

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس

قسم: العلوم الاقتصادية



كلية العلوم الاقتصادية،
التجارية وعلوم التسيير

مذكرة التخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص:

إقتصاد وتسيير المؤسسات

الموضوع

تسيير الكفاءات البشرية وتأثيرها على أداء العاملين
دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس قسم الإستكشاف"

تحت إشراف الأستاذة:

تلخوخ سعيدة

إعداد الطالبتين:

مخفي سهيلة

مرموشي سهام

السنة الجامعية: 2024/2023

ملخص البحث:

جاءت هذه الدراسة لتعرف على تسيير الكفاءات البشرية، وتأثيرها على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك قسم الاستكشاف، حيث هدفت إلى تسليط الضوء على كل من المتغيرين، (المستقل) تسيير الكفاءات البشرية، و(التابع) أداء العاملين وتوضيح العلاقة بينهما، بالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري والذي تناولنا فيه أساسيات في تسيير الكفاءات البشرية من حيث أبعادها وأنواعها ومراحلها، بالإضافة إلى التطرق لقياس أداء العاملين وهذا لمعرفة درجة تأثيرهم بالكفاءات البشرية الموجودة داخل المؤسسة.

حيث أسقطنا موضوع الدراسة، على عينة من العمال بمؤسسة سوناطراك قسم الاستكشاف، بالاعتماد على المنهج التحليلي من خلال توزيع استبيان على أربعين عامل، حيث تم استرجاع ثلاثين منهم، ومن ثم تم إفراغ هذه الإجابات في برنامج التحليل (SPSS).

حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن للكفاءات البشرية مساهمة فعالة في تحسن أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك قسم الاستكشاف بومرداس، ويمكن استخدام هذه المعلومات لتحسين ممارسات تسيير الكفاءات البشرية وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم وفي النهاية تحسين كفاءة عمليات الاستكشاف وتحقيق المزيد من الاكتشافات الأخرى أي تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها بشكل عام.

كما توصلنا في نهاية هذه الدراسة الى وجود علاقة ارتباط موجبة وعالية بين تسيير الكفاءات البشرية وأداء العاملين في مؤسسة سوناطراك قسم الاستكشاف بومرداس.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات البشرية، أداء العاملين، مؤسسة سوناطراك قسم الاستكشاف بومرداس.

Abstract:

This study aims to identify the management of human competencies and its impact on the performance of employees in the Sonatrach Exploration Division. The study aims to shed light on both variables, the independent variable (management of human competencies) and the dependent variable (employee performance), and to clarify the relationship between them. The study relies on the descriptive approach in the theoretical aspect, which deals with the fundamentals of managing human competencies in terms of its dimensions, types, and stages. It also addresses the measurement of employee performance to determine the extent of their impact by the human competencies existing within the organization.

The study was applied to a sample of employees in the Sonatrach Exploration Division using the analytical approach through distributing a questionnaire to forty employees, thirty of whom were retrieved. The responses were then entered into the analysis program (SPSS).

The study found that human competencies have an effective contribution to improving the performance of employees in the Sonatrach Exploration Division in Boumerdes. This information can be used to improve human competency management practices, improve employee performance, increase productivity, and ultimately improve exploration efficiency and achieve more discoveries, which means achieving the organization's goals and improving its overall performance.

The study also found that there is a positive and high correlation between the management of human competencies and the performance of employees in the Sonatrach Exploration Division in Boumerdes.

Keywords: Human competencies, employee performance, Sonatrach Exploration Division Boumerdes.

إهداء

إلى؛

"والديّ الحنونين، بكل الحب والامتنان، مرموشي مختار وشاوش زهرة هذا الإنجاز ليس فقط لي، بل هو لكما أيضاً. لقلوبكما الرحيمين التي لم تتوان يوماً عن دعمي وتشجيعي، إلى أبي وأمي، شكراً لكما على كل شيء. هذه الصفحات تحمل بصمة حبكما وعناقيد الأمان التي زرعتها في داخلي. أعدكما بأن أبذل قصارى جهدي لأجعلكما فخورين بي دائماً. أحبكما بكل ما أوتيت من قوة وأعشقكما بكل ما أستطيع.

سأحمل ذكراكما في قلبي كنجمتين تضيئان لي الطريق في كل لحظة، وسأستمر في السعي لتحقيق النجاحات لأكون دائماً على قدر الثقة التي وضعتها فيّ. لكما يا أعز الناس، لأبي، إهداء هذه المذكرة وكل ما سيأتي بعد، مع حيي الكبير وامتناني العميق. إهداء إلى أخواتي نجاة، نوال، زينب، كوثر وأخي الصغير توفيق.

إلى كل الأصدقاء الذين عرفتهم طيلة مسيرتي الدراسية كل باسمه وإلى كل من علمني حرفاً كنت أجهله وإلى كل الأهل والعائلة الكريمة كل باسمه ومقامه وإلى زميلتي في هذه الدراسة سهيلة. إلى جميع عمال وإطارات مؤسسة سوناطراك بومرداس على رأسهم تيسمبال عماد إلى أساتذتي وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة "تلخوخ سعيدة" وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من بعيد أو من قريب. " اللهم أنفعني بما علمتني وعلمي ما ينفعني وزدني علماً "

* لكم مني أطيب المنى وأفضل تحية

"مرموشي سهام"



إهداء

"قل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنين"

وفي اللحظة الأكثر فخرا أهدي عملي هذا

إلى؛

من أحمل اسمه بكل افتخار.. الذي حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم طاب بك العمر يا سيد الرجال وطبت لي عمرا يا أبي الغالي أرجو من الله أن يعد عمرك لترى ثمارا قد حان وقت قطافها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وغدا وإلى الأبد

إلى قدوتي الأولى ومعنى الحب والتفاني.. إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي.. إلى من ارشدتني ورافقتني في كل مشاوير حياتي ولا تزال تفعل إلى الان.. اللهم احفظها ارزقها العفو والعافية ... أمي الحبيبة

إلى ضلعي الثابت الذي لا يميل ... إلى من رزقت بهم سندا وملاذي الأول والأخير اخوتي واخواني
سليمة، مراد، حياة، وفاء، سارة، عبد الرحيم

إلى أجمل صدفه من ألف اختيار..... إلى من كان دائما موضع اتكاء في عثرتي خطيبي

إلى أصدقاء المواقف لا السنين إلى المقربين إلى القلب صديقاتي

إلى من وجهتني في هذا العمل أستاذتي الفاضلة تلخوخ سعيدة

إلى كل الأهل والعائلة الكريمة كل باسمه ومقامه ... وبالأخص زوجة أخي: ساميليا وازواج أخواتي:

عز الدين، حكيم، كريم، كريم، إلى رفاق الخطوة الأولى والخطوة الأخيرة إلى من كانوا فالسنوات العجاف

سحابا ممطرا ... إلى كل عابر في حياتي ترك أثرا جميلا.

مخفي سهيلة





شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

أولاً نحمد الله عزوجل على منحه إيانا الصبر والصحة لانجاز هذا العمل العلمي

نتوجه بكامل الشكر والامتنان للأستاذة تلخوخ سعيدة المشرفة على هذا العمل والتي لم تبخل علينا بالتوجيهات والنصائح العلمية والمنهجية طيلة فترة البحث.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل عمال مؤسسة سوناطراك بومرداس قسم الاستكشاف وعلى رأسهم المؤطر الذي رافقنا طيلة فترة التربص السيد تيسمبال عماد إلى كل أساتذة الكلية الذين لم يبخلوا علينا بنصائحهم، وأخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة على وقتهم الثمين ولسهرهم على صقل هذا العمل ونصائحهم القيمة وتوجيهاتهم التي سنأخذها بعين الاعتبار مشكورين في جلستنا العلمية، كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نقف وقفة احترام إلى كل من قدم لنا يد المساعدة والعون من زملاء وأصدقاء.



فهرس المحتويات:

ملخص البحث

إهداء

إهداء

شكر وتقدير

I	فهرس المحتويات:
III	فهرس الجداول:
IV	فهرس الأشكال:
V	قائمة الملاحق:
أ-ز	المقدمة:

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية وأثره على أداء العاملين

2	تمهيد:
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية.
3	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية
9	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات وأبعادها.
14	المطلب الثالث: الكفاءات بين المتطلبات والمعوقات.
16	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تسيير الكفاءات البشرية
16	المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية
17	المطلب الثاني: مقاربات تسيير الكفاءات البشرية:
19	المطلب الثالث: مراحل تسيير الكفاءات
20	المبحث الثالث: أثر تسيير الكفاءات على أداء العاملين.
20	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.
22	المطلب الثاني: محددات وأنواع أداء العاملين.
24	المطلب الثالث: معدلات أداء العاملين وخصائصه

25	المبحث الثاني: علاقة تسيير الكفاءات البشرية بأداء العاملين
25	المطلب الأول: علاقة الكفاءات بالأداء
26	المطلب الثاني: العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء
الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف	
29	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة المستقبلية سونطراك قسم الإستكشاف
29	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة سونطراك
30	المطلب الثاني: تقديم قسم الإستكشاف
36	المطلب الثالث: دائرة الموارد البشرية
40	المطلب الرابع: الإدارة الإلكترونية في قسم تسيير المسار المهني
43	المبحث الثاني: واقع تسيير الكفاءات البشرية بمؤسسة سونطراك "قسم الاستكشاف"
43	المطلب الأول: تقييم الكفاءات البشرية بمؤسسة سونطراك (قسم الاستكشاف)
47	المطلب الثاني: تكوين الكفاءات البشرية في مؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف
48	المطلب الثالث: الترقية في مؤسسة سونطراك (قسم الاستكشاف)
48	المبحث الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة
48	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
49	المطلب الثاني: أداة وأساليب الدراسة
51	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة
51	المبحث الرابع: نتائج التحليل الإحصائي
51	المطلب الأول: تحليل المعلومات العامة لعينة الدراسة
56	المطلب الثاني: تحليل متغيرات الدراسة
65	خلاصة:
67	خاتمة:
70	قائمة المراجع:
75	الملاحق:

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
10	القائمة المرجعية للكفاءات الفردية	1
45	المرحلة الأولى: مرحلة الأداء	2
45	المرحلة الثانية: مرحلة السلوك، وتتميز بما يلي:	3
46	الخبرة المهنية للموظف	4
48	الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان	5
59	مقياس لكارت الحماسي	6
50	درجة الموافقة لفقرات الاستبيان	7
51	نتائج معامل الصدق والثبات	8
52	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	9
53	توزيع أفراد العينة حسب السن	10
54	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	11
55	الخبرة المهنية لدى أفراد عينة الدراسة	12
57	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الكفاءات الفردية	13
58	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الكفاءات التنظيمية	14
59	المتوسطات الحسابية الخاصة لكل بعء من أبعء تسيير الكفاءات البشرية	15
60	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء العاملين	16
62	معامل الارتباط بين متغيري الدراسة	17

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
د	نمذج الدراسة تقسيم الشكل حسب المحاور الفريعة	1
7	الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية	2
14	متطلبات الكفاءات البشرية	3
27	العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء	4
35	الهيكل التنظيمي لقسم الإستكشاف	5
40	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	6
52	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	7
53	توزيع أفراد العينة حسب السن	8
54	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	9
55	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة المهنية	10
56	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	11

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
76	الاستبيان	1
78	برنامج التحليل الاحصائي spss	2

مقدمة

تمهيد:

في ظل التحديات الإقتصادية والواقع المتغير، تبرز الحاجة الماسة للمؤسسات إلى تبني استراتيجيات فعالة تضمن لها الإستدامة والتميز. تؤدي الموارد البشرية دوراً محورياً في هذا السياق، حيث يعتمد نجاح المؤسسات إلى حد كبير على كيفية استقطابها للكفاءات، تنميتها والحفاظ عليها، ومع تزايد الإعتراف بأهمية رأس المال البشري كأساس للإبتكار والإنتاجية، أصبح تسيير الكفاءات البشرية محور إهتمام بالغ للباحثين والممارسين. في هذا الإطار تدور الأسئلة حول الطرق الأمثل لتسيير هذه الكفاءات بما يخدم أهداف المؤسسة ويعزز من أدائها. هذا يشمل تعريف الكفاءات الأساسية المطلوبة، مروراً بتطويرها وتقييمها، وصولاً إلى كيفية تأثيرها على أداء العاملين، يقودنا هذا التساؤل حول كيفية تحقيق التوازن الأمثل بين الحاجة إلى إدارة هذه الكفاءات بفعالية وتعزيز أداء العاملين بما يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات.

من هنا يأتي الإهتمام المتزايد بدراسة "تسيير الكفاءات البشرية وتأثيرها على أداء العاملين" كموضوع يتطلب التحليل والفهم. هذا البحث يسعى لإستكشاف الديناميكيات المعقدة بين إدارة الكفاءات وتحسين الأداء في بيئات العمل المتنوعة، مما يعدّ خطوة ضرورية وهامة لتحقيق التميز والإبتكار في السوق العالمي المعاصر.

أولاً: إشكالية الدراسة.

وبالإشارة إلى ما تقدم تظهر معالم إشكالية البحث، والتي يمكن صياغتها كما يلي:

"ما مدى تأثير تسيير الكفاءات على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك؟"

يمكن معالجة الإشكالية المطروحة من خلال تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية: صياغة الأسئلة بما يتوافق مع الفرضيات.

- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الكفاءات الفردية وأداء العاملين عند مستوى المعنوية 0.5؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الكفاءات الجماعية وأداء العاملين عند مستوى المعنوية 0.1؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية) وأداء العاملين عند مستوى المعنوية 0.1؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة.

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، قمنا بصياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة:

▪ توجد علاقة إرتباط متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \geq 0.1$ بين تسيير الكفاءات البشرية وأداء العاملين.

الفرضيات الجزئية:

▪ الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.5$ بين الكفاءات الفردية وأداء العاملين.

▪ الفرضية الثانية: لا توجد علاقة إرتباط طردية قوية بين الكفاءات الجماعية وأداء العاملين، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.1$.

▪ الفرضية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.1$ بين الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية) وأداء العاملين.

رابعاً: أهمية الدراسة.

يستمد موضوع الدراسة أهميته من النقاط التالية:

▪ حسن تسيير الموارد بصفة عامة وتسيير الكفاءات بصفة خاصة، يمكن المؤسسة من الإستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث.

▪ يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسين مسيري المؤسسات الإقتصادية بأهمية تسيير الكفاءات كأداة جوهرية لتحقيق أهداف المؤسسة.

خامساً: أهداف البحث الدراسة.

▪ التعرف على طبيعة تسيير الموارد والكفاءات البشرية بمؤسسة سوناطراك.

▪ محاولة التأكد من واقع تسيير الكفاءات البشرية كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد وهل هي مسؤولة عن تحقيق الأفضلية للمؤسسة.

▪ التعرف على كيفية ممارسة نظام تسيير الكفاءات البشرية بشكل فعال خاصة في حالة ما إذا كانت المؤسسة تعاني من كثرة هذه الكفاءات أو تفتقد جزءاً منها.

▪ محاولة التعرف على كيفية تأثير تسيير الكفاءات البشرية على الأداء.

سادسا: أسباب إختيار الموضوع.

- كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع جملة من الأسباب، نذكرها فيما يلي:
- الرغبة في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به.
 - ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بالكفاءات، مع تقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري.
 - ارتباط الموضوع بمجال تخصصي مع رغبتني في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به؛
- سابعا: حدود الدراسة.

يمكن أن تتحدد الدراسة من خلال التحديد الموضوعي، المكاني، والزمني، وذلك كما يلي:

1- الحدود الموضوعية :

تتعلق هذه الدراسة بموضوع تسيير الكفاءات البشرية وتأثيرها على أداء العاملين، مع إسقاط ذلك على مؤسسة سوناطراك (بومرداس) قسم الإستكشاف.

2- الحدود المكانية :

أجريت هذه الدراسة في مؤسسة سوناطراك (بومرداس).

3- الحدود الزمانية :

تمّ إنجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية (2024/2023)، وذلك في 1 فيفري 2024 الى غاية 31 ماي 2024..

ثامنا: منهج الدراسة.

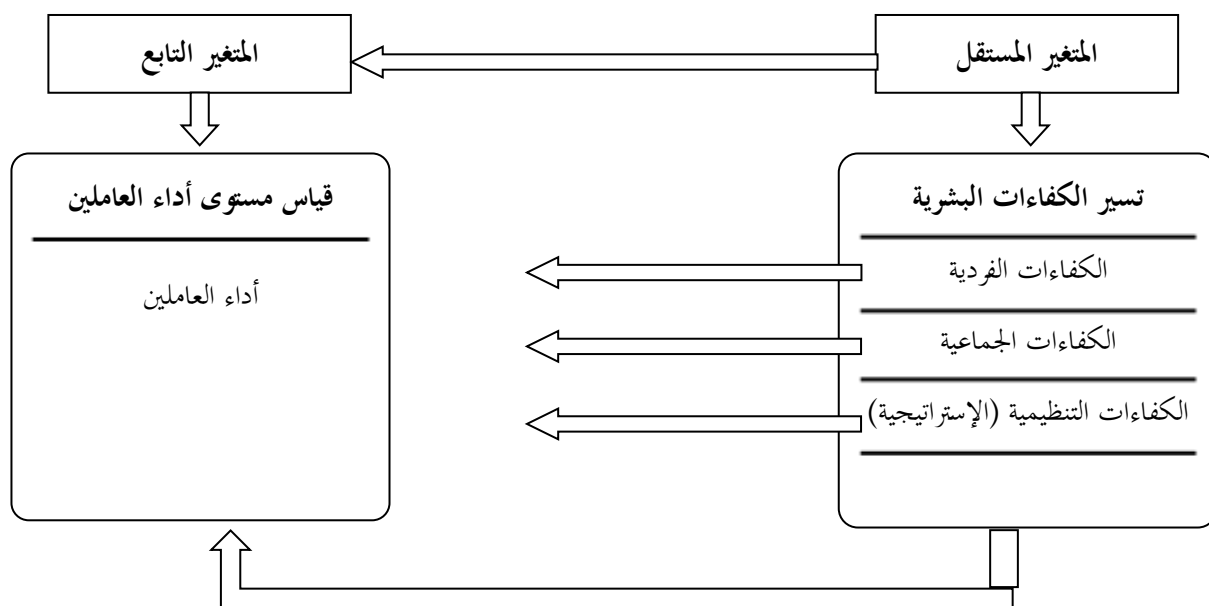
تم الإعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي، لتوضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة بالإعتماد على مختلف المراجع كالكتب والأطروحات والمجلات، ومن ثم إستعمال هذه المفاهيم كأساس لتحليل الموضوع، كما يعتمد الجانب التطبيقي على النهج الإحصائي للقيام بدراسة حالة، من خلال إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة التطبيقية، من خلال إعتمادنا على إستبيان لتوضيح تأثير تسيير الكفاءات البشرية على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك، حيث تتم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss.

تاسعا: أدوات الدراسة.

فيما يخص أدوات جمع البيانات المستخدمة، تم الرجوع إلى مختلف المصادر المكتبية، وذلك البلورة الإطار النظري الخاص بالبحث، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على مختلف وثائق المؤسسة وكذا المقابلات الشخصية، لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة.

عاشرا: نموذج الدراسة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة تقسيم الشكل حسب المحاور الفرعية



المصدر: من إعداد الطالبتين

الحادي عشر: الدراسات السابقة

فيما يلي بعض الدراسات التي تربطها علاقة بموضوع دراستنا:

الدراسة الأولى: دراسة شريف وحيدة: الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجي التحفيز والتكوين، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2016/2015.

حيث جاءت هذه الدراسة بهدف فهم مختلف المفاهيم المتعلقة بالكفاءة ومراحل بروزها والعوامل التي ساعدت على بلورتها وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية وهذا من خلال طرح الإشكالية: ما مدى مساهمة التكامل بين استراتيجيتي التحفيز والتكوين في الوصول إلى الكفاءات البشرية في المنظمة محل البحث؟

وقد تمّ التوصل إلى النتائج التالية:

■ أكد العاملون في المنظمة محل البحث على اهتمام الإدارة باستراتيجية التحفيز، وأن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم قادرة على التأثير في رغبتهم في العمل وحبهم له، حيث أقر أفراد العينة أن الحوافز المقدمة لهم تزيد من قدرتهم على العمل وتحثهم على البحث في تطوير مهاراتهم كما أن جو العمل السائد في المنظمة عامل يحسبهم بالانتماء لها؛

■ أظهرت نتائج تحليل الاستبيان توافر مؤشرات وجود الكفاءات في المنظمة الجزائرية، كما هو موضح في الجداول الاحصائية الخاصة بقياس مدى وجود كفاءات، حيث أثبتت هذه المؤشرات وجود رغبة لدى الأفراد على العمل لتحقيق أهداف المنظمة وقدرتهم على تأدية المهام بسرعة وإتقان وكذلك اقتراحهم لأفكار وحلول لمشاكل المنظمة بالإضافة إلى عملهم بجد لتحقيق المنظمة الريادة في السوق وهذا دليل على وجود كفاءات بشرية في المنظمة تساهم في ريادتها؛

■ أثبتت مؤشرات القياس الخاصة بعلاقة الارتباط بين تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين بالوصول إلى الكفاءات عند تفريغها وتحليلها احصائيا أن هناك علاقة طردية قوية بين اهتمام المنظمات باستراتيجيتي التحفيز والتكوين وبين وجود الكفاءات تساهم في نجاح وريادة المنظمة، وظهر ذلك في نتائج الجدول رقم (34) من خلال التأثير على رغبة الأفراد في العمل وقدرتهم على تنفيذ المهام وحثهم على الابداع من خلال قدرتهم على اقتراح حلول وأفكار جديدة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وذلك عن طريق التكامل بين استراتيجيتي التحفيز والتكوين.

الدراسة الثانية: دراسة خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على محددات أداء الكفاءات في المؤسسة المستهدفة من البحث ومحاولة إيجاد نموذج للتحفيز قادر على حث الكفاءات لتنمية أدايتهم.

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

■ تكثيف الجهود التكوينية فيما يخص المهارات التسييرية للمشرفين والاطارات جنبا الى جنب مع المهارات التقنية من أجل استغلال وظيفة التحفيز المادي وعدم تقييدها في الشركة؛

■ إيجاد آلية للاعتراف بالكفاءات سواء داخل الشركة، أو في البيئة الخارجية عن طريق مطالبة الوزارة الوصية بالأخذ بالمبادرة وبالشراكة مع الشركات في القطاع لهيكله مؤسسات لهذا الغرض تتمتع بالمصداقية في المجال؛

■ المحافظة على القيمة وعدم تسربها خارج الشركة من خلال مرونة التسعير، خاصة والاستنزاف الذي حدث في السنوات الأخيرة مما ولد شعورا عاما بالإحباط داخل الشركة سيقى يلقي بظلاله ولسنوات ما لم يتدارك الأمر؛

■ زيادة التوعية بوجود مزايا وخدمات في الشركة وترقيتها بما يتوافق مع طموحات موظفيها.

الدراسة الثالثة: دراسة رحيل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2011.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة، ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية والتعرف على كيفية تسيير، تقييم، وتطوير الكفاءات من أجل استمرارية التميز، ومحاولة إبراز واقع الكفاءات في المؤسسات الجزائرية.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

■ تكون الكفاءات المتميزة للمؤسسة أقوى عندما يتوافر لها الموارد المتفردة ذات القيمة العالية بالإضافة إلى القدرات الخاصة لإدارة تلك الموارد؛

■ الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية (علاقة التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عدة عوامل للتعاوض "Synergie" التي تعطي نتيجة أحسن من تلك المحققة من طرف عامل لوحده ونقصد بذلك كله الكفاءات الجماعية؛

■ 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، ومنه تعتبر الكفاءات التنظيمية والتي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها العامل المحقق للتميز؛

■ الكفاءات تزداد أهميتها باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية المستدامة كلما امتلكت المؤسسة القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها، فالبحث عن ميزة تنافسية في كفاءات المؤسسة يعد توجهها استراتيجيا يركز على إدراك دور هذه الكفاءات في خلق القيمة وتحقيق الربحية.

ثاني عشر: تعقيب على الدراسات السابقة.

■ توضح الدراسات السابقة أهمية التحفيز والتكوين في تطوير الكفاءات البشرية وتحسين أداء العاملين.

▪ يسعى البحث الحالي إلى ملء الفجوات في الأدبيات من خلال تقديم استراتيجيات مخصصة لتسيير الكفاءات البشرية في مختلف السياقات التنظيمية، مع التركيز على تحسين الأداء العام للموظفين.

ثالث عشر: هيكل الدراسة.

لمعالجة موضوع الدراسة، تم تقسيمها إلى فصلين كما يلي:

الفصل الأول المعنون بالإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية وأثره على أداء العاملين، الذي يتطرق في مبحثه الأول إلى مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية، فيما يتضمن مبحثه الثاني مفاهيم أساسية حول تسيير الكفاءات، كما تم إدراج أثر الكفاءات البشرية على أداء العاملين من خلال المبحث الثالث. أما الفصل الثاني فيتعلق بدراسة ميدانية، من خلال دراسة حالة مؤسسة سوناطراك بولاية بومرداس بهدف إسقاط الجانب النظري للدراسة على تسيير الكفاءات البشرية وأثرها على أداء العاملين من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول التعريف بالمؤسسة المستقبلية سوناطراك قسم الاستكشاف، والمبحث الثاني واقع تسيير الكفاءات البشرية بمؤسسة سوناطراك قسم الاستكشاف، أما المبحث الثالث فيتطرق إلى منهجية الدراسة، أما المبحث الرابع فيتضمن نتائج التحليل الإحصائي.

الفصل الأول

الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية

وأثره على أداء العاملين

تمهيد:

تجد المؤسسات اليوم نفسها أمام عولمة 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 وكفأ قصد تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المؤسسات. وقصد الإلمام بمختلف جوانب الكفاءات وفي هذا السياق، يأتي دور فصلنا الحالي لاستكشاف عالم الكفاءات البشرية وأهميتها كعامل رئيسي في تحقيق التنافسية والنجاح المستدام بحيث سنتناول مفهوم تسيير الكفاءات بشكل شامل، مع التركيز على الجوانب المختلفة التي تشكلها وتحدد قيمتها للمؤسسات وكيف تؤثر هذه الكفاءات على أداء العاملين.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية.

تمثل الكفاءات إحدى أهم أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من جهة أخرى، حيث حظي هذا المفهوم بنصيب كبير من اهتمام الباحثين عن التفوق والنجاح، فحتى وإن اختلفت آراءهم فهي تشترك في عدة نقاط أساسية، سنحاول توضيحها في هذا المبحث من خلال التطرق إلى مفهوم الكفاءات، وأهميتها وأبعادها وكذا أنواعها ومتطلباتها.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية

إن مفهوم الكفاءات البشرية تعتبر من الإشكالات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد القدرات والكفاءات التي يتمتع بها ومقارنتها مع الكفاءات الضرورية التي تحقق أهداف المؤسسة. لذلك يجب على رجال الأعمال والمسيرين التفرقة بين المصطلحين، وذلك بالنظر لتعدد الآراء واختلافها أحيانا في التعريف خاصة عند مناقشة فعالية الإدارة ويتجلى ذلك فيما يلي:

أولا الكفاءة:

يشوب مفهوم الكفاءة الكثير من الغموض والاختلاف، الأمر الذي أدى إلى تعدد التعاريف التي تتناولها، وهذا حسب السياق الذي يستعمل فيه.¹

الكفاءة: بعد نعوم تشاومسكي " من الأوائل الذين تطرقوا لمفهوم الكفاءة في نظريته اللغوية النظرية التوليدية التحويلية فالتوليد عنده عبارة عن مجموع القواعد التي تعمل من خلال عدد من المفردات على توليد عدد غير محدد من الجمل، أما التحويل فيعني تطبيق مجموعة من قواعد الحذف، الاستبدال، والإضافة وتغيير المواقع على الجمل الأصلية للحصول على عدد غير منته من الجمل، وفي هذا الصدد شدد تشومسكي على التمييز بين الكفاءة اللغوية *compétence* والأداء الكلامي *performance* فالكفاءة تعني نظام اللغة الكلي في الأذهان، أما الأداء الكلامي فيعني طريقة تنفيذ الفرد واستعماله للغة وبالتالي فالكفاءة تجسيد كامل لنظام اللغة، أو هي قدرة القارئ على صناعة اللغة وأما الأداء الكلامي فهو مجموع الجمل التي ينطقها الأفراد.²

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، مصر، السنة، ص 34.

² خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018، ص 9.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية وأثره على أداء العاملين

ويمكن تعريف الكفاءة كما يعرفها "cloude Levy le Boyer" بأنها "مجملة السلوكيات التي يتحكم فيها بعض الأشخاص أكثر من غيرهم مما يسمح لهم بالتواجد في وضعية مهنية أفضل، هذه السلوكيات قابلة للملاحظة في الواقع اليومي للعمل، من خلال المعارف المجمعدة والملامح الشخصية والإستعدادات المكتسبة. ويشير "Guy le Boter" إلى أن الكفاءة مفهوم متعدد الأبعاد وهو مزيج من ثلاثة موارد¹:

▪ الموارد المتحركة الناشئة عن الاحتكاك الاجتماعي (مهارات سلوكية) (**savoir être**)

▪ البعد المعرفي الناشئ عن أنشطة التدريب (المعارف) (**savoir**)

▪ البعد المهاري وهي خبرة الشخص في المواقف المهنية (**savoir faire**)

ثالثا: أهمية الكفاءات:

يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدأ بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرا على مستوى المؤسسة ككل.

1 - أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

تعتبر الكفاءات بمثابة الورقة الراجحة الفرد²، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها الاقتصاد الجديد والتميز، بعدم التأكد وبيئة العمل المتغيرة أصبحت الكفاءة تمثل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية:³

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة والاعتبارات الاقتصادية للمؤسسة والمتمثلة في تخفيض التكاليف المترتبة عن العاملين، إذ أصبحت المنظمات تحتفظ فقط بذوي الكفاءات التي تستحق لها قيمة مضافة، وتسرح العمالة الزائدة عن حاجتها والتي تعتبر كبطالة مقنعة بالنسبة لها، لأن الإحتفاظ بها سيكون مكلف، ويمكن ان تلتهم القيمة المضافة التي يمكن أن تتحقق؛
- في حال إمتلاك الفرد كفاءة معينة، فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكانة في سوق العمل يتناسب وطموحه، ذلك لأن حيازة كفاءة او أكثر تمثل اليوم أحسن جواز للشغل ورهانا فرديا قويا؛
- تساعد في إحداث الهدوء والأمن النفسي نتيجة بث الثقة لامتلاكهم لها؛

1 شوشان سهام، يحيوي نعيمة، دور تسيير الكفاءات في الأداء المتميز، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة1، العدد 59، الجزائر، 2017، ص314.

2 Cloude Levy leboyer, la gestion des compétences édition d'organisation, paris,1996, p150.

3 محمد المهدي، بن عيسى، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الإستراتيجي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية، وفرض الإندماج في الإقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص56.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية وأثره على أداء العاملين

- الأفراد داخل المؤسسة لا يمكنهم الاستفادة من تحسين وضعيتهم على أساس الأقدمية كما كان في السابق، وإنما على أساس الكفاءات والنجاحات المحققة من طرفهم، إذ بدأ تتمين الخبرة بالأقدمية تفقد صلاحيتها نتيجة لتطور أنظمة العمل وتلاشي الاستقرار وضرورة التكيف السريع مع متغيرات البيئة، وبهذا أصبح الأفراد يتسارعون لإظهار مهاراتهم وإبراز كفاءاتهم لعلمهم بأنه الحل الوحيد لتحسين وضعياتهم في العمل؛
- أمام تضخم الشهادات إن ذلك يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل وهذا ما يحفز الأفراد أكثر من تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة فبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها غير كافية لأنها لا توحى للاحترازية في العمل؛
- تخلق الكفاءات لدى حاملها الإحترام والثقة من قبل الغير، وخاصة من قبل المدراء في حسن الأداء والتفاني فيه بقدر الثقة الممنوحة؛
- بمعنى أن هذا سيؤدي إلى منحهم الصلاحيات وتفويض السلطة لهم، مما يؤدي إلى تقاسم السلطات وتحميل المسؤوليات بين العاملين والمدراء.

2- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي للأفراد:

- تمثل الكفاءات بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصرا أساسيا لتحسين سير عملها، ويظهر ذلك وفق ما يلي:¹
- تساهم فعالية الكفاءات في حل بعض النزاعات والصراعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير؛ فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وترزع فيهم روح التعاون والتعارض الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات، وذلك لخدمة أهداف المؤسسة، تؤدي الكفاءة دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، إذ تعتبر بمثابة أساس العمل في عصر المعرفة والمعلومات، امام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها كان ولا بد ضبط سيرها وحركتها، وأمام الكم الهائل من المعلومات المتدفقة على المؤسسة من داخلها وخارجها أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يتأتى إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال الإدارة هذه المعلومات وصياغتها، وخدمة هذه العملية لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءات نظرا للدور الذي تقوم به في إختصار وتخفيض التكاليف وضمان السير الحسن لظروف العمل؛

1 ابو النحل نجيب، أثر تسيير الكفاءات المحورية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، إدارة أعمال، علوم التسيير، علوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2022/2021، ص10.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية وأثره على أداء العاملين

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

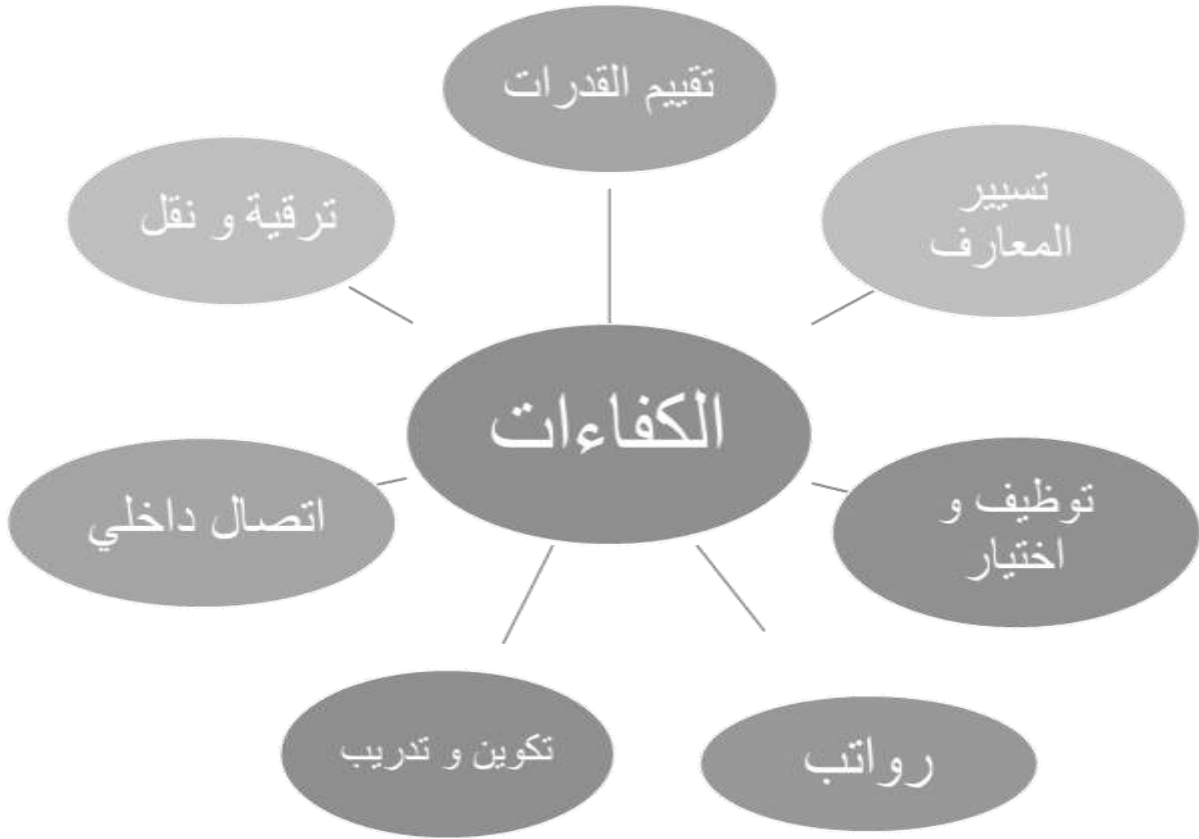
3- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

- تشكل الكفاءات محور إهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، ومن مبررات هذا الإهتمام؛
- تطور الإتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية إلى التركيز على كفاءة الفريق بدلا من التركيز على كفاءة الفرد الواحد لوحده، بالإضافة إلى تغيير الإتجاهات من الإعتماد على التخصص إلى مبدأ التعدد في الكفاءات في جميع الوظائف، وهذا ما يستوجب على هذه الإدارة ضمان هذا التعدد؛
- تسهل الكفاءات عمل إدارة الموارد البشرية، وذلك لأنها تعتبر بمثابة أداة لدفع الشعور بالإتتماء، مما يسهل لها تدعيم الولاء للمؤسسة، مما ينتج عنه إنخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات بينهم، بالإضافة إلى تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء في الكثير من المواقف، وبالتالي تحقيق هذه الإدارة لأهدافها؛
- بروز مفهوم الكفاءات في المؤسسة يدفع إدارة الموارد البشرية، ثم أكثر بتعلم الأفراد للتكيف مع جميع الظروف، وهذا لتهيئتهم لتفادي الإصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة، خاصة في مجال التكنولوجيا؛
- إن الإعتماد على الكفاءات في المؤسسة يسهل لإدارة الموارد البشرية من عملية التخطيط لهذا المورد، ذلك لأنه أصبح مفروضا عليها أن تسعى لحد الأقصى منه، بالإعتماد على مخططات مستندة لهذا المدلول؛
- تغير أنماط التوظيف وإدارة المورد البشري من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات، قد يكونون دائمين أو موسمين أو حتى متعاقدين. وهذا لضمان مستوى معين من الأداء، فالتحديات الجديدة فرضت ثقافة توظيف جديدة متمثلة في البحث عن كفاءات، وحسب إحتياجات للمؤسسة منها؛
- إعتماد إدارة الموارد البشرية على مفهوم الكفاءات يساعدها على تحليل المناصب وتقييم المردودية، وذلك من خلال معرفة التغيرات التي يعانها الأفراد وتحديد حجم النقص الذي يعانها هؤلاء مما يسمح بإعادة توزيع المهام وحتى توجيه الأفراد نحو المناصب التي تتلاءم مع كفاءاتهم.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية وأثره على أداء العاملين

- تساهم الكفاءات مساهمة فاعلة في إثراء المسار المهني للأفراد، فعلية توازن بين إحتياجات المؤسسة والكفاءات ويساعد على وضع مخططات للكفاءات المطلوبة، وهو ما يسهل رسم برامج الترقية، النقل وغيرها.
- تساعد الكفاءات في تقييم الأفراد، وبالتالي تسهل من عملية وضع نظام الأجور والمكافآت، لمن يضمن الإحتفاظ بالأفراد الأكفاء وعدم انتقالهم إلى المنظمات المنافسة.
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز على الرعاية التدريبية للأفراد بشكل مكثف لرفع قدراتهم، للوصول بهم للمستوى المطلوب منهم، لأن الإدارة الناجحة تؤمن بالتحسين المستمر الذي لن يأتي إلا بتفعيل قدرات هؤلاء وبهذا يظهر أن الكفاءات هي محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية،¹ وهذا وفق الشكل التالي:

الشكل رقم: (02) الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية.



Source: Lou vanbeirendonck. Management des compétences évaluer développement et gestion brucelles Boeck de Edition ,2004, p30.

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

¹أبو النحل نجيب، نفس المرجع السابق، ص 11.

4- أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

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

■ تعتبر الكفاءات عنصرا أساسيا في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية التي تميزها عن باقي المنافسين.¹

■ أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنقط الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل للمباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأسمالها الحقيقي ومصدرها أساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها.²

■ أصبح الإستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة والذي يمس الإحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد، سواء عوائد ملموسة (أرباح إنتاجية جيدة ملموسة) أو عوائد غير ملموسة، لذا فإن المؤسسة تولي إهتماما بالغا بالإستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينهما وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

■ يتمحور الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات) ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحريك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها بإعتباره السبيل الوحيد أمامها لإستغلالها موارد عملها، عوض تعرضها للتلاشي وإختفاء مع مرور الوقت، وإذا وكما هو معلوم إن هذه الموارد إذ لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليها الكفاءات الميته.

¹ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 8,9 مارس، 2005، ص 240.

²علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، مصر، 2001، ص 335.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية وأثره على أداء العاملين

ومنه يمكن القول إنه في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات و. كثير الغموض وعدم التأكيد أصبحت المراهنة على الكفاءات قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المؤسسات من أكاديميين وممارسين، لذلك إتجهت معظم المنظمات إلى إستغلال هذه الكفاءات من خلال تسييرها تقسيمها وكذا تطويرها¹.

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات وأبعادها.

أولاً: أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات، ولعب أبرز هذه التصنيفات التصنيف وفق الثلاثة مستويات، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية وأخيراً المستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية والتي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية والإستراتيجية.

● 1- الكفاءات الفردية:

يقصد بالكفاءات الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد إتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، فهي 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 محددة.

فمهما كان مستوى الأفراد فهي الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، حيث يمكن تقديم قائم مرجعية الكفاءات الفردية والموضحة. في الجدول الآتي:

1 ابو النحل نجيب، مرجع سبق ذكره ص13.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية وأثره على أداء العاملين

الجدول رقم (01): القائمة المرجعية للكفاءات الفردية.

الكفاءات	تعريفها
التميز بالحيوية	معرفة الفرد كيفية التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة، والقدرة على التفكير الإستراتيجي، بالإضافة إلى إتخاذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، كما يجب أن يكون قادر على وضع أنظمة عمل معقدة، وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، والعمل بفعالية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.
القيام بما يجب القيام به	مثابرو يركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، ويتجه للأمام، يكون قادرا على العمل بمفرده، وكذا الإعتماد على الآخرين إذا دعت الضرورة إلى ذلك.
سرعة التعلم	التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية.
إمتلاك روح إتخاذ القرار	يفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.
إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة	يشرف بفعالية على المرؤوسين، ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر عدالة إزائهم.
إيجاد الجو المناسب للتطور	مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.
الوقوف في وجه المرؤوسين الذين يسيرون المشاكل	التصرف بحزم وإنصاف عند معالجة مسألة المرؤوسين الذين يكونون مصدرا للمشاكل.
الإتجاه نحو العمل مع الجماعة	إنجاز أعماله بالحرص على عمل الآخرين.
توظيف مساعدين مهرة	يحسن إختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فريقه.
بناء علاقات جيدة مع الآخرين	يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين، حيث له القدرة للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية.
الإنسانية والحساسية	يبرهن على الإهتمام بالآخرين، حساس إزاء إحتياجهم.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية وأثره على أداء العاملين

التميز ببرودة الأعصاب عند مواجهة المشاكل	يواجه المشاكل ببرودة دم، حازم، يعتمد على الواقعية، لا يوبخ الآخرين بسبب أخطاء فادحة، له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.
إيجاد التوازن بين العمل والحياة الخاصة	يوفق بين أولويات العمل وتلك المتعلقة بحياته الشخصية، حتى لا يفرط في أي منها.
معرفة الذات	بتحديد نقاط قوته وضعفه وجاهزيته لتحسين هذه الأخيرة.
العمل على جعل الأشخاص في وضعية مربحة	يعامل الأشخاص معاملة حسنة.
التصرف بمرونة	يمكنه تبني سلوكات متناقضة، فيكون جازم ومرن في ان واحد، فيكون حازما، ومتساهلا في بعض الحالات، يقود ويترك الآخرين يقودون.

Source: Levey –leboyer, La Gestion des compétences, 2^{ème} édition, éd d'organisation, 1997, pp.48-49. بتصرف.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد، كالمعارف، القدرات، السلوكات، القيم الاجتماعية، التي تظهر أثناء العمل والتي يجب التنقيب عليها، وإكتشافها، وتطويرها بما يخدم المؤسسة، حيث يمكن للمؤسسة أن تحوز على الكفاءات الفردية بالإستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها¹.

• 2- الكفاءات الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية أحد أهم مجالات الإهتمام المتزايد للمؤسسات والإدارات، فهي تنشأ في إطار جماعة العمل، ويساهم الأفراد العاملين فيها بكفاءاتهم الفردية، وتكون متعلقة بالأهداف المحددة مسبقا. ويرى نور دهوغ (nourdhoug): بأن الكفاءة الجماعية هي أكثر من تكتل المعارف والقدرات والمواقف التي يحوزها أفراد الجماعة، إنما تتميز بصعوبة تعريف ذلك الجزء الإضافي الذي يحددها إذ للكفاءة الجماعية أربع مميزات وهي كالتالي:²

1رحيل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2011، ص13.

2العمرائي نسيم، تحديد الكفاءات الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة الصناعية أنابيب، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 09، العدد01، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2017/2018، ص9، ص10.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية وأثره على أداء العاملين

- المشاركة والتآزر: حيث توهم من التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة.
 - التضامن: يتجلى مفهوم التضامن في شبكة التعاون المشكلة فيما بين أطراف جماعة العمل.
 - التعلم: حيث أنه يحدد مدى قوة الجماعة المرتكزة على نمط التنظيم المعمول به صورة العمليات الجماعية تدل على وجود أعمال ونشاطات جماعية بشكل فعلي.
 - الرموز واللغة المشتركة: حيث تشكل مرجعا مهما لأعضاء الجماعة، وبالتالي فهي تساهم في تشكيل جزء من الكفاءات الجماعية كالثقافة المشتركة داخل أعضاء المؤسسة.
- إن هذا النوع من الكفاءات يسمح بتطوير حل المشاكل التي تفوق طاقة وقدرات كل عضو من الأعضاء المكونة لها، فعملية مزج وتركيب الكفاءات لها تأثير إيجابي، إذ يسمح بخلق نماذج توجيه جديدة تجعل من الأفراد قادرين على خلقها وتطويرها مستقبلا.

▪ **3 - الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية):** هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي.

تشمل الكفاءات الإستراتيجية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، وحسب تهمد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة) حيث يمكن القول إنها تتمثل في: الكفاءة التقنية، وكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الفنية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، وكفاءة التنفيذ، وكفاءة الرقابة أو التقييم، وإذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها.¹

ثانيا: أبعاد الكفاءات

أهم العناصر المكونة للكفاءات والتي إتفق عليها معظم الباحثين والعلماء والمتمثلة في:

- **المعرفة (Savoir):** وتتمثل في المجموع المهيكل للمعلومات المدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطها وإنجاز عملياتها في سياق خصوصي، عبر تفسيرات جزئية ومتناقضة في بعضها كما تعرف على "أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.²

1 مصنوعة أحمد، الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير، تجارب الدول المشاركة بمداخلة تدخل ضمن عناصر المحور العاشر، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأمين، يوم 03-04 ديسمبر، 2012، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، ص6، ص7.

2 سلامة أمينة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في تسيير المؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي، إلياس سيدي بلعباس، 2014/2015، ص54.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية وأثره على أداء العاملين

كما يمكن إعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة مثل: تقنيات المحاسبة، تقنيات الإنتاج، السكرتارية، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.

عرف Florent chenu الكفاءة على أنها نظام دمج المعارف بمعناها الواسع أي المعارف، المهارات، السلوكيات التي تسمح وتساعد على تحقيق فعالية الأداء (نتيجة وضعية حقيقية في العمل مقارنة مع الأوضاع المسطرة في المحيط الوظيفي) ستخدم في العديد من الأوضاع المهنية التوظيف، تعدد الوظائف، الحركة الوظيفية والتكيف)

▪ **المعرفة:** "أهم مكونات الكفاءات حيث يوجد دائما معرفة وراء كل كفاءة"

فالمعرفة كانت المعيار الأساسي للحصول على الوظائف وخلال عملية الإنتقاء من خلال الإختبارات الشفهية أو الكتابة، وهذا ما يتماشى مع وجهة نظر تقليدية التي تعتبر وجود صلة بين المعرفة الصحيحة والوضعية الوظيفية التي تربط بها مما يضمن تحكم أكبر من الوظائف، الكثير من الأشخاص لديهم معرفة لكن لا يعرفون كيفية تطبيقها، ولهذا تعتبر المعرفة شرطا أساسيا للكفاءات الفردية أو الجماعية ولكنها غير كافية فعلى العامل أن يمتلك الصلاحيات، التفويض... إلخ

▪ **المهارات: (savoir faire)** القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا، لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليس شرطا ضروريا لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها¹.

▪ **حسن التصرف (savoir être):** قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإدارة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

فالكفاءة هي مزيج بين المعرفة، المهارة، والإستعداد وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة.²

1الحاج مداح عرابي، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 9 و8 نوفمبر، 2010، ص4.

2الحاج مداح عرابي، نفس المرجع السابق، ص5.

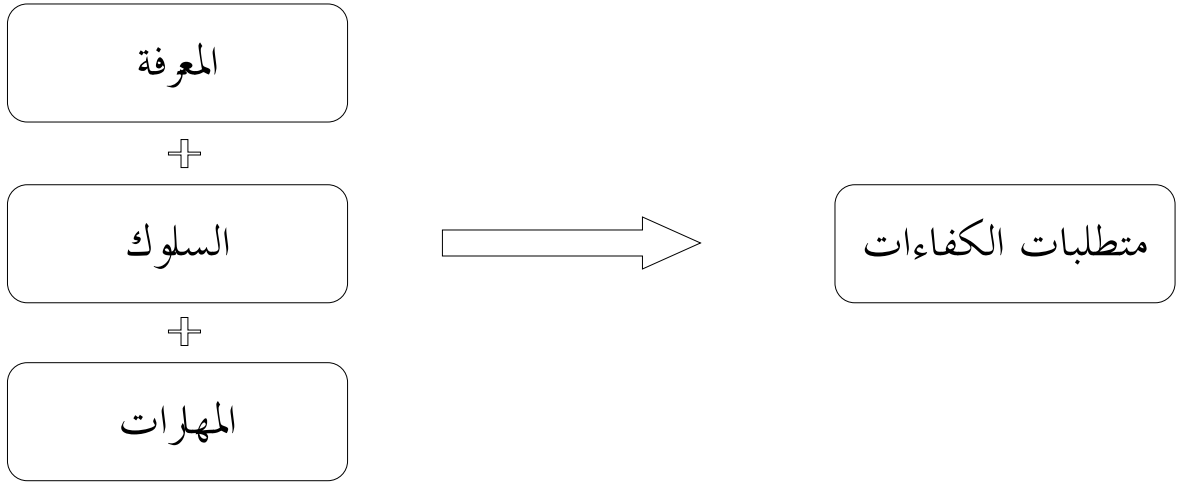
الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية وأثره على أداء العاملين

المطلب الثالث: الكفاءات بين المتطلبات والمعوقات.

يعد تطوير الكفاءات عاملاً مهماً لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تساهم في تلبية متطلبات السوق إلا أن هناك نماذج تسيير الكفاءات غير سليمة قد تؤدي إلى تحقيق نماذج سلبية وكل هذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب. أولاً: متطلبات الكفاءات:

هناك ثلاثة عناصر أساسية تتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسة، وهي تعد متطلبات ضرورية لوجود كفاءات وهي متمثلة في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (03): متطلبات الكفاءات البشرية



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

السلوكات والمهارات التي قد تظهر من خلال تمارين عمل واقعية في نشاط محدد، فهي تعد متطلبات الكفاءات البشرية، وتعرف هذه العناصر الثلاثة كما يلي:

تعريف المعرفة (s'avoir):

■ **التعريف الأول:** عرّف بوتر دروكر المعرفة أنه " المورد الاقتصادي الأساسي، والمورد المسيطر والوحيد الذي يعطي ميزة تنافسية".

1 سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2013/2014 ص 14.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية وأثره على أداء العاملين

■ **التعريف الثاني:** المعرفة تعني الفهم، الإدراك والتعلم، والمعرفة ترتبط بحالة او واقع او مشكلة معينة وإستنادا إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها، ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة¹.

تعريف المهارات: (savoir faire)

■ **التعريف الأول:** المهارات هي مجموعة القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو الجماعة والتي تمكنها من تأدية عملهم على أحسن وجه.

■ **التعريف الثاني:** عرفت على أنها مزيج لمعارف وممارسات وسلوكيات وخبرات، تمارس في إطار معين، لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمه وتطويرها.

- تعريف السلوك (savoir être):

السلوك هو ظاهرة معقدة تتدخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثية والمتعلقة أو العوامل الاجتماعية والإقتصادية، والحالة الصحية والمزاجية وما إلى ذلك².

ثانيا: عوائق الكفاءات

إذا كانت نماذج تسيير الكفاءات ليست سليمة، وتواجهها بعض المخاطرة عند الإستعمال يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نماذج سلبية:

- تقود المؤسسة إلى إكتساب كفاءات غير ملائمة بدون رؤية واضحة للأهداف والإستراتيجيات
- تكون مكلفة جدا ومضجرة في إدارتها.
- نقص إدراك الكفاءات التنظيمية الأساسية بسبب رداءة تقبلها من قبل الموظفين.
- سوء دمج الكفاءات المبدعة وعدم الإنسجام فيما بينها ككفاءة التبادل الثقافي هذه النماذج لا تضيف شيئا للمؤسسات التي تجد صعوبة في التعريف بين المردود الإيجابي والمردود السلبي عندما تكون الكفاءات عمومية أكثر³.

¹ الطيب الدودي الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، فيفري 2012، ص 6.

² سلامي فتيحة مرجع سبق ذكره ص 15.

³ طيب الدودي الامين حلموس، مرجع سبق ذكره، ص 7.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تسيير الكفاءات البشرية

تشهد المؤسسات تنامياً كبيراً لدور المعرفة والمعلومات واستخدام ذلك في مختلف الميادين، فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي، كما أصبح المورد البشري هو العنصر الحاسم في تطوير الفرد عن طريق التكوين، التوظيف وغيرها وضمن هذا المبحث نوضح المفاهيم الخاصة بتسيير الكفاءات ومقارباته وأهم المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية

تبيّن لنا في المبحث السابق الذكر أنه لم يعد مضمون الكفاءة بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط يعني فقط قدرة الفرد أو الجماعة على الإستجابة الفاعلة والناجعة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب تتوقف على قدرة الفرد أو المجموعات 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 المورد البشري بإعتباره المصدر الوحيد للكفاءات.

أولاً: تعريف تسيير الكفاءات

إنّ بداية إدراك منظمات الأعمال لمصدر نجاحها وسرّ تفوّقها وبقائها يكمن في مدى تسييرها الصحيح لطاقتها البشرية بالشكل الذي يعززها ويعمل على صيانتها ويضمن المحافظة عليها، الأمر الذي من أهمية وجوظ تسيير فعال للكفاءات، ولقد عرف مصطلح تسيير الكفاءات على غرار باقي المصطلحات العديد من التعاريف تورد بعضها فيما يلي:

يمكن تعريف تسيير الكفاءات على أنّها: مجموعة من الأنشطة التي يحددها الإستعمال والتي تستخدم المهارات (وتقييمها) كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التكامل، الأجر، المسار الوظيفي، كما يرتبط مع وظائف أخرى مثل تنظيم العمل والتفكير الإستراتيجي للمؤسسة.¹

كما يعرف أيضاً على أنّه مجموع الأنشطة المخصصة لإستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن.²

¹قمبور عبد الرؤوف ورفي نذيرة، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية لولاية المدية)، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 2، العدد 2، المدية، 2017، ص 09.

² صولح سماح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSUD ب "أوماش" بسكرة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاقتصادية، العدد 07، الجزائر، 2012، ص 105، من الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article>، تاريخ الإطلاع 2024/03/28، على الساعة 15:00.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية وأثره على أداء العاملين

تشير أيضاً على أنها مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى الإستغلال الأمثل لمهارات الأفراد والجماعات وتطويرها وذلك بهدف تحقيق رسالة الشركة وتحسين أداء الموظفين.¹

كما عرّف الباحثين (Martine le Boulaire, Didier Retour) تسيير الكفاءات بأنها مجموع الإجراءات والأدوات تسمح للشركة بإكتساب وتعزيز وتنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم وغداً، فردياً وجماعياً، المتضمنة رسالة وأهداف وغايات المؤسسة، استراتيجياتها وهيكلها ووسائلها التقنية الخاصة وثقافتها.²

المطلب الثاني: مقاربات تسيير الكفاءات البشرية:

إن مدلول الكفاءات البشرية وما تتضمنه لم يعد بسيطاً لقدرة الموارد البشرية على الإستجابة الفعالة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومتداخل حسب ظروف العصر وتطورات العولمة، أصبحت الكفاءات تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات على الإنسجام، الداعي الذي يجعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير، ولارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، حيث فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الإنتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:

■ **المقاربة التسييرية للكفاءات:** تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلف، فمن هذا المنطق تصبح متكونة من رأسمال، يشمل المعرفة والمهارات أو المعرفة العلمية وحسن التصرف والسلوكيات؛ إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي الكفاءات فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه ورغم هذا تبقى الكفاءات غائية أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية كذلك في مجال التسيير هناك مقاربة الكفاءات المحورية، التي ترى نظريتها أن عملية تكوين الكفاءات المتميزة أو المحورية تتم عبر عملية انتقاء أولي للكفاءات التي تعد أساسية في المستقبل، ليتم التخصص في عملية إنتاج العناصر التي يمكن اعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى البعيد، ربما انه من الصعوبة إيجاد

1Souleh samah, la gestion des compétences dans l'entreprise, université de Biskra-Algérie, 2017, p 8

2 حمادي نبيل ورفي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية (دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال)، مجلة الإقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المستدامة، جامعة يحي فارس، المدية العدد 08/ جوان 2017، ص 154.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية وأثره على أداء العاملين

كفاءات تمنح تميزاً للمنظمة، فعلى المنظمة أن تقوم بصياغة إستراتيجية تحفز الإبداع والجودة في مختلف الأنشطة التسييرية والأنشطة الوظيفية .

المقاربة العملية (L'approche operationnelle): من منظور المقاربة العلمية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التكوين الجماعي، 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 متغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيوروات التنظيمية المطبقة من طرف المنظمة بهدف تحسين التفاعلية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والتنافسية.¹

■ **المقاربة الإستراتيجية (L'approche strategique):** وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءة للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعلمية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة.

■ **المقاربة الوظيفية:** ينظر إلى المنظمة من خلالها لهذا المقاربة كنظام للمهام والوظائف والأهداف الواجب تحقيقها، وعلى الإدارة مهمة التنسيق بين المهام المحددة ومستويات التقنية حيث تبحث عن الكفاءات التقنية التي توائم شروط منصب العمل مع تناسي أو بالأحرى عدم الاهتمام بتحفيز الأفراد الأخذ بعين الاعتبار لحاجاتهم إلى التطور وكذا قدراتهم الإبداعية واقتراحاتهم، يمكن لكل هذا أن يفقر كفاءات الفريق، لذا تلجأ الإدارة إلى التسيير التقديري لمناصب العمل والكفاءات **Previsionnelle des Emplois et des Compétences G** **PE C Gestion** لتحليل مناصب العمل والكفاءات بصفة رشيدة ونظامية، إن الشائبة (فرد / منصب) العمل تصور ميكانيكي وتقنوقراطي قد أوضح في الماضي كل حدوده، فمنصب العمل يحدد دوماً من خلال الطريقة التي يعمل بها الفرد ومدى تطويره له إن المقاربة الوظيفية تنفي قدرة الفرد على التأقلم والإبداع برأيه واقتراحاته؛²

■ **المقاربة الاقتصادية:** إن كفاءة الفرد هي استثمار طويل الأجل مع عدم القدرة على قياس مردوديته، ولكننا نعلم فقط أن غياب الكفاءة هي مصدر الخسارة في المنظمة.

1 شريف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجي التحفيز والتكوين، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2016/2015 ص 84-85.

2 شريف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص 85-86.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية وأثره على أداء العاملين

- وانطلاقاً من تفكير اقتصادي بحت وإذا ما خيرت المنظمة بين الاستثمار المادي قصير الأجل والاستثمار الإنساني ستختار الاستثمار المادي لأنه أقل خطورة؛ فما أهمية الاستثمار الإنساني وتطوير الكفاءات إذا علمت المنظمة أنها ستجد البديل في السوق، أو أن هذا الفرد سينتقل للعمل في منظمة أخرى منافسة. فعلى المسير أن يضع في رأسه فكرة عائد الاستثمار البشري مع التقليل ما أمكن من تكاليف التعليم والتكوين، مع البحث عن إمكانية جعل هذا الفرد أكثر كفاءة وتحفيزاً وولاءاً لمنظمتها؛
- إن المقارنة الاقتصادية تصطدم مع المنطق الاجتماعي من جهة والمنطق الفردي من جهة أخرى حيث يتفاعل الاثنان ضمن قيود وفرص البيئة الاجتماعية والاقتصادية المحيطة؛
- المقارنة الإنسانية: تعتبر المنظمة نظاماً اجتماعياً ومجموعة من الأفراد موجهة نحو مشروع معين، إن تفاعل هؤلاء الأفراد فيما بينهم مع تباين طموحاتهم وأهدافهم سيخلق نوعاً من التوتر والعداء والصراع خاصة إذا ما تعلق الأمر بتحديد نطاق السلطة والقدرة، وبما أن الكفاءات جزء من هذه اللعبة العلائقية، فالواجب تصنيفها من حيث أهمية المعارف والمهارات ويكون التصنيف مقيداً عادة بظروف العصر وبطرق التسيير المعتمدة؛

المطلب الثالث: مراحل تسيير الكفاءات

تتمثل المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات فيما يلي¹

- 1/ المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية : يتم ذلك بالاعتماد على المؤشرات الكمية لهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور، ... إلخ، ومقارنة ذلك مع المنافسين، بالإضافة إلى المؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم وموازنات الكفاءات، من أجل وضع سجل للكفاءات الموجودة في المنظمة؛
- 2/ توقع الأعمال المستقبلية : يعتبر عنصر أساسي حيث يُفترض أن تكون النظرة الإستراتيجية للمؤسسة واضحة، والتي تسمح بترجمة توجهاتها إلى احتياجاتها من الكفاءات الإستراتيجية، ووضع قوائم للوظائف المستهدفة (التوظيف).
- 3/ وضع المخططات : من خلال ما سبق يمكن وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركية بين الوظائف، حيث تعتبر هذه المخططات الثلاث أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات، ولكن ليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات الآتية :

أ/- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير؛

د/- صعوبة إيجاد التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير والذي يفرض التكوين الجماعي والفردي للتقنيات المستعملة، هذا من جهة ومن جهة أخرى التكوين الإستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة للمؤسسة؛

1 سليم طرابلس، تسيير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01، التنمية الحلية المستدامة والمقاولاتية تعبئة وازدهار تندوف، المركز الجامعي تندوف، تندوف، أفريل، 2021، ص 357.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية وأثره على أداء العاملين

ذ/- صعوبة تنظيم مخطط الحركة بين الوظائف خاصة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، حيث معدل دوران العمل ضعيف، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لأجل ذلك، على اعتبار أن هذه الحركة تساهم كثيراً في إيجاد روح الإبداع والابتكار وتقضي على الجانب الروتيني للمهام، حيث يؤدي التكوين في هذا السياق دوراً مهماً في عملية تطوير الكفاءات وتجديدها.

المبحث الثالث: أثر تسيير الكفاءات على أداء العاملين.

لقد تعددت مفاهيم أداء العاملين والدارسين في هذا المجال، ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل، فلكل واحد منهم وجهة نظره الخاصة، وفيما يلي نعرض أهم المفاهيم وأكثر المفاهيم شمولاً لأداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

إن البدء في تعريف الأداء يساعد على التركيز على المعنى الحقيقي المقصود كلمة أداء العاملين.

أولاً: الأداء

■ **تعريف 1:** الأداء يعني النتائج العملية، نتيجة الفعاليات أو الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من الأعمال أو تنفيذ الأعمال.¹

■ **تعريف 2:** إن الأداء الفعال يعني أنه يمكن الحفاظ على تحقيق النتائج عن طريق أعداد أقل من العاملين أو زيادة القدرة الإنتاجية.²

■ **تعريف شامل:** يقصد بالأداء "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها العملة"، و يمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد أو معايير يمكن من خلالها أن يقاس الأداء وهذه المعايير هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد نمط الأداء "فكمية الجهد" تعني مقدار الطاقة الجسدية او العقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة أما "نوعية الجهد" فتعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ومن مقاييس المعيار النوعي درجة خلو الأداء من الأخطاء ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء، أما نمط الأداء "هو الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في عمل أو الطريقة التي يؤدي بها الفرد أنشطة العمل."³

1 فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، عمان 2001، ص 95.

2 باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 95.

3 المعشر، إبراهيم عيسى، أثر ضغط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخامسة نجوم (دراسة ميدانية) رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا 2009، ص 31.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية وأثره على أداء العاملين

ثانيا: مفهوم العاملين

يقصد بالعاملين العنصر البشري المتاح للمؤسسة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أو عمال يدويين، دائمين أو مؤقتين، رؤساء أم مرؤوسين وقد أصبح ينظر للأفراد في المؤسسات على كفاءة هذا العنصر إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة يشيرون إلى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحديثة لا يستند فقط على مجرد إمتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة فحسب بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد تمكنها من تعظيم الإستفادة من بقية الموارد المتاحة¹.

ثالثا: تعريف أداء العاملين:

- لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء العاملين، وفيما يلي عرض لأهمها:
- **عرف (Bovelos) أداء العاملين أنه:** "إنعكاس مدى نجاح العامل او فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل.
 - **عرفه العديد من الباحثين انه:** " ما يقدمه وبضيفه العاملون من مخرجات عمل ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل.
 - **عرف إندرو (andrewd) أداء العاملين:** بأنه تفاعل لسلوك العامل، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات العامل في المؤسسة
 - **كما عرفت هاينز (Haynes) لأداء العاملين:** بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة.
 - **وأشار (tomes Gilbert) على أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء ذلك أن السلوك وما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة اما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو النتائج معا ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أنه وضع محددات أداء العاملين (القدرة والرغبة، الإنضباط والسلوك والنتائج).²**

¹بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بكرة، رسالة ماجستير علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2006، ص3.

²فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، (دراسة حالة)، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، ميدان العلوم الإقتصادية فرع إقتصاد وتسير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد جمه لخضر، الوادي، الجزائر سنة 2017/2018، ص14-15.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية وأثره على أداء العاملين

ومنها كتعريف عام نستنتج "أن أداء العاملين هو ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد والجهد الذي يبذله لإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية".¹

المطلب الثاني: محددات وأنواع أداء العاملين.

أولاً: محددات أداء العاملين

إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو زيادة إنتاجها وتطويره، وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والأمثل للمستخدمين، فهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام.

فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:²

1- الجهد : وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبدل جهداً محدداً، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته، واستمراره في الأداء.

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

3- الإدراك : هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الإنطباعات والمعايير.

4- الوظيفة : كل ما يتعلق من واجبات والمسؤوليات التي تحتويها الوظيفة تتبعا لقدرات وإمكانياتها العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.

5- البيئة التنظيمية الداخلية : وهي كل ما يتوفر في المؤسسة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المؤسسة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرف القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضا نظم الإتصال الداخلي.

² إيمان زريق، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية (دراسة ميدانية)، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر في علم المكتبات والتوثيق، تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية، 2018، ص47.

1 بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، (دراسة حالة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، شعبة تسيير الموارد البشرية، علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص9.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية وأثره على أداء العاملين

6- المحيط الخارجي : المحيط الخارجي للمؤسسة له تأثير على أداء العامل في مؤسسته مثل : الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى وأيضاً مكان المؤسسة وسمعتها وقدراتها على المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.¹

ثانياً: أنواع أداء العاملين.

يصنف الأداء إلى أنواع حسب المصدر الأداء الداخلي والأداء الخارجي

1-الأداء الداخلي : ويطلق عليه بأداء الوحدة أي إنتاج ما تملكه المؤسسة من موارد ويقسم على أساس :

▪ **الأداء البشري:** وهو أداء العاملين الذين يمكن اعتبارهم مواد إستراتيجية من خلال تسيير مهارتهم.

▪ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرات المؤسسة على إستعمال إستثمارها بشكل فعال.

2-الأداء المالي : ويمكن من فعالية وتهيئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة، يصنف أيضاً الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الإقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الإعتماد عليه لتحديد الأنواع وبالتالي فإن الأداء يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، ويمكن إستعمال الأداء كمعيار الشمولية ولذلك يمكن تقسيم الأداء إلى كلي وجزئي :

▪ **الأداء الكلي:** هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية

للمؤسسة في تحقيقها والتي يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء، يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كإستمرارية والربح والنمو.

▪ **الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع

مختلفة بإختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسات، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

وتشير إلى الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين، الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضاً دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

أما حسب معايير طبيعية فيقسم الأهداف إلى إقتصادية، و إجتماعية، وسياسية، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين "لا يمكن للمؤسسة ان تحسن صورتها بالإعتماد على الأداء الإقتصادي او التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الإجتماعي له دوره ووزنه على صورة المؤسسة في الخارج، وغير ذلك هناك أنواع أخرى للأداء إلى جانب الأداء الإقتصادي والإجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي او السياسي القائم لإستصدار

1 بوبرطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص10.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية وأثره على أداء العاملين

إمميزات لصالحها تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص. معنيين إلى مراكز القرار كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث والأمثلة في مجال أكثر من أن تحصى¹.

المطلب الثالث: معدلات أداء العاملين وخصائصه

إن معدلات أداء العاملين هي العنصر الأساسي في تقييم فعالية وكفاءة العمل في أي مؤسسة، وتعتمد جودة الأداء على مجموعة متنوعة من العوامل بما في ذلك خصائص العاملين وبيئة العمل. وفي هذا السياق سنلقي نظرة عامة على معدلات أداء العاملين وخصائصهم، وكيفية تحسين هذه المعدلات لتعزيز الأداء العام في المؤسسات.

أولاً: معدلات أداء العاملين.

تتمثل معدلات الأداء فيما يلي:

1- خطوات تحديد معدلات الأداء : يمكن حصر أهم الخطوات التي يمكن إتباعها لتحديد معدلات الأداء في ما يلي²:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم.
- تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والتقرير المناسب لكل فئة.
- مثلاً: جودة العمل، السرعة في العمل، الإلتقان، التعاون.
- تحديد عدة معدلات وترشيد استخدامها؛ يجب ألا تكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة.
- تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة؛ وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها.
- بيان منهجية التطبيق، من أجل الحصول على أفضل النتائج يتم الإعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو أبعدي.

ثانياً: خصائص معدلات أداء العاملين.

حتى يتم تحديد معدلات الأداء لابد من إعداد قائمة تفصيلية بالخصائص التي سيتم استعمالها للقياس، وأهم هذه الخصائص نذكر منها:

1 عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الأول، نوفمبر، 2001، ص 89 ص 90.

2سامح عبد المطلب، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية 1، دار الفكر، الأردن، 2011، ص222

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية وأثره على أداء العاملين

- **1-التوافق الإستراتيجي** : يشير هذا المبدأ إلى مدى اهتمام معيار التقييم بإظهار الارتباط الموجود بين أداء الوظيفة وإستراتيجية المؤسسة وعنايتها وثقافتها.
- مثال: إذا كانت المؤسسة تهتم وتؤكد على خدمة العملاء فإن معيار التقييم سيرتكز على قياس أداء العاملين عند قيامهم بخدمة العملاء.
- **2-الصدق** : يشير هذا المفهوم إلى ضرورة قياس ما وضع من أجله، وحتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يكون فيه نقص أو غموض.
- **3-القبول** : إن هذا المبدأ يعد من أهم الخصائص التي يجب أن تتصف بها معدلات الأداء، حيث إن كثيرا منها يتسم بالصدق والثبات، ولكنها تستغرق وقتا طويلا في استخدامها، لذا فالعاملون والمديرون يميلون إلى رفض استخدامها، ومن هنا يتضح أنها لا يكفي الصدق والثبات، بل القبول العام أيضا له أهمية، وتعد هذه الأخيرة كخاصية جوهرية لمعايير تؤدي إلى زيادة فعالية نظم تقييم الأداء.¹
- **4-الخصوصية** : تعني أن معدلات الأداء تعطي دلائل محدودة، ولاسيما للعاملين، عما يتوقعونه من أدائهم، وكيف يمكنهم مواجهتها.²

المبحث الثاني: علاقة تسيير الكفاءات البشرية بأداء العاملين

المطلب الأول: علاقة الكفاءات بالأداء.

تعاني الكثير من المؤسسات من مشاكل ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء ومن أبرزها ضعف التناسق بين أهداف وقيم هذه المؤسسات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين وكذا ضعف الوعي بالكفاءات ومصادر القوة التنافسية لهذه المؤسسات ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين". وتجدر الإشارة إلى أنه هناك عدة نقاط اتفاق بين مفهومي الكفاءة والأداء من أبرزها ما يلي:

- وجود الأداء العالي يستوجب توفر كفاءات جيدة.
 - الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات.
- هذا لا يعني أن الكفاءات تتناسب طرديا مع الأداء، فقد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جيدة لأفرادها ولكن الأداء يكون ضعيف، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها:

¹عبد المحسن جودة وعبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، ط1، جامعة المنصورة، مصر، ص423.

²عبد المحسن جودة وعبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، مصر، ص423.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية وأثره على أداء العاملين

■ عدم وجود توازن بين الكفاءة والمهنة، بسبب سوء توزيع الأدوار والمهام بين الوظائف والكفاءات، حيث قد تتطلب المهنة كفاءات غير متوفرة في الأفراد المعنيين بالمهنة. غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد والذي يعتبر من أهم عوامل النجاح.

■ عدم وجود تكامل وتأزر بين الكفاءات الفردية بعضها ببعض (كفاءات جماعية).

ويمكن القول إن الأداء هو الجمع بين الفعالية والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالإنتاج، أما الكفاءات فتتمثل عامل محفز ومساعد لتلك العملية.

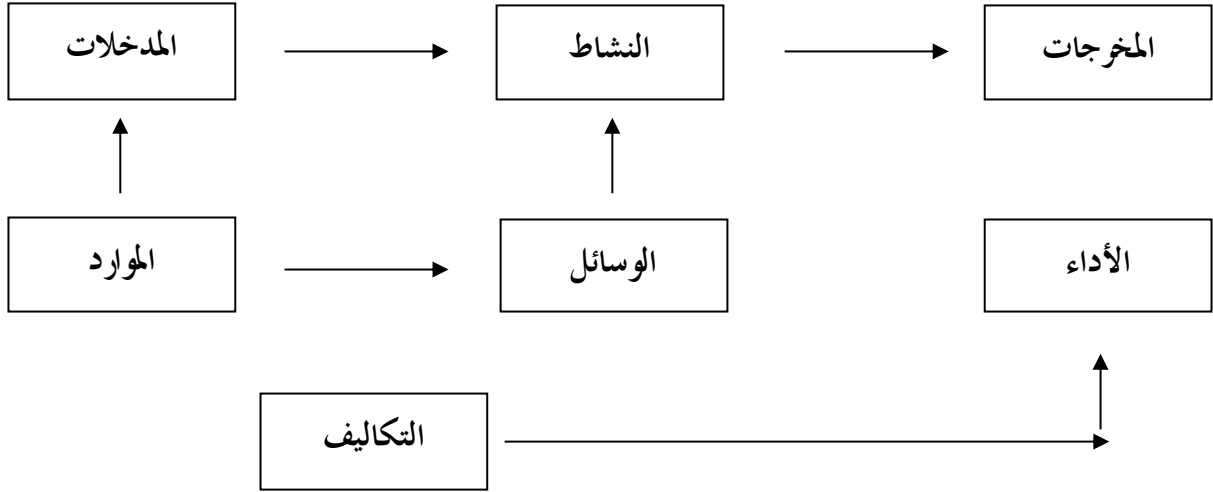
إن التحولات والتغييرات التي طرأت على مختلف المستويات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية خاصة برزت معها حقيقة هامة من أجل مواكبة مختلف التطورات لاسيما على مستوى المؤسسات التي تتميز باحتدام شدة المنافسة بينها وهي أهمية امتلاك الكفاءات القادرة على خلق الميزة التنافسية والتميز والإبداع والاستمرار لها.

المطلب الثاني: العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء.

تعرف الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة، بينما تعرف الفعالية بأنها الأعمال الصحيحة، لذلك لا بد من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها للتمكن من أدائها، الجمع بين الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما تكون هناك رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات محددة، وتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما تكون هناك فعالية ولا توجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف، ويمكن توضيح العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء من خلال الشكل التالي:

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية وأثره على أداء العاملين

الشكل رقم (04): العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء.



Source : selmerconcevoir le tableau de bord Dunod paris 1998 p41

الفصل الثاني

دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس

قسم الإستكشاف"

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس قسم الإستكشاف"

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة المستقبلية سونطراك قسم الإستكشاف.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة سونطراك.

تسمى المؤسسة المعنية بالبحث والاستغلال المؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات سونطراك" والتي تحتل المرتبة 12 في العالم نظرا لنشاطها وكفاءتها لذا تعتم هذه المؤسسة تطوير بحثها بالإشراك مع شركات أجنبية لكي تنمي إنتاج المحروقات وتلبي الطلب في هذا المجال¹.

أولا: تعريف مؤسسة سونطراك:

تأخذ المؤسسة الوطنية للبحث وإنتاج ونقل وتحويل وتسويق المحروقات – كما سبق وأن ذكرنا – "سونطراك"

حيث:

- شركة SO société.
- وطنية NA national.
- نقل TRA transport.
- تسوق C commercialisation.
- المحروقات H hydrocarbure.

كما تنشط أيضا في ميادين أخرى مثل: الطاقات الجديدة والمتجددة وتخلية مياه البحر، تقوم بنشاطاتها في الجزائر وفي مناطق عديدة من العالم أين توجد إمكانية الاستثمار، مما جعلها تحتل المراتب الأولى في القارة الإفريقية، الحادي عشر ضمن المؤسسات البترولية العالمية الثانية المصدرة للغاز والبترول المميع (GPL) والغاز والبترول المميع (GNL) والثالثة المصدرة للغاز الطبيعي.

ثانيا: نشأة المؤسسة الوطنية سونطراك:

تأسست مؤسسة سونطراك بموجب المرسوم الرئاسي رقم 491/63 الصادر في 12/31/1963 والصادرة بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية والمؤرخة في 10/01/1964 والمسجلة في السجل تحت رقم 848483، وكانت مهمتها في بداية الأمر تقتصر على نقل وتسويق المحروقات تحت وصاية شركات أجنبية تقوم باستغلال الثروات البترولية الجزائرية، وأهم ما حققته في هذا الإطار إنشاء الأنبوب البترولي الرابط بين حوض الحمراء وأرزيو الذي يمتد على مسافة 805 كم.

¹ الموقع الرسمي: <https://sonatrach.com/exploration-production>

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس قسم الإستكشاف"

وفي سنة 1966 شهدت المؤسسة توسعا شمل كافة نشاطات المحروقات بالجزائر، حيث تحولت إلى مؤسسة وطنية للبحث والإنتاج والنقل والتحويل والبيع وكان ذلك بموجب مرسوم رقم 296 /66 الصادر في: 1966/09/22.

المطلب الثاني: تقديم قسم الإستكشاف

أولا: تعريف قسم الاستكشاف:

بعد إعادة تنظيم سونطراك في 4 أبريل 1987، تم رفع مستوى إدارة الاستكشاف إلى رتبة "قسم" وتم تأسيسها بموجب القرار A 00-364 المؤرخ 18 يونيو 1988. وتشير النتائج المسجلة مؤخرا إلى آمال واعدة، لاسيما في حوض بركين. هذا الأخير يحتكر جميع أنشطة قطاع المحروقات، أي العمليات المتعلقة بالبحث، الإنتاج، نقل خطوط الأنابيب، تكييف المحروقات والغازات بالإضافة إلى تسويقها.

ثانيا: مهام قسم الاستكشاف

مهامها الأساسية هي:

- زيادة محفظة الشركة من الاحتياطيات مع اكتشافات جديدة عن طريق تحسين التكاليف.
- إعادة تقييم الاحتياطيات الحالية مع مراعاة حالة المعرفة بالودائع وتطوير المفاهيم والتقنيات.
- إدارة أصول قاعدة بيانات الاستكشاف والحفاظ عليها.
- إجراء وتطوير أنشطة الاستكشاف والبحث.
- المشاركة مع الأقسام الأخرى في مناقصات الاستكشاف في الجزائر وخارجها.
- المشاركة في تقييم عروض الشراكة على مشاريع الاستكشاف في الجزائر والخارج.
- تنفيذ إستراتيجية استكشاف الشركة.
- إعداد وإنشاء وتوصية بمزج الاستكشاف الغني ومراقبتها.
- تطوير وإجراء العمل التحليلي في الجيولوجيا والجيوفيزياء.
- إدارة ورصد العقود في حد ذاتها وفي الجمعيات
- تطوير الخبر في مجال الاستكشاف

ثالثا: هيكل قسم الاستكشاف

يتم هيكله قسم الاستكشاف على النحو التالي¹:

■ مديرية أصول الشرق:

تتكون مديرية أصول الشرق من ثلاثة أقسام (03):

■ دائرة حوض اليزي؛

■ دائرة حوض بركين الشرقية؛

■ دائرة حوض بركين الغربية.

■ مديرية أصول الوسط:

تتكون مديرية أصول الوسط من قسمين (02):

■ دائرة حوض وادي مية؛

■ دائرة حوض أمقيد - مسعود

■ مديرية أصول الغرب:

تتكون مديرية أصول الغرب من ثلاثة أقسام (03):

■ دائرة حوض بشار - واد الناموس؛

■ دائرة حوض أحناتقورار؛

■ دائرة جنوبي تندوف - رقان.

■ مديرية أصول الشمال:

تتكون مديرية أصول الشمال من قسمين (02):

■ دائرة حوض التل والأفشور؛

■ دائرة حوض الجنوب والشرق القسنطيني والأطلس.

■ مديرية أصول بالشركة:

تتكون مديرية أصول بالشركة من قسمين (02):

■ دائرة النشاطات بالشركة؛

■ دائرة الاستخلاص والتقارير.

¹ من إعداد الطالبتين إعتامدا على وثائق داخلية للمؤسسة .

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس قسم الإستكشاف"

▪ مديرية العمليات الاستكشافية:

تتألف مديرية عمليات الاستكشافية من خمسة أقسام (05):

- دائرة الجيولوجيا؛
- دائرة الجيوفيزياء؛
- دائرة تقييم المخزونان؛
- دائرة الهيدرولوجيا؛
- دائرة الإدارة العامة والمالية.

▪ مديرية الدراسات والاستخلاص:

تتكون مديرية الدراسات والاستخلاص من ثلاثة أقسام (03):

- دائرة تحليل الأحواض؛
- دائرة الخزانات والاحتياطيات؛
- دائرة الدراسات والتقنيات الجديدة؛

▪ مديرية تسيير البيانات:

تتكون مديرية تسيير البيانات من خمسة (05) قسم:

- دائرة المعالجة؛
- دائرة بنك المعطيات؛
- دائرة صيانة البيانات؛
- دائرة تكنولوجيا المعلومات؛
- دائرة البيانات التراثية.

▪ مديرية التخطيط:

تتكون مديرية التخطيط من قسمين (02):

- دائرة التخطيط ومراقبة التسيير؛
- دائرة التقييم والإحصائي والاقتصادي.

■ مديرية المالية:

تتكون مديرية المالية من قسمين (02):

■ دائرة المالية والمحاسبة؛

■ دائرة الخزينة والميزانية.

■ مديرية تسيير الموظفين:

تتكون مديرية تسيير الموظفين من قسمين (02)

■ دائرة تسيير الموارد البشرية؛

■ دائرة تسيير تنمية الموارد البشرية.

■ مديرية الخدمات:

تتكون مديرية الخدمات من قسمين (02):

■ دائرة التموين والنقل

■ إدارة الوسائل العامة.

■ مديرية مشروع التنشيط وتقييم الآبار الاستكشافية:

■ دائرة القانونية؛

■ دائرة الصحة والأمن والبيئة؛

■ مساعد الأمن الداخلي؛

■ دائرة المالية والمحاسبة؛

■ دائرة الخزينة والميزانية.

■ مديرية تسيير الموظفين:

تتكون مديرية تسيير الموظفين من قسمين (02):

■ دائرة تسيير الموارد البشرية؛

■ دائرة تسيير تنمية الموارد البشرية.

■ مديرية الخدمات:

تتكون مديرية الخدمات من قسمين (02)

■ دائرة التموين والنقل؛

■ إدارة الوسائل العامة.

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس قسم الإستكشاف"

▪ مديرية مشروع التنشيط وتقييم الآبار الاستكشافية:

▪ دائرة القانونية؛

▪ دائرة الصحة والأمن والبيئة

▪ مساعد الأمن الداخلي.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لقسم الإستكشاف



المصدر: وثائق المؤسسة

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف"

المطلب الثالث: دائرة الموارد البشرية.

كما رأينا في الهيكل التنظيمي لقسم الاستكشاف أن للموارد البشرية مديرية خاصة بها، وهذا لتسيير العمال وتوزيعهم حسب متطلبات كل وظيفة، كما تسهر على حل مشاكل العمال الذي يعتبر حافزا معنويا، وتتجلى أهمية المديرية من خلال¹:

أولا: مفهوم دائرة الموارد البشرية.

تكتسي دائرة الموارد البشرية في المؤسسة أهمية بالغة، وذلك راجع لعلاقتها المترابطة مع الإدارات الأخرى، فوظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمستوى وأهداف ووظائف المديرية الأخرى، ويتمثل دورها أيضا في تسيير النظام البشري للمؤسسة مع اعتبار هذا الأخير في تأثير هو تداخله بطريقة مستمرة ومعقدة مع لإدارات الفرعية الأخرى.

ثانيا: دور دائرة الموارد البشرية:

وتتمثل في:

- تقييم نقاط القوة والضعف لليد العاملة في المؤسسة.
- تخطيط المناصب والأدوار لإعادة توزيع الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- التكوين المستمر للإطارات وتوظيف عمال جدد.

ثالثا: مهام إدارة الموارد البشرية:

وتتمثل في:

- تنفيذ القواعد والإجراءات التي وضعتها إدارة مصلحة الموارد البشرية.
- إعداد الخطط السنوية للعمل والتدريب وتقسيم الأجور وانتقالها إلى نشاط إدارة الموارد البشرية

(E&P) (DRH/E&P).

- وضع وإرسال إلى رئيس مصلحة الموارد البشرية برنامج الموارد البشرية.
- تخمين ومتابعة نشاطات التكوين.
- إدارة ومراقبة الرسوم البيانية لكامل الوحدة.
- إدارة شؤون الموظفين، الرواتب، وضمان الانتساب.
- الوقاية والتعيين في داخل الوحدة، للمراعاة الاجتماعية والمهنية والاقتصادية والشخصية والجماعية.

¹ من إعداد الطالبتين إعتامادا على وثائق داخلية للمؤسسة.

رابعا: دور دائرة الموارد البشرية

1-التوظيف: إن عملية التوظيف تعتبر من أساسيات وظائف الإدارة وأكثرها تعقيدا وصعوبة، ويتمثل دورها في تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والبحث عن هذه العناصر وترغيبها في العمل، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة ليكونوا أعضاء فيها، وإعداد هؤلاء للعمل والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

2-الترقية: هي عملية تعيين الفرد في مستوى أعلى، وتحصل الترقية نتيجة هذه الاعتبارات:

- نجاح العامل في امتحان داخلي تنظمه المؤسسة أو في أعقاب فترة التدريب المكثفة بالنجاح.
- قيام العامل برفع مستواه بصورة فريدة وحصوله على شهادة معترف بها.
- بناء على اقتراح من الجهة المؤهلة لهذا الغرض.

3-التحويل: هو إعادة تخصيص الفرد، بحيث يشغل وظيفة أخرى.

4-العقوبة: تعتبر العقوبة إجراء يتخذ في حق العامل إذا ما خالف إحدى القوانين الداخلية للمؤسسة، والعقوبة بدرجات حسب تقييم الخطأ الذي ارتكبه العامل.

5-الاستقالة: هي نقض إداري لعقد العمل، وفي هذه الحالة يجب على العامل أن يخبر إدارته برغبته بشكل (طلب) كتابي بوضع حد لعقد العمل، وذلك عند انتهاء الأجل المحدد حسب منصب العمل.

6-التقاعد: هو انفصال العامل عن مؤسسته بوصوله إلى السن القانوني للإحالة على التقاعد، والتي تحدد بستين (60) سنة بالنسبة للرجال و(55) سنة بالنسبة للنساء.

خامسا: هيكل دائرة الموارد البشرية

أولا: دائرة تطوير الموارد البشرية:

تتمثل مهامها الأساسية في تطبيق سياسة المؤسسة فيما يخص التوظيف، وتحسين الحياة المهنية، وهذا من خلال مصالحتها المتمثلة في:

▪ **1-مصلحة التكوين:**

نتيجة للمتغيرات المستجدة آليا، يقوم قسم التكوين وحسب الإمكانيات المتاحة له بمواكبة التطورات

التقنية، وهو نوعان:

- **تكوين داخلي:** وهو النشاطات التي تتم على مستوى قسم الاستكشاف ومراكز تكوين المؤسسة.
- **تكوين خارجي:** وينقسم بدوره إلى قسمين:
- **تكوين داخل الجزائر:** وهو مجموعة الأنشطة التي تتم في مراكز التكوين خارج المؤسسة وبالجزائر.

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف

■ **تكوين خارج الجزائر:** وهو مجموعة النشاطات التي تمارس في مراكز التكوين خارج الجزائر، ونشير إلى أن التكوين الذي يتعدى ثلاثة أشهر يعتبر تكويناً طويلاً المدى، كما أن الندوات تدخل في إطار التكوين وتقوم هذه المصلحة بـ:

- تحديد احتياجات تكوين الهيئات.
- إعداد مخططات التكوين.
- السهر على توفير كل الوسائل اللازمة للتكوين.
- تطوير مهارات إدارة الأعمال.
- التحضير لخلق وظائف رئيسة.
- تكوين متخصصين في الوظائف الأساسية (التنقيب، التخزين، الهندسة...).
- القيام بإنجاز أساليب ومناهج متناسقة بعملية التكوين من أجل الحصول على فوائد مضبوطة.
- تنظيم الأشغال الخاصة بالمخططات وتسيير الميزانية وتطوير النشاطات التكوينية.
- مصلحة المسار المهني والتنظيم.

2- مصلحة المسار المهني والتنظيم: هي القسم الذي يهتم بمتابعة المسار المهني للموظف منذ توظيفه حتى تقاعده. وتقوم هذه المصلحة بـ: تشمل القرارات المهمة المتعلقة بالمسار المهني، اختيار مجال مهني معين، واتخاذ قرار بشأن الكيفية التي تريد أن يتطور بها المسار الذي اختارته.

- وتتضمن القرارات الأخرى التعليمية والوظيفية التي سترقى بالمهنة.
- انطلاقاً من هذا تقوم مصلحة تسيير الكفاءات بمهام نذكر منها:
- يتم فيها تحديد احتياجات التوظيف المحددة من هياكل التقسيم.
- استكشاف نظام تقييم الأداء لتحديد احتياجات الرؤية.
- ضمان مراقبة الملفات الإدارية للموظفين.
- يتم فيها وضع سياسة الوسائل البشرية المحفوظة في المؤسسة.
- إعداد وتنفيذ مخططات التخطيط.
- إعداد توقعات التقييم الوظيفي، وهذا المخطط سوف يوضح لنا كيفية التوقعات.
- تحديث نظام RESHUM معالم مستجدات التي تطرأ على المسار المهني للموظف.
- مراقبة تحركات الأفراد في الإطار التنظيمي مثل ترقيات، تحويلات، مهمات.
- تسيير وتخطيط الافتراضات للموارد المستعملة.

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف

▪ تدعيم وتقييم الاحتياجات المطروحة من الموارد البشرية بواسطة دفعات تكوينية، وكذا تسيير نظام الكفاءات.

ثانيا: دائرة تسيير الموارد البشرية

تتم هذه الدائرة بالتسيير الإداري للأجور وتسيير العلاقات الاجتماعية للعمال، وتتكون هذه من عدة مصالح، والمتمثلة في: تسيير الملفات الإدارية للعمال، متابعة التكوين، الترقية والعقوبات، وإنشاء مراجع متعلقة بالوضعية الإدارية للعمال.

1-مصلحة التسيير الإداري : تقسم مصلحة التسيير الإداري مهامها الأساسية إلى :

- تطبيق نظام وطرق التسيير المنبثقة من المؤسسة.
- حفاظ وتسيير الملفات الإدارية للمستخدمين.
- متابعة نشاط المستخدمين.
- متابعة ومراقبة لوائح المستخدمين وتحويلها لمصلحة الأجور.
- تأسيس قرارات العطل وأوامر بالمهمات.
- تأسيس خصم مصاريف المهام والتعويضات ومصاريف المهمات.
- تأسيس قرارات مختلف المنح والتعويضات.
- تسيير ومتابعة منهجية عمل المستخدمين.
- تأسيس جميع أنواع إحصاءات المستخدمين.
- تأسيس عقد الاقتراض (لشراء المنازل والسيارات، الحياة الاجتماعية، البناء).
- حفظ السجلات القانونية (عمل المستخدمين لعطلهم).

2-مصلحة الأجور، مكلفة بـ :

- معالجة أجور الموظفين ودفعها في الآجال المحددة.
- القيام بقرارات كشف عن كل حساب من ناحية التسيقات والقروض.
- تحديد الضريبة والضمان الاجتماعي، وتوزيع الكشوف والراتب الشهري.

3- مصلحة الاجتماعية، مكلفة بـ :

- تنظيم نشاطات ثقافية ورياضية..
- القيام بقرارات كشف عن كل حساب من ناحية التسيقات والقروض.
- تحديث ملف طريق مهني غير رسمي.
- تحديد الضريبة والضمان الاجتماعي وتوزيع الكشوف والرواتب الشهري.

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف

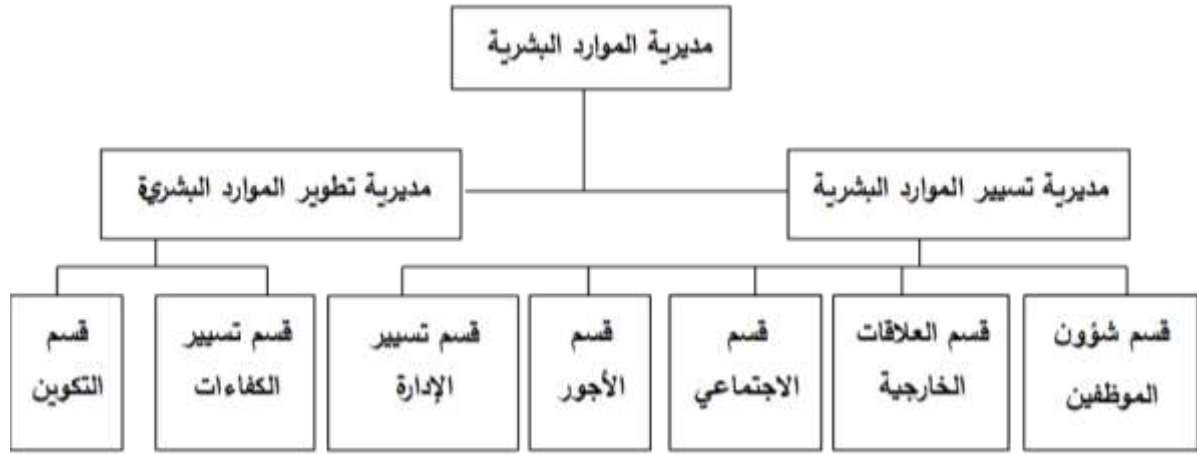
4- مصلحة الربط : تقسم مصلحة العلاقات الخارجية مهامها الأساسية إلى :

- تسيير التذاكر والحصول على سندات النقل في الآجال المطلوبة.
- التكفل بالوثائق للحصول على تأشيرة القنصلية.
- متابعة المهام المحققة بالخارج وتحويل الوثائق القانونية للهيكل (تقرير المهمة، قسيمة تذكرة الطائرة، والوثيقة الأصلية للأمر بالمهمة).
- المحافظة على التقارير الدورية لإدارة الأعمال.

5- مصلحة شؤون الموظفين، مكلفة بـ :

- المشاركة في المفاوضات وإعداد مشاريع العقود ومتابعة تنفيذ هذه العقود.
- استقبال وتسجيل وتوزيع العمال داخل المؤسسة وإرسالهم خارج المؤسسة.
- ضمان مراقبة الملفات الإدارية للموظفين.
- ضمان نشر المعلومات إلى كل الهياكل المعنية.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: وثائق مؤسسة سونطراك

المطلب الرابع: الإدارة الإلكترونية في قسم تسيير المسار المهني.

تعتمد معظم المؤسسات على نظام معلومات يدوي في إدارة شؤون الموارد البشرية بها، والذي بدوره يحتفظ بسجلات تحتوي على كل الخصائص المتعلقة بالموظف اسم الوظيفة التي يشغلها مستوى تعليمه وخبرته السابقة وغيرها) ولكن نتيجة لتضخم حجم الأعمال، وتعدد الأنشطة، وزيادة عدد العاملين، يصبح من الضروري على المؤسسة الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية لتسهيل التعامل مع حركة العمالة التي تتطلب وقتاً ومجهوداً أكثر وقسم الاستكشاف باعتباره فرع من مؤسسة سونطراك ومختلف مديرياته واحدة من هذه المؤسسات التي تحاول دائماً

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف

التطوير والارتقاء بتسيير إدارة مواردها البشرية، لذلك فالمديرية تتوافر على الكفاءات البشرية، التي تقوم بوضع وتطوير البرامج وتطبيقات البرامج وتطبيقات أنظمة المعلومات المختلف أقسام المديرية ومركز التكوين لغرض تسهيل إنجاز المهام الموكلة، كما تلجأ المديرية في بعض الأحيان على شراء هذه البرامج والأنظمة لكونها متطورة ومستحدثة بصفة تتلاءم ومتطلبات أقسام المديرية، بما في ذلك قسم مصلحة تسيير المسار المهني، ومن بين البرامج والأنظمة سواء المتباعدة أم المطورة داخليا تذكر:

- نظام تسيير الصيانة الموجه بالحاسوب (GMAO)
- نظام التسيير المالي الموجه بالحاسوب (GFAO)
- نظام تسيير الموارد البشرية (RESHUM)
- نظام تسيير الخزينة (MIS TRESOR)
- نظام تسيير المخزون (SGS)
- لوحة القيادة (DESISTIONS POINT) لتسيير ومتابعة الإنتاج اليومي من المحروقات من كل قطاعات الإنتاج التابعة للمديرية.

لكن ما نحن بصدد دراسته في بحثنا هذا هو نظام تسيير الموارد البشرية (RESHUM)

أولاً: تعريف نظام تسيير الموارد البشرية (RESHUM)

هو عبارة عن برنامج مدمج متكامل يحتوي على كل المعطيات المطلوبة عن أي عامل من عمال المؤسسة منذ أن تم توظيفه حتى يوم تقاعده، حيث يقوم العامل بمجرد توظيفه بتقديم ملف معنوي إلى مصلحة تسيير الموظفين، ومن ثم يحول هذا الملف إلى مصلحة التسيير المهني، ويتم إدخاله إلى النظام بإعطائه ترقيم معين، فيقوم هذا الأخير بمجموعة من المعطيات في ملف كل عامل، وعليه يمكن ببعض النقرات فقط أن تطلع على الملف الكامل للعاملين، هذا بطبيعة الحال إذا كنت مخلولاً بذلك، حيث يلاحظ أن نظام تسيير الموارد البشرية (RESHUM) يحتوي على قياسات مختلفة، فإذا كنت تعمل في مصلحة الأجور يمكن لك الاطلاع على النوافذ التي تخص أجور العمال فقط، ويمكن كإجراء تغييرات عليها وتحديثها، أي إدخال المعلومات المتعلقة بأجرة العامل، بينما لا يمكنك الاطلاع على مخطط العامل والتكوين الذي قام به على مستوى الشركة.

ثانيا: تركيبة نظام تسيير الموارد البشرية (RESHUM)

يتكون هذا النظام من بطاقة المسار المهني (Fiche Carrière) تحتوي على

1-الصفحة الأولى: وهي تمثل الحالة الشخصية للموظف وتحتوي على:

- تحديد هوية الموظف، والتي تتضمن ترقيم خاص بالموظف، الهيكل، فصيلة الدم، الوظيفة، مكان العمل، التصنيف، السلم، الدرجة، تاريخ الدخول إلى المؤسسة، الشهادة
- الحالة المدنية، والتي نجد فيها تاريخ ومكان الميلاد، الحالة العائلية، عدد الأولاد، العنوان.

2-الصفحة الثانية: وهي تمثل المسار الدراسي للموظف، وتحتوي على:

- المستوى الدراسي: ويحتوي على جميعا مستويات التعليم التي أهلته للدخول إلى المؤسسة.
- التكوينات والتربصات التي قام بها الموظف داخل المؤسسة: ونجد فيها طبيعة التبرص، مكان التبرص، فترة التبرص.

▪ اللغات: وتتضمن اللغات التي يجيدها الموظف، سواء من ناحية القراءة، الكتابة والتحدث بها.

3-الصفحة الثالثة: وهي تمثل الخبرة المهنية للموظف، وتحتوي على:

▪ جميع الوظائف التي شغلها.

▪ الخبرات العلمية (تأطير التربصات والتكوينات).

5-وتحتوي مختلف المسارات المهنية المشغولة:

▪ خارج المؤسسة: الوظيفة المشغولة، الهيئة، الفترة.

▪ داخل المؤسسة: الوظيفة المشغولة، الهيكل، الفترة.

▪ الحركات الخاصة بالموظفين: نمط/موقف، الملاحظات، تاريخ الخروج، مثل إعادة الإدماج بعد الإحالة على

الخدمة الوطنية، كما يسجل المبرمج لهذا النظام كل معلومة كتبت في أي ملف كان ومتى كتبت والشخص

الذي قام بإدخالها في النظام لمزيد من الرقابة ولتحميل المسؤولية الشخصية للفرد المعني بذلك عند أي خطأ

صادر، وهو ما يسمى "موشار" MOUCHAR، وانطلاقا من هذا النظام يمكننا من تنظيم الأعمال

الإدارية من مختلف جوانبها.

▪ من الجانب الإداري:

▪ طباعة شهادات العمل الشاملة لمختلف تفاصيل العقود المبرمة مع العامل.

▪ استخراج شهادات الأجر الشهرية خاصة بالعمال.

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف"

▪ تصاريح الإجازات والعطل.

▪ استخراج أمر بالمهمة وغيرها من الوثائق.

▪ يتم استخدام البريد الإلكتروني لتبادل الرسائل والوثائق المختلفة، ونقل الملفات الرقمية بين العمال داخل وخارج المؤسسة بسرعة وسهولة عن طريق الموزع الإلكتروني Outlook، حيث يتم تفادي التنقل الشخصي أو البريد العادي وما ينجر عنه من تأخير الأعمال، إلا أنه لا توجد تعليمة مشرعة وموجهة للتعامل بالبريد الإلكتروني بين الموظفين.

▪ من الجانب التنظيمي:

▪ أ-التخطيط: يتم تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة عن طريق وضع خطة لبرامج العمل، وأسلوب تنفيذه، حيث تكون هناك رقابة من المسؤول المباشر للعمال كما يراعي عدم تزامن فترة التكوين مع فترة إجازة العامل، حيث إن العمال يعملون بنظام التناوب.

▪ ب-الرقابة: يشكل نظام تسيير الموارد البشرية RESHUM نظام رقابة آلي للمؤسسة، حيث إنه صمم بدرجة عالية من الكفاءة تمنع من اختراقه أو تسريب أي معلومات مهما كانت، وبذلك فإن أي حوادث أو أخطاء يكون هنا كمسؤول مباشر عليها، وكذلك يضمن هذا النظام بقاء العامل تحت وصاية ورقابة المؤسسة إلى غاية تقاعد هو حتى بعد التقاعد، لأنه يكون مسؤولاً عن تقديم معلومات لمصالح أخرى لحساب الأجر التقاعدي.

إضافة إلى هذا لتوفير رقابة شاملة فإن المؤسسة تقدم تكويناً متطوراً لرفع مستوى العمال في استعمال هذا النظام، وتحديث معارفهم في مركز إتقان المؤسسة CPE التابع للإدارة العامة.

المبحث الثاني: واقع تسيير الكفاءات البشرية بمؤسسة سونطراك "قسم الاستكشاف"

أصبح مفهوم تسيير الكفاءات يحتل مكانة أساسية في أولويات مؤسسة سونطراك (قسم الاستكشاف)، وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءة أفرادها للتعرف على حاجاته للتكوين، قصد تطوير مهارته في العمل، بما يتناسب مع الأهداف العامة بالمؤسسة ومختلف التطورات التي تشهدها.

المطلب الأول: تقييم الكفاءات البشرية بمؤسسة سونطراك (قسم الاستكشاف)

يخضع العمال للتقويم على أعمالهم لكي يطلع على مستواهم، ينجز هذا التقويم من قِبَل رئيس المصلحة، ويخضع لمجموعة من المعايير وعلى حساب الرتبة، وكذلك المهنيين والاجتماعيين¹.

¹ من إعداد الطالبتين إعتامدا على وثائق داخلية للمؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سوناطراك بومرداس" قسم الإستكشاف

أولاً: الهدف من تقييم الكفاءات البشرية

تهدف مؤسسة سوناطراك (قسم الاستكشاف) من عملية تقييم الكفاءات إلى إحداث التناسب بين كفاءة العمال ومتطلبات المناصب التي يشغلونها، حيث تسمح بالتأكد أن العامل يمتلك الكفاءات اللازمة والمطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه ويمكن القول إن هذه العملية تحقق للمؤسسة والفرد أهمية تتمثل فيما يلي:

1- بالنسبة للمؤسسة : تسعى المؤسسة من تقييم كفاءاتها للحصول على ما يلي :

- التعرف على الفوارق بين الكفاءات المتوفرة والمطلوبة.

- إعداد برنامج للتطوير بهدف ضم الكفاءات الجديدة ومعالجة الفوارق الموجودة.

- تحسين أداء الفردي مما يؤثر في أداء المؤسسة ككل.

2 - بالنسبة للفرد : تحقق عملية تقييم الكفاءات أهمية نذكر منها :

- المشاركة في عملية تقييم الكفاءات.

- إقحام الفرد أكثر في أهداف المؤسسة وتحفيزه لمضاعفة الجهود.

ثانياً: كيفية تقييم الكفاءات البشرية في مؤسسة سوناطراك (قسم الاستكشاف)

تقوم مصلحة الموارد البشرية المهتمة بمراقبة ملفات التقييم المهنية مع ضمان احترام تطبيق نسبة 40% من مجموع العمال، وكذلك مقياس الترقية.

▪ قائمة المستفيدين من الترقية يخضعون للجنة.

▪ مصلحة الموارد البشرية معنية بإرسال مديرية العمال قائمة التقييم لمجموعة العمال، وكذلك المستفيدين من الترقية.

▪ إرسال إلى مديرية RHU-DCP.

▪ مدة الترقية بدأت نشاطها في 2013، المستفيدون جسدوا حالياً في نظام الأجور من طرف DCP-RHU مع مصلحة مديرية الاتصال والنظام.

▪ تاريخ إجراءات الترقية تكون في 01 جانفي 2013، ومن الشروط اللازمة نأخذ مثلاً عن نموذج الترقية لأحد الموظفين بسوناطراك قسم الاستكشاف.

1- نموذج ترقية بما يعرف ببراعة / تنفيذ:

والذي يتم من خلاله تنقيط الموظف للترقية، ويتم التنقيط عبر 6 أسئلة مجموع نقاطها 30 ويكون ذلك

بمرحلتين:

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف

(الجدول رقم 02): المرحلة الأولى: مرحلة الأداء، والتي تتميز بالأسئلة التالية:

معايير التقييم	العلامة	تعيينات التقييم
إتقان جميع المعارف والمهارات التقنية المطلوبة لهذا المنصب	05	يتقن تماما المعارف والمهارات المطلوبة لهذا المنصب
إنتاج كمية العمل المطلوبة	05	إنتاج كمية العمل المطلوبة
يعرف ويحترم ويطبق كل الاجراءات والقواعد والمعايير المتعلقة بمنصب عمله	04	المعرفة الجيدة للإجراءات
نوعية العمل المنتج وتحترم المواعيد النهائية	04	نوعية العمل المنتج وتحترم المواعيد
تحسين الممارسات المهنية وإيجاد طرق جديدة للعمل	04	التكيف مع التغيير وأساليب العمل الجديدة الصادرة عن رؤسائه
تنفيذ على الفور وبشكل فعال أساليب العمل الجيدة التي قررت من قبل رؤسائه	05	التكيف مع التغيير وأساليب العمل الجديدة الصادرة عن رؤسائه
المجموع النهائي	30/27	

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ومن هذا النموذج الخاص بالترقية من ناحية العرض نجد أن هذا الموظف حصل على 27 نقطة من 30.

(الجدول رقم 03): المرحلة الثانية: مرحلة السلوك، وتتميز بما يلي:

معايير التقييم	العلامة	تعيينات التقييم
دائما على الوقت ولا يغيب	05	مثال يتحدث به من حيث الحضور
متوفر عند الحاجة ومتطوع للمهام الصعبة	04	متواضع ومتوفر عند الحاجة
المشاركة شخصيا والتزام بالقوة في عمله	05	التزام بقوة في عمله
يدل على الروح القوية من التعاون والتضامن المتبادل	04	الحضور عند الحاجة
يتتبع المعلومات المفيدة لرؤسائه ويتبادل المعلومات في الفريق	05	تبادل المعلومات مع زملائه
يتفق ويشجع زملاءه على احترام القواعد والمعايير والإجراءات المتعلقة بمنصبه	04	احترام اجراءات وقواعد عمله
المجموع النهائي	28	

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف

ومن نموذج السلوك نجد أن هذا الموظف حصل على 28 نقطة من 30 وهذا يؤهله إلى ترقية زيادة في الأجر، دون ترقية في المنصب حيث إن نتيجته كانت تتراوح ما بين (50-60) نقطة ولم يحصل أي تغيير ناقص في المستوى، حيث إن التنقيط في المستوى يتم في ثلاثة مستويات:

- مستوى ناقص علامته بين 1-2.
- مستوى مرضي علامته بين 3-4.
- مستوى عالٍ العلامة كاملة 5.

2 - نموذج ترقية بما يعرف إطار / إطار سامي:

هذا النموذج يختلف عن نموذج تقييم براعة / تنفيذ من حيث سلم التنقيط، ومن حيث عدد الأسئلة التي يُقام من خلالها تقييمه وترقيه.

يقيم هذا الإطار /إطار سامي على 8 أسئلة مجموع نقاطها 40 نقطة:

(الجدول رقم 04): الخبرة المهنية للموظف

معايير التقييم	العلامة	تعيينات التقييم
ينظم العمل الداخلي هيكلها من أجل تحقيق عبء العمل لإنتاج بانتظام كمية العمل المطلوبة مع احترام الشروط.	04	تنظيم العمل جيدا باحترام الشروط.
يعرف ويحترم ويطبق كل الإجراءات والقواعد والمعايير المتعلقة بمنصب عمله.	04.	المعرفة الجيدة للإجراءات.
نوعية العمل المنتج وتحترم المواعيد النهائية.	04	نوعية العمل المنتج تحترم المواعيد.
تحسين الممارسات المهنية وإيجاد طرق جديدة للعمل.	04	تحسين استمرارية طريقة عمله.
تنفيذ على الفور بشكل فعال أساليب العمل الجديدة التي قررت من قبل رؤسائه.	05	التكيف مع تغيير أساليب العمل الجديدة الصادرة عن رؤسائه.
إنتاج كمية العمل المطلوبة.	05	إنتاج كمية العمل المطلوبة.
إتقان جميع المعارف والمهارات التقنية المطلوبة لهذا المنصب.	05	يتقن تماما المعارف والمهارات المطلوبة لهذا المنصب.
المجموع النهائي	40/36	

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ومن النموذج الخاص بالترقية من ناحية العرض نجد أن هذا الموظف حصل على 36 نقطة من 40 نقطة. ونفس الشيء في مرحلة السلوك فقد حصل هذا الإطار على 38 نقطة من 40، وهذا يؤهله إلى ترقية زيادة في الأجر دون ترقية في المنصب، حيث إن نتيجته كانت تتراوح ما بين (70-80) نقطة، ولم يحصل على أي تقدير ناقص في المستوى، حيث إن التنقيط في المستوى يتم في ثلاثة مستويات:

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف

▪ مستوى ناقص علامته تكون ما بين 1-2.

▪ مستوى مرضي علامته تكون ما بين 3-4.

▪ مستوى أعلى منحه العلامة الجيدة الكاملة 5.

المطلب الثاني: تكوين الكفاءات البشرية في مؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف.

تتم مؤسسة سونطراك (قسم الاستكشاف) ببرامج التكوين لأنها تعد استثمارا في مواردها البشرية، تظهر عوائده في تحسين الأداء، فهو يهدف إلى الرفع من كفاءات الأفراد لأداء عمل معين¹.

أولا: أنواع التكوين

تولي مؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف اهتماما ملحوظا ببرامج التكوين، حيث تهدف من ذلك الرفع في مستويات أداء عمالها عن طريق تمييز الكفاءات المختلفة، حيث تتبع المؤسسة في هذا المجال ثلاثة أنواع من التكوين:

▪ **التكوين قصير المدى:** يقصد به التكوين الذي يهدف إلى تحسين أداء العامل للاستجابة لمهمة معينة، ومدته لا تتجاوز 30 يوما.

▪ **التكوين متوسط المدى:** وهو يستغرق مدة تتراوح ما بين الشهر الواحد إلى 12 شهرا.

▪ **التكوين طويل المدى:** وهو التكوين الذي تتجاوز مدته 12 شهرا ويمكن أن يصل إلى 30 شهرا.

ثانيا: مراكز التكوين

تتم وظيفة رفع المستوى والتخصص للمستخدمين عن طريق:

1- مركز التكوين المؤسسة:

يتركز دور هذا المركز على التدريب على تكنولوجيا وتقنيات التسيير، إدارة أعمال، المالية والشؤون القانونية، الإعلام الآلي...

2- المعهد الجزائري للبتروك:

يقع هذا المعهد بولاية بومرداس وهو يوفر تكوينات عملية ذات مستوى دولي في مجال الطاقة والمناجم وتعلق بنشاطات المنبع للمحروقات، نقل المحروقات، نشاطات المصب للمحروقات، الاقتصاد البتروك، الموارد البشرية، المالية الاتصال في المؤسسة.

¹ من إعداد الطالبتين إعتامدا على وثائق داخلية للمؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف

المطلب الثالث: الترقية في مؤسسة سونطراك (قسم الاستكشاف)

إن تسيير الكفاءات المتناسك الجيد يستلزم النقل العمودي والأفقي للموظف الذي يبين الرابط بين النشاطات الاستراتيجية والعملية، وتسلسل الضوء على نقاط الخير المتعددة، فتسيير الكفاءات يعطي توافق وتناسق الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة.

والمهنة الأساسية في الموارد البشرية تتطلب كفاءة عالية للتوظيف في هذا المنصب، وكلما كانت الكفاءات عالية كانت الترقية أكثر، حيث نجد في مديرية الموارد البشرية في سونطراك بصفة خاصة صفتين للترقية¹:

- 1- الترقية العمودية: وهي التي تكون فيها زيادة في الأجر مع ترقية في المنصب.
- 2- الترقية الأفقية: هي التي تكون فيها زيادة في الأجر دون ترقية في المنصب.

المبحث الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة .

أولاً: دراسة حالة مؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف بومرداس

يتم من خلال هذا المبحث استعراض الإجراءات المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية وذلك من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة ثم تحليل النتائج.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تعريف مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال قسم الاستكشاف مؤسسة سونطراك عددهم 50 عاملاً.

ثانياً: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من بعض عمال شركة سونطراك قسم الاستكشاف بومرداس، والبالغ عددهم 40 عاملاً بالاعتماد على العينة العشوائية البسيطة ولقد قمنا بتوزيع 40 استمارة إلا أنه تم استرجاع 30 استمارة.

الجدول رقم 05: الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان

النسبة المئوية	التكرار	البيان
100%	40	الاستمارات الموزعة
75%	30	الاستمارات المسترجعة
0%	0	الاستمارات الملقاة
75%	30	الاستمارات الصالحة لدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج Spss.

¹ من إعداد الطالبتين اعتماداً على وثائق داخلية للمؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف

المطلب الثاني: أداة وأساليب الدراسة

سيتم في هذا الجزء عرض الأداة المستخدمة لمعرفة مدى تطبيق مؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف، بالإضافة إلى الأساليب المستخدمة.

أولاً: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، وهذا باعتباره الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، وتم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

ويغطي الاستبيان ثلاثة محاور هما: المحور الأول خاص بالمعلومات العامة والمحور الثاني بتأثير تسيير الكفاءات البشرية أما المحور الثالث يتعلق بأداء العاملين (الملحق رقم 2)

الجزء الأول: يتضمن هذا المحور المعلومات الشخصية المتعلقة بالأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوضعية المهنية.

الجزء الثاني: محور يتعلق بتسيير الكفاءات البشرية، تحتوي على عبارات مخصصة بأنواع الكفاءات وقسمت هذه العبارات حسب ما يلي:

1- الكفاءات الفردية وتضم العبارات المرقمة من (1) إلى (5)

2- الكفاءات الجماعية وتضم العبارات المرقمة من (6) إلى (8)

3- الكفاءات التنظيمية وتضم العبارات المرقمة من (9) إلى (12)

أما المحور الثالث فهو خاص بأداء العاملين، ويضم العبارات من (13) إلى (52)

وقد تم استخدام مقياس لكارث الخماسي لقياس إجابات الأفراد على الأسئلة وأبعاد الاستبيان وذلك بأن يقابل كل عبارة من عبارات المحاور القائمة تحمل الاختيارات الآتية: غير موافق إطلاقاً، غير موافق، محايد، موافق جداً.

كما تم إعطاء كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات الترجيح، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): مقياس لكارث الخماسي

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق برنامج spss.

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف

ثالثا: الأساليب الإحصائية

من أجل تسهيل عملية التحليل، وبعد التحصيل النهائي لاستمارات الاستبيان تم تجميع البيانات وتفرغها في برنامج SPSS.

وفيما يتعلق بجمع وتبويب المعلومات التي تخص عينة الدراسة وبنفس البرنامج تم تمثيل تلك الجداول في أشكال تعطي وضوحا أكثر ويسهل عمليتي الملاحظة والتحليل من خلال الأدوات الإحصائية التالية:

- 1 - التكرار والنسب المئوية لوصف بيانات عينة الدراسة المستهدفة من حيث خصائصها
- 2 - المتوسطات الحسابية، باعتبار المتوسط الحسابي أحد مقاييس النزعة المركزية
- 3- الانحراف المعياري: سيتم استخدامها من أجل قياس درجة قيم استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي.
- 4 - الأهمية النسبية هي أهمية فقرات الاستبيان من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة بالنسبة لنتائج المتوسط الحسابي كما تظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): درجة الموافقة لفقرات الاستبيان

مستوى الموافقة	درجة المقياس	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	غير موافق اطلاقا	[1,8- 1]
درجة منخفضة	غير موافق	[2,6-1,8]
درجة متوسطة	محايد	[3,4- 2,6]
درجة عالية	موافق	[4,2- 3,4]
درجة عالية جدا	موافق جدا	[5- 4,2]

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- 5- معامل الثبات ألفا كرومبا، وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
- 6- معامل الصدق، وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- 7- معامل الارتباط " سبيرمان، لدراسة العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.
- 8 - معامل التحديد، وهو مربع معامل الارتباط.

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى اختبار أداة الدراسة وثباتها.

أولاً: صدق أداة لدراسة

1-الصدق الظاهري للاستبيان

تم التأكد من صدق الاستبيان بعد عرضها على الأستاذة المشرفة والتي ساعدتنا بملاحظاتها ومقترحاتها حول وضوح العبارات وعلاقتها بالمحور التابع لها.

2-الصدق الداخلي للاستبيان

تم حساب معامل الصدق من أجل التأكد من الصدق الداخلي لعبارات الاستبيان، وذلك لمعرفة مدى انتماء كل عبارة من عبارات الاستبيان إلى محورها والنتائج موضحة في الجدول رقم (5).

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معامل ألفا كرومبا باستخدام نظام SPSS وذلك بالنسبة لمحوري تسيير الكفاءات البشرية وأداء العاملين ومعامل الصدق، ومن الناحية التطبيقية يعتبر هذا الاستبيان جيداً إذا كانت ألفا تقع بين 70% و80%. حيث كانت نتائج قياس معامل الصدق والثبات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): نتائج معامل الصدق والثبات

مستوى الاستبيان	معامل الصدق الجذر التربيعي لمعامل الثبات	معامل الثبات	عدد العبارات	الاستبيان
جيد جداً	0,924	0,855	25	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المبحث الرابع: نتائج التحليل الإحصائي

قمنا من خلال هذا المبحث بالتعرف على المعلومات العامة لعينة الدراسة، إضافة إلى مدى اعتماد مؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف (بومرداس) تسيير الكفاءات وتأثيرها على أداء العاملين لهذا قمنا بتحليل إجابات عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان.

المطلب الأول: تحليل المعلومات العامة لعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب نهدف إلى معرفة المعلومات العامة والشخصية لعينة من عمال مؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف (بومرداس) والتي تتمثل في (الجنس السن المؤهل العلمي، الوضعية المهنية).

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف

أولاً: الجنس

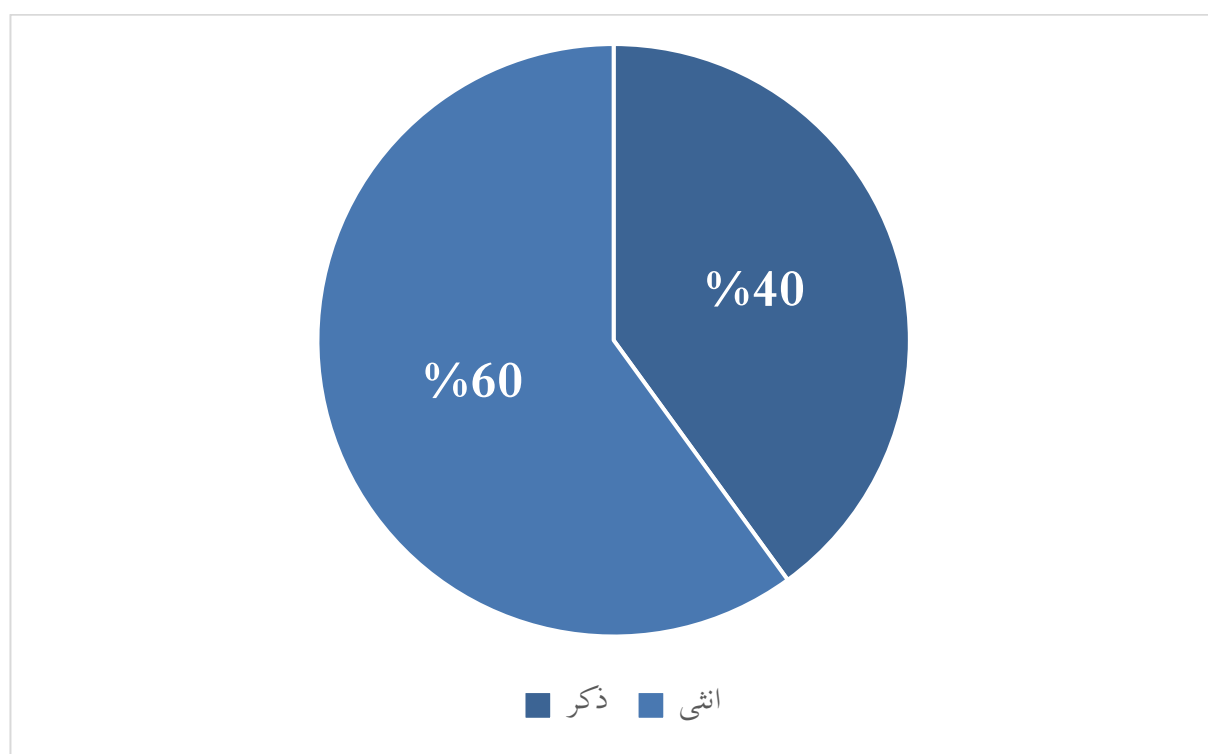
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	12	40%
أنثى	18	60%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن 12 فرد من عينة الذكور أي بنسبة 40% من إجمالي عينة الدراسة في حين أن عدد الإناث 18 وهو ما يمثل 60% من إجمالي العينة وهذا ما يشير إلى انفتاح المجتمع الجزائري واندماج المرأة الجزائرية في شتى المجالات.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

ثانياً: السن

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب السن

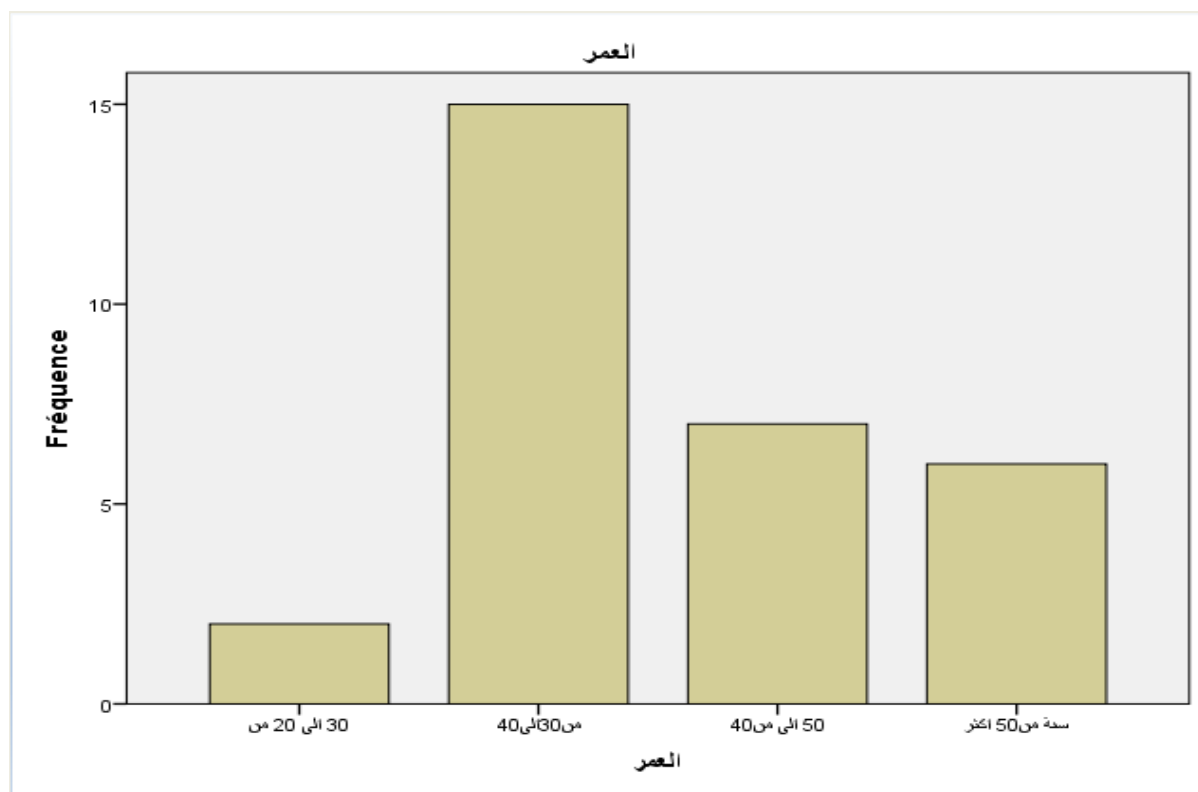
النسبة	العدد	السن
6,7%	02	من 20 الى 30 سنة
50,0%	15	من 30 الى 40 سنة
23,3%	07	من 40 الى 50 سنة
20,0%	06	أكثر من 50 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن الفئة بين 20 و 30 سنة تمثل نسبة 6,7% من إجمالي العينة أي ما يعادل فردين، أما الفئة بين 21 و 40 سنة تمثل أعلى نسبة قدرت ب 50.0% أي ما يعادل 15 عاملاً، أما الفئة بين 40 و 50 سنة قدرت نسبتها ب 23.3% أي ما يعادل 7 عمال ثم فئة أكثر من 50 سنة والتي قدرت نسبتها ب 20% أي ما يعادل 6 عمال وهذا يعني أن أغلبية عمال مؤسسة سونطراك هم شباب.

يوضح الشكل توزيع أفراد العينة حسب السن:

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من مخرجات برنامج spss

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف

ثالثا: المؤهل العلمي

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

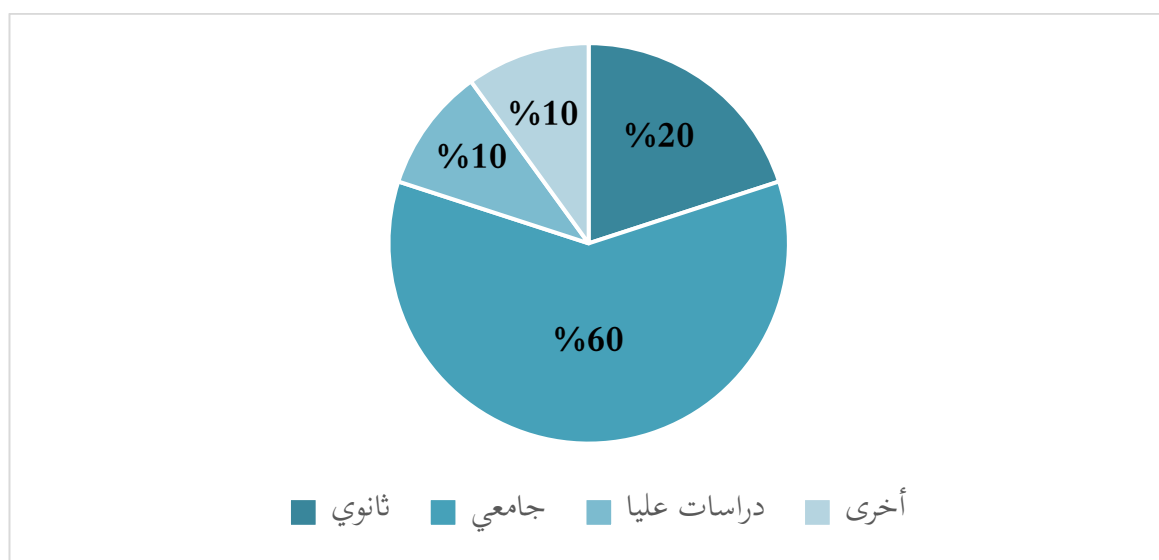
يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
20%	6	مستوى ثانوي
60%	18	مستوى جامعي
10%	3	دراسات عليا
10%	3	أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن فئة العمال الحاصلين على مستوى الثانوي بلغ عددهم 6 أي بنسبة 20% من الحجم الإجمالي للعينة، تليها فئة العمال الحاصلين على مستوى الجامعي وقدرت نسبته ب 60% أما فئة العمال الحاصلين على دراسات عليا قدر عددهم بنسبة 10% ثم تليها فئة العمال الحاصلين على دراسات أخرى والتي قدر عددها 3 عمال والتي قدرت نسبته ب 10% وهذا يشير إلى ازدياد المستوى التعليمي في المجتمع الجزائري ونقص الأمية.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبتين وفق مخرجات spss.

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف

رابعا الخبرة المهنية

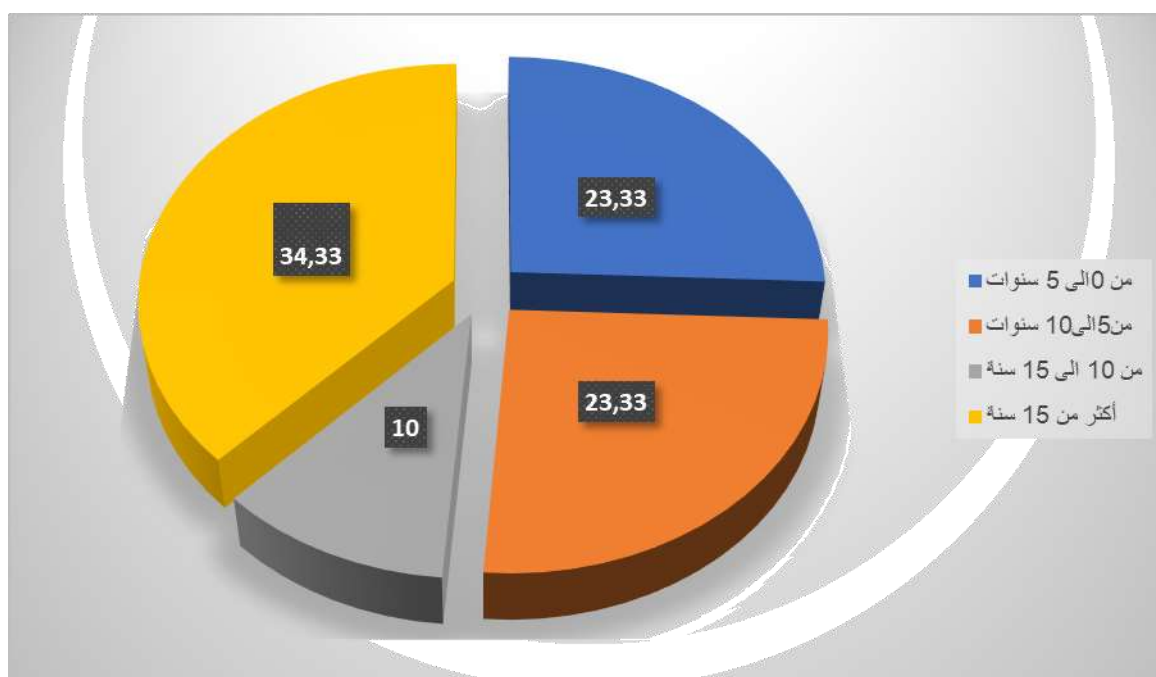
الجدول رقم (12): يوضح الجدول التالي الخبرة المهنية لدى أفراد عينة الدراسة:

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة
من 0 الى 5	7	23,33%
من 5 الى 10	7	23,33%
من 10 الى 15	3	10%
أكثر من 15	13	34,33%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن فئة العمال ذوي خبرة من 0 الى 5 سنوات بلغ عددهم 7 أي بنسبة 23,33% من الحجم الإجمالي للعينة وفئة العمال ذوي خبرة من 5 الى 10 سنوات وقدرت بنفس النسبة ونفس العدد أما فئة العمال ذوي خبرة من 10 الى 15 سنة قدر عددهم 3 بنسبة 10% ثم تليها فئة العمال ذوي خبرة أكثر من 15 سنة والتي قدر عددها 13 عامل والتي قدرت نسبتها ب 34,33% وهذا يشير إلى أن أكبر نسبة من العمال في مؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف بومرداس لهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة وأقل نسبة أقل من 10 سنوات.

الشكل رقم: (10) توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف

خامسا المستوى الوظيفي:

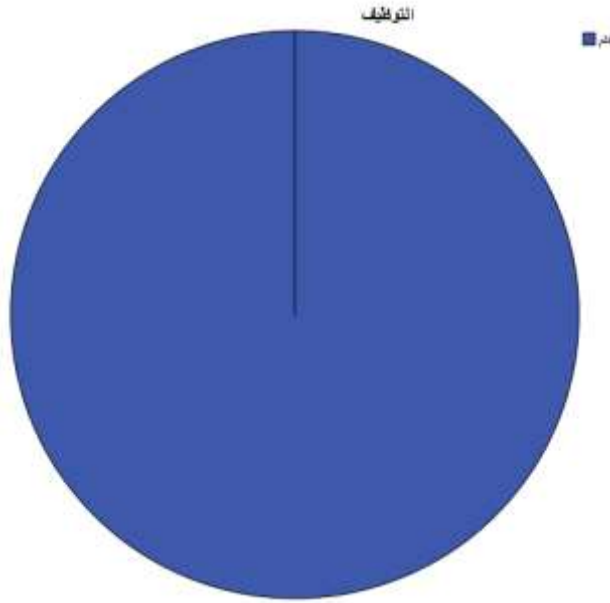
يوضح الجدول التالي نوع التوظيف لدى أفراد عينة الدراسة

النسبة	العدد	مستوى التوظيف
%100	30	دائم
%0	0	مؤقت
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى أنه لا يوجد عمال مؤقتين، أما فئة العمال بصفة دائمة بلغ عددهم 30 وأي نسبة 100% وهي النسبة الكلية.

الشكل رقم: (11) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المطلب الثاني: تحليل متغيرات الدراسة

أولاً: تسيير الكفاءات البشرية.

من هنا يمكننا 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 يدعم تنافسية المؤسسة. (1)

¹ زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بالنية، 2007-2008، ص 32.

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف

سنقوم فيما يلي بتحليل نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الأبعاد تسيير الكفاءات:

1- الكفاءات الفردية:

يبين الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الكفاءات الفردية في مؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف بومرداس حسب آراء العمال.

جدول رقم (09): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الكفاءات الفردية

الجدول رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	
		غير موافق	موافق	محايد	موافق جدا					
1	ت	0	1	1	7	30	0,629	1	عالية	
	%	%0	%3,33	%3,33	%70	%100	4,13			
2	ت	0	2	4	4	30	0,730	3	عالية	
	%	%0	%6,67	%13,33	%66,67	%100	3,87			
3	ت	0	0	9	3	30	0,610	4	عالية	
	%	%0	%0	%30	%60	%100	3,80			
4	ت	0	1	5	7	30	0,743	2	عالية	
	%	%0	%3,33	%16,67	%56,67	%100	4,00			
5	ت	1	4	6	7	30	1,093	5	عالية	
	%	%3,33	%13,33	%20	%40	%100	3,67			
عالية	الكفاءات الفردية									

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه والخاص بمؤشر الكفاءات الفردية أن العبارة رقم (1) حصلت على أعلى متوسط حسابي قدر ب 1,3, 4 بانحراف معياري 0,629 تليها العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي 4,00 وانحراف معياري ب 0,743، ثم العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي 3,87 وانحراف معياري 0,730 وتأتي بعدها العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي 3,80 وانحراف معياري 0,610 وتأتي أخيرا العبارة رقم (5) بمتوسط حسابي 3,67 وانحرافه المعياري 1,093. وبالتالي المتوسط الحسابي للعبارة الأربعة فقد قدر ب 3,89 وهو الذي يقع ضمن المجال [2,6-3,4] في الجانب الحيادي والذي يعتبر ميل آراء أفراد العينة الى درجة متوسطة على تأثير تسيير الكفاءات البشرية لعمال مؤسسة سونطراك بالاعتماد على بعد الكفاءات الفردية.

2- الكفاءات الجماعية:

يبين الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الكفاءات الجماعية.

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف

الجدول رقم: (13) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الكفاءات الجماعية.

رقم العبارة	النسبة المئوية	غير موافق إطلافاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	درجة الموافقة				
							المجموع Σ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
6	ت	0	1	2	21	6	30	4,07	0,640	1	عالية
	%	%0	%3,33	%6,67	%70	%20	%100				
7	ت	1	1	3	17	8	30	4,00	0,910	2	عالية
	%	%3,33	%3,33	%10	%56,67	%26,67	%100				
8	ت	0	1	8	17	4	30	3,80	0,714	3	عالية
	%	%0	%3,33	%26,67	%56,67	%13,33	%100				
عالية							Σ	3,96	0,755	2	عالية
الكفاءات الجماعية											

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

يوضح الجدول السابق والخاص بمؤشر الكفاءات الجماعية العبارة رقم (6) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي قدر بـ 4,07 بانحراف معياري 0,640 تليها العبارة رقم (7) بمتوسط حسابي 4,00 وانحراف معياري 0,910، وأخيراً العبارة رقم (8) بمتوسط حسابي 3,80 وانحراف معياري 0,714.

3 الكفاءات التنظيمية:

يبين الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الكفاءات التنظيمية.

الجدول رقم: (14) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الكفاءات التنظيمية.

رقم العبارة	النسبة المئوية	غير موافق إطلافاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	درجة الموافقة				
							المجموع Σ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
9	ت	0	3	8	16	3	30	3,63	0,809	3	عالية
	%	%0	%10	%26,67	%53,33	%10	%100				
10	ت	1	0	12	15	2	30	3,57	0,774	4	عالية
	%	%3,33	%0	%40	%50	%6,67	%100				
11	ت	0	1	5	19	5	30	3,93	0,691	1	عالية
	%	%0	%3,33	%16,67	%63,33	%16,67	%100				
12	ت	0	0	10	18	2	30	3,73	0,583	2	عالية
	%	%0	%0	%33,33	%60	%6,67	%100				
عالية							Σ	3,72	0,714	3	عالية
الكفاءات التنظيمية											

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (11) قد تحصلت على أعلى متوسط حسابي قدر بـ 3,93 وانحراف

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف

معياري 0,691 تليها العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي 3,73 وانحراف معياري 0,583 تليها العبارة رقم (9) بمتوسط حسابي يقدر ب 3,63 وانحراف معياري ب 0,809 وفي الأخير العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي يقدر ب 3,57 وانحراف معياري 0,774.

في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الكفاءات التنظيمية 3,72 وهو يقع ضمن المجال [3,4-4,2] حيث يميل آراء أفراد العينة الى الجانب الإيجابي، موافقة وهذا يعكس أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى كفاءات تنظيمية استراتيجية عالية.

6- قياس تسيير الكفاءات البشرية باستعمال النموذج.

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية الخاصة لكل بعد من أبعاد تسيير الكفاءات البشرية

التقييم	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	البعد
1	عالية	3,89	الكفاءات الفردية
2	عالية	3,96	الكفاءات الجماعية
3	عالية	3,72	الكفاءات التنظيمية
	عالية	3,85	تسيير الكفاءات البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ بأن كل من بعد الكفاءات الفردية، الجماعية والتنظيمية يعبرون على تأثير تسيير الكفاءات البشرية العالي.

من وجهة نظر العاملين حيث أن بعد الكفاءات الفردية احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,89 يليه بعد الكفاءات الجماعية بمتوسط حسابي 3,96 في المرتبة الثانية، ويأتي أخيرا بعد الكفاءات التنظيمية وهو أقل دلالة على تأثير تسيير الكفاءات بمتوسط حسابي 3,72.

من خلال الجدول نلاحظ كذلك أن تسيير الكفاءات البشرية الكلية حصلت على متوسط حسابي 3,85 والذي يعبر عن أهمية نسبية عالية، وبالتالي فإن عمال مؤسسة سونطراك وحدة بومرداس قسم الاستكشاف يقيمون تسيير الكفاءات البشرية تقييما عاليا (موافقة) ويرون أن تسيير الكفاءات البشرية مؤسسة سونطراك وحدة بومرداس ترقى بطموحاتهم.

ثانيا: قياس أداء العاملين.

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس تأثير أداء العاملين حسب آراء عمال مؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف بومرداس.

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف

الجدول رقم (16): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء العاملين

رقم الع	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا				
13	ت	5	19	6	0	0	3,97	0,615	6	عالية
	%	16,67%	63,33%	20%	0%	0%				
14	ت	9	19	2	0	0	4,23	0,568	1	عالية جدا
	%	30%	63,33%	6,67%	0%	0%				
15	ت	6	19	3	2	0	3,97	0,765	7	عالية
	%	20%	63,33%	10%	6,67%	0%				
16	ت	7	18	5	0	0	4,07	0,640	4	عالية
	%	23,33%	60%	16,67%	0%	0%				
17	ت	4	13	9	3	1	3,53	0,973	10	عالية
	%	13,33%	43,33%	30%	10%	3,33%				
18	ت	4	10	9	7	0	3,37	0,999	12	متوسطة
	%	13,33%	33,33%	30%	23,33%	0%				
19	ت	7	21	1	1	0	4,13	0,629	3	عالية
	%	23,33%	70%	3,33%	3,33%	0%				
20	ت	9	15	5	1	0	4,07	0,785	5	عالية
	%	30%	50%	16,67%	3,33%	0%				
21	ت	3	22	4	1	0	3,90	0,607	8	عالية
	%	10%	73,33%	13,33%	3,33%	0%				
22	ت	7	22	1	0	0	4,20	0,484	2	عالية جدا
	%	23,33%	73,33%	3,33%	0%	0%				
23	ت	2	10	10	7	1	3,17		13	

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف

متوسط		0,98		100	6,67%	33,33	33,33	23,33	3,33	%	
ة		6		%		%	%	%	%		
عالية	11	0,89	3,43	30	3	12	10	5	0	ت	24
		8		100	10%	40%	33,33	16,67	0%	%	
عالية	9	0,81	3,60	30	2	17	9	1	1	ت	25
		4		100	6,67%	56,67	30%	3,33	3,33	%	
عالية	/	0,75	3,82	Σ	قياس مستوى أداء العاملين						
		1									

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور تأثير أداء العاملين فقد جاءت العبارة رقم (14) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية ضمن درجة الموافقة عالية جدا حيث قدر متوسط الحسابي بـ 4,23 بانحراف معياري 0,568 ثم تليها العبارتين رقم (22) و(19) في المرتبتين الثانية والثالثة بمتوسط حسابي 4,20، 4,13 وانحراف معياري 0,484، 0,629، على الترتيب ضمن درجة مرتفعة أي موافقة العمال بشكل عالي جدا. ثم تليها العبارات رقم (16) (20) (13) على الترتيب حيث قدر المتوسط الحسابي 4,07، 4,07، 3,97، بانحراف معياري 0,640، 0,785، 0,615 على الترتيب ضمن درجة الموافقة مرتفعة وهذا يدل على موافقة العمال بدرجة عالية.

هذا يدل على أن معظم عمال عينة الدراسة يشعرون تسيير الكفاءات البشرية تؤثر بشكل عالي وكاف أما العبارة رقم (15) قدر متوسطها الحسابي بـ 3,97 بانحراف معياري 0,765 التي جاءت في المرتبة السابعة بدرجة موافقة عالية.

ثم تليها العبارات رقم (21) (25) (17) على الترتيب حيث قدر المتوسط الحسابي 3,90، 3,60، 3,53 بانحراف معياري 0,607، 0,814، 0,973 على الترتيب بدرجة موافقة عالية. ثم تليها العبارتين رقم (24) (18) على التوالي بمتوسط حسابي 3,43، 3,37 وانحراف معياري 0,898، 0,999 على التوالي.

ثم العبارة رقم (23) حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3,17 والانحراف المعياري بـ 0,986 التي جاءت في المرتبة الاخيرة بدرجة موافقة متوسطة.

في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور قياس تأثير أداء العاملين 3,82 وانحراف معياري 0,751 هو يقع ضمن المجال [4, 2-3,4] فقد أخذت مستوى موافقة عالية ومنه يمكن القول إن عينة عمال مؤسسة سونطراك

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف

قسم الاستكشاف بومرداس، تتجه آراء العينة الى موافقة بدرجة عالية على محور تأثير أداء العاملين وتسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة.

الثالث: معامل الارتباط

فيما يلي سوف نقوم بدراسة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد تسيير الكفاءات البشرية وأداء العاملين.

الجدول رقم (17) معامل الارتباط بين متغيري الدراسة

تسيير الكفاءات البشرية	الكفاءات التنظيمية	الكفاءات الجماعية	الكفاءات الفردية	مؤشرات تسيير الكفاءات البشرية	
1	0,609**	0,413*	0,399*	معامل الارتباط سيرمان R	أداء العاملين
0	0,000	0,012	0,015	مستوى المعنوية SIG	
1	0,371	0,171	0,159	معامل التحديد R2	

دلالة المعنوية عند مستوى 0.05^*

دلالة المعنوية عند مستوى 0.01^{**}

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق برنامج SPSS

نفرض أن:

HO : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.1$) بين تسيير الكفاءات و أداء العاملين.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.1$) بين تسيير الكفاءات و أداء العاملين

وتتفرع هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية منها:

أولاً: الفرضية الفرعية 01

HO : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.5$) بين الكفاءات الفردية و أداء العاملين.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.5$) بين الكفاءات الفردية و أداء العاملين.

يتضح من الجدول رقم (14) أن معامل الارتباط بين الكفاءات الفردية وأداء العاملين و أداء العاملين بلغ ($0,399^*$) وهو موجب مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الكفاءات الفردية وأداء العاملين، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لأن مستوى المعنوية المحسوبة (0,015) أصغر من (0.5) ومنه ترفض الفرضية HO تقبل الفرضية H1.

أما عن مساهمة الكفاءات الفردية وأداء العاملين، فهي تقدر بنسبة 15,9% وهذا حسب نتائج معامل التحديد.

ثانيا: الفرضية الفرعية 02

HO: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0,1)$ بين الكفاءات الجماعية و أداء العاملين.
H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0,1)$ بين الكفاءات الجماعية وأداء العاملين.
يتضح من الجدول رقم (17) أن معامل الارتباط بين الكفاءات الجماعية وأداء العاملين بلغ $0,413^*$ وهو موجب مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الكفاءات الجماعية وأداء العاملين، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 لأن مستوى المعنوية المحسوبة (0.012) أصغر من 0.5 ومنه ترفض الفرضية H0 وتقبل الفرضية H1 .

أما عن مساهمة الكفاءات الجماعية في أداء العاملين فهي تقدر بنسبة 17,1% حسب نتائج معامل التحديد.

ثالثا: الفرضية الفرعية 03

H O : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0,1)$ بين الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية) وأداء العاملين.
H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0,1)$ بين الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية) وأداء العاملين.

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن معامل الارتباط بين الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية) وأداء العاملين وبلغ $(0,609^{**})$ وهو موجب مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية) وأداء العاملين، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 لأن مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) أصغر من 0.1 ومنه ترفض الفرضية H0 وتقبل الفرضية H1 .

أما عن مساهمة الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية) وأداء العاملين، فهي تقدر بنسبة 37,1% حسب نتائج معامل التحديد.

سادسا: الفرضية الرئيسية

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.10)$ بين تسيير الكفاءات البشرية أداء العاملين.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.10)$ تسيير الكفاءات البشرية و أداء العاملين.
يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن معامل الارتباط بين المتغير التابع تسيير الكفاءات والمتغير المستقل

الفصل الثاني: دراسة حالة "مؤسسة سونطراك بومرداس" قسم الإستكشاف

أداء العاملين بلغ 1 وهو موجب مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين التابع والمستقل، (وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 لأن مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) أقل من 0.1 ومنه نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 .

أما عن تأثير تسير الكفاءات البشرية على أداء العاملين، فهي تقدر بنسبة 100% حسب معامل التحديد.

خلاصة:

تعرفنا في هذا الفصل على مؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف بومرداس، محل الدراسة، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات من خلال المحاور التي تضمنت تسيير الكفاءات البشرية وتأثيرها على أداء العاملين، ومن ثم عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها ومناقشة النتائج، وبعد تحليل المعلومات التي تم جمعها بعد توزيع الاستبيان على عمال مؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف بومرداس، وبعد تحليل وتفسير النتائج. المتحصل عليها بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS توصلنا إلى أن هناك أثر لتسيير الكفاءات على أداء العاملين، حيث أبرزنا العلاقة بين تسيير الكفاءات وتأثيرها على أداء العاملين، فتوصلنا إلى توفر كل من تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، فضال عن وجود علاقة ارتباط موجبة طردية متوسطة لكل من الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية، الكفاءات التنظيمية وأداء العاملين وكذلك الارتباط بتسيير الكفاءات البشرية ككل وأداء العاملين.

خاتمة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة يتّضح لنا بأن الكفاءات البشرية لها دور مهم في المحافظة على مكانة المؤسسة باعتبارها تحدث الفرق، لما تتمتع به من معارف ومهارات وخبرات تميزها عن غيرها، وبذلك يجب أن تحظى بتسيير خاص من خلال وضع إستراتيجية تسمح ببروزها. حيث إن رأس المال البشري الكفاءات رأس المال فكري للمؤسسة، فكلما توافرت له تحفيزات زاد ولاءه وتمسكه بالمؤسسة، مما يساهم في رفع أدائها وتحقيق أهدافها. حيث توصلنا إلى العديد من النتائج التي مهدت إلى تقديم بعض الإقتراحات التي تدعم تحسين أداء العاملين انطلاقاً من مستوى تسيير الكفاءات البشرية التي تقدمها مؤسسة سوناطراك وحدة بومرداس بصفة خاصة والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة.

أولاً: النتائج

- إن التسيير الجيد للكفاءات البشرية والعمل على تنميتها يجعل المؤسسة قادرة على امتلاك موارد بشرية تتمتع بمعارف ومهارات وقدرات عالية تقودها للتميز، وتحقيق أهدافها المسطرة، والرفع من أدائها.
- الكفاءات ليس لها معنى إذا لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة المختلف التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة المحيطة، لاسيما في ظل التحولات التي يشهدها العالم.
- مؤسسة سوناطراك "قسم الاستكشاف تولي اهتماما كبيرا لكفاءاتها البشرية وبطريقة تسييرها، وهذا بسبب الدور الفعال الذي يقدمه العنصر البشري.
- تركز مؤسسة سوناطراك "قسم الاستكشاف على تنمية قدرات موظفيها وذلك من خلال تنظيم برامج تكوينية.
- الاهتمام بنظام الحوافز والامتيازات يؤدي إلى بث روح المنافسة بين الموظفين، مما يساهم في تقديم أداء جيد للمؤسسة.
- للكفاءة أهمية كبيرة خصوصا في المناصب السامية، فعلى أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها.
- إن أغلب مشاريع مؤسسة سوناطراك قسم الاستكشاف " محددة بفترة زمنية، لأن المؤسسة تلجأ إلى التشغيل بالتعاقد، وهو ما يترتب عنه إمكانية انتقال هذه الكفاءات إلى مؤسسات أخرى.
- تساهم عملية تسيير الكفاءات لتعلم بناء إستراتيجية تساعد على استقطاب الموارد البشرية بالكفاءة.

ثانياً: الإقتراحات

- أن تعمل مؤسسة سوناطراك "قسما لاستكشاف" على الحفاظ على كفاءاتها، وذلك باتخاذ مجموعة من الإجراءات كالتحفيز، والتي تحد من تسرب الكفاءات.

- وضع عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال تمكين أفرادها من تطوير كفاءاتهم، وتحسين قدراتهم المهنية.
- أن تدرك المؤسسة أهمية وفعالية قدراتهم وطاقاتهم البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية.
- إتاحة الفرصة للمشاركة في تسيير كفاءات المؤسسة يؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات المتمثلة في إبراز المواهب والقدرات والإمكانات التي يتمتع بها الفرد، ومن ثم الوصول إلى أداء أفضل.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

1-الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.10$ بين تسيير الكفاءات البشرية وأداء العاملين، صحيحة. وهذا حسب قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين التابع (تسيير الكفاءات البشرية) والمستقل (أداء العاملين) والتي بلغت 1 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تسيير الكفاءات البشرية وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.01.

2-الفرضيات الجزئية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.5$ بين الكفاءات الفردية وأداء العاملين، خاطئة وهذا من خلال ما استنتجناه من استخراجنا لمعامل الارتباط بين الكفاءات الفردية وأداء العاملين بواسطة برنامج spss بلغ (0.399^*) حيث توصلنا إلى أنه يوجد علاقة ارتباط طردية قوية بين الكفاءات الفردية وأداء العاملين.

الفرضية الثانية: وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الكفاءات الجماعية وأداء العاملين، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.1$ ، صحيحة وهذا من خلال ما استنتجناه من استخراجنا لمعامل الارتباط بين الكفاءات الجماعية وأداء العاملين بواسطة برنامج spss بلغ (0.413^*) حيث توصلنا إلى أنه يوجد علاقة ارتباط طردية قوية بين الكفاءات الفردية وأداء العاملين.

الفرضية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.1$ بين الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية) وأداء العاملين، خاطئة وهذا من خلال ما استنتجناه من استخراجنا لمعامل الارتباط بين الكفاءات الجماعية وأداء العاملين بواسطة برنامج spss بلغ (0.609^{**}) حيث توصلنا إلى أنه يوجد علاقة ارتباط طردية قوية بين الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية) وأداء العاملين.

رابعاً: آفاق الدراسة

- التسيير الإستراتيجي للمؤسسة.
- دور الكفاءات في تعزيز أداء المؤسسة تطوير الكفاءات للحفاظ على مكانة المؤسسة.
- تطوير الكفاءات للحفاظ على مكانة المؤسسة.

قائمة المراجع

1-الكتب:

- ✓ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- ✓ سامح عبد المطلب، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، 1 دار الفكر، الأردن، 2011.
- ✓ عبد المحسن جودة وعبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، ط، 1 جامعة المنصورة، مصر، 2007.
- ✓ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، مصر، 2000.
- ✓ علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، مصر، 2001.
- ✓ فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الاداء البشري، عمان، 2001.

2- المذكرات والرسائل:

- ✓ ابو النحل جنيب، أثر تسيير الكفاءات المحورية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، علوم التسيير، علوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2021 / 2022.
- ✓ إيمان زريق، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية (دراسة ميدانية)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علم المكتبات والتوثيق، تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية، 2018.
- ✓ بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة، رسالة ماجستير علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. 2006.
- ✓ بوبر طخ عبد الكرمي، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، (دراسة حالة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، شعبة تسري الموارد البشرية، علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة متنوري، قسنطينة، 2011.
- ✓ خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/201.

- ✓ رحيل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2011/2010.
- ✓ سلامة أمينة، إشكالية تسري وإنتاج الكفاءات في تسيير المؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي اليابس، سيدي بلعباس، 2015/2014 .
- ✓ سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2014/2013.
- ✓ شرياف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2016/2015.
- ✓ فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، (دراسة حالة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، ميدان العلوم الاقتصادية فرع اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد مجه لخضر، الوادي، الجزائر سنة 2018/2017.
- ✓ المعشر، إبراهيم عيسى، أثر ضغط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية) رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا 2009.

3-المقالات والمدخلات:

- ✓ ثابتي عبد الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 9,8 مارس، 2005.
- ✓ الحاج مداح عرابي، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 8 و9 نوفمبر، 2010.

- ✓ حمادي نبيل وراقي نذيرة، أثر تسيري الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية (دراسة استقصائية) لفرع المضادات الحيوية أنتيبايوتيكال، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المستدامة، جامعة يحيى فارس، المدينة العدد 08، جوان 2017.
- ✓ سليم طوابية، تسير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01، التنمية المحلية المستدامة والمقاولاتية تعبئة وازدهار تندوف، المركز الجامعي تندوف، تندوف، أفريل، 2021.
- ✓ شوشان سهام، يحياوي نعيمة، دور تسري الكفاءات في الأداء المتميز، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة 1، العدد 59، الجزائر، 2017.
- ✓ الطيب الدودي الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسري الموارد البشرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسري الموارد البشرية، جامعة بسكرة، فيفري 2012.
- ✓ عبد المليك مزهوده، الأداء بني الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الأول، نوفمبر، 2001.
- ✓ العمراني نسيم، تحديد الكفاءات الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة الصناعية أنابيب، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 09، العدد 01، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018/2017.
- قمبور عبد الرؤوف وراقي نذيرة، دور تسير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية لولاية المدية)، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 2، العدد 2، المدية، 2017.
- ✓ محمد المهدي، بن عيسى، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطق الرأس المال الإستراتيجي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية، وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.
- ✓ مصنوعة أحمد، الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير، تجارب الدول المشاركة بمداخلة تدخل ضمن عناصر المحور العاشر، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لمنتج التأمين، يوم 03-04 ديسمبر، 2012 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.

4-المواقع الالكترونية:

✓ صولح مساح، تسييري الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSUD ب "أوماش " بسكرة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الإقتصادية، العدد، 07 الجزائر، 2012، ص، 105 من الموقع الإلكتروني، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article> تاريخ الاطلاع /03/28 2024 على الساعة 00:15.

5-المراجع باللغة الأجنبية:

- ✓ Cloude Levry leboyer, la gestion des compétences édition d'organisation, paris,1996.
- ✓ Souleh samah, la gestion des compétences dans l'entreprise, université de Biskra-Algérie, 2017.

الملاحق

الملاحق:

الملحق رقم 01: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد بوقرة - بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية التجارية والتسيير

قسم: علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

استمارة استبيان

تحية طيبة

وبعد، نرجو من حضرتكم التفضل بإعطائنا جزء من وقتكم للإجابة على أسئلة هذا الاستبيان حول " تسيير الكفاءات البشرية وتأثيرها على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة سوناطراك -قسم الاستكشاف -بومرداس. كما نعلمكم أنّ هذه المعلومات ستبقى سرّية وتستعمل فقط بهدف البحث العلمي. تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

المحور الأوّل: البيانات الشخصية

الرجاء وضع العلامة (x) في المكان الذي يعبر عن إجابتك:

1 - الجنس : ذكر أنثى

2 - العمر : 20-30 سنة 30-40 سنة 40-50 سنة

أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي دراسات عليا أخرى

4- عدد سنوات الخبرة : 0-5 سنوات 5-10 سنوات 10-15 سنوات

أكثر من 15 سنة

5- المستوى الوظيفي : دائم مؤقت

المحور الثاني: تسيير الكفاءات البشرية وتأثيرها على أداء العاملين

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
أولاً: الكفاءات الفردية						
1	أنت تمتلك مهارات تواصل فعالة					
2	أنت تجيد تحديد الأهداف الشخصية والمهنية بوضوح					
3	أنت تستطيع التعامل مع التحديات وحل المشاكل بفعالية					
4	لديك مهارات تنظيمية قوية					
5	تستطيع تحمل ضغوط العمل والتعامل معها بشكل فعال					
ثانياً: الكفاءات الجماعية						
1	تشعر بأنك تساهم بشكل فعال في العمل الجماعي					
2	تستمع إلى آراء الآخرين وتقدر تنوع الأفكار داخل الفريق					
3	تعمل على تحفيز وتشجيع أعضاء الفريق للوصول إلى أقصى إمكانياتهم					
ثالثاً: الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية)						
1	تمتلك خطة إستراتيجية واضحة لتحقيق أهدافك المهنية					
2	تقوم بتحليل البيئة الخارجية والداخلية بانتظام لتحديد الفرص والتحديات وصياغة استراتيجيات مناسبة					
3	تستطيع تحديد الأولويات وتنظيم وقتك ومواردك بفعالية لتحقيق الأهداف					
4	تتمتع بالقدرة على التخطيط للمستقبل بشكل استراتيجي وتحديد الاتجاهات الرئيسية					
رابعاً: أداء العاملين						
1	مستوى إنتاجيتك عالية					
2	تسعى لتحسين أدائك ومهاراتك في العمل					
3	توجد عوامل تؤثر سلباً على أدائك					
4	هناك حاجة لتقديم دورات تدريبية أو تطويرية لتحسين أدائك					
5	تتمتع بمستوى مناسب من الحرية والمرونة في أداء مهامك					

الملاحق

6	هناك فرص متاحة للترقية والتطور المهني
7	تقوم بأداء مهامك بكفاءة في المؤسسة
8	تظهر التزاما بأهداف المؤسسة
9	لديك استجابة سريعة للمشكلات وللإستفسارات
10	لديك سلوكا إيجابيا واحترافيا في التعامل مع الزملاء والعملاء
11	يوجد مستوى عالي من الاتصال والتواصل بين العاملين داخل المؤسسة
12	هناك مجالات لتحسين آليات تقدير وتكريم الجهود المبذولة من قبل العاملين
13	لديك توصيات واقتراحات لتحسين بيئة العمل وبالتالي أدائك

الملحق رقم 02: برنامج التحليل الاحصائي spss

Statistiques

	الجنس	العمر	التعليمي	الخبرة	التوظيف
N Valide	30	30	30	30	30
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	1,60	2,57	2,10	2,73	1,00
Médiane	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00
Ecart type	,498	,898	,845	1,258	,000
Variance	,248	,806	,714	1,582	,000
Plage	1	3	3	3	0

التكرارات والنسب المئوية للمعلومات العامة

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	12	40,0	40,0	40,0
انثى	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملاحق

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 20 الى 30	2	6,7	6,7	6,7
من 30 الى 40	15	50,0	50,0	56,7
من 40 الى 50	7	23,3	23,3	80,0
اكثر من 50 سنة	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	6	20,0	20,0	20,0
جامعي	18	60,0	60,0	80,0
دراسات عليا	3	10,0	10,0	90,0
اخرى	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 0 الى 5	7	23,3	23,3	23,3
من 5 الى 10	7	23,3	23,3	46,7
من 10 الى 15	3	10,0	10,0	56,7
أكثر من 15	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

التوظيف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائم	30	100,0	100,0	100,0

معامل الصدق والثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,855	25

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتسيير الكفاءات البشرية وأداء العاملين

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أنت تمتلك مهارات تواصل فعالة	30	4,13	,629
أنت تجيد تحديد الأهداف الشخصية والمهنية بوضوح	30	3,87	,730
أنت تستطيع التعامل مع التحديات وحل المشاكل بفعالية	30	3,80	,610
لديك مهارات تنظيمية قوية	30	4,00	,743
تستطيع تحمل ضغوط العمل والتعامل معها بشكل فعال	30	3,67	1,093
تشعر بانك تساهم بشكل فعال في العمل الجماعي	30	4,07	,640
تستمع إلى آراء الآخرين وتقدر تنوع الافكار داخل الفريق	30	4,00	,910
تعمل على تحفيز وتشجيع أعضاء الفريق للوصول إلى أقصى إمكاناتهم	30	3,80	,714
تمتلك خطة إستراتيجية واضحة لتحقيق أهدافك المهنية	30	3,63	,809
تقوم بتحليل البيئة الخارجية والداخلية بانتظام لتحديد الفرص والتحديات وصياغة إستراتيجيات مناسبة	30	3,57	,774
تستطيع تحديد الأولويات وتنظيم وقتك ومواردك بفعالية لتحقيق الأهداف	30	3,93	,691
تتمتع بالقدرة على التخطيط للمستقبل بشكل إستراتيجي وتحديد الاتجاهات الرئيسية	30	3,73	,583
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
مستوى إنتاجيتك عالية	3,97	,615	30
تسعى لتحسين أدائك ومهاراتك في العمل	4,23	,568	30
توجد عوامل تؤثر سلبا على أدائك في العمل	3,97	,765	30
هناك حاجة لتقديم دورات تدريبية أو تطويرية لتحسين أدائك	4,07	,640	30
تتمتع بمستوى مناسب من الحرية والمرونة في أداء مهامك	3,53	,973	30
هناك فرص متاحة للترقية والتطور المهني	3,37	,999	30
تقوم بأداء مهامك بكفاءة في المؤسسة	4,13	,629	30
تظهر إلتزاما بأهداف المؤسسة	4,07	,785	30
لديك استجابة سريعة للمشكلات وللإستفسارات	3,90	,607	30
لديك سلوكا إيجابيا واحترافيا في التعامل مع الزملاء والعملاء	4,20	,484	30
يوجد مستوى عالي من الاتصال والتواصل بين العاملين داخل المؤسسة	3,17	,986	30
هناك مجالات لتحسين اليات تقدير وتكريم الجهود المبذولة من قبل العاملين	3,43	,898	30
لديك توصيات او اقتراحات لتحسين بيئة العمل وبالتالي أدائك	3,60	,814	30

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
y	3,8933	,44484	30
z	9,3333	1,17117	30
x	12,0667	1,95745	30
w	49,6333	5,13597	30

معامل الارتباط

Corrélations

		y	z	x	w
y	Corrélation de Pearson	1	,309*	,658**	,399*
	Sig. (unilatérale)		,048	,000	,015
	Somme des carrés et produits croisés	5,739	4,667	16,613	26,427
	Covariance:	,198	,161	,573	,911
	N	30	30	30	30
z	Corrélation de Pearson	,309*	1	,436**	,413*
	Sig. (unilatérale)	,048		,008	,012
	Somme des carrés et produits croisés	4,667	39,778	29,000	72,000
	Covariance:	,161	1,372	1,000	2,483
	N	30	30	30	30
x	Corrélation de Pearson	,658**	,436**	1	,609**
	Sig. (unilatérale)	,000	,008		,000
	Somme des carrés et produits croisés	16,613	29,000	111,117	177,483
	Covariance:	,573	1,000	3,832	6,120
	N	30	30	30	30
w	Corrélation de Pearson	,399*	,413*	,609**	1
	Sig. (unilatérale)	,015	,012	,000	
	Somme des carrés et produits croisés	26,427	72,000	177,483	764,967
	Covariance:	,911	2,483	6,120	26,378
	N	30	30	30	30

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).