تهتم مؤسستكم بتدريب العاملين على المهارات المطلوبة	30	3,50	,820
تعطي مؤسستكم الحرية للعاملين لتقديم أفكار جديدة وحلول للمشاكل اليومية	30	3,30	,952
تقوم مؤسستكم بتدريب العاملين على تقديم خدمات متميزة لعملائهم	30	3,33	,844
يبحث العاملون دائماً عن فرص للتعليم من أجل تحسين الأداء	30	3,73	,521
N valide (listwise)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحرص صعدنا لالتزامنا بمتطلبات العمل وتنجز المهام المطلوبة وفقاً للمعايير المحددة	30	4,00	,371
تحرص صعدنا على إنجاز العمل في الوقت المحدد	30	4,07	,365
انتمتعوا بالعمل الجاد والالتزام لسميتكم لانجاز العمل المطلوب	30	3,47	,900
تحرص صعدنا على مستوى أداءنا الفعلي بما هم في تدارك كفاءتنا ضعيفة	30	3,90	,548
يساعد أسلوبنا في العمل بالجزءات المتعددة من منظور مؤسستكم على تحسين أدائكم	30	3,37	,809
تتلقون عبارات الشكر من المسؤولين والمباشرين على إنجازكم	30	3,43	,858
يساعد جو العمل في مؤسستكم على بناء روح المبادرة والعمل بجد	30	3,80	,610
تهتم بحضور الدورات التكوينية	30	4,07	,521
تستفيد من صيدمات تعلمتها اكتسبتم منها خبراتكم في تحقيق عملنا اعباء عملكم	30	4,00	,587
تساعدو طريقتكم في تطوير أدائكم مهاراتهم في اكتسابكم مستمرة مع الشعور بالإنتماء للمؤسستكم	30	3,93	,521
يعتمد عليكم في العمل ولتؤسستكم في إنجاز الأعمال الصعبة	30	3,47	,937
يزيد تقارن بالاداء الفعلي لموظفيكم في مؤسستكم مع الاداء المخطط له	30	3,63	,890
يتسمون بجد في العمل والمسؤولية بين العاملين في مؤسستكم بالعدالة الشفافية	30	3,13	1,042
يساهم تحديد أسباب انخفاض أداء الموظفين في مؤسستكم في معالجة الانحراف في فهم تواجدهم	30	3,47	,819
يتم تقييم أداء العاملين في مؤسستكم بصفة مستمرة في دوريات	30	3,53	,681
يتم الاعتماد على معايير محددة في تقييم الأداء	30	3,40	,932
N valide (listwise)	30		

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,312 ^a	,097	,065	,35395

a. Valeurs prédites : (constantes), MH1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,378	1	,378	3,013	,094 ^b
Résidu	3,508	28	,125		
Total	3,885	29			

a. Variable dépendante : MH2

b. Valeurs prédites : (constantes), MH1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,732	,542		5,036	,000
MH1	,268	,155	,312	1,736	,094

a. Variable dépendante : MH2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,001	1	,001	,005	,946 ^b
Résidu	3,885	28	,139		
Total	3,885	29			

a. Variable dépendante : MH2

b. Valeurs prédites : (constantes), TEK

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,625	,623		5,815	,000
TEK	,012	,169	,013	,068	,946

a. Variable dépendante : MH2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,334 ^a	,111	,079	,35118

a. Valeurs prédites : (constantes), TED

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,432	1	,432	3,504	,072 ^b
Résidu	3,453	28	,123		
Total	3,885	29			

a. Variable dépendante : MH2

b. Valeurs prédites : (constantes), TED

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	194,643 ^a	176	,160	. ^b	
Rapport de vraisemblance	98,463	176	1,000	,846	
Test exact de Fisher	235,979			,846	
Association linéaire par linéaire	3,226	1	,072	. ^b	. ^b
Nombre d'observations valides	30				

a. 204 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,03.

b. Calcul impossible car la mémoire est insuffisante.

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	235,095 ^a	192	,018	. ^b	
Rapport de vraisemblance	101,777	192	1,000	,531	
Test exact de Fisher	276,371			,531	
Association linéaire par linéaire	2,124	1	,145	. ^b	. ^b
Nombre d'observations valides	30				

a. 221 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,03.

b. Calcul impossible car la mémoire est insuffisante.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,271 ^a	,073	,040	,35861

a. Valeurs prédites : (constantes), TEH

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,285	1	,285	2,213	,148 ^b
1 Résidu	3,601	28	,129		
Total	3,885	29			

a. Variable dépendante : MH2

b. Valeurs prédites : (constantes), TEH

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,098	,388		7,984	,000
1 TEH	,175	,117	,271	1,488	,148

a. Variable dépendante : MH2

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	TAAALOM ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : MH2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

قائمة الملاحق

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,359 ^a	,129	,098	,34762

a. Valeurs prédites : (constantes), TAALOM

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,502	1	,502	4,153	,051 ^b
1 Résidu	3,384	28	,121		
Total	3,885	29			

a. Variable dépendante : MH2

b. Valeurs prédites : (constantes), TAALOM

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,860	,401		7,132	,000
1 TAALOM	,234	,115	,359	2,038	,051

a. Variable dépendante : MH2

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	168,611 ^a	144	,079	. ^b	
Rapport de vraisemblance	90,287	144	1,000	,672	
Test exact de Fisher	180,489			,672	
Association linéaire par linéaire	3,746	1	,053	. ^b	. ^b
Nombre d'observations valides	30				

a. 170 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,03.

b. Calcul impossible car la mémoire est insuffisante.

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
MH2	,157	30	,058	,930	30	,048

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
TEK	,202	30	,003	,893	30	,006

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
TED	,159	30	,051	,934	30	,064

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
TEH	,159	30	,050	,955	30	,230

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
TAALOM	,164	30	,038	,871	30	,002

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
--	---------------------------------	--	--	--------------	--	--

قائمة الملاحق

	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
MH1	,170	30	,027	,913	30	,017

a. Correction de signification de Lilliefors

ملحق رقم 02 : قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب المحكم	مؤسسة العمل
1	زايد جابر	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
2	عاشوري ابراهيم	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
3	بوبكر ياسين	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

الملحق رقم 03 : استمارة الإستبيان

الإستبيان

سيدي سيديتي:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، والتي سنحاول من خلالها معالجة موضوع "دور تنمية كفاءات الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجيين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة، ونحيطكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدموها لن تستخدم إلا في أغراض البحث، حيث لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة كل ما يهمنا هو وجهة نظركم حول الموضوع.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

الأستاذة المشرفة

"أبرهم نورالهنا"

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة أكبر من 45 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي دراسات عليا أخرى

4- الخبرة الوظيفية:

قائمة الملاحق

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

5- المستوى الوظيفي:

إدارة عليا إدارة وسطى إدارة دنيا (مباشرة)

المحور الثاني: تنمية الكفاءات في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تضع مؤسستكم برامج تكوينية بشكل مستمر.					
2	تتيح مؤسستكم للعاملين فيها جميع الوسائل والإمكانيات التي تدعم التكوين.					
3	تحدد مؤسستكم احتياجات العمال لتكوين معين بصفة مستمرة.					
4	مدة التكوين مناسبة من حيث التوقيت وساعات العمل.					
5	التكوين خارج مؤسستكم أفضل من التكوين داخلها.					
6	توفر لكم مؤسستكم تشكيلة واسعة من البرامج التكوينية من اجل تنمية المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملكم.					
7	تحدد مؤسستكم احتياجات العمال لبرامج تدريبية بناءا على دراسات دقيقة سابقة.					
8	تولي مؤسستكم أهمية كبيرة لتدريب عمالها.					
9	تضع مؤسستكم برامج منتظمة لتدريب العاملين الجدد وإكسابهم المهارات اللازمة.					
10	يتبادر في أذهانكم عمليات التفكير والمعالجة التحليلية بعد كل تدريب.					
11	عند ترقية العاملين إلى مناصب أعلى تقوم مؤسستكم بتدريبهم.					
12	تحدد مؤسستكم احتياجاتها من البرامج التدريبية بناء على طلبات العاملين.					
13	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات.					

قائمة الملاحق

					14	يتناسب الراتب الذي تتقاضونه مع الجهود التي تبذلونها في العمل.
					15	تكافئ مؤسساتكم العاملين المتميزين الذين يقدمون أفكار إبداعية.
					16	الحوافز المادية التي تقدمها مؤسساتكم تزيد من دافعيكم ورغبتكم في العمل.
					17	الحوافز المعنوية التي تقدمها مؤسساتكم عامل يحسكم بالراحة النفسية ويزيد من قدرتك على العمل أكثر.
					18	انخفاض أجور العاملين ورواتبهم يؤدي إلى انخفاض ولائهم ورغبتهم بالعمل.
					19	تساهم إدارة مؤسساتكم في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين العمال والعمل بروح الفريق.
					20	تشجع مؤسساتكم على تطوير قدرات عمالها من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.
					21	تهتم مؤسساتكم بنوع التعليم المحصل لدى العامل.
					22	تغطي مؤسساتكم الحرية للعاملين لتقديم أفكار جديدة وحلول لمشاكل المؤسسة.
					23	تقوم مؤسساتكم بدعم تعليم العاملين لديها من خلال تقديم منح دراسية لهم.
					24	يبحث العاملون دائما على فرص للتعلم من أجل التحسين المستمر في الأداء.

التعلم

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

					1	تحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل وتتجز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحدد.
					2	تحرص على انجاز العمل في الوقت المحدد.
					3	أنت مستعد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية لإنجاز العمل المطلوب.
					4	تعرف العامل على مستوى أدائه الفعلي يساهم في تداركه لنقاط ضعفه.
					5	يساعد أسلوب العقوبات والجزاءات المعتمد من طرف مؤسساتك على تحسين أدائك.
					6	تتلقى عبارات الشكر من المسؤول المباشر لسرعة إنجازك لعملك.

الأداء الوظيفي

قائمة الملاحق

					يساعد جو العمل في مؤسستك على بناء روح المبادرة والعمل كفريق واحد.	7
					تهتم بحضور الدورات التكوينية.	8
					تستفيد من رصيد ما تعلمته واكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عملك.	9
					تساعدك وظيفتك في تطوير أدائك ومهارتك وقدراتك بشكل مستمر مع الشعور بالانتماء إلى مؤسستك.	10
					يعتمد عليك مسؤول مؤسستك في إنجاز الأعمال الصعبة.	11
					يزيد تقارب الأداء الفعلي للموظفين في مؤسستك مع الأداء المخطط له.	12
					يتسم توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين في مؤسستك بالعدالة والشفافية.	13
					يساهم تحديد أسباب انخفاض أداء الموظفين في مؤسستك في معالجة الانحراف بهدف رفع مستوى أدائهم.	14
					يتم تقييم أداء العاملين في مؤسستك بصفة مستمرة ودورية.	15
					يتم الاعتماد على معايير محددة من أجل قياس الأداء .	16