

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية  
الشعبة : علوم التسيير  
التخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
من إعداد الطالب : قصي علي  
بعنوان :

دور إدارة الكفاءات البشرية في رفع أداء المورد البشري  
في مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2016/05/21

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور/دبون عبد القادر.....(أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الدكتورة/ تيشات سلوى..... (أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الدكتورة/قداش سميرة.....(أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2015 / 2016

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين  
إلى من أفنت زهرة شبابها لترعاني و تعلمني أحسن تعليم....  
إلى من ضحت بصحتها في سبيل أن أصل إلى ما انا عليه الآن

إليك أُمِّي الغالية رحمها الله

إلى روح جدي العزيز رحمه الله.....

إلى والدي و إخوتي

إلى جميع أصدقائي الذين كانوا معي في السراء و الضراء  
خاصة عمار.. نور الدين.. وعبد السلام.. وليد.. و كل زملاء الدراسة  
اهديهم ثمرة الجهد الذي بذلناه طوال مسيرتنا الدراسية

إلى كل من يناضل في سبيل العلم .

إلى كل من يتصفح مذكرتي .

علي قصي

# كلمة شكر

الحمد لله تعالى ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي الهمني الطموح  
والصبر وسدد خطاي، بأن منى علي بإتمام هذه الرسالة، ومن علي بفضل  
نعمه التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا  
محمد صلى الله عليه وسلم وعلى اله وصحبه أجمعين ،  
وبعد..

اتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير لمشرفتي الأستاذة تيشات سلوى حيث كان لتفضلها  
بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها بأفكارها النيرة،  
ومعلوماتها القيمة، ونصائحها،  
جزاها الله عني وعن زملائي خير الجزاء .

ولا يفوتني ان اتوجه بالشكر والتقدير الى كل من قدم لي المساعدة  
او أسهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العملية،  
فجزاهم الله عني خيرا.

**قصي علي**

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري بمؤسسة رغوة الجنوب وذلك في ضوء بعض المتغيرات المتعلقة بالموضوع، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال الدراسة الميدانية، يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمؤسسة رغوة الجنوب والبالغ عددهم 150 عامل، وتكونت عينة الدراسة النهائية من 30 عامل في المؤسسة قيد الدراسة، ولقد استخدم الباحث إستبانة لإدارة الكفاءات و أداء المورد البشري، كما اعتمد الباحث في تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات على برنامج spss من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها ومنها حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، حساب صدق الإستبانة وذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، حساب معامل الارتباط بيرسون، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد توجهات مرتفعة نحو إدارة الكفاءات من وجهة نظر العاملين فيها ويوجد توجه إيجابي نحو أداء المورد البشري في مؤسسة رغوة الجنوب من وجهة نظر العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الكفاءات - أداء المورد البشري، مؤسسات صغيرة ومتوسطة، مؤسسة رغوة الجنوب.

## Abstract :

This study aims to find out the role of talent management in raising the human resource institution foam south's performance in the light of some of the variables on the subject, using descriptive and analytical approach, to check the influence of the independent variable on the dependent variable through the field study, it is to study community workers institution foam South and totaling 150 workers, and the sample consisted final study of 30 workers in the organization under study, and I've researcher used a questionnaire to talent management and human resource performance, as the researcher adopted in the analysis of data contained in the questionnaire on spss program through the use of some appropriate statistical methods to hypotheses and its questions, including the averages and standard deviations account, ratified the expense of the questionnaire through Olvakronbach coefficient, regression analysis, calculate the Pearson correlation coefficient, the study found that there are high tendencies towards talent management from the perspective of workers and there is a positive attitude towards human resource performance in foam Foundation South from the perspective of workers.

**Key words:** Ulkipaouat- human resource performance management, small and medium enterprises, foam south Foundation.

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-م	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الكفاءات وأداء المورد البشري	
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات وأداء المورد البشري
12	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الكفاءات وأداء المورد البشري
17	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
20	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
23	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
34	خلاصة الفصل
36	الخاتمة
39	قائمة المراجع
43	الملاحق
48	الفهرس

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	الاستبيانات الموزعة والمستردة	(1-2)
21	مقياس ليكارت الثلاثي	(2-2)
22	الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالاستبيان	(3-2)
23	توزيع العينة حسب الجنس	(4-2)
24	عينة الدراسة حسب متغير السن	(5-2)
25	عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(6-2)
26	عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	(7-2)
27	معامل ثبات فقرات الاستبيان	(8-2)
27	توجهات العاملين نحو الكفاءات البشرية	(9-2)
30	توجهات العاملين نحو أداء المورد البشري	(10-2)
32	معامل الارتباط بين إدارة الكفاءات و أداء المورد البشري	(11-2)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	توزيع العينة حسب الجنس	(1-2)
24	توزيع العينة حسب السن	(2-2)
25	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(3-2)
26	توزيع العينة حسب الخبرة	(4-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
44	الاستبيان	01
47	قائمة الأساتذة المحكمين	02
47	معامل الارتباط بيرسون	03



# المقدمة

## أ. توطئة :

عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات ، ولقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على مختلف المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة وسريعة كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف بقاء و استمرارية هذه المؤسسات.

كما وجدت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حاليا نفسها في وضعية صعبة أمام التغيرات السريعة الحاصلة في محيطها التنافسي، حيث لم يعد الأداء العادي كافيا لمواجهة هذه المنافسة ،بل تحتاج إلى أداء عالي يتماشى مع متطلبات السوق و يتطلب هذا الأخير مواد بشرية ذات كفاءة ، والذي يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة فإدارة الكفاءات تعد متطلبا أساسيا لتحقيق الفعالية في الأداء ومؤشرا دالا على نجاح المؤسسة.

إن اعتماد إستراتيجية واضحة المعالم و الأهداف في مجال إدارة الموارد البشرية عموما و إدارة الكفاءات خصوصا، يرتبط أساسا بالقرارات طويلة الأجل التي تتخذ على مستوى الإدارات المركزية لتحقيق رؤيتها و رسالتها في مسعى موحد وشامل ومتكامل يراعي مزايا المنظمة و أهدافها. فالعديد من المنظمات تركز في عالمنا المعاصر، ضمن استراتيجياتها، على الاستثمار في المورد البشري و تعتمد على منطق الكفاءة، بإعتبارها الثروة الحقيقية التي ينبغي استغلالها لتحقيق الفعالية والفاعلية.

انطلاق مما تقدم يمكننا أن نصيغ إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

## ب. طرح الإشكالية :

انطلاقا مما تقدم يمكننا أن نصيغ إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري في مؤسسة رغوة الجنوب؟

و للإجابة عن هذه الإشكالية لابد لنا من الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع تطبيق إدارة الكفاءات في مؤسسة رغوة الجنوب؟

- ما هو واقع مستوى أداء المورد البشري في مؤسسة رغوة الجنوب ؟
- ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري في مؤسسة رغوة الجنوب ؟

#### ت. الفرضيات :

وكإجابة أولية على التساؤلات الفرعية ارتأينا صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد تطبيق مرتفع لإدارة الكفاءات في مؤسسة رغوة الجنوب؛
- يتميز أداء المورد البشري في مؤسسة رغوة الجنوب بمستوى عالي .
- توجد علاقة ارتباطيه طردية قوية بين إدارة الكفاءات وبين أداء المورد البشري في مؤسسة رغوة الجنوب.

#### ث أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى:

- رفع الغموض عن إدارة الكفاءات ، باعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد؛
- محاولة الكشف عن تأثير إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري؛
- اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة فيما يتعلق بدور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري؛
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات المناسبة التي تساعد المؤسسات على رفع أداء المورد البشري.

### ج. أهمية البحث :

يمكن إيضاح أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- 1- حسن تسيير الموارد بصفة عامة وإدارة الكفاءات بصفة خاصة يمكن للمؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات و التطورات التي تحدث.
- 2- تعتبر إدارة الكفاءات من أكثر المواضيع التي لقيت وتلاقى اهتماما كبيرا في ميدان التسيير والإدارة، وبالرغم من التطور الذي طرأ على أسس نظريات تسيير الموارد البشرية إلا أنه مازال هناك مجال للبحث والتجديد.
- 3- يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسيس مسيري المؤسسات بأهمية إدارة الكفاءات كأداة جوهرية لتحقيق التميز و التفوق.
- 4- استكمال النقص في الدراسات المتعلقة بإدارة الكفاءات
- 5- وأخيرا ترجع أهمية هذا البحث نتيجة كون معظم المؤسسات رغم توفرها على طاقات بشرية ذات قدرات ومؤهلات عالية إلا أنها لا تحسن استغلالها.

### ج. مبررات اختيار الموضوع :

إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن وليد الصدفة و لكن توجد عدة عوامل دفعتنا لاختياره اهمها :

- بحكم التخصص فالموضوع له صلة متينة بتخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- الميل الشخصي لمواضيع الأداء البشري؛
- حداثة الموضوع وقلة البحوث المتناولة له والسعي لفتح مجال أمام المهتمين به مستقبلا.

### ح. منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام منهجين هما المنهج الوصفي الذي استعمل في الجزء النظري من البحث وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم وباقي الإطار

النظري للبحث، والمنهج التحليلي الذي استعمل في الجزء التطبيقي من البحث من خلال تحليل دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري، معتمدين في ذلك على الدراسة الميدانية،

خ. حدود الدراسة :

الحدود الزمنية: كانت فترة إجراء الدراسة الميدانية من 2016/03/01 إلى 2016/03/15

الحدود المكانية: اشتملت الدراسة على دراسة حالة مؤسسة رغوة الجنوب بتقريت ، واقتصرت على دراسة دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري، كما اقتصرت نتائج الدراسة على ما تم جمعه من البيانات من خلال أداة الدراسة الأساسية ( الاستبيان).

د. مرجعية الدراسة :

من أبرز المصادر التي تم الإعتماد عليها للحصول على المعلومات مذكرات ماستر و ماجستير وكذلك بعض الكتب التي لها صلة بالموضوع .

ذ. صعوبات البحث:

- ندرة المراجع المكتبية التي تناولت موضوع إدارة الكفاءات ؛

- الفترة الزمنية القصيرة للتريص الميداني؛

- صعوبة تجاوب عمال المؤسسة محل الدراسة مع الاستبيان.

ر. هيكل البحث :

من أجل الوصول إلى الاجابة على الاشكالية المطروحة ، تم تقسيم البحث الى فصلين :

- الفصل الأول تضمن الدراسات النظرية و التطبيقية لإدارة الكفاءات و أداء المورد البشري، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين ، المبحث الأول خصص للتعرف على أداء المورد البشري و إدارة الكفاءات و العلاقة فيما بينهما ، أما المبحث الثاني يتعلق بالأدبيات التطبيقية بالنسبة للموضوع؛
- الفصل الثاني: دراسة الحالة، قسمنا الدراسة الميدانية الى مبحثين أساسيين، المبحث الأول تضمن الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، اما المبحث الثاني يتعلق بالنتائج والمناقشة.

# الفصل الأول:

الدراسات النظرية والتطبيقية  
لإدارة الكفاءات وأداء المورد  
البشري

### تمهيد:

تجد المؤسسات اليوم نفسها أمام عوامة الاقتصاد وعالمية المنافسة، وكذا الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة والإبداع والذي يركز على طرق تسيير حديثة، والأدوات المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال والأهم من ذلك هو الاهتمام بالكفاءات كمورد غير ملموس للمؤسسة، وتسييرها بطريقة فعالة وكفأه قصد تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المؤسسات.

وضمن هذا السياق تم تخصيص هذا الفصل للتطرق إلى ما يجعلنا نلم بجميع جوانب الموضوع وكل ما يتعلق بالكفاءات وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الدراسات النظرية لإدارة الكفاءات وأداء المورد البشري

المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية لإدارة الكفاءات وأداء المورد البشري



## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات وأداء المورد البشري

في هذا المبحث نستهل البداية في المطلب الأول بتعريف إدارة الكفاءات كما نتطرق في المطلب الثاني إلى تعريف أداء المورد البشري أما في المطلب الثالث فتناولنا مساهمة إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري

### المطلب الأول: ماهية إدارة الكفاءات

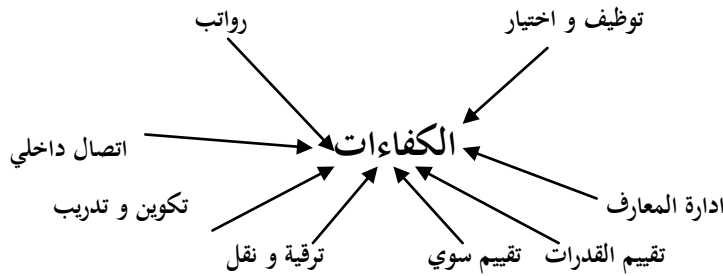
يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المنظمة، وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية، كما يشكل مؤشرا للموارد غير الملموسة ضمن تلك الإستراتيجية. لقد عرفت الكفاءات نشأتها كامتداد للتسيير التقديري للعمال، إذ تمثل هدفها الأول بالإسهام في تخفيض العمالة الزائدة والناجحة عن التحول في محيط المؤسسات.

### الفرع الأول: مفهوم إدارة الكفاءات

\*تعرف f.kerlan إدارة الكفاءات بأنها تتمثل في الطرق و المناهج التي تهتم بتطوير تنمية القدرات الفردية.<sup>1</sup>  
\*كما تعرف إدارة الكفاءات مجموعة أنشطة موجهة لاستغلال و تنمية بشكل مثالي كفاءات الأفراد أو الأشخاص بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

وانطلاقا مما سبق تعرف إدارة الكفاءات على أنها " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال و تطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تدل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة بالإضافة إلى أن إدارة الكفاءات هي محور تركز الموارد البشرية كما في الشكل التالي:

الشكل رقم: (01) الكفاءات محور تركز أنشطة إدارة الموارد البشرية



**Sources :** Lou Van Beirendonck, Tous Compétents : Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, Edition de Boeck, Belgique, 2006. p.34.

<sup>1</sup> Sylvie st – onge et autres , **reliever les defies de gestion des ressources humaines** ,gatant morim canad 2001 p 256

<sup>2</sup> Lauvan beiren donk , **tous compétents management des compétences dans l'entreprises** (de Boeck canada 2000 p 26

## الفرع الثاني: مقاربات إدارة الكفاءات

تقوم إدارة الكفاءات على ثلاث مقاربات أساسية وهي:

### 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 للتعبئة والاستغلال لدرجة عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء تأدية مهامه، 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 في 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 أداء مهامه.<sup>1</sup>

### ثانياً: المقاربة العملية l'approche opérationnelle

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية، 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.<sup>2</sup>

### ثالثاً: المقاربة الإستراتيجية l'approche stratégique

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

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

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين; - يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلة تكنولوجية جديدة;

<sup>1</sup> بن عيسى محمد الهادي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأس مال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 68-69

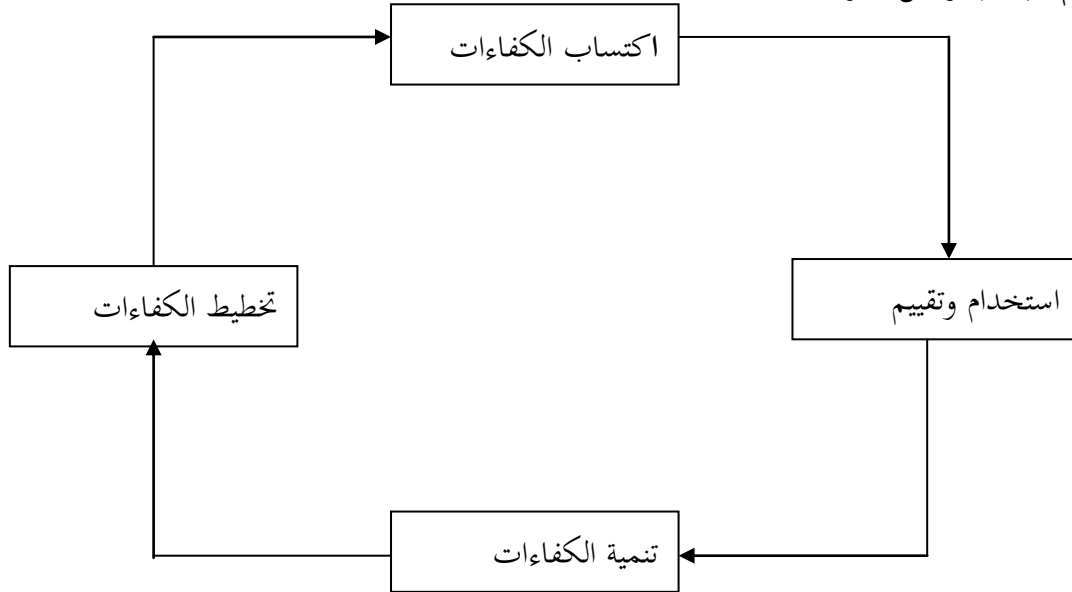
<sup>2</sup> سملاي بخلية، اثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2004، ص 164

- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات مشابهة; وكل هذه العوامل تكسب الكفاءة صفة الإستراتيجية .  
وكما نلاحظ فإن هذه المقاربات الثلاث للكفاءة متدرجة ومتكاملة، فإدارة الكفاءات ومتابعتها إذن يتطلب قدرات متعددة ومتكاملة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث :المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات.

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم أي لا بد لها من تسييرها وتمثل مراحل إدارة الكفاءات في العناصر التالية والموضحة في الشكل:<sup>2</sup>

الشكل رقم : (02)مراحل إدارة الكفاءات



المصدر: بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص249

يمكن شرح مضمون الشكل السابق في ما يلي:

حسب الشكل تمر إدارة الكفاءات بأربع مراحل هي:

**1- تخطيط الكفاءات :** وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف والمعارف العملية والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نذير بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص48

<sup>2</sup> زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية والاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2007-2008، ص38.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص38

**2- اكتساب الكفاءات:** يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى<sup>1</sup>.

**3- تنمية الكفاءات:** والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العملية، السلوكيات<sup>2</sup>.

**4- استخدام وتقييم الكفاءات:** وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات. وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: ماهية أداء المورد البشري

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.

### الفرع الأول: مفهوم أداء المورد البشري

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد العلماء و الباحثين، وهذا يرجع إلى كثرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ومن بين تلك التعاريف:

#### التعريف اللغوي:

كلمة الأداء performance كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة performance المأخوذة من كلمة parformer و التي تعني أتم أو أنجز أو أدى accomplir.

#### التعريف الاصطلاحي:

يعرف f.w.nicolas الأداء على أنه ناتج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتائج السلوك فهي نتائج التي نتجت عن هذا السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك<sup>4</sup>.

في حين يرى كل من "زلاحي" و "ويلاس" 1980: "أنه العملية التي بواسطتها تحصل المنظومة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 39.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 39.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 40.

<sup>4</sup> عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الادارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، مصر، 2003، ص 15.

<sup>5</sup> عيسى قيقوب، المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002، ص 46.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن استنتاج تعريف شامل وهو "أن الأداء يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المسطرة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ."

## الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري

### 1 بيئة العمل:

يظهر تأثير بيئة العمل على العاملين في المنظمة من خلال الثقافة والتي تشمل القيم والمناخ التنظيمي للمؤسسة والقواعد، حيث تلعب الثقافة دورًا بالغ الأثر في التأثير على قيم الأفراد ومعتقداتهم الثابتة ويتجسد دور الثقافة هنا من خلال فائدتها للمؤسسة بأنها تعمل على خلق بيئة مناسبة تساعد على تطوير الأداء للعاملين، كما يمكن أن تلعب دورًا سلبيًا يتمثل في أنها قد تضر المؤسسة بوضع المعوقات التي تفوق تحقيق استراتيجيات المنظمة وتسبب مقاومة التغيير وعدم الالتزام.<sup>1</sup>

### 2 الحوافز:

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع الهامة في حياة الأفراد والمجتمعات على حد سواء، حيث لا تخلو مؤسسة أو منظمة - عامة كانت أو خاصة - من وجود نظام أو برنامج محدد ومدرّوس للحوافز يساعد الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس إيجابيًا على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها وهنا لا بد من توضيح أن الحوافز يجب أن تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم بالأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقًا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق الموظفين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر نتيجة لأدائهم المتميز كما يمكن القول أن عملية التحفيز لا تخرج عن كونها مجموعة من الدوافع التي تدفع الشخص لعمل ما، فالمدير لا يستطيع أن يحفز مرؤوسيه، ولكنه يستطيع أن يوفر لهم الدافع الذي يدفعهم ويحفزهم على إتقان العمل.<sup>2</sup>

### 3 التدريب:

يناقش موضوع التدريب الوظيفي تخطيط المستقبل الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات التي يعملون بها، وهذه إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الطرق التي بواسطتها نستطيع المؤسسة مساعدة العاملين للتنمية مستقبلهم الوظيفي فالمؤسسة التي ترغب في الاحتفاظ بأفضل موظفيها، وخاصة هؤلاء الذين لديهم قدرات ومهارات عالية، عليها أن تعمل على تنمية مستقبلهم الوظيفي، وهذا يحقق لهم الرضا والحفز نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يوسف، درويش، أساليب اتخاذ القرارات بالمؤسسات الصناعية والخدمية في دولة الإمارات العربية المتحدة"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 15، العدد 1، 1991، ص 110.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 110

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق

#### 4 القيادة الإدارية:

يمكن تعريف القيادة بالقول أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف ولقد تعددت النظريات التي اهتمت بالقيادة التي طرقها الأدب الإداري ومنها النظرية التفاعلية، والقيادة الوظيفية، والنظرية التبادلية والتحويلية وقد تناولتها أقلام العديد من كتاب الإدارة، تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر في دافعية الأفراد للأداء، واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتفسير القيادة محورا أساسيا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين،<sup>1</sup>

#### الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء

طرق تقييم الأداء: قبل التطرق إلى طرق تقييم الأداء نعرف أولاً تقييم الأداء:

1- تقييم الأداء: هو نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة العاملين وسلوكهم و مدى نجاحهم في تحقيق الأهداف الموضوعة لهم و بذلك يتضح أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة و تسمى إلى كشف نقاط القوة و الضعف في أداء المورد البشري , كما أنها تشمل تقييم كل من أداء العاملين و سلوكهم أثناء أداء عملهم.<sup>2</sup>

#### 2- طرق تقييم الأداء

✓ الطرق التقليدية :

#### 1 - طريقة التدرج البياني :

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء لعامل أو صفاته بمقاييس تبتدئ من تقدير منخفض وتنتهي بتقدير مرتفع (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز) وذلك حسب درجة توفير كل هذه الخصائص فيه والتي يعبر عنها بنقاط أو أرقام ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد المقيم أنه يمثل هذا الفرد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المطيري، جبر هديرش مشلح، مهارة القائد الإداري في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص50

<sup>2</sup> محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010، ص204

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ص 205

### ب- طريقة ترتيب البسيط:

هذه الطريقة من أقدم الطرق في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ وهي غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.<sup>1</sup>

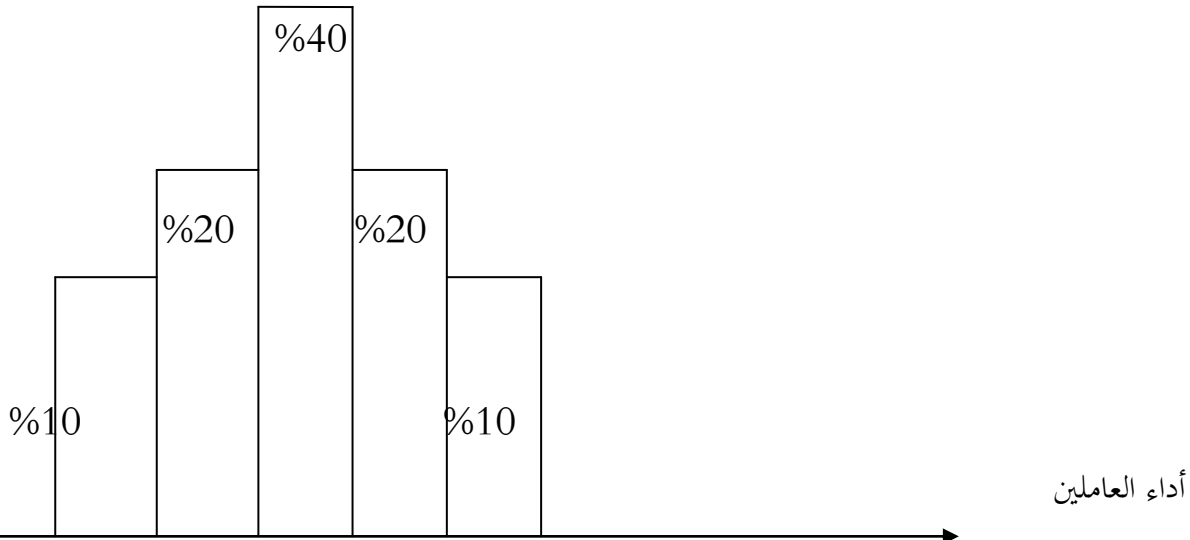
### ج- طريقة المقارنة الثنائية :

يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في قسم واحد إلى أزواج بحيث يتم وضع كل عامل في مجموعة مع كل عامل من مجموعة أخرى ثم يتم جمع عدد المرات التي حصل فيها هذا الفرد على الترتيب الأفضل نتيجة قيامه بوظيفته بطريقة أحسن من زملائه في العمل، وعلى أساسها تحدد مرتبة الفرد في الترتيب وتستخدم المعادلة التالية للتعرف على عدد المقارنات الزوجية التي يحتاج إليها المقيم:  $\frac{n(n-1)}{2}$  حيث  $n$  تمثل عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم.<sup>2</sup>

د- طريقة التوزيع الإجباري: يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيم في توزيع العاملين وتقدير أدائهم ويأخذ هذا التوزيع شكل يتركز على فكرة التوزيع الطبيعي والموضح كما يلي:<sup>3</sup>

الشكل رقم (03) : طريقة التوزيع الإجباري

التقديرات



المصدر: نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمانة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011، ص 08.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 205

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ط 2، 1979، ص 361.

<sup>3</sup> مرجع سبق ذكره

يتضح من الشكل تركز الغالبية في الوسط وعلى الطرفين يسكن الممتازون والضعفاء .  
هذه طريقة تجبر المقيم على دراسة العاملين بشكل جيد ،حتى يستطيع توزيعهم على النسب الإجبارية فيما بينهم ،  
بمعنى من يحصل على ممتاز في المجموعة الأولى قد يحصل على جيد في المجموعة الثانية وفق الإمكانيات التي يتحلى بها أفراد المجموعة <sup>1</sup>.

#### - طريقة الأحداث الحرجة:

وهي تقارير قصصية قصيرة أو أحداث اعترضت سلوكيات الأفراد تتضمن هذه التقارير أوصاف مكتوبة عن فاعلية أو عدم فاعلية الأفراد خلال ممارستهم لوظائفهم و يحتفظ المقيم عادة بيومية من الأحداث الحرجة عن كل فرد خضع للتقييم ،و من المهم أن يسجل الحدث الحرج فور حدوثه مباشرة وان لا يتكل على ذاكرته تحاشيا لنسيان الحدث و حاجته معا و المطلوب من المقيم أيضا أن لا يركز على الحدث بل على سلوكيات و تصرفات الفرد خلال مواجهته الحدث و الاستفادة من تجربته المرور به.<sup>2</sup>

#### - طريقة التقييم بحرية التعبير:

باختصار تتطلب أن يكون المشرف أو أي مقيم آخر بكتابة انطباعات على الفرد على صحيفة من الورق ،و يمكن أن ترتب في مجموعات تحت عناوين مثل طبيعة تقييم الوظيفة،أسباب هذا السلوك،صفات العامل.<sup>3</sup>  
✓ الطرق الحديثة: لتفادي نقائص الطرق التقليدية في التقييم ظهرت طرق حديثة والتي من أهمها :

#### أ-طريقة تقييم الأداء على أساس النتائج :

تقوم هذه الطريقة على أساس ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه،وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير وتنمي روح التعاون بين الرئيس ومروؤسيه بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء ،وأهداف المؤسسة .<sup>4</sup>

#### ب-طريقة الوقائع(الاداءات) ذات الأهمية القصوى :

تمثل هذه الطريقة في قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يقيم أدائه خلالها ،وقد تكون هذه الوقائع أو تلك الأعمال ممتازة وقد تكون رديئة أو ضارة بالعمل أو بأهداف المنظمة .تتطلب هذه الطريقة أن يقوم الرئيس المباشر بتسجيل هذه الوقائع أو تلك الأعمال في سجل خاص بالعامل

<sup>1</sup> مهدي محمد زويلف ،إدارة الموارد البشرية ،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،الأردن ،2001،ص188.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق

<sup>3</sup> مرجع سبق ذكره

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق



.وبذلك قد يقوم الرئيس بتدوين الوقائع الجوهرية ،أو الأعمال الهامة الممتازة منها و الرديئة وفقا لتواريخ حدوثها ،بالإضافة إلى ضرورة تسجيل الوقائع أو الأعمال حال حدوثها وهذا خشية نسيانها.<sup>1</sup>

### ج -طريقة البحث الميداني:

وتتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس.وبعد عودة ممثل إدارة الأفراد إلى مكتبه يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب ،حيث يتم إرسال نسخة منها في شكلها الأولي لتراجع من قبل الرئيس وبعد ذلك يتم صياغة شكلها النهائي وبعدها يتم ترتيب الأفراد الذين يتم قياس أدائهم على أساس احد التقديرات:ممتاز ،جيد ،مرضي،مقبول ،أو غير مرضي.

### د- طريقة التقدير الجماعي :

يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء يكون احدهم الرئيس المباشر للعامل، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المنشأ ،ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله ،وننتج هذه الطريقة تركز على الموضوعية .<sup>2</sup>

### هـ -الاتجاه السلوكي في قياس الأداء :

تحاول هذه الطريقة أن تقيم كيف يتم الأداء، واهم ملامح هذه الطريقة أنها:

- تبرز أهمية الأهداف التطويرية ;
- تركز على الوظائف التكوينية ;
- تحدد السلوك الذي يقيم بشكل محدد ويمكن ملاحظته وقياسه ;
- تفرق بين السلوك 'والأداء' والنتائج.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث:العلاقة بين إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري

يعتبر الأداء سلوك عملي يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد،يتمثل في تصرفات وحركات مقصودة من اجل عمل ما لتحقيق أهداف المنظمة من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن أهداف المنظمة مرتبطة بأداء الفرد حين يقصد بهذا الأخير العنصر البشري المتاح للمنظمة سواء كانوا موظفين أو رؤساء ، حيث أصبح ينظر للأفراد في المنظمة على أنهم أهم مواردها،بحيث تتوقف كفاءة وفاعلية هذه المنظمة على كفاءة العنصر البشري ،إذ يجب على المنظمة أن تقوم باختيار أفضل الموارد البشرية التي تتمتع بمهارات ومعارف مختلفة تعود على المنظمة بقيمة مضافة ويتبين أيضا أن الأداء هو نتيجة لتفاعل ثلاث عناصر التي تشكل المعادلة التالية:

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط ,إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ,بيروت ,دار النهضة العربية ,ط1, 2002,ص381.

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاويش ,إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد),عمان-الأردن,دار الشروق للنشر والتوزيع ,2007,صص89-99.

$P=MC^2$  حيث: <sup>1</sup>

P: الأداء;

C: التحفيز;

M: المهارات: قدرته على التصرف في الموقف التي تواجهه بكفاءة.

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 إدارة الكفاءات. فتقييم الأداء هو عملية تقدير أداء كل فرد خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه , وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا .<sup>2</sup>

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

ومن خلال التقييم كذلك تتمكن الإدارة من معرفة انه قد تم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حتى تستطيع منح ترقية عادلة أساسها المهارات والكفاءات المميزة التي يجب على المؤسسة التركيز والاهتمام بها من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تخدم أطراف المنظمة .

إذن بقاء واستمرار المنظمة مرهون بأداء العامل البشري وهذا الأداء مبني على أساس الكفاءات .<sup>3</sup>

### المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية لإدارة الكفاءات وأداء المورد البشري

سنتعرض في هذا المبحث إلى مختلف الدراسات العربية كانت أم الأجنبية التي تناولت دراسة الموضوع من مختلف جوانبه.

#### المطلب الأول: الدراسات العربية

في هذا المطلب تمت معالجة و استخلاص مختلف النتائج و توضيح الأهداف التي تم التوصل إليها  
❖ دراسة (بن فرحات مولاي لحسن) ,الدراسة عبارة عن مذكرة ماجستير , كلية الحقوق والعلوم السياسية

#### جامعة الجزائر 02

و التي عالجت الإشكالية التالية : ما مدى مساهمة إدارة الكفاءات في عصنة الوظيفة العمومية الجزائرية ؟  
وهدف هذه الدراسة إلى إبراز طبيعة الوظيفة العمومية الجزائرية، و أهم الإصلاحات التي شهدتها بالإضافة إلى كيفية تنظيمها و هيكلتها و تسييرها وكذلك محاولة إجلاء الغموض على مفهوم الكفاءات و التعريف بوظائف و نشاطات إدارة الكفاءات و لمعالجة الموضوع استخدم الباحث المنهج التاريخي, الوصفي و التحليلي,وقد شملت

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

<sup>2</sup> سعاد نائف بنو طي ,إدارة الموارد البشرية ,جامعة كاليفورنيا ,دار وائل للنشر والتوزيع , الأردن ص97.

<sup>3</sup> زاوي صورية ,تومي ميلود,دور نظام المعلومات البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة ,مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ,العدد السابع , جامعة بسكرة الجزائر, جوان 2010 ,ص08.

الدراسة عينة من 35 شخص و أهم ما توصلت إليه الدراسة هو إبراز دور إدارة الكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسات و الإدارات العمومية مع معرفة ما تقتضيه عصنة الوظيفة العمومية من متطلبات و رهانات بالإضافة إلى التعريف بإجراءات تسيير الكفاءات في الوظيفة العمومية الجزائرية و إبراز مدى إمكانية تطبيق إدارة الكفاءات في قطاع الوظيفة العمومية في ظل قيامها على القوانين الأساسية العامة و الخاصة.

❖ دراسة (سلامي فتيحة)، الدراسة عبارة عن مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة ورقلة والتي عاجلت الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة تسيير الموارد و الكفاءات البشرية بشركة اتصالات الجزائر وتقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتسيير الموارد والكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. بالإضافة إلى محاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد وهل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية؟ ولمعالجة الموضوع استخدم الباحث المنهج الوصفي و التحليلي، وقد شملت الدراسة عينة من 30 فرد و أهم ما توصلت إليه الدراسة أنه يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها ومنه تعزيز كفاءاتها وفعاليتها وخدمة تنافسياتها بالإضافة إلى أن الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقدها وعدم استقرارها.

❖ دراسة (شداي ليلية)، الدراسة عبارة عن مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة اكلي محمد الحاج البويرة.

و التي عاجلت الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري ؟ وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع إدارة الكفاءات في المؤسسة الخاصة و محاولة إبراز العلاقة بين كفاءات الموارد البشري و أداء الأفراد بالإضافة إلى التعرف على كيفية ممارسة نظام إدارة الكفاءات البشرية بشكل فعال خاصة في حالة ما إذا كانت المؤسسات تعاني من ندرة هذه الكفاءات أو تفتقد جزء منها، ولمعالجة الموضوع استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الإحصائي، و قد شملت الدراسة عينة من 29 شخص و أهم ما توصلت إليه الدراسة أن تسيير الكفاءات يعتبر مجموعة الأنشطة الخاصة التي تهدف إلى استخدام كفاءة الموارد البشرية و العمل على تطويرها بطريقة مثلى، إذ يكمن دورها في تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال يسمح لها باكتساب خاصية التميز بالإضافة إلى أن الموارد و الكفاءات البشرية أحد العوامل المسؤولة

عن نجاح المنظمة و تميزها عن باقي المنظمات , وكذا نجاحها في اختراق الأسواق العالمية , و أن إهمال هذا العنصر من شأنه تحميل المؤسسة العديد من الخسائر.

❖ دراسة (سمالي يحضية) , الدراسة عبارة عن مذكرة دكتوراه , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة ورقلة.

و التي عاجلت الإشكالية التالية هو اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

هدفت الدراسة إلى التركيز على دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية , ولرأسي المال الفكري والكفاءات البشرية والمعرفة وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة و معالجة الموضوع استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي , وقد شملت الدراسة عينة من الموظفين و العمال . و أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن الموارد البشرية والكفاءات الفردية تعتبر مصدرا أساسيا لامتلاك المنظمة ميزة تنافسية , فانه في ظل التسيير الإستراتيجي تسعى المنظمات إلى تحقيق الميزة التنافسية كهدف استراتيجي , كما أن تنمية الكفاءات الفردية وتطويرها بالمؤسسة وكذا تسيير الجودة يساهمان في تحسين أداء الموارد البشرية .

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

دراسة لـ **Richard Lacoursière et Bruno Fabi et Josée st-pierre** 1 تحت عنوان

**« Impact De certaines Pratiques De GRH Sur La performance Organisationnelle et Financière Des PME**

تناولت هذه الدراسة نظام تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و اثر بعض التطبيقات على الأداء التنظيمي و المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا من خلال عرض مقارنتين الأولى تقدم بعض التطبيقات التي تخص تسيير الموارد البشرية , التي تؤكد وجود علاقة طردية بين الأداء التنظيمي و المالي للمؤسسات و الموارد البشرية و الثانية تطرح الدراسات و التطبيقات لتسيير الموارد البشرية و علاقتها بالأداء التنظيمي و المالي من خلال استراتيجيات الأعمال التي تتبناها . ومن نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين الأداء التنظيمي و المالي للمؤسسات و كذلك وجود علاقة ايجابية بين الأداء التنظيمي و المالي للمؤسسات , و درجة تطور نظام تسيير الموارد البشرية لتلك المؤسسات.

- دراسة (Siu Chow, 2008) بعنوان:

**An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems**

هدفت إلى بيان فحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء العالي لأنظمة العمل . تكونت عينة الدراسة من 248 فرداً من المنظمات العاملة في هونج كونج والتي لديها أنظمة لممارسات الموارد البشرية تدعم الأداء فيها . وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية وبين الأداء العالي للمنظمات عينة الدراسة.

-دراسة (Vlachos, 2009) بعنوان:

**The effects of human resource practices on firm growth .**

هدفت إلى بيان مدى مساهمة ممارسات الموارد البشرية في نمو المنظمة .بالإضافة إلى بيان الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمة .تكونت عينة الدراسة من 74 مدير موارد بشرية في شركات الأغذية برومانيا .وقد توصل الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها :أن سياسة التعويضات ترتبط بشكل إيجابي بنمو المبيعات، وان هناك علاقة ارتباط غير ايجابية بين كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية بنمو المنظمة باستثناء الامن الوظيفي.

**المطلب الثالث:المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة**

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الكفاءات و أداء المورد البشري يلاحظ ما يأتي:

تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع إدارة الكفاءات و أداء المورد البشري ، كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة في جوانب الموضوع، مما أتاح الفرصة للباحث في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة لمشكلة الدراسة .كما كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي أسهم في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها.

اسم الدراسة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
دراسة (بن فرحات مولاي لحسن)سنة2011	<p>✓ من حيث الهدف:تتشترك</p> <p>✓ الدراستين في دور إدارة الكفاءات؛</p> <p>✓ كلا الدراستين كانتا في</p> <p>نفس البيئة(البيئة الداخلية)؛</p> <p>✓ استخدمت أداة الاستبيان</p>	<p>✓ الدراسة الحالية درست دور إدارة</p> <p>الكفاءات في رفع أداء المورد البشري؛</p> <p>✓ الدراسة السابقة ركزت على المتغير</p> <p>الثاني وهو عصرنة الوظيفة العمومية</p>
دراسة (سلامي فتيحة)2012	<p>✓ تشترك مع الدراسة الحالية</p> <p>✓ في دراسة إدارة الكفاءات؛</p> <p>✓ كلا الدراستين كانتا في</p> <p>نفس البيئة(البيئة الداخلية)؛</p> <p>✓ استخدمت أداة</p> <p>الاستبيان.</p>	<p>✓ الدراسة الحالية دور إدارة</p> <p>الكفاءات في رفع أداء المورد البشري ؛</p> <p>✓ الدراسة الحالية كانت العينة من</p> <p>مؤسسة واحدة.</p>

دراسة (شداني ليلية) سنة 2014	✓ تشترك الدراستين في دور إدارة الكفاءات؛ كلا الدراستين كانتا في نفس البيئة (البيئة الداخلية)؛ ✓ استخدمت أداة الاستبيان	✓ الدراسة الحالية درست دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري ؛ ✓ الدراسة الحالية ركزت على العمال في قسم الإدارة.
دراسة (سملاي يحضية) 2004	✓ تشترك الدراستين في الكفاءات؛ ✓ استخدمت أداة الاستبيان. ✓ كلا الدراستين كانتا في نفس البيئة الداخلية.	✓ تهدف الدراسة الحالية لمعرفة دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري في pme؛ الدراسة الحالية كانت العينة من مؤسسة واحدة.
دراسة <i>Richard Lacoursière et Bruno Fabi et Josée st-pierre.</i>	✓ تشترك مع الدراسة الحالية في دراسة الأداء؛ ✓ استخدمت أداة الاستبيان	✓ تناولت الدراسة الحالية دراسة حالة مؤسسة ناشطة في القطاع الصناعي.
دراسة (Siu Chow, 2008)	✓ تشترك الدراستين في متغير الأداء؛ ✓ استخدمت أداة الاستبيان	✓ تناولت الدراسة الحالية مؤسسة ناشطة في القطاع الخاص؛ ✓ تناولت الدراسة الحالية دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري
دراسة (Vlachos, 2009)	✓ تشترك الدراستين في متغير الأداء؛ ✓ استخدمت أداة الاستبيان	✓ الدراسة الحالية كانت العينة من مؤسسة واحدة. ✓ الدراسة الحالية كانت العينة من مؤسسة واحدة.

### خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التعرف على الكفاءة بشكل عام وإدارة الكفاءات بشكل خاص والخوض في أهم جوانبها من مقاربات و مراحل وغيرها من العناصر كما تم التطرق كذلك أداء المورد البشري و ما تضمنه من عناصر كمفهومه و العوامل المؤثرة فيه و طرق تقييمه كما تم الإشارة إلى أن إدارة الكفاءات هي محور تركز أنشطة الموارد البشرية كما تم استعراض مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع و نستنتج من ذلك كله أن إدارة الكفاءات تساعد في معرفة إمكانية العمال و النواقص الموجودة لديهم و العمل على تحسينها و تطويرها من خلال إجراءات معينة أهمها التكوين , و يصبح الأشخاص ذوي الكفاءات العالية لهم المقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة و بناء الإستراتيجيات المهمة.

الفصل الثاني:  
الدراسة الميدانية



تمهيد :

قمنا في الفصل السابق بتسليط الضوء على دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الناحية النظرية ، و سنتناول في هذا الفصل الدراسة الميدانية لمعرفة ما مدى تأثير ادارة الكفاءات على أداء المورد البشري في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (محل الدراسة).  
ولقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:  
المبحث الأول: تطرقنا فيه إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛  
المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

### التعريف بالمؤسسة:

تعتبر مؤسسة رغوة الجنوب مؤسسة متوسطة تم إنشاءها سنة 1983، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تحتوي على 200 عامل، ورقم أعمال مقدر ب 9 مليون دج و تنشط في صناعة الإسفنج والافرشة. و مؤسسة رغوة الجنوب من المؤسسات المكونة لمجمع ريم والتي نجد انه يحتوي على عدة مؤسسات متمثلة في رمال بلاستيك والتي تقوم بإنتاج المغلفات البلاستيكية، وأيضا مؤسسة جديد المرجان المتخصصة في إنتاج الانابيب البلاستيكية الصحية، وتعد المؤسسة من المؤسسات ذات الأداء المتطور والمتزايد وهذا ما يفسره زيادة حجم المبيعات وارتفاع حجم الأجور خلال ثلاث سنوات 2010، 2011، 2012، بعد ما مرت بفترة حرجة من سنة 2008 الذ غاية 2010 استطاعت تداركها. وتهتم المؤسسة بأداء عمالها وتقوم بعملية تقييم الأداء من خلال الملاحظة المباشرة من طرف رؤساء المصالح والمركزة على الحضور، ومردودية العامل إضافة الى الجانب الأخلاقي للعامل. وتعتمد في تحديد الأجر على أساس المنصب (لا على النقاط)، حيث يبلغ إجمال ساعات العمل ب 173.33 ساعة شهريا للعامل، مع تسجيل الحضور يوميا، وأي غياب يتم اقتطاعه من الأجر ماعدا الغياب المرضي الذي يحال لصندوق الضمان الاجتماعي، مع إضافة قيمة العلاوات ومراعاة عدد نقاط الاقدمية لكل عامل حيث تقدر ب 12 نقطة لكل عامل.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

وسنحاول تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، مطلب طريقة الدراسة ومطلب يكون فيه الأدوات المستخدمة

#### المطلب الأول: طريقة الدراسة

سنتعرف في هذا المطلب التعرف على منهج الدراسة المستخدم ومجتمع الدراسة.

#### الفرع الأول: منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث أنه يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً، كما اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

#### 1-البيانات الأولية:

وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج spss الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة إحصائية ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

#### 2-البيانات الثانوية:

وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات التي تتعلق بإدارة الكفاءات و أداء المورد البشري لإثراء الدراسة بشكل علمي.

#### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة رغبة الجنوب بتقتر وعددهم (150) عامل.

ثالثاً-عينة الدراسة:

تم أخذ عينة قوامها 35 عامل من مجتمع الدراسة، وبناء على التحديد السابق لحجم العينة تم التخصيص المناسب مع حجم العينة والممثل العاملين في الجانب الإداري في المؤسسة.

الجدول (1-2) الاستبيانات الموزعة والمستردة

النسبة	العدد	البيان
100%	35	عدد الاستمارات الموزعة
70%	30	عدد الاستمارات الواردة
30%	05	عدد الاستمارات الملغاة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

يتضمن هذا المطلب كل من الأداة المستخدمة في الدراسة وصدق وثبات فقرات الاستبيان وأساليب المعالجة الإحصائية.

الفرع الأول: أداة الدراسة

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجدنا أن أنسب طريقة لجمع المعلومات هي الاستبيان. وقد تم تصميم استبيان أولي بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

- 1- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في البيانات والمعلومات؛
- 2- عرض استبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع المعلومات؛
- 3- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بمعالجة الأخطاء وإعطاء ملاحظات؛
- 4- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة لدراسة.

وتتكون أداة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية كالتالي:

القسم الأول: ويحتوي على مجموعة من الأسئلة للتعرف على واقع الكفاءات البشرية .

القسم الثاني: ويضم مجموعة من الأسئلة للتعرف على واقع أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

القسم الثالث: ويضم البيانات الشخصية والوظيفية للعاملين بمؤسسة رغبة الجنوب بتقتر (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

- اعتمدنا على مقياس ليكارت الثلاثي، لتقييم إجابات أفراد العينة المستجوبة وقد احتسب العلامات على أساس إعطاء رقم 3 لإجابة موافق، 2 لإجابة محايد، 1 لإجابة غير موافق، كما موضح في الجدول التالي:

الجدول (2-2) يوضح مقياس ليكارت الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
03	02	01

المصدر: من إعداد الطالب

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي إلى أي مجال ينتمي نقوم بحساب المدى RANGE

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} = 3 - 1 = 2$$

ثم قسمة المدى على عدد الفئات أي:  $0.66 = 3/2$

[1.66 - 1] غير موافق (منخفض)؛

[2.33 - 1.67] محايد (متوسط)؛

[3 - 2.34] موافق (مرتفع).

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

1-الصدق الظاهري(صدق المحكمين)

تم عرض الاستبيان على أربعة أساتذة عاملين بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، وذلك بهدف التأكد من صحة وسلامة لغة الاستبيان. انظر الملحق رقم 01

2-صدق وثبات الأداة(البنائي):

قام الطالب بالتأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وهو مقياس أو مؤشر لقياس ثبات الاستبيان. ولذلك قام الباحث بحساب معدل الثبات لكل العبارات المرتبطة بالاستبيان، وكانت النتيجة كما هي مبينة في الجدول التالي

الجدول (3-2) يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالاستبيان

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
28	0.708

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول (2-3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة لكل فقرات الاستبيان ، وذلك لأن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع الفقرات كانت 0.708 وهذا يعني أن نسبة معامل الثبات مرتفع، مما يشير إلى درجة عالية من المصدقية في الإجابات، كما يشير إلى أن هناك علاقة ترابط بين عبارات الاستبيان.

### الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

- لتحليل البيانات قمنا باستخدام برنامج SPSS لتفريغ البيانات وترميز الإجابات، كما استعملنا البرنامج لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج النتائج بالإضافة على بعض الأساليب الإحصائية وهي كالتالي:
- معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان؛
  - النسب المئوية والتكرارات؛
  - معامل ارتباط بيرسون؛
  - المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

### المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق لعرض وتحليل نتائج الدراسة في المطلب الأول، أما المطلب الثاني يعرض فيه مناقشة هذه النتائج.

#### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري لدى العاملين بمؤسسة رغوّة الجنوب. وكذلك طبيعة العلاقة إدارة الكفاءات و أداء المورد البشري، وهذا المطلب يتناول عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

#### الفرع الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

##### 1- فئات العينة حسب الجنس

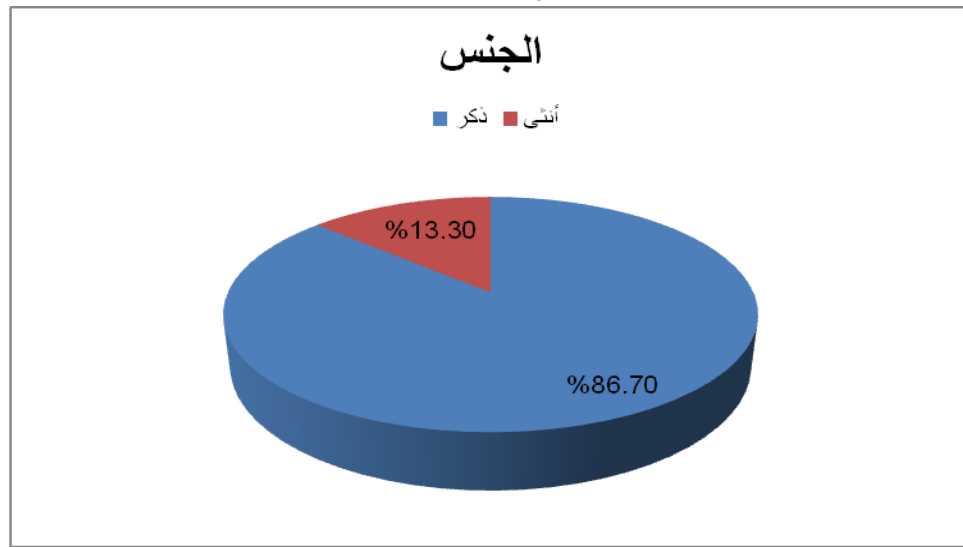
##### الجدول (2-4) توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	26	86,7%
أنثى	04	13,3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS

الشكل (2-1)

توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج spss

نلاحظ من الجدول، ومن الشكل أعلاه أن (13.3%) من عينة الدراسة من الإناث، وأن (86.7%) من عينة الدراسة من الذكور، ونلاحظ أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل.

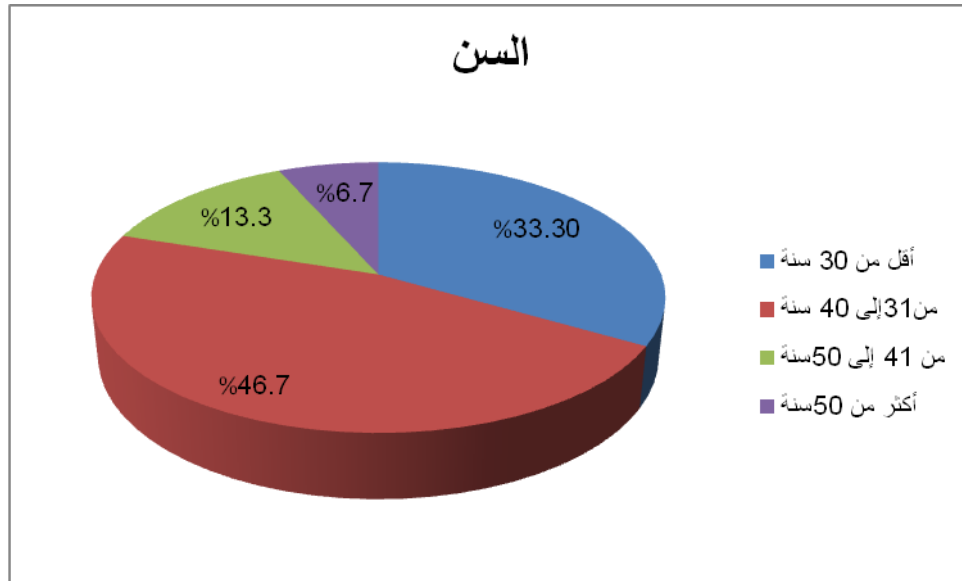
- فئات العينة حسب السن:

الجدول (2-5) عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	10	33,3%
من 31 إلى 40 سنة	14	46,7%
من 41 إلى 50 سنة	04	13,3%
أكثر من 50 سنة	2	6,7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

الشكل (2-2) توزيع العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

نلاحظ من الجدول، ومن الشكل أعلاه أن (33.3%) من عينة الدراسة ممن يقل سنهم عن 30 سنة، وأن (46.7%) من عينة الدراسة يتراوح سنهم ما بين 31 و40 سنة، وهي نتيجة منطقية لأن هاتين الفئتين العمريتين المتتاليتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة وإثبات الكفاءة من خلال التجارب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان، وأن (13.3%) من عينة الدراسة يتراوح سنهم ما بين 41 و50 سنة، وأن 6.7% من عينة الدراسة يتجاوز سنهم 50 سنة، مما يدل على أن المؤسسة لديها استقرار في معدل دوران اليد العاملة.

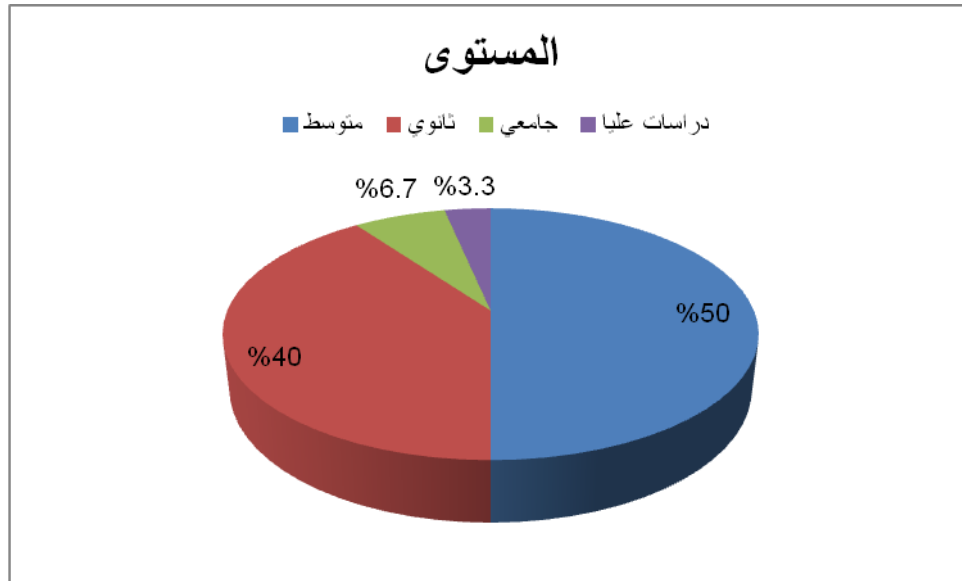
### 3- فئات العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول (2-6) عينة الدراسة حسب متغير المؤهل

المؤهل	التكرار	النسبة
متوسط	15	50%
ثانوي	12	40%
جامعي	02	6.7%
دراسات عليا	01	3.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

الشكل (2-3) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول، و الشكل أعلاه أن المستوى التعليمي السائد هو متوسط بنسبة 50% أي ما يعادل 15 فردا، ويليه المستوى الثانوي بنسبة 40% أي ما يعادل 12 أفراد، ويأتي بعده المستوى الجامعي بنسبة 6.7% أي ما يعادل فردين، وأخيرا مستوى الدراسات العليا بنسبة 3.3% أي ما يعادل فرد واحد وهذا يعد مؤشر جيد وهام على أن جميع أفراد العينة لديهم القدرة للإجابة على أسئلة الاستبيان بشكل جيد، وهو مانتقد انه يعزز الثقة في إجاباتهم والاعتماد عليها في التحليل.

#### 4- فئات العينة حسب الخبرة:

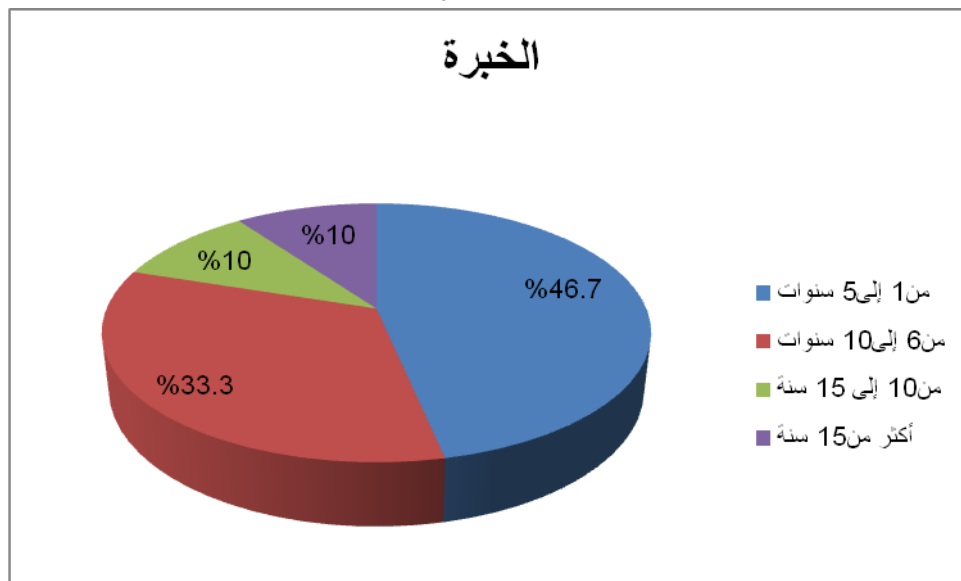
الجدول (2-7) عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
من 1 إلى 5 سنوات	14	46.7%
من 6 إلى 10 سنوات	10	33.3%
من 10 إلى 15 سنة	03	10%
أكثر من 15 سنة	03	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss



الشكل (2-4) توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم من 1 إلى 5 سنوات هو 14 فرداً أي نسبة 46.7% من إجمالي العينة، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 6 و 10 سنوات فكان عددهم 10 أفراد أي ما يعادل نسبة 33.3%، وهي نتيجة منطقية لنمو المؤسسة المتزايد وتوظيفها للكفاءات الشابة والاستثمار فيها فمن خلال جهودها وطاقاتها تحقق المؤسسة المزيد التقدم والازدهار، أما الأفراد الذين تتجاوز خبرتهم بين 10 و 15 سنة فكان عددهم 3 فرداً أي ما يعادل نسبة 10%، أما الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة فكان عددهم 3 أي ما يعادل 10% من إجمالي العينة. وبالتالي يمكن أن نلاحظ من خلال هذه الأرقام أن خبرة أفراد العينة تتوافق إلى حد كبير مع أعمارهم.

### الفرع الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان

#### 1-معامل ثبات فقرات الاستبيان

الجدول (2-8) معامل ثبات فقرات الاستبيان

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	فقرات الاستبيان
0.728	15	الكفاءات البشرية
0.379	13	أداء المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ مرتفع وموجب الإشارة، ومنه استقرار المقياس وثبات وصدق مفردات الاستبيان وعدم تناقضها مع نفسها.

2 إتجاهات أفراد العينة نحو إدارة الكفاءات البشرية

الجدول (2-9) توجهات أفراد العينة نحو الكفاءات البشرية								
الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق	محايد	موافق	المقياس	عبارات المحور الأول: الكفاءات البشرية
2	موافق	0.776	2.500	5	5	20	التكرار	منصب عملك يتوافق مع مؤهلاتك العلمية
				16,7 %	%16,7	%66,07	النسبة	
11	موافق	0.889	2.033	11	7	12	التكرار	تعمل المؤسسة على وضع برامج تدريب لتنمية معارف الكفاءات
				36,7 %	%23,3	%40	النسبة	
4	موافق	0.770	2.400	5	8	17	التكرار	تهتم مؤسسة رغبة الجنوب بالكفاءات البشرية
				16.7 %	%26.7	%56.7	النسبة	
3	موافق	0.628	2.466	2	12	16	التكرار	يتم اللجوء الى بعض الكفاءات الخارجية لحل بعض المشاكل
				%6.7	%40	%53,3	النسبة	
4	محايد	0.727	2.233	5	13	12	التكرار	تسعى مؤسسة رغبة الجنوب إلى استقطاب المزيد من الكفاءات
				16,7 %	%43.3	%40	النسبة	
5	موافق	0.802	2.333	6	8	16	التكرار	تأخذ مؤسسة بآراء الكفاءات عند اتخاذ القرار
				%20	%26,7	%53.3	النسبة	
8	موافق	0.860	2.133	9	8	13	التكرار	هناك اهتمام بتطوير العمال و المحافظة عليهم
				%30	%26.7	%43.3	النسبة	
10	موافق	0.850	2.033	10	9	11	التكرار	استفدت من الترفقيات في مسيرتك المهنية
				33.3 %	%30	%36.7	النسبة	
12	محايد	0.808	1.966	10	11	9	التكرار	توفر لك مؤسسة المناخ المناسب للإبداع في طرق عمل جديدة
				33.3 %	%36.7	%30	النسبة	

13	محايد	0.75 8	1.900	10 33.3 %	13 43.3 %	7 23.3 %	التكرار النسبة	توفر المؤسسة بيئة تشجع على طرح الأفكار الجديدة
9	محايد	0.71 1	2.100	6 20 %	15 50 %	9 30 %	التكرار النسبة	توجد هيئة بحث و تطوير في مؤسسة رغوة الجنوب
1	موافق	0.62 8	2.533	2 6.7 %	10 33.3 %	18 60 %	التكرار النسبة	تسعى المؤسسة للحصول على المعارف في عقول العمال
15	غ موافق	0.80 3	1.900	12 40 %	10 33.3 %	8 26.7 %	التكرار النسبة	هناك مكافآت مخصصة للكفاءات المبدعة
6	موافق	0.78 4	2.266	6 20 %	10 33.3 %	14 46.7 %	التكرار النسبة	يدعم القادة في المؤسسة الإطارات الكفوة
7	موافق	0.83 3	2.166	8 26.7 %	9 30 %	13 43.3 %	التكرار النسبة	تلجأ المؤسسة إلى المعارف الكامنة لدى الكفاءات لخلق معارف و أفكار جديدة
		0.16 8	2.197	23.78	32.88 %	43.29 %		المجموع

#### المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

من الجدول رقم (2-9) نلاحظ أن أفراد العينة لديهم إيجابية نحو الكفاءات البشرية وذلك بنسبة 43.29%، حيث كانت متوسطات الإجابات على العبارات محصورة ما بين 1.900 و 2.533 بالنسبة لمتغير الكفاءات البشرية ، وتحصلت عبارة تسعى المؤسسة للحصول على المعارف في عقول العمال على أكبر متوسط 2.533 والنتيجة موافق، أي أن المؤسسة تسعى لجلب المعارف الكامنة لدى عمالها، وانحراف معياري 0.628، كما تحصلت عبارة منصب عملك يتوافق مع مؤهلاتك العلمية على متوسط 2.500 وانحراف معياري 0.676 والنتيجة إلى موافق، أي أن المؤسسة لا توزع العمل على العمال بطريقة عشوائية بل هناك وضع للرجل المناسب في المكان المناسب، وتحصلت عبارة يتم اللجوء الى بعض الكفاءات الخارجية لحل بعض المشاكل على متوسط قدره 2.466 وانحراف معياري 0.628 والنتيجة إلى موافق، أي أن المؤسسة تلجأ إلى المحيط الخارجي لحل مشاكلها من خلال الإستعانة بكفاءات خارجية، كما تحصلت عبارة تهتم مؤسسة رغوة الجنوب بالكفاءات البشرية على متوسط قدره 2.400 وانحراف معياري 0.770 والنتيجة إلى موافق، أي هناك إهتمام بالكفاءات البشرية ، كما تحصلت عبارة تأخذ

مؤسستك بآراء الكفاءات عند اتخاذ القرار على متوسط قدره 2.333 وانحراف معياري 0.802 والنتيجة إلى موافق، أي أن هناك نمط قيادي ديمقراطي يشرك العاملين في اتخاذ القرار، وتحصلت عبارة يدعم القادة في المؤسسة الإطارات الكفؤة على متوسط قدره 2.266 وانحراف معياري 0.784 والنتيجة إلى موافق، أي أن المديرين في المؤسسة يعملون على تشجيع وتطوير الكفاءات، وتحصلت عبارة تلجأ المؤسسة إلى المعارف الكامنة لدى الكفاءات لخلق معارف و أفكار جديدة على متوسط قدره 2.166 وانحراف المعياري 0.833 نتيجة موافق، أي أن المؤسسة وذلك من خلال توليد الأفكار من العمال باستخدام مختلف الأساليب للحصول على معارف جديدة، وتحصلت عبارة هناك اهتمام بتطوير العمال و المحافظة عليهم على متوسط 2.133 وانحراف معياري 0.860 ونتيجة موافق، أي أن المؤسسة تعمل على تطوير العمال بشكل مستمر، وتحصلت عبارة توجد هيئة بحث و تطوير في مؤسسة رغوة الجنوب على متوسط 2.100 وانحراف معياري 0.711 ونتيجة محايد، أي أن هناك تحفظ من عمال المؤسسة في وجود هيئة بحث و تطوير، وقد تحصلت عبارة تعمل المؤسسة على وضع برامج تدريب لتنمية معارف الكفاءات على متوسط 2.033 وانحراف معياري 0.889 ونتيجة موافق، أي أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية لفائدة عمالها، وتحصلت عبارة استفدت من الترقيات في مسيرتك المهنية على متوسط 2.033 وانحراف معياري 0.850 ونتيجة موافق، أي أن المؤسسة لها نظام ترقية وفقاً لسنوات الخبرة . وتحصلت عبارة توفر لك مؤسستك المناخ المناسب للإبداع في طرق عمل جديدة على متوسط 1.966 وانحراف معياري 0.808 ونتيجة محايد، أي أن هناك تحفض من عمال المؤسسة من وجود المناخ المناسب للإبداع، وتحصلت عبارة توفر المؤسسة بيئة تشجع على طرح الأفكار الجديدة على متوسط 1.900 وانحراف معياري 0.758 ونتيجة محايد، وتحصلت عبارة هناك مكافآت مخصصة للكفاءات المبدعة على متوسط 1.900 وانحراف معياري 0.803 ونتيجة غ موافق أي انه لا توجد هناك مكافآت مخصصة للكفاءات المبدعة.

### 3 إتجاهات أفراد العينة نحو أداء المورد البشري

الجدول (2-10) توجهات أفراد العينة نحو أداء المورد البشري								
عبارات المحور الثاني: أداء المورد البشري	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
تقوم مؤسستك بتقييم أدائك بشكل دائم	التكرار	14	11	5	2.300	0.749	موافق	9
	النسبة	46,07%	36,7%	16,7%				
تحرص على تحسين مستوى أدائك بشكل مستمر	التكرار	16	12	2	2.466	0.628	موافق	3
	النسبة	53.3%	40%	36,7%				
يساهم الرضا عن العمل في	التكرار	17	10	3	2.466	0.681	موافق	4

زيادة الأداء	النسبة	%56.7	33.3 %	%10				
تدفع المنافسة إلى التحدي و تحسين الأداء	التكرار	15	10	5	2.333	0.758	موافق	7
	النسبة	%50	33.3 %	16.7 %				
ترى أنك فرد فعال داخل المؤسسة	التكرار	15	12	3	2.366	0.764	موافق	6
	النسبة	%50	%40	%10				
تقوم المؤسسة بمكافئة أصحاب الأفكار المبدعة	التكرار	8	14	8	2.000	0.742	محايد	13
	النسبة	%53.3	26,7 %	%20				
تلتزم بانجاز الاعمال الموكلة إليك في الوقت المحدد	التكرار	19	5	6	2.433	0.817	موافق	5
	النسبة	%63.3	16.7 %	%20				
تلتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملي	التكرار	21	7	2	2.633	0.614	موافق	2
	النسبة	%70	23.3 %	%6.7				
تبذل الجهد الكافي لانجاز عملي في الوقت المحدد	التكرار	22	6	2	2.666	0.606	موافق	1
	النسبة	%73.3	%20	6.7				
يساعد اطلعك على نتائج تقييم الأداء في تطوير أدائك وتحسينه	التكرار	9	17	4	2.166	0.647	محايد	11
	النسبة	%30	56.7 %	13.3 %				
يعد نظام تقييم الأداء حافزا لتطوير الأداء وتحسينه	التكرار	13	10	7	2.200	0.805	موافق	10
	النسبة	%43.3	33.3 %	23.3 %				
يحدد نظام تقييم الأداء نقاط القوة و الضعف لديك	التكرار	12	9	9	2.100	0.844	موافق	12
	النسبة	%40	%30	%30				
يؤثر نظام العقوبات على تطوير الأداء وتحسينه	التكرار	14	11	5	2.300	0.947	موافق	8
	النسبة	%46.7	36.7 %	16.7 %				
المجموع		%56.99	32.82 %	20.52	2.341	0.250		

يوضح الجدول الإحصاء الوصفي لعبارات محور أداء المورد البشري، حيث يتضح من الجدول أن معظم أفراد العينة لديهم توجهات إيجابية نحو معظم عبارات أداء المورد البشري وذلك بنسبة 56.99% من استنتاجات أفراد العينة بنتيجة موافق، أما 13.06% كان توجههم سلبيا، أما ما نسبته 20.29% فكان توجههم بالتحفظ على أداء المورد البشري وذلك بنتيجة "محايد"، حيث تحصلت عبارة تبذل الجهد الكافي لانجاز عملي في الوقت المحدد أكبر متوسط 2.666 وانحراف معياري 0.606 وكانت النتيجة موافق، وتحصلت عبارة يحدد نظام تقييم الأداء نقاط القوة و الضعف لديك على أقل متوسط حساب 2.100 وانحراف معياري 0.844 وكانت النتيجة متباينة بين موافق ومحايد، أي أن عمال المؤسسة ليس لديهم اهتمام بنظام تقييم الأداء.

### المطلب الثاني: تحليل النتائج

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل النتائج من خلال اختبار الفرضيات الدراسة و ربط النتائج بالفرضيات:

#### الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة

-الفرضية الأولى: يوجد تطبيق مرتفع لإدارة الكفاءات في مؤسسة رغوة الجنوب؛

من خلال الجدول رقم (2-9) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المتغير المستقل (إدارة الكفاءات) بلغ 2.19 وهو يقع ضمن المجال المتوسط بمعنى أن اتجاهات أفراد العينة نحو إدارة الكفاءات كان متوسط و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية أي أنه لا يوجد تطبيق مرتفع لإدارة الكفاءات في مؤسسة رغوة الجنوب بل يوجد تطبيق متوسط لإدارة الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثانية: يتميز أداء المورد البشري في مؤسسة رغوة الجنوب بمستوى عال جدا.

من خلال الجدول رقم (2-10) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المتغير التابع (أداء المورد البشري) قد بلغ 2.34 وهو يقع ضمن المجال المرتفع بمعنى أن اتجاهات أفراد العينة نحو أداء المورد البشري كان مرتفع و هذا ما يجعلنا نقبل الفرضية أي يتميز أداء المورد البشري في مؤسسة رغوة الجنوب بمستوى عال جدا.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين إدارة الكفاءات وبين أداء المورد البشري في مؤسسة رغوة الجنوب.

الجدول رقم (2-11): معامل الارتباط بين إدارة الكفاءات و أداء المورد البشري

أداء المورد البشري		إدارة الكفاءات
القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط	
0.03	0.32	

\*دال عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (2-11) أن المتغير المستقل (إدارة الكفاءات) تربطه بالمتغير التابع (أداء المورد البشري) علاقة ارتباطية موجبة و ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) و ذلك لأن قيمة sig قد بلغت 0.03 و هي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) كما بلغ معامل الارتباط 32% و بما أن إشارته موجبة يعني أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين المتغيرين (إدارة الكفاءات و أداء المورد البشري) و لكنها ضعيفة لأن معامل الارتباط بلغت قيمته 32% فقط و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية (توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين إدارة الكفاءات و بين أداء المورد البشري في مؤسسة رغوة الجنوب)، ونقبل الفرضية البديلة (لا توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين إدارة الكفاءات و بين أداء المورد البشري في مؤسسة رغوة الجنوب) .

### خلاصة الفصل:

بعد الإطلاع على الأدبيات النظرية و التطبيقية، حاولنا في هذا الفصل إسقاط دراستنا ميدانيا على أحد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي مؤسسة رغوة الجنوب الواقعة بمدينة تقرت ولاية ورقلة، فحاولنا من خلال تحليل الاستبيان باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية التعرف على واقع إدارة الكفاءات وأثرها على أداء المورد البشري في هذه المؤسسة، وتوصلنا أنه على الرغم من أهمية العنصر البشري في المنظمة إلا أن مؤسسة رغوة الجنوب لا تعطي الكفاءات البشرية الإهتمام الكافي.



الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا البحث معالجة أحد المواضيع الحديثة والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية، ألا وهو "دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري". فمن خلال البحث توصلنا إلا أن الكفاءات البشرية هي تلك التوليفة من المعارف، المهارات، والسلوكات التي يمتلكها الفرد والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، كما أنها تمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية والأساسية للمؤسسة، إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام ، ومن خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى النتائج التالية:

#### النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات :

1- هناك تطبيق متوسط لإدارة الكفاءات في مؤسسة رغوة الجنوب و ذلك لأن إتجاهات أفراد عينة الدراسة وقع ضمن المجال المتوسط أين بلغ المتوسط الحسابي العام لإدارة الكفاءات 2.19 و انحراف معياري قدره 0.16

2- يتميز أداء المورد البشري في مؤسسة رغوة الجنوب بمستوى عال جداو ذلك لأن إتجاهات أفراد عينة الدراسة وقع ضمن المجال المرتفع أين بلغ المتوسط الحسابي العام لأداء المورد البشري 2.34 و انحراف معياري قدره 0.25

3- توجد علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين إدارة الكفاءات وبين أداء المورد البشري في مؤسسة رغوة الجنوب لأن معامل الارتباط بلغت نسبته 32% فقط .

#### كما تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافضة من الموارد و الكفاءات وهذا ما يمكنها من الإعتماد عليها في تنفيذ إستراتيجياتها ومنه تعزيز كفاءاتها.

2- الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالإستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط خاصة في ضل التحولات السريعة و درجة تعقدها.

3- توصلنا أن هذه المؤسسة أصبحت تولي اهتماما كبيرا لأداء مواردها البشرية، وهذا بسبب إدراك مسؤوليها إلى أهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن أن يحققه إذا سير بطريقة فعالة، فهي تسعى إلى توفير بيئة العمل المناسبة والملائمة لكفاءاتها البشرية.

■ الاقتراحات و التوصيات :

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوع إدارة الكفاءات ودورها في رفع أداء المورد البشري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكننا أن نقترح ما يلي:

- نقترح أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق ومتطلبات العمل و تطلعات العاملين ، انطلاقا من تحليل البيئة الداخلية و الخارجية؛
- إشعار العامل بأنه هناك تقييم لما سيقوم به من عمل؛
- إستخدام طرق حديثة و أكثر نجاعة وفعالية في تقييم أداء العاملين؛
- إعادة النظر في سياسة الأجور المعتمدة من قبل المؤسسة ، و ذلك لجعلها تتلاءم و المجهودات المبذولة من قبل العاملين؛
- العمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرار و فسخ المجال لهم في الإدلاء باقتراحاتهم ؛
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة لتحسين و تدفق المعلومات؛

■ أفاق الدراسة :

يعتبر موضوع إدارة الكفاءات من المواضيع ذات الاهتمام الحديث وهي بذلك مجال خصص للدراسة والبحث ولعل أبرز المجالات فيها :

- التسيير الإستراتيجي للمعرفة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية؛
- مساهمة إدارة الكفاءات في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة؛
- واقع إدارة الكفاءات في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- دور إدارة الكفاءات في تطوير أداء الذكاء التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة؛
- مقارنة تسيير المواهب و المهارات بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

## قائمة المراجع

أولاً :المراجع باللغة العربية :

1 : الكتب :

- 1- احمد صقر عاشور ,إدارة القوة العاملة ,بيروت, دار النهضة العربية للطباعة والنشر ط2, 1979.
- 2- حسن إبراهيم بلوط , إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي , بيروت , دار النهضة العربية , ط1, 2002.
- 3- سعاد نائف بنو طي , إدارة الموارد البشرية , جامعة كاليفورنيا , دار وائل للنشر والتوزيع , الأردن .
- 4- نور الدين حاروش , إدارة الموارد البشرية , دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع , 2011.
- 5- محمد عبد العليم صابر , خالد عبد المجيد تعيلب , إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر) , دار الفكر الجامعي , مصر, 2010 .
- 6- مصطفى نجيب شاويش , إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد), عمان-الأردن, دار الشروق للنشر والتوزيع , 2007.
- 7- مهدي محمد زويلف , إدارة الموارد البشرية , دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع , الأردن , 2001.

ثانياً : الرسائل الجامعية

- 8- المطيري، جبر هديريس مشلح، 2005 ، مهارة القائد الإداري في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية
- 9- سمالي يحظية ,اثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية, أطروحة دكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر 2004

- 10- سلامي فتيحة , مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مذكرة  
 ماستر , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2012
- 11- نذيره بوزيد , دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة , مذكرة  
 ماستر , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير , جامعة قاصدي مرباح , ورقلة , 2011-  
 2012 ,
- 12- زكية بوسعد , اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية والاقتصادية  
 , مذكرة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , جامعة باتنة , 2007

### ثالثا : الملتقيات و المجالات

- 13- بن عيسى محمد الهادي ,العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأس مال الاستراتيجي  
 ,الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية  
 , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة ورقلة , 09- 10 مارس 2004 ,
- 14- بوزيان عثمان , اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات , مداخله مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية  
 وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية , كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية , جامعة  
 ورقلة , 2004 ,
- 15- عبد البارئ إبراهيم درة , تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات , بحوث ودراسات  
 المنظمة العربية للعلوم الإدارية , جامعة الدول العربية , العدد 382 , مصر , 2003 .
- 16- زاوي صورية , تومي ميلود , دور نظام المعلومات البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة  
 , مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية , العدد السابع , , جامعة بسكرة الجزائر , جوان  
 2010 .
- 17- يوسف , درويش , 1991 , أساليب اتخاذ القرارات بالمؤسسات الصناعية والخدمية في دولة  
 الإمارات العربية المتحدة" , المجلة . العربية للإدارة , مجلد 15 , العدد 1

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية :

19.Sylvie st – onge et autres , **reliever les defies de gestion des ressources humaines** ,gatant morim canad 2001

20.Lauvan beiren donk , tous compétents management des compétences dans l'entreprises (de boeck canad 2000 )

الملاحق



الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

مستوى : السنة ثانية ماستر

تخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إعداد الطالب: قصي علي

تحت اشراف : أ.تيشات سلوى

### إستمارة إستبيان

أخي العامل.....أختي العاملة

تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لمذكرة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحت عنوان: " دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري"، وبهدف معرفة إدارة الكفاءات و دورها في رفع أداء المورد البشري في مؤسسة رغوة الجنوب ، نرجو منكم سيدي ( سيدتي ) المشاركة في هذا الاستبيان، لأننا نرى أن هذا البحث لن يكتمل ولن يكون له أي دون مساعدتكم، ونضمن لكم أن هذه المعلومات لغرض البحث فقط، لهذا نأمل منكم الاجابة بصراحة وموضوعية عن الاسئلة المطروحة، وشكرا لكم مسبقا على حسن تعاونكم معنا .

شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون

المحور الاول: الكفاءات البشرية:

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غ موافق
	<b>المحور الأول :التدريب</b>			
01	- منصب عملك يتوافق مع مؤهلاتك العلمية			
02	- تعمل المؤسسة على وضع برامج تدريب لتنمية معارف الكفاءات			
03	- تهتم مؤسسة رغوة الجنوب بالكفاءات البشرية			
04	يتم اللجوء الى بعض الكفاءات الخارجية لحل بعض المشاكل			
	<b>المحور الثاني :الترقية و الإستقطاب</b>			
05	- تسعى مؤسسة رغوة الجنوب إلى استقطاب المزيد من الكفاءات			
06	- تأخذ مؤسستك بآراء الكفاءات عند اتخاذ القرار			
07	- هناك اهتمام بتطوير العمال و المحافظة عليهم			
08	- استفدت من الترقيات في مسيرتك المهنية			
09	- توفر لك مؤسستك المناخ المناسب للإبداع في طرق عمل جديدة			
	<b>المحور الثالث :المعارف و بيئة العمل</b>			
10	- توفر المؤسسة بيئة تشجع على طرح الأفكار الجديدة			
11	- توجد هيئة بحث و تطوير في مؤسسة رغوة الجنوب			
12	- تسعى المؤسسة للحصول على المعارف في عقول العمال			
13	- هناك مكافآت مخصصة للكفاءات المبدعة			
14	يدعم القادة في المؤسسة الإطارات الكفؤة			
15	تلجأ المؤسسة إلى المعارف الكامنة لدى الكفاءات لخلق معارف و أفكار جديدة			

المحور الثاني: أداء المورد البشري

الرقم	العبارة	اتفق	محايد	لا اتفق
	<b>المحور الأول: تقييم الأداء</b>			
16	- تقوم مؤسستك بتقييم أدائك بشكل دائم			
17	- تحرص على تحسين مستوى أدائك بشكل مستمر			
18	- يساهم الرضا عن العمل في زيادة الأداء			
19	- تدفع المنافسة إلى التحدي و تحسين الأداء			
20	- ترى أنك فرد فعال داخل المؤسسة			
21	- تقوم المؤسسة بمكافئة أصحاب الأفكار المبدعة			
	<b>المحور الثاني: تحسين الأداء</b>			
22	- تلتزم بانجاز الاعمال الموكلة إليك في الوقت المحدد			
23	- تلتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملك			
24	- تبذل الجهد الكافي لانجاز عملي في الوقت المحدد			
25	- يساعد اطلاعك على نتائج تقييم الأداء في تطوير أدائك وتحسينه			
26	- يعد نظام تقييم الأداء حافزا لتطوير الأداء وتحسينه			
27	- يحدد نظام تقييم الأداء نقاط القوة و الضعف لديك			
28	- يؤثر نظام العقوبات على تطوير الأداء وتحسينه			

المحور الثالث: البيانات الشخصية

يرجى منكم ملء الاستمارة بوضع علامة (X) امام الاجابة المختارة.

الجنس:

☐ ذكر ☐ انثى

السن :

☐ اقل من 30 ☐ من 31 - 40 ☐ من 41 - 50 ☐ أكثر من 50

المؤهل العلمي:

☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

الخبرة:

☐ 1 - 5 سنوات ☐ 6 - 10 سنوات ☐ 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

اسم الأستاذ	التخصص	الدرجة العلمية
حجاج عبد الرؤوف	علوم تسيير	أستاذ محاضر أ
ميلودي عبد العزيز	علوم التسيير	أستاذة محاضر أ
منير بن عبد الهادي	علوم التسيير	أستاذ مساعد أ
بن جروة عبد الحكيم	علوم التسيير	أستاذ محاضر أ

الملحق رقم (3): معامل الارتباط بيرسون

Correlations		
	x	y
x	Correlation de Pearson	,329*
	Sig. (unilateral)	,038
	N	30
y	Correlation de Pearson	,329*
	Sig. (unilateral)	,038
	N	30

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

## الفهرس

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-م	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الكفاءات وأداء المورد البشري	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات وأداء المورد البشري
3	المطلب الأول: ماهية إدارة الكفاءات
3	الفرع الأول: مفهوم إدارة الكفاءات
4	الفرع الثاني: مقاربات إدارة الكفاءات
5	الفرع الثالث: المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات
6	المطلب الثاني: ماهية أداء المورد البشري
6	الفرع الأول: مفهوم أداء المورد البشري
7	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري
8	الفرع الثالث: طرق تقييم أداء المورد البشري
11	المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الكفاءات وأداء المورد البشري
12	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الكفاءات وأداء المورد البشري
12	المطلب الأول: الدراسات العربية
14	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
15	المطلب الثالث: موقع دراستنا من الدراسات السابقة
17	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

19	تمهيد
20	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
20	المطلب الأول: طريقة اختيار عينة الدراسة
20	الفرع الأول: منهج الدراسة
20	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة
21	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
21	الفرع الأول: أداة الدراسة
22	الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان
23	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
23	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
23	الفرع الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة
27	الفرع الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان
31	المطلب الثاني: تحليل النتائج
32	الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة
34	خلاصة الفصل
36	الخاتمة
39	قائمة المراجع
43	الملاحق
48	الفهرس