

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion

Tasdawit Akli Muhend Ulhadj - Tubirett

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

الموضوع:

دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري دراسة حالة المركز التجاري « UNO » بالبويرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية

تحت إشراف الأستاذ:
فيلاي حمزة

من إعداد الطالبة:
شداني ليلية

لجنة المناقشة:

الأستاذ: بلحنيش عبد الرحمن..... رئيسا
الأستاذ: فيلاي حمزة..... مشرفا
الأستاذة: تيشات سلوى..... مناقشة

السنة الجامعية
2014/2013

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

"قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم"

سورة البقرة الآية 32

أشكر الله عز وجل على منحه وكرمه، إذ وفّقني في مسيرة البحث لإتمام هذه المذكرة التي أرجو أن تكون عوناً و مرجعاً يعتمد عليه من يأتي بعدي؛

أتقدم بالتشكرات الخالصة إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد، وأخص بالذكر كل من:

السيد المشرف الأستاذ "فيلالي حمزة" الذي أرشدني وخصص لي وقتاً من أجل إثراء هذا العمل، وذلك بتقديمه لي النصائح القيمة والتوجيهات والآراء السديدة، أتمنى له التوفيق في عمله؛

إلى المؤطر "لوناسي حميد" الذي أمدني بيد العون خلال فترة التريض، دون أن أنسى "شداني نبيل" وكل طاقم المركز التجاري Uno بالبويرة؛

أشكر الأساتذة الذين قاموا بتدريسي خلال المشوار الدراسي وكان لهم الفضل في وصولي إلى هذا المستوى العلمي.

والشكر الموصول بتحيةة إمتنان للأساتذة الأفاضل المناقشين للمذكرة على تكرمهم قبول المناقشة.

وإلى كل من قام بتدعيمي ومساعدتي وتشجيعي على المواصلة في المشوار الدراسي.

"إليكم جميعاً أقول بارك الله فيكم وجزاكم عن كل خير

ونسأل الله أن نكون قد وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع"

الإهداء

إلى قرة عيني .. إلى من جعلت الجنة تحت قدميها .. إلى التي حرمت نفسها وأعطتني ومن ببع حنانها سقتني ..
إلى من وهبتني الحياة ومنحتني الحب والحنان .. إلى من ربّنتي بالطف وعلمتني كلمة الشرف والحياء .. إلى ملك
المرأة العظيمة .. صديقتي وحبّيتي ..

"أمي الحنونة"

إلى أعظم الرجال صبرا ورمز الحب والعطاء .. إلى الذي أفنى حياته من أجل تعلّمي .. إلى من أحمل اسمه بكل
فخر .. إلى من توسّم درجات العلى والسمو في قلبي

"أبي العزيز"

إلى من جمعتني بهم ظلمة الرحم .. إلى من يحملون في أعينهم ذكريات طفولتي وشبابي .. إلى من يعيش في
وجودهم أُملي .. إلى أختي وأخي:

لطفني ... وسام

إلى من أرجو من الله أن يطيل في عمرها ويمتّعها بالصحة والعافية

جدي وجدتي

إلى كل عماتي، أعمامي، خالاتي وأخوالي وكل أبنائهم وزوجاتهم
إلى من أرجو من الله تعالى أن يرحمها ويسكنها الجنة

جدي وجدتي رحمهما الله

إلى حبيبات قلبي قريباتي:

ياسمين، ريم، سعاد، أمينة، رندة، ياسمين2، صارة2 ونسرين، لويّزة ووردية ..

إلى من جمعني بهم مشعل العلم ... إلى من أعتز بصحبتهن ... رفقتي الطيبة ...

أمينة .. إيمان .. سميرة ...

إلى صديقات الطفولة ..

منى، محجوبة وصفياء ...

إلى

إلى من يسعهم قلبي ولا يسعهم قلبي

إلى من ساندني ودعمني بالرأي والمشورة أهدي رحيق عملي ..

الفهرس

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الفهرس
I	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
أ- ح	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الكفاءات البشرية	
02	مقدمة الفصل الأول
03	المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية وأساليب تنميتها
03	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية وأهميتها
13	المطلب الثاني: خصائص الكفاءات البشرية وأنواعها
21	المطلب الثالث: آلية تنمية الكفاءات البشرية
24	المبحث الثاني: مدخل لإدارة الكفاءات البشرية
24	المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات ومقاربات تسييرها
30	المطلب الثاني: متطلبات إدارة الكفاءات وعوائقه
33	المطلب الثالث: أدوات إدارة الكفاءات
40	المبحث الثالث: المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات البشرية
40	المطلب الأول: المرحلة التمهيدية (التحضيرية)
41	المطلب الثاني: إعداد عمليات إدارة الكفاءات
49	المطلب الثالث: إدماج عمليات إدارة الكفاءات
50	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء	
52	مقدمة الفصل الثاني
53	المبحث الأول: ماهية الأداء
53	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومختلف المصطلحات المتعلقة به
58	المطلب الثاني: أنواع الأداء ومستوياته

60	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته
65	المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري
65	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه
70	المطلب الثاني: مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء
73	المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء
80	المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء وعلاقة إدارة الكفاءات بالمورد البشري
80	المطلب الأول: طرق تقييم الأداء
92	المطلب الثاني: العوامل المحددة لعملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها
96	المطلب الثالث: مساهمة إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري وتحسينه
102	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة حالة المركز التجاري UNO بالبويرة	
104	مقدمة الفصل الثالث
105	المبحث الأول: لمحة عامة حول المركز التجاري UNOالبويرة
105	المطلب الأول: التطور التاريخي لـ UNO
113	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة UNO
116	المطلب الثالث: البنية التنظيمية لـ UNO
127	المبحث الثاني: واقع الدراسة (الدراسة الميدانية) في مؤسسة UNO
127	المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة
128	المطلب الثاني: أدوات المعالجة الإحصائية
129	المطلب الثالث: مقياس الدراسة
133	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
133	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة
138	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان
145	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
147	خلاصة الفصل الثالث
149	خاتمة
153	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال، الجداول والملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مختلف المقاربات لتعريف الكفاءات	04
02	أهم مجالات استخدام مرجع الكفاءة	34
03	مراحل المقاربات السنوية لتقييم الكفاءة	38
04	خصائص نموذجي التسيير	49
05	المقارنة بين الكفاءة والفعالية	56
06	مسؤوليات تقييم الأداء	71
07	نموذج تقييم الاداء باستعمال المقاييس المتدرجة	84
08	تقييم أداء الموظف باستخدام طريقة المقاييس المتدرجة	86
09	نموذج لتقييم الأداء وفق طريقة قوائم المراجعة	87
10	العناصر المساعدة في تنمية الكفاءات	99
11	المراحل التاريخية التي مرت بها مجموعة Cevital	105
12	محلات Numidis	112
13	جدول يوضح مهمة كل قسم ومختلف الوسائل المستعملة	119
14	الكفاءات البشرية الموجودة داخل كل قسم	123
15	نتائج اختبار الانساق الداخلي	130
16	العاملين حسب الجنس	134
17	توزيع أفراد العينة وفق العمر	135
18	أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي	136
19	أفراد العينة حسب الوظيفة	137
20	أفراد العينة حسب الحالة المدنية	137
21	استجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات	139
22	استجابات أفراد العينة لعناصر الأداء	142
23	توضيح العلاقة بين ادارة الكفاءات وأداء المورد البشري	145

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	الكفاءة حسب Guy le Botref	01
08	بنية تمثيلية لكفاءة المنظمة	02
10	الأبعاد الأساسية للكفاءات	03
17	تمثيل الكفاءات الفردية عن طريق جبل جليدي	04
22	خطوات التكوين لتدريب الكفاءات البشرية	05
26	التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات	06
27	الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية	07
35	عرض لبطاقة بيانية لوظيفة مسؤول الاشهار	08
46	نماذج التأجير على أساس الكفاءة لـ Marbech valerie	09
57	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	10
63	العوامل المؤثرة على الأداء	11
68	أهمية أداء الموارد البشرية	12
70	أهداف تقييم أداء المورد البشري	13
74	خطوات عملية تقييم الأداء الموسعة حسب نموذج Latham et wexley	14
76	نموذج لأنواع معايير الأداء	15
78	خطوات تقييم الأداء	16
79	العلاقة بين مختلف المراحل المتكلفة بتقييم أداء العاملين	17
82	طريقة التوزيع الاجباري	18
83	التقييم بالأسلوب الوصفي	19
84	التقويم بالأوصاف التقديرية	20
87	نموذج لقائمة التقييم بطريقة الاختيار الاجباري	21
89	استمارة للأحداث الهامة لأحد مساعدي مدير مصنع	22
92	نظام تقييم أداء المورد البشري	23
107	قطاعات الأعمال لمجموعة Cevital	24
108	توضيح بعض القيم التي تتبعها شركة Numidis	25

109	طريقة تسيير Numidis	26
110	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لـ Numidis	27
115	تطور رقم أعمال UNO البويرة	28
117	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمركز التجاري UNO البويرة	29
118	توزيع المستخدمين على مستوى الأقسام	30
134	توزيع العاملين وفق الجنس	31
135	توزيع العاملين حسب العمر	32
136	توزيع العاملين وفق المستوى التعليمي	33
137	توزيع أفراد العينة وفق الوظيفة	34
138	توزيع أفراد العينة وفق الحالة المدنية	35

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الإستبيان في الصورة الأولية
02	الإستبيان في الصورة النهائية
03	نتائج تحليل مدى ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات
04	دليل المقابلة
05	نتائج المتوسط والانحراف المعياري
06	نتائج معامل الارتباط ومعامل الثبات
07	النسب المئوية والتكرارات للبيانات الشخصية

مقدمة عامة

شهد العالم ولا يزال يشهد تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات وعلى كافة المستويات وبالأخص الجانب الإقتصادي منها، لتشهد بذلك بيئة الأعمال إرتفاع ملحوظ في عدد المنظمات على اختلاف نشاطاتها، وإشتداد المنافسة والعولمة، والتطور التكنولوجي، هذه العوامل أدت بالمنظمة المعاصرة للبحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات، ولعل المدخل الذي يمكنها التحكم فيه هو الإهتمام بالموارد البشرية في المنظمة نظرا لأهميته في المساهمة بشكل إيجابي أو سلبي في تحقيق أهداف المنظمة، حيث إنتقل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد تنفيذ المهام التقليدية واختيار وتعيين العاملين إلى البعد الاستراتيجي وهو الإستثمار في موجوداتها الفكرية، أي الإعتماد على الكفاءات البشرية من خلال جذب موارد بشرية ذات كفاءة ومهارة، حيث تعتبر هذه الكفاءات طاقة تملكها المنظمة، هذا ما جعل معظم المنظمات تقوم بتوفير إدارة تهتم بشؤون العاملين من خلال تحفيزهم وتدريبهم وترقيتهم، وتطوير مساهمهم المهني، وهو ما يعرف بإدارة الكفاءات.

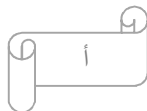
تعد إدارة الكفاءات المرحلة الاولى في منهج الكفاءات حيث تعتبر مطلبا أساسيا لتحقيق الفعالية في الأداء ومؤشرا دالا على نجاح المنظمة، وهذا ما ألزم المنظمات على مراعاتها والحرص على تدعيمها لتحقيق التميز والإستمرار وتحقيق الريادة في جميع المجالات وكذا الاحتفاظ على الموارد البشرية المؤهلة والكفؤة.

كما وجدت المنظمة الاقتصادية حاليا نفسها في وضعية صعبة أمام التغيرات السريعة الحاصلة في محيطها التنافسي، حيث لم يعد الأداء العادي كافيا لمواجهة هذه المنافسة، بل يحتاج الى أداء عالي يتماشى مع متطلبات السوق ويتطلب هذا الأخير موارد بشرية ذات كفاءة، والذي يعتبر أهم العوامل المؤثرة على أداء المنظمة.

يتوقف بقاء واستمرار المنظمة على قدرتها على استعمال سلطتها لتسخير هذا المورد اللامادي بشكل صحيح وفعال، وعليه فإن هذا الأخير أصبح توجه العديد من المنظمات، فبقدر ما هو توجه فإنه يعتبر تحديا بالنسبة للمنظمات. وضمن هذا السياق نجد أن المنظمات الجزائرية وكغيرها من المنظمات تسعى للرفع وتحسين من أداء عمالها وذلك من خلال اعتمادها على إدارة الكفاءات، وعليه فإن هذه الدراسة تسعى إلى فهم وتشخيص واقع إدارة الكفاءات في المركز التجاري Uno بالبويرة ومدى مساهمته في تحسين أداء العمال.

إشكالية الدراسة:

تركز إشكالية الدراسة على معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة الكفاءات التي تلعب دورا بارزا في المنظمة وأداء المورد البشري الذي يعبر عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة، ومن أجل تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين وابرار أهمية الارتباط بينهما تم صياغة السؤال الجوهرى للدراسة كما يلي:



ما مدى مساهمة إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري؟.

تمثل هذه الإشكالية طرحا عاما لموضوعنا، إلا أنه يحمل الكثير من الجزئيات التي تشكل أسئلة فرعية المتمثلة فيما يلي :

- ما المقصود بإدارة الكفاءات؟ وما الهدف منها؟.
- فيما يتمثل أداء العاملين؟ وفيما تكمن أهميته؟
- هل تساهم إدارة الكفاءات في رفع أداء العاملين في مؤسسة UNO؟.

الفرضيات:

- تهدف إدارة الكفاءات إلى إختيار أحسن الموارد البشرية وبالكفاءة التي تحتاجها المنظمة؛
- تسعى كافة أطراف المنظمة إلى تعزيز أداء عمالها حيث تعتبر المرآة العاكسة لفشل أو نجاح أي منظمة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري.

أهمية الموضوع:

يتسم موضوع الدراسة بالأهمية البالغة، كونه يمس أحد أهم العناصر المكونة للمنظمة والتي من شأنها أن تحدد مصيرها، ويمكن توضيح أهميته من خلال الجانبين التاليين:

أ- الجانب العملي:

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في تناولها موضوعا قد يساعد أي منظمة أو أي تنظيم صناعي على تحقيق التطور والتنمية سواء لأداء الأفراد أو أداء المنظمة وذلك من خلال تبني سياسة جديدة ألا وهي "إدارة الكفاءات" والتي قد تمكن من تغيير أداء العاملين ورفع مستواهم حيث يتحقق الأداء العالي للأفراد عندما يكون هناك تسيير كفاءات فعال.

وما يعزز من أهمية هذه الدراسة هو الاقتراحات التي قدمت في الاستبانات الموزعة على الموظفين في UNO حيث عبروا فيها عن مدى رضاهم عن التسيير الفعال للكفاءات الذي تسبب في الرفع من جودة أدائهم، مما يستدعي فهم النقائص والاختلالات ولفت الانتباه إلى أهمية إدارة الكفاءات في الرفع من أداء الموظفين في حياة المنظمة عامة وفي بقائها ونموها خاصة، وهذا بإبراز مدى ضرورة التأقلم والتكيف مع الظروف الحالية للمحيط المتميزة بالتغير والحركة المستمرة .

ب- الجانب العلمي:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها:

- تعتبر الدراسة في هذا المجال مرجعا هاما للطلبة الدارسين في موضوع البحث؛
- حيث أن الموضوع حديث النشأة، وما يزال الإهتمام به مهما خاصة في المؤسسات الجزائرية؛
- الاستفادة من النتائج التي تنتج عن الدراسة والتي يمكن أن تكشف جوانب القصور أو الخلل في موضوع الدراسة؛

- المساهمة في الإثراء بالمعلومات المتعلقة بالكفاءات وتطبيقها في المنظمات لتحسين أداء وجودة العمال؛
- المساهمة في إقناع المنظمات بأهمية إدارة الكفاءات البشرية وإكتشاف الكفاءات ذات المهارات والقدرات المتميزة للإعتماد عليها في إعداد وبناء استراتيجي المنظمة.

أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة للاطلاع على "دور إدارة الكفاءات في الرفع من أداء المورد البشري" في المنظمات عامة ومنظمة UNO على وجه الخصوص وذلك من خلال الوصول للأهداف التالية :
- الوقوف على واقع إدارة الكفاءات في المؤسسة الخاصة؛
 - محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين كفاءات الموارد البشرية وأداء الأفراد؛
 - إبراز أهمية إدارة الكفاءات ومدى مساهمتها في تحسين والرفع من أداء المورد البشري في المؤسسة؛
 - التعرف على كيفية ممارسة نظام إدارة الكفاءات البشرية بشكل فعال خاصة في حالة ما إذا كانت المؤسسات تعاني من ندرة هذه الكفاءات أو تفتقد جزءا منها؛
 - الاستفادة من البحوث والدراسات النظرية في التطبيقات العملية لـ Uno لتفعيل دور إدارة الكفاءات والاستفادة منه لبلوغ أعلى المستويات في الأداء للمورد البشري.

أسباب اختيار الموضوع:

حاولنا حصر أسباب إختيار موضوعنا في سببين:

أ- أسباب ذاتية:

- إرتباط الموضوع وملائمته بالتخصص الذي أدرس فيه؛
- إهتمامي الشخصي بموضوع الكفاءات البشرية، ومحاولة من خلال هذا البحث إستكشاف كل ما هو جديد في هذا المجال؛

- إعطاء قيمة مضافة للمكتبة للإستفادة من هذا الموضوع الجديد والمهم في المؤسسة الإقتصادية؛
- الفضول لمعرفة هل أن المركز التجاري UNO يتبع سياسة إدارة الكفاءات البشرية وهل عمال المركز على دراية بهذه السياسة وكيف يؤثر ذلك على أداء عمالها؛

- إفادة المؤسسات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل الإهتمام بالكفاءات البشرية وذلك للتحسين والتطوير والتنمية.

ب- أسباب موضوعية:

- إتسام موضوع إدارة الكفاءات بالحدثة، إذ يعتبر موضوع الساعة؛
- توسع مجال إدارة الموارد البشرية والذي أصبح مؤخرا يهتم بإدارة الكفاءات؛
- إقبال المنظمات اليوم على تبني إدارة الكفاءات وهذا من أجل تحسين أداء عمالها؛
- وقع الاختيار على هذا الموضوع أيضا نظرا لأهميته للاقتصاد الوطني بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة كون أن كفاءة أداء أي منظمة مهما كان مجال نشاطها مرهون بكفاءة إدارة مواردها البشرية ونظام تقييم أداء العاملين هو الوسيلة الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من التعرف على أداء عاملها ومكان القوة والضعف فيه وإتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تصحيحه وتطويره ومن أجل الوصول إلى النتائج المرغوب تحقيقها والمؤسسة الجزائرية اليوم أكثر من أي يوم مضى بحاجة ماسة إلى كفاءات بشرية وتطبيق إدارة الكفاءات من أجل النهوض بأداء عاملها واثم أدائها .

المقاربة والمنهج المعتمد:

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات، تم تقسيم الدراسة إلى جزئين جزء نظري وجزء تطبيقي، حيث تم الإعتماد في الجزء النظري على منهج الوصفي التحليلي(بالاعتماد على الإستقراء الوصفي لأنه الأنسب للدراسة)، بغية إستيعاب الإطار النظري للموضوع، ويعتبر هذا المنهج الأفضل والملائم لوصف وتحليل مركبات الظاهرة المدروسة، ومن ثم استخلاص أهم الحلول والمقترحات لوضع تطور حسن في إدارة الكفاءات وتحسين أداء العاملين.

أما في الجزء التطبيقي فقد تم الإعتماد على المنهج الإحصائي وهذا بتحليل البيانات إحصائيا بالإعتماد على البرنامج الاحصائي Spss لمعالجة بيانات الإستبيان وكذا برنامج Excel وترجمتها إلى نسب وتكرارات، ثم تم استعمال طريقة توزيع الاستبانات وتحليلهم إحصائيا من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع المحلي لمؤسسة Uno .

أدوات الدراسة:

من أجل إنجاز البحث في صورته النهائية سواء من ناحيته النظرية أو التطبيقية، تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات والمتمثلة فيما يلي:

- **البحث والإطلاع:** وذلك بالإعتماد على مختلف المؤتمرات والمواقع الإلكترونية التي لها صلة مباشرة بموضوع

الدراسة؛

- **المسح المكتبي:** من خلال إستعمالنا لمختلف الكتب سواء كانت باللغة العربية أو الأجنبية؛
- **الإستبيان:** وذلك لجمع المعلومات لأنه محل تخصصنا وكونه أداة أساسية في البحوث الإدارية؛
- إستخدام الـ Spss لتحليل مختلف معطيات الإستبيان؛
- **الملاحظة؛**
- **المقابلة.**

حدود الدراسة (زمانية، مكانية، بشرية):

لقد تم تحديد هذه الدراسة على 3 مجالات والتي تتمثل في :

- **الحدود الزمانية:** امتدت دراسة الموضوع من فترة نوفمبر 2013 إلى غاية ماي 2014، أما مدة التربص التطبيقي لاستكمال الجانب النظري حيث كانت فترته حسب تسهيلات المؤسسة المستقبلية أي من فيفري إلى غاية ماي.

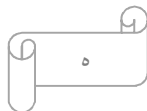
- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على المركز التجاري Uno بالبويرة كمؤسسة والعاملين بها؛
- **الحدود البشرية:** اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية سهلة من الموظفين بـ Uno حيث شملت هذه العينة موظفين عاديين، رؤساء الأروقة، مسيرين وكذا الإطارات... الخ.

الدراسات السابقة :

من خلال الإطلاع على العديد من الدراسات الجامعية السابقة والتي تناولت تقريبا نفس موضوع الدراسة نذكرها فيما يلي:

أ- رسالة دكتوراه:

- أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير للباحث "سملالي يحضيه"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، حيث درس الباحث الإشكالية التالية:
- "هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة، وهل تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟"، وقد ركز الباحث في دراسته على دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، ولرأس المال الفكري والكفاءات البشرية والمعرفة وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.



ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نجد أن الموارد البشرية والكفاءات الفردية تعتبر مصدرا أساسيا لإمتلاك المنظمة ميزة تنافسية، فإنه في ظل التسيير الإستراتيجي تسعى المنظمات إلى تحقيق الميزة التنافسية كهدفا إستراتيجيا، كما أن تنمية الكفاءات الفردية وتطويرها بالمؤسسة وكذا تسيير الجودة يساهموا في تحسين أداء الموارد البشرية

ب- ملتقيات دولية ووطنية:

• الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 2004 /10/09، جامعة ورقلة، ويشتمل على المداخلات التالية:

- براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، وتناولت هذه المداخلة محورين اثنين هما :
المحور الأول تركز حول التحولات الجارية في محيط المؤسسة، حيث تم إبراز ظاهرة العولمة من جهة وإبراز دور المحيط التكنولوجي من جهة أخرى، أما المحور الثاني فتناول تسيير الكفاءات وتطويرها، وذلك بالتعرف عليها وتحديد أنواعها وكذا التطرق إلى عناصر التطور المتمثلة في التكوين ونظام الأجور حسب الكفاءات والكفاءات التنظيمية.

• الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري 2012، ويشتمل على المداخلات التالية:

- إبراهيم عاشوري، حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، تهدف المداخلة إلى توضيح دور وأهمية تسيير الكفاءات كمدخل استراتيجي لزيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية، وذلك بتوضيح الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات، والتوجيهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمة، كذلك دور وأهمية تسيير الكفاءات في الرفع من كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية.

- فاطمة الزهراء مهديد، أمال قبائلي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأهداف المتميزة بالمؤسسة الإقتصادية، حيث تناول الباحث مفهوم وأنواع الكفاءات، مفهوم ومراحل تنمية وتطوير الكفاءات، أهميتها وأساليب ونتائج تنميتها وتطويرها، كذلك دور استراتيجية تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز.

ونحن من خلال هذا البحث بصدد دراسة جانب نظام إدارة الكفاءات البشرية، ومحاولة تطبيقه على مؤسسة Uno، وقد أسقطنا الدراسة على هذه المؤسسة الناشطة في الواقع المحلي لولاية البويرة، حيث تبرز أهمية الإهتمام بالموارد البشري والإهتمام بكفاءته للرفع من أدائه وسعيه نحو تنمية وتطوير القدرات والمهارات، والمحافظة عليها وصولا إلى الكفاءات البشرية.

هيكل الدراسة:

تم تخصيص الدراسة في ثلاث فصول، حيث خصص الفصل الأول والثاني لتغطية الجانب النظري، أما الفصل الثالث لتغطية الجانب التطبيقي، حيث تم اسقاط الجانب النظري في الميدان من خلال دراسة حالة المركز التجاري Uno؛

تم التطرق في الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان "الاطار النظري لإدارة الكفاءات البشرية" إلى ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول للتعرف على الكفاءات البشرية وأساليب تنميتها، أما الثاني والثالث فتمحور حول مدخل لإدارة الكفاءات وأهم المراحل التي تمر بها، حيث في المبحث الثاني تم التطرق إلى مفهوم إدارة الكفاءات البشرية وأهم أساليب تنميتها أما بالنسبة للمبحث الثالث فقد تم التحدث عن المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات البشرية. بينما تمحور الفصل الثاني حول الأداء، حيث خصص المبحث الأول لدراسة ماهية الأداء، أما المبحث الثاني فقد اهتم بتقييم أداء المورد البشري، وركزنا في الثالث على طرق تقييم الأداء والصعوبات التي يواجهها هذا الأخير، ثم في الأخير حاولنا توضيح العلاقة بين إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري.

وفيما يخص الفصل الثالث يتمثل في الجانب التطبيقي لموضوعنا، حيث تم التعرف على دور إدارة الكفاءات في الرفع من أداء المورد البشري في المركز التجاري Uno بالبويرة، حيث قسمناه كالتالي:

تم التحدث في المبحث الأول حول لمحة عامة حول المركز التجاري Uno بالبويرة، حيث حاولنا تقديم لمحة تاريخية عن المؤسسة وتقديم هيكلها التنظيمي والتطرق إلى مختلف نشاطاتها وامكانياتها والمتعاملون معها، أما في المبحث الثاني فقمنا بتوضيح تصميم الدراسة الميدانية، والمبحث الثالث والأخير تم التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات من أجل استخلاص توجهات عمال Uno نحو إدارة الكفاءات وعلاقة ذلك بأدائهم.

المصطلحات الأساسية:

- من أجل إزالة أي غموض في استخدام بعض المصطلحات المهمة في الدراسة، قمنا بتوضيحها من البداية وذلك من أجل إزالة أي إلتباس أو غموض في استخدامها، من هنا سوف نحاول إعطاء مفهوم بسيط لكل مصطلح:
- إستخدمنا مصطلحات بنفس المعنى مثل: المؤسسة، المنظمة، المنشأة،.....
 - وإستخدمنا مصطلحات أخرى لم نفرق بينهما وهذا لأنها تحتوي على نفس المعنى مثل: مصطلح أداء الموارد البشرية، أداء الأفراد، الموظفين، العاملين، العنصر البشري،..."
 - كما استخدمنا مصطلح إدارة الكفاءات كمرادف لمصطلح تسيير الكفاءات؛
 - ومصطلح تقييم الأداء كمرادف لتقويم الأداء.

وفيما يلي سيتم توضيح معاني بعض المصطلحات الواردة في دراستنا هذه :

- 1- **المنظمة:** تتمثل في جماعة من الأفراد لديهم أهداف واحدة وأفكار مشتركة، وتحكمهم قواعد متفق عليها، يقومون بعمل مشترك لتحقيق هذه الأهداف، ويضمهم هيكل تنظيمي واحد.
- 2- **إدارة:** هي عملية تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربع وظائف إدارية أساسية هي " التخطيط، التنظيم والتوجيه والرقابة".
- 3- **الكفاءة:** الكفاءة تركيب من المعرفة، المهارات والسلوكيات التي تظهر من خلال تمارين عمل في واقعية نشاط.
- 4- **الأداء:** هي تلك المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.
- 5- **إدارة الموارد البشرية:** هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.
- 6- **التعلم:** هو ذلك التغيير في الأداء أو تعديل في السلوك عن طريق الخبرة أو التمرن وهو يؤدي إلى إشباع الدوافع وتحقيق الأهداف (يكون عن طريق الإنتباه، الإدراك والتفكير).
- 7- **المبادرة:** هو ذلك الإنفعال الذي يصدر لدى الفرد بالإنجتهاد في دعمه بكل جهد فكري إبداعي، ينضج لدى صاحبه ثم يتحول بالمبادرة إلى مشروع لصالح الجماعة.
- 8- **ثقافة المنظمة:** هي مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير التي يتبناها أفراد المنظمة في تطبيقها والسير على نهجها.
- 9- **العولة:** هي عملية متعلقة على تعميق مبدأ الإعتماد المتبادل وتحويل الإقتصاد العالمي إلى سوق واحدة تزداد فيها نسبة المشاركة في التجارة العالمية على أساس إعادة النظر في مبدأ التخصص وتقسيم العمل الدولي.
- 10- **المسار الوظيفي:** هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يندرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي.
- 11- **التمكين:** هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة إتخاذ القرارات بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.

تمهيد:

لفترة طويلة تم استخدام مصطلح "إدارة المستخدمين" لوصف الإدارة المسؤولة عن المورد البشري داخل المنظمة، لكن مع التطور التكنولوجي وزيادة إهتمام المنظمات بهذا المورد وتطور الرؤى، تطورت هذه الإدارة لتصبح "إدارة الموارد البشرية"، حيث أصبحت إحدى أهم الوظائف الأساسية والمهمة داخل المنظمة ويعود هذا للدور الفعال الذي تلعبه هذه الإدارة لتحقيق أهداف هذه الأخيرة، فهي تقوم بدراسة شؤون العاملين داخلها وكل ما يتعلق بالعنصر البشري، هذا الأخير الذي يتميز البعض منه بصفات معينة تجعله مصدرا هاما للمنظمة، حيث يمكنه أن يضع التوجهات الاستراتيجية ويدير الموارد المالية للمنظمة، لذلك فقد اعطى إهتمام كبير بهذا العنصر، وجعله يعرف فيما بعد بـ "إدارة الكفاءات"، هذا التعبير أو المفهوم الذي شاع في الآونة الأخيرة وعرف الكثير من الإهتمام في البحوث العلمية. وضمن هذا السياق تم تخصيص هذا الفصل للتطرق الى ما يجعلنا محاولة الامام بجميع جوانب الموضوع، من مفهوم الكفاءات إلى ادارة الكفاءات والمجالات الكبرى لها، وعلى هذا الأساس تم تقسيم الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية وأساليب تنميتها؛

المبحث الثاني: مدخل لإدارة الكفاءات البشرية؛

المبحث الثالث: المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات البشرية.

المبحث الأول : ماهية الكفاءات البشرية وأساليب تمييزها

في ظل تغيرات المحيط الذي تنشط به المنظمات والإسهامات التي يبادر بها مسيري هاته الأخيرة، إثر تحولات وتطورات العصر خاصة على المستوى التنظيمي للإقتصاد العالمي، حيث أنه يرتبط بنجاح المنظمات واستمرارها بكفاءاتها وحسن تسييرها من أجل تطويرها، فالكفاءات إذن من المواضيع التي اهتم بها الباحثون في ميادين علم النفس، الإدارة والتسيير وغيرها. وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الكفاءات البشرية، أهم الخصائص التي تتميز بها، أنواعها وأساليب تمييزها.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية وأهميتها

تعتبر "الكفاءة" بعدا جديدا فرضته المتغيرات الاقتصادية، التنظيمية والاجتماعية، حيث تم إدراج هذا المفهوم الذي يرتبط بالعنصر البشري في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، ويعتبر مفهوم الكفاءات عموما من الإشكالات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع الكفاءات الضرورية التي تحقق أهداف المنظمة، وقصد إزالة الغموض الذي يحيط بمفهوم الكفاءة سنلقي نظرة على مجموعة من التعاريف التي وردت في حق هذا المصطلح والأهمية البالغة التي يمتاز به.

الفرع الأول: مفهوم الكفاءات

نستعرض فيما يلي أهم التعاريف الواردة بشأن مفهوم الكفاءة لمحاولة التوصل من خلالها إلى رسم صورة تقريبية تبرز إلى حد ما أهم ملامح هذا المفهوم:

أولا: تعريف الكفاءات:

تم تعريف الكفاءات حسب عدة مقاربات، وقبل اعطاء تعريف للكفاءة، يجب معرفة مختلف هذه المقاربات، والجدول التالي يقدم لمحة عامة عن تصميم الكفاءة من خلال ما يلي:

الجدول رقم (01): مختلف المقاربات لتعريف الكفاءات

مقاربة الكفاءات	مختلف الكتاب	الخصائص
مقاربة بسلوكية	David Mc Celland ; Bayatzis ; Bernaud.	ترجع الكفاءات الى المواقف، السمات الشخصية والمعارف.
مقاربة اجتماعية	Witorski ; Zarfian ; Stroobants.	تقع الكفاءة عند تقاطع 03 حقول: الخبرة، المعلومة ومسار التنشئة الاجتماعية.
مقاربة التعليم	Malgalive	الكفاءة هي قدرة الاستفادة من المعارف.
مقاربة استراتيجية	Hamel ; Prahalad	الكفاءة مصدر للميزة التنافسية، وخلق للقيمة المضافة.
تسيير الموارد البشرية	Le Botref* ; Martinet ; Silem	الكفاءة هي معرفة التصرف في حالات مشاكل مع تلبية معايير أداء معينة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

Afnor** : (Formation professionnelle terminologie. 1996), Normes Françaises NF X50-750 de 97/96.

ومن خلال هذه المقاربات سنحاول فيما يلي استعراض بعض التعاريف المتعلقة بالكفاءات، وبداية سنتناول التعاريف الواردة في المعاجم ثم نلجأ الى بعض الباحثين والكتاب التي اختلفت مفاهيمهم للكفاءة من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة.

1. التعريف المعجمي:

لقد تناولت العديد من القواميس اللغوية مصطلح الكفاءة حيث يعرفها:

أ- القاموس التجاري: أقدم مفهوم للكفاءة جاء في هذا القاموس سنة 1930 حيث عرف الكفاءة على أنها "مجموع المعارف، المميزات، القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تفترض معارف مبررة.

بصفة عامة نعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية، الميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة"¹.

* Guy Le Botref : مؤسس « Le Botref Conseil » وكاتب « la compétence à la navigation professionnelle »
سنة 1997 و « L'ingénierie des compétences » عام 1998، خبير عالمي معروف يساعد المنظمات على إدراج وتطوير إمكاناتهم المتعلقة بإدارة وتطوير الكفاءات .

** Afnor الجمعية الفرنسية للتقييس: وهو تحت إشراف وزارة الصناعة. بعثة AFNOR لقيادة وتنسيق العمليات من وضع معايير بالتعاون مع مكتب للتوحيد القياسي (BN) وتشجيع استخدام المعايير من قبل الفعاليات الاقتصادية وتطوير شهادات المنتجات والخدمات.

1. آسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، دفعة 2010-2011، ص 7.

- ب - Oxford: الكفاءة هي القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة ويعتبر الشخص الكفاء هو الذي يمتلك القدرة، السلطة، المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح.¹
- ت - La Rouse Commercial: في الأعمال التجارية والصناعية الكفاءة هي: "مجموعة المعارف والقدرات، التصرفات التي تستخدم في النقاش، المشاورات واتخاذ القرار حول كل ما يهم المهنة".²
- ث - * Le Rome: لقد ورد في هذا القاموس تعريفين للكفاءة:
- تعريف نظري حيث اعتبرها " مجموعة من المهارات، السلوكيات التي تظهر في ممارسة مهنة أو عمل في وضعية نشاط معطاة".

- وتعريف تطبيقي ميز فيه قاموس le Rome بين صيغتين للكفاءة:
- الصيغة الأولى: تتمثل في بطاقات وصف المهن/ الوظائف، تستعمل هذه البطاقات كفاءة التقنيات الأساسية التي تشكل انطلاقا من ممارسة النشاطات وتدعم بالمعارف والمهارات الضرورية لممارسة مهنة أو وظيفة.
- أما الصيغة الثانية: فتتمثل في عرض مجالات الحركة حيث يعتمد القاموس في هذا العرض على معايير الكفاءة المعرفية (القدرة على حل المشاكل في ظروف معطاة) من أجل تجاوز المهارات اللازمة لكل وظيفة و/أو مهنة والتي قليلا ما يتم تناقلها على عكس الكفاءة المعرفية (من نوع المبادئ العقلية، مبادئ العلمية المتغيرة والتي من المفروض أن تكون أكثر تبادلا).
- والمميز في تعريف هذا القاموس سواء النظري أو التطبيقي هو تركيزه الشديد على الكفاءة المهنية أو المرتبطة بالوظيفة واعتبرها معرفة كيفية العمل ومعرفة العمل ومعرفة الذات التي تظهر أثناء ممارسة المهنة أو الوظيفة. وأخيرا أتى على ذكر بعض السمات التي يمتلكها الأفراد وتكون لها علاقة بالوظيفة كالقدرات أو مهارات الاتصال والتنبؤ... الخ.
- ومن خلال تمعنا في هذا التعريف يتبين لنا أنه ورغم الاختيار الدقيق للمصطلحات المعرفة للكفاءة إلا أنه ركز بشكل كبير على الجانب المهني أو الوظيفي للكفاءة وتجاهل بذلك وجود أي كفاءة بعيدا عن ممارسة مهنة أو وظيفة.
- وبذلك نقول بأن هذا القاموس لم يعطي تعريف يزيج الغموض الذي يعتري مصطلح الكفاءة ولذلك سنتناول تعاريف بعض الباحثين والدارسين الذين كان تحديد مفهوم الكفاءة أحد أهم انشغالاتهم.

2. التعريف الاصطلاحي:

- لقد قام العديد من الباحثين بإعطاء تعاريف للكفاءة تم استخلاصها من نتائج أبحاثهم ودراساتهم والتي كانت هذه الأخيرة محورها، وتماشيا مع طبيعة موضوع البحث سنتناول تعاريف بعض الباحثين والدارسين الذين اهتموا بدراسة وتعريف وتحديد أبعاد الكفاءة في مجال الإدارة والتسيير أمثال Phillippe Zarfian و Guy Le Botref اللذان

1 Oxford Advanced learner's Dictionary .lounder: oxford universities, 1995.p 232.

2 Gilbert Patrick, la notion des compétences et ses usages en gestion de Ressources humains .Actes de séminaire sur le Management et gestion de des Ressources humain stratégies , acteurs et pratique, paris: direction générale de l'enseignement scolaire, 11 juillet 2006, p40.

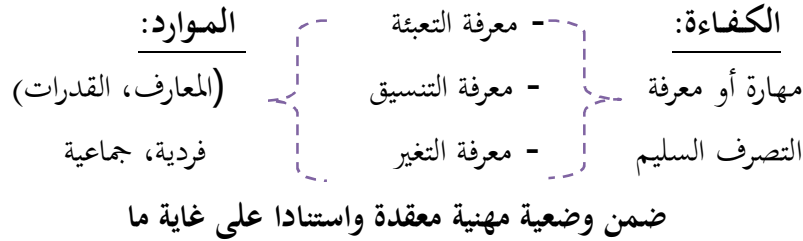
* قاموس le Rome: هو قاموس يصف 4666 وظيفة و/أو مهنة التي تنتمي إلى 61 ميدان أو مجال وظيفي

يعتبران من رواد الباحثين في موضوع الكفاءة.

أ- تعريف **Guy le botref**:

عرف "غاي لوبترف" إدارة الكفاءات على أنها "المهارة أو معرفة التصرف السليم"¹، وعبر عن ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الكفاءة حسب غاي لوبترف



المصدر:

Le Botref Guy. Ingénierie et évaluation des compétences. 3ed, Edition d'organisation, paris 2001. p 84

ففي هذا التعريف يقترح "لوبترف" أن يتم ربط الكفاءة بالنشاط، بمعنى أن الكفاءة لا توجد خارج حدود العمل الذي تقوم به وفي ظرف معطى، ولهذا وصف الكفاءة بأنها "مهارة" وتستخرج هذه الأخيرة في الواقع من النشاطات التي تتطلبها فهي في الواقع استعراض للنشاطات.

كما عرف الكفاءات بأنها القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية، ويمكن القول أن الكفاءات هي "عملية تعبئة كفاءات فردية ومزجها مع مختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى محدد من الأداء"².

ب- تعريف **phillipe zarfian** *

أما "فليب زارفيان" حاول تحديد مفهوم الكفاءة حيث اعتبرها: "أخذ الفرد بالمبادرة وتحمله للمسؤولية عند مواجهته لأوضاع مهنية وظروف مختلفة، فالكفاءة هي "براعة معاشية الأوضاع التي تعتمد على المعارف المكتسبة والمحولة مع الإستناد على صرامة أكبر عندما يزداد تنوع الأوضاع"³.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن "زارفيان" ركز على ربط الكفاءة بتصرفات الأفراد وذلك للرد على النماذج الكلاسيكية المعتمدة في التسيير والتي غالبا ما تجعل العامل رهن إمام المسؤولين أو لجملة من اللوائح لا يمكنه أن يتحرك

1 عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2008-2009، ص232.

2 مهديد فاطمة الزهراء، قبائلي آمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2012-02-22/21، ص44.

* فيليب زارفيان: هو سوسيولوجي من أصل فرنسي، ولد عام 1974. أستاذ في جامعة Paris-est marne-la-vallée أين أنشأ وسير قسم علم الاجتماع.

بعيدا عنها، فجاء هذا النمط الجديد حسب ليمنح ويسمح للفرد بالمبادرة وتحمل مسؤولية نتائج هذه المبادرة، فوجوده في ظروف وأوضاع مهنية معقدة تتطلب أن يكون بارعا في مواجهتها بل وفي التعايش معها. ولهذا أشار إليها بأنها براعة معايشة الأوضاع يعني أن يكون الشخص على دراية بالنشاط المعدل للعمليات وأن يكون قادرا على إيجاد وإنتاج الحلول للمشاكل، التنبؤ بالمفاجآت، الطوارئ والاستعداد لها. فبراعة معايشة الأوضاع تثبت فعالية المعارف الصحيحة والضمنية التي تتطور من خلال الخبرة المكتسبة عند مواجهة المشاكل و بهذا فهي تؤكد على المبادرة ، التعلم من الأوضاع".

كما عرف "زارفيان" الكفاءة على أنها " اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه"¹.

ومن خلال تعريف الباحثين نعرف الكفاءة على أنها عبارة عن عملية يتم من خلالها التنسيق والربط بين مجموعة من الموارد كالمهارات، المعارف، القدرات والاستعدادات والمواصفات الشخصية، وذلك للقيام بأداء الأعمال بالطريقة أو الشكل المطلوب المناسب والصحيح، مهما كانت الظروف أو الأوضاع المهنية والوظيفية السائدة بهدف تحقيق أهداف المسطرة للمنظمة.

ت- كما تعرفها المجموعة المهنية الفرنسية "MEDEF" على أنها: "تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطى له وصف القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمنظمة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها"².

ث- ويعرفها Lorino و Tarondeau بأنها: "الاستعداد والقابلية للتوفيق بين الموارد لتشغيل نشاط أو عمليات محددة"³.

ج- ويأتي تعريف آخر لتحديد مفهوم أوضح وأشمل للكفاءة وهو "القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتحديد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العلمية، معارف التحلي) في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"⁴.

ح- وحسب Caird* يشير مفهوم الكفاءة إلى: "مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين"، ويدعم ذلك بالشكل التالي:

1 نذيرة بزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستعمال نيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص48.

* Medef: المجموعة المهنية الفرنسية، أنشأ عام 1998، MEDEF يحل محل المجلس الوطني الفرنسي لأصحاب العمل. هو منظمة لأصحاب العمل الذين يمثلون قادة الأعمال الفرنسيين للدولة والنقابات.

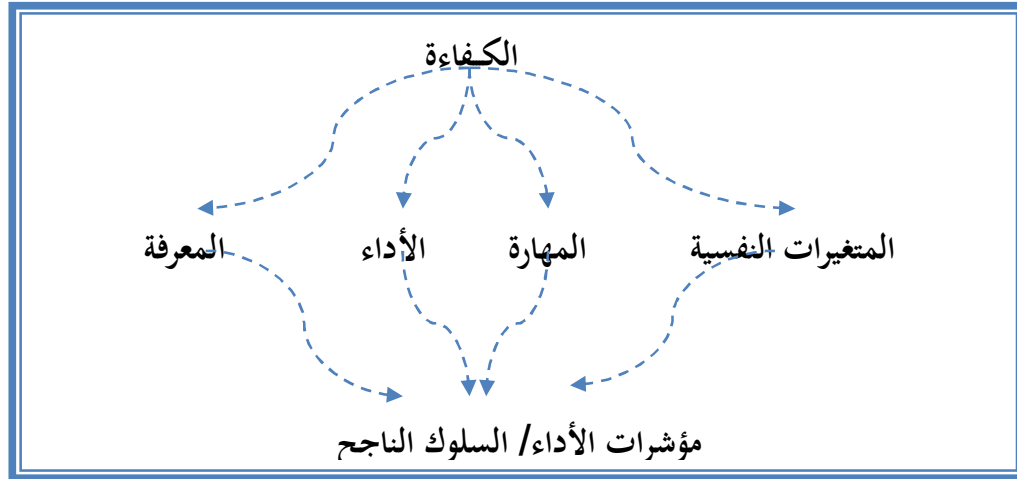
2 إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 08-09 مارس، ص120.

3 موساوي زهية، الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد 01، 2002، ترجمة مقال: Danielle Petit et Ababacar M.bengue, Stratégie et Gestion des Ressources Humaines, N°132, 2001,P96 .

4 كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07، جوان 2010، ص 50.

* Edward caird: فيلسوف، أستاذ فلسفة الذهنيات بجامعة "Glasgow"، ثم بـ "Balliol College Oxford".

الشكل رقم (02): بنية تمثيلية لكفاءة المنظمة



المصدر: كمال منصور، سماح صولخ، مرجع سبق ذكره، ص 50 .

والكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف محضر مسبقا.

خ- حيث يعرف M. Parlier و P.Gilbert الكفاءات بأنها "مجاميع المعارف، قدرات العمل والسلوكيات التنظيمية* بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما"¹.

ومن خلال كل ما سبق يتضح لنا بأن تحديد مفهوم واضح للكفاءة يعد من الأمور الصعبة جدا لذلك أننا لو حاولنا إعطاؤها مفهوم بسيط فإننا سنكون محققين في حقها كما سنقع في إشكالية صعوبة تطبيقها على أرض الواقع وادماجها في الفكر المؤسسي أما إذا قدمناها في مفهوم مركب فهذا قد يجعلنا نضيع في أهم التفاصيل الكثيرة والعبارات الرنانة دون الوصول إلى أي نتيجة واضحة.

وعلى هذا الأساس ارتئينا أن نعرف الكفاءة على أنها "عبارة عن عملية يتم من خلالها التنسيق والربط بين مجموعة من الموارد كالمهارات، المعارف، القدرات، الاستعدادات، المواصفات الشخصية وذلك للقيام بأداء الأعمال بالطريقة أو الشكل المطلوب المناسب والصحيح. مهما كانت الظروف أو الأوضاع المهنية والوظيفية السائدة بهدف تحقيق أهداف المنظمة المسطرة".

وكنيجة يمكن القول أن الكفاءات هي "توليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات، التي تسمح للمنظمة أو الفرد بالقيام بنشاط معين في مجال معين ومن أجل تحقيق أهداف محددة".

ثانياً: أبعاد الكفاءات

استطاع T.Durand الجمع بين عدة دراسات وبحوث لإستخلاص أن هناك ثلاثة أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:

* السلوك التنظيمي: هو الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير، سلوك لغوي، مشاعر، إدراك وانفعالات.

1 كمال منصور، سماح صولخ، مرجع سبق ذكره، ص 50.

1- المعرفة LA CONNAISSANCE

تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة أيضاً بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة وقابلة للنقل من شخص لآخر ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقاً من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضاً الهيكل وأسلوب الحصول عليها¹.

2- المهارات SAVOIR FAIRE

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقاً، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة والإجراءات، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية... إلخ، وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه، ويخلط دائماً بين مفهومي المهارة والكفاءة، حيث أن هناك تداخل بين المفهومين إضافة إلى مفهوم المعرفة، ويتوضح الأمر من خلال أن الكفاءات ترتبط بالمهارات وبالطريقة التي تستخدم بها جزءاً من معارفها كما تشير المهارات إلى المعرفة الممكن استخدامها وتوظيفها، أي قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة، أما المعرفة فهي مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، ومن ثم فهي غير معلومة وغير متاحة للآخرين، وإن تظل حبيسة عقول الأفراد وقد تندثر معهم، وفي بعض الأحيان الأخرى تنهياً لأصحابها تلك المعرفة المخزنة* الظروف والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها².

3- السلوكيات SAVOIR ETRE

يتمثل مجموع المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المهني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة... إلخ، وسواء كان سلوك الإنسان في علاقته بالمنظمة إيجابياً، حيث يتفق مع توجهات المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها أو سلبياً أي يكون عكس توجهاتها أو محايداً لها فهو يتميز بمجموعة الخصائص نذكرها كالاتي³:

- أنه يسعى إلى تحقيق أهداف يريدتها الإنسان؛

- أنه يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل؛

- أنه متغير بحسب تغير الأهداف والظروف المحيطة.

وتتضح الأبعاد الثلاثة الأساسية المكونة للكفاءة في الشكل التالي⁴ :

1 مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص05.

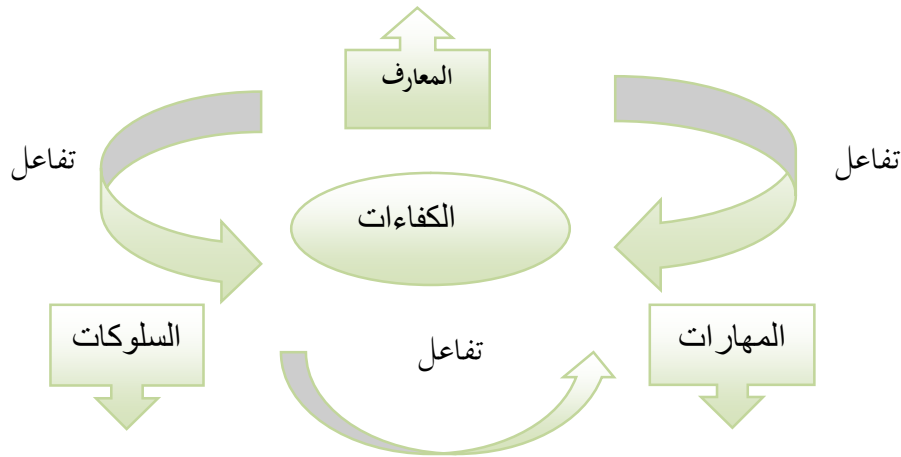
* المعرفة المخزنة: هي تلك المعرفة الكامنة لدى العمال ولا يصرحون بها إلا إذا كانت حوافز أو وكافات.

2 اسيا رحيل، مرجع سبق ذكره، ص09.

3 مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص06.

4 اسيا رحيل، مرجع سبق ذكره، ص09.

الشكل رقم (03) : الأبعاد الأساسية للكفاءات



المصدر: عائشة لشلاش، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية، مداخله الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22 / 23 فيفري 2012، ص 05.

الفرع الثاني: أهمية الكفاءات البشرية

يحتل مفهوم الكفاءة مكانا هاما في جميع مستويات المنظمة، بدءا بالمستوى الفردي ثم المستوى الجماعي، ثم مستوى إدارة الموارد البشرية، ثم على مستوى المنظمة¹.

أولا: أهمية الكفاءات على المستوى الفردي

يفرض واقع الأعمال تكريس ديناميكية مهنية جديدة على المستوى البشري تتميز بالخروج من منطق التأهيل الذي يسيطر على علاقات العمل إلى وقت قريب، ولأزال مسيطرا في العديد من المناطق، واستبداله بمنطق الكفاءات منذ نهاية الثمانينات وبداية التسعينيات من القرن الماضي، ويقصد بالتأهيل المهني مجموع المعارف التقنية، والمؤهلات المهنية والفكرية للعامل أو التقني، والتي تحدد قيمته كعامل أو كتقني في إطار وظيفة مهنية أو منصب معين. أصبحت الكفاءات تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة، وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

1 أنظر :

- اسيا رحيل، مرجع سبق ذكره، ص 23-25.

- علي السلمي، **خاطر الإدارة المعاصرة**، دار غريب للنشر، 2001، القاهرة، ص 335.

- حمدي أبو القاسم، **تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات**، في مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة

الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، 2004/2003، ص 47-48-59.

- Claude Levy- Leboyer , **la gestion des compétences**, Edition d'Organisation, Paris, France, 1996, p21 .

- تعزيز فرص الحصول على مكان سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق إمتلاكه لكفاءات معينة على نحو جيد؛
 - أمام تضخم الشهادات (وهو ما نلاحظه في الجزائر)، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم، وبالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة؛
 - لا يمكن للأفراد داخل المنظمة تحسين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى؛
 - ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.
- ومنه يمكن استخلاص أهمية الكفاءات على المستوى الفردي في تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية وهذا لاحتياجات المنظمة، من خلال حصولهم على منصب يتماشى مع طموحاتهم الشخصية وحبهم للتطوير والإبداع والابتكار.
- ثانياً: أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي**
- تمثل الكفاءة عنصراً مهماً لحسن سير عمل الجماعة، حيث تكمن أهميتها في :
- العمل الناجم داخل المنظمة يقوم على أساس التآزر "synergie" بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادلة ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها نتائج أحسن بكثير من التي يحققها الفرد لوحده؛
 - نظراً للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد، ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءة المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث يساهم كل فرد في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم؛
 - المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون لتجنب هذه النزاعات وهذا لخدمة أهداف المنظمة.

ثالثاً: أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية

أصبحت الكفاءات تشكل عاملاً بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها :

* التآزر: هو تحالف بين شركتين ليصبح مجموع رأس المال أكثر من المجموع الفردي أي $7=3+3$ ، وقد يتحقق من ورائه زيادة في الارادات وخفض التكاليف.

- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، هذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المنظمات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توفيق واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد؛
- لمواجهة تحديات الاقتصاد الجديد، تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع تقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات ؛
- لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا، إذ أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل : " الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني ... إلخ"، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الأنترنت، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات بغرض سد تلك الاحتياجات.

رابعا: أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة

- في خضم التطورات التي تشهدها البيئة الاقتصادية والعلوم الإدارية باتت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمنظمة، إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المنظمات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة* في الأداء الكلي، وتبرز هذه الأهمية فيما يلي :
- أصبحت المنظمات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمنظمات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بها لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها حقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة هو كفاءاتها؛
- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات ... إلخ)، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المنظمة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها، عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذا وكما هو معلوم أن هذه الموارد البشرية إذ لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة الميتة؛
- أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمنظمة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة ... إلخ)، غير ملموسة (رضا العاملين، علاقات جيدة مع العملاء)، لذلك أصبحت المنظمة تولي اهتماما بالغا في الاستثمار في هذا المجال.

* النجاعة: هي فعل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح أي استعمال أفضل الوسائل الممكنة في أسرع الأوقات بأقل التكاليف لتحقيق أعلى النتائج.

المطلب الثاني: خصائص الكفاءات البشرية وأنواعها

لقد توصلنا في أثناء محاولة تحديد مفهوم وأبعاد الكفاءة إلى أنها ليست مجرد إضافة بسيطة أو لمسة سحرية تلجأ إليها المنظمات لمواكبة التطورات الحاصلة في شتى المجالات فتساعدها على التغلب على الأوضاع والظروف المهنية "شديدة التعقيد والصعوبة" التي تواجهها إنما هي مفهوم واسع، متعدد الأبعاد والخصائص وكذا الأنواع التي تجعلها بحق مطلب من متطلبات الولوج إلى إقتصاد المعرفة* وعلى هذا الأساس يمكننا أن نحدد خصائص الكفاءة وأنواعها في العناصر التالية:

الفرع الأول: خصائص الكفاءات البشرية

تتميز الكفاءات البشرية بعدة خصائص نذكر منها ما يلي¹:

- **التعقيد:** بحيث تتعدد استعمالاته، ويشكل صفة خاصة بالعامل ولا يمكن فصلها عن وضعيات العمل الفعلية سواءً في مرحلة إعدادة أو تنفيذه؛
- **تتعلق الكفاءة بالأداء:** بحيث أن استخدام مفهوم الكفاءة يدل على قدرة الفرد على أداء نشاط وليس قدرته على إظهار معارفه، فالقضية هي قضية أداء وليست قضية معارف، ويندرج ضمن هذه الخاصية الخصائص التالية:
 - ترتبط الكفاءة بضرورة تحديد الإطار الذي تمارس فيه؛
 - الكفاءة هي نتاج سياق متكامل يتضمن استخدام المعارف والقدرات والمهارات لإظهار الكفاءة؛
 - ترتبط الكفاءة بمعايير الأداء.
- **ترتبط الكفاءة بالمسؤولية:** تتمثل الميزة الأساسية للكفاءة في كونها تخول الحق في الحكم أو التقرير في ميدان معين، وبهذا المعنى فإن الكفاءة تتضمن الوعي بضرورة تحمل مسؤولية من تمارس عليهم هذه الكفاءة؛
- **تخلق قيمة للمنظمة:** فالطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة، فمثلاً بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء بقدر ما كان أدائهم جيداً وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، وبقدر ما تمتلك منظمة ما من مستخدمين جيدين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري قيماً ومميزاً؛
- **الندرة:** حيث تكون الكفاءة فريدة ومميزة ضمن المنافسين الحاليين أو المحتملين للمنظمة، أخذاً بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية (الادراكية) في الموارد البشرية فإن تلك تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة؛

* **اقتصاد المعرفة:** الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، وهذا يعني أن المعرفة في هذا الاقتصاد، تشكل مكوناً أساسياً في العملية الإنتاجية كما في التسويق، وأن النمو يزداد بزيادة هذا المكون القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، باعتبارها المنصة الأساسية التي منها يطلق.

1 أنظر:

- عبد الكريم بوحفص، **التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 57.

- عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص ص 252-253-254.

- سمالي يحضيه، بلال أحمد، **الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية**، مدخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004، ص ص 157-158.

- غير قابلة للتقليد: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:
 - طبيعة ثقافة المنظمة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة؛
 - صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة؛
 - صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.
- الكفاءة عبارة عن نظام: يعتبر الكفاءة عبارة عن نظام دمج للمعارف بمعناه الواسع أي المعرفة، المهارات، التصرفات... إلخ. وإذا حكمنا على الكفاءة بأنها نظام فهذا معناه أن لها:
 - مدخلات: مدخلات الكفاءة هي كل الموارد التي تساهم في بناء وممارسة الكفاءة سواء كانت هذه الموارد ملموسة (تتوفر في المحيط المهني أو التعليمي)، أو غير ملموسة (والموجودة لدى الأفراد كالمعارف، المهارات والتصرفات... إلخ)؛
 - عمليات التشغيل: فتقوم على تجنيد هذه الموارد وتنظيمها والتنسيق بينها؛
 - مخرجات: على إثر عمليات التشغيل تظهر المخرجات المتمثلة في النتائج التي تم التوصل إليها والتي تتجلى في نوعية وجودة الأداء وفعالياته، فالكفاءة تساهم في تحقيق أداء متميز في وضع مهني معين ويتلاءم هذا الأداء مع ما كان منتظر؛
- تعدد مواردها: معظم التعاريف التي تطرقنا إليها أو التي لم نتطرق قد اتفقت على أن الكفاءة تتطلب جملة من الموارد فبناء الكفاءة لا يتوقف لا على المعارف فقط ولا على المهارات، إنما الكفاءة تساعد على التصرف أو حل المشاكل المهنية بطريقة مرضية في ظروف خاصة من خلال تجنيد مختلف القدرات وعن طريق إدماجها والجدير بالذكر أن نفس الموارد مثلاً بإمكانها أن تساهم في بناء كفاءات متعددة وأن كفاءة واحدة قد تساهم في بنائها موارد متعددة "فلو تم الحكم على عاملان أن لهما نفس الكفاءة، فتحصيلهما لهذه الكفاءة يكون بطرق مختلفة جداً بدرجات خبرة وتكوين متفاوتة".
- التناسق والترابط: لقد توصلنا إلى أنه من خصائص الكفاءة تعددية الموارد غير أن وجود هذه الموارد و توفرها لا يكفي وحدة لبناء الكفاءة خاصة ونحن نعلم أن البناء المتين يحتاج لدعائم وروابط لتثبيت هذه الدعائم وعلى هذا الأساس يمكننا أن نقول بأن الكفاءة تحتاج إلى: "تجنيد في نشاط ما عدد معين من الموارد الشخصية (المعارف، المهارات، التصرفات) وربطها بطريقة خاصة وتدعم هذه الموارد بتجنيد موارد المحيط"، فالكفاءة إذن بناء ناتج عن التنسيق الملائم بين الموارد التي إما تكون مرتبطة بالأفراد أو البيئة المحيطة من جهة وبين النشاطات والممارسات الوظيفية من جهة ثانية والأداء الذي يشكل نتائج ممارسة الأعمال.

الفرع الثاني: أنواع الكفاءات البشرية

تعد الكفاءات من المواضيع التي اهتم بها الكثير من الباحثين، ومن الأبحاث حول هذا الموضوع نجد أبحاث MC Clelland الذي وجد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل واعتبارها تتوزع على خمس فئات أو أبعاد، حيث منها ما توصف بالكفاءات الأساسية والأخرى تندرج في الكفاءات التفاضلية والتي تتمثل في ما يلي¹:

1- الكفاءات الأساسية : حيث كل الأفراد في حاجة إليها حتى يكونوا فعالين في أعمالهم ويمكن لهذه

الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير وهي:

■ **المعارف (knowledge):** وهي المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين مثل: التسويق، البيع والموارد

البشرية؛

■ **المؤهلات (Abilities):** أي التثبيت السلوكي عن خبرة ما، مثل : المؤهلات المتعلقة بتنظيم عتاد أو ورشة بطريقة

منطقية.

2- الكفاءات التفاضلية : حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط وتشمل:

■ **إدراك الذات:** وتتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات، مثل: إدراك الشخص لذاته كقائد وعضو في فريق؛

■ **صفات العبقريّة:** أي الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، المرونة والمبادرة؛

■ **الدوافع:** هي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات، مثل : دوافع الانجاز أو الانتماء .

نظرا لاختلاف وتباين مفاهيم الكفاءات، حددت جملة من الأنواع أو التصنيفات المختلفة باختلاف

الاستعمالات والمعايير، والمتمثلة في ما يلي² :

❖ **تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية :** تحتاج كل منظمة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاثة أنواع من

الكفاءات وهي:

أ- **الكفاءات الفكرية أو التصورية :** وتشمل القدرة على تصور المنظمة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، والقدرة على إدراك علاقات المنظمة بالحيط الخارجي بكل عناصره، هذه التصورات تمنح المسير أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمنظمة وأهدافها الاستراتيجية على وجه الخصوص.

ب- **الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية:** وتتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية باعتباره عضوا في المجموعة، وبذلك

فهو تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وعلاقاته بمسؤولية ومعاونه، وترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون أو يقولونه.

ج- **الكفاءات التقنية :** تفترض الإلمام والتحكم في معارف خصوصية تندرج ضمن نطاق التخصص ، وبعبارة أكثر

وضوحا تتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل للإجراء تقنية معينة وترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن

الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي، مثل: قيام المدقق بإجراء تدقيق للحسابات المالية.

1 براق محمد، رايح بن الشايب، **تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة**، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات، جامعة ورقلة، 09/10 مارس 2004 ، ص ص 42-43 .

2 نذيرة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 52- 53 .

❖ تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة : ونميز نوعين من الكفاءات هما:

أ- الكفاءات الخصوصية : هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من إنجاز المهام المنوطة لها بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المنظمة.

ب- الكفاءات المشتركة : هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام، وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل، وهذه الكفاءات برغم عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد إلا أنها تمكنه من تحسين أداء عمله، كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية **Compétences habilitantes** لكونها:

- تساعد الفرد على إنجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى؛

- تمنح الفرد قاعدة ومركزات لتحصيل معارف أخرى؛

- تدعيم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات.

❖ تصنيف الكفاءات بحسب سعة ومستوى الحياة : وقد تم تصنيفها إلى فردية وجماعية لأهميته الفكرية والعملية لا سيما

عندما يتعلق الأمر بإعداد وتصميم البرامج التكوينية، وهي على النحو التالي:

أ- الكفاءات الفردية:

يقصد بالكفاءة الفردية " أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية"، إذن هي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة، وهناك من يرى على أنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة¹. ومهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق أهداف المؤسسة، وفيما يلي بعض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي للمنظمة²:

- أن يكون شخصاً يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة؛

- أن يكون مثابراً، وقادراً على العمل وحده، وتعلم أشياء أخرى عند الضرورة؛

- التعلم السريع من خلال التحكم السريع في التقنيات الضرورية وأن يكون لديه روح اتخاذ القرار؛

- إيجاد جو ملائم للتطوير من خلال مضاعفات التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل

المؤوسين؛

- أن يكون موجه نحو العمل الجماعي؛

- إرساء علاقات جيدة مع الآخرين؛

- إيجاد التوازن بين العمل والحياة الخاصة؛

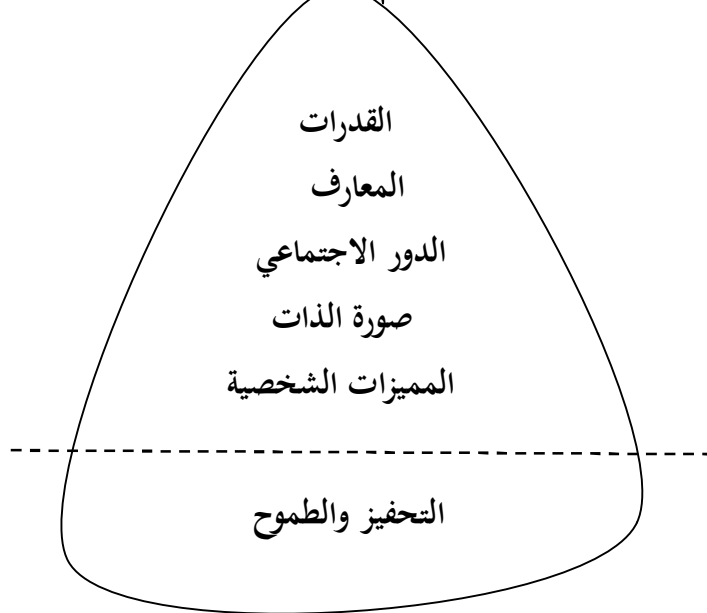
- أن يكون إنسانياً وحساساً بحيث يظهر مصالح صادقة للآخرين، وحساسية بالنسبة لحاجات رؤوسيه؛

1 اسيا رحيل، مرجع سبق ذكره، ص11.

2 براق محمد، رابح شايب، مرجع سبق ذكره، ص 42.

- إظهار قدراته للخروج من الوضعيات الصعبة؛
 - الوقوف في وجه الرؤوسين الذين يثيرون المشاكل؛
 - معرفة الذات بتحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه، وجاهزيته لتحسين هذه الأخيرة؛
 - التصرف بمرونة، حيث يمكنه تبني سلوكيات متناقضة فيكون حازماً في بعض الحالات ومتساهلاً في حالات أخرى، يقود ويترك الآخرين يقودون.
- من خلال هذا العرض يمكن استخلاص أن الكفاءات الفردية هي عبارة عن موارد باطنية لا تظهر بل يجب التنقيب والبحث عنها، كما أنها موارد ظاهرة، تتمثل هذه الموارد التي يمتلكها الفرد في المعارف، القدرات، السلوكيات والقيم الاجتماعية، ويمكن للمنظمة أن تحصل على هذه الكفاءات الفردية استناداً إلى معايير موضوعية تستخدمها أثناء التوظيف¹. حيث يمثل الباحثون هذه الكفاءة بالجلبل الجليدي كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): تمثيل الكفاءات الفردية



المصدر:

Cécile Dejoux, Les Compétence au Cœur de l'Entreprise, Edition d'Organisation, Paris, 2001, p159.

ب- الكفاءات الجماعية: Les Compétences collectives

تعتبر الكفاءات الجماعية أنها "محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني، والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج"²، ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف إنتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيراً مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفر وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات

1 كمال منصوري، سماح صولخ، مرجع سبق ذكره، ص52

2 براق محمد شايب، رابح شايب، مرجع سبق ذكره، ص244.

المهنية، وتوظيف النتائج إذ يعتبر أداء وسلوك الجماعات الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة¹، ومن أجل الحصول على هذه الكفاءات لابد من توافر الشروط الملخصة فيما يلي:²

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي؛
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التأزر أو التفاعل بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي؛
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.

❖ تصنيف الكفاءات من حيث الدور:

ويصنف هذا النوع من الكفاءات كما يلي:

أ- الكفاءات المحورية:

ويكون تقييم المنظمة انطلاقاً من المهارات التي توظفها في نشاطها، فقد تكون ثانوية تخص منتجات معينة، وقد تكون أساسية تتعلق بالمهنة الأساسية لها والتي تسمى بالكفاءات المحورية.

ويمكن استخراج الفرق بين الكفاءات البشرية والكفاءات المحورية من التعريفين التاليين:

حيث تعرف الكفاءات البشرية هي حزمة المهارات والقدرات التي تمكن المنظمة من تقديم منفعة حقيقية للزبون³، أما الكفاءات المحورية هي نتيجة نسق تعلم جماعي للمنظمة خاصة فيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج و إدماج لمختلف الأنماط من التكنولوجيا⁴.

ومن أجل وصول المنظمة إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لا بد لها من تخطيط، تنظيم وتقييم إدارتها، وتشمل إدارة الكفاءات المحورية ما يلي:

- **الاكتشاف:** يجب أن تحدد ما تملكه المنظمة من كفاءات محورية ويجب أن لا تخلط بين الكفاءة المحورية والمهارة، كذلك يجب التركيز على القدرات التي يمكن تطبيقها في أكثر من مجال وليس في مجال واحد؛
- **البناء:** قد تحتاج إلى 10 سنوات لبناء كفاءات محورية جديدة ذات مستوى عالمي؛
- **النشر:** بمعنى تحريك الكفاءات المحورية من قيم لآخر داخل المنظمة؛

1 مهديد فاطمة الزهراء، قبائلي آمال، مرجع سبق ذكره، ص10.

2 نفس المرجع، نفس الصفحة.

3 صدوقي عقيلة، غموض الكفاءات المحورية : نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة 21 / 02 / 2012، ص ص 56-57.

4 كمال منصوري، الهام منصوري، مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة 21 / 02 / 2012، ص 33.

-الإكتساب : ويكون في حالة توظيف كفاءات محورية قائمة لتحسين الأداء في مكان جيد، إما بتحديد الكفاءات التي تحتاجها بعد سنوات محددة من الآن أو باكتساب كفاءات عن طريق تطوير مهارات صغيرة ودمج بعضها مع البعض لتشكيل كفاءات محورية فريدة ؛

-الحماية : لا تخسر كفاءات المحورية بسبب سوء التمويل أو يكشف خططك.

ب- الكفاءات الاستراتيجية Les Compétences Stratégique

يعتبر مفهوم الكفاءات عموما من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي تتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية،

فالمنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، وتكنولوجياها وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين مواردها البشرية حيث يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد هي:¹

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني،...؛)

-الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة، الطاقات الكامنة،...؛)

-الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق، الرقابة،...؛)

وبعبارة أخرى فإن الكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، مما يؤكد على أن الكفاءات الاستراتيجية تعد بالضرورة كفاءات جماعية.

أما بالنسبة "Pralhad et hamel" اعتبروا الكفاءات الاستراتيجية، كفاءات أساسية أو كفاءات مركزية وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الاستراتيجية إلى قدرات المنظمة مضروب في الموارد، فهي شكل تعلم جماعي ضمن المنظمة.²

وعليه إدارة الكفاءات الاستراتيجية يتطلب من الميسرين توجيه موارد المنظمة خاصة منها الموارد البشرية ومجهوداتها نحو قطاعات منتقاة، لإضافة أقصى قيمة للمنتجات والخدمات المعينة مما يعيق المنظمات الأخرى المنافسة عن المناورة المماثلة والتقليد، خاصة إذا كانت هذه القطاعات تفوقهم ومختلفة.

ج- الكفاءات التنظيمية les Compétences Organisationnelles

تسمى أيضا بالكفاءات الأساسية (Compétences clés)، وهي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المنظمات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد مركزية في إتخاذ القرار بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المنظمات التي تعمل في محيط غير مستقر والمتميز بالمرونة واللامركزية.³

1 سمالي بحضيه، مرجع سبق ذكره، ص 140 .

2 كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص54.

3 إبراهيم عاشوري، حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012، ص7.

ويعتبر مفهوم الكفاءات من المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، حيث يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها الأفراد ومقارنتها مع الكفاءات التي تتطلب استراتيجية وأهداف المنظمة، ويسمى هذا النوع من الكفاءات بالكفاءات الاستراتيجية لأنها متغير ضروري لتكييف المنظمة مع بيئتها التنافسية ولكون محيط المنظمة يتميز بالتعدد وعدم الاستقرار هذا ما جعل المنظمة ذات كفاءة تتصف بالمرونة من خلال إعطاء الأفراد حرية الإبداع وتطوير كفاءاتهم.

وتعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بناءها والمتمثلة في¹ :

- قاعدة المعرفة :

وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمتكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيا، وقواعد المعلومات ... إلخ وهي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية؛

- إطار المعرفة :

يتمثل دوره في تحديد العلاقات بين الوحدات العملية والمعرفة ويجسد ببنية المنظمة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار، المهام)، والسياسات المحددة لها؛

- ديناميكية المعرفة :

عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات ما بين أعضاء المؤسسة، وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.

❖ تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية:

أ - الكفاءات المكتسبة:

تسمى كذلك بالكفاءات المتاحة وهي تلك التي يحوزها الأفراد في الزمن "t" وتقتضيها طبيعة العمل ونوعية المنتج أو الخدمة الحاليين، وهذه الكفاءات تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة، وبعبارة أكثر دقة يطرح هذا النوع من الكفاءات مسألة درجة الانسجام بين دور الفاعل ومكانته التنظيمية، لأن التوافق بينها هو وحدة الكفيل بضمان أداء فعال، بينما يؤدي أي خلل بين الأدوار والمكانات إلى اهتزاز البناء التنظيمي وتلاشي الثقة بين الأفراد والمنظمة.

ب- الكفاءات اللازمة مستقبلياً

يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي (إدخال تكنولوجيا جديدة، إحداث فروع جديدة، إدخال أي تعديلات نوعية) إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات، تكون المنظمة حينها أمام عدة بدائل حلول، أما برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي، وخلاصة القول أن تحديد الكفاءات المكتسبة حالياً يتطلب الاهتمام بالفرد بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبلياً على المنظمة نفسها².

1 رحيل اسيا، مرجع سبق ذكره، ص 14.

2 نفس المرجع، نفس الصفحة.

المطلب الثالث: اليات تنمية الكفاءات البشرية

يعتبر العنصر البشري أهم مورد وأثمن الاستثمارات بالنسبة للمنظمة، والذي يساهم في تحسين وتطوير الأداء وتنميته، ليكون الدور الأساسي في ذلك قيام مسيري المنظمات بتنمية قدرات الأفراد العاملين بمنظمتهم وتحفيزهم على العمل.

ومع تطور المفهوم الجديد للاقتصاد أصبح الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات متزايد نظرا لسهولة التحكم في هاته الموارد، فيمكن تطوير كفاءاتها البشرية من خلال تنمية هذه الكفاءات، وأهم عناصر هذه التنمية قد تكون عن طريق التكوين، التحفيز، الاتصال، وذلك من أجل تحقيق الهدف ألا وهو خلق الثروة، وبالتالي الرفع من أداء المنظمة أو تحسينه وكذا الرفع من نجاعته. وعلى هذا الأساس سيتم التطرق في هذا المطلب لكل من مفهوم تنمية الكفاءات البشرية والعناصر الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية.

الفرع الأول: مفهوم تنمية الكفاءات البشرية

يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه: "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، التحفيز وغيرها لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا بحد ذاتها"¹.

كذلك هي "الإجراءات المتخذة من قبل المنشأة لتنمية قاعدة كفاءاتها، بعبارة أخرى تنمية الكفاءات هي ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشأة"².

كما يمكن تعريفها على أنها "تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات التي تحتاجها المنظمة في المستقبل، فهي تركز على العمل الحالي للموظف والعمل الذي يشغله في المستقبل ويكون نطاق تنمية كل مجموعة عمل"³.

يرى بعض الباحثين إلى أن تنمية كفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المنظمة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها، حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية: وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها"⁴.

الفرع الثاني: أهم العناصر الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية

يمكن أن نتطرق إليها بإختصار كالتالي:

1 مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة في الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية،

الواقع العملي وافاق التطوير - تجارب الدول - جامعة الشلف، 04 12 2012 03، ص 08.

2 مهديد فاطمة الزهراء، آمال قبائلي، ص 6.

3 عبد الحميد برحومة، طلال زغبة، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير

الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة ورقلة، 21-22 / 02 / 2010، ص 17.

4 مصنوعة احمد، مرجع سبق ذكره، ص 08.

أولاً: تكوين الكفاءات البشرية

يعتبر التكوين الدرجة الأولى للحصول عن الكفاءات، فهو يحتل أهمية قصوى في عملية التنمية لذلك يعد عنصر أساسي يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لضمان تحقيق الهدف المنشود. ويمكن أن نعرف التكوين على أنه " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم"¹.

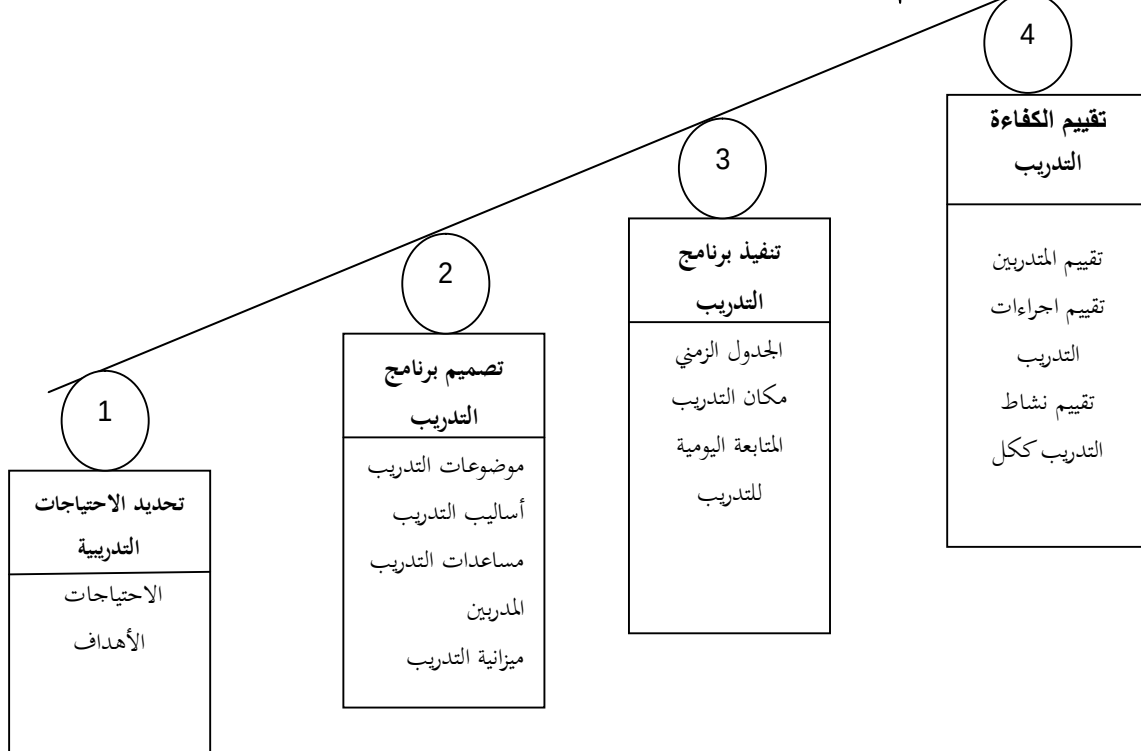
كما يمكن تعريفه أنه ذلك "النشاط المخطط الذي يهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة"².

وتمر عملية التكوين عبر خطوات تتمثل فيما يلي:³

- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- تصميم برنامج التدريب؛
- تنفيذ برنامج التدريب؛
- تقييم كفاءة التدريب.

ويمكن أن نوضح خطوات التكوين من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): خطوات التكوين لتدريب الكفاءات البشرية



المصدر: احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 320

1 احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 1999، ص 211.

2 منال طلعت محمود، أساسيات في علوم الادارة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، مصر، 2003، ص 216.

3 احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 320.

ثانياً: تحفيز الكفاءات البشرية:

فقيام المنظمات بالدورات التدريبية غير كاف إذا لم يكن هناك عمليات تحفيزية للعاملين وتجنيد كل طاقاتهم، لتحقيق تنمية الكفاءات البشري حيث توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيراً مهماً ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المنظمات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المنظمات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المنظمات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم.

فيمكن أن نعرف التحفيز على أنه "تلك المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين"، كما يقصد به "توجيه سلوك الأفراد وتقويته، ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة"، وما الحافز إلا وسيلة للإشباع، والأداة التي يتم بها الإشباع.¹

وللحوافز عدة أنواع يمكن تصنيفها فيما يلي:²

1- الحوافز المادية والمعنوية

- الحوافز المادية: تتمثل في الحوافز النقدية، منها: الأجور، الزيادات السنوية، المكافآت والمشاركة في الأرباح.
- الحوافز المعنوية: فهي متمثلة بفرص الترقية، الشكر والامتنان، رسائل الشكر، وما تقدمه المنظمة من ضمانات تخلق الاستقرار بالعمل.

2- الحوافز السلبية والإيجابية

- الحوافز السلبية: وهي متمثلة في التهديد بالعقاب أو الخصم من الراتب، الإنذار أو التوبيخ والحرمان من العلاوة.
- الحوافز الإيجابية: وهي متمثلة في الحوافز المادية، وعلى أشكالها كالعلاوات والكفاءات والترقية والمشاركة في الأرباح.

3- الحوافز الفردية والجماعية

- الحوافز الفردية: وهي حوافز تعطي للفرد حينما يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين الفرد وإنتاجه.
- الحوافز الجماعية: وهي حوافز تقدم للجماعة حينما لا يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين عمل الفرد وعمل الجماعة، كأن يكون العمل جماعياً، وأن العائد الفردي يتوقف على نتائج الجماعة.

ثالثاً: اتصال الكفاءات البشرية

يتوقف نجاح المنظمة على التعاون القائم بين أفرادها وتحقيق العمل الجماعي، ويمثل دور اتصال الكفاءات البشرية في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة، حيث يشار للاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض.

1 منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 254 - 263 .

2 نذيرة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص 76 .

منه يمكن إعطاء مفهوم للاتصال على أنه "عملية توصيل المعلومات، أي نقل المعلومات والمشاركة في الأفكار والآراء، والحقائق بشكل يضمن فهم المتلقي لجميع المعلومات المستلمة كما تدور في ذهن المرسل"؛ كما يمكن تعريفه أنه "نقل البيانات أو المعلومات أو الحقائق أو الأفكار بين طرفين على الأقل من الأفراد في المنظمة عن طريق رسائل شفوية أو مكتوبة أو اعتماد على إشارات رمزية لها دلالة وبدرتها المرسل والمستقبل معا".

وتتكون الاتصالات من عدة أنواع تنقسم الى ما يلي¹:

1- الاتصالات الرسمية: ويقصد به الاتصال الذي يتم في اطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتم من خلال القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، ويشمل على ثلاثة اتجاهات أساسية وهي:

- **الاتصال الهابط (من أعلى إلى أسفل):** وهو الذي يتجه من الرؤساء إلى مرؤوسيه، ويتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات...

- **الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى):** ويتضمن عادة إجابة المرؤوسين على ما يليهم من رؤسائهم، كما تتضمن شكاوى واقتراحات العاملين.

- **الاتصال الأفقي:** ويتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم وتبادل المعلومات.

2- الاتصالات غير الرسمية: يحدث هذا النوع من الاتصالات خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصالات في المنظمة. وتتم عملية الاتصال من خلال قنوات متعددة وهي:

- **الاتصال الشفوي:** ويتم وجه لوجه، أو الهاتف، المحادثات، العرض الرسمي أو الخطابات الشفوية... الخ؛

- **الاتصال المكتوب:** ويشمل على أشكال متعددة من أبرزها الخطابات، المذكرات، التقارير... وتستخدم بدرجة كبيرة في المنظمات الكبيرة ذات الفروع المنتشرة؛

- **الاتصال الإلكتروني:** وهو نوع خاص من الاتصال المكتوب عبر وسائل الاتصالات الالكترونية، وتتميز بالسرعة والكفاءة في الأداء.

إن كفاءة الاتصالات الإدارية في بناء وتدعيم مناخ العلاقات الإنسانية السليمة تقاس بعاملين هما:

- كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء التنظيم ومدى جودتها ووصولها إلى الأفراد المعنيين في الوقت الملائم.

- تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات وتغطيتها لأجزاء ومستويات التنظيم جميعا وعليه تنبع أهمية اتصال الكفاءات البشرية في تشكيل العلاقات المؤثرة على اتجاهات الأفراد وآرائهم و نظراتهم إلى الإدارة والعمل، كما تؤثر على رغبتهم وقراراتهم.

فلما تتوفر أمام المسيرين هذه العناصر الأساسية ويتم استغلالها عند تسيير المورد البشري في المنظمة بفعالية، هنا يساهمون في تنمية القدرات والمعارف، ومنه يتحقق لديهم كفاءات بشرية ممتازة.

1 عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2004/2005، ص 510.

المبحث الثاني: مدخل لإدارة الكفاءات البشرية

تبين لنا من المبحث الأول أنه لم يعد مضمون الكفاءة بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، يعني فقط قدرة الفرد أو الجماعة على الاستجابة الفاعلة والناجعة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي تقوم بها، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب تتوقف على قدرة الفرد والجماعات والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في تزامن وانسجام لأداء الأعمال بطريقة صحيحة، وبذلك أصبحت للكفاءة مكانة محورية في عالم التسيير، وعلى الخصوص في ميدان تسيير وإدارة الموارد البشرية باعتبارها المصدر الأساسي للكفاءة.

وضمن هذا المبحث سنوضح مفاهيم لإدارة الكفاءات ومقاربات تسييرها، أهم متطلباتها وكذلك مجالات تسييرها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات ومقاربات تسييرها

تعتبر إدارة الكفاءات المستوى الأول والقاعدي في عملية التسيير والإدارة المتمحورة على الكفاءات، فهو يشكل المرحلة الأولى في منهج الكفاءات ككل، وفي هذا المطلب سنوضح ما مفهوم إدارة الكفاءات وماهي مختلف مقاربات تسييرها.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الكفاءات البشرية

مثلما كانت الكفاءة محل جدل ونقاش الباحثين والعلماء والممارسين فقد أسالت إدارة الكفاءات حبر العديد من المؤلفين وكان موضوع دراستهم وأبحاثهم، حيث اهتموا بهذا المجال كثيرا وحاولوا إعطاء عدة تعريف للوصول الى مفهوم موحد.

أولا: تعريف إدارة الكفاءات البشرية

إدارة الكفاءات هي طريقة تفكير وتسيير لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقا لمهمة واستراتيجية المنظمة، ونبحث في تسيير الكفاءات عن المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية العمل لدى الأفراد. كما أن هناك عدة تعريف لإدارة الكفاءات البشرية نذكر منها ما يلي¹:

تعريف 1: "هو التأثير في مهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكيف معه التطورات الحاصلة في المحيط؛"

تعريف 2: "هي عملية خاصة لجذب وتطوير وتجنيد والاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف وضمان النمو؛"

من التعاريفين السابقين نستنتج ان تسيير الكفاءات يتعلق بالاستعمال الكلي للكفاءات المتوفرة، مع إعطاء الفرصة للعمال الجدد لإبراز كفاءاتهم وامكانياتهم، بالإضافة الى تنمية الموارد البشرية قصد تطوير الكفاءات وهذا عن طريق التكوين، التحفيز،... الخ، من أجل تحقيق الأهداف المحددة من طرف المنظمة.

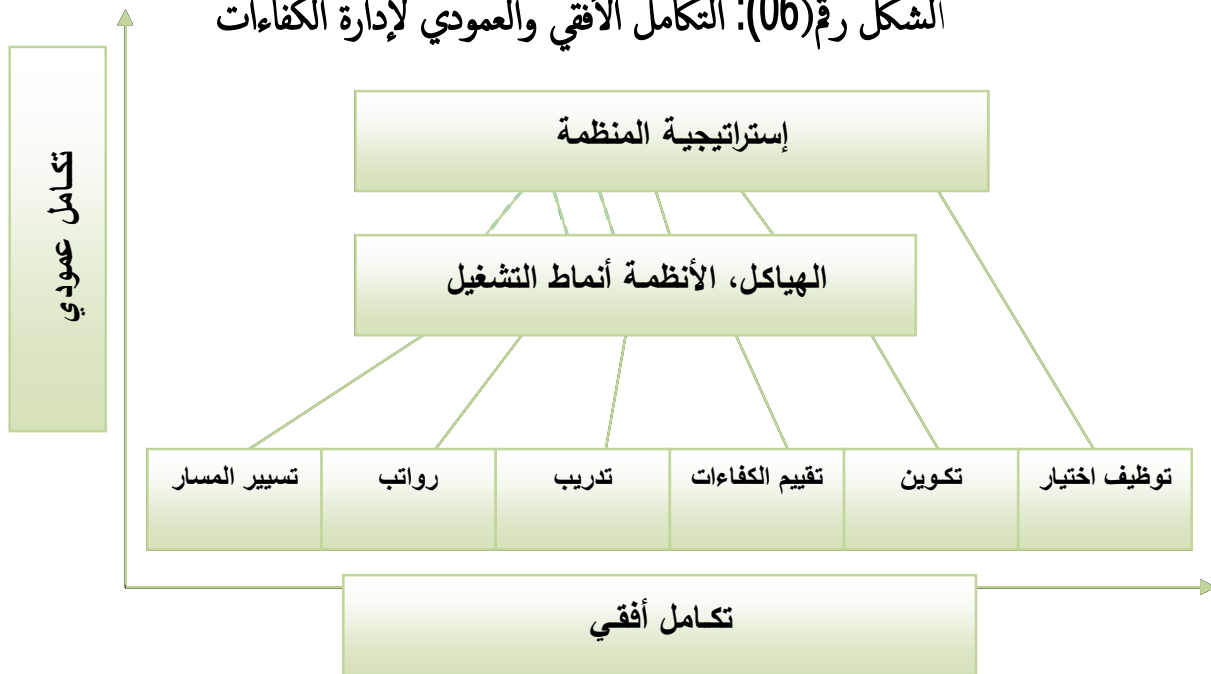
1 ابراهيم عاشوري، حمزة غربي، مرجع سبق ذكره، ص 09.

أما "Sylvie Stong" فقد عرفته في كتابها كشف أثار الموارد البشرية: "على أنه يعني التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات الموارد البشرية ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة"¹.

ومن خلال هذا التعريف تثير الكتابة إلى أن عملية إدارة الكفاءات تتم من خلال التأثير في كفاءة المورد البشري بهدف تحسين إنتاجيته وزيادة قدرته على التكيف مع التطورات وهي بهذا حصرت إدارة الكفاءة في جانب واحد أو عملية واحدة تتمثل في مرحلة تطوير وتنمية كفاءات الموارد البشرية للمنظمة وعلى الرغم من أنها ذكرت نتائج هذا التأثير إلا أنها لم تحدد المسؤول عنه أو القائم به.

ومنه يمكن القول: "أن إدارة الكفاءات لا يعتبر هدفا في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال تحقيق إدارة كفاءات ناجح لا بد من تطبيق تكامل أفقي وآخر عمودي والذي يبين الروابط بين النشاطات الاستراتيجية والعملية وكذا التكتيكية، كما هو موضح في الشكل التالي"²:

الشكل رقم (06): التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات



المصدر : آسيا رحيل، مرجع سبق ذكره، ص7.

من خلال التكامل العمودي يتم البحث عن كيفية تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، رؤيتها، وكذا استراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المنظمة، أما في التكامل الأفقي يتم تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح جميع الكفاءة محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية³، كما هو موضح في الشكل التالي :

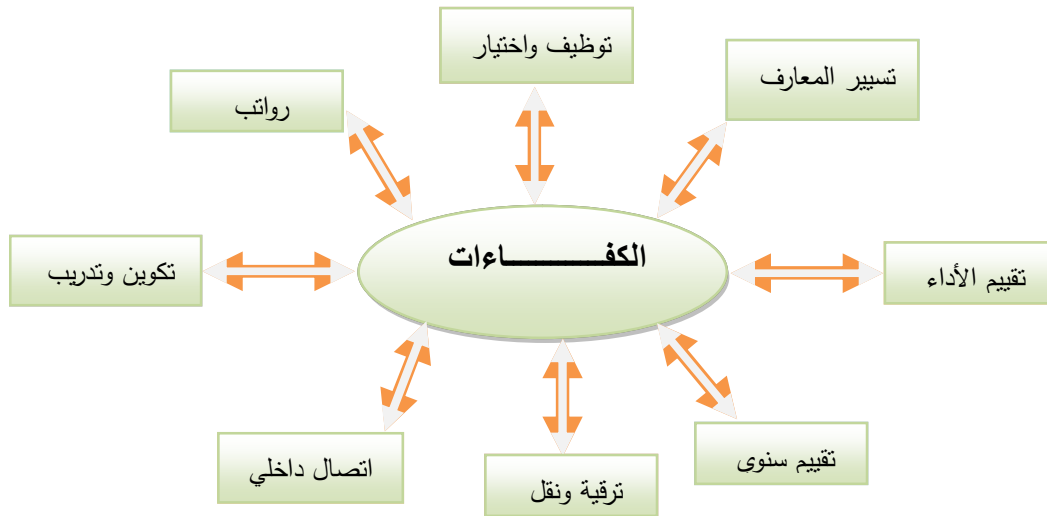
1 عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص 272.

2 آسيا، رحيل، مرجع سبق ذكره، ص 26.

3 كمال

منصوري، سماح صولح، مرجع سابق ذكره، ص 55.

الشكل رقم (07): الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر: كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 55

من خلال الشكل يمكن القول أن إدارة الكفاءات أساس للقيام بمختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية. وهناك من عرف إدارة الكفاءات على أنه " عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المنظمة من أجل تنمية أداء العاملين"¹. كما عرف أيضا على أنه التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط (العمل). ومن هنا يمكن إعطاء مفهوم شامل لتسيير الكفاءات وهي: " تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف المناسبة لها للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها"². ومنه يمكن أن نعتبر إدارة الكفاءات بمثابة منهج تنظيم جديد لتسيير وإدارة الموارد البشرية الكفؤة بالمنظمات، وهذا بالاعتماد على طرق التقنيات وأساليب التسيير.

1 زكية بوسعيد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تنظيم موارد بشرية، 2008، ص 34.

2 نفس المرجع، ص 34 - 35.

ثانياً: أهداف إدارة الكفاءات البشرية

تسعى عملية إدارة الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها¹:

- زيادة تحسين تنافسية المنظمة : إدارة الكفاءات هو أداة لتسيير الموارد البشرية التي تطمح إلى تحسين تنافسية منظمة ما، بحثاً عن أفضل تلاءم ممكن بين الكفاءات الضرورية للمنظمة وكفاءات الموارد البشرية المتوفرة؛
- توليد القيم : يتجاوز إدارة الكفاءات ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة استراتيجية رابحة للمنظمة فهي مولدة للقيم وتسمح لها من التكيف مع المحيط الخارجي وضبط مواردها الداخلية فيما بينها؛
- تحديد تقويم الكفاءات : إدارة الكفاءات يحدد ويقيم مختلف الكفاءات التي تشكل الكفاءة العامة للفرد، التي تضم مختلف الكفاءات المهنية والتنظيمية الضرورية؛
- المساهمة في إبراز نموذج تسيير جديد: تساهم الكفاءة في إبراز نموذج تنظيم جديد فهي تسمح بتسيير مجموعة من المعايير، القيم والأفكار (الجودة خدمة الزبائن)، لهذا يجلب تسييرها مفهوم جديد للتنظيم يساهم في بناء مفهوم القيم نفسها؛
- التعريف بالمنظمات الكفوة : يعتبر إدارة الكفاءات في المنظمات الكفوة نتيجة مباشرة للتعريف بهذا النوع من المنظمات فمن المزايا الأساسية لها هو إدارة الكفاءات إذ أنها تمنح للعمال مساحة حرة للعمل واتخاذ القرار؛
- يهدف إدارة الكفاءات في المنظمات إلى البحث، الاستقطاب، الحصول على الكفاءات الفردية والجماعية والتي هي في حاجة إليها ولكن أيضاً إلى فرزها وتنقيتها؛
- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المنظمة؛
- تحديد احتياجات المنظمة الحالية من اليد العاملة ، وحتى المستقبلية التي تسمح بتحسين استراتيجيتها؛
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، وبالتأكيد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها؛
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد أنسب نظام للتحفيز؛
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المنظمة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها، فيحس العامل بالانتماء؛
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المنظمة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

الفرع الثاني: مقاربات إدارة الكفاءات

لم يعد مدلول الكفاءات البشرية وما تتضمنه بسيطاً، وذلك لقدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومتداخل حسب ظروف العصر، وبمظهرها الجديد أصبحت تحتل مكانة محورية في عالم التسيير والمنظمة لكونها ترتبط بثلاث مفاهيم أساسية وهي: الاستراتيجية، تسيير الموارد البشرية والإدارة

¹أنظر:

- عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره: ص 273

- نذيرة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص 72.

- لشلاش عائشة، درويش عمار، مرجع سبق ذكره، ص ص 06-07.

بصفة عامة، والفهم العميق والدقيق لهذه العلاقة بين الكفاءة والمفاهيم الثلاثة ساهم في الانتقال من إدارة الحافظة التكنولوجية إلى إدارة حافظة الكفاءات، والذي يقوم على ثلاث مقاربات وهي¹:

أولاً: المقاربة التسييرية L'Approche Gestionnaire

تتمثل وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف، الخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأس المال ومن المعرفة، ومن المهارات وحسن التصرف.

فالمقاربة التسييرية تفترض جاهزية الكفاءات للتعبة والاستغلال بدرجة عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، والرغبة على الفعل والتي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل فرد من الموارد البشرية (أفراد أو مجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية؛

وعليه نلاحظ من خلال هذا التصور للكفاءة أنها ليست نظرية فقط بل عملية، وكذلك متطورة بتطور الوضعيات المهنية التي يواجهها العامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذين العاملين تبقى الكفاءة غائبة أو ناقصة إذا لم تكن مقرونة بما يلي:

1- الرغبة في الفعل le Vouloir d'Agir

والتي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة، وبالتالي تكون الكفاءة من وجهة نظر هذه المقاربة منظومة متكاملة، ومسؤولية طرفين أساسيين وهما: العمال وجماعات العمل بما يمتلكونه من معارف وخبرات، والإدارة التي يقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة.

2- القدرة على الفعل le Pouvoir d'Agir

وهو ما يعني توفير البيئة التنظيمية المناسبة والتي تمكن الكفاءات من العمل والبروز دون أي عوائق تنظيمية أو بيروقراطية.

1 أنظر:

- بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 09-10 مارس، 2004، ص 68-69
- سمالي بحضبة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، 2004، الجزائر، ص 164.

- كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 56-57.

- نذيرة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص 71.

ثانياً: المقاربة العملية L'Approche Opérationnelle

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات، فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المنظمة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

ثالثاً: المقاربة الاستراتيجية L'Approche Stratégique

يتبين من خلال هذه المقاربة أن الكفاءات تعطي للمنظمة الميزة والمكانة التنافسية من جهة، وتكون باستطاعتها أن تنجز لها المشاريع الاستراتيجية من جهة أخرى.

إذن فالكفاءة بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي:

- يصعب تقليدها من قبل المنافسين؛
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلة تكنولوجية جديدة؛
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات مشابهة؛
- وكل هذه العوامل تكسب الكفاءة صفة الاستراتيجية.

وكما نلاحظ فإن هذه المقاربات الثلاثة للكفاءة متدرجة ومتكاملة، فإدارة الكفاءات ومتابعتها إذن يتطلب قدرات متعددة ومتكاملة.

المطلب الثاني: متطلبات إدارة الكفاءات وعوائقه

حتى تتمكن المنظمة من تسيير مواردها البشرية ووضع عملياتها حيز التنفيذ لابد أن توفر بعض المتطلبات وتتغاضى عن بعض العوامل التي قد تؤدي إلى فشل عدم تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها من وراء إدارة الكفاءات.

الفرع الأول: متطلبات إدارة الكفاءات

من الناحية العملية تشير إدارة الكفاءات إلى مجموعة الطرق والتقنيات والوسائل الضرورية والمستخدم من طرف مسيري الموارد البشرية لدعم جهاز الإدارة ككل وعلى هذا الأساس تتطلب عملية إدارة الكفاءات جملة من الشروط أهمها:¹

¹أنظر:

- نذيرة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص 273-275.

- Dejoux cécil, Dietrich Anne, Management par les compétences « le cas Manpower », No & Pearson, Education, Frnace, 2005, p107.

أولاً: إدماج إدارة الكفاءات في استراتيجية المنظمة

تكون إدارة الكفاءات أكثر فعالية عندما تكون الكفاءة مرتبطة بشدة بعمليات التخطيط الاستراتيجي مع معايير مردودية التنظيم الممكن قياسها، فإدارة الكفاءات عبارة عن نظام متكامل تتفاعل فيه كل مستويات المنظمة، إنه يتجاوز دقة ميدان تسيير الموارد البشرية ليصبح ورقة استراتيجية رابحة، فهو أداة ديناميكية للتغيير الذي يحدث في إدارة المنظمة بشكل عام وعلى العموم: "تشكل إدارة الكفاءات أحد التطبيقات العملية الإدارية فهو يوجه من طرف الإدارة ويتمثل في الأجراء الذين يتم وضعهم في ترابط بين قواعد التسيير وقواعد المنظمة وإشراف الإدارة على إدارة الكفاءات يساهم في منحها بعداً استراتيجياً أو على الأقل أن يسجله ضمن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة التي يعبر عنها من خلال توجهات وتصرفات إدارة الموارد البشرية أثناء القيام بوظائفها المختلفة وهذا يمكن اعتبار إدارة الكفاءات الجزء المتمم للتسيير الكلي لمنظمة ما.

ثانياً: إشراك العمال في عملية إدارة الكفاءات

تعتبر الكفاءة نتاج فرد أو جماعة في وضع مهني معين و لهذا تسعى إدارة الكفاءات إلى التركيز حول سياسة تسيير الموارد البشرية على العمال (أفراد وجماعات) باعتبارهم حامل الكفاءات، فدور العامل جوهري خاصة في إعداد وتنفيذ نظام إدارة الكفاءات، فبفضل هذه الكفاءات يصبح الأجير هو العامل الأساسي المفتاحي، فكفاءته هي محور إدارة الكفاءات.

ولهذا انطلاقاً من إدارة الكفاءات يتم تركيز سياسة الموارد البشرية على العمال الذين يجب عليهم طبيعياً أن يشاركوا أكثر في تنظيم وإدارة المنظمة، وفي هذا الصدد ينتظر من العمال انماط مشاركة جديدة تمتد أبعد من منصب العمل نحو فضاء واسع للنشاطات أبعد من العمل المحدد نحو المبادر ة والقدرة على اتخاذ القرارات وأبعد من مسايرة التعليمات نحو التسيير غير المتوقع.

ويجب أن يكون العامل محفزاً كفاية لتطوير قدراته العقلية التي تمكنه من تعلم دروس عملية انطلاقاً من أوضاع يواجهها خلال مراحل حياته المهنية أو العادية .

ثالثاً: تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

تحتاج عملية إدارة الكفاءات الى تجنيد العوامل الداخلية والخارجية فهي من جهة تعبر عن مجموع التطبيقات المتعلقة بتسيير مسار الأفراد في المنظمة منذ توظيفهم إلى منحهم رواتب مرور بتقييمهم وحركتهم، وهي أيضاً تضمن تلاحمهم، ومن جهة أخرى أنها نادراً ما تأتي لوحدها فهي غالباً ما ترافقها تغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي تسمح لمسير المنظمة من الاستجابة إلى تحولات محيطهم. فإدارة الكفاءات يمنح الوسائل النظرية والتطبيقية لبرنامج عمل يحسن من تكييف المنظمة مع محيطها وهذا من خلال ضبط الموارد الداخلية فيما بينه أو العمل على موائمة الموارد البشرية وهذا عن طريق معرفة ماهية الكفاءات اللازمة المطلوبة ومقارنتها بالكفاءات المتوفرة على مستوى المنظمة فيصبح من الممكن توجيه عمليات تسيير الموارد البشرية بوضوح فيما يتعلق بالأجور، التوظيف، الترفيه، التكوين والثقافة التنظيمية ... الخ.

رابعاً: اختيار مقارنة الكفاءة التي تتلاءم مع توجهات المنظمة

عملياً أكدت سوندرنا Sandra Michel على أنه يوجد ستة أنواع من المقاربات التي تعتمد عليها في إدارة

الكفاءات وتتمثل في:

1. مقارنة المعرفة والعلم؛
2. مقارنة المهارة ؛
3. مقارنة السلوكيات؛
4. مقارنة إدماج المعرفة، المهارات، التصرفات؛
5. مقارنة الكفاءات المعرفية؛
6. مقارنة النشاطات.

وكل منظمة تعتمد على المقارنة التي تتماشى مع مفهوم وماهية الكفاءة بالنسبة لها ولهذا يجب أن يكون مفهوم الكفاءة المعتمد متفق عليه من طرف كل مستويات المنظمة وعلى هذا الأساس هذه المقاربات يتم بناء نماذج إدارة الكفاءات.

خامساً: نماذج إدارة الكفاءات

النموذج هو محاكاة أو تجريد للواقع الذي يسمح برسم وتبسيط الإدراك الحسي لهذا الواقع وأخذ بكل مميزاته الأساسية، ولقد اعتمدت المنظمات على نموذج جديد لتسيير اليد العاملة وأطلق عليه نموذج الكفاءات، فنماذج الكفاءة تزود رابط التلاحم فهي الإسمنت الذي يضم عناصر نظام تسيير الموارد البشرية لمنظمة ما، حيث تساعد على صياغة وإعداد نظامها لتسيير الموارد البشرية بطريقة متناسقة وموحدة.

الفرع الثاني: عوائق متطلبات الكفاءات

إذا كانت نماذج إدارة الكفاءات ليست سليمة وتشوبها بعض المخاطر عند الاستعمال يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج سلبية فقد¹:

- تقود المنظمة إلى اكتساب كفاءات غير ملائمة بدون رؤية واضحة للأهداف والاستراتيجيات؛
- تكون مكلفة جداً ومضجرة في إدارتها؛
- نقص إدراك الكفاءات التنظيمية الأساسية بسبب رداءة تقبلها من طرف الموظفين؛
- سوء دمج الكفاءات المبدعة وعدم الانسجام فيما بينها أو عدم وجود تكامل بينها ككفاءات التبادل الثقافي؛
- هذه النماذج لا تضيف شيء للمنظمات التي تجد صعوبة في التفريق بين المردود الإيجابي والمردود السلبي عندما تكون الكفاءات عمومية أكثر.

¹ نذيرة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص 278.

المطلب الثالث: أدوات إدارة الكفاءات

تكمن القوة العملية لمفهوم منهج الكفاءة في العرض المفصل لنظام المنظمة " التنظيم، والتغيرات المنتظرة " بمعنى مجموع الأدوات التي تساعد في توجيه وقيادة التغيير، وهذه الأدوات هي التي تسمح بتشخيص إمكانات المنظمة فيما يتعلق بعملية اعتماد منهج الكفاءات كأسلوب للتسيير والإدارة وتساعد في تنفيذه وتقييمه.

ويمكننا أن نميز بين نوعين من الأدوات لتسيير الموارد البشرية والمربطة بشكل خاص بإدارة الكفاءات وهي:

الفرع الأول: أدوات العرض

هي تلك الأدوات التي تعرض رؤية اجمالية حول مهام المنظمة ووظائفها وتخلق الترابط والتنظيم، انما تستخدم كدعامة للتسيير، ومن أهم هذه الأدوات والأكثر استعمالا هي¹:

أولا: مرجع الكفاءات

اعتماد المنظمات على منطق المنصب جعلها تستخدم ما يعرف بمرجع الوظائف الذي يفصل بين ماذا يجب على الفرد (العامل) عمله أو القيام به في إطار المنصب أو الوظيفة التي يشغلها (مهام، نشاطات، أعمال).

ويعرف مرجع الكفاءات على أنه " قائمة الكفاءات الملائمة والمناسبة لوظيفة ما، فهو الجزء الثاني من بطاقة استخدام الكفاءات فعلى أساسه يتم تقدير التباعد بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المملوكة من طرف العمال وبفضله تتخذ قرارات الإلتقان. يطلق على مرجع الكفاءات أيضا "بقاموس الكفاءات"، حيث يعتبر أيضا بمثابة الوثيقة التي تحدد الكفاءات الضرورية لممارسة مهنة ما، إنها تساعد كل عامل على تحديد موقعه بالمقارنة مع المتطلبات الراهنة والمقتضيات المستقبلية لمهنته في إطار المسار المهني.

1- أهداف مرجع الكفاءات:

إلى جانب دور إدارة الكفاءات كأداة لتسيير الموارد البشرية على الخصوص في حالات التطور التقني أو أيضا لمواجهة إشكالية إعادة تأهيل الأفراد، فهو يستخدم أيضا لـ:

- تحديد وتعيين الفارق بين الكفاءات المستخدمة فعلا من طرف الفرد والكفاءات التي يحتاجها لتحقيق أهدافها بمعنى أنه أداة تساعد على موضوعية التقييم القائم على حرفية كل شخص وهي ترتبط بنظام تصنيف، إنه الأداة التي بفضلها يتم تأجير الكفاءات على أساس الكفاءات التي يتحكمون فيها و يمارسونها؛
- مرجع الكفاءات يضم ويجمع كل الكفاءات الضرورية لتنفيذ مجموعة من الوظائف النموذجية إنها تسمح بضبط الكفاءات الحقيقية مع متطلبات المنظمة فيما يتعلق، بالتكوين، التوظيف والتحفيز.

2- مجالات استخدام مرجع الكفاءات:

يستخدم مرجع الكفاءات في خدمة القيادة ومن خلاله يتم توجيه الكفاءات في المنظمات وهو بدوره يقوم بعدة وظائف تتمثل في:

1 أنظر:

- عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص ص 309-310

- Dejoux Cécile, Dietrich Anne, op-cit, p120.

- إنه أداة توظيف: مرجع الكفاءات يسمح بتحديد عوامل انتقاء المرشحين والمقارنة بينهم ثم اختيار المرشح الذي من الناحية الشكلية يبدو الأكثر قربا من الوظيفة المبحوث عنها؛
 - إنه أداة تقييم الأفراد: تحليل أداة العمال ينجز انطلاقا من النتائج المنتظرة في الوظيفة، وإلقاء الضوء على التباعد بين الكفاءات المستخدمة فعلا من طرف الفرد والكفاءات التي يحتاجها لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة؛
 - إنه أداة تكوين: من خلال معرفة الكفاءات المملوكة والكفاءات المطلوب لممارسة وظيفة ما فهو يعد دعامة لإعداد برامج التكوين المختلفة؛
 - إنه أداة الحركة: يهدف مرجع الكفاءات إلى تحديد العلاقات المتعلقة بحركة الأفراد داخل المصلحة، الوحدة أو المنظمة ما لأنها تتضمن مجموع المبادئ المتعلقة بمتطلبات المنظمة والعمال؛
 - إنه أداة اتصال: إنجاز مرجع الكفاءات هو ثمرة التحليل والتبادل للآراء والأفكار بين مختلف عناصر المنظمة (إدارة الموارد البشرية، موظفين، الميسرين... الخ) فتحدث علاقات اتصال بين مجموعات العمل المختلفة؛
 - إنه أداة للإدارة: مرجع الكفاءات هو مرجع يسمح للإدارة بضبط الأهداف المرتبطة مع الوظيفة من خلال تحليل نظامي للعمل المنجز وتشجيع العمال على المداومة وباعتباره أداة لتسيير الموارد البشرية.
- والجدول التالي يبين أهم أدوار واستخدامات مرجع الكفاءات:

الجدول رقم (02): أهم مجالات استخدام مرجع الكفاءة

الوظيفة	غايات وأهداف مرجع الكفاءات
التوظيف	- تحديد الشكل المطلوب الواجب توفره في المرشحين للتوظيف.
المسار المهني	- تحديد مجموعة أو فرد ما الكفاءات المتبقية للحصول عليها؛ - تحديد أوضاع العمل التي تسمح الحصول على الخبرات الوظيفية؛ - تنظيم واستخدام جهاز فردي أو جماعي وظيفي لتنمية وتطوير الكفاءات.
التقييم	- تقييم آلية التوظيف؛ - تقييم الكفاءات الجماعية المملوكة من طرف الفريق؛ - تقييم الكفاءات المملوكة من طرف الفرد.
التكوين	- معرفة الكفاءات المطلوبة للتنمية

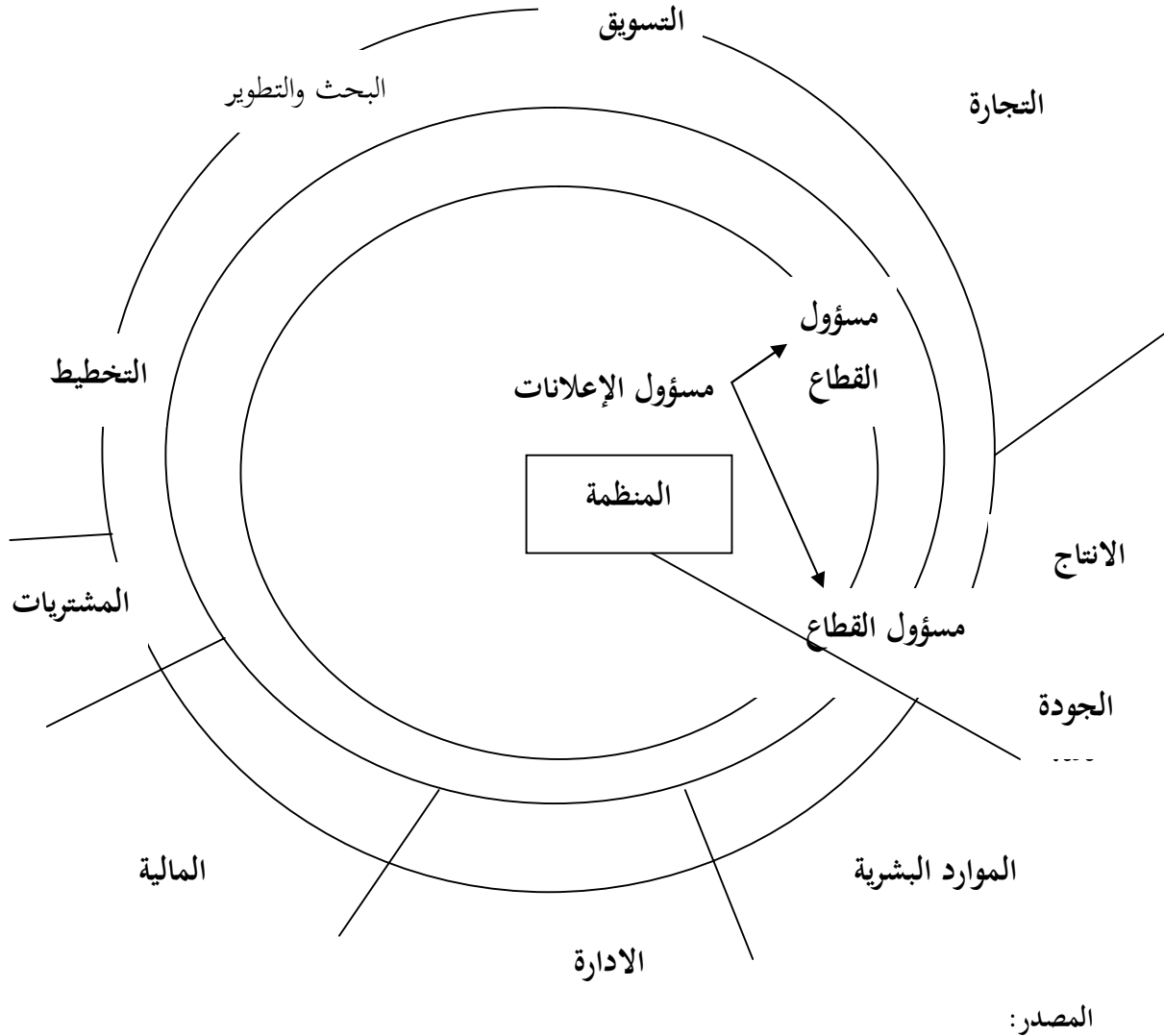
المصدر: عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص 311.

ثانيا: البطاقة البيانية للمهن / الوظائف

وبعدما يتم إعداد مرجع الكفاءات لابد من إعداد بطاقة بيانية لوظيفة تسمح بالحصول على رؤية قريبة للوظائف ذات الكفاءات المشتركة، إنها تساعد على إدارة المسار الوظيفي وعلى توضيح مخططات الوظائف الممكنة وأكثر من كل

هذا هو القيام بالإعلان على مستوى المنظمة بأن شخص ما له الكفاءة والإمكانيات المبحوث عنها وهذا يكلف أقل من التوظيف الخارجي¹، والشكل رقم (08) مثال عن عرض لبطاقة بيانية لوظيفة مسؤول الإشهار:

الشكل رقم (08) : عرض لبطاقة بيانية لوظيفة مسؤول الإشهار



المصدر:

Afnor, guide du management des compétence, paris : Afnor, 2004, p5.

يمثل الشكل عرض تخطيطي تركيبي لمجموعة من المهن أو الوظائف، حيث توضح هذه البطاقة على عجلة من خلال تقسيمها إلى شرائح مشتركة المركز، كما تمنح البطاقة رؤية إجمالية لوظائف المنظمة وفي بعض الحالات تسمح بتحديد مجموعة التغيرات وحركات التطور الممكنة.

ثالثاً: حصيلة الكفاءات

هي عملية فردية هدفها القيام بتحديد كفاءات الفرد، (موضع الفرد) بالنظر إلى وضعية أو مشروع حالي أو مستقبلي، تساعد الأفراد على تحليل كفاءاتهم المهنية الوظيفية والشخصية إلى جانب سلوكياتهم ومحفزاتهم بهدف تحديد

¹Dejoux Cécile. Dietrich Anne, op-cit, p122.

المسار الوظيفي.

1- أهداف حصيلة الكفاءات

عن طريق حصيلة الكفاءات يستطيع العامل الأجير أن يحلل مساره الوظيفي ويحدد مجموع كفاءاته وامكانيات التطوير المهني، ومن هنا يمكن أن نقسم أهدافها إلى جزئين رئيسي وثانوي¹:

أ- هدف رئيسي: هو رغبة العامل في معرفة موضعه المهني وتسيير المسار المهني الخاص به، حيث يكون بالرد أو الإجابة أو الحصول على معلومات حول الذات. فهي تجيب على سؤال من أكون؟ أو أين أنا وظيفيا؟ ما هو المستقبل المنتظر؟.

ب- أهداف ثانوية: وتتعلق هذه الأهداف إما بالمنظمة أو بالعمال وهي:

■ أهداف خاصة بالعمال: وتتمثل هذه الأهداف في:

- اكتشاف مزدوج فمن جهة الكفاءات التي تمتلكها وتحوز عليها ومن جهة أخرى تلك التي نبحث عنها لوظيفة ما أو في سوق اعمل؛
- إنها المرحلة الأولى في عملية اكتساب وتطوير الكفاءات؛
- تحديد معارفه العامة والوظيفية، المهارات وجوانب التطوير؛
- تحديد عناصر خبرته المتغيرة تبعا لأوضاع مهنية جديدة؛
- فصل موارده عن إمكانياته؛
- تحديد التقدم المهني وتحسين الحركة، التنقل...؛
- التحضير للتغيرات والتسيير الجيد للوظيفة ولمساره المهني؛
- تطوير قدراته الوظيفية.

■ أهداف خاصة بالمنظمة:

حيث تساعد حصيلة الكفاءات المنظمة على التسيير الجيد للمراحل الانتقالية الضرورية والتسيير الجيد للمسار المهني، تحسين الحركة والتنمؤ بالتطورات،... الخ.

2- إنشاء حصيلة الكفاءات:

تنجز حصيلة الكفاءات بطلب من المنظمة أو من الأجير في إطار إجراء نظامي خاضع لنصوص قانونية، وتمر عملية إنشائها وفق ثلاث مراحل وهي:

أ - المرحلة التحضيرية: تحليل الطلب وتحديد خطة العمل؛

ب - مرحلة البحث والاستقصاء: تحديد طبيعة ونوعية الحصيلة، هل هي شخصية أوظيفية، أو من أجل المسار المهني؛

ج - المرحلة الختامية: وضع وثيقة عرض خاصة بالحصيلة.

1 عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص ص 313-314.

3- شروط نجاح عملية حصيللة الكفاءات:

على الرغم من أنها عملية فردية إلا أنها تشاركية تتطلب إلزاميا قبول أو رضى الفرد أو الأجير تعاون من طرف المنظمة والقائمين بإعداد الحصيللة والتي يعتمد نجاحها على توفر شرطين أساسيين هما:

- التسيير المناسب لما قبل و بعد عملية حصيللة الكفاءات من طرف الإدارة ومسؤولي الموارد البشرية ؛
- توفر عقود واضحة بين العناصر الثلاثة : الأفراد، المنظمة والتنظيم الذي يشرف على إنجازها.

رابعا: محفظة الكفاءات

إنها ملف المكتسبات والكفاءات التي يحوزها ويكتسبها الفرد إثر التكوين، والذي يتشكل انطلاقا من القيام بتحليل واستخلاص الخبرات الوظيفية، الاجتماعية والشخصية وهي تساعد الفرد على تحديد وإعادة تحديد ما يكون قادرا على فعله.

1- إنشاء محفظة الكفاءات

- تعد محفظة الكفاءات من طرف الشخص نفسه، فهو وحده القادر على التعبير والتصريح بخبراته ووصفها، ومن أجل الموضوعية والدقة يستحسن أن يرافقه مسؤول عنه أو مسير أو زميل له متمكن في هذا المجال وهذا من أجل مساعدته في تحديد ووصف وتنظيم هذه الممتلكات، وتتضمن محفظة الكفاءات من ثلاث أجزاء:
- جزء خاص بالماضي: الذي يصف المكتسبات خلال تكوين المكتسبات الوظيفية والشخصية للأفراد؛
- جزء متطلع للمستقبل: يصف التحركات، الحوافز والاهتمامات الوظيفية للأفراد؛
- والجزء الأخير يخصص لوثائق الإثبات: دبلوم، شهادات، ترخيصات، وثائق، متعددة،... الخ.

الفرع الثاني: أدوات التقييم

يعتمد تقييم الكفاءات على جملة من الأدوات والتي معظمها كانت مستخدمة في المنظمات التي تعتمد على منطق المنصب في تسييرها، وتتمثل هذه الأدوات في¹:

أولا: المقابلات السنوية

تعد المقابلات السنوية من الطقوس التنظيمية التي تمارس في جل المنظمات وعلى الرغم من أنها تعرف بعدة تسميات وهذا تبعا لأهدافها والثقافة السائدة في المنظمة إلا أنها تشد وأكثر على أبعاد التقييم في المقابلة، ولهذا تعتبر الأداة الأساسية لممارسة التقييم.

1- أنواع المقابلات:

توجد هناك العديد من أنواع المقابلات التي يتم تجنيدها تبعا لأهدافها وللمجتمع المعنى بها، وفي هذه الحالة يجب أن تكون موضوع تخطيط دقيق منظم خلال السنة ولهذا قد تكون المقابلات خاصة بـ²:

1 أنظر:

- عذراء بن شارف، المرجع السابق، ص317.

- Dejoux cécile, Dietrich Anne, op-cit, p125.

² idem.

- مقابلات لمتابعة الأهداف؛

- مقابلات تنظم حول الحصيلة والنتائج؛

- مقابلات حول الكفاءات.

2- أهداف المقابلات: تتعلق أهداف المقابلات إما بالفرد أو بالمنظمات؛

■ بالنسبة للمنظمة:

- مركز قوة من أجل التمكين من الأهداف الاستراتيجية؛

- قياس إسهامات الأفراد في نتائج والنشاطات المحققة؛

- تقييم الكفاءات والمتابعة الفردية للنشاطات؛

- تحفيز وتنشيط العمال من خلال تشجيع الاستماع وتبادل وجهات النظر وإنشاء عرض موحد حول الأجير ونتائجه وإمكانيات تطوي؛

- تطوير الكفاءات من خلال تحديد الاحتياجات والفجوات أو بالتعرف على قدرات العمال.

■ بالنسبة للعامل:

- إنفا فرصة للحصول على عائد عن فعالية وجودة عمله؛

- الإفصاح عن طموحاتهم المهنية وعمليات التكوين المرغوب فيها.

منه تتعلق المقابلات السنوية للتقييم الى غاية اليوم حول النشاطات، الأداء والتحكم في مناصب العمل غير أن

التوجه يكون أكثر نحو تقييم الكفاءات، والجدول التالي يبين أهم مراحل المقابلات السنوية لتقييم الكفاءة:

الجدول رقم (03): مراحل المقابلات السنوية لتقييم الكفاءة

المرحلة	النقاط الأساسية
قبل المقابلة	- الإعلان بأن المقابلات تتم كلية أو جزئيا على تشكيل الكفاءات؛ - تحديد بان بناء إنشاء الكفاءات ترجع في الوقت نفسه للشخص والمنظمة؛ - تحضير المقيمين لاكتساب لغة موحدة ومفاهيم عملية حول إنشاء الكفاءات؛ - القيام بوضع أجهزة تقييم الكفاءات في وضعيات العمل.
أثناء المقابلة ومع دليل التقييم	- تميز أو فصل النتائج أو الأداء المنتظر من النشاطات المنجزة بكفاءة والموارد المعتمد عليها في بناء وإنشاء الكفاءات؛ - الأخذ بعين الاعتبار الموارد بنوعيتها: الموارد المرتبطة بالشخص (المعارف، المهارات، التصرفات) وشبكات الموارد (الشبكة المهنية، الزملاء، قواعد المعطيات..... الخ)؛ - القيام بشرح كيف يتصرف الشخص لإنجاز نشاط ما بكفاءة (المخطط العملي للنشاط)؛ - الاستناد إلى وضعيات التي تعتبر إثبات للكفاءة ؛

- إعداد سلم لإحصاء مستوى التحكم في الكفاءات وبعض الموارد؛ - تحليل عوامل توضيح وتفسير مستوى التحكم في الكفاءات ؛ - تسطير الخطوط العريضة لمشروع تطوير الوظيفي؛ (تتضمن ليس فقط على أوضاع التكوين ولكن أيضا على أوضاع وظروف العمل) مع أهداف الكفاءات والموارد.	
- ربط نتائج التقييم مع أجهزة تقييم الكفاءات في وضعيات العمل؛ - متابعة مشروع الاحتراف وجمع شروط نجاحه ؛ - إيداع نتائج التقييم في حقبة الكفاءات للأفراد.	بعد المقابلة

المصدر: Le Botref Guy, op-cit, p459

ثانيا: مراكز التقييم

تكون موجهة بالخصوص لتقييم الامكانيات النوعية وملاحظة قدرات التطور الفردي من أجل اتخاذ قرارات التوظيف الداخلي والخارجي أو أيضا تسيير المسار المهني. وتعتمد مراكز التقييم على العديد من أساليب التقييم والأكثر ملائمة بالنسبة لتقييم الكفاءات هو أسلوب المحاكاة أو ما يعرف بتقييم الوضعيات أو اختيار الوضعيات. ومن أجل تقييم كفاءات أكثر واقعية، وتقييم الكفاءات الحقيقية التي يمتلكها شخص ما لابد أن يتم إعداد وضعيات مهنية تحاكي الوضعيات الحقيقية الموجودة في أرض الواقع والتي يمكن أن يصادفها العامل أثناء أدائه لعمله¹.

1- أهداف مراكز التقييم:

يهدف التقييم من خلال المحاكاة إلى²:

- ملاحظة التصرفات الأجراء أو المترشحين للتمكن من إصدار الحكم عليهم ؛
- إذا كانوا ملائمين للمنصب المعني أم لا؛
- تقليص الأخطاء التي يمكن أن تقع عند اختيار العمال؛
- التحسين العام لنظام التقييم بالمنظمة ؛
- الإجابة على المتطلبات الجديدة للمنظمة لأن مركز التقييم يتولى الحصول على الكفاءات؛
- تأسيس جدول القيادة الذي يهدف إلى تطوير الكفاءات ومتابعة الأجراء؛
- تساعد العمال في تحديد والتعرف على إمكانياتهم ونقائصهم.

1 عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص 319.

2 نفس المرجع، ص 320.

المبحث الثالث: المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات

تحدث أغلب المنظمات عن إدارة الكفاءات وتبناها بالنتائج التي توصلت إليها أو حققتها من خلالها وهذا الأسلوب الجديد في الإدارة أصبح المذهب الوحيد التي تسعى كل التنظيمات إلى الاعتماد عليها حيث يؤكد معظم الباحثين والعلماء أن عملية إدارة الكفاءات تمر في مسيرتها بثلاثة مراحل أساسية حيث أن كل مرحلة تضم في مجملها مجموعة من الأعمال والممارسات والإجراءات التي تسهل وتمهد على إنجاز هذه المراحل والتي تتمثل فيما يلي:

المطلب الأول: المرحلة التمهيدية (التحضيرية)

يعد تطبيق عمليات إدارة الكفاءات في المنظمات هو عبارة عن قرار استراتيجي مما له من تأثير مباشر وواضح على مختلف السياسات واستراتيجيات الموارد البشرية في المنظمة، وإن تأثيرها لا يتوقف عن هذا الحد بل يشمل المنظمة ككل.

لذا يجب على المنظمات قبل مباشرتها القيام في عملية إدارة الكفاءات أن تمهد وتعد لها من خلال ما يلي¹:

■ تقييم الأوضاع والظروف التي من خلالها يستخدم منهج إدارة الكفاءات وهذا بغرض تحديد نقاط القوة والضعف والتنبؤ بالمقاومة المحتملة؛

■ تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ومختلف مشاكل إدارة الكفاءات التي تحتاج إلى حلها؛
تحديد مفهوم الكفاءات انطلاقاً لتغيرات الغايات المسطرة والأهداف المنتظرة من طرف الشركاء هذا إلى جانب مكونات وثوابت المفهوم؛

■ الانتقال من نظام التسيير القديم (سلم الترتيب وفعالية الأداء) إلى منهج الكفاءات الذي يتطلب عناية خاصة من أجل توضيحه للعمال والشركاء والناقلين.

من خلال هذه المرحلة يمكن استخلاص ما يلي:

- إن منهج كفاءات المنظمة يتم اعتماده بعد تفكير عميق وتخطيط مسبق والذي يتم من خلاله التحديد الدقيق المفصل لمراحله وأهدافه وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات والمتمثلة فيما يلي:
- ما هي أهدافه ؟
- لمن هو موجه ؟
- من طرف من ؟
- كيف يتم القيام به ؟
- وللإجابة على هذه الأسئلة يكون بذلك قد تم توضيح الخطوط العريضة لهذا الأسلوب والذي يكون ممهداً للمرحلة الثانية؛

1 Dejoux Cécile, Dietrich Anne, op-cit, p175.

المطلب الثاني: إعداد عمليات إدارة الكفاءات

بعد أن يتم الإعداد والتحضير لإدماج منهج الكفاءة في استراتيجية إدارة المنظمة تباشر هذه الأخيرة في وضع قواعد وآليات لهذه العملية، فالتسيير الجيد للكفاءات حسب دليل إدارة الكفاءات الذي أصدرته الجمعية الفرنسية AFNOR للمعايير يتمركز حول ثلاث مراحل أساسية تتمثل فيما يلي¹:

- يجب أولاً وقبل كل شيء بداية تحديد الكفاءات الضرورية اللازمة لإنجاز الوظائف بفعالية؛
 - يتم مطابقة هذه الكفاءات مع العمال المرشحين المعنيين؛
 - في الختام يجب منح الأجور والقيام بتقييم العمال تبعاً للكفاءات والمسؤوليات والأداء.
- وعلى الرغم من أن المراحل التي ذكرتها AFNOR هي مراحل مهمة إلا أنها أهملت مرحلة لا تقل أهمية عن سابقتها وتتمثل في تنمية وتطوير الكفاءة التي تعتبر البعد الثالث لعملية إدارة الكفاءات، وتعتمد هذه الأخيرة على ثلاثة أبعاد وهي:
- إستقطاب الكفاءات: تعيين الكفاءات المطلوبة وتحديد الكفاءات التي يحوزها الأفراد؛
 - تحفيز الكفاءات: تقييم الكفاءات وإعداد الأجور على أساس الكفاءة؛
 - ضبط وتنظيم الكفاءات: إعداد استراتيجيات تطوير الكفاءات الفردية والجماعية.
- وهذه الأبعاد الثلاثة (الاستقطاب، التحفيز والضبط) تعد من أهم الآليات التي تعتمد عليها أغلب المنظمات في عملية إدارة كفاءتها. وفيما يلي سنحاول استعراض هذه العمليات:

الفرع الأول: إستقطاب الكفاءات

- الاستقطاب هو البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف في المنظمة ممن يمتلكون مؤهلات وخبرات ومهارات محددة وتشجيعهم على التقدم للعمل فيها بالأعداد المناسبة وفي الوقت المناسب والمكان المناسب لانتقاء الأفضل منهم وتلبية الاحتياجات الوظيفية والحاجة إلى الكفاءات في المنظمة وذلك من أجل²:
- الاقتناء: عندما تنفتح المنظمة على نشاطات جديدة وأسواق جديدة؛
 - التعويض: من أجل تعويض مغادرة أو حركة الأفراد ضمن المنظمة³؛
- ويمكن أن نؤكد بأن عملية استقطاب الكفاءات تمر بعدة مراحل وتعتمد على العديد من الأدوات وهي كالتالي⁴:

أولاً: تعيين الكفاءات الأساسية المطلوبة

لقد جرت العادة على أن الحصول على منصب الشغل يتوقف على توافق بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة وفي منهج الكفاءات أصبح من الضروري توفر الأفراد على عملية إدارة الكفاءات أنها الخطوة الأولى التي تدخل المنظمة

¹ عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص 280-281.

² المصري ياسين رقوق، حاتم مرعي، محمد مرعي وآخرون، واقع ومتطلبات تنمية الموارد البشرية للبحث العلمي وإدارتها، المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير الثقافي، دمشق، 26/24 ماي 2006.

³ Dejoux cécile, Dietrich Anne, op-cit, p158.

⁴ عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص 282-283.

في هذا المنهج التسييري والكفاءة المطلوبة.

ويمكننا القيام بتحديد الكفاءات الأساسية المطلوبة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هي الكفاءات المطلوبة حتى يتم إنجاز المشاريع بشكل جيد ؟
 - ما هي الكفاءات الجيدة الملائمة لمواجهة تطورات مهامنا والوظائف المستقبلية؟
 - ماهي الكفاءات الضرورية لكل الصعوبات الوظيفية المسجلة؟
- ويتطلب تحديد الكفاءات الضرورية والمطلوبة لمنصب ما القيام بتحليله وإعداد وصف النشاطات الأساسية، المهام، الأهداف الخاصة به والتي تختلف من منصب لآخر ومن منظمة لأخرى ومن بلد لآخر.

ثانياً: إعداد مرجع الكفاءات المطلوبة

- نظراً لعدم وجود قائمة عالمية للكفاءات المستخدمة في مختلف قطاعات النشاطات وهذا أدى بالمنظمات للبحث على الطريقة والأداة التي يجب اعتمادها لإعداد قوائم لكفاءات منصب أو مجموعة مناصب وتكمن في :
- استخدام مرجعيات المهن أو الوظائف النموذجية (من خلال التوجيهات الوطنية للتكوين والكفاءات المرتبطة به).
 - تقوم بتشكيل مرجعيات الكفاءات على أساس المشاريع والأولويات الناتجة عن التفكير الاستراتيجي السابق، فيما بعد يتم القيام بالمرحلة الموالية؛

ثالثاً: تحديد الكفاءات للاقتناء

- حيث تتمثل فيما يلي:
- تحديد الكفاءات للاقتناء؛
 - تعيين الكفاءات المطلوبة من طرف المصالح أو الوحدات؛
 - تعيين في كل مرة وحدة الكفاءات المطلوبة والعجز الأساسي في الكفاءات؛
 - تحديد في كل مصلحة وحدة الفارق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المملوكة من طرف الأشخاص.

رابعاً: ضبط وتعديل الفارق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المنتجة

- إعادة التنظيم (تقسيم المهام الجديدة على المناصب الموجودة، خلق مناصب جديدة، التحويلات الداخلية)؛
 - التوظيف (البحث عن أشكال أو مظاهر جديدة)؛
 - الوضع تحت المعالجة بعض المهام داخل المصلحة؛
 - توزيع الوسائل الخاصة بالمهام الجديدة.
- وتجدر الإشارة هنا إلى أن عملية استقطاب وتوظيف الكفاءات تتم على أساس الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة أي مع رؤية واضحة وتقديرية للمستقبل.
- وفي الأخير يجدر بنا أن ننوه على أن عملية الاستقطاب تتخذ شكلين مختلفين :

- التزيات والتحويلات الداخلية: ويتم عندما تتطابق الكفاءات المطلوبة مع الكفاءات التي يحوزها الأفراد الموجودين بالمنظمة، فيتم ترقيةهم أو تحويلهم إلى مناصب أخرى؛
- التوظيف الخارجي: عندما لا تتوفر الكفاءات المطلوبة في المنظمة تلجأ هذه الأخيرة إلى البحث عنها خارج حدودها أي الأفراد الذين لا ينتمون إليها.

الفرع الثاني: تحفيز الكفاءات

تعتبر مرحلة تحفيز الكفاءات المرحلة الثانية في عملية تسيير الكفاءات ويتم ذلك من خلال عمليتين أساسيتين هما: التقييم والتأجير

أولاً: تقييم الكفاءات

وفي هذا الصدد سنتطرق الى اعطاء تعريف لتقييم الكفاءات، وكذا ذكر مختلف المراحل التي يمر بها ومتطلبات عملية تقييم الكفاءات.

1- تعريف تقييم الكفاءات:

يعرف على أنه الحكم على قيمة شيء ما أو على مدى صلاحيته، وهو في المنظمات أداة ضبط ومراقبة تكشف عن العيوب والنقائص الموجودة في نظام ما، كما أنه يسهل التصويبات المناسبة لتحسين فعالية المنظمة¹. حيث يمثل التقييم مرحلة هامة في عملية إدارة الكفاءات فهو غالباً ما يعتبر النشاط المرافق لكل المراحل والعمليات التي تمر بها هذه العملية.

فتقييم الكفاءات هو عملية دائمة ومستمرة تشمل جميع عمال المنظمة، فالهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية تقوم بهذه العملية بصورة مستمرة.²

2- مقاربات تقييم الكفاءات:

تعد عملية تقييم الكفاءات سيروية مستمرة تتضمن 3 مراحل:

أ- المدخل بالأداء: تعتمد هذه المقاربة على فعالية النتائج في الحكم على كفاءة الشخص فهي تقوم على فحص النتائج المحققة فعلياً من خلال معايير الأداء؛³ وتتميز هذه المقاربة بأنها ملائمة وذلك لأنه من السهل ربط النتائج مباشرة بفعالية الأداء⁴، فتقييم الكفاءة من خلال الأداء تفرض الإجابة على سؤال الحلقة المفقودة فمن الضروري أن يتم تعيين الحلقة الموجودة بين الكفاءة والأداء.

ب- مدخل تقييم من خلال النشاط: تقوم هذه المقاربة على التوضيح بأن هناك كفاءة إذا كانت سيروية نشاط مهني تتلاءم مع جملة من المتطلبات الوظيفية، فيمكننا الحكم على أن الشخص يتصرف بكفاءة إذا كان يستطيع الأخذ بعين الاعتبار وبطريقة ملائمة المعايير المرغوب فيها لإنجاز النشاط الوظيفي، فالعامل يجب أن يبين كفاءته من خلال ممارسة نشاط يتطابق مع المعايير المطلوبة.

1 قاسم حشمت، مصادر المعلومات وتنمية مقتنيات المكتبة، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص128.

2 بن عيسى محمد المهدي، مرجع سبق ذكره، ص

3 عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص287.

4 Le Botref Guy, op-cit, p434.

ولهذا تعرف هذه المقاربة بالمطابقة ذلك لأنها تقر بوجود كفاءة إذا كان النشاط المنجز يطابق معيار الانجاز الجيد¹.

ت- المدخل بالأفراد: تقوم هذه المقاربة على أساس معرفة المخطط العملياتي للنشاط المنجز من طرف العمال، فتقييم الكفاءات لا ينحصر في القيام بقياس الفارق بين مرجع الكفاءات المطلوبة والكفاءات الموجودة فإذا كان التمثيل البياني العملي هو فردي فلا يمكن أن يكون هناك وصل نقطة بنقطة بين الكفاءات الحقيقية والمراجع الملائمة فهي لا قياسية، حيث تعمل على أن الأفراد أو فريق العمل يستطيع بناء كفاءاته الخاصة.

3- متطلبات عملية تقييم الكفاءات: يتطلب وضع أو إعداد سياسة لتقييم الكفاءات في المنظمة ما يلي:

أ- تحديد حقول وغايات التقييم: قبل الشروع في عملية التقييم لا بد من تحديد:

- الغايات: وضيفة، مسار المهن، الحركة الداخلية، تصنيف الأجور، ما هي الخيارات، ما هي الختميات،...الخ.
- الحقول: الخبرة في الميدان، الأداء، القدرات، المعارف، المهارات، الموارد...الخ.²

ب- تحديد أدوات وطرق التقييم: وتتكون أداة التقييم من:

- الكفاءات التي يتم تقييمها؛
- معايير التقييم: هي عناصر للعلامات الملاحظة التي تساعد على تقدير مستوى الكفاءة أو على تشخيص السلوكيات والخصائص الشخصية؛
- سلم التقييم: هي درجات تقدير للمعايير التي تقييم الكفاءات، السلوكيات والمميزات الشخصية، ويرجع اختيار نوع السلم إلى التنظيم تبعاً لمتغيرات احتياجاته إلا أنه يجب أن يتسم بالموضوعية .
- أما طرق التقييم فيتم اختيارها تبعاً لغايات وحقول التقييم ومن أهمها لدينا:
- الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات الذهنية والتقنية والمعرفية وحتى بطاقات التقييم؛
- تعيين العمال المكلفون بالقيام بعملية التقييم؛
- تحديد أثر التقييم وتوضيح نتائجه.

ومن خلال كل ما سبق نستخلص أن تقييم الكفاءات عملية لازمة وترافق جل عمليات وتطبيقات وخطوات إدارة الكفاءات وهي عموماً تستخدم من أجل تحفيز و توجيه العمال ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المختلفة وتسمح أيضاً للمنظمة بترير القرارات والأعمال في ميدان الموارد البشرية .

ثانياً: تأجير الكفاءات

يعرف الأجر اصطلاحاً على أنه: "المقابل المادي لقيمة الوظيفة ولهذا تسعى المنظمات بصفة عامة ووحدات الموارد البشرية بصفة خاصة إلى تصميم أنظمه الأجور تكون عاكسة لتقييم الوظائف بها.

1 Le Botref Guy, Construire les compétences individuelle et collective, Edition d'Organisation, « Groupe Eyrolles », 2000,2001, p114.

2 Le Botref Guy, ingénieur et évaluation, op cit,p436 .

ويمكن تعريف تأجير الكفاءات على أنه النظام الذي يربط الأجر ليس بتصنيف للوظائف ولكن إلى فهرس للكفاءات التي يجوزها الأجير"، إذ أنه يربط جزء المتغير للأجر الصافي مع نوع أو درجة التحكم في الكفاءات المملوكة التي يستحوذ عليها الأجير، فالأجر هنا مرتبط بالفرد وما يمتلكه من معارف، قدرات ومهارات وبغض النظر عن المنصب الذي يشغله¹.

1- أهداف نظام الأجور:

تسعى المنظمة من وراء اعتماد نظام الأجور على أساس الكفاءات إلى تشجيع العمال وتحفيزهم على²:

- السيطرة والتحكم الأحسن للكفاءات التي يمتلكونها من قبل؛
- الاستقطاب السريع لبعض الكفاءات والإملاك السريع لبعضها والمتعلقة بالجانب الاستراتيجي للمنظمة؛
- تقبل فقدان السريع لرأس مالهم من الكفاءات وحسم الأسباب التي تقتضي ذلك؛
- تأجير الكفاءات بهدف زيادة إنتاجية العمل وفي الوقت نفسه جعل القوى العاملة أكثر مرونة.

2- صعوبات التأجير بالكفاءات

ترجع أسباب تعرض التأجير بالكفاءات للمشاكل أثناء تطبيقه إلى جملة من العوائق يمكن توضيحها فيما يلي³:

- اقتصار تطبيقه على فئة عمالية معينة؛
- عملية مطلوبة ومكلفة إذ لا يمكن القيام بتغيير لا يشمل إلا على عملية الأجور، فتأجير الكفاءات يفرض تحويلا لجميع وظائف تسير الموارد البشرية؛
- الصراع الذي من شأنه أن يحدث سبب النظام بين الأجير والإدارة و بين العاملين المدجنين والعاملين المقصيين من هذا النظام؛

- تخوف بعض المنظمات من هذا النظام لاعتقادهم من أنه يزيد من تكاليف الأجور وتكاليف التكوين؛
- إدراج تغييرات عميقة فيما يتعلق بتنظيم العمل من دون التحفيز الجيد سيتسبب في مقاومة الأجراء له وعدم تقبلهم لهذه التغييرات؛

3- متطلبات التأجير بالكفاءة:

إن التأجير بالكفاءات ليس بالعملية البسيطة والتي يمكننا تطبيقها بالطريقة السهلة فهي تتطلب جملة من الشروط والتي يمكن استعراضها فيما يلي⁴:

- أ- معرفة فائدة التأجير بالكفاءة: إن السؤال المحوري الذي يجب أن تسعى المنظمة للإجابة عليه قبل قيامها بوضع سياسة التأجير على أساس الكفاءات هو معرفة حجم الفوائد المنتظرة مقارنة بالتكاليف؛
- ب- التحضير لتطبيق نظام التأجير بالكفاءات: ومن متطلبات التأجير بالكفاءات أيضا تتوفر المنظمة على جهاز تحفيز يعمل بكفاءة بحيث يمكنها من تحضير لاستخدام نظام تأجير الكفاءات؛

1 حجازي محمد عبد الحافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، (د س ن)، ص181.

2 عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص293.

3 عذراء بن شارف، نفس المرجع، نفس الصفحة.

4 عذراء بن شارف، نفس المرجع، ص 295.

ت - مشاركة العمال: لتطبيق نظام أجور الكفاءات يتطلب مساهمة ومشاركة واسعة من طرف العمال وذلك رغبة منهم في زيادة أجورهم، ولأنهم يجدون من الصواب أنه يتم تأجيرهم تبعاً لما يقومون به فعلاً بغض النظر عن المنصب الذي يشغلونه.

ث - تحفيز العمال: إن الحافز المتنامي لتطبيق نظام الأجور بالكفاءات سيكون نتيجة حتمية لمشاركة موسعة في العمل والتقبل الجيد للتغيرات التنظيمية التي تحدث على مستوى المنظمة.

4- التوجهات المختلفة في التأجير بالكفاءات:

لقد عرف نظام أجور الكفاءات عدة نظريات ومناهج التي كانت نتيجة أبحاث وتجارب العديد من الباحثين والمنظمات وأهم هذه المنهجيات نذكر:¹

■ منهجية Hewtt associates:

وقمت في جمعية أمريكية قامت بإعداد العديد من الأبحاث حول إدارة الكفاءات ولقد اهتمت أكثر بموضوع التأجير بالكفاءات الذي عرفته على أنه يتمثل في تأجير العمال تبعاً لما هم قادرين على فعله وليس لما هم يقومون به فعلياً.

■ المنهجية الحديثة Marbech valerie :

لقد اقترح فاري في كتابه (évaluer et rémunérer les compétences) منهجية تتضمن خمس نماذج لتأجير الكفاءات وهي:

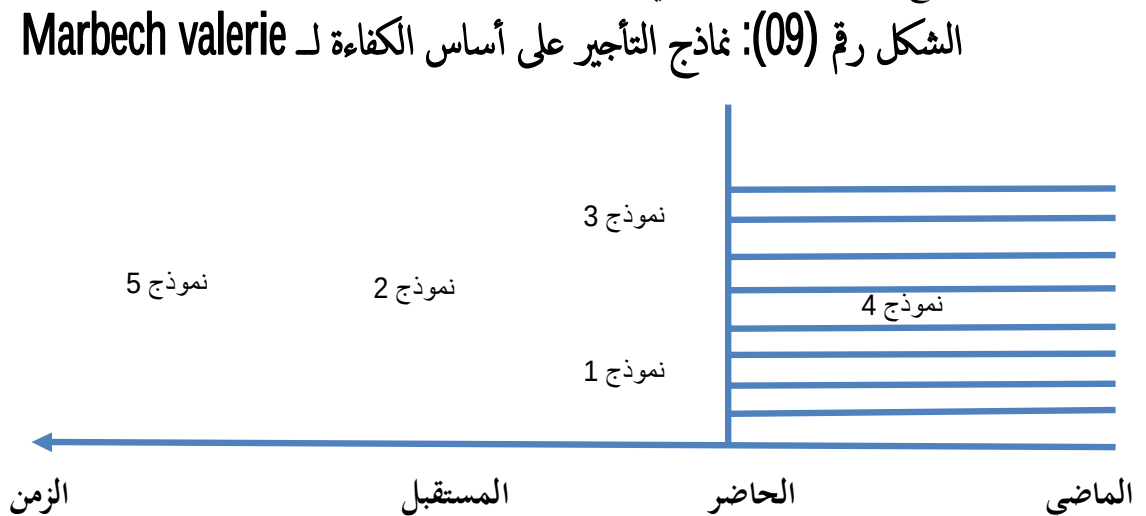
النموذج 1: الأجر على أساس الكفاءات المستخدمة في إطار منصب أو وظيفة ما محددة بدقة؛

النموذج 2: الأجر على أساس الكفاءات الوظيفية المستخدمة في وظيفة مرنة أو ذات هندسة متغيرة؛

النموذج 3: الأجر على أساس الكفاءات المستخدمة في إطار وضعيات مهنية فردية؛

النموذج 4 و 5: الأجر على أساس الكفاءات التي تستخدم في إطار وظيفة متباً بها على المدى القصير أو الطويل.

ويمكن عرض النماذج من خلال الشكل التالي:



المصدر: عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص 297.

1 عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص ص 295، 296، 297.

يتضح من خلال تحليل الشكل أن هذه النظرية تتضمن بعدين أساسيين، حيث يتمثل البعد الأول في العلاقة بين الكفاءات الوظيفية التي برزت أكبر في النموذج الأول، أما البعد الثاني فيتعلق باستخدام الكفاءات (النماذج الثلاثة الأولى)، تخص الكفاءات المستخدمة، والنماذج 4 و5 تمثل الكفاءة الصالحة للاستخدام.

ثالثاً: تنمية وتطوير الكفاءات

إن العلاقة المستمرة ذات تأثير متبادل بين الفرد والعمل الذي يؤديه، تحتاج إلى تنشيط وتحديد متواصل فإذا كانت تدور في نفس الدائرة وبذات مستوى قد يترتب على ذلك تقادم معارف ومهارات الفرد وعدم صلاحيتها وربما انكماشها وعجزها عن مواجهة الواقع الذي توجد فيه، لذا كلما ارتفعت كفاءة الفرد كلما تمت وتطورت كفاءة المنظمة ككل.

1- تعريف تطوير الكفاءات:

العمال والموظفين والإطارات التقنيين، اليوم عند مزاولتهم لمناصبهم الحالية مجبرون أكثر من أي وقت مضى على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتعلم أشياء جديدة لا يعرفونها في الماضي مهما كان مستواهم ومؤهلاتهم وذلك من خلال التدريب التطوير. فالتدريب هو تأهيل العاملين حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكلة لهم، أما عملية التطوير تعنى بمنح الأفراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بالأدوار ومسؤوليات أكبر ذات متطلبات أكثر.¹ يمر تطور عملية التطوير عبر الاندماج، التكامل ووضع هذه الموارد في تناغم مع الأوضاع وكل هذا يمكن أن يتم تعلمه واكتسابه من خلال التجربة.

لهذا يمكننا القول بأن تطوير الكفاءات هي جميع الجهود المبذولة من طرف الأفراد والمنظمات على حد سواء والمهادفة إلى زيادة التنسيق والترابط بين مختلف الموارد التي تشكل منها الكفاءة والتي تحتاج هي الأخرى إلى تطوير وتنمية خاصة.

فتطوير الكفاءات يقدم مرحلة جديدة في تاريخ التكوين باعتباره نوع جديد، فخلال الرحلة الوظيفية يمكن التمييز بين نوعين من أنواع التكوين وهي:²

- التكوين التأهيلي أو الابتدائي: يكون قبل الدخول إلى المنظمة وهو عنصر أساسي في إدماج الموظفين الجدد من خلال اكتسابهم المهارات اللازمة والاتجاهات المطلوبة .
 - التكوين المستمر: من خلال توفير المعارف الجديدة وزيادة وترقية المهارات لسد الفجوة بين القديم والجديد وهو يستخدم طيلة حياة الموظف.
- التكوين لا يسبق العمل إنما يرافقه أما تطوير الكفاءات فهو توجه جديد كلية حيث انه لا يتم لا قبل الدخول إلى مجال العمل ولا خلال أو أثناء المسار المهني ولكنها تكون أو تتم خلال العمل نفسه وعن طريقه.

2- طرق تطوير الكفاءات:

تتم عملية تطوير الكفاءات باعتمادها على عدة طرق ووسائل أهمها:

1 كشواي ياري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص118.

2 عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص298.

أ- التكوين: هو مجموعة الجهود الهادفة لتزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل وتزويده بالخبرة والاتجاهات التي تجعله صالحة لمزاولة عمل ما الآن والترقية إلى عمل آخر في المستقبل.

فهو إذن من شأنه أن يساعد العامل على الحفاظ وتطوير الكفاءات الضرورية في العمل الحالي أو المستقبلي، خاصة وإن أهم أهداف أو غايات التكوين هي إنتاج الكفاءات الضرورية للسيطرة على أوضاع مهنية وتطويرها بما يتلاءم معها.

ب- الملاحظة أو تبادل الخبرات: كل فرد يمتلك كفاءة ويتبادلها مع الآخرين سواء كان زملائه منظمات أو شركات، كل طرف يقدم للآخر شيء مقابل ما يريد الحصول عليه. وقد تتم تبادل الخبرات أو الملاحظة من خلال التربصات الواقعية، الميدانية، الملتقيات الوظيفية والمشاركة في المؤتمرات الوظيفية.

أ- عمليات تحسين النوعية: هي أكثر دقة وتحديد من الملاحظة أو تبادل الخبرات حيث توجد العديد من مراحل إجراءات تحسين النوعية تكمن في نشاطات البحث والتطوير، مجموعات الجودة، فترات التقييم السنوية، والإجراءات الفردية.

ب- عمليات نشر المعرفة والمهارة: كتوزيع الخبرات، تحرير المقالات، إعداد حوامل دعائم التكوين، المساعدة على التكوين وإدماج المترشحين والأفراد الغير المؤهلين في المنطقة.

ت- الإدارة التشاركية: تعتمد بشكل واسع على الأفراد في اتخاذ القرارات وهي ممارسة رابحة أو مكسبة لتطوير الكفاءات فهي تمنح الفرصة للأفراد لتطوير القدرة على التنسيق الجماعي.

3- أهمية تطوير الكفاءات:

لم يعد امتلاك الكفاءات مهما في بيئة تزداد فيها التنافسية ذلك لأن الكفاءات تتجه لتصبح أكثر تعقيدا أكثر اختلاف وتعدد ولأن دورة حياتها تتجه نحو القصر لتسارع التغيرات، فعلى المنظمة والأجير على حد سواء أن يعملوا على تطوير الكفاءات التي تمكنهم من:

■ بالنسبة للمنظمة: تطوير الكفاءات تمكن المنظمة من تطوير القدرات على التكيف مع مختلف المخاطر التي تنسب فيها التغيرات الحاصلة في شتى المجالات، ومسايرة التطورات وتحقيق الميزة التنافسية بفضل امتلاكها الدائم لأفضل و أحدث الكفاءات.

■ بالنسبة للأجراء: تنبع أهمية تطوير الكفاءات بالنسبة للأجراء من خلال ما تحققه من نتائج والتي تتمثل :

- التطوير الوظيفي أو التقدم المهني؛
- تحسين مؤهلاتهم (الخبرة)؛
- زيادة قدراتهم على تحمل المسؤولية والاستقلالية ؛
- وسيلة تقلل من خطر فقدان الوظيفة التي يمارسونها (امتلاك العامل لحفظة كفاءة غنية بالكفاءات الحديثة سيمكنه من التكيف مع تطورات العمل واحتياجات المنظمة).

المطلب الثالث : إدماج عمليات تسيير الكفاءات

بعد أن تم تحضير الأرضية الملائمة وتهيئة المنظمة والأفراد والتغيرات التي ستحدث بفعل تطبيق منهج الكفاءات في إدارة الموارد البشرية وبعد أن تم إعداد مختلف عمليات إدارة الكفاءات، يتم إدراج مختلف هذه التطبيقات في نظام إدارة الموارد البشرية حيث يتم ربط العمليات الموجودة من قبل في المنظمة عند التوظيف، التقييم، التأجير، الحركة... إلخ والتنسيق فيما بينها.

فإدارة الكفاءات أسلوب تسيير يعتمد على المبادئ والقواعد الأساسية لإدارة الموارد البشرية ويضيف عليها بعض التحسينات، التعديلات والإضافات وهذا ما يجعل هذه العملية تبدو مختلفة عن التطبيقات ومناهج إدارة الموارد البشرية السابقة.

والجدول الموالي يمكن أن يوضح الفرق بين المنظمة التي تعتمد على منطق المنصب والتي تعتمد على منطق الكفاءة:

الجدول رقم (04): خصائص نموذجي التسيير

التسيير من خلال المنطق الكفاءة	التسيير من خلال المنصب
المنظمات التي تطبق هذا النوع الجديد من التطبيقات الإدارية تبدي تأطير أكثر مرونة بالعمل يمتاز: بتعددية الوظائف، تحفيز الأجراء والتنسيق بين العمال ؛ -تخصص جزء كبير من مجموع عمالها للتكوين بتشجيع العمال على أن يكونوا مستقلين؛ -تحمل المسؤولية ولا تجري إلا رقابة عرضية للعمل.	المنظمات التي تطبق هذا النوع من التسيير تحيط بقوة عمالها، هذه المنظمات يمكن أن تتميز: -بضعف، صعوبات التوظيف، قلة نفقات التكوين؛ -وجود عمل محدد بمهام دقيقة للتنفيذ، ورجوع دائما إلى المسؤولين؛ - غياب تعددية الوظائف للعمال، رقابة مستمرة على العمل.

المصدر: عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص308.

فالتغيرات التي تحدث إذن تحدث بسبب اعتماد منهج الكفاءات في تسيير الموارد البشرية تكون أثناء القيام بعدة عمليات تتمثل في:

- التوظيف يتم توظيف أصحاب الكفاءات لا المؤهلات أو الشهادات؛
- الترقية على أساس الكفاءة وليس على أساس الأقدمية ؛
- التقييم والتأجير يتم على أساس معيار الكفاءة؛
- التكوين أي تغير مناهج التكوين ونفقاته حتى يتلاءم مع التطورات.

خلاصة الفصل:

أصبحت المؤسسات اليوم تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته وعلى جميع المستويات، وهو الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة من أجل المحافظة على مكانتها، وتعتبر الكفاءات بأنواعها عوامل النجاح الأساسية بالنسبة للمنظمة في ظل التغيرات المحيطة بها، حيث أصبحت الكفاءات تحتل مكانة هامة في المنظمة واستراتيجياتها باعتبارها ذلك التفاعل بين معارف، مهارات، وسلوكيات الأفراد المجددة ميدانيا، إذ أن البحث عن الكفاءات وتسييرها وتطويرها أمر ضروري، فقد يساهم كل من إعداد مواصفات الكفاءة وتشخيصها في تحديد الكفاءة المطلوبة، ويساهم تقييم الكفاءات في معرفة إمكانية العمال والنواقص الموجودة لديهم والعمل على تحسينها وتطويرها من خلال إجراءات معينة أهمها التكوين، ويصبح الأشخاص ذوي الكفاءات العالية لهم القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة وبناء الاستراتيجيات المهمة.

تمهيد:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام وهو يمثل القوائم المشتركة لإهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون ظاهرة شمولية وعنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه.

ولقد اختلفت وتنوعت مجالات الأداء في منظمات الأعمال تبعاً لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، فوفقاً لدرجات إدارتها في التركيز على تلك المجالات التي تعتقد أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية وحتى تلك المجالات التي تقل أهمية عن مجالات الأهداف الرئيسية وتسعى المنظمات الناجحة إلى بلورة منطلقات لقياس أدائها للوصول إلى إطار عمل متكامل يعكس مستوى الأداء في المنظمة بشكل شامل، وسنخصص هذا الفصل لتسليط الضوء على الأداء الوظيفي من خلال:

المبحث الأول: ماهية الأداء؛

المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري؛

المبحث الثالث: مختلف طرق تقييم الأداء وعلاقة أداء المورد البشري بإدارة الكفاءات.

المبحث الأول: ماهية الأداء

إن الأداء عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي للعنصر الأساسي فيه وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الأداء ومستوياته وكذا أنواعه والمصطلحات المتعلقة به، والعوامل المؤثرة فيه انتهاء بمحددات ومعوقات الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومختلف المصطلحات المتعلقة به

لقد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي وفقا لآراء الكاتبين والباحثين في إعطائهم مفهوما واحدا ولعل أسباب ذلك يرجع إلى منطلقاتهم الفكرية وتصوراتهم، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى مختلف التعاريف، والأهمية البالغة التي يتصف بها الأداء، وكذا المصطلحات المتعلقة به.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

سوف نحاول اعطاء تعاريف مختلفة للأداء للوصول إلى تعريف موحد وشامل وسوف نتطرق إلى الأهمية البالغة لهذا المفهوم؛

أولا: التعريف اللغوي:

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء Performance كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة Performance المأخوذة من كلمة Parformer والتي تعني (أتم أو أنجز أو أدى) ¹. accomplir ويمكن تعريف الأداء بأنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة" ².

ثانيا: التعريف الإصطلاحي

يمكن تعريف الأداء حسب الباحثين والكتاب على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة" ³.

ويقصد بالأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها" ⁴.

كما يرى حمادي (H.M,Hamady) أن "الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتاج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات ننوي بها تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز

1 Dictionnaire Larousse de la langue française , 2001, p766.

2 سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، مداخله ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 08. 09. مارس. 2005 ، ورقلة ، الجزائر ، ص35 .

3 راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2000، ص215.

4 عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998، ص 03.

هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه¹.

ويعرف F.W.Nicolas الأداء على أنه "نتائج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتائج السلوك فهي النتائج التي نتجت عن هذا السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك².

كما يعرف أنه "الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة"³.

وهناك من عرف الأداء على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"⁴.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن استنتاج تعريف شامل وهو "قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسيطرة في نتائج فعلية والتي تحققها من خلال استغلالها الأمثل لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية".

ثالثا: أهمية الأداء

يعد الأداء مفهوما جوهريا، فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه، ويمكن أن نناقش أهمية الأداء من خلال ثلاث جوانب أو أبعاد رئيسية نظريا وتحرييا وإداريا، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الغدارة الاستراتيجية حيث تحتوي جميع المنظمات على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر ويرجع السبب في ذلك إلى أنه الأداء يمثل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبقية من قبل الإدارة، ومن الناحية التحريية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما الأهمية الإدارية فتظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.⁵

هذا وقد احتل موضوع الأداء أهمية حرجة في الأدب الاستراتيجي لاعتبارات تتعلق:

- 1- بكونه محورا مركزيا لتخمين (تفكير) نجاح و فشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية؛
- 2- تواجده دراسة الأداء تحديات عديدة لا سيما في المواضيع الاستراتيجية، والتي يتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأفراد المرتبطة بها.

1 نعيمة فضيل، تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، 2006، ص21

2عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، مصر، 2003 ، ص15 .

3 حدادي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004 ، ص4.

4 طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صنجي ادريس، الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص477.

5 نفس المرجع ، ص479.

الفرع الثاني: المصطلحات المتعلقة بالأداء

الأداء كثيرا ما يعبر عنه أو يقرن بعدة مصطلحات ألا وهي: الكفاءة والفعالية، فهم يمثلون إما قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وإما القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، فالأداء يتجسد بمستويات الكفاءة، الفاعلية والفعالية التي تحققها المنظمة، من هنا سنحاول توضيح هذه المفاهيم وإيجاد الفرق بينها.

أولاً: الكفاءة Competence

"مصطلح إداري متعلق بالمصادر المتوفرة لدى المنظمة، أو الطاقة التي يمتلكها الفرد ومدى ترشيد استخدامها لتحقيق الأهداف. وتحقق الكفاءة عندما تستخدم أقل كم ممكن من الموارد والمدخلات لإنتاج أكبر كم ممكن من المخرجات والنتائج المرغوبة".¹

كما يعرف أنه "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات"²، أي أنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة".³

ثانياً: الفعالية L'efficacité

يركز مفهوم الفعالية على مخرجات أو نتائج الأداء، إذن الفعالية هي دالة لمدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، فالفعالية هي "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة إدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية"⁴ وهذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة"⁵؛ ومن هنا سنتعرض فيما يلي الى بعض وجهات النظر حول تعريف الفعالية؛

حيث عرف أحد الكتاب الفعالية على أنها "الدرجة التي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها"⁶، أي إذا فشلت المنظمة في ذلك فإنها تتصف بعدم الفعالية؛

ويمكن التعبير عن الفعالية بالمعادلة التالية:

الفعالية = النتيجة أو الأهداف المحققة / النتيجة أو الأهداف المتوقعة

كما تعرف أيضا بأنها "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بفعالية لتحقيق أهداف محددة"⁷، حيث ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف".⁸

1 الفرق بين الكفاءة والفاعلية، نقلا عن الرابط:

Ejabat.google.com ; 20/02/2014 ; 15 :00

2 عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، 2001، ص24.

3 علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص6.

4 سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص201.

5 عبد السلام أبو قحف، نفس المرجع أعلاه، ص25.

6 خليل محمد حسن الشماع، خضي كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط3، 2007، ص330.

7 حريم حسين، مبادئ الادارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص35.

8 علي غربي، اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص129.

وبصفة عامة فإن مفهوم الفعالية يتصف بالتراكب والتعقد، ويقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة. وانطلاقاً من هذا نجد أن الفعالية يمكن تناولها وفهمها من خلال عدة أبعاد، فقد تشير الى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف مع التغيرات البيئية، بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية، كما قد تعرف بمدى تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.¹

ثالثاً: المقارنة بين الكفاءة والفعالية

مما سبق يتضح إن هناك ارتباط قوي بين الكفاءة والفعالية لأنهما متكاملتان، لكن هذا لا يعني أنهما مترادفتان، فالكفاءة هي أحد عناصر الفعالية، ونجاح المنظمة في الأداء يتوقف من ناحية على مدى بلوغ الأهداف (الفعالية)، ومن ناحية أخرى بالقدرة على تدنيه مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة (الكفاءة)²، كما أنه ترتبط الفعالية بالقيادة أما الكفاءة فتتربط بالإدارة، لذلك فإن الكفاءة تتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير...، كما تتحقق الفعالية عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة. وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف، والجدول التالي يعطي مقارنة أكثر تفصيلاً بين الكفاءة والفعالية:

الجدول رقم (05): المقارنة بين الكفاءة والفعالية

معايير القياس	تحلل	تعالم	تتم	
المدخلات مثل: العمل، المعلومات، المعدات، المواد...	كيفية الوصول	الموارد	الوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال...	نقطة الوصول	النتائج	الهدف	الفعالية

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2005، ص 22.

من الجدول السابق نستنتج أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما أن الكفاءة ليست شرط كافي للفعالية ولكنها متطلبا ضروريا لها، حيث لا يمكن بلوغ الأهداف المسطرة إلا بالاهتمام بالوسائل المستعملة لتحقيقها، كما أن دراسة نقطة الوصول (تحقيق الأهداف) يتطلب بالضرورة تحليل طريق الوصول إليها (كيفية استخدام الموارد)، وإذا كان تحديد مستوى الكفاءة يعتمد على المدخلات كمعايير لقياسها، فإن تحديد مستوى الفعالية يعتمد على النتائج أو المخرجات كمعايير لقياسها، مع العلم أن المدخلات هي مكون هام في المخرجات.³

1 ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص 341.

2 صالح حليج، أثر القيادة الادارية على أداء العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، 2006، ص 130.

3 نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

رابعاً: علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة

يعتبر أداء مركز مسؤولية (منظمة ، وحدة ، قسم ، ورشة ... الخ) عن " الكفاءة والفعالية التي يحقق بها هذا المركز الأهداف التي سطرها"؛

كما يعرف البعض الأداء بأنه "تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات"، بمعنى أن الأداء يترجم في الفعالية (تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة) والكفاءة (تدنية المدخلات أو ترشيد استخدام الموارد)، لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية : $\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة} \dots\dots\dots$

إذن فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الفعالية والكفاءة معاً، لذلك فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد:

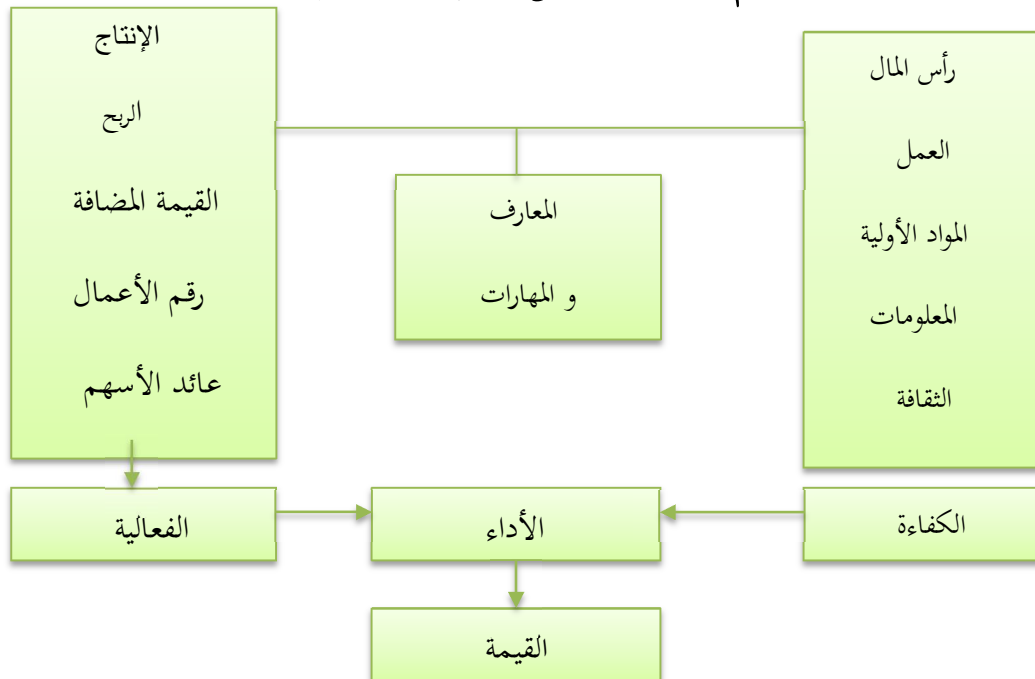
- درجة بلوغ الهدف أو الأهداف المحددة (الفعالية)؛

- الطريقة التي تم بها تحقيق النتائج (الكفاءة).

إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وقدراتها على التكيف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو والبقاء، أما الكفاءة فتعتمد أكثر على مدى استغلال المنظمة للموارد برشاده، وبما أن الأداء يشمل البعدين (الكفاءة والفعالية) فإنه يتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو ما يجعله يمثل مؤشراً لنجاعة المنظمة أمام العاملين فيها والمتعاملين معها.¹

ويمكن تلخيص هذا الطرح في الشكل الآتي:

الشكل رقم(10): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، الجزائر، 2006/2005، ص 17.

1 صالح حليج، مرجع سبق ذكره، ص 131.

المطلب الثاني: أنواع الأداء ومستوياته

تعددت أنواع الأداء وكذا مستوياته، وسوف نحاول في هذا المطلب التطرق إليها باختصار:

الفرع الأول: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، بطرح اشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء.¹

أولاً: حسب معايير الشمولية

وحسب هذا المعيار قسم الأداء على أداء كلي وأداء جزئي:

1. **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت في جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة في الاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.
2. **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، وهذا النوع ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب معيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

ثانياً: حسب معيار الطبيعة

وصنف هذا الأداء وفق هذا المعيار إلى:

1. **الأداء الاقتصادي:** ويقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المنظمة لبلوغها والمتجسدة في الفوائد التي تحققها من جراء تعظيم نتيجتها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها؛
2. **الأداء الاجتماعي:** وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المنظمة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المنظمة في المحيط الذي تنشط فيه؛
3. **الأداء التقني:** وهو قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفرها في الوقت المناسب، لذا تسعى المنظمات دائماً لاستخدامات حديثة، تشجيع البحوث العلمية، إعداد برامج لتكوين العاملين؛
4. **الأداء السياسي:** وهو يعبر عن محاولات المنظمة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه، وفقاً للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لاستصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

1 أنظر:

- عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد الأول، 2001، ص 89.

- صالح حليج، مرجع سبق ذكره، ص 135.

ثالثاً: معيار طبيعة نشاط المنظمة

وفق هذا المعيار صنف الأداء إلى:

1. الأداء الصناعي: وهو الأداء الناتج عن المنظمة الصناعية التي تهدف إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب؛
2. الأداء الخدمي: وهو الأداء الناتج عن المنظمات الخدمية التي تهدف إلى توفير خدمات تلبي متطلبات الزبائن؛

رابعاً: معيار الأجل

حسب هذا المعيار يصنف الأداء إلى:

1. الأداء طويل الأجل: وهو الأداء الذي يشمل فترة تتعدى خمس (05) سنوات؛
2. الأداء المتوسط الأجل: وهو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة (01) وخمس (05) سنوات؛
3. الأداء قصير الأجل: وهو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى سنة.

خامساً: معيار المصدر

يمكن تقسيم الأداء وفقه إلى:

1. الأداء الظاهري (الخارجي): وهو الأداء الناتج من استغلال الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والذي ليس لها دور في خلقه، و من هذه الفرص نذكر: انفتاح اسواق جديدة، براءة اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها منظمات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة... الخ، إلا أنه على المنظمة التمتع بقدرة على اكتشاف هذه الفرص واستغلالها؛
2. الأداء الذاتي (الداخلي): ويتمثل في أداء المنظمة بمجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمؤوسين في العمل واستغلال موارد المنظمة وهو ما ينتج من وظائفها مشكلاً أنواع الأداء التالية:
 - أ- الأداء المالي: وهو الأداء الذي يصف مدى فعالية وفاعلية المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي؛
 - ب- الأداء التجاري: وهو الأداء الذي يصف فعالية وفاعلية الوظيفة التجارية التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن ويعتبر رقم الأعمال المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المنظمة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمنظمة؛
 - ت- الأداء الإنتاجي: ويتمثل في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الانتاج (الاستثمار) في العملية الانتاجية وكذلك صيانتها وتعتبر كمية الانتاج ونسبة استخدام الطاقة الانتاجية من أبرز مؤشرات؛
 - ث- الأداء البشري: ويتمثل في أداء العاملين بالمنظمة مها كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين) وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة، فلا يمكننا أن نتصور أداء دون أفراد.

الفرع الثاني: مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمنظمة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي المجال، وتتمثل هذه المستويات في¹:

أولاً: الأداء الإستثنائي

يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمنظمة؛

ثانياً: الأداء البارز

يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضوح مالي متميز؛

ثالثاً: الأداء الجيد جداً

يبين مدى صلابة الأداء واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد؛

رابعاً: الأداء الجيد

يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السابقة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر؛

خامساً: الأداء المعتدل

يمثل سيورة أداء دور المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

سادساً: الأداء الضعيف

والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً، فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته

هناك مجموعة من العوامل والمحددات على المسيرين أخذها بعين الاعتبار وتتمثل فيما يلي:

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الأداء

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على الأداء، بحيث يتحقق من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعاً. وتعتبر دراستها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم و تقويم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها حسب الباحثين.

بحيث هناك بعض الباحثين من يرى بأن الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية:

أولاً: العوامل الداخلية

تتمثل في مختلف التغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المنظمة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، ومن أبرز هذه العوامل أو

1 خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البازوري، الأردن، 2007، ص 113-114.

المتغيرات التي تخضع لسيطرة المنظمة هي¹:

1- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة وتضم ما يلي:²

- الموقع الجغرافي للمنظمة؛
- مستويات الأسعار؛
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج والتخزين في المنظمة؛
- التوافق بين منتجات المنظمة ورغبات طالبيها؛
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التكلفة له؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع العمال؛
- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

2- الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد

المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعونه، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.³

3- الموارد البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المنظمة، وتضم على

الخصوص:⁴

- هيكل القوى العاملة؛
- نظام الاختيار والتعيين؛
- التدريب والتأهيل والتنمية؛
- نظام الأجور والمكافآت؛
- نظم تقييم الأداء.

4- الإدارة (Management): هو فن إنجاز الأشياء من خلال الآخرين، وهو عملية حيوية (ديناميكية) تتضمن عدة

نشاطات متواصلة ومتكاملة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لأعمال النشاطات بحيث يحقق الهدف في الوقت المحدد وبفاعليته*.

1 بريش السعيد، يحياوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 23/22 نوفمبر 2011، ص 298.

2 عبد المالك مزهود، مرجع سبق ذكره، ص 94.

3 المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الاداء المؤسسي، 2009، ص 15-16.

4 عمر تيمجددين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم اقتصاد صناعي، الجزائر، 2013/2012، ص 52.

* الفاعلية هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة وترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.

ويقول Peter Drucker "بشأن الإدارة ما يلي: "الإدارة هي المهام، الإدارة هي تخصص، لكن الإدارة هي أيضا الأفراد"¹.

5- التنظيم: هو عملية وضع نظام للعلاقات المنسقة إداريا وتحديد للوظائف وتكون للوحدات الإدارية.² كما يعرف التنظيم أيضا أنه "عملية تقرير النشاطات والوظائف الضرورية في المشروع أو الدائرة أو المجموعة، وترتيبها وفقا للعلاقات الوظيفية، وتحديد سلطات ومسؤوليات وواجبات كل منها وتعيينها للأفراد بهدف تنسيق الجهود وتوجيهها نحو هدف مشترك"³.

ثانياً: العوامل الخارجية

يقصد بها مجموعة المتغيرات والقيود والمواقف التي تعمل على رقابة المنظمة.⁴ وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المنظمة وتخرج عن نطاق سيطرتها، تتمثل في العوامل المباشرة وغير المباشرة وهي:

1- العوامل الغير مباشرة: هي تلك العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة والتي تشكل الكلمة المختصرة Pestel وتتمثل في:

أ- **العوامل السياسية:** إن علاقة المنظمة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحروب والانقلابات... كلها تؤثر على أداء المنظمة.

ب- **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها... الخ

ج- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم... الخ

د- **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الانفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

ذ- **العوامل الثقافية:** والمتمثلة في نظام التعليم والخبرات المتراكمة والقيم والسلوك الفردي والجماعي وطبيعة المجتمعات.

ر- **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المنظمة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع على حقوق المستهلكين.

2- العوامل المباشرة: هي تلك العوامل ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المنظمة منها:

- العملاء أو المستفيدين من مخرجات المنظمة؛

- الموردین؛

- النقابات؛

¹ نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 8.

² بحث حول التنظيم، منتدى المدينة، نقلا عن الرابط:

Googl.123.st/t698-topic 18 /02/2014 , 12 :57

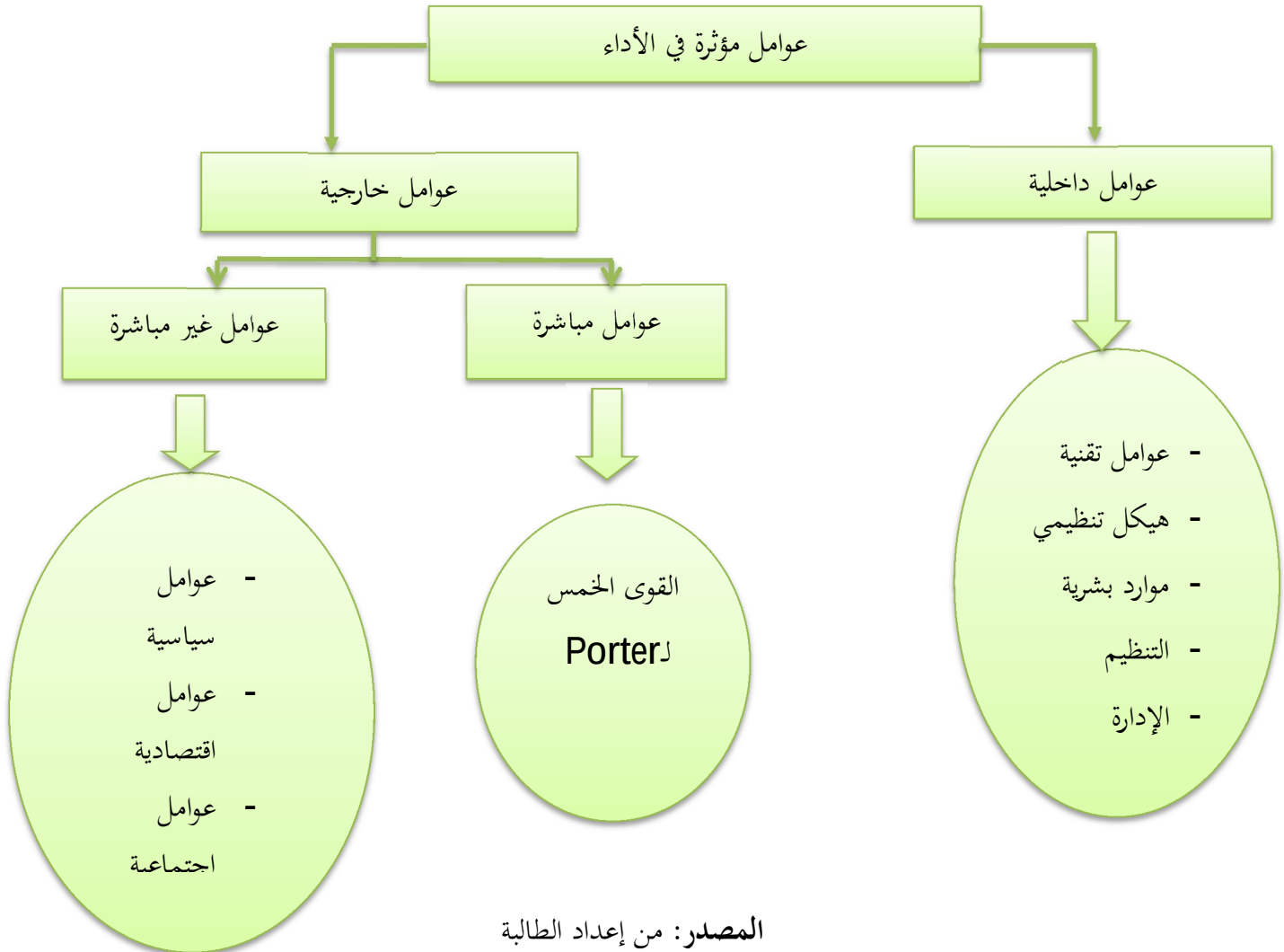
³ التنظيم، نقلا عن الرابط:

18/02/2014, 12 :57www.ency,kacemb.com/2

⁴ عبد المالك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

- المنظمات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمنظمة.
- ويمكن توضيح العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة

كما يرى باحثين آخرين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء يمكن إنجازها فيما يلي:¹

- دقة المعلومات التي أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية؛
- سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساس للمنظمة والجزء الفعال في تقييم الأداء؛
- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط وظم العمل؛
- تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة التي على أساسها واعتمادا على نتائجها يقيم الأداء الكلي للمنظمة.

1 عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الاخوة الأشقاء للطباعة، مصر، 1989، ص03.

الفرع الثاني: محددات الأداء ومعوقاته

للأداء محددات وكذا معوقات جلة وتتمثل في:

أولاً: محددات الأداء:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور (المهام) فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد ، القدرات وإدراك الدور (المهام) المنوطة به. فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك، أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته، فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله، ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه.

ولكي يحقق الفرد مستوى مرض من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهوداً فائقة، وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركاً لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولاً، أما إذا كان يبذل جهوداً كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره، أو أن لديه قدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول، وفي بعض الأحيان قد يبذل العمل الجهد اللازم لذلك مع تمتعه بقدرات فائقة وفهماً جيداً لمهمته إلا أنه يصادم بعض العوامل الخارجة عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه والتي نوردتها في العنصر الموالي¹.

ثانياً: معوقات الأداء

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل التي تؤثر فيه ومن أهمها: الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات، والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل؛ (ويطلق عليها العوامل الخارجية) ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية²، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه.

فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضاً فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد:³

1 راوية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص21

2 مجدي أحمد محمد عبد الله ، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1996 ، ص18

3 راوية محمد حسن ، مرجع سابق ، ص22.

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.

- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري

إن عملية تقييم الأداء من أهم مهام إدارة الموارد البشرية وذلك لتعدد الآثار المرتبة عنها وعلاقتها بالمهام الأخرى، حيث ثبت ومنذ القدم وجود فروق واختلافات بين الأفراد في المنظمة، وهذه الفروق تؤثر على صلاحية الفرد وحجم عمله وأدائه وكذلك استمراره بالمنظمة، حيث تجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر للعمل بنشاط وكفاءة بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم كما أنها معقدة لأن تقييم الأداء صعب قياسه، وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية.

وستتطرق في هذا المبحث إلى:

- مفهوم تقييم الأداء وأهدافه؛
- مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء؛
- خطوات تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه

كما سبق وأشرنا أن تقييم الأداء من مهام المورد البشري وهذا الأخير يعتبر مصدر الأداء في المنظمة، وأفضل المنظمات وأنجحها هي التي نضع منهاجاً لإدارة العاملين على كل المستويات والمحافظة عليه، منه سنحاول في هذا المطلب إعطاء تعاريف لتقييم أداء المورد البشري وتحديد أهميته.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء سوف نحاول إعطاء تعاريف لأداء المورد البشري؛

أولاً: تعريف أداء المورد البشري

يمكن أن نعرفه على أنه "سلسلة من السلوكيات الموجهة نحو تحقيق هدف محدد".¹

أما "Rothwell & Jowett" فيرا بأن أداء العاملين هو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، أي كانت طبيعة هذا العمل".²

ويقول Thomas أن أداء العاملين هو "القيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة، كما عرفها أيضاً بأن قيام العاملين بتنفيذ المهام المنوطة لهم وفق المسؤوليات التي تحددها أجهزتهم لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها".³

1 فريدمان مايك، فن ومنهج القيادة الاستراتيجية، ترجمة عبد الرحمان بن احمد هيجان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص230.

2 ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الامن بمدينة الرياض، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2004/2005، ص53.

3 طلال عبد المالك شريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في وجهة نظر العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2004/2005، ص82.

ويرى الباحثون أن السلوك الانساني هو المحدد الأساسي لأداء العاملين، حيث يكون مستوى الأداء كمحصلة للتفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يواجهه، أي أن الأداء لا يظهر إلا كنتيجة لضغوط أو قوى تابعة في داخل الفرد نفسه، وبطبيعة الحال فإن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية مما يؤدي إلى ظهور الأداء.¹

منه يمكن أن نستنتج تعريف شامل لأداء العاملين وهو "قيام الفرد بأعباء وظيفته من المسؤوليات والواجبات والمهام المنوطة به (الفعالية) مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الطريقة المناسبة في ذلك (الفاعلية)".

ثانياً: تعريف تقييم أداء المورد البشري

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سمي تارة بتقييم الأداء Performance، كما سمي بقياس الكفاءة Rating، وآخرون سموه بتقييم الكفاءة، إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها²، فهي عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي. كما أنها عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين، وهي عملية حركية ومستمرة، وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو واللحظة³.

ويمكن تعريف تقييم أداء المورد البشري على أنه "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور"⁴. كما يمكن تعريفه: "على أنه وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه واقتراح التغيرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعارفه".

ويعرفها ميتشاسكي بأنها: "عبارة عن مراجعة منظمة لأداء مستخدم لمهمة حيث تستخدم هذه الأخيرة لتقويم فعاليته في الشكل"⁵.

أما Yoder فعرف تقييم الأداء بأنه "عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الانجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة زمنية معينة، ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفاً. وهي فعالية تتطلب من مدير استخدام مهارات مختلفة لتطوير أداء الأفراد العاملين معه"⁶.

وعرفها الدكتور كامل بربر بأنها "عملية التقديم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل"⁷.

1 البياني عبد الله، العوامل الشخصية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، السعودية، 1999، ص 45.

2 نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010، ص 337 - 338.

3 نادر احمد أبو شبخة، ادارة الموارد البشرية (اطار نظري وحالات عملية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 332.

4 زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 87.

5 نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 85.

6 رجي مصطفى عليان، أسس الادارة المعاصرة، دار الامة للطباعة والترجمة، الأردن، 2007، ص 160.

7 منير نوري، فريد كورتل، ادارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 232.

وعلى الرغم من كثرة التعريفات الخاصة بتقييم أداء المورد البشري، إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة وهي "قياس انتاجية الفرد خلال فترة معينة لبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها"¹.

وقد ينصرف تعريف تقييم الأداء إلى أنه نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة العاملين وسلوكهم ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف الموضوعه لهم وبذلك يتضح أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وتسمى إلى كشف نقاط القوة والضعف في أداء المورد البشري، كما أنها تشمل تقييم كل من أداء العاملين وسلوكهم أثناء أداء أعمالهم².

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكن القول أن "تقييم أداء العاملين هو العملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه ومحاولة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية، فكرية أو سلوكية".

ومن هنا نستخلص أن المنظمات تبدي أهمية بالغة لعملية تقييم أداء العاملين، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل والبناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:³

- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين انتاجيته وذلك بالاتفاق مع قائده؛
- تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفة أعلى؛
- تحسين أداء الوظيفة وتطويرها وتحديد مختلف المكافآت والعلاوات الدورية والكشف عن الاحتياجات التدريبية؛
- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة ظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو إنهاء خدمته؛
- مدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، وتوفير الوسائل (التي تساعد المديرين) في تطوير وتوجيه أداء الأفراد والتخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات والعلاقات بين مختلف مستويات اتخاذ القرار من ناحية، والعاملين من ناحية اخرى؛
- معزز لأداء الأفراد ودافع لهم لمزيد من العمل والانتاج بما يوفره من تغذية راجعة عن مدى التقدم الذي يتم إحرازه في اتجاه تحقيق الأهداف المنشودة.

1 محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص145.

2 محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار لفكر الجامعي، مصر، 2010، ص204.

3 أنظر:

- سمير عبد الله قاسم الحبشي، الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس، جامعة العلوم والتكنولوجيا، قسم إدارة الأعمال، صنعاء، 2008، ص60.

- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة تدرج ضمن شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية، قسم إدارة الأعمال، المسيلة، 2006، ص53.

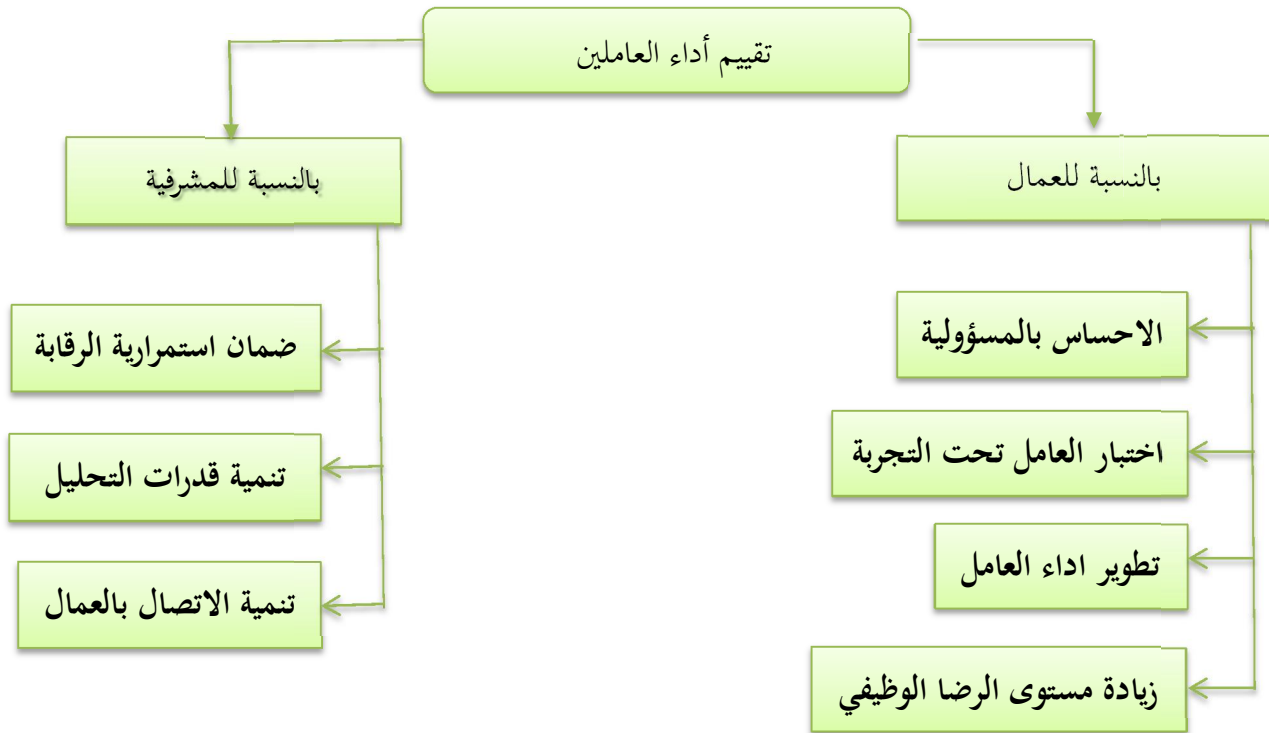
- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص ص 332-333.

- نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، إدارة الأعمال 2006/2005، ص27.

والشكل التالي يوضح أهمية أداء العاملين:

الشكل رقم (12): أهمية أداء المورد البشري



المصدر: نعيمة فضيل مرجع سبق ذكره، ص 29

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء المورد البشري من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وهذه الأخيرة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

أولاً: الأهداف على مستوى المنظمة

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما

يلي¹:

1 أنظر:

- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2009، ص366.
- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية، قسم إدارة الأعمال، 2007/2006، ص ص16-17.
- ناصر محمد ابراهيم النكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم علوم ادارية، الرياض، 75.
- نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص86.

- توفر عملية تقييم الأداء للمنظمة معلومات غنية وواضحة وصحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر بما يخدم استمرارية عملية تطوير وتحسين هذا الأداء، وتحقيق فعالية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن؛
- تهدف إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة في بالمرجات المحددة مسبقاً؛
- تحديد تكاليف العمل الانساني، وإمكانية ترثية سياسيات الانتاج وساعات التوظيف عن طريق الربط بين القائد والتكلفة؛
- توفير معلومات أساسية وضرورية لاتخاذ بعض القرارات المتصلة بالترقيات والتعيين والنقل والفصل والمكافآت؛
- تفعيل نشاطات المنظمة (مهام إدارة الموارد البشرية) .

ثانياً: الأهداف على مستوى العاملين

والتي تتمثل في¹:

- يتضح من تقييم الأداء أنه لا يلي كما يعتقد بعضهم أنه حكم يصدر في نهاية فترة زمنية محددة، ليحدد ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه بقاؤه في العمل، أو ترشيحه للترقية، أو حصوله على حوافز مالية، بل يكن شيئاً أكثر وأهم من ذلك وهو: معرفة حقيقية مستوى أداء العاملين، من أجل تطوير تحسين هذا المستوى باستمرار، وكذلك من خلال برامج التدريب والتنمية التي تعدها إدارة الموارد البشرية لمعالجة النتائج التي يوضحها التقدم؛
- تقييم أدائهم ينمي فيهم روح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، مما يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛
- تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتعريف الفرد بمستوى أدائه؛
- اكتشاف مواطن القوة والضعف والنتائج وتحديد مسبباتها، ومعرفة الكفاءات العالية على مستوى الأفراد وتدعيمها ومعرفة الأفراد ذوي الأداء المحدود وعلاجه؛
- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب عملية وبصورة مستمرة.

ثالثاً: الأهداف على مستوى المديرين

وتتمثل هذه الأهداف في²:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛
- وضع العاملين تحت إشرافهم وتفهمهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الانتاجية من جهة وتنمية قدرات الأفراد من جهة أخرى؛

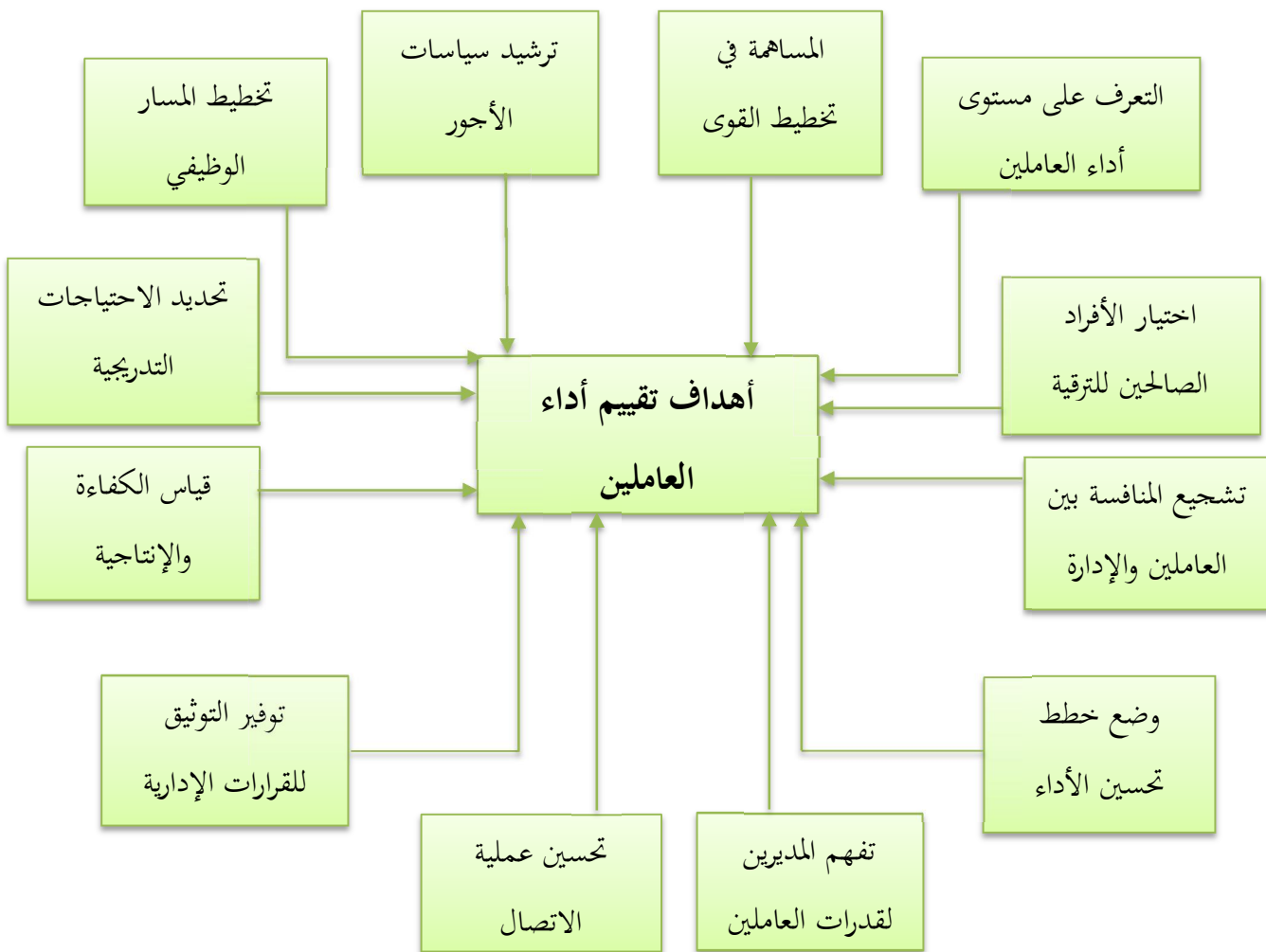
1 عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 366.

2 نعيمة فضيل، مرجع سبق ذكره، ص 27.

- خلق جو من التفاهم بين الرئيس والمرؤوسين، فإذا أخطأ العامل على التعرف معرفة أسباب ذلك الانحراف بما يجعله راضيا بأهمية التقييم لعمله في كافة المراحل؛

إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنظمة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، والشكل (13) يوضح مجمل أهداف تقييم أداء العاملين:

الشكل رقم (13): أهداف تقييم أداء المورد البشري



المصدر: زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 90

المطلب الثاني: مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء

تتم عملية تقييم الأداء من طرف مسؤولين محددين عبر خطوات مختلفة، وسنوضح في هذا المطلب من يقوم بمسؤولية تقييم الأداء وما هو التوقيت المناسب للقيام بالتقييم؛

الفرع الأول: مسؤولية إجراء التقييم

من بين مسائل تقييم الموارد البشرية هو معرفة من يقوم بمسؤولية التقييم ؟ ومعرفة متى يكون توقيت تقييم الأداء ؟ وما هي المشاكل العالقة ؟.

عند عزم المنظمة على تقييم أداء مواردها البشرية فإنها تتبع نظام تقييم بحيث يحول لكل المسؤولين في المنظمة ومرووسيهم إجراء التقييم كالتالي:

الجدول رقم (06): مسؤوليات تقييم الأداء

مسؤوليات تقييم الأداء	
إدارة الموارد البشرية	مدراء الإدارات
- تصميم تقييم الأداء واختبار النماذج والأساليب؛ - تعريف المديرين المباشرين بالعملية وتدريبهم على التفاعل معها وتوزيع أدوات القياس عليهم ثم تجميعها وتفريغها وتحليلها واستخلاص النتائج؛ - تطبيق نظام لتقييم الأداء بشكل دوري؛ - حفظ السجلات والقيود للعاملين.	- إعداد المقاييس التقييمية وإفراغها في شكل تقرير يوضح النتائج وتقديمه إلى وحدة إدراكية الموارد البشرية؛ - مراجعة تقارير الأداء مع العاملين.

المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، 2002، ص172.

حيث تعتمد المنظمة على مصادر الذي تحول لهم مسؤولية تقييم الأداء الفردي والذين هم:¹

1. الرؤساء المباشرين (المشرفون)

يعتبر الرئيس المباشر المصدر الأول الذي يتولى عملية تقييم الأداء باعتباره المشرف على العمل وأداء العامل، ويعتبر هذا المصدر الأكثر شيوعاً واستعمالاً في عملية التقييم للأسباب التالية:

- معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها، نظراً لاحتكاكه المباشر اليومي معهم، ولاعتباره المسؤول عنهم اتجاه المستويات الإدارية الأخرى؛
- إضافة إلى أن المشرف يزود العامل بالتغذية العكسية Feedback عن أدائه ومن ثم تحسينه وتطويره.

1 أنظر:

- الياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 59-60.
- عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية)، دار الكتب العربية، مصر، 2003، ص378.

2. الزملاء:

يمثلون زملاء العمل أحد المصادر القيمة للحصول عن المعلومات عن أداء العامل نتيجة للملازمة الدائمة والاحتكاك الدائم ببعضهم البعض وكون العمل يقرض عليهم التعاون والتشارك في أداء الوظائف، لكن قد يكون تقييم الزملاء مضللاً في بعض الأحيان لاعتبارات شخصية كالصداقة أو صراعات العمل مما يوفر فرصاً للتخيير في التقييم.

3. المرؤوسين:

قد يكون المرؤوسين أيضاً مصدر الحصول على المعلومات عن أداء المديرين أو الرؤساء، وكفاءتهم في توجيههم وتنمية روح الجماعة وتشجيع التعاون، وحل المشاكل التي تهمهم، ويمكنهم تقييم الرؤساء في حالة وفرت لهم الاستقلالية والثقة.

ويطبق هذا الأسلوب في الغالب على نطاق واسع في الجامعات والمنظمات التعليمية والتدريبية، ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه وكذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين سواء سلباً أو إيجاباً.

4. العملاء:

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من الأساليب الشائعة للتقييم في المنظمات الخدمية وذلك نظراً لعدم امكانية تتبع سلوك الموظف وأدائه من قبل المشرف ومتاح ذلك فقط للعميل.

5. التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم):

يستخدم هذا الأسلوب كأداة للتنمية الذاتية للموظفين، تتطلب من الموظف وتجبره على التفكير في نقاط القوة والضعف لديه، واقتراح سبل تحسين أدائه والمعايير لذلك، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى اعتباريين هما:

- امكانية الربط بين التقييم واتخاذ القرارات الإدارية مثل الزيادة في الراتب أو الترقية؛
- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو انخفاض جودة المواد أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل وما إلى ذلك.

الفرع الثاني: توقيت (فترة) التقييم

يتم تقييم أداء العاملين في المنظمات غالباً مرة كل عام، ويكون التقييم في بعض المنظمات نصف أو ربع سنوي وذلك وفقاً لفلسفة المنظمة ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم بالإضافة إلى تكلفة التقييم¹، ويجب أن يكون التقييم مرناً بالقدر الكافي لكي يستوعب أية مواقف استثنائية. فالموظفون الذين عينوا حديثاً، أو الذين شغلوا وظائف جديدة على سبيل المثال، يجب تقييم أدائهم على فترات زمنية قصيرة كسنة أشهر مثلاً، وبعد ذلك سنوياً.

1 الباس سالم، مرجع سبق ذكره، ص61.

وعندما يعين مدير جديد يجب على المدير السابق تحديث ملفات تقويم الأداء، خاصة أولئك الموظفين الذين مضى عليهم أكثر من ستة أشهر منذ آخر تقويم لهم.

وتتجنب بعض المنظمات القيام بتقييم كافة الأفراد في موعد ثابت لتجنب ازدحام عملية التقييم ويتم توزيعها على مدار السنة في مواعيد متغيرة.¹

إن على مسؤولي إدارات الموارد البشرية أن يوضحوا التوقيت الذي يتم فيه تقييم الأداء، وثمة ثلاثة قضايا مرتبطة بالسؤال وهو متى نقيم؟²، وهي كالتالي:

القضية الأولى: تتعلق بموضوع تقييم الأداء بشكل رسمي وتعبئة نموذج أو نماذج معينة أو تقييم الأداء بشكل غير رسمي وإعطاء تغذية عكسية **Feedback** عن أداء موظف معين فمن الواضح أن تقييم الأداء غير الرسمي قد يتم بشكل متكرر دون ربطه بموعد معين. وعلى أي الأحوال فقد تعقب التغذية العكسية أداء تقييم رسمي وتعبئة نموذج يقوم بها مشرف عن أداء موظف يعمل معه؛

القضية الثانية: فهي تتعلق بموعد تقييم الأداء، حيث تقوم بعض المنظمات بتقييم أداء الموظف بها بعد فترة (عام مثلاً) من تعيينه، ويؤخذ تاريخ التعيين مثلاً موعداً للتقييم.

إن الاتجاه الحديث في تقييم الأداء يذهب إلى أن تقييم الاداء يتم عند انتهاء مهمة أو عمل معين، وفي مدخل الإدارة بالأهداف فإن الرئيس والمرؤوس يتفقان على تقييم الأداء عند انجاز هدف معين؛

أما القضية الثالثة فتتعلق بعدد مرات تقييم الأداء، وتشير دراسة أجريت في الولايات المتحدة إلى أن 74 % من الموظفين و 58 % من العمال قد قيم ادائهم مرة واحدة سنوياً، وأن 25 % من الموظفين و 30 % من العمال قد تم تقييم ادائهم مرة كل ستة أشهر.

المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء عملية معقدة، كما عرفنا، تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه؛

وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء فبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم ضيق منها. فمثلاً حدد Gary Latham و Kenneth N.Wexley الخطوات التالية لعملية تقييم الأداء:³

- استعراض المتطلبات القانونية؛
- إجراء تحليل الوظائف؛

1 نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 345.

2 عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية (منحى نظمي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 269.

3 عبد الباري ابراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص ص 261-262-263.

- تطوير أداء التقييم؛
- اختيار الملاحظين (المقيمين)؛
- تدريب الملاحظين؛
- قياس الأداء؛
- تزويد الموظفين بنتائج التقييم؛
- وضع أهداف التقييم في وضوح النتائج؛
- منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء.

ويمثل الشكل التالي هذه الخطوات:

الشكل (14): خطوات عملية تقييم الأداء الموسعة حسب نموذج Latham et Wexley



المصدر: عبد الباري ابراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 263

كما هناك طريقة أخرى لإعداد خطوات تقييم الأداء حيث تبدأ هذه الأخيرة بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، ومن ثم يتم

مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الاجراءات التصحيحية إن لزم الأمر لذلك¹، وسوف نتطرق الى هذه المراحل بالتفصيل:

أولاً:

قبل القيام بتحديد أسس أو معايير التقييم نقوم بالتعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

ثانياً: تحديد معايير الأداء

تحديد أسس أو معايير التقييم واعلام المقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين.²

ويقصد بمعايير تقييم الأداء "تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم"³،

فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها تحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أداؤها، وذلك فترة زمنية محددة.⁴

كما يقصد بها المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضياً أو لا، ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي.⁵

وتكون نسبية إذا تعلق بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم.⁶

ورغم وجود العديد من المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء العاملين إلا أنه يمكن تصنيفها إلى معيارين أساسيين هما:⁷

1- **معايير موضوعية أو كمية:** تشمل حجم الانتاج الذي قام العامل بإنتاجه خلال فترة معينة وجودة ودرجة معرفته بتفاصيل العمل و اجراءاته.... الخ وهكذا؛

2- **معايير سلوكية (نوعية):** وهي التي تعكس عكس الصفات الشخصية لعامل ومنها التعاون مع الزملاء، المعرفة بالعمل والحرص على الأدوات المستخدمة في العمل، والمحافظة على مواعيد العمل، عدد الساعات الفعلية المبذولة في الأداء، السلوك الشخصي للعامل داخل المنظمة ومعاملاته مع الزملاء.

ويزداد أهمية هذا الأسلوب لتقييم الموارد البشرية بالمنظمة عندما يتعامل العامل مع عملاء المنظمة مباشرة، والشكل التالي يعرض تصنيف معايير الأداء وفقاً لكونها كمية ونوعية:

1 سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 244.

2 محمد قاسم القرويتي، الوجيز في ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 3، ص 189.

3 احمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في ادارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003، ص 373.

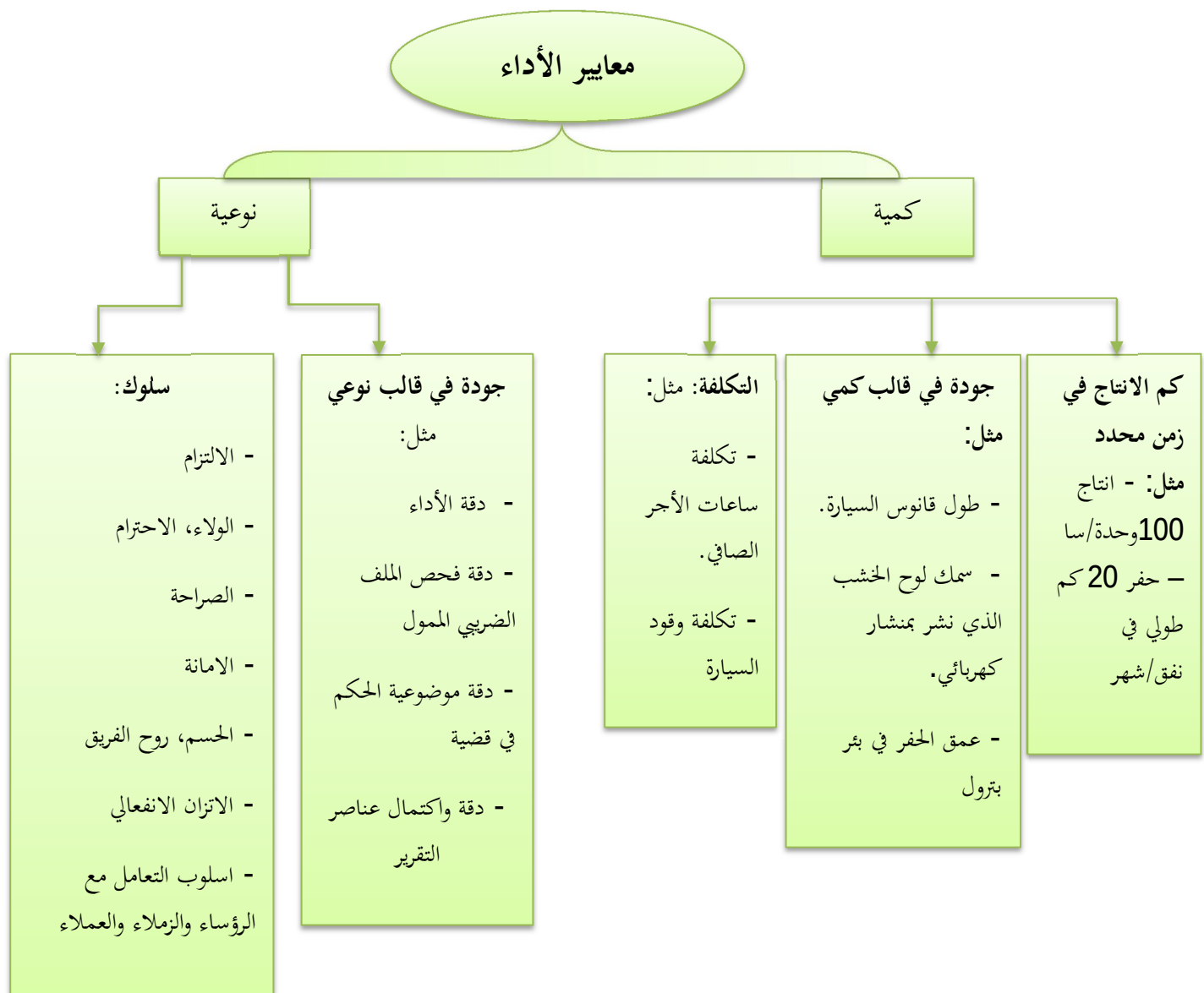
4 عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 409.

5 صلاح شنواني، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص 187.

6 عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

7 محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، ادارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار الفكر الجامعي، 2010، الاسكندرية، مصر، ص 206.

الشكل رقم (15) : نموذج يوضح أنواع معايير الأداء



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص 332.

ثالثاً: نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين، أي أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين، مناقشتها معاً والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم¹.

1 أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 333.

رابعاً: قياس الأداء

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، حيث أنه هناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير المكتوبة؛
- التقارير الاحصائية؛
- التقارير الشفوية.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جميع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

خامساً: مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري

هذه خطوة ضرورية جداً وهذا لمعرفة والكشف عن الانحراف بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، لذلك لابد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تحقق من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

سادساً: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

من الضروري أن تكون هناك مناقشة بين الأفراد العاملين والمشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة سواء كانت سلبية أو ايجابية التي قد لا يدركها الفرد العامل، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، والتقييم الايجابي قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم يكون أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

سابعاً: الاجراءات التصحيحية

من الممكن أن تكون الاجراءات التصحيحية على نوعين:

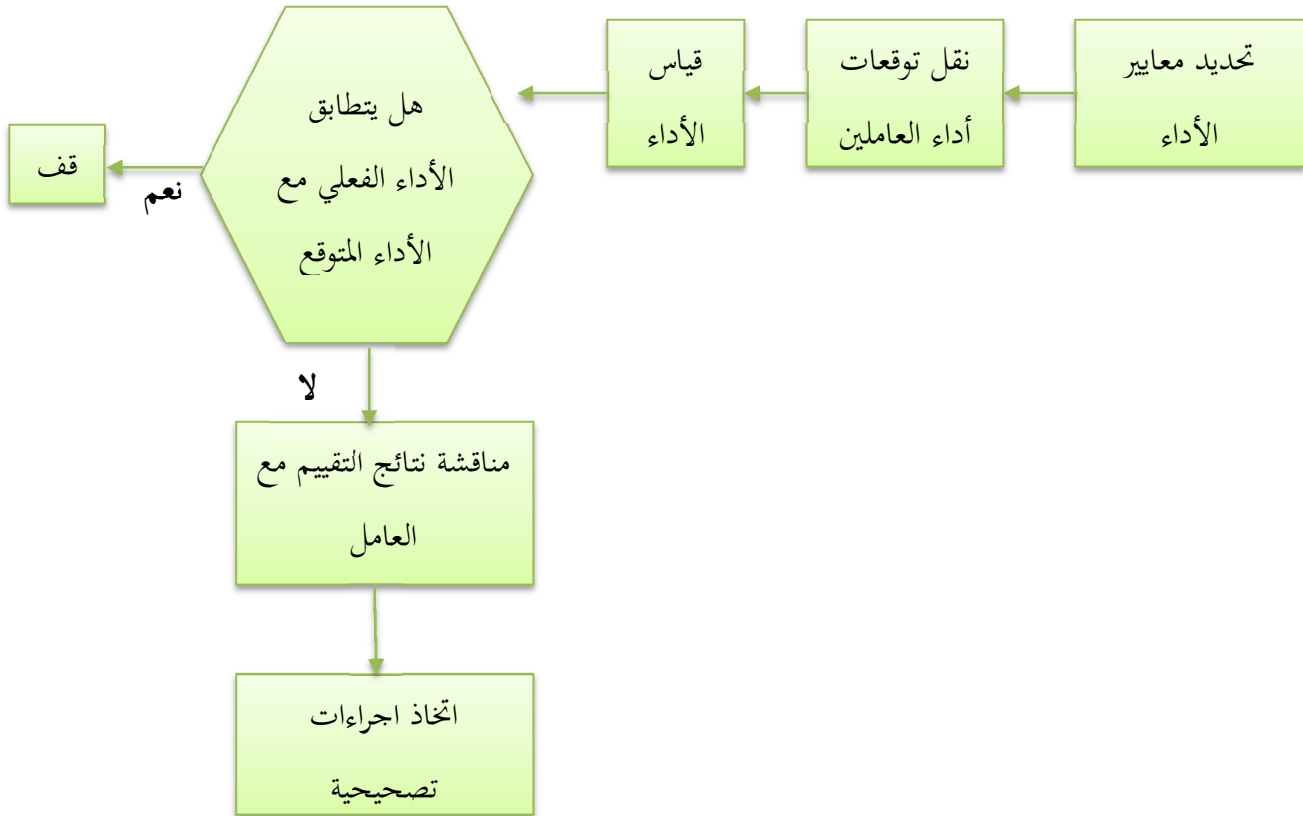
- **الأول مباشر وسريع:** إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فهذا النوع من التصحيح وقتي.
- **أما الثاني فهو إجراء تصحيحي أساسي:** يتم فيه البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليلها بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف "MBO Management by objective" تطبيقاً للخطوات التي يجب اتباعها في عملية التقييم¹.

والشكل (16) يوضح الخطوات التي يمر بها عملية تقييم الأداء:

1 أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 333-334.

الشكل رقم (16): خطوات تقييم الأداء



المصدر: توماس اي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسى، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض 1990، ص 37.

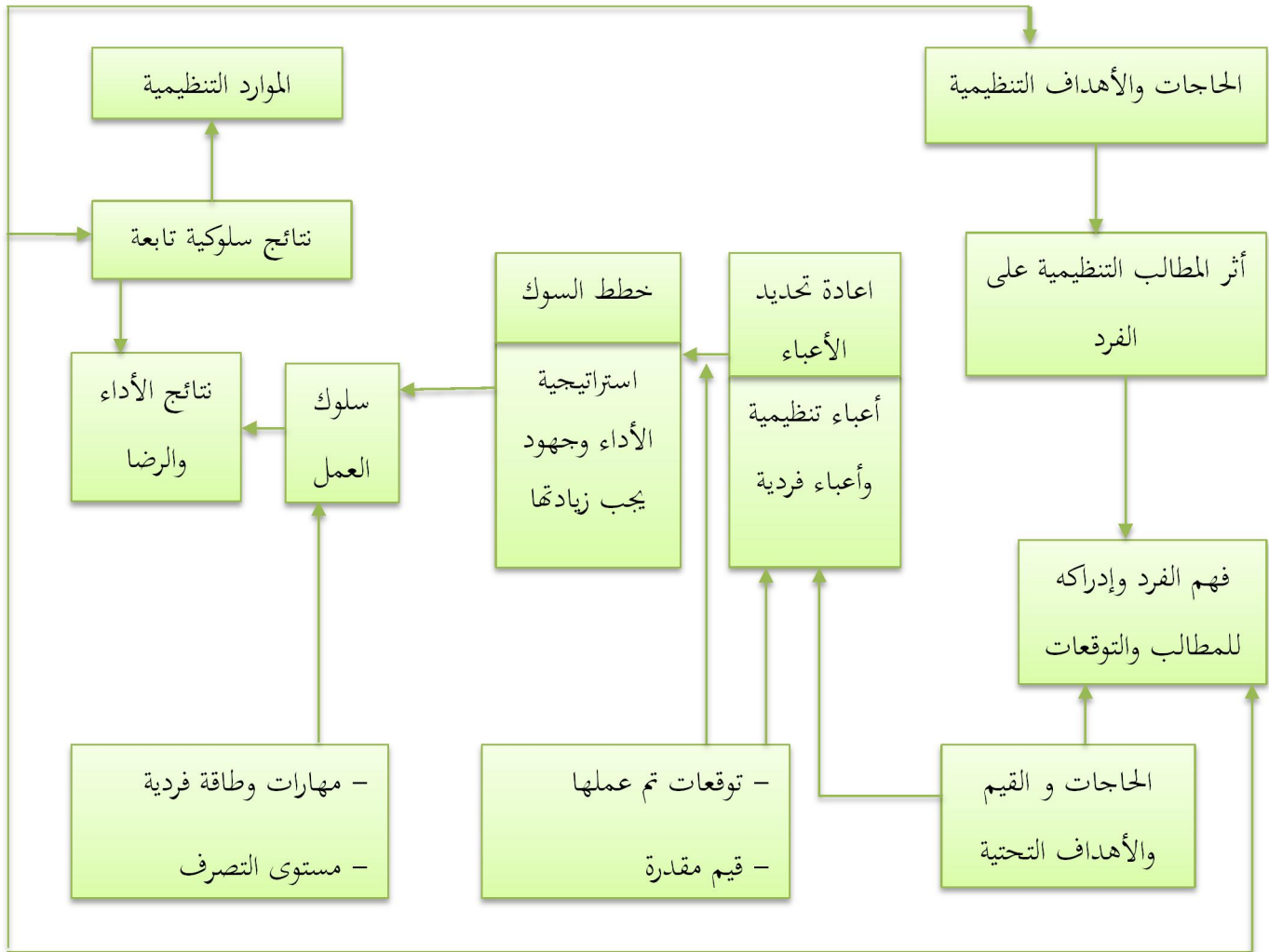
ولتوضيح التفاعل بين الفرد والمنظمة، سوف نأخذ نموذجاً لتقييم أداء الفرد فيها، وتتم عملية تقييم الأداء داخل أي منظمة بالمراحل التالية:¹

- المرحلة (1): إدراك وتفسير الفرد للمطالب التنظيمية (التعليمات)؛
- المرحلة (2): إعادة تحديد الفرد للأعباء المطلوبة (فهم التعليمات والأوامر)؛
- المرحلة (3): تنمية وتطوير خطة سلوكية للعمل (اتفاق على أسلوب العمل)؛
- المرحلة (4): تنفيذ أو تطبيق السلوك المقدر أو المخطط (تنفيذ العمل)،
- المرحلة (5): الحصول على النتائج (قياس النتائج)؛
- المرحلة (6): قياس رد الفعل بغرض التحكم والرقابة (الحصول على التقدير).

1 فريد راغب النجار، مهارات وفنون السلوك التنظيمي الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 287-288.

والشكل (17) يبين علاقة المراحل مع بعضها البعض؛

الشكل رقم (17): العلاقة بين مختلف المراحل المتكلفة بتقييم أداء العاملين



المصدر: راغب النجار، مرجع سبق ذكره، ص 288

المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء وعلاقة إدارة الكفاءات بأداء المورد البشري

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم الأداء، سوف نحاول دراسة الطرق التي يقاس بها الأداء ومعظم الصعوبات التي قد تنجر عنها ثم نحاول إيجاد علاقة هذا المفهوم بإدارة الكفاءات البشرية؛

المطلب الأول: طرق تقييم الأداء

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، وتتنوع تبعاً للمنظمات التي يعملون فيها وللوظائف التي يشغلونها، منه سوف نتطرق إلى بعض التعاريف لتوضيح تقييم الأداء أكثر؛

الفرع الأول: تعريف طرق تقييم الأداء

يقصد بطريقة تقويم* الأداء الأداة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم، وغالباً ما تتفاوت الطرق التي يمكن استخدامها، وبعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في محال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري.

وكل طرق وإجراءات تقويم الأداء المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها، وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها.

وتتوقف الطريقة المستخدمة على عدة اعتبارات هي:

- الموضوعي؛
- سهولة الاستخدام؛
- السرعة في الاستخدام؛
- قدرة الطريقة على إظهار مواطن القوة والضعف في أداء العاملين؛
- عدد العاملين الذين يتم تقييمهم.

الفرع الثاني: أنواع طرق تقييم الأداء

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى طرق حديثة وأخرى تقليدية.

حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وتركز على الأداء الجماعي¹؛

أولاً: الطرق التقليدية

وهذه الطرق هي: طريقة الترتيب، طريقة المقارنة، طريقة التوزيع الإجمالي، طريقة التدرج البياني وأخيراً طريقة

القوائم check lists .

* تقويم: استخدمنا مصطلح التقويم تارة والتقييم تارة أخرى للتأكيد على أنهما يعبران عن معنى واحد، وقد أجاز اللغويين استخدامها معاً أن التقييم أكثر شيوعاً في الإستعمال.

1 أنظر:

- أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص ص 200-201.

- عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

1- طريقة الترتيب

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين حيث تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة بين الأفراد، إذ يقوم المقيم بترتيب المرؤوسين تنازلياً وفقاً لمستوى أداء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ وهذا وفقاً لبعض الخصائص المفترض توافرها في أفراد المجموعة¹.

• مزايا هذه الطريقة:

- سهولة التطبيق والاستخدام؛
- التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء.

• عيوبها :

- شخصية القائم بالتقييم وتفكيره واحتياجاته قد يترتب عنها نتائج غير موضوعية يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد؛
- لا تظهر نواحي العنف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

2- طريقة المقارنة المزدوجة

يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة، ثم يختار الأفضل من بين الفردين ويوضع كل فرد في الترتيب الذي تحصل عليه، ثم يتم جمع عدد المرات التي حصل فيها هذا الفرد على الترتيب الأفضل نتيجة قيامه لوظيفته بتمايز عن أقرانه أو زملائه في العمل، وعلى أساسها تحدد مرتبة الفرد في الترتيب².

ويتحدد عدد المقارنات الزوجية التي يحتاج إليها المقيم من خلال المعادلة التالية:³

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = n(n-1) / 2 \quad \text{ن: تمثل عدد الأفراد المطلوب تقييمهم.}$$

فإذا كانت لدينا مجموعة تتكون من خمسة أفراد، فالمعادلة تصبح كما يلي : $5(5-1) / 2 = 10$ أي عشر ثنائيات ونختار واحد من كل ثنائي وفي الأخير نحسب عدد الاختيارات التي حاز عليها كل فرد وحينها نعرف من هو الحاصل على المرتبة الأولى والثانية... إلخ.

وعند إجراء هذه المقارنات يقوم المشرف بتحديد الموظف الأفضل في كل مقارنة.⁴

• مزاياها:

- سهولة الاستعمال والفهم وكذا تحديد الأكفأ من بين الأفراد العاملين؛
- ترتيب العاملين ترتيباً يسهل عملية التعويض.

1 الياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص63.

2 كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1997، ص131.

3 نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص94.

4 الياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص63.

• العيوب:

- صعوبة الاستعمال في حالة وجود عدد كبير من الأفراد يراد تقييمهم إضافة إلى أنها لا تقيم أداء الفرد ككل ولا تركز على خصائص محددة في أدائه؛

- الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير.

ففي المثال السابق قمنا بترتيب 5 كما توصلنا إلى:

عدد المقارنات $5 = 2 / (1 - 5)$ 10 مقارنات .

أما إذا كان عدد العمال المراد ترتيبهم كبير مثلاً 20 عاملاً فإن عدد المقارنات سيصل إلى:

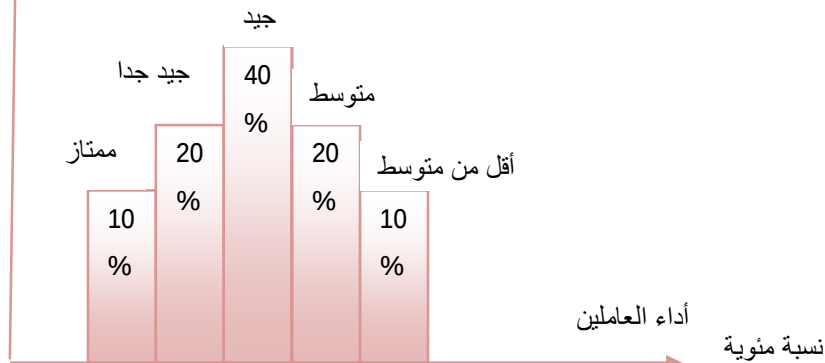
$20 = 2 / (1 - 20)$ 190 مقارنة.

3- طريقة التوزيع الإجباري

في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبر نسبياً على توزيع موظفيه (أي توزيع مستوى الكفاءة) على درجات التوزيع الطبيعي بشكل تحدده المنظمة وفي هذا التوزيع يكون أغلب الموظفين قد تحصلوا على درجة تكون قريبة من الوسط الحسابي ونسبة قليلة من المتفوقين ونسبة قليلة من ضعاف الكفاءة¹. ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي.

ويوضح الشكل التالي نموذج النظام الذي تتبعه الكثير من المنظمات عند استخدام التوزيع الإجباري: التقديرات

الشكل رقم (18): طريقة التوزيع الاجباري



المصدر: نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 95.

وتهدف هذه الطريقة إلى التغلب على التشدد أو التساهل في التقييم من جانب الرؤساء حال تقييمهم للمرؤوسين.²

ولهذه الطريقة مزايا وعيوب نذكر منها³:

1 مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 188.

2 محمد عبد العليم صابر، مرجع سبق ذكره، ص 210.

3 أنظر:

- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 417.

- عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 353.

• مزايا الطريقة :

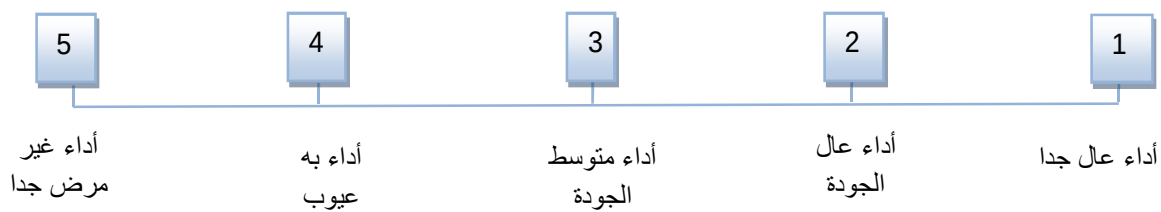
- بسيطة في التنفيذ؛
- تتغلب على مشكلة التساهل أو التشدد في التقييم؛
- لا يبذل المقيم جهدا ووقتا كبيرين في التقييم .
- ويعاب على تلك الطريقة أنها:
- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم؛
- لا تصلح في الحالة قلة عدد الموظفين الذين يتم تقييمهم؛
- لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في الأداء الموارد البشرية.

4- طريقة التدرج البياني (المقاييس المتدرجة)

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا، نظرا لسهولة استخدامها والمزايا التي تتمتع بها، وبموجب هذه الطريقة يتم حصر الصفات، التي يجب أن تتوفر في الموظف لتأدية واجبات ومسؤوليات وظيفته بشكل مناسب. ويطلب من المقوم تقدير مدى توافر هذه الصفات لدى الموظف ومدى تأديته واجباته التي تقتضيها وظيفته، عن طريق استخدام مقياس بياني لكل صفة مقسم إلى أقسام، ويمثل كل قسم منها مرتبة معينة من الكفاءة، ولهذا التقييم طريقتان أساسيتان لتصميم المقاييس المتدرجة وهما :

- **الطريقة الأولى:** تحديد الصفة المراد قياسها باعتبارها صفة عامة وإعطائها أوصاف تحليلية، وهذه الطريقة تعطي فكرة واضحة ودقيقة لمدى توافر الصفات في الموظف، ومدى قيامه بواجبات وظيفته، والشكل التالي يوضح ذلك، ولنعتمد على صفة الجودة.

الشكل رقم (19): التقييم بالأسلوب الوصفي

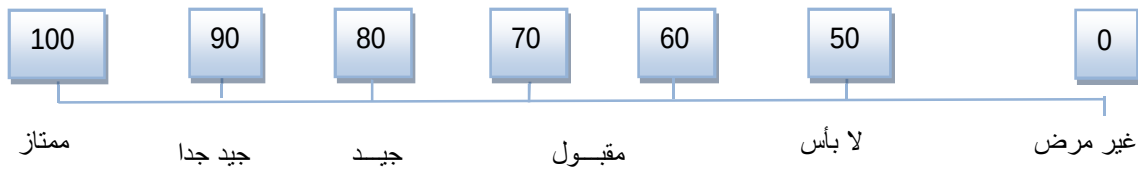


المصدر: نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 354

يعطي هذا الشكل أوصاف تحليلية لصفة معينة وتقاس بالتدرج، حيث كلما زادت الدرجات معناه مستوى الأداء حسب الجودة ينخفض .

- **الطريقة الثانية:** يكون التقييم من خلال الأوصاف التقديرية، ونعتمد على نفس الصفة " الجودة" والتي تعني إنجاز الوظيفة بدقة ونظام وبطريقة اقتصادية ونعطيها التقديرات حسب الشكل الموضح أدناه:

الشكل رقم (20): التقويم بالأوصاف التقديرية



المصدر: نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص254

وتقتصر مهمة المقوم، بموجب هذا الأسلوب، على دراسة كل صفة على حدة بشكل دقيق، ووضع إشارة معينة على ما هو أكثر انطباقاً على الموظف.

ويتم تكرار العملية لباقي الصفات، وبعد أن يتم تقويم جميع الصفات يستخرج التقدير الذي يعبر عن أداء الموظف¹.

والجدول رقم (07) يوضح نموذج لتقييم الأداء وفق طريقة المقاييس المتدرجة يتم من خلاله تحديد كفاءة أداء الفرد:

الجدول رقم (07): نموذج تقييم الأداء باستعمال المقاييس المتدرجة:

الدرجة	الصفات
30	التعاون مع الزملاء
10	المواظبة
15	جودة الأداء
25	القدرة على الإبداع
20	الإنضباط في الدوام
100	المجموع

المصدر: نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص96

نقوم بحساب الدرجات المسجلة وحساب المتوسط الحسابي، ثم يتم التعبير عنه بالقيمة المحصلة عن كفاءة الفرد وهذا بالطريقة التالية :

$$20 = 2 / 20 + 25 + 15 + 10 + 30$$

بعد حساب الدرجات يتم تصنيف كفاءة الفرد حسب الفئة المناسبة لذلك :

- ممتاز: 80 ← 100 .

1 مؤيد السعيد السالم، عادل حرحوش صالح، ادارة الموارد البشري، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2002، ص13.

- جيد جدا : 70 ← 80 .
- جيد : 60 ← 70 .
- مقبول : 50 ← 60 .
- ضعيف : ← أقل من 50 .

وهذه الطريقة كباقي الطرق لها مزايا كما أن لها عيوب¹:

● مميزات هذه الطريقة:

- سهولة الاستخدام؛
- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المترتبة بالأداء الفعال؛
- يسهل مناقشة الأدلة لما يوفره هذا الأسلوب من معلومات عن هذه الأدلة؛
- تبرز نقاط القوة ونقاط الضعف التي تحتاج الى علاج في الأداء؛
- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة ، وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة وتحديد الصفات .

● العيوب :

- من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال؛
- من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك؛
- يتطلب استخدام هذا السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل الرئيس المباشر كما يتطلب جهودا كبيرة في الملاحظات والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم.

5- طريقة قوائم المراجعة

تعتمد هذه الطريقة على دراسة كل نوع من الوظائف، حيث يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء وذلك بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم توافرها فيهم ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة.²

ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة للصفات أو للأسئلة حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة، ثم يطلب من المقوم الإجابة عن هذه الأسئلة بـ "نعم" أو "لا" على حسب ما يراه منطبقا على الموظف المراد تقويم أدائه، وبعد الانتهاء من الإجابة تجمع الدرجات التي حصل عليها الموظف وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن أدائه³، والجدول رقم (08) يوضح صورة لهذه الطريقة :

1 عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره ص31.

2 احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص303.

3 نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص357.

الجدول رقم (08): نموذج لتقييم الأداء وفق طريقة قوائم المراجعة

لا	نعم	الأسئلة (العبارات)
		- هل يقدم أفكار جديدة ؟ - هل هو مهتم بالعمل ؟ - هل يحتم مواعيد العمل ؟ - هل هو يقظ ؟ - هل يتمتع بمعلومات كاملة عن وظيفته ؟ - هل هو مبادر ؟ - هل هو سريع الملاحظة أو الفهم ؟ - هل هو مخلص في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته ؟

المصدر : من إعداد الطالبة.

• وتميز هذه الطريقة بـ:

- سهولة الاستخدام؛
- لا تستغرق وقتا طويلا؛
- تعطى فكرة واضحة على أداء الموظف؛
- تقلل من التحيزات، حيث أن المقيم والمسؤول عن تحديد درجة الأهمية والدرجات لكل صفة مختلفين.

• ويعاب في هذه الطريقة على أنها:

- لها تكلفة عالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقا للأعمال الموجودة لديها، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لآخر¹.

ثانيا: الطرق الحديثة

نتيجة للنقد الذي وجه إلى أسلوب التقييم التقليدي، سعى الكثير من الباحثين الى استكشاف ووضع طرق أفضل لتقييم الأداء على أسس موضوعية وستتناول من بين هذه الأساليب أهم الطرق الحديثة فيما يلي:

1 أنظر:

- نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 357.

- عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

1- طريقة الاختيار الإجباري

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء¹، حيث تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات أو أكثر تصف صفة معينة للفرد، حيث تصف أحد العبارات المختارة للفرد بأفضل ما يكون والعبرة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد، معناه واحدة تقيس الصفة المرغوبة والأخرى تقيس الصفة الغير المرغوبة في أداء الموظفين، ثم يقوم المقيم باختيار القائمة من العبارات التي تنطبق أو الأكثر وصفاً للفرد موضع التقييم²، والشكل التالي يمثل نموذجاً لتقييم الفرد بطريقة الاختيار الإجباري:

الشكل رقم (21): نموذج لقائمة التقييم بطريقة الاختيار الإجباري

الأكثر وصفاً	الأقل وصفاً	العنصر
		- يراقب ويفحص عمل المرؤوسين ويقدم المعاونات عندما يطلب ذلك.
		- يتابع المهام المفوضة، للتحقيق من مدى تماشي ذلك مع إجراءات التشغيل.
		- يحصل على أفكار وأداء الفرد ويستفيد منها عندما تسمح الظروف بذلك.
		- يعين حدود العمل والمهام.
		- يوجه الشكر والثناء لأولئك الذين يسلكون المسلك في مكان العمل ويكون ذلك محل التقدير والاحترام

المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، مصر، 1997، ص 386.

وتتمثل المزايا والعيوب هذه الطريقة في³:

• المزايا

- توفر قدراً كبيراً من الموضوعية في التقييم؛
- إجبار المقوم على دراسة أداء الموظف بشكل دقيق وإجراء أحكام تحليلية للعبارات، لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك وصفات الموظف.

1 نادر احمد أبو شيخة، نفس المرجع، ص 335.

2 الياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 68.

3 انظر:

- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 256.

- نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره ص 356.

• العيوب

- صعوبة فهمها بسبب تعقدها؛
- حاجتها إلى مهارة وخبرة في التصميم الشائيات؛
- عدم ضمان سرية قائمة الأوزان؛
- استياء بعض الرؤساء بسبب إجبارهم على الاختيار إذ قد يؤدي هذا الى المساس بكرامتهم كما يعتقدون.

2- طريقة الأحداث الحرجة

يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر في أداء الموظف، ويطلب من المقوم أن يقوم بملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليحدد أيا من هذه الوقائع حدثت خلال تأديتهم واجبات ومسؤوليات وظائفهم، وبعد الانتهاء من ذلك تقوم الإدارة بتقويم أداء الموظف، وذلك على أساس عدد الوقائع التي حدثت في أدائه¹. ولا يركز الرئيس على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد وكيفية التصرف لمواجهته.²

• مزايا هذه الطريقة

- تقلل من التحيز من قبل المقيم، حيث أن المقيم يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل؛
- تساعد على إبراز نقاط الضعف في أداء الموظف؛
- تتيح الفرصة أمام الرئيس لمناقشة المرؤوس في سبل تفادي القصور وتحسين الأداء في المستقبل؛
- تمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظرا لاعتمادها على سجل الوقائع الفعلية بدلا من ذاكرة القائم بعملية التقويم.

• إلا أنه يعاب على هذه الطريقة على أن³:

- الرئيس سيميل إلى الممارسة المستمرة على المرؤوسين، وهذا بسبب مضايقة شديدة للعاملين كما أنه بسبب عبئ على الرئيس؛
- وجود حاجز نفسي بين الرئيس والموظفين، عندما يشعر الموظفون أن الرئيس يحتفظ بسجل خاص به والذين يسمونه الدفتر الأسود الصغير؛
- تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتزمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة؛
- يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تحديد الأخطاء وتسجيلها بدلا من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حد سواء؛
- نسيان تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

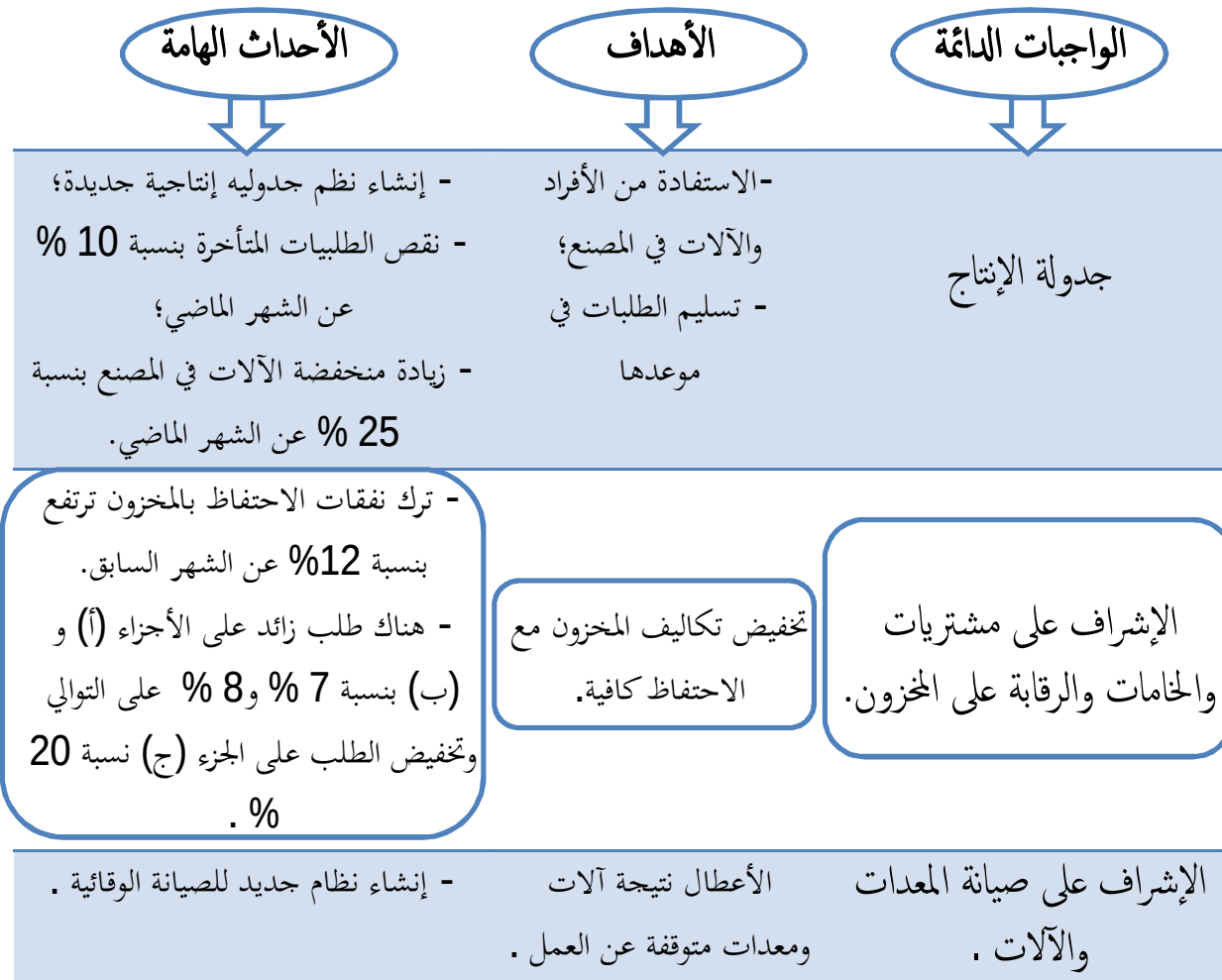
1 نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص377.

2 نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص98.

3 أهم طرق تقييم الأداء، احمد السيد كردي، كنانة أونلاين نقلا عن الرابط:

ويبين الشكل أدناه إستمارة توضح نموذج لهذه الطريقة:

الشكل رقم (22) : استمارة للأحداث الهامة لأحد مساعدي مدير مصنع



المصدر : زهير ثابت، مرجع سابق، ص 124 .

3- طريقة التقرير المكتوب

وهي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة الى المهارات التي يملكها ويمكن تطويرها مستقبلا، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي، أو ترقية هذا الموظف.

ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير ومكوناته، كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعدادده، ويحتاج إلى الوقت طويلا لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير .

4- طريقة الإدارة بالأهداف

طورت من طرف العالم "بيتر دراكر" Peter Druker في أواسط الخمسينيات، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء¹. وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:²

- تحديد مجالات الأداء والمعايير بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين،
 - تحديد الاهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين؛
 - وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين؛
 - وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين؛
 - استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين .
- إذا وفقا لهذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أدائه.

• من مزايا هذه الطريقة

- تولي اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي للموظف؛
- تسهيل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف؛
- تهدف إلى تنمية قدرة الموظف على تحديد أهدافه وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته؛
- تحسين الاتصال بين الرئيس والموظف وتقوية علاقتهما وذلك بما فيها من مقابلات دورية بينهما.

• ومن عيوبها

- من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة؛
- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، والمشاركة كما تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد كفرق عمل وعندما تكون النشاطات والفعاليات متداخلة، فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضا.

5- أسلوب تقويم 360° درجة

جرى العرف، ومازال أن يقيم المدير عماله، ولكن نظرا إلى أن المدير إنسان يتأثر مثل غيره بالجوانب النفسية وربما المحسوبة وغيرها من أمراض اجتماعية أثناء تقييم الموظفين، فقد قام علماء الادارة ببرنامج 360 درجة لتقييم الموظفين، الذي يبدأ بأخذ طريقه نحو الشركات والمنظمات المتميزة.³

¹ ثابت زهير، مرجع سبق ذكره، ص125.

² مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الجزائرية، الجزائر، 2005، ص75.

³ تقييم أداء الموظفين باستخدام طريقة 360° نقلا عن الرابط:

طريقة 360 درجة من الطرق الحديثة في تقييم الموظفين وهي أن يقيم الموظف استنادا على تقييم من حوله، كأن يقيم من مديره ومن يديروهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي، وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات .

وهذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقييما صادقا وعادلا، وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته اتجاههم، وفي النهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ومحاولة تصليحها، ويوجهه إلى التدريب المناسب.¹

وتتم هذه الطريقة باستخدام عدة طرق مثل قوائم التقييم، والادارة بالأهداف، اضافة إلى أنه لا يتم فقط في نهاية السنة، بل وباستمرار (شهريا وكلما دعت الحاجة مثلا)، منه نستنتج أن لهذه الطريقة مزايا وعيوب والتي تتمثل في:²

• المزايا:

- توفير معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات وطوال الوقت مما يجعل الاستفادة منها كبيرة؛
- لا تكون عملية التقييم مقتصرة على الرؤساء فقط بل تسحب على جميع المعنيين ويساعد هذا النظام على رفع الروح المعنوية وزيادة درجة الحرفية في أداء المهام.

• العيوب:

- اعتراض البعض عليها، خاصة اعتراض الرؤساء أن يتم تقييمهم بواسطة رؤوسهم؛
 - تستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب انتاجية العمل.
- ومن أشهر المنظمات التي طبقت هذا النظام بنجاح هي شركة "موتورولا" وشركة "جنرال إلكتريك"، حيث يمكن تشبيه هذا النظام بالمرايا التي تكشف كل المعلومات من كل الزوايا، حيث انه يمهّد السبيل لمعرفة كل المعلومات الممكنة على مستوى الأداء.³

ومن خلال كل ما تطرقنا إليه في تقييم أداء المورد البشري، يمكن أن ننظر لعملية تقييم أداء العاملين كنظام يتألف من مدخلات وعملية تقييم ومخرجات، وهذا ما يعرضه النموذج أدناه، مع مراعاة أن مستوى جودة المخرجات يتوقف على جودة كل المدخلات وعملية التقييم:

1 performance evaluation, www. Monzerosama.com, 28 /03/2014, 23:10

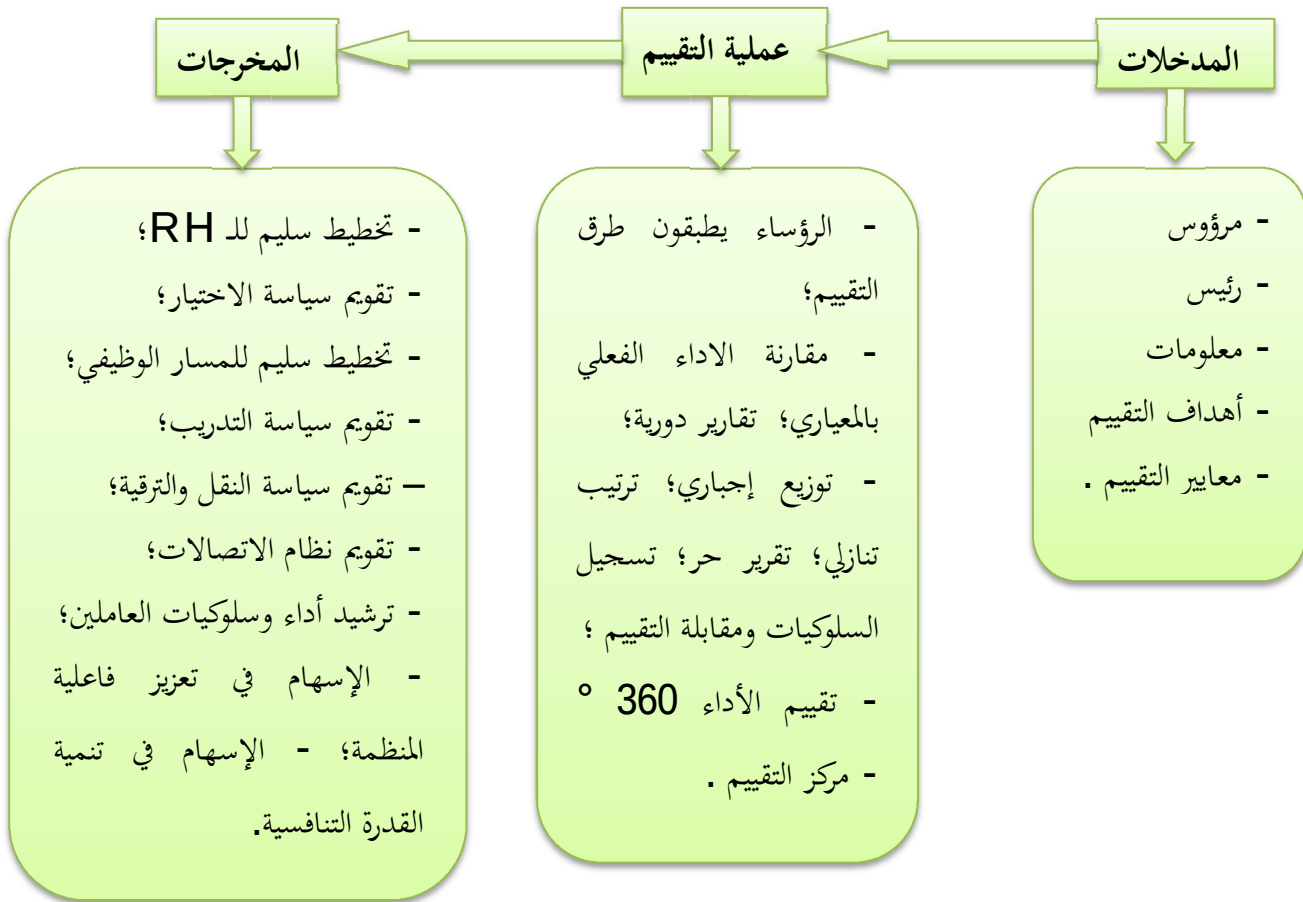
2 محمد العطار، نقلا عن الرابط:

www.islamnemo.cc/fan-el-edara/human-ressources-management

28/02/2013 ;23.30.

3 www.hrm-group.com/vb/showthread 28/03/2013. 23 :45

الشكل رقم (23): نظام تقييم أداء المورد البشري



المصدر : أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية معاصرة)، مطابع الدار الهندسية، مصر، ط 2، 2008، ص 398 .

المطلب الثاني : العوامل المحددة لعملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها

عند قيام المنظمة بعملية تقييم أداء العاملين فإنها ستواجه صعوبات ومشاكل كثيرة وسوف تكون هناك عوامل تؤثر عليها، وهذه العوامل قد تكون من داخل المنظمة كما أنها قد تكون من البيئة الخارجية؛

الفرع الأول: العوامل المحددة لعملية تقييم الأداء

يوجد عدة أنظمة للتقييم تختلف من منظمة لأخرى، ويعود هذا لعدة عوامل تتضافر لتحديد نظام التقييم المتبع في المنظمة بما يتلاءم مع تنظيم المنظمة، وخياراتها الاستراتيجية، وأهم هذه المراحل هي¹:

¹ أنظر:

- بعجي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.
- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية ، مصر، 2002 ، ص 159.

أولاً: تاريخ وثقافة المنظمة

لتاريخ وثقافة المنظمة تأثير على نظام التقييم المتبع فيها، إذ يعتبر تاريخ المنظمة جزءاً من ثقافتها، كما أن الأداء في حد ذاته مرتبط بثقافة المنظمة، ونظام التقييم الذي لا يأخذ بعين الاعتبار ثقافة وتاريخ المنظمة هو نظام معرض لعدم الفهم والمقاومة وعدم التجاوب مع طرف أعضاء المنظمة .

ثانياً: حجم وقطاع المنظمة

يعتبر هذان العاملان أكثر موضوعية مقارنة بالعاملين السابقين، لأنهما يمسان مباشرة نظام التقييم المطبق في المنظمة، حيث كانت المنظمات الكبرى في القطاعات الأكثر تنافسية السبابة إلى تطوير أنظمة لقياس وتقييم الأداء، بغية نشر فكرة الأداء على المستوى الفردي، وهذا في سياق تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين بها. لكن وزن هذين العاملين أصبح أقل أهمية في السنوات الأخيرة، لأن أغلبية المنظمات اليوم و مهما كان حجمها (كبيرة أو متوسطة أو صغيرة الحجم) ومهما كان القطاع الذي تنتمي إليه، أصبحت تبحث عن أنجع الوسائل والطرق التي تقيم من خلالها أداء أفرادها.

ثالثاً: التوجهات الاستراتيجية

أصبح لزاماً على المنظمات الحديثة أن تواكب التوجهات الاستراتيجية المعاصرة وفي جميع حالاتها سواء الاقتصادية أو التكنولوجية أو البشرية. وفيما يخص الموارد البشرية، تتجه المنظمات في السنوات الأخيرة إلى تشغيل تلك الموارد في الاتجاهات و بالمعدلات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما تتكفل به الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث تعمل هذه الأخيرة على "التوزيع المخطط للموارد البشرية وأنشطتها، والتي تؤدي إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها".

و لعل الأداة الأكثر فعالية التي تمكن المنظمة من التحكم في أداء مواردها البشرية واستثمارها وتوجيه قدراتها هي اختيار نظام لتقييم الأداء يكفل ذلك بما يحقق أهداف المنظمة والفرد معاً.

رابعاً: نظام تسيير الموارد البشرية القائم

يتحدد نظام التقييم المتبع في المنظمة انطلاقاً من النظام الكلي لتسيير الموارد البشرية، ففي المنظمات التي لا يوجد بها نظام لتسيير المسار الوظيفي مثلاً، لا تؤخذ الطاقات الفردية بعين الاعتبار في تقييم الأداء، نظراً لعدم استعمالها كمتغير عملي في تسيير الموارد البشرية.

إذن فالتناسق الضروري بين تقييم الأداء التطبيقات الأخرى في تسيير الموارد البشرية، هو عامل مهم في اختيار نظام التقييم.

خامساً: أسلوب التأطير المتبع

يعتبر عاملاً مهماً في تطبيق عملية التقييم، لما له من أثر مهم على طبيعة نظام التقييم المطبق من طرف المنظمة، ويعبر عنه بأسلوب الإدارة السائدة في المنظمة، ويضم هذا الأسلوب مجموعة الإجراءات الإدارية التي تهدف بالأساس إلى توضيح سياسة المنظمة في الإعداد لهذا النظام وكيفية تطبيقه، مع إعداد وتأطير الأفراد لفهم هذا النظام وتقبله كطرف

في العملية، إذن فأسلوب الإدارة السائد يساهم في تحديد شكل ومحتوى نظام التقييم المتبع في المنظمة.

سادسا: طبيعة العلاقات الاجتماعية

تتمثل هذه العلاقات في العلاقات التي تقيمها المنظمة مع ممثلي العاملين بها، حيث يمكن لهذه العلاقات أن تعمل على تطوير نظام التقييم المتبع في المنظمة، فعلى حسب درجة التوافق والانسجام الموجودة في المنظمة، يزيد أو يقل التطور الحاصل في نظام التقييم المطبق، كما تزيد أو تقل أهمية جهود الاتصال بين أعضاء المنظمة.

الفرع الثاني: الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء

تواجه عملية تقييم أداء الموظفين بعض الصعوبات التي تحول دون تحقيق فعالية تقييم الأداء وموضوعية نتائجها ومن أهم هذه الصعوبات نذكر منها:

أولاً: صعوبات تتعلق بالمشرفين بعملية التقييم

قد تنشأ بعض الصعوبات الناتجة عن المشرفين أنفسهم عند قيامهم بعملية التقييم، وتحدث بصورة مختلفة تؤثر على دقة وموضوعية نتائج التقييم لتمييزها بعد الصدق أو الثبات في النتائج، وبالتالي تنعكس على مستوى كفاءة عملية التقييم ومصادقيتها ونذكر منها:¹

1- التحيز الشخصي: وهي أن يتحيز المشرّف مع أو ضد أحد الأفراد للأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد، وقد يفضل المشرّف عاملاً أو موظفاً عن بقية الموظفين فيعطيههم تقديراً حسناً، وقد يعود هذا لأسباب لا تتعلق بالتقييم، بل لأسباب شخصية أو اجتماعية أو نفسية، كتأثير علاقات الصداقة والزمانة والميول والتفضيل، كل هذه المؤثرات قد تؤدي إلى انحياز القائم بعملية التقييم وبالتالي عدم موضوعية العملية.

2- نقص التجربة للمشرفين: يجب تدريبهم على المهارات السليمة كالملاحظة والتسجيل، والموضوعية لأن نجاح عملية التقييم مرهون بكفاءة المشرفين.

3- تأثير العوامل الموقفية والشخصية للمشرفين: كثيراً ما يحدث أن يجد المشرّف نفسه أمام موقف معين كالإرهاق أو المزاج وتظهر حينما يتولى عملية وبالتالي تنعكس تلك الحالة على نتيجة التقييم التي تعبر عن الأداء الفعلي للموظف.

4- التساهل أو التشدد: قد يميل بعض المشرفين لإعطاء تقديرات عالية لجميع رؤوسهم بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم، وهذا الميل قد يكون ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم و تجنباً لمعادتهم وكسباً لتعاطفهم ورضاهم، وبالمقابل هناك مشرفين يميلون لإعطاء تقديرات منخفضة لرؤوسهم دون النظر إلى أدائهم الفعلي، والسبب في الحالتين يرجع إلى شخصية معد التقرير (القائم بعملية التقييم).

1 أنظر:

- نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص34.
- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 282.
- سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص302.

5- الميل نحو الوسط (الترعة المركزية): يعد هذا الخطأ أكثر الأخطاء شيوعاً في الموقع العملي في مجال تقييم الأداء، ويحدث هذا الخطأ نتيجة لميل بعض المشرفين إلى إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية أو جميع مرؤوسيه، رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم، و ينتج هذا الخطأ في التقييم إما لجهل المشرفين بالفروق الفردية بين مرؤوسيه، أو لعدم القدرة على اكتشافها أو تقديرها، أو لأنهم لا يريدون الوقوف في طريق ترقيةهم و زيادة أجورهم، أو لعدم توافر البيانات اللازمة و الكافية المتعلقة بمستوى أدائهم.

6- التأثير بالوظيفة أو المركز: وذلك عندما يقيم الأفراد تبعاً للوظائف التي يشغلونها، حيث أنه كلما احتلت الوظيفة مركزاً مهماً وعالياً في الهيكل التنظيمي، مال القائمين بعملية التقييم إلى إعطاء أصحاب هذه المراكز أو الوظائف تقديرات عالية قد لا تتناسب مع الأداء الفعلي لشاغلها.

7- تقييم عوامل غير قابلة للقياس: يعمل بعض الرؤساء على تقييم عوامل غير قابلة أساساً للقياس والتقدير مثل الاهتمام بالعمل، والإخلاص فيه، والاتجاهات التي لا يمكن قياسها بأي درجة من الدقة، وحتى يتم تجنب هذا الخطأ يجب الالتزام بما تستطيع رؤيته وسماعه والابتعاد عن العوامل التي تستتج فقط.

ثانياً: صعوبات تتعلق بالموظف الخاضع للتقييم

من الصعوبات التي تؤثر على عملية تقييم أداء الموظف في المنظمة وجود صراعات بين الموظفين أنفسهم أو بين الرؤساء والمرؤوسين، وتنشأ مثل هذه الصراعات عندما يكون الموظف على علم ودراية بالوظيفة التي يشغلها أكثر من رئيسه المشرف. ولهذا على الإدارة أن تمد الرؤساء المشرفين بالمعايير التي يمكن الموظفين بها قياس أداء الموظف بعد تدريبه عليها، كما يمكن أن يكون الصراع لأسباب أخرى تؤثر على كفاءة وفعالية التقييم، ويمكن تصنيفها فيما يلي¹:

1- تأثير إهمال العامل النفسي والاجتماعي للموظف: إذا كانت المعايير لا تستجيب للعوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالموظف عند تقييم مستوى أدائه قد تؤثر سلباً على تقدير كفاءته، فالقدرة على الاستماع للموظف وأخذ في الاعتبار جوانبه النفسية والاجتماعية عند التقييم يضمن للتقييم الموضوعية وبالتالي تحقيق أهدافه.

2- تأثير عامل الجهالة والتعميم: قد يكون لإحدى الصفات التي يتميز بها الموظف سواء كانت الإيجابية أو السلبية أثر كبير على التقدير الكلي للموظف. وهذه الحالة تؤثر على الموضوعية أو العدالة بين الموظفين في المنظمة وبالتالي صعوبة الحصول على تقدير فعلي لأداء الموظف.

3- عدم إطلاع الموظف على تقرير كفاءته: إن صعوبة إطلاع العامل على المعلومات المسجلة عنه ضمن السجلات التي تعدها إدارة شؤون الموظفين التي يعتمد عليها المشرف في عملية التقييم يؤثر ذلك على إمكانية تطورهم في المستقبل مما قد يؤثر على نزاهة وموضوعية التقييم.

4- أخطاء الهالة: يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالباً ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره، دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعاً للمجالات المختلفة.

1 محمد مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، مصر، 2001، ص38.

ثالثاً: الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم و يمكن حصرها في ما يلي¹:

- 1- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق.
- 2- عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح عملية التقييم مجرد تضييع للوقت والمال.
- 3- سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، ومثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم .
- 4- الخطأ في اختيار وقت التقييم فكما هو معروف بأن المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء، فمنها من يقوم بالعملية سنوياً، ومنها من يقوم بها فصلياً أو مرة لكل ستة أشهر. ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة ومستوى أداء العاملين، لذا يجب على المنظمة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولاً، ووقت القيام بها ثانياً.
- 5- عدم دقة درجات القياس مثل (ممتاز، جيد، متوسط) في التمييز بين العاملين .
- 6- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمدربين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.
- 7- تأثير عملية التقييم بالقوى والضغوط السلبية السائدة في المنظمة.
- 8- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء أو لخطأ في تحديد اتجاهاته .

المطلب الثالث: مساهمة إدارة الكفاءات البشرية في رفع أداء المورد البشري

تنطوي إدارة الكفاءات على دور فاعل في المنظمة، إذ أنها تسهم بشكل كبير في تحديد مستوى أداء المورد البشري، ومن خلال هذا المطلب سيتم القاء الضوء على هذه وبيان أثر الادارة الفاعلة لها على تحسين المورد البشري.

الفرع الأول: علاقة الكفاءات بأداء المورد البشري

يعتبر الأداء سلوك عملي يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد، يتمثل في تصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل ما لتحقيق أهداف المنظمة من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن أهداف انظمة مرتبطة بأداء الفرد حين يقصد بهذا الأخير العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين، سواء كانوا موظفين أو رؤساء، حيث أصبح ينظر للأفراد في المنظمة على أنهم أهم مواردها، بحيث تتوقف كفاءة وفاعلية هذه المنظمة على كفاءة هذا العنصر البشري، إذا يجب على

1 أنظر:

- محمد الطويل أكرم، خالد عبد الرحمن إلهيتي، التنظيم الصناعي :المبادئ ، العمليات ، المداخل، التجارب، دار حامد للطباعة ،ط2، الأردن، 2000، صص215-216.
- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 287.
- زهير ثابت، مرجع سابق ذكره ،ص206.

المنظمة أن تقوم باختيار أفضل الموارد البشرية التي تتمتع بمهارات وقدرات ومعارف مختلفة تعود على المنظمة بقيمة مضافة.¹

ويتبين أيضا أن الأداء هو نتيجة لتفاعل ثلاث عناصر التي تشكل المعادلة التالية: $P=MC^2$

حيث: P: الأداء؛

M: التحفيز: التي تحرك دوافع الفرد؛

C: المهارات: قدرته على التصرف في المواقف التي تواجهه حيث يتصرف بكفاءة (الكفاءة الفردية).

وتدخل الثقافة أيضا في تفاعل العناصر الثلاثة حيث تمثل الثقافة اللغة المشتركة والقدرة على المشاركة والتواصل مع الآخرين (تتطلب كفاءة جماعية).

ونظرا لأهمية أداء الموارد البشرية في المنظمة استعملت عدة طرق لتقييم أدائهم، وعرفت هذه العملية عدة تطورات تصب كلها حول تحسين أداء المنظمة وتحقيق المردودية تحت مفهوم ادارة الكفاءات.²

فتقييم الأداء هي "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا"³، ويعرف أيضا أنه "تحديد مستوى كفاءة هذا الاداء في محاولة للوصول الى تحديد مدى مساهمتهم في انجاز الأعمال الموكلة إليهم، وكذلك سلوك وتصرفات العاملين في محيط العمل أو المتعلقة به وكذلك قدراتهم وامكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية محددة"⁴.

ومن خلال هذه العملية يتم قياس كفاءة العاملين وتحليل وتقييم مستويات أدائهم، وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم.

ومن خلال نتائج التقييم يمكن للفرد تطوير وتحسين قدراته ونقاط قوته، مما يمكنه أيضا من أداء عمله بفعالية في المستقبل، وهذا يساهم في تحقيق مصلحة الفرد من جهة ومصلحة المنظمة من جهة أخرى، كما أن نتائجه توفر تغذية عكسية عن أداء كل عامل في المنظمة من خلال إبراز النقاط الإيجابية التي تولد الرغبة في نفسية العامل، وحتى الجانب السلبي لتطويره، من خلال استفادته من التكوين ويساهم كذلك في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد، عند إدراكهم أن جهودهم المبذولة في تأدية مهامهم، هي محل تقدير واهتمام المنظمة أي أنها تعمل على تطوير وتنمية كفاءة العمال للحفاظ على هذا المورد المهم.

ومن خلال عملية تقييم أداء العاملين تتمكن الإدارة من معرفة أنه قد تم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حتى تتمكن من منح ترقية عادلة أساسها المهارات والكفاءات المميزة التي يجب على المؤسسة التركيز والاهتمام بها من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تخدم أهداف المنظمة.⁵

1 زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جوان 2010، جامعة بسكرة، الجزائر، ص8.

2 زاوي صورية، تومي ميلود، نفس المرجع، نفس الصفحة.

3 سعاد نائف بزنوطي، ادارة الموارد البشرية، جامعة كاليفورنيا، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص.

4 محمد احمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص188.

5 زاوي صورية، تومي ميلود، مرجع سبق ذكره، ص10.

إذن بقاء واستمرار المنظمة مرهون بأداء العامل البشري وهذا الأداء يبنى على أساس الكفاءات، هذه الأخيرة تعتبر موارد استراتيجية للمنظمة، بمساهمتها في تحقيق أهدافها، لذلك يجب أن تتوفر هذه الكفاءات على مجموعة من الخصائص هي:¹

- **القيمة:** يجب أن تمثل هذه الكفاءات قيمة للمنظمة تسمح لها بانتهاز الفرص من السوق أو تجنبها التهديدات، وتساهم في رفع قيمة المنتج عند الزبون، لأن قيمة هذه الكفاءات أعلى مما عدد المنافسة؛
- **الندرة:** أن تكون نادرة ولا يملكها إلا عدد قليل من المنافسين؛
- **التقليد:** أن تكون غير قابلة للتقليد من المنظمات الأخرى، لأنه من الصعب تقليد سيورورات الإنتاج لكونها مرتبطة بمهارات ضمنية أو حقوق الملكية؛
- **الديمومة:** أي تسمح للمنظمة بالمحافظة على مكانتها في السوق لمدة أطول، وتعتبر الكفاءات أطول مدة حياة من الموارد الأخرى التي تمتلكها المنظمة، لأنه عند ما يتقادم مورد ما يتم استبداله بمورد جديد، لكن ديمومة الكفاءات مرتبطة بعدة عوامل منها: دورة الإبداع التكنولوجي، سرعة التغيير التكنولوجي، وتيرة الدخلاء الجدد في ميدان النشاط.

الفرع الثاني: تنمية الكفاءات كأساس لتحسين أداء المورد البشري

منذ نحو عشر سنوات تغير منطق وظيفة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات، وذلك في الواقع نتيجة لتغير في هيكل ودور المورد البشري في المنظمات، ولا يخفى أن الكفاءات اليوم أصبحت تشكل الميزة التنافسية بين المنظمات وهي تساهم في تحقيق فعالية الأداء وتفوق المنظمة في مختلف مجالاتها، وهو ما جعل الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع في تصميم هياكل المنظمة.²

والكفاءات يتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمنظمة تحديدها وتقييمها وقبولها وفي الأخير تطويرها.

وتنبثق سياسية تنمية الكفاءات من استراتيجية عامة لتنمية المورد البشري في المنظمة، وإيجاد نمط جيد لاستقلال هذا المورد الذي أضحي الآن رهانا استراتيجيا للمنظمة، لكن هذا التركيز على الكفاءات لا ينبغي أن يغفلنا عن الشق الثاني للمورد البشري والمتمثل في العمال التنفيذيين (التأهيل، فالمورد البشري (H_2) متكون من جزئين الكفاءات H' والعمال H'' ، أي أن ($H_2 = H' + H''$) حيث يمارس هذا المورد عملياته (θ)، سيتكون لنا مركب ثالث هو ($H_2\theta$) ويعبر المركب عن مدى التلاحم بين المورد البشري والعمليات التي يؤديها، فجودة العمليات تخضع أساسا لمستوى التكوين والتأهيل المتاح لدى هذا المورد، وبإضافة عنصر رأس المال (K) إلى هذا المركب تستطيع المنظمة خلق قيمة مضافة (V) أي تحسن من أدائها ويمكن التعبير عن ذلك كما يلي:

$$^3\theta H_2 + K = V$$

1 مداح عرايسي الحاج، البعد الاستراتيجي لموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخله ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، 2011، ص6.

2 رحيم حسين، التغير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، فيفري 2005، جامعة الأغواط، ص12.

3 نفس المرجع، ص13.

ومع أهمية العناية باستراتيجية الموارد البشرية داخل المنظمة، وبعنصر الكفاءة بوجه خاص، فإن نجاح الاستراتيجية يخضع إلى حد كبير بمستوى منظومة التعليم والتكوين في المنظمة بوجه عام، ومنظومة البحث والتطوير بوجه خاص¹. وحسب "spitez" يجب الاعتراف بعدم إمكانية تعويض الإنسان في المنظمة، كما أن مجرد تسخير الوسائل التي تجعل الكفاءات تحتل مكانتها الحقيقية في المنظمة، يؤدي هذا إلى تسهيل تنميتها وتطورها، والجدول التالي يبين العناصر المساعدة في تنمية الكفاءات²:

الجدول (10): العناصر المساعدة في تنمية الكفاءات

المهام	المؤسسة	الكفاءات
	تخطيط الموارد البشرية والكفاءات	الرغبة في بذل الجهود
	التوظيف	عن ظروف العمل
	استقطاب وتوظيف المورد البشري	الإحساس بالمسؤولية والاندماج في المجموعة
	تطوير المسار المهني	مؤهلات مصادق عليها
	التدريب والتأهيل	المناخ الملائم لعلاقات العمل
	أساليب الحياة أو التملك	تعدد الشهادات
	الاشتراك في النتائج	التعليم والتكوين والخبرة المهنية
	المكافأة والترقية	تنوع القدرات والمهارات

المصدر: مخفي أمين، مدوري نور الدين، نفس المرجع السابق، ص 19.

وتسعى استراتيجية تنمية الكفاءات إلى تحقيق الأهداف التالية:³

- جعل المعارف مفتاحا للمستقبل من خلال تأهيل الكفاءات، وذلك باعتبار الأفراد يمثلون المورد الأهم في المنظمة؛
- بلوغ مستوى الامتياز، من خلال الاستثمار في الأفراد والمعارف والامكانيات؛
- إنتاج أفكار جديدة، أو تطوير الأفكار القديمة بما يتناسب مع متطلبات السوق والتطور التكنولوجي وبالتالي تفوقها على المنظمات الأخرى المنافسة، بكونها تتفوق عليهم بامتلاكها لموارد كفؤة، مما يؤدي إلى بلوغ أداء عالي الجودة.

ومن خلال ما تم التطرق إليه في دراستنا السابقة تم استخلاص أن هناك علاقة وطيدة بين إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري في المنظمة حيث أنه تتوقف فعالية أداء المنظمة على التحكم في مختلف وظائفها، وبالأخص وظيفة الموارد

1 رجب حسين، مرجع سبق ذكره، ص 14.

2 مخفي أمين، مدوري نور الدين، تسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات في تحسين الأداء التنافسي، مداخله ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، 2011، ص 18.

3 رجب حسين، مرجع سبق ذكره، ص 15.

البشرية التي تهتم بتوفير الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات والقدرات اللازمة - رأس مال فكري* - وتعمل على تنميتهم والحفاظة على استقرارهم ورضاهم، وتقييم نتائج أعمالهم بما يحقق الأهداف الرئيسية بأعلى كفاءة ممكنة، حيث يجب أن يكون الهدف مقترنا بتحقيق الرضا الوظيفي للعامل الذي يعرف بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع حاجات وغايات العامل، والتوقعات من العمل نفسه، ملائمة بيئة العمل مع الشقة والولاء* والانتماء للعمل، وبمجرد شعور الفرد أن كفاءاته وقدراته تتناسب مع الوظيفة التي يشغلها يرفع من معنوياته ويزيد من رضاه الوظيفي، ويخلق لديه الرغبة في التعلم وتطوير قدراته، إذن توجد علاقة بين رضا الوظيفي للعامل التي ترفع من روحه المعنوية والأداء أي العمل الذي يقوم به، وهذا ما أثبتته الدراسة التي قام بها Ilton Mayo أن العلاقة بينهما هي علاقة طردية، حيث أن ارتفاع الروح المعنوية يؤدي إلى زيادة الأداء، والعكس صحيح¹.

أي أن هناك علاقة سببية بين رضاه عن المكانة التي تتناسب مع قدراته يؤثر على أدائه، وتبرير هذه العلاقة يكون على أساس فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن الوظيفة وعن العمل الذي يقوم به يزداد حماسة للعمل، ويشعر بالامتنان للمنظمة ويرفع من أدائه العام.

وبالاعتماد على أن أداء المنظمة يحركه سلوك العنصر البشري، وأن هذا الأخير من المتغيرات التي تحكم على المنظمة، فلا بد من دراسة السلوك الإنساني* حتى تتمكن المنظمة من فهم الدور الذي يقوم به الأفراد بدءا من تاريخ التوظيف حتى نهاية علاقته بالمنظمة، وهذا ما عرفناه سابقا في إدارة الكفاءات وبالتالي تحقق المنظمة الأهداف الموضوعية. وتسعى المنظمة إلى توجيه سلوك الفرد العامل نحو مستوى مرغوب من الأداء والرضا وهي في ذلك تستخدم التسيير الفعال للكفاءات، لأن تسيير الكفاءات يمدّها بالحقائق وسلوك كل فرد في وظيفته ومدى تناسب هذه الوظيفة مع قدرات العامل، فهي تنتهج سياسات التوجيه المتعلقة بالعامل منها الرقابة والتحفيز، الإشعار²:

التحفيز: إن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، حيث تعرف الحوافز على أنها مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين، والتي تشبع الحاجات لديهم، وعلى المديرين ومسؤولين العمال التعرف على دوافع واحتياجات العمال وربط هذه الاحتياجات بتحقيق أهداف المؤسسة، وتظهر فاعلية التحفيز في تأثيره على سلوك الأفراد نحو تحقيق الزيادة في الإنتاج وتحسين جودته.

القيادة: يقصد بها التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه السلوك الإنساني في التنظيم بما يتفق وأهداف المنظمة من جانب، وأهداف العمال من جانب آخر، والقيادة الإدارية الناجحة هي التي تعمل على خلق روح التعاون والعمل

* **الرأس المال الفكري:** على أنه مجموعه من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم بل والعالم بأسره.

* **الولاء:** هو مدى ارتباط الفرد بالمنظمة ومدى اعتقاده القوي بأهدافها وإيمانه القوي بها.

1 مخفي أمين، مدوري نور الدين، مرجع سبق ذكره ص12.

* **السلوك الإنساني:** يعرف السلوك الإنساني بأنه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواء كانت ظاهرة أم غير ظاهرة. ويعرفه آخرون بأنه أي نشاط يصدر عن الإنسان سواء كان أفعالا يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفسيولوجية والحركية أو نشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كالتفكير والتذكر وغيرها.

2 مخفي أمين، مدوري نور الدين، مرجع سبق ذكره ص13

الجماعي، وتسعى إلى تشجيع العمال وخلق الرغبة في أداء واجباتهم وتعمل على إقناع العاملين بوحدة أهدافهم، والأهداف العامة للمنظمة.

الاتصال الإداري: وهو عملية إنتاج ونقل وتبادل وتفهم المعلومات والأفكار والآراء من شخص إلى آخر، بقصد التأثير فيه وإحداث الاستجابة المطلوبة، وتعتمد المنظمة في نشاطها على الاتصالات بمختلف أنواعها لما لها من أهمية في نقل واستلام المعلومات التي تعتمد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة، حيث أن المعلومات تحقق للإدارة هدفين:

- أن تنقل للأفراد والجماعات معلومات صحيحة عن الأهداف والسياسات والبرامج بصفة مستمرة، حيث تكون صلة العاملين بالإدارة واضحة، ويتم القضاء على كافة الإشاعات الهدامة والتي لا تخدم أهداف المنظمة؛
- أن تتعرف على موقف وآراء الأفراد وشكواهم ومقترحاتهم، الأمر الذي يحقق ميزة التنبؤ المسبق بالسلوك المستقبلي للأفراد.

إن ممارسة هذه السياسات التوجيهية على أسس واضحة وعادلة يسمح للمنظمة في توجيه المورد البشري نحو تحقيق الأداء المرغوب فيه كما ونوعاً.

ويبين " GWAN " أن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في قدرتها على توظيف المعرفة الكامنة في المورد البشري وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي للمنظمة.

وعليه فإن المنظمة الراغبة في تحسين أدائها، أن تحسن أداء موجوداتها الفكرية، وقدرتها على جذب الكفاءات التي تساهم إيجابياً في أداء المنظمة، وبالتالي المطلوب من العاملين الانتقال من العمل التقليدي ذات المسؤولية المحدودة إلى العمل على توسيع المعارف وتطوير القدرات أي الاهتمام بالكفاءات لتتوسع مسؤولياته وأداء نشاطه بما يخدم التطورات الحالية لتمكين المنظمة أداء عالي الكفاءة.

إذن تظهر فعالية أداء المنظمة من خلال فعالية تسييرها للكفاءات.

خلاصة الفصل:

يعد الأداء مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها العاملين داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بهم وأخرى خاصة بالمنظمة، حيث يعتبر مقياساً لنجاحها أو فشلها بالقدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية، التنظيمية وكذا البشرية، حيث يعتبر العنصر البشري أهم مورد في المنظمة والذي يمكنها من أن تكون أقدر على المنافسة وأسرع في النمو، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل المؤثرة فيه والعمل على تحفيزه لإنجاز أعماله وواجباته بكفاءة وفعالية عالية، إضافة إلى ضرورة تقييم أدائه من أجل الوقوف على نقاط قوته وضعفه وذلك للارتقاء بأداء العاملين وتطويره وتنميته وتحسين علاقات العمل ورفع الروح المعنوية.

ولكي تتمكن المنظمة من التحكم في هذا المورد وزيادة أدائه عليها أن تحسن طرق تسييره بشكل فعال حيث يعرف إدارة الكفاءات وذلك من خلال المهام التي يقوم بها من تحفيز واشباع حاجاته وتزويده بالمعارف والمهارات، والعمل على تطويره لكي يتمكن من تحقيق المهام المولى له تأديتها، والتي تعمل لتصب في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يجب أن هناك انسجام تام بين إدارة الكفاءات واستراتيجية المنظمة وذلك لكي تتمكن من تحقيق أداء فعال بالنسبة للعاملين وكذا تحقيق أدائها الكلي بشكل مهم.

تمهيد:

بعد إجراء الدراسة النظرية لهذا البحث في الفصلين السابقين، يأتي هذا الفصل الذي سيتم من خلاله القيام بإسقاط الجانب النظري على الواقع لمناقشة إشكالية البحث، حيث سنحاول إجراء دراسة تطبيقية على مؤسسة Uno والوقوف على مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة، بما في ذلك عينة البحث وكيفية اختيارها، ثم نقوم بتوزيع إستبيان يضم مجموعة من الأسئلة حيث يتم تحليل أسئلة محاور الإستبيان، بعدها تفسير النتائج وفقا لفرضيات البحث، ليتم في الأخير الخروج بنتائج عامة للبحث وتقديم مجموعة من المقترحات التي تساهم في الاهتمام أكثر بإدارة الكفاءات.

حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث والتي تتمثل في:

- لمحة عامة حول مؤسسة Uno بالبويرة؛
- الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛
- تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة Uno بالبويرة

قبل البدء مباشرة في تقديم المركز التجاري Uno، سيتم أولاً تقديم لمحة تاريخية عنه وذلك بالتعرف على Numidis والذي من طرفه أنشأ المركز وهو بدوره فرع لمجمع Cevital، ثم سنحاول التعريف بميدان الدراسة وتقديم هيكلها التنظيمي؛

المطلب الأول: التطور التاريخي لـ Uno

تم إنشاء Uno البويرة من طرف شركة Numidis وهذه الأخيرة تابعة لمجمع Cevital، حيث سنحاول تقديم عرض لكل هذه المنظمات وصولاً إلى المنظمة المستهدفة؛

الفرع الأول: تقديم مجموعة Cevital

مجموعة سيفيتال "Cevital" هي أكبر مجموعة خاصة في الجزائر قد استثمرت في العديد من الصناعات؛ تأسست في عام 1971 من قبل السيد "أسعد ربراب"، لديها الآن 12500 موظف في 24 شركة تابعة تعمل في إطار تفعيل 5 مجمعات.

لوصول إلى مرحلة التنمية ومستوى سمعة جيدة، قطع مجمع سيفيتال رحلة طويلة يمكن عرضها من خلال الجدول

التالي:

الجدول رقم (11): المراحل التاريخية التي مرت بها مجموعة Cevital

العام	الإنجازات المحققة	قطاع النشاط
1971	أخذ حصة في SO.CO.MEG	الإنشاءات المعدنية
1975	إنشاء الـ PROFILOR	الإنشاءات المعدنية
1979	إستحواذ الـ SOTECOM	الإنشاءات المعدنية
1984	إستحواذ الـ SACM	الإنشاءات المعدنية
1985	إستحواذ الـ ENALUX	الإنشاءات المعدنية
1986	إنشاء NORD METAL إنشاء الـ METALLOR	تصنيع شبكة الأسلاك والنسيج تصنيع أنابيب الصلب
1988	إنشاء الـ METAL SIDER	صناعة الفولاذ
1991	إنشاء الـ J.B.M إنشاء الـ Liberté	انتعاش نشاطات الـ IBM في الجزائر الصحافة اليومية
1992	إنشاء CBS	انتعاش نشاطات RANK XEROX في الجزائر
1995	إنشاء AGRO-GRAIN	استيراد وتوزيع منتجات الأغذية الفلاحية

1997	إنشاء HYUNDAI MOTORS ALGERIE	توزيع السيارات وخدمات ما قبل البيع
1998	إنشاء CEVITAL SPA	صناعة الأغذية الفلاحية
2000	إنشاء NOLIS	النقل البحري
2005	الإستحواذ على L'alla Khedidja إنشاء الـ CEVICO	وحدة المياه المعدنية القازوز والصدوا بناء عمارات مسبقة الصنع بالمحدد (béton)
2006	الاستحواذ على فرع لـ COJEK تأسيس Numidis	مشروبات ومعلبات بيع بالتجزئة Uno et Unocity
2007	إنشاء MFG إستحواذ BATICOMPOS إنشاء SAMHA إنشاء مجمع CEVITAL	صناعة الزجاج صناعة عناصر البناء التحويلية الجاهزة تجميع وتوزيع المنتجات الالكترونية والأجهزة المنزلية من نوع SAMSUNG Electronique في الجزائر
2008	تأسيس MFG Europe إنشاء COGETP إنشاء CEVIAGRO	تسويق الزجاج المسطح في أوروبا معدات البناء VOLVO الفلاحة
2010	إنشاء Sodi Automotive	توزيع Fiat ; Romeo et Lancia
2011	إنشاء PCA إنشاء Sierra CEVITAL	عناصر البناء مسبقة الصنع بالمحدد تقديم الخدمات لمراكز التسوق

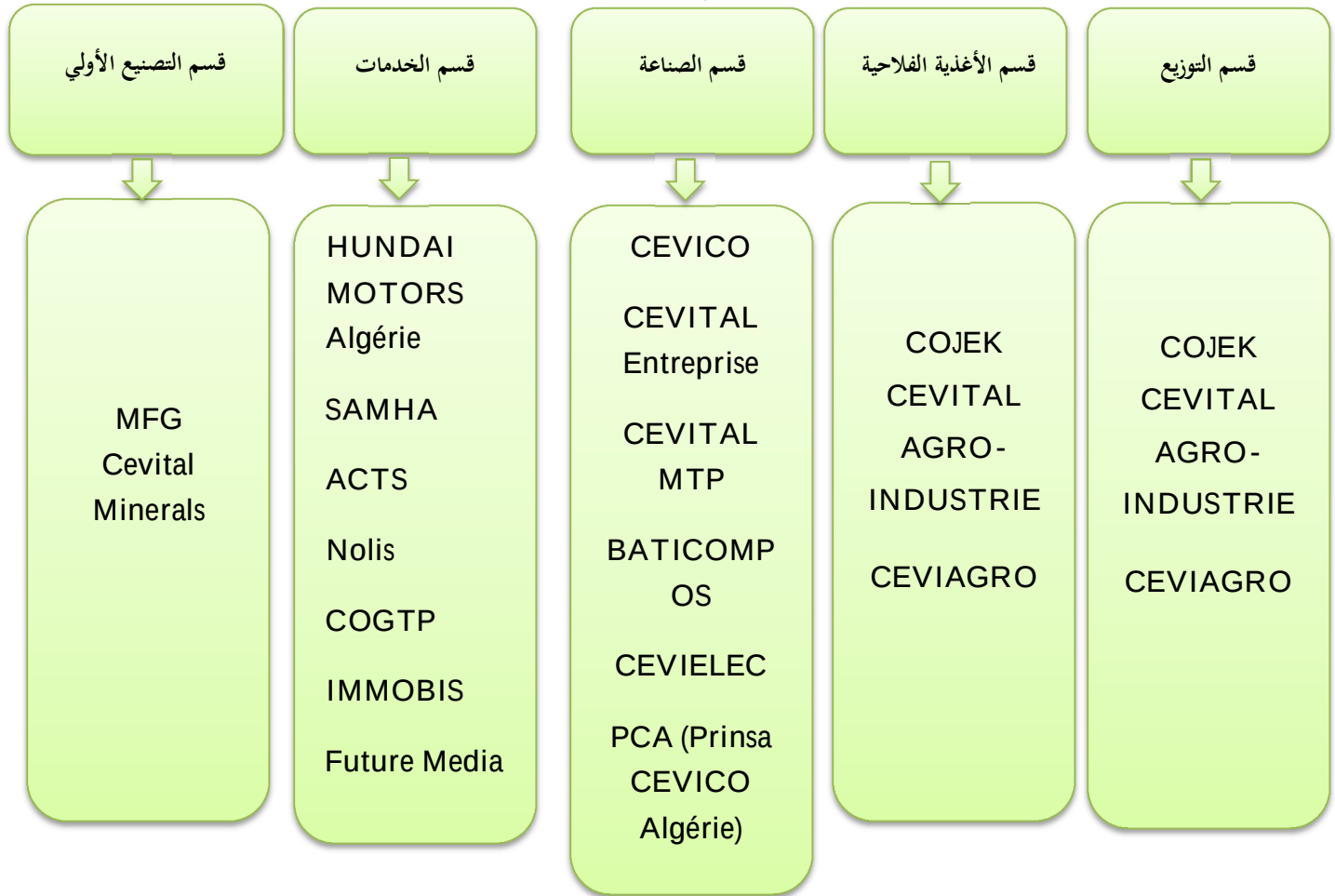
المصدر: معلومات من مجمع Cevital

في جانفي عام 2013 أطلقت مجموعة Cevital برنامج UCC (جامعة الشركات سيفيتال)، هذا البرنامج هو جزء من سياسة الموارد البشرية التي اعتمد عليها الفريق، تم إنجازه في شراكة مع R3D (وهي شركة استشارية كندية)، انما تهدف الى المهارات الإدارية للمعايير الدولية، وبالتالي توفير موارد قادرة على الحفاظ على المجموعة. إهتمت مجموعة سيفيتال أيضا بالاستثمارات حيث كانت فكرتها تدور حول بناء كيان اقتصادي قوي، وفلسفة مجموعة سيفيتال تركز على إعادة استثمار مستمرة لقيادة البلاد من جهة والتوجه من الاستيراد إلى التصدير من جهة أخرى، حيث يعتقد المجمع أنه سيتحقق ذلك بالتمكن من مفاتيح النجاح التي كانت لديه سبع نقاط، وهي إعادة الإستثمار المنهجي للمكاسب واعدة في القطاعات ذات القيمة المضافة العالية، والبحوث وتنفيذ الوسائل التكنولوجية الأكثر تقدما، وتدريب الرجال والنساء ونقل المهارات وروح المبادرة، والشعور بالابتكار، والسعي لتحقيق التميز والفخر والشغف لخدمة الاقتصاد الوطني.

هذه المجموعة لديها الآن أكثر من عشرين شركة تابعة لها تتمثل في خمسة أقسام للنشاطات كما يظهر في الرسم

البياني التالي:

الشكل رقم (24): أقسام النشاطات لمجموعة Cevital



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق داخلية من Numidis

من بين المنافذ التي استثمرت فيها مجموعة سيفيتال، هناك أيضا محلات السوبر ماركت، والذي هو حقل جديد في الجزائر، وشركة Numidis كما هو مبين في الفرع الثاني هي شركة تابعة تعمل في هذا القطاع؛

الفرع الثاني: تقديم الشركة الفرعية Numidis

Numidis هي فرع من سيفيتال، حيث أن هذه الشركة أول مجمع خاص بالجزائر، متخصصة في التوزيع الواسع والتجارة بالتجزئة، تم تأسيسها عام 2006 برأس مال قدر بـ 2.5 مليار دينار جزائري، وتتكون اليوم أكثر من 1500 متعاون.

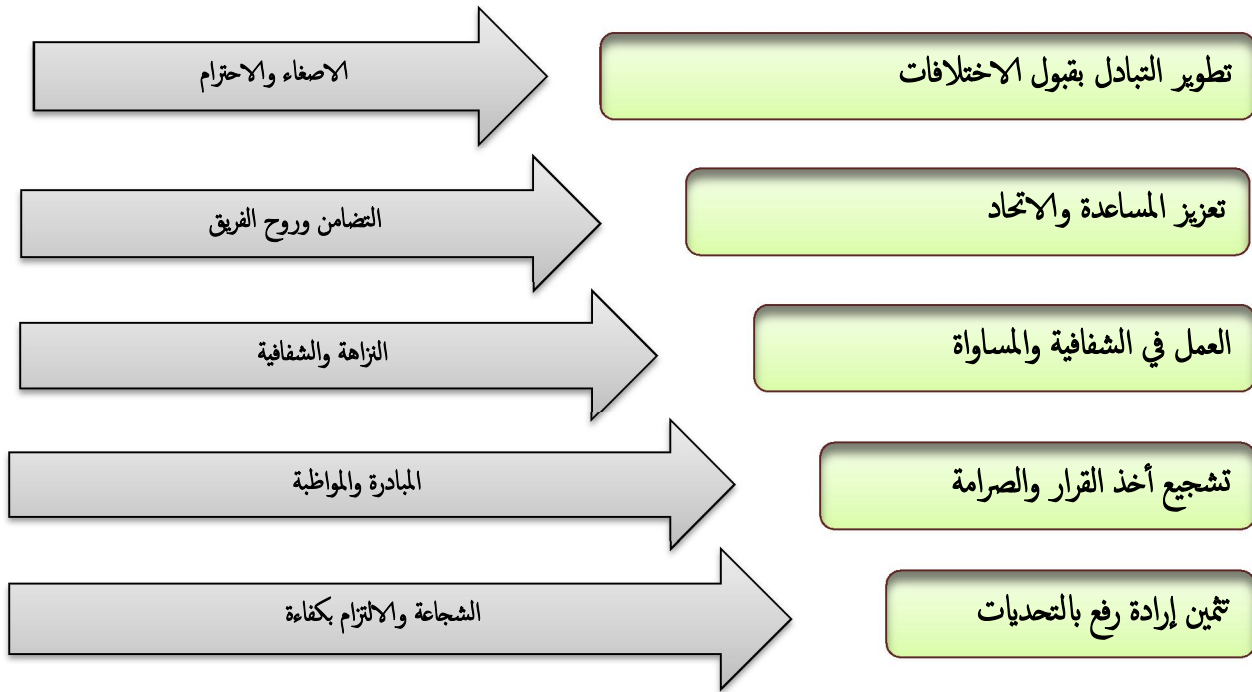
مهمة هذه الشركة ليست فقط لإطلاق وتطوير محلات السوبر ماركت في الجزائر من خلال نشر سلسلة من المحلات ذات أشكال مختلفة (متجر مركزي ومتجر تموين كبير) ولتسهيل الحياة اليومية للأسر الجزائرية، ولكن أيضا لتصبح

وتبقى المرجعية والرائدة في السوق المحلية على أساس قيم مشترك لجميع أصحاب المصلحة (الزبائن، المتعاونين، الممونون والمساهمين).

أطلقت Numidis في أوت 2011 العدد الأول للجريدة الداخلية "النوميدية" التي تستحضر أهم الأحداث التي وقعت داخل الشركة ومن خلال مختلف العناوين (التحرير، أخبار، التكبير، UNO الجماعة، تعارف، أخبار عالية التقنية، الرياضة ... الخ).

مثل أي مؤسسة Numidis لديها ثقافة تتمثل في القيم التي يقدمها مديرها العام في رسالته، حيث يؤكد "إسعد ربراب" أن قيم المؤسسة تتمثل في "الاحترام، التضامن، روح الفريق، لا يمكن المساس بالعمل والنزاهة فهي أساس الفكر والتصرف"، والشكل التالي يوضح القيم التي تتبعها المؤسسة:

الشكل رقم (25): توضيح بعض القيم التي تتبعها شركة Numidis



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مجلة كتيب الاستقبال لـ Numidis

رؤية الشركة هو أن تكون الفاعل الرئيسي للتوزيع في محلات السوبر ماركت في الجزائر، وطموحها هو أن تصبح علامة المرجع بالنسبة للعائلات الجزائرية، بتقديم خيارات واسعة لمنتجات ذات نوعية وفي الوقت المحدد وبأسعار جيدة وخدمات لا تشوبها شائبة، كما تطمح الشركة من بداية نشأتها إلى نهاية 2015 الموزع الذي لا مناص منه والذي يوفر:

- أحسن تقرير (النوعية / الثمن)؛

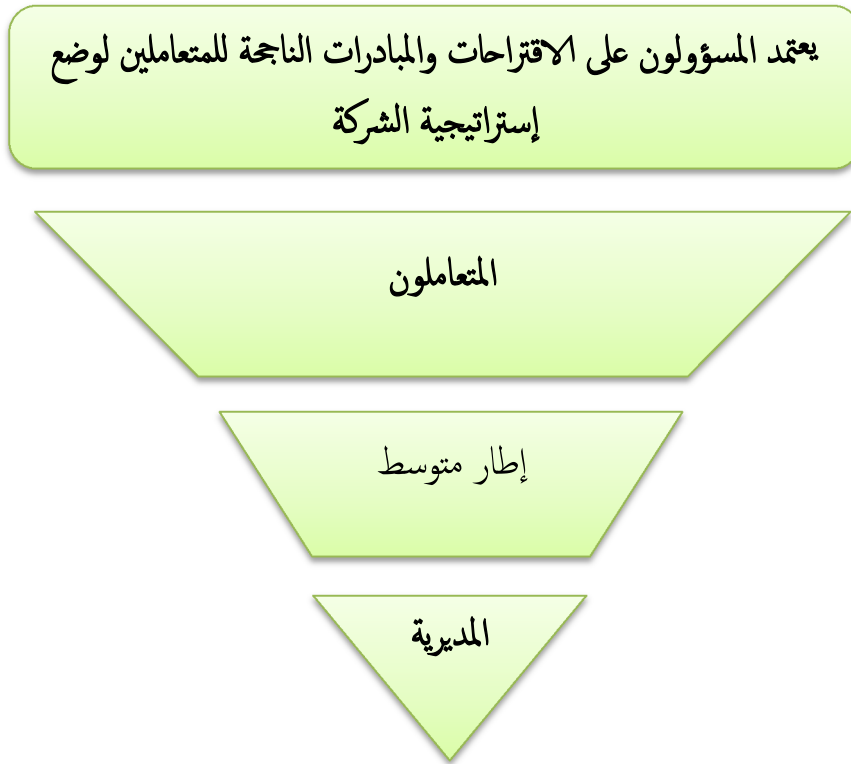
- نوعية الخدمات (لا عيب فيها)؛

وهذا عن طريق حضورهم بالمدن الممثلة على مستوى كل التراب.

تتعهد هذه الشركة اتجاه زبائنهم أنه مركز انشغالهم، أما شعارها فيتمثل في تأسيس علاقة مميزة تندرج ضمن الزمن حول تقرير (رابح/رابح)، حيث تعمل مجمل الهياكل يوميا على تحليل احتياجات وتوقعات المستهلكين وتلبيتها على أحسن وجه.

لمؤسسة Numidis طريقة التسيير تستمد من مبدأ الهرم المقلوب كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (26): طريقة تسيير Numidis



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مجلة كتيب الاستقبال لـ Numidis

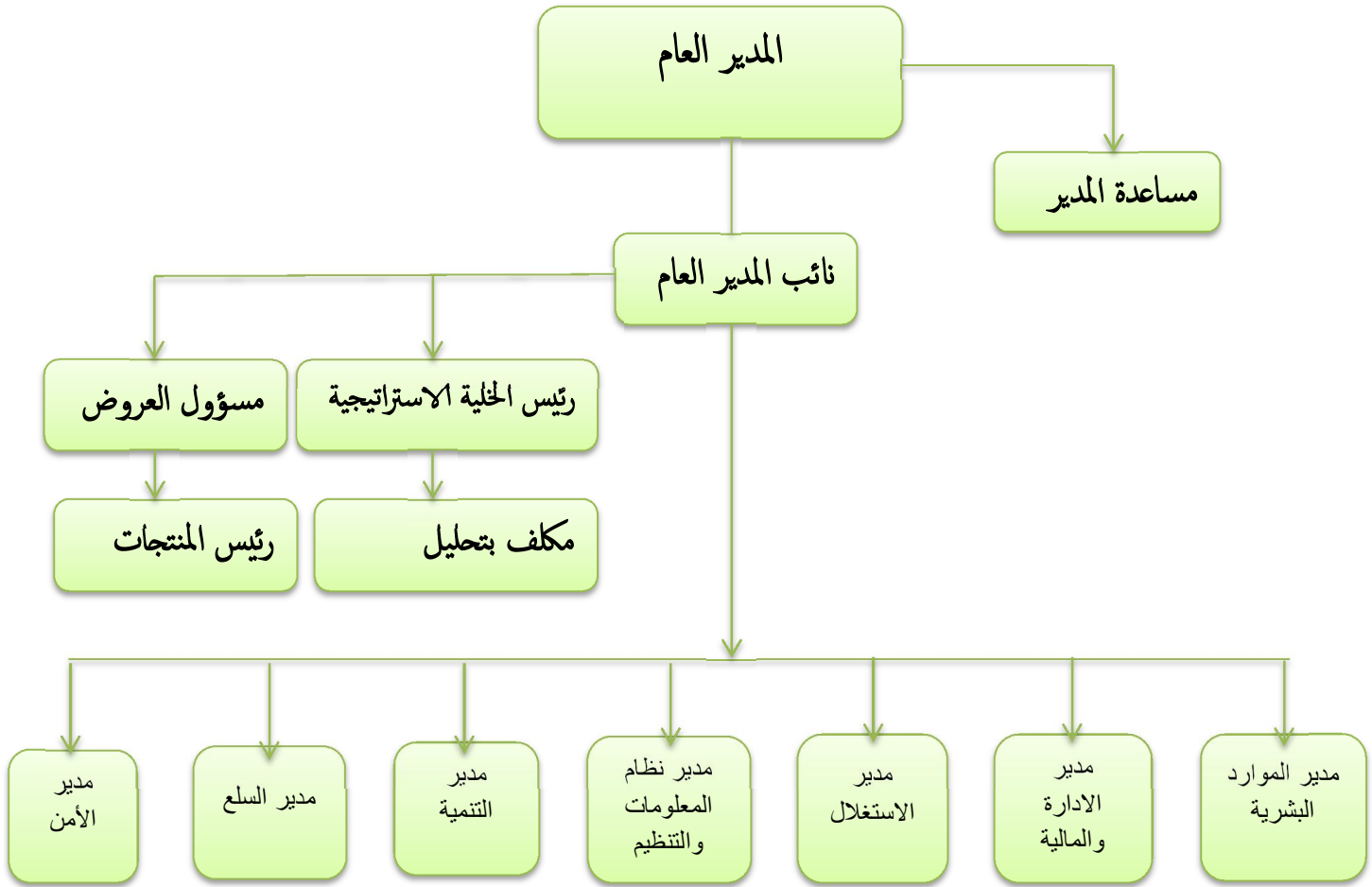
لضمان حسن سير أنشطة هذه الشركة، وزعت نشاطاتها على قسمين وهما:

أولاً: الوحدة الوظيفية (المديرية العامة)

هذا التقسيم هو المسؤول عن تحديد مهمة الشركة، وتصميم استراتيجيته لتحقيق الأهداف المعلنة، وكذلك خلق ثقافة الشركات بما يتماشى مع قيم المجموعة. وهي مسؤولة أيضاً لضمان تماسك مختلف الهياكل وتنسيق أعمال الموظفين إلى أن تصل إلى مستوى توقعات جميع أصحاب المصلحة.

ويتم تنظيم الاتجاه العام لشركة Numidis على مستويات هرمية مختلفة كما هو مبين في الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (27): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لـ Numidis



المصدر: من مجلة كتيب الاستقبال لـ Numidis

من خلال هذا الشكل سوف نحاول تقديم أسباب وجود كل مديرية:

1- المدير العام:

- تحديد مهمة ورؤية "نوميديس" وتصميم الاستراتيجية لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا؛
- ضمان التماسك والتناسق السليم لمختلف الهياكل بفضل جو عمل سليم ومحفز؛
- تأسيس ثقافة الشركات تماشيا مع قيم المجتمع؛
- تنسيق نشاطات المتعاملين لتلبية توقعات أصحاب المصلحة.

2- مدير السلع:

- انتقاء وتنسيق السلع التي توافق بأحسن وجه احتياجات الزبائن (الزبون هو مركز انشغالاتنا)؛
- توسيع محفظة الموم وشروط الشراء؛
- وضع سياسات ترويجية مرتبطة بالتسويق وسلسلة التموين؛
- ارشاد الكفاءات التجارية على مستوى مختلف الرفوف (ذات علاقة مع خدمة التسويق والاستغلال)؛
- نشر ومتابعة اتفاقيات العلامات المحلية، الوطنية والدولية؛

- ارشاد مصدر تنمية العلامات الشخصية لعلامات المجمع.

3- مدير التنمية والتطوير:

- التكفل ببرنامج شبكة التوزيع الواسع الخاص بنوميديس عبر التراب الوطني؛
- تحديد واقتراح مشاريع ومفاهيم تجارية جديدة ومربحة والاشراف على مراحل الدراسات والانجاز؛
- ضمان المساعدة اللازمة للمتاجر لإبقائها في حالة استغلال مثلى ومن اجل تحديد أصولها بإدخال تطورات تكنولوجية أكثر ملائمة؛

4- مديرية نظام المعلومات والتنظيم:

- ضمان الدعم لمستعملي نظام المعلومات؛
- السهر على استمرار ودوام عمليات التسيير وادماجها في نظام المعلومات الكلي للمؤسسة؛
- تحديد وضع وابقاء نظام معلومات نوميديس في ظروف عملية؛
- ضمان توفر وفعالية المعلومات (قاعدة المعلومات).

5- مدير الاستغلال:

- يضمن فريق الاستغلال الطلبات وكذا التسيير الحسن للمخازن، إذ يجب أن تتحقق دائما من وفرة المواد؛
- يعتبر الزبائن مركز انشغالات مصلحة الاستغلال وكل عمل مبذول يتجه في هذا السياق؛
- يضمن الاستغلال نموا منتظما للنتائج بتحسين الموارد، التقنية والتجارية للمتجر؛
- يضمن الاستغلال عبر اتصال ملائم وتسيير فعال واحترام القواعد الرئيسية في المؤسسة.

6- مدير المالية والمحاسبة:

- تحديد سياسة المحاسبة والمالية لنوميديس؛
- اجراء محاسبة عامة؛
- السهر على أخلاقيات المحاسبة؛
- ضمان تسيير أمثل للخزينة؛
- تسيير أملاك لنوميديس.

7- مدير الموارد البشرية:

- تكوين المستخدمين؛
- مساعدة المديرية العامة للمسيرين على السهر على احترام القانون الداخلي والخارجي؛
- تسيير نظام معلومات الموارد البشرية؛
- ضمان دعم اداري ذو نوعية لجميع مستخدمي نوميديس؛
- الاشراف على النشاطات والمصلحة الاجتماعية؛
- ضمان التوظيف؛
- تسيير المهارات والراتب.

ثانياً: الوحدة التنفيذية (متاجر)

تتكون الأقسام في هذه المجموعة على ما يلي: الاستقبال، المخزن، بيع البضائع والمنتجات (PFT)، استقبال وتقسيم الخدمات للعملاء ... الخ.

كما أن هناك ثلاثة أشكال مختلفة للمحل وهي: محلات المركز التجاري "Uno"، السوبر ماركت "Uno CITY"، و« Relais Routiers » "فضاء الراحة"، وفيما يلي بعض المعلومات عن المتاجر التي تم فتحها من طرف :Numidis

الجدول رقم (12): المحلات الكبرى Numidis

أنواع المحلات	المتاجر	الموقع	تاريخ التدشين	مساحة البيع m ²	عدد العمال
المتجر الكبير سوبر ماركت	Uno city قاريدي	قاريدي	2007/06/10	2000	90
هيبير ماركت المراكز التجارية	Uno باب الزوار	باب الزوار	2007/08/05	5000	340
	Uno البويرة	البويرة	2011/09/13	5950	273
	Uno عين الدفلى	عين الدفلى	2012/04	5122	240
	Uno مستغانم	مستغانم	2012/06	6150	250
فضاء الراحة	طريق يلال	غليزان	2012/04/01	230	/
	طريق عين أغنات	سطيف	2012/07/01	230	/
	طريق سيدي يعقوب	سيدي بلعباس	2012/12/11	230	/
	طريق سيدي زيتوني	برج بوعريج	2012/09/01	230	/

/	230	2013/02/02	عين الدفلى	طريق تبركانين	
---	-----	------------	------------	------------------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف وثائق داخلية لـ Numidis

وقد أظهر الجدول أعلاه أن من بين المحلات التي خلقتها Numidis المركز التجاري UNO بالبويرة، وهو في الواقع المؤسسة التي تهمنا في دراستنا.

وفي المطلب الموالي سنحاول تقديم المركز التجاري UNO البويرة بصفة عامة لمناقشة موضوع دراستنا؛

المطلب الثاني: تقديم المؤسسة المستقبلية Uno بالبويرة

قبل التطرق إلى تقديم المؤسسة سوف نحاول في بضعة أسطر اعطاء لمحة عن الموقع الجغرافي للدراسة:

الفرع الأول: التعريف بالموقع الجغرافي للدراسة

تعتبر ولاية البويرة ذات موقع استراتيجي هام باحتلالها منطقة وسطية، فهي بمثابة همزة وصل بين مختلف جهات الوطن، وتمتد على مساحة هامة قدرها 4454.10 كم² أي (0.18 من المساحة الوطنية)، منها 66 % أراضي زراعية و 27% أراضي تشغلها الغابة والحلفاء و 7 % أراضي للتوسع العمراني، وبلغ عدد سكانها 740.464 نسمة حسب تقدير 2001¹.

وفيما يخص الحدود الجغرافية للولاية، فيمكن تحديدها كالتالي²:

- من ناحية الشمال: ولاية بومرداس وتيزي وزو؛
- من ناحية الجنوب والجنوب الغربي: مسيلة والمدينة؛
- من ناحية الشرق والجنوب الشرقي: بجاية وبرج بوعرييج؛
- من ناحية الغرب: البليدة والمدينة.

أما بالنسبة لنشاطي الصناعة والتجارة، فيقدر تعداد المؤسسات المستخدمة في هذين القطاعين إجمالا بـ 2863 مؤسسة، حيث يوجد 411 مؤسسة مستخدمة في قطاع الصناعة بتعداد 7009 عامل و 2452 مؤسسة مستخدمة في قطاع التجارة والخدمات بتعداد 12534 عامل، ويعتبر المركز التجاري UNO بالبويرة أحد هذه المؤسسات.

الفرع الثاني: التعريف بميدان الدراسة UNO SHOPPING CENTER

المركز التجاري UNO البويرة هو أول مركز جهوي في الولاية لنوميديس Numidis، تم انشاؤه عام 13 سبتمبر 2011، حيث يمتد على مساحة 5950 متر مربع وموقف سيارات يسع لـ 695 سيارة.

1 معلومات مقتبسة من مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية.

2 وزارة تهيئة الإقليم - البيئة والسياحة -، مديرية السياحة، ولاية البويرة.

يقع المركز التجاري على بعد 3 كم من مركز المدينة ويمكن الوصول إليه عن طريق الطريق الوطني 5 "RN5" لكن ليس له مداخل لطريق السريع بين الشرق والغرب من خلال مركز مدينة البويرة.

قد ولد هذا المركز أكثر من 250 فرصة عمل مباشرة، وتقدم فرص مثيرة للاهتمام لتجنيد فئات مختلفة من الناس (من حيث العمر، والتخرج ... الخ).

يختص المركز بتسويق منتجات المؤسسات الصغيرة في إطار التعاقد مع هذه المؤسسات وهو ما يحقق ديمومة النشاط والعمل بها إلى جانب ما يوفره هذا المركز من مواد ذات نوعية وفي شروط صحية كاملة" كما ذكر وزير التجارة "ابن بادة".

كما يضيف وزير التجارة في هذا الصدد أن مثل هذه المرافق الكبرى بقطاع التجارة "تسمح بالقضاء على تلك المظاهر السيئة المتمثلة في البيع على الأرصفة وشتى النشاطات التجارية الفوضوية الأخرى، كما أنها تسهل مهام الرقابة للمصالح المعنية". كما أوضح كذلك "أن المجلس الوطني للاستثمار يشجع هو الآخر مثل هذه المبادرات معتبرا هذا المركز التجاري الضخم لمجمع "سفيتال" إنجازا عصريا مهيكلًا بالقطاع التجاري"¹.

ونجد في هذا المركز مختلف المنتجات من الأجهزة المنزلية إلى المنتجات الطازجة وكذا الألبسة ولعب الأطفال ومحلات البقالة وشتى المواد الغذائية المعروضة بكيفية جذابة.

أما من حيث الخدمات UNO البويرة تعمل 7/7 من 9 سا إلى 22 سا لتحاول أن تقدم صورة حديثة للتوزيع مماثلة لتلك الموجودة في العالم، وللقيام بذلك يقدم هذا المركز عدة خدمات تتمثل في:

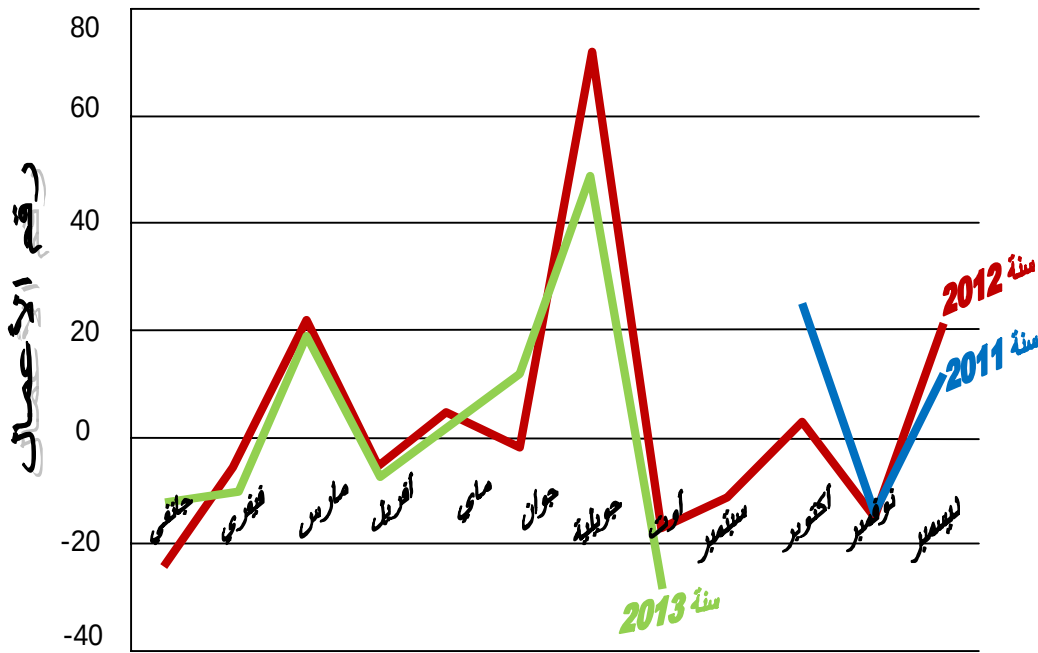
- مجموعة من المنتجات التي تلبي احتياجات وتوقعات العملاء؛
- خدمة ذات جودة جيدة؛
- استقلال جيد للزبائن؛
- قيمة جيدة مقابل المال.
- تقرير جيد عن جودة الأسعار؛

بالإضافة إلى حقيقة أنه يحتكر سوق التجزئة في المنطقة، فقد سمحت هذه العناصر (المذكورة أعلاه) لتبرز وتجذب الزبائن بكثرة (أي عملاء اليومية 2000 تصل عادة حتى 5000 في المناسبات). ولجذب المزيد من الزبائن ينظم UNO الأحداث خلال المناسبات مثل: يوم المرأة، ويوم الطفل، وبطولة كرة الطائرة الشاطئية خلال شهر رمضان 2013 ... الخ.

أما بالنسبة لمبيعات التي تتم من قبل المركز التجاري البويرة يختلف اختلافا كبيرا من فترة إلى أخرى، وفي البيان التالي سوف نقدم تطور مبيعات UNO البويرة التي أنجزتها من الفترة أكتوبر 2011 حتى شهر أوت 2013.

1 تصريح من طرف وزير التجارة ابن بادة

الشكل رقم (28): تطور رقم أعمال UNO البويرة



المصدر: إعداد من طرف الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مراقب التسيير في UNO

من البيان التالي نلاحظ أن المؤسسة حققت مبيعات تختلف بنفس معدل لعامي 2012 و 2013 وخاصة من شهر جوان إلى أوت الذي عرف ارتفاع رقم الأعمال والذي يتزامن مع شهر رمضان حيث شهد من خلالها زيادة كبيرة في الاستهلاك (وخاصة بالنسبة للمنتجات الغذائية).

كما نشهد ارتفاع آخر في رقم الأعمال وذلك في شهر مارس وأكتوبر وديسمبر لعامي 2012 و 2013 ويفسر هذا أن هذه الفترات تشهد نسبة عالية من الاستهلاك بسبب الأحداث التي تجرى فيها مثل اليوم العالمي للمرأة، العام الدراسي وعيد الأضحى (شهر أكتوبر) وأجواء نهاية العام (شهر ديسمبر).

كما تأخذ رقم أعمال المؤسسة قيم سلبية بعد الفترات التي عرفت ارتفاعات مهمة، حيث أنه كان الانخفاض في شهر أوت 2013 بنسبة - 28% وهذا يفسر أن المبيعات التي حققتها الشركة في جويلية انخفضت بنسبة 28%.

ونلاحظ أنه تم عرض قيم تطور رقم الأعمال في هذا الشكل كنسبة مئوية وليس بالوحدة النقدية حتى لا تعطي تفسيرات خاطئة لنتائج التي تم الحصول عليها. مثلاً: حقيقة أن ارتفاع قيم رقم الأعمال لشهر جويلية من عام 2012 لا يعني بالضرورة أن المؤسسة حققت أكبر قيمة تداول في تلك الفترة ولكن يعني أن الشركة شهدت أكبر زيادة لها في المبيعات لهذا الشهر.

المطلب الثالث: البنية التنظيمية لمؤسسة Uno

من أجل فهم أفضل لتشغيل الأعمال التجارية، من الضروري معرفة كيف يتم تنظيم ذلك، لذلك نحن بحاجة لمعرفة هيكلها التنظيمي، وفي ما يلي سنستعرض أول تنظيم لهذه الشركة، ثم نتعرف (عن طريق الرسم البياني) كيف هي منظمة مساحات التجزئة.

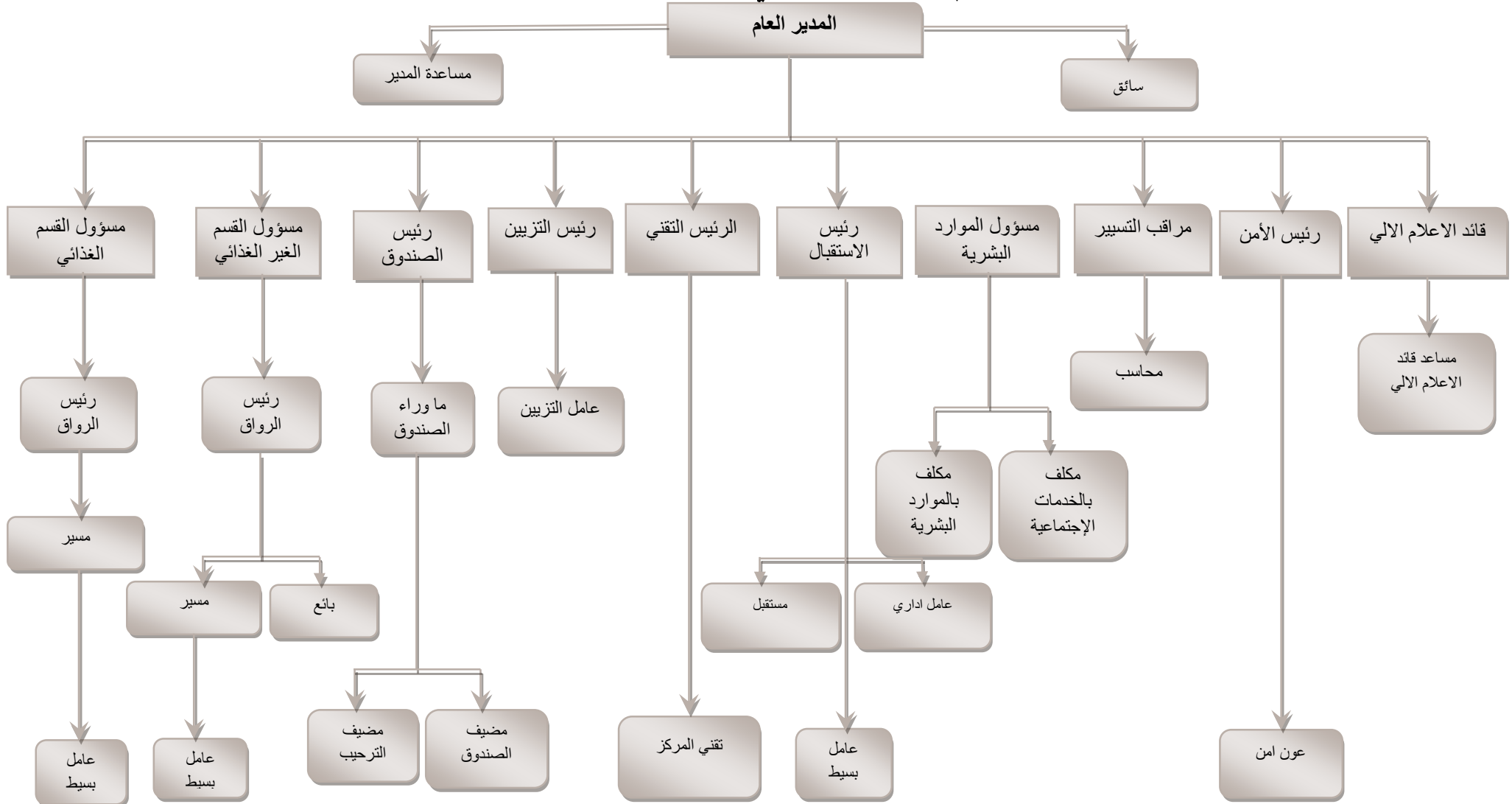
الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لـ Uno

حسب الشكل رقم (29) فإن UNO البويرة لديها بنية وظيفية والتي تشبه بنية النموذج الذي أقامه "هنري منسبرج" "Henri MINTZBERG"، وهذا يسمح لنا بتسليط الضوء على عدد من السمات الخاصة التي تتميز الاتصالات، وأسلوب الإدارة،... الخ ومن هذا التنظيم يمكن اقتباس ما يلي:

- إضفاء الطابع الرسمي على قواعد العمل؛
 - تخصيص العمل؛
 - تجانس كل وظيفة؛
 - اتباع تسلسل هرمي محدد وواضح؛
 - تتم وظائف التحكم والتنسيق من قبل الإدارة العليا.
- عملية التخصص تعزز تطوير الخبرات وتمكن استخدام كفاءات الأفراد ووضع الخبراء في مجال عملهم (المجال المالي، إدارة تقنية المعلومات والموارد البشرية ... الخ).

* هنري مينسبرج: كاتب عالمي كندي مشهور درس علوم التسيير ومتحصل على شهادة الدكتوراه في Sloan School of Management وهو معروف بمؤلفات في إدارة الأعمال حيث يعتبر رائد المناهج.

الشكل رقم (29): الهيكل التنظيمي للمركز التجاري Uno بالبويرة

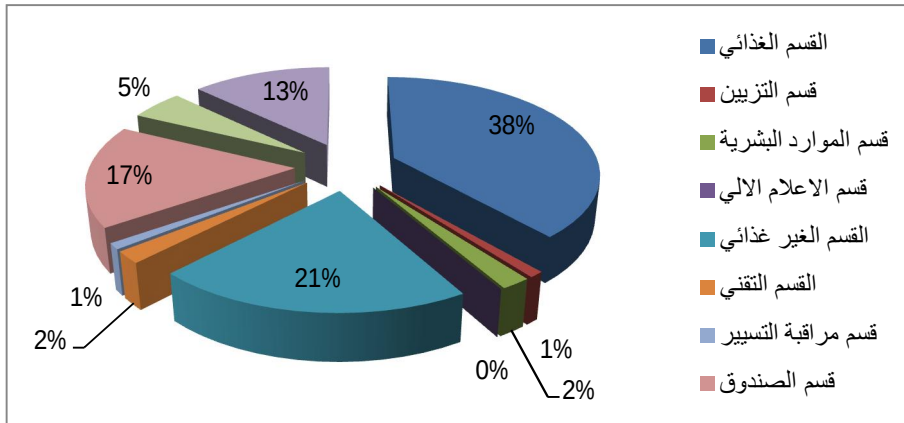


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من المركز التجاري Uno

أما بالنسبة للموارد البشرية فيختلف توزيعها على مختلف الأقسام باختلاف النطاق حيث أنها تختلف على أساس الاحتياجات التي يعبر عنها كل واحد منهم.

ويبين الرسم البياني التالي توزيع 266 موظف في UNO البويرة على مستوى مختلف الأقسام؛

الشكل رقم (30): توزيع المستخدمين على مستوى الأقسام



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على قاعدة بيانات مقدمة من طرف رؤساء الأقسام

نلاحظ أن قسم المواد الغذائية وقسم المواد الغير الغذائية توظف 60% من العدد الإجمالي للمحلات أي 39% في قسم المواد الغذائية و 21% في قسم المواد الغير الغذائية)، وأنها تأتي في المنصب الأول في المؤسسة من حيث الموارد البشرية المستخدمة. ويفسر ذلك من خلال كثافة الأنشطة الموجودة فيها ويتم تنفيذها على الطبيعة غير المتجانسة للمهام (وهو ما يفسر وجود العديد من المناصب والعديد من المستويات الهرمية داخل هاذين القسمين).

أما بالنسبة لقسم الصندوق فقد مثلت 17% من القوى العاملة للمركز أي استخدام عدد كبير من الموظفين، ويرجع هذا أساسا الى الحاجة إلى خدمة تصريف الأموال حيث أن هذه العملية لا تتم بالإعلام الالي، بل تتم من طرف المضيف أو المضيفة للصندوق وهذا لتجنب وجود ازدحام وانتظار طويل من طرف الزبائن.

الفرع الثاني: توضيح لمختلف أقسام المركز التجاري UNO البويرة

بعد رؤية هيكل المديرية العامة لـ UNO البويرة، سنوضح في هذا الجزئ مهمة كل قسم موجود في داخلها، حيث أنه في كل مرة سنحاول تقديم عرض لمختلف الأقسام في الجدول رقم (13)، وسوف نوضح بعض النقاط عن كل قسم والمهام الموكلة إليه وكذا مختلف الوسائل (المادية والبشرية) المتاحة لها، والوصف الوظيفي القائم داخلها كما سوف نبين الكفاءات البشرية الموجودة داخل هذا المركز بالتعرف على معارف العمال، مهاراتهم وسلوكياتهم.

الجدول رقم (13): جدول يوضح مهمة كل قسم ومختلف الوسائل المستعملة

القسم	تعريف ومهام القسم	الوسائل الموفرة للقسم		المهمة المخصصة للقسم
		المادية	البشرية	
القسم الغذائي	يمثل هذا القطاع الجزء العملياتي في المركز، كما يساهم بصفة مباشرة في المبيعات الناتجة عن النشاط. من المهم توضيح أن القطاع الغذائي هو أهم جزء في المتجر، ليس فقط من حيث المبيعات المحققة: "نسبته عموما ما بين 52٪ و 60٪ من إجمالي المبيعات في المتجر" (وهو ما يفسر قوة الطلب على هذا القطاع)، ولكن أيضا من حيث المساحة (أروقته تحتل 60٪ من مساحة المبيعات) وكذلك من حيث الموارد البشرية. يعتمد مسؤول القطاع هرميا على مدير المركز وعمليا على مدير الاستغلال لنوميديس.	يستغل هذا القسم بعض الوسائل في إطار معالجة المهام الموكلة إليه، حيث تتمثل هذه الوسائل أساسا في وسائل الاتصال وأجهزة المكاتب بما فيها: أجهزة الكمبيوتر المكتبية، أجهزة الكمبيوتر المحمولة، الطابعة، أنترنت (Outlook)، الهاتف الثابت والهاتف اللاسلكي. كما يستخدم برنامج METI* لتسيير المخزونات.	يحتل هذا القسم المركز الأول في المركز من حيث الموارد البشرية حيث يتكون من 105 موظف، وهو ما يمثل 40٪ من العدد الإجمالي من المحلات.	
القسم الغير الغذائي	يمثل الجزء التشغيلي للمحل، كما أنه يولد مبيعات تمثل 40٪ إلى 48 ٪ من المبيعات الاجمالية للمحل. مسؤول هذا القسم يعتمد هرميا على مدير المتجر ووظيفيا على مدير الاستغلال لنوميديس.	لضمان التشغيل السليم أتيح لهذا القسم وسائل اتصال وكذا معدات المكتب، وهذا لضمان التناسق بين العاملين. كما تستعمل نفس الوسائل التي ذكرناها في القسم الغذائي (أجهزة الكمبيوتر المكتبية،...)	يحتوي هذا القسم على 56 موظف أي 21٪ من إجمالي عمال المحل، هذا ما جعله يحتل المرتبة الثانية من حيث الموارد البشرية. المناصب الموجودة على مستوى هذا القسم هي مماثلة للقسم الغذائي.	

* هو برنامج يدير البرامج المتخصصة في مجال محلات السوبر ماركت وبالضبط قطاع الخدمات اللوجيستية، كما انه يفي بمتطلبات التبضع، المنافذ، السلسلة اللوجيستية وكذا المحاسبة.

		ويستخدم أيضا برنامج METI لنفس الغرض.		
قسم الصندوق	يتوفر هذا القسم على 56 عامل أي بنسبة 21٪ من إجمالي العملين في المركز، هذا ما يجعله يتصدر المرتبة الثانية من حيث الموارد البشرية. المناصب الموجودة على كمستوى هذا القسم هي نفسها للقسم الغذائي. لا يساهم مباشرة في توليد المبيعات لكنه يجلب مساهمات تساعد على تسهيل العمل للقسمين الغذائي والغير الغذائي.	يحتوي هذا القسم على 37 صندوق، حيث 32 موضوعة على خط الصندوق، 4 صناديق محيطه وكذا يوجد صندوق سلمي على مستوى الاستقبال (هو مخصص للتعويض)؛ يستخدم كذلك برنامج Winstore الذي يعتبر من أحد الوسائل المستعملة في اطار نشاطات قسم الصندوق؛ كما يعتمد هذا القسم على الوسائل الاتصالية ومعدات المكتب التي ذكرت سابقا.	يبلغ عدد العمال الذين يشغلون هذا القسم بـ 45 موظف منهم: رئيس الصندوق، 5 عمال ما وراء الصندوق، 4 مضيفين للاستقبال و 35 للصندوق، هذا ما يدل على أن هذا القسم يحتل المرتبة الثالثة بعد القسمين السابقين بـ 17٪ من عاملين المركز.	
قسم التزيين	يعتبر كقسم داعم داخل المركز مما يفسر عدم احتوائه على رقم أعمال، لكن يجب الاهتمام به للحفاظ على المركز وتقديم علامات تجارية تساعد على اعطاء صورة جيدة لـ UNO.	في اطار النشاطات يعتمد هذا القسم على: قلم رصاص من نوع HP، طابعة ليزر، محطة العمل وكذا معدات للعرض؛ كما يتوفر على وسائل اتصال (كمبيوتر مكتبي، كمبيوتر جيبي، ...) مثل باقي الأقسام.	يحتوي على 2 من الموظفين فقط، رئيس التزيين وعامل التزيين. لكن حاليا يحتاج هذا القسم إلى المزيد من الموارد البشرية وهذا لتراكم الاعمال والمهام على رئيس القسم.	مهمة هذا القسم هو الحفاظ على صورة المركز كونها الضامن لتطبيق الميثاق.
القسم	هذا القسم ليس لديه رقم أعمال	هذا القسم مسؤول عن	يحتوي هذا القسم	مهمته هو ضمان

التقني لكن يساهم بصفة غير مباشرة في الاهتمام بالصيانة والاصلاحات(في حالة الضرورة) كالمواد التقنية والمعدات المستخدمة الموجودة في المركز.	صيانة المعدات الكهربائية والمواد الباردة ونظام الحماية والأمن (نظام الكشف عن الحرائق، نظام ضد السرقة ونظام تحويل الأموال) التي التي يستعملها المركز؛ تستعمل أيضا وسائل الاتصال المذكورة أعلاه.	على 4 موظفين: مسؤول تقني و3 تقنيين العمل الجيد للمركز وضمان الأمن (الأموال والأفراد)، وكذلك التأكد من أن المعدات والوسائل التقنية للمركز هي في حالة جيدة.
قسم الاستقبال هذا القسم هو المسؤول أساسا على استقبال الزبائن لدخول المركز، وهذا ما يؤكد بأنه مجرد داعم فقط للمركز؛ مسؤول الاستقبال يأتي على رأس هذا القسم ويعتمد هرميا على مدير المحل وعمليا على Supply chain والتي تعتمد بدورها على مديرة السلع لنوميديس.	لتسليم السلع يستعمل هذا القسم بعض الأدوات والتي تتمثل في سحب المنصات الالكترونية واليدوية، يستعمل برنامج METI أيضا على مستوى هذا القسم لتسيير المخزونات، كما يتم توفير وسائل اتصال ومعدات مكتب (نفسها التي ذكرت من قبل).	يوظف هذا القسم 12 عاملاً: رئيس الاستقبال، عاملين اداريين و9 موظفين أحرار(ELS). مهمته الرئيسية هو ضمان الامدادات للمركز التجاري والحفاظ على البضائع المسلمة (بأمر من رئيس الرواق)
قسم الموارد البشرية ليس لديه مساهمة مباشرة في مبيعات المركز لكنه يسهر على تسهيل العمليات وهذا عن طريق أداء مجموعة من المهام وذلك في اطار المهام الموكلة إليه.	تتمثل في وسائل الاتصال ووسائل المكتب (كمبيوتر مكتبي، كمبيوتر محمول وطابعة،...) كما يستخدم هذا القسم برنامج SAGE*	يحتوي على 3 موظفين: مسؤول الموارد البشرية، الأعباء الاجتماعية وأعباء الموارد البشرية مهمة هذا القسم هو: توفير يد عاملة مؤهلة داخل المركز من خلال عملية التوظيف؛ تواصل داخلي جيد (من خلال توفير "طاولة مفتوحة" **).
قسم مراقبة التسيير هو أحد الأقسام الذي يقدم خدمات الدعم، ويساهم المبيعات في اطار المهام الموكلة إليه؛ يأتي مراقب التسيير CDG على رأس القسم، يعتمد هرميا على مدير	تستعمل وسائل لضمان السير الجيد للعمل داخل المنظمة وهم وسائل الاتصال ومعدات المكتب المتاحة لخدمة هذا القسم	يحتوي هذا القسم على 3 موظفين: مراقب التسيير وعاملين آخرين في المحاسبة ينفذون مهمة مراقب التسيير هو قيادة المنظمة عن طريق تقديم الأهداف ووضع الوسائل اللازمة في المكان المناسب

* هو برنامج تسييري لبرامج الرياضيات المخصصة

** الطاولة المفتوحة هي قيام اجتماع بين المدير وممثل مختلف الأقسام لمناقشة أسئلة والمشاكل وكذلك الاقتراحات المقدمة من طرف الموظفين، وهذا ما يعزز روح المبادرة والاندماج الجيد للعمال).

	المركز وعمليا على مدير الأموال والمحاسبة لـ Numidis.	والمذكورة سابقا؛ برنامج METI يستعمل أيضا في هذا القسم.	العديد من المهام التي تتطلب مؤهلات خبرات هائلة.	لتحقيق الاهداف ومن ثم المقارنة بين الأداء والأهداف.
قسم الأمن	يسهر هذا القسم على ضمان الأمن داخل المركز؛ رئيس الامن هو المسؤول عن هذا القسم يعتمد هرميا على مدير المحل وعمليا على منسق الأمن لنوميديس.	بالإضافة إلى وسائل الاتصال والمعدات المكتبية (هاتف ثابت، الهاتف اللاسلكي، الانترنت...) يستخدم قسم الأمن وسائل أخرى تساعد على تنفيذ المهام الموكلة إليه مثل كفايات الحريق وكاميرات المراقبة (ثابتة والية)	يحتوي هذا القسم على 35 موظف حيث يمثلون 13% من مجموع القوى العاملة من المركز كما أنه يحتل المركز الرابع من حيث الموارد البشرية؛ ينقسم موظفيه إلى 4 فرق، توفير 3 منهم كل 24 ساعة (8 سا لكل فريق)	مهمته هو ضمان وتأكيد سلامة البضائع والأشخاص داخل المركز، لذا فهو يضمن التشغيل السليم من خلال توفير بيئة عمل امنة.
قسم الاعلام الالي	ليس لديه رقم أعمال لكن مساهمته مهمة وهذا لأنه المسؤول عن العمل الجيد وتشغيل الأجهزة والأدوات المستخدمة من طرف المركز؛ قائد الاعلام الالي يعتمد هرميا على مدير المحل وعمليا على مدير نظام المعلومات والتنظيم لنوميديس.	لديه محطة عمل، طابعة، كمبيوتر مكتبي، كمبيوتر جيبى، كمبيوتر محمول، خادم، ووسائل اتصال مماثلة لتلك المتاحة لبقية الأقسام الأخرى. ولديها أيضا شبكة الهاتف (داخلية)، والآلات المستخدمة من قبل مخزن (مثل جداول السعر/الوزن).	قائد الاعلام الالي هو الممثل الوحيد لهذا القسم كما هو موضح في الهيكل التنظيمي السابق.	

المصدر: من طرف الطالبة بالاعتماد على المقابلة والمعلومات المقدمة من طرف مسؤولي كل قسم

من خلال الجدول نلاحظ أنه لكل قسم موظفين متخصصين في مجال معين وذلك حسب المنصب أي هناك درجات أو تفاوت في المناصب فمن المسؤول حتى العامل البسيط وذلك حسب المستوى والمهارات وحسب كفاءة كل عامل؛

وبما أن موضوع الدراسة يتمحور حول المورد البشري وبخاصة حول كفاءة هذا المورد سنحاول في هذا الجدول أدناه اعطاء لمحة حول الكفاءات البشرية التي يهتم بها المركز التجاري UNO البويرة.

الجدول رقم (14): الكفاءات البشرية الموجودة داخل كل قسم

الكفاءات المطلوبة			المنصب	القسم
السلوكيات savoir-être	المهارات savoir-faire	المعرفة Savoir		
روح المسؤولية؛ روح التحليل والتركيب؛ قدرة قوية على التكيف، الاتصال؛ ابداع، حكم ذاتي؛ اتخاذ جيد للقرارات؛ قيادة وصرامة.	خبرة مهنية في مجال التوزيع؛ فطنة ومهارة في خدمة الزبائن ولياقة بدنية في ادارة الأعمال؛ التمكن من اللغة الفرنسية من حيث القراءة والكتابة؛ العمل لساعات إضافية؛ امكانية التنقل عبر كامل التراب الوطني.	مستوى يكالوريا+3 في التسيير والتجارة	مسؤول القسم Responsable du pôle alimentaire	القسم الغذائي du pôle alimentaire
حل المشاكل؛ الابتكار؛ اتخاذ جيد للقرارات؛ روح المبادرة والسيطرة على النفس، الصرامة في العمل؛ ردة فعل قوية، الاستماع وروح الفريق.	3 سنوات من الخبرة في هذا المجال؛ التمكن من اللغة الفرنسية من حيث القراءة والكتابة؛ التحكم في استخدام الاعلام الالي.	تكوين عال؛ بكالوريا +2 في العلوم الاقتصادية، المالية والتجارة؛ تكوين في pft (مخبزة، حلويات ولحوم).	رئيس الرواق Chef de rayons	
ديناميكية؛ نشاط؛ طريقة جيدة في الاتصال؛ روح الفريق الواحد؛ صرامة، مراقبة، ابداع، استقلالية.	خبرة في مجال التسيير؛ التمكن من اللغة الفرنسية من حيث القراءة والكتابة؛ التحكم في استخدام الاعلام الالي Multimediat et bureautique (word, excel, power point)	شهادة في التكوين العالي؛ تخصص في مجال البيع بالتجزئة؛	المسير gestionnaire	
روح المسؤولية؛ روح التحليل والتركيب؛ قدرة عالية على التكيف؛ اتصال، ابتكار.	معرفة بضائع الرواق؛ خبرة في مجال البيع بالتجزئة؛ التمكن من اللغة الفرنسية من حيث القراءة والكتابة	مستوى بكالوريا	عامل بسيط ELS	

نفس العناصر التي ذكرت في القسم الغذائي			مسؤول القسم رئيس الرواق مسير	القسم الغير الغذائي pôle non alimentaire
الشعور بالمسؤولية؛ الترحيب؛ قدرة كبيرة على التكيف؛ ابداع وصرامة في العمل؛ اتصال.	خبرة مهنية في مجال التوزيع؛ التمكن من اللغة الفرنسية من حيث الكتابة القراءة؛ اتقان الاعلام الالي.	حائز على شهادة بكالوريا وما يعادلها	بائع Vendeur	
نفس العناصر التي ذكرت في القسم الغذائي			عامل بسيط ELS	قسم الصندوق Caisse service
الشعور بالمسؤولية؛ روح التحليل والتكيف؛ قدرة عالية على التكيف؛ التحكم في الذات؛ ابتكار واتصال.	4سنوات من الخبرة في مجال التجارة	تكوين مهني؛ بكالوريا+4/3 في التجارة وادارة الأعمال	رئيس الصندوق Chef de caisse	
الشعور بالمسؤولية؛ الترحيب؛ قدرة عالية على التكيف والاتصال والابتكار؛ صرامة في العمل	2أو 3سنوات من الخبرة المهنية في هذا المجال؛ التمكن من اللغة الفرنسية، اتقان في استعمال الاعلام الالي	مستوى بكالوريا 2+	ما وراء الصندوق Arrière caisse	
ترحيب جيد؛ الشعور بالمسؤولية؛ قدرة عالية على التكيف والاتصال والابتكار؛ صرامة في العمل	2أو 3سنوات من الخبرة المهنية في هذا المجال؛ التمكن من اللغة الفرنسية، اتقان في استعمال الاعلام الالي	مستوى بكالوريا	مضيفة الاستقبال Hôtesse d'accueil	
ترحيب جيد؛ الشعور بالمسؤولية؛ قدرة عالية على التكيف والاتصال والابتكار؛ صرامة في العمل	2أو 3سنوات من الخبرة المهنية في هذا المجال؛ التمكن من اللغة الفرنسية، اتقان في استعمال الاعلام الالي	حائز على البكالوريا	مضيف أو مديفة الصندوق Hôtes & Hôtesse de caisse	
حرية في اتخاذ القرارات؛ ابداع وفطنة؛ افتتاح على البيئة؛ مبادرة والسيطرة على	اتقان الاعلام الالي multimideat , illustrator, photos shop	شهادة تكوينية مهنية؛ بكالوريا +3/2 في الفنون التشكيلية؛	رئيس التزيين Chef de décoration	قسم التزيين Service décoration

		براعة في التزيين والرسم	التمكن من اللغة الفرنسية وكذا العربية	النفس؛ صرامة في العمل؛ القدرة على التكيف؛ روح الفريق.
القسم التقني Service technique	الرئيس التقني Chef technique	BTS في الكثروميكانيك التبريد، تكيف الهواء وكهروميكانيكية	من 2 إلى 3 سنوات من الخبرة المهنية في هذا المجال؛ اتقان في الكهرباء، الميكانيك والأتموميكانيك؛ براعة في استعمال الاعلام الالي.	الشعور بالمسؤولية؛ القدرة على حل المشاكل؛ اتخاذ القرارات؛ استباق؛ الصرامة وروح الاستماع للآخرين.
	تقني المركز Techniciens magasin	تقني سامي في الالكثروميكانيك تبريد وتكيف الهواء.	نفس عناصر الرئيس التقني	
قسم الاستقبال Service reception	رئيس الاستقبال Chef de réception	شهادة التكوين المهني؛ بكالوريا 4/2 في مجال التسيير.	خبرة 3 أو 4 سنوات في مجال تسيير المخازن، براعة في استعمال الاعلام الالي؛ التمكن من اللغة الفرنسية.	رد فعل؛ الشعور بالمسؤولية؛ القدرة على حل المشاكل؛ اتخاذ القرارات، استباق؛ الصرامة وروح الاستماع للآخرين.
	عامل إداري Agent administratif	شهادة التكوين المهني؛ بكالوريا 3/2 في الاعلام الالي.	براعة في استعمال الاعلام الالي؛ التمكن من اللغة الفرنسية والعربية.	القدرة على حل المشاكل؛ انفتاح على البيئة؛ استماع، ونشاط؛ صرامة في العمل؛ روح الفريق.
	عامل بسيط ELS	نفس عناصر القسم الغذائي		
قسم الموارد البشرية Service RH	مسؤول الموارد البشرية Chef de RH	بكالوريا +4 في العلوم الانسانية وماستر في الموارد البشرية؛ اتقان لقوانين العمل.	خبرة 5 سنوات في هذا المجال؛ التمكن من اللغة الفرنسية؛ براعة في استعمال الاعلام الالي؛ اتقان برنامج sage paie	الشعور بالمسؤولية؛ السرية في العمل؛ استماع؛ صرامة في العمل؛ روح التحليل والتركيب.

الشعور بالمسؤولية؛ السرية في العمل؛ استماع؛ صرامة في العمل؛ روح التحليل والتركيب؛ ابداع.	خبرة مهنية من 2 إلى 3 سنوات في مجال الادارة والاجتماع؛ التمكن من اللغة الفرنسية؛ براعة في استعمال الاعلام الالي.	تكوين عال؛ بكالوريا +3؛ اتقان لقانون الأمن الاجتماعي.	مكلف بالخدمات الاجتماعية Chargé social	
الشعور بالمسؤولية؛ السرية في العمل؛ استماع، صرامة في العمل؛ روح التحليل والتركيب	خبرة عامين في هذا المنصب؛ التمكن من اللغة الفرنسية؛ براعة في استعمال الاعلام الالي.	تكوين في المجال؛ بكالوريا +3 في تسيير الموارد البشرية.	مكلف بخدمات الموارد البشرية Chargé RH	
الشعور بالمسؤولية؛ حل المشاكل؛ اتخاذ القرارات؛ استماع واستباق؛ صرامة في العمل.	خبرة من 3 إلى 5 سنوات في هذا المجال؛ التمكن من اللغة الفرنسية؛ براعة في استعمال الاعلام الالي.	بكالوريا +3 في المالية وعلوم التسيير	مراقب التسيير Contrôleur de gestion	قسم مراقبة التسيير Service contrôle de gestion
صرامة في العمل؛ نشاط وحيوية؛ روح الفريق؛ استماع.	عامين من الخبرة في هذا المجال؛ التمكن من اللغة الفرنسية؛ براعة في استعمال الاعلام الالي وبرنامج التسيير.	تقني سامي؛ بكالوريا +2 في التسيير والمحاسبة	محاسب Employé comptable	
حل المشاكل؛ اتخاذ القرارات؛ استباق، صرامة؛ نشاط، السيطرة على النفس؛ استماع وروح الفريق.	خبرة 3 إلى 4 سنوات في هذا المجال؛ استخدام عمليتي اللغة الفرنسية؛ التمكن من اللغة الفرنسية؛ براعة في استعمال الاعلام الالي وبرنامج التسيير.	تكوين في مجال الأمن؛	رئيس الأمن Chef de sécurité	قسم الأمن Service sécurité
نفس عناصر رئيس الأمن		تكوين في مجال الأمن؛ مستوى ثلاثة ثانوي.	عون أمن Agent de sécurité	

قسم الاعلام الالي Srvce informatique	قائد المعلومات Pilote d'information	شهادة هندسية في الاعلام الالي	خبرة من 3 إلى 5 سنوات في هذا المجال، براعة في استعمال Hardware ;program ation réseaux	الشعور بالمسؤولية؛ روح التحليل والتركيب؛ قدرة عالية على التكيف؛ اتصال وابداع.
--	---	----------------------------------	--	--

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة ومعلومات مقدمة من طرف كل قسم

المبحث الثاني: واقع الدراسة في مؤسسة Uno

سنحاول من خلال هذا المبحث تحديد الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج ثم نتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك الادوات المستعملة في الدراسة وسبب استعمالها؛

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

سنحاول معرفة في هذا المطلب المنهج المستخدم في الدراسة التطبيقية وكذا مجتمع الدراسة ومجالها، ثم نحاول استخراج العينة المختارة؛

الفرع الأول: منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل واقع استخدام ادارة الكفاءات في Uno وأثرها على أداء العمال وهذا للوصول إلى استنتاجات تساعد على تطوير الواقع وتحسينه، ومنه تم الاعتماد على نوعين من أنواع البحث الوصفي:

أولاً: أسلوب البحث الوصفي التحليلي

يساعد هذا الأسلوب على معرفة دور ادارة الكفاءات في مؤسسة Uno على تحسين أداء العمال.

ثانياً: أسلوب البحث الوصفي الارتباطي

الهدف منه هو تحديد مدى تأثير ادارة الكفاءات على تحسين أداء العاملين وتوضيح العلاقة بينهما.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

قد تصعب الدراسة عندما لا تتضمن جميع أفراد المجتمع، وذلك للصعوبات التي تواجه الباحثين خاصة في الوصول إلى مفردات مجتمع الدراسة، وفي دراستنا الحالية تم اعداد استمارة الاستبيان الموجهة لكل العاملين المتواجدين في مؤسسة Uno، حيث تلقينا استقبالا من طرف المؤطر الذي دلنا على بعض المعلومات عن المؤسسة والتي ساعدتنا كثيرا في الدراسة الميدانية، وبعد البحث تم معرفة مجتمع الدراسة والذي تمثلت في جميع العاملين بـ Uno والبالغ عددهم 260 فرد، ولاستحالة توزيع الاستبيان على جميع الموظفين فقد اعتمدنا في دراستنا على عينة من مجتمع الدراسة وفقا لمعادلة

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

"ريتشارد جيجر" التالية:

بحيث:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d: نسبة الخطأ وهي تساوي 0.1

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.1}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{260} \left[\left(\frac{1.96}{0.1}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

وبالتعويض بالقيم نجد مايلي:

ومن المعادلة نستنتج أن حجم العينة المثالي بلغ 71 فردا، ولتفادي مشكلة عدم استرجاع الكمية المطلوبة "الحجم المثالي" تم توزيع 100 قائمة استبيان وتم استرجاع نسبة 70 % منها و ألغيت 30 % جزء منها لم يسترجع والجزء الاخر لا يتوفر على المصادقية.

وقد تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي، وتم التوزيع الشخصي لقوائم الاستبيان مع تقديم بعض الإيضاحات عن هدف الدراسة وطريقة الإجابة، وتوضيح العبارات الغير المفهومة.

المطلب الثاني: أدوات المعالجة الإحصائية

للوصول إلى دلالات ومؤشرات ذات قيمة تدعم الموضوع وللقيام بعمليات التحليل الاحصائي ومعالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" "SPSS" Statistical Package for Social Sciences وهذا باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛
- استعمال المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة ؛
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى استجابات أفراد العينة عن المتوسط لكل عبارة ولكل بعد، ويبين بأنه كلما كانت نسبة (الانحراف المعياري/ المتوسط الحسابي) أقل من 0.3 معناه أن الاجابات متجانسة، وإذا كان أكبر من 0.3 فهذا يعني أن طبيعة الاجابات متباعدة؛
- استخدمت معاملات الارتباط لتحديد مدى ارتباط قيم العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى ارتباط محور إدارة الكفاءات مع عناصر تقييم الأداء؛
- تم الاعتماد على "ألفا كرونباخ" لقياس مدى الاتساق الداخلي، بحيث Scale if Item Deleted والذي يوضح إلى أي مدى يتحسن معامل الثبات بحذف كل عبارة، فالعبارة التي ينقص معامل الثبات بحذفها هي عبارة جيدة لا يمكن الاستغناء عنها والعبارة التي يزيد معامل الثبات بحذفها يمكن حذفها لكي تبعد بنا عن التقدير الحقيقي لسمّة موضوع القياس؛
- الأهمية النسبية لوحدات القياس على سلم "ليكارت"، والتي تم تحديدها وفق القياس التالي:

الأهمية النسبية = (الحد الأعلى - الحد الأدنى للبديل) / عدد مستويات القياس

$$0.8 = 5 / (1 - 5) = \text{الأهمية النسبية}$$

5 هي عدد مستويات الأهمية النسبية

ومنه يقسم مدى القياس إلى ثلاثة مستويات متساوية قيمة كل مستوى هي 0.8، ليصبح لدينا خمس مجالات هي :

- المجال الأول: مستوى الأهمية منخفضة جدا محصور بين 1 و 1.80.
- المجال الثاني : مستوى الأهمية منخفضة من 1.81 إلى 2.60.
- المجال الثالث: مستوى الأهمية محايد تقع بين 2.61 إلى 3.40.
- المجال الرابع: مستوى الأهمية مرتفع تقع بين 3.4 إلى 4.2.
- المجال الخامس: مستوى الأهمية مرتفع جدا تقع بين 4.21 إلى 5.

المطلب الثالث: مقياس الدراسة

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من المقاييس والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث من خلالها نستطيع معرفة واقع الدراسة التطبيقية، وفي إطار موضوع هذا البحث تم الاعتماد على مقياسين لدراسة العلاقة بين ادارة الكفاءات والأداء الوظيفي ألا وهما الاستبيان والمقابلة والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة؛

الفرع الأول: الاستبيان

حيث تم توزيعه على جميع عمال مؤسسة Uno المتواجدة بولاية البويرة، وذلك بغرض جمع بعض البيانات والاحصائيات الجديدة حول الموضوع.

أولا: تصميم الاستبيان

حيث أنه حاولنا احترام الأصول العلمية في تصميم الاستبيان والاعتماد على سلم "ليكرت الخماسي"، وصمم هذا الاستبيان على أساس تقسيمه إلى محاور بحيث كل محور يهدف للإجابة على فرضيات البحث لأجل اثبات صحتها أو خطئها، وقد تم صياغة تحت كل محور مجموعة من الأسئلة المطروحة حول الظاهرة المدروسة، وتمثل هذه الصياغة في:

أ- المحور الأول: ويشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية وذلك ضمن 05 فقرات تتعلق بالعمر، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة،...

ب- المحور الثاني: حيث يحتوي على معلومات حول الكفاءات البشرية والذي كان الهدف منه الحصول على اجابات تدور حول تبني ثقافة ادارة الكفاءات واستغلال الكفاءات البشرية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، حيث

تعتبر ادارة الكفاءات مرحلة متقدمة في ممارسات الموارد البشرية، فعلى المؤسسة الاهتمام بها لأنه يرتقي بها الى درجة من النمو والتميز عن باقي المؤسسات.

أما المحور الثالث: فيتعلق بوضع أداء العاملين داخل Uno، والغرض منه الوصول الى نتائج تحيينا عن ما إذا كان الأداء في مؤسسة مرتفع أو منخفض وتحديد مختلف العوامل التي تؤثر فيه. (أنظر الملحق رقم 02)

كما أن هناك متغيرات أخرى استعملناها في الاستبيان منها ما تشمل على العلاقة الموجودة بين ادارة الكفاءات والأداء، ومنها ما يتمثل في تقديم المؤسسة والتي تساعدنا على التعرف عليها جيدا.

ثانيا: صدق وثبات الاستبيان

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان تم التأكد من صدقها البنائي من خلال دراسة عينة إستطلاعية مكونة من 10 مفردات من مؤسسة Uno، وذلك من خلال قياس مدى الاتساق والثبات الداخلي للاستبيان بحساب معاملات الارتباط بين متوسط كل عبارة والمتوسط الكلي للبعد إضافة إلى قياس معامل "ألفا كرونباخ" أنظر الملحق (03)، والجدول رقم (15) يوضح قيم المتوسط الحسابي وقيم "ألفا كرونباخ".

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الإتساق الداخلي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	قيمة ألفا كرونباخ إذا ما حذفت العبارة
01	تهتم مؤسسة UNO بالكفاءات البشرية	4.33	0.8532
02	تسعى UNO إلى استقطاب المزيد من الكفاءات	4.56	0.8443
03	تهتم UNO بالمهارات والسلوكيات وتأخذها بعين الاعتبار	4.44	0.8443
04	هناك اهتمام بالأفكار الجديدة لجميع الموظفين	4.33	0.8540
05	يتم اللجوء الى المعارف الكامنة لدى الكفاءات البشرية لخلق معارف وأفكار جديدة	4.22	0.8515
06	تأخذ Uno آراء الكفاءات البشرية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار	4.11	0.8490
07	يتم اللجوء الى الكفاءات البشرية الخارجية لحل بعض المشاكل	3.00	0.8427
08	لدى عمال مؤسسة Uno القدرة على التصرف بكفاءة	4.11	0.8555

0.8512	4.00	سوء التسيير يؤدي الى هدر الكفاءات البشرية وفقدانها	09
0.8637	3.67	عدم وجود المحفزات المادية والمعنوية يسبب هجرة الكفاءات	10
0.8526	4.00	يتبادل المسير المعارف والخبرات مع موظفيه	11
0.8541	4.11	هناك مكافآت مخصصة للكفاءات المبدعة والخالقة	12
0.8423	4.44	هناك اهتمام بتطوير العمال والمحافظة عليهم	13
0.8467	4.67	تسمح العملية التكوينية برفع مهارات العاملين وزيادة قدراتهم على التعامل مع مختلف الأمور	14
0.8473	4.33	هناك كفاءات بشرية قادرة على تحقيق التنمية والتطوير داخل Uno	15
0.8492	4.33	تسعى Uno إلى تنمية مهارات الموظفين	16
0.8532	4.22	هناك هيئة بحث وتطوير	17
0.8462	4.44	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعمله	18
0.8613	3.44	أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد	19
0.8457	4.11	أقوم بتأدية الأعمال بكفاءة وفاعلية	20
0.8504	4.44	أبذل الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد	21
0.8429	3.66	أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال	22
0.8482	4.55	أحرص على تحسين مستوى أدائي	23
0.8516	4.44	أشعر أنني أملك مهارات وقدرات على حل مشكلات التي تواجهني	24
0.8552	4.11	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائي	25
0.8461	4.00	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في مؤسسة Uno في تطوير أدائي	26
0.8505	4.00	أنا مستعد وجاهز ولدي الرغبة للعمل خارج أوقات	27

الدوام لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب		
28	يؤثر نظام العقوبات على تطوير أدائي وتحسينه	4.00 0.8552
29	استخدام التقنيات الحديثة يساهم في تحسين أدائي الوظيفي	4.22 0.8427
30	عدالة نظام الحوافز تساعدني على أداء عملي بصورة أفضل	4.44 0.8462
31	أشعر أنني أساهم في تحقيق أهداف Uno	4.44 0.8462
32	تركز مؤسسة Uno على أدائي وليس على الأخطاء التي أرتكبها	3.55 0.8520
33	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي نقاط القوة والضعف لدي	4.22 0.8484
34	يعد نظام تقييم الأداء حافزا لتطوير أدائي وتحسينه	4.44 0.8484
35	يساعد اطلاعي على نتائج تقييم الأداء في تطوير أدائي وتحسينه	4.55 0.8449
ألفا كرونباخ الكلي		0.8534

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم (03,05))

من خلال تحليل الجدول يتضح أن قيمة ألفا كرونباخ لكل عبارة في الاستبيان أكبر من 0.6 وهذا ما يدل على أن العبارات التي تحويها استمارة الاستبيان ملائمة ولا يمكن الاستغناء عن أي عبارة منها وهذا ما تؤكدته أيضا قيمة ألفا كرونباخ الكلية التي تساوي 0.8534.

وبعد أن تم التأكد من صحة قائمة الاستبيان وأنها صالحة لقياس متغيرات الدراسة تم وذلك عن طريق عرض محتواها على الأستاذ المشرف وأساتذة مختصين في مجال الإدارة من كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة البويرة من أجل ابداء الرأي واعطاء الملاحظات في الاستبيان حسب الملحق رقم (01)، إضافة إلى دراسة الاتساق الداخلي له ليكون تعديله واعداده في صورة نهائية كما هو موضح في استمارة الاستبانة. (انظر ملحق رقم (02)).

الفرع الثاني: المقابلة

تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والسلوك الإنساني له، إذ تعرف على أنها "محادثة في حدود غرض البحث تستهدف جمع الحقائق للاستفادة منها وحل المشاكل"، وفي دراستنا هذه قد تم الاعتماد على مقابلة مفتوحة تتضمن 09 أسئلة من أجل تشخيص واقع إدارة الكفاءات في ميدان الدراسة، وقد تم القيام بالمقابلة مع العينة الأولى من مجتمع الدراسة أي أنها استهدفت الافراد الشاغلين للمناصب العليا في الإدارة. (انظر الملحق رقم (04)).

الفرع الثالث: الملاحظة

الملاحظة هي وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، وتتميز الملاحظة العلمية عن غيرها من أدوات جمع البيانات بأنها تفيد في جمع بيانات تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية في الحياة، كما أنها تفيد أيضاً في جمع البيانات في الأحوال التي يدي فيها المبحوثين نوعاً من المقاومة للمباحث ويرفضون الإجابة على أسئلته¹.

وتكمن أهمية هذه الطريقة كونها الوسيلة الأسهل والأنجع في مراقبة السلوك الانساني وجمع البيانات حوله.

الفرع الرابع: أسلوب تحليل المحتوى (تحليل الوثائق)

يعد هذا الأسلوب من أهم الوسائل والأدوات والطرق التي تساعد على استخلاص المعلومات عن طريق تحليل مختلف الوثائق المتاحة، وعادة ما يعرف على أنه: "أسلوب كمي ونظامي لظاهرة ما أو حدث ما، أو تحليل حدث أو ظاهرة أو شخصية أو كتاباً"، وقد تم استخدام هذه الطريقة لفحص الوثائق المتعلقة بالدراسة والتي تتمثل أساساً في:

- الوثائق التي تخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- وثائق تخص "سفيتال" و "نوميديس"؛
- كتيبات ومجلات المركز التجاري؛
- وثائق فيما يخص مبيعات المركز التجاري؛

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

بعد التعرف على مجتمع الدراسة واختيار العينة، سنقوم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل لبيانات استمارة الاستبيان، وهذا بعد عملية تفرغ البيانات وفرزها على عمال مؤسسة UNO، حيث أنه ستم الدراسة عن طريق الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية لتسهيل عملية التحليل.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

سيتم من خلال هذا المطلب باستعراض الخصائص والسمات الرئيسية لعينة الدراسة على أساس عدة معايير كالجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الحالة المدنية بهدف استخراج بعض الاستنتاجات الهامة حول عاملي مؤسسة UNO. انظر الملحق رقم (07).

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

لقد تضمنت الدراسة كلا الجنسين وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة، والجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

1 دويدار عبد الفتاح، "طرق وأساليب البحث العلمي"، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر، 2001، ص 37.

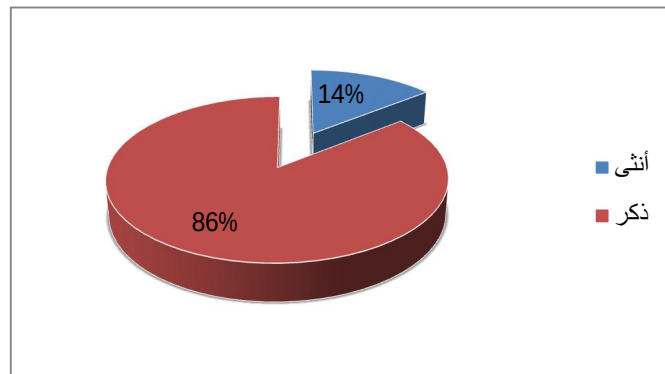
الجدول رقم (16): العاملين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
أنثى	10	14.3
ذكر	60	85,7
المجموع	70	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة قد تضمنت كلا من الجنسين ويمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (31): توزيع العاملين وفق الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

ويتضح من خلال الجدول أن نسبة الذكور تمثل 86% من مجموع العينة وهي أكبر من نسبة النساء التي قدرت بـ 14% وتعود هذه النسبة لطبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة حيث أنه في الدرجة الأولى أين يكون الذكر كفؤا فيه أكثر من الأنثى، إضافة إلى أن المرأة لها مسؤوليات أكثر من الرجل ونظام العمل المتواصل ماعدا 1/2 سا المخصصة للوجبة لا يسمح لها بتأدية مسؤولياتها وهو ما يصعب على العنصر النسوي مزاوله مثل هذا العمل، إضافة إلى أن المركز يعمل بدوامين ليلي ونهاري وهذا ما قلل من تواجد الاناث.

وقد تبين لنا من خلال المشاهدات الكيفية أن فئة الاناث تحتاج المهام الإدارية.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب السن

يمكن توضيح التوزيع العام لأفراد العينة وفق السن من خلال الجدول الموالي:

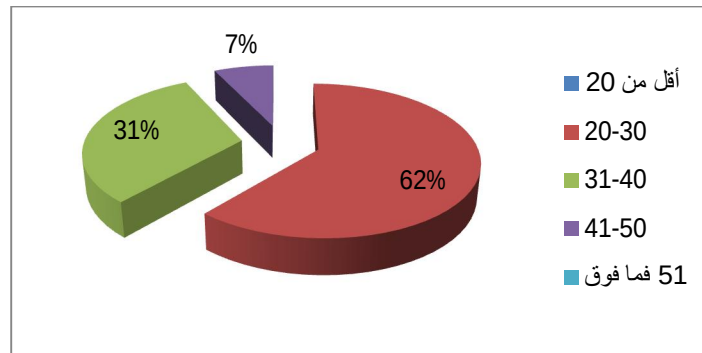
الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة وفق العمر

النسبة المئوية %	التكرار	السن
0	0	أقل من 20 سنة
61.4	43	من 20 إلى 30 سنة
31.4	22	من 31 إلى 40 سنة
7.1	5	من 41 إلى 50 سنة
0	0	أكبر من 50 سنة
100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة قد تضمنت فئات محصورة من الأعمار ويمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (32): توزيع العاملين حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن ما يقارب 62 % من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين 20-30 سنة أي ما يعادل 43 عامل وهي أكبر نسبة، ثم تليها نسبة 31 % وهي تمثل فئة الأفراد ما بين 31-40 سنة، في حين 7 % من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين 41-50 سنة، أما فيما يخص نسبة العمر التي تكون أقل من 20 سنة وأكثر من 50 سنة فقد انعدمت.

ومن هنا يمكن القول أن اليد العاملة التي تنشط في المؤسسة هم من فئة الشباب وهذا مؤشر ايجابي يساعد المركز في الاستفادة من الطاقات الشبابية في تنفيذ أي خطط مستقبلية وتطوير أدائهم عن طريق تكوينهم.

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

لقد حاولنا في توزيعنا للاستبيان أن نصل لجميع المستويات، ويمكن توضيح التوزيع العام لأفراد العينة وفقا لمستواهم التعليمي من خلال الجدول التالي:

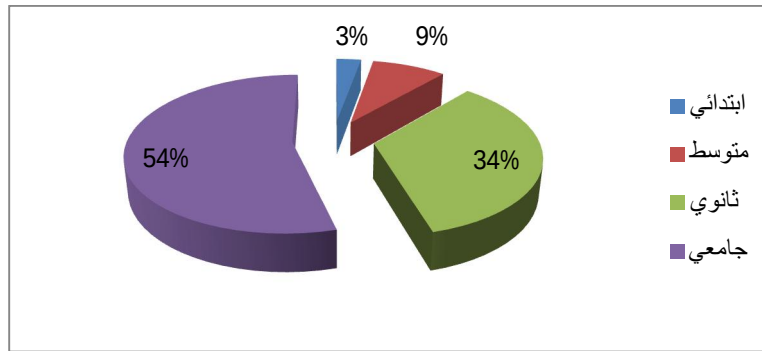
الجدول رقم (18): أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
ابتدائي	2	2.8
متوسط	6	8.6
ثانوي	24	34.3
جامعي	38	54.3
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

ويمكن تمثيل توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (33): توزيع العاملين وفق المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومن خلال الشكل يتضح أن 54% من أفراد عينة الدراسة لهم مستوى علمي جامعي، وما نسبة 34 % تمثل نسبة الأفراد المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي، أما 9% فقد تمثلت في الأفراد الذين لديهم مستوى متوسط، وترجع أقل نسبة إلى فئة المبحوثين الذي لديهم مستوى ابتدائي والتي قدرت بـ 3%.

من خلال هذه النتائج يمكن القول أن المركز التجاري قد فتح فرص عمل حقيقية للشباب الجامعي والذي كان أغلبه بطالا أو في أماكن لا تتناسب مع وظيفتهم، إضافة إلى أن سياسة التوظيف في المركز تعتمد بالدرجة الأولى على قبولها للأفراد الجامعيين وبالتالي يمكنهم فهم وإدراك موضوع الدراسة والاجابة عن فقرات الاستبانة بالكفاءة المطلوبة مما يعطي ذلك ثقة بالنتائج التي توصلت لها الدراسة.

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة التي يشغلونها

لقد مست دراستنا كل أنواع العاملين في المؤسسة منهم من في الادارة وكذلك العمال التنفيذيون، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

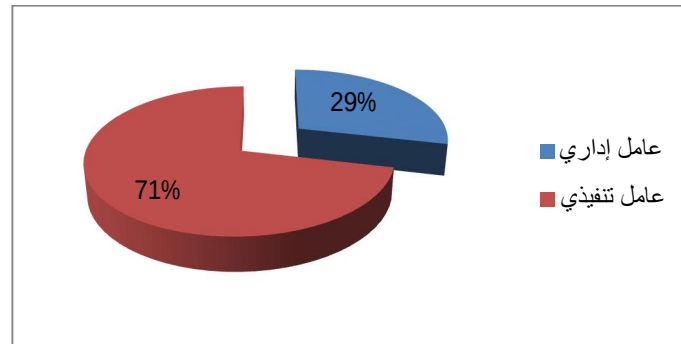
الجدول رقم (19): أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
عامل إداري	20	28.6
عامل تنفيذي	50	71.4
المجموع	70	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

ويمكن التعبير عن هذا الجدول من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (34): توزيع أفراد العينة وفق الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الشكل أن نسبة 71.4 من عينة الدراسة هم عبارة عن عمال تنفيذيون، أما 28.6 فهم يشغلون في الادارة، وهذا ما يؤكد أن النشاط الذي تنشط فيه المؤسسة يحتاج إلى الفئة التنفيذية أكثر أما الادارة لا تحتاج إلى عمال كثيرين بل فئة كفؤة وذات خبرات عالية لتستطيع تسيير الأمور داخل المؤسسة.

الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

ويمكن تمثيل توزيع أفراد العينة وفق الحالة المدنية من خلال الشكل التالي:

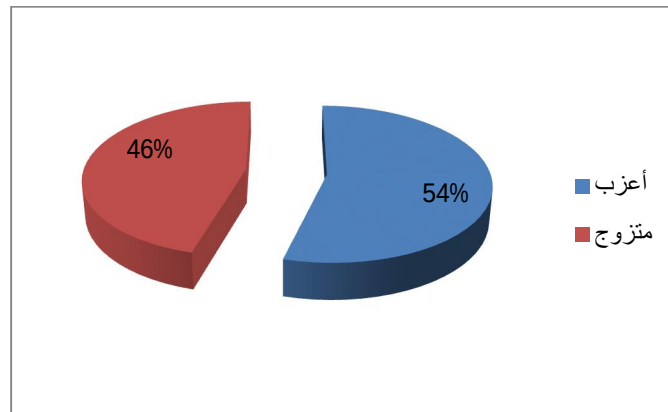
الجدول رقم (20): أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	38	54.3
متزوج	32	45.7
المجموع	70	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

ويفسر هذا الجدول من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (35): توزيع أفراد العينة وفق الحالة المدنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تبين من خلال الجدول أن نسبة الأفراد العازبين تمثل 54.7 % من مجموع العينة وهي قريبة من نسبة الرجال والتي قدرت ب 45.7% مما يعني أن فئات العزاب مهما تنقصهم خبرات في الحياة إلا أنهم لديهم الطاقة والقدرة أكثر على العمل، فهذا يساعد المؤسسة على انجاز المهام وتقديم العمل لأحسن أداء، فالشباب قادرين على اكتساب الخبرات التي تساعد على العمل بجد وزيادة وزيادة قدراتهم ومعارفهم، كما نجد أيضا أن الفئة المتزوجة معظمهم عبارة عن شبان مما يحفز هذا على خلق جو مناسب لتحفيزه عن العمل وزيادة المبيعات أكثر وكذا القدرة على التحكم في سلوكه وتصرفاته.

المطلب الثاني : التحليل الاحصائي لمعطيات الإستبيان

للتعرف على مدى اعتماد مؤسسة UNO على ادارة الكفاءات ومدى مساهمة ذلك على أداء عمالها ثم حساب النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات، الانحراف المعياري ودرجة الأهمية لاستجابات أفراد العينة.

الفرع الأول: تحليل نتائج إدارة الكفاءات

لتوضيح نتائج المحور الأول "إدارة الكفاءات" قمنا بوضع الجدول رقم (21) الذي يوضح استجابات أفراد العينة:

الجدول رقم (21): استجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات

رقم	العبارة	إستجابات أفراد العينة (التكرار - النسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		غير موافق أبدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا			
01	تتحم مؤسسة UNO بالكفاءات البشرية	6	4	5	31	24	3.90	1.1936	مرتفع
		8.6 %	5.7 %	7.1 %	44.3 %	34.3 %			
02	تسعى UNO إلى استقطاب المزيد من الكفاءات	4	5	5	28	28	4.01	1.1356	مرتفع
		5.7 %	7.1 %	7.1 %	40 %	40 %			
03	تتحم UNO بالمهارات والسلوكيات وتأخذها بعين الاعتبار	3	5	6	31	25	4.00	1.0632	مرتفع
		4.3 %	7.1 %	8.6 %	44.3 %	35.7 %			
04	هناك اهتمام بالأفكار الجديدة لجميع الموظفين	3	7	10	33	17	3.77	1.0656	مرتفع
		4.3 %	10 %	14.3 %	47.1 %	24.3 %			
05	يتم اللجوء الى المعارف الكامنة لدى الكفاءات البشرية لخلق معارف وأفكار جديدة	3	7	8	34	18	3.81	1.0672	مرتفع
		4.3 %	10 %	11.4 %	48.6 %	25.7 %			
06	تأخذ UNO آراء الكفاءات البشرية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار	3	9	12	29	17	3.68	1.1105	مرتفع
		4.3 %	12.9 %	17.1 %	41.4 %	24.3 %			
07	يتم اللجوء الى الكفاءات البشرية الخارجية لحل بعض المشاكل	12	21	11	19	7	2.83	1.2850	محايد
		17.1 %	30 %	15.7 %	27.1 %	10 %			
08	لدى عمال مؤسسة UNO القدرة على التصرف بكفاءة	2	6	5	30	27	4.06	1.0340	مرتفع جدا
		2.9 %	8.6 %	7.1 %	42.9 %	38.6 %			

مرتفع جدا	0.8465	4.47	43	22	1	3	1	سوء التسيير يؤدي الى هدر الكفاءات البشرية وفقدانها	09
			61.4 %	31.4 %	1.4 %	4.3 %	1.4 %		
مرتفع جدا	0.9614	4.34	40	20	6	2	2	عدم وجود المحفزات المادية والمعنوية يسبب هجرة الكفاءات	10
			57.1 %	28.6 %	8.6 %	2.9 %	2.9 %		
مرتفع	1.2551	3.70	19	32	5	7	7	يتبادل المسير المعارف والخبرات مع موظفيه	11
			27.1 %	45.7 %	7.1 %	10 %	10 %		
محايد	1.2672	3.40	13	28	11	10	8	هناك مكافآت مخصصة للكفاءات المبدعة والخالقة	12
			18.6 %	40 %	15.7 %	14.3 %	11.4 %		
مرتفع	1.1534	3.78	20	30	10	5	5	هناك اهتمام بتطوير العمال والمحافظة عليهم	13
			28.6 %	42.9 %	14.3 %	7.1 %	7.1 %		
مرتفع جدا	0.9533	4.30	35	28	3	1	3	تسمح العملية التكوينية برفع مهارات العاملين وزيادة قدراتهم على التعامل مع مختلف الأمور	14
			50 %	40 %	4.3 %	1.4 %	4.3 %		
مرتفع	0.9370	4.18	30	30	4	5	1	هناك كفاءات بشرية قادرة على تحقيق التنمية والتطوير داخل Uno	15
			42.9 %	42.9 %	5.7 %	7.1 %	1.4 %		
مرتفع	1.0555	3.96	23	33	4	8	2	تسعى Uno إلى تنمية مهارات الموظفين	16
			32.9 %	47.1 %	5.7 %	11.4 %	2.9 %		
محايد	1.2683	3.01	8	24	7	23	8	هناك هيئة بحث وتطوير	17
			11.4 %	34.3 %	10 %	32.9 %	11.4 %		
	0.5961	3.84	المتوسط الكلي للبعد						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS، انظر الملحق رقم (05)

نلاحظ من خلال نتائج المحور الأول أن مؤسسة uno مهتمة بالكفاءات البشرية وتسعى إلى اللجوء إليها بمتوسط قدره 3.84 أي مستوى أهمية مرتفعة وذلك بانحراف معياري 0.59 بمعنى أن إجابات أفراد العينة متجانسة.

حيث نلاحظ أن الاجابات على العبارات من 1 إلى 17 كانت كلها مرتفعة ومتقاربة، حيث كانت متوسطاتها محصورة بين 3.68 و 4.30 وبانحراف معياري ضعيف بمعنى أن أفراد العينة كانوا متجانسين وموافقين على فكرة أن المؤسسة تهتم بالكفاءات البشرية وتسعى دائما إلى استقطاب المزيد منها، كما أنهم يوافقون على أن Uno تهتم بمهارات العمال وسلوكياتهم وهذا يعود إلى أنها مؤسسة تسويقية تسعى دائما إلى جلب الزبائن وتقديم الأفضل لهم وكسب رضاهم، لذا تختار العمال الذين يعملون لديها خاصة البائعين منهم، كما تهتم هذه المؤسسة دائما بالأفكار الجديدة للكفاءات البشرية ويتم اللجوء إليها حيث تأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات وهذا لكي تشعر الكفاءات البشرية بالرضا أكثر وتقديم العمل بشكل جيد؛

كما أن عمال Uno يتفقون معظمهم على فكرة أن سوء التسيير داخل المؤسسة سوف يؤدي إلى هجرة الكفاءات البشرية وعدم الاهتمام بهم وعدم تخصيص لهم المحفزات سواء كانت معنوية أو مادية يسبب ذلك في هدر هذه الكفاءات وفقدانها، فأى عامل يحتاج إلى عناية وتحفيزات من طرف المسيرين سواء كان هذا العامل كفؤ أو لا وهذا لتقديم عمل جيد والتمسك أكثر بمهامه، والشئ الجيد في هذه المؤسسة أن مسيريهما يتبادلون المعارف والخبرات مع موظفيهم وهذا يسمح من الرفع في مستوى العمال وزيادة من قدراتهم المعرفية؛

كما يتضح أن Uno تقوم بدورات تكوينية لعمالها قبل الخضوع في العمل وهذا لرفع مهاراتهم وزيادة قدراتهم للتعامل مع الأمور بشكل أفضل لذا لديها كفاءات بشرية قادرة على تحقيق التنمية والتطوير داخل المؤسسة، إذ تقوم بشكل دوري بتنظيم نشاطات تدريبية للعمال حول العمل وتسعى دائما إلى تنمية مهاراتهم.

أما العبارات 7-12-17 فقد كان متوسط حسابهم محصور ما بين 2.83 و 3.4 أي بأهمية نسبية متوسطة، حيث أن العمال لا يوافقون على عبارة أن Uno تلجأ إلى الكفاءات البشري الخارجية لحل مشاكلها وهذا لأنها ليست بحاجة إليهم ولديها أفراد كفؤة ومؤهلة تعتمد عليهم أكثر، أما فيما يخص العبارة 12 فيتضح أن مؤسسة Uno تمنح مكافآت عن المهارات المبذولة من طرف موظفيها وللکفاءات المبدعة والخلاقة التي تأتي بالجديد وذلك بغرض تشجيعهم عن المجهودات المبذولة ولكن بمتوسط حسابي متوسط هذا دليل على أن الأفراد التي لا تمنح لهم الكفاءات هم تلك الفئة التي لا تدر بأية مجهودات تستدعي إلى مكافئتهم، أما العبارة 17 فبلغ متوسط حسابها 3.01 أي بنسبة متوسطة هذا دليل على أن لا توجد هيئة بحث وتطوير وذلك لأن هذه المؤسسة تكتفي بتسيير وظائفها دون اللجوء إلى هيئة بحث وتطوير وبما أنها مجرد فرع فهي تستمد معلوماتها من المؤسسة الأم، وتبعاً لذلك فإن Uno البويرة تنوي ادراج هيئة بحث وتطوير مستقبلا ضمن وظائفها*، وهذا ما يفسر نظرة هذه المؤسسة إلى السعي نحو مستوى النمو.

الفرع الثاني: تحليل نتائج عناصر أداء المورد البشري

لتوضيح نتائج المحور الثاني "عناصر المورد البشري" قمنا بوضع الجدول التالي الذي يوضح استجابات أفراد العينة؛

الجدول رقم (22): استجابات أفراد العينة لعناصر الأداء

رقم	العبارة	إستجابات أفراد العينة (التكرار - النسبة المئوية)					الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		غير موافق أبدا	غير موافق	محايد	موافق	موفق جدا		
18	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملتي	5	6	7	29	23	1.1873	مرتفع
		7.1 %	8.6 %	10 %	41.4 %	32.9 %		
19	أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد	0	0	1	21	48	0.5028	مرتفع جدا
		0	0	1.4 %	30 %	68.6 %		
20	أقوم بتأدية الأعمال بكفاءة وفاعلية	1	1.	5	34	29	0.7787	مرتفع جدا
		1.4 %	1.4 %	7.1 %	48.6 %	41.4 %		
21	أبذل الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد	0	3	1	36	30	0.7167	مرتفع جدا
		0	4.3 %	1.4 %	51.4 %	42.9 %		
22	أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال	8	10	14	22	16	1.3011	محايد
		11.4 %	14.3 %	20 %	31.4 %	22.9 %		
23	أحرص على تحسين مستوى أدائي	4	2	7	39	18	0.9974	مرتفع
		5.27 %	2.9 %	10 %	55.7 %	25.7 %		
24	أشعر أنني أملك مهارات وقدرات على حل مشكلات التي تواجهني	3	8	8	28	23	1.1330	مرتفع
		4.3 %	11.4 %	11.4 %	40 %	32.9 %		

مرتفع	1.1246	3.84	25	22	11	11	1	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائي	25
			35.7 %	31.4 %	15.7 %	15.7 %	1.4 %		
مرتفع	1.1363	3.88	22	32	7	4	5	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في مؤسسة Uno في تطوير أدائي	26
			31.4 %	45.7 %	10 %	5.7 %	7 %		
مرتفع	1.1154	3.87	24	26	9	9	2	أنا مستعد وجاهز ولدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب	27
			34.3 %	37.1 %	12.9 %	12.9 %	2.9 %		
مرتفع	1.2035	3.83	23	29	6	7	5	يؤثر نظام العقوبات على تطوير أدائي وتحسينه	28
			32.9 %	41.4 %	8.6 %	10 %	7.1 %		
مرتفع جدا	0.5969	4.61	46	22	1	1	0	استخدام التقنيات الحديثة يساهم في تحسين أدائي الوظيفي	29
			65.7 %	31.4 %	1.4 %	1.4 %	0		
مرتفع جدا	0.7080	4.36	33	33	3	0	1	عدالة نظام الحوافز تساعدني على أداء عملي بصورة أفضل	30
			47.1 %	47.1 %	4.3 %	0	1.4 %		
مرتفع جدا	0.5995	4.40	31	37	1	1	0	أشعر أنني أساهم في تحقيق أهداف Uno	31
			44.3 %	52.9 %	1.4 %	1.4 %	0		
محايد	1.3042	3.26	13	22	14	12	9	تركز مؤسسة Uno على أدائي وليس على الأخطاء التي أرتكبها	32
			18.6 %	31.4 %	20 %	17.1 %	12.9 %		
مرتفع	0.8927	4.01	18	42	6	1	3	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي نقاط القوة والضعف لدي	33
			25.7 %	60 %	8.6 %	1.4 %	4.3 %		

مرتفع جدا	0.8416	4.24	30	31	6	2	1	يعد نظام تقييم الأداء حافزا لتطوير أدائي وتحسينه	34
			42.9 %	44.3 %	8.6 %	2.9 %	1.4 %		
مرتفع جدا	0.9118	4.26	34	25	7	3	1	يساعد اطلاعي على نتائج تقييم الأداء في تطوير أدائي وتحسينه	35
			48.6 %	35.7 %	10 %	4.3 %	1.4 %		
	0.3417	4.15	المتوسط الكلي للبعد						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss، انظر الملحق رقم (05)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن هناك أداء عال داخل المؤسسة بدرجة أهمية مرتفعة وبمتوسط حسابي قدر بـ 4.15 وانحراف معياري 0.34 أي أن اجابات عينة الدراسة متجانسة إلى حد كبير؛

حيث نلاحظ من خلال العبارات أن كل الأجوبة بالتقريب كانت موافق وموافق جدا، حيث كان متوسط حسابها محصورا ما بين 4.67 و 3.83 وبانحراف معياري ضعيف، بمعنى أن أفراد العينة كانوا متجانسين ومتوافقين على فكرة أن عمال uno ملتزمين بعملهم وان الأداء الكلي للمؤسسة مرتفع، حيث معظم عمال داخل uno يلتزمون بتنفيذ الواجبات والتعليمات ويقومون بتأدية أعمالهم بكفاءة وفاعلية، كما أنهم يراعون التوقيت المطلوب لإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد وهذا لوجود قوانين داخل العمل فعليهم باتباعها واحترامها وإلا سيؤدي ذلك إلى العقاب، فالقوانين الموضوعة داخل uno صارمة يجب أن تطبق. حيث أن uno تهتم بعمالها وتحفزهم لكن تفرض عليهم بعض القوانين واتباعها وهذا لرفع الأداء داخل المؤسسة. فعمال uno معظمهم يحرصون على تحسين مستوى أدائهم بشكل أفضل وذلك باتباعهم القوانين واللوائح المعتمدة عليها في uno لتطوير أدائهم، حيث أنهم مستعدون وجاهزون حتى العمل خارج أوقات العمل وهذا لعدم تراكمها عليهم وتأدية المهام في وقتها.

كما تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة وتحاول في كل مرة تسهيل المهام على عمالها وهذا لتحسين أدائهم والرضا أكثر عن موظفيها ومساهماتهم في تحقيق أهداف uno. فالعامل إذا وفرت له كل ما يحتاج سوف يقدم العمل بصورة جيدة وهذا يؤدي إلى تحسين أدائه ومن ثم تحسين أداء المؤسسة.

كما يوجد في كل مؤسسة تقييم أداء الموظفين في كل نهاية أسبوع أو شهر، حيث أغلبية عينة الدراسة موافقين على أن التقييم سيحدد نقاط قوتهم وضعفهم كما أنه حافز لهم لتطوير أدائهم وتحسينه، كما أن اطلاعهم على النتائج سيسمح لهم في تطوير أدائهم أكثر.

من الرغم من وجود أهمية نسبية مرتفعة تقريبا في كل العبارات إلا أنه وجدنا عبارات ذات أهمية نسبية متوسطة حيث كان متوسط حسابها يتراوح ما بين 3.26-3.40 وذات انحراف معياري منخفض، حيث عمال uno كلهم بالتقريب غير موافقون على العبارة 22 حيث أن 54.3% من الأشخاص هم عمال لا يعتمدون على أنفسهم في إنجاز

المهام وهذا لأنهم يتعاملون كفريق واحد، مما يدل على أن المؤسسة تتبع سياسة روح الجماعة، أما 25.7 % هم تلك الفئة الذين يعتمدون على أنفسهم في إنجاز الأعمال وقد تتمثل في العمال الإداريين، والرؤساء،...

أما العبارة 32 فبلغ متوسطها الحسابي 3.26 والذي يعتبر بعيدا نوعا ما عن المتوسط الكلي للمحور، ويرجع ذلك إلى أن uno هي مؤسسة خدمتية وبالتالي فهي تركز على الأعمال المنجزة من طرف العمال لإرضاء زبائنهم ولهذا لا تقبل أي خطأ يرتكب حتى ولو كان ذلك على حساب الأداء.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

للتعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون"، لاختبار الفرضيات والمتمثلة فيما يلي :

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات وأداء العاملين؛
- كما يمكن توضيح نتائج اختبار الارتباط من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (23): توضيح العلاقة بين إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري

أداء المورد البشري		إدارة الكفاءات
معامل الارتباط	معامل التحديد	
0.45*	0.21	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss، انظر الملحق رقم (06)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة طردية بين إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري في Uno عند مستوى المعنوية 0.01 أي أن لديها دلالة إحصائية.

وقدر معامل التحديد بـ 0.21 وهذا يدل على أن 21% من أداء الأفراد تفسرها إدارة الكفاءات وتعمل على تحسينها والنسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة والتي تقدر بـ 79%.

ومما تقدم من نتائج معاملات الارتباط يمكن تأكيد الفرضية الأولى الرئيسية وهي " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري"، ويمكن تمثيلها بمعادلة خط الانحدار المقدرة كما يلي:

$$P = 0.447 + 0.810 C$$

حيث أن:

- P يمثل أداء المورد البشري؛
- C إدارة الكفاءات؛
- يمثل 0.447 معامل α ؛

* مستوى المعنوية عند 1%

■ يمثل 0.810 معامل β ؛

ومن هذه المعادلة تبين أنه هناك علاقة طردية موجبة بين إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري حيث أنه كلما كان إهتمام كبير بالكفاءات أدى هذا إلى الرفع من أداء العمال داخل المركز التجاري.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا تطبيق موضوعنا على الواقع التطبيقي، حيث تم من خلاله معرفة درجة تسير الكفاءات في المركز التجاري UNO وكذا درجة أداء العاملين ومعرفة مدى مساهمة إدارة الكفاءات في الرفع من هذا الأداء، وهذا بعد أن تم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة ومعرفة التطوير التاريخي لها، ومختلف المهام التي تسعى إلى تحقيقها، ثم تم ابراز منهج الدراسة وتحديد المجتمع والعينة الملائمة لهذا التطبيق ولمعرفة هل أن إدارة الكفاءة لها تأثير على أداء عاملها تم اللجوء إلى مقاييس توضح العلاقة بينهما والتي تتمثل في معامل الارتباط ومعامل التحديد.

ومن خلال الدراسة التطبيقية تم معرفة أن المؤسسة قد طورت إمكانياتها نحو إدارة الموارد البشرية، والتي عملت على الإهتمام بكثير من جوانب إدارة الكفاءات، كما أن النتائج بينت أن إدارة الكفاءات لهذا المركز لها تأثير على أداء عمالها والذي حددناه من خلال إجابات أفراد العينة إتجاه عبارات الاستبيان بدرجة 21% وبمعامل ارتباط قدر ب 0.45.

خاتمة عامة

في خضم التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية تسعى المنظمات إلى تحقيق التميز لتحتل المكانة والريادة الذي يضمن لها البقاء والإستمرارية، وهذا يتوقف على إمتلاك المنظمة لمصادر قوة قادرة على التفكير والإبداع والإنجاز والمتمحورة أساسا في الكفاءات البشرية، حيث يؤكد العديد من الباحثين على أن المنظمة الناجحة هي التي تحقق التفوق والتميز في بلوغ مستويات عالية من الأداء وذلك من خلال تطوير الكفاءات البشرية وتسييرها بشكل هادف وفعال.

وفي هذا السياق ظهرت إلزامية حرص المنظمات على تسيير وإدارة كفاءاتها، بحيث تعتبر أحد المداخل الحديثة المهمة في تحقيق التطور والحداثة في الممارسات التسييرية والتي يمكنها تحقيق التميز لمنظمتها، ومن هنا أدرك المركز التجاري Uno أن الرأس المال الحقيقي هو إمتلاكه لمورد بشري كفؤ، وذلك بالمحافظة عليه والسعي نحو تنميته وتطويره مما يساعد في تحسين أدائه أكثر ومن ثمة أداء المؤسسة.

نتائج الدراسة:

بعد أن تم إلقاء الضوء على مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع، توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى إجابات عن كل الأسئلة المطروحة سابقا وإلى مجموعة من النتائج التي تؤيد في مجملها الفرضيات المطروحة في البداية والتي سنحاول إستعراضها فيما يلي:

النتائج النظرية:

- تعتبر تسيير الكفاءات مجموعة الأنشطة الخاصة التي تهدف الى إستخدام كفاءة الموارد البشرية والعمل على تطويرها بطريقة مثلى، إذ يكمن دورها في تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال يسمح لها بإكتساب خاصية التميز، وتمثل أنشطتها في التوظيف، الترقية، التقييم والتكوين إذ تسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تطوير مستويات أداء الأفراد من خلال تفعيل دورهم بالمنظمة.
- تعتبر الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن نجاح المنظمة وتميزها عن باقي المنظمات ، وكذا نجاحها في إختراق الأسواق العالمية، وأن إهمال هذا العنصر وعدم تنميته وتحفيزه وتهميشه وعدم إشراكه في إدارة وتسيير مؤسسته من شأنه تحميل المؤسسة لخسائر، كما قد يؤدي إلى ضعف أداء الكفاءات وفقدانها.
- عدم تبني المؤسسة لمشاريع تطوير وتنمية الكفاءات وعدم تشجيع العمل على تطوير كفاءاتهم من شأنه أن يؤدي إلى تقادمها خاصة مع وجود حركة تطورات سريعة.
- تعمل تسيير الكفاءات على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بطريقة مثلى وفعالة، وهذا راجع لإمتلاكها لموارد بشرية ذات كفاءة عالية، حيث تعمل هذه الكفاءات البشرية بشكل مباشر على تنفيذ المهام المنوطة إليهم لتحقيق الوظائف التي يشغلونها. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- يعد الأداء مفهوم هام وجوهري بالنسبة للمنظمة، نظرا لتعدد أبعاده واشتماله على العديد من مفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، الفعالية والفاعلية،... الخ وغيرها، فهو يمثل ذلك النشاط المستمر والشامل الذي يعكس نجاح المنظمة واستمرارها.

- تحقيق الفعالية في أداء المنظمة لم يعد يقتصر على ما تملكه من موارد وإمكانيات، وإنما يتحدد وبدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد بصفة عامة والموارد البشرية بصفة خاصة، فلا يمكننا أن نتصور أي أداء دون أفراد، الذين يقومون بتنفيذ المهام وفق المسؤوليات المحددة لهم لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها.

- يحظى أداء الأفراد في المنظمة على أهمية كبيرة وذلك باعتباره الجزء الذي يكون الكل، فأداء المنظمة مرتبط بشكل لا انفصالي عليه، ومن هذا المنطلق تتجلى أهمية تطويره وتفعيله بالمنظمة وهذا ما ولد حتمية الاهتمام بتفعيل دور الكفاءات البشرية وذلك من خلال انشاء ادارة خاصة بها. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

النتائج التطبيقية:

- مؤسسة Uno مؤسسة تجارية وتسويقية حديثة النشأة، تعمل على إشباع وتحقيق رغبات المستهلكين وحاجاتهم؛

- أثبت التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية أن مؤسسة Uno تهتم بالكفاءات البشرية وتسعى إلى تطويرها وتنميتها، هذا ما يساهم في تطوير أداء العاملين وتحسين مستواهم، وهذا ما أكدته أيضا استجابات أفراد العينة من خلال المقابلات التي أجريت معهم وأيضا ما تم ملاحظته في فترة التربص.

- أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات وأداء العاملين عند مستوى المعنوية 1%.

- تلعب إدارة الكفاءات دورا كبيرا في تحسين أداء العاملين بمؤسسة Uno وما يثبت ذلك معامل الارتباط الذي قدر بـ 0.45 ومعامل التحديد ذو قيمة 0.21 أي بنسبة 21%. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

الإقتراحات والتوصيات:

من النتائج المذكورة أعلاه والتي خلصنا إليها نقترح مجموعة من التوصيات كما يلي:

- إعادة إدماج الكفاءات بعقود مؤقتة؛

- ضرورة الإستغناء على الأقل كفاءة والذين يعتبر مستوى أدائهم ضعيف وليس هناك أمل في تحسينه من خلال التدريب والتوجيه،... الخ ولضمان نجاح هذا الأسلوب ينبغي إتباع نظام تقييم للأداء للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة؛

- تجنب الإستغناء عن الكفاءات وضرورة الإهتمام بكيفية الإحتفاظ بها لكي تساعد على رفع أداء المورد البشري؛

- إستخدام طريقة قياس لأداء العامل بمعايير متقنة وواضحة؛

- إشعار العامل بأنه هناك تقييم لما سيقوم به من عمل؛

- توسيع مشاركة العاملين في الإقتراحات المختلفة وكذا اتخاذ القرار؛

- إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت وتقييم الأداء من وقت لآخر وذلك بما يحقق الموضوعية والرضا اتجاه هذه النظم فهذا بدوره يؤثر إيجابيا على أداء الأفراد؛
- إتاحة الفرصة أكثر للأفراد لاستغلال قدراتهم وخبراتهم؛
- ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق ومتطلبات العمل وتطلعات العاملين، وانطلاقا من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- إعطاء المزيد من الاهتمام للعاملين داخل Uno، من خلال إعداد أنشطة اجتماعية؛
- العمل على تطوير معايير تقييم الأداء، وذلك بغية اسهامه في تحسين مستويات الأداء وتعظيم مخرجاته؛
- يجب على العمال بـ Uno تطوير قدراتهم على حل المشاكل و تفعيل دور الاتصال وتبادل المعلومات لاكتساب الخبرات؛
- إعادة النظر في سياسة الأجور المعتمدة من قبل المؤسسة، وذلك بجعلها تتلاءم والمجهودات المبذولة من قبل العاملين؛
- تجنب التركيز على الأخطاء بدلا من التركيز على الأداء .

أفاق الدراسة:

- أثناء إنجازنا لهذا العمل وقفنا عند عدة مواضيع أثارت تساؤلا بداخلنا، والتي يمكن لها أن تكون مواضيع محل بحث ودراسة في مجال إدارة الكفاءات وكذا الأداء، والتي تطرح جوانب لم يتطرق لها، وفيما يلي مختلف الاقتراحات:
- دور إدارة الكفاءات في الرفع من الأداء المؤسسي؛
 - دور إدارة الكفاءات في تنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى العاملين؛
 - إدارة الكفاءات ودورها في تمكين العاملين؛
 - مساهمة إدارة الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي،
 - دور إدارة الكفاءات في تحقيق التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة؛
 - مساهمة القيادة التحويلية في تطوير الكفاءات البشرية بالمنظمة؛
 - مساهمة ادارة الكفاءات في تحسين الاداء الاستراتيجي للمنظمة؛
 - دور ادارة الكفاءات في تطوير أداء الذكاء التنظيمي.

صعوبات الدراسة:

- تتمثل أهم الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا في البحث ما يلي:
- نقص المراجع باللغة العربية فيما يخص موضوع إدارة الكفاءات البشرية؛
 - قلة الدراسات المنهجية السابقة في هذا الموضوع؛
 - صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية، خاصة وأنها مؤسسة حديثة النشأة؛
 - صعوبة استرجاع الاستبانات الموزعة.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

أ- القرآن:

1. سورة البقرة، الآية 32.

ب- الكتب:

2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية معاصرة)، مطابع الدار الهندسية، مصر، ط2، 2008.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000.
4. احمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
5. احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 1999.
6. احمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في ادارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003.
7. توماس اي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسى، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض 1990.
8. حجازي محمد عبد الحافظ، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، (د س ن).
9. حريم حسين، مبادئ الادارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
10. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004 .
11. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، 2002.
12. خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007.
13. خليل محمد حسن الشماع، خضي كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط3، 2007.
14. دويدار عبد الفتاح، طرق وأساليب البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
15. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية ، مصر، 2002 .
16. راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2000.
17. ربحي مصطفى عليان، أسس الادارة المعاصرة، دار الامة للطباعة والترجمة، الأردن، 2007.
18. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
19. سعاد نائف بزنوطي، ادارة الموارد البشرية، جامعة كاليفورنيا، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
20. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.

21. سلطان محمد سعيد، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
22. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
23. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
24. صلاح شنواني، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
25. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صنجي ادريس، الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
26. عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية)، دار الكتب العربية، مصر، 2003.
27. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382 ، القاهرة، 2003 .
28. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية (منحى نظمي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
29. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، 2001.
30. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم ادارة الأعمال، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2004/2005.
31. عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
32. عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية - مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998.
33. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الاخوة الأشقاء للطباعة، مصر، 1989.
34. علي السلمي، خواطر الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
35. علي غربي، اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007.
36. عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2009.
37. فريد راغب النجار، مهارات وفنون السلوك التنظيمي الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
38. فريدمان مايك، فن ومنهج القيادة الاستراتيجية، ترجمة عبد الرحمان بن احمد هيجان، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2006.
39. قاسم حشمت، مصادر المعلومات وتنمية مقتنيات المكتبة، مكتبة غريب، 2005.
40. كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1997.

41. كشواي ياري، ادارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
42. مجدي أحمد محمد عبد الله ، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1996.
43. محمد الصيرفي، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
44. محمد الطويل أكرم، خالد عبد الرحمن إلهيتي، التنظيم الصناعي :المبادئ ، العمليات ، المداخل، التجارب، دار حامد للطباعة ،ط2 ، الأردن، 2000.
45. محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، ادارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2010.
46. محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، ادارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار لفكر الجامعي، مصر، 2010.
47. محمد قاسم القرويقي، الوجيز في ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2010.
48. محمد مرعي مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، مصر، 2001 .
49. مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الجزائرية، الجزائر، 2005.
50. منال طلعت محمود، أساسيات في علوم الادارة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، مصر، 2003 .
51. المنظمة العربية للتنمية الادارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الاداء المؤسسي، 2009.
52. منير نوري، فريد كورتل، ادارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
53. مهدي حسن زويلف، ادارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
54. مؤيد السعيد السالم، عادل حرحوش صالح، ادارة الموارد البشري، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2002.
55. نادر احمد أبو شيخة، ادارة الموارد البشرية (اطار نظري وحالات عملية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
56. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
57. نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
58. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010.
- ت- الرسائل العلمية والأطروحات:
59. آسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، دفعة 2011/2010.

60. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة تدرج ضمن شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم ادارة الاعمال، المسيلة، 2006/2005.
61. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية، قسم ادارة الاعمال، 2007/2006.
62. البياني عبد الله، العوامل الشخصية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، السعودية، 1999/1998.
63. حمدي أبو القاسم، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، في مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع ادارة الأعمال، 2004/2003.
64. زكية بوسعيد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تنظيم موارد بشرية، 2008/2007.
65. سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، الجزائر، 2004.
66. سمير عبد الله قاسم الحبشي، الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس، جامعة العلوم والتكنولوجيا، قسم ادارة الاعمال، صنعاء، 2008/2007.
67. صالح حليج، أثر القيادة الادارية على أداء العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، 2006/2005.
68. طلال عبد المالك شريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في وجهة نظر العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، السعودية، 2005/2004.
69. عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في ادارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2009/2008.
70. عمر تيمجعين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم اقتصاد صناعي، الجزائر، 2013/2012.
71. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000/1999.

72. قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، الجزائر، 2006/2005.

73. ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الامن بمدينة الرياض، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، السعودية، 2005/2004.

74. ناصر محمد ابراهيم النكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم علوم ادارية، الرياض، 2004.

75. نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستعمال نيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011.

76. نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ادارة الاعمال 2006/2005.

77. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2005.

ث - الملتقيات والمؤتمرات

78. إبراهيم عاشوري، حمزة غربي، الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.

79. إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات بيوستن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09-08 مارس.

80. براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004.

81. بريش السعيد، يحياوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 23/22 نوفمبر 2011.

82. بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 10-09 مارس 2004.

83. زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2010.
84. سملاي يحضيه، بلال أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/09/2004.
85. سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ، قسم علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، أيام 09/08 مارس 2005.
86. صدوقي عقيلة، غموض الكفاءات المحورية : نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة 21-22/02/2012.
87. عائشة لشلش، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية، مداخلة الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.
88. عبد الحميد برحومة، طلال زغبة، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة ورقلة، 21-22 /02 /2010.
89. كمال منصوري، الهام منصوري، مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة 21-22/02/2012 .
90. مخفي أمين، مدوري نور الدين، تسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات في تحسين الأداء التنافسي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، 2011.
91. مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 17/18 أفريل 2006.
92. مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، 2011.
93. المصري ياسين رفوزق، حاتم مرعي، محمد مرعي وآخرون، واقع ومتطلبات تنمية الموارد البشرية للبحث العلمي وإدارتها، المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير الثقافي، دمشق، 24/26 ماي 2006.

94. مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخله في الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وافاق التطوير - تجارب الدول - جامعة الشلف، 04/03 ديسمبر 2012.

95. مهديد فاطمة الزهراء، قبايلي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخله في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2012-02-22/21.

ج- المجالات:

96. رحيم حسين، التغير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة الأغواط، فيفري 2005.

97. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد الأول، 2001.

98. كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07، جوان 2000.

99. موساوي زهية، الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد 01، 2002، ترجمة مقال:

Danielle Petit et Ababacar M.bengue, Stratégie et gestion des ressources humains.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

أ- الكتب:

100. Afnor ,Formation professionnelle terminologie., Normes Françaises, 1996..
101. Afnor, guide du management des compétence, paris, 2004.
102. Cécile Dejoux, Dietrich Anne, management par les compétences « le cas Mnapower », Node&pearson Education,France ,2005.
103. Cécile Dejoux, Les Compétence au Cœur de l'Entreprise, Edition d'Organisation, Paris, 2001.
104. Claude lery- le boyer , la gestion des compétences, édition d'organisation, paris, France, 1996.
105. Guy Le botref .Ingénierie et évaluation des compétences .3ed . paris : Edition d'organisation, NF W 50-750 de 97/96, 2001 .
106. Guy le botref, construire les compétences individuelles et collective, Edition d'organisation « Groupe Eyrolles » ,2000/2001.

107. Zarifian philippe ,objectif compétence : pour une Nouvelle logique, paris, Edition laisons , 1999.

ب- القواميس والمعاجم:

108. Dictionnaire Larousse de la langue française , 2001.

109. Oxford Advanced learner's Dictionary .louder: oxford universities, 1995.

ت- الملتقيات:

110. Gilbert Patrick, la notion des compétences et ses usages en gestion de Ressources humains, Actes de séminaire sur « le Management et gestion de des Ressources humain stratégies » , acteurs et pratique, paris: direction générale de l'enseignement scolaire, 11 juillet 2006.

ثالثا: المراجع الالكترونية

111. أهم طرق تقييم الأداء، احمد السبد كردي، كنانه أونلاين نقلا عن الرابط:

Kenanaonline .com 27 /02 /2014. 18 :37

112. بحث حول التنظيم، منتدى المدية، نقلا عن الرابط:

Googl.123.st/t698-topic 18 /02/2014 , 12 :57

113. تقييم أداء الموظفين باستخدام طريقة 360 ° نقلا عن الرابط:

www. Hrdiscussion.com /hr 3908.htm . 28 /03/2014. 23.08

114. التنظيم، نقلا عن الرابط:

www.ency,kacemb.com/2 18/02/2014, 12 :57

115. الفرق بين الكفاءة والفاعلية، نقلا عن الرابط:

Ejabat.google.com ; 20/02/2014 ; 15 :00

116. محمد العطار، نقلا عن الرابط: 28/02/2013 ;23.30.

www.islamnemo.cc/fan-el-edara/human-ressources-management

117. www.hrm-group.com/vb/showthread 28/03/2013. 23 :45

118. performance evaluation, www. Monzerosama.com. 28 /03/2014, 23:10.

الملحق رقم (01): الاستبيان في صورته الأولى

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية

في مسعى القيام بدراسة بعنوان " دور إدارة الكفاءات في الرفع من أداء المورد البشري في المركز التجاري UNO" وهذا

ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قمنا بإعداد استبيان يتضمن ثلاث محاور والتي تتمثل في:

- ❖ المحور الأول : ويشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية؛
- ❖ المحور الثاني : يتمثل في ادارة الكفاءات البشرية؛
- ❖ المحور الثالث: يشمل مختلف عناصر الأداء المورد البشري والاهتمام به.

وثقة منا في إمكانياتكم العلمية وأملنا منافي الاستفادة من آراءكم و توجيهاتكم، فإننا نأمل من سيادتكم التكرم بتحكيم هذا الاستبيان وذلك لإضفاء التعديلات التي ترونها مناسبة ليكون بذلك الاستبيان أداة فعالة في القياس، وتكون نتائج الدراسة دقيقة.

اسم المحكم	
الدرجة العلمية	
المنصب الحالي	
الإمضاء	

الملحق رقم (01): الاستبيان في صورته الأولى

الإستبيان

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

المستوى التعليمي	
	ثانوي
	جامعي
	ماجستير - ماستر
	دكتوراه
	مستوى اخر

السن	
	من 20 إلى 30 سنة
	من 30 إلى 40 سنة
	من 40 إلى 50 سنة
	أكبر من 50 سنة

الوظيفة	
	الاطار
	عامل ماهر
	عامل تنفيذ
	وظيفة أخرى

الجنس	
	أنثى
	ذكر

ولکم جزیل الشکر:

الطالبة: شداني ليلية

ملاحظة المحكمين

الملحق رقم (01): الاستبيان في صورته الأولى

المحور الثاني: إدارة الكفاءات البشرية

ملاحظات أو تعديل	مدى مناسبة العبارة للبعد الذي تنتمي له		مدى ملائمة العبارة		مدى وضوح العبارة		العبارة	
	غير مناسبة	مناسبة	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة		
المحور الثاني: الكفاءات البشرية								
							01 يهتم المركز التجاري بالكفاءات البشرية	
							02 يسعى المركز التجاري الى استقطاب المزيد من الكفاءات	
							03 يهتم المركز بالمهارات والسلوكيات ويأخذها بعين الاعتبار	
							04 يتم اللجوء الى المعارف الكامنة لدى الكفاءات لخلق معارف وأفكار جديدة	
							05 هناك اهتمام بالأفكار الجديدة لجميع الموظفين	
							06 يتم اللجوء الى الكفاءات الخارجية لحل بعض المشاكل	
							07 تأخذ اراء الكفاءات بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار	
							08 التصرف بكفاءة يتطلب مؤهل علمي	
							09 سوء التسيير يؤدي الى هدر الكفاءات وفقدانها	
							10 عدم وجود المحفزات المادية والمعنوية يسبب هجرة الكفاءات	

الملحق رقم (01): الاستبيان في صورته الأولى

						يتبادل المسير المعارف والخبرات مع موظفيه	11
						يدعمون القادة الاطارات الكفؤة	12
						هناك مكافآت بالنسبة للكفاءات المبدعة والخالقة	13
						يعتبر العامل كمورد يجب تطويره والمحافظة عليه	14
						هناك هيئة بحث وتطوير	15
						هناك خطة تنموية في مركز	16
						يسعى مسيرك الى تنمية مهارات الموظفين	17
						هناك كفاءات بشرية قادرة على تحقيق التنمية والتطوير داخل مركز	18
						المركز يوفر حماية للكفاءات البشرية	19
المحور الثالث: عناصر أداء المورد البشري							
						ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة العملي	20
						أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال الأداء الوظيفي في الوقت المحدد	21
						أقوم بتأدية الأعمال بكفاءة وفاعلية	22
						أبذل الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد	23
						أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال	24
						أحرص على تحسين مستوى أدائي	25
						أواجه مشكلات تعيق أدائي	26

الملحق رقم (01): الاستبيان في صورته الأولى

						الوظيفي	27
						أشعر أنني أملك مهارات وقدرات على حل مشكلات التي تواجهني	28
						عدم الاهتمام بي يؤدي الى الانخفاض في مستوى أدائي	29
						تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة بالمركز في تطوير أدائي	30
						أنا مستعد وجاهز ولدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب	31
						يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المطبق في المركز في تحسين أداؤك وتطويره	32
						استخدام التقنيات الحديثة يساهم في تحسين أدائي الوظيفي	33
						عدالة نظام الحوافز ساعدني على أداء عملي بصورة أفضل	34
						يساعد نظام تقييم الأداء على تحديد طبيعة الأداء الوظيفي الذي أؤديه	35
						يحتوي نظام تقييم الأداء على معايير علمية لقياس قدراتك ومهاراتك	36
						يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي نقاط القوة والضعف لديك	37
						يعد نظام تقييم الأداء حافزا لتطوير أدائي وتحسينه	38
						يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة مني	

الملحق رقم (01): الاستبيان في صورته الأولى

							يساعد اطلاعي على نتائج تقييم الاداء في تطوير أدائي وتحسينه	39
							يركز مديرك على الأداء وليس الأخطاء	40

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير
تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية
ماستر 2

استبيان حول

دور إدارة الكفاءات في الرفع من أداء المورد البشري في UNO

أخي الموظف/أختي الموظفة
تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة لإنجاز بحث علمي، بغية القيام بدراسة ميدانية حول "دور إدارة الكفاءات في الرفع من أداء المورد البشري"، وهذا من أجل الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال الاستراتيجية، ونظرا لأهمية مؤسساتكم في القطاع الاقتصادي الوطني قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية، راجين منكم ملاءمة الاستمارة بدقة وموضوعية من أجل ان تكون النتائج سليمة ودقيقة، وأود أن أؤكد لكم أن جميع البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

علما أن "إدارة الكفاءات" هو التأثير في مهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكيف معه التطورات الحاصلة في المحيط؛

أما "الأداء" فهو درجة تحقيق واثتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، وهو حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين.

ولكم مني فائق الاحترام والتقدير وجزيل الشكر على حسن تعاونكم واهتمامكم.

الطالبة: شداني ليلية

ملاحظة: ضع علامة (x) داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال.

الملحق رقم (02): الاستبيان في صورته النهائية

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

السن	
	أقل من 20
	من 20 إلى 30 سنة
	من 31 إلى 40 سنة
	من 41 إلى 50 سنة
	51 فما فوق

الجنس	
	أنثى
	ذكر

المستوى التعليمي	
	ابتدائي
	متوسط
	ثانوي
	جامعي

الوظيفة	
	عامل إداري
	عامل تنفيذي

الحالة المدنية	
	أعزب
	متزوج

الملحق رقم (02): الاستبيان في صورته النهائية

المحور الثاني والثالث: إدارة الكفاءات البشرية وعناصر أداء المورد البشري

الرقم	العبارة	غير موافق أبدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	تهتم مؤسسة UNO بالكفاءات البشرية					
02	تسعى UNO إلى استقطاب المزيد من الكفاءات					
03	تهتم UNO بالمهارات والسلوكيات وتأخذها بعين الاعتبار					
04	هناك اهتمام بالأفكار الجديدة لجميع الموظفين					
05	يتم اللجوء الى المعارف الكامنة لدى الكفاءات البشرية لخلق معارف وأفكار جديدة					
06	تأخذ Uno آراء الكفاءات البشرية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار					
07	يتم اللجوء الى الكفاءات البشرية الخارجية لحل بعض المشاكل					
08	لدى عمال مؤسسة Uno القدرة على التصرف بكفاءة					
09	سوء التسيير يؤدي الى هدر الكفاءات البشرية وفقدانها					
10	عدم وجود المحفزات المادية والمعنوية يسبب هجرة الكفاءات					
11	يتبادل المسير المعارف والخبرات					

الملحق رقم (02): الاستبيان في صورته النهائية

					مع موظفيه	
					هناك مكافآت مخصصة للكفاءات المبدعة والخلقة	12
					هناك اهتمام بتطوير العمال والمحافظة عليهم	13
					تسمح العملية التكوينية برفع مهارات العاملين وزيادة قدراتهم على التعامل مع مختلف الأمور	14
					هناك كفاءات بشرية قادرة على تحقيق التنمية والتطوير داخل Uno	15
					تسعى Uno إلى تنمية مهارات الموظفين	16
					هناك هيئة بحث وتطوير	17
					ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملية	18
					أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد	19
					أقوم بتأدية الأعمال بكفاءة وفاعلية	20
					أبذل الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد	21
					أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال	22
					أحرص على تحسين مستوى أدائي	23
					أشعر أنني أملك مهارات وقدرات على حل مشكلات التي تواجهني	24

الملحق رقم (02): الاستبيان في صورته النهائية

					25	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائي
					26	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في مؤسسة Uno في تطوير أدائي
					27	أنا مستعد وجاهز ولدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب
					28	يؤثر نظام العقوبات على تطوير أدائي وتحسينه
					29	استخدام التقنيات الحديثة يساهم في تحسين أدائي الوظيفي
					30	عدالة نظام الحوافز تساعدني على أداء عملي بصورة أفضل
					31	أشعر أنني أساهم في تحقيق أهداف Uno
					32	تركز مؤسسة Uno على أدائي وليس على الأخطاء التي أرتكبها
					33	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي نقاط القوة والضعف لدي
					34	يعد نظام تقييم الأداء حافزا لتطوير أدائي وتحسينه
					35	يساعد اطلاعي على نتائج تقييم الأداء في تطوير أدائي وتحسينه

الملحق رقم (03): نتائج تحليل مدى ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط "ألفا كرونباخ"

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q1	141,6667	148,0000	,1644	,8532
Q2	141,4444	140,7778	,7352	,8443
Q3	141,5556	140,7778	,7352	,8443
Q4	141,6667	147,2500	,1457	,8540
Q5	141,7778	146,9444	,2910	,8515
Q6	141,8889	145,3611	,5944	,8490
Q7	143,0000	131,5000	,5603	,8427
Q8	141,8889	146,3611	,1349	,8555
Q9	142,0000	143,5000	,2892	,8512
Q10	142,3333	146,5000	,0511	,8637
Q11	142,0000	140,2500	,2930	,8526
Q12	141,8889	140,8611	,2581	,8541
Q13	141,5556	139,2778	,8597	,8423
Q14	141,3333	142,7500	,6068	,8467
Q15	141,6667	139,0000	,4347	,8473
Q16	141,6667	144,7500	,4364	,8492
Q17	141,7778	143,9444	,2299	,8532
Q18	141,5556	142,2778	,6120	,8462
Q19	142,5556	144,2778	,1153	,8613
Q20	141,8889	138,6111	,4933	,8457
Q21	141,5556	145,5278	,3495	,8504
Q22	142,3333	135,7500	,5793	,8429
Q23	141,4444	143,7778	,4901	,8482
Q24	141,5556	146,5278	,2699	,8516
Q25	141,8889	146,1111	,1461	,8552
Q26	142,0000	139,5000	,4888	,8461
Q27	142,0000	141,5000	,3258	,8505
Q28	142,0000	146,7500	,1311	,8552
Q29	141,7778	135,9444	,5896	,8427
Q30	141,5556	142,2778	,6120	,8462
Q31	141,5556	142,2778	,6120	,8462
Q32	142,4444	135,2778	,3616	,8520
Q33	141,7778	144,4444	,5294	,8484
Q34	141,5556	144,0278	,4699	,8485
Q35	141,4444	141,2778	,6939	,8449

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 9,0

N of Items = 35

Alpha = ,8534



كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير
تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية
ماستر 2

دليل مقابلة في المركز التجاري Uno البويرة

بما أننا نحضر لمذكرة التخرج التي تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قمنا بالبحث عن مؤسسة تساعدنا على إجراء دراسة تطبيقية عليها، منه تم اختيار "المركز التجاري Uno بالبويرة"، حيث أن موضوع دراستنا تتطلب إجراء مقابلة مع مدير المركز وكذا رؤساء الأقسام حيث تم طرح بعض الأسئلة عليهم بهدف معرفة واقع الكفاءات البشرية في المركز ومدى تأثير إدارة الكفاءات على أداء العمال في Uno ؛ وتتمثل الأسئلة فيما يلي:

- أولاً سيدي المدير هل يمكنكم أن تعرفوني بمؤسستكم؟
- هل يهتم المركز التجاري UNO بإدارة الكفاءات؟
- ما هو دليل اهتمامكم بالكفاءات في مؤسستكم؟
- هل لإدارة الكفاءات موقع في الهيكل التنظيمي؟
- هل يهتم مركزكم بالجهود التي يقوم بها العمال؟
- هل هناك مشاركة في اتخاذ القرارات من طرف العمال في UNO؟
- هل تحتم مؤسستكم بتطوير الكفاءات؟
- هل تساهم ادارة الكفاءات في تطوير أداء العاملين بالمركز التجاري؟
- ماهي أهم الكفاءات لديكم؟