جامعة الدكتور يحي فارس

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

# تسيير كفاءات الموارد البشرية وأدائها في الإدارة العمومية

## دراسة حالة (مديرية التربية بالمدية)

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال عمومية

تقديم الطالبتين:

- فريدة بلمصطفاوي
- نسيمة مسيلي

إشراف :

- شبوطي حكيم

2016/2017

# شكر و عرفان

أولا نحمد الله ونشكره على منحنا القدرة لإتمام هذا العمل المتواضع .

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل ونخص بالذكر الأولياء الأعزاء ...

جميع الأساتذة وخاصة الأستاذالمشرف حكيم شبوطي الذي لم يبخل علينا بتوصياته ونصائحه .

كما نشكر كل موظفين وعمّال مديرية التربية لولاية المدية دون إستثناء لما قدموه لي من معلومات قيمة أفادتني في بحثنا المتواضع هذا خلال فترة التربص .

وإلى كل الأصدقاء وجازاهم الله خيرا.

إلى كل من ساهم ولو بالكلمة الطيبة في إعداد هذا العمل المتواضع سائلين المولى تبارك وتعالى أن يجزيهم عنا وعن الأمة الإسلامية كل الخير إنه وليّ ذلك والقادر عليه .

# إهداء

إلى روح والدي رحمه الله، اللهم أجعل الجنة مثواه

إلى ذلك الصدر المفعم بالحنان القلب النابض بالحب

كل الكلمات الجميلة لك، وكل المعاني السامية فيك و كل الجمال أنت

يا أمي الغالية، أطال الله عمرها

إلى سندي في هذه الحياة إخوتي :جمال وزوجته ولكتكوته الصغيرة هاية وأخي عبدالنور

إلى أخواتي كريمة وزجها وأبنائها إسلام ورتاج وأختي جويدة وزوجها وانبائها حبيب وغدير

إلى جدي أطال الله في عمرها

إلى كل الأهل والأقارب من قريب أو من بعيد

إلى الأستاذ المشرف المحترم شبوطي حكيم وعائلته

وخاصة إبنه أكرم

-إلى طلبة سنة الثانية ماستر إدارة أعمال عمومية

إلى الذين ستبقى ذكراهم تملأ خاطري، إلى الذين إلتقيتهم في درب الحياة الجامعية

و قضيت معهم أياما لا تنسى و ستبقى خالدة في ذاكرتي.



فريدة

3DLAG.COM

## الإهـــــداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب
إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
والدي العزيز إلى القلب الكبير

إلى من أرضعتني الحب والحنان
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء
إلى القلب الناصع بالبياض والدتي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة

إلى رياحين حياتي إخوتي ، رشيد ، اسامة ، صهيب ، شمياء،رميساء

إلى الأرواح التي سكنت تحت تراب الوطن الحبيب الشهداء العظام

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة

في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة

وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة

إلى الذين أحببتهم وأحبوني أصدقائي

إلى الذين بذلوا كل جهدٍ وعطاء لكي أصل

إلى هذه اللحظة

أساتذتي الكرام ولا سيما أستاذ الشبوطي حكيم

إليكم جميعاً أهدي هذا العم

نسيمة

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات صفحة


اهداء

تشكرات

مقدمة أ

إشكالية الدراسة: أ

فرضيات الدراسة: ب

أسباب اختيار الموضوع: ب

أهمية الدراسة: ت

أهداف الدراسة: ت

الدراسات السابقة: ث

مصطلحات الدراسة: ث

أدوات الدراسة: ج

حدود الدراسة: ج

هيكل الدراسة: ج

**الفصل الأول إطار المفاهيمي للكفاءات الموارد البشرية**

مقدمة الفصل الأول 8

**المبحث الأول : ماهية الكفاءة** 9

المطلب الأول:تعريف الكفاءة 9

المطلب الثاني: مقاربات و أنواع الكفاءات 11

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الكفاءة 16

**لمبحث الثاني :تسيير كفاءات البشرية.** 31

المطلب الأول :مفهوم تسيير كفاءات البشرية. 31

المطلب الثاني :استقطاب و اختيار و تعيين الكفاءات البشرية للأفراد. 33

المطلب الثالث المداخل الحديثة في تحسين كفاءات البشرية. 38

خاتمة الفصل الأول 49

**الفصل الثاني: مفهوم الأداء في الإدارة العمومية**

مقدمة الفصل الثاني. 51

**المبحث الأول: ماهية الأداء ومحدداته** 52

المطلب الأول: مفهوم الأداء، عناصره ومكوناته 52

المطلب الثاني: معدلات ومعايير الأداء وقدرات العنصر البشري 61

المطلب الثالث : دور الرؤساء في تحسين الأداء 65

**المبحث الثاني : الأداء المؤسسي** 71
المطلب الأول :مفهوم الأداء المؤسسي 71
المطلب الثاني :قياس الأداء المؤسستي 72
المطلب الثالث : مؤشرات قياس الأداء المؤسسي 74
خاتمة الفصل 76
**الفصل الثالث : دراسة تطبيقية في مديرية التربية لولاية المدية**
**تمهيد:** 79
**المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة** 80
المطلب الأول: تعريف المؤسسة ونشأتها 80
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة: 82
**المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية** 89
المطلب الأول: الطريقة المتبعة 89
المطلب الثاني: الأدوات و الإجراءات المتبعة 91
**المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها** 94
المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية 94
المطلب الثاني: النتائج و المناقشة 110
خاتمة الفصل 112
خاتمة عامة 114
قائمة المراجع والملاحق

| فهرس الجدول | صفحة |
| --- | --- |
| الجدول رقم: (3-1) مقياس ليكارت الثلاثي | 91 |
| جدول رقم (3-3):المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه المحور الأول والذي يضمن ثمانية أسئلة متعلقة بالتوظيف الكفاءات | 98 |
| الجدول رقم (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الاتجاه العام أهمية تقييم الكفاءات وتقسيمها | 100 |
| الجدول رقم (3-5) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام تحفيز الكفاءات في مديرية التربية لولاية المدية | 102 |
| الجدول رقم (3-6): نتائج اختبار Tبالنسبة للأسئلة المحور الأول والمتمثل في توظيف الكفاءات في مديرية التربية ولاية المدية | 105 |
| الجدول رقم (3-7): نتائج اختبار T بالنسبة للمحور الثاني ومتمثل في تقييم وتقسيم الكفاءات في مديرية التربية ولاية المدية | 106 |
| الجدول رقم (3-8):نتائج اختبار T التطوير والتعويض الكفاءات اثر في أداء المؤسسة في مديرية التربية ولاية المدية | 108 |

| فهرس الأشكال | الصفحة |
| --- | --- |
| شكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة | 82 |
| الشكل رقم(03_02) توزيع النسب لعينة الدراسة حسب الجنس | 94 |
| الشكل رقم (03_03) السن لعينة الدراسة | 95 |
| الشكل رقم ( 03_04 ) توزيع أفراد العينة حسب التعليمي | 96 |
| يبين الشكل رقم (03_05) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة | 97 |

# مقدمة عامة

يعتمد نجاح المؤسسة و القدرة على التنافس حول الفرص المستقبلية هي التي تحدد مدى نجاح منظمات الأعمال وهذا يتحقق من خلال إيجاد طرق سريعة للوصول إلى الفرص المستقبلية تتمثل في الكفاءات المحورية التي تحقق الزيادة للمنظمة.

ونظرا لتزايد الاهتمام بالتنافس على أساس الكفاءات المحورية، ظهرت نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي بالنسبة للمؤسسة ،و تهدف هذه النظرية إلى بناء منظمات متعلمة، يحتل فيها المورد البشري مكانة أساسية، حيث يمكن لهذه المنظمات تنمية معارفها من خلال اختيار أفضل العناصر البشرية والحفاظ على مستوى مرتفع من التكوين المستمر لصالحها.

و لهذا الغرض كان لابد من إيجاد الممارسات التسييرية الأفضل للموارد البشرية. حيث ظهر منذ التسعينات مفهوم جديد هو مفهوم إدارة المعارف والكفاءات.

و قد تطرق العديد من الباحثين والمفكرين إلى هذا المفهوم في كتاباتهم، كل من منظوره الخاص. و بذلك نتجت عدة معالجات للموضوع، إلا أننا في هذا البحث سوف نهتم فقط بمعالجته من وجهة نظر المهتمين بالموارد البشرية. حيث ينظر هؤلاء إلى رأس المال البشري ( المهارات و الخبرات و التعليم المتراكمة لدى العنصر البشري ) بأنه الأساس في إكساب المؤسسة الميزة التنافسية ويهتمون بإنتاج المعرفة و إيجاد الوسائل التي توفر بيئة داعمة ومشجعة للابتكار، وتجعل المؤسسة أكثر فعالية.

**الإشكالية:** مما سبق يمكن طرح إشكالية البحث على النحو التالي:

" **كيف تساهم عملية تسيير الكفاءات الموارد البشرية على أداء الإدارة العمومية ؟**

« **وتتفرع** هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مفهوم الكفاءة عموما وكفاءات الأفراد خصوصا؟

2- كيف تنظر مختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية لمفهوم الكفاءة؟

3- ما معنى تسيير الكفاءات الموارد البشرية ؟ وكيف تتم ؟

4- ما هو الأداء عناصره وهدفه ؟

5- ما أهم المقاربات التي اهتمت بتحقيق الأداء داخل الإدارة العمومية ؟

6- ما أثر تسيير الكفاءات الموارد البشري على أنواع الأداء داخل الإدارة العمومية ؟

**فرضيات الدراسة:** للإجابة على إشكالية الدراسة صغنا الفرضيات التالية:

**تلعب عملية تسيير كفاءات الموارد البشرية دورا كبيرا في دعم الأداء لإدارة العمومية**

وتتفرع إلى فرضيات جزئية:

كفاءات الأفراد هي تكامل بين المعرفة والمهارة والسلوك.

لا تختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية كثيرا في تفسير مفهوم الكفاءة.

تنمية كفاءات الأفراد هي تحريك موارد الأفراد.

**أسباب اختيار الموضوع:** إن من أهم أسباب اختيار الموضوع ما يلي:

نظر لأهميته لاقتصاد الوظيفي بصفة عامة ،والمؤسسة الصناعية سونا طراك بصفة خاصة كون أن كفاءة أداء أي ا البشرية مؤسسة مهما كان مجال نشاطها مرهون بكفاءة مواردها البشرية، ولذا وجب على المؤسسة الاهتمام بطاقات

وجود اهتمام كبير لدى الباحثين في مجال الإدارة إلى التطلع و البحث في فهم سلوك المورد البشري ومحاولة تنمية كفاءاته باعتباره الراتب المالي الحقيقي لأي مؤسسة.

إبراز أهمية ودور المسار الوظيفي في رفع كفاءات الأفراد.

التعرف على مهام ووظيفة المسار الأداء

**أهداف البحث:** نهدف من خلال هذا البحث تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على أهمية الكفاءات داخل المديرية

2- تجريد الدور الفعال الأداء في رفع الكفاءات المديرية

3- دراسة واقع الأداء وعلاقة أثره في رفع الكفاءات بمديرية التربية لولاية المدية

**أهمية البحث:** تكمن أهمية بحثنا هذا في النقاط التالية:

1- إبراز دور وأثار الأداء الكفاءات على مستوى الفرد و المؤسسة.

2- تحسين ونوعية المسؤولين بأهمية تسير الأداء والكفاءات

3- توعية الإدارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات.

4- إثراء المكتبة الجزائرية بمزيد من المراجع المتخصصة.

**الدراسات السابقة:**

فيما يخص الدراسات السابقة، فلا توجد دراسة سابقة ناقشت مثل هذا الموضوع وإنما هناك البعض منها التي احتوت بعض أجزاء الدراسة مثل:

- **مذكرة الماجستير للطالبة نحاسية رتيبة، بعنوان** " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية " بجامعة الجزائر لسنة 2002 – 2003 هذه الدراسة ركزت على الجانب التنافسي في المحيط ودوره في تنمية في أداء المؤسسة ، إذن هذه الدراسة لم تمد بأي صلة للموارد البشرية.

2- **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،** مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير جامعة الجزائر 2004 من إعداد الباحثة سملالي يحضية و قد ركزت في بحثها على أن الجودة والمعرفة من أهم مصادر الميزة التنافسية.

2-**دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية**- عامل الكفاءات في المؤسسة – رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير 2011 من إعداد الباحثة سليمان عائشة، وقد ركزت في بحثها على دراسة جميع موارد المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الكفاءات البشرية.

**مصطلحات**

**1- المبادئ الأساسية الكفاءة**

تعتبر الكفاءات دليلاً للمؤسسات حول مجالات ومستويات الأداء في العمل عن الأفراد إذ أنّها مؤشر على السلوكيات التي سيتم تقييمها وتقديرها وفي بعض المؤسسات يُكافأ الموظف عليها. ومن الممكن اعتبار الكفاءة على أنّها لغة العمل في المؤسسة وتعبّر عن النتائج المتوقعة من عمل الفرد والظروف التي جرت فيها أنشطته .

ويوضح تقرير ل"خدمة بيانات الأجور " Income Data Servicesعام 2008 أنّ الكفاءات تُستخدم عادة لتعريف السلوكيات التي يقدّرها الموظف ويُعتقد بأنّها السبيل لتحقيق غاياته على المدى البعيد. وبالنتيجة فإنه يمكن تقسيم الكفاءات إلى قسمين: كفاءات تقنية وكفاءات سلوكية . والجدير ذكره أنّه في تصميم نظام الكفاءات لا بدّ من الالتفات إلى استخدام عناصر قياسية فقط كما أنّه من الضروري تحديد عدد الكفاءات ومستوى صعوبتها على أن لا يتخطى عددها ال12 لكل وظيفة (ومن الأفضل أن تكون أقل من ذلك) ومن ثم ترتيبها في مجموعات لتسهيل العمل على المستخدمين. هذا ويتوجب تضمين النظام تعريفات و\أو أمثلة عن كل واحدة من الكفاءات .

**2- الإدارة العامة**

- أصبحت الإدارة العامة حديثاً من الدعائم الهامة للدولة وأحد أهم وظائف الدولة، والتي لم تكن كذلك في الماضي حيث كانت الدولة تُعني فقط بالحفاظ على الأمن للمجتمع ولم تكن مسئولة عن خدمة أفراد المجتمع إلا في العهد الحديث.
- تنفيذ السياسات الحكومية بدقة وفعالية من خلال استخدام أحدث أساليب الإدارة المستخدمة حديثاً.
- تقدم الإدارة العامة خدمات لجميع أفراد المجتمع غير مقتصرة على فئة معينة في أقصر وقت ممكن وبأقل التكاليف المادية وبأفضل جودة.
- يتوقف نجاح أي منظمة في الدرجة الأولى على كفاءة جهاز الإدارة وبدرجة كبيرة.

ونستطيع أن نستنتج مما سبق العلاقة الوثيقة بين السياسة وعلم الإدارة العامة حيث ترسم السياسة المسار وتحدد الهدف وتقوم الإدارة العامة بالتنفيذ للوصول إلى هذا الهدف.

**منهج الدراسة:** فيما يخص المنهج المستخدم في هذه الدراسة، قمنا باعتماد المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة المدروسة و يهتم بمحاولة الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر الظاهرة، وتحديدا مرحلة التشخيص والفحص المعمق.

**حدود الدراسة:**

وعن مجال وحدود دراستنا، فقد اشتملت أسلوب التعميم في الجانب النظري مع التركيز على العينة في الجانب التطبيقي، أما الحدود الزمنية فالجانب النظري تمت فيه المعالجة باعتماد أحدث النظريات والمقاربات والطرق خاصة الحقبة الأخيرة، أما الجانب التطبيقي فكان مركزا على مديرية التربية لولاية المدية التي تمت فيها الدراسة.

**هيكل الدراسة:** أما عن هيكل البحث ومشتملاته:

قسمنا الدراسة إلى أربعة أقسام، ثلاثة منها للجانب النظري والآخر للتطبيقي.

حيث اعتمدنا في **الفصل الأول مدخلا لكفاءات الأفراد في المؤسسة،** فكان المبحث مخصصا لماهية الكفاءة واحتوى هذا المبحث على طبيعة موارد المؤسسة، تطور مفهوم الكفاءة في مجموعة من العلوم على ثلاث مستويات ( الفردي، الجماعي، المؤسساتي )، أما العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءة فقد نالت حظها من الشرح وكان المبحث الثاني خاصا بتعريف مفهوم الكفاءة بشكل عام ومفهوم الكفاءة الذي تحتاجه المؤسسة إضافة إلى أنواع الكفاءات ومكوناتها.

وبما أن مفهوم الكفاءة له علاقة وطيدة بكثير من إفرازات الاقتصاد الجديد مثل تكنولوجيا المعلومات والبرمجة اللغوية العصبية والأداء فقد أشرنا إلى ذلك في المبحث الثالث، وأشرنا كذلك إلى أهمية الكفاءات من المستوى الفردي، الجماعي مستوى إدارة الموارد البشرية، مستوى المؤسسة.

**أما الفصل الثاني** فاحتوى على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة بدءا بماهية هذه العملية، إلى إدراج

**أما الفصل الثالث** فقد خصصناه للجانب التطبيقي للدراسة وذلك بدراسة حالة مديرية التربية لولاية المدية حيث قمنا بإعطاء نبذة عن تأسيس مديرية، وتعرضنا إلى كيفية قيام مؤسسة بتنمية كفاءات أفراده والميزة التي يمتلكها وكيف تساهم عملية التنمية في دعم أداء وأخيرا أدرجنا بعض التوصيات.

# الفصل الاول :
# اطار مفاهيمي للكفاءات

## مقدمة الفصل الأول

لقد كان للتغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي ككل تأثير كبير سواء على الدول المتقدمة أو المتخلفة، خصوصا بعد شراكة اقتصاديات الدول المتقدمة مع المتخلفة، والمبني أساسا على الجودة والمعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد حيوي يضمن للمؤسسات البنكية ديمومة ميزاتها التنافسية، وبدلك أصبحت الموارد البشرية احد أهم عوامل نجاعة وتنافسية البنوك حيث أصبحت هده الأخيرة بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تملكه وتصنعه الكفاءات مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى كفاءة تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث من أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جدري في الفكر الإداري، هو الاهتمام المتنامي بالمورد البشري باعتباره موردا حيويا وطاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات.

## المبحث الأول: ماهية الكـفاءة

لا يمكننا الحديث عن منظمة نامية و متطورة و مستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس التي بنيت عليها و كذا مدى كفاءتها و قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة لها و هذا طبعا بالاعتماد على كافة الأطراف المعنية من ادرة و ملاك و عمال و ما يحكمهم من سلوكيات و أخلاقيات مهنية حيث يتحدد نجاح منظمات الأعمال على أساس قدرتها على التنافس و ضمان وجودها و استمرارها و هذا لا يتحقق الا من خلال امتلاكها للكفاءة و الفعالية بالإضافة إلى التمسك بأخلاقيات مهنية عالية حيث تمثل هذه التوليفة دعامة ارتكاز بالنسبة للمؤسسة كما تغذي وضعها التنافسي باعتبارها مزايا تنافسية صلبة تصعب محاكاتها من طرف المنشآت المنافسة .

### المطلب الأول: تعريف الكفاءة

لقد وردت العديد من التعارف يهدا الصدد وذلك باختلاف الباحثين والدارسين لهدا المجال فمن أقدمها نذكر تعريف عالم اللسانيات "شومسكى" بان الدراية هي أساس الكفاءة حيث تمثل مزجا تطوريا من التجارب ,القيم ,المعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطار لتقيم و إدماج تجارب ومعلومات جديدة. إذن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة, هده الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة.

وأما من وجهة نظر إستراتجية فيمكن تعريف الكفاءات بأنها "مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق, فالكفاءات الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة

. وبالتالي فالمنشأة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة

. ويمكن تعريف الكفاءة حسب الزاوية التي ينظر إليها

- **فالكفاءة من وجهة نظر العمال:**

"هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ "[1]

[1]الملتقي الدولي الثالث حول **تسيير المؤسسات** ,كلية العلوم الاقتصادية والتسيير , جامعة محمد خيضر ,بسكرة , نوفمبر 2005

كما تعرف الكفاءة علي أنها هي " القدرات علي انجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط "

كما يمكن تعريفها علي أنها " الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلي مردودية وذلك بإشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم و اندفاعهم للعمل ".

وعليه فالمنظمات التي لا تستطيع خلق درجات الرضا الوظيفي لدي أفرادها ضمن الاطارالمعنوي, وتسعي إلي استثمار طاقاتها المادية فقط, فان هذا يؤدي إلي تعطيل طاقات المنظمة وخفض كفاءتها في استثمار الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بشكل أمثل[1]

كما يمكن القول إن الكفاءة تعنى بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضى والمناسب و يمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات و إن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب.[2]

- **أما الكفاءة من وجهة نظر الإدارة:**

" **فهي** النظام القادر علي تخفيض تكاليف الموارد الأزمة لانجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام "

بمعني أنها القدرة علي أداء الأشياء بطريقة صحيحة , ومن ثمة فهي تعتمد علي مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة[3]

-كما يعرف « C . Sauret » و « D.thierry» إدارة الكفاءات على أنها: تصميم (وضع), تنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات وموارد المؤسسة[4]

- كما تعرف الكفاءة الإدارية على أنها : انجاز المهام الإدارية بكفاءة

---

[1]خليل محمد محسن الشماع , خيضر كاظم حمود- **نظرية المنظمة**, دار المسيرة عمان, 2000 ,ص331

[2] عبد الغفار حنفي , **أساسيات إدارة منظمات الأعمال** , الدار الجامعية الإسكندرية, 2006 ,ص 224

[3]ثابت عبد الرحمان إدريس , **كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية** , , الدار الجامعية الإسكندرية, 2002 ص145

[4]الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات, جامعة محمد خيضر ,بسكرة , مرجع سابق

– فالإدارة الجيدة هي التي تملك مستوى جيد من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة.[1]

- **أما مفهوم الكفاءة بالنسبة للمالكين:**

فهي تعنى معيار الرشد في استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية المتاحة , حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة , مما جعل مالكي المنظمة يعانون باستمرار من صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات و النوعيات اللازمة لأداء أنشطتها، لذلك لا بد ان يقوم مالكي المنظمة بالاعتماد على الأسلوب الراشد في التوجيه نحو تحقيق الأمثلية في استخدام الموارد المتوفرة ,وكذالك محاولين التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديهم من موارد بشرية و مادية و مالية ومعلوماتية، فالمبالغة في إمكانية تحقيق الأهداف، مع عدم كفاية الموارد المتوفرة يجعل مالكي المنظمة يعانون من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتهم.

– و قد أكد كارزو ويانوزاس على أن مالكي المنظمة تصبح لديهم كفاءة عالية حينما يقومون باستثمار مواردهم المتاحة في المجالات التي تعطى اكبر الموارد.

– بمعنى أن المالك الكفء هو الذي يستثمر في الميادين التي تولد أعلى المردودات والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.[2]

## المطلب الثاني: مقاربات وأنواع الكفاءات

### أولا:مقاربات الكفاءة:

1–المقاربة **التسييرية للكفاءات:**

تتمثل وجهة نظر المقاربة التسييرية " l'approche gestionnaire " في مجمل المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية المتراكبة عبر الزمن و على قدرة استغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف

[1] محمد عبد الحسين آل فرج الطائي ,**نظام المعلومات الإدارية المتقدمة** , دار وائل للنشر والتوزيع , 2004, ص224

[2] خليل محمد الشماع ، خطير كاظم حمود، مرجع سابق، ص:330 .

مهنية مختلفة، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأس المال و من المعرفة "le savoir " و من المهارات " le savoir faire " و حسن التصرف " le savoir être "

– إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية كفاءات للتعبئة و الاستغلال عالية أمام اي وضعية و طيفية محتملة، و بالتالي فان الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة و ملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أداءه لمهامه.

– و إن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية " افراد و مجموعات " بسبب امتلاكها للمعرفة و الخبرة و الادارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية.

2–المقاربة **العملية**:

من منظور المقاربة العملية " l'approche opérationnelle" تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي و السيرورة التنظيمية و التكنولوجيا، و قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي بينها و ان الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن ان تتحقق الا بتفاعل دائم و مستمر بين تلك المكونات.

– فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، و ليست مطلقة بل نسبية و متغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المتاحة و كذا القدرة على التاقلم و التفاعل.[1]

3–**المقاربة الاستراتيجية:**

وفق المقاربة الاستراتيجية " l'approche stratégique " تحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال انجاز مشاريع و تحقيق الاهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، و

[1] سملالي يحضيه, **اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**, أطروحة دكتوراه, 2003 2004 ,ص ص128 129.

العملية ، و التنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين او تعويضها بنمط تكنولوجي جديد او تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة او كفاءات اخرى متشابهة.

**ثانيا – أنواع الكفاءات:**

تصنف الكفاءات الى:

1-الكفاءات **الفردية و الجماعية**: مهما كان مستوى الافراد في الهيكل التنظيمي فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها اهداف المؤسسة و فيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الافراد.

- المثابرة و القدرة على العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة و الغامضة
- القدرة على التعلم السريع و التحكم في التقنيات التكنولوجية
- توظيف المواهب، التعامل الايجابي مع المرؤوسين

كما يمكن للمؤسسة ان تتوفر على كفاءة فردية باعتماد معايير و اسس موضعية في عملية التوظيف، بالاضافة الى عملية التكوين التي تمنحها اياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

بينما نعتبر الكفاءات الجماعية احد مجالات اهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشا من خلال تازر و تعاون الكفاءات الفردية، و يتم ذلك من خلال عملية الاتصال بينهم و تبادل المعلومات و التعاون و معالجة الصراعات.

2- **الكفاءات الاستراتيجية**: اذ يجب تحديد الكفاءات و القدرات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

و الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لان كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية " المعرفة، المهارة، السلوك" في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد و انما تقوم على اليات التعاون ضمن اقامة علاقات التاثير المتبادل.

– و بعبارة اخرى فان الكفاءة الاستراتيجية تاتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية و اليات تنسيق معينة.

و يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية من ثلاث انواع للموارد فهي:

- الموارد المادية ( المعدات، التكنولوجيا، المباني...الخ.

- الموارد البشرية (القدرات، المهارات، و المعرفة، ...الخ)

- الموارد التنظيمية ( الهيكلة، و الرقابة،...الخ)

3- **الكفاءات التنظيمية:** ترتبط كفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، و ان تحولات البيئة التنافسية و درجة تعقدها و عدم استقرارها تفرض على المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في تسير مواردها البشرية قصد اعطائها حرية الابداع و تطوير كفاءاتها الفردية او الجماعية لان المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية و البشرية.[1]

## المطلب الثالث : مؤشرات قياس الكفاءة

**قياس الكفاءة:** لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات و المعايير المستعملة في هذا الخصوص منها :

### 1مؤشرات " معايير " مباشرة:

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات " السلع و الخدمات" بالمدخلات " الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة و تشمل ما يلي:

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل ( الريح الصافي قياسا بمجموع الموجودات او حق الملكية )

- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل ( المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات)

- المقاييس النوعية للكفاءة مثل ( الارتفاع بمستوى جودة المنتوج باستخدام الموارد ذاتها)

- و قد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الانشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

---

[1] سملالي يحضيه مرجع سابق , ص127

2 **مؤشرات " معايير" غير مباشرة:**

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للاسباب الاتية:

عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات و المخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.

عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، و كذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات و الأقسام المختلفة للمنظمة.

لذلك فان القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة، و ذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، و التعرف على درجات رضا الافراد العاملين، و الروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة و تحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات المتاحة. [1]

- و يتضح لنا مما سبق ان الكفاءة العالية تعني الاستخدام الامثل لموارد التنظيم " المدخلات " مع تعظيم المخرجات." السلع و الخدمات"
- و تقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات و المدخلات.[2]

$$\text{أي الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

- و عليه تقاس الكفاءة عموما بنسبة إنتاج النظام " المخرجات " الى الموارد " المدخلات" المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج.
- و انطلاقا من ذلك فانه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:

---

[1] خليل محمد محسن الشماع , نظير كاظم محمود , مرجع سابق , ص ص332,331

[2] عبد الغفار حنفي , مرجع سابق , ص24

- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة
- زيادة كمية المخرجات بنسبة اعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات
- انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة
- انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات[1]

## 3- إدارة الكفاءات

أصبحت الكفاءات تحظى بأهمية وأولوية كبيرة على جميع مستويات المؤسسة وذلك بداية بالمستوى الفردي ثم الجماعي ثم على مستوى إدارة الموارد البشرية والمؤسسة بشكل عام.

### 3-1 أهمية الكفاءات

**أولا :أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:**

يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الرابحة للفرد، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها العالم الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبيئة العمل المتسارعة التغير أصبحت الكفاءة تشكل :أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية

1.زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛

2.في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه؛

وبالرغم من أهمية المعرفة و الشهادات المحصلة

3-أمام تضخم عن طريق الدراسات الجامعية فإنها لا توحي بأنهاا تحقق ميزة تنافسية فإن هذا السبب له شقين الأول يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل، والثاني يحفز الأفراد أكثرنحو تنمية واستغلال كفاءات للحصول على المكانة المطلوبة؛

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس, مرجع سابق , 2002, ص146

4.وفي داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرىQualification .

**ثانيا :أهمية الكفاءات على مستوى الجماعي:**

تلعب الكفاءة على المستوى الجماعي دورا هاما خاصة بما تعلق بفعالية التسيير للمؤسسة والسير الحسن لنشاطاتها، كما يمكن أن تكون للكفاءة أهمية فيها على هذا المستوى

1.تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات و النزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاضد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة[1].

2.كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتعاضد بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي تنتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

3.تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية.

4.أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها، كان ولابد من ضبط سيرها وحركتها وذلك بضمان )الجودة، الأمن، الإنتاجية، البيئة،... الخ (وأمام الكم الهائل المتدفق من المعلومات والبيانات على المؤسسة من داخل وخارجها أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يتأتى إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه

[1]مفتاح صالح ، **إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات)** المهارات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات 2004.البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ،ص10

العملية لابد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل.

5.نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمنظمة وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات حيث أصبحت بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

**ثالثا : أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية**

:تتلخص أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية

1.طور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بعنصرين هامين.

2.الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق؛ 3. Polyتغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة

في جميع الوظائف[1] Compétences .

4.تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا )دائمين أو موسميين أو حتى متقاعدين شركاء أو .... الخ

5. احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت ترتكز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، حيث فرضت التحديات العالمية والسوقية على هذه الإدارة ثقافة) توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.

6.تعتمد إدارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان في تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني،... الخ، كل أعمالها أصبحت قائمة على التكنولوجيا الجديدة، حتى

[1] Loïc CADIN-Francis GUERIN-Frédérique PIGYERE, **Gestion de Ressources Humaines**- pratique et éléments de théorie, 2 édition, Dunod, Paris, 2002, P119-120.

التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت مما فرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد ذلك الاحتياج الدائم والمتزايد للعمل.

.7في سبيل مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية كما ذكرنا سابقا في جميع مراحلها ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام تقنيات المعلومات في مختلف الوظائف عن طريق استحداث وتطوير منظم للتعليم والتدريس يتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.

**رابعا : أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة:**

تحتل كفاءات الأفراد عنصرا هاما في الاعتبارات التي تصنفها المؤسسة والتي تسمح له بتحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها فهذه الأخيرة تحتل حيزا هاما:

.1في مجال وضع الإستراتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أصبحت في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة.

.2تشكل كفاءات الأفراد احد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة كما يراه فمن بين الموارد التالية :رأس المال المادي والبشري والتنظيميBarney[1] .

بأن كفاءات الأفراد هي عنصر

3- .G.Hamel, C.K Prahalad وهو ما ذهب إليه كل من أساسي في إستراتيجية المؤسسة حيث تنعكس هذه الأهمية دعم الميزة التنافسية التي تكسبها المؤسسة والتي تميزها على باقي المنافسين.

.4التفكير في التحديد المستمر للكفاءات في المؤسسة- خاصة كفاءات الأفراد حيث اعتبرت هذه الأخيرة بمثابة نقطة الانطلاق لإحداث الفرق بينها وبين المنافسين.

---

[1]محمد المهدي بن عيسى ، "**العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي**"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية 10 . مارس، الجزائر، 2004 ، ص - 68 وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 09

.5تعتبر كفاءات الأفراد بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها للتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموما والكفاءة خصوصا وأعطتها حرية اكبر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابتكار والإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيق ومصدرها الأساسي في خلاق القيمة يتمثل في كفاءة.

.6أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمنظمة– بشرط أن يمس الاحتياجات الأساسية خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة أرباح، إنتاجية جيد،...الخ (أو عوائد غير ملموسة )رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

.7يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة موارد شخصية) معارف، مهارات...الخ (وموارد بيئية قد تكون متاحة لهم، لكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحريك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذا فمن مصلحة بل من الضروري –أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد أفرادها عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وذلك ما يطلق عليه الكتاب اسم" الكفاءة الميتة[1] "

.8إن كفاءة المؤسسات أصبحت ترتبط أكثر بالقدرات الجماعية وما يترتب عليها من تعاضدية تزيد من فعاليتها، ولا ترتبط فقط بالوسائل والهياكل، كما كان سائدا في مراحل سابق، وقوة المؤسسة لا تكمن في وسائلها وتجهيزاتها ، بل تتجسد في مواردها البشرية وكادرها الفني والتسييري وخصوصا قدرته على التواصل والعمل ضمن فريق عمل واضح جدا، إن الوسائل الجديدة والشبكات تساهم في قدر كبير في

[1]عبد اللطيف بلغرسة،" **من اجل إستراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في المؤسسات المعرفية في ظل اقتصاد المعرفة** "دراسة تحليليةاستشرافية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية 2004 .، ص 125 /03/جامعة ورقلة،10

بناء التنظيم، بما يحقق التطور والتعلم عن طريق فرق العمل الافتراضية وقواعد المعطيات التي تحقق المرونة والاستقلالية وتقاسم السلطة داخل المؤسسة.

إن ظهور إدارة الكفاءات يرجع إلى ظهور بيئة تنافسية جديدة للمؤسسة، هذه البيئة التي أصبحت تركز على الابتكار والمرونة والجودة وخدمة العلاقات، كل هذا أنتج استراتيجيا جديدا يأخذ بالحسبان العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وخاصة إدارة الكفاءات[1]

سنتناول تعريف إدارة الكفاءات في الفرع الأول و علاقتها بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الفرع الثاني، ثم اهدافها و وظائفها في الفرع الثالث.

قبل التطرق إلى تعريف إدارة الكفاءات، نرى بأنه من الضرورة بمكان أن نتطرق بصفة وجيزة إلى تعريف "المناجمنت."

فكلمة" مناجمنت "حديثة في علم التنظيم، لذلك اختلف الباحثون في إعطاء تعريف محدد Manierوهي تعادل كلمتي To manage لها، وتجد هذه الكلمة مصدرها في الكلمة الإنجليزية .بالفرنسية بمعنى " تسيير "و هذا منذ سنة 1865 ، وقد تعني بصفة عامة " الإدارة diriger 2 "و و لقد ظهر جدال حاد في فرنسا حول هذه العبارة وذلك بمحاولة إعطائها الطابع الفرنسي المحض،لذلك فقد كانت هناك محاولات عديدة لإيجاد كلمة مرادفة للمناجمنت، حيث عبر العديد من الباحثين و الدارسين عن المناجمنت بعبارات أخرى لها نفس مدلول الأول كالتجديد Modernisation administrative .أو التحديث الإداري renouveau إلا أن كل Management وعلى الرغم من المحاولات العديدة لاستبدال الكلمة الانجليزية

العبارات المقترحة لم تستطع اخذ مكان عبارة المناجمنت و ذلك للنقص الكبير التي تتميز به تلك العبارات مقارنة مع هذه الكلمة الأخيرة .لدلك فضل الكثير من الباحثين الفرنسيين التمسك بهذه العبارة و يظهر ذلك في استعمالها في كل بحوثهم و دراساتهم ، واعتقادهم بأنه ليس من المهم فرنسة[2]

[1] 1Thierry COLIN, Benoit GRASSER," **La gestion des compétences : vraie innovation ou trompe-l'oeil**", Université Nancy, p4http://www.ptolemee.com/dares/Textes27fev/colin.pdf, le 11/05/200

[2] Caroline VAYROU**, le management public**, discours et fonction, université PANTHEAN ASSAS, Paris, année 1995, p03.

هذه العبارة بل الأهم من ذلك هو العمل على البحث في المناجمنت لإيجاد طرق أخرى فرنسية محضة في التسيير الإداري [1] ، وذلك باعتبار المناجمنت وليد الفكر والثقافة الأمريكية المستنبطة من بيئتهم .لذلك استعملت كلمة مناجمنت بصفة رسمية في فرنسا من طرف الأكاديمية الفرنسية منذ .سنة1973 رغم صعوبة إعطاء مفهوم دقيق للمناجمنت الذي نشأ وتطور في المؤسسات الخاصة الصناعية و التجارية، إلا أن معظم الباحثين اتفقوا على تعريف المناجمنت من خلال مضمونه .أو محتواه، فقد عرفه الكثير منهم على انه " مجموعة تقنيات تنظيم وتسيير المؤسسة[2] "

و أبعد من ذلك فقد اعتبره البعض الآخر أكثر من مجموعة تقنيات فهو" مجموعة

من الطرق و الأنظمة ."كما عرف أيضا بأنه" ذلك الفعل أو القدرة على قيادة منظمة مهما كان حجمها و طبيعتها، تسييرها، تخطيط تطورها و مراقبتها مع الأخذ بعين الاعتبار خصائصها وبيئتيها."

و قد ذهب الباحثون المعاصرون إلى تعريف المناجمنت بأنه" فن و علم : فن لأنه يستند على الخبرة و القدرات الشخصية للإفراد و علم من حيث انه يطبق المعارف العلمية المستنتجة من .النظريات العلمية " [3]

Laمن خلال هذه التعاريف الأكاديمية للمناجمنت، فإنه لا يمكن تعريفه بالتسيير Gestion 4، لأن ذلك سيؤدي إلى الإنقاص من أهمية المناجمنت بإعتباره فنا وعلما في نفس الوقت، فالتسيير عبارة قديمة الاستعمال وذلك للتعبير عن قيادة وتوجيه الوسائل المادية والبشرية لتحقيق أهداف المنظمة أو الإدارة[4].

غير أن التطور الذي عرفته وتعقيدها بالإضافة إلى التطورات العلمية والتكنولوجية أدت إلى تعدد الأدوار والوظائف داخل المؤسسة، وهذا ما أدى بالنتيجة إلى البحث في كيفية التسيير لكن بطرق أكثر نجاعة، و أساليب علمية للتحكم أكثر في سير المؤسسات وهذا

[1] Caroline VAYROU, Op.cit, p3-4
[2] Annie BARTOLI, **le management dans les administrations publiques**, DUNOD, Paris, année 1997, p10
[3] 3 Raymond Alain **THIETART, le management,** 7éme édition, fevrier 1995, collection "que –sais-je", p05.
[4] Caroline VAYROU, Op.cit, p 28

ما جعل التسيير لا يعتمد فقط، على القواعد التنظيمية فحسب بل يبحث عن طرق جديدة لجعله فعالا و يحقق الأهداف المسطرة مع تفادي المخاطر.

و عليه، فإن المناجمنت ليس التسيير في حد ذاته، بل هو"فن التسيير"، أي التسيير الناجح و الايجابي، فالمؤسسات الخاصة التي كانت بهد ف إلى تحقيق الربح و المردودية عن طريق زيادة الإنتاج بالاعتماد على الطرق التنظيمية أو العلمية وحدها ، أصبحت اليوم تحقق تلك الأهداف بالاعتماد على طرق ذاتية تتعلق بشخصية الأفراد الذين لهم مهمة التسيير و القيادة و التوجيه و قدرتهم على تنشيط الأفراد الذين لهم مهمة التنفيذ .فالمناجمنت،بذلك، يعني الإرادة في تحقيق هذه الأهداف لكن بطرق مختلفة عن تلك المستعملة في السابق.

فهي تعبر عن الاتجاه العام Management des Compétences أما إدارة الكفاءات

للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها [1] .

**4- المتغيرات المؤثرة على إدارة الكفاءات**

إن مفهوم إدارة الكفاءات جاء للإجابة على تلك التساؤلات، إذ هناك من يعرف إدارة الكفاءات على أنها : "نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط، وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل "

وقد تم وضع تعريف شامل لإدارة الكفاءات وهو" :تلك الأنشطة والجهود التي تم توفير تلك الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل والمحفزات الضرورية .لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة[2] "

لم تعد الكفاءة بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط يعني فقط قدرة الفرد أو الجماعة على الاستجابة الناجعة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب تتوقف على قدرة الفرد والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في التزامن

[1] Thierry COLIN, Benoit GRASSER, Op.cit. p04
[2] Loïc CADIN-Francis GUERIN-Frédérique PIGYERE, Op.cit, P 127.

و بذلك أصبحت لها أهمية بالغة في عالم المناجمنت، لارتباطها ، Synchronisationوالانسجام بالبعد الاستراتيجي للمنظمة 1حيث فرضت الظروف الاقتصادية السائدة، تبني أسلوب العمل الاستراتيجي في كافة مجالات العمل فيها، منها مجال الموارد البشرية و الكفاءات.

**أولا :تعريف الإدارة الإستراتيجية:**

الإدارة الإستراتيجية عملية إدارية مكونة من أربعة وظائف أساسية هي :التخطيط، التنظيم، التنفيذ والتوجيه، الرقابة و التقييم، يمارسها عادة مجموعة المديرين في الإدارة العليا داخل المنظمة، الذين يمتلكون قدما وظيفيا و خبرة عملية عالية، حيث تعمل هذه المجموعة بشكل منسق على تحديد الأهداف الطويلة الأجل التي ترغب المنظمة في تحقيقها، والتي على أساسها يقوم المديرون بتحديد الأعمال و النشاطات التي يجب تبنيها و تنفيذها من اجل تحقيق هذه الأهداف[1].

وهذا ما يستوجب من المديرين اتخاذ القرارات الإستراتيجية اللازمة، التي ترسم خط سير أداء المنظمة الكلي لفترة زمنية طويلة، و الذي يطلق عليه مسمى"إستراتيجية المنظمة[2] "

و عليه، تعمل الإدارة الإستراتيجية على رصد التغيرات في البيئة الخارجية و تحليلها لتحديد احتمالات النجاح و الإخفاق، ثم دراسة و تحليل إمكانات المنظمة الداخلية الحالية و المستقبلية، من اجل توفير الموارد اللازمة للتعامل مع احتمالات البيئة الخارجية، في مسعى منها إلى تحقيق تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية، و من ثم تحقيق أهدافها المستقبلية و الغاية من وجودها.

لذا يتبين بأن الإدارة الإستراتيجية كعملية إدارية، هي نشاط مستمر على شكل حلقة

:مكونة من خمس مراحل هي[3]

**ثانيا : دراسة و تحليل اتجاهات المنظمة المستقبلية:**

تمثل اتجاهات المنظمة رسالتها و رؤيتها المستقبلية، أي ما تريد و تطمح إلى تحقيقه في المدى الزمني البعيد، و الحال الذي تريد أن تكون عليه فيه، كما تمثل ثقافتها التنظيمية و فلسفتهاالتي اختارتها المنظمة

---

[1]عبد اللطيف بالغرسة، المرجع السابق، ص28

[2]عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005 ، ص20

[3]عبد العزيز صالح بن حبتور،**الإدارة الإستراتيجية -إدارة جديدة عالم متغير-**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، .عمان، الأردن، 2007 ، ص18

لنفسها، والتي ترغب ، Les valeurs الإدارية، وما يشتملان عليه من القيم بواسطتها في الحصول عل شرعية وجودها وأعمالها معا.

**ثالثا: تحليل البيئة الداخلية والخارجية:**

يهدف تحليل البيئة الداخلية للمنظمة إلى دراسة و تقييم إمكانات المنظمة ) مواردها(، ومن ثم تحديد نقاط القوة التي تمتلكها و نقاط الضعف فيها.

المتاحة في البيئة Opportunités أما تحليل البيئة الخارجية، فيهدف إلى تحديد الفرص الخارجية و التي يجب اغتنامها لما تحققه من منافع للمنظمة، كما يهدف تحليل البيئة الخارجية أيضا المحيطة بالمنظمة والتي تشكل خطرا على نشاطها، وذلك من أجل Menaces إلى تحديد التهديدات تفاديها أو الاستعداد لمواجهتها.

1 **تكوين الإستراتيجية**

على ضوء التحليل البيئي السابق، توضع إستراتيجية المنظمة التي توضح خط سيرها في المستقبل من اجل تحقيق أهدافها و طموحاتها، وهنا يحتاج الأمر إلى اتخاذ قرارات في اتجاهين:

الأول يتضمن القرارات التي يجب اتخاذها من اجل اغتنام الفرص، و الثاني القرارات من اجل التصدي للتهديدات و المخاطر.و ذلك من خلال:

أ – تحديد الخيارات الإستراتيجية،

ب – تقييم الخيارات الإستراتيجية و اختيار الأنسب،

ت – صياغة الإستراتيجية،

ث – تحديد الأفعال و اتخاذ القرارات،

2 **تنفيذ و انجاز الإستراتيجية:**

:يتم تنفيذ أو انجاز الإستراتيجية عن طريق

أ – تحديد النمط أو الأسلوب القيادي الذي سوف يتبع في عملية انجاز الإستراتيجية.

ب – تحديد الهيكل التنظيمي للمستويات الإدارية ) الوظائف، الإدارات، الأقسام(..

اللازم لتنفيذ الاستراتيجي[1].

ت – تحديد نظام الرقابة الذي يعمل على دعم و ضبط عملية تنفيذ الإستراتيجية.

ث – تحديد الوسائل التكنولوجية و الأدوات التقنية الهامة في تنفيذ الإستراتيجية.

ج –إدارة الموارد البشرية و تحديد الكفاءات اللازمة و تنميتها و تحفيزها لتكون قادرة على تنفيذ الإستراتيجية.

**3- .تقييم الإستراتيجية:**

يمثل التقييم الحلقة الأخيرة في سلسلة عملية الإدارة الإستراتيجية، فمن خلال أنظمة الرقابة و المتابعة الموضوعية، يمكن الحصول على معلومات تفيد في تحديد مدى نجاح المنظمة من خلال أدائها الكلي في تحقيق ما خططت له للمستقبل البعيد، و تحديد الثغرات التي ظهرت للعمل على تلافيها، و الايجابيات للعمل على تدعيمها و الاستفادة منها، و ماهي التغييرات التي يجب إدخالها في الإستراتيجية القادمة[2]

**رابعا: علاقة إدارة الكفاءات بتخطيط الموارد البشرية:**

تعرف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الممارسة الجديدة و المعاصرة التي ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري و خاصة مع الكفاءات،[3]وتتماشى هذه الممارسة مع إستراتيجية الموارد البشرية المنبثقة عن إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعايشها و ما تشتمل عليه من متغيرات.

وتهدف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى توفير الكفاءة اللازمة و الضرورية للمنظمة في الوقت المناسب و العمل على تنميتها و تطويرها و تحفيزها لتكون قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ .إستراتيجية المنظمة[4]

---

[1]مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005 ، ص25

[2]عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع السابق، ص22

[3]صالح مفتاح، المرجع السابق، ص45

[4]عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص34

وعليه فإن أي تغيير يطرأ على إستراتيجية المنظمة، يتطلب إحداث تغيير في إستراتيجية إدارة الكفاءات التي يجب أن تتصف بالمرونة.

وبناء على ما سبق، سنعمد فيما يلي إلى عرض موجز للبعد الاستراتيجي لدور إدارة الكفاءات[1]

1.أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية تعد جزء من إستراتيجية المنظمة تعمل بشكل متوافق و متكامل و منسق معهما لتلبية حاجاتها من الكفاءات.

2.عمل إدارة الموارد البشرية عمل استراتيجي يسعى للإسهام في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

3.لإدارة الموارد البشرية رؤية معاصرة تتماشى مع اتجاهات التغيير الذي ساد العالم خاصة في مجالات الإدارة.

4.تتماشى إدارة الموارد البشرية مع القيم التي تشتمل عليها ثقافة المنظمة.

5.هدف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو و ضع تحت تصرف المنظمة الكفاءات اللازمة التي تتميز بالفعالية في تحقيق أهدافها.

6.تحديث برامج و سياسات الموارد البشرية باستمرار، لجعلها منسجمة م ع الاتجاهات المعاصرة المتعلقة بالمورد البشري، كأحد أهم مدخلات العمل و نجاح المنظمة.

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الكفاءات في المنظمة على العديد من الوظائف

والنشاطات، تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها .لذا نتناول أهم وظائف و نشاطات إدارة الكفاءات، ثم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

**خامسا :وظائف و نشاطات إدارة الكفاءات:**

سنعمد فيما يلي إلى عرض موجز و سريع كتعاريف قصيرة لهذه الوظائف، لأنه سيأتي شرح كل واحدة منها بإسهاب في الفصل الثاني.

[1] عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص35

**1-التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:**

يعتبر التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات مقاربة إستراتيجية لاعتماده أساسا على استغلال المعطيات المستقبلية أو تلك التي تعمل على توضيح مستقبل المنظمة، من خلال توقع التطورات والتحولات الممكن حدوثها على المدى المتوسط، و التي يمكن أن تمس طبيعة المناصب، الكفاءات أو الحياة المهنية للموظفين .فالأمر هنا لا يتعلق بتسيير مستقبل المنظمة فقط، ولكن العمل على تجنب الاختلالات التي يمكن أن تقع مستقبلا[1].

هناك عدة تعاريف وردت بشأن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، نذكر منها:

يرى سيتو بأن "التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هي العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم و المستمر بين مؤهلات عامليها و الوظائف التي يشغلونها و ذلك .بمسايرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين إلى آخر 1 "

أما بوير وايكيلباي فعرفه بأنه"عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجيتها و أهدافها المستقبلية[2]".

**ثانيا : التسيير الكفاءات**

و عرفته كارلن بأنه" عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات فالتسيير التقديري للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق ولأساليب التي تم متابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لإستراتيجيتها المستقبلية أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتها تماشيا ومتطلبات الوظائف في المنظمة[3] "

مما سبق يمكن تعريف التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات بأنه" عملية التقدير المستمر لحجم و نوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة ثم البحث عن سبليئة و تأهيل العاملين الحالين بالشكل الذي يسمح لهم

---

[1] Jean Pierre CITEAU, « **Gestion Des Ressources Humaines** » 3 eme edition, ed Armond Colin, Dalloz, Paris,2000, P.58.
[2] Luboyer –Noel EQUILIBEY ,Organisation Théorie Et Application, 2eme édition, édition d'organisation, Paris 2000, P 283.
[3] Francaise KERLAN ,Guide De La Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences, 2 éme Edition, Paris,2004 , P 16.

بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل عند اقتضاء الضرورة وهو بذلك عبارة عن سيرورة تتشكل من مجموعة من المراحل."

و عليه، فإن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتطلب:

أ – وجود رؤية إستشرافية واضحة حول تطور الوظائف، تمكن من توقع الحاجات المستقبلية من الكفاءات.

ب – التكيف الدائم الذي يضمن التوازن بين الموارد و الحاجات.

ت – تسهيل عملية التكيف مع التغيرات الحاصلة ) إدارة عملية التغيير.

**ثالثا .تنمية الكفاءات:**

أجمع الكثير من المفكرين والباحثين في مجال التميز على أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المنظمة يتمثل في الجزء غير المنظور، والمتمثل في الكفاءات، حيث أصبحت هذه الأخيرة هي حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المنظمة وبين العامل البشري، وعليه فإن واجب كل منظمة أدركت هذا المبدأ أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار.

وتعتبر عملية تنمية الكفاءات "مجموعة النشاطات التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد ترفع قدراتهم الخاصة بانجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهارتهم ، استعداداتهم و اتجاهاتهم [1] ".

و يذهب البعض إلى أن تنمية الكفاءات ليست تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المنظمة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المنظمة، يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج و الخطط التعليمية، لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نمو محيطها.

[1] Française KERLAN, op cit, p 307

و يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاث محاور تتمثل في وضع نظام للتحفيز على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات، و الكفاءة التنظيمية مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها

من التعريفين السابقين نخلص إلى أن تنمية الكفاءات هي عبارة عن مجموعة من النشاطات من اجل زيادة كفاءات الأفراد و ضمان حسن تكيفهم مع تغيرا المحيط، و ذلك باستغلال الموارد .التي يمتلكها الأفراد و تنميتها لانجاز المهام على أكمل وجه1 وعموما ،بهدف عملية تنمية الكفاءات إلى تحقيق ما يلي:

أ . زيادة و تنمية المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد [1]

ب تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق تحسين أداء الأفراد

ت تهيئة الأفراد و تحظيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة

ث . تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل

ج .دعم الأفراد إلى التعلم و التكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف

ح .تعليم الأفراد، خاصة المدراء، كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة والدقيقة.

**رابعا: أهداف إدارة الكفاءات:**

من خلال وظائف إدارة الكفاءات، يمكن استنتاج هدفين تسعى هذه الإدارة إلى :تحقيقهما،وهما تحقيق الفعالية و الفاعلية، نلخصهما فيما يلي[2]

**1. l'efficacité :تحقيق الفعالية**

يتم تحقيق الفعالية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة، على اعتبار أن المورد البشري هو المسؤول عن تحقيق الفعالية،

[1] محمد براق، رابح بن الشايب،" **تسيير الكفاءات و تطويرها**"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و 10 . مارس 2004 ، ص - 246 الكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 09

[2] Jean Pierre CITEAU, op. cit, P41.

وهنا يبرز دور إدارة الكفاءات من خلال وظائفها بجعل المورد البشري مؤهلا، مدربا، محفزا ولديه ولاء و انتماء للعمل والمنظمة، التي تصبح من خلاله قادرة على تحقيق أهدافها.

**2. l'efficience:تحقيق الفاعلية**

إن الفعالية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح و المنافسة و البقاء للمنظمة، فتحقيق النتائج من خلال استخدام كفؤ للموارد، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، وبأقل تكلفة لتحقيق

الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن تلبي الخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، وهنا يبرز دور تنمية الكفاءات.

مما تقدم، يتبين بأن الفعالية و الفاعلية ، هدفان يكملان بعضهما البعض، فمن خلالهما تتمكن أية

منظمة من تحقيق الرضا و السعادة لدى عملائها مما يزيد من قوتهم التنافسية و قدرتهم على البقاء والاستمرار.

## المبحث الثاني :تسيير كفاءات البشرية.

عبارة عن نشاط إداري يعتمد على مجموعة من المبادئ و الأفكار و بعضها يمتد إلى أساليب عملية و بعضها يمتد إلى الخبرة الشخصية التي تعتمد على التوتر الداخلي و الذي يعتمد بدورها على الملاحظة الخاصة بالممارسات الإدارية و هي التي تسعى موعة متعددة من الوظائف كل تخطيط القوى العاملة . و الاختبار إلى الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية من خلال ممارستها و التعيين و النقل و الترفيه ، و تحليل و وصف الوظائف[1]

ا مجموعة من السياسات و الأنشطة المتداخلة التي يشترك في تصميمها و تنفيذها المديرون ، و قادة .2 كما تعرف أيضا على أن فريق العمل و اختصاصيو الموارد البشرية بحيث يسهم كل منهم بدور فعال في نجاح هذه السياسات و الأنشطة[2] .

و من خلال هذه التعاريف نجد أن تسيير الموارد البشرية يختلف عن تسيير الكفاءات لأن تسيير الموارد البشرية ، تسيير مجمل الأنشطة

الخاصة بالأفراد أما تسيير الكفاءات هو عبارة عن تسيير محصور في الكفاءات الأفراد فقط.

### المطلب الأول :مفهوم تسيير كفاءات البشرية.

يعرف تسيير الكفاءات هي تعبئة و توظيف و تجديد الأفراد في إطار الحالات و وضعيات –l'ichten) – (bergerحسب خاصة التي يقتضي الأمر فيها من العامل القيام بنشاط محدد و نتائج محددة و حتمية [3].

إن تسيير الكفاءات هي القدرة على التنسيق بين عنصري التوفيقة] تدابير – تنظيم [و هي عملية التأليف – كما يعرفها(boterf) بين معرفة التنسيق و معرفة التوظيف للأفراد و تصنيف إلى ذلك أن تسيير الكفاءات هي بعد من الأبعاد الخاصة بتسيير الأفراد هذا البعد يهدف إلى الجمع و التوفيق بين توظيف و

---

[1]محمد الهيرفي ، هندرة **الموارد البشرية** ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2006 ، ص81

[2]جمال الدين محمد المرسي ، **الإدارة الإستراتيجية** ، مدخل لتحققها تنافسية المؤسسة القرن 21 الدار الجامعية ، 2003 ، ص16

[3]بوستة صباح ، حناي مريم ، **إدارة الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق التميز للمؤسسة الإقتصادية** مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الليسانس ، 2008 .، ص 11 ، علوم تسيير ، جامعة ورقلة ،2007

تقوية القدرات العملية للموظفين ، من جهة و تنمية قدرة المؤسسة ، و كذا الاستخدام [1] الجيد و الفعال لموظفيها

و عليه و على أساس أن تسير كفاءات الأفراد مرتبطا ارتباطا واضحا مع المعارف و المهارات المتوفرة لديهم فإنه يستوجب عليهم التكيف مع المتغيرات الاقتصادية و التكنولوجيا و الاجتماعية الحاصلة التي تعني ضرورة تكيفها لمتطلبات التسيير اليومي لاكتساب و م المهني و في الإجابة عن انشغالات التسيير التقريبي المتعلق يقيم المهني توظيف كفاءات الأفراد و كذا التنسيق بين العمال لزيادة أداء للعاملة و اكتشاف مستوى و قدرة العمال و النتائج و الاحتمالات المرتبطة بتنظيمهم.

**المطلب الثاني :استقطاب و اختيار و تعيين الكفاءات البشرية للأفراد.**

**أولا: استقطاب كفاءات البشرية.**

**1مفهوم الاستقطاب[2]**

تنطوي عملية الاستقطاب على البحث و جدب و استمالة الأفراد للإتحاق بالعمل في المؤسسة .

يعرف الإستقطاب بأنه بذاته عملية جذب العمالة و هو جملة من المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة[3] جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة[4] الاستقطاب هو بمعنى العملية التي يمكن

**2مصادر الإستقطاب :**

تقتضى هذه العملية تحديد المصادر المحتملة التي تلجأ إليها المؤسسة عند الحاجة للحصول على الأفراد الأكفاء و تصنف هذه المصادر إلى نوعين أساسيين هما:

أ .المصادر الداخلية:

---

[1]جمعة كماسي ، نبيلة كحول **دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية** ، مذكرة تخرج ضمن متطلب في شهادة الليسانس في علوم التسيير 2005 .، ص2004 – 47

[2]محمد إسماعيل بلال ، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية ، 2004 ، ص64

[3]حمد ماهر ، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص141

[4]عبد الغفار حنفي ، **السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية للنشر الجديدة الإسكندرية ، 2002 ، ص207

هو إن نجاح المؤسسة و فعاليتها يزيد بزيادة إمكانية اعتمادها على مصادرها الداخلية و هو الأقصر على الإطلاق و المقصود الموارد المتاحة داخل المؤسسة أهمها:

*الترقية:

-يتم الاعتماد على هذا المصدر عادة عند الرغبة في شغل الوظائف الإشرافية و القيادية.

-تكون في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف القيادية فتقوم المؤسسة بوضع خطة كاملة لترقية تبين فيها الطرف الإجراءات الواجب إتباعها للتقدم من الوظيفة الدنيا إلى العليا إذ لابد أن ترتكز الترقية على أسس موضوعية و عادلة لنجاحها.

-النقل و التحويل الوظيفي، يتم نقل الفرد من وظيفة لأخرى أو من نوع لآخر قصد خلق التوازن في إدارة المؤسسة من حيث عدد الأفراد.

-الموظفون السابقون، إذ يتم توظيف الأفراد الذين سبق لهم العمل بالمؤسسة خاصة الراغبين منهم في العمل مرة أخرى أو توظيف أبنائهم[1]يتضمن

ب .المصادر الخارجية : و التي تعبر عن سوق العمل بصفة عامة إذ تقدم خبران و أفكار جديدة تختلف عن تلك السائد التجديد و الابتكار و تلجأ إليها أغلب المؤسسات لشغل المراكز التي تستلزم كفاءات خاصة لا تتوفر بالداخل أو لشغل المراكز الدنيا و الشاغرة و من أهمها ما يلي[2] :

**3-الإعلان و الانترنت:**

-يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل استخدامها لاستقطاب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف و تتوقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان.

---

[1]حمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص149

[2]لعبادي وداد ، بن عيشة خنساء ، **استقطاب و اختيار الموارد البشرية** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس ، جامعة ورقلة ، 2005 ، ص26

–أما شبكة الأنترنت فتمثل صدارة المصادر الخارجية في الوقت الحاضر فأما تزايد عدد مستخدمي الشبكات الإلكترونية و إنتشار وسائل الإعلان ، أصبح هذا المصدر أكثر أهمية و هو يعرف بالتوظيف الإلكتروني.

–مكاتب العمل، و هناك نجد نوعان من مكاتب العمل هما:

*مكاتب العمل العامة :و هي مكاتب حكومية نديرها الحكومة و تشرف عليها و يكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل كل مكشوط للحصول على العمل و خبرا حاضر حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها و بيانا

*مكاتب العمل الخاصة : و يبين مكاتب خاصة يديرها مختصون في جدب و إستقطاب العمالة و إختيارها أيضا حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راقبي العمل و تصنيفها إلى تخصصات مهنية و الرجوع إليها عند طلب إحدى المؤسسات.

*المراكز الاستثمارية :هي وكالات خاصة تختص في المساعدة في جلب الأفراد لشغل بعض الوظائف الفنية و الإدارية التي تتطلب مهارات و قدرات خاصة[1]دف الحصول

المراكز المهنية و المعاهد و الجامعات :و هي مراكز طريقة تقوم أساسا على الاتصال المباشر بالمعاهد و الجامعات على المتخرجين هو صفات محددة و الذين تنقصهم الخبرة العملية[2] .

*التقدم مباشرة للمؤسسة :تتمثل في الطلبات التي يرسلها طالب العمل لأي مؤسسة يعرض فيها رغبته و استعداده للعمل و يذكر فيها مؤهلاته و قدراته و يتم إرسالها عن طريق البريد أو عن طريق شخصي3 .

*النقابات العمالية : والتي توفر إجراءات البحث عن الكفاءات حيث تلتزم النقابة بصلاحية العامل و التزامه و خاصة يختص بالمستويات الدنيا من الوظائف[3] .

---

[1]جمعة كماسي ، نبيلة لحول ، مرجع سبق ذكره ، ص57

[2]صالح مفتاح ، **إدارة الموارد البشرية و تسيير المعرفة في خدمة الكفاءات و المهارات** ، مداخلة بالملتقى الدولي للتنمية البشرية ، 8. ص21

[3]صالح مفتاح ، مرجع مسبق ذكره، ص15 .

**ثانيا:إختيار الكفاءات البشرية:**

تعتبر عملية الإختيار الإمتداد الطبيعي لعملية البحث و الإستقطاب القوى العاملة المناسبة ، و التعيين بحيث يهتم بتحديد تم بالمفاضلة بين الأفراد المتقدمين للعمل لإنتقاء أفضلهم وأنسبهم مصادر إحتياجات المؤسسة من الأفراد فإن و وظيفة الإختيار للشغل المناصب الشاغرة.

**1-مفهوم الإختيار:**

هناك عدة تعاريف للاختيار يمكن ذكر بعضها فيمايلي[1] :

ا – هو ذلك النشاط الخاص بوظيفة التوظيف و الذي يهدف إلى التوفيق بين المتقدم لشغل الوظيفة و الوظيفة وظيفة الإختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن توفق بين المرشحين المتقدمين للشغل الوظيفة و انتقاء الأفضل الذي تتوفر فيه أفضل الشروط لشغل المنصب.

**2-خطوات الإختيار:**

هناك العديد من الوسائل و الإجراءات المستخدمة حاليا في عملية الإختيار التي تتمثل في[2] :

*المقابلة الميدانية ) التمهيدية : (تتمثل في رؤية المترشح عن قرب للتحاور معه لمعرفة قدراته الذهنية أو الجسمانية للتأكد من الشروط المطلوبة لهذه الوظيفة متوفرة فيه حتى يتم إختيار الاشخاص المناسبين.

*طلب التوظيف :يتم تدوين المعلومات الخاصة بالمترشح و التي تفيد المؤسسة في إختيار قرارات التوظيف.

دف الاختيار الافضل للأفراد * الإختيار : الغرض من إكتشاف المواهب و القدرات العقلية و الذهنية و الجسمية على أداء العمل و إستبعاد المؤهلين و هو أنواع.

*اختيار الذكاء : لعرفة درجة ذكاء المترشحين و مقدرة الفرد على الحكم على الأشياء.

*إختيار قدرة المرشح و أهليته :تبين مدى قدرة الفرد على التحكم إذا منحت الفرصة للتدريب و تنمية قدراته و تفهمه لزيادة المعلومات في المستقبل و مدى إستعداده لزياد

---

[1] حمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص144

[2] بوسنة صباح ، حناي مريم ، مرجع سبق ذكره ، ص16

*إختيار المهنة :تستخدم لتبيان مقدرة الفرد و كفاءته في أداء عمله بإتقان.

*إختيار الميول ) ميول الشخص للعمل :(و الغرض منه معرفة مدى رغبة الشخص المرشح للعمل الذي سيسند إليه و ميله و حبه لأدائه و تفضيله له.

*المسؤولة عن الفحص الطبي : و هو تقرير عن سلامة الأشخاص و حالتهم الصحية لمنع أي إدعاءات على المؤسسة الإجابات و الأمراض .كذلك تسرب العدوى بين العاملين.

**3-تعيين كفاءات البشرية:**

يعتبر التعيين عامل أساسي و جوهري في سياسة الموارد البشرية ، فإختيار الصحيح و الدقيق للعاملة بالنسبة لمتطلبات المؤسسة يجنب المؤسسة تكاليف كبيرة في حالة ما إذا كان الإختيار غير صائب.

- مفهوم التعيين :هو آخر مرحلة من مراحل الإختيار و التوظيف و يقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمؤسسة و يقتضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته و الرئيس المباشر له و مسؤولياته و أهداف التنظيم و فلسفة الإدارة العليا و السياسات و العادات و الإجراءات و أنظمة العمل[1]مع مؤهلاته و كفاءته[2]

التعيين :هو وضع الفرد المناسب في الوظيفة الناسبة التي تناسب شروط و مستلزمات القيام و يلاحظ أن إصدار الأمر بالتعيين يكون حسب موقع و أهميته الوظيفية المراد شغلها فالعمل في الإدارة العليا مثلا يستدعي ذلك الحصول على موافقة الوزير و هذا في الكثير من المؤسسات الحكومية ثم تأتي بعد ذلك دخول مرحلة الإستلام الفعلي و مزاولتة العمل و عادة ما يجري التعيين المدة معينة تختلف حسب درجة و مستوى الوظيفة المراد شغلها خلال هذه المدة حيث يخضع العاملة إلى عدة إختيارات كي تتحدد درجته و مدى إستطاعته مزاولة هذا العمل فإذا إستطاع العامل إجتياز هذا الإختبار بنجاح فقد يتم تثبته و إلا يتم الإستغناء عنه في الحالات العكسية ، جملة هذه العمليات ) تنبؤ ، تخطيط ، إستقطاب ، إختيار ، تعيين ( تمثل خطوات متكاملة بحركية متداخلة لتفعيل عملية التوظيف و تأكد نجاحها بإكتساب أحسن الكفاءات للأفراد ذوي القدرات و المهارات:

---

[1]حمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 146

[2]بوسنة صباح ، حناي مريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 25

**4 :نتائج تسيير الكفاءات البشرية.**

نظرا للدور الذي يلعبه تسيير الكفاءات البشرية فإنه يؤدي إلى النتائج التالية[1] :

–الزيادة في القيمة : و ذلك بإنتاج سلع و خدمات تعتمد على القدرات و المهارات الفردية و الجماعية إذ أن كل عامل كفئ يستخدم قدراته و مهاراته المهنية من أجل تحقيق نجاح المؤسسة من خلال عرض سلع و خدمات ذات جودة عالية بما يسمح برفع قيمة نشاط المؤسسة لدى الزبون.

–التميز : تسعى المؤسسة دوما إلى توظيف العمال ذوي الكفاءات و المهارات المتميزة التي تحقق لها ميزة مختلفة عن المنافسين و لا يتم ذلك إلا من خلال إختيار الموظف و ضبط مجالات توظيفه و كذا تحليل قدراته و كفاءاته ومدى مهاراته في حل المشاكل التي تعترض المؤسسة.

ا ، تسييرها ، ما هو إلا مجموعة أنظمة محتواة ضمن وظائف المؤسسة كحوصلة مما تم ذكره من تعاريف للكفاءات البشرية اكتساب المنافسة و مواجهة منافسيها في تحقيق أهداف المؤسسة و تنمية قدراتهم و مهارات إتجاه عمالها قصد إستغلال مؤهلا

**المطلب الثالث: المداخل الحديثة في تحسين كفاءات البشرية.**

**1–التحفيز**

ا البشرية غير كاف إن لم يكن هناك عمليات تحفيزية من إن قيام المؤسسة بالعمليات التدريبية لتحقيق تنمية و تطير كفاءات للوصول ليس لتنفيذ المهام قبل الإدارة لإنجاح برامجها التدريبية ومن ثم معرفة كيفية إثارة رغبة العمال في العمل و تجديد كل طاقات البشرية فحسب و إنما لإبداع و التجديد في العمل أمر ضروري لتحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيق زيادة كفاءات.

**1–مفهوم التحفيز:**

إن تحفيز جهود العمال يعتبر من المسائل محل الدراسة للمؤسسات المعاصرة لما له من الأهمية في تحقيق كفاءة الأفراد لذلك سنحاول استعراض حيثياته و مضامينه و هناك عدة تعاريف للتحفيز نذكر منها مايلي:

---

[1] [1]بوسنة صباح ، حناي مريم ، مرجع سبق ذكره ، ص.29

–يعرف على أنه تشجيع الأفراد و استنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل من أجل أهداف المؤسسة و تبدأ العملية بتأثير الخارجي على الفرد كأن يعرض عليه أجرا أعلى من أجل القيام بالعمل أو أكثر لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد ونفسيته[1] .

–يعرف كذلك على أنه توجيه سلوك الافراد و تقويته و مواصلته تحقيق أهداف مشتركة و ما الحافز إلا وسيلة للإشباع ،

يفترض من هذا يعرف كذلك هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء فهي تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز و

التعريف لأن الحوافز ترتكز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء الغير عادي1 .

إذا فالحوافز بالنسبة للعامل تمثل في العوامل و المؤثرات التي تدفعه لأداء عمله برفع درجة من الكفاءة و الفعالية بغية الحصول على تميزمادي أو معنوي بإضافة إلى أن الحافز هو نتيجة الحاجة أو الشعور بالإشباع حاجة معينة موجودة لتحقيق هذه الحاجة كما أنه

يشترط للحصول على الحافز أن يكون أداء هذا العامل متميز و يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

**2–عناصر التحفيز:**

وهي بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة للتحفيز وهي[2] :

–القدرة : فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بإختلاف الشخص العاجز ، غير مدرب أو الغير مؤهلا أصلا، ما كان شكله بغرض فهم الحالة التي يعالجها الفرد و تحقيق هدف معين–

الجهد :تكميل لقدرة الشخص بالجهد المبذول

–الرغبة :ذ لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح حتى و لو تم أداء هذا العمل.

---

[1]براق محمد ، رابح بن الشايب ، **تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة** ، الملتقى الدولي ، حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الإقتصاد ، المعرفة و الكفاءات البشرية يومي 10/09 .مارس 2004 ، جامعة ورقلة ، ص243

[2]منال طلعت محمود، **أساسيات الإدارة** ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003 ، ص263

### 3-أسس منح الحوافز:

أهم معيار لتقديم الحوافز هو التميز في الأداء بإضافة إلى[1] :

-الأداء :يعني التميز في الأداء أي ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء مهما كان الناتج النهائي له.

-المهارة : الأخذ بعين الإعتبار تعويضه الفرد و مكافئته بحسب ما قد يحصل عليه من شهادات أعلى و غيرها.

هود أو الاسلوب أو الوسيلة التي يستخدمها ليصل إلى الناتج النهائي و الأداء المتميز هود: بمكافئات الفرد على مجهدات طول و إمتداد الفترة التي قضاها الفرد في العمل و مكافئته على ولائه و إنتمائه . الأقدمية: و يقصد بها المكافأة

### 4-أنواع الحوافز:

هناك العديد من التصنيفات التي توزع بموجبها أنواع الحوافز فهناك[2] :

أ .الحوافز المادية أو الحوافز المعنوية:

-الحوافز المادية : تمثل الجانب الملموس في الحوافز و الذي يأخذ صورا مختلفة في طريق الدفع للعاملين على شكل هودات الإستثنائية بإضافة إلى الاجور التشجيعية على تميز الخدمات مكافئات أو أجور إضافية أو زيادات إستثنائية عن

-**الحوافز المعنوية** : و التي تقوم بإشباع الحاجات الإجتماعية و الذاتية للعامل و هذا من أجل حثهم و تحريضهم للعمل.

ب . **حوافز فردية أو جماعية:**

-**الحوافز الفردية** : تستخدم في حالة إمكانية إيجا علاقة مباشرة بين مقدار الجهد الذي يبدله العامل و كمية إنتاجه.

---

[1]محمد رفيق الطيب ، **مدخل للتسسير ، وظائف و تقنيات** ، أساسيت ج 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995 ، ص105

[2]حمد عادل راشد ، **مذكرات في إدارة الأفراد** ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، 1981 ، ص293

–الحوافز الجماعية :تقدم للعاملين كمجموعة عاملة بشكل جماعي و هو وسيلة هامة لتحقيق أهداف التنمية

بروح العمل الجماعي (والفائدة المشتركة.

ج . **حوافز إيجابية أو سلبية:**

بيئة الجو المناسب للعامل من جميع النواحي لتشجيعه عل الإنجاز و دقة الحوافز الإيجابية : حيث يحقق استخدامه الأداء.

–**الحوافز السلبية** :تستخدم لمنع العاملين عن القيام بأعمال معينة لضمان الإنتاج و أداء العمل بشكل طبيعي.

د . **الحوافز المباشرة أو الغير مباشرة:**

–الحوافز المباشرة :ينظر إليها من حيث الأثر الناتج عن تطبيق الحوافز و من حيث الوسائل تشجع العامل على سرعة الإنجاز و دقة الأداء في العمل.

–الحوافز الغير مباشرة :تحقق أهدافها لا تأتي إلا إذا توفر الجو المناسب للعمل و تدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم و هو ما يحتاج لفترة معينة.

**5–أهمية و كفاءة التحفيز:**

أ .أهمية التحفيز : لنظام التحفيز الجيد المبني على أسس علمية جملة من المزايا تنعكس إيجابيا على مستوى أداء العامل من

جهة و على المؤسسة من جهة أخرى و تتمثل في[1] :

– زيادة توابع العمل ) كميات، جودة الإنتاج، مبيعات، أرباح تخفيض تكاليف العمال و المصاريف و غيرها. إشباع إحتياجات العاملين و خاصة الإنسانية و المعنوية .

– إشعار العاملين إلى المؤسسة و رفع روح الولاء و الإنتماء.

---

[1]حمد ماهر، مرجع سبق ذكره، 2004 ، ص 237

– تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن.

– تحسين صورة المؤسسة أمام مجتمع المنافسين.

ب . **كفاءة التحفيز** : تقاس كفاءة التحفيز بفعالية و التي تتحدد بتعظيم النتائج المحصل عليها بأقل الإمكانيات ، و ترتبط بعدة عوامل أهمها[1] :

*مدى إتفاق الحافز مع الحاجة الملحة للفرد.

*مقدار الحافز.

*عدد مرات التحفيز.

و عليه فإن فعاليات الحوافز مرتبطة بالدافع الذي ينبع من نفس الفرد فالصلة بين الدافع و الحافز وطيدة فكلما كان التوافق، بين الدافع على العمل الموجود في بيئة العمل مكتملا كلما كانت فعالية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوب[2] .

### 6–شروط النظام الجيد للحوافز:

حتى تتحقق الحوافز الفاعلية الموجودة من الضروري توفر جملة شروط لنجاحها و أهمها4 :

–السلطة : أي تحديد نظام حوافز سهل ، واضح ، مختصر ، بسيط إمكانية التحقق و القياس.

–العدالة في توزيع الحوافز تناسب مع أدائهم و حسب احتياجات يتوافق مع منفعة المؤسسة إشراك العملين في وضع النظام حتى يزيد من قناعتهم و تحمسهم له تنوع الحوافز ما بين مادية و معنوية و شموليتها شريطة إستقرارها و مرونتها–.

– نظام تسجيل فعال يقيس مستويات الأداء الواقعية لمنح الحافز بدقة و دون تحفيز.

### 7–تكييف التحفيز مع الكفاءات البشرية[3]:

ملائمة نظام التحفيز مع متطلبات الكفاءات البشرية يتطلب بالضرورة إلى :

---

[1] حمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة** ، دار النشر المصرية ، مصر ، 1983 ، ص95

[2] لحسن بونعامة ، **علاقات العمل و أثرها على الإنتاجية في المؤسسات الإقتصادية** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، 1996

[3] عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ، **أساسيات تنظيم إدارة أعمال** الدار الجامعية الإسكندرية ،2004 ،ص1

**- خطوات وضع نظام التحفيز:**

كل نظام تحفيز لابد أن يمر بالخطوات الأربعة التالية:

أ .تحديد أهداف الحوافز :و ذلك بتحديد مجموعة من الأهداف التي تحفز العامل على أساسها لتحقيقها كرفع المبيعات و تخفيض التكاليف و تحسين الجودة.

ب . دراسة الأداء :يعتبر الأداء من المعايير الأساسية الذي يمنح على أساسه الحوافز بذلك فإن المؤسسة تقوم بتحديد الأداء المطلوب لكي يتسنى مقارنته بالأداء الفعلي.

ج . تحديد ميزانية الحوافز :بمعنى أنه عند وضع أنظمة الحوافز و المكافئات المادية يجب الأخذ بعين الإعتبار المبلغ الإجمالي المخصص لميزانية الحوافز.

د . وضع قواعد النظام : أي ترجمة النظام في شكل مراحل متتالية بحسب:

-تحديد أدوار كل رؤساء الأقسام و المشرفين إضافة إلى عقد إجتماعات اللجنة القائمة على تنفيذ برنامج الحوافز.

-تحديد الفترات اللازمة لتقييم فعالية النظام.

-تحديد طبيعة الحوافز إنطلاقا من حاجيات الأفراد الغير مشبعة.

-تحديد النماذج التي تستعمل لقياس و تسجيل الأداء الفعلي للأفراد.

**-الإتصال:**

يتوقف نجاح المؤسسة ليس فقط على كفاءات أفرادها و إنما أيضا على التعاون القائم بينهم و تحقيق العمل الجماعي ، ويتمثل هذا الدور الذي يقوم به الإتصال في بناء و تشغيل الهيكل لجماعة من خلال الإدارة حيث يشار للإتصال على أنه شبكة

تربط كل أعضاء التنظيم ببعض.

أ . **مفهوم الإتصال** : تعددت الأراء حول وضع تعريف محدد لعملية الإتصال و من بين هذه التعاريف نذكر مايلي:

-يعرف على أنه :عبارة عن تبادل المعلومات و الأفكار بين شخصين أو أكثر .

-يعرف على أنه عملية توصيل المعلومات و بمعنى آخر نقل المعلومات و المشاركة في الأفكارو الآراء و الحقائق بشكل يضمن

فهم الملتقي لجميع المعلومات المستلمة كما تدور في دهن المرسل[1] .

-يعرف على أنه هو عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات بين المرسل و المستقبل[2] .

-يعرف على أنه هو عملية نقل المعلومات من طرف لآخر4 .

**ب . عناصر الإتصال** :من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا عناصر الإتصال التالية[3] :

-المرسل :هو شخص لديه مجموعة من الأفكار و معلومات يود أن ينقلها إلى شخص آخر.

-الرسالة : هي تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين الراسل و المستقبل.

-الوسيلة : على الراسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيرا و تأثيرا أو فعالية على من يستقبلها.

-المستقبل : هو الطرف الآخر في الإتصال و الذي يتلقى بحواسه المختلفة الرسالة و ينظمها و يفسرها وفقا لإدراكه و دوافعه و تعليمية و شخصياته و صفاته.

الرد) المعلومات المرتدة :(هنا ينقلب المستقبل إلى المرسل يستخدم كل الأدوات السابق الإشارة إليها في إرسال عبر وسيلة إلى الطرف الذي أمامه.

**فرع ثاني :التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المؤسسة**

نظرا لما تقتضيه رهانات العصر الحديث من تطوير وتحديث مستمر فإن الاهتمامات والتوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات قد تمثلت في ارتباطها بكل نمن" إدارة المعرفة "و"إدارة الإبداع "اللتان لهما الدور الكبير في تنمية المورد البشري وفي تحقيق الميزة والتفوق للمنظمة.

---

[1]منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 73

[2]أحمد جاد عبد الوهاب ، دراسة سلوك الأفراد و الجماعات داخل منضمات الأعمال ، دار الوفاء للطباعة المنصورية ، مصر ط1،ص1186

[3]سملالي يحضية، محمد قويدري، **أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية**، مؤتمر دولي حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،ص 25

**اولا :إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات**

تعتبر" إدارة المعرفة "من الحقول العلمية المعاصرة التي أحدثت تغييرا وتحويلا إيجابيا في لمفاهيم والاهتمامات والأهداف للمنظمات، والتي ساهمت في تحقيق أهدافها، بتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية ولمتطلبات العصر وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، ومقاربة" تسيير الكفاءات "ارتبطت بشكل كبير ب"إدارة المعرفة "كتوجه حديث فيها، لما لها من أثر كبير على تطوير وتنمية المورد البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي فيها.

**أولا :مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة**

تزامن البروز القوي لإدارة المعرفة مع إدماج المعرفة في المنظمة كعامل حيوي رئيسي من عوامل الإنتاج، بحيث صارت من أهم رهانات إدارة المنظمات، فالمعارف العلمية والتطورات التكنولوجية تعتبر محركات رئيسية لنمو ونجاح أي منظمة.

ولذلك سنحاول إدراج أهم تعاريف" المعرفة "وكذا" إدارة المعرفة."

**1-مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة**

ا" معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في _ المعنى اللغوي للمعرفة هو" الإدراك الجزئي أو البسيط"، وتعرف كذلك بأن ا" مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار _ عقله عن شيء ما ."كما تعرف المعرفة على أن ا" عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية _ عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة ."وعرفت كذلك بأ

تساعد في إيجاد معنى للمعلومات"، وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصيلها.

"عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال _ ومن هذا يمكن تعريف إدارة المعرفة على أن [1]"الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق وان 1

[1]فريد كورتيل، مقيمح صبري، **قيادة المعرفة و دورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية**، مؤتمر دولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة 7.، 14 ماي 2008 ، ص 6 ، سعد دحلب، البليدة،13

ا" عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء _ كما عرفت إدارة المعرفة بأن أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة القيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة."

كما تتمثل إدارة المعرفة في" استغلال كل ما له علاقة ولو طفيفة بالمعارف كمورد للمنظمة، عاملة على رفع كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال[1] ."

**2-أهمية إدارة المعرفة**

تتمثل أهمية إدارة المعرفة للمنظمة في النقاط التالية:

ا على المساهمة في تطوير رؤيا مستقبلية طويلة، وتؤثر بشكل كبير على المنظمة بدورها في التغيير الأساسي وخلق الإستراتيجية المطلوبة في الوقت المناسب

-تساهم في حيازة القيمة وفي فاعلية الميزة التنافسية وذلك لضرورة اعتماد الابتكارات والاكتشافات عليها، وكذا فيم، وإنشاء أسواق جديدة والمساعدة في تخفيض تكاليف العمليات

وأساليب المعرفة والوعي باحتياجات الزبائن وتطلعاوطرق العمل[2] .

-استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في السوق.

م المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعليم التنظيمي في تعميق وبناء قيم المنظمة باعادة ترتيب أفكار العاملين وخبرا بإيجاد القيمة المتحققة لأصحاب المصالح من خلال عملية اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، وبالتالي تحمي المنظمة بحصتها السوقية، وتبني فرص المشاركة المستقبلية وتبقيها في المقدمة.

-إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل[1]

---

[1]أفريل - جمال سالمي، **أثر الريادة المعلوماتية على إدارة المعرفة**، مؤتمر دولي حول الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن،،ص26

[2]، أميرة الجنابي، **أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي**، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006 ، ص 34

**ثانيا :علاقة تسيير الكفاءات بإدارة المعرفة**

دف المقاربة المرتكزة على الموارد الداخلية _ إن مقاربة إدارة المعرفة تعد امتدادا لمقاربة تسيير الكفاءات، بحيث

والكفاءات إلى دمج مفاهيم الموارد والكفاءات والمعرفة ضمن رؤية إستراتيجية تمكن المنظمة من امتلاك واستدامة المزايا

التنافسية، وتركز هذه المقاربة على الموارد الداخلية للمنظمة باعتبارها مصدرا لإنتاج المعرفة، وأداة لتجديد نصيب رأس المال المعنوي، إضافة إلى تأثير التطور التكنولوجي لوسائل الإعلام والاتصال وأساليبها المتنوعة في نقل ونشر المعلومات .فالمعرفة والكفاءة تندمجان بشكل مشترك ضمن موارد المنظمة الداخلية، بحيث أن قدرة إنتاجهما وتجنيدهما

تساهم في تحقيق مزايا تنافسية متميزة، وهو الدور الذي تلعبه كل من تسيير الكفاءات وإدارة المعرفة.

على تداخل كل من الكفاءات والمعرفة بسبب صعوبة ضبط حدود فاصلة بينهما، "**Koeng**" وفي هذا الإطار يؤكدا ن المنظمة جزءا من معارفها، كما تشير تلك المهارات إلى المعرفة _ فالكفاءات ترتبط بالمهارات وبالطريقة التي تستخدم الممكن استخدامها وتوظيفها، في مقابل المعرفة الممكن امتلاكها، والتي تعتبر ذات طابع استراتيجي[2] .

هذا التداخل بين المفهومين أدى إلى تداخل بين المقا ربتين والذي أدى بدوره إلى ظهور مقاربة حديثة تسمى" إدارة وتعرف على أ le management des Connaissances et des Compétences" الكفاءات والمعارف دف إلى استغلال الكفاءات التنظيمية والبشرية من خلال خلق ثقافة التعلم، وتسمح هذه" _ مجموعة من العمليات التي العمليات بتراكم المعارف التي يتم تقاسمها بصورة منهجية من أجل تطوير المنظمة ."

---

[1]فريد كورتيل، مقيمح صبري، مرجع سابق، 2008 ، ص4

[2]سملالي يحضية، محمد قويدري، **أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية**، مؤتمر دولي حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،25 ص

وهذا التداخل بين المقاربتين أدى إلى ظهور اهتمامات وتطلعات جديدة في تسيير الكفاءات، وهي الاهتمام بالمورد البشري المتميز بشكل خاص.

خلاصة

وبما أن المعلومات والمعرفة أصبحت من أهم العوامل لنجاح المنظمات، لذلك أصبح من الضروري وجود كوادر بشرية مؤهلة على الاستخدام الأمثل للمعلومات وتوظيف المعرفة في الابتكار والإبداع3 .

وفي ظل اقتصاد المعرفة لا يؤخذ كل عنصر بشري على أنه" رأس مال بشري"، وإنما يراد برأس المال البشري العناصر المفكرة والمبدعة، أي تلك التي تجمع قدرات علمية متميزة مع خبرات ومهارات معرفية عالية، [1] والمعرفة الفعالة والخلاقة البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي فيها.

[1] سملالي ، مرجع سابق ،ص30 يحضية، محمد قويدري

# الفصل الثاني:
# مفاهيم الاداء في الإدارة العمومية

## مقدمة الفصل الثاني

إن الاهتمام بموضوع الأداء أخذ حيزا كبيرا من تفكير أصحاب القرار لما له من أثر كبير على أداء المؤسسة وإنتاجيتها، لأن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد إلى درجة كبيرة على كفاءة القوى العاملة . وإن إدارة القوى البشرية العاملة وحسن أدائها يحقق أهداف المؤسسة ويؤدي إلى تحسنها المستمر ويحقق الفاعلية الأعلى لها.

ويعد موضوع الأداء من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في علم الإدارة والسلوك الإداري.

ولأهمية هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث على التوالي:

**المبحث الأول: ماهية الأداء ومحدداته**

**المبحث الثاني : الأداء المؤسسي**

## المبحث الأول: ماهية الأداء ومحدداته

### المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره ومكوناته

يعد الأداء الوظيفي من بين أكثر ا الات التي لاقت اهتمام الكثير من الباحثين في مختلف التخصصات، وكان لتعقد طبيعة العنصر البشري انعكاس كبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها، خاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة للأداء ودرجة تأثير كل منها على مستواه.[1]

**أولا: مفهوم الأداء الوظيفي (Job Performance).**

**1 المعنى اللغوي:**

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله، والاسم الأداء: أدى الأمانة ،وأدى الشيء قتم به.[2]

**2 المعنى الاصطلاحي:**

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

يعرف الأداء الوظيفي حسب Good على أنه: " الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته".[3]

أما Wilson and western فقد عرف الأداء على أنه: "المخرج الذي يحققه الموظف عند قيام بأي نشاط من الأنشطة".[4] ويشير مفهوم الأداء الوظيفي أيضا إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة.

في حين يرى الخزامي بأن الأداء الوظيفي بصفة عامة هو: "تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة ".[5]

---

[1]: بوقطب محمود ،"**التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية**"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،2014، ص56.

[2]: ابن منظور ،"لسان العرب"، دار صادر، بيروت، ا لد14، ص26.

[3] : Good.c.v, « Dictionary of Education », 3rded, New York, 1984, p575.

[4] : Wilson Joh, And Western Steven, « Performance Appraisal : An Obstacle to Training and Development Career Development International, Vol 6, Issue 2, 2001, p93.

[5]: الخزامي عبد الحكيم ،"**تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين**"، مكتبة ابن سينا، الطبعة الأولى، الجزء الأول، مصر ،1999، ص19.

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفية، ويعكس الكيفية التي يحقق ا الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج".[1]

"الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".[2]

ويرى علي السلمي أن الأداء الوظيفي هو: "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء الوظيفي".[3]

ويرى Castak, et al بأن الأداء هو: "عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المؤسسة يصف عملية أداء المؤسسة ككل".[4]

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والانجاز والأداء، ويرون أن السلوك: هو ما يقوم به الأفراد في المؤسسات التي يعملون ا، أما الانجاز: هو ما بقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء: هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه يعبر مجموعة الأعمال والنتائج معا.

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات لمفهوم الأداء الوظيفي، فإنه يمكننا القول بأن هنالك إجماع واضح من قبل الباحثين أن الأداء الوظيفي عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه. ومن زاوية أخرى نلاحظ أن هناك مناظير وزوايا متباينة في النظر إلى الأداء الوظيفي، فالبعض يتناوله من خلال أداء الفرد، أو أداء فريق العمل (الجماعة)، والبعض الأخر يتناوله من خلال النظر إلى أداء المؤسسة ككل.

ولغايات هذه الدراسة يمكننا تعريف الأداء الوظيفي على أنه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن ج ودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن التفاعل والاتصال مع بقية أعضاء المؤسسة، وقبول

---

[1]: أ.راوية حسن ،"**إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية**"، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، القاهرة ،2003، ص209.

[2]: أ. محمد سعيد أنور سلطان ،"**السلوك التنظيمي**"، الدار الجامعية الحديدة، الطبعة الثانية، الإسكندرية ،2003، ص219.

[3]أ. صلاح الدين عبد الباقي ،"**الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**"، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر ،2005، ص175.

[4] : Castka.P, et all, Factors Affecting Successful Implementation of High Performance Teams, Team Performance Management, Vol 7, Issue 7/8, p123.

مهام جديدة، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل ويعكس الأداء الوظيفي ولاء الموظف لمؤسسته، كما يمثل أداء الأفراد أداء الأقسام التي ينتمون إليها وبالتالي يعكس أداء المؤسسة ككل.

ومن ثم فإن الأداء الوظيفي عبارة عن:[1]

1. جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى المخرجات.
2. جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة.
3. سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.
4. سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.
5. استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال.

أما فيما يتعلق بعناصر الأداء الوظيفي، فهناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي وهي:

- الموظف: بما لديه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة للعمل.
- الوظيفة: من ناحية متطلبا ا وتحديا ا.
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ عمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة والهيكل التنظيمي.

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي.

توجد عدة عناصر هامة في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:[2]

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة وا الات المرتبطة ا.
2. نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
3. كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.

---

[1] موسى محمود، والصباغ زهير ،"**إدارة الأداء**"، الإدارة العامة للنشر، الطبعة الأولى، السعودية ،1989، ص19.

[2] د.حسين محمد الحراحشة ،"**إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي**"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ،2011، ص93.

4. المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

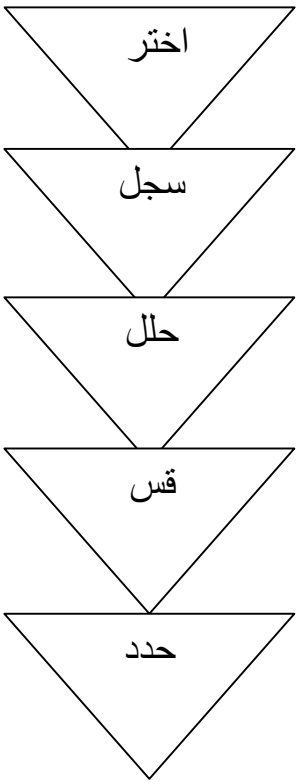
## 3- معدلات ومعايير الأداء

لقد تناولنا في هذا المطلب كل من معدلات الأداء الوظيفي ومعاييره ثم انتقلنا إلى طرق تحسينه.[1] أولا: معدلات الأداء الوظيفي.

تتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه و معدلات الأداء الوظيفي من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوئها النتائج المتحققة، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.

إن وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال عدد من الخطوط كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-1): وصف معدلات الأداء




المصدر: زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى، عمان ،1993، ص288.

---

[1]: شامي صليحة ،"**المناخ التنظيمي وتأث يره على الأداء الوظيفي للعاملين**"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ،2010، ص71.

يبين الشكل السابق الخطوات التي لا بد من إتباعها لوضع معدلات الأداء وفيما يلي شرح لهذه الخطوات:

1. الاختيار: تشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه، أو تغير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد لم يسبق قياسه، أو شكاوي الموظفين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو لغيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.[1]

2. التسجيل: وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق، المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط الذي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجددة في العمل.

3. التحليل الانتقادي: تركز هذه الخطة صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فاعلية، وعزل العناصر الغربية التي لا تساعد على الإنتاجية.

4. القياس: وتخص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

5. التحديد: يتم في هذه الخطوة تحديد سلسة النشطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه. علما أن معدلات الأداء تختلف من مجتمع لأخر ومن مؤسسة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في ا تمع ،وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي السائد في المؤسسة.

**ثانيا: معايير الأداء**

يهدف وضع معايير للأداء الوظيفي إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء ،بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، وتنحصر أهم معايير الأداء الوظيفي فيما يلي:[2]

---

[1] زويلف مهدي حسن ،المرجع السابق، ص289.

[2]: الخليفة زياد سعيد ،"**الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء**"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص: إدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007، ص76.

1. الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج ،لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا للإتقان في مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، والأهداف والتوقعات.

2. الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدرا م وإمكانيا م لأن ذلك يعني بطء الأداء الوظيفي، مما يصيب الموظفين بالتراخي واللامبالاة ،لذلك يتم الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكسبه الفرد من خبرات، تدريب، تسهيلات.

3. الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضى إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن.

4. الإجراءات: الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام ا، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح ا والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف بالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء الوظيفي بغياب أحد الموظفين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى الموظفين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده أسلوب مفضل في إنجاز العمل، ولضمان اتفاقه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.[1]

**ثالثا: تحسين الأداء الوظيفي.**

يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات والمعدات، التكنولوجيا المستخدمة، ومن تلك الوسائل التالي:[2]

1. تنمية القوى البشرية بالتدريب.

---

[1]: الخليفة زياد سعيد ،"**الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء**"، المرجع السابق، ص77.

[2]: البراهيم فيصل بن فهد بن محمد ،"**العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم**"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص: إدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ،2008، ص40.

2. خلق الدوافع والحوافز لدى الموظفين.
3. الإدارة بالأهداف.
4. المشاركة والعمل الجماعي.
5. تصميم العمل (الوظيفة).
6. إزالة العناصر الغير منتجة في العمل.
7. استخدام أساليب عمل محسنة.

إن هذه الوسائل والأساليب ما هي إلا أمثلة لوسائل كثيرة.

ويتطلب تحسين أداء أية مؤسسة توازن العناصر الأربعة التالية: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة.[1]

**1: مكونات الأداء ( الكفاءة والفعالية)**

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسين هما الكفاءة والفعالية، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنق وم بتحليل وتفصيل هذين المصلحين الهامين.

(Efficience, Effectiveness). أولا: الفعالية

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.[2]

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

حسب Vincent plauchet الفعالية على أ ا: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة".[1]

---

[1] الخليفة زياد سعيد ،"**الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء**"، المرجع السابق، ص80.

[2] : B .Deraux ,A. Coulaud, « **Dictionnaires du management et de contrôle de gestion** », 2émé édition, dumod, paris, 1999, P78.

وقد عرف Walker et Ruibert الفعالية على أ ن "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة."

حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:

الفعالية= (قيمة المخرجات الفعلية/ قيمة المخرجات المتوقعة) ×100

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة ،وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة)، كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس صحيح.

- قياس الفعالية: تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:[2]

- الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:

الفعالية = Rp/ Rm

Rm : النتائج المحققة.

Rp: النتائج المتوقعة.

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

- الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانات المستخدمة والإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم:

الفعالية= Mp/ Mm

Mm: الإمكانات المستخدمة.

Mp: الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

ثانيا: الكفاءة (Efficacité, Efficiency): يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على

---

[1] الداوي الشيخ ،"ن**حو تسير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر**"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسير، جامعة الجزائر ،1999، ص4.

[2] محفوظ جودة وآخرون ،"**منظمات الأعمال**"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن ،2001، ص71.

حالة التقاطع بين هذا المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية ،المردودية، الأمثلية...الخ.

وعليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفي بالغرض من الدراسة ،وهي:

تعريف الكفاءة حسب Wilber: الكفاءة هي "قدرة مردودية المؤسسة"[1]. بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أ ا تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

وحسب Vincent plauchet الكفاءة هي: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة".[2]

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل)، كما تعرف الكفاءة على أ ا: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".[3]

أيضا تعرف الكفاءة على أ ا: "كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما".[4]

إذ نستنتج مما سبق من تعريفات لهذا المصطلح أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدنية التكاليف، بمعنى أخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة، بينما يحتوي الطرف الأخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج لأقل تكلفة.

قياس الكفاءة: تقاس الكفاءة عادة كما يلي:

الكفاءة = Mr/ Rm = المخرجات /المدخلات.

Rm: النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

Mr: الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

---

[1]: حسن إبراهيم بلوط ،"**المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت ،2005، ص41.

[2]: الداوي الشيخ ،"**نحو تسير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر**"، مرجع سبق ذكره، ص6.

[3]: يرقي حسين ،"**استراجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة سونطراك**"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، جامعة الجزائر،2008 ، ص194.

[4]محمد محمود يوسف ،"**البعد الاستراتيجي للتقييم المتوازن للأداء**" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ،2005، ص126.

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

كما يمكن أن تقاس الكفاءة وفقا لما يلي:

الكفاءة = Mp / Rp Rp: هي النتائج.

**المطلب الثاني :معدلات ومعايير الاداء وقدرات العنصري البشري**

إن الأداء بمختلف أنواعه وبمفهوم الكفاءة والفعالية يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبا أو إيجابيا. ولما كان تحسين الأداء، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل، هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر، فإن الباحثين (كل حسب موضوع بحثه)، سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم أثارها الإيجابية وتقليص أثارها السلبية، منهم Donaldson الذي أورد القائمة التالية:[1]

- الهيكلة.
- القيادة.
- العملية الإنتاجية في حد ذا ا.
- الثقافة.
- الإستراتجية.
- الخيارات التقنية.
- المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة (le contexte ).
- أسلوب الإدارة.

وغير بعيد عن هذه العوامل أورد Kruger ما أسماه بالأجزاء (Segments) الستة للأداء الوظيفي والتي تتمثل في الأشخاص التي لها تأثير على تحيد سياسة المؤسسة، الفلسفة والثقافة (نظام القيم، الرموز ،الأساطير...)، الإستراتجية، الأنظمة، طاقات الإنجاز الكامنة، والعملية الإنتاجية.[2]

---

[1]: د.بلال خلف السكارنه ،"**أخلاقيات العمل**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة"، الطبعة الرابعة ،2014، ص67.

[2]: أ.د عصام عبد الوهاب الدياع ،"**تقويم الأداء الإداري للمشاريع**"، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الرابعة، عمان ،2015، ص 137.

وعلى خلاف هذا المدخل لدراسة العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، ولقد اعتمد الكثير منهم على معيار مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية، ثم قسموها إلى العوامل الخارجية على حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية ،ثقافية، سياسية، تكنولوجية...أما العوامل الداخلية فقد قسموها إلى عوامل بشرية، تقنية، تنظيمية.[1]

وعلى الرغم أن هذا التقسيم يحظى بقبول الكثير من الباحثين إلا أنه يطرح إشكالية الحدود الفاصلة ما بين ما هو داخلي وما هو خارجي أو بالأحرى بين المحيط والمؤسسة.

**أولا: العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة.**

بناء على معيار التحكم فإن هذا النوع من العوامل يشمل "مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة"[2]، وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده، وباعتبارها كذلك فإن أثارها قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة أو قد تكون خطرا تؤثر سلبا على المؤسسة وبالتالي على أدائها وتفرض عليها التكيف إذا أرادت التخفيف من أثارها[3]، وفي الحقيقة لا يتوقف دور المؤسسة تجاه أثار هذه العوامل عند العمل على تقليص مخاطرها فحسب، بل يتعدى إلى خلق الفرص التي تسمح أو تساعد على تحقيق الأهداف. ولذلك فإن اختلاف درجة كفاءة أو نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها أو بالأحرى رفع مستويات أداءها يرجع في جانب منه إلى قدر ا على تكييف أو التكيف مع متغيرات عوامل محيطها فرصا كانت أو مخاطر خاصة وأن أهمية المحيط وتأثيره على المؤسسة يزدادان كلما تميزت عوامله بعدم الثبات، التعقد، تنوع الأسواق والعدوانية.

ومع كو ا غير خاضعة لتحكم المؤسسة يمكن أن تقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية... وإن كان هذا التقسيم صعب الضبط لأن الكثير من العوامل يمكن أن تنتمي إلى أكثر من مجموعة كأنماط الاستهلاك مثلا التي يمكن أن تدرج ضمن العوامل الاقتصادية وفي الوقت نفسه ضمن الميزات الثقافية للمجتمع، ولهذا فإن التداخل بين مختلف العوامل يعتبر في حد ذاته عاملا أخر جديرا بالأخذ في الحسبان عند دراسة انعكاسات هذه العوامل على أداء المؤسسة.

---

[1]: د.بلال خلف السكارنه، "أخلاقيات العمل"، المرجع السابق، ص68.

[2] : Stair & Reynolds, « **Principles of information System** », 4th ed, an international Thomson publishing co, usa, 1999, p418.

[3]: د. جي فاردي، ترجمة سلمان يعقوب العبيدي وإبراهيم جرجيس ،"**إدارة الإنتاجية**" ا لة الأردنية في إدارة الأعمال، ا لد 4، العدد5، 2005، ص18.

**ثانيا: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة.**

يمكن أن تصنف هذه العوامل حسب الجانب النظري الذي تتعلق به في المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

1. **العوامل التقنية:**

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتوج شكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

2. **العوامل البشرية:**

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:[1]

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
- مستوى تأهيل أفراد.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلو ا والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافآت والحوافز.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.
- نوعية المعلومات.

---

[1]: السالم مؤيد، صالح عادل ،"**إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن ،2006، ص174.

## 3- قدرات ومهارة العنصر البشري

يعتبر تفوق العنصر البشري في المؤسسات اليوم، ميزة تنافسية يصعب تحصيلها والمحافظة عليها وذلك لتضاعف الاعتماد على البحث والتطوير الذي لا يستطيع ضمان استمراره سوى الفكر الإنساني القادر على الإبداع.

1) اليد العاملة المؤهلة.

عندما تتحول المؤسسة وتصبح ذات أداء عالي ويزداد معها تعقد العمليات القائمة ا، لتجد نفسها أمام صعوبات تنبع في غالبها من تضاؤل الأصول الفكرية القادرة على التأقلم مع المتطلبات الجديدة التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة مما يدفع ا لفتح مراكز تكوين خاصة ا حتى تستطيع صنع المورد البشري القادر على فهم وتحليل واتخاذ القرار السليم بما يتناسب مع التغيرات الطارئة.

ففي سنة 2006 أقرت 9 من 10 مؤسسات أمريكية في مجال التصنيع إلى الجمعية الوطنية للمصنعين NAM بأ ا غير قادرة على إيجاد الموارد البشرية الملائمة التي تمكنها من تسير أعمالها، كما أن الباحث Williams في سنة 2007 أكد بأن نفس الجمعية أشارت بأن 80% من أعضائها يعانون من فقر حاد بالنسبة للقوة العاملة الماهرة مما يؤثر ذلك سلبا على جدول الأعمال المستهدف. ومن المثير أيضا اكتشاف بأن المؤسسات اليوم قد غيرت اهتمامها من التفكير في المورد البشري على أساس المهارات في تسيير الموارد البشرية وانتقاء الأفراد وذلك بعد الأبحاث التي قام ا معهد Sirota Intelligence في سنة 2006 حيث أظهرت الدراسة بأن 64% من المديرين أكدوا بأن اختيار المستخدمين وانتقائهم هو أهم تحدي تواجه مؤسسا م وتوقع المعهد بأنه في سنة 2009 ستبلغ هذه النسبة 86%.

تعتبر المحافظة على اليد العاملة الماهرة والخبيرة مشكلا أخر تعاني منه المؤسسات حيث أجاب تسعة وثلاثين بالمائة

من المستجوبين بعد بحث قامت به مؤسسة Watson Wyatt بأن الحفاظ على اليد العاملة الكفؤة والإبقاء على الذكاء الاجتماعي المتنامي بعد سنوات الاحتكاك والخبرة داخل المؤسسة يعتبر تحديا هو الأخر في ظل وجود تنافس عالمي على الموارد البشرية[1]، وقد لا تعد هذه المشاكل حكرا على الولايات المتحدة أو البلدان المتقدمة بل تمس بشكل واسع أيضا تلك البلدان السائرة في طريق النمو، فهي وعلى الرغم من ارتفاع معدلات النمو بالمقارنة مع تلك البلدان، إلا أن التكوين المتخصص القادر على تأهيل هذه الأعداد الهائلة من الأفراد لا يزال ضئيلا إلى حد بعيد وهذا يعتبر من أهم تحديات الانفجار

[1]: السالم مؤيد، صالح عادل ، مرجع سبق ذكره، ص205.

الديموغرافي فالبحث عن يد عاملة ماهرة في هذه الظروف يكاد يكون مستحيلا إلا عن طريق بناء نماذج صحيحة للتسيير.

2) الأخلاق (Ethics):

إنه مما يتبادر للأذهان عند وقوفنا عند مصطلح الأخلاق هو ذلك القيد الديني أو الاجتماعي الذي يمسك ويحيط بالعقل المبدع مسببا له ركودا وفتورا عن مواكبة الحضارة إلا أن تعريف هذا المصطلح في الحقيقة مختلف عن ذلك تمام الاختلاف.

فالأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ ا ردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحتكم إليها في تقييم سلوكه ،وعندما نتحدث عن أخلاق المهنة فهذا لا يعني أن الأخلاق تختلف من مهنة إلى أخرى رغم أن لكل مهنة قيما ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها، فإن افتقر أي مما سبق كان الافتقار لأخلاق المهنة، في عالم أصبحت المساومات المادية هي لغة التفاهم وأصبحت ا تمعات ميكانيكية تحركها المادة وأصبح كل شيء سلعة قابلة للمساومة والمقايضة، وهذا ما يجعل الفرد غير مكترث بالنتائج ما دام العائد المادي مضمونا.

وغالبا ما تقتضي أخلاق المهنة العناصر التالية:

الفائدة: إن أي عمل لا بد أن يكون ذو فائدة وصالحا لصاحبه وللآخرين.

عدم الإيذاء: والمقصود عدم إيذاء الآخرين سواء كان ذلك عن قصد أو عن غير قصد، لذا فإن إتقان العمل والتروي فيه أمران أساسيان حتى لا يكون فيه أذى لأي طرف.

عدم الاستغلال: وهذا يستلزم قدرا عاليا من الأخلاق يمنع الإنسان من استغلال أي نقاط ضعف قد تكون لدى الأفراد المتعامل معهم لتحقيق مصالح شخصية ليست من حقه.

العدالة: والعدالة أيضا تحتاج إلى انضباط نفسي بحيث تحصن من الوقوع في فخ ظلم الآخرين.

## المطلب الثالث : دور الرؤساء في تحسين الأداء

يلعب الرئيس أو المدير الدور المحوري في توجيه الموظفين والإشراف الذي يكون غاياته الوصول لإدارة فاعلة الأداء ،وتحدد النقاط الرئيسة لدور المدير في تحسين أداء المرؤوسين على النحو التالي:[1]

1. أن يشجع الأفراد الموظفين ومرؤوسيه على المحاولة للتفكير الإبتكاري والتطويري.

[1]: بلال محمد ،"**إدارة الموارد البشرية**"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ،2004، ص59.

2. عند ارتكاب أي خطأ من المرؤوسين يكون دور الرئيس المباشر في المساعدة على التعلم والتفاهم.

3. أن ينوه للأفراد جوانب الضعف والقصور بطريقة تصحيحية بناءة.

4. ألا يسود شعور الخوف لدى الموظفين، أو التعبير عن مشاعرهم مع رؤسائهم.

5. عن طريق تفويض السلطة من الرئيس إلى المرؤوسين ليزيد وينمي من مهار م.

6. تنبيه الرؤساء في المؤسسة مرؤوسيهم إلى فرص الترقية في المسار الوظيفي.

ويوجد عدد من المعايير والنقاط الرئيسية لإدارة الأداء بشكل كفء تحقق بالنهاية أهداف وغايات المؤسسة وهي:[1]

1. وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.

2. الاهتمام بتوصيل معايير الأداء المستهدف بوضوح وشفافية.

3. التأكيد على مشاركة الموظفين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف المتفق عليه.

4. أن يكون هنالك أساليب تقف على الأداء الوظيفي الضعيف وطرق معالجته.

5. وضوح طرق وآليات نظام إدارة الأداء الوظيفي.

## أولا: التغيرات في البيئة الخارجية

تعتبر التغيرات السريعة للبيئة الخارجية من أهم التحديات وأبرزها وأكثرها تأثيرا على أداء المؤسسات، وخاصة مع ظروف العولمة الحالية وانفتاح الأسواق ونضوب الموارد، مما دفع المؤسسات إلى التفكير أكثر والبحث عن الاستقرار السياسي والاقتصادي باعتباره الضمان الوحيد للبقاء.

### 1. التغيرات السياسية والقانونية:

- **التغيرات القانونية:** تعتبر من أهم المحفزات أو العوائق للمؤسسات وتتحكم مباشرة في الأداء التنظيمي ،حيث أثبتت دراسة لمنظمة الإدارة الأمريكية (AMA) سنة 2006 بأن القوانين التي تصدرها الحكومات تعتبر عائقا أساسيا في تطبيق مخططات المؤسسات، وتحتل المرتبة الثانية بعد مشكل ندرة

[1] علي السلمي ،"**إدارة الموارد البشرية الإستراتجية**"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة ،2001، ص134.

الموارد وأكد المستجوبين بأن القدرة على التأقلم مع القوانين التنظيمية للدول ينعكس بشكل مباشر على الأداء المالي.[1]

- **التغيرات السياسية:** قد لا تكون التغيرات القانونية لوحدها مؤثر على أداء المؤسسة، بل يظهر جليا بأن السياسات العامة التي تمارسها الدول على الأمم قد تكون الفصل في بقاء أو فناء المؤسسة، ولطالما كان غياب الاستقرار السياسي يحتل مراتب متقدمة في قائمة الأخطار والتهديدات التي تواجه المؤسسات وهذا بعد دراسات عديدة قامت مؤسسة AON سنة 2006، ولقد أصبحت البيئة السياسية من أكبر الاهتمامات في الوقت الراهن وذلك راجع لسببين: الأول هو العولمة والثاني هو تضاعف ديناميكية القرار السياسي بالمقارنة مع السنوات السابقة وذلك راجع لتأثير الإعلام الواضح.

كما تجدر الإشارة إلى أن العلاقات بين الدول أصبحت جد معقدة، والتحدي كما أشارة مؤسسة McKinsey الاستشارية مرهون بواقع اليقظة السياسية المتواجد ضمن الهيكل العام للمؤسسة ولعل

نجع الحلول لتجاوز صعوبات المرحلة يكمن في بناء تحالفات بين المؤسسات والتحلي باليقظة وتكوين جماعات ضغط حتى تستطيع المؤسسة الاستمرار ومواكبة التغيرات الطارئة على الساحة السياسية.

**ثانيا :التغير في البيئة الطبيعية والمناخ:**

إن موضوع التغيرات الطارئة على الطبيعة والمناخ وأثرها على أداء المؤسسات يمثل طرحا جديدا ولا تزال الأبحاث في هذا ا ال غير مكتملة النضوج، وعلى الرغم من وجود تأكيدات هائلة توضح تلك العلاقة الشديدة بين الطبيعة والأداء إلا أن واقع الأمر يكشف أن هذه الرؤى لا تعدو كو ا استنتاجات لم تثبت بأبحاث دقيقة يمكن الاعتماد عليها بشكل مطلق.

ولقد انبثقت بعض الرؤى من فكرة الاستدامة التي يجب تحقيقها في العالم اليوم والحفاظ على الموارد من أجل الأجيال القادمة فتضمن بذلك المؤسسات تحقيق هدف البقاء والذي يعتبر مؤشرا رئيسيا للأداء وخاصة على المدى البعيد وتكمن أساسيات الاستدامة في تحقيق ثلاث نقاط أساسية: الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة المالية، وفي بيئة معقدة عالمية يصبح الحفاظ على الأداء في المستوى الطويل الأجل مقترنا لا محالة بتحقيق السلامة للمجتمعات والطبيعة التي تعمل من خلالها وتستفيد منها المؤسسة.

قد يجد البعض الآخر بأن الفكرة ليست معقدة إلى هذا الحد بل هي بسيطة، والتأثيرات يمكن ملاحظتها مباشرة على الأداء وذلك راجع إلى أن "المشكل البيئي والمناخي في الوقت الراهن سيؤثر بشكل مباشر

---

[1] بلال محمد ،المرجع السابق، ص116.

على سمعة المؤسسة، وكذلك على قدر ا المالية والتشغيلية" وهذا ما أشير إليه في مقال نشر ا لة اللندنية (International Financial Law Review) في شهر فبراير 2007 وأكد المقال على أنه:

"بغض النظر عن المشكل الأخلاقي داخل المؤسسة وتحديد الواجب نحو البيئة الطبيعية وا تمع، فإن القدرة على تطبيق القواعد العامة والقوانين المنظمة لنشاط المؤسسات أمام البيئة كطرق تصريف النفايات واحترام الأنظمة البيئية يعتبر حتميا لما يترتب عليه من العقوبات المالية التي قد تسلط على المؤسسات التي لا تحترمها فيؤثر ذلك بشكل مباشر على أداء المؤسسة"، لكن التأثير الايجابي لتطبيق القواعد والقوانين المنظمة للبيئة على الأداء بقي موقع تساؤل من طرف الباحثين، ولقد أقيمت دراسة شملت 40 مؤسسة حول التأثيرات المحتملة لتطبيق14001 ISO على الأداء، فكانت النتيجة أن تصرفات المستخدمين في هذه المؤسسة أصبح أكثر التزاما واهتماما بالبيئة، ومع ذلك فإن أي تأثيرات مهمة أو جدية لتطبيق 14001 iso لم تظهر على الأداء[1].

**ثالثا: العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي.**

أدى التطور التكنولوجي السريع والحاجة المتزايدة إلى السرعة في الإنجاز ورغبة المواطنين في الحصول على خدمات عديدة وبصورة أكثر تطورا وبدقة متناهية مع قصور الإدارة التقليدية للاستجابة لتلك الرغبات إلى ضرورة إعادة النظر في نظم وأساليب الإدارة، ومن هنا زاد اهتمام المؤسسات بتكنولوجيا المعلومات، وذلك نظرا لدورها الناجح والكبير في الجوانب الإدارية المختلفة، حيث أسهمت في إحداث تغييرات كبيرة وهامة، تمثلت في تخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية وتحسين وزيادة السرعة في الإنجاز...الخ.

- أهمية تكنولوجيا المعلومات:[2]

- تساعد المؤسسات في الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مناسب ومميز.
- تساعد المؤسسات في إيجاد فرص جديدة للعمل.
- تعتبر القاعدة الأساس التي تبني على ضوئها المؤسسات ميز ا لما تحتله هذه التكنولوجيا من دور فعال ورئيسي في إنجاح تلك المؤسسات.
- تعمل على تغيير الطريقة التي تعمل ا المؤسسات وإعادة تشكيل منتجا ا وخدما.

---

[1]: بلال محمد ،مرجع سبق ذكره، ص117.

[2]حنان أحمد القضاة ،"**أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التطوير الإداري في الجامعات الأردنية**"، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة ال البيت، الأردن ،2007، ص47.

- العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي: أصبحت تكنولوجيا المعلومات عاملا محفزا

للمؤسسات الباحثة عن المنافسة والتميز في إنتاجها ومخرجا ا وعن الكفاءة والفعالية في أدائها، لذا تسارعت

المؤسسات لتهيئة الأرضية الكفيلة لتطبيقها ثم استخدامها لما لهذه الأداة من خلق فرص غير مسبوقة في مجالات عدة مثل رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين القرارات الإدارية وتبسيط وتسهيل الإجراءات.

والاستغلال الأمثل للقوى العاملة، فضلا عن الإسهامات الكبيرة في الأنظمة المالية، وذلك من خلال تطبيق عدد من الإجراءات والتغيرات (الهيكل، العمليات، إدارة المؤسسة) وتدريب المستخدمين على كيفية الاستخدام وذلك لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء الكفؤ التي تسعى المؤسسة لتحقيقه.

لذا نرى أن العلاقة القائمة ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي على النحو التالي:[1]

1. تسببت إلى حد كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه، من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة.

2. تتسبب في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمؤسسة، مما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا.

3. تتسبب في التأثير على الجانب المعنوي لدى الموظفين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يساهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.

4. إن اهتمام المؤسسات بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب، الذي يساهم في بناء وتنمية القدرات الفردية.

5. إن الثقافة التنظيمية والتوجهات الإدارية في المستويات العليا في أي مؤسسة مهما كانت مخرجات عمليا ا الإدارية لها دور هام في التوجه صوب استخدام تكنولوجيا المعلومات مما ينعكس على شكل البيئة التنظيمية للعمل وتبني وتطور العملية الإدارية برمتها.

---

[1]: ندى إسماعيل جبوري ،"**أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي**"، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة بغداد، العراق ،2003، ص146.

- سببت في زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة، واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية، وتحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات وزيادة جود ا وتحسين محتواها وزيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة وخارجها وتحسين عملية التنسيق والتحالف بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية لإنجاز أهداف المؤسسة.

6. تتسبب في زيادة كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال تتمة عمليا ا وأنشطتها اعتمادا على تطبيقات الحاسوب مما يساهم في تحسين نوعية المنتجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى أداء هذه السلع والخدمات.

7. تتسبب في زيادة عدد الفرص المتاحة أمام المؤسسة في الأسواق الداخلية والخارجية وتفعيل عملية توليد وتطبيق الأفكار الجديدة اللازمة لتطوير السلع والخدمات.

## المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجها لنشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة[1]

### المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء العام للمنظمة هو المنظومة(المحصلة) المتكاملة لنتاج عمال لمنظمة في ضوء تفاعلاتها الداخلية والخارجية وهو بهذا المفهوم يشتمل على عاد ثلاثة هي[2]

1. أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
3. أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة.
4. أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية..)

**1الأداء الفردي**

الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسئولياته التي من المتوقع القيام بها في الوحدة التنظيمية وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمي ة. وأداء الفرد يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه.

وقد تعددت اتجاهات قياس الأداء الفردي ولعل من أحدثها مقارنة الأداء الفردي بالأهداف المتوقع تحقيقها من الفرد والمتفق عليها، ومعرفة ما إذا كان سلوكه يتطابق مع هدفه أم لا وصولا لتحديد ما أنجزه من هذه الأهداف. ويمكن النظر لقياس الأداء الفردي باعتباره عملا من أعمال الرقابة يمارسه المدير المباشر للوقوف على حسن سير عمل الفرد في إدارته. وفي قياس الفرد يهتم المديرون المباشرون بأنظمة العمل ووسائل التنفيذ في إدارتهم للتأكد من أنها تؤدي أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من النفقة، وفي أقل وقت مستطاع، وعلى مستوى مناسب من الجودة مع توقع ملاقاة أكبر قدر من الضياع سواء في الوقت والتكاليف كما هو مبين في خطة العمل على مستوى الإدارة المتخصصة، ويقوم بتقييمه الرئيس المباشر، حيثي قاس فيه الوقت المستنفد، والتكلفة، والجودة ومؤشرات القياس هي الوقت المعياري والتكلفة المعيارية، والأهداف المعيارية[3]

---

[1] عبد المحسن، توفيق :( **1997** ) **تقييم الأداء**، دار النهضة العربية، مصر 2001،ص11

[2] مخيمر، عبد العزيز وآخرون :( 1999 )**قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة–مصر .،ص9

[3] مخيمر، عبد العزيز وآخرون:( 1999 ) ،مرجع سابق ،ص10

### 2أداء الوحدات التنظيمية

الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي من المتوقع تنفيذه فبالمؤسسة، وصولًا لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة. وتقوم بتقييمه الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية، ويقاس فيها لفعالية الاقتصادية، والفعالية الإدارية. ومؤشرات القياس هي درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصص، ودرجة الآلية، ونظم إنتاج المخرجات و درجة المركزية وأنظمة الجزاء وتدرجها وفعالية الاتصالات.(مخيمر وآخرون،1999:ص16)

### 3الأداء المؤسسي

نظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي ينبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً. الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية [1]

### المطلب الثاني :قياس الأداء المؤسستي

عملية قياس الأداء لتحديد ما تم تحقيقه من تقدم ونجاح وكذلك نوع وحجم القصور في الأداء ويتم ذلك من خلال مطابقة الأداء الفعلي لمعايير الأداء المتفق عليها.

كما عرفه الدوري،(2010) بأنها نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقويم الأداء الفردي واختبار التقدم الحاصل نحوا لأهداف المقررة

### 1أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي

هناك العديد من الأغراض التي تهدف المنظمات إلى تحقيقها من خلال تقييم الأداء المؤسسي وأهمها كما عددها (الخطيب،2003:ص34): [2]

1. تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المنظمة لمواردها المتاحة.
2. حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة.
3. المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية.
4. المساعدة في التحقق من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
5. تطوير الأداء وتحسينه من خلال تحديد المعوقات وبيان الأسباب والحلول المقترحة.

---

[1] مخيمر، عبد العزيز وآخرون:( 1999 ) ،مرجع سابق ،ص16

[2] مخيمر، عبد العزيز وآخرون:( 1999 ) ،مرجع سابق ،ص17

6. تساعد هذه العملية في تحسين الكفاءات المتميزة والطاقات المتوفرة لإنجاح وظائف المنظمة

**2ما الذي يحتاج المدراء معرفته عن أداء مؤسساتهم**

1. ما هو مستوى الأداء الحالي؟ ويعرف مستوى الأداء بأنه الأداء الحالي مقارنة بالأهداف الموضوعة.
2. ما هي النزعة أو الاتجاه في المنظمة؟ وهي الأداء عبر فترة من الزمن.
3. التحليل: معرفة لماذا يحدث هذا المستوى والاتجاه من الأداء؟
4. خطة فعلي ة: بماذا قامت المنظمة لتحسن من أدائها أو تحافظ على أدائها)[1]

**3إدارة الأداء وقياس الأداء**

قياس أداء المنظمة يختلف عن إدارة أداء المنظمة، قياس الأداء يزودنا فقط بالبيانات والمعلومات حول وضع المنظمة ومدى نجاح مشاريعها واستراتيجياتها. أما إدارة الأداء فتتضمن القيام بعمليات تحسين الأداء بعد قياسه واتخاذ قرارات تصحيحية يتبعها تنفيذ خططت حسين وتطوير لأداء المنظمة ككل. يجب عدم الخلط بينهما وعدم الاكتفاء بقياس الأداء دون اتخاذ إجراءات تصحيحية تقود المنظمة إلى وجهتها الصحيحة[2]

كما عرفت إدارة الأداء بالجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه ا. وهي عملية إدارية تتكون من أربعة عناصر رئيسية، تخطيط الأداء،تنظيما لأداء، توجيه الأداء، تقييم لأداء.[3]

**4مشاكل قياس الأداء**

يعتبر قياس الأداء جانبا بالغ الأهمية من جوانب وظيفة الرقابة في العملية الإدارية بل انه في غياب المقاييس الكمية للأداء فان وظيفة الرقابة بالمعايير الإدارية المطلوبة تصبح غير ممكنة وحتى مع توافر مقاييس كمية واضحة للأداء فان مجموعة من الجوانب السلبية لهذه المقاييس تظل قائمة ومن هذه المشاكل ما يلي: [4]

- **الطبيعة القصيرة المدى لمقاييس الأداء:** تعاني المؤسسات من إشكالية ميل المدراء إلى تبني المقاييس التي تبين الأداء قصير المدى لمؤسساتهم وهذا الميل ناتج عن:

---

[1] ن مخيمر، عبد العزيز وآخرون مرجع سابق ،ص79

[2] مخيمر، عبد العزيز وآخرون ، نفس المرجع سابق ،ص18

[3] هلال، محمد ، نفس المرجع السابق ،ص13

[4] ويرى القطامين (**بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المؤسسة** )وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة).1996 ،ص156

1. عدم إدراك المدراء لأهمية استخدام المقاييس التي تعكس أداء مؤسساتهم على المدى البعيد.
2. الاعتقاد السائد لدى الكثيرين من المدراء أن مؤشرات الأداء قصير المدى تلقا لأضواء المطلوبة وبسرعة على منجزات مؤسساتهم والذي يعتقدونه يشكل نجاحات متميزة لها في مواجهة العمليات التنافسية في السوق.
3. عدم توفر الوقت المطلوب لإجراء التحليلات طويلة الأمد والتي عادة ما تتطلب مهارات من نوع معقد.

- **الخلط بين الوسائل والأهداف:** ويقع ذلك الخلط بين الوسائل والأهداف عندما تعتبرا لنشاطات التي صممت لانجاز هدف ما من الأهداف، بينما في الحقيقة الوسائل هي وسائل استخدمت من اجل تحقيق الهدف.
- **السلوك التعويض ي:** ويحدث ذلك عندما يكون الهدف مكون من مجموعة من الأجزاء بعضها قابل للقياس الكمي والبعض الآخر غير قابل وفي هذه الحالة يميل المدراء إلى التركيز على تلك الأجزاء ذات القابلية للقياس الكمي على حساب غير القابلة لمثل هذا القياس.

**المطلب الثالث : مؤشرات قياس الأداء المؤسسي**

تتحدث معظم الأدبيات عن مؤشرات لقياس الأداء في منظمات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق أرباح بل وتعتبره واحد من مؤشرات الأداء فيها والقليل يتحدث عن مؤشرات قياس أداء المؤسسات الأهلية غير الربحية. وقد ذكر مخيمر وآخرون،(1999) عدد من المؤشرات تغطي الجوانب الأساسية:

1. مؤشرات تتعلق بمستوى جودة (Quality) الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
2. مؤشرات تتعلق بكفاءة (Efficiency) استخدام الموارد الاقتصادية، وتتضمن نسبة التكاليف الإجمالية إلى حجم المخرجات (تكلفة الخدمة المقدمة).
3. مؤشرات تتعلق بفعالية (Effectiveness) تحقيق الأهداف.
4. مؤشرات تتعلق بمدى ملائمة البرامج التي تقدمها المؤسسة لاحتياجات المستفيدين[1]

وفي ظل مفاهيم إدارة الجودة اقترح هلال، (1999) عناصر أربعة كمؤشرات للأداء وهيQQTP:

**الجودة Quality:** وهو المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان ومدى جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة.

[1] مخيمر، عبد العزيز وآخرون ، نفس المرجع سابق ،ص15

**الكميةَ Quantity:** الاتفاق على كمية المنتج عنصرا دافعا لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء.

**الوقت Time:** وهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ويراعى في الاتفاق على الوقت المناسب للتنفيذ دائما الحد الأدنى لمتطلبات الأداء من حيث كم الإنتاج المطلوب، وعدد العاملين في نفس الوظيفة، وأهداف المنظمة، وتدريب وخبرة الأفراد.

**الإجراءات(العملية) Process:** عبارة عن بيان توقعي للخطوات أو الإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المسؤولية المطلوبة. [1]

بينما يذكر مجموعة من مؤشرات الأداء المؤسسي وتمثلت في التالي:

- فاعلية المؤسسة (Effectiveness) والتي تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها و التي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والإستراتيجية.
- كفاءة المؤسسة (Efficient) وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف، وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين/ات في المؤسسة، بالإضافة إلى إذا ما كان التنفيذ للأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه.
- الارتباط/الملائمة (Relevant) وتتمثل بمدي رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كماَ وكيفا ، بمعنى هل المنظمة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها.
- الاستدامة (Sustainability) وتعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفاعلية، كما أن الاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي.

[2]بالنظر إلى مؤشرات الأداء المختلفة نجد أن هناك اتفاق فيما بينها رغم الاختلاف في تصنيف هذه المؤشرات إلا أنها جميعا تؤكد على محاور رئيسة في عمل المؤسسة مثل: تحقيق الأهداف، وا لاستخدام الأم ثل من قبل المؤسسة لمواردها المالية والبشرية وكذلك قدرة المؤسسة على الاستمرار مع الحفاظ على الجودة في تقديم خدماتها وبما يحقق الرضا لمستفيديها وللمجتمع المحلي المحيط فيها.

---

[1] هلال، محمد ، مرجع سابق ،ص 56

[2] العثمان، محمد" :( 2003 ) **تفويض السلطة وأثره على كفاية الأداء**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعوم الأمنية، الرياض- السعودية ،ص152.

لذا سيتم التركيز عند السؤال عن أداء المؤسسات النسوية الأهلية على المؤشرات الرئيسة التالية حيث أنها تكررت في العديد من الأدبيات وذلك بالإضافة إلى الجودة وسبب عدم وجود محور منفصل للجودة هو أن الجودة محصلة نهائية للمؤشرات التالية التي سنعتمد عليها وهي:

1. الفاعلية
2. الكفاءة
3. الارتباط/ الملائمة
4. الاستدامة على أن يتم تفصيل كل مؤشر إلى مجموعة من الأسئلة الدالة عليه.

**خاتمة الفصل الثاني:**

من خلال هذا الفصل والذي تطرقنا فيه إلى مفهوم الأداء وعناصره، الكفاءة والفعالية، قدرات ومهارات العنصر البشري، إضافة إلى أثر التكنولوجيا على الأداء ، تبين ما لهذا العنصر من أهمية بالغة لأية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة ا.

إضافة إلى أن المورد البشري هو الثروة الأولى والرئيسية للمؤسسات، وبذلك يعد العامل الأساسي لأدائها، إضافة إلى تحديد جوانب القوة والضعف في أداء الموظفين ويوضح للمؤسسة إمكانيا ا في استثمار الطاقات البشرية الفعلية.

وسنحاول إسقاط هذا المفهوم على الواقع العملي والذي سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

# الفصل الثالث :
# دراسة تطبيقية في مديرية التربية

**تمهيد:**

لقد تطرقنا في الفصول السابقة إلى دراسة موضوع الأجور من جانبه النظري وسنحاول في هذا الفصل تجسيد هذه الدراسة على ارض الواقع، ومعرفة مدى تطبيق القوانين والتشريعات التي اقرها المشرع الجزائري من خلال دراسة ميدانية لمديرية التربية لولاية المدية وبالخصوص مصلحة تسيير نفقات المستخدمين.

اذ نستهل هذا الفصل بالتعريف بالمديرية وكذا مصلحة تسيير نفقات المستخدمين، وبالتالي التعريف بالهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية المدية ومن ثم الهيكل التنظيمي المفصل لمصلحة المستخدمين، وذلك ضمن المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة.

ثم سنقوم بدراسة تطبيقية لكشف دور التنمية الكفاءات في أداء المؤسسة.

## المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة

نحاول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة والدور الفعال ومكونات الهيكل وصولا إلى معرفة المصالح التابعة لها التفصيل في مصلحة المستخدمين.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة ونشأتها

#### الفرع الأول: تعريف المؤسسة:

هي مؤسسة تابعة لوزارة التربية والتعليم تصنف ضمن المؤسسات الخدماتية وهي تابعة للقطاع العمومي تسهر على التنظيم والتسيير الحسن لمؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع اتخذت عدة مراسيم في شأن تنظيم المجلس التنفيذي في المرحلة ما بين 1986/1969 وأخذت هذه المديرية عدة تسميات تختلف حسب الولايات كما كان عدد المديريات الفرعية يختلف من مديرية إلى مديرية أخرى ثم أطلقت عليها التسمية: مديرية التربية في جميع الولايات.

#### الفرع الثاني: النشأة:

من المعلوم أن وزارة التربية الوطنية والتعليم تقوم بتغطية كل النشاطات التربوية على المستوى الوطني ونظرا لعدد هائل من المؤسسات التربوية لمختلف مستوياتها، كان من الضروري أن تكون هيئات جهوية أو ولائية تسهر على تسيير الموارد البشرية الهائلة وتتمثل هذه الهيئات ذات الدور الفعال والاساسي في تسيير وتنظيم المنظومة التربوية، حيث أنها أنشئت مباشرة بعد الاستقلال، ولقد عرفت تطورات ومراحل إلى أن وصلت إلى ما هي عليه اليوم.

حيث سميت في بداية الأمر:

- مفتشية أكاديمية التربية.
- مديرية الشبيبة والثقافة.
- مديرية الشبيبة والتربية.

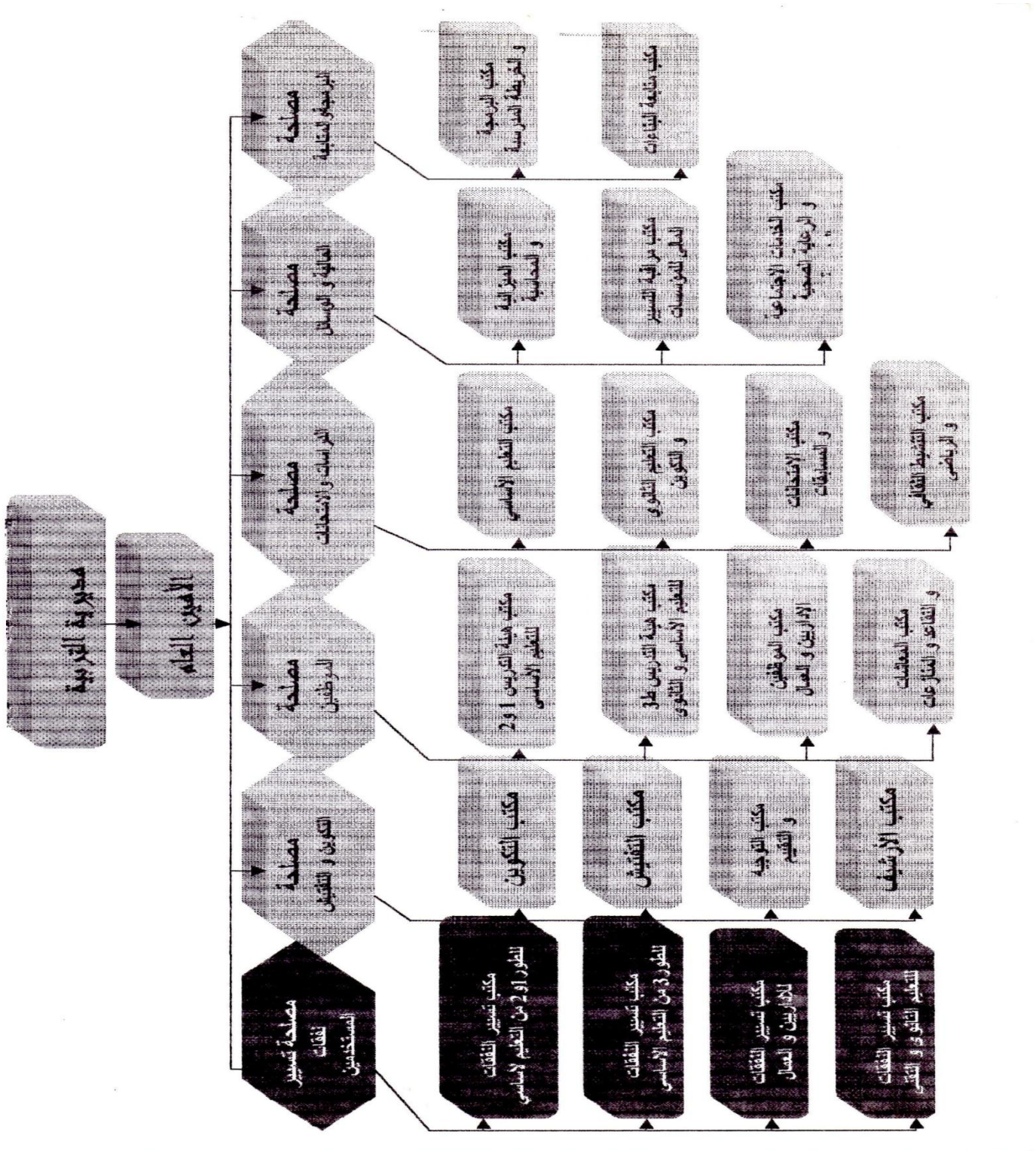
- مديرية التربية والتعليم.
- مديرية التربية لولاية المدية.

**الفرع الثالث: دور المؤسسة:**

- إنعاش مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي والتعليم الثانوي والتكوين وتنسيقها ومتابعتها.
- السهر لتسيير الحسن للمؤسسات التربوية والتكوين التابعة للقطاع.
- إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية.
- جمع الإحصاءات المدرسية ومعالجتها بالتحقيقات في هذا المجال.
- السهر على احترام المقاييس التربوية في مجال البناءات والتجهيزات المدرسية والتربوية.
- السهر على تطبيق البرامج والمواقيت الرسمية والتنظيم المدرسي وتسيير شؤون الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين والأعوان في المؤسسات.
- تنظيم الامتحانات والمسابقات الخاصة بالقطاع.
- تنظيم عملية التوجيه والتقييم المدرسي.
- القيام بعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.
- تنظيم نشاط أسلاك التفتيش.
- إنعاش النشطة التربوية والرياضية في المؤسسات المدرسية.
- السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في مؤسسات التعليم والتكوين التابعة للقطاع.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

**الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة**




**المصدر:** معلومات من طرف المصلحة

**مكونات الهيكل:**

يتم تعيين مديري التعليم من قبل وزارة التربية الوطنية على أن تكون لهم طريقة تقييم فيما يخص برمجة الأعمال المختلفة داخل الولاية وذلك تحت إشراف وزارة التربية كالموافقة أو الرفض، كما أن لمديرية التربية صلاحيات تعيين كاتب عام ينوب عنه في معظم الأعمال.

ويقوم بالتنسيق مع كل المصالح، ثم يلي ذلك تعيين رؤساء المصالح الذين لهم رئيس مصلحة رؤساء مكاتب يسهرون على تسيير كل مكتب على حدى مما يضيف نوعا من النظام على تسيير مديريات التربية عبر التراب الوطني ومنها على المؤسسات التعليمية، حيث يتسنى للمنظمة أداء واجباتها اتجاه الطاقة البشرية المقبلة على غلق أبواب الجهل.

ويتكون الهيكل التنظيمي لمديرية التربية من:

**1) المدير**

**2) الأمين العام (الكاتب العام):**

ويعين مساعدا لمدير التربية إذا اقتضت بذلك ضرورة تنسيق المصالح وأهمية المهام المسندة إليه، ويقوم بالتنسيق بين المصالح وكل مصلحة تشمل على مكاتب حسب حجم المهام المسندة إليها ويتراوح عددها من مكتبين إلى أربعة مكاتب وكل رئيس مكتب يقوم بالمهام الموكلة إليه.

**3) المصالح:**

**أولا:** وتتمثل المصالح في ما يلي:

أ) مصلحة البرمجية والمتابعة وتتكون من مكتبين وهما:

- مكتب البرمجة والخريطة المدرسية.
- مكتب متابعة البناءات.

ب) المصلحة المالية والوسائل وتتكون من ثلاثة مكاتب وهم:

- مكتب الميزانية والمحاسبة.
- مكتب مراقبة التسيير المالي للمؤسسة.
- مكتب الخدمات الاجتماعية ورعاية الصحة.

ج) مصلحة الدراسات والامتحانات، وتتكون من أربعة مكاتب وهم:

- مكتب التعليم الأساسي.
- مكتب التعليم الثانوي والتكوين.
- مكتب الامتحانات والمسابقات.
- مكتب المعاشات والتقاعد والمنازعات.

**ثانيا:** تتمثل مهام وهياكل المصالح فيما يلي:

**1)مصلحة البرمجة والمتابعة:**

_تقوم بدراسة المخططات لكل الأراضي حسب البلديات مع تقديم الاقتراحات حسب القطاع، حسب الخريطة المدرسية، ودراسة مخططات التوجيه للعمران والتعمير حسب البلديات.

_إنجاز مؤشرات إحصائية.

_إنجاز لمحات سريعة للدخول المدرسي.

_تحضير دليل المؤسسات التعليمية.

_المشاركة في لجان القرار.

_اختيار الأراضي لبناء المنشآت المدرسية.

_ضبط الإحصائية والمشاركة في الاجتماعات المنعقدة على مستوى مديرية التعليم والبناء.

**مكاتبها:**

- مكتب البرمجة والإحصاء.
- مكتب البناء والتجهيز.

**2) مصلحة المالية والوسائل:**

هو مكتب لرقابة التسيير المالي للمؤسسات في رقابة حفظ الصندوق التربوي بما فيها التعليم الثانوي والتقني والإكمالي، توزيع اعتمادات المسير المختص للمؤسسة من طرف وزارة التربية.

- تحضير الميزانية حسب البطاقة المصفية لكل مؤسسة.
- المصادقة على مشروع الميزانية مقسمة البنود.
- من طرف المسيرين الماليين على مستوى المؤسسة التربوية.
- المصادقة على الحسابات المالية الخاصة بالمؤسسات التربوية.
- ترخيص للإيواء للأساتذة والتلاميذ الذين يقطنون خارج البلدية.
- إنجاز المقررات (حالة سكن خاصة بالطاقم الإداري لكل مؤسسة).
- دراسة البريد والإجابة عليه.

**مكاتبها:**

- مكتب الميزانية والمحاسبة
- مكتب رقابة التسيير المالي للمؤسسات
- مكتب نشاط الاجتماعي وحفظ الصحة المدرسية

**3) مصلحة الدراسات والامتحانات:**

هو مكتب النشاط الثقافي الرياضي المدرسي يعمل على:

- إحياء أيام الأعياد والمناسبات المحلية الوطنية والدولية.

- تنظيم المسابقات والمنافسات الثقافية والرياضية.

- المشاركة في المهرجانات الوطنية والمدرسية.

- المشاركة في المسابقات المحلية والوطنية والدولية في مختلف المجالات الثقافية والرياضية.

- منح مختلف الرخص: الرحلات، التقارير، النشاطات الثقافية والترفيهية التربوية داخل المؤسسات التعليمية.

- جمع وإحصاء وتقييم التمدرس والمصادقة على محاضر الجمعيات الثقافية والرياضية المدرسية.

**مكاتبها:**

- مكتب التنظيم التربوي للتعليم الأساسي.
- مكتب التنظيم التربوي للتعليم الثانوي والتقني.
- مكتب الامتحانات والمسابقات.
- مكتب النشاط المدرسي.

**4) مصلحة الموظفين:**

هي مصلحة تقوم بما يلي:

- الإرسال بالتعيينات للعمال والموظفين.

- ترقية وتثبيت المرسمين ومتابعة الترقيات.

- التوظيف عن طريق المسابقات أو تعينهم عن طريق الشهادة.

- التعيينات والتوظيف (تأشيرة من طرف المدير والمراقب المالي).

- قرار نجاح الامتحان، قرار التسمية.

- بطاقة الالتزام (لكسب منصب مالي " ملف مالي ").

- فترة تربص (ثلاثة أشهر وستة أشهر).

- قرار التثبيت والتعيين بناءا على بطاقة إنهاء التربص على مستوى المؤسسة وتقدم إلى لجنة جلسة الأعضاء في كل سنتين، ثم تؤخذ إلى لجنة القرار وبعد هذه العملية يتم ترقيته بعد ثلاثة سنوات ثم يدخل في جدول الترقيات أي من ثلاثة عشر درجات ومن واحد الى ستة حسب النقطة والأقدمية.

**مكاتبها:**

- مكتب التعليم الأساسي للطورين الأول والثاني.
- مكتب التعليم الأساسي للطور الثالث والتعليم الثانوي.
- مكتب الموظفين الإداريين والعمال.
- مكتب التقاعد والمنازعات.

**5) مصلحة التكوين والتفتيش:**

هي مصلحة تقوم بمتابعة إنجاز العمليات التكوينية المبرمجة من طرف مفتشين التربية ومفتشي التربية والتعليم الأساسي المنظمة لفائدة مختلف الأسلاك الإدارية والتربوية.

وتقوم كذلك بدراسة ملفات المترشحين لدورات التكوينية بالخارج وانتقاء من تتوفر بينهم وفق المناصب المحددة وتنظم التربصات المغلقة خلال العطل المدرسية لفائدة المعلمين المساعدين بغية تأهيلهم لاجتياز امتحان شهادة الكفاءة العليا.

مراقبة عمليات التكوينية للمفتشين، وتقييم النشاطات المنجزة كإنجاز الملفات المالية لكل عملية تكوينية ومراقبتها واستثمارها عقب الانتهاء منها ولها:

**مكاتبها:**

- مكتب التكوين.
- مكتب التفتيش.
- مكتب التقويم والتوجيه.
- مكتب التوثيق والأرشيف.

**6) مصلحة تسيير نفقات المستخدمين:**

سنقوم ضمن هذا المبحث بدراسة تطبيقية للأجور لمديرية التربية حيث يتضمن المطلب الأول كيفية حساب أجر لموظف لدى مديرية التربية ثم نتناول في المطلب الثاني أخذ عينة لموظفين يختلفان في الحالة العائلية أما المطلب الأخير فنأخذ عينة لموظفين،

وكان تقسيم هذا الفصل كالتالي:

**المبحث الثاني:** الطريقة والإجراءات المتبعة.

**المبحث الثالث:** نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها، مناقشتها.

## المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة أثر الكفاءات على أداء الفارد في مؤسسة وهذا من وجهة نظر العاملين فيها، حيث يشتمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

### المطلب الأول: الطريقة المتبعة

يتناول هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، أهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أدوات جمع هذه البيانات.

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

لقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع أو نشر استمارة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع حوالي 60 إستمارة لم يتم استرجاع 09 وتم إلغاء 07 وبالتالي بقي 41 استمارة خضعت للدراسة اعتمدنا طريقة التسليم والاستلام المباشر.

#### الفرع الثاني: بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها

- **بيانات الدراسة:** اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الآتي:

_ البيانات الثانوية: تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة تمثلت في الكتب والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات والتي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث بالإضافة إلى القيام بعملية مسح للدراسات السابقة، والتي ساعدت على بناء الإطار النظري للدراسة.

_ البيانات الأولية: وتتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت حسب فرضيات الدراسة.

- **أدوات جمع البيانات**

تم الاعتماد في جمع البيانات على استبيان وهو مستنبط من دراسة سابقة لعبد المحسن أحمد حاجي حسن، وقد صمم وفقا لذلك بطريقة مبسطة، واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، كما أن الإجابة على الأسئلة كانت وفق مناهج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج اعتمدنا في توزيع الاستبيان الاتصال المباشر بأفراد العينة عن طريق مقابلتهم.

- **محتوى الاستبيان:** احتوى الاستبيان على مقدمة مفادها تقديم موضوع الدراسة للمستقصي منهم، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي لتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي وأن هدفها هو دراسة تنمية الكفاءات وأثره على أداء المؤسسة، كما بينا أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض علمية بحثه.

كما احتوى الاستبيان على ثلاثة أقسام رئيسية هي على الترتيب:

**أولا:** شمل القسم الأول الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة متضمنا "الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة"؛

**ثانيا:** شمل القسم الثاني تنمية الكفاءات بوظائفها متضمنا خمس أبعاد رئيسية هي " توظيف الكفاءات، وتقييم وتقسيم الكفاءات، وتطوير الكفاءات، وتعويض الكفاءات.

**ثالثا:** شمل القسم الثالث المزايا التنافسية والمتمثلة في " تنمية الكفاءات الافراد في مؤسسة العمومية."

و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الثلاثي " likert scale " والذي يحتمل ثلاثة إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد أراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم: (3-1) مقياس ليكارت الثلاثي**

| الرأي | موافق | محايد | غير موافق |
|---|---|---|---|
| الدرجة (الوزن ) | 1 | 2 | 3 |

**المصدر**: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام spss، (الجزء الثاني موضوعات مختارة )، ص 538المتاح على الموقع: http://site consulte le ،iugaza.edu.ps//mbarbakh//files/2010/02/questionnaire.analyzis.pd 21/03/2014 a 14:20

**الفرع الثالث: طبيعة متغيرات الدراسة**

يتضمن موضوع الدراسة والمتمثل في تنمية الكفاءات وأثرها على أداء المؤسسة العمومية متغيرين أساسيين الأول متغير مستقل والمتمثل في إدارة الموارد البشرية بتحديد وظائفها والمعبر عنها بثلاثة أبعاد رئيسية هي: " الاستقطاب والتعيين، التدريب والتنمية، تقييم أداء العاملين، توظيف الكفاءات، وتقييم وتقسيم الكفاءات، وتطوير الكفاءات، وتعويض الكفاءات.

**المطلب الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة**

سنحاول من خلال هذا المطلب بيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان.

**الفرع الأول: الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة**

- تحكيم الاستبيان: قبل نشر الاستبيان خضع لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة من جامعة ينقسمون إلى قسمين، القسم الأول يضم الأساتذة المتمدرسين في إعداد وإدارة الاستبيان، والقسم يمثل أساتذة متخصصين في الجانب الموضوعي للبحث وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب خاصة من حيث:

_ دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات؛

_ توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية؛

_ من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية؛

وفي الأخير وبناءا على ملاحظات وتوصيات الأساتذة المحكمين تمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

- **اختبار ثبات الاستبيان بطريقة " ألفا كرونباخ " cronbach s alpha**

من أجل اختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية الأجوبة لكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل ألف كرونباخ، حيث أن معامل ألف كرونباخ يأخذ قيم مابين (0_1)، فإذا لم يكن هناك ثبات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، على العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés | Nombre d'éléments |
|---|---|---|
| ,887 | ,880 | 30 |

**المصدر** :من إعداد الطالبة ( اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss22

نتائج اختبار الثبات : لدينا من الجدول ألفا كرونباخ 0.887 أي أن إذا أردنا إعادة توزيع الاستبيان من جديد فإن 0.880 منهم سيعيدون نفس الإجابة، وهذا يعبر عن نسبة ثبات معقولة من شأنها أن تعطي مصداقية أكثر للنتائج المستخرجة فان نباء الاستبيان كانت صحيح

**الفرع الثاني: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات**

بعد أن تم تحصيل الاستبيانات، تم الاعتماد في عرض وتحليل البيانات على برنامج الجداول الإلكترونية Excel 2007 لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول يترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة ودوائر، لتسهل عملية الملاحظة والتحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها، كما تم استخدام بعض الأساليب المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical package for social sciences (spss)22، ومن تلك الأساليب انتهجنا التحليل الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه المحاور الرئيسية للاستبيان، كما تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارات القسم الثاني للأسئلة الاستبيان، كما مكننا برنامج spss من حساب المتوسط المرجح والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة، والتحقق من أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية والتي تتمثل فيما يلي :

_ استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان؛

_ حساب المتوسطات الحسابية لكل محور من الاستبيان؛

_ قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة؛

_ اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار البسيط.

## المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها

يشمل هذا المبحث على مطلبين المطلب الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفي المطلب الثاني سنحاول تفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.

### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سنحاول عرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

#### الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

لقد تمت دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية "الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة "

1_ الجنس: يبين الجدول رقم(03_02) توزيع النسب لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين ذكور وإناث وهذا على النحو التالي:

**الجنس**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | ذكر | 22 | 53,7 | 53,7 | 53,7 |
| | انثى | 19 | 46,3 | 46,3 | 100,0 |
| | Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

**المصدر** : من إعداد الطالبة ( اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss22

_ من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا توزيع النسب حسب جنس أفراد العينة، حيث نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة كانوا كلهم ذكور وذلك بنسبة 53.70 أما الإناث بنسبة 46.30 ، هذا يدل على أن التخصص الإداري محور اهتمام الذكور أكثر من الإناث خصوصا في المجال البنكي.

2_ السن: يبين الشكل رقم (03_03) السن لعينة الدراسة على النحو التالي:

**السن**

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|
| Valide 21/35 | 13 | 31,7 | 31,7 | 31,7 |
| 36/45 | 24 | 58,5 | 58,5 | 90,2 |
| 45اكثر | 4 | 9,8 | 9,8 | 100,0 |
| Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss22

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب سن أفراد العينة، حيث نجد نسبة 58.50% يتراوح سنهم مابين 36-45 سنة، ونسبة 31.70% يتراوح سنهم ما بين 35/21، أما الباقي سنهم من أكبر 45 سنة فأكثر وذلك بنسبة 9.80%، هذا يدل على أن مديرية التربية الجزائرية تولى اهتمام للفئة الشبابية في شغل المناصب.

3_ المستوى التعليمي: يبين الشكل رقم ( 03_04 ) توزيع أفراد العينة حسب التعليمي على النحو التالي:

**المستوى التعليمي**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | ثانوي | 15 | 36,6 | 36,6 | 36,6 |
| | جامعي | 26 | 63,4 | 63,4 | 100,0 |
| | Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss22

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن أغلبية العينة متحصلين على مستوى جامعي وذلك بنسبة 63.40%، ونسبة 36.6% هم من أصحاب شهادة ثانوية ومنه نلاحظ ان نسبة الساحقة هي نسبة شهادات الجامعية.

4 الوظيفة المشغولة: يبين الشكل رقم (03_05) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة على النحو التالي:

**الخبرة**

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|
| Valide 9اقل | 3 | 7,3 | 7,3 | 7,3 |
| 10/15 | 14 | 34,1 | 34,1 | 41,5 |
| 15/25 | 21 | 51,2 | 51,2 | 92,7 |
| 26اكثر | 3 | 7,3 | 7,3 | 100,0 |
| Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة (اعتمادا على معطيات الاستبيان وبرنامج Excel )

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة في مديرية التربية ذوي الخبرة 25/15 وذلك بنسبة 51.11%، ونسبة 34.1% بالنسبة لاصحاب خبرة 15/10سنة بينما نسبة 7.30% فكانت من نصيب أصحاب خبرة اكثر 26 سنة وكذلك اقل من 9 سنوات.

**الفرع الثاني : النتائج المتعلقة باتجاه أراء المستجوبين تجاه محارو الاستبيان**

لقياس درجة الموافقة حول أهمية الإفصاح عن تأثير إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين على جميع أسئلة المحاور، مع الأخذ بعين الاعتبار أن درجة 2 تعتبر الحد الفاصل بين الموافقة وغير الموافقة حسب مقياس ليكارت الثلاثي، لكن التوزيع الطبيعي للعينة ووجود نقطتين حرجتين إحداهما موجبة والأخرى سالبة جعل مقياس الفقرات كما يلي:

- الرأي غير الموافق تتراوح قيمة متوسطه المرجح من 1 إلى 1.66؛
- الرأي المحايد تتراوح قيمة متوسطه المرجح من 1.67 إلى 2.33؛
- الرأي الموافق تتراوح قيمة متوسطه المرجح من 2.34 إلى 3؛

**المحور الأول: توظيف الكفاءات**

في هذا الجانب سنحاول اكتشاف أهمية الاستقطاب والتعيين في مديرية التربية لولاية المدية من أجل ذلك نعتمد على حساب المتوسط والانحراف المعياري والاتجاه العام كما هو موضح في الجدول ( 01_01)

**جدول رقم (03_02):**المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه المحور الأول والذي يضمن ثمانية أسئلة متعلقة بالتوظيف الكفاءات

| أسئلة المحور الأول | موافق | محايد | غير موافق | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|
| | التكرار | التكرار | التكرار | | |
| | النسبة | النسبة | النسبة | | |
| 1-القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الكفاءات. | 27 | 6 | 8 | 1.536 | 0.80 |
| | 65.9 | 14.6 | 19.5 | | |
| 2-القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الخبرة. | 29 | 8 | 4 | 1.390 | 0.66 |
| | 70.7 | 19.5 | 9.8 | | |
| 3- تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة ( المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب عند شغل الوظائف الشاغرة. | 33 | 6 | 2 | 1.243 | 0.53 |
| | 80.5 | 14.6 | 4.9 | | |
| 4-تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية | 27 | 12 | 2 | 1.390 | 0.58 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| التي تمتلك المؤهلات العلمية. | 65.9 | 29.3 | 4.9 | | |
| 5–تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من سوق العمل. | 20 | 8 | 13 | 1.829 | 0.59 |
| | 48.8 | 19.5 | 31.7 | | |
| 6 –تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من المنظمات النافسة. | 16 | 7 | 18 | 2.048 | 0.92 |
| | 39.0 | 17.1 | 43.9 | | |
| 7–تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية النقل والترقية لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية. | 22 | 11 | 8 | 1.658 | 0.79 |
| | 53.7 | 26.8 | 19.5 | | |
| 8–تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية بشكل كبير مؤسسات تعليمية، مكاتب العمل، لاستقطاب أفضل الكفاءات. | 21 | 10 | 10 | 1.731 | 0.83 |
| | 51.2 | 24.4 | 24.4 | | |

**المصدر** من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

_ يشير الجدول رقم (01_01) أن المتوسطات الحسابية لأهمية الاستقطاب و التعيين في إدارة الموارد البشرية تراوحت بين 2.048 إلى 1.390 و بانحرافات معيارية من 0.58 إلى 0.92 هذا يعني موافقة نسبية لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس أهمية الاستقطاب و التعيين في إدارة الموارد البشرية و بدرجات متفاوتة بين الموافق و المحايد؛

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة الأولى و المتمثلة في "إن توظف على أساس الشهادة، المهارة و الخبرة "احتلت المرتبة الأولى حيث كانت أكثر موافقة بين العبارات الأخرى إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 2.04 ثم تأتي العبارة الثانية التي تنص على أن" المقابلة عامل أساسي للتعيين في مديرية التربية التي مثلت الرأي المحايد بمتوسط حسابي بلغ 2.04 و كما يلاحظ فإن العبارة الثالثة و المتمثلة في "تقوم بنفسه بالبحث عن الموظفين ذوي الخبرات و المهارات من أجل توظيفهم "جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.73 .

**ثانيا: أهمية تقييم الكفاءات وتقسيمها**

في هذا الجانب سنحاول توضيح أهمية تقييم وتقسيم الكفاءات، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام كما هو موضح في الجدول (01_02)

**الجدول رقم (03_03):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الاتجاه العام أهمية تقييم الكفاءات وتقسيمها

| أسئلة المحور الثاني | غير موافق | محايد | موافق | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|
| | التكرار | التكرار | التكرار | | |
| | النسبة | النسبة | النسبة | | |
| 9-تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط قوة الكفاءات البشرية. | 28 | 7 | 6 | 1.46 | 0.74 |
| | 68.3 | 17.1 | 14.6 | | |
| 10- تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط ضعف الكفاءات البشرية. | 31 | 4 | 6 | 1.39 | 0.73 |
| | 75.6 | 9.8 | 14.6 | | |
| 11-تتم عملية تقييم للمعارف لمعرفة الاحتياجات الحالية. | 24 | 8 | 9 | 1.63 | 0.82 |
| | 58.5 | 19.5 | 22.0 | | |
| 12-تتم عملية تقييم للمهارات لمعرفة الاحتياجات الحالية. | 26 | 7 | 8 | 1.56 | 0.80 |
| | 63.4 | 17.1 | 19.5 | | |
| 13-تتم عملية تقييم للقدرات لمعرفة الاحتياجات الحالية. | 25 | 11 | 5 | 1.51 | 0.71 |
| | 61.0 | 26.8 | 12.2 | | |
| 14-تتم عملية تقييم للمعارف لمعرفة الاحتياجات المستقبلية. | 24 | 12 | 5 | 1.53 | 0.71 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 58.5 | 29.3 | 12.2 | | |
| **15**-تتم عملية تقييم للمهارات لمعرفة الاحتياجات المستقبلية. | 24 | 11 | 6 | 1.56 | 0.74 |
| | 58.5 | 26.8 | 12.2 | | |
| 16-تتم عملية تقييم للقدرات لمعرفة الاحتياجات المستقبلية. | 25 | 11 | 5 | 1.51 | 0.71 |
| | 61.0 | 26.8 | 12.2 | | |
| 17-يقدم نظام التقييم المتبع في المؤسسة معلومات للعاملين | 26. | 8 | 7 | 1.53 | 0.77 |
| أنفسهم عن مستوى أدائهم. | 63.4 | 19.5 | 17.1 | | |
| 18-تتم الاستفادة من نتائج التقييم في تخطيط سياسة | 24 | 12 | 5 | 1.53 | 0.71 |
| المؤسسة للموارد البشرية. | 58.5 | 29.3 | 12.2 | | |
| 19-تتميز عملية التقييم بالشفافية. | 22 | 10 | 9 | 1.68 | 0.81 |
| | 53.7 | 24.4 | 22.0 | | |
| 20- تتميز عملية التقييم بالعدالة. | 25 | 11 | 5 | 1.51 | 0.71 |
| | 61.0 | 26.8 | 12.2 | | |

_ يشير الجدول رقم (01_03)أن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأهمية تقييم الكفاءات وتقسيمها تراوحت بين 1.63 إلى 1.39 و بانحرافات معيارية من 0.71 إلى 0.82 هذا يعني موافقة نسبية لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس أهمية الاستقطاب و التعيين في إدارة الموارد البشرية وبدرجات متفاوتة بين الموافق و المحايد؛

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارات ومنه الأول والمتمثلة في " تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط قوة الكفاءات البشرية حيث كانت أكثر موافقة بين العبارات الأخرى إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 1.46 ثم تأتي العبارات ونلاحظ من خلال هذا التحليلي الوصفي ان أغلبية الموظفين موافقين على فكرة تقييم وتقسيم الكفاءات ويتكون هذه التقييمات وتقسيمات بعدل كما نلاحظ في السؤال

الأخير من المحور الثاني كانت النسبة المؤوية 53.7 والمتوسط الحسابي 1.68 والانحراف المعيار 0.81

**ثالثا: تطوير ورفع مستوى الكفاءات في مديرية التربية لولاية المدية**

في هذا الجانب سنحاول توضيح أهمية تطوير ورفع مستوى الكفاءات في مديرية التربية لولاية المدية، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الاتجاه العام كما هو موضح في الجدول (03 _01 )

**الجدول رقم (03_05)**: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام **تحفيز الكفاءات في مديرية التربية لولاية المدية**

| أسئلة المحور الثالث | غير موافق | محايد | موافق | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|
| | التكرار | التكرار | التكرار | | |
| | النسبة | النسبة | النسبة | | |
| 21-يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة. | 26 | 8 | 7 | 1.53 | 0.77 |
| | 63.4 | 19.5 | 17.1 | | |
| 22-يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة. | 22 | 12 | 7 | 1.63 | 0.76 |
| | 53.7 | 29.3 | 17.1 | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

| أسئلة المحور الرابع | غير موافق | محايد | موافق | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|
| | التكرار | التكرار | التكرار | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | النسبة | النسبة | النسبة | | |
| 23-هناك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز في المؤسسة لتحليل دافعية الأفراد نحو العمل. | 27 | 6 | 8 | ,80925 , | 1,5366 |
| | 65.9 | 14.6 | 19.5 | | |
| 24-تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي. | 25 | 8 | 8 | ,80547 | 1,5854 |
| | 61.0 | 19.5 | 19.5 | | |
| 25-تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المعنوي. | 29 | 7 | 5 | , ,70624 | 1,4146 |
| | 70.7 | 17.1 | 12.2 | | |
| 26-تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم لغرض تحديد المكافآت التي يستحقها العاملون المتميزون. | 24 | 11 | 6 | .74326 | 1,5610 |
| | 58.8 | 26.8 | 14.6 | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

_ يشير الجدول رقم (01_04)أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الاتجاه العام لتطوير ورفع مستوى الكفاءات في مديرية التربية لولاية المدية تراوحت بين 1.63 إلى 153 و بانحرافات معيارية من 0.71 إلى 0.8 هذا يعني موافقة نسبية لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس أهمية الاستقطاب والتعيين في إدارة الموارد البشرية وبدرجات متفاوتة بين الموافق والمحايد؛

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارات ومنه الأول والمتمثلة في " هناك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز في المؤسسة لتحليل دافعية الأفراد نحو العمل. حيث كانت أكثر موافقة بين العبارات الأخرى إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 1.53 ثم تأتي العبارات ونلاحظ من خلال هذا التحليلي الوصفي ان أغلبية الموظفين موافقين على فكرة تطوير وتعويض الكفاءات في مؤسسة التربية لولاية المدية وهذا لرفع معنويات الموظفين وتحسسيهم أنهم يقدمون افصل كما جاء في العبارة الأخيرة وتنص على التقييم لغرض

تحديد المكافآت التي يستحقها العاملون المتميزون حيث بلغ متوسط الحسابي فيها 1.56 والانحراف المعياري 0.74 ونسبة المؤوية 70.7 أي ان جميع يوافق على تحفيز وتطوير الكفاءات.

**الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضيات**

في هذا الجانب سنقوم باختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام الانحدار البسيط وذلك كما يلي :

**الفرضية الرئيسية الأولى أن كفاءة المورد البشري له دور إدارة العمومية** : والتي قسمت إلى الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

لاختبار هذه الفرضية استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين إدارة الموارد البشرية ودورها في ادرأه العمومية كما هو موضح في الجدول رقم (02_01)

**الجدول رقم 3_06): نتائج اختبار Tبالنسبة للأسئلة المحور الأول والمتمثل في توظيف الكفاءات في مديرية التربية ولاية المدية**

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Carré de la corrélation multiple | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|---|
| س1 | 11,2927 | 9,162 | ,526 | ,615 | ,651 |
| س2 | 11,4390 | 9,952 | ,475 | ,495 | ,667 |
| س3 | 11,5854 | 11,099 | ,281 | ,293 | ,702 |
| س4 | 11,4390 | 11,052 | ,256 | ,270 | ,706 |
| س5 | 11,0000 | 8,850 | ,518 | ,458 | ,651 |
| س6 | 10,7805 | 9,176 | ,425 | ,374 | ,676 |
| س7 | 11,1707 | 10,295 | ,288 | ,265 | ,705 |
| س8 | 11,0976 | 9,490 | ,427 | ,221 | ,674 |

**Test T-carré de Hotelling**

| T-carré de Hotelling | F | ddl1 | ddl2 | Sig |
|---|---|---|---|---|
| 30,804 | 3,740 | 7 | 34 | ,004 |

**المصدر:** من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

بلغت نسبة الدلالة (34) وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 واصغر من قيمة F الجدولية البالغة (3.740) ، وهذا يؤكد عدم قبول صحة الفرضية الفرعية الأولى و عليه نرفض الفرضية القائلة بعدم

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين توظيف الكفاءات "الاستقطاب في تحقيق أداء الموظفيين عند مستوى دلالة 0.05 في مديرية التربية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الكفاءات " الاستقطاب وتقييم أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مديرية التربية ولاية المدية.

**الفرضية الرئيسية الثانية أن المورد البشري له أثر مهم تقييم وتقسيم الكفاءات في مديرية التربية لولاية المدية**

لاختبار هذه الفرضية استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق ميزة التكلفة كما هو موضح الجدول رقم (02_02)

**الجدول رقم (03_07):** نتائج اختبار T بالنسبة للمحور الثاني ومتمثل في تقييم وتقسيم الكفاءات في مديرية التربية ولاية المدية

**Statistiques d'éléments**

| | Moyenne | Ecart type | N |
|---|---|---|---|
| ع1 | 1,4634 | ,74490 | 41 |
| ع2 | 1,3902 | ,73750 | 41 |
| ع3 | 1,6341 | ,82934 | 41 |
| ع4 | 1,5610 | ,80774 | 41 |
| ع5 | 1,5122 | ,71141 | 41 |
| ع6 | 1,5366 | ,71055 | 41 |
| ع7 | 1,5610 | ,74326 | 41 |
| ع8 | 1,5122 | ,71141 | 41 |
| ع9 | 1,5366 | ,77774 | 41 |
| ع10 | 1,5366 | ,71055 | 41 |
| ع11 | 1,6829 | ,81973 | 41 |
| ع12 | 1,5122 | ,71141 | 41 |

**Test T-carré de Hotelling**

| T-carré de Hotelling | F | ddl1 | ddl2 | Sig |
|---|---|---|---|---|
| 17,235 | 1,041 | 12 | 29 | ,440 |

**المصدر:** من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

التحليل

_ يوضح الجدول رقم (02_03) أثر **المورد البشري له أثر مهم تقييم وتقسيم الكفاءات في مديرية التربية لولاية المدية**

بلغت (29) و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 و اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (1.041) ، و هذا يؤكد قبول صحة الفرضية الفرعية الثانية و عليه نقبل الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم وتقسيم الكفاءات "الاستقطاب في تحقيق أداء الموظفيين عند مستوى دلالة 0.05 في مديرية التربية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الكفاءات " الاستقطاب وتقييم أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 حيث ان نسبة SIN =0.4 ومنه قيمة فرضية الثانية كانت اكبر من 0. وهذا يرجع ان فرضية تحققت

**الفرضية الرئيسية الثالثة هل التطوير والتعويض الكفاءات اثر في أداء المؤسسة ؟**

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية "الاستقطاب و التعيين، التدريب والتنمية، تقييم أداء العاملين، و التعويضات، الصحة و السلامة المهنية" وتحقيق ميزة الجودة عند مستوى دلالة 0.05 في مديرية التربية ولاية المدية .

**الجدول رقم (07_08):**نتائج اختبار T **التطوير والتعويض الكفاءات اثر في أداء المؤسسة** في مديرية التربية ولاية المدية

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Carré de la corrélation multiple | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|---|
| ق1 | 7,7317 | 6,351 | ,356 | ,214 | ,671 |
| ق2 | 7,6341 | 6,488 | ,327 | ,239 | ,680 |
| ت1 | 7,7317 | 6,551 | ,276 | ,167 | ,698 |
| ت2 | 7,6829 | 5,372 | ,624 | ,458 | ,575 |
| ت3 | 7,8537 | 5,978 | ,543 | ,497 | ,613 |
| ت4 | 7,7073 | 6,212 | ,428 | ,286 | ,647 |

**Test T-carré de Hotelling**

| T-carré de Hotelling | F | ddl1 | ddl2 | Sig |
|---|---|---|---|---|
| 3,988 | ,718 | 5 | 36 | ,614 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

_ يوضح الجدول رقم (02_02) **التطوير والتعويض الكفاءات اثر في أداء المؤسسة** في مديرية التربية ولاية المدية

بلغت (36) وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 و اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (0.718) ، وهذا يؤكد قبول صحة الفرضية الفرعية الثالثة و عليه نقبل الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين **التطوير والتعويض الكفاءات** في تحقيق أداء الموظفيين عند مستوى دلالة 0.05 في مديرية التربية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الكفاءات " الاستقطاب و ، تقييم أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 حيث ان نسبة SIN =0.614 ومنه قيمة فرضية الثانية كانت اكبر من 0.05 وهذا يرجع ان فرضية تحققت

ومنه نستنتج ان **التطوير والتعويض الكفاءات اثر في أداء المؤسسة** في مديرية التربية ولاية المدية لها استجابة ايجابية مع الموظفين داخل مديرية التربية

**أما الفرضية الدلالية الإجمالية للاستبيان كانت**

**Test T-carré de Hotelling**

| T-carré de Hotelling | F | ddl1 | ddl2 | Sig |
|---|---|---|---|---|
| 111,811 | 1,789 | 25 | 16 | ,115 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

حيث بلغت قيمة الدالة sig 0.115 أي انها كبر من 0.05 ومنه نستنتج ان قيمة الإحصائية للاستبيان كانت إيجابية.

## المطلب الثاني: النتائج و المناقشة

نحاول من خلال هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها في المطلب السابق (المخرجات) باستخدام الأساليب و الاختبارات الإحصائية، وهذا من خلال النتائج المتعلقة باتجاه أراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان والنتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.

### الفرع الأول: النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

النتائج المتعلقة بوصف العينة

_ كان مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين في مديرية التربية محل الدراسة متوسطا من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه المحايد؛

_ تبين أن مستوى أهمية التدريب الكفاءات محل الدراسة متوسطا من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه المحايد؛

_ أظهرت النتائج أن مستوى أهمية تقييم أداء العاملين في مديرية التربية محل الدراسة مرتفعا من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه الموافق؛

_ أظهرت نتائج الدراسة أن لميزة التميز وميزة التكلفة وميزة الجودة أهمية بالغة في مديرية التربية محل الدراسة أهمية بالغة، إذ أن جل إجابات عينة الدراسة كانت في الاتجاه الموافق؛

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

_ وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وكفاءات عند مستوى 0.05 في مديرية التربية محل الدراسة؛

_ وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والأداء عند مستوى 0.05 في مديرية التربية محل الدراسة؛

**الفرع الثاني: المناقشة**

في ضوء ما توصلنا له من نتائج يتضح لنا أن مديرية محل الدراسة لا تعير أهمية بالغة لاستقطاب وتعيين الموظفين، إضافة لذلك لا تعطي أهمية كبيرة لتدريب الموظفين وإشراكهم في دورات تدريبية، ولكن رغم ذلك فإن مديرية محل الدراسة تولي أهمية لنظام تقييم أداء العاملين، والتعويضات غير فعال ولا يحظى بالقبول من قبل الموظفين، ولكن بالنسبة لمعايير الصحة والسلامة المهنية فإن تطبيقها جيد؛

أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات اتضح أن هنالك أثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية وهذا يتفق مع دراسة عبد المحسن أحمد حاجي 2009 التي أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسساتي، و دراسة حسن فلح2009 التي أشارت إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

**خلاصة الفصل**

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في إلى أي مدى يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحقق الميزة التنافسية في مديرية التربية لولاية المدية، حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على دراسة ميدانية إذ تناولنا هذا الفصل من خلال مبحثين المبحث الأول تعرضنا فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

# الخاتمة

## خاتمة

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في تحقيق الميزة التنافسية، إذ أن المورد البشري يشكل أهم عنصر أو مورد من موارد المنظمة الذي يسهم في نجاح عمل المنظمات، لذلك يتطلب من المنظمات العمل على تكييف هذا المورد بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف وإيجاد الغدارة الملائمة له لتحقيق مركز تنافسي جيد.

و في دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع دور الكفاءات في أداء في مديرية التربية وللإلمام بحيثيات الموضوع تناولناه من خلال فصلين، فصل نظري، و فصل تطبيقي، و كان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة التي كنا نسعى من خلالها إلى اختبار أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية و عليه فلقد توصلنا إلى إثبات الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أن تنمية الكفاءات لها دور في تحقيق أداء المؤسسة ، وإثبات الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على تنمية الكفاءات لها دور في تحقيق ميزة التكلفة، وإثبات كذلك الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على تنمية الكفاءات لها دور في تحقيق أداء المؤسسة ، و من خلال ما سبق يتضح أن تنمية الكفاءات لها دور في تحقيق أداء المؤسسة العمومية .

**نتائج البحث:**

انطلاقا من كل ما تم تناوله في الفصلين النظريين الأول والثاني وبالإضافة إلى الفصل الثالث الذي يشمل الدراسة الميدانية، توصلنا إلى لمجموعة من النتائج التي تتمثل فيما يلي:

- تطوير الكفاءات له دور كبير في تحسين أداء العاملين داخل مديرية التربية لولاية المدية
- تدريب وتكوين الكفاءات هو العنصر أسسي لنجاح أي مؤسسة
- استغلال الموارد البشرية أحسن استغلال يؤدي إلى رفع الأداء المؤسستي وكذلك رفع المعنوي للاتصال المؤسسة
- هناك علاقة بين تقييم الأداء وتوظيفها داخل مؤسسة وهذا يعتمد على تنسيق بينهما

## خاتمة عامة

وفي الأخير يمكن القول أن هذه الدراسة خلصت إلى التوصيات التالية:

**توصيات**

_ الابتعاد عن اختيار الموظفين على أساس الخصائص الشخصية، والاهتمام بالشهادات بالمهارات المتوفرة في طالبي العمل؛

_ ضرورة إعداد وحدة متخصصة للتدريب وتنمية الكفاءات؛

_ يجب أن يكون تصميم برنامج التدريب الكفاءات على درجة عالية من الدقة والفعالية؛

_ الاعتماد على تقارير تقييم أداء العاملين في مؤسسة العمومة واتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين؛

_ _ ضرورة المحافظة على تطبيق معايير العالمية والمهنية في مديرية التربية لولاية المدية.

_التأكيد على السرعة والراحة والتميز في تقديم الخدمات.

_ضرورة المحافظة على درجة تقييم وتقسيم الكفاءات من قبل مديرية التربية والعمل على تطويرها.

**أفاق الدراسة**

إن موضوع تنمية الكفاءات لها دور في تحقيق أداء المؤسسة يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه، وبذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات:

_ أثر تسيير كفاءات الموارد البشرية في تحقيق أداء العمال في مديرية التربية لولاية المدية.

_ أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الكفاءات في مديرية التربية لولاية المدية.

_ تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق وصنع كفاءات في مديرية التربية لولاية المدية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### 1-مراجع باللغة العربية

**ا كتب**


1. ابن منظور ،"لسان العرب"، دار صادر، بيروت، ا لد14.
2. أحمد جاد عبد الوهاب ، دراسة سلوك الأفراد و الجماعات داخل منضمات الأعمال ، دار الوفاء للطباعة المنصورية ، مصر ط1.
3. أفريل - جمال سالمي، **أثر الريادة المعلوماتية على إدارة المعرفة**، مؤتمر دولي حول الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
4. أميرة الجنابي، **أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي**، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006 .
5. بلال خلف السكارنه ،"**أخلاقيات العمل**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة"، الطبعة الرابعة ،2014.
6. بلال محمد ،"**إدارة الموارد البشرية**"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ،2004، ص59.
7. بوستة صباح ، حناي مريم ، **إدارة الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق التميز للمؤسسة الإقتصادية** مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الليسانس ،
8. ثابت عبد الرحمان إدريس , **كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية** , , الدار الجامعية الإسكندرية, 2002.
9. جمال الدين محمد المرسي ، **الإدارة الإستراتيجية** ، مدخل لتحققها تنافسية المؤسسة القرن 21 الدار الجامعية ، 2003 ، ص16
10. جي فاردي، ترجمة سلمان يعقوب العبيدي وإبراهيم جرجيس ،"**إدارة الإنتاجية**" ا لة الأردنية في إدارة الأعمال، ا لد 4، العدد5، 2005.
11. حسن إبراهيم بلوط ،"**المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت ،2005.
12. حسين محمد الحراحشة ،"**إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي**"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ،2011.
13. حمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة** ، دار النشر المصرية ، مصر ، 1983 .
14. حمد عادل راشد ، **مذكرات في إدارة الأفراد** ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، 1981.
15. حمد ماهر ، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص141
16. حنان أحمد القضاة ،"**أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التطوير الإداري في الجامعات الأردنية**"، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة ال البيت، الأردن ،2007..
17. الخزامي عبد الحكيم ،"**تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين**"، مكتبة ابن سينا، الطبعة الأولى، الجزء الأول، مصر ،1999.

## قائمة المراجع


18. خليل محمد محسن الشماع , خيضر كاظم حمود- **نظرية المنظمة**, دار المسيرة عمان, 2000 .

19. راوية حسن ،"**إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية**"، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، القاهرة ،2003.

20. السالم مؤيد، صالح عادل ،"**إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن ،2006.

21. صالح مفتاح ، **إدارة الموارد البشرية و تسيير المعرفة في خدمة الكفاءات و المهارات** ، مداخلة بالملتقى الدولي للتنمية البشرية ، .8 ص21

22. صلاح الدين عبد الباقي ،"**الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**"، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر ،2005.

23. عبد العزيز صالح بن حبتور،**الإدارة الإستراتيجية -إدارة جديدة عالم متغير-**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، .عمان، الأردن، 2007 ، ص18

24. عبد الغفار حنفي , **أساسيات إدارة منظمات الأعمال** , الدار الجامعية الإسكندرية, 2006 .

25. عبد الغفار حنفي ، **السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية للنشر الجديدة الإسكندرية ، 2002 ، ص207

26. عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ، **أساسيات تنظيم إدارة أعمال** الدار الجامعية الإسكندرية ،2004 .

27. عبد المحسن، توفيق :( **1997** ) **تقييم الأداء**، دار النهضة العربية، مصر 2001.

28. عصام عبد الوهاب الدياع ،"**تقويم الأداء الإداري للمشاريع**"، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الرابعة، عمان ،2015.

29. علي السلمي ،"**إدارة الموارد البشرية الإستراتجية**"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة ،2001.

30. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005 ، ص20

31. لعبادي وداد ، بن عيشة خنساء ، **استقطاب و اختيار الموارد البشرية** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس ، جامعة ورقلة ، 2005 ، ص26

32. محفوظ جودة وآخرون ،"**منظمات الأعمال**"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن ،2001.

33. محمد إسماعيل بلال ، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية ، 2004، ص64

34. محمد الهيرفي ، هندرة **الموارد البشرية** ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2006 ،

35. محمد رفيق الطيب ، **مدخل للتسسير ، وظائف و تقنيات** ، أساسيت ج 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995 ، .

36. محمد سعيد أنور سلطان ،"**السلوك التنظيمي**"، الدار الجامعية الحديدة، الطبعة الثانية، الإسكندرية ،2003.

37. محمد عبد الحسين آل فرج الطائي ,**نظام المعلومات الإدارية المتقدمة** , دار وائل للنشر والتوزيع , 2004.

38. محمد محمود يوسف ،"**البعد الاستراتجي للتقييم المتوازن للأداء**" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ،2005.

39. مخيمر، عبد العزيز وآخرون :( 1999 )**قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة–مصر.

40.منال طلعت محمود، **أساسيات الإدارة** ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 263

41. موسى محمود، والصباغ زهير ،"**إدارة الأداء**"، الإدارة العامة للنشر، الطبعة الأولى، السعودية ،1989،

42.مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005،

43. ويرى القطامين **(بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المؤسسة** )وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة).1996 .

**II مذكرات**

1. البراهيم فيصل بن فهد بن محمد ،"**العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم**"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص: إدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ،2008.

2. بوقطب محمود ،"**التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية**"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،2014.

3. براق محمد ، رابح بن الشايب ، **تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة** ، الملتقى الدولي ، حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الإقتصاد ، المعرفة و الكفاءات البشرية يومي 10/09 .مارس 2004، جامعة ورقلة .

4. جمعة كماسي ، نبيلة كحول **دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية** ، مذكرة تخرج ضمن متطلب في شهادة الليسانس في علوم التسيير 2005 .

5. الخليفة زياد سعيد ،"**الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء**"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص: إدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007.

6. الداوي الشيخ ،"ن**حو تسير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر**"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسير، جامعة الجزائر ،1999.

7. سملالي يحضيه, **اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية,** أطروحة دكتوراه, 2004 .

8. شامي صليحة ،"**المناخ التنظيمي وتأث يره على الأداء الوظيفي للعاملين**"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ،2010.

9. عبد اللطيف بلغرسة،" **من اجل إستراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في المؤسسات المعرفية في ظل اقتصاد المعرفة** "دراسة تحليلية استشرافية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية 2004 .، ص /03/ 125جامعة ورقلة.

10. العثمان، محمد" :( 2003 ) **تفويض السلطة وأثره على كفاية الأداء،** رسالة ماجستيرغير منشورة، جامعة نايف العربية للعوم الأمنية، الرياض–السعودية .

11. فريد كورتيل، مقيمح صبري، **قيادة المعرفة و دورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة والاقتصادية،** مؤتمر دولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة سعد دحلب، البليدة ماي 2008

12. لحسن بونعامة ، **علاقات العمل و أثرها على الإنتاجية في المؤسسات الإقتصادية** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، 1996

13. محمد المهدي بن عيسى ، "**العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي**"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية 10 .مارس، الجزائر، 2004 ، ص – 68 وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

14. محمد براق، رابح بن الشايب،" **تسيير الكفاءات و تطويرها**"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و 10 .مارس 2004 ، ص – 246 الكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،

15. مفتاح صالح ، **إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات)** المهارات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات 2004. البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة .

16. ندى إسماعيل جبوري ،"**أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي**"، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة بغداد، العراق ،2003.

# قائمة المراجع


يرقي حسين ،"**استراجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة سونطراك**"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، جامعة الجزائر،2008 .


## 2- مراجع باللغة الأجنبية


17. Annie BARTOLI, **le management dans les administrations publiques**, DUNOD, Paris, année 1997,
18. Caroline VAYROU**, le management public**, discours et fonction, université PANTHEAN ASSAS,
19. Castka.P, et all, Factors Affecting Successful Implementation of High Performance Teams, Team Performance Management, Vol 7, Issue 7/8, p123.
20. Deraux ,A. Coulaud, « **Dictionnaires du management et de contrôle de gestion** », 2émé édition, dumod, paris, 1999
21. Edition, Paris,2004 , P 16.
22. éléments de théorie, 2 édition, Dunod, Paris, 2002, P119-120.
23. Francaise KERLAN ,Guide De La Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences, 2 éme
24. Good.c.v, « Dictionary of Education », 3rded, New York, 1984, p575.
25. Jean Pierre CITEAU, « **Gestion Des Ressources Humaines** » 3 eme edition, ed Armond Colin,
26. Loïc CADIN-Francis GUERIN-Frédérique PIGYERE, **Gestion de Ressources Humaines**- pratique et
27. Loïc CADIN-Francis GUERIN-Frédérique PIGYERE, Op.cit, P 127.
28. Luboyer –Noel EQUILIBEY ,Organisation Théorie Et Application, 2eme édition, édition
29. p10
30. Raymond Alain **THIETART, le management,** 7éme édition, fevrier 1995, collection "que –sais-je",
31. Stair & Reynolds, « **Principles of information System** », 4th ed, an international Thomson publishing co, usa, 1999, p418.
32. Thierry COLIN, Benoit GRASSER," **La gestion des compétences : vraie innovation ou trompe-l'oeil**", Université Nancy, p4http://www.ptolemee.com/dares/Textes27fev/colin.pdf, le 11/05/200

Wilson Joh, And Western Steven, « Performance Appraisal : An Obstacle to Training and Development


## 3- ملتقيات


1سملالي يحضية، محمد قويدري، **أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية**، مؤتمر دولي حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

2الملتقي الدولي الثالث حول **تسيير المؤسسات** ,كلية العلوم الاقتصادية والتسيير , جامعة محمد خيضر ,بسكرة , نوفمبر 2005

# ملاحق