



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية  
دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم

تخصص: علوم التسيير

الأستاذة المشرفة:  
أ.د. يحيوي مفيدة

إعداد الطلبة:  
شنافي نوال

### الجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	د. حجازي إسماعيل
جامعة بسكرة	مشرفا	أ.د. يحيوي مفيدة
جامعة بسكرة	ممتحنا	د. رويبة عبد السميع
جامعة باتنة	ممتحنا	أ.د. رحال علي
جامعة باتنة	ممتحنا	أ.د. عمر الشريف
جامعة مسيلة	ممتحنا	أ.د. برحومة عبد الحميد

الموسم الجامعي: 2014-2015

# الإهداء

إلى

والدي الكريمين حفظهما الله ورعاهما.

إخوتي كمال، نبيل، فطيمة.

وكل من ساعدني في انجاز هذا العمل.

# شكر وتقدير

الحمد والشكر لله على نعمته وتوفيقه لي في انجاز هذا العمل.  
أتقدم بالشكر الخالص للأستاذة المشرفة الأستاذة الدكتورة يحيوي مفيدة لتفضلها بالإشراف على هذا العمل ومتابعتها الدائمة وتوجيهاتها القيمة فشكرا على كل ما قدمته لي من دعم ومساندة لانجاز هذا العمل.  
كما أتقدم بالشكر إلى كل إطارات مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة على تعاونهم ومساعدتهم لي في القيام بالدراسة الميدانية جزاهم الله عني خير جزاء.

## المخلص:

تشكل المهارات مسألة متزايدة الأهمية ورهانا جوهريا لنجاح المؤسسات لقدرتها على تحقيق الإبداع، الليونة، والسبق ما تطلب تسييرها تسييرا محكما لاستغلالها الاستغلال الأمثل لضمان ديمومة تحسين الأداء.

لذا تناولت هذه الدراسة دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، حيث هدفت إلى التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة، وتوضيح العلاقة بين متغيري البحث. ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المقابلة والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، حيث تم اختيار إطارات المؤسسة كمجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبانة عليهم، تم استعادة 90 استبانة صالحة للمعالجة ليتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.v19 الإحصائي في التحليل الإحصائي للبيانات بالاعتماد على عدة مقاييس من أهمها: مقاييس الإحصاء الوصفي، معامل الانحدار، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين الأحادي واختبار T للعينات المستقلة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود دور معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتسيير المهارات (تحديد المهارات، تطوير المهارات، تقييم المهارات) في تحسين الأداء البشري (المتغير التابع)، حيث فسر متغير تسيير المهارات مانسبته 80.70% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء البشري. وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج اقترحت الدراسة العديد من التوصيات من أهمها: ضرورة الاهتمام أكثر بالمهارات والعمل على تسييرها و تسريع وتيرة تطويرها لضمان استمرارية تحسين الأداء البشري الذي هو الانطلاقة لمواجهة متطلبات التنافسية التي تفرضها بيئة المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات، تسيير المهارات، الأداء البشري، أداء المؤسسة.

## **Abstract:**

Skills are getting more and more important and become also an essential condition for the success of institution to attain innovation ,flexibility and pioneering and this is what it takes to manage it thoroughly to guarantee the continuation of performance improvement.

This study has to do with the role of managing skills in improving human performance in the company of producing cables -General Cable-Biskra branch, which aims at knowing the role of managing skills in improving human performance in the aforesaid company and to clarify the relationship between the two variables of this research ,in order to attain these aims,it is based on the interview and the statistical questionnaire to get the required data and information, therefore the company responsible were selected to be considered as statistical population whom the statistical questionnaire was given to and only 90data were valid to be processed and analyzed afterwards with the statistical program spss.v19 in the statistical analysis of these data based on many measures:the most important of them are: the descriptive statistics measures,the, coefficient of regression, multiple regression analysis,single variance analysis and the test T for independent samples.

Among the most important results obtained from this study are these :

-The moral rol of the variables of the independent study which is special for managing skills.

-Determining,enhancing, evaluating skills- in human performance improvement. (The dependent variable).It is estimated that 80.70 % of the changes occurred in human performance level are due to skills according to what the variables have indicated.

In the light of the obtained results the following recommendation are suggested:

- The necessity of take more care of skills.

-Managing skills.

-Accelerating skills enhancement in order to guarantee the continuation of human performance improvement which is the first step to face the concurrence requirement imposed by the company environment.

**Key words:** skills, managing skills, human performance, institution performance.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء.
	شكر وتقدير.
	الملخص.
	. Abstract
	قائمة المحتويات.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
	قائمة الملاحق.
أ - د	المقدمة.....
	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.</b>
02	تمهيد:.....
03	<b>المبحث الأول: مدخل للدراسة.....</b>
03	المطلب الأول: إشكالية الدراسة.....
04	المطلب الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.....
08	<b>المبحث الثاني: فرضيات الدراسة ونموذجها.....</b>
08	المطلب الأول: فرضيات الدراسة.....
10	المطلب الثاني: نموذج الدراسة.....
10	المطلب الثالث: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.....
12	<b>المبحث الثالث: حدود الدراسة ومنهجها.....</b>
12	المطلب الأول: حدود الدراسة.....
12	المطلب الثاني: منهج الدراسة.....
14	<b>المبحث الرابع: الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها.....</b>

14	المطلب الأول: الدراسات السابقة.....
32	المطلب الثاني: ملخص الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها.....
34	خلاصة الفصل الأول. ....
	<b>الفصل الثاني:الإطار النظري لتسيير المهارات.</b>
36	تمهيد: .....
37	<b>المبحث الأول: ماهية المهارات.....</b>
37	المطلب الأول: مفهوم المهارات.....
40	المطلب الثاني: تطور مفهوم المهارات.....
43	المطلب الثالث: خصائص المهارات ومستوياتها.....
44	المطلب الرابع: أبعاد المهارات.....
52	المطلب الخامس: أنواع المهارات.....
57	<b>المبحث الثاني:ماهية تسيير المهارات.....</b>
57	المطلب الأول: التحول نحو تسيير المهارات.....
60	المطلب الثاني: مفهوم تسيير المهارات.....
65	المطلب الثالث: أهمية تسيير المهارات.....
65	المطلب الرابع: مجالات تسيير المهارات.....
69	<b>المبحث الثالث: التسيير التوقعي للشغل والمهارات.....</b>
69	المطلب الأول: مفهوم التسيير التوقعي للشغل والمهارات.....
72	المطلب الثاني: المبدأ الأساسي لأسلوب التسيير التوقعي للشغل والمهارات....
73	المطلب الثالث: من منطلق المناصب إلى منطلق المهارات.....
76	المطلب الرابع: أدوات التسيير التوقعي للشغل والمهارات.....
81	<b>المبحث الرابع: مراحل تسيير المهارات.....</b>
81	المطلب الأول: تحديد المهارات.....
82	المطلب الثاني: تطوير المهارات.....
86	المطلب الثالث: تقييم المهارات.....
90	خلاصة الفصل الثاني.....

	<b>الفصل الثالث: الإطار النظري للأداء البشري.</b>
92	تمهيد: .....
<b>93</b>	<b>المبحث الأول: أداء المؤسسة. ....</b>
93	المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة.....
96	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.....
100	المطلب الثالث: أنواع أداء المؤسسة. ....
102	المطلب الرابع: أبعاد أداء المؤسسة.....
104	المطلب الخامس: مستويات الأداء.....
106	<b>المبحث الثاني: ماهية الأداء البشري. ....</b>
106	المطلب الأول: مفهوم الأداء البشري.....
108	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الأداء.....
110	المطلب الثالث: أهمية الأداء البشري.....
111	المطلب الرابع: معوقات الأداء البشري.....
112	المطلب الخامس: نظام إدارة الأداء. ....
<b>118</b>	<b>المبحث الثالث: تقييم الأداء البشري.....</b>
118	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء البشري.....
120	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء البشري.....
126	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء البشري.....
133	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية تقييم الأداء البشري ومشكلاتها.....
135	المطلب الخامس: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء البشري.....
137	<b>المبحث الرابع: الأداء المتميز. ....</b>
137	المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز.....
139	المطلب الثاني: أهمية الأداء المتميز وأهدافه.....
140	المطلب الثالث: دوافع التميز في الأداء.....
142	المطلب الرابع: مقومات الأداء المتميز. ....
145	خلاصة الفصل الثالث. ....

	<b>الفصل الرابع: تسيير المهارات كمدخل لتحسين الأداء البشري.</b>
148	تمهيد.....
149	<b>المبحث الأول: المهارات والرأسمال البشري.....</b>
149	المطلب الأول: الرأسمال البشري.....
151	المطلب الثاني:المهارات منطلق تميز الرأسمال البشري. ....
152	المطلب الثالث:الاستثمار في المهارات لتنمية الرأسمال البشري.....
156	<b>المبحث الثاني: المهارات وأبعاد الأداء البشري.....</b>
160	المطلب الأول: المواظبة والمثابرة على العمل.....
161	المطلب الثاني:الدقة والجودة في الانجاز.....
162	المطلب الثالث:التحفيز . ....
164	المطلب الرابع:العمل بروح فريق العمل. ....
168	<b>المبحث الثالث:تسيير المهارات لتحسين الأداء البشري.....</b>
168	المطلب الأول:دور تحديد المهارات في تحسين الأداء البشري.....
177	المطلب الثاني:دور تطوير المهارات في تحسين الأداء البشري.....
186	المطلب الثالث:دور تقييم المهارات في تحسين الأداء البشري.....
<b>193</b>	خلاصة الفصل الرابع.....
	<b>الفصل الخامس: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل - بسكرة.</b>
<b>197</b>	تمهيد.....
198	<b>المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....</b>
198	المطلب الأول:نشأة المؤسسة وتطورها. ....
199	المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.....
203	المطلب الثالث:نشاط المؤسسة وأهدافها،مورديها وزبائننها.....
205	المطلب الرابع:واقع تسيير المهارات في المؤسسة محل الدراسة.....
211	<b>المبحث الثاني:منهجية الدراسة.....</b>
211	المطلب الأول:أدوات جمع البيانات. ....

212	المطلب الثاني:مجتمع الدراسة وعينتها. ....
212	المطلب الثالث:أداة الدراسة، اختبار صدقها وثباتها.....
<b>217</b>	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....
219	المبحث الثالث:تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.....
219	المطلب الأول:تحليل الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة.....
224	المطلب الثاني:اختبار التوزيع الطبيعي. ....
227	المطلب الثالث: تحليل وتفسير عبارات محور تسيير المهارات في المؤسسة... ..
238	المطلب الرابع: تحليل وتفسير عبارات محور الأداء البشري في المؤسسة.....
<b>251</b>	المبحث الرابع:اختبار فرضيات الدراسة.....
251	المطلب الأول:اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
255	المطلب الثاني:اختبار الفروق في مستوى تسيير المهارات نسبة للمتغيرات الديمغرافية .....
264	المطلب الثالث:اختبار الفروق في مستوى الأداء البشري نسبة للمتغيرات الديمغرافية.....
273	المطلب الرابع:اختبار بيرسون(مصفوفة الارتباط).....
277	خلاصة الفصل الخامس.....
279	الخاتمة.....
287	قائمة المراجع. ....
	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
214	درجة الاستجابة حسب مقياس ليكارت الخماسي.	1
214	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي.	2
215	نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدقه لمحور تسيير المهارات.	3
216	نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدقه لمحور الأداء البشري.	4
216	نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدقه لكل عبارات القياس.	5
219	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	6
224	اختبار التوزيع الطبيعي ( اختبار كولومجروف-سميرنوف).	7
228	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات تحديد المهارات.	8
231	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات تطوير المهارات.	9
234	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات تقييم المهارات.	10
237	ملخص نتائج التحليل لمستوى تسيير المهارات في المؤسسة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.	11
238	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات المواظبة والمثابرة على العمل.	12
240	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات الدقة والجودة في الانجاز.	13
243	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات التحفيز.	14
246	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات العمل بروح فريق العمل.	15
249	ملخص نتائج التحليل لمستوى الأداء البشري في المؤسسة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.	16

251	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية (ملائمة) النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	17
252	تحليل الانحدار الخطي R square.	18
252	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة المتغيرات المستقلة بتحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.	19
256	نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات حسب متغير الجنس.	20
257	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات حسب متغير العمر.	21
257	نتائج اختبار LSD للفروق في مستوى تسيير المهارات تبعا لمتغير العمر.	22
259	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات حسب متغير المستوى التعليمي.	23
259	نتائج اختبار LSD للفروق في مستوى تسيير المهارات تبعا لمتغير المستوى التعليمي.	24
260	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات حسب متغير عدد سنوات الخبرة.	25
261	نتائج اختبار LSD للفروق في مستوى تسيير المهارات تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.	26
262	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	27
263	نتائج اختبار LSD للفروق في مستوى تسيير المهارات تبعا لمتغير مجال الوظيفة الحالية.	28

264	نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري حسب متغير الجنس.	29
265	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري حسب متغير العمر.	30
266	نتائج اختبار LSD للفروق في مستوى الأداء البشري تبعا لمتغير العمر.	31
267	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري حسب متغير المستوى التعليمي.	32
268	نتائج اختبار LSD للفروق في مستوى الأداء البشري تبعا لمتغير المستوى التعليمي.	33
269	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري حسب متغير عدد سنوات الخبرة.	34
270	نتائج اختبار LSD للفروق في مستوى الأداء البشري تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.	35
271	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	36
272	نتائج اختبار LSD للفروق في مستوى الأداء البشري تبعا لمتغير مجال الوظيفة الحالية.	37
273	معامل الارتباط بين أبعاد تسيير المهارات وأبعاد الأداء البشري.	38
275	معامل الارتباط بين تسيير المهارات وأبعاده.	39
275	معامل الارتباط بين الأداء البشري وأبعاده.	40

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	النموذج المقترح للدراسة.	10
2	الأبعاد الأساسية للمهارات.	45
3	الأبعاد الثلاثة الأساسية والجزئية للمهارات.	47
4	العمليات الأربعة لتحويل المعارف حسب NONAKA.	48
5	نموذج NONAKA-Bernard: المعارف الظاهرة والباطنة.	50
6	التسيير التوقعي للشغل والمهارات.	71
7	بطاقة مرجعية المهارات.	77
8	أنواع الأداء حسب معيار المصدر.	101
9	أهداف تقييم الأداء.	121
10	نظام عملية تقييم الأداء البشري.	122
11	المسؤول عن عملية التقييم.	123
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	220
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.	221
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	222
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية.	223
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	223
17	العلاقة الموجبة بين تسيير المهارات والأداء البشري.	225
18	منحنى يوضح تشكيل متغيري الدراسة لخط الانحدار.	226
19	منحنى يوضح خضوع متغيري الدراسة للتوزيع الطبيعي.	227

## قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
استبيان البحث.	1
قائمة محكمي الاستبانة.	2
الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.	3
وثيقة معلومات احتياجات التكوين خاصة بالمؤسسة محل الدراسة.	4
وثيقة تقييم التكوين خاصة بالمؤسسة محل الدراسة.	5
وثيقة التأكد من مدى اكتساب المهارات خاصة بالمؤسسة محل الدراسة.	6
وثيقة الوظيفة خاصة بالمؤسسة محل الدراسة.	7
وثيقة تنقيط خاصة بمنحة المردودية الفردية للشهر بالمؤسسة محل الدراسة.	8
وثيقة تقييم خاصة بعلاوة المسؤولية للشهر بالمؤسسة محل الدراسة.	9
وثيقة خاصة بعلاوة مصاريف الوظيفة للشهر بالمؤسسة محل الدراسة.	10

## المقدمة:

من المؤكد أن التطورات السريعة والتقلبات الكثيفة التي يشهدها المحيط أحدثت العديد من التغييرات في طرق و أساليب تسيير المؤسسة، هاته الأخيرة التي عملت على البحث عن أفضل الأدوات التي يسمح استخدامها بالتأقلم مع مختلف الوضعيات التي يفرضها المحيط .

ففي مرحلة اقتصاد الإنتاج أين تجاوز الطلب العرض شكلت بحوث العمليات الأداة الأكثر ملائمة لتعظيم الإنتاج.

وبانتقال الاقتصاد إلى اقتصاد التوزيع وبتوجه الاهتمام إلى تعظيم المبيعات برزت الأساليب التسويقية كأداة ملائمة لهذه المرحلة بدل بحوث العمليات.

ولأن المحيط في تطور مستمر وعدم قدرة المؤسسة على التأقلم معه يعني تضييعها لفرصة البقاء فيه انتقل اهتمام المسيرين إلى كيفية الحفاظ على حصة مؤسستهم من السوق فبحثوا عن الأداة الملائمة لذلك لأن الأساليب التسويقية لم تعد قادرة على مواكبة تطورات مرحلة اقتصاد السوق، فوجدوا بأن الأساليب الإستراتيجية هي الأداة الأكثر ملائمة. لينتقل بذلك الاهتمام من المستوى العملي إلى المستوى الإستراتيجي بحثا عن الميزة التنافسية كمعيار أمثل لذلك .

وبظهور ثورة التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال و اتساع رقعة تطبيقها وانتشار العولمة وانفتاح الأسواق، تزايدت حدة المنافسة التي لم تترك حظا ولا مكانة للمؤسسات التي لم تحصن نفسها بميزة تنافسية مستدامة، أصبحت المؤسسة لا تكفي بالتكيف مع تغيرات المحيط وإنما التوقع لها قبل حدوثها و هذا ما يتطلب ليونة عالية تقوم على الاستقلالية والسرعة في رد الفعل للتميز عن الآخرين لتكون الأداة الأكثر ملائمة لكل ذلك هي المعارف والمهارات خاصة، ليعلم بذلك عن انتقال الاقتصاد إلى مرحلة جديدة (اقتصاد المعارف)، هاته الأخير التي أعطت الاهتمام الكامل والعناية الفائقة للمؤسسة بمواردها البشرية والتنافس بين المؤسسات أصبح عليها للحصول على أفضل المهارات لتحقيق التميز .

فالمهارات موردا استراتيجيا لا محدود من الإبداع والمعارف الكامنة، من هنا كان التوجه نحو الاهتمام بها و الاستثمار فيها أهم تحدي يواجه المؤسسات الطامحة إلى التميز والتفوق في الأداء الذي يتوقف على الإبداع، الليونة، الجودة وهي في الحقيقة

متطلبات حققتها المهارات بأدائها وأصبحت عامل تميز فيها و دعامة أساسية لمواجهة التحديات والوصول إلى الأهداف.

ولقد اثبت الواقع العملي للمؤسسات أن التميز في الأداء هو الانطلاقة لمواجهة المتطلبات التنافسية وانه يتوقف بنسبة كبيرة على المهارات لأنها مكون مهم في معادلة الأداء ما جعل المؤسسات تتسابق للحصول على أفضلها.غير أن امتلاك المهارات لوحدها كمادة خام غير كاف لضمان أداء جيد و متميز، لأنه ورغم التشابه في قدرات ومؤهلات ومهارات الأفراد إلا أن مستويات أدائهم مختلفة و هو ما يرجع إلى محددات أخرى يقوم عليها الأداء البشري منها وبالدرجة الأولى مستوى التحفيز الذي يحظون به والذي يجعلهم قادرين على العطاء أكثر، ليونتهم، تنظيم عملهم، إثراء قيمهم الايجابية واتجاهاتهم نحو العمل،علاقاتهم مع الآخرين وتكامل وتعاضد المهارات الجماعية ليرابط كل هذا ويسهم في تحسين الأداء البشري.

وعليه وبامتلاك المؤسسة للمهارات كواحدة من أهم محددات الأداء البشري لابد من العمل على تطويرها ،تقييمها والاعتراف بها للحفاظ عليها أي العمل على تسييرها تسييرا فعالا لضمان قدرتها على توظيف معارفها الكامنة وتحويلها إلى تطبيقات تحقق تحسين في الأداء وتميزه وبالتالي تحسين القدرة التنافسية لها.

وفي بحثنا هذا سوف نحاول تسليط الضوء على العلاقة بين تسيير المهارات والأداء البشري وذلك بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة.

ومن اجل تحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، قمنا بوضع هيكل للدراسة تضمن خمسة فصول وهي:

**الفصل الأول** خصص للإطار العام للدراسة والذي تضمن أربعة مباحث المبحث الأول تناول مدخل للدراسة من إشكالية الدراسة، أهميتها وأهدافها وكذا دواعي اختيار الموضوع، تلاه المبحث الثاني الذي يبين فرضيات الدراسة ونموذجها و التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

ثم المبحث الثالث الذي يختص بحدود الدراسة و بمنهج الدراسة المتبع وأخيرا المبحث الرابع والذي نتناول فيه الدراسات السابقة و ما يميز دراستنا الحالية عنها.

أما **الفصل الثاني** والمعنون بالإطار النظري لتسيير المهارات فقسم هو الآخر إلى أربعة مباحث جاء المبحث الأول منه ليتناول ماهية المهارات من مفهومها، تطورها،

خصائصها، مستوياتها وأبعادها و كذا أنواع المهارات. ثم كان من الضروري التعرف على ماهية تسيير المهارات من خلال المبحث الثاني الذي جاء بهذا العنوان حيث تطرقنا فيه إلى التحول إلى تسيير المهارات ثم مفهوم تسيير المهارات، أهميته ومجالات تسيير المهارات. ليأتي المبحث الثالث مخصصا إلى التسيير التوقعي للشغل و المهارات حيث تعرفنا فيه على مفهومه، المبدأ الأساسي له، من منطلق المناصب إلى منطلق المهارات، ثم أهم أدوات التسيير التوقعي للشغل والمهارات. أخيرا خصص المبحث الرابع إلى مراحل تسيير المهارات والتي تتمثل في تحديد المهارات، تطوير المهارات، وتقييم المهارات.

**بينما الفصل الثالث** فخصصناه إلى الإطار النظري للأداء البشري والذي ضم أربعة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه أداء المؤسسة من مفهوم، العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، أنواع أداء المؤسسة، أبعاده، و كذا مستوياته. أما المبحث الثاني فجاء بعنوان ماهية الأداء البشري تعرفنا فيه على مفهوم الأداء البشري، التطور التاريخي له، أهميته، معوقات الأداء البشري، ونظام إدارة الأداء. بينما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى تقييم الأداء البشري ثم أهداف هذه العملية، طرق تقييم الأداء وكذا العوامل المؤثرة في عملية تقييم الأداء البشري ومشكلاتها لنختم هذا المبحث بمتطلبات نجاح عملية تقييم الأداء البشري.

ولان الحديث عن الأداء يقود إلى الحديث عن الأداء المتميز فقد خصصنا المبحث الرابع له إذ تعرفنا على مفهوم الأداء المتميز، أهميته و أهدافه، دوافع التميز في الأداء، وأخيرا مقومات الأداء المتميز.

بالنسبة إلى **الفصل الرابع** تطرقنا فيه إلى تسيير المهارات كمدخل لتحسين الأداء البشري وذلك من خلال ثلاثة مباحث تناولنا في المبحث الأول المهارات والرأس المال البشري باعتبارها احد المكونات الرئيسية له تستوجب الاستثمار فيها لتنمية الرأس المال البشري وتعزيزه أكثر ذاك أنها منطلق تميز الرأس مال البشري، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى المهارات وأبعاد الأداء البشري الواجب توفرها لضمان تحسينه من قيم المواظبة والمثابرة على العمل، الدقة والجودة في الانجاز إلى التحفيز وأخيرا العمل بروح فريق العمل.

وبما أن المهارات واحدة من أهم محددات الأداء البشري فان الاهتمام بها والعمل على تسييرها بكيفية مثلى يسمح بتفعيل باقي أبعاد الأداء وهو ما حاولنا التعرف عليه في

المبحث الثالث بدراسة العلاقة بين تسيير المهارات والأداء البشري ممثلة في دور تحديد المهارات في تحسين الأداء البشري ثم دور تطوير المهارات في تحسين الأداء البشري وأخيرا دور تقييم المهارات في تحسين الأداء البشري.

أما **الفصل الخامس** فهو دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة وتم تقسيمه إلى أربعة مباحث المبحث الأول تم التعريف فيه بالمؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها وتطورها، هيكلها التنظيمي، نشاطها وأهدافها إضافة إلى أهم مورديها وزبائنها، وكيفية تسيير المهارات فيها. أما المبحث الثاني فتناولنا فيه منهجية الدراسة حيث تطرقنا إلى أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة وعينتها ثم اخترنا أداة للدراسة واختبرنا صدقها للتأكد من ثباتها، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. بينما المبحث الثالث فخصصناه لتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية بدءا بتحليل الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة ثم اختبار التوزيع الطبيعي وأخيرا تحليل وتفسير عبارات محور تسيير المهارات ومحور الأداء البشري، أما المبحث الرابع فتطرقنا فيه إلى اختبار فرضيات الدراسة حيث تم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات ثم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى واختبار الفروق في مستوى تسيير المهارات نسبة للمتغيرات الديمغرافية (اختبار الفرضية الرئيسية الثانية)، ثم اختبار الفروق في مستوى الأداء البشري نسبة للمتغيرات الديمغرافية (اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة) إضافة إلى اختبار معامل بيرسون، ثم الخروج بمجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية والتوصيات وتقديم آفاق مستقبلية للبحوث وهذا ضمن الخاتمة.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

**تمهيد:**

نشأ عن حركة التحولات الجذرية و التغيرات السريعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي من انفتاح الأسواق، تحرير التجارة العالمية، العولمة، شدة المنافسة و احتدامها واقعا جديدا أدخل المؤسسة في مرحلة جديدة هي مرحلة اقتصاد المعارف و فرض عليها تحديات جديدة و ضغوط تنافسية حادة حتمت عليها تحسين أدائها إذا أرادت البقاء في سباق المنافسة.

ولأن أهم ما أفرزته مرحلة اقتصاد المعارف هو بروز المعارف و المهارات كأحد أهم موارد المؤسسة التي تحقق لها الاختلاف أصبح مستقبل المؤسسات يتوقف على مدى إدراكها واستثمارها في المعارف و المهارات خصوصا التي تعد أحد أهم مصادر تحسين الأداء البشري.

لذلك كان لجوء المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بالمهارات و العمل على تسييرها أكثر من ضرورة ذلك أنها وجودا مهما ولا متناهي في تحقيق أهداف المؤسسة و في تحسين الأداء البشري و هذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا البحث.

وبغية التعرف أكثر على إشكالية هذا البحث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث أساسية خصص الأول لمدخل الدراسة، أما الثاني فسننتظر فيه إلى فرضيات الدراسة ونموذجها بينما المبحث الثالث فيشمل حدود الدراسة ومنهجها، ليبقى المبحث الرابع والأخير مخصص للدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها.

**المبحث الأول: مدخل للدراسة.**

**المطلب الأول: إشكالية الدراسة.**

لقد كان للتغيرات المتسارعة و المتلاحقة التي يعرفها محيط المؤسسات الاقتصادية أثر كبير عليها حيث هددت بقائها و استمرارها في سوق لا يعترف إلا بتقديم مستويات أداء راقية فيه لشراسة المنافسة بين المؤسسات و اشتدادها، لذا أصبح لزاما على المؤسسات إعادة صياغة توجهاتها الإستراتيجية بما يتلاءم وهذه التحديات.

ومن بين ما اتخذته المؤسسة من سبل أكثر ملائمة تحقق لها التميز الذي يمكنها من الصمود في وجه المنافسة هو توجيه بوصلة اهتمامها بالموجودات اللاملموسة والمتمثلة أساسا في المهارات لتعاضد دورها في خلق القيمة للمؤسسة والتعاطي مع القضايا الجوهرية التي تهم المؤسسة.

نظرا لأهمية المهارات في المؤسسة لقدرتها على سبق التطورات وتوقع التغيرات وطموحها إلى تحقيق التفوق بالتحسين المستمر في الأداء الذي تجاهد المؤسسة من أجل إثبات وجودها من خلاله لأنه الانطلاقة لمواجهة متطلبات التنافسية، ظهر تسيير المهارات كوسيلة تمكن المؤسسة من تحسين الأداء البشري من خلال الاستغلال الأمثل للمهارات بالحصول على المهارات الفردية و الجماعية و الأساسية أيضا، و تطويرها لزيادة مقدرتها على استيعاب الأحداث و المستجدات و تقييمها و الحفاظ عليها من الاضمحلال. إن الاستغلال الجيد للمهارات يعطي للمؤسسة فرصة تحقيق مستوى عالي من التنسيق بين الأداء الفردي والجماعي على حد سواء (نتيجة الدقة والجودة في الأداء، المواظبة والمثابرة على العمل، التحفيز والعمل بروح الفريق) لينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل وهو ما تطمح إليه.

**تساؤلات الدراسة:**

انطلاقا مما سبق يمكننا صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي:

ما هو دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع

جنرال كابل - بسكرة؟

وتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي طبيعة العلاقة بين تسيير المهارات بأبعاده المختلفة والأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة؟
- ما هو مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة؟
- ما هو مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة؟
- هل لتحديد المهارات دور في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة؟
- هل لتطوير المهارات دور في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة؟
- هل لتقييم المهارات دور في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

**المطلب الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.**

**أولاً: أهمية الدراسة.**

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تسيير المهارات في حد ذاتها باعتبار المهارات مصدرا مهما لقيمة المؤسسة ومصدرا داعما لتحسين أدائها، لذا فالاهتمام بالمهارات فرضته طبيعة التحديات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية المتسارعة والضغط التنافسية الحادة أين أصبح التنافس بين المؤسسات عليها لإدراكها بأن امتلاكها و تتميتها والحفاظ عليها يعني قدرتها المستمرة على تحسين الأداء البشري و بالتالي تحقيق التميز عن المنافسين.

ويمكن تلخيص أهمية هذا البحث فيما يلي:

- تقديم إطار عملي يربط أبعاد تسيير المهارات بالأداء البشري بالمؤسسة الصناعية.
- الكشف عن مدى أهمية المهارات بالنسبة للمؤسسة.
- دور المهارات في إنشاء القيمة و إضافتها للمؤسسة و بالتالي التحسين في أدائها.
- أن البحث المستمر عن المزايا التنافسية المتجددة يتطلب مهارات متطورة مواكبة للمستجدات.
- التعرف على أساليب تطوير المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل- بيسكرة.
- البعد الإستراتيجي للمهارات يفرض على المؤسسة إخضاعها لتسيير محكم قصد الاستفادة منها بشكل جيد.
- إدراك الدور الحقيقي لتسيير المهارات.
- أهمية موضوع الأداء البشري الذي يعبر عن قدرات و إمكانيات الأفراد و انعكاسه على الأداء الكلي للمؤسسة.
- إدراك الدور الحقيقي لتحسين الأداء البشري الذي يجعل المؤسسة أكثر تنافسية.
- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل- بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية .
- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل- بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية .
- توضيح ما يترتب من نتائج عن تسيير المهارات على الأداء البشري والذي ينعكس على أداء المؤسسة ككل.

#### ثانياً: أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري من خلال مساهمة كل مرحلة من مراحل تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري، كما تهدف الدراسة أيضاً إلى:

- معرفة الخلفية النظرية لكل من تسيير المهارات و الأداء البشري.
- التعرف على أنواع المهارات السائدة في مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل- بيسكرة.
- التعرف على مستوى تسيير المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل- بيسكرة.
- التعرف على مستوى المهارات السائد في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى الأداء البشري في مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل- بيسكرة.
- تسليط الضوء على كفاءات تحسين الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين تسيير المهارات و الأداء البشري.
- التعرف على مستوى الاستفادة من تسيير المهارات في دعم و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- التعرف على مستوى الاستفادة من تطوير المهارات في تحسين الأداء.
- تحديد طبيعة وعلاقة الارتباط بين تسيير المهارات و الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل- بيسكرة.

### ثالثا: دواعي اختيار الموضوع.

- جاء اختيارنا لهذا الموضوع انطلاقا من الاعتبارات التالية:
- يعد كل من تسيير المهارات و الأداء البشري من المواضيع التي لا تزال تلقى الاهتمام والطرح المتزايد من طرف الباحثين و الكتاب.
  - المساهمة في دعم وإثراء المكتبات بمرجع إضافي في هذا الموضوع.
  - اتجاه الطرح الحالي نحو أهمية الاستثمار أكثر في تسيير المعارف وتسيير المهارات لما يوفره من تحسين في الأداء وتميزه.
  - إدراكنا بأنّ المورد البشري مصدر للأداء الأحسن للمؤسسة، لهذا وجب الاهتمام به وتفعيله أكثر، ومحاولة مواكبته للتغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا والتي تؤثر على المؤسسة، إذ أنّ تحسين أداء العاملين يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث

عملية تحسين الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وملكاتهما، وإبداعاتها واستعداداتها.

- الميل إلى المواضيع ذات العلاقة بالموارد البشرية والرغبة في التعرف على مدى اهتمام المؤسسات بمهاراتها .

**المبحث الثاني: فرضيات الدراسة ونموذجها.**

يهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها واستنادا إلى تساؤلات الدراسة تم وضع مجموعة من الفرضيات، كما تم وضع نموذج للدراسة بناء على متغيراتها المستقل والتابع.

**المطلب الأول: فرضيات الدراسة.**

تقوم هذه الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية تتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية وذلك كما يلي:

**أولا: الفرضية الرئيسية الأولى:**

لا يوجد دور معنوي لتسيير المهارات بمختلف أبعاده في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة .

**وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:**

- لا يوجد دور معنوي لتحديد المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة .

- لا يوجد دور معنوي لتطوير المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة .

- لا يوجد دور معنوي لتقييم المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة .

**ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

**وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:**

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة تعزى لمتغير العمر.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية .

### ثالثا:الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل -بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

### وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل -بسكرة تعزى لمتغير الجنس.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل -بسكرة تعزى لمتغير العمر .

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل -بسكرة تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

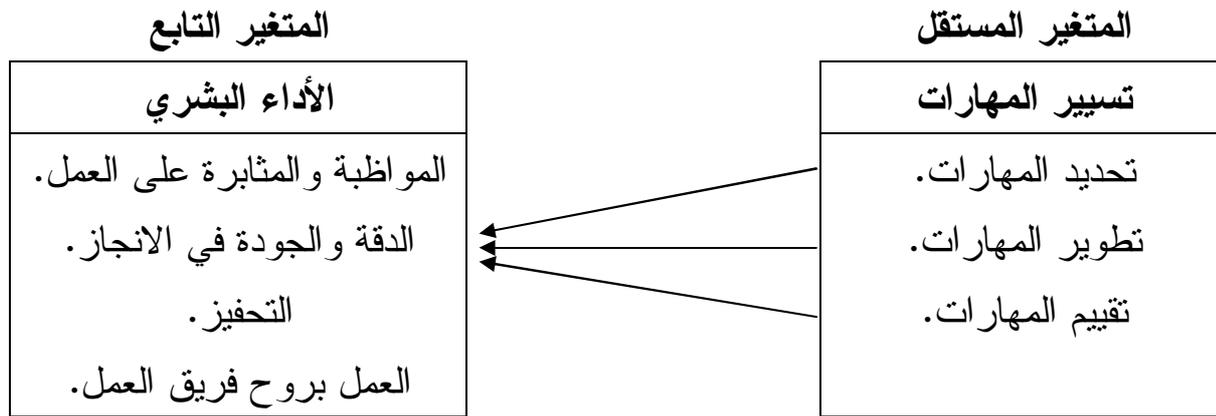
-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل -بسكرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل -بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

**المطلب الثاني: نموذج الدراسة.**

لغرض استكمال متطلبات الدراسة في إطارها العملي وفي ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها، واختبار العلاقة بين المتغيرات تطلب الأمر وضع نموذج يوضح حدود و طبيعة تلك المتغيرات والعلاقات بينها، والذي ينطلق من فكرة الدور الذي يلعبه تسيير المهارات بمختلف مراحلها الثلاثة (تحديد المهارات، تطوير المهارات، وتقييم المهارات) والتي اعتبرت متغيرات مستقلة في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية وأبعاده (المواظبة والمثابرة على العمل، الدقة والجودة في الانجاز ، التحفيز، العمل بروح فريق العمل) وهو المتغير التابع.

والشكل الموالي يمثل النموذج المقترح لتوضيح متغيرات الدراسة.

**الشكل رقم: 01 النموذج المقترح للدراسة.**

المصدر: من إعداد الباحثة.

**المطلب الثالث : التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.**

تتناول هاته الدراسة المصطلحات التالية:

**أولاً: تسيير المهارات:** هو مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير مهارات الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بعبارة أخرى هو عملية شاملة لتحديد ، تطوير و تقييم المهارات للاعتراف بهم.

**1-تحديد المهارات:** هو تلك العملية التي تسمح بالبحث و التتقيب عن المهارات المرغوب فيها سواء الفردية، الجماعية، أو الأساسية بالاعتماد على عدة طرق لتحديد المهارات من خلال الفرق بين المهارات المطلوبة والمهارات المكتسبة.

**2- تطوير المهارات:** هو ذلك المزيج من الطرق و الوسائل و النشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الأفراد وزيادة قدرتهم على تنفيذ المهام المطلوبة منهم من خلال تحسين معارفهم و مهاراتهم و قدراتهم.

**3- تقييم المهارات:** هو عملية تقييم لمختلف القدرات الموضوعية في وضعية العمل من معارف، خبرات، ممارسات ومختلف السلوكيات و التصرفات للفرد أثناء أدائه للعمل.

**ثانيا: الأداء البشري:** ناتج الجهود المبذولة والانجازات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها بحيث تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. أو هو سلوك وظيفي يقوم به الفرد لإنجاز مختلف الأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، فهو تعبير عن مستوى معين يحققه الفرد نتيجة بذله للجهود المطلوبة.

**1- المواظبة والمثابرة على العمل:** وتعبر عن درجة محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف إلى ومن العمل والمثابرة ويقصد بها الجدية والتفاني في العمل الموكل للفرد وقدرته على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة(الالتزام بالمواعيد المحددة).

**2- الدقة والجودة في الانجاز:** تعبر عن مستوى أداء العامل وما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على القيام بالعمل بإتقان ودقة وجودة دون الوقوع في الأخطاء.

**3- التحفيز:** هو مجموع الدوافع، الرغبات، الحاجات، والتفصيلات سواء الداخلية أو الخارجية التي تحث الفرد على العمل المناسب أي هو تلك العملية التي تسمح بحث الأفراد ودفعهم من خلال دوافع معينة لاستنهاض هممهم لكي يوظفوا طاقاتهم وجعلهم يوجهون سلوكهم نحو تحقيق الهدف.

**4- العمل بروح فريق العمل:** فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة و مشتركة، يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم تجمعهم أهداف مشتركة و غرض واحد، وقدرة الأفراد على التعاون يعبر عن سلوك واعي يقوم به الأفراد فيما بينهم لتبادل المنافع وتدعيم العلاقات الإنسانية.

**المبحث الثالث: حدود الدراسة ومنهجها.**

من أهم ما يميز أي دراسة هو حدودها والمنهج المتبع فيها، لذا سنحاول في هذا المبحث التعرف على حدود الدراسة الحالية والمنهج المعتمد فيها.  
**المطلب الأول: حدود الدراسة.**

تقتضي منهجية البحث العلمي بهدف الاقتراب من الموضوعية وتسهيل الوصول إلى نتائج منطقية ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بصحة الدراسة النظرية وذلك بوضع حدود للإشكالية، فالحدود هي التي توضح معالم الدراسة و تميزها عن الدراسات الأخرى وتتمثل حدود هاته الدراسة فيما يلي:

**أولاً: الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على إطارات مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل - بسكرة.

**ثانياً: الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل - بسكرة.

**ثالثاً: الحدود الزمانية:** لقد تم انجاز هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2013-2014 (من شهر افريل 2014 إلى غاية شهر اكتوبر 2014).

**رابعاً: الحدود الموضوعية:** وتقتصر على دراسة الدور الذي يلعبه تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل - بسكرة.

**المطلب الثاني: منهج الدراسة.**

المنهج هو تلك المجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية.

وبما أن مناهج البحث العلمي متعددة و متنوعة فلكل دراسة أو بحث منهج أو مناهج خاصة بها تفرضها متطلبات أو طبيعة تلك الدراسة.

وعليه تستند هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة زمنية

أو فترات زمنية معلومة و ذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة<sup>(1)</sup>.

ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً و كمياً ،فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة وخصائصها، أما التعبير الكمي فيوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى للتحليل والتفسير والوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.

وأهم ما يميز المنهج الوصفي هو توفيره لبيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة، كما انه يقدم في الوقت نفسه تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة على قدر معقول بالتوقع بالمستقبل.

وعليه فالأسلوب الوصفي الذي تبنيه في هذه الدراسة كان لجمع البيانات الثانوية وكذا جمع البيانات الأولية للبحث من خلال الاستبانة ثم القيام بتحليلها وتفسيرها.

كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة الذي يعرف بأنه بحث متعمق لحالة محددة بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى مشابهة، و يهدف إلى التعرف على خصائص و مضمون حالة واحدة و بصورة واحدة مفصلة و دقيقة<sup>(2)</sup> . ويرتكز منهج دراسة الحالة إلى تحديد حالة محددة بعينها كخطوة أولى ومن ثم جمع معلومات مفصلة ودقيقة عنها كخطوة ثانية وتحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة علمية وموضوعية للحصول على نتائج محددة يمكن تعميمها واقتراح أساليب معالجتها على حالات أخرى مشابهة.

وعليه و باعتمادنا على هذا المنهج سنحاول إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني للوصول إلى تعميمات علمية للتعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

(1) محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي (القواعد و المراحل و التطبيقات)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 1999، ص46 .  
(2) نفس المرجع السابق، ص44.

**المبحث الرابع: الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها.**

سنحاول في هذا المبحث التعرف على أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا من خلال المطلب الأول، أما المطلب الثاني فسنخصصه إلى ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة.

### **المطلب الأول: الدراسات السابقة.**

استكمالا للجانب النظري للدراسة يتم عرض لأبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تلامس أبعاد الدراسة الحالية فهي من المرتكزات الرئيسية للعمل، بهدف التعرف على نقاط الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية.

#### **أولا: الدراسات العربية:**

1- دراسة سملاي يحضيه بعنوان "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" (مدخل الجودة والمعرفة) (2004)<sup>(1)</sup> هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة طرح أفكار جديدة تثمن الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية.
- محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية في ظل اقتصاد مبني على الجودة، المعرفة والكفاءات.
- محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية وتثمين كفاءاتها الفردية بالاعتماد على المداخل الحديثة ممثلة في تسيير الكفاءات، تسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة.

(1) سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

- محاولة التأكيد على الدور المتنامي لرأس المال الفكري كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية .  
وتوصلت الدراسة إلى:
- المؤسسة الاقتصادية تسعى إلى تحقيق وضعا تنافسيا جيدا ومستمرًا إزاء منافسيها من خلال التميز في الجودة، الكفاءة والمعرفة.
- الموارد البشرية والكفاءات الفردية مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية.
- الكفاءات المحورية أهم الموارد الداخلية التي تشكل قاعدة لقدرات و المهارات بالمؤسسة والتي تتميز بقدرتها على خلق القيمة.
- نموذج تسيير الكفاءات ونموذج تسيير المعرفة ونموذج تسيير الجودة الشاملة أحدث المداخل الإستراتيجية لتثمين و توظيف القدرات والمهارات والمعرفة الكامنة للموارد البشرية، بما يمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية.
- القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وكفاءاتها الفردية وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة.
- يساهم تسيير الجودة في تحسين أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات بصفة مستمرة بما يؤدي إلى تفجير قدراتها واستغلال مواهبها بكفاءة وفعالية مما يؤدي إلى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.
- 2- دراسة حسين يرقى بعنوان "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية" (2008)<sup>(1)</sup> تهدف الدراسة إلى:
  - التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.
  - تحديد العوامل الحاكمة في كفاءة وفعالية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.
  - معرفة أثر تنمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.

(1) حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

- معرفة واقع وظيفة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك.
  - معرفة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تنتهجها مؤسسة سوناطراك. و توصلت الدراسة إلى:
  - التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم وعلى استخدامهم استخداما فعالا لتحقيق المتطلبات والأهداف الإستراتيجية.
  - إدارة الموارد البشرية أصبحت من أهم عناصر الميزة التنافسية وذلك من خلال الأداء الجيد للأفراد العاملين.
  - الموارد البشرية هي أهم الأصول بالمؤسسة الاقتصادية والمورد الحقيقي الذي يولد الطاقات الكامنة ويبدع ويبكر بالمؤسسة.
  - إدارة المعرفة هي القدرة على الحفاظ على الأصل المعرفي للمؤسسة بضمان الاستخدام الأصل المعرفي في رفع مستويات الأداء التنظيمي.
  - وظيفة تسيير الموارد البشرية لا تحتل المكانة الإستراتيجية اللائقة مقارنة مع الوظائف الأخرى للمؤسسة سوناطراك.
  - يستفيد عدد كبير من العاملين بالمؤسسة سوناطراك من الالتحاق بدورات تدريبية متنوعة ومتعددة ومتكررة تساهم في تحسين معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بغرض تحسين أدائهم.
  - غياب المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك.
  - لا تساهم إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية في مؤسسة سوناطراك.
- 3- دراسة إسماعيل حجازي بعنوان "دور وأهمية مرجعية المهارات في تسيير الموارد البشرية" (2004)<sup>(1)</sup>، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور وأهمية مرجعية المهارات في تسيير الموارد البشرية كأحد أهم الأدوات التي تحقق التجانس والمرونة والتكامل على مستوى قرارات أنشطة التوظيف، التكوين، التقييم، المسار المهني والرواتب.

(1) حجازي إسماعيل، دور وأهمية مرجعية المهارات في تسيير الموارد البشرية (دراسة حالة مركز غاز البترول المميع بسكرة)، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2004.

- وعلى المستوى الميداني قام الباحث بإعداد مرجعية المهارات للمركز محل الدراسة. ومن نتائج الدراسة المتوصل إليها:
- مرجعية المهارات ممكنة التطبيق في تسيير الموارد البشرية بمركز غاز البترول.
  - أن تطبيق مرجعية المهارات يمكن من:
  - تحديد نقاط القوة والضعف لدى مختلف الأفراد
  - تبسيط عملية ضبط مقاييس التكوين.
  - تسهيل عملية متابعة تطور مستوى المهارات داخل المركز.
  - متابعة توجهات مسار المهارات.
  - بتطبيق مرجعية المهارات تم تبيان دور المعارف في تحسين مستوى الإنتاج.
  - بتطبيق مرجعية المهارات هو إمكانية للتوجه نحو العمل على إيجاد التجانس على مستوى معارف الأفراد.
- 4-دراسة فائزة بريش بعنوان " دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية" (2005)<sup>(1)</sup> هدفت هذه الدراسة إلى:
- إعطاء نظرة ومفهوم شامل للميزة التنافسية لإيجاد مصدرها الحقيقي.
  - محاولة إيجاد مكانة وعلاقة الأصول البشرية بالكفاءات المحورية.
  - محاولة الكشف عن حقيقة الأسباب للأهمية التي يوليها الباحثين للموارد البشرية.
- ومن النتائج المتوصل إليها:
- الميزة التنافسية تتطلب ضروري للمواجهة والبقاء في المنافسة.
  - الكفاءات المحورية هي مجمل ما يملكه الطاقم الفكري في المنظمة من المعارف والمهارات القابلة للتطور والتغير والساعية للتعلم المستمر ولها تأثير إيجابي للمنظمة يدفع إلى بناء قدرات تنافسية متميزة.
  - العنصر البشري أهم مصدر لاختلاف المنظمة عن غيرها لأنه المالك للمعارف والمهارات المحققة للميزة التنافسية.
  - على المنظمة تفعيل مهاراتها الإستراتيجية لتحقيق الريح الإبتكاري والإبداعي وهو قمة التميز لكونه غير متاح للمنظمات التي تغيب فيها المهارات الإبداعية.

(1) فائزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدية، 2005.

## 5- دراسة أبو القاسم حمدي بعنوان "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات" (2004) (1)

هدفت هذه الدراسة إلى:

- إجلاء الغموض عن مفهوم كفاءات الأفراد نظرا للالتباس الواقع فيه خاصة تعريفه، مكوناته و طرق تنميته.
- إثراء موضوع تنمية الكفاءات بالطرق الجديدة المستخدمة عالميا.
- توعية الإدارة الجزائرية بضرورة التأكيد على عنصر الكفاءات.
- ومن النتائج المتوصل إليها ميدانيا في هذه الدراسة:
- اعتماد البنك على سياسة تنموية قائمة أساسا على التدريب دون إغفال العملاء بحيث تولي اهتماما موازيا أيضا لهم.
- يعاني البنك من نقص في عدد العمال أمام العدد الكبير من العملاء إذ لا بد من توظيف أكثر للأفراد.
- يتميز البنك عن منافسيه بتطور التكنولوجيا خاصة المتعلقة بالاتصالات والشبكات عبر جميع فروعها في الوطن.
- يركز البنك على تنمية الكفاءات البشرية للأفراد.

## 6- دراسة بن حامد عبد الغني بعنوان " أثر تنمية الكفاءات الفردية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات العمومية" (2006) (2)، تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على مداخل، نظم وأساليب تحقيق الأداء التنظيمي المتميز بالمنظمات.
- معرفة أهمية تنمية الكفاءات الفردية كمحدد أساسي لتحقيق التميز في أداء المنظمات.
- دراسة التدريب المستمر كأحسن السياسات في تنمية الكفاءات الفردية.
- معرفة أسباب تدني مستويات أداء المؤسسة العمومية الجزائرية، وأسباب عدم اهتمامها بتنمية كفاءاتها الفردية.

(1) أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط (1999 - 2005)، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

(2) بن حامد عبد الغني، أثر تنمية الكفاءات الفردية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات العمومية (دراسة حالة مستشفى سليمان عميرات بتقرت)، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2006.

وتوصلت الدراسة إلى:

- الاستثمار الأمثل في تدريب الكفاءات من أحسن السياسات في تنمية الكفاءات الفردية.
- يتحدد الأداء الشامل للمنظمات من خلال ثلاثة أبعاد أساسية: البعد المالي، البعد المادي والبعد التسويقي.
- لتحقيق الأداء المتميز هناك أربع مراحل: الجودة الشاملة والقيادة الفاعلة والإدارة الإستراتيجية و المورد البشري المتميز (الكفاءات الفردية).
- تعتبر نظم مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، القياس المقارن من الأساليب الحديثة في تحسين الأداء النظمي.
- الكفاءات الفردية محدد أساسي لتحقيق تميز الأداء في المنظمات.
- تدني مستويات الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية نتيجة عدم اهتمامها بكفاءاتها البشرية.
- شح الإنفاق الحكومي على المستويات له تأثير مباشر على الخدمة الطبية ومستواها.
- غياب معايير نموذجية مدروسة لأداء العنصر البشري و أداء المستشفى عموما.
- عدم الاهتمام بالموارد البشرية عموما وبالكفاءات الفردية خصوصا من حيث تسيير المسار المهني و التدريب المتواصل والترقيات والأجور و الحوافز.

#### 7- دراسة إلياس سالم بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" (2006)<sup>(1)</sup>

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المؤسسة وموضوع الأداء.
  - التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين.
  - دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين.
  - المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.
- واشتملت الدراسة على 92 عاملا من المؤسسة وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية والممثلة بالأبعاد (المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل، التميز في الأداء، احترام الوقت، تشجيع الإبداع والابتكار)

(1) إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة EARA مسيلة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006.

تعد أحد أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز .

8- دراسة قديد فوزية بعنوان "المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة" (2006)<sup>(1)</sup>، ولقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- اقتراح مقاربة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة لأداء أحسن مرتبط بشكل أساسي بإدارة الموارد البشرية وتفعيلها من خلال اعتمادها على مداخله الحديثة ممثلة في تفعيل الاتصال والتمكين وإدارة المعرفة.

- التأكيد على الدور المتزايد والمتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة وذلك من خلال المعارف والمهارات التي تكتسبها ،وتحليل المنافع المحتملة للمؤسسة نتيجة تفعيلها لمواردها البشرية.

- محاولة اكتشاف وتحليل بعض نظم الإدارة الحديثة ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية.  
- توضيح وتبيان أهمية تفعيل الموارد البشرية وإدارتها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة الصناعية أو الخدمية بمختلف مهامها والتقنيات والوسائل العلمية التي يمكن استعمالها لمعالجة المشاكل لرفع مستوى الأداء وتحسنه .

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- تفعيل الموارد البشرية لتحسين الأداء يتم وفق ثلاث مراحل أساسية ،متمثلة في تفعيل الاتصال باستغلال كل قنواته واتجاهاته، والتمكين بالعمل في فرق والتدريب والتحفيز عليها، كما تبين إدارة المعرفة واستغلالها في تشجيع الإبداع يساهم في تفعيل المورد البشري.

- يعد بنك التنمية الريفية احد البنوك الوطنية الهامة لذا فهو يعمل على تحسين أداءه باستمرار، ولإدراكه أهمية المورد البشري يقوم بتكوينه باستمرار وبصفة دورية ضمن سياسة تكوينية مخططة، غير انه لا يهتم بكل نواحي الاتصال التنظيمي ولا يطبق مفهوم التمكين ولا إدارة المعرفة.

(1) قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة (دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2006. (غير منشورة).

- يعد المورد البشري مصدر أساسي في تحسين أداء المؤسسة لكونه من أهم أصولها ومواردها والتي من خلال الاستثمار فيها تخلق قيمة وتحسن فرص امتلاك الميزة التنافسية.

- تحسين أداء المؤسسة يشكل عنصر أساسي في مفهوم إدارة الأداء، حيث يتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء لتوظيفها لرفع مستوى الأداء ومنع انخفاضه لمواجهة متغيرات البيئة.

9- دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي " (2008) <sup>(1)</sup> وتهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات Paltel.

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي في الشركة.

- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي.

اشتملت الدراسة على الموظفين بالشركة حيث تم توزيع الاستبيان على 312 موظف بالشركة وأظهرت نتائج الدراسة:

- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية نظرا للدور الفعال و الحيوي لعناصر الثقافة.

- تهتم إدارة الشركة بالموارد البشري من خلال توفير البرامج التدريبية التي ترفع من مستوى الأداء نتيجة تطوير القدرات و المهارات للأفراد.

- ضرورة الاهتمام أكثر بالقيم الإيجابية والأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة.

- العمل أكثر على تنمية و تطوير القدرات الإبداعية والإبتكارية لدى الموظف حتى تكون لديه القدرة على توليد الأفكار، مع ضرورة مشاركة أكثر للعاملين في اتخاذ القرارات.

(1) أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

- العمل على تطوير نظام تقييم الأداء و تطوير المسار الوظيفي للعاملين.
- 10- دراسة رقام ليندة بعنوان "تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" (2007)<sup>(1)</sup> وقد هدفت الدراسة إلى:
- محاولة التعرف على أساليب تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
  - التعرف على مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني.
  - التعرف على واقع تسيير الكفاءات في مؤسسة رويال MBG / Royal سطيف.
  - وخلصت الدراسة الاستطلاعية في المؤسسة Royal إلى:
  - عدم وضوح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، مما يجعل من الصعب أن تعمل بمدخل تسيير الكفاءات.
  - كل إجراءات و ممارسات تسيير الكفاءات غائبة في هذه المؤسسة من كشف وتشخيص واحتفاظ و تطوير و تنظيم جماعي للعمل، رغم أن هذه الإجراءات تسمح باستغلال الطاقات الكامنة لدى المؤسسة حتى تتفوق على منافسيها.
  - سيادة المفهوم و الفلسفة التقليدية في تسيير الموارد البشرية، فالمؤسسة بعيدة عن المداخل الحديثة في تسيير هذا الأصل الإستراتيجي.
  - غياب كلي لوظائف إدارة الموارد البشرية التي تعامل الإنسان في المنظمة كمورد وبالتالي بمدخل الكفاءات كالتكوين، مساعدة الفرد في تسيير حياته الوظيفية لضمان توظيفيته، والحوافز و المكافآت و ربط الأجر بالكفاءة وليس بمنصب العمل.
- 11- دراسة لشلاش عائشة، درويش عمار بعنوان "تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية" (2012)<sup>(2)</sup> و قد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إمكانية تسيير الكفاءات البشرية في مؤسسة الإسمنت ببني صاف باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية.

(1) رقام ليندة، تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة Royal سطيف)، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول تأثيرات الانكسار الرقمي شمال/ جنوب على تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: المهن، المعالجة من الباطن، الإخراج الكلي، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 15، 14 أبريل، 2007.

(2) لشلاش عائشة، درويش عمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية (دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بني صاف S.C.I.B.S)، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22، 23 فيفري، 2012.

وتوصلت الدراسة إلى:

- أن المؤسسة تهتم بشكل كبير بالأداء المالي على حساب الأبعاد المتعددة للأداء.
  - غياب لوحة القيادة في وظيفة الموارد البشرية وبالتالي لا تستخدم في عملية تسيير الكفاءات على مستوى المؤسسة.
  - اعتماد المؤسسة على الأدوات التقليدية لتقييم الأداء، مما يعيق اتخاذ القرارات التي تسمح للمسير بالتوقع لاحتياجات المؤسسة من الكفاءات في المستقبل.
- 12- دراسة حساني حسين بعنوان "نحو نظام فعال لتقييم المهارات في مؤسسة تأمينات" (2012) <sup>(1)</sup> وقد هدفت هذه الدراسة إلى:
- محاولة التعرف على كيفية تقييم المهارات العاملة في مؤسسة التأمين.
  - محاولة تقديم إطار عملي للفاعلين في القطاع لتبيان أهمية تثمين أداء المهارات كأحد أهم المداخل لتعزيز تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية.
- وقد توصلت الدراسة إلى أن تحفيز المهارات يكون من خلال تقييم فعال لأدائها لأنه يمثل عنصرا أساسيا في ترشيد استخدامها وتنمية قدراتها.
- أما الدراسة الميدانية فأهم نتائجها:
- ارتباط نظام التقييم بانحياز المقيم وبضغط الميزانية مما يؤثر على هدف العملية التقييمية.
  - ربط عملية تقييم أداء المهارات بالحوافز المادية و النتائج الكمية المحققة مما يؤدي إلى إهمال الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة على المدى البعيد.
  - فقر مؤسسات التأمين الجزائرية نسبيا من المهارات المتخصصة في المجال.

(1) حساني حسين، نحو نظام فعال لتقييم المهارات في مؤسسة تأمينات، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22، 23 فيفري، 2012.

13-دراسة بسام عبد الرحمن يوسف بعنوان "أثر تقنية المعلومات و رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز" (2005) (1) هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة الوقوف على المعوقات التي تحول دون الوصول لمستويات الأداء المتميز للدرسين من خلال توظيف الإمكانيات و الموارد المتاحة باعتماد كل من تقنية المعلومات و رأس المال الفكري كأساليب داعمة.
- التعرف على تأثير توظيف تقنية المعلومات في رفع مستوى الأداء. ومن النتائج المتوصل إليها:
- وجود علاقة تأثير لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز.
- وجود تأثير معنوي لتقنية المعلومات في الأداء المتميز.
- وجود علاقات ارتباط معنوية متوسطة القوة بين تقنية المعلومات و رأس المال الفكري.

ومن الدراسة الاستطلاعية توصل إلى:

- عدم اعتماد معايير دقيقة وواضحة لتحديد الأداء المتميز.
- غياب التنسيق و التفاعل بين الكوادر المتخصصة في تقنية المعلومات و بين أعضاء الكادر التدريسي.
- انخفاض مستوى تفعيل تقنيات المعلومات الحديثة في الأنشطة المختلفة.

14-دراسة احمد إسماعيل المعاني بعنوان "اثر تمكين الكفاءات على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز" (2008) (2)

حاولت هذه الدراسة توضيح اثر الكفاءات على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، من خلال تحديد مستلزمات التمكين الهيكلي والتمكين النفسي للكفاءات.

(1) بسام عبد الرحمن يوسف، أثر تقنية المعلومات و رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز (دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل) جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، العراق، 2005.

(2) احمد إسماعيل المعاني، اثر تمكين الكفاءات على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، دكتوراه فلسفة في الإدارة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.

وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة لتوافر مستلزمات التمكين الهيكلي والتمكين النفسي للكفاءات على تحقيق الجودة الشاملة والتميز ،كما أن توافر متطلبات الجودة الشاملة يؤثر على تحقيق التميز.

**15-دراسة كائنكان فواز مرعي بعنوان "أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية" (2008) (1)**

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- إعطاء فكرة واضحة للمنظمات الأردنية عن القيادة التحويلية كونها من الأنماط القيادية المؤثرة في أداء مواردها البشرية.
  - سد الفراغ في مجال الربط بين القيادة و بين أداء الموارد البشرية في قطاع صناعة الأدوية في الأردن.
  - تصميم برامج تدريبية و تطويرية للقياديين في المنظمات الأردنية تسهم في رفع مستوى جدارتهم القيادية التحويلية، مما ينعكس على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية فيها.
- وانطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:
- لا يوجد أثر للقيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.
  - لا يوجد أثر للقيادة التبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.
  - لا يوجد أثر لقيادة عدم التدخل على أداء الموارد البشرية(السلوك الإبداعي الفردي، الدقة والجودة في إنجاز المهام، المواظبة على العمل، طبيعة العلاقات مع الآخرين) في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.
  - لا يختلف أثر نمط القيادة سواء أكان تحويليا أم تبادليا على أداء الموارد البشرية باختلاف (خصائص العاملين، نوع الوظيفة و خصائص الوظيفة).

(1) كائنكان فواز مرعي، أثر القيادتين التحويلية و التبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008 .

ومن النتائج المتوصل إليها:

- وجود أثر للقيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

- وجود أثر للقيادة التبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

16-دراسة صلاح الدين الهيتي بعنوان " تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين (2005): (1)

حاولت هذه الدراسة توضيح تأثير الاختلافات المحتملة للقيم (الفردية والتنظيمية) على الأداء الفردي وذلك من خلال الدراسة الميدانية في مصانع مدينة الحسين بن عبد الله الثاني وبالضبط مصنعي الجمل والطريق الشريف، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من 685 عاملا من العمال الأردنيين والصينيين الذين يعملون بهذه المصانع.

لتوضح النتائج المتوصل إليها أن هناك تأثير للاختلافات المحتملة للقيم الفردية والتنظيمية كقيم: العمل، الوقت، التعاون، الطموح والثقة بالنفس، التطوير والتغيير، الانجاز، الانضباط على الأداء الفردي للعمال داخل المصانع. وبالتالي فان توافر هذه القيم يؤثر في مستوى الأداء بشكل مباشر.

ثانيا: الدراسات الأجنبية.

17-Etude Martine le Boulaire, Didier Retour, Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise(2008)<sup>(2)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بعملية تسيير المهارات، الإستراتيجية وكذا أداء المؤسسة إضافة إلى العلاقة بينهم. وانطلق الباحثان من التساؤل التالي: ما نوع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الأمثل؟

(1) صلاح الدين الهيتي، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (مجلة علمية عالمية محكمة)، العدد الأول، الجامعة الأردنية، الأردن، تموز، 2005.

(2) Martine le Boulaire, Didier Retour, Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise; quel est le rôle de la fonction RH, Etude Entreprise et Personnel, France, Janvier,2008.

- ما العلاقة بين تسيير المؤسسات وتسيير المهارات؟
- ما علاقة تسيير المهارات بالأداء؟
- حيث ومن خلال الدراسة الميدانية التي قاما بها على تسعة مؤسسات فرنسية للإجابة على هذه التساؤلات، تم التوصل إلى أن:
- تسيير المهارات هو مجموع الأنشطة والطرق والوسائل التي تسمح باكتساب المهارات، تطويرها وتنظيمها (تكييفها) حسب حاجات المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار، أهداف المؤسسة، إستراتيجيتها، هيكلها ووسائلها التقنية المتاحة لضمان التوافق بين احتياجاتها الحالية والمستقبلية.
- التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية هو كل القرارات و الأنشطة المرتبطة بتسيير العمال على كل مستويات المؤسسة التي تهدف إلى خلق قيمة مضافة دائمة.
- أداء المؤسسة هو نتيجة النشاط أي هو النجاح المحقق.
- هناك علاقة بين تسيير المهارات و الإستراتيجية و أداء المؤسسة وتظهر من خلال وظيفة الموارد البشرية التي تركز أساسا على تسيير المهارات الذي يوفر مهارات فردية، جماعية، مفتاحية و شبكية.
- التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات هي التي تحدد سياسات تسيير الموارد البشرية.
- تلعب وظيفة الموارد البشرية دورا كبيرا في تطوير المهارات بالتعاون بين الأفراد، تبادل المعارف و الممارسات، التشجيع على تطبيق الخبرات ما ينتج عنه مهارات جماعية و من ثم مهارات إستراتيجية قادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و التحسين في أدائها.
- طريقة تسيير المهارات في هاته المؤسسات تقوم على تحديد المهارات المطلوبة والتعريف بالمهارات المركزية، ثم تعبئة كل العوامل التي تساعد على تطويرها والاحتفاظ بها.

### 18- Etude Didier Retour, Cathy Krohmer, La compétence collective, Maillon clé de la gestion des compétences(2011).<sup>(1)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مكانة المهارات الجماعية في المؤسسة التي تقود إلى خلق مهارات إستراتيجية (مفتاحية) تساهم في صنع القرارات في المؤسسة، وينطلق الباحثان من أن هناك أربعة عناصر أساسية لوجود مهارات جماعية هي: وجود مرجعيات مشتركة، ذاكرة جماعية، لغة مشتركة، التزام مهني. ومن خلال الدراسة الميدانية التي قاما بها على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ACAT الفرنسية خلصت الدراسة إلى:

- أن طريقة التسيير و تسيير الموارد البشرية خصوصا تلعب دورا كبيرا في خلق وتكوين المهارات الجماعية و تطويرها.
- تملك المهارات الجماعية قدرة كبيرة على حل المشاكل التي تعترض المؤسسة، تقاسم المعارف و القيم الجماعية، اكتساب مهارات جديدة.
- النتائج التي تحققتها المهارات الجماعية أفضل من المهارات الفردية ذاك أنها تعمل على تحسين الأداء الجماعي للفريق و بالتالي تقديم أفضل الأداءات للمؤسسة.
- العوامل المشجعة على تطوير المهارات الجماعية هي: العلاقات بين الأفراد، تطوير المهارات الفردية، العلاقات غير الرسمية و التعاون أي العلاقات في الفريق.
- هناك هامش كبير للتقدم وتطور المهارات الفردية والجماعية في المؤسسة.

### 19-Etude Nacer Gasmi, L'acquisition des compétences par le recours au marché de contrôle d'entreprise :une source d'avantage concurrentiel(2007) <sup>(2)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على الأهمية المتزايدة للمهارات في المؤسسة التي تسمح بخلق القيمة و تحقيق التميز لها، غير أن عدم تجديد المهارات و تطويرها يؤدي إلى ضياعها و اضمحلالها و عدم قدرتها على الإبداع، لذا خلصت الدراسة إلى:

- على المؤسسة أن تعمل على التجديد و التنويع في المهارات التي تملكها فتكتسب الجديد منها سواء من سوق العمل الداخلي أو الخارجي.

(1)Didier Retour, Cathy Krohmer, **La compétence collective, Maillon clé de la gestion des compétences**, Facef Pesouisa, numéro spécial ,université de Nantes , France , 2011.

(2)Nacer Gasmi, **L'acquisition des compétences par le recours au marché de contrôle d'entreprise: une source d'avantage concurrentiel**, La revue des sciences de gestion direction et gestion, France, Janvier – Février 2007,(ressources humaines <http://larsg-overblog.com>).

- سوق العمل التقليدي (الخارجي) يوفر للمؤسسة مهارات فردية فقط.
- إضافة إلى المهارات الفردية الجديدة، المؤسسة بحاجة إلى مهارات جماعية التي تحصل عليها من العمل الجماعي داخل المؤسسة لا من سوق العمل الخارجي و هو ما يدعم تميزها عن الغير باكتسابها لهاته المهارات.
- المهارات المفتاحية أهم موارد المؤسسة لتميزها بقدرتها على تأمين الميزة التنافسية فهي مهارات صعبة النقل و التقليد لذا على المؤسسة توفير كل الوسائل التي تسمح باكتسابها والحصول عليها.

## 20- Etude Lotfi Ben Abdallah, et Zineb Ben Ammar Mamlouk, **Changement organisationnel et évolution des compétences (2007)** <sup>(1)</sup>

- هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التغيير التنظيمي وتطوير المهارات كوسيلة تمكن المؤسسات من أن تكون أكثر تنافسية، ومن النتائج المتوصل إليها:
- التغيير التطوري يؤدي إلى تطوير مهارات الخبرة.
  - التغيير التطوري يؤدي إلى تطوير مهارات تقنية.
  - يساعد التغيير الأطارات العليا أن يصبحوا متعددي الكفاءات نتيجة التحسين المستمر في المهارات التنظيمية و العلائقية.
  - ومن خلال الدراسة الميدانية تبين أن المؤسسات الصناعية التونسية تعمل على توظيف إطارات عليا ماهرة(تحديد المهارات الضرورية للعمل)، كما تقوم بتطوير المهارات الجماعية من خلال تبادل المعلومات الذاتية، التعاون، الاتصالات المتبادلة... الخ
  - تقوم المؤسسات التونسية بعدة أنواع من التغيير كالتغيير في الإستراتيجية، الهيكلة، الثقافة، إجراءات التسيير لتحقيق التعلم التنظيمي الذي يزيد من قدرة المؤسسة التنافسية (سرعة حركة تجديد المهارات) .
  - التعلم التنظيمي يساهم في تطوير المهارات وخاصة الجماعية منها.

(1)Lotfi Ben Abdallah, et Zineb Ben Ammar Mamlouk, **Changement organisationnel et évolution des compétences:cas des Entreprises industrielles Tunisiennes**, La revue des sciences de gestion , France Direction et gestion, Juillet – Octobre, 2007.

**21- Etude Christian Rieu, Gestion des compétences (2008) <sup>(1)</sup>**

إن وجود المؤسسات في محيط دائم التطورات الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية يفرض عليها انتهاج سبل أكثر حداثة لمواكبتها بالاعتماد على الموارد البشرية باعتبارهم القوة الحقيقية للمؤسسات، لذا لابد من تركيز سياساتها عليهم وذلك من خلال تسيير المعارف وتسيير المهارات التي تساعد على الإبداع وخلق القيمة.

واعتبر الباحث أن تسيير المهارات هو قلب عمليات خلق القيمة والعمل المفتاحي لتميز المنظمة المتعلمة ويقوم تسيير المهارات على تحديد المهارات ثم تطويرها لتعبئتها أكثر وخلق توافق بين المهارات ومناصبهم، زيادة قابلية الشغل الداخلية والخارجية لديهم، ثم تقييمها بطرق ووسائل تقييم محددة وتقديم تغذية عكسية لهم للاعتراف بهم .

**22- Etude Piette Sylvie Reynders, Gestion des compétences, de la théorie a l'action ( 2004 ) <sup>(2)</sup>**

أكد Piette Sylvie Reynders في هاته الدراسة حول تسيير المهارات أن تسيير هذا الأخير يرتكز على مجموع الأنشطة التي تخص تسيير الموارد البشرية، واعتبر أن هناك ثلاث مناطق للعمل وهي:

- منطق التوافق: والذي يقوم بالبحث عن المهارات الضرورية للإجابة على احتياجات المؤسسة وإحداث التوافق بين المهارات والمنصب.
- منطق الاعتراف: والذي يقوم بالاعتراف باداءات المهارات وتحفيزهم للعمل أكثر.
- منطق الإبداع: والذي يتحقق من خلال تطوير المهارات ودفعها لتحقيق الإبداع والابتكار.

وحاول إسقاط ذلك على عملية تسيير المهارات ليجد أن كل منطق تقابله مرحلة معينة من مراحل تسيير المهارات.

فمنطق التوافق تقابله مرحلة تحديد المهارات التي تعنى بالبحث والتقييم عن المهارات بدقة التي توافق الاحتياجات المطلوبة، أما منطق الاعتراف فتقابله مرحلة تقييم

(1)Christian Rieu, **Gestion des compétences**, Equipe Condillac, Université de Savoie Listic, 22/04/2008. (<http://www.docu-track.com/index.php>).consulté le (10/09/2014).

(2)Piette.A. Sylvie Reynders.G, **Gestion des compétences**, de la théorie a l'action, Personnel de Gestion, 13<sup>ème</sup> année n=1 Ed , Kluwer, France, 2004.

.([http://cour.hec.be/gestion-competence/JOE\\_papier.php](http://cour.hec.be/gestion-competence/JOE_papier.php)).consulté le(10/09/2014).

المهارات التي على أساسها يتم الاعتراف للمهارات بما تملكه وما ينقصها لتتوجه إلى المنطق الأول أو إلى المنطق الثالث وهو منطق الإبداع القائم أساسا على تطوير المهارات. وهو ما بينته الدراسة الميدانية حول واقع تطبيق مشروع تسيير المهارات على أربعة مؤسسات فرنسية في منطقة Liège ومن خلال عينة مكونة من 103 مسؤول في إدارة الموارد البشرية تبين أن هناك تطبيق لتسيير المهارات بمراحله الثلاثة وهي تحديد المهارات، تطويرها وتقييمها .

### 23- Etude Christophe Roux Dufort, Emmanuel Metais, L'apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise<sup>(1)</sup>

- هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بأهمية التعلم التنظيمي و دوره في تطوير المهارات في المؤسسة لبناء ميزة تنافسية دائمة، و من أهم النتائج المتوصل إليها:
- التعلم التنظيمي يمكن الفرد من تغيير طريقته في العمل، كما يحاول التعديل العميق للأعمال.
  - يرفع التعلم التنظيمي من مستوى رأسمال الفكري و المعارف للمؤسسة و يثري قاعدة مهاراتها أكثر.
  - يعد التعلم التنظيمي عامل مفتاحي لاكتساب ميزة تنافسية.
  - يساعد التعلم التنظيمي على تطوير مهارات إستراتيجية تمكن المؤسسة من فرص وجودها في محيط غير ثابت وعدم اليقين و تسيير المخاطر التي تواجهها.

### 24- Etude Richard D.Collin, ICCE, Performances et Connaissances, des enjeux critiques à relever des aujourd'hui, (2004)<sup>(2)</sup>

- تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور و أهمية المعارف كأحد أهم الرهانات في تحقيق أعلى الأداءات، وفي معرض الحديث عن المعارف تم التطرق أيضا إلى المهارات باعتبارها مركبة أساسية في معادلة أداء جيد، وتوصلت الدراسة إلى:
- تعد المعارف و المهارات ثروة المؤسسة و رأسمالها.

(1) Christophe Roux Dufort, Emmanuel Metais, L'apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise l'exemple de la gestion des crises à Electricité de France, EDHEC, Business school Lille, cedex, France.

(2) Richard D.Collin, ICCE, Performances et Connaissances, des enjeux critiques à relever des aujourd'hui, France, Novembre, 2004.

- يقوم الأداء الجيد على المعارف و المهارات و الإبداع الذي يسمح بتعزيز تنافسية المؤسسة أكثر.
  - تواجه المؤسسة خطر فقدانها للمهارات لذا لابد من تسييرها للحفاظ عليها و تعبئتها لاستغلالها الاستغلال الأمثل ولابد من تعزيز القدرة على نشر المهارات و استعمالها بكثرة في الأنشطة اليومية لزيادة تثبيتها أكثر مع ضرورة:
  - تركيز المؤسسة على خلق مهارات جماعية تعمل على تحسين الأداء الجماعي.
  - ضرورة تسيير المعارف للحفاظ عليها و الاستفادة منها عند الحاجة.
- المطلب الثاني: ملخص الدراسات السابقة و ما يميز الدراسة الحالية عنها.**

تناولت الدراسات السابقة موضوع المهارات من زوايا و جوانب مختلفة و منها من تطرق إلى كيفية تسيير هذا المورد الإستراتيجي الهام.

وكون جل الدراسات السابقة أكدت على أهمية المهارات ودورها اللامتناهي في المؤسسة من خلال قدرتها على إنشاء وإيجاد التميز وبالتالي ضمان التفوق عن المنافسين جاءت هذه الدراسة كإسهام إضافي لما توصلت إليه الدراسات السابقة فيما يتعلق بتسيير المهارات و دورها في تحسين الأداء البشري الذي ينعكس على أداء المؤسسة ككل، وللوقوف على أهمية و ضرورة تسيير المهارات كحل أمثل لمواجهة المتطلبات التنافسية من خلال التحسن في الأداء. هذا الذي يعد أمر تحسينه الشغل الشاغل لجل مسيري المؤسسات.

إن اختلاف دراستنا عن الدراسات السابقة التي تناولناها ينحصر أساسا في التركيز على تسيير المهارات الذي يتم وفق ثلاث مراحل أساسية هي: تحديد المهارات، تطوير المهارات وأخيرا تقييمها حيث نجد أن جل الدراسات التي بين أيدينا قد تناولت المهارات إما فردية أو إستراتيجية مركزة على ضرورة تنميتها كأداة لتدعيم الميزة التنافسية واعتبرتها عملية أساسية تساهم في ترشيد استخدام المهارات و تحفيزها.

هذا من جهة و من جهة أخرى فاختلاف دراستنا عن الدراسات السابقة يظهر في الشق الثاني وهو الأداء البشري، حيث لم تبين الدراسات التي تناولناها دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري و لم يكن هناك ربط صريح وواضح بين المتغيرين لأن جل الدراسات تناولت المهارات كدعامة أساسية لتحسين الأداء التنظيمي أو لتدعيم

ميزة تنافسية، فقط نجد الدراسة التي سلطت الضوء على مجموعة من النقاط التي تدعم دراستنا هي دراسة بن حامد عبد الغني الذي ورغم تركيزه على تنمية المهارات الفردية إلا أنه ربطها بالأداء المتميز الذي يتحقق من خلال: الجودة الشاملة، القيادة الفاعلة، الإدارة الإستراتيجية، المهارات الفردية وكذلك دراسة Martine le Boulaire et Didier Retour التي ربطت تسيير المهارات بإستراتيجية المؤسسة وأدائها .

وما يدعم اختلاف دراستنا عن الدراسات السابقة أكثر هو نظرنا للأداء البشري- أو بالأحرى دراسته - وفق أبعاد تتفاعل مع بعضها البعض لتعمل على تحسينه والارتقاء به وهي: المواظبة والمثابرة على العمل، الدقة والجودة في الانجاز، التحفيز، العمل بروح الفريق (التعاون) وبناء علاقات إنسانية مع الآخرين وهو ما لم تدرسه الدراسات السابقة التي تناولناها.

إضافة إلى أن الاختلاف يظهر في المؤسسة التي اخترناها كدراسة ميدانية ألا وهي مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة باعتبارها واحدة من أهم المؤسسات الصناعية الجزائرية في مجال صناعة الكوابل وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة المتوفرة لدى الباحثة.

ما نستشفه إذن أن تميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات يكمن في كيفية طرح أو معالجة العلاقة بين تسيير المهارات و الأداء البشري و كيف يمكن أن تساهم مراحل تسيير المهارات في تحقيق متطلبات تحسين الأداء البشري وذلك بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل -بسكرة.

أخيرا يمكننا القول أن الدراسات السابقة اتفقت البعض منها في النتائج و اختلفت مع أخرى لكن فيما يخص أهمية المهارات في المؤسسة فإن معظمها اتفق على أنها أحد الأصول اللامادية أو الموارد غير المنظورة الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسة لما لها من دور فعال و متميز ناتج عن خصائصها مما يتطلب الحفاظ عليها و إخضاعها لتسيير محكم وفعال وهو ما يدعم دراستنا لعملية تسيير المهارات في المؤسسة لاستغلالها الاستغلال الأمثل والمساهمة في تحسين الأداء البشري و تميزه.

**خلاصة الفصل الأول:**

تعرفنا في هذا الفصل على إشكالية الدراسة، أهميتها وكذا أهدافها ووضحنا دواعي اختيارنا لهذا الموضوع. ولغرض الإجابة على التساؤلات المطروحة صغنا فرضيات لذلك كما قمنا بوضع نموذج مفترض للدراسة بعد تقديمنا للتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة. كما وضحنا حدود الدراسة (البشرية، الموضوعية، المكانية والزمانية) والمنهج الذي اعتمدناها في هذه الدراسة.

إضافة إلى ما سبق استعرضنا أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للاستفادة منها كما وضحنا ما يميز الدراسة الحالية عنها وهذا في إطار تقديم الإضافة المرجوة من البحث.

الفصل الثاني

الإطار النظري

لتفسير المهارات

**تمهيد:**

يشهد محيط المؤسسات الاقتصادية تقلبات سريعة وتغيرات كثيفة فرضت على المؤسسات التفوق عن المنافسين، تحقيق سبق في خدمة الزبون ورفع درجة ولاءه، اكتساب القدرة للاستمرار في مركز تنافسي قوي وإيجاد توازنها ضمن كل هذا.

وكنتيجة للأوضاع غير المستقرة التي تعيشها المؤسسات وانتقال التنافس بينها على المعارف والمهارات. حظيت هذه الأخيرة باهتمام كبير من طرف المؤسسة، لتميزها بالليوننة، الإبداع، سرعة رد الفعل والمبادرة، واعتبرت الحل الأمثل لمواجهة تحديات منافسة قوامها الجودة، التجديد والتنوع، لذلك راهنت عليها المؤسسة كمورد تنافسي يضمن لها التميز والتفوق.

ولأن المهارات مهددة بخطر الزوال سعت المؤسسة إلى اكتسابها، تطويرها، تثبيتها في وضعيات العمل والاعتراف بها (مكافأتها) للاحتفاظ بها، بمعنى آخر تسييرها تسييرا يمكن من استغلالها الاستغلال الأمثل.

وللتعرف أكثر على كيفية تسيير المهارات سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم المهارات، و تطور مفهومها، خصائصها، مستوياتها، أبعادها وأنواعها من خلال المبحث الأول، أما المبحث الثاني فسنتناول فيه مفهوم تسيير المهارات، التحول نحو تسيير المهارات وأهمية تسيير المهارات وكذا مجالات تسيير المهارات.

وبما أن الأداة المستخدمة في تحديد المهارات هي التسيير التوقعي للشغل والمهارات خصصنا المبحث الثالث لها حيث تناولنا مفهومها، آلية عملها، من منطلق المناصب إلى منطلق المهارات، ثم أدوات التسيير التوقعي للشغل والمهارات، بينما المبحث الرابع خصصناه إلى مراحل تسيير المهارات ممثلة في تحديد المهارات، تطويرها، ثم تقييمها .

## المبحث الأول: ماهية المهارات.

تنشط المؤسسات في محيط يتسم بسرعة من التطور و التغيير و احتدام التنافس بينها من أجل كسب رهان البقاء والاستمرارية، وفي خضم هذا الجو التنافسي أصبحت الأصول اللامادية السلاح الأكثر تميزا في معركة التقدم و الرقي، ذلك أن أغلب التطورات التي يشهدها العالم تعزى إليها.

وبما أن أحد أهم الأصول اللامادية أو الموارد غير المنظورة التي تمثل ثروة المؤسسة و رأسمالها ومصدر تفوقها هي المهارات هذا المورد البسيط في هيكله و المعقد في تركيبته سنحاول التعرف عليه أكثر عن كثب في هذا المبحث حيث سنتناول مفهومه، تطوره، أهم خصائصه ومستوياته، إضافة إلى أبعاد المهارات و أخيرا أنواع المهارات.

## المطلب الأول: مفهوم المهارات

اختلفت آراء الباحثين وتعددت وجهات نظرهم حول تحديد مفهوم مشترك للمهارات رغم اتفاقهم تقريبا فيما يتعلق بمكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة في المعارف، الممارسات والسلوكيات (savoir, savoir-faire, savoir-être) هذا من جهة، ومن جهة أخرى ارتباطها المباشر بوضعيات العمل حيث لا يمكن التحدث عن المهارات إلا في إطار عمل معين.

عرفت المهارات على أنها " ثلاثة أنواع من المعارف معارف نظرية، ممارسات وتحلي قابلة للتعبئة يستعملها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أفضل<sup>(1)</sup>، أي أن المهارات هي مجموع المعارف، الممارسات والتحلي"<sup>(2)</sup>. وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه G.LeBotref<sup>(3)</sup>.

هذه التعاريف وإن كانت قد تطرقت إلى مختلف أبعاد المهارات إلا أنها ركزت على مفهوم الجمع وأهملت عملية التنسيق والمزج لكل الموارد المطلوبة لتحقيق الهدف. وهناك من ميز بين نوعي المعارف (معارف ظاهرة ومعارف باطنة)، وجعل مفهوم المهارة مرادفا لمفهوم المعارف الباطنة وعرفها انطلاقا منها.

(1) Jean Marie Peretti, **Dictionnaire des ressources humaines**, Vuibert, Paris, 1999, p58.

(2) Guy Le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, Les édition d'organisation, Paris, 2001, p35.

(3) Cécile Dejoux, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, Edition d'organisation, Paris 2001, p140.

غير أن مفهوم المهارة ثري وعملي أكثر من المعارف الباطنة، فالمهارة هي مجموع مختلف أنواع المعارف وحركيتها وتأثيراتها فيما بينها<sup>(1)</sup>، وليس نوع واحد من المعارف. كما عرفت المهارات على أنها "الاستعدادات (Aptitudes) المعروفة للقيام بالعمل في ظروف محددة، سواء كانت شخصية، وظيفية، اجتماعية أو ثقافية"<sup>(2)</sup>، أو هي "الاستعدادات لوضع في العمل المعارف بطريقة يقينية"<sup>(3)</sup>.

يعتبر هذا التعريف المهارات استعدادات، غير أن هذه الأخيرة تختلف عن المهارات في كونها تسمح بتحديد خصائص الأفراد عن بعضهم وتفسير الاختلافات في سلوكياتهم أثناء تنفيذ المهام<sup>(4)</sup>، بينما المهارات فهي التي تتناسق مع الاستعدادات والمعارف المكتسبة لتنفيذ المهام المتعلقة بنوعية عمل معينة.

لقد عرف كل من Patrick Gilbert et Michel Parlier المهارات على أنها "مجموع المعارف والقدرات والسلوكيات المهيكلة والموجهة لتحقيق هدف معين وفقا لوضعية معينة"<sup>(5)</sup>.

هذا التعريف وإن كان يتميز عن غيره بربط المهارات بالهدف (موجهة لتحقيق هدف معين)، إلا أنه أهمل جانب المزج بين مكونات المهارات.

ولأن المهارات حقيقة ديناميكية فهي عملية مزج للمكونات أي أن المهارات هي "مزج للمعارف، الممارسات، الخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار معين بدقة"<sup>(6)</sup>، بمعنى أن المهارات ليست حالة وإنما هي عملية مزج حيث أن الفرد الماهر هو ذاك الفرد القادر على التعبئة في وضعية عمل معينة بفعالية لمختلف وظائف النظام<sup>(7)</sup>.

(1) Anne Dietrich et Didier Cazal , **Gestion des compétences savoir tacites et production de connaissances** ,Les cahiers de la Recherche ,Lille, Cedex, Janvier,2003,p07

(2) Daniel Pemartin, **Gérer par les compétences ou comment réussir autrement**, Editions management, société (EMS), Paris, 1999, p36.

(3) Jean Maurice Bruneau, Jean François Pujos, **Le management des connaissances dans l'entreprise**, Les éditions d'organisations, Paris,1992, p22.

(4) Claude Lévy Le Boyer, **La gestion des compétences**, Les éditions d'organisations, Paris, 1996, p22.

(5) Cécile Dejoux, op.cit, p141.

(6) Alain Meignant, **Ressources humaines**, Déployer la stratégie, Les éditions liaisons, Paris, 2000, p110.

(7) Cécile Dejoux, op.cit, p141.

بعبارة أخرى المهارات هي "بناء أو تنسيق ديناميكي بين مختلف العناصر المكونة لها من معارف، ممارسات وتحلي"<sup>(1)</sup>.

يتضح من هذه التعاريف أن المهارات لا تقتصر على مجموع العناصر المكونة لها، بل تتعداها إلى عملية المزج بين هذه العناصر وتعبئتها والتنسيق فيما بينها من أجل تحقيق الهدف.

كما ربط بعض الباحثين المهارات بخدمة الزبون حيث اعتبروا أن "المهارات ترتبط أكثر فأكثر بقدرة الفرد على الاندماج وسط وضعية معينة هذا الاندماج يظهر في التعبئة والأداء، فالعامل يجب أن يثبت القدرة على الاندماج والتنفيذ في وضعيات مختلفة ومعقدة لخدمة الزبون"<sup>(2)</sup>.

يبين هذا التعريف أن المهارات تظهر في قدرة الفرد على الاندماج في وضعية العمل والتي تنعكس على مستوى أدائه الذي يكون الهدف منه خدمة الزبون.

وهناك من ربط المهارات بالأداء حيث عرفت على أنها "مزج الاستعدادات والأنشطة والقيم للوصول إلى مستوى أداء أعلى من خلال تنفيذ العمليات لتحقيق ميزة أفضل من المنافسين"<sup>(3)</sup>.

وفي سياق ذكر الميزة التنافسية ربطت المهارات بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لهذا فإن المهارات هي عبارة عن "رهان أساسي في حالة الإبداع كعملية دائمة والقدرة على التغيير للاندماج ضمن إستراتيجية المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية"<sup>(4)</sup>.

يوضح هذا التعريف أن المهارات تساعد على الإبداع والتغيير الذي يكون من ورائها تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لأنها تعيش تحت الضغوط المتزايدة للتنافسية

(1)Ibidem.

(2)Farid Ben Hassel, **La nouvelle boîte à outil des managers certifiés Adm.A**, du référentiel de connaissances en gestion à la veille stratégique au service d'une mise à niveau réussie des entreprises Algériennes de la grande région de Ziban, séminaire de dynamisation de la gestion des PME innovation, Tic, formation, département de gestion, Université Mohamed Khider Biskra, 12 et 13, Avril 2004, p23.

(3)Christophe Roux Dufort, Emmanuel Metais ,**L'apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise**, l'exemple de la gestion des crises à Electricité de France , Lille, Cedex, France ,p07.

(4) Anne Dietrich et Didier Cazal , op.cit, p07.

حيث لا تستطيع البقاء والاستمرارية إلا بامتلاك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها والحفاظ عليها.

إن ارتباط المهارات بوضعيات العمل جعل بعض الباحثين يعرف المهارات على أنها "القدرة على حل المشاكل في وضعية عمل معينة"<sup>(1)</sup> أو هي "القدرة على الحل الفعال للمشاكل في إطار منظم بطريقة تستجيب لمتطلبات التنظيم"<sup>(2)</sup>. بمعنى آخر أن تميز المهارات بالليونة وتعدد الكفاءات يساعد على حل المشاكل<sup>(3)</sup>. إذن فالمهارات هي "القدرات الفعلية ومجموعة السلوكيات المتناسقة المتواجدة لدى الفرد والتي من خلالها يقوم بمواجهة وضعية معطاة لحل المشاكل، اتخاذ القرار، القيام بفعل ما،..."<sup>(4)</sup>.

عموما تمثل المهارات عملية تعبئة ومزج لموارد رأس المال المعرفي (معارف، ممارسات، تحلي،...) ومختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى معين من الأداء في وضعية عمل معينة.

رغم أن مفهوم المهارات مفهوم غامض ومتعدد المعاني والاستعمالات (Polysémique) إلا أنه عرف تطورات عديدة منذ بداية الاهتمام به وهو ما سنحاول التعرف عليه.

**المطلب الثاني: تطور مفهوم المهارات.**

إذا عدنا إلى مفهوم المهارات من حيث المعنى فإننا نجد قد ظهر وسبق الاهتمام به منذ سنوات الخمسينات مع تطور الفكر الكلاسيكي خاصة مع أعمال F.Taylor أين كان يتطلب من الفرد أن يمتلك مهارات معينة تمكنه من القيام بعمله وهو ما يعني المؤهلات (qualification) هذه الأخيرة التي تعرف على أنها "الاستعدادات والمعارف المكتسبة الخاصة بوضعية عمل معينة لانجاز المهام في إطار ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها"<sup>(5)</sup> أو هي "دائرة الموارد (المعارف، الممارسات، السلوكيات،...) التي يمتلكها الفرد سواء بالتكوين أو بممارسة مختلف الأنشطة الوظيفية"<sup>(6)</sup>.

(1) Cécile Dejoux, op.cit, p152.

(2) Guy leBoterf, op.cit, p53.

(3) Marcelle Stroobants, **Les conceptions de la compétence**, ([www.dessrh.org](http://www.dessrh.org)).consulté le (12/07/2007).

(4) Jean Parx, **Le manuel du knowledge mangement**, Dunod, Paris, p67.

(5) Claude levy, LeBoyer, op.cit, p26.

(6) Philippe Zarifian, **Le modèle de la compétence**, Edition liaison, Paris, 2001, p09.

وهناك من اعتبر المؤهلات علبة الأدوات (la boîte à outils) التي يمتلكها الفرد من خلال التعلم أو التكوين أو ممارسة النشاطات.

ولأن الواقع يفرض القدرة على مزج وتجسيد هذه المتطلبات في وضعية عمل معينة بمعنى آخر طريقة الاستعمال الفعلي لعلبة الأدوات وهو ما يعني المهارات<sup>(1)</sup>، تغيرت النظرة للمؤهلات التي لم تعد كافية لممارسة المهام باعتبارها من الشروط الواجب توفرها لشغل المنصب ليتضح الاختلاف بين المصطلحين فالتطور الذي حدث للمهارات كان على مستوى المفهوم والمضمون.

ففي سنوات السبعينات بدأ مصطلح المهارات يحل تدريجيا محل مصطلح المؤهلات<sup>(2)</sup> خاصة بحدوث الأزمة النفطية التي أثرت على اقتصاديات الدول، وأدت إلى تسريح عدد كبير من العمال فقدت على إثرها المؤسسات الكثير من المعارف، المهارات وبدأت هذه الأخيرة في اكتساب أهميتها تدريجيا.

وتجلى تطور مفهوم المهارات أكثر في سنوات الثمانيات -التي شهدت تطورات هامة في بيئة أعمال المنظمات حيث فرضت المؤسسات اليابانية نفسها بقوة لتنافس المؤسسات الأمريكية المتشعبة بأفكار بورتر للفكر الاستراتيجي أين تبين أن عوامل تحقيق مزايا التفوق التنافسي تأتي من الموارد الداخلية للمؤسسة و بالضبط من المعارف والمهارات - وخاصة مع ظهور متطلبات المحيط الجديدة من حيث نوعية المنتجات، العلاقة مع الزبائن، الليونة، التكاليف...<sup>(3)</sup> زاد الاهتمام أكثر بالمهارات من حيث المفهوم والمضمون وفرض على المؤسسة البحث عن أفراد ذوي مهارات ومعارف تستطيع التكيف مع مستجدات المحيط ومسايرتها لضمان البقاء والاستمرارية في السوق، أفراد يتميزون بروح المبادرة والتخلي بالمسؤولية اللامركزية في اتخاذ القرارات.

من هذا المنطلق وفي ظل هذه الفترة تم تعريف المهارات على أنها "أخذ الفرد للمسؤولية والمبادرة والاهتمام بالمشاكل والأحداث التي تواجهه في قلب الوضعيات الوظيفية"<sup>(4)</sup>.

(1)Ibidem.

(2) Guy le Boterf, op.cit, p13

(3) Philippe Zarifian, op.cit, p25.

(4) Ibid, p78.

ما نلاحظه من هذا التعريف هو تطور مفهوم المهارات حيث تجاوز المفهوم أو الطرح التقليدي الذي يركز على ضرورة اكتساب الفرد لمهارات في مجال تخصصه فقط حتى يؤدي مهامه بأفضل طريقة إلى المفهوم أو الطرح الجديد للمهارات والذي يتطلب من المؤسسة البحث عن أفراد ذوي قدرات واكتسابهم، توجيههم، مكافأتهم، تنميتهم واستغلالهم للحفاظ عليهم مع ضرورة توفير تنظيمات عمل جديدة تترك مجال أكثر لمبادرات الأفراد. غير أنه ومع بداية سنوات التسعينات بلغت المهارات (كمصطلح فرض نفسه أكثر في مجال التسيير) أوجها نتيجة تزايد ظهور المتطلبات الجديدة للتنافسية (النوعية، الخدمة، رد الفعل والإبداع)<sup>(1)</sup> من منطلق أن الضغوط المتزايدة للتنافسية لا تمكن المؤسسة من البقاء والاستمرارية إلا بتحديد والمحافظة على ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، والتي تعبر عن مدى قدرتها على إنشاء وإيجاد توفيقات جديدة لمختلف مواردها عن طريق الإبداع المستمر<sup>(2)</sup>.

فإضافة إلى حدة التنافسية وكثافتها زيادة تعقد الوضعيات الوظيفية كما أن ضمان نوعية المنتجات والخدمات أصبحت غير كافية لوحدها كشرط لبقاء المؤسسات واستمراريتها لأن تغير المحيط المستمر أجبر المؤسسات على البحث عن توازنها ضمن هذا التغير من خلال الإبداع المستمر والإسراع في ذلك<sup>(3)</sup>.

كل هاته المتغيرات فرضت على المؤسسات البحث عن موارد بشرية ماهرة، قادرة على التأقلم مع الأوضاع الجديدة لأنه حاليا لا يتكلم عن العامل الذي ينفذ المهمة فقط وإنما العامل الذي يتحكم في عدم اليقين (incertitudes) والقادر على حل المشاكل وعلى تسيير المشاريع<sup>(4)</sup>.

(1) Guy leBoterf, op.cit, p15.

(2) Bruno Sire, Patrick Gilbert, Christian Mahieu, **La gestion des compétences entre concept et application**, Journée d'étude organisée par L'école supérieure des affaires de Grenoble (ESA), France, 8 Juin, 2000, p4.

(3) Guy le Boterf, op.cit, p152.

(4) Cécile Dejoux, **Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences**. (w.w.w.strategie-aims.com/lille/ com. 1802.pdf). consulté le (04/02/2010).

## المطلب الثالث: خصائص المهارات ومستوياتها.

## أولاً: خصائص المهارات.

تشكل المهارات أحد أهم الموارد النادرة بالنسبة للمؤسسة لما تتمتع به من سرعة رد الفعل، التكيف مع مختلف التغيرات التنظيمية، إنشاء القيمة، تحقيق التمايز عن المنافسين بامتلاك ميزة تنافسية مستدامة، فالمهارات لها القدرة على المزج بين مختلف عناصر الرأسمال المعرفي والموارد الأخرى للمؤسسة في وضعية عمل معينة.

لذا أجمع جل الباحثين حول أهم الخصائص الأساسية للمهارات وهي:

- المهارات عملية موجهة أي أنها مرتبطة بوضعية عمل معينة لأنها خاصة تتعلق بالفرد في وضعية عمل.<sup>(1)</sup>
- المهارات منظمة إذ تقوم بالمزج بين مختلف العناصر المكونة لها، ومهيكله حيث أن كل عملية لها ترتيب معين ولا تحتاج في كل مرة للبحث عن ترتيب لها أو كيفية القيام بها.
- المهارات هي عملية بناء دائمة تتغذى من خلال التعلم والتكوين الدائم.
- المهارات تكون عادة خفية ولا تظهر إلا من خلال الممارسة حيث يتم اكتشافها من خلال الأداء المنجز من طرف الفرد.<sup>(2)</sup>
- المهارات لها مفهوم مجرد<sup>(3)</sup> إذ لا يمكن ملاحظتها ولكن يمكن ملاحظة نتائجها أو آثارها كما أن مفهومها مفهوم يتميز بالتعقيد وتعدد المعاني.
- ترتبط المهارات بتحقيق هدف معين كتنفيذ مهمة أو ممارسة نشاط أي أنها تملك ميزة نهائية (لها هدف معين)<sup>(4)</sup>.
- ارتباط المهارات بوضعيات العمل يجعلها ظرفية وتتغير حسب هذه الوضعيات<sup>(5)</sup>.
- تملك المهارات ميزة التقاطعية أي تظهر في عدة نشاطات.

(1) Olivier Vaisman, **La gestion des connaissances au service de l'organisation**, 2003, p12. (<http://ovaisman.online.fr/Dossiers/Dossiers-km-internet.pdf>). consulté le (12/02/2012).

(2) Cécile Dejoux, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, op.cit, p158.

(3) Emmanuel Blanchard, Mounira Harz Allah, **Inférences en gestion des compétences**, université de Nantes, Cedex, France, p02.

(<http://www.sciences.univ-nantes.fr/irin/france>). consulté le (11/06/2010).

(4) Cécile Dejoux, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, op.cit, pp150, 151.

(5) Idem, p152.

**ثانياً: مستويات المهارات.**

نظم A.D'Iribarne المهارات حسب ثلاث مستويات هي (1):  
**المستوى الأول: "مهارات التقليد":** وفقاً لهذه المهارات يقوم الفرد هنا بإعادة وتقليد كل ما يلاحظه من حركات وأنشطة وكيفيات العمل. بشكل آلي وروتيني بمعنى آخر هي الإعادة المطابقة لبعض الأعمال والمهام.

ويسمح هذا النوع من المهارات بتكرار المهام المحددة من خلال إجراءات مسبقة.  
**المستوى الثاني "مهارات الإسقاط":** يواجه الفرد هنا وضعيات عمل جديدة غير التي واجهها من قبل لكنها شبيهة بالوضعيات السابقة والمعروفة لديه، فيقوم بإسقاط الوضعيات الجديدة على الوضعيات السابقة (يقوم بعملية القياس) بأقلمتها وتعديلها بناء على أوجه التشابه بينهما.

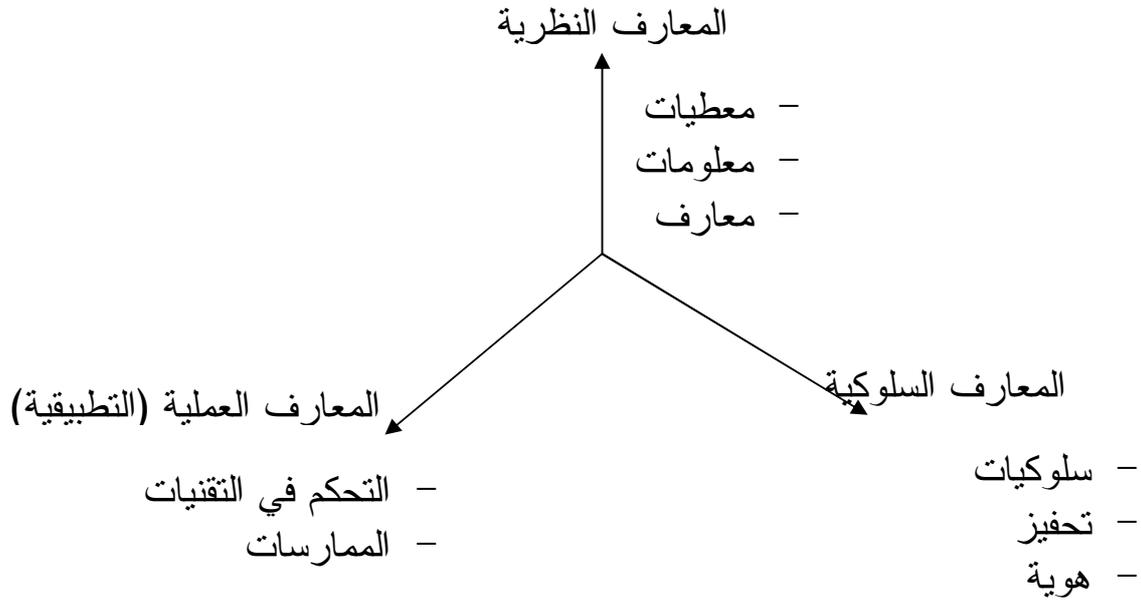
**المستوى الثالث "مهارات الإبداع":** في ظل هذا المستوى يواجه الفرد وضعيات جديدة تماماً لم يعرفها من قبل ولا يملك نماذج سابقة يمكنه الاعتماد عليها فيلجأ إلى مهارات الإبداع التي تسمح له بالبحث عن أفضل الطرق والحلول لمواجهة هذه الوضعيات من خلال رأسماله المعرفي، تصورات، إبداعاته... الخ.  
 ما يلاحظ على هذا المستوى من المهارات هو اختلافه عن المستويين السابقين لما يتميز به من القدرة على الإبداع المستمر لمواجهة الإشكاليات الصعبة وحلها والتجديد الدائم الذي يسمح للمؤسسة بامتلاك ميزة تنافسية طويلة المدى.

**المطلب الرابع: أبعاد المهارات.**

اتفق جل الباحثين على أنه لا يمكن التحدث عن المهارات إلا في إطار عملي إضافة إلى المكونات أو الأبعاد الأساسية للمهارات والمتمثلة في:  
 المعارف، الممارسات والسلوكيات (savoir, savoir-faire, savoir-être) والموضحة في الشكل التالي:

(1) Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeryre, **Les notions de compétence dans les différentes disciplines.**(www.e-rh.org).consulté le(27/06/2007).

الشكل رقم: 02 الأبعاد الأساسية للمهارات.



المصدر: Thomas Durand "savoir, savoir-faire, savoir-être, **Repenser les compétences de l'entreprise**" [www.strategie-aims.com/montread/durand.pdf](http://www.strategie-aims.com/montread/durand.pdf) . consulté le (18/06/2007)

ما نلاحظه من الشكل أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمهارات وهي:

**المعارف النظرية:** تعرف على أنها مجموعة المعلومات العامة، المهيكلة، المنظمة والمتكاملة في إطار متناسق يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها وإدارتها في إطار خاص<sup>(1)</sup> أو هي "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكل معين أي أنها معلومات مفهومة، محللة ومطلقة أو قابلة للتطبيق"<sup>(2)</sup>.

كما عرفت أيضا على أنها "المعلومة المثبتة والمقبولة التي تجمع في آن واحد المعطيات، الأحداث، المعلومات وأحيانا الفرضيات حيث تتطلب المعرفة أن يختار الفرد، ينسق ويفسر المعلومات"<sup>(3)</sup>.

(1) Thomas Durand "savoir, savoir-faire, savoir-être, repenser les compétences de l'entreprise" ([www.strategie-aims.com/montread/durand.pdf](http://www.strategie-aims.com/montread/durand.pdf)). consulté le (18/06/2007)

(2) نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2004، ص390.

(3) بوشعور راضية، بلمقدم مصطفى، دور الموارد اللامادية (المعرفة والمعلومة) في رفع الأداء العام للمؤسسات والاقتصاديات، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 12 و13 نوفمبر، 2005، ص64.

إذن فالمعارف تتوقف على المعلومات الواردة إليها التي تعتبر عنصر من عناصر المعرفة تهدف إلى تكوينها على اعتبارها الوحدة الأساسية فيها. والمعلومات حسب Joël de Rosing هي "كل حدث جديد أو استعلام ناتج عن ملاحظة"<sup>(1)</sup> أو هي مجموعة من المعطيات في سياق معين تمت معالجتها.

فإذا بسطنا العلاقة بين المعطيات، المعلومات والمعارف نقول أن المعطيات هي مجموعة من الرموز أو الإشارات في شكل عناصر خام تتم معالجتها وتصنيفها لتتحول إلى معلومات التي تعالج وتصفى وينتقى الضروري منها لتتحول إلى معارف والتي يجب أن تكون مهيكلة ومنظمة في إطار متناسق يسهل عملية استعمالها (معنى ذلك أن هناك ترابط يشكل كيانا متكاملًا متعاونًا بينهم)<sup>(2)</sup>.

**المعارف العملية (الممارسات):** وبأبسط صورة لها هي القدرة على تطبيق المعارف النظرية أي هي عملية المزج بين المعارف النظرية والخبرات الوظيفية ونظام قيم الأفراد للقيام بعمل معين.

**المعارف السلوكية (التحلي):** وتتمثل في القدرة على التصرف التي تسمح بتنفيذ المعارف النظرية والممارسات أي هي مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل والتصرف في وضع عملي معين.

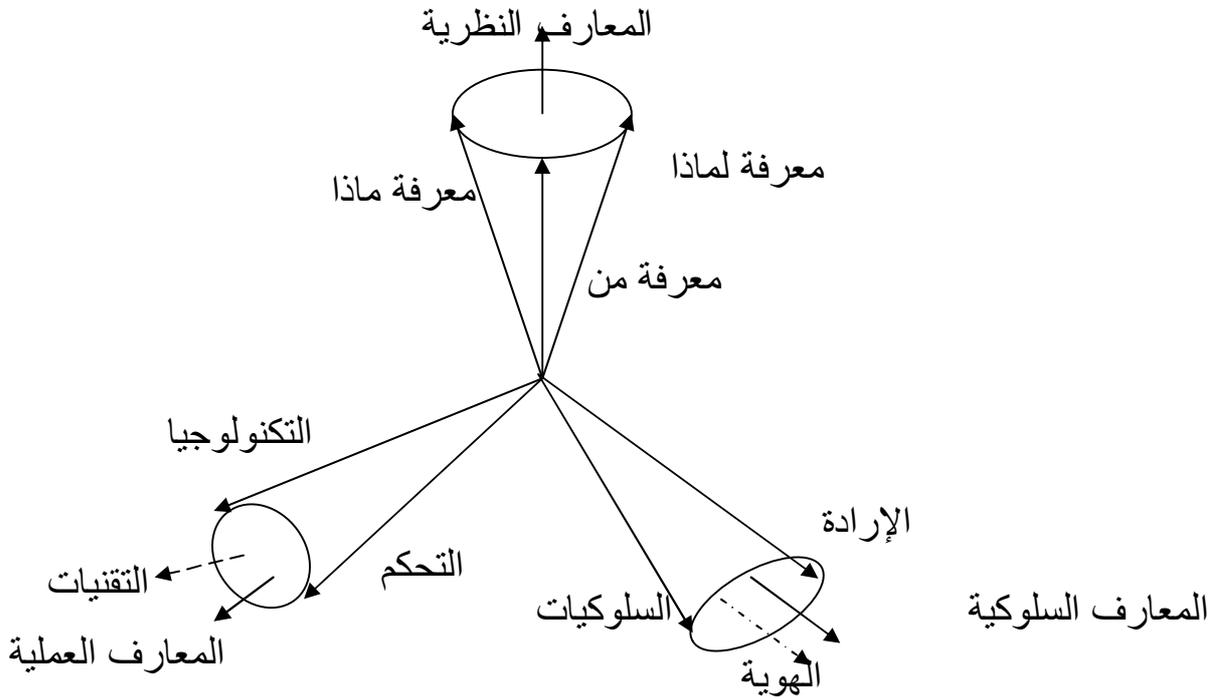
ما نلاحظه عن الأبعاد الثلاثة للمهارات هو تناسقها وترابطها مع بعضها البعض حيث أن البعد الأول (المعارف النظرية) يحتاج إلى البعد الثاني (المعارف العملية) والذي يظهر من خلال مفاهيم التحكم في العمل، الممارسات الفردية والجماعية والعمليات التنظيمية والتكنولوجية. ويحتاج أيضا إلى البعد الثالث (المعارف السلوكية) والمتمثل في السلوكيات، الهوية، الثقافة، التحفيز.

إن تناسق وترابط هذه الأبعاد الثلاثة فيما بينها يعطي قوة للمهارات وإذا جزأنا هذه الأبعاد إلى أجزاء فرعية نحصل على الأبعاد الجزئية للمهارات، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

(1) Jean Maurice Bruneau et Jean François Pujos, op.cit, pp18, 19.

(2) محمد احمد الحراشة، دور إدارة المعرفة في الإبداع والابتكار، المؤتمر العلمي الدولي السادس حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية الخاصة، الأردن، 27/26 أفريل، 2006، ص5.

الشكل رقم: 03 الأبعاد الثلاثة الأساسية والجزئية للمهارات.



المصدر: Thomas Durand, op.cit.

من خلال الشكل نلاحظ وجود معارف مضافة إلى الأبعاد الثلاثة للمهارات وهي معرفة لماذا، معرفة ماذا ومعرفة من.

فمعرفة لماذا: وهي المعارف التفسيرية التي ترجع إلى المعارف النظرية فهي تفسر للعامل كيفية العمل، الممارسات والتحكم في التقنيات (بمعنى تشرح له لماذا يفعل هذا). أما معرفة ماذا: وتتمثل في المعارف التي تستعمل لحل المسائل وهي عادة تتواجد عند الأفراد الذين يتقنون كيفية التصرف بمهارة.

بينما معرفة من: هذه المعرفة تتعلق بمنافذ المعارف، أي معرفة من يعرف وكيف يفعل، فهذه المعرفة تحدد بدقة أفضل الشركاء، متطلبات الزبائن، الممولين أو المنافسين<sup>(1)</sup>.

كل هذه المعارف هي مركبات صغيرة للمعارف ومزايا أساسية للأبعاد الثلاثة للمهارات والتي تعطي قوة لها حيث أن الاتحاد والمزج بين كل من المعارف، الممارسات والتحلي

(1) Thomas Durand, op.cit,

يمثل القدرة على العمل لمواجهة مختلف الوضعيات المساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة<sup>(1)</sup>. وإن كل بعد من أبعاد المهارات يضم معارف ظاهرة ومعارف باطنة.

معارف ظاهرية "Connaissance explicite" والتي تشمل كل المعارف التي توصل إليها الفرد خلال دراسته، تجاربه و مؤهلاته وهي تلك المعارف الرسمية، المرمنة والتي تسمى المعارف المتسربة لإمكانية تسريبها إلى الخارج<sup>(2)</sup> ويمكن التعبير عنها وتحويلها أو نقلها إلى الآخرين بأي طريقة من الطرق ( في شكل وثائق، رسومات....الخ). ومعارف باطنية "Connaissance tacite" والتي تضم المعارف والممارسات الخاصة بالفرد والموجودة بداخله والتي يصعب التعبير عنها وتحويلها إلى الآخرين لأنها ليست مهيكلة في لغة معينة، ويتم نقلها بواسطة التقليد والتجربة.

رغم الاختلاف بين نوعي المعارف إلا أن هناك تفاعل ديناميكي بينهما من خلال كفاءات تحويل المعارف الظاهرة والباطنة.

وهو ما يبينه Nonaka من خلال نموذج الشهير في الشكل التالي:

الشكل رقم: 04 العمليات الأربعة لتحويل المعارف حسب Nonaka

من	إلى	معارف ظاهرية	معارف باطنية
معارف ظاهرة	مزج المعارف (Combinaison)	إدخال (intériorisation)	
معارف باطنة	إخراج (externalisation)		تعميم (socialisation)

المصدر: Jean François Ballay, **Tous managers du savoir**, Les éditions d'organisation, Paris, 2002, p75.

يقترح Nonaka أربعة كفاءات لتحويل المعارف حيث يرى أن: إضافة ومزج معارف ظاهرية إلى المعارف الظاهرية الأخرى الموجودة لدى الفرد يحدث عملية مزج

(1) Ibidem.

(2) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، صص 42، 43.

(combinaison) لتعطي بذلك معارف جديدة، تتم هذه العملية بلغة محددة ووسائل إعلام واضحة.

أما عند تحويل المعارف الظاهرة إلى معارف باطنة تحدث عملية إدخال (intériorisation) للمعارف وتتم هذه العملية بالممارسة والاستيعاب للمعارف<sup>(1)</sup>. من طرف الفرد حيث تتجذر في سلوكه وذاكرته مع مرور الوقت.

وتحدث عملية إخراج (extériorisation) للمعارف بتحويل المعارف الباطنة إلى معارف ظاهرة، حيث يصبح الفرد واع بها، بينما تعميم (socialisation) المعارف فيكون بمزج المعارف الباطنة مع بعضها البعض وتحويلها من فرد إلى فرد آخر دون تشكيلها في لغة معينة.

هذه كفاءات تحويل المعارف على المستوى الفردي، أما على المستوى الجماعي فإن الأمر يختلف عنها لأن انتقال وتحويل المعارف إلى الفرد يختلف عن الجماعة من منطلق أن التعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث الأدوات المعتمد عليها في عملية التفاعل بينهما، إضافة إلى أن التعامل مع المعارف الفردية يختلف عن التعامل مع المعارف الجماعية. انطلاقاً من هذا الاعتبار جاء نموذج Nonaka Barnard الذي أدمج البعدين الفردي والجماعي لتنشأ ثمانية كفاءات لنقل وتحويل المعارف بدلاً من أربعة<sup>(2)</sup> وهي:

عند انتقال المعارف من الفرد إلى الجماعة يحدث توسع (extension) في المعارف، أما عند انتقال المعارف من الجماعة إلى الفرد يحدث امتلاك (appropriation) للمعارف.

في حين أن عملية انتقال المعارف الباطنة من الفرد إلى الجماعة فهي عملية تعميم (socialisation)، بينما في حالة انتقالها في الاتجاه المعاكس بمعنى انتقال المعارف الباطنة من الجماعة إلى الفرد تحدث فردنة (individualisation).

إن انتقال المعارف الفردية الباطنة لتصبح ظاهرة لدى نفس الفرد يصبح هذا الأخير واعي بها (conscient).

(1) Jean François Ballay, *Tous managers du savoir*, Les éditions d'organisation, Paris, 2002, p70.  
 (2) عيسى حيرش، تسيير المعارف، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، دفعة ماجستير، تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002.

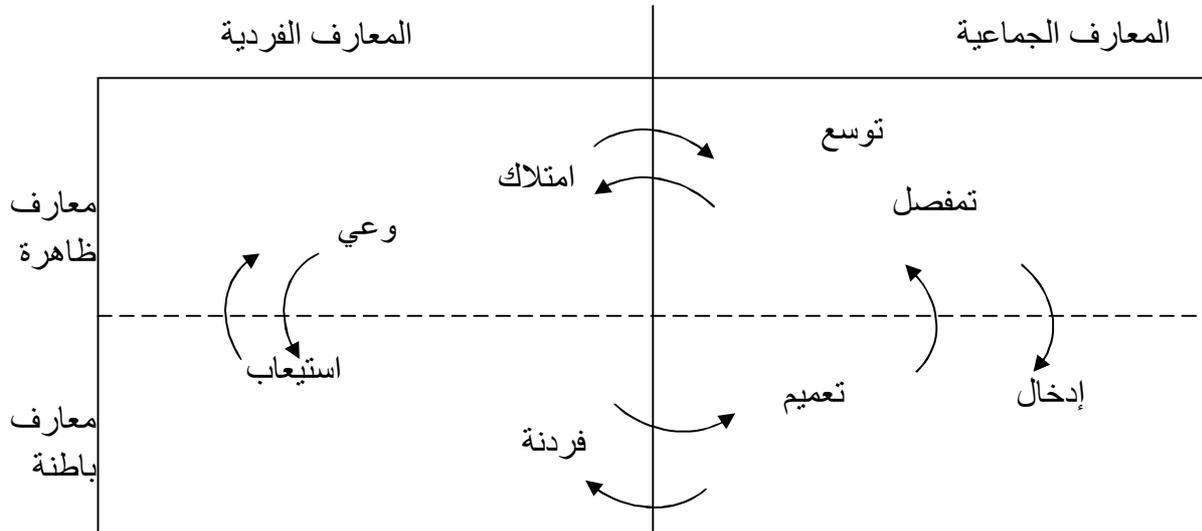
وفي حالة تحول المعارف الظاهرة وانتقالها إلى باطنة لدى نفس الفرد لتنظم إلى معارفه السابقة يكون قد أدمجها واستوعبها (assimilation).

عند تحول المعارف الجماعية الباطنة إلى ظاهرة بالنسبة للجماعة تدعى هذه الحالة بحالة التمثيل (articulation).

أخيرا وفي حالة الاتجاه المعاكس أي تحول المعارف الجماعية الظاهرة إلى باطنة على مستوى الجماعة تحدث عملية إدخال (intériorisation).

ويمكننا توضيح هذه الكيفيات الثمانية من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم: 05 نموذج Nonaka-Bernard: المعارف الظاهرة والباطنة.**



**المصدر:** عيسى حيرش، تسيير المعارف، مرجع سابق.

إذا قلنا بأن المعارف هي التي تعطي ميزة تنافسية للمؤسسة باعتبارها أحد أهم الموارد النادرة لها التي يجب الحفاظ عليها والتحكم فيها وأن المعارف الظاهرة مهمة للمؤسسة، فإن المعارف الباطنة تأخذ الأولوية في سلم الاهتمامات لها، لأنها وراء حدوث التجديد والإبداع والتحسين المستمر.

لهذا فإن أمر الحصول عليها يحتاج إلى بذل مجهودات كبيرة من طرف المسيرين حتى يستطيعوا تسييرها لأن الهدف من وراء ذلك هو الوصول إلى:

- إنشاء المعارف من خلال البحث عنها واكتشافها وتشكيلها أي وضعها في أشكال قابلة للاستعمال ثم حصرها لتكون معلومة للجميع.

- ثم بث المعارف حتى تصل لكل أفراد المؤسسة بهدف تنمية سبل التفاعل والتبادل المعرفي فيما بينهم.
- وأخيرا وبعد وصول المعارف لكل الأفراد تأتي عملية استعمالها وفق متطلباتهم واحتياجاتهم.

وهناك من الباحثين من يختصر هذه المراحل في عملية رأسملة المعارف التي تعني عملية تجديد المعارف الأساسية بالمؤسسة من أجل الحفاظ عليها وضمان استمراريتها وذلك بجعلها تستعمل من طرف أكبر عدد من أفراد المؤسسة بهدف زيادة المنافع<sup>(1)</sup>، بمعنى أنه بعد إنشاء المعارف وتحديدتها يتم حصرها ورأسملتها ثم بثها ليتم في الأخير استعمالها من قبل الأفراد في المؤسسة لأن الهدف من كل هذا هو تكوين مستودع لمعارف الأفراد حتى وان غادروا تبقى المؤسسة محتفظة بمعارفهم لتستفيد منها وتزيد من قدرتها الإبداعية<sup>(2)</sup>. لأنها تعيش في محيط أسواقه متغيرة تكنولوجيته متجددة، منافسته شرسة، منتجاته تظهر وتختفي بين اليوم والآخر.

لذلك فالمؤسسة الناجحة هي التي تهتم بالمعارف الظاهرة والباطنة وتعمل على تسييرها لأن تسيير المعارف هو "التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين"<sup>(3)</sup>، كما أن تسيير المعارف هو ذلك "النشاط الذي يبحث في وسائل وطرق تخريج (externalisation) المعارف الباطنة للمؤسسة وجعلها منتشرة ومتقاسمة بين أفرادها وهو يبحث في نفس الوقت عن طريق تحسين ونشر المعارف الظاهرة"<sup>(4)</sup>.

رغم أن المعارف هي الثروة الحقيقية للمؤسسة وأداة إنشاء القيمة وتحقيق التمايز بين المؤسسات إلا أن ذلك لا يتجسد ولا يتحقق إلا من خلال المهارات التي تملك القدرة على المزج بين مختلف عناصر رأسمال المعرفي.

(1) عيسى حيرش، تسيير المعارف، مرجع سابق.

(2) Gerry Johnson, Hevan Sholes, **Stratégique**, Edition publi-union, Paris, 2000, p204.

(3) علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص208.

(4) عيسى حيرش، تسيير المعارف، مرجع سابق.

## المطلب الخامس: أنواع المهارات.

- نتيجة ظهور المهارات في وضعيات عمل مختلفة ومتفاوتة المستوى تعددت التصنيفات لأنواع المهارات فهناك من قسم المهارات حسب المستوى التسييري إلى:
- مهارات تقنية: وهي تلك المهارات الموجهة لممارسة نشاط روتيني متكرر، أين يكون الهدف من النشاط محدد مسبقا.<sup>(1)</sup>
  - مهارات تكتيكية: تظهر هذه المهارات في حالة تحديد الهدف أثناء القيام بالعمل<sup>(2)</sup>
  - مهارات إستراتيجية: ويسمى البعض بالمهارات المفتاحية<sup>(3)</sup> وهي تلك المهارات التي يسمح ظهورها باكتساب المزايا التنافسية للمؤسسة لأنها نادرة وصعبة التقليد ومخفية بالنسبة للمنافسين<sup>(4)</sup>، وتعرف على أنها مزيج من المعارف، المهارات الفردية، ومختلف الموارد وهي تنتج عن التنسيق وتجميع الأفضليات بين المهارات الفردية<sup>(5)</sup>. لذا تحاول المؤسسة التركيز عليها لاستغلالها الاستغلال الأمثل لأنها وحسب بعض الباحثين تمثل قلب هوية المؤسسة<sup>(6)</sup> لتحقيقها التميز في الأداء لها.
  - وهناك من صنف المهارات حسب التخصص إلى<sup>(7)</sup>:
  - مهارات متخصصة: وهي التي تتعلق بمجال محدد.
  - مهارات عامة: وهي تلك المهارات التي تخص أكثر من مجال واحد ويمتلكها غالبية الأفراد في المؤسسة.
  - كما صنفت المهارات أيضا إلى:
  - مهارات ظاهرة: وهي تلك المهارات التي يعرف بها الفرد وتظهر أثناء ممارسته لعمله<sup>(8)</sup>.

(1) Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeuyre , op.cit.

(2) Ibidem.

(3) Maria Alice Roschke, **Le renforcement des compétences**, Qu'en est-il ? 8 journées annuelles de santé publique ,Montréal,30/11/2004.(<http://www.inspq.qc.ca/jas/archives>) . consulté le(12/06/2010)

(4) Cécile Dejoux, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, op.cit, p70.

(5) Guy LeBeterf, **Construire les compétences individuelle et collectives**, op.cit, p154.

(6) Christophe Roux Dufort, Emmanuel Metais, op.cit,p07.

(7) Jean Maurice Bruneau, Jean François Pujos, op.cit, p23.

(8) Thomas Durand, op.cit.

- مهارات باطنة: وهي تلك المهارات التي لا تظهر إلا في حالة نادرة وهي صعبة النقل والتقسيم.

وقد تكون المهارات أيضا:

- معرفية: تكتسب عادة من خلال التعلم والخبرة.

- سلوكية: تكتسب بممارسة النشاط.

-تكنولوجية: وهي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تسمح للمؤسسة بتقديم ميزة خاصة للزبون<sup>(1)</sup>.

-علائقية: وهي مجموع المعارف والقدرات المستعملة لمعرفة التصرف وفهم ما يريده الآخرون حيث تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وبعلاقاته مع رؤسائه ومعاونيه.

إذن هناك عدة تصنيفات للمهارات لكن يبقى أحد التصنيفات الأكثر شيوعا هو تصنيف Cécile De joux الذي حدد ثلاث مستويات للمهارات: المستوى الفردي ويوافق المهارات الفردية، المستوى الجماعي ويوافق المهارات الجماعية والمستوى التنظيمي ويوافق المهارات التنظيمية أو كما يسميها البعض بالمهارات الأساسية.

**فالمهارات الفردية:** تعرف على أنها "ممارسات عملية ثابتة في وضعية وظيفية معينة"<sup>(2)</sup> أو "هي ممارسات العامل الماهر القادر على تعبئة العمل بفعالية لمختلف وظائف النظام أو إدخال موارد متنوعة للعمليات بعقلانية"<sup>(3)</sup>.

والمهارات الفردية تنتج عن عملية التكامل والترابط بين المعارف، الممارسات والمؤهلات الفردية وذلك حسب Le Boyer<sup>(4)</sup> إذ يقوم الفرد بتعبئة هذه المكونات ليزيد من احترافيته. أما P.Zarifian فيعتبر المهارة الفردية هي تركيبة من المعارف والقدرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني.

(1) Cécile De joux, **Les compétences au Cœur de l'entreprise**, op.cit, p95.

(2) Alain Meignant, **Les compétences de la fonction ressources humaines**, Editions liaisons, Paris, 1995, p20.

(3) Cécile Dejoux, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, op.cit, p95.

(4) Claude Levy Le Boyer, **La gestion des compétences**, op.cit, p150.

يمكن القول أيضا أن المهارات الفردية هي توليفة من الموارد الباطنية و الظاهرية التي يمتلكها الفرد و تتمثل في : القدرات ، المعارف ، المعارف العملية ، القيم الاجتماعية ، التحفيز ، صورة الذات ، السلوكيات التي يمكن أن تظهر أثناء العمل<sup>(1)</sup>.

تعتبر المهارات الفردية رأسمال الفرد ومفتاحه الأساسي في تطور مساره الوظيفي كما أنها مهمة وأساسية بالنسبة للمؤسسة لأن امتلاك هذه الأخيرة تنوع وتعدد في المهارات الفردية يسمح لها بزيادة إبداعاتها واحترافيتها.

ورغم أهمية هذه المهارات وتحقيقها لمستوى أداء جيد إلا أنها لم تعد كافية لمواجهة تقلبات المحيط ومتطلبات المؤسسة بفاعلية أكبر وهو ما أدى إلى ظهور نوع آخر من المهارات وهي المهارات الجماعية بكل ما تحمله من مزايا خاصة.

**المهارات الجماعية:** تعرف على أنها "عملية المزج بين المهارات التي يمتلكها الأفراد وأعمال الفريق (أو نتائجه)"<sup>(2)</sup> أو هي "مجموع ترابط المهارات الفردية التي تمارس في نشاط الفريق (التي تظهر في إطار تسيير المشروع)"<sup>(3)</sup>. بمعنى آخر المهارات الجماعية هي "أفضل مزج بين المعارف ، القدرات والاستعدادات التي يمتلكها الأفراد في الفريق وتتكون انطلاقا من المهارات الفردية لأعضاء الفريق (المتداخلة) سواء بحركية الفريق أو نتائج عمل الفريق"<sup>(4)</sup>، كما أنها تمنح القدرة للمنظمة لضمان تقديم الخدمة للزبون (الداخلي أو الخارجي) بأفضل نوعية وبأقل تكاليف ممكنة<sup>(5)</sup>.

مع تزايد تطور التعقيدات والمتطلبات المعرفية للعمال تزايدت أكثر فأكثر المهام الوظيفية المعبأة بالقدرات لتكون وراء النوعيات لتظهر المهارات الجماعية كوسيلة امتياز فريدة لمواجهة هذه التعقيدات ، لهذا فقد عرف Alain Meignant المهارات الجماعية على أنها "القدرة على سماع وفهم رسائل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة ومحاولة جذب واقتراح الرؤى والوسائل لسبق تطورات المحيط أو التكيف معه"<sup>(6)</sup>.

(1)Cécile Dejoux, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, op.cit, p67.

(2)Idem, p159.

(3) Idem, p70.

(4) Cécile Dejoux, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, op.cit, p95.

(5)Alain Meignant, *Les compétences de la fonction ressources humaines* ,op.cit, p22.

(6)Idem, p49.

إذن فالمهارات الجماعية هي "نتيجة مزج للمهارات الفردية لتحقيق أداء معين بسبب وجود التفاعلات والتكاملات وأفضلية التجميع بين مختلف موارد المؤسسة (مكوناتها)"<sup>(1)</sup>. أي أن ما يميز المهارات الجماعية أنها لا تتكون من مجموع المهارات الفردية فقط بل ترتكز على الجو و الحركية و التفاعل و الديناميكية بين المجموعة. بتطور أشكال التنظيمات، تزايدت أهمية المهارات الجماعية واتجهت الكثير من المؤسسات إليها لأن فوائدها كبيرة ومساهمتها في التخلي عن المقاربة التaylorية أكبر<sup>(2)</sup>، كما أنها أصبحت محور التسيير بالمهارات فكان لابد من تطويرها وتعزيزها للحفاظ عليها، وذلك من خلال توفير الشروط التالية:<sup>(3)</sup>

- على المؤسسة أن توفق بين أهدافها ومصالحها من جهة وبين أهداف أفرادها من جهة أخرى، بمعنى أن تكون الأهداف معروفة بكفاية بين المشاركين في الإنتاج.
  - الشعور بالانتماء لكافة الجماعة الشيء الذي يسمح بتوطيد العلاقات بين الأفراد.
  - وجود اتصال فعال بمعنى وجود دليل أو لغة مشتركة إما على المستوى الشفوي أو غير الشفوي، حيث أن غيابه يصعب من عملية الاتصال ويظهر المشاكل.
  - إظهار المساهمة الفردية في الأداء الجماعي، أي لابد من إظهار وتوضيح وتثمين دور وأهمية كل فرد في الكفاءة الجماعية لأنها تساهم في إعطاء الإحساس بالأهمية.
  - وجود تنظيم مؤهل: بمعنى أن المنظمة المؤهلة هي التي تلجأ لمختلف أشكال التكوين لرفع مستوى تأهيل الأفراد ورفع مهاراتهم.
- ويرى Cécile Dejoux أنه حتى تتكون المهارات الجماعية في المؤسسة وتتطور أكثر لابد من وجود<sup>(4)</sup>:

- 1- أفضلية التجمع: التي تنتج بين أعضاء الفريق وتعطيه قوة كبيرة.
- 2- التضامن: الذي يمثل شبكة التعاون بين أعضاء الفريق.
- 3- التعلم: الذي تتبناه المؤسسة وتسعى إلى تحقيقه.
- 4- الصورة الجماعية المشتركة: وهي نتيجة التصميم الموجود لنشاط العمل.

(1) Daniel Pemarttin, op.cit, p41.

(2) Idem, p40.

(3) Daniel Pemarttin, op.cit, pp42, 43.

(4) Cécile Dejoux, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, op.cit, p197.

5- دليل أو لغة مشتركة: والتي تتكون بين أعضاء الفريق.

**المهارات التنظيمية:** وتتمثل في مجموع المعارف الأساسية للمؤسسة خاصة في المجال التكنولوجي والقدرات الخاصة والممارسات التي توفر النوعية في العمل<sup>(1)</sup> أي أنها توفيقات إستراتيجية ومزيج لعناصر مختلفة من مهارات فردية، جماعية، عوامل تنظيمية والشروط الاقتصادية والتكنولوجية<sup>(2)</sup>.

وتتميز هذه المهارات بأنها عمل مشترك مقدم من طرف الأفراد وبعمليات تنظيمية تلبى حاجات السوق وتساعد على إنشاء القيمة<sup>(3)</sup>، كما أنها تتجسد من خلال شبكة علاقات تضامنية ما بين مختلف الموارد ويستعصي على المنافس تقليدها<sup>(4)</sup> ما يعني أن قيمتها تظهر إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها.

(1) Evelyne Rouby, Catherine Thomas, **La codification des compétences organisationnelles l'épreuve des faits**, Revue française, Mar/Apr, 2004, p54.

(2) Claude Levy le Boyer, **La gestion des compétences**, op.cit, p151.

(3) Sylvie Saint, Onge et Victor Haines, **Gestion des performances au travail, Bilan des connaissances**, Edition De Boeck, Bruxelles, 2007, p65.

(4) موساوي زهية خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08، مارس، 2005، ص177.

**المبحث الثاني: ماهية تسيير المهارات.**

دفعت تحديات بيئة الأعمال المؤسسات الاقتصادية إلى زيادة الاهتمام بمواردها الداخلية المتمثلة أساسا في المهارات باعتبارها عنصرا استراتيجيا وثروة حقيقية للمؤسسة ومصدر تميزها.

غير أن قابلية خسارة هذه الثروة حتمت على المؤسسة البحث عن إمكانية الحفاظ عليها واستغلالها الاستغلال الأمثل للاستفادة منها بكيفية تجعل منها أكثر كفاءة وفعالية وهو ما تجلى في عملية تسييرها.

وللغوص أكثر في هذه العملية سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تسيير المهارات، أهميته و كذا مجالات تسيير المهارات، لكن قبل ذلك يجدر بنا التعرف أولا على التحول نحو تسيير المهارات كتوجه جديد للمؤسسة فرض نفسه كأسلوب تنتهجه المؤسسات الراغبة في التفوق و التميز.

**المطلب الأول: التحول نحو تسيير المهارات.**

عرفت وظيفة الموارد البشرية تطورات عديدة مع تطور النظرة إلى المورد البشري وأهميته في المؤسسة، وقد مرت بعدة مراحل كان لكل مرحلة نموذج خاص بتسيير الموارد البشرية فيها.

فمع بدايات القرن العشرين ساهم ظهور حركة الإدارة العلمية بزعامة الأمريكي فريدريك تايلور في تطور وظيفة الموارد البشرية نوعا ما وقد ركز على الأساليب العلمية لدراسة العمل وتحديد أفضل الوسائل لتحقيق أداء أعلى.

ولقد كان النموذج المعتمد في تسيير الأفراد في هذه الحقبة الزمنية يرتكز على القيام عن البحث والتعرف على العاملين ذوي المؤهلات والقدرات المطلوبة للعمل لتعيينهم واعتماد الأجور كأهم الحوافز المقدمة للأفراد لتشجيعهم على تقديم أداء أفضل. غير أن هذا النموذج كان ينظر للأفراد على أنهم عوامل إنتاج يجب تقليص تكاليفهم ويمكن استبدالهم إن دعت الحاجة إلى ذلك.

كما أن مكانة الفرد في المؤسسة تعتمد على التقسيم الأفقي والرأسي للعمل، لهذا واجهت المدرسة التaylorية انتقادات عديدة، عجلت بظهور حركة أخرى هي حركة

العلاقات الإنسانية التي كانت بداياتها تجارب الأسترالي التون مايو وزملائه في مصانع هاوثورن، حيث ركزوا في أبحاثهم على الجانب الإنساني للفرد.

في ظل هذه الحركة كان النموذج المعتمد في تسيير الأفراد يقوم على مبادئها، أين تعتبر الأفراد في المؤسسة مورداً، يختلف عن باقي الموارد الأخرى، آخذين بعين الاعتبار حاجات الأفراد عند تعيينهم في العمل، فعالية الاتصال الرسمي وغير الرسمي فيما بينهم، الاهتمام بالجماعات غير الرسمية التي تؤثر على سلوك الفرد<sup>(1)</sup>.

والاعتراف بهذا المنطق أدى إلى تطور التسيير الإداري للأفراد وتم إثرائه بوظائف أخرى كالتكوين، العلاقات الاجتماعية.. الخ.

وعندما أخذت فكرة التأقلم مع محيط المؤسسة ومسايرته تنتسب إلى أذهان المسيرين نتيجة تطوره التقني و التكنولوجي المتسارع. لأن عدم التأقلم معه يعني ضياع أكبر وأقوى فرصة للبقاء أصبحت المؤسسة مطالبة بالعمل لإرضاء الزبائن بتقديم منتجات جديدة ومتنوعة واحترام الآجال<sup>(2)</sup>، الدخول إلى أسواق جديدة وزيادة طلبها على اليد العاملة المؤهلة وبالتالي أصبح الأفراد في المؤسسة يشكلون مواردها الأساسية و كان النموذج المعتمد هنا يركز على إعطاء المكانة المركزية للأفراد والعدالة في التعامل معهم<sup>(3)</sup> إلى جانب الفعالية في أدائهم، المبادرة، اتخاذ القرارات، الرقابة الذاتية، وكان هدف المؤسسة من وراء ذلك هو تحريك الأفراد لتقديم أداء أفضل لضمان التأقلم مع محيطها.

إن هذا النموذج سمح بالمرور من منطق الرقابة إلى منطق المساهمة و بالتالي تسيير أكثر حداثة للموارد البشرية، غير أن التسريجات المذهلة للعمال نتيجة حدوث الأزمة النفطية أدت إلى فقدان الكثير من المؤسسات إلى مهاراتها و كفاءاتها الإنسانية الشيء الذي نتج عنه ضعف العديد من المؤسسات. فبعد هذه الفترة كشفت الأزمة عن ضعف في تسيير وظيفة الأفراد من خلال عدم اهتمامها بوتيرة التطورات التكنولوجية الحاصلة، ضغط المنافسة، عدم مراعاة الجوانب النوعية في الأفراد.

(1) عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 12 و 13 نوفمبر 2005، ص 118.

(2) Philippe Zarifian, **Objectif compétence pour une nouvelle logique**, Editions liaisons, paris, 1999, p3.

(3) عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة، مرجع سابق، ص 119.

لتظهر بذلك محاولات أخرى لتسيير وظيفة الأفراد كالتسيير التقديري للشغل الذي أدمج الجانب النوعي في تسيير الأفراد من خلال الاهتمام بتسيير الحياة المهنية، التفكير في البعد الإنساني للأفراد في محاولة التوفيق بين حاجات المؤسسة والموارد المتاحة. ونتيجة لاستمرارية تطورات المحيط وتقلباته الكثيرة والتنافسية الكبيرة التي لا تترك حذا ومكانة للمؤسسات التي لم تحصن نفسها بميزة تنافسية التي لن تتحقق إلا من خلال معارف الأفراد ومهاراتهم، زاد الاهتمام أكثر بالرأسمال البشري باعتباره أحد الركائز الأساسية لتنفيذ استراتيجيات المؤسسة وأساس تميزها، وانصب انشغال المؤسسات في البحث عن الليونة في التعامل مع مستجدات المحيط إلى جانب تسيير معارف ومهارات أفرادها للحفاظ عليها واستغلالها الاستغلال الأمثل.

ليؤسس بذلك إلى بداية نموذج آخر في تسيير الموارد البشرية الذي يعد من أنجع أساليب إدارة المؤسسات الاقتصادية ألا وهو تسيير المهارات. خاصة وأن رأسمال المؤسسة لم يعد يقدر بكمية الأموال المادية المجمعة فقط بقدر ما يقدر بكمية المعارف والمهارات المكتسبة والمجمعة داخل المؤسسة، لتغيير النظرة إلى الفرد من أنه مجرد تكلفة إلى منتج ومنشأ للقيمة.

إن اعتماد المؤسسة على تسيير المهارات كأحد من أهم أساليب تسيير الموارد البشرية أحدث منطقا جديدا تتعامل معه من حيث التوظيف، تكوين وتحفيز الموارد البشرية، وفرض أنماط جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير من حركية العمال، لأن النظرة للعامل في المؤسسة لم تعد تقتصر على ما بحوزته من شهادات و مؤهلات، وإنما بما يمكن أن يقدمه لها. لأن المؤسسة تعيش في ظل تحولات سريعة ومستجدات متلاحقة وتوجهات متسارعة في مجال تنمية المقدرات العلمية والإبتكارية، ما دفعها إلى تركيز جهودها على استقطاب مهاراتها وحيازاتها وتنميتها والحفاظ عليها، حتى تضمن القدرة على المواجهة التنافسية وتجاوز المخاطر التي تترتب بها واكتساب معايير الايزو العالمية التي تمكنها من الحفاظ على بقائها<sup>(1)</sup> لذا يعتبر أصحاب هذا النموذج أنه الأكثر ملائمة للمؤسسة وأقدره على مواجهة تطورات محيطها.

(1) Anne Dietrich, **La gestion des compétences :essai de modélisation**, Les cahiers de la Recherche ,Lille, Cedex, France, Janvier,2003,p11.

ويرى كل من Thierry Colin et Benoît Grasser أن هناك ثلاث مجموعات معنية بتسيير المهارات و التي تضمن نجاحه وهي<sup>(1)</sup>:

- استراتيجيات المؤسسات التي تفسر وجوده : حيث أن ارتباط ظهور تسيير المهارات بالمحيط التنافسي الجديد الذي يقوم على الإبداع ، المرونة ، الجودة... الخ، أدى إلى ظهور مقاربات إستراتيجية تفرض على المؤسسات إنتاج دائم للمهارات وهو ما يبرز العلاقة بين الإستراتيجية و تسيير الموارد البشرية بشكل عام و تسيير المهارات بشكل خاص.

- تطور أشكال تنظيم العمل : حيث أن تسيير المهارات يتطلب أشكال جديدة من تنظيم العمل بإشراك الأفراد و منحهم المزيد من الاستقلالية واللامركزية و تعبئتهم أكثر.

- تطوير التشغيل و العمالة : يجب تطوير التشغيل و العمالة داخل المؤسسات التي تمارس تسيير المهارات نظرا للدور الفعال لهذا النوع من التسيير في إعادة تشكيل و تقوية اليد العاملة.

#### المطلب الثاني: مفهوم تسيير المهارات.

يعد تسيير المهارات من أحدث المقاربات في تسيير الموارد البشرية و عرف على انه "مجموع الطرق المعالجة لمجموع قرارات تسيير الموارد البشرية"<sup>(2)</sup> أو هو "شكل تسييري يرتكز على مفهوم المهارات"<sup>(3)</sup>.

وهناك من اعتبره كمفهوم مفتاحي لتسيير الموارد البشرية أو هو رؤية نسقية لتسيير المؤسسة تهدف إلى متابعة قدرتها على إنشاء المعارف واستعمالها بفضل الأفراد لأنهم المورد الوحيد القادر على التوقع بالمستقبل ومحاولة إنشاء منظمة لا تسيير مواردها البشرية فقط وإنما هي موارد بشرية في حد ذاتها.<sup>(4)</sup>

(1)Thierry Colin, Benoît Grasser, **La gestion des compétences: vraie innovation ou trompe-l'œil**, université Nancy2, Centre associété cérég, colloque Dares ,Paris,27, Février, 2003, p4.( <http://www.ptolemee.com/dares/Textes27fev/colin.pdf>.)consulté le(03/02/2011).

(2) Daniel pemartin , op. cit , p 34.

(3) Jean Marie Peretti, **Dictionnaire des Ressources humaines** ,op. cit , p 110.

(4) Claude Levy le Boyer, **La gestion des compétences**, op.cit , p 152

ولأن تسيير المهارات يحاول الرد على مختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة (1) فهو أيضا يمزج بين كل العوامل الخارجية التي تقود إلى التغيير التنظيمي بهدف مواجهة كثافة المتطلبات التنافسية كالاستثمارات التكنولوجية المتزايدة، تخفيض التكاليف. (2) معنى ذلك أن تسيير المهارات له أهمية كبيرة في تنمية تنافسية المؤسسة من خلال تعبئة المهارات اللازمة لذلك.

من هذا المنطلق عرف تسيير المهارات على أنه "أسلوب تهيئة أحسن وقت وأحسن مكان للممارسات بأحسن مما عليه المنافسين بشكل يسمح بإنشاء القيمة" (3). ويرى البعض بأنه وجه آخر لتسيير الأفراد، فهو أساس التنظيم الكلي للأفراد حيث يوضع لنا الإجراءات، القواعد ووسائل التنسيق مع الإستراتيجية ويعمل على التحسين المستمر للوظائف. (4)

لذا يمكن تصور تسيير المهارات على أنه "الأسلوب الذي يسمح للمسيرين ولكل العمال وفي كل الأوقات بعرض وسائل تقييم الانحرافات بين المهارات المكتسبة والمهارات المطلوبة للأعمال الحالية والمستقبلية إضافة إلى الالتزام بأنشطة التكوين، الحركية والتوظيف الضروري و في الوقت المناسب". (5)

كما تم تعريف تسيير المهارات على أنه "مجموع الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير المهارات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير ظروف العمل المناسبة لها وكل المحفزات للإبقاء عليها ودفعها لبذل أقصى جهد ممكن ما يدعم تنافسية المؤسسة" (6)

دائما وفي الإطار نفسه يرى Philippe Zarifian أن تسيير المهارات هو عملية شاملة لتحديد، تعبئة، تطوير و الاعتراف بمهارات الأفراد. (7)

(1) Daniel pemartin , op. cit , p 10.

(2) Ibidem.

(3) Alain Meignant , **Ressources humaines ,Déployer la Stratégie**, op.cit , p 103.

(4) Idem , p 207.

(5) Ibidem.

(6) Loïc Cadin ,Francis Guérin ,Frédérique Pigyere, **Gestion des ressources humaines**, Pratique et éléments de théorie, Dunod, Paris, 2002, p127.

(7) Thierry Colin, Benoit Grasser, **La gestion des compétences De la diffusion des pratiques et des outils au modèle?** Revue de gestion des ressources humaines, Edition ESKa, Oct-Dec,2007,p19.

وهو ما ذهب إليه Christian Bulla et Autre حين عرفوا تسيير المهارات على أنه "عملية تحديد المهارات، تطويرها وتقييمها." (1) وباعتبار تسيير المهارات نمط أو أسلوب من أساليب تسيير الموارد البشرية فهو يبحث عن إمكانية استغلال المهارات الموجودة في الأسواق (داخليا أو خارجيا) استغلالا أمثلا من خلال حيازتها، (اكتسابها)، تطويرها وتحويلها إلى مهارات أساسية، التي تعتبر مفتاح النمو التنافسي الذي يمكن المؤسسة من أخذ موقع الريادة في السوق (2)، إضافة إلى أنه يجمع بين حاضر المؤسسة و مستقبلها حيث أن تحقيق الأهداف يتطلب من جهة تعبئة المهارات الحالية، ومن جهة أخرى توفير الإمكانيات البشرية الضرورية لمواجهة ضغط السوق و المحيط. (3)

ولقد تباينت آراء الباحثين حول تسيير المهارات في اتجاهين: (4)

- **الاتجاه الاجتماعي:** حيث ينظر الباحثين لتسيير المهارات وقف لهذا الاتجاه على أنه وسيلة لعصرنة (Modernisation) وظيفية تسيير الأفراد .
- **بينما الاتجاه الاستراتيجي:** يرى الباحثين بأن تسيير المهارات هو مفتاح التمييز التنافسي المحصل عليه من خلال الأمثلية (Optimisation) في العمليات.
- غير أنه ومهما تباينت وجهات نظر الباحثين يبقى هناك تكامل بين الاتجاهين لأن تسيير المهارات يمثل تيار حديث في تسيير الموارد البشرية ككل (5).
- ويهدف تسيير المهارات إلى القيام بدورين أساسيين هما: (6)
- **زيادة القيمة أو التثمين (La valorisation):** وذلك من خلال إنتاج واستعمال القدرات الوظيفية للأفراد داخل المؤسسة.
- **التمييز (La différenciation):** بمعنى اختيار الفرد المناسب لكل منصب في المؤسسة من خلال اختبار إمكانيات الفرد ومدى ملائمتها للوظيفة.

(1) Christian Bulla et Autre, **L'évaluation et La gestion des compétences**, Les Cahiers du DESSMRH. ( <http://www. DESSMRH.org>). consulté le(12/06/2010).

(2) Thierry Colin, Benoit Grasser, **La gestion des compétences De la diffusion des pratiques et des outils au modèle** op.cit, p170.

(3) Luc Boyer, Noël Equibey, **Organisation théories et application**, 3<sup>ème</sup> tirage, Edition d'organisation, Paris, 2001, p244.

(4) Alain Meignant, **Ressources humaines, déployer la stratégie**, op.cit, p114.

(5) Cécile De joux, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, op.cit, p164.

(6) Dimitri Weiss, **Les ressources humaines**, Editions d'organisation, Paris, 2000, p394.

كما انه يساعد على إنتاج مهارات جديدة ومتميزة ودائمة للمؤسسة، تطوير قابلية الشغل للأفراد و توسيع استقلاليتهم و تقييمهم للاعتراف بهم<sup>(1)</sup> .

ينتج عن توجه المؤسسة إلى تسيير المهارات زيادة ليونتها،تنظيم أحسن للعمل، تقليص من مستوياتها السلمية في محاولة منها الوصول إلى أعلى مردود لها يمكنها من التكيف مع الرهانات الاقتصادية الحديثة والمتطلبات التنافسية<sup>(2)</sup>، لأنها تعيش في محيط تغيرت فيه الكثير من المعالم السائدة من قبل وتعدلت الكثير من المعايير وظهرت متغيرات جديدة كتزايد قيود المستهلك، تزايد أهمية الاتصالات، بروز المنظمة المتعلمة، التحولات التكنولوجية المتسارعة، من خلال مواردها البشرية باعتبارهم المورد الوحيد القادر على الإبداع والمبادرة ومواجهة مختلف الوضعيات التي قد تواجهه.

إذن فتسيير المهارات يمكن المؤسسة من الحفاظ على هذا المورد والتحكم فيه والاستفادة منه قدر الإمكان.

ولأن القواعد الجديدة للتنافسية تشترط التحكم الجيد في مختلف عناصر رأسمال المعارف حتى يتمكن من الإبداع وتقديم منتجات بنوعية جيدة، تزايدت أهمية الموارد البشرية لمساهمتها في تطور المؤسسة باعتبارها متغيرات أساسية وهامة مقارنة مع الخيارات الإستراتيجية، التنظيمية والتكنولوجية للمؤسسة ككل<sup>(3)</sup>، وأصبح التوجه الجديد لا يقتصر فقط على تسيير المهارات بل يتعداه إلى التسيير بالمهارات من منطلق أن الأفراد هم ثروة المؤسسة ومجموع مهاراتهم توضع لإنتاج خدمة أو إنشاء قيمة مضافة<sup>(4)</sup>، هذا من جهة ومن جهة أخرى هم من مجموع مدخرات المنظمة والمورد الذي يضمن التنافسية لها<sup>(5)</sup>.

وما يميز التوجه الجديد هو أنه ليس كفرصة للتطور الوظيفي فقط وإنما كفرصة للاحترازية، لتطور كفاءة المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل للقوى والمهارات<sup>(6)</sup>.

(1) Thierry Colin, Benoît Grasser, **La gestion des compétences vraie innovation ou trompe-l'œil**, op.cit, p4.

(2) Patrick Gilbert, Géraldine Schmidt, **Evaluation des compétences et situations de gestion**, Edition Economica, Paris, Mars, 1999, p153.

(3) Guy LeBoterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, op.cit, p205.

(4)Ibidem.

(5) Claude Levy Le Boyer, **La gestion des compétences**, op.cit, p153.

(6) Guy LeBoterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, op.cit, p206.

فإذا كان تسيير المهارات هو وضع في العمل مختلف التطبيقات المركزة على المهارات التي تقود أساسا إلى إنشاء القيمة وتطويرها بهدف تحسين الكفاءة والفعالية الوظيفية للأفراد والأداء التنظيمي من خلال<sup>(1)</sup>: معرفة موقع المهارات في إستراتيجية المؤسسة أي تحديد المهارات المباشرة المرتبطة بإنجاز الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ثم تحديد المهارات المطلوبة في مختلف الأعمال مع ضرورة تكييف هذه المهارات مع احتياجات المؤسسة.

إضافة إلى اختيار الوسائل اللازمة لتحديد درجة التحكم في المهارات ثم توفير التكوين الدائم والمستمر، توسيع مجالات الحركية الوظيفية لاكتشاف المهارات للحفاظ عليها وصيانتها عن طريق الاعتراف بها ومكافئتها وتشجيعها والحث على تطويرها مستقبلا، فإن هذه التطبيقات تقود إلى التسيير بالمهارات والذي هو حسب G. Koenig يتمشى مع عملية إنشاء القيمة كما أنه يبحث عن موازنة خاصة للمؤسسة بين متطلبات الكفاءة والفعالية<sup>(2)</sup>.

إن اعتماد المؤسسة على التعديل في تنظيمات العمل (إعادة هندسة العمليات) التطوري والمؤهل، الذاتية، المبادرة، أشكال التسيير الأكثر تعاونا وعلى اللامركزية في اتخاذ القرارات<sup>(3)</sup>، كلها من العوامل التي تسمح للمؤسسة بالمرور من تسيير المهارات إلى تسيير بالمهارات الذي يقوم على إعطاء الأولوية للمهارات (تعبئتها، تطويرها، مكافئتها...) والتعديل في تنظيمات العمل وتسيير المخاطر.<sup>(4)</sup>

إن التسيير بالمهارات هو السير نحو تصور جديد للمؤسسة الذي يساعد على بناء مفهوم القيمة، إنتاج المعارف والمساهمة في قيادة التغيير<sup>(5)</sup>.

وعليه ومما سبق وفي إطار بحثنا نعتبر أن تسيير المهارات يتمثل في عملية تحديد المهارات ثم تطويرها لزيادة قدراتها أكثر و تقييمها للاعتراف بها. (وهي المراحل التي سنتبناها في بحثنا هذا وذلك من خلال التعاريف الواردة في هذا الشأن) .

(1) Sylvie Saint, Onge et Victor Haines, op.cit, p79.

(2) Daniel Pemarttin, op.cit, p51.

(3) Sylvie Saint, Onge et Victor Haines, op.cit, p83.

(4) Idem, p82.

(5) Daniel Pemarttin, op .cit, p10.

### المطلب الثالث: أهمية تسيير المهارات.

لقد كان من نتائج الدخول إلى اقتصاد المعارف التوجه نحو الاهتمام أكثر بالمهارات وأصبح أمر تسييرها ضرورة ملحة ذلك أنه في هذا السياق تتجلى أهمية تسيير المهارات لأنه يسمح بـ:

- التخلي عن مفهوم مناصب العمل والمؤهلات التي أصبحت جامدة لصالح مفهوم المهارات ذو البعد الحركي والديناميكي.
  - توفير المهارات الأساسية للمؤسسة وإمكانية تفعيل قوتها التنافسية.
  - تحقيق التوازن للمؤسسة من خلال التوفيق بين احتياجاتها ومواردها.
  - التميز والتفوق واستيعاب التكنولوجيا الحديثة وزيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة.
  - تقليص المستويات التسييرية والاتجاه نحو الأفقية.
  - العمل وفق منطق جماعات العمل المرنة ونشر ثقافة العمل الجماعي والبناء الجماعي للمهارات في ظل بيئة عمل محفزة ومشجعة على ذلك.
  - امتلاك الفرد لمهارات تفوق منصبه مما يعني تعدد مهاراته Poly compétence.
  - تصميم مخططات الحراك بين الوظائف وسهولة تطبيقها.
  - وضع مخططات التكوين الفردي والجماعي لتطوير المهارات وتبادل المعارف.
- إن هذه الأهمية المتزايدة لتسيير المهارات كانت وراء تبني أغلبية المؤسسات لهذا المدخل لبعث الحراك، زيادة الليونة وسرعة رد الفعل مما يسمح بضمان ميزة تنافسية والارتقاء بمستويات الأداء إلى التميز والبقاء والاستمرارية في سوق منافسته تتطلب الجودة، التجديد والتنوع.

### المطلب الرابع: مجالات تسيير المهارات.

تظهر أهمية تسيير المهارات من خلال مجموعة مجالات هي:

#### أولاً: اكتساب المهارات.

تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد والمهارات اللازمة لممارسة النشاطات التي تناسب أهدافها المستقبلية بالاعتماد على التسيير التوقعي للشغل والمهارات كأهم أسلوب يمكنها من تقدير المهارات المطلوبة والمتوفرة لديها، إضافة إلى

تحليل المناصب تحليلاً دقيقاً لتحديد معايير اختيار الأفراد، وتعتمد المؤسسة في اكتسابها للمهارات إما على التوظيف الداخلي وذلك في حالة وجود أفراد يمتلكون مهارات وقدرات تلائم المناصب الشاغرة، وأهم ما يميز هذا التوظيف هو توفير الوقت والجهد الممكن ضياعها في حالة اللجوء إلى التوظيف الخارجي، إضافة إلى أن المترشح يعمل مسبقاً في المؤسسة<sup>(1)</sup> وبالتالي لديه دراية بعمل المؤسسة ومحيطها وثقافتها.<sup>(2)</sup>

إلا أن ما يعاب عليه هو منع دخول مهارات وخبرات وقدرات جديدة للمؤسسة التي قد تستفاد منها في عملية التسيير ككل.

أو بالتوظيف الخارجي والذي تلجأ إليه المؤسسة في حالة عدم وجود توظيف داخلي، من خلال عدة قنوات وطرق من بينها التوظيف المباشر، نشر الإعلانات،... الخ وأهم ما يميز هذا التوظيف هو دخول مهارات جديدة للمؤسسة، غير أن ما يؤخذ عليه هو تطلبه للوقت والجهد.

ويخضع اختيار المؤسسة على واحد منها إلى العديد من الاعتبارات كفلسفة المسير، طبيعة المهارات المطلوبة ومدى توفرها في المؤسسة.

وأكثر ما تسعى إليه المؤسسة بعد تبنيها منطق المهارات في عملية تسيير الموارد البشرية هو الحصول على أفراد قادرين على أخذ زمام المبادرات والقرارات، لمواجهة الاحتمالات والأحداث العرضية (تقلبات السوق، حادث غامض تنوع الزبائن...) <sup>(3)</sup>، على المساهمة الفعالة في المشاريع، الإبداع، تقديم خدمات ومنتجات جديدة وبالتالي إنشاء القيمة خاصة بظهور المتطلبات الجديدة للتنافسية (النوعية، الخدمة، رد الفعل، الإبداع).

بمعنى آخر البحث عن العامل الوظيفي القادر على التصرف في حالة الاحتمالات، أخذ المسؤوليات والإبداع أي ليس عليه فقط معرفة كيفية معالجة الحدث وإنما سبقه ومواجهة التوقع وأن تكون له القدرة على أن يكون رجل الوضعية *l'homme de la situation*<sup>(4)</sup>، وتهدف المؤسسة من اكتساب المهارات إلى توظيفها واستعمالها.

(1) Jean Marie Peretti, **Ressources humaines**, 5<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 1999, p199.

(2) <http://www.reservoir-job/anpe.DESSGRH Bordeaux, mondialisation et R.H. consulté le 26/12/2012>.

(3) Guy le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, op.cit, pp 19-20.

(4) Idem, p 39.

## ثانيا: استعمال المهارات.

إن حصول المؤسسة على المهارات لا يعني شيئا ما دامت هذه المهارات غير مستخدمة وغير موظفة فعليا في العمل، لذا لابد من توظيف هذه المهارات، فالتوظيف هو "العملية والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكل وجه"<sup>(1)</sup>. كما يقصد به إعطاء المترشحين الذين تم اختيارهم للوظائف الشاغرة أي في الشواغر<sup>(2)</sup>.

وبما أن المهارات لا تتطور إلا في والعمل<sup>(3)</sup>، على المؤسسة أن تعمل على تطويرها من خلال استعمالها وجعلها في وضعيات عمل معينة لاستغلالها استغلالا أمثلا بتوفير كل شروط الاستغلال الاجتماعية، التنظيمية والتسييرية مجتمعة معا للاستفادة منها<sup>(4)</sup>. وحتى تبقى المؤسسة على الاستعمال الجيد للمهارات لابد من تحفيزها ومكافئتها تحسين ظروف عملها والاعتراف بها وبما تمتلكه من مهارات.

## ثالثا: تطوير المهارات.

إن التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسات الاقتصادية فرضت عليها تطوير مهاراتها لتعميق خبراتهم وتقوية معارفهم أكثر لزيادة قدرتها على مواكبة التطورات والتأقلم مع المستجدات.

لذا أصبحت عملية تنمية المهارات وتطويرها من أولى اهتمامات المؤسسات في كل القطاعات<sup>(5)</sup> وال مترجمة بالتكوين، التدريب، التحفيز، التعلم والخبرة وغيرها من أساليب التطوير التي تسمح بتوسيع المهارات وتنميتها ورفع مستواها المعرفي، تهيئتها وتحفيزها لتولي مناصب مستقبلية .

(1) عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2006، ص81.

(2) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص181.

(3) Daniel pemartin, op.cit, p112.

(4) Alain Meignant, **Ressources humaines, déployer la stratégie**, op.cit, p153.

(5) Claude Levy, Le Boyer, **La gestion des compétences**, op, cit, p127.

## رابعاً: الاعتراف بالمهارات.

حتى تضمن المؤسسة استمرارية مواردها البشرية في تحقيق الأهداف و الالتزام بها أكثر تقوم بالاعتراف بهم بمكافأاتهم بوضع نظام للأجور يرتبط أساساً بالمهارات وتطورها حتى تكون هناك عدالة في توزيع الحوافز.

فالحوافز تعمل على جذب الأفراد و كسب وفائهم وتحفيزهم أكثر لتطوير مهاراتهم باستمرار، ولأن الحوافز قد تكون فردية أو جماعية يجب أن يكون هناك توازن بين البعدين الفردي و الجماعي في وضع الأجور و المكافآت على أساس المهارات من خلال اعتماد الأداء الجماعي في تحديد الأجور لتشجيع المواقف الجماعية<sup>(1)</sup> و الحث على التعاون بين المهارات الفردية مع عدم إهمال المساهمة الفردية في بلوغ الهدف شرط عدم تعارض العلاوات الفردية مع التعاون بين المهارات وهو ما يؤكد عليه G.Leboterf.

رغم أن Dimitri Weiss يرى أن أفضل طريقة للاعتراف بالمهارات هي مكافئتها<sup>(2)</sup>، إلا إن الاعتراف بالمهارات لا يتحقق فقط بمنح الأجور و العلاوات و إنما بالتوظيف النوعي للموارد البشرية، الترقية، توزيع المسؤوليات، التمكين إلى تسيير المسار المهني للأفراد من خلال مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقاً لهم ويتم تعيين العامل فيها تدريجياً والتي تمتد طوال حياته المهنية و تتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته و آماله<sup>(3)</sup> أو هو تسلسل التعيينات التي تحصل عليها المورد البشري<sup>(4)</sup>، بمعنى آخر أن تسيير المسار المهني يظهر كأفضل مطابقة ممكنة بين احتياجات المؤسسة ورغبات وانتظارات العمال.

إن مساعدة الفرد على التقدم في المؤسسة و المترجم بمختلف أشكال الحركية الأفقية والعمودية يعد حافزاً له يرفع من روحه المعنوية ويزيد من مستوى رضاه. إذن فالاعتراف بالمهارات هو وسيلة مفتاحية لنجاح المؤسسة وتميزها<sup>(5)</sup> تجعلها تحتفظ بأفرادها الماهرين وتمنع عملية انتقالهم إلى المنافسين.

(1) Alain Meignant, **Ressources humaines, déployer la stratégie**, op. cit, p 324.

(2) Dimitri Weiss, op. cit, p399.

(3) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة 8 ماي 1945، مديرية النشر، جامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 113.

(4) Jean Marie Peretti, **Gestion des Ressources Humaines**, 7<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 1998, p 105.

(5) Murray M. Dalziel, Annick Bernard, **Des compétences et des hommes, Le management des ressources humaines en Europe**, Les édition d'organisation, Paris, 1992, p 112.

**المبحث الثالث: التسيير التوقعي للشغل والمهارات.**

تعد المهارات من أهم الأصول اللامادية للمؤسسة لذا تحاول هذه الأخيرة رصد كل إمكانياتها في سبيل حيازتها واكتسابها معتمدة في ذلك على التسيير التوقعي للشغل والمهارات باعتباره الأداة الأكثر ملائمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من المهارات تماشياً مع متطلباتها. وهذا ما سنحاول التعرف عليه في هذا المبحث حيث سنتطرق إلى مفهومه، مبدأه الأساسي و كذا أهم أدوات التسيير التوقعي للشغل و المهارات إضافة إلى توضيح الفرق بين منطقتي المناصب و منطقتي المهارات.

**المطلب الأول: مفهوم التسيير التوقعي للشغل والمهارات.**

ظهر التسيير التوقعي للأفراد كنموذج في التسيير مع بداية الثمانينات. وكان يحاول توقع الكم الداخل والخارج من الأفراد والنتائج التوقعية حول التدفقات الداخلة والخارجة على المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى دراسة تأثير التوازنات الكبرى على العمالة في القطاع العمومي<sup>(1)</sup>.

ثم أخذ هذا النموذج يتطور شيئاً فشيئاً إلى أن ظهر ما يسمى بالتسيير التوقعي للشغل والمهارات، الذي اعتبره الباحثون أحد أهم أساليب تسيير الموارد البشرية لأنه يقوم على البحث عن تكييف أو مطابقة حجم العمل مع التطورات المتوقعة في المؤسسة من خلال تقدير عدد الأفراد والمهارات المطلوبة في نفس الوقت<sup>(2)</sup>.

إن التسيير التوقعي للشغل والمهارات عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والأخر يخص المهارات. فالتسيير التوقعي للشغل هو مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لإستراتيجيتها المستقبلية، أما التسيير التوقعي للمهارات فهو مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة<sup>(3)</sup>.

(1) Alain Meignant, **Ressources humaines, déployer la stratégie**, op.cit, p115.

(2) Luc Boyer Noël equibey, op.cit, p244.

(3) Françoise Kerlan, **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, Edition d'organisation, Paris, 2004, p16.

ويعرف التسيير التوقعي للشغل والمهارات على أنه "طريقة توقعية للاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية تعتمد على مجموع المفاهيم ووسائل التسيير المشكّلة وخاصة على تقييم المهارات"<sup>(1)</sup>.

وهناك من اختصر تعريفه في "ثلاثية التوافق بين الأعمال (الاحتياجات)، المهارات (الموارد) ووسائل وإستراتيجية المؤسسة وتطور كل عامل"<sup>(2)</sup>.

كما عرف التسيير التوقعي للشغل والمهارات أيضا على أنه "طريقة لهندسة الموارد البشرية التي تتمثل في التصور، وضع في العمل ومراقبة السياسات والتطبيقات لتقليل الانحرافات بين الاحتياجات وموارد المؤسسة وفق مخطط كمي (العمالة) ومخطط نوعي (المهارات)"<sup>(3)</sup>.

إذن التسيير التوقعي للشغل والمهارات يبحث عن تحقيق التوافق بين مهارات الأفراد و متطلبات الوظائف تماشيا مع إستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية. يأخذ التسيير التوقعي للشغل والمهارات بعدين هما الفردي والجماعي، فعلى المستوى الجماعي يعمل على تكامل الموارد البشرية كمتغير استراتيجي من خلال التحكم في تطورات العمل.

أما على المستوى الفردي فيسمح لكل عامل بمواجهة السوق، إعداد مشروع التطور الوظيفي (الخاص بالفرد).

يساهم التسيير التوقعي للشغل والمهارات في تطوير احترافية الموارد البشرية واتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بها أو بالمؤسسة ككل، كما أنه يعمل على تخفيض الانحرافات بين الاحتياجات والموارد البشرية للمؤسسة، إضافة إلى أنه يشمل العامل في مشروع تطور المسار الوظيفي<sup>(4)</sup>.

ولتوضيح آلية عمل التسيير التوقعي للشغل والمهارات نستدل بالشكل التالي:

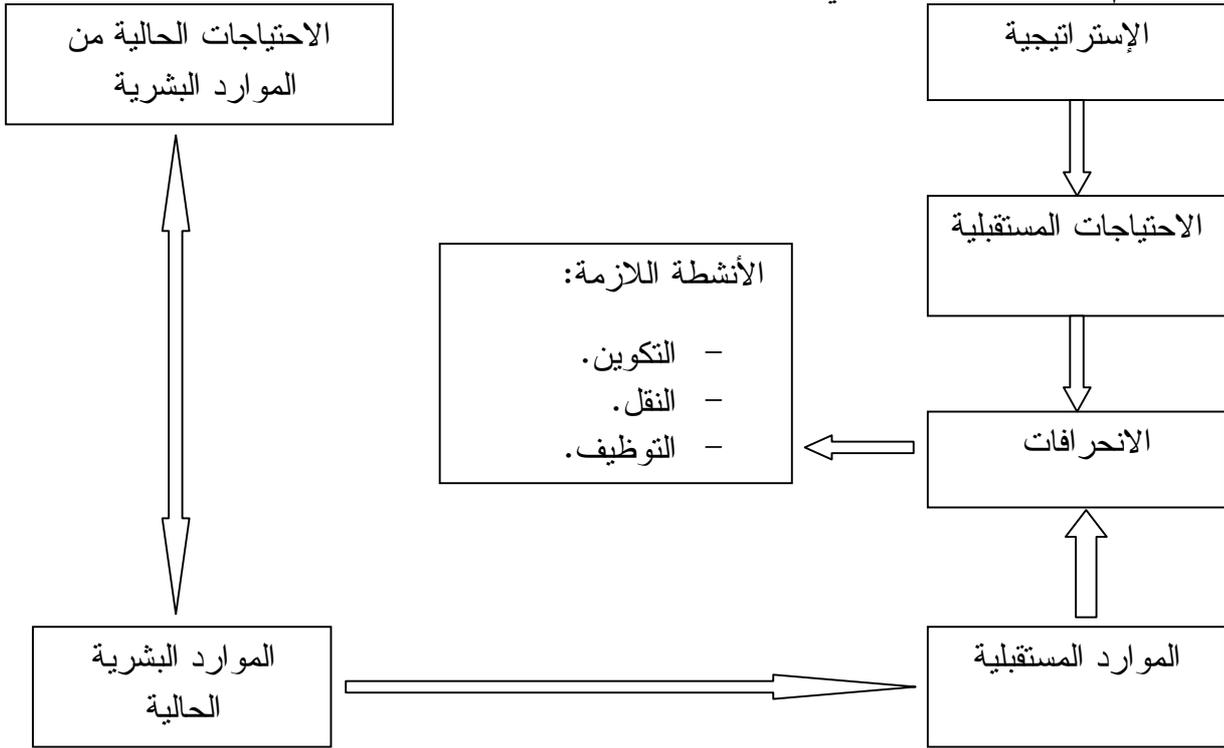
(1) Patrick Gilbert, Geraldine Schmidt, op.cit, p151.

(2) Jean Marc le Gall, **La gestion des Ressources humaines**, Paris, France, 2002, p70.

(3) Dimitri Weiss, op.cit, p388.

(4) Alain Meignant, **Ressources humaines, déployer la stratégie**, op.cit, p121.

الشكل رقم: 06 التسيير التوقعي للشغل والمهارات.



المصدر: Alain Meignant, **Ressources humaines, Déployer la stratégie**, op.cit, p121.

ما نستدله من الشكل أن آلية عمل التسيير التوقعي للشغل والمهارات تركز على العناصر التالية: (1)

- الموارد البشرية الحالية والاحتياجات الحالية: تملك كل مؤسسة موارد بشرية مكيفة كما ونوعا مع احتياجاتها الحالية. تحصل عليها من سوق العمل الخارجي (التوظيف) أو الداخلي (حركة الأفراد).
- الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية: وفقا للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، تقوم بتخطيط وتقدير الموارد البشرية للمستقبل.
- الموارد البشرية المستقبلية: يمكن توقع الموارد البشرية المستقبلية من خلال دراسة تطورها الحالي وتغيرها تبعا لحركات التكوين، الاستقالة، التقاعد، الترقية، مستوى التحفيز، مقارنة بالمحيط.

(1) Alain Meignant, **Ressources humaines, Déployer la stratégie**, op.cit, p122.

- الانحرافات أو الفوارق: تنتج هذه الفوارق من مقارنة الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية والموارد المستقبلية من حيث الكم والنوع (أي عدد الموارد اللازمة والمهارات المطلوبة).

- سياسات التسوية: نتيجة الانحرافات التي تظهر، يتم تعديلها باتخاذ إجراءات التسوية المناسبة بالجوء إلى التوظيف الداخلي أو الخارجي، بالتكوين المستمر، ترقية الأفراد، نقلهم... الخ.

ما يمكن قوله أنه من خلال الاحتياجات الحالية للمؤسسة من الموارد البشرية تحصل على عمالة وعلى أساس التغيرات التي تطرأ على هذه الأخيرة (الاستقالة، التقاعد، النقل،...) تتوقع المؤسسة باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية المستقبلية وفقاً لأهدافها الإستراتيجية من اليد العاملة (العدد والمهارات).

وبالمقارنة بين الاحتياجات والموارد المستقبلية تظهر انحرافات معينة يتم تعديلها باتخاذ سياسات التسوية المناسبة لذلك.

### المطلب الثاني: المبدأ الأساسي لأسلوب التسيير التوقعي للشغل والمهارات.

إن المبدأ الأساسي لأسلوب التسيير التوقعي للشغل والمهارات هو التمييز بين منطقتي المناصب ومنطق المهارات<sup>(1)</sup>.

فمنطق المناصب يشير إلى أن التنظيم والتسيير في المؤسسة مرتبطان بالهيكل التنظيمي أي بتسلسل المناصب، وهو نموذج يعكس المنظمة التaylorية القائمة على أساس التقسيم التقني والاجتماعي للعمل حيث وحتى يشغل الفرد المنصب لابد من أن يمتلك المهارات المطلوبة لذلك المنصب المعروف بوثيقة توضح المهام الواجب على الفرد القيام بها ولا يفترض أن يقوم بمهام خارج منصبه، كما أن مكافئته تتم وفقاً لهذا المنصب<sup>(2)</sup>.

أما منطق المهارات فيعتمد على تصور وتشغيل وظيفي لمجموع وضعيات الموارد البشرية في المؤسسة من منظور البناء وتطور المهارات<sup>(3)</sup>. وبالتالي فإنه يجب إعادة

(1) Alain Meignant, **Ressources humaines, Déployer la stratégie**, op.cit, p122.

(2) Idem, p123.

(3) Guy le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, op.cit, p207.

التفكير في تغييرات سياسة الموارد البشرية (التكوين، المكافآت، التعبئة، الاتصال،...) والبحث عن التناسق فيما بينهم لإحداث التوافق.

ومنطق المهارات ليس منطق مغلق وإنما منطق يطرح تعريفات جديدة للموارد البشرية في المؤسسة من حيث هويتهم وسلطتهم<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: من منطق المناصب إلى منطق المهارات.

كان التنظيم العلمي للعمل أو ما يعرف بالتنظيم التaylorي ينظر إلى الفرد على أنه آلة ومصدر للتكلفة في المؤسسة، كما أنه كان قائماً على فكرة أن لكل فرد عامل منصب خاص به له مواصفات ومتطلبات معينة وبالتالي أنشطة تسيير الموارد البشرية مبنية على فكرة المنصب.

رغم أن هذا التنظيم حقق نتائج معينة سائرت المرحلة الاقتصادية التي ظهر فيها والظروف التي تبعتها وقدم فعالية اقتصادية خاصة للمؤسسات الاقتصادية، إلا أنه أصبح من الصعب الإبقاء عليه واستمرارية العمل به داخل المؤسسة لصعوبة تأقلمه مع موجة التحولات والتغيرات التي مست الجانب الاقتصادي للمؤسسات أين تغيرت الأفكار والنظريات السائدة من قبل وأصبحت الحاجة إلى ضمان حركية داخلية في المؤسسة من خلال المرونة في العمل، تعدد المناصب، إثراء العمل وتنوعه والمرحلة الاقتصادية الجديدة فرضت التنافس على الأفراد بين المؤسسات وأصبح ينظر للفرد على أنه مورد منفرد ومتميز ورأس مال حقيقي للمؤسسة واتجهت إدارة الموارد البشرية في إدارتها للأفراد إلى الاعتماد على منطق المهارة، الذي يضمن حركية كبيرة داخل المؤسسة ويقص من مستوياتها السلمية ما من شأنه أن يسمح بالتأقلم والتكيف مع تغيرات العمل والتنظيم. ولعل أهم ما يميز منطق المهارة هو استناده على المسؤولية المشتركة للفرد والمؤسسة فيما يتعلق بالنتائج، فالفرد ملزم بوضع مهاراته حيز التنفيذ وكذلك تطويرها وعلى المؤسسة الاعتراف بمهارات الأفراد المستخدمة فعلياً و تزويدهم بكل الوسائل التي تسمح بتطويرها.

من هذا المنطلق سنحاول توضيح الفرق بين منطق المناصب ومنطق المهارات.

(1) Guy le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, op.cit, p210.

بما أن منطق المناصب يعتمد على الهيكل التنظيمي أي على تسلسل المناصب فأهم خصائصه هي:

- المسؤولية المطلوبة من الفرد تكون مكتوبة في بطاقة المنصب فقط.
- المهارات أو القوى الكامنة للفرد لا تستعمل إلا في إطار المنصب فقط.
- صعوبة حركية الأفراد.
- عدم تغير الأنظمة لصعوبة تفاوضها مع النقابات<sup>(1)</sup>.
- رفض العامل إنجاز المهام غير المعرفة في المنصب.
- التنظيم يكون حسب الهيكل التنظيمي وحسب موقع المنصب في المستويات التسييرية.
- تعدد المستويات التسييرية.
- تقييم الفرد يكون على مدى وصوله لدرجات معينة من الإنتاج و مكافأته تتم على أساس تقييم المنصب مع مناصب أخرى.
- أما منطق المهارات فأهم خصائصه هي:
- تجاوز المسؤولية الأشياء المكتوبة في بطاقة المنصب.
- مهارات الفرد تستعمل في أكثر من منصب لوجود التخصص المتعدد الذي يسمح بزيادة ليونة العمل ورفع تنافسية المؤسسة.
- سهولة حركية الأفراد.
- سهولة تغيير الأنظمة لقيامها على أساس المهارات وبالتالي سهولة تفاوضها مع النقابات.
- ميل العامل لإنجاز كل المهام المقيدة للعملية<sup>(2)</sup>.
- تقييم الفرد يتم على أساس التحسين المستمر في الإنتاج و المهارات ،ومكافأته تتم على أساس مهاراته.
- التنظيم يكون حسب المهارات المتوفرة في المؤسسة.
- تقلص المستويات التسييرية وتوجهها نحو الأفقية.

إن منطق المهارات يبحث عن تعريف وتصنيف مهارات الأفراد بهدف تسهيل التكيف مع الأعمال الجديدة وليس فقط البحث على التوقع عن كيفية تطوير المناصب

(1) Alain Meignant, **Ressources humaines, Déployer la stratégie**, op.cit, p123.

(2) Ibidem.

ومحاولة الرفع من الأنشطة<sup>(1)</sup>، إضافة إلى أن التنظيم في المؤسسة حسب منطق المهارات يحدد على أساس مجموعة من التشغيل الخاص (emploi type)، حيث كل تشغيل خاص يضم مجموعة مناصب لها نهاية مشتركة ومتقاربة من حيث متطلبات المهارات<sup>(2)</sup>. ولقد عرف التشغيل الخاص على أنه "تجميع المناصب أو لوضعيات العمل ذات خصائص متقاربة يمكن أن يشغلها نفس الفرد"<sup>(3)</sup>.

ما نستنتجه أن كل تشغيل خاص يضم مجموعة من المناصب التي تتطلب مهارات متقاربة، مهارات الفرد في المؤسسة لا ترتبط بدقة بمهمة معينة باستمرار ولكنها عامل مهم للقيام بعمله وأحيانا لقابلية الشغل (employabilité).

وتعرف قابلية الشغل على أنها "مجموعة الشروط الضرورية (التكوين، مساهمات، موارد، فرق...) للعامل لإظهار قدرته على العمل والمبادرة"<sup>(4)</sup>، وأهي قدرة الفرد على اكتسابه مهارات جديدة وعلى التكيف مع تغيرات محيطه المهني، ذلك أن المؤسسة لا تضمن العمل لأفرادها على مدى الحياة المهنية بل تقدم لهم المساعدة و تقودهم ليصبحوا فاعلين أساسيين في تطورهم المهني.

بمعنى آخر إمكانية إيجاد عمل بشروط مقبولة للطرفين (للمؤسسة وللعامل).<sup>(5)</sup> أي أن قابلية الشغل هي التوافق بين العامل والمؤسسة<sup>(6)</sup>، ففيما يخص العامل هي ترتبط بقيمة المهارات المتحكم فيها، قدرته على التموثق في سوق العمل وقدرته على تقديم إنجازاته. أما فيما يخص المؤسسة فتكون من خلال العديد من الوظائف التي تساهم في تطويرها، بتوفير تسيير المهارات، المعلومات حول إستراتيجية المؤسسة، تنظيمات العمل. إذن فقابلية الشغل يمكن اعتبارها مجموع مهارات العامل التي يمارسها في قلب المؤسسة القادرة على إعداد تسيير الموارد البشرية مع متعاونيها لكل الأوقات ومحاولة إيجاد التوفيق بين العمل والاستعدادات له<sup>(7)</sup>.

(1) Cécile De joux, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, op.cit, p140.

(2) Alain Meignant, **Ressources humaines, Déployer la stratégie**, op.cit, p125.

(3) Guy le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 4<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 2002, p29.

(4) Guy le Boterf, **Compétences et navigation professionnelle**, 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 2000, p95.

(5) Dimitri Weiss, op.cit, p390.

(6) Idem, p117.

(7) Ibidem.

ويوجد ثلاثة أنواع للتشغيل الخاص وهي:

- التشغيل المفتاحي (emploi-clé): يرتبط هذا التشغيل بالمهام والعمليات الأساسية لأنه يهدف إلى تحقيق الأهداف المخططة مسبقا ويتميز بقلّة عدد المناصب التي يتضمنها<sup>(1)</sup>
- التشغيل الدائرة (emploi-cible): يصف المحتوى من المهارات (المهام أو الأنشطة) لمواجهة التطورات المستقبلية ويكون على مستوى وحدة معينة في المؤسسة.
- التشغيل الحساس (emploi-sensible): هو تشغيل خاص يتغير جذريا (كميا ونوعيا) حسب التطورات التنظيمية، التكنولوجية وأهداف الإنتاجية.<sup>(2)</sup>

#### المطلب الرابع: أدوات التسيير التوقعي للشغل والمهارات.

يعتمد التسيير التوقعي للتشغيل على عدة أدوات لتحقيق أهدافها أهمها:

أولا: **خريطة التشغيل:** هي تمثيل بياني لتموقع كل تشغيل خاص يظهر في تقاطع عائلة التشغيل ومستويات التأهيل، كما تبين المستويات الوظيفية لمختلف التشغيلات في المؤسسة سواء في عائلة واحدة أو في عائلات مختلفة<sup>(3)</sup>.

ثانيا: **مرجعية المهارات:** وتعرف على أنها "قوائم المهارات الضرورية لممارسة تشغيل معين"<sup>(4)</sup> بمعنى آخر هي عبارة عن أداة تسمح بالكشف عن المهارات المرغوبة لممارسة العمل.

تعد مرجعية المهارات وثيقة تحدد مجموع المهارات المفيدة للمؤسسة سواء في الحاضر أو المستقبل مع تحديد مستويات التعقيد المتزايدة داخل كل وحدة منها. ويتم الرجوع إليها لتقييم المهارات الموجودة في المؤسسة حيث تساعد العاملين على تقلد مناصب إضافة إلى تعدد مهاراتهم.

تأخذ مرجعية المهارات شكل بطاقة تسمى بطاقة مرجعية المهارات كما هو موضح

في الشكل التالي:

(1) Christian Batal, **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**, 2<sup>ème</sup> tirage, Edition d'organisation, Paris, 2000, p246.

(2) Alain Meignant, **Ressources humaines, Déployer la stratégie**, op.cit, p137.

(3) Ibid, p138.

(4) Ibid, p127.

الشكل رقم: 07 بطاقة مرجعية المهارات.

وصف التشغيل الخاص:	
الرمز:	التعيين:
المستوى (التصنيف):	العائلة:
الأنشطة	المهمة:
جانب المهارات	
مستوى التكوين المطلوب:	الخبرة المهنية المطلوبة:
المهارات المطلوبة:	
المعارف:	
المعارف العملية (الممارسات):	
معارف التحلي	
الحركية	
مدة العمل المرغوبة: بين..... و.....سنوات	
أمثلة عن مناصب التشغيل	
عوامل تطور التشغيل الخاص	
التشغيل الخاص السابق	
التشغيل الخاص المستقبلي المرغوب فيه	

المصدر: Alain Meignant, *Ressources humaines, Déployer la stratégie*, op.cit, p128.

من خلال الشكل يتضح أن بطاقة مرجعية المهارات مشكلة من ثلاثة أجزاء أساسية

هي:

الجزء الأول: ويحتوي على معلومات على التشغيل ووصفه هل هو تشغيل خاص أو تشغيل الدائرة.

- تعيين ورمز وعائلة هذا التشغيل وكذلك مستوى ترتيب هذه العائلة في شبكة التصنيفات.

- المهمة والأنشطة المتعلقة بها، كما يمكن تحديد التخصصات الوظيفية (نوع الإجراءات والطرق المستعملة) وشروط الممارسة.

**الجزء الثاني:** ويحتوي على معلومات متعلقة بالمهارات التي عادة ما ترتبط:

- بثلاثية المعارف، المعارف العملية (الممارسات)، معارف التحلي<sup>(1)</sup>.
- بالخبرة المهنية المطلوبة إضافة إلى مستوى التكوين المطلوب.

**الجزء الثالث:** يرتبط بالحركية وتدرج ضمنه معلومات متعلقة بـ:

- مدة البقاء المرغوبة للعامل في العمل.
- عوامل تطور التشغيل الخاص.
- التشغيل الخاص السابق والتشغيل الخاص المستقبلي المرغوب فيه، إضافة إلى إعطاء أمثلة عن مناصب في التشغيل.

ما نؤكد عليه هو أن لا يوجد شكل واحد مصمم لبطاقة مرجعية المهارات تعتمد عليها كل المؤسسات وإنما هناك عدة أشكال للبطاقات وهو ما تمثل في تعدد وجهات النظر بين الباحثين في هذا المجال فيما يتعلق بمحتوى المهارات.

فحسب Claud Fluck محتوى المهارات يصمم على أساس المهارات التقنية، مهارات التكيف، مهارات تنظيمية، مهارات علائقية (relationnelles)<sup>(2)</sup>.

أما M.Ledru et Sandra Michel فاقترحا نموذج آخر لمحتوى المهارات يقوم على أساس المهارات المعرفية. وغيرها من النماذج الأخرى. ومهما كان شكل نموذج تصميم مرجعية المهارات إلا أنه يجب التركيز ومراعاة الشرطين الأساسيين هما<sup>(3)</sup>:

- أن تكون المرجعيات لينة: بما أن المهارات لا تلاحظ مباشرة وإنما هي نتيجة مرتبطة بالوضعيات الوظيفية فتقييمها هو نشاط استدلالي وغير موضعي بصفة مطلقة. مما يستدعي أن تكون المرجعيات لينة يمكن تغييرها أو تعديلها بشكل دوري.
- أن تكون المرجعيات تطويرية: بمعنى أن تكون المرجعيات تابعة لتحويلات (تغييرات) الأعمال، احتياجات المؤسسة والتقييم على أساسها يساعدها على التطور.

(1) Alain Meignant, **Ressources humaines, Déployer la stratégie**, op.cit, op.cit, p129.

(2) Daniel Pemartin, op.cit, p84.

(3)Ibidem.

إن إعداد مرجعيات المهارات تمر بثلاث مراحل أساسية هي:

**المرحلة الأولى:** من الضروري تعريف وحدات المهارات بشكل واضح. في هذه المرحلة لتحديد الوظائف المفتاحية (الأساسية) للمؤسسة التي هي في طور معالجتها وتجميعها في عدد معين من التشغيل الخاص كما يتم تحديد أهداف التقييم<sup>(1)</sup>.

**المرحلة الثانية:** تتمثل هذه المرحلة في تحديد محتوى (مضمون) وحدات المهارات لكل تشغيل خاص، من خلال أهداف التقييم<sup>(2)</sup>، إضافة إلى تحديد المهارات الثانوية في كل وحدة للمهارات.

**المرحلة الثالثة:** في سلم خاص يتم تحديد الدرجات الخاصة بكل وحدة للمهارات الثانوية والتي تكون حسب درجة التعقيد<sup>(3)</sup>.

غير أن إعداد مرجعيات المهارات يتطلب الاعتماد على أسلوبين أساسيين هما<sup>(4)</sup>:

الأسلوب التحليلي والأسلوب الكلي.

فالأسلوب التحليلي يتمثل في إعداد مرجعيات خاصة بكل مهنة وهو الذي يسمح بمقارنة دقيقة وتفصيلية.

أما الأسلوب الكلي فهو الذي يقوم على فكرة أن المهارات هي تقاطعية بمعنى أن نفس المهارة يجب أن تكون لها القدرة على الظهور في مختلف الأنشطة.

**ثالثاً: ميزانية المهارات:** تعتبر أداة مهمة في التسيير التوقعي للشغل والمهارات وهي عبارة عن تقييم دوري لتطور مهارات العمال في المؤسسة.

حسب بعض الباحثين هناك تصورين لميزانية المهارات:<sup>(5)</sup>

التصور الأول: هو تصور إنساني يعتبر الميزانية واجب لمساعدة العمال على التطور، الإنجاز والبناء.

التصور الثاني: براقماتي يحاول التوفيق بين احتياجات المؤسسة والعمال.

(1) Murray M. Dalziel, Annick Bernard, op.cit, p52.

(2) Daniel Pemattin, op.cit, p84.

(3) Ibid, p85.

(4) Ibid, pp85-87.

(5) Patrick Gilbert, Géraldine Schmidt, op.cit, p57.

عموما تعتبر ميزانية المهارات عنصر حركي يدخل في إطار تحديد المسار المهني للفرد<sup>(1)</sup>. هذا الأخير يمكنه من الإطلاع على مضمونها لتحليل مهاراته الوظيفية واستعداداته الشخصية للوصول إلى تقييم للقدرات على حل المشاكل المعقدة في العمل<sup>(2)</sup>. والشيء الملاحظ في ميزانية المهارات أنها تخص كل العمال كما أنها تهدف إلى:<sup>(3)</sup>

- تحديد الاستعدادات والمهارات الشخصية والوظيفية.
- توضيح التحفيزات.
- تنظيم الأولويات الوظيفية.
- تسيير الموارد الشخصية للفرد.

(1) Claude Levy le Boyer, **Le Bilan de compétences**, 3<sup>ème</sup> tirage, Les édition d'organisation, Paris, 1996, p28.

(2) Patrick Gilbert, Géraldine Schmidt, op.cit, p71.

(3) Dimitri Weiss, op.cit, p116.

**المبحث الرابع: مراحل تسيير المهارات.**

في ظل المحيط الذي تنتشط فيه المؤسسات الاقتصادية والذي يتميز بسرعة التحولات والتغيرات التي أضافت ميزة عدم ديمومة مناصب العمل للأفراد، مما فرض عليهم الاتصاف بميزة تعدد المهام من خلال المهارات. هذه الأخيرة التي أصبحت المراهنة عليها لحيازة القدرات التنافسية اللازمة لبلوغ مستويات عالية من الأداء قناعة راسخة لدى معظم المسيرين مما دفعهم إلى وضع تسيير خاص لها وذلك مرورا بثلاث مراحل هي: تحديد المهارات، تطويرها وتقييمها.

**المطلب الأول: تحديد المهارات.**

تقوم المؤسسة بتحديد المهارات المطلوبة للوصول إلى النتائج المرغوبة على مستوى كل وحدة من وحدات العمل، وتوجد عدة طرق لتحديد المهارات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل أهمها: استمارة المهارات، مذكرات مسؤولي الوظائف، الاختبارات بنوعها الشفاهية والكتابية، المقابلات الفردية والجماعية التي تساعد على معرفة خبرة الأفراد في الوظائف وسلوكياتهم ونظرتهم الشخصية التي تسمح بالحصول على أكبر قدر من المعلومات حول المترشح<sup>(1)</sup>، حيث وبعد الحصول على المعلومات عن الوظيفة يتم ترجمة النتائج إلى مهارات. إضافة إلى بطاقة المهارات المهنية التي تقدم تفصيلا لكل المهارات الموجودة في المؤسسة والتي تساعد على تحديد المهارات الجماعية نتيجة تحديد المهارات الفردية المهنية بملاحظتها في الوضعيات العملية ثم جمع المتقاربة منها لتكوين مهارات جماعية متكاملة وأخيرا تحديد الأساسية التي تحقق التميز للمؤسسة.

تتم عملية تحديد المهارات من طرف مختصين لتحديد المهارات البسيطة التي تقوم بالمهام البسيطة والمهارات الإبداعية (الأساسية) التي تقوم بالمهام المعقدة من أجل ضمان أفضل مطابقة بين المهارات ومتطلبات كل منصب لتحقيق مستوى أداء أعلى. بمعنى إحصاء كل المهارات الموجودة لإنشاء رسم عام للمهارات<sup>(2)</sup>.

(1) Jean Marie Peretti, **Ressources humaines**, op.cit, p202.

(2) Cécile Dejoux, **Les compétence au cœur de l'entreprise**, op. cit, p274.

إن الهدف من تحديد المهارات هو الوصول إلى الفرد القادر على تحقيق مستوى أعلى من الأداء، على اتخاذ القرارات، أخذ زمام المبادرة، الإبداع، التطوير في مهامه للقضاء على الروتين<sup>(1)</sup>.

انه وفي الغالب يعتمد على المرجعيات المحددة للمهارات ليتم تحديد الشخص المناسب الذي سيشغل المنصب الشاغر. من منطلق أن الاعتماد على منطلق المهارات في التوظيف يساعد في الحصول على المهارات الجديدة وذلك وفقا لمعايير البحث عنها.<sup>(2)</sup> مع التأكيد على ضرورة تحديد بعض المهارات الأساسية التي تتقيد بالمعايير التالية:<sup>(3)</sup>

- مهارات يمتلكها المترشحون سابقا ويعتمدون عليها في حياتهم المهنية.
  - مهارات صعبة التطوير عن طريق التكوين أو الخبرة المهنية وهي بذلك تمثل فرصة نجاح المترشح على المدى الطويل.
  - مهارات يمكن تقييمها مع إمكانية الاستغلال المستمر لها.
- ليتحول بذلك نشاط التوظيف من توظيف الأفراد إلى توظيف المهارات من أجل ضمان أفضل مطابقة بين الاستعدادات الفردية ومتطلبات كل منصب<sup>(4)</sup>، من خلال احتياجات هذا المنصب وتحديد المهارات والخبرات والاستعدادات المتناسبة معها.

### المطلب الثاني: تطوير المهارات.

لقد أدى التغير السريع للمحيط إلى بروز وظائف واختفاء أخرى وبالتالي تغير المتطلبات المهاراتية لأداء تلك الوظائف، وهو ما فرض ضرورة تنمية وتطوير المهارات وزيادة قدرتها على التحكم في المهام الموكلة إليها، حيث أن الانشغال الحقيقي للمؤسسة لا يكمن في تحديد المهارات فقط وإنما في كيفية تطويرها لمساعدتها على التأقلم مع عوامل المحيط الداخلي والخارجي والمشاركة في إحداث تغييراته<sup>(5)</sup>.

(1) Murray M. Dalziel, Annick Bernard, op.cit, p61.

(2) Alain Meignant, **Ressources humaines, déployer la stratégie**, op.cit, p205.

(3) Murray M. Dalziel, Annick Bernard, op.cit, p30.

(4) Bernard Martory et Daniel Crozet, **Gestion des Ressources humaines (pilote social et performances)**, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2001, p33.

(5) Alain Meignant, **Ressources humaines, Déployer la stratégie**, op.cit, 38

و تهدف المؤسسة من وراء تطوير المهارات الذي يقصد به ذلك المزيج من الطرق والوسائل وأنشطة التعلم التي تساعد على تحسين أداء الأفراد وزيادة قدرتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم إلى زيادة اكتسابها للمعارف، القدرات، والمهارات الجديدة التي تساعد على تعزيز القدرة التنافسية لها لضمان بقائها في ساحة المنافسة ومسايرة التقدم التكنولوجي السريع وذلك بالاعتماد على طرق ونشاطات متعددة من أهمها التكوين.

فالتكوين هو أداة لتنمية مهارات الأفراد في المؤسسة لأنه عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل<sup>(1)</sup> أو هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم<sup>(2)</sup>.

كما يمكن تعريفه على أنه "عملية تعلم تتضمن اكتساب المهارات والمفاهيم لزيادة أداء الفرد وتحسينه"<sup>(3)</sup>.

ونظرا لأهمية التكوين في إنتاج المهارات وتنميتها فقد عرف على "أنه كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم"<sup>(4)</sup>، من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة. بمعنى آخر هو "العملية التي يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"<sup>(5)</sup>.

تجمع معظم التعاريف المعطاة للتكوين على أنه المساهم الرئيسي في إنتاج المهارات وزيادة اكتساب المعارف والقدرات وتحقيق التعلم لهذا فهو يعمل على:

- زيادة الإنتاج والاقتصاد في النفقات عن طريق ضمان التكوين لأداء الأفراد للعمل بكفاءة وفعالية<sup>(6)</sup>.

(1) حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص99.

(2) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 1999، ص107.

(3) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص167.

(4) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب، القاهرة، 2004، ص223.

(5) محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص101.

(6) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص239.

- المساهمة في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التكوين التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.
- ويمثل التكوين على أساس المهارات السبيل لاكتساب وتثبيت المهارات باعتباره الوسيلة الأساسية والضرورية لبناء تطور هاته المهارات والحصول على الجديد من الموارد (معارف، ممارسات، تحلي،...) (1) ومزجها وتركيبها.
- غير أن ذلك لن يتحقق إلا من خلال: (2)
- استعمال طرق جديدة للسماح للعمال باكتساب مهارات جديدة.
- استعمال التجارب والمهارات السابقة لتثبيت المهارات.
- الاستعانة بتجارب وخبرات الآخرين.
- تحويل المعارف والمهارات لتعميم الاستفادة.
- الاستفادة من المهارات في تطوير منتج المؤسسة لمنافسة الإنتاج الأجنبي.
- تقليل الحاجة إلى الإشراف وتحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة.
- وقد يكون التكوين تكويناً فردياً أو تكويناً جماعياً، داخل المؤسسة أو خارجها وذلك حسب الحاجة.
- إن التكوين يسمح بالوصول إلى مستوى الاحترافية التي يعرفها Le Boterf على أنها إمكانية تسيير وضعية مهنية معقدة ويعرف الفرد المحترف على أنه ذلك الفرد الذي لا يكتفي بمعرفة العمل وممارسته فقط وإنما معرفة كيف يعمل؟ ولماذا يعمل؟ (3) وذهب Le Boterf إلى أبعد من ذلك حين اعتبر الفرد المحترف بأنه فرد الوضعية "l'homme de la situation" وبأنه القادر على فهم لماذا وكيف نجح في عمله؟ وليس فقط القادر على النجاح (4)

(1) Guy Le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, op.cit, p210

(2) حمداوي وسيطة، مرجع سابق، ص ص 160، 108.

(3) Guy Le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collective**, op.cit, p135.

(4) Guy Le Boterf, **Compétences et navigation professionnelle**, op.cit, p45.

إضافة إلى التكوين هناك التعلم الذي يعد ميكانيزم لاكتساب المعارف أو وسيلة لتوظيف المعلومات والمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية.<sup>(1)</sup> و يعرف على انه "معرفة كيفية أداء العامل بفاعلية واستعمال أساليب جديدة لزيادة قدراتهم ومهاراتهم لتحسين الأداء"<sup>(2)</sup>. ولقد قدم Guy Le Boterf ثلاث أنواع من حلقات التعلم (les boucles d'apprentissages) التي ترجع إلى أعمال Schon et Argyris<sup>(3)</sup>:

**التعلم بسيط الحلقة:** يتم التعلم بتصحيح العمل بالنسبة للأهداف دون إحداث أي تغيير أساسي(هو تعلم أحادي الاتجاه لأن عملية التعلم تحدث في مكان العمل بتصحيح الأخطاء فيها).

**التعلم ثنائي الحلقة:** يتم التعلم بوضع الأهداف ومناقشتها وإعادة النظر في نظريات العمل والسياسات التي سببت حدوث المشاكل وتصحيحها.

**التعلم ثلاثي الحلقة:** ويهدف هذا التعلم إلى تعديل وتطوير طريقة التعلم وأخذ الدروس من الخبرات السابقة، يساهم في تحسين المعلمين السابقين(التعلم بهدف التعلم).

كما أن هناك الخبرة التي تكلم عنها Claude Levy le Boyer والتي تلعب دورا حاسما في تشكيل المهارات وتطويرها وتمييزها<sup>(4)</sup> و تتطور عبر الزمن من خلال عمليات تعلم تراكمية.

يتحقق تطوير المهارات أيضا من خلال التدريب بالمرافقة أين يتم عقد لقاءات بين الفرد والمدرّب يطرح فيها الفرد كل انشغالاته والمشاكل والصعوبات التي تواجهه في العمل وكذا الأهداف التي يرغب في تحقيقها ليقوم المدرّب هنا بتقديم نصائح وإرشادات وتوجيهات للأفراد لتحفيزهم وتشجيعهم على التعلم لإيجاد الحلول بأنفسهم، هناك أيضا مشاركة الأفراد في عملية التسيير، وضع نظام حوافز عادل ومناسب، إتاحة الفرصة للأفراد للتفكير الابتكاري وغيرها من الأساليب الممكنة.

(1) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مرجع سابق، ص250.

(2) أكرم سالم، المنظمات المتعلمة منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة، (www.pd.f factory.com). اطلع عليه بتاريخ (2012/12/26).

(3) Guy Le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collective**, op.cit, pp97,98.

(4) Claude Levy le Boyer, **La gestion des compétences**, op.cit, p128.

إن الاهتمام بتطوير المهارات يسمح بتكريس مبدأ الاحترافية للأفراد وتوسيع حقل مهاراتهم وتعددتها وبالتالي تحسين القدرات المهنية<sup>(1)</sup>، كما أنه يسمح بإنشاء ثقافة تنظيمية جديدة تنسم بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات والمعارف، التعاون والتنسيق بين الأفراد المنتمين للمؤسسة.

### المطلب الثالث: تقييم المهارات.

#### أولا : مفهوم تقييم المهارات.

يعد التقييم أمرا ضروريا في المؤسسة لأنه يسمح بالحكم على مدى الوصول إلى الأهداف التسييرية<sup>(2)</sup>. وبتبني المؤسسة منطلق المهارات في عملية تسيير الموارد البشرية أصبح التقييم يتم على أساسه للتعرف على معارف ومهارات الفرد وتوضيح مجالات تفوقه وتميزه<sup>(3)</sup>. فالتقييم هو حكم على مستوى ونوع المسؤولية التي يمتلكها الفرد خلال فترة زمنية معينة<sup>(4)</sup> حيث وعلى أساسه تتخذ العديد من القرارات ويتم إعادة توزيع المهام وتوجيه الأفراد إلى المناصب التي يستحقونها.

وتقييم المهارات هو تقييم للقدرات، الخبرات، المعارف، وممارسات الفرد الموضوع في وضعية عمل لتحقيق الهدف انطلاقا من معايير محددة<sup>(5)</sup>، وهذه العملية تسمح بالتعرف على المهارات المتعددة التي يمتلكها الفرد ومن ثم تحديد قيمته في المؤسسة بالنسبة لفرص الترقية، المكافأة و العلاوات نظير مهاراته.

لذا تصنف عملية التقييم ضمن العمليات الهامة لتسيير الموارد البشرية لما تحققه

من أهداف منها:

(1) La gestion des compétences un choix stratégique et une démarche dynamiques de l'entreprise, Chambre de commerce et d'industrie, D'agens , Février, 2005. ([www.angers.cci.fr](http://www.angers.cci.fr)).consulté le(12/06/2010).

(2) Patrick Gilbert, Géraldine Schmidt, op.cit, p151.

(3) Murray M Dalziel, Annick Bernard, op.cit, p94.

(4) Loïc Cadin, Francis Guérin, **La gestion des ressources humaines**, éd Dunod, Paris, 1999, p112.

(5) Anne Dietrich, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeryre,(avec la collaboration de Jaques Aubert, **Management des compétences** ,Enjeux, modèles et perspectives,3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2010, p89.

- معرفة مستوى المهارات في المؤسسة ومدى التطبيق الفعلي لها<sup>(1)</sup>.
- الحكم على فعالية المرجعيات المعتمدة في التقييم.
- تقييم المكتسبات من التكوين.
- تفسير النتائج المتوصل إليها والبحث عن العوامل أو الأسباب المؤدية لها.
- تقديم تغذية عكسية للأفراد حول أدائهم لمعرفة نقاط قوتهم وضعفهم.
- يسمح بالمتابعة التدريجية للمهارات ومراجعة استمراريته<sup>(2)</sup>.
- وهناك من اختصر هذه الأهداف في ثلاثة رهانات أساسية وهي:<sup>(3)</sup>
- رهان اقتصادي:** تحقيق إمكانية تبني التطورات التكنولوجية والتنظيمية للمؤسسة.
- رهان نفسي:** من خلال إعطاء صورة عامة لشخصية الفرد لتحقيق ذاته باعتبار التقييم مهم لمساره الوظيفي.
- رهان استراتيجي:** يبين مدى القيادة الجيدة للموارد البشرية والمهارات الفردية والجماعية من خلال مساهمتها في تسيير المؤسسة ككل.

### ثانيا: طرق تقييم المهارات.

توجد العديد من الطرق المستعملة لتقييم المهارات نذكر منها:

- 1- **طريقة الإشارات:** تقوم هذه الطريقة على اختبارات مجردة يعدها باحثين ومحللين نفسانيين للتعرف على إشارات، علامات وخصائص شخصية للأفراد ومن ثم قياس استعدادهم، قابليتهم، وقدرتهم<sup>(4)</sup>.
- وتتضمن هذه الاختبارات عدد من النشاطات التي يوضع الأفراد فيها وتكون مختلفة عن النشاطات الخاصة بالحياة المهنية والعملية للأفراد، كما تحتوي هذه الاختبارات على مجموعة من الأسئلة تطرح على الأفراد.
- 2- **طريقة العينات:** تهدف هذه الطريقة إلى أن يكون التقييم موضوعي للمهارات الموجودة في وضعية عمل معينة، وتكون خاصة بمنصب معين أو مجموعة من مناصب عمل.

(1) Guy Le Boterf, **Construire les Compétences individuelles et collectives**, op.cit, p120.

(2) Idem, p118.

(3) Christian Batal, op.cit, p61.

(4) Claude Levy Le Boyer, **La gestion des compétences**, op.cit, p67.

**3- طريقة المرافقة الميدانية:** تسمح هذه الطريقة بالتقييم الدوري والدائم لمهارات أعضاء الفريق، وتقديم النصح والإرشاد لهم لتعديل سلوكياتهم وتطوير مهاراتهم أكثر وتمكن من التعرف على التطورات الحاصلة للمهارات.

**4- طريقة مرجعية المهارات:** يتم في هذه الطريقة جرد المهارات الضرورية لكل نماذج العمل في نوع مهني وتعد هذه الطريقة من قبل المسؤولين عن حركية العمل، حيث يقومون بإعداد قائمة لمختلف الوظائف ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وإبراز المهارات المطلوبة لكل عمل.

**5- طريقة مراكز التقييم:** توضع هذه الطريقة لاختيار المترشحين للتوظيف وخاصة التوظيف الداخلي وهي تركز على وضع طالبي الوظائف في وضعيات أكثر قرب من الحقيقة العملية، من أجل التأكد من فاعليتها مع الوضعيات التي وضعت من أجلها<sup>(1)</sup>. تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق استعمالاً في مجال اختيار وتوظيف المترشحين لعملية التوظيف<sup>(2)</sup>، كما أنها تساعد على اتخاذ قرارات الترقية (الداخلية أو الخارجية)، تسيير المسار المهني... الخ.

وتنفذ هذه الطريقة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات والأدوات أهمها: الاختبارات، المحاكاة، المقابلة، ملاحظة السلوكيات... الخ<sup>(3)</sup>. إن تعدد طرق تقييم المهارات يسمح للمؤسسة باختيار الطريقة التي تراها مناسبة للتقييم وفقاً لاستراتيجيتها ولأسلوب تسييرها وكذا بقدرة هذه الطرق على تكييف الفرد مع الوظيفة التي سيشغلها.

**ثالثاً: مقاربات تقييم المهارات.**

وتمثل معايير لتقييم المهارات وأهمها<sup>(4)</sup>:

**1- مقارنة المعارف النظرية:** يتم تقييم المهارات وفق هذه المقاربة على أساس مقارنة المعارف المحققة للفرد والوضعيات الوظيفية التي ترتبط بها.

(1) Bernard Martory et Daniel Crozet, op.cit, p63.

(2) Claude Levy Le Boyer, **La gestion des compétences**, op.cit, p77.

(3) Ibidem.

(4) Valérie Marbach, **Evaluer et rémunérer les compétences**, 2<sup>ème</sup> tirage, Edition d'organisation, Paris, 2000, pp17, 22.

واكتساب المعارف من خلال هذه المقاربة يضمن تحكم في الوظيفة التي يشغل بها الفرد (درجة سيطرة الفرد على الوضعية التي يقوم بها).

**2-مقاربة المعارف العملية:** التقييم هنا يتم على أساس الممارسات وذلك من خلال ملاحظة الأفراد في وضعية العمل، لأن قدرات الأفراد غير مفترضة، بل يجب الملاحظة للتحقق غير أن المشكلة هنا قد تكون احتمال الخلط بين الأنشطة والمعارف العملية.

**3-مقاربة المعارف السلوكية:** هذه المقاربة غامضة نوعا ما لأنها تعتمد على معايير تقييم ذات أبعاد سلوكية بحتة. فتقييم المعارف السلوكية يعتمد على مستوى نوعية السلوكيات الفردية والجماعية المتعلقة بأداء المؤسسة.

**4-المقاربة المعرفية:** فكرتها الأساسية هي أن يكون كل عمل ينتج عن إستراتيجية لحل مسائل معينة. والتقييم هنا يركز على عمليات حل المشاكل المتعلقة بالنشاطات المهنية والتي من خلالها يمكن تحديد المهارات الضرورية.

**5-مقاربة القدرات:** يخضع الأفراد لاختبارات محددة حسب الأنشطة المفترض القيام بها، لتقييم قدراتهم غير أن هذا النوع من التقييم يتطلب وقتا طويلا

**6-مقاربة الخصائص الفردية:** حسب هذه المقاربة المهارات هي مجموع معارف التصرف (savoir-agir) وهي لم تطبق بشكل واسع لأنها تخص بعض أنواع الأنشطة فقط وهو ما أكده G. Leboterf.

**7- مقاربة المواهب (الميزات الشخصية):** الميزات الشخصية مثل الموهبة تتعلق بمعارف وراثية أكثر منها مكتسبة فهي مظهر صعب التماسه لتوظيف المهارات و تظهر هذه المقاربة في مهن محددة كالمهن التي اقترحها G. Leboterf والتي تسيطر فيها المهارة (المهندس)، المهن التي تسيطر فيها الموهبة (الممثل)، المهن المختلطة (الصحفي). لذا لم تلق هذه المقاربة تطبيقا واسعا.

## خلاصة الفصل الثاني:

أدت التغيرات الجذرية والمتسارعة في محيط المؤسسات إلى تغير الطرق والأساليب والنظريات التنظيمية و المفاهيم السائدة من قبل، وهو ما ساعد على تطور ظهور مفهوم المهارات، هذه الأخيرة التي تعد الورقة الرابحة للمؤسسة إذا ما استغلت بشكل صحيح لأنها من الموارد غير المنظورة تضم مختلف موارد رأسمال المعارف التي تمزج مع موارد المؤسسة في وضعية عمل معينة لتحقيق الهدف المنشود.

ولأن المؤسسة في تغير دائم و تطور مستمر تماشياً مع السوق فإنها تحتاج إلى كل أنواع المهارات الفردية، الجماعية، والإستراتيجية التي تكون مطلوبة في جميع المستويات وتتفاوت حسب الترتيب من حيث الأهمية (مهارات التقليد، الإسقاط، الإبداع).

وعلى قدر الأهمية المتزايدة للمهارات جاءت الحاجة الملحة إلى تسييرها للحفاظ عليها والاستفادة منها من خلال تحديد المهارات، تطويرها لزيادة قدراتها وتثبيتها وجعلها أكثر تحفيزاً ثم تقييمها لمعالجة نقاط ضعفها وتعزيز نقاط قوتها وصقلها أكثر، واستغلالها الاستغلال الأمثل وفق آليات أهمها التسيير التوقعي للشغل والمهارات الذي يبحث عن تحقيق التوافق بين مهارات الأفراد ومتطلبات الوظائف تماشياً مع إستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية من خلال أدوات وأساليب مختلفة تحقق ذلك من أهمها خريطة التشغيل، مرجعية المهارات وميزانية المهارات.

ومما لا شك فيه أن المؤسسة تهدف من وراء تبنيها مدخل تسيير المهارات إلى بعث الحراك، سرعة رد الفعل، الإبداع و التميز لمواجهة تحديات المنافسة في سوق لا يعترف إلا بتقديم مستويات عالية من الأداء والتحسين المستمر فيه والذي أساسه أداء المورد البشري، لذا سنتطرق في الفصل الموالي إلى الأداء البشري .

الفصل الثالث

الإطار النظري

للأداء البشري

**تمهيد:**

أهم ما تمخض عن سرعة تطورات المحيط وتغيراته تنافسية شديدة بين المؤسسات، هددت بقاءها و إستمراريتها في سوق منطقته يفرض تقديم مستويات عالية من الأداء وإلا الخروج والزوال منه.

لذا غدت إشكالية تحسين الأداء من أهم الإشكاليات المطروحة على مستوى التسيير خاصة وأن المنافسة تدور حول فكرة التحسين المستمر في الأداء والتميز فيه.

ويعتمد الأداء الكلي للمؤسسة بشكل مباشر على أداء المورد البشري، ذلك أن الموارد البشرية موارد إستراتيجية متميزة مسؤولة عن تنمية وتوفير المزايا التنافسية والمصدر الحقيقي للقيمة المضافة لما تملكه من معارف ومهارات خاصة. جعلت من أدائها المساهم الأساسي في أداء المؤسسة وأهم مصدر من مصادره لذلك خصصنا هذا الفصل للأداء البشري حيث سنتناول أولاً مفهوم أداء المؤسسة، العوامل المؤثرة فيه وأنواعه إضافة إلى أبعاد الأداء، مستوياته من خلال المبحث الأول.

أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى مفهوم الأداء البشري، التطور التاريخي لمفهوم الأداء البشري، أهميته، معوقاته وكذا إدارة الأداء.

بينما المبحث الثالث فركزنا فيه على عملية تقييم الأداء البشري من حيث المفهوم، الأهداف، أهم طرق التقييم، إضافة إلى العوامل المؤثرة في عملية تقييم الأداء ومشكلاتها لنختم بمتطلبات نجاح عملية تقييم الأداء البشري.

والحديث عن الأداء يقودنا إلى الحديث على الأداء المتميز لذلك ارتأينا تخصيص المبحث الرابع إلى الأداء المتميز حيث تناولنا مفهومه، أهميته وأهدافه، دوافع التميز في الأداء وأخيراً مقومات الأداء المتميز.

## المبحث الأول: أداء المؤسسة.

نتج عن سرعة التحولات والتغيرات التي يشهدها محيط المؤسسات الاقتصادية تزايد معدلات الابتكار، التغيير التكنولوجي، العولمة، وغيرها من التطورات التي جعلت المؤسسة في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والاستمرارية ليبقى أداؤها هو الفيصل في التقدم والرقي ومقياس النجاح لها، لأن المنافسة تدور حول فكرة التحسين المستمر في الأداء وبلوغ مستويات عالية منه تثبت من خلاله المؤسسة وجودها وذاتها. لذا يكاد يكون الأداء الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية و البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات .

ولأن الأداء مفهوم واسع و محتوياته متجددة بتجدد و تغير و تطور أي من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها لا يزال مجاله خصبا للدراسة و التحليل لغرض تاطير هذا المفهوم الواسع .لذلك سنحاول في هذا المبحث التعرف على مفهوم أداء المؤسسة، العوامل المؤثرة فيه، أنواع أداء المؤسسة إضافة إلى أبعاد أداء المؤسسة وكذا مستوياته.

## المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة.

رغم تداول مصطلح الأداء في أدبيات مختلف علوم التسيير باعتباره الهدف الأساسي الذي يسعى كل مسير إلى تحسينه، إلا أن ضبط مفهومه وتحديد المجال الدلالي الذي يغطيه يبقى محل اختلاف وجدل بين جل الكتاب والباحثين كل حسب رؤيته أو منظوره له.

فكلمة الأداء تقابلها باللفظة الانجليزية كلمة To perform وباللفظة الفرنسية كلمة Performer التي تعني الإنجاز، وانطلاقا منها عرف بعض الباحثين الأداء على أنه " القدرة على إنجاز المهام"<sup>(1)</sup> أو تحقيق نتائج معينة<sup>(2)</sup>، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه Annie Bartoli<sup>(3)</sup>.

(1) Ecosip, **Dialogues autour de la performance d'entreprises**, les enjeux, Ed l'harmattan, (ouvrage collectif), Paris, 1999,p16.

(2) Yves Emery, François Gonin, **Dynamiser les ressources humaines**, 1<sup>ère</sup> Edition, presses polytechniques et universitaire romandes, France, 1999, p54.

(3) Annie Bartoli, **Le management dans les organisations publiques**, Dunod, Paris, p80.

بمعنى آخر الأداء هو درجة إنجاز وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة<sup>(1)</sup>.

كما عرف الأداء أيضا على انه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها وهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها"<sup>(2)</sup>.

واعتقد بعض الباحثين أن الأداء هو "بذل الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة والتحسين فيها"<sup>(3)</sup> أو "مجموع الجهود المعبأة للوصول إلى أهداف محددة مسبقا"<sup>(4)</sup>. وهو ما عبر عنه (Miller et Bromiley (1990) بقدره المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة<sup>(5)</sup>.

بما أن مصطلح الأداء متعدد الأبعاد تداخل مفهومه مع عدة مفاهيم ومصطلحات أخرى كالكفاءة، المردودية، الفعالية، الإنتاجية، التنافسية... الخ.

ولقد شبه بعض الباحثين مصطلح الأداء بالحقيقية التي تجمع مصطلحات متعددة<sup>(6)</sup> والمتداخلة مع بعضها البعض والتي تخدمه في المحصلة النهائية<sup>(7)</sup>.

ولأن الحديث عن إنجازات المؤسسة كثيرا ما يعبر عنه بمقاييس الكفاءة والفعالية، فإن مصطلح الأداء عادة ما يعرف أو يرد مقرونا بأحد هذين المصطلحين.

فمن الباحثين من عرف الأداء على أنه "العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المنتظرة"<sup>(8)</sup> وهو ما يعني الكفاءة.

وهناك من جعل تعريف الأداء مرادفا لتعريف الفعالية والمقصود بها "العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المتاحة لذلك"<sup>(9)</sup>.

(1) رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص209.

(2) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، الأردن، 2007، ص77.

(3) Dialogues autour de la performance d'entreprises, op.cit, p18.

(4) J. Chaabouni, **Les concepts de performance dans des théories du management**: in la performance, théories perceptions et pratiqués, faculté des sciences économiques et de la gestion, sfax, 1992, p15.

(5) وائل إدريس، جاسر النسور، الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي (دراسة تحليلية)، المؤتمر الدولي السنوي الخامس، جامعة الزيتونة، الأردن، 27-28 نيسان، 2005، ص13.

(6) Pascal Barillot, **Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise** (l'exemple du tableau de Bord prospectif), Revue de gestion, France, 2000, p135.

(7) J.Barraux, **Entreprise et performance globale**, Edition Economica, Paris, 1997, p34.

(8) Bernard Martory, Daniel Crozet, op. cit, p149.

(9) Ibidem.

ولو أن هناك من يرى العكس حيث يعرف الفعالية على أنها " العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المنتظر تحقيقها والكفاءة العلاقة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المستعملة"<sup>(1)</sup>.

غير أن النظر للأداء إما كفاءة أو فعالية يعني المعالجة الجزئية له لأن الاهتمام بالنتائج أكثر يعني ولو نسبيا إهمال التصرف بالموارد وهو ما يجعل الأداء يعجز عن تفسير إنجازات المؤسسة ككل<sup>(2)</sup>.

من هذا المنظور يربط أغلب الباحثين الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها من جهة ومدى الاقتصاد في استخدام مواردها من جهة أخرى.

وهو ما يعني الكفاءة و الفعالية لأنهما في الواقع وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بتحقيق الهدف. لهذا عرف الأداء على أنه "مدى قدرة المؤسسة على استخدام الموارد المتاحة والتوقع بالنتائج المحققة"<sup>(3)</sup> أو هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية وبالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<sup>(4)</sup>.

بهذا المعنى يمكن الحديث عن الأداء الذي يتجسد بالإنجازات المحققة التي ساهمت جميع العناصر، الوظائف وأنظمة المؤسسة في تحقيقها، وهو ما يضيف عليه الطابع الاستراتيجي ليعرف الأداء في هذا السياق على أنه "مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية"<sup>(5)</sup>.

وهناك من أعطى للأداء بعدا تنافسيا ليعرف على أنه " قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت"<sup>(6)</sup>، وبالتالي فهو يعكس قدرة المؤسسة على تجسيد إستراتيجيتها ومواجهة القوى التنافسية باكتساب المزايا التنافسية، إنشاء القيمة وإضافتها.

(1)Olivier de la villarmois, **Le concept de performance et sa mesure**, Avril, 2001, p01.

(olivier.fr/dossiers/dossier-km internet.pdf).consulté le(12/03/2005)

(2) عبد الملوك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسيا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08، مارس، 2005، ص486.

(3) Annie Bartoli, op.cit, p93.

(4) فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 231.

(5) Jacques Erschler , Bernard Grabot, **Organisation et gestion de la production**, Hermès science , p25.

(6) عبد الملوك مزهودة ،مرجع سابق، ص 487 .

ومن خلال هذه الأخيرة ربط الأداء أيضا بمفهوم القيمة التي يجب أن تتطابق مع مدى تقدير الزبائن لاقتناء واستعمال المنتج أو الخدمة<sup>(1)</sup>.

وذلك حسب رأي بعض الباحثين، ليذهب البعض الآخر إلى التركيز على تلبية احتياجات الزبائن ويعرف الأداء على أنه " قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الرضا لإنتظارات زبائنها الاستراتيجيين"<sup>(2)</sup>، أو قدرتها على الاستجابة للإنتظارات الخارجية مستقبلا بصفة عامة<sup>(3)</sup>.

بمعنى آخر " قدرة المؤسسة على قيادة النظام المفتوح نحو إرضاء زبائنها الدائمين"<sup>(4)</sup>.

ما نستشفه مما سبق أن الأداء وإن تعددت وجهات النظر إليه يبقى يعكس مدى نجاح المؤسسة في نشاطها<sup>(5)</sup> من خلال بذل الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة باستخدام الوسائل المتاحة لذلك استخداما امثلا.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.

يفرض منطق السوق على المؤسسة تقديم مستويات عالية من الأداء والتحسين المستمر فيه إذا أرادت البقاء والاستمرارية. غير أن وجود المؤسسة في محيط دائم التطور والتقلب جعل من أدائها دالة للعديد من العوامل المؤثرة فيه.

وبما أنه حصيلة تفاعلات داخلية وخارجية للمؤسسة، حاول بعض الباحثين ومن بينهم Kruger تحديد العوامل المؤثرة في الأداء حيث جمعها في ستة عناصر وأطلق عليها اسم "الأجزاء الستة للأداء" واعتبرها أهم العوامل تأثيرا على أداء المؤسسة وهي<sup>(6)</sup>:

- الأفراد أو المجموعات والذين يؤثرون في تحديد سياسة المؤسسة وذلك حسب درجة تحفيزهم وقيادتهم.
- ثقافة المؤسسة.

(1) Ecosip, **Dialogues autour de la performance d'entreprises**, op. cit, p 158.

(2) J. Chaabouni, op.cit, p149

(3) Idem, p 23.

(4)Castelnaud Jacques et autres, **Le pilotage stratégique**, Edition d'organisation, Paris, 1999, p73

(5) Bernard Galam baud, **Si la GRH était de la gestion**, Edition liaisons, Paris, 2002, p27.

(6) J. Chaabouni, op.cit, p 24.

- الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، بالإضافة إلى السوق الذي تنشط فيه والمنافسين.
- أنظمة المؤسسة : كنظام المكافآت، التخطيط، الدفع، الرقابة، المعلومات، المحاسبة .
- التنظيم.
- العملية الإنتاجية.

وغير بعيد عن هذه العوامل، اعتمد بعض الباحثين على معايير معينة لتحديد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة وأهمها معيار التحكم. حيث قسموا العوامل إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة.

#### أولاً:العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

وهي تلك العوامل الناتجة عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، حيث يمكن لهذه الأخيرة ولحد ما التحكم فيها من خلال تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل السلبية منها . وتتمثل هذه العوامل في :

#### 1-العوامل التقنية:

وهي مختلف المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة<sup>(1)</sup> كقدرة المؤسسة على التحكم في آلاتها، إنتاجها، مخزونها، التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج،نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج...الخ.

#### 2-العوامل البشرية:

وهي مختلف القوى التي تؤثر على المورد البشري داخل المؤسسة كمستوى تأهيل الفرد،التحفيز، التكوين، الجو السائد بين العمال والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين... الخ.

ثانياً:العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:

وهي تلك العوامل التي تقع في المحيط الخارجي للمؤسسة التي عبر عنها H. Mintezber بكل ما هو خارج المؤسسة.

(1) عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم،مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول،جامعة محمد خيضر بسكرة،2001، ص93.

ومع كون هذه العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة إلا أن طبيعتها تفرض تقسيمها إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية، تكنولوجية... الخ<sup>(1)</sup>، أي حسب أبعاد المحيط الذي يعد متعددًا لذا يصعب على المؤسسة التحكم في كل متغيراته.

وبما أن الأمر يتعلق بالمؤسسة الاقتصادية اعتبر بعض الباحثين أن العوامل الاقتصادية هي الأكثر انعكاسًا وتأثيرًا على الأداء نظرًا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ومحيطها الاقتصادي الذي يمثل مصدر مختلف مواردها من جهة أخرى<sup>(2)</sup>، ومن أمثلة العوامل الاقتصادية معدلات النمو، سياسة التجارة الخارجية، وفرة المواد الأولية، الطاقة وغيرها.

وإذ كانت هذه العوامل تؤثر مباشرة على الأداء فإن العوامل الاجتماعية نصيب من التأثير على الأداء كذلك لأهمية بعدها الاجتماعي في محيط المؤسسة وانعكاسها المباشر على باقي العوامل الأخرى، فهي حسب H.Koontz et O'donnell تلك الموافق والرغبات ومستوى الذكاء والتربية وقناعات وعادات الأفراد الذين يكونون مجموعة أو مجتمعًا ما<sup>(3)</sup>.

وعلى غرار هذه العوامل ركز البعض على المتغيرات الثقافية واعتبروها أهم العوامل تأثيرًا على أداء المؤسسة، لكون هذه الأخيرة تعيش في محيط يتميز بعادات وتقاليده ونظام قيم معين<sup>(4)</sup> على المؤسسة احترامها والعمل وفقها انطلاقًا من فكرة رضا المحيط عن المؤسسة يؤدي إلى ظهورها وعدم رضاه يؤدي إلى عدم ظهورها.

إضافة إلى هذه العوامل نجد أيضًا العوامل السياسية والقانونية تؤثر على أداء المؤسسة كالاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، المنظومة القانونية. كما أن العوامل التكنولوجية كالباحث العلمي، الابتكارات، الإبداعات المعارف العلمية لها انعكاسات مباشرة على الأداء لذا يجب على المؤسسة متابعة جل التطورات التكنولوجية التي تؤثر على مستقبلها.

(1) Robert. G.Eccles, **Les manifestes de l'évaluation des performances in HBR**, les systèmes de mesures de les performances, 1999, p 41.

(2) عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص 93.

(3) H.Koontz et C. O'donnell, **Management principes et méthodes de gestion**, éd Mc Graw Hill, Québec, 1980, p 41.

(4) جمال مرقص يوسف، أثر المتغيرات الثقافية على مفهوم أداء المؤسسة وتقييمه، من الناحية العلمية والعملية في جمهورية مصر العربية، في إطار الملتقى الدولي، جامعة صفاقس، تونس، 1992، صص 294، 295.

وبما أن محيط المؤسسة يشهد حالياً تطورات سريعة وتقلبات كثيفة أجبرت المؤسسة على المسابرة له والتوقع بتطوراته وفهم العوامل المؤثرة على أدائها فإنه فرض على المؤسسة أيضاً اكتساب القدرة على جلب المعلومات من محيطها لاقتناص فرص الاستثمار والابتعاد قدر الإمكان عن المخاطر التي تهدد بقائها. وحتى تحقق المؤسسة ذلك هي بحاجة إلى اليقظة الإستراتيجية "La veille stratégique" التي تعرف على أنها "العملية الإعلامية التي تقوم المؤسسة من خلالها بالاستماع المسبق لمحيطها الاجتماعي والاقتصادي، بهدف فتح نوافذ الفرص وتقليل المخاطر العائدة إلى عدم اليقين"<sup>(1)</sup>.

فاليقظة الإستراتيجية تجعل المؤسسة في حالة انتباه ووعي تام لكل ما يحدث حولها من تغيرات وتطورات لتستطيع بذلك تفادي المفاجآت التي تأتيها من المحيط، كما أنها تمكن المؤسسة من التحسين في وضعيتها ومستوى ممارستها (savoir faire)، وبما أن العامل المحدد لذكاء المؤسسة هو اليقظة الإستراتيجية فإن هذه الأخيرة قادرة على مساعدة المؤسسة على التعامل والتكيف مع العوامل غير الخاضعة لتحكمها إن لم نقل السيطرة عليها ولحد ما.

كما يحصر بعض الباحثين العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة في:<sup>(2)</sup>

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

دائماً في الإطار ذاته يرى كل من Waterman et Peters أن العوامل المؤثرة في الأداء هي<sup>(3)</sup>: الجاهزية للعمل، الاستماع للزبون، الاستقلالية، روح المبادرة، الإنتاجية بتحفيز العامل، ثقافة المؤسسة والقيم المشتركة، التوفيق بين المرونة والمعرفة.

(1) عيسى حيرش، اليقظة الإستراتيجية، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، دفعة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003، (غير منشورة).

(2) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003، ص323.

(3) عبد الملوك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوماً وقياساً، مرجع سابق، ص488.

إذن في الحقيقة مجال العوامل المفسرة للأداء واسع جدا والقائمة غير قابلة للضبط بدقة ذلك أن كل مقارنة من مقاربات العوامل المفسرة للأداء نظرت إليه من زاوية معينة، فمثلا رواد المقاربة الإستراتيجية للموارد رأوا أن أداء المؤسسة ونجاحها الاستراتيجي يتوقف على ما تملكه وتوظفه من موارد إستراتيجية أما رواد مقارنة الموارد البشرية فاعتبروا أن أداء المؤسسة متوقف وبدرجة كبيرة على ما تملكه من معارف، مهارات وقدرات خاصة.

رغم هذا الاختلاف في المقاربات إلا أن العوامل المؤثرة على الأداء تبقى تتمحور في نفس الإطار العام المتفق عليه لدى الباحثين كالإستراتيجية، الموارد، المهارات، المعارف، الهيكل، الثقافة وغيرها باعتبارها أهم العوامل تأثيرا على الأداء.

### المطلب الثالث: أنواع أداء المؤسسة.

اعتمد الباحثون على معايير متعددة في تحديد أنواع الأداء وذلك حسب ما تهدف إليه دراسة كل واحد وعموما يمكن تصنيف الأداء حسب ثلاثة معايير هي: معيار الشمولية، معيار المصدر، ومعيار الطبيعة.

#### أولاً: حسب معيار الشمولية:

يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي، حيث أن الأداء الكلي يتمثل في جميع الأداءات المساهمة في نمو المؤسسة وازدهارها، إذ لا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر دون مساهمة باقي العناصر الأخرى، بينما الأداء الجزئي فيتمثل في مختلف الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ويقسم هو الآخر حسب المعيار الوظيفي للمؤسسة إلى: الأداء المالي، الأداء البشري، الأداء الإنتاجي والأداء التسويقي<sup>(1)</sup>... الخ.

#### ثانياً: حسب معيار المصدر:

اعتمد بعض الباحثين على هذا المعيار كأساس لتصنيف الأداء فصنفوه إلى أداء خارجي وأداء داخلي.

فالأداء الخارجي والمسمى أيضا الموروث من المحيط، يتعلق بجميع التطورات الخارجية<sup>(2)</sup> ويظهر من خلال تفاعل المؤسسة مع محيطها، بمعنى آخر أن الأداء

(1) عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص 89.

(2) Bernard Martory, Daniel Crozet, op.cit, p 236.

الخارجي يتمثل في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة والتي من خلال استغلالها تحقق المؤسسة أداءا.

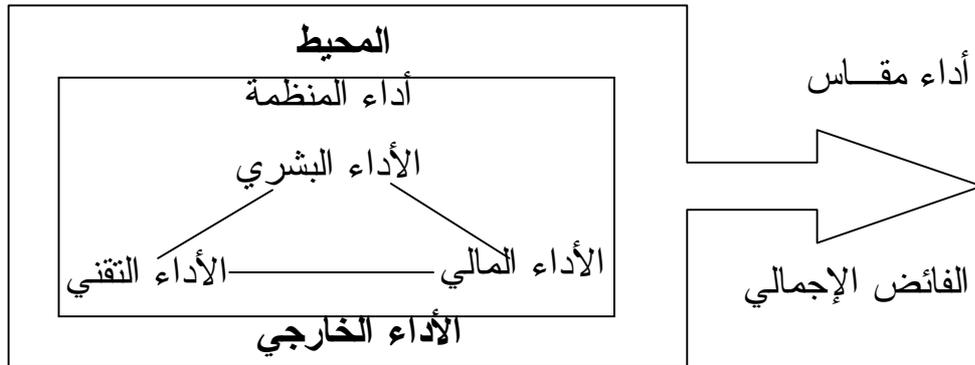
أما الأداء الداخلي فيخص مختلف الأداءات الجزئية للمؤسسة كالأداء البشري والذي يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة ويعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية<sup>(1)</sup>.

والأداء التقني والذي يرتبط بالاستثمارات عموما وحسن استغلال المؤسسة لها(قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال).

والأداء المالي المتعلق بالإمكانات المالية المستعملة (يصف فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها).

ولتوضيح أنواع الأداء قدم Bernard Martory et Daniel Crozet الشكل التالي:

الشكل رقم:08 أنواع الأداء حسب معيار المصدر.



المصدر: Bernard Martory, Daniel Crozet , *Gestion des Ressources humaines (pilote social et performances)* , 4<sup>ème</sup> édition, Dunod , paris,2001,p 154.

ثالثا: حسب معيار الطبيعة:

يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء اجتماعي ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم الخدمات للمجتمع ويتحقق من خلال قدرتها على إشباع حاجات المجتمع، وأداء اقتصادي والذي يتحقق من خلال الاستخدام الأمثل لموارد

(1) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية(مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص23.

المؤسسة المادية البشرية والمالية لرفع كفاءتها وفعاليتها، إضافة إلى الأداء التقني، السياسي، القانوني... الخ.

إن مهما تعددت معايير تصنيف الأداء واختلفت يبقى الأداء وبمختلف أنواعه يرتبط وإلى حد بعيد بالأهداف المخططة كما أنه المسؤول عن تطور المؤسسة واستمرارها في السوق ذاك أن التحسين فيه وعلى كل المستويات يعني التفوق والاختلاف عن المنافسين.

إن التميز في الأداء يضمن النجاح والتفوق للمؤسسة ويعطيها صفة التواجد الدائم والقوي في السوق من خلال الارتقاء بالأداء إلى أعلى المستويات نتيجة التداخل بين الأبعاد المختلفة للأداء وهو ما سنحاول معرفته في المطلب الموالي.

#### المطلب الرابع: أبعاد أداء المؤسسة.

إن شيوع حالة المنافسة وانفتاح المحيط العالمي وازدياد ظاهرة العولمة ولدت قيودا ومحددات فرضت على المؤسسة إنشاء القيمة وإضافتها حتى تصل إلى مؤسسة ذات قيمة (l'entreprise de la valeur) التي تعني المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة باستمرار<sup>(1)</sup> وتحسين أدائها بمختلف أبعادها المتمثلة في: البعد المالي، الإنتاجي، التسويقي للحفاظ على ديمومتها.

ولأن تميز الأداء مرتبط بعوامل معينة حاول J.Barraux تحديد عوامل نجاح الأداء الكلي وهي: التنافسية، الإنتاجية، التكاليف و المردودية واعتبر أن كل عامل يرتبط ببعد معين من أبعاد الأداء، فالبعد المالي يعكس وضع المؤسسة من الجانب المالي والمؤشر الذي يترجمه عادة المردودية "rentabilité" والتي تعرف بالعلاقة بين مدخلات ومخرجات المؤسسة.

وبما أن الأداء الإنتاجي يسمح بتوفير السلع والخدمات التي يحتاج إليها الأفراد بأكبر كفاءة ممكنة وفي حدود الإمكانيات المتاحة وحسب المواصفات الموضوعية للجودة<sup>(2)</sup> فإنه يعكس الجانب الإنتاجي للمؤسسة ويعبر عنه بالإنتاجية التي تعرف بالعلاقة

(1) Jean Favry, L'entreprise de la valeur (Quand les ressources Humaines font la différence), Edition d'organisation, Paris, 2001, p 246.

(2) توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مداخل جديدة لعالم جديد)، دار النهضة العربية، مصر، 1999، ص30.

بين الإنتاج الكلي ومجموع عوامل الإنتاج المتاحة (المستعملة)<sup>(1)</sup> أو هي النسبة بين المخرجات إلى مدخلات العملية.

أما البعد الثالث فهو البعد التسويقي الذي يتمحور عادة حول التنافسية التي تعني قدرة المؤسسة على دخول المنافسة في السوق والمواجهة الشاملة باستخدام كل أدواتها وقدراتها للتفوق عن نظيراتها بتحقيق أداءات أعلى في السوق.

وإذا كان التسويق قد وجد لإثارة رغبات المستهلكين وتلبية حاجاتهم خاصة وأن المؤسسة تعيش في محيط أسواقه سريعة التطورات والتغيرات بتغير أذواق ومتطلبات المستهلكين أصبحت المؤسسة الناجحة وذات أداء هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزبائنها<sup>(2)</sup> - باعتبارهم أحد الأطراف المهمة المرتبطة بها- والتكيف معهم بالاستماع الدائم لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيةها لكسب وفائهم ورضاهم<sup>(3)</sup> وبالتالي قطع السبل على المنافسين للاستحواذ عليهم .

معنى ذلك أن التنافسية بين المؤسسات وفق هذا البعد تتمحور حول تلبية حاجات الزبائن لرفع درجة ولائهم واستمرار التحسين في الأداء من خلال مواكبة التطورات بالعمل الجاد لاكتساب القدرة على الابتكار، التجديد، اختراع طرق إنتاج جديدة، استعمال تقنيات حديثة للتسويق.

إن تداخل هذه الأبعاد مع بعضها البعض يعكس الأداء الكلي للمؤسسة ويوفر لها مستوى أداء متميز وشامل، غير أن ضمان فعالية ونجاعة تحقيق هذه الأبعاد مرتبط بمورد مهم يعد ثروة المؤسسة ووسيلتها الأولى لتحقيق التميز ألا وهو المورد البشري الذي صنف ضمن أهم أسس التفوق والنجاح الدائم للمؤسسة.

أي أنه ورغم تعدد أبعاد الأداء الكلي للمؤسسة إلا أنها تتوقف على أداء المورد البشري، فالمورد المالي ورغم كونه يتحقق بالمرادودية وتعظيمها إلا أن تفوق المجال المالي يتعلق بالأفراد في المؤسسة لأنهم المسؤولين والمساهمين في تحقيقها وتحسينها<sup>(4)</sup>

(1) Pascal Barillot, op. cit, p137.

(2) Pascal Barillot, op. cit, p 144.

(3) Bia Chaabane, **Mutation des entreprises et environnement économique**, in séminaire international "compétitivité des entreprises économique et mutations de l'environnement " département de gestion ,université de Biskra, octobre, 2002, p146.

(4) A.M. Fericelli et B .Sir, **Performance et ressources humaines**, Economica, Paris, 1996, p 277.

لتميزهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من التأقلم بسرعة مع مختلف الأحداث والتغيرات.

أما الإنتاجية التي تعكس المجال الإنتاجي للمؤسسة والتي تقوم على زيادة كمية الإنتاج أصبحت تركز أكثر على نوعية الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة والمهارات القادرة على تحسين طرق العمل واختراع تقنيات إنتاج جديدة.

والأمر ذاته بالنسبة للتنافسية التي كانت تتمحور أساسا حول تلبية حاجات الزبائن ورفع درجة وفائهم وتحقيق من خلال: السعر، نوعية المنتج، القدرة على تلبية احتياجات الزبون أصبحت تتركز أكثر على التنوع، سبق الاحتياجات، استمرار العملية الإبداعية للمؤسسة<sup>(1)</sup> من خلال الأفراد وما يملكونه من معارف ومهارات تفسر قدرة المؤسسة على سبق وتحديد آجال ظهور الاحتياجات المستقبلية للزبائن<sup>(2)</sup>.

إذن فتوقف أداء المؤسسة وبشكل كبير على أداء الموارد البشرية جعل المؤسسة أمام حتمية الاهتمام والاعتناء أكثر بمواردها البشرية وبأدائها.

#### المطلب الخامس: مستويات الأداء.

هناك ثلاث مستويات للأداء وهي:

##### أولا : المستوى الإستراتيجي:

يختص هذا النوع بالخيارات التي تلزم المؤسسة في مواجهة تغيرات المحيط، وقراراته تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي وهو مستوى الأداء المالي<sup>(3)</sup>، المستوى الأكثر استخداما في المؤسسة حيث يستخدم مؤشرات مالية متنوعة.

يمثل هذا المستوى القاعدة التي تبني عليها تمثيل الأداء ونشره في كل المؤسسة.

##### ثانيا: المستوى التكتيكي:

يختص هذا النوع بهيكل وإدارة الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة،

ومستوى الأداء هنا الذي يجمع بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي هو مستوى الفعالية

(1) Dimitri Weiss, op. cit, p237.

(2) Ibid, p 238.

(3) Aurélie Dudejert, Agnès Lancini, **Quelle mesure de la performance pour les démarches de gestion des connaissances**, présentation du modèle à respecter pour la présentation des communications au 10<sup>ème</sup> congrès de l'AIM, France, p 05

التنظيمية حيث يمثل الأداء الأوسع والأشمل لأداء المؤسسة<sup>(1)</sup> والذي يدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العملياتي وتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية تتمثل في تحديد إمكانية وقدرة المؤسسة على التنافس والبقاء.

### ثالثاً: المستوى العملي:

هو مستوى القرارات الروتينية التي تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمؤسسة وتنفيذها<sup>(2)</sup> لتحقيق أقصى ربح وتهدف هذه القرارات إلى تحسين الأداء الداخلي من خلال مستوى الأداء المالي ومستوى الأداء العملياتي، وعليه فإن المجالات التي تسعى المؤسسة إلى قياسها تتعدد على أساس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويبقى عليها أن تؤدي نشاطاتها بكفاءة وفعالية لتحقيق النجاح والبقاء.

إذن كل مستوى يعكس هدف معين تسعى المؤسسة لتحقيقه وتختلف هذه المستويات من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها ونظرة الإدارة العليا لهذه المجالات. غير أنه يبقى على هذه المستويات أن تؤدي نشاطها بفعالية وكفاءة لتحقيق النجاح الكلي للمؤسسة.

(1) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 237.

(2) Anthony A. Atkinson John H et autre, **Bâtir les nouveaux indicateurs de la performance globale**, Harvard l'expansion management ,Review, Décembre, 1997, p85.

**المبحث الثاني: ماهية الأداء البشري.**

يستمد الاقتصاد التنافسي قوته من العنصر البشري القادر على الإبداع، الابتكار، ومجارات التطورات الحاصلة في محيط المؤسسات الاقتصادية حيث كلما تميزت البيئة بدرجة عالية من عدم التأكد لكثرة المتغيرات فيها كلما اتجهت المؤسسة إلى التميز بالاعتماد على مواردها البشرية لما تملكه من معارف ومهارات و قدرات خاصة جعلت من أدائها المساهم المباشر في الأداء الكلي للمؤسسة وأحد دعائم تطور وتقدم المؤسسة. فنظرا للأهمية المتزايدة للأداء البشري سنحاول التعرف عليه أكثر في هذا المبحث من خلال مفهومه، التطور التاريخي له، أهمية الأداء البشري، أهم المعوقات التي تحدث من فعالية الأداء البشري، ونظام إدارة الأداء.

**المطلب الأول: مفهوم الأداء البشري.**

إن تميز المورد البشري بالمبادرة، سرعة رد الفعل والقدرة على مواجهة التحديات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة جعل بعض الباحثون يحصر أداء المؤسسة في أداء المورد البشري فقط (لقوة تأثيره على المؤسسة وتوقفها عليه بنسبة كبيرة) وعرفوه انطلاقا منه على أنه "القدرة على إنجاز المهام"<sup>(1)</sup> أو "القدرة على تحقيق النتائج"<sup>(2)</sup>. غير أن الحقيقة هي أن أداء المؤسسة أوسع من أداء المورد البشري ولا يمكن حصره فيه فقط لأنه يتوقف أيضا على الأداء التقني، الأداء المالي، الأداء الإنتاجي... الخ. عرف الأداء البشري على أنه "سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة، على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب"<sup>(3)</sup>.

كما عرف أيضا على أنه "القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية والمرتبقة من طرف المؤسسة"<sup>(4)</sup>. بمعنى آخر هو سلوك عملي يؤديه فرد أو

(1) A.M.Fericelli, Sire B, op. cit, p4.

(2) Joseph Noone, **A propos de la performance humaine en entreprise**, (<http://panorami.univ-paris1.fr/Gregor>).consulté le(12/03/2005).

(3) سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08، مارس 2005، ص36.

(4) Sylvie saint onge et victor haines, op. cit p 98

مجموعة من الأفراد ويتمثل في أعمال و تصرفات و حركات مقصودة من اجل تحقيق هدف أو أهداف.

ما نلاحظه من هذه التعاريف هو نظر الباحثين للأداء على أنه سلوك يقوم به الفرد خلال فترة زمنية محددة لتحقيق أهداف محددة.

وعلى خلاف هؤلاء الذين اعتبروا أن الأداء سلوك ركز آخرون على جوانب الإنجاز فعرفوا الأداء البشري على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله<sup>(1)</sup>.

أو هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>(2)</sup>.

كما عرف أيضا على أنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه ،فهو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين"<sup>(3)</sup>.

دائما وفي الإطار ذاته عرف الأداء البشري على أنه " الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة المدروسة"<sup>(4)</sup>.

إن هناك من نظر للأداء على انه سلوك وهناك من اعتبره انجاز، لتبقى الحقيقة أن الأداء هو تفاعل بين السلوك والانجاز وهو ما أكد عليه Brum brack (1988) قائلاً أن الأداء "يعني السلوكيات و النتائج فالسلوكيات تتبع من المؤدي وتحويل الأداء من النية إلى الفعل انه لا يجسد فقط السلوكيات بل نتائج الجهد الجسمي والعقلي المبذول في المهام"<sup>(5)</sup>

(1) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية 2003، ص219.

(2) رواية حسن، مرجع سابق، ص209.

(3) حمداوي وسيلة ، مرجع سابق ، ص123.

(4) عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص86.

(5) احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص148.

ويرى كذلك F.w.nickols بان الأداء هو نتاج السلوك ،فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن السلوك مما يجعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه من قبل ذلك السلوك.

كما أن هناك من عرف الأداء على أنه "نتائج الجهود المبذولة والانجازات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها بحيث تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية"<sup>(1)</sup>.

بعبارة أخرى الأداء هو تلك السلوكيات والواجبات والمهام التي يقوم بها الفرد في ظل النتائج التي يسعى إلى انجازها ضمن بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم للعمل مطورة ومنمية لطاقات الفرد ومدعمة لمساهماته.

دائماً وفي نفس الإطار عرف الأداء على انه " مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله و تتضمن جودة و مستوى الأداء و حسن التنفيذ و الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة ،فضلا عن الاتصال و التفاعل مع بقية أعضاء المنظمة و الالتزام باللوائح الإدارية و الاستجابة لها"<sup>(2)</sup>

ما نستشفه أنه مهما تعددت تعاريف الأداء إلا أنه لا يخرج عن كونه سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز مختلف الأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله بدقة ، فهو تعبير عن مستوى معين يحققه الفرد نتيجة بذله للجهود المطلوبة وفقا للمسؤوليات التي تحددها المؤسسة.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الأداء.

رغم أن مفهوم الأداء مفهوم غامض<sup>(3)</sup> إلا أنه عرف تطورات عديدة لتطور الفكر التنظيمي فبدأ بالمدرسة البيروقراطية وأفكار "ماكس فيبر" التي تقوم على الانضباط، السرعة، الدقة في تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل، التسلسل الهرمي، الخضوع الكامل للرؤساء... الخ التي نظرت إلى الأداء من خلال المعيارية والنمطية.

(1) كائنكان فواز مرعي، أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص10.

(2) بسام عبد الرحمن يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، العراق، 2005، ص48.

(3) Bernard Galam baud, op. cit, p53.

مرورا بالمدرسة العلمية ومؤسسها "فريدريك تايلور" الذي اتبع المنهج العلمي وركز على ترميط الأداء الفردي والتخصيص في العمل لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الحركة والزمن، ثم مدرسة العلاقات الإنسانية التي تطورت من خلال أعمال "التون مايو" وزملائه في مصانع "هاوثورن" إذ ونتيجة مناداتها بتحسين ظروف العمل وتحقيق أهداف العاملين وتوفير متطلباتهم وحاجاتهم تغيرت النظرة إلى الأداء حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء وبرز الحديث عن ارتباط رضا العاملين بأدائهم.

إلا أن الأداء بقي مرادفا للإنتاجية وتقييمه مالي فقط، لأن في هذه المرحلة أي مرحلة اقتصاد الإنتاج فاق الطلب العرض لذلك كان الاهتمام منصبا حول كيفية زيادة وتحسين الإنتاجية والتي تعني الأداء.

وبانتقال المؤسسات إلى اقتصاد التوزيع ثم إلى اقتصاد السوق أصبح المسير يبحث عن تبني استراتيجيات متعددة تمكن المؤسسة من الحفاظ على حصتها السوقية وذلك بالاعتماد على أفضل الخبرات والمهارات.

ومع استمرار التطورات المتسارعة في محيط المؤسسات تطور الفكر التنظيمي أكثر وظهرت مصطلحات ومفاهيم جديدة كتوسع العمل، إثراء العمل، إدارة الجودة الشاملة واشتدت المنافسة بين المؤسسات وتطلبت التنافسية نوعا من الليونة للتأقلم مع متطلباتها فتغيرت النظرة إلى الأداء من "الأداء سنتم مكافئته إلى الأداء هو المكافئة"<sup>(1)</sup>. خاصة مع الانتقال إلى مرحلة اقتصاد المعارف التي تسارعت فيها وتيرة التحولات والتغيرات وبرزت متطلبات جديدة للتنافسية تمحورت أساس حول: الآجال، الليونة، النوعية والتكلفة ليصبح الأداء يقاس وفق هذا الرباعي وأمر تحسينه يتطلب تحسين التسيير، الاهتمام برضا الزبائن، زيادة القيمة ويصبح بذلك الحديث عن الأداء المتميز الذي هو سر بقاء المؤسسة واستمرارها الناتج أساس عن أداء المورد البشري لما له من دور مهم وأهمية متزايدة، لهذا سنحاول التعرف على أهمية أداء المورد البشري لاحقا.

(1) سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، ص35.

**المطلب الثالث: أهمية الأداء البشري.**

ببروز رأسمال المعارف كأهم عامل إنتاجي في ظل مرحلة اقتصاد المعارف، تزايد الاهتمام أكثر بالأفراد وتغيرت النظرة إليهم وأصبحوا مساهمين وبشكل رئيسي في خلق القيمة وإضافتها للمؤسسة لأنهم موارد إستراتيجية يتميزون بالقدرة المستمرة على الإبداع والليونة في التعامل، ليتزايد الاهتمام بأدائهم لأنه أهم مصدر من مصادر أداء المؤسسة ويتوقف عليه باقي الأداءات الأخرى حيث أن تميز أداء العاملين يجعل المؤسسة أكثر استقراراً و أطول بقاءاً ، ويمكن إرجاع أهمية أداء المورد البشري في المؤسسة إلى:

- أن الأفراد هم الذين يتحكمون في العمليات، التكنولوجيا وترشيد استخدام الإمكانيات اللازمة وتوجيهها
- يتمتع الأفراد بالمعارف، المهارات والقدرات الخاصة التي تمكنهم من الإبداع، التجديد وبناء إستراتيجيات رابحة للمؤسسة<sup>(1)</sup>.
- امتلاك المورد البشري لسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن وسرعة تقليص وقت الاستخدام.
- تعتبر الموارد البشرية طاقة فكرية متجددة ومصدر للمعلومات إذا أحسنت المؤسسة الاستثمار فيها، يمكنها أن تحقق مكاسب طويلة المدى.
- تميز الموارد البشرية بالليونة العالية يمنحها القدرة على مواكبة التغيرات وسبق التطورات أحيانا.
- تحكم الأفراد في الإمكانيات المادية الأخرى للعملية الإنتاجية.

كل هذا يفسر اهتمام المؤسسة البالغ بالأداء ذلك أن الأهمية المتزايدة للموارد البشرية في المؤسسة جعلتها القوة الدافعة لها، فحتى لو تفاعلت كل موارد وإمكانيات المؤسسة فإن الموارد البشرية هي التي تحرك هذه الموارد وهي التي تحدد الأهداف، السياسات والبرامج وتضع الخطط والاستراتيجيات وتتولى مهمة التنفيذ لينعكس ذلك على أدائها البشري.

كما أن أهمية أداء الموارد البشرية برزت أكثر من خلال تأثير المؤسسات بعدد من التحديات الراهنة كالنقد التكنولوجي، الابتكار، التنوع وغيرها من التحديات التي جاءت نتيجة التغيرات الرئيسية على كل الأنظمة وخاصة الاقتصادية منها. مما دعى منظمات

(1) عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، جامعة القاهرة، 2003، ص37.

الأعمال وباختلاف أنشطتها إلى التركيز على أداء الموارد البشرية وتوجيهه نحو التصدي لهذه التحديات.

لقد أصبح الأداء البشري يلعب دورا مهما وحيويا بحيث تشكل عناصره الظروف المناسبة للعاملين ليكونوا أكثر إبداعا ومبادرة وكفاءة في عمليات التحسين المستمر للجودة المطلوبة<sup>(1)</sup>.

من هذا المنطلق كان ولا بد من تركيز الاهتمام والاعتناء أكثر بالموارد البشرية وبالمهارات خاصة لما يحققه أدائها من مزايا تنافسية للمؤسسة يعجز المنافسون الحصول عليها .

ورغم ذلك يبقى الأداء البشري عرضة للعديد من الصعوبات التي تحد من نجاعته وفعاليتها وهو ما سنحاول التعرف عليه أكثر في المطلب الموالي.

#### المطلب الرابع: معوقات الأداء البشري.

يعتبر الأداء البشري دالة للعديد من العوامل التي تؤثر فيه وعدم توفر بعض هذه العوامل يحد من فعاليته ويعيق مساره الصحيح. وأهم معوقات الأداء البشري<sup>(2)</sup>:

- عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل وواجبات ومهام العامل.
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتجهيزات.
- النقص في السياسات المحددة للوظيفة.
- نقص التعاون من الآخرين.
- عدم جدارة نمط الإشراف.
- النقص في التكوين.
- تأثير الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية ومشكلات بيئة العمل المادية.
- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة.
- غياب الأهداف المحددة.

(1) كائنكان فواز مرعي، مرجع سابق، ص48.

(2) رواية حسن، مرجع سابق، ص، ص 211-212.

- انجاز الأعمال بطريقة روتينية التي تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العامل وتدني روحه المعنوية.
- عدم المشاركة في الإدارة مما يترتب عنه انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة في التعامل مع الرؤساء.
- بالإضافة إلى عدم العدالة وعدم الوضوح في نظام الحوافز والمكافآت، عدم تحسيس الأفراد وتعنيهم بأهداف واستراتيجيات المؤسسة وإعطائهم الفرصة لإبراز مساهماتهم وإبداعاتهم ، وعدم توفر جو عمل جماعي محفز أساسه ثقافة قوية ومشاركة بين الأفراد كلها من المعوقات التي تؤثر على مستوى الأداء.
- وعليه فإن التعامل مع هذه المعوقات ومحاولة تسييرها بما يخدم الأداء يؤدي لا محالة إلى تحسينه وتميزه.

#### المطلب الخامس: نظام إدارة الأداء.

##### أولاً: مفهوم إدارة الأداء.

إن وجود المؤسسة في محيط دائم التطور والتغير حتم عليها ضرورة مواكبته ومتابعة مستجداته باستمرار بالعمل على تحسين الأداء وتطويره وإخضاعه لعمليات مراجعة مستمرة تستهدف التميز والتفرد عن المنافسين ذلك أن مستوى الأداء هو الفيصل في مدى تقدم المؤسسة ونجاحها، مما يعني العمل على إدارة الأداء لتحقيق ذلك.

فإدارة الأداء هو الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة<sup>(1)</sup>، أو الوسائل التي يضمن من خلالها المدراء الملائمة بين نشاطات الأفراد و نتائج أعمالهم مع أهداف المنظمة واكتساب ميزة تنافسية<sup>(2)</sup>.

وعملية إدارة الأداء يتم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة و أهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها أن يتم توحيد أهداف الفرد و أهداف المؤسسة قدر المستطاع<sup>(3)</sup>.

(1) عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، جامعة القاهرة، 2003، ص 328 (نسخة الكترونية متوفرة على الموقع: [www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)). اطلع عليه بتاريخ(2013/09/12).

(2) سناء عبد الكريم الخناق ، مرجع سابق،ص36.

(3) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2006، ص91. (نسخة الكترونية متوفرة على الموقع: <http://darelfarouk.sindbdmall.com>). اطلع عليه بتاريخ(2013/09/12).

يعتبر بعض الباحثين أن إدارة الأداء هي عملية إستراتيجية متكاملة، أما كونها إستراتيجية فلأنها تعنى بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلا في أداء المؤسسة (كمحصلة لأداء وحداتها) متفاعلة مع بيئتها المحيطة لبلوغ أهدافها، أما كونها متكاملة فلأنها تهيئ تكاملا رأسيا يربط أهداف كل من المؤسسة والفريق والفرد بالقدرات الجوهرية اللازمة للأداء فضلا عن التكامل الأفقي بين وظائف الإدارات التي يضمنها الهيكل التنظيمي والفرق المتنوعة، ناهيك عن ربط أداء الوحدات التي تضمها إدارة الموارد البشرية من اختيار وتدريب وتقييم وتحفيز وتخطيط للمسار الوظيفي<sup>(1)</sup>

يمكن تعريف إدارة الأداء أيضا على أنها "مجموعة متكاملة من الآليات و العمليات التي تسهل حدوث تواصل و فهم أفضل بين أفراد يعملون معا بعبارة أخرى هي تلك الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط و تنفيذ و توجيه الأداء الفردي و الجماعي ووضع معايير و مقاييس واضحة و مقبولة للأداء كهدف يسعى الجميع للوصول إليه"<sup>(2)</sup>

إذن إدارة الأداء هي مجموعة من العمليات المتشابكة و المتكاملة تستهدف الوصول إلى نتائج الأداء المطلوب وبما يحقق أهداف و غايات المؤسسة.

وحتى تتمكن المؤسسة من إدارة الأداء المطلوب لأبد من توفر العناصر التالية<sup>(3)</sup>:

- تصميم العمل بطريقة جيدة بحيث يساعد على فهم الأداء المطلوب و طريقة القيام به والنتائج الأخيرة المتوقعة.
- توفير مستلزمات الأداء المادية و التقنية كالمعدات و المعلومات و الموارد المختلفة من أجل أداء العمل حسب التصميم الذي تم وضعه سابقا.
- تهيئة مختلف الظروف المحيطة بمكان العمل بحيث تتوافق مع متطلبات التنفيذ الجيد للعمل.
- توفر أفراد مؤهلين للعمل و تدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة لهم عن خطة الأداء و المعدات الواجب تحقيقها و معايير تقييم الأداء و كذلك جودة الأداء.

(1)مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008، ص 96.

(2)نفس المرجع السابق، ص 95.

(3) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 165.

-تخطي ما قد يصادف أداء العمل من عقبات من خلال المتابعة و الملاحظة الدائمة للأفراد.

-رصد النتائج المتوصل إليها و تقييمها مقارنة بالأهداف و المعدات المحددة سابقا وتعويض العامل عن أدائه.

### و تهدف إدارة الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها(1):

-الربط بين أداء العاملين و بين أهداف المنظمة الإستراتيجية فالمؤسسة عندما تقوم بصياغة استراتيجياتها فإنها تحدد النتائج و السلوكيات المطلوبة و تحدد خصائص العاملين القادرين على تنفيذ الجيد للإستراتيجية .

-توفير المعلومات التي تساعد على تحديد الأجور و المكافآت للعاملين و تحديد الاحتياجات التدريبية الاختيار و التعيين.

-تتمية مهارات و قدرات و معارف العاملين لرفع مستوى أداء هؤلاء العاملين إضافة إلى تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي من خلال جلسات تقييم الأداء و البحث عن المسببات و العوامل التي أدت إلى بلوغ هذا المستوى من الأداء لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للارتقاء به و تحسينه.

### ثانيا :نظام إدارة الأداء.

يمكن التعبير عن فكرة إدارة الأداء في كونها تتخذ شكل النظام المفتوح الذي يتكون من مدخلات وعمليات و مخرجات.

فمدخلات النظام تتمثل في ثلاثة عناصر رئيسية هي: العمل المطلوب أدائه، الفرد (أو الأفراد) الذي سيعهد إليه بتنفيذ العمل و أخيرا المنظمة وهي مكان النشاط ومحيطه ويتم العمل في إطارها و لمصلحتها.

أما عمليات النظام فهي تلك العمليات المتكاملة و المترابطة تستهدف استثمار المعلومات المتاحة في إعداد خطط الأداء و آليات توجيهه، تشخيصه، ومتابعته وتقييمه لتوفير آليات تصحيح الأداء و تحسينه وتطويره(2).

(1) عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، مرجع سابق، ص 336-339.

(2) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 141.

بينما مخرجات النظام فتنتمثل في:

- مقاييس للأداء الفعلي من حيث الكمية، الوقت، الجودة و التكلفة.
- معلومات عن انحرافات الأداء(نتيجة المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المستهدف).
- تشخيص الأداء تحديد أسباب الانحرافات و مداخل علاجها.
- معلومات لتحسين و تطوير الأداء.
- أسس المكافأة و تقدير الأداء.

**ثالثا :خطوات نظام إدارة الأداء .**

تتم عملية إدارة الأداء وفقا للمراحل التالية:

**1-تخطيط الأداء :** هو تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم صورة للأداء المستقبلي لتحقيق هذه الأهداف من خلال المعايير الواضحة و المتفق عليه بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات و الطاقات المتوفرة ،ولاشك أن عملية تحديد الأهداف يجب أن تنطلق من تحليل الأداء المسبق والحالي وتحديد المعارف والمهارات الفعلية و الكامنة لديهم حاليا وكيفية توظيفها للأداء المستقبلي المتوقع بتصميم الطريقة الأفضل للتنفيذ<sup>(1)</sup> وتتضمن مهام تخطيط الأداء ما يلي:

- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة زمنية محددة.
- تحديد المساعدات اللازم توفيرها للفرد سواء من جانب رئيسه أو من أطراف أخرى في المؤسسة.
- تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع الأفراد أو مع مجموعات عمل آخرين.
- توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة.
- تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها من أداء الأعمال المحددة.
- تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها مع كل عمل وتنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات الأداء المستخدمة.

(1)مدحت أبو النصر، مرجع سابق،ص 98.

- تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.
- تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.
- 2-تنظيم الأداء:** هو وضع هيكل أو بنيان تنظيمي واضح المعالم يستطيع الفرد من خلاله أن يحدد عليه موقعه بدقة على خريطة العمل و يعرف قنوات التحرك راسيا و أفقيا و الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد المسؤوليات و المهام الوظيفية المشتركة بين أكثر من فرد .

وعموما تنظيم الأداء يتطلب توافر ما يلي (1):

- الهيكل و العلاقات الواضحة.
- اللوائح و القوانين المقبولة الواضحة لتنظيم العمل.
- التحديد الواضح للمسؤوليات و المهام من خلال الوصف الوظيفي.
- الاختيار السليم و المناسب للأفراد و الوظائف التي يشغلونها.
- وجود نظام للاتصال و تبادل المعلومات عن الأداء على درجة عالية من الكفاءة.
- 3-توجيه الأداء:** هي عملية متابعة و رصد مستويات الأداء الفعلي و الظروف المحيطة به و تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعد في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة و تمكين القائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء و ظروفه ، ومحاولة الكشف عن فجوة الأداء و تحديد طبيعتها و دراسة أسبابها و تحديد الآثار الناجمة عنها و السعي لإيجاد السبل و الآليات المناسبة للتخلص منها و تحقيق تحسين الأداء(2).

- 4-تقييم الأداء:** هو الحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم و الكمية و السرعة والجودة و التكلفة والاستمرارية،أي يتجه الحكم على مدى تناسق عناصر الأداء و القائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل،كما تركز على الأشخاص القائمين بالأداء ومدى توافق خصائصهم وقدراتهم ودوافعهم مع متطلبات الأداء حسب التصميم و الخطة المعتمدة،ومدى تكيفهم مع ظروف الأداء

(1) نفس المرجع السابق،ص 98.

(2) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص165.

ومجموعة العمل التي قد يرتبطون بها و قابليتهم للتعلم والتطور واحتمالات نجاح الأفراد في أداء عملهم.

**5-تحسين و تطوير الأداء:**يتم تحسين الأداء من خلال عمليات مختلفة تتجه إلى أسباب فجوة الأداء(الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف) سواء كان مصدرها عيوب في مهارات و معارف القائمين بالأداء أو تغير ظروف الأداء أو خلل في تصميم الأداء وفي كل حالة يتجه جهد تحسين الأداء لإتباع العلاج المناسب.

أما تطوير الأداء فيكون بالبحث عن تقنيات جديدة أو تغييرات في هيكل القائمين بالأداء وتنظيم علاقاتهم من خلال إعادة تصميم العمليات<sup>(1)</sup>،تطوير قدرات و مهارات الأفراد، زيادة المستوى المعرفي للأفراد ،تطوير ثقافة المؤسسة ،حفز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل،تطوير علاقات العمل ، تحسين مكان العمل<sup>(2)</sup>.

ما نستشفه مما سبق أن نظام إدارة الأداء يتميز بخاصية التكامل والتفاعل بين عناصر إدارة الأداء من تخطيط وتوجيه وتشخيص وتقييم، وتأكيد الترابط والتوازن داخل كل عنصر من هذه العناصر التي تتماشى وتتكامل مع توجهات إدارة الموارد البشرية والتي تهدف في النهاية إلى الاستثمار الأفضل لقدرات ومعارف ومهارات الأفراد وتوظيفها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وإشباع حاجاتهم و رغباتهم للإبقاء على وفاءهم وولائهم.

(1)حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 194.

(2) علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص60.

## المبحث الثالث: تقييم الأداء البشري.

تسترشد المؤسسة وتختار الأعمال و الأنشطة التي تمارسها وتوكل مهمة تنفيذ ذلك إلى مواردها البشرية، حيث يقوم الأفراد بأداء واجبات ومسؤوليات معينة قصد بلوغ الأهداف المسطرة. وللتعرف على مستوى الإنجاز المحقق و التأكد من صلاحية أداء الأفراد و سلوكياتهم وتصرفاتهم مهاراتهم ومعارفهم تلجأ المؤسسة إلى عملية تقييم الأداء البشري. لذلك سنحاول التعرف على مفهوم هذه العملية، أهدافها، طرق تقييم الأداء البشري، العوامل المؤثرة في عملية تقييم الأداء ومشكلاتها و أخيرا متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء البشري.

## المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء البشري.

يقوم الأفراد في المؤسسة بأداء واجبات ومسؤوليات معينة قصد تحقيق الأهداف المسطرة، وللتعرف على مستوى الأداء المنجز لابد من اللجوء إلى عملية تقييم الأداء فهي من العمليات الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع مديري الإدارات الأخرى. لذا توليها المؤسسة اهتماما كبيرا باعتبارها الوسيلة التي تسمح لها بالتعرف على مدى تحقيق الأهداف المخططة<sup>(1)</sup> واتخاذ قرارات التوظيف، التحفيز، الترقية، التكوين... الخ. وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

تعرف عملية تقييم الأداء على أنها " تحليل لنتائج الفرد ومن ثم الحكم عليها"<sup>(2)</sup>، أو هي "تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتحسين هذه الأنماط والمستويات"<sup>(3)</sup>.

ويعتبرها Jean Marie Peretti بأنها العملية التي تمكن من التقدم والتطور التدريجي للفرد فهي تسمح بالتحسين المستمر في مستوى أداء الفرد"<sup>(4)</sup>.

دائما وفي الإطار ذاته عرفت عملية تقييم الأداء على أنها " عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها

(1) James W.Walker, **Manager la performance** .www.DE SSMRH.Org.

.consulté le(12/03/2005)

(2) Christian Batal, op.cit, p63.

(3) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص331.

(4) Jean Marie Peretti, **Ressources humaines**, op.cit, p339.

في مواقف معينة وفي تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة مسبقاً<sup>(1)</sup>. بمعنى آخر هي عملية قياس وتقويم أداء أعضاء المؤسسة<sup>(2)</sup>.

كما تم تعريفها أيضاً على أنها "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم و مدى تقدمهم بالعمل و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى و زيادة الأجور"<sup>(3)</sup>

ما يمكن قوله أن تقييم الأداء البشري هو عملية تسمح بتشخيص أداء الأفراد في المؤسسة<sup>(4)</sup> والتعرف على مستواهم وكفاءتهم و مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف المخططة وتتم وفق معايير محددة مسبقاً ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة لهم.

ولعملية تقييم الأداء أهمية كبيرة كونها تمثل وسيلة مهمة لمعرفة مدى التقدم الذي يحرزه الفرد نحو تحقيق الهدف المنشود، إضافة إلى:

- شعور الفرد بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل<sup>(5)</sup> من جهة، ومن جهة أخرى زيادة حسه بالمسؤولية وبذل قصارى جهده لتأدية عمله لعلمه بأن نتائج التقييم تتحدد على إثرها قرارات تمثل مستقبله الوظيفي.

- تحديد الأفراد المتميزين ومن ثم العمل على ترقيتهم إلى مناصب وظيفية أعلى.

- تعريف العمال بنواحي القصور في أدائهم لتجنبها مستقبلاً ونواحي القوة لتعزيزها أكثر.

- تنمية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

(1) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الأردن، 2006، ص336.

(2) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، مصر، 2008، ص284.

(3) زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص87.

(4) Thierry Verstrate et Bertrand Saparta, *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, Les éditions de l'adreg, Janvier, 2006, p2.

(5) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002، ص103.

**المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء البشري.**

يلجأ إلى عملية تقييم الأداء بغية الوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً، فعملية تقييم الأداء تهدف إلى التعرف على مستوى أداء الفرد بشكل علمي وموضوعي<sup>(1)</sup> وتحديد نقاط قوته وضعفه ومن ثم توجيهه نحو الأداء المتوقع منه، إضافة إلى تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى تدريب، تكوين وتطوير لتحسين كفاءتهم.

وبما أن عملية تقييم الأداء تسمح بالتعرف على نقاط قوة ونجاح الفرد في عمله<sup>(2)</sup> فإنها تساعد على تطوير مساره الوظيفي وتمنحه فرصة الحصول على المكافأة<sup>(3)</sup> والاستفادة من فرص التقدم. كما أنها وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين الرئيس ومرؤوسيه والتعاون لرفع الكفاية الإنتاجية إضافة إلى اكتشاف الأفراد ذوي المعارف والمهارات الخاصة والضمنية والتقدير والاعتراف بأصحاب الأداء المتميز.

تمكن عملية تقييم الأداء أيضاً من تقييم البرامج والحكم على دقة سياسات وأساليب إدارة الموارد البشرية<sup>(4)</sup> واتخاذ القرارات المتعلقة بالعامل من ترقية، نقل، تعيين... الخ. كما أنها تطور الوظائف الموجودة وتسهل إدخال وظائف جديدة عند الحاجة<sup>(5)</sup> وتوزيع المسؤوليات بطريقة صحيحة ومن ثم تحديد تكاليف العمل وإمكانية ترشيد الإنتاج<sup>(6)</sup>. وتعتبر مقياساً للحكم على سياسة الاختيار والتدريب ومتابعة التطور في مستوى كفاءة المرؤوسين.

غير أن أحد أهم نتائج عملية تقييم الأداء هو زيادة شعور الفرد بالمسؤولية لعلمه بأن أدائه موضع تقييم فيتحسن أدائه ومن ثم تتحسن وظائف المؤسسة تدريجياً<sup>(7)</sup>

(1) هيثم حنا إلياس عيسوه، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2005، ص36.

(2) Anthony A. Atkinson John H et autre, op.cit, p82.

(3) James W. Walker, op. cit.

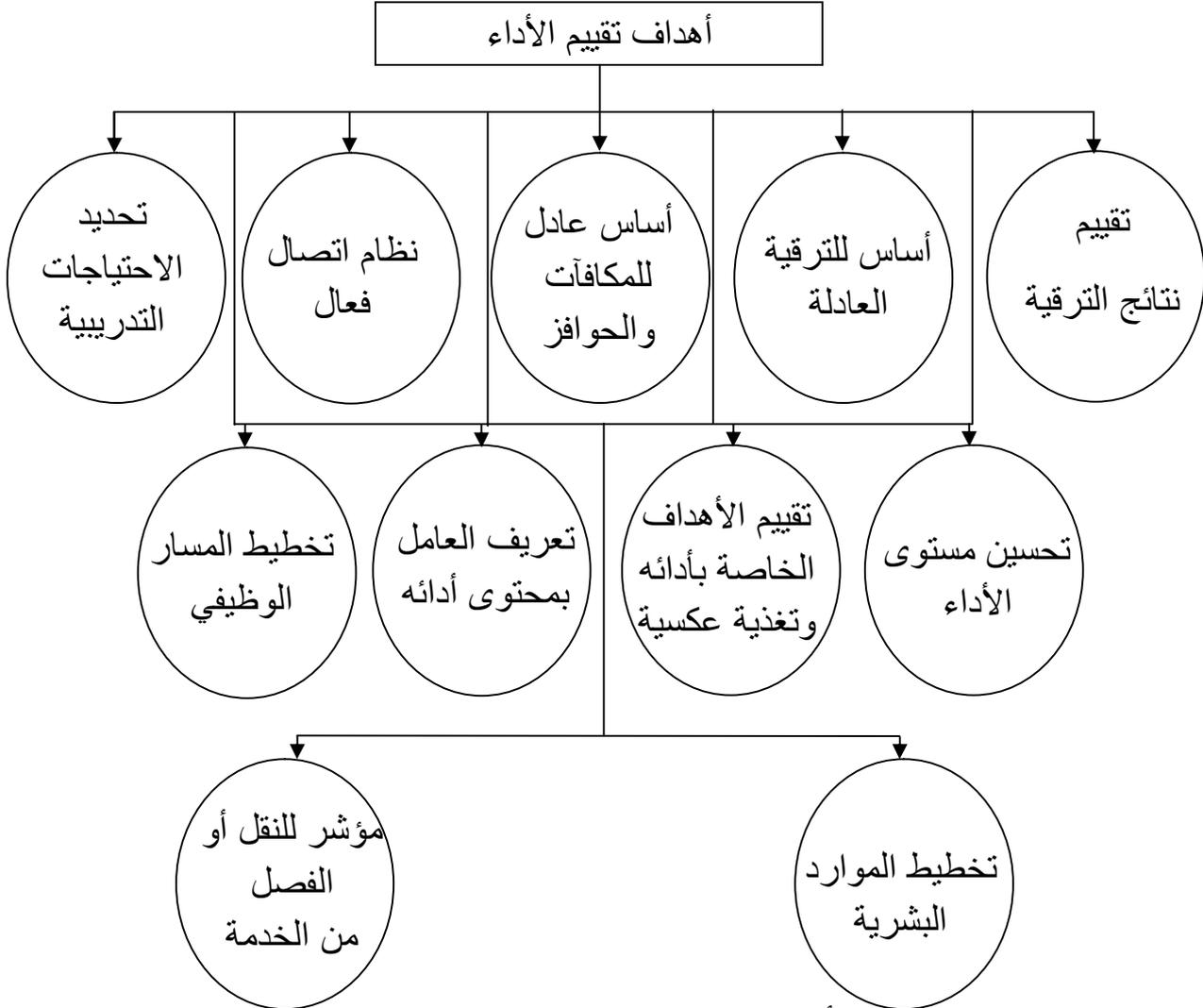
(4) نسرين محمد عبد الحمود ، العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والتأمين، في الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص48.

(5) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (من منظور القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000، ص321.

(6) هيثم حنا عيسوه، مرجع سابق، ص37.

(7) Jacques Auger, Denis la forte, Jean-Claude Rondeau, **La mesure de la performance dans le secteur public**, observatoire de l'administration publique, ENAP, Volume 3,numéro1, Mai, 1997, p02

ويمكن إيجاز أهداف عملية التقييم في الشكل التالي:  
الشكل رقم: 09 أهداف تقييم الأداء.



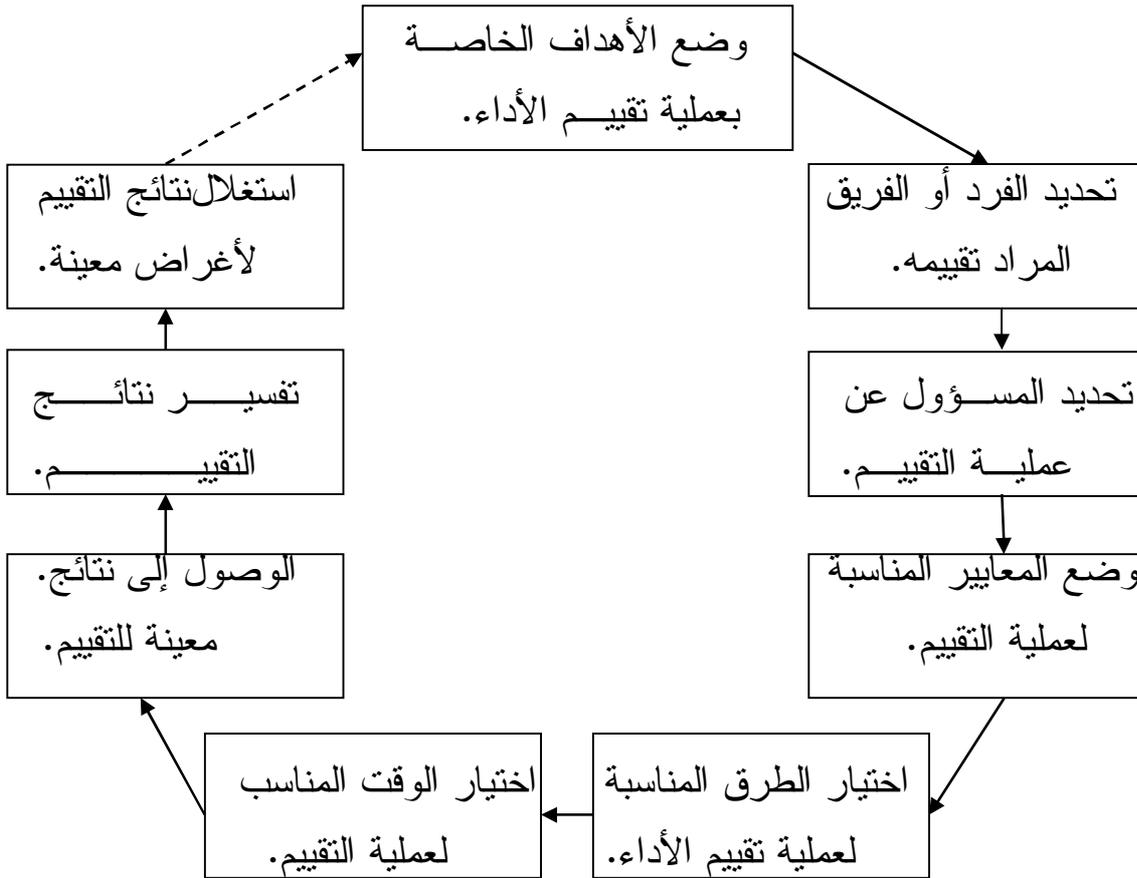
المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص301.

إن تمثل عملية تقييم الأداء عنصراً أساسياً في ترشيد استخدامها لتحقيق أهداف منظمات الأعمال لما يوفره هذا التقييم من بيانات عن أداء تلك الموارد في الماضي والحاضر والأداء المتوقع منها في المستقبل، حيث تمثل هذه البيانات تصميم إستراتيجية المؤسسات<sup>(1)</sup>.

(1) حسين حساني، عبد الغني حريري، مدخل تقييم أداء رأس المال البشري: تحدي من أجل تنافسية مؤسسات التأمين (إشارة للتجربة الجزائرية)، في إطار ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 13 و14 ديسمبر، 2011، ص2.

والملاحظ في عملية التقييم أنها عملية مصممة ومحددة بدقة وفق إستراتيجية معينة<sup>(1)</sup> تحتاج إلى أفراد أكفاء يقومون بتنفيذها فهي عملية تتطلب تخطيطاً، تنظيماً، تنفيذاً ومراقبة، بمعنى آخر هي عملية تمر بمراحل معينة بدءاً بوضع الأهداف و وصولاً إلى مدى تحقيقها وللتوضيح أكثر نستدل بالشكل التالي:

الشكل رقم:10 نظام عملية تقييم الأداء البشري.



المصدر: Christian Batal, op.cit p84. (وبتعديل من الباحثة)

تبدأ عملية تقييم الأداء البشري بمرحلة وضع أهداف التقييم وتحديد متطلباته حيث يعتمد نجاح التقييم وفعالته على تحديد الغرض من التقييم حتى يكون الأفراد على إطلاع بالغرض الذي وجد من أجله التقييم لتخفيف حدة مقاومته و كسب التأيد له.

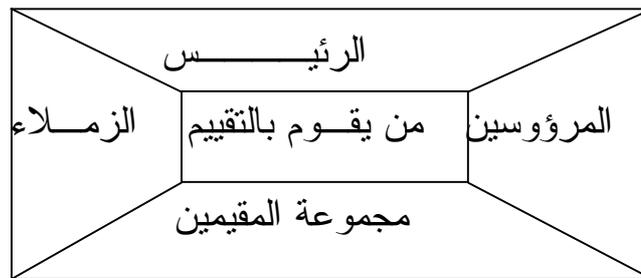
تليها مرحلة تحديد واختيار الفرد أو الفريق الذي سيخضع لعملية التقييم، إضافة إلى تحديد المسؤول عن عملية التقييم (الذي ستوكل له مهمة تقييم الأداء البشري).

(1) Christophe Germain, Stéphane Trébuçq, **La performance globale de l'entreprise et son pilotage quelques réflexions**, Semaine social Lamy, université Montesquieu, Bordeaux, France, 18 Octobre, 2004, p38.

وفي هذا السياق ظهرت مقاربات حديثة تؤكد على ضرورة عدم حصر مهمة تقييم الأداء في الرئيس أو المسؤول المباشر فقط - رغم أنه الأكثر المأما بمتطلبات الوظيفة وبمستوى أداء العمال وسلوكياتهم لأنه أكثر قرباً من غيره لذا فهو يتسم بقدرة عالية على تحليل وتفسير أداء مرؤوسيه<sup>(1)</sup> - وإنما لا بد من أن يشارك في هذه المهمة أطراف أخرى كالتقييم من قبل زملاء في العمل خاصة القدامى و ذوي الخبرة حيث لديهم إلمام كبير بمضمون العمل ويعتمد عليهم أكثر في الحالات التي تتأثر النتائج بالعمل الجماعي، المرؤوسين حيث يدلون بأرائهم وبالمعلومات المتوفرة لديهم بما يتعلق بالسلوك والأداء في العمل، التقييم الذاتي من قبل الفرد ذاك أن الفرد يمكنه الحكم على سلوكياته الخاصة كما انه أدري من غيره بحقيقة أدائه، العملاء حيث يحتكم إلى وجهات نظرهم في أداء العاملين للوظائف... الخ<sup>(2)</sup>، الخبراء الخارجيين لإعطاء صورة موضوعية ولا يكونوا مندمجين في عمليات التنافس والاحتكاك الذاتي اليومي مع الموظفين<sup>(3)</sup>.

كل هذا لضمان عدم التحيز في التقييم واستقاء معلومات التقييم من جهات متعددة وهو ما يمكن أن نوضحه في الشكل التالي:

**الشكل رقم: 11 المسؤول عن عملية التقييم.**



**المصدر:** أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 413.

والشرطين الأساسيين الواجب توفرهما في المسؤول عن عملية التقييم: هما المهارة الفنية والسلوكية الخاصة به.

(1) غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة المواهب (مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 202.

(2) جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 342.

(3) غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 204.

فالمهارة الفنية تؤكد على أنه مطلع ولديه دراية كافية بالبرنامج التقييمي من جهة ومن جهة أخرى لديه من المعارف والخبرات والمهارات ما تؤهله لأن يكون جديراً بهذه المهمة.

أما المهارة السلوكية فتثبت أنه يتمتع بخصائص وسلوكيات تجعله يتعامل مع الفرد الخاضع لعملية التقييم بطريقة جيدة يحسسه من خلالها بأنه مرشد، مساعد وملاحظ لأدائه وليس ناقداً له.

وكمرحلة موائية يتم اختيار ووضع المعايير المناسبة للتقييم والتي يقصد بها تلك العناصر التي تستخدم كأساس أو كركائز للتقييم<sup>(1)</sup> يحكم من خلالها على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للموارد البشرية.

وهذه المعايير قد تكون معايير كمية (معدلات الأداء) وتعتبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل كالمعايير المتعلقة بالإنتاجية وذلك من حيث كمية الإنتاج، جودته، السرعة، النوعية ... الخ. وتعتبر عادة عن حجم المخرجات وجودتها والزمن المحدد للإنجاز.

أومعايير نوعية (سلوكية) وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الأفراد وتختلف طبقاً للفروقات بين الوظائف<sup>(2)</sup>، بعبارة أخرى تكشف هذه المعايير عن صفات العامل الشخصية و السلوكية كالمعايير المتعلقة بالسلوكيات التي أدت إلى أداء معين كمدى التعاون داخل مكان العمل، متابعة المرؤوسين، السلوك الشخصي، الالتزام، الانضباط، المواظبة، المبادرة<sup>(3)</sup>.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة<sup>(4)</sup>.

وحسب Christian Batal فإن معايير التقييم يجب أن تتميز بالسهولة، الصلاحية والثبات.

**فالسهولة:** تعني وضوح المعيار وسهولة استخدامه من قبل المسؤول عن التقييم.

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 293.

(2) غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 204.

(3) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 288.

(4) غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 198.

أما **الصلاحية**: فتعني المدى الذي يستطيع فيه المعيار تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة و قياسه.

**بينما الثبات**: فيقصد به الثبات في نتائج التقييم ما دام الأداء ثابتا لم يتغير (مدى استقرار أداة القياس).

وهناك من الباحثين من أضاف:

**القبول والثقة**: بمعنى أن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء يجب أن تكون مقبولة من طرف الأفراد ومتفق عليها مما يولد ثقة لديهم اتجاه هذا المعيار لتقييم أدائهم<sup>(1)</sup> والمعيار المقبول يعكس عادة الأداء الفعلي للأفراد.

**التمييز**: أي يجب أن يميز المعيار بين الأفراد وفقا لأدائهم لأن التمييز يسمح بتوزيع المكافآت وترقية الأفراد بشكل عادل.

**التحديد**: بمعنى أن يحدد المعيار ويرشد العاملين ويوضح لهم ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق ذلك.

**التطابق الاستراتيجي**: ويقصد به المدى الذي يستتبط فيه نظام تقييم الأداء أداء متطابق مع إستراتيجية المؤسسة وأهدافها وثقافتها<sup>(2)</sup>.

إذن فمرحلة اختيار ووضع معايير التقييم تتطلب دقة كبيرة وموضوعية حتى تحقق أهدافها. غير أن صعوبة تحديد المعايير تظهر أكثر في المعايير الكيفية مقارنة بالمعايير الكمية لأن هذه الأخيرة تعتبر سهلة التحديد مقارنة بالأخرى.

بعد وضع المعايير تأتي مرحلة اختيار الطرق المناسبة لتقييم الأداء<sup>(\*)</sup>، وهنا قد يتم اختيار طريقة من طرق التقييم المتعارف عليها أو المزج بين أكثر من طريقة، بمعنى أن المسؤول عن التقييم يختار الطريقة المناسبة حسب وضع المؤسسة وظروفها والموقف الذي هو فيه ثم اختيار التوقيت المناسب لتنفيذ عملية التقييم والتي تكون محصلتها النهائية الوصول إلى نتائج معينة، لتتعلق بعدها مرحلة تفسير نتائج التقييم المتوصل إليها.

(1) Danielle Picard, **Recherche performance humaine désespérément**; La contribution de cabinets de conseil, IAE de Paris (université Paris 1 panthéon Sorbonne), GREGOR, Paris, 1995, p19.

(2) غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص198.  
(\* سيتم التطرق إلى طرق التقييم لاحقا.

وما تجدر الإشارة إليه هو لأبد من إشراك الأفراد في تفسير هذه النتائج وهو ما تؤكد المقاربات الحديثة إذ تنص على ضرورة عدم قيام المسير أو بالأحرى المسؤول عن التقييم بتفسير نتائج التقييم بمفرده لأنه قد لا يتوصل إلى تشخيص كلي للأداء لهذا فمن الضروري إشراك الأفراد في ذلك حتى يدلون باقتراحاتهم ويحاولون تشخيص الأداء ومعرفة الأسباب والعوامل المؤدية إليه مع المقيم، فإذا كانت أسبابا يحاولون معرفتها وبشكل دقيق لاستئصالها أو معالجتها، أما إذا كانت عوامل فيحاولون تشجيع الفرد على التركيز عليها أكثر باعتبارها المؤدية إلى الأداء الجيد.

و كمرحلة أخيرة من مراحل عملية التقييم يقوم المقيم باستغلال النتائج التي توصل إليها للأغراض والأهداف التي حددت سابقا.

### المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء البشري.

توجد العديد من طرق تقييم الأداء البشري منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث، غير أننا سنحاول ذكر أكثر الطرق استخداما وشيوعا لكلا النوعين.

أولا: الطرق التقليدية لتقييم الأداء: من بينها:

#### 1- طريقة الترتيب العام:

وفق هذه الطريقة يتم ترتيب المرؤوسين ترتيبا تصاعديا أو تنازليا من خلال مقارنة المستوى العام لأداء بعضهم البعض<sup>(1)</sup>، حيث يعطي المسؤول عن التقييم تقديرا معيناً لأداء كل مرؤوس ويتم على إثرها تحديد أحسن المرؤوسين أداءا و أسوأهم أداءا ثم تحديد مستويات الأفراد الباقين بين هذين المستويين.

تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة في تطبيقها كما أنها سريعة الاستعمال وتوفر الوقت، غير أن ما يعاب عليها عدم تحديدها لمواطن الضعف والقصور بوضوح، إضافة إلى عدم وجود معايير محددة وموضوعية يتم التقييم وفقها.

(1) أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص348

## 2- طريقة المقارنة الزوجية:

يقوم المقيم بعقد مقارنات زوجية بين مرؤوسيه من خلال معايير معينة<sup>(1)</sup>، كمدى تطبيق مواصفات الجودة وغيرها.

وأهم ما يميز هذه الطريقة هو تناسبها مع المؤسسات ذات العمالة القليلة كما أنها سهلة وبسيطة التطبيق وسريعة التقييم<sup>(2)</sup>.

وما يعاب عليها عدم قدرتها على الكشف عن الفروقات الفردية بين الأشخاص الذين يكونون في رتب متقاربة إضافة إلى صعوبة تطبيقها في المؤسسات ذات العمالة الكبيرة.

## 3- طريقة القوائم المرجعية:

في هذه الطريقة يتم إعداد قوائم معينة تحتوي على عدد من العبارات تصف مستويات مختلفة لأداء العامل والتي يختارها خبراء ذوي دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم ويخصصون قيمة معينة لكل عبارة<sup>(3)</sup>، ثم يقوم المقيم بالتأشير على الصفة التي يرى أنها تصف أداء الفرد ويكون تأشيرته بنعم أو لا وعند إتمام القائمة يتم تحليلها وتحديد درجات كل عامل.

ما تتميز به هذه الطريقة البساطة وسهولة الفهم، أما ما يعاب عليها أنها عالية التكلفة لأنها تتطلب إعداد قوائم بقدر ما يوجد من تصنيفات للأعمال الموجودة في المؤسسة.

## 4- طريقة التوزيع الإجمالي:

يقوم الرئيس في هذه الطريقة بتوزيع أعضاء مجموعته على جميع مستويات التقييم وبنفس النسب المحددة للمستويات المختلفة وذلك وفق خمس فئات ولكل فئة نسبة مئوية

(1) بالاعتماد على:

- Claude levy le Boyer, **Evaluation du personnel**, Les éditions d'organisation, Paris, 1994, p.p105-106.

- James W Walker, op.cit

(2) Benoît Ndi Zambo, **Objectifs, méthodes et obstacles à l'évaluation de la performance** in séminaire sur l'évaluation de la performance et le Développement du secteur public, Banjul (Gambie), 26-30 Mai, 2003, p04.

(3) زهير ثابت، مرجع سابق، ص119.

محددة وهو يشبه التوزيع الطبيعي، حيث تكون نسبة محددة متميزة بالأداء العالي ونسبة متميزة بالأداء المنخفض وبقية الأفراد يكون أدائهم متقاربا وقريبا من المتوسط. (1)

رغم البساطة والسهولة التي تتميز بها هذه الطريقة في التطبيق، إلا أن تقسيمها للأفراد إلى ضعيف، جيد وممتاز افتراض غير صحيح دائما لأنه قد يكون في المجموعة الواحدة أفراد ذوي اداءات متميزة وبالتالي يصعب تصنيفهم هذا لأنهم قد يصيبهم الإحباط.

**5- طريقة الصفات:**

يتم تحديد العناصر اللازم اعتمادها كمقياس لتقييم الأداء كعلاقة الموظف مع رؤسائه، تحمل المسؤولية، الانضباط في العمل، المواظبة... الخ. وإعطاء كل عنصر من العناصر السابقة درجة معينة (ممتاز، جيد، مقبول، ضعيف...) ثم يتم تحديد نقاط لكل درجة ووضعها في نموذج لتقييم الأداء يتضمن كل من الدرجات والنقاط بعدها يطلب من المقيم تدوين ملاحظاته بجانب كل عنصر في عناصر التقييم ليتم أخيرا جمع النقاط وإعطاء تقدير نهائي للعامل (2).

أهم ما يميز هذه الطريقة هو سهولتها ومساعدة المقيم على أداء مهمته بدقة كبيرة إلا أنها تؤدي إلى تحيز المقيم في تقييمه بسبب ميولاته الشخصية للأفراد، إضافة إلى هيمنة إحدى الصفات على سائر الصفات الأخرى .

#### **6- طريقة الأحداث الحرجة:**

يقوم المقيم بتركيز كل انتباهه على الأحداث الهامة أو الحرجة التي تميز الأداء معنى ذلك أن المقيم يدون ملاحظاته حول الأحداث المؤدية للأداء الإيجابي أو السلبي والمتسببة في نجاح أو فشل الفرد، تتطلب هذه الطريقة كفاءة عالية للقائمين بعملية التقييم لأنهم يقومون بملاحظة مباشرة للأداء ويسجلون كل الوقائع والأحداث الخاصة به. وما يعاب عليها أنها تتطلب وقتا كبيرا حتى يستطيع المقيم تدوين كل ملاحظاته وأخذ الأحداث الحرجة كتقييم فعلي لأداء الفرد على طول الفترة (3)، إضافة إلى شعور العاملين بأن المقيم يحصي أخطائهم ويقيد حركاتهم نتيجة ملازمته الدائمة لهم (4).

(1) غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 193.

(2) محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص- ص، 140-139.

(3) James W. Walker, Op. cit.

(4) فوزي حبيش وآخرون، الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين في المصارف وتخطيط المسار الوظيفي، إتحاد المصارف العربية، لبنان، 1993، ص 60.

**7- مقابلات تقييم الأداء:**

يقوم المسؤول عن التقييم بعقد لقاءات أو مقابلات مع مرؤوسيه لإبلاغهم بمستويات أدائهم وتبادل وجهات النظر معهم ومحاولة معرفة نقاط قوتهم لتعزيزها ونقاط ضعفهم لمعالجتها.

ما تتميز به هذه الطريقة هو كسر حاجز الخوف بين الرئيس ومرؤوسيه من خلال تبادل وجهات النظر حول تقييم الأداء، غير أن ما يعاب عليها تمادي المقيم أحيانا في إنتقاد مرؤوسيه<sup>(1)</sup> الشيء الذي ينتج عنه تدمير العمال وعدم تقبلهم له.

**ثانيا: الطرق الحديثة لتقييم الأداء.**

تعتبر هذه الطرق حديثة مقارنة بالطرق السابقة وأهمها :

**1- طريقة التقييم الذاتي:**

تعتبر هذه الطريقة أحد أهم الطرق الحديثة لتقييم الأداء لأنها تعطي فرصة للفرد لتقييم أدائه بنفسه والحكم على سلوكياته ونتائجه، فهي تسمح له بمعرفة نقاط قوته وضعفه ومن ثم تقديم مقترحاته للتحسين.

غير أن ما يؤخذ عليها هو ميل الفرد إلى تبرير ضعف أدائه إلى عوامل خارج عن نطاق تحكمه.

**2- طريقة تقارير الكفاءة:**

تقوم هذه الطريقة على تقسيم معايير التقييم إلى ثلاثة أنواع أساسية من المعايير، تبحث في تقييم جهود ومهارات العمال وتصرفاتهم أثناء العمل وهي: معايير لتقييم الأداء الوظيفي للعمال، معايير لتقييم السلوك الوظيفي للعمال ومعايير تقيس السلوك الشخصي للعمال. ثم يتم تقسيم كل معيار إلى مجموعة من البنود ويمنح لكل بند علامة معينة حسب درجة الاستحقاق والجدارة ليتم جمعها ومطابقتها مع تقديرات مرتبة للكفاية.

رغم الدقة والشفافية التي تتميز بها هذه الطريقة مقارنة بالطرق الأخرى لأخذها بعين الاعتبار كل من الصفات الكمية والنوعية في التقييم لأنها تسمح للأفراد بمناقشة نتائج تقييمهم، إلا أن ما يعاب عليها وقوعها في التحيز كالتعميم أو التساهل.

(1) بالاعتماد على:

- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص335.

- Claude Levy le Boyer, **La gestion des compétences**, op.cit, p107.

## 3- طريقة تقييم الأداء بالأهداف:

تتمثل هذه الطريقة في وضع مجموعة من الأهداف القابلة للقياس لكل فرد ثم مراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها<sup>(1)</sup>، فالتقييم يكون بقياس النتائج التي حققها الفرد. تلعب هذه الطريقة دورا كبيرا في تحفيز الأفراد على العمل لأنهم يحسون بمشاركتهم في وضع الأهداف ومن ثم إحساسهم بالمسؤولية والالتزام، كما أنها تحول اهتمام الرئيس من نقد المرؤوس إلى الاهتمام بكيفية مساعدته على تحقيق الأهداف<sup>(2)</sup>.

غير أن المشكل الأساسي الذي يحد من فعالية هذه الطريقة هو عدم الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف (كأن يميل الرئيس لوضع الأهداف النوعية، بينما المرؤوس إلى وضع الأهداف الكمية السهلة القياس) و تركيزها على النتائج التي حققها الفرد وإهمالها للأساليب التي من شأنها أن تحسن أداء الفرد ونتائجه في المستقبل<sup>(3)</sup>.

بمعنى آخر تركيزها على النتائج المحققة وإهمالها لسلوكيات ومهارات الفرد التي أدت إلى تحقيق الأهداف<sup>(4)</sup>.

رغم كون هذه الطرق حديثة مقارنة بالطرق التقليدية إلا أنها لم تعد كافية لتقييم الأداء البشري لأنها لم تأخذ بعين الاعتبار بعض الأطراف الخارجية والمؤثرة على الأداء أثناء عملية تقييمه هذا من جهة، ومن جهة أخرى تركيزها الكبير على الأداء الفردي مع عدم تركيزها أكثر على تقييم مهارات الأفراد ومعارفهم.

لهذا ظهرت مداخل جديدة لتقييم الأداء البشري والتي تركز على الأداء الجماعي لأن المؤسسة حاليا اتجهت نحو الأفقية، أين أصبحت تعمل على شكل فرق عمل أي مجموعة من الأفراد يقومون بممارسة مهامهم بالاعتماد على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، معالجة المشاكل وغيرها.

ومن أهم المداخل الحديثة مدخل الجودة الشاملة لتقييم الأداء وتحسينه وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ككل<sup>(5)</sup>، طريقة التقييم بـ 360<sup>0</sup> وبطاقة الأداء المتوازن.

(1) جاري ديسلر، مرجع سابق، ص335.

(2) زهير ثابت، مرجع سابق، ص126

(3) نفس المرجع السابق، ص128.

(4) Benoît Ndi Zambo, op. cit, p05.

(5) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص448.

**أ- طريقة الجودة الشاملة لتقييم الأداء:**

تعد هذه الطريقة طريقة حديثة في تقييم الأداء مقارنة بالطرق السابقة التي تركز على النواحي السلوكية والكمية و تتجاهل اعتبارات الجودة، لذا فهي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في الأداء من خلال تعاون ومشاركة الجميع في ذلك.

والتقييم هنا يكون صادر من المحيط كالزبائن، الشركاء، المسيرين... إلخ لأن هؤلاء الأطراف مرتبطين ارتباطا مباشرا بالمؤسسة.

وأهم ما تتميز به هذه الطريقة هو تزويد العاملين بمعلومات عكسية حول مجالات التحسين الممكنة لتحسين منتجات المؤسسة<sup>(1)</sup>. مع ضرورة التأكيد على تعريف العامل بالأداء الأمثل المراد تحقيقه وتحديد الأهداف الواجب تحقيقها.

أما أهم عيوبها فهي صعوبة تطبيقها لصعوبة إيجاد توازن بين كل الأطراف وتحقيق رضا الجميع.

**ب- طريقة التقييم بـ 360<sup>0</sup>:**

تعتمد المؤسسات على هذه الطريقة لتفادي النظرة الشخصية و ضمان الموضوعية في التقييم حيث يتم وفق هذه الطريقة تقييم أداء العامل من كافة المحيطين به في شكل دائرة 360<sup>0</sup> من كل من: الرئيس المباشر، الزميل، المرؤوس، المتعاملين معه من داخل المؤسسة وخارجها<sup>(2)</sup>.

ولأن هذه الطريقة تتميز بالشمولية لاستقائها المعلومات من أطراف مختلفة، فإنها تقلل التحيز - لتعدد مصادر التقييم- وتبين للفرد نقاط قوته وضعفه، أما أهم عيوبها هو طلبها لوقت كبير مما يعيق عملية تطبيقها.

**ج- بطاقة الأداء المتوازن:**

في ضوء الأفكار الأساسية لإدارة التميز اتجه الفكر الإداري المعاصر لتطوير نظم تقييم الأداء لمواكبة التميز، فكانت بطاقة تقييم الأداء المتوازن أحد الأساليب التي تساعد على ذلك.

(1) نفس المرجع السابق، ص440.

(2) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص171.

تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام لقياس الأداء يحتوي على مقاييس مالية وغير مالية، وتغطي أربعة مجالات بالمؤسسة وهي:

**المحور المالي:** يهتم بتقييم الأداء المالي للمؤسسة وقضايا الإيرادات والنفقات ومدى كفاءة استثمار الأموال.

**محور علاقات الزبائن:** الذي يهتم بتقييم نتائج الأداء من منظور العملاء ومدى رضاهم عن الطرق التي تخلق القيمة لهم (هذا المحور يعكس نظرة الزبون إلى المؤسسة عاكسا بذلك مدى قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء من خلال النوعية، السعر الملائم والسرعة).

**محور العمليات التشغيلية الداخلية:** يبحث عن مدى كفاءة التخطيط وتنفيذ العمليات الداخلية المختلفة أي تقييمها، بمعنى أن هذا المحور يهتم بالعمليات التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق الذي يعكس قدرتها على تحقيق النجاح.

**محور أنشطة التعلم والابتكار:** والذي يهتم بتطوير وتعليم العاملين بخلق مناخ يدعم النمو والابتكار والتعلم المستمر.

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تقييم الأهداف الإستراتيجية وتحديد الأهداف العملية لكل فرد فيها وتوجيه سلوكياته.

إن تعدد أبعاد هذه الطريقة يسمح بإيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء<sup>(1)</sup> لإعطاء رؤية شاملة للمؤسسة لقيادة نظامها نحو تحقيق الهدف.

وأهم ما تتميز به هذه الطريقة هو تطوير وتعليم العاملين لتنمية مبدأ التطوير الذاتي من خلال نشر المعارف والمهارات وتشجيع التكوين<sup>(2)</sup>، إضافة إلى تحقيقها لمستوى من الرضا الوظيفي للعمال لاقتناعهم بعدالة التقييم بالتعرف باستمرار على نقاط القوة والضعف في أدائهم و توفر آليات الاتصال لتبادل المعلومات وتحقيق التعلم.

غير أن ما يعاب عليها صعوبة تطبيقها لأنها تحتاج إلى تعديل و تطوير ومتابعة باستمرار.

(1) وائل محمد صبحي، إدريس طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص154.

(2) Aurélie Dujert, Agnès lancini, op. cit, p 06

ما نستنتجه أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر كأداة للتسيير تستخدم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة لاعتمادها على جوانب مالية وغير المالية لقياس الأداء. إذن ما يمكن قوله أن هناك العديد من طرق تقييم الأداء البشري منها التقليدية والحديثة إلا أنه لا توجد طريقة واحدة من بين هذه الطرق صالحة لكل زمان ومكان وفي كل المؤسسات يستخدمها المسيرون لتقييم الأداء، ذلك أنه لكل مؤسسة وضعا خاصا وظروفا تختلف عن المؤسسات الأخرى، لذا على المسير التصرف وفق الموقف أو الظرف الذي هو فيه لاختيار الطريقة المناسبة للتقييم أو المزج بين أكثر من طريقة أحيانا بعد مراعاة أهداف المؤسسة، نظام قيمها، هيكلها التنظيمي، أفرادها، ثقافتها ومحيطها. رغم أن عملية تقييم الأداء هي عملية مخططة ومنظمة إلا أن هناك بعض العوامل التي تؤثر عليها والأخطاء التي قد يقع فيها المسؤولين عن عملية التقييم والتي تحد من فعاليتها وهو ما سنحاول التطرق إليه لاحقا.

**المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية تقييم الأداء البشري ومشكلاتها.**

**أولاً:العوامل المؤثرة في عملية تقييم الأداء.**

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على عملية تقييم الأداء البشري منها. (1):

**1-الاعتبارات التنظيمية:** كالمناخ التنظيمي الذي يؤثر في نتائج مقابلات التقييم فمثلا وفي حالة رغبة المنظمة بقناعة الموارد البشرية بعدالة التقييم لابد أن يتصف مناخ المنظمة بالثقة، المساندة والطريقة التطويرية مع الأعضاء.

**2- الطريقة الملائمة نحو العمل:** لابد من أن تكون طريقة أو طرق التقييم المختارة لها صلة وثيقة بالعمل .

**3-العوامل البيئية الخارجية:** لها تأثير كبير في عملية التقييم وتعد محدد مباشر للأداء الفردي فمثلا التهوية السيئة والمعدات المتهاكة تؤثر على الجهد الذي يبذله الفرد .

**ثانياً:مشكلات عملية تقييم الأداء.**

هناك العديد من المشكلات التي تصاحب عملية تقييم الأداء البشري مما تؤثر سلبا على دقة وموضوعية التقييم وأهم هذه المشكلات:

(1) غني دحام تناي الزبيدي،حسين وليد حسين عباس،مرجع سابق ، ص193.

**1-المشكلات الذاتية:** تتضمن هذه المشكلات مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب

خلال عملية التقييم منها:

**أ-أخطاء الهالة:**

التي تعرف بانطباع المقيم على تقييمه لخصائص وسمات الخاضع لعملية التقييم<sup>(1)</sup> بمعنى أن يدرك المقيم لصفة واحدة من صفات الخاضع لعملية التقييم ويستخدمها للحكم عليه ككل.

**ب-أخطاء التساهل والتشدد:**

قد تواجه عملية تقييم الأداء مشكل النزعة المركزية للمقيم فيتساهل أو يتشدد في تقييمه، فيتساهل في التقييم بمنح تقديرات عالية للعاملين لكسب ودهم أو قد يتشدد في ذلك إذا كانت تقارير تقييم الأداء سرية فيميل إلى منح تقديرات منخفضة للعاملين فيتدنى مستوى التقييم عن المعدل الطبيعي له.

**ج-أخطاء التحيز الشخصي:**

يتأثر تقييم العامل بالتحيز الشخصي للمقيم والذي قد يكون تحيز إيجابي أو سلبي وهو ما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل.

**د-أخطاء التأثر بالمركز الوظيفي للمرؤوس:**

قد يميل المقيم إلى منح تقديرات عالية للمرؤوسين الذين يشغلون مناصب أعلى فيقع في أخطاء المركز الوظيفي وهو ما يؤثر سلبا على عملية التقييم.

**ه-أخطاء التأثر بآخر تقييم:**

يقوم بعض المقيمين بتقييم مرؤوسهم على ضوء آخر تقرير تقييم سابق وبذلك يتأثر تقييم الأداء الحالي بالتقييم السابق<sup>(2)</sup>.

**و-أخطاء الانطباعات السابقة:**

قد يتأثر المقيم بالانطباع الذي تركه الخاضع لعملية التقييم مسبقا فيقيم الأداء على أساسه، لهذا يجب أن يتم التقييم الحالي على الفترة الحالية<sup>(3)</sup>.

(1) جاري ديسلر، مرجع سابق، ص337.

(2) زهير ثابت، مرجع سابق، ص205.

(3) نفس المرجع السابق.

## 2-المشكلات الموضوعية: وترتبط هذه المشكلات بمدخلات وعمليات ونشاط التقييم

ومنها:

- عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم.
- سوء اختيار معايير التقييم.
- الخطأ في اختيار وقت التقييم.
- نقص تجربة المشرفين على التقييم، فالتقييم مرهون بمدى كفاءة المقيم حيث يجب تدريبه قبل توكيل هذه المهمة له.
- عدم إطلاع العامل على تقييمه السابق يحد من تطوير مهاراته مستقبلا مما يؤثر على نزاهة وموضوعية التقييم.
- عدم إشراك العامل في وضع معايير التقييم يؤثر سلبا على نظام التقييم.
- عدم كفاية التغذية العكسية للعامل.

### المطلب الخامس: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء البشري.

حتى يكون التقييم فعالا ووسيلة هادفة تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها لا بد من توفر مجموعة متطلبات تساعد على إرساء نظام تقييم أكثر دقة وموضوعية على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
  - شرح برنامج تقييم الأداء و توضيح أهميته و دواعي القيام به.
  - تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.
  - يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
  - يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.
- إضافة إلى هذه المتطلبات يجب كذلك:
- وضع معايير علمية، موضوعية، دقيقة وسهلة الفهم والوضوح.
  - استخدام سجلات خاصة يدون فيها المسؤول عن التقييم ملاحظاته عن أداء المرؤوسين خلال فترة التقييم و يرجع إليها عند الحاجة.

(1) زهير ثابت، مرجع سابق، ص 91

- المرونة التي ينبغي أن ترافق عملية التقييم لتطوير النظام حتى يتماشى مع الظروف السائدة.
- مناقشة تقارير تقييم الأداء لفتح منافذ الاتصالات أكثر بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ضرورة مقارنة نتائج التقييم الحالية مع السابقة للحكم على مدى دقتها.
- الاستفادة من نتائج التقييم لتحسين الأداء المستقبلي.

إن توفر هذه المتطلبات يسمح بالاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والقدرات الخاصة ويخلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي بين الرؤساء والمرؤوسين ويحفزهم على التعلم أكثر وبذل كل جهودهم في سبيل التفرد والاختلاف في الأداء والسلوك بانجاز نتائج غير مسبوقة يتفوقون بها مما يعني التميز في الأداء هذا الذي سنحاول التعرف عليه في المبحث الموالي.

**المبحث الرابع: الأداء المتميز.**

في ظل ما تعرفه الساحة الاقتصادية من منافسة كبيرة و إلغاء الحدود تفاعلت كل متغيرات البيئة لتضع على المؤسسة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المؤسسات الأخرى، حيث أن التميز هو الابتعاد عن كل ما هو نمطي في الأداء والسلوك ما يحقق للمؤسسة الاستقرار و يضاعف من فرص الاستمرارية و يسمح لها بالحفاظ على مكانتها في سوق متغيراته أكثر من ثوابته، لذلك سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى الأداء المتميز من حيث المفهوم، أهمية الأداء المتميز وأهدافه، دوافع التميز في الأداء و أهم المقومات التي يقوم عليها الأداء المتميز.

**المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز.**

في محيط كثرت فيه المتغيرات وتسارعت حدة التحولات والتغيرات وتعقدت عملية التسيير لم يعد البقاء هدفا سهل المنال ناهيك عن تحقيق النمو واكتساح أسواق جديدة ليصبح البقاء إلا للتميز في الأداء، هذا الذي يعكس مدى نجاح المؤسسة في نشاطها<sup>(1)</sup>.  
لقد أضحى الأداء المتميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة فهو يعني التفرد والتفوق عن المنافسين فيما يقومون به ويقدمونه<sup>(2)</sup>.

كما يقصد بالأداء المتميز أيضا قدرة الفرد على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين وان يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية،تحديد الأهداف ،التخطيط السليم،والتقويم المستمر،وبالطبع فان الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في مكان عمله أو في حياته، فهو درجة عالية من الجودة.

أما Dingle فاعتبر الأداء المتميز هو ذلك الأداء الناتج عن قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف متغيرة،وهذا نتيجة للمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد يضيف Mirable والتي تقود إلى الإبداع والسبق فيه والذي يعد أحد أهم الوسائل المحققة للأداء المتميز<sup>(3)</sup>.

(1) Bernard Galam baud, op. cit, p27.

(2)مدحت أبو النصر، مرجع سابق،ص76.

(3)رقام ليندة، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08، مارس 2005، ص15.

هذا مفهوم التميز لدى الفرد، أما مفهوم التميز لدى المؤسسة فيشير إلى بعدين هامين هما(1):

**البعد الأول:** أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى انجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

**البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن تتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق احدهما دون تحقيق الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على الرصيد المعرفي المتراكم وتيسير سبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل المعرفة على ارض الواقع.

ولأن المنافسة اليوم تقوم وتدور حول فكرة التحسين المستمر في الأداء والتميز فيه لتحقيق صفة التواجد الدائم والقوي للمؤسسة في السوق، فإن هذه الأخيرة مطالبة بالالتزام بتطوير وتحسين وتوفير كل العناصر والوسائل التي تسمح بتحقيق أداء متميز للوصول إلى ما يسمى بالمؤسسة ذات الأداء المتميز تعزز من خلالها قوتها التنافسية .

بما أن تميز المؤسسات يأتي من تميز الأفراد بالمعارف والمهارات، فالأداء المتميز ما هو إلا حصيلة الجهود الفردية للقوى العاملة في المؤسسة، بمعنى آخر أن الأداء المتميز هو مجموعة من سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتوقف على ما يقلده الآخرون كما ونوعاً، ويقدمون أفكاراً ومنتجاتاً تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز، وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمنظمة(2).

(1)مدحت أبو النصر، مرجع سابق،ص 77.

(2)بسام عبد الرحمن يوسف، مرجع سابق، ص49.

ولقد أعطت (مؤسسة الفكر العربي) مفهوماً للأفراد المتميزين والذين تطلق عليهم مصطلح (الموهوبين) وهم من تتوافر لديهم قدرات استثنائية في المجالات الأكاديمية والفكرية والتقنية والقيادية في التعليم العام والجامعي ، ويكون له دور في نهضة الأمة وتطورها من خلال الإفادة من نتاجاته أو أفكاره أو أدائه المتميز<sup>(1)</sup>.

إذن ما نستنتجه أن الأداء المتميز هو قدرة الأفراد على إنجاز الأعمال بتفوق نتيجة المعارف والمهارات والسلوكيات التي يملكونها في مجال تخصصهم في المؤسسة حيث يتفوقون بها على الآخرين و يجعلون من المؤسسة مؤسسة مبدعة ومتميزة عن المؤسسات الأخرى.

### المطلب الثاني: أهمية الأداء المتميز وأهدافه.

أمام عولمة الاقتصاد، الاندماجات والتحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات العملاقة وتلاحق الابتكارات والإبداعات، أصبح لا مناص من سعي المؤسسات التي تعمل في بيئة أكثر تقلبا وتنافسية إحراز التميز في أعمالها حتى تتوقع بفراسة كبيرة مكانتها المستقبلية. فالأداء المتميز هو ذلك الأداء الكفاء والفعال الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومواجهة المتغيرات العالمية واستغلال الفرص الحاسمة، فهو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة والمؤشر على تفرداها في أدائها مقارنة بالمنافسين الآخرين.

### وتتبع أهمية الأداء المتميز من خلال:

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فالأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم حافل بتحديات تنافسية متنوعة.
- القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المنوطة بها.
- تحقيق درجة رضا أعلى للعاملين بالمؤسسة وتخفيض معدلات الغياب.
- إضافة إلى هذا فللتميز في الأداء عدة أهداف يحققها منها:<sup>(2)</sup>
- تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.

(1) نفس المرجع السابق.

(2) دحماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة عمل مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17 و 18 أبريل 2006، ص734.

- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة.
- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.
- تحسين نوعية المخرجات.

من خلال هذه الأهداف يتضح جليا أن المؤسسة ذات الأداء المتميز هي تلك المؤسسة التي تتجح في بلورة كل القوى الداعمة للتميز لتحقيق أهدافها بأعلى مستوى ممكن مقارنة بالآخرين.

#### المطلب الثالث: دوافع التميز في الأداء.

بانققال الاقتصاد إلى اقتصاد المعارف توالى الأحداث والتغيرات بشكل يصعب مواكبتها ناهيك عن السيطرة عليها، وهو ما انعكس على المؤسسات الاقتصادية وهدد بقائها وقدرتها على التنافس، لتصبح مطالبة بالتفوق والتميز عن الآخرين بتقديم مستويات عالية من الأداء والتميز فيه، إذا أرادت البقاء ضمن حظيرة المنافسين الكبار. لذا فالتحدي التنافسي بين المؤسسات هو الأداء المتميز ويرجع ذلك إلى عدة دوافع للتميز أهمها:

#### أولاً: التطورات التكنولوجية المتسارعة.

إن الطفرات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم فاقت كل التصورات وساد على إثرها اهتمام غير مسبوق بنتائج البحث العلمي والتطوير التقني وأصبحت تقاس درجة تفوق المؤسسات بمقدراتها الإبتكارية والإبداعية، واضحى تأقلم المؤسسة مع عصر التكنولوجيا والمعلوماتية ضرورة ملحة للتخفيف من حدة التحدي التكنولوجي الذي يتناقص بزيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار.

وفي خضم هذه التحولات بحثت المؤسسة عن توازنها لضمان بقائها واستمرارها ليكون الأداء المتميز هو التحدي الجديد للتنافسية بين المؤسسات، ذلك أن اتساع الأسواق وتنامي الطلب على النوعيات وقدرة المؤسسة على التميز في الأداء هو الحل الأنسب لمواجهة الهجمات التنافسية والتطورات التكنولوجية المتسارعة.

**ثانياً: ظهور متطلبات جديدة للتنافسية.**

لقد كان لانفتاح الأسواق العالمية وتحرير التجارة انعكاسات مباشرة على قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية في سوق لا يسمح للدخول من بوابته إلا لكل منافس قادر على المواجهة وهو ما صعب وزاد من حدة المنافسة بين المؤسسات. فالتغيرات والتطورات الحاصلة في السوق طرحت متطلبات جديدة للتنافسية كالسرعة في رد الفعل، النوعية، الإبداع، الخدمة<sup>(1)</sup>. وكلها متطلبات عقدت الوضعيات الوظيفية وأجبرت المؤسسة على الإبداع المستمر والإسراع فيه<sup>(2)</sup> لتحقيق التميز لمقاومة متطلبات التنافسية وتوفير فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع حاجات ورغبات العملاء لكسب ثقتهم و ولائهم للحفاظ عليهم.

**ثالثاً: الحفاظ على المكانة التنافسية.**

تمثل التنافسية تحدياً متزايد الخطورة أجبرت المؤسسات على مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية وأساليب تسييرها لتفعيل استثمارها للحفاظ على مكانتها التي تعني موقعها التنافسي بين بقية المؤسسات التي تنشط في نفس مجالها وفي سبيل تحقيق ذلك عليها بامتلاك ميزة تنافسية تعكس قدرتها على التنافس واحتلال مواقع الصدارة وتحقيق السبق مقارنة بنظيراتها.

فالميزة التنافسية هي مجموعة من المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع المؤسسة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما<sup>(3)</sup>:

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أحسن مما يحققه المنافسون.
- تأكيد حالة من التمييز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها.

لهذا فالحفاظ على المكانة التنافسية لا يتحقق إلا ببلوغ مستويات عالية من الأداء ومتميزة.

(1) Guy le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, op. cit, p142.

(2) Ibid, op. cit, p1

(3) آمال عياري، رجب نصيب، **الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية**، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 29 و 30 أكتوبر، 2002، ص، 13.

**المطلب الرابع: مقومات الأداء المتميز.**

في ظل التطور التكنولوجي الكبير وتنامي الاهتمام بالجودة، أصبح التميز في الأداء هو الملاذ الوحيد للمؤسسات لمواجهة تغيرات وتطورات المحيط، غير أن تحقيق الأداء المتميز ليس بالأمر اليسير يتحقق بالتمني والانتظار وإنما بالعمل الجاد والمستمر وتجميع كل الإمكانيات والمستلزمات سوية حتى يمكن وصف الأداء بالتميز.

وأهم المقومات التي يركز عليها الأداء المتميز هي:

**أولاً: القيادة:** وهي العملية التي تمكن من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق الأهداف المخططة، وهي أهم العناصر التي تحقق الأداء المتميز لأنها تساعد على إرساء الاستراتيجيات التي تحقق الغايات في إطار قيم التميز المتمثلة في الحماس، التشجيع، التماسك.

**ثانياً: التخطيط الاستراتيجي الجيد:** هو عملية تتضمن كيفية قيام المؤسسة بتطوير الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل وكيفية تطبيقها بتوجيه كل الموارد والإمكانيات لتحقيق ذلك وبلوغ التميز بمعنى آخر أن التخطيط الاستراتيجي المتكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية (الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها).

**ثالثاً: التعلم التنظيمي:** وهو قدرة المؤسسة على توفير التعلم لجميع أعضائها والقيام بتطوير نفسها بصورة مستمرة، ويتوقف نجاحه على وجود أفراد يسعون ذاتياً وبدعم من الإدارة إلى تطوير وتنسيق معارفهم و مهاراتهم للمساهمة في تحقيق الأهداف.

**رابعاً: الإبداع والابتكار المستمرين:** بتقديم أفكار وأساليب وطرق جديدة وخلق قيم إضافية.

**خامساً: التمكين:** وهو تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية لتفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقق الاستفادة من طاقاتهم وإمكانياتهم.

**سادساً: إنشاء فرق العمل:** حيث يساعد الفريق مجموعة العمل على العمل كوحدة واحدة ويعزز الروح المعنوية والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية.

مما ينشأ ثقافة قوية ومشاركة تدفع إلى العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي، وعلى الإدارة أن تدعم هذا التوجه بغرس روح التعاون بين مجموعات العمل<sup>(1)</sup> وبذل كل الجهود الممكنة في سبيل تعزيز الانتماء والولاء أكثر.

**سابعا: الجودة الشاملة:** هي أسلوب تطبيق العمليات والنظم التي تؤدي إلى التحسين المستمر ومن ثم التفوق حيث أن نشاط المؤسسة مرتبط بحاجات العملاء، بمعنى آخر هي النظام الناجع والفعال الذي يضم كل عوامل التطوير من أجل التحسين المستمر لجودة المؤسسة بهدف الإشباع التام لرغبات العملاء باستعمال كل الإمكانيات المتاحة<sup>(2)</sup>

من هذه المقومات نستنتج أن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة المرنة التي تحتفظ ببناء أفقي قليل وكثير المرونة و تعتمد أنظمة مكافأة محفزة للإبداع والريادة و أنشطة البحث وتجعلها حالة تنتشر داخلها، كما تعتمد أنظمة تقييم لأداء العاملين على أساس الأداء الحالي وتعمل على استقطاب عاملين متعددي الكفاءات ما يساعدها على استغلال الفرص الحاسمة وبناء تحالفات إستراتيجية وعلاقات تعاون مع مؤسسات أخرى<sup>(3)</sup>.

وهناك من عبر عن هذه المقومات بمفاتيح إدارة التميز وضبطها في<sup>(4)</sup> :  
- تنمية وتحفيز الابتكار.

- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء.

- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة.

- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.

- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.

- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.

- تنمية آليات التفكير المنظومي والالتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.

(1) صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، مصر، 27-29 نوفمبر 2004، ص 57.

(2) سمالي يحضيه، مرجع سابق، ص، 193.

(3) احمد إسماعيل المعاني، أثر تمكين الكفاءات على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، دكتوراه فلسفة في الإدارة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص 49.

(4) علي السلمي، ملتقى نماذج التميز الإداري، ([www.hrm-group.net/vb/archive/index.php](http://www.hrm-group.net/vb/archive/index.php)).

اطلع عليه بتاريخ (2013/03/16).

- التوجه بالنتائج.
- التركيز على العملاء.
- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة.
- إدماج المؤسسة في المناخ المحيط وتنمية أنشطة الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.

إن امتلاك هذه المقومات وتفعيلها هو السبيل لبقاء المؤسسات وديمومتها ليبقى العنصر الأهم الحاكم في عملية التميز هو العنصر البشري، فالتميز هو ناتج فكر بشري لذا لا بد من أن يمتلك الأفراد العاملون في المؤسسة اهتماما مرتفعا في تحمل المسؤولية، المخاطرة، التجديد، اقتناص الفرص، فضلا عن توفر درجة عالية من الولاء والانتماء للمؤسسة، وضرورة امتلاكهم للمرونة الكافية اتجاه التغيير المناسب، وينبغي أن يغلب أسلوب العمل الفرقي على أداء المهام.

وعليه فقدرة المؤسسة على توفير وتشجيع المشاركة الجماعية في صنع القرارات، إعطاء الحرية للأفراد في العمل وتنمية روح الإبداع، وضع مسارات وظيفية واسعة، تغيير مناصب الأفراد مع توفير مناخ تنظيمي ملائم وتبني أساليب حديثة في تصميم الأعمال<sup>(1)</sup> تيسير سبل التعلم بمعنى آخر تنمية العنصر البشري لتحرير طاقاته الإبداعية والاهتمام به والعمل على تسيير مهاراته هو الطريق إلى الإبداع وتحقيق التميز الذي تطمح إليه المؤسسة.

(1) بسام عبد الرحمن يوسف، مرجع سابق، ص، 57.

## خلاصة الفصل الثالث:

إن أحد أهم المعضلات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية هو كيفية الرفع من مستوى الأداء والتحسين المستمر فيه، لأنه يعتبر صورتها في بيئة أعمالها هو ترجمة في أهدافها وغاياتها لذلك فأداء المؤسسة يعكس مدى قدرة المؤسسة على استخدام الموارد المتاحة واستغلالها بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المخططة.

كما أنه دالة للعديد من العوامل التي تؤثر فيه منها ما هو خاضع لتحكمها ومنها ما هو غير خاضع لتحكمها.

رغم أن الأداء الكلي للمؤسسة هو مجموع لأداءات متعددة تساهم في تحقيقه إلا أن الأداء البشري يبقى من أهم هذه الأداءات، حتى أن بعض الباحثين يحصر أداء المؤسسة في أداء المورد البشري فقط. لأنه ناتج سلوكيات و جهود يبذلها أفراد قادرين على القيام بمختلف المهام والأنشطة الموكلة لهم، قادرين على الإبداع، الابتكار ومجارات كل التحديات والعوائق التي تواجههم في عملهم لتحقيق الأهداف المخططة مما يعني أن للأداء البشري أهمية متزايدة داخل المؤسسة.

عندما نتكلم على الأداء فإننا نقصد به جملة من الأبعاد المتداخلة والتي تتضمن قدرة الفرد على إنجاز المهام إضافة إلى مدى حماسه ورغبته في القيام بالمهام الموكلة إليه، واستعداده لإتقانها وسلوكياته، وعوامل البيئة التي يعمل بها وكذا الوسائل المتاحة لتطوير مهاراته والرفع من مستوى الأداء.

وللتأكد من صلاحية أداء الأفراد وتصرفاتهم وسلوكياتهم وتصحيح مهاراتهم تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء البشري باعتبارها من العمليات الهامة والضرورية التي تسمح بالتعرف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة واتخاذ القرارات التي تمثل المستقبل الوظيفي للأفراد وفق طرق تقييم منها التقليدية والحديثة التي تعتمد على معايير معينة وبالتالي ما على المسير إلا اختيار الطريقة أو الطرق التي يراها مناسبة والتي تحقق الجوانب المراد تقييمها مع مراعاة أهداف المؤسسة، أفرادها، نظام قيمها، هيكلها التنظيمي، ثقافتها ومحيطها.

غير أن نجاح عملية التقييم مرتبط بتوفر عدة متطلبات للحد من الصعوبات والعراقيل التي تواجهها تمكن من إرساء نظام تقييم أكثر دقة و موضوعية يساعد على

الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والقدرات الخاصة ويعزز من قدرتها ومساهمتها في خلق القيمة والوصول إلى التميز الذي تطمح إليه المؤسسة -لأنها تنشط في محيط يحتم عليها انتهاج سياسة التميز إذا أرادت البقاء والاستمرارية فيه-بتحقيق درجة عالية من الجودة والتفوق عن المنافسين فيما يقومون به ويقدمونه.

فالأداء المتميز هو ذلك الأداء الكفاء والفعال الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق رضا أعلى للعاملين وتحقيق مستويات إنتاجية أفضل.

وحتى يمكن وصف الأداء بالتميز لابد من توفر مقومات أساسية من قيادة رشيدة، تخطيط استراتيجي، تعلم تنظيمي مستمر، الإبداع والابتكار إلى تمكين العاملين وإنشاء فرق عمل جماعية.

والملاحظ أن مقومات الأداء المتميز تدور أساساً حول المورد البشري وما يملكه من قدرات، معارف ومهارات تخلق القيمة وتنشئها خاصة إذا ما استغلت الاستغلال الأمثل وأخضعت لتسيير فعال ومحكم يتمشى ومتطلبات التطورات ما يساهم لا محالة في تحسين الأداء لمواجهة القوى التنافسية الوافدة للمؤسسة من كل مكان وعلى مدار الساعة. و هو ما سنحاول التعرف عليه أكثر في الفصل الموالي.

الفصل الرابع  
تسيير المهارات كمدخل  
لتحسين الأداء البشري

**تمهيد:**

تعيش المؤسسة في محيط تتسم مكوناته بالتعقيد والديناميكية لذلك كان ولا بد من إحداث تغييرات متتالية فيها لمواكبتها لأنها نظام مفتوح يستجيب لذلك، ولعل أهم ما أحدثته التحولات الجديدة من تأثير في الفكر التسييري هو الاهتمام المتنامي بالموارد البشري باعتباره موردا إستراتيجيا وقدرة فكرية و مصدرا للإبداع لما يملكه من معارف ومهارات. لذا سنحاول في المبحث الأول التطرق إلى المهارات والرأس المال البشري باعتباره حجر الأساس ونقطة الزاوية ومركز دائرة اهتمام المؤسسة التي تسعى بكل السبل إلى تنمية رأس مالها البشري والاستثمار في مكوناته والمهارات واحدة منها بغية التحسين في الأداء. هذا الذي يتوقف على مجموعة من الأبعاد التي سنتعرف عليها في المبحث الثاني.

صحيح أن المهارات محددة أو متغيرة أساسية في معادلة الأداء البشري غير أن امتلاكها كمادة خام غير كاف لضمان أداء جيد و متميز، لذا لا بد من الاستثمار فيها والعمل على تسييرها لضمان تحسين الأداء البشري بمساهمتها في توفير باقي أبعاد الأداء التي يتطلبها من تفعيل للتحفيز، إثراء قيم المواظبة والمثابرة على العمل والالتزام به، إلى تنمية الاتجاهات الايجابية لهم، تبادل الثقة والتعاون والعمل بروح الفريق ووصولاً إلى الانجاز بالدقة والجودة المطلوبة. هذا ما سنحاول التعرف عليه أكثر من خلال المبحث الثالث إذ سنتطرق إلى دور كل من تحديد، تطوير وتقييم المهارات في تحسين الأداء البشري.

**المبحث الأول: المهارات والرأس المال البشري.**

عندما أخذت وظيفة الموارد البشرية الطابع الاستراتيجي في ظل مرحلة اقتصاد المعارف المتميزة بالتنافس بين المؤسسات على اكتساب أفضل المعارف والمهارات، زاد تركيز واهتمام المؤسسة أكثر بالرأس المال البشري لأنه تركيب إنساني معقد يوصف بأنه احد أهم عناصر العملية الإنتاجية والمعرفية الذي يمكنها من بلوغ مستويات الريادة والبقاء ومواجهة مختلف التحديات الكبيرة التي تهدد مكانتها السوقية، لذلك سنحاول في هذا المبحث توضيح العلاقة بين المهارات والرأس المال البشري مع ضرورة التركيز على الاستثمار في المهارات لتنمية الرأس المال البشري لأنها منطلق التميز فيه ما يضمن استمرار تميز المؤسسة.

**المطلب الأول: الرأس المال البشري.**

لعل أبرز ما أحدثته التغيرات و التوجهات العالمية و روافدها الإقليمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس في المؤسسة و المورد الذي تعتمد عليه لتحقيق أهدافها. فالمورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و فكرية و مصدر للمعلومات والاقتراعات والابتكارات و عنصر فاعل قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر و الرأي. بمعنى آخر أن الموارد البشرية هي المصدر الحقيقي لنجاح المؤسسات وتميزها لقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية.

من هنا تبلور الإقناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في هيكل الفكر الإداري الحديث الذي ينطلق في اهتمامه بالموارد البشرية بأن لها قدرات و مهارات تفوق كثيرا ما تم استغلاله في مواقع العمل<sup>(1)</sup>، لذا لا بد من الاستفادة منها قدر الإمكان والعمل على حسن الاستثمار فيها. ما من شأنه أن ينعكس بالضرورة على الأداء العالي والمربح ويؤدي إلى زيادة قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع<sup>(2)</sup> و نقل المعرفة ووضعها حيز التطبيق.

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 42.

(2) سمالي يحضيه، مرجع سابق، ص 130.

معنى ذلك أن هناك تحول في النظر إلى العنصر البشري كمورد يمكن التحكم فيه كغيره من الموارد المادية الأخرى من طرف المؤسسة إلى النظر إليه وفق فلسفة قائمة على انه مورد يملك من الإمكانيات المحتملة الحالية والمستقبلية إذا ما استغلت بشكل صحيح وفعال يعطي قيمة فريدة من نوعها، وهو ما أكد عليه العديد من الكتاب والمنظرين في هذا المجال من خلال إسهاماتهم الفكرية والعلمية والتي إن اختلفت في النتائج المتوصل إليها إلا أنها اتفقت على أن المورد البشري رأسمال بشري حقيقي ينبغي الاستثمار فيه بكل الطرق والأشكال.

ومن أبرزهم الاقتصادي الأمريكي Schultz الذي يعود له الفضل في ظهور نظرية الرأسمال البشري في سنة 1961 باعتباره احد أهم الباحثين الذين أسهموا بأبحاثهم ونظرياتهم في إحداث انقلاب في المفاهيم الاقتصادية التقليدية التي تقوم على أن الفرد رأسمال مجرد يستخدم لتحقيق تنمية وتطور المؤسسة.

لذا سعى Schultz و من خلال نظريته إلى تحويل الاهتمام من الرأسمال المادي إلى الرأسمال البشري مع التركيز على ضرورة الاستثمار فيه من منطلق أن الرأسمال البشري موردا لا محدود من الإبداع و المعارف والمهارات. والاستثمار فيه يحقق معدلات أسرع في الاقتصاديات المتقدمة مقارنة برأس المال المادي.

حيث يعرف رأسمال البشري على انه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية ، وفكرته هذه تطورت أكثر من طرف Gary Becker الذي وضع نظريته انطلاقا من الأبحاث التي درست أسباب النمو القوي المحقق خلال ما يعرف بالثلاثينات الذهبية التي أرجعت نسبة كبيرة من النجاحات المحققة في تلك الحقبة إلى التقدم الحاصل آنذاك وكذا إلى تراكم المهارات الجماعية والفردية (1) وعرف رأسمال البشري على انه مجموع المعارف،المهارات، الخبرات، وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العامل، بمعنى آخر مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس للإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل(2).

(1) سملاي يحضيه ، مرجع سابق ، ص 115.

(2) عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 343.

يشير آخرون أن رأسمال البشري يعبر عن مزيج من عناصر المعرفة، المهارات، والتجديد ومقدرة أفراد المؤسسة وهو يعتبر غير قابل للملكية من قبل المؤسسة وكأنهم يؤكدون على تلافي اتصاف العنصر البشري بسمة المورد الخاضع لسيطرة وملكية المؤسسة<sup>(1)</sup>، أي أن الرأسمال البشري يشمل معرفة العاملين، ثقافتهم خبرات الدراسة، برامج التطوير والتدريب، الحوافز والمرتبات ومختلف الاستثمارات في القوى البشرية<sup>(2)</sup> إذن ما يمكن أن نستنتجه أن الرأسمال البشري هو مخزون من المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الفرد ويتحكم فيها وتتطور من خلال التكوينات والخبرات والتدريبات المناسبة.

### المطلب الثاني: المهارات منطلق تميز الرأسمال البشري.

إذا كان الأكيد أن كيفية استغلال الموارد المتاحة هي العامل المفسر لمستويات الأداء، فإن تحقيق الأفضلية التنافسية والمحافظة عليها يتوقف على قدرة المؤسسة على الاكتساب، الإنشاء والمحافظة على موارد متميزة يصعب نقلها أو استبدالها تساهم في خلق القيمة في عيون الزبون الذي أصبح محور اهتمام وفلسفة المؤسسة، موارد تتجلى أساسا في المهارات والمعارف الجماعية للمؤسسة وتوصف بالإستراتيجية<sup>(3)</sup>، لقدرتها على خلق القيمة وبلوغ التميز الذي يمثل مؤشر لتفرد المؤسسة في أدائها مقارنة بمنافسيها لتحقيق موقع الريادة في السوق وهو الذي تجاهد المؤسسة من أجله لبلوغه وديمومته.

ولان هنا يلعب الرأسمال البشري دورا أساسيا في بناء التميز لأنه يوافق المعارف، المهارات، الخبرات والقيم التي يضعها الأفراد في خدمة المؤسسة فينشؤون لها من خلاله قيمة مضافة، على المؤسسة أن تولي موضوع بناء قاعدة الرأسمال البشري الأهمية التي يستحقها من خلال التركيز على المناهج التعليمية التي تؤسس للإبداع وتدعمه أو من خلال تدريب الموارد البشرية وتنميتها بعد التحاقها بالعمل لضمان فاعليتها

(1) عبد الحفيظ بالعربي، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، المؤتمر الدولي السنوي الخامس، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27-28 نيسان، 2005، ص3.

(2) هادي رضا صفار، نظرة في تقييم مال الذكاء، المؤتمر الدولي السنوي الخامس، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27-28 نيسان، 2005، ص21.

(3) عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة: أداء لضمان نجاعة الأداء، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، 31 ماي إلى 2 جوان، 2003، ص03.

والمحافظة عليها لمواجهة المنافسة، ومن جانب آخر تشجيع الإبداع والابتكار لضمان بقائها<sup>(1)</sup>.

بمعنى آخر حتى تكون المؤسسة رأسمالها البشري وتميزه لابد من التميز في ممارسات تسيير الموارد البشرية وخصوصا تسيير المهارات، باعتبار المهارات واحدة من أهم مكونات الرأس مال البشري وأساس تميزه خاصة المهارات الإستراتيجية لتميزها بثلاث خصائص هي<sup>(2)</sup>:

- خاصة بالمؤسسة دون غيرها وتميزة ما يجعلها نادرة وصعبة التقليد.
- تعطي قيمة للزبائن ( سواء بالمنتجات أو الخدمات المقدمة).
- مرنة أي قدرتها على توليد وتميز منتجات جديدة.

إن أصحاب المهارات هم الأساس في تحقيق نجاح المؤسسات لامتلاكهم لمستويات عالية من التعلم وقدرتهم على حل المشاكل المعقدة وتعزيز الإبداع، هذا ما يدل على أن العامل الذي يجعل المؤسسة متميزة ليس امتلاكها لأفضل الموارد وإنما لوجود مهارات متميزة تعمل على الاستخدام الأفضل لمواردها المتاحة.

إذن فحتى تضمن المؤسسة المكانة المتوخاة في سياق عالمي مفتوح عليها بتبني إستراتيجية ذكية تعتمد على التميز في رأسمالها البشري الذي منطلقه التميز في مهاراتها.

### المطلب الثالث: الاستثمار في المهارات لتنمية الرأس مال البشري.

عندما تم تطوير نظرية الرأس مال البشري في الستينات التي تقوم على أن الأفراد في المؤسسة هم الذين يعظمون الثروة لها، اتجهت الأنظار بشكل غير مسبوق إلى الأفراد ذوي الخبرات، المعارف والمهارات لأهميتهم ومسؤوليتهم عن عمليات الإبداع والابتكار وبالتالي دورهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة، حيث يرى Mc Greger, Tweed et Pech أن الرأس مال البشري هو المسؤول عن تحقيق ذلك<sup>(3)</sup>.

(1) عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 343-344.

(2) Thomas Durand, op.cit,

(3) رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، في إطار المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة السعودية، 2009، ص 28.

وأصبح بذلك الاستثمار في تنمية رأسمال البشري من أهم القضايا المطروحة لأنه يفوق في نتائجه الاستثمار في الموارد المادية، ذاك أن قيمته تتزايد مع الوقت عكس الموارد الأخرى فهو يؤدي إلى تطوير قدرات ومهارات ومواهب الأفراد بما يمكنهم من زيادة إنتاجيتهم.

فالاستثمار في الرأسمال البشري هو عبارة عن كل ما تدفعه المؤسسة على عمالها وتقوم به لتدريبهم، تعليمهم، تحفيزهم... الخ بغية الزيادة في المساهمات الفكرية لتحسين عمليات المؤسسة وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعامل معها<sup>(1)</sup> وإحداث تأثيرات إيجابية و تحقيق التقدم المهني ما يؤدي إلى زيادة قيمة الفرد في نظر إدارة المؤسسة وهو ما أكدك عليه Becker<sup>(2)</sup>.

ومن أهم الجوانب التي يجب أن تهتم المؤسسة بها لتنمية رأسمالها البشري هي<sup>(3)</sup>:  
- استقطاب أفضل المواهب البشرية : أي أن تكون المؤسسة ذات نظام فعال في عملية الاختيار، الاختبار واستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين .

- إغناء رأس المال البشري : وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل المؤسسة .  
- المحافظة على العاملين المتميزين: ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.

- إيجاد بيئة التعلم : تتميز المؤسسات المعرفية بأن رأسمالها في عقول العاملين الذين يغادرون المؤسسة في نهاية اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم مؤسسات منافسة أخرى ولذلك لا بد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء المنظمي .

(1) سعد علي العنزي، احمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص171.

(2) حساني حسين، نحو نظام فعال لتقييم المهارات في مؤسسة تأمينات، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22، 23 فيفري، 2012، ص6.

(3) عبد الستار حسين يوسف، دراسة تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، المؤتمر الدولي السنوي الخامس، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27-28 نيسان، 2005، ص9.

وهناك من اعتبر أن المبادئ الأساسية التي يجب على المؤسسات أن تراعيها إذا ما أرادت تنمية رأسمالها البشري لمتطلبات عصر المعرفة هي<sup>(1)</sup>:

-الاستثمار في التدريب.

-تشجيع المؤسسات على إحداث التعلم التنظيمي.

-تقييم الاحتياجات من المهارات البشرية في الأجل القصير والأجل الطويل.

-توسيع فرص التعليم أمام العاملين.

-استخدام تكنولوجيا المعلومات لتزويد العاملين بأدوات جديدة.

إن تركيز المؤسسة على تنمية الرأسمال البشري يرجع أساسا إلى الخصائص التي يتميز بها والتي من أهمها تزايد استخدامه وطول دورة حياته مقارنة بدورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا في المؤسسة ( فالمعرفة والخبرة تنتقل بين الأفراد مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة) هذا ما يجعل الرأسمال البشري الشكل الأرقى لرأسمال المؤسسة وهو الأكثر حيوية وقدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة، وان مخاطرته هي الأكثر تهديدا للمؤسسة في حالة النقص أو التسرب أو عدم الولاء<sup>(2)</sup>.

يرى Barney(1991) أن المهارات احد الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة ضمن مكونات الرأسمال البشري لانفرادها بخصائص متميزة أهمها القدرة على المواجهة بنجاح للوضعيات الجديدة والمتطورة وغير المألوفة<sup>(3)</sup>، لذا اعتبرت بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات المتسارعة. أين أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموما وعلى المهارات خصوصا لذا أعطتها حرية أكبر للعمل للاستفادة من مزايا الإبداع والابتكار، خاصة مع زيادة تطور التكنولوجيا و تغيير نظم العمل و أساليب التسيير وتسارع حدة المنافسة والتحول نحو اقتصاد المعرفة و المهارات حيث أصبح ينظر إلى الموارد البشرية كرأسمال إستراتيجي تفوق قيمته رأس المال المادي، لتظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر

(1) عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، مرجع سابق، ص40.

(2) نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 141، 142.

(3) محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشري، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 67.

في الموارد والمهارات خصوصا بشكل يحقق معه استخدام الموارد المتاحة المادية كانت أم بشرية وهو ما سيؤدي إلى (1):

- زيادة قدرة الإدارة على التخطيط الفعال للموارد البشرية و ربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

- زيادة فاعلية و نجاعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات و المهارات و استثمارها في عملية الإبداع و التطوير و إدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

إن الأهمية المتزايدة للمهارات تفرض ضرورة تسييرها تسييرا محكما بالعمل على تحديدها واكتسابها ثم تطويرها لزيادة قدراتها وتثبيتها أكثر مع ضرورة متابعتها الدائمة بتقييمها للمحافظة على مستواها. فهذا التسيير يمكن من استغلالها الاستغلال الأمثل فيزيد ولاء الأفراد لتخصصاتهم المهنية ويتحقق الشعور بالراحة في العمل معنويا.

ولأن تحفيزهم ماديا لم يعد كافيا لاستقرارهم على المؤسسة أن تعمل على خلق بيئة عمل تمكن من استغلال طاقاتهم الفكرية و العقلية (2).

فالفرد في المؤسسة يرغب بطبيعته في المشاركة في تحمل المسؤولية والمبادرة والسعي إلى التطوير والانجاز، كما أن عطاءه يزيد و ترتفع كفاءته إذا عمل في فريق عمل (يشترك الأعضاء فيه في تحمل مسؤوليات العمل و تحقيق الأهداف) (3)، ما من شأنه أن ينعكس إيجابا على مستوى الأداء البشري. هذا الأخير الذي تتوقف عملية تحسينه على مجموعة من الأبعاد تتعزز أكثر من خلال أساليب تسيير الموارد البشرية، ومن أهمها أسلوب تسيير المهارات لأنه يساعد على تحسين الأداء البشري للأفراد نتيجة الاستثمار الفعال في المهارات و هو ما سنحاول التعرف لاحقا.

(1) سملاي يحضيه ، مرجع سابق ، ص 82.

(2) نفس المرجع السابق ، ص 130.

(3) علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق ، ص 44.

## المبحث الثاني: المهارات وأبعاد الأداء البشري.

تعد الموارد البشرية الثروة الأولى و الجوهرية بالنسبة للمؤسسة حيث تسمح لها بالبقاء والاستمرارية والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيدا و جد متنوعة بالإضافة إلى صعوبة إرضاء الزبائن. فالموارد البشرية احد أهم العوامل التنافسية نجاعة في المؤسسة و المحرك لعجلة الحياة فيها الأمر الذي أعطاهما بعدا استراتيجيا في إدارتها لما تتمتع به من معارف ومهارات خاصة، ليصبح أدائها التحدي الحقيقي أمام الإدارة لأنه أساس الأداء الكلي للمؤسسة و مصدر تميزه وتفوقه.

من المؤكد أن الأداء البشري يقوم على المهارات التي يمتلكها الأفراد وبنسبة كبيرة جدا والضرورية له، غير أن مستوى الأداء المحقق لا يعكس أو يدل دائما على مستوى المهارات فقد تتوفر المهارات ولا يتحقق مستوى الأداء المطلوب لعدم التوافق والتلائم بين المهارات والوظيفة مثلا، غياب التحفيز الكافي للأفراد، عدم تكامل وتعاضد المهارات الجماعية مع بعضها البعض... الخ.

معنى ذلك أن المهارات مركبة ومحددة أساسية للأداء إلى جانب محددات أخرى يقوم عليها الأداء<sup>(1)</sup> والتي هي في الحقيقة متعددة ومتنوعة تنوع رؤى المفكرين والباحثين لمفهوم الأداء البشري ما أدى إلى صعوبة ضبطها و تحديدها بدقة، ذاك أن كل منهم نظر إلى الأداء من زاوية معينة. فمنهم من اعتبره سلوك ومنهم من رأى انه انجاز أو نتيجة ومنهم من دمج بين الاثنين معا. (لتختلف بالطبع الأبعاد التي يحتكم إليها على الأداء البشري).

اعتبرت محددات الأداء البشري محصلة تفاعل قدرة الفرد على القيام بالعمل ورغبته فيه وبيئة العمل<sup>(2)</sup>، وهو ما ذهب إليه Christian Batal حين يرى أن الأداء البشري ينتج أساسا من تفاعل كل من:<sup>(3)</sup>

- المهارات التي يمتلكها الفرد والمعارف التي يستعملها في عمله
- مستوى التحفيز الذي يحظى به الفرد أو مدى تعنية (Implication) الأفراد.

(1) رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، الجزائر، مجلة الباحث، عدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 194.

(2) مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 73.

(3) Christian Batal, op.cit, p95.

- مستوى تنظيم العمل والوسائل المتاحة لذلك.

فرغم أن الأفراد يملكون المهارات والمعارف التي تعد ضرورية للعمل، إلا أنها غير كافية لوحدها بل لابد من تحفيز الأفراد وتعنيهم أكثر وتشجيعهم على اكتساب المهارات وتطويرها ووضعها في إطار عمل مناسب ودفعهم للعمل مع ضرورة وجود تنظيم مناسب للعمل والذي لابد أن يكون ملائماً للأفراد لانجاز العمل بدقة وجودة إضافة إلى توفر الوسائل اللازمة لإنجازه ، وبالتالي فالحكم على مستوى الأداء يتم وفق هذه الثلاثية .

وغير بعيد عن هذا الإطار اعتبر Dimitri Weiss أن الأداء البشري يتوقف على المحددات التالية: التحفيز، المهارات و القيم الثقافية<sup>(1)</sup>.

أيضا وحسب M. Ledru et S.Michel فان استقطاب المهارات وتوفيرها لوحدها غير كاف لتجسيد الإستراتيجية وتحقيق الأعمال بل لابد من تحفيزها و زيادة تمكينها أكثر لرفع رغبتها في العمل وتحقيق النجاح، مع ضرورة توفر ثقافة قوية تشجع على العمل، فالثقافة القوية والمشاركة تدفع إلى العمل الجماعي من خلال تقاسم اللغة، القيم، المبادئ وتنمية الاتجاهات الايجابية للأفراد التي تشكل شروط الفعالية الجماعية<sup>(2)</sup> وتثير الحاجة إلى الاعتراف والانتماء و الولاء. بمعنى آخر أن المهارات تملك جاهزية عالية للتعبئة والاستغلال أمام أي وضعية وظيفية إلا أن المهارات تبقى ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل أي بتوفير البيئة التنظيمية المناسبة التي تمكنها من العمل بفاعلية والرغبة في العمل التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة<sup>(3)</sup>.

محددات الأداء هذه تتوافق مع الأبعاد التي حددها كل من L.Cadin et Piegeryre و F.Guerin إضافة إلى Jean Favry<sup>(4)</sup>.

فالتزام الفرد بالقيم الثقافية الجيدة للعمل ومدى تحفيزه للعمل ومستوى تنظيم العمل هي التي تحدد مستوى الأداء<sup>(5)</sup> و تميزه وهو ما أكد عليه Pascal Langevin ، إذ وإضافة إلى المهارات التي يمتلكها الفرد لابد من تحفيزه و زيادة قدرته على العمل في فريق

(1)Dimitri Weiss ,op.cit,p95.

(2)Ibidem.

(3) سملاي يحضيه ، مرجع سابق ، ص 82.

(4)Jean Favry, op. cit ,p 144.

(5) Anthony A. Athinson ,John et autre,op. cit ,p 82.

العمل الذي سيمكنه من تحسين عمله أكثر، تكوين علاقات متميزة وبالتالي زيادة رضاه الوظيفي ما يؤدي إلى خلق الشعور بالولاء و الانتماء أكثر<sup>(1)</sup>.

وعلى خلاف هؤلاء الذين اعتبروا أن الأداء يتوقف على المحددات الثلاثية للأداء(تفاعل القدرة الممثلة في المعارف والمهارات والدافعية وبيئة العمل) وهي سلوكيات الأداء<sup>(2)</sup>، رأى آخرون أن الأداء يتوقف ويقاس وفق عناصره والمتمثلة في (الجودة،كمية الإنتاج،السرعة،النوعية) وهي في الحقيقة نتائج الأداء<sup>(3)</sup>.

يعتبر Wilge et Fessman أن الأداء يقوم على: الإنتاجية، الليونة، الغياب، رضا العمال، الجودة، معدل الانجاز، تناسق فريق العمل (التعاون)،الاتصالات، التحفيز، القيم الثقافية، وهي نفس المعايير تقريبا التي اعتمد عليها Campbell في قياس الأداء<sup>(4)</sup>.

من خلال الأبحاث أيضا التي قام بها Scull en ,Bergery et Ain Smith (2005) وكذلك Welche(2001) حول الأداء البشري تم الحكم عليه من خلال: تحفيز الأفراد، القيم الثقافية، سهولة الاتصالات ، سهولة اتخاذ القرارات ،قدرة الفرد على العمل في فريق العمل.

أما الباحث Souque(1996) ومن خلال دراسته اعتبر أن الأداء البشري يتوقف على:السلوكيات الاجتماعية، الاستعدادات الشخصية،الاتجاهات،المعارف،المهارات،الليونة، القيادة<sup>(5)</sup>.

دائما وفي نفس السياق يحصر البعض أبعاد الأداء في:القيم الثقافية،التعاون في العمل، الانضباط، التحفيز، السرعة والدقة في الانجاز<sup>(6)</sup>.

عندما أجرى Holley et Field دراستهما على منظمات حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية وجدا أن العناصر المستخدمة لقياس الأداء والحكم عليه هي: العلاقات

(1)Pascal Langevin,**Facteurs de réussite et performance des équipes**, EDHEC, Business school Lille ,Nice, Juin, 2003, p13.

.(www.ulaval.ca/sg/co/cl/mng.htm).consulté le(12/07/2010).

(2)محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق ، ص119.

(3)غني دحام تناي الزبيدي،حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق،ص198.

(4)J. Chaabouni, op.cit, p15.

(5) Sylvie Saint, Onge et Victor Haines, op.cit, p154.

(6)Claude Levy le Boyer, **La gestion des compétences**, op.cit, p113.

الإنسانية، كيفية أداء العمل، كمية العمل، المبادأة والمبادرة، عادات العمل، التعاون، الحضور، المعرفة بالعمل، التصرف، التنظيم والتخطيط، القدرة الإشرافية، الجودة<sup>(1)</sup>.

اعتبر Robert E. Kelley في كتابه كيف تصبح نجما لامعا في العمل؟ (1998) أن المبادأة والمبادرة، شبكات العلاقات، إدارة الذات، رؤية الصورة كاملة، العمل بإخلاص، مهارات القيادة، روح الفريق، مهارات العرض والتقديم هي أبعاد الأداء الحسن والمتميز<sup>(2)</sup>.

دائما وفي نفس السياق ومن خلال دراسة كائنكان فواز مرعي في شركات الصناعات الدوائية الأردنية تم قياس الأداء البشري والحكم على مستواه وفقا للأبعاد التالية: السلوك الإبداعي الفردي، المواظبة على الدوام، الدقة والجودة في انجاز المهام، العلاقات مع الآخرين<sup>(3)</sup>.

إذن رغم التباين في وجهات نظر الباحثين بشأن أبعاد الأداء البشري والمعايير التي يحتكم إليها لتعددتها وصعوبة ضبطها من جهة، ومن جهة أخرى ما تهدف إليه دراسة كل باحث وتوجهها. فمنهم من ركز على عناصر الأداء، ومنهم من اخذ بالمعايير النوعية (السلوكية) ومنهم من دمج بين الاثنين معا.

لنقول أخيرا أن هناك عدة أشكال لمعايير الأداء أهمها<sup>(4)</sup>:

- معايير ناتج الأداء: كجودة الأداء، كميته، دقته.
- معايير سلوك الأداء: كالمواظبة على العمل، القدرة على التعاون مع الزملاء أو المرؤوسين.

-معايير صفات الأداء: كالدافعية للعمل، الانتباه.

وعليه سنحاول في دراستنا هذه اختيار وأخذ الأبعاد التالية:

-المواظبة والمثابرة على العمل.

-الدقة والجودة في الانجاز.

(1) فهد بن عثمان بن محمد الصغير، المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية (دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض)، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2002، ص40.

(2) مدحت أبو النصر، مرجع سابق، صص 86-87.

(3) كائنكان فواز مرعي، مرجع سابق، ص48.

(4) محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014، ص171.

- التحفيز الذي يحظى به الأفراد و يدفعهم للعمل أكثر للمبادرة.
- العمل بروح فريق العمل التي تعد مظهر من مظاهر التعاون و التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، و كحاجة لدعم الطبيعة الإنسانية و مصدرا للإبداع في العمل.
- ويبقى تحقيق وبلوغ هذه الأبعاد يتوقف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية عموما و مستوى تسيير المهارات خصوصا.

### المطلب الأول : المواظبة والمثابرة على العمل.

إن المواظبة والمثابرة على العمل تأتي من التزام الفرد اتجاه عمله، فالالتزام هو حالة نفسية للفرد ورغبة فيه في بذل الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>(1)</sup> أو هو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد اتجاه مؤسسته والالتزام بقيمها والإخلاص لها والاستعداد لفعل أشياء للمؤسسة تزيد من قدرتها<sup>(2)</sup>.

حيث يرى Angle et Perry أن السلوكيات الناتجة عن الالتزام تتميز بالخصائص التالية<sup>(3)</sup>:

- تعكس هذه التصرفات بعض التضحيات التي يقدمها الفرد من اجل مؤسسته.
- تبين تلك التصرفات المثابرة والقدرة على التحمل.
- توضح تلك الالتزامات الاستغراق من قبل الأفراد تجاه مؤسساتهم من خلال ما يقدمونه من الوقت الشخصي من اجل الأنشطة المرتبطة بالمؤسسة.
- وعليه فالمواظبة والمثابرة من سلوكيات التزام الفرد التي تعكس الترابط والتواصل بين الفرد والمؤسسة التي ينتمي إليها.

حيث أن المواظبة تعبر عن درجة محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف إلى ومن العمل، والمثابرة هي الجدية والتفاني في العمل الموكل للفرد وقدرته على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة (الالتزام بالمواعيد

(1) سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، ص40.  
(2) جاب باوى، إدارة الموارد البشرية والأداء (تحقيق الاستمرارية لفترة طويلة)، ترجمة أبو بكر الحاج آدم أحمد، بحث تكميلي مقدم إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة الماجستير، مطبعة جامعة أكسفورد (نيويورك)، 2009، ص60.  
(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 238.

المحددة) ،ومدى حاجة الفرد للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين والمسؤولين لتقييم نتائجه فيما بعد<sup>(1)</sup>

وتكمن أهمية المواظبة على العمل والمثابرة فيه في كونها عامل مهم في خلق الحماس والجد في العمل باعتبارها عامل من عوامل الانضباط الداخلي الموجهة لسلوك الأفراد وزيادة التزامه بأدائه كاملاً<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثاني: الدقة والجودة في الانجاز .

مما لا شك فيه أن المؤسسة تسعى إلى تحسين الأداء باستمرار من خلال التحسين في جودة منتجاتها لما تحققه الجودة من مزايا متعددة كإخفاض التكاليف، عدم تكرار الأعمال والوقوع في الأخطاء الأقل، معدلات تأخر أقل إضافة إلى الاستغلال الأمثل للوقت وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء في المحصلة النهائية.

والجودة حسب Juran et Gryna (1980) هي ملائمة الاستخدام التي تقود إلى تحسين الأداء نتيجة مطابقة معايير ومواصفات محددة مسبقاً.

والجودة هنا تعبر عن مستوى أداء العامل وما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على القيام بالعمل دون الوقوع في الأخطاء بعبارة أخرى الجودة هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة إتقان العامل لعمله ودقته ومدى سلامة إنتاجه والتحرر من الأخطاء ويجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة<sup>(3)</sup>.

(1) عبد الله بن حسين عساف، علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص58.

(2) صلاح الدين الهيتي، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (مجلة علمية عالمية محكمة)، العدد الأول، الجامعة الأردنية، الأردن، تموز، 2005، ص26.

(3) المانع محمد بن علي، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص73.

## المطلب الثالث: التحفيز.

## أولا : مفهوم التحفيز.

التحفيز ظاهرة معقدة تناولها العديد من الباحثين أمثال Maslow ، Herzberg ، Mc Gregor وغيرهم من الذين اهتموا بهذه الظاهرة لأنها المحرك الأساسي لسلوك الأفراد، فالتحفيز يساهم في جعل الأفراد يتنافسون لتقديم أفضل ما لديهم ليحصلوا على المكافآت الأفضل، لذا يعرف التحفيز على أنه " مجموع الدوافع، الرغبات، الحاجات، والتفصيلات سواء الداخلية أو الخارجية التي تحث الفرد على العمل المناسب" (1) . كما عرف كذلك على أنه " المحرك الذي يدفع الفرد لإشباع حاجاته ولتحقيق رغباته أو الإجابة عن طلباته التي توجهه" (2) أو هو القوة التي تحرك وتستشير الفرد لكي يؤدي العمل.

دائما وفي نفس الإطار عرف George Terry et Stephen G. Franklin التحفيز على أنه "حالة من وجهة نظر الفرد تبين مدى ميله للقيام بمجهودات معينة" (3). أما Jean Rigollot فاعتبره الاستعداد المسبق للالتزام بالعمل بطريقة معينة (4). إذن فالتحفيز هو تلك العملية التي تسمح بحث الأفراد ودفعهم من خلال دوافع معينة لاستنهاض هممهم لكي يوظفوا طاقاتهم وجعلهم يوجهون سلوكهم نحو تحقيق الهدف.

## ثانيا : أهمية التحفيز.

رغم التشابه في قدرات و مؤهلات الأفراد إلا أن مستويات أدائهم مختلفة وهو ما يرجع بالدرجة الأولى إلى مستوى التحفيز الذي يحضون به، و الذي يجعلهم قادرين على العطاء أكثر و على التحسين باستمرار في أدائهم.

(1) P .G .Bergeron , **La gestion moderne: théorie et cas**, Edition Gaétan Morin, Québec, 1982, p188.

(2) Jean Héne , Edighoffer , **Précis de gestion d'entreprise**, Edition Nathan, Paris, 2001, p104.

(3) George Terry, Stephen G. Franklin, **Les principes du management**, 8<sup>ème</sup> édition, Edition Economica , Paris, 1982, p347.

(4) Jean Rigollot, **Humanagement**, Edition ESKA, Paris, 2001, p77.

فالتحفيز وسيلة مهمة في تنظيم سلوك الأفراد نحو أنفسهم و نحو غيرهم و تبرز أهميته أكثر من خلال (1):

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أكثر.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة و سياساتها و تعزيز قدراتهم و ميولهم التكيفية معها.
- تنمية الطاقات الإبداعية والإبتكارية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة وتطورها.

كما يلعب التحفيز دور القوة التي تدفع إلى تكريس الجهد لتحقيق مستوى أداء راقى من خلال تحريك الدافعية لدى أصحاب المهارات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مخترنة لديهم وهو ما يحقق النجاح في الأداء و تحسينه (2).

### ثالثا: أنواع الحوافز.

تعددت تصنيفات الباحثين للحوافز فمنهم من اعتمد على معيار الشكل في التصنيف ومنهم من ركز على معيار التطبيق، ليعتقد البعض الآخر أن معيار الأثر هو الأنسب في تصنيف الحوافز.

#### 1- الحوافز حسب معيار الشكل: وتقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية .

أ-الحوافز المادية: وهي حوافز خاصة بالأجر، العلاوات، المنح، التأمينات، الخدمات الاجتماعية... الخ

ب-الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تشعر الفرد بكيانه وانتمائه وتقديره والاعتراف بانجازته وتقسم إلى:

- حوافز متعلقة بالعمل في حد ذاته كإثراء العمل، توسيعه، التنقل بين الأعمال.

- حوافز متعلقة ببيئة العمل، كتوفير ظروف العمل الجيدة و المحفزة للعامل، الانسجام بين جماعات العمل، الإشراف المناسب، الأمن الوظيفي،.. الخ

(1) لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006، ص 155.

(2) سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 143.

2- **حوافز حسب معيار التطبيق:** وتصنف إلى حوافز فردية وحوافز جماعية.

أ- **الحوافز الفردية:** هي تلك الحوافز التي تقدم على أساس فردي لتشجيع الفرد وحثه على العمل أكثر وتعمل على زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد ورفع روحهم المعنوية<sup>(1)</sup>

ب- **الحوافز الجماعية:** هي تلك الحوافز التي تقدم بصورة جماعية للأفراد الذين يشتركون في أداء عمل مشترك لتحقيق الانسجام والتعاون والتحسين في الأداء الجماعي.

3- **حوافز حسب معيار الأثر:** وتقسم إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية

أ- **الحوافز الإيجابية:** هي الحوافز التي تجذب الفرد إليها وتحثه على العمل أكثر لتحسين أدائه فهي عبارة عن مدعمات تمنح للفرد نتيجة قيامه بالسلوك المرغوب فيه وتضم كل الحوافز المادية والمعنوية بمختلف أشكالهما.

ب- **الحوافز السلبية (حوافز التأديب والعقاب):** وهي المؤدية إلى معاقبة الفرد نتيجة قيامه بالسلوك غير المرغوب فيه لقيامه بخطأ ما. ومن الأحسن تطبيقها فور وقوع الخطأ كالخضوع من الأجر وتهدف إلى رد تقاعس الفرد عن عمله.

ولو أن معظم الدراسات الحديثة تؤكد بأن جل المؤسسات تطبق الحوافز الإيجابية أكثر من الحوافز السلبية لأنها تنشط في محيط منافسته شرسة يتطلب الإبداع، الليونة والسبق وهو ما يحققه أفراد يخطئون ويصيبون ويفشلون ويتعلمون ليبقى من أولويات المسير الحفاظ على أفرادهم وتحفيزهم أكثر ودفعهم لتوجيه سلوكهم نحو تحسين أدائهم.

**المطلب الرابع: العمل بروح فريق العمل.**

**أولا: مفهوم فرق العمل.**

تعتبر فرق العمل إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المؤسسات من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها، حيث نجد أن معظم الأعمال أو المهام أصبحت تؤدي بطريقة جماعية أكثر من كونها تؤدي بطريقة فردية منفصلة وذلك للنتائج المحققة عن طريق العمل الجماعي. لذا فتغيير المؤسسة لتنظيم العمل بها إلى التنظيم بالفرق يوفر لها المرونة التنظيمية التي تمكنها من مواجهة التحديات المتنامية في بيئة العمل، ذلك أن فرق

(1) جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص، 21.

العمل هي "مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة و مشتركة أي هي مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد"<sup>(1)</sup> مما يؤدي إلى الإحساس المشترك بالمسؤولية اتجاه المهام المطلوب إنجازها والاستجابة السريعة للتغيرات، لأنهم يرون أنفسهم ككيان اجتماعي فاعل نتيجة العلاقات المنظمة بينهم<sup>(2)</sup>.

إن اشتراك مجموعة من الأفراد في عمل واحد يؤدي إلى استغلال أقصى طاقاتهم بشرط أن يكونوا أوفياء لفرقهم<sup>(3)</sup>، لينتج عنها بناء المهارات وتقاسم المعارف بين أعضاء الفرق.

فرق العمل أو ما أصبح يطلق عليها بفرق التعلم هي شكل من أشكال التعاون حيث يتم فيها السماح لكل فرد بالمشاركة في إنجاز العمل وان يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لتحقيق الهدف والتحسين وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وتبقى فاعلية فرق العمل تتوقف على حسن اختيار أعضاءه وحسن مشاركتهم، لان فريق العمل في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة تتصهر فيها كل القدرات والأهداف والقيم الشخصية المستقلة للأفراد لتتشكل هوية جماعية.

ويحتاج بناء عمل فريق إلى الاتفاق بين أعضاءه على توزيع العمل فيما بينهم، تحديد مساهمة كل عضو في المشاركة في إنجاز الأعمال، كيفية حل الصراعات واتخاذ القرارات معنى ذلك أن عملية بناء الفريق هي سلسلة من النشاطات المصممة تهدف إلى تحسين أداء الأفراد، فهي طريقة إيجابية للتأثير في العلاقات بين الأفراد لأن جوهر فكرة الفريق هو الابتعاد عن الفردية في التصرف، في اتخاذ القرارات أي قيام العمل على الأسلوب الجماعي، على التعاون، بناء روح الثقة بين الأفراد، توفير الاتصال المفتوح والمتبادل، زيادة تدفق المعلومات، تنمية معارف الأفراد و مهاراتهم مما يسمح بتحسين الأداء البشري واستنهاض هممهم وروح التحدي لدى الفريق.

(1) أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010، ص 11.

(2) كاستا وآخرون، إدارة أداء فريق العمل (العوامل المؤثرة على التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء)، إدارة أداء الفريق، مجلة عالمية، المجلد 7، العدد 8/7 مطبوعات جامعية، ص 124. (<http://www.emerald-library.com/fr>). اطلع عليه بتاريخ (2014/11/10).

(3) جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 311.

### ثانيا : أهمية فرق العمل و أهدافها.

تعد فرق العمل مظهر من مظاهر التفاعل بين الأفراد كجماعة لأنها تجسد مفهوم العمل الجماعي، فهي أسلوب يعمل على تجميع الخبرات والأفكار والاقتراحات لدى أعضاء الفريق ليكونوا أكثر استجابة لتحديات البيئة التنافسية. وتكمن أهميته في تجميع المورد البشري وتحفيزه من خلال العمل الجماعي وتحقيق مستويات عالية من رضا العاملين<sup>(1)</sup>، وتشجيع استخدام أقصى طاقات الأفراد إضافة إلى رفع مستوى معنويات الأفراد وزيادة دافعيتهم للعمل أكثر.

ويلعب فريق العمل دورا مهما في تنمية المهارات وتحسين العلاقات بين الأفراد وتحقيق الاندماج والتعاون بينهم، فهو عبارة عن نسيج من قدرات الأعضاء ورغباتهم، لذا فهو يهدف إلى:

- التشجيع على تقاسم و إنشاء المعارف و المهارات.
- سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبون.
- تشجع على التنوع و الإبداع وتقديم الاقتراحات.
- خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل<sup>(2)</sup>
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.
- تحسين مستوى مهارات الأعضاء.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء.
- تحقيق الأفضليات التكاملية.
- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.

من هذه الأهداف يتضح جليا أن عملية بناء فرق العمل عامل مهم جدا كونه جزء أساسي من عملية دمج العاملين و ضمان مشاركتهم و تحقيق اتفاق في الآراء نتيجة ميزة التفكير الجماعي.

(1) ليث سعد الله حسين، ريم سعد جميل، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، (دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل)، مجلة تنمية الرافيدين، العدد 93، المجلد 31، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2009، ص 192.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 201.

### ثالثاً: مفاتيح نجاح بناء فرق العمل.

- من أهم مفاتيح نجاح فرق العمل التي تساعد على الاستمرارية هو ضرورة:
  - شعور الأفراد الأعضاء بثقة متبادلة و مشتركة في رغبة و قدرة كل منهم على العمل المستمر نحو بلوغ الهدف المشترك<sup>(1)</sup>
  - اعتبار الأهداف الشخصية و أهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية.
  - سيادة الاحترام و التعاون بين الجميع.
  - اتخاذ القرارات بالأغلبية.
  - تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة بين الأفراد<sup>(2)</sup>
  - منح المؤسسة المسؤولية للأفراد و تشجيعها على تقاسم المعارف و المهارات .
  - تفويض السلطات الكافية لاتخاذ القرارات.
  - لهم قيم ومبادئ متفق عليها لتنظيم سلوك وتصرفات أعضاء الفريق.
  - التدريب والتطوير ومكافأة أنشطة الفريق.
  - التزام قوي بتحقيق الأهداف بتخصيص الأفراد كافة جهودهم لتحقيق النجاح.
  - التكامل في قدرات والرغبات إلى حد ما<sup>(3)</sup>.
- كل هذه العوامل تزيد من تالف أعضاء الفريق وتشجعهم على الالتزام المتبادل ودعم قدرات واهتمامات وجهود الزملاء مما يؤدي إلى تعزيز الأداء وتحسينه.
- إن قدرة الفرد على التعاون والعمل بروح الفريق وعلى بناء علاقات إنسانية مع الآخرين عامل أساسي في تحسين أدائه.

(1) أحمد سيد مصطفى، المدير و مهاراته السلوكية، القاهرة، 2005، ص 152

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 204.

(3) حمد سيد مصطفى، المدير و مهاراته السلوكية مرجع سابق، ص، 158.

### المبحث الثالث: تسيير المهارات لتحسين الأداء البشري.

سنحاول في هذا المبحث التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري من خلال مدى توفر وإثراء قيم المواظبة والمثابرة على العمل، الجودة والدقة في الانجاز، التحفيز، العمل بروح الفريق. وذلك من خلال ثلاثة مطالب.

نتناول في المطلب الأول دور تحديد المهارات في تحسين الأداء البشري، أما المطلب الثاني فستطرق فيه إلى دور تطوير المهارات في تحسين الأداء البشري و أخيرا دور تقييم المهارات في تحسين الأداء البشري في المطلب الثالث.

#### المطلب الأول: دور تحديد المهارات في تحسين الأداء البشري.

##### أولاً: دور تحديد المهارات في إثراء قيم المواظبة والمثابرة على العمل.

تتكون المهارات من ثلاثة أبعاد أساسية هي المعارف، الممارسات والسلوكيات التي تعد أهم بعد لأنها ناتجة عن قيم، معتقدات وتقاليد خاصة بالأفراد تؤثر مباشرة على أدائهم وتقود سلوكياتهم وتتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير السلوك والفعل.

وبما أن القيم هي المحركة لطاقات وقدرات وسلوكيات الأفراد فلا بد من توجيهها لتتماشى والقيم الايجابية للعمل والمساعدة في بنائها وإثرائها أكثر<sup>(1)</sup>.

ولأن أول مرحلة في عملية تسيير المهارات هي اختيار وتحديد الأفراد ذوي المهارات والاتجاهات الجيدة والملائمة للوظيفة (عملية تحديد المهارات) فهي تساعد في التعرف على معارف الأفراد، سلوكياتهم، اتجاهاتهم وقيمهم.

وتعتمد المؤسسة في تحديد المهارات على التسيير التوقعي للشغل والمهارات الذي يزودها بالحجم والنوعية اللازمة من المهارات، أومن خلال بطاقة المهارات التي هي عبارة عن بطاقات مفصلة لمختلف المهارات الموجودة في المؤسسة<sup>(2)</sup>

إضافة إلى تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف أو إلى المقابلات سواء الفردية أو الجماعية التي تعتبر وسيلة جيد لمعرفة السلوكيات المرغوب فيها وتوضيح الفروقات بينها

(1) Vincent calvez et yih-teen lee, **Comment développer les compétences en Matière de diversité culturelle ?** La revue de gestion, France, Automne, 2009, p85.

(2) Claude paraponaris, **Le management des connaissances et la gestion des compétences les pratiques au sein des multinationales**, La revue de sciences de gestion ,France,2002, p2.

وبين السلوكيات الحالية، حيث ومن خلال نتائج المقابلة يتم التعرف على توجهات الأفراد، اعتقاداتهم وأفكارهم وقيمهم وغيرها من طرق وأساليب تحديد المهارات.

غير أن الأهم هو اختيار وتحديد نوعيات الأفراد ذوي المواصفات المناسبة والذين لديهم قيم، عادات وتقاليد وتوجهات تتوافق ولحد ما مع قيم المؤسسة وأعرافها حتى لا يحدث التعارض وتضمن انسجامهم مع الكل ومساهماتهم في تحسين الأداء وتميزه.

إن عملية تحديد المهارات تتعلق بالتوافق أو التلائم بين (العامل/المنصب) واختيار ذوي الجودة والأداء المتميز والذين يحملون أفكارا وتقنيات عمل جديدة ومفيدة للمؤسسة<sup>(1)</sup>، والذين يتحملون المسؤوليات والأعباء ووضعهم في المكان المناسب لهم لزيادة شعورهم بأن قدراتهم ومهاراتهم تتوافق ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها ما يولد التزامهم أكثر اتجاه أعمالهم وزيادة انضباطهم ومثابرتهم عليها حيث يزيد احترامهم لانجاز الأعمال في الوقت المحدد لأنهم محفزين ومدفوعين للعمل أكثر، لان الاختلاف في ذلك ينعكس بالسلب على حالتهم النفسية ومن ثم على مستوى أدائهم حيث تتخفف قدرتهم على الأداء وبالتالي تضحل المهارات نتيجة عدم الثقة فيما يملكونه من معارف ومهارات خاصة، وتعارضها مع مناصبهم ليجدون صعوبة في توظيفها في مثل هذه الظروف فيصيبهم الملل وعدم المثابرة ليصبحوا غير منضبطين بالعمل ما ينتج عنه تأخر في الانجاز لينعكس ذلك على مستوى أدائهم .

إن البحث والتنقيب عن المهارات يساعد في تصنيف المهارات حيث تظهر المهارات الإستراتيجية أو الأساسية التي تحقق التميز للمؤسسة لأنها صعبة النقل والتقليد وهي لا تفرق عن المؤسسة التي تضعها في العمل وقيمتها لا تظهر إلا في تلك المؤسسة فقط، وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق و تطوير مهاراتها الإستراتيجية والحفاظ عليها بجعلها جزء من ثقافتها وتاريخها ومرجعا للآخرين - لأنها مصدر الأداء المتميز وأساس نجاحها- حيث تقوم بالاعتراف بها، زيادة تمكينها وترك الحرية لها في تصور كفاءات انجاز الأعمال بدقة وجودة عالية وتقديم مبادراتها واقتراحاتها، كل هذا يزيد من ولائها، ومثابرتها وانضباطها في العمل أكثر وبالتالي التحسين في أدائها باستمرار .

(1)Nacer gasmi,L'acquisition des compétences par le recours au marché de contrôle d'entreprise: une source d'avantage concurrentiel, La revue des sciences de gestion, France, Janvier, Février 2007, p70.( <http://larsg.over-blog.com>).

كما تظهر المهارات الجماعية بفضل تحديد المهارات الفردية وجمعها ووضعها في شكل فرق عمل جماعية تضمن من خلالها التجانس والتعاون والتعلم أين الجميع يعمل في إطار عمل واحد واضح هدفه تبادل المنافع لتحسين الأداء وتميزه.

ففي إطار العمل الجماعي تظهر الثقة المتبادلة، علاقات القبول، المصلحة المشتركة، قيم مشتركة، اتصالات واضحة وفي كل الاتجاهات، لغة واحدة ومشاركة، معلومات متقاسمة بين الجميع، إشارات ورموز مشتركة، التعاون الفعال<sup>(1)</sup> نتيجة الشعور بالانتماء مما يبسط العلاقات بين الأفراد ويقويها وهو ما يؤثر في سلوكيات الأفراد ويصل بهم إلى مستوى التحفيز الذي يجعلهم يؤدون أعمالهم بحماس كبير وانضباط ومثابرة أكبر وهو ما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء البشري لهم.

وبما أن المهارات الجماعية تتشكل بفعل تفاعل العديد من العوامل التنظيمية والتكنولوجية وخبرة الأفراد فيما بينهم والتي سمحت بامتلاك مهارات نوعية ومتميزة كفريق عمل من حيث<sup>(2)</sup>:

- علاقات الاتصال العالية التي تسهل انتقال المعلومات بنجاعة وفاعلية.

- روح التعاون والتآزر.

فإن ذلك يؤدي إلى زيادة اكتساب الخبرات، المعارف، والمهارات إضافة إلى زيادة الانضباط الذاتي للأفراد وهو شرط أساسي لأداء مهامهم بأحسن طريقة ممكنة. لهذا على المؤسسة العمل على تحديد المهارات للتعرف على سلوكياتهم، قيمهم، دوافعهم واتجاهاتهم لاختيار الذين يساعدون على بناء هوية ثقافية<sup>(3)</sup>، متميزة تتيح فرص الإبداع، الابتكار، التميز والتمكين بالانضباط والمثابرة.

إذن ومما سبق يمكن القول أن عملية تحديد المهارات تكون للمؤسسة صفات وأنماط سلوكية وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجهات معينة تساعد في المفاضلة والاختيار بين الأفراد التي هي بحاجة إليهم لتحقيق التوافق بين مهارات الفرد ومنصبه وهو ما يعزز قيم المواظبة والمثابرة وزيادة الانصياع لقواعد وتعليمات المؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها.

(1) Daniel pemarttin , op. cit, p42

(2) سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص145.

(3) Vincent calvez et yih-teen lee, op.cit, p90.

فالمهارات الإستراتيجية تستغلها المؤسسة بجعلها سمة خاصة بها(فهي عبارة عن قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد لتشكل تعلم جماعي) وتعمل على نشرها ودورانها لضمان انتقال معارفها وخبراتها للآخرين، مما يساهم في تحسين الأداء البشري للأفراد، أو تقوم بدمج المهارات الفردية مع بعضها البعض لتظهر المهارات الجماعية تخلق من خلالها جوا من التعاون بين الأفراد، التفاعل المتبادل، التحاور، الثقة، الإبداع، المشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات توحيد اللغة، القيم والتقاليد بمعنى آخر وجود قيم ومواقف تحفز الأفراد على المواظبة والالتزام بالتعاون الإرادي للجماعة<sup>(1)</sup>.

إن معرفة سلوكيات الأفراد و قيمهم يساعد المؤسسة على اختيار الأفضل<sup>(2)</sup> وذوي القيم والتوجهات والأفكار التي تتماشى مع قيم المؤسسة وأهدافها وهو ما يسهل الاندماج معها ويحقق التعاون لخلق قيم جوهرية أساسها تقوية الشعور بالانتماء والولاء،زيادة الالتزام الوظيفي،تعزيز الثقة في الذات والقدرات .بمعنى بسيط عملية تحديد المهارات تؤثر في نظام قيم الأفراد، اتجاهاتهم ودوافعهم على المؤسسة أن تستغله بما يخدم وتعزيز قيم المواظبة والمثابرة التي تجعل الأفراد ينجزون أعمال بدقة وإتقان ما يحسن من مستوى الأداء البشري.

### ثانيا: دور تحديد المهارات في زيادة دقة وجودة الانجاز .

يرى Tarondeau (1998) أن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها يرتبط بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد المهارات احد عناصرها الأساسية التي تقود إلى الجودة لتحسين الأداء<sup>(3)</sup>.

لذا أصبح الاهتمام بالجودة والبحث عن تحسين النوعية أكثر من ضروري نظرا للمنافسة الشرسة بين المؤسسات التي لا تسمح بالخطأ لها، لتعتمد المؤسسة على تسيير المهارات كأسلوب يمكنها من تحسين الأداء الذي تطمح إليه.

(1)Real Jacob, **Travailler en réseau plus facile a dire qu'a faire**, conférence dans le cadre du colloque lanaudiere à l'heure de l'intervention intégrée, Montréal, 10 Octobre, 2003, p19.

(2)Denise Fortier, **De Quelle compétences multiculturelles les gestionnaires ont –ils Besoin**, La Revue gestion, Automne, 2009, p82.

(3)Anne Dietrich et Didier Cazal ,**Compétences et Savoir: Entre GRH et Stratégie** , Les cahiers de la Recherche ,Claree, Lille, Cedex, Janvier,2003,p02

تبدأ عملية تسيير المهارات بتحديد المهارات اللازمة لشغل المهام المقررة انطلاقاً من المعارف، الممارسات والسلوكيات وما تتطلبه كل مهنة بغية إحداث التلائم بين مهارات الفرد ومنصبه أو مجموعة المناصب التي يمكن أن يشغلها ضمن مجموعة التشغيل الخاص، فهذا التوافق يحقق السرعة في إنجاز المهام إضافة إلى الدقة والجودة المطلوبة. تمكن عملية تحديد المهارات من التعرف على معارف الأفراد، قدراتهم، توجهاتهم وقيمهم والمفاضلة بينهم لاختيار ووضع كل فرد في المكان المناسب له، ما يزيد من دافعيته للعمل أكثر لشعوره بان هناك انسجام بين ما يمتلكه من معارف، مهارات وقدرات والوظيفة أو الوظائف التي سيشغلها حيث يقوم بانجاز أعماله بدقة وجودة عالية لشعوره بالمسؤولية والالتزام اتجاه عمله.

تعنى عملية تشخيص المهارات بالبحث عن المهارات المتجذرة في ثقافة المؤسسة ضمن كل نشاط واختبار قيمتها الإستراتيجية والتي يمكن أن تشكل مهارات إستراتيجية أو المفتاحية التي تحقق التميز والجودة، وعلى المؤسسة أن تحافظ عليها قدر المكان وتحفزها على العمل أكثر وهنا لا يجب التركيز على الحوافز المادية فقط لأنه بإمكان أي مؤسسة أخرى إغراءها بهذه الحوافز. بل الأمر يتعلق بتوفير بيئة عمل محفزة على الإبداع، التجديد والابتكار<sup>(1)</sup> وتقبل التغيير الهادف لتفجير طاقاتها وقدراتها الإستراتيجية وتوظيف معارفها الكامنة وهو ما يقود إلى إنجاز الأعمال بدقة وجودة عالية تسهم في تحسين الأداء.

يظهر تحديد المهارات المهارات المتقاربة التي بإمكانها العمل معاً انطلاقاً من التوافق بين معارفها، ممارساتها، وخبراتها لتضعها المؤسسة تعمل مع بعضها البعض لإنشاء مهارات جماعية التي عبر عنها Moscovici بثمار التفاعلات بين الأفراد<sup>(2)</sup> تقودها اللغة المشتركة، التفاعل، التعاون، التآزر والانسجام وحل المشاكل التي تواجههم معاً وتقديم الحلول ما يؤدي إلى تحسين أنشطة العمل اليومية الخاصة بهم لغرض دعم وتعزيز مستوى جودة الحياة العملية<sup>(3)</sup>. بمعنى آخر العمل بروح الفريق الذي ينتج عنه تنمية

(1) سمالي يحييه ، مرجع سابق ، ص 65.

(2) Eric Persais, *Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques?* , Revue française de gestion, Paris, Jan/Feb, 2004, p124.

(3) جاري ديسلر، مرجع سابق ، ص 307.

معارف الأفراد وتعزيز اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل،التشجيع على تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات والحس بالمسؤولية والالتزام وهو ما يؤدي إلى انجاز المهام بالدقة ووفق المعايير المطلوبة.

إذن ما يمكن قوله انه ومن خلال عملية تحديد المهارات وبالاعتماد على أدوات معينة كخريطة التشغيل،مرجعية المهارات وغيرها يظهر الفرق بين المهارات المنتظرة والمهارات المكتسبة لتظهر المهارات الناقصة لكل فرد للنجاح في وظيفته الحالية والمستقبلية وتتضح معها مخططات العمل التي تسمح باكتساب وتطوير المهارات بالتكوين،التدريب وغيرها<sup>(1)</sup> من الوسائل لتحقيق التوافق والتلائم بين مهارات الفرد ومنصبه ما يعني زيادة القدرة على انجاز المهام بدقة وجودة عالية تسمح بتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وبالتالي التحسين في الأداء البشري.

### ثالثاً: دور تحديد المهارات في تفعيل التحفيز.

تعتمد المؤسسة على طرق وأدوات مختلفة في البحث والتنقيب عن المهارات لتحديدها كخريطة التشغيل التي تظهر تقاطع العائلة الاحترافية التي تبين المستويات المهنية التي يمكن للفرد أن يشغلها لتشكل له فضاء مهنيًا لتطوير مساره المهني ما يحفز على انجاز المهام بالشروط المطلوبة وهو ما يسمح بتحسين في أداءه البشري. إضافة إلى ميزانية المهارات التي تمكن من تحليل واكتشاف المهارات، لتكوين رسم عام عنها حيث ومن خلال عملية التحديد تظهر أنواع مختلفة من المهارات لتصنفها وفق حاجاتها.

فتظهر المهارات الأساسية التي تكونت بفعل عوامل معينة وشكلت سر تفوق المؤسسة وتميزها ليصبح نجاح المؤسسة مرهوناً بها وبقدرتها على الاستمرار في خلق القيمة وإضافتها لها.

إن إدراك المؤسسة لهذه الحقيقة يجعلها أمام حتمية الحفاظ عليها وعدم اضمحلالها أو انتقالها إلى الغير بتقديم كل المحفزات التي تسمح باستمرارها لاستغلالها الاستغلال الأمثل.

(1)Bref, **Management des compétences et construction des qualifications**, p03.

( [www.cereq.fr/pdf/b201.pdf](http://www.cereq.fr/pdf/b201.pdf) ).consulté le(20/11/2011).

فزيادة تمكينها، إعطائها مسؤوليات أكبر، توسع صلاحياتها بمنحها سلطات أوسع في ممارسة أعمالها واتخاذ القرارات وحل المشكلات يؤدي إلى إحساسها وشعورها بالحرية في اختيار طريقة أداء العمل وزيادة اعتقادها بقدرتها على التأثير في النظام الذي تعمل ضمنه<sup>(1)</sup>

ولأن المهارات الأساسية تساهم في رسم الرؤية المستقبلية للمؤسسة، فإنها تبحث دائماً عن تحقيق الذات وتكوين كيان متميز لها من خلال مواهبها وخبراتها ومحاولة استخدامها لتحقيق أكبر قدر من الإنجازات التي ترضيها، فهي تبحث عن قمة الإشباع الشخصي<sup>(2)</sup>. لهذا فعند تحديد هذه المهارات لابد من تشجيعها على الإبداع، تكليفها بمهام صعبة تبرز قدراتها ومهاراتها أكثر، إضافة إلى مكافأتها على أدائها المتميز والإشادة بمجهوداتها وتوفير كل الحوافز سواء المتعلقة بالعمل في حد ذاته كتوسيع العمل، التنقل بين الأعمال، إثراء العمل أو حوافز متعلقة ببيئة العمل، إضافة إلى الحوافز المادية التي، تؤثر على سلوكياتها وتعمل على توجيهها ودفعها نحو تحقيق الهدف وبالتالي التحسين في الأداء لأنها تشعر أنها محفزة ومدفوعة أكثر للعمل.

تمكن عملية تحديد المهارات أيضاً من التعرف على سلوكيات الأفراد ومعارفهم والذين بإمكانهم العمل جماعياً حيث تقوم المؤسسة بجمع المهارات الفردية ووضعها في إطار عمل جماعي لتكوين مهارات جماعية وتحقيق التفاعل بينها، إتاحة فرص التعلم الجماعي، نشر وتبادل المعارف والخبرات، التشجيع على الحوار الناقد والإيجابي بتبادل الأفكار والآراء، زيادة فرص الإبداع، اكتساب قدرات ومهارات جديدة. ليصبح الأفراد مسؤولون عن أعمالهم ونتائجهم، كل هذا يحفز الأفراد أكثر خاصة الذين يبحثون عن الحاجة إلى الانتماء للجماعة وتكوين علاقات إنسانية وتبادل المشاعر الاجتماعية. إذ يعتبر العمل الجماعي محفزاً لهم ويشعرهم بالرغبة في بذل مجهودات أكبر لإثبات وجودهم ضمن الجماعة وهو ما يؤدي إلى تغيير سلوكياتهم نحو الأفضل.

(1) محمد موسى الزغبى، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص85.

(2) Pierre. G. Bergeron, op. cit, p 190.

فعملية تحديد المهارات تساعد في تفعيل التحفيز من خلال بناء أنظمة للحوافز على أساس المهارات<sup>(1)</sup>، إذ ونتيجة تصنيف المهارات إلى أساسية، فردية وجماعية يمكن أن تضع المؤسسة مكافآت وحوافز لكل صنف لزيادة الثقة لديها، الشعور بالعدالة و الإنصاف وبمعنى الوظيفة، وحس عال بالملكية والرضا عن الإنجاز مما يحسن الوضع النفسي للأفراد لتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال تقدير ما يقومون به من عمل وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء<sup>(2)</sup>.

#### رابعاً: دور تحديد المهارات في تعزيز العمل بروح فريق العمل.

تقوم المؤسسة بتحديد المهارات إما بتحليل أنشطتها، عمليات الجرد المختلفة، الاختبارات المتعددة أو بطاقات التقييم... الخ للحصول على تصنيف لها فتظهر المهارات الإستراتيجية أو الأساسية والتي يسميها البعض بالمهارات المفتاحية لأنها مصدر القيمة المضافة للمؤسسة وتساهم في تمييز المنتجات الجديدة.

لهذا فإن استعمال هذه المهارات بكثرة في الأنشطة يسمح بدورانها في المؤسسة ونشر تعلمها<sup>(3)</sup> ليستفيد منها الأفراد الآخريين، خاصة إذا وضعت هذه المهارات ضمن فريق عمل جماعي آخر فإنها تساهم بمعارفها وخبراتها في إثراء تعلم الجماعة وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء البشري.

تعد المهارات الإستراتيجية عوائق أمام المنافسين لا يمكن تقليدها أو نسخها بسهولة لتمييزها بالمستوى العالي من التكوين وامتلاكها للسلطة الكافية والاستقلالية العالية في أداء المهام وتحمل المسؤولية والسرعة في اتخاذ القرارات، لذا لا بد من استغلالها الاستغلال الأمثل بما يضمن بقائها واستمرارها في المؤسسة والاستفادة منها بالعمل على نشرها في ميادين وأنشطة العمل المتعددة وفي أسواق جديدة لتثبيتها، وزيادة معارفها وتحقيق تعلمها من جهة، وتعلم الجماعة من جهة أخرى لقدرتها على تحقيق التناسق مع باقي الفرق

(1) Alesandre léné, **Rémunérer les compétences l'entreprise peut -elle tenir ses promesses**, Revue française de gestion, Paris, 2008, p5.

(2) صالح بن سليمان الفائز، **الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته**، دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 87.

(3) Gary Hamel C.K.Prahalad, **LA conquête du Futur**, Edition Dunod, p245.

الأخرى، ما يؤدي إلى زيادة ولائها وانتمائها أكثر للمؤسسة وشعورها بأن المصلحة متبادلة بين الطرفين لينعكس ذلك على أدائها وسلوكها.

إن تعنية هذه المهارات، زيادة تمكينها، تطويرها بوضعها في وضعيات عمل معقدة، ترك الحرية لها في تصور وضعيات تعلم جديدة ومواجهة الاحتمالات، كل هذا يرقى بها إلى مستوى الاحترافية ويساعد في تكوين فرق العمل بوضعها كأساس لها حيث تساعد الأفراد بخبرتها، معارفها، تعلمها، وهو ما يحقق الانسجام والتوافق والتعاون بينهم لتنشأ ثقة متبادلة تزيد من تماسك الفريق وتوجه جهوده نحو العمل أكثر لتحسين الأداء الجماعي له.

ولأن المؤسسة تبحث عن أفراد ماهرين، قادرين على الابتكار، المبادرة، مواجهة مختلف الوضعيات التي تصادفهم، قادرين على التعاون فيما بينهم لإنشاء القيمة للمؤسسة أو إضافتها<sup>(1)</sup>، شرط إعطائهم الفرصة لإبراز مساهمتهم ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم للوصول إلى التعلم المستمر الذي يمكنهم من تحسين معارفهم، ممارساتهم وتغيير أنماطهم السلوكية فإن عملية تحديد المهارات تمكن من تحقيق بناء جماعي للمهارات من خلال جمع المهارات الفردية ووضعها في فريق عمل واحد لتكوين مهارات جماعية تتميز بالانسجام والتآزر حيث يقوم المسيررون باختيار الأفراد بناء على قدرتهم على القيام بالمهام وعلى اكتسابهم المهارات الضرورية، وأن تكون مهاراتهم مكملة لمهارات الفريق. وأهم شيء فيهم أن يكونوا متشبعين بثقافة العمل الجماعي ليكون انضمامهم للفريق فعال وأساسياً.

تحقق المهارات مجتمعة للمؤسسة أكثر مما تحققه المهارات منفردة لأنها تتميز بخاصية أفضلية التجميع الناتجة عنها، إضافة إلى التعاون فيما بينها بتبادل المعلومات، القدرة على تبني رؤية مشتركة، العمل بحرية، مواجهة تعقد الوضعيات الوظيفية معاً، الثقة العالية، تمازج الخبرات وهو ما يؤدي إلى نشر التعلم الذي يعد عامل مفتاحي في تحسين الأداء نتيجة التغيير الحاصل في سلوك الأفراد<sup>(2)</sup>، وزيادة إدراكهم للمهام التي يقومون بها ليتحقق بذلك تحسين مستمر في الأداء البشري للأفراد.

(1) Guy le Boterf, *Construire les compétences individuelles et collectives*, op. cit, p192.

(2) Marcelle Stroobants, op. cit.

إذن ما يمكن قوله أن عملية تحديد المهارات تساعد في إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي -باختيار الأفراد الذين يملكون القدرات والمهارات الضرورية للعمل مع الآخرين بشكل جماعي لتكوين فرق العمل- بتفعيل البعد الجماعي للتعلم إما من خلال دوران حركية المهارات في المؤسسة أو من خلال تطوير علاقات جديدة بين المهارات لتوجيهها نحو تكوين فرق عمل مع ضرورة نشر ثقافة التعلم كهدف للتنمية الذاتية للتعلم<sup>(1)</sup> وترسيخ في ذهن الأفراد فكرة أن الفرد المحترف هو الفرد الذي يكون في وضعية تعلم دائمة وخاصة مع الجماعة لتحقيق التعلم والتعاون الجماعي الذي يؤدي في المحصلة النهائية إلى تحسين الأداء البشري وتميزه.

**المطلب الثاني: دور تطوير المهارات في تحسين الأداء البشري.**

**أولاً: دور تطوير المهارات في إثراء قيم المواظبة والمثابرة على العمل.**

على المؤسسة أن لا تكتفي باكتسابها المهارات بل عليها أن تطورها بما يساهم في إثراء القيم الايجابية نحو العمل، وذلك من خلال أساليب التطوير المختلفة والتي من أهمها التكوين الذي يعتبر أداة لتنمية مهارات الأفراد في المؤسسة وجعلهم أكثر تكييفاً مع مناصبهم و مع المحيط.

حيث تضع المؤسسة برامج ومخططات التكوين الفردي والجماعي، مع ضرورة التركيز على هذا الأخير الذي يسمح بتبادل الخبرات، تقاسم المعارف و المعلومات، تحقيق التعلم الجماعي والبناء الجماعي للمهارات.

يساعد التكوين على التعريف بأهداف المؤسسة، قيمها، أعرافها، معتقداتها، إستراتيجياتها وطريقة التسيير، لتتجدد وتترسخ لدى الأفراد، إضافة إلى تطوير القدرات الذاتية للأفراد وصقل مهاراتهم كما أنه يعمل على رفع المستوى المعرفي لهم واكتسابهم مهارات جديدة ومتعددة تسمح للفرد بشغل العديد من المناصب مما يعني القدرة على مواجهة أي تغيير في مناصب العمل.

(1) Bernard Calisti, Francis Karolewicz, **RH et développement durable (un autre vision de la performance)**, Edition d'organisation, Paris, 2005, p 191.

تعتمد المؤسسة أيضا في تطوير مهاراتها على التدريب لتزويد الأفراد بالخبرات والقدرات التي تجعلهم جديرين بالعمل إضافة إلى إثراء المناصب، دراسة الحالات، وضع المهارات في وضعيات عمل حقيقية وتسييرها، زيادة التمكين وغيرها من أساليب التطوير التي تجعل الأفراد متعددي المهارات وتمكنهم من العمل في إطار جماعي وفي فرق عمل متعددة أين تكون اللغة واحدة ومشتركة، أهداف مشتركة تبادل للعلاقات، تحقيق قيمة مضافة، اتصال فعال ومتبادل وبالتالي زيادة احتكاك الأفراد ببعضهم البعض لتتوحد قيمهم، أفكارهم وتوجهاتهم وتصبح متقاسمة ومشتركة فيما بينهم تجعلهم يتعاونون لأداء أعمالهم بسرعة، دقة وجودة عالية لإحساسهم وشعورهم بأنهم محل اهتمام من قبل المؤسسة وبأنها تساعدهم على تنمية مهاراتهم، على التخطيط لمسارهم الوظيفي وتطويره<sup>(1)</sup> ما يعني غرس قيم جوهرية لديهم تسهم في تحسين الأداء.

إن الاهتمام بالمهارات وتطويرها باستعمال كل الأساليب والطرق والنشاطات للتنمية من تصميم برامج التعلم، توفير مخططات التكوين، التمكين، خلق مناخ يشجع على المنافسة وتبادل المهارات وتقاسم الخبرات والمعارف، دفع الأفراد للتعاون والعمل الجماعي، تطوير المسار الوظيفي وغيرها من كفايات المحافظة على المهارات وتثبيتها وتمييزها يسمح بظهور واكتشاف المهارات الإبداعية التي تمنح المزايا التنافسية للمؤسسة لتصنفها ضمن الموروث الثقافي لها وتجعلهم أبطالا لتمييز أدائهم وللنجاحات التي حققتها ليزيد انضباطها ومثابرتها للعمل أكثر ما يؤدي إلى تحسين أدائها أكثر وتحسين أداء الآخرين من خلال الاستفادة من معارفها ومهاراتها وخبراتها نتيجة نشرها ودورانها في المؤسسة، كما أن التركيز على تطوير المهارات الجماعية لها تأثير كبير في زيادة التزام الأفراد ومواظبتهم على الجماعي، لأن المهارات الجماعية تضم إلى جانب المهارات الفردية التفاعل الموجود بين هذه المهارات والذي يجعل الجماعة أكثر انسجاما وميلا للإبداع وأنهم أكثر استعدادا وحماسا لأداء الأعمال بدقة وجودة كبيرة.

كما أن سلوك الجماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء، لما تفرضه الجماعة على الفرد من نمط سلوكي نتيجة التشارك فيما بينهم في المفاهيم، المعتقدات، القيم، توحيد لغة الخطاب، سرعة الاتصالات، وحدة الأهداف والقرارات، وهو

(1) Vincent Calvez et, yih-teen lee ,op. cit, p90

ما يسمح بزيادة الإبداع والابتكار وإبراز الإمكانيات، تعزيز الثقة في الذات، تقوية القدرات الإبداعية، الإحساس بالمسؤولية أكثر، زيادة الولاء والالتزام، الرغبة أكثر في تبني قيم وأفكار تحقق رسالة المؤسسة وأهدافها، حيث يؤكد الكاتب (Stewart 1997) أن نجاح المؤسسات الأمريكية في تطوير منتوجات جديدة معروفة لم يكن سببه التقنيات بل ثقافة مشاركة و تقاسم المعارف<sup>(1)</sup> التي تعد اللبنة الأساسية في تعزيز وإثراء قيم العمل الايجابية التي تساهم في تحسين الأداء البشري<sup>(2)</sup>.

إذن ما نستشفه أن عملية تطوير المهارات تساهم في تعديل وتغيير اتجاهات الأفراد<sup>(3)</sup>، دوافعهم، سلوكياتهم وقدراتهم بجعلهم ينجزون أعمالهم بانضباط كبير ومثابرة اكبر ويبادرون إلى تقديم اقتراحاتهم وإبداء آرائهم التي تزيد من حجم الانجاز وتحسنه .

### ثانيا: دور تطوير المهارات في زيادة دقة وجودة الانجاز.

بتعريف المهارات على أنها "قدرة الفرد أو جماعة العمل على تعبئة ومزج الموارد المعرفية (معارف، ممارسات وسلوكيات) في وضعية عمل معينة لتحقيق الأهداف المحددة"<sup>(4)</sup>، فهي بذلك الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط سريع التطورات كثير التقلبات وكثيف المعارف. ولتواكب المؤسسة كل هذا عليها بتطوير مهاراتها ذاك أن المهارات تأخذ معناها من التطور المستمر لها<sup>(5)</sup>.

ويعرف تطوير المهارات على انه "مجموعة النشاطات التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد ترفع من قدراتهم الخاصة لانجاز المهام الموكلة إليهم عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم، واتجاهاتهم"<sup>(6)</sup> من خلال التكوين، التدريب، إثراء المناصب، تمثيل الأدوار، زيادة فرص التمكين وغيرها من الكيفيات التي تهدف كلها إلى تطوير السلوكيات، زيادة الإلمام بمتطلبات العمل وفهمه أكثر لانجازه بدقة وإتقان.

(1) حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلة علمية عالمية محكمة، العدد 2، الجامعة الأردنية، الأردن، نيسان، 2006، ص 231.

(2) Pascal Langevin, op. cit, p2.

(3) بسام عبد الرحمن يوسف، مرجع سابق ، ص 61.

(4) Sabrina Loufrani Fedida, **Management des compétences et organisation par projets: une mise en évidence des leviers de gestion conjointe**, La revue des sciences de gestion, May/Jun, 2008, p74.

(5) Alain Meignant , **Ressources humaines ,Déployer la Stratégie**, op.cit , p 38

(6) Françoise Kerlan, op.cit , p 307

تساعد عملية التطوير والتنمية تطوير قيم ومثاليات وافتراضات في العمل يدركها الجميع ويتمسكون بها باحترام<sup>(1)</sup> وزيادة الالتزام بمبادئ الجودة التي تعتبر وسيلة لتحسين الأداء ما يزيد من احترافية الأفراد التي تتطلب أيضا أن يكون تطوير المهارات جماعيا. فتطوير المهارات الجماعية يزيد من ديناميكية وتماسك الجماعة وانسجامها أكثر لتزيد قدرة أفرادها على الالتزام بالتشارك<sup>(2)</sup> وأداء المهام الموكلة إليهم بحماس ورغبة أكبر في تحقيقها الجودة المطلوبة والمساهمة في تطوير العمليات والوظائف لأنهم محفزين لرفع التحدي واكتسبوا المعارف والقدرات من خلال تبادل النقاشات والآراء والمعلومات التي تمكنهم من إجراء التصحيحات وتقادي الأخطاء وهدر الموارد ما يعني انجاز الأعمال بسرعة ودقة وجودة فائقة ما يساهم في تحسين الأداء البشري.

يرى Claude Levy le Boyer أن تطوير المهارات هو موقف يجب أن يتبناه قبل كل شيء الفرد الذي يرغب في تطوير مهاراته، وأن يلقي هذا الموقف القبول والمشاركة من قبل الرؤساء في العمل. معنى ذلك أن تطوير المهارات ليس نشاط تدريبي يتحدد بناء على سلطة الرؤساء في المؤسسة، وإنما يتحقق برغبة الفرد المعني في البحث (بنفسه) عن إمكانيات التطور، ومحاولته (وبنفسه) إيجاد وسائل تساعد على التطور<sup>(3)</sup>، بهدف الوصول إلى التمكن الذاتي الذي يساعد الفرد على امتلاكه لمستوى عال من المهارة في حقل معين أو موضوع معين شرط الالتزام به مدى الحياة المهنية للوصول إلى فرد ماهر متميز في مجاله<sup>(4)</sup>.

وعليه يمكن القول أن عملية تطوير المهارات تمكن من زيادة مخزون الأفراد من المعارف، المهارات والخبرات اللازمة لممارسة مهامهم المنوطة إليهم والتشجيع على التفكير الإبداعي، إضافة إلى زيادة قدرة الفرد على العمل في فرق العمل لتكامل المهارات

(1) بسام عبد الرحمن يوسف، مرجع سابق، ص 61.

(2) Piette.A. Sylvie Reynders.G, **Gestion des compétences, de la théorie a l'action**, Personnel de Gestion, 13<sup>ème</sup> année n=1 Ed , Kluwer, France, 2004, p5.

([http://cour.hec.be/gestion-competence/JOE\\_papier.php](http://cour.hec.be/gestion-competence/JOE_papier.php)). consulté le(10/09/2014).

(3) Claude Levy le Boyer, **La gestion des compétences**, op.cit, p113.

(4) محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية، 2007، ص 103.

وتوافقها جماعيا وما يمكن أن يحققه العمل الجماعي من حل للمشاكل جماعيا، تجنب الصراعات، انصهار التوجهات في قالب واحد يخدم الكل الموحد وهو ما يقود بالضرورة إلى تحسين الأداء البشري للأفراد نتيجة تمسكهم بمبادئ الدقة والجودة والسرعة في انجاز المهام وبالتكلفة الأقل هذا على المستوى الفردي.

أما على مستوى الجماعة فتطوير المهارات جماعيا يشجع على الإبقاء على العلاقات الإنسانية أو الاجتماعية وينمي شعور الفرد بأنه جزء من كينونة الجماعة لتزيد قابليته للاستمرار فيها وتركيز ووضوح كل جهوده في سبيل انجاز مهامه بتقاني كبير وفاعلية اكبر لإدراكه أن مهامه تترايط مع مهام غيره لذا عليه أن يؤديها بدقة وجودة عالية.

### ثالثا: دور تطوير المهارات في تفعيل التحفيز.

تكتسب المؤسسة المهارات حسب احتياجاتها وما يفرضه المحيط من تطورات لمواكبته ومسايرته ليبقى أهم تحدي تواجهه هو الحفاظ عليها واستمرارها ونشر الدافع والطموح لديها للعمل أكثر ليكون الحل التركيز على تطويرها واستعمال أساليب مختلفة وطرق متنوعة لتطوير المهارات من تدريب الذي يثري الموارد إلى التكوين الذي يصلح المهارات إلى التوجيه، المتابعة، دراسة الحالات، تصور وضعيات تعلم حقيقية، إثراء الوظائف، توفير بيئة عمل ملائمة<sup>(1)</sup>، تطوير تقنيات الاتصال، عقد اجتماعات دورية، ملتقيات دراسية وفتح المجال أمام الأفراد للمشاركة، زيادة التمكين، توفير الاستقلالية في العمل والاستفادة من رأسمة المعارف وتحليل التطبيقات المهنية<sup>(2)</sup>، مكافأة المهارات والاعتراف بها وغيرها من كفاءات التطوير تساعد على زيادة معارف الأفراد، وتكسيبهم مهارات جديدة وتثبت الحالية، زيادة فرص التعلم سواء التعلم الفردي الذي يمكن الفرد من اكتساب معارف ومهارات جديدة أو التعلم الجماعي الذي يتم في فرق العمل وبين المجموعات العمل الخاصة وصولا إلى التعلم التنظيمي أين يتم فيه تبادل المعارف والمهارات والخبرات بين الأفراد في جميع المستويات التنظيمية والإبداع لتزيد قدرتهم

(1) سعد بن مرزوق العتيبي، **جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي**، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 17- 18 أبريل، 2005، ص، 10.

(2) Guy le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, op.cit, p120.

على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمرون بها وتعميق فهمهم وإدراكهم للمهام واستشعارهم بأهمية الوظائف التي يقومون بها وهو ما يؤدي إلى تقليل الغيابات عن العمل، تقوية جوانب الرضا، الانتماء والولاء ومن ثم تحقيق ذاتهم وإثبات وجودهم وشعورهم بأنهم محفزين ومدفوعين إلى العمل مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم.

ولأن تطوير المهارات يساعد في تنمية المسار الوظيفي للأفراد وبالتالي تدعيم احترافيتهم ليقوموا بمهام أكثر صعوبة فإن ذلك يزيد من إشباع حاجات تحقيق الذات وحاجات الاكتمال لديهم وهو ما يحفزهم على العمل وتوجيه سلوكهم نحو التحسين في أدائهم. وحتى تبقى المؤسسة على سريان العمل الجماعي والبناء الجماعي لابد من أن توسع مجالات تطوير مهاراتها لتشمل الجماعة<sup>(1)</sup> ذلك أن تطوير المهارات الجماعية يزيد من التفاعل الجماعي و يحقق التعلم الجماعي والبناء الجماعي للمهارات، ويكسب الأفراد معارف ومهارات جديدة تمكنهم من العمل في فرق عمل متعددة وهو ما يشبع حاجات الانتماء إلى الجماعة وتكوين علاقات اجتماعية مما يعني تحفيزهم ودفعهم أكثر للعمل وتنشيط رغبتهم في تحسين أدائهم الذي هو جزء من الأداء الجماعي.

إن عملية تطوير المهارات سواء الفردية أو الجماعية تساهم في تفعيل التحفيز من خلال زيادة القدرات الفكرية للأفراد، تثبيت المعارف النظرية والعملية والسلوكية وتطويرها أكثر، التحسين في مساهمهم الوظيفي، زيادة قابليتهم للشغل و تطوير سلوكياتهم من خلال تغيير في المفاهيم والقيم، وزيادة قدرتهم على العمل في إطار جماعي وإدراك أهمية ما يقومون به<sup>(2)</sup>، اكتساب الليونة في التفكير في كفاءات التحسين المستمر في الأداء. وغيرها من عوامل التحفيز تشبع حاجات الأفراد المختلفة من الحاجة إلى تحقيق الذات، الانتماء، السلطة، المكانة، والتطور الشخصي وهو ما يساعد المؤسسة على الاحتفاظ بخبراتها<sup>(3)</sup>.

(1) Olga Bru yaka, **Performance de la R-D le cas des Biotechnologies**, Françaises, Revue Française de gestion, Mar/Apr, 2005, p25.

(2) سيزلاقي اندرودي وولاس، ماك جي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة احمد جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص545.

(3) جفري فيفر، الموارد البشرية كقوة تنافسية (تفجير الطاقات الكامنة في العاملين)، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، حزيران، 1994، ص4. (<http://www.edara.com>). اطلع عليه بتاريخ (2010/02/04).

كما أن الحوافز المتعلقة بمحيط العمل تدفع الأفراد إلى بذل مجهودات أكبر واستمرارهم في تحسين أدائهم وهو ما تبحث عنه المؤسسة إضافة إلى أن توفير الحوافز الوقائية لها تأثير كبير في جعل الأفراد يتوافقون مع الوضعيات الوظيفية التي تؤثر على أدائهم.

#### رابعا: دور تطوير المهارات في تعزيز العمل بروح فريق العمل.

تعد المهارات من أعلى أصول المؤسسة لأنها مصدر قيمتها المضافة وأساس تميزها ونجاحها، لذا لا بد من العمل على الحفاظ عليها لضمان ديمومتها بتطويرها أكثر، ذلك أن تطوير المهارات هو وضع في التطبيق كل الأنشطة، البرامج والطرق التي تسمح برفع المستوى المعرفي والمهاري للأفراد لزيادة تعلمهم وتوجيه سلوكياتهم و مجهوداتهم نحو التحسين في الأداء.

لقد فرض تطور المحيط وتغييره تغير الكثير من المفاهيم السائدة من قبل وتعديل شروط نجاح المؤسسة التي أصبحت تعمل على نشر وتجسيد مفهوم الجماعة والعمل الجماعي لبناء مهارات جماعية.

بمعنى آخر أصبحت المهارات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسة لأنها تنشأ بفضل العمل الجماعي الذي يسوده التلاحم بين الأفراد، مشاركة كل فرد بمبادراته ومعارفه في إثراء وتكوين المهارات الجماعية، تحويل مرجعيات الأفراد إلى مرجعيات جماعية مشتركة، التعاون بين الأفراد لحل المشاكل المعقدة جماعيا وتسييرها مع الوقت، القدرة على إعادة تعريف وتصميم الوظائف بواقعية أكثر لتحقيق الأهداف<sup>(1)</sup>.

إن الاهتمام المتزايد بالمهارات الجماعية لا يعني إلغاء الاهتمام وتقليصه نحو المهارات الفردية، ذلك أن هذه الأخيرة هي رأس مال الفرد وثروته وأساس تقدمه وتطور مساره الوظيفي، إضافة إلى دورها المفتاحي في تحقيق الإستراتيجيات التنظيمية للمؤسسة. لهذا لا بد من الاهتمام بها أكثر للمحافظة عليها وتطويرها لإبراز مهاراتها واكتسابها الجديد منها، زيادة الثقة لديها لتعزيز شعورها بالولاء والانتماء أكثر وتحريك

(1) Sylvie Monchatre, **Management des compétences et construction des Qualification (comment concilier performance des entreprises et carrières individuelles)**, Bref, Cèreq, Octobre, 2003, p03.

رغبتها وتوجيه سلوكها نحو العمل الجاد للتحسين في أدائها من جهة ومن جهة أخرى قدرتها على الاندماج في الجماعة والعمل بروح فريق العمل وبناء مهارات جماعية التي تقدم للمؤسسة مزايا وفوائد يصعب تقديمها لها منفردة.

فإضافة إلى كونها مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسة فهي الحل الأمثل لها في مواجهة مختلف التحديات التي تواجهها وتجاوز المخاطر التي تترتب بها، لذا فالاهتمام بها والعمل على تطويرها يسمح بزيادة قدرتها ورغبتها في العمل الجماعي لتحسين أدائها البشري، إضافة إلى تحسين من قدراتها المهنية وتكريس مبدأ الاحترافية وتنامي القابلية للشغل لها باعتبارها مورد تنافسي منفرد يتميز بـ(1):

- الضمنية (ناتجة عن تراكم المهارات).

- معقد (لأنها مزيج من المهارات يصعب تقليدها).

- خاص بالمؤسسة (نشأت في ظروف خاصة بالمؤسسة).

من هذا المنطلق تقوم المؤسسة بتطوير المهارات جماعيا لضمان بناء فرق عمل تحقق التعلم الجماعي الذي يرفع من المستوى المهاري والفني للأفراد بتسخير كل الإمكانيات التي تحقق لها ذلك بدءا بتوفير فرص التكوين والذي تكمن أهميته في تشجيعه للتعلم من خلال دفع الأفراد للتعلم من بعضهم البعض، تبادل المعارف والمهارات، إنتاج مهارات جديدة واكتساب مهارات متعددة تسمح للفرد بشغل عدة وظائف في فرق عمل متعددة (2) مما يزيد من تعلمه أكثر، إلى التدريب الذي يعد نشاط تعليمي منظم له القدرة على تحسين مستوى العمل نتيجة اكتساب القدرات ونقل المعارف، بمعنى بسيط يتيح فرص الفهم والاستيعاب وزيادة إدراك المهام إضافة إلى إثراء العمل، زيادة التمكين، توفير فرص التسيير الذاتي وخلق آليات تعزيز المهارات.

(1)Gregory Denglos, **Comment le profil des compétences, est -il lie a la persistance de l'avantage concurrentiel?** Les leçons d'une étude empirique, 2<sup>ème</sup> conférence de l'association internationale de management stratégique, université loval, Québec, Canada, juin, 2001, p06

(2)Lotfi Ben Abdallah, et Zineb Ben Ammar Mamlouk, **Changement organisationnel et évolution des compétences:cas des Entreprises industrielles Tunisiennes**, La revue des sciences de gestion , France Direction et gestion, Juillet – Octobre, 2007,p139.

ولأن التعلم يتحقق أساسا من التفاعل مع الآخرين في إطار علاقات اجتماعية معينة<sup>(1)</sup>، فإن المؤسسة تحاول الحفاظ على هذه العلاقات وتعزيزها أكثر بتسيير سلوكيات التعاون بين الأفراد وتطويرها من خلال<sup>(2)</sup>:

- تحسين وسائل العمل وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية بتطبيق فعلي وحقيقي للظاهرة أي وضع مجموعات العمل في وضعيات عمل حقيقية.
- توسيع نطاق استعمال التكنولوجيا الحديثة.
- وضع أساليب لحل النزاعات جماعيا
- تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء وتوحيد القيم والمعايير لتسهيل عمل الفريق
- تفويض حقيقي للسلطات لزيادة القدرة على العمل، اتخاذ القرارات، وضع الأهداف ومتابعتها.

إذن فاختيار أنماط وكيفيات التنظيم التي تسهل التعاون بين مختلف المهارات بوضع الهياكل الملائمة وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات الجماعية تضمن بناء علاقات أكثر تضامنا وتلاحما وتسهم في تطوير المهارات بجعل الأفراد يكتسبون المعارف والمهارات ويتعلمون الخبرات والسلوكيات المختلفة ويتهيئون للعمل مع الآخرين (العمل الجماعي) لأنهم متشبعون بثقافة وفكرة ضرورة تكوين فرق عمل والعمل بروحها تساهم في تحسين أداء المؤسسة انطلاقا من التحسين في أدائها أولا.

ما نخلص إليه أن تطوير المهارات يعمل على رفع مستوى إدراك الأفراد وتغيير سلوكياتهم وتوجيهها نحو العمل الجماعي لبناء مهارات جماعية تحقق تعلم جماعي يساهم في تحسين الأداء البشري شرط استمراره على طول الحياة المهنية للفرد<sup>(3)</sup>.

(1) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات و العمليات)، مرجع سابق، ص 277 .

(2) Guy le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, op. cit, p173.

(3) Odile Quintin, **Les nouvelles formes d'organisation du travail**, conférence organisée par la présidence le commission, Roskilde, commission Européenne, le 12 Novembre , 2002, p6.

**المطلب الثالث: دور تقييم المهارات في تحسين الأداء البشري.**

**أولاً: دور تقييم المهارات في إثراء قيم المواظبة والمثابرة على العمل.**

تحاول المؤسسة التعرف على سلوكيات الأفراد، قيمهم و اتجاهاتهم اتجاه العمل من خلال عملية تقييم المهارات التي هي تقييم لمختلف القدرات الموضوعة في وضعيات العمل من معارف، ممارسات وسلوكيات بالاعتماد على أدوات وطرق تقييم مختلفة، كطريقة الإشارات التي تسمح بالتعرف على الخصائص الشخصية للأفراد ومن ثم قياس استعداداتهم وقدراتهم، طريقة مراكز التقييم التي تقيم النوعيات و القدرات إضافة إلى ميزانية المهارات وغيرها من طرق التقييم التي تقيم سلوكيات الأفراد أثناء العمل والنتائج التي يحققونها<sup>(1)</sup>.

تمكن عملية تقييم المهارات المؤسسة من جرد كل المهارات الموجودة لديها لتكوين مرجعية المهارات التي تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات المهارات الضرورية لكل عمل معين والتعرف على سلوكيات الأفراد وقيمهم.

لذا على المؤسسة الاستفادة منها قدر الإمكان واستغلالها الاستغلال الأمثل بما يخدم المصلحة المتبادلة بين الطرفين، ذاك أنه ومن خلال التقييم تظهر المهارات الكامنة والخفية والتميزة التي تؤثر في المؤسسة. وما على هذه الأخيرة إلا إظهارها أكثر وجعلها ضمن الإطار المرجعي و المنطلقات والأسس التي تحكم العمل لأن قيمها وسلوكياتها تؤثر في قيم وسلوكيات المؤسسة، وذلك بالعمل على تعزيزها أكثر، الاعتراف بها، زيادة تمكينها لزيادة الثقة لديها وغرس قيم الولاء والانتماء أكثر ومن ثم ضمان بذلها أقصى الجهود وتوجيه سلوكها لتحسين الأداء من خلال الابتكار، الإبداع، التفاني في العمل، تنمية القدرة على المخاطرة والمبادرة ليتأكد عدم انتقالها أو اقتناصها من قبل المنافسين .

كما أن نشر قيمها ومعارفها داخل المؤسسة يؤدي إلى التعريف بها أكثر وضمان دورانها مما يساهم في تحسين الأداء البشري للأفراد ككل.

إن التقييم لا يقتصر على انجاز الواجبات فقط وإنما تقييم مدى التزام الفرد بسلوكيات العمل المطلوبة والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات وهو يظهر

(1) زهير ثابت، مرجع سابق، ص 99.

الأفراد ذوي السلوكيات والمعارف والقيم المتقاربة أيضا فيما بينها حيث يمكن للمؤسسة الاستفادة من ذلك بجعلهم يعملون معا في إطار عمل جماعي تضمن من خلالها تعاونهم أكثر وتآزرهم، زيادة الثقة فيما بينهم، تقسيم الرهانات، القدرة على التحاور، حل المشاكل<sup>(1)</sup>، تشكيل لغة مشتركة التي تعد إحدى الركائز الأساسية في خلق علاقات تضامنية فيما بينهم أكثر، ما يعني تكوين فريق عمل متعدد المهارات<sup>(2)</sup> ذو قيم وتقاليد واتجاهات ومعارف وممارسات تعمل على زيادة الولاء والالتزام ما يساعد على التحسين في الأداء البشري.

إن عملية تقييم المهارات بصورة مستمرة ووفق أساليب وأنظمة تكشف على المهارات الكامنة وتصحح الانحرافات وتطور المهارات بوضع مخططات وبرامج التكوين الفردي والجماعي لزيادة تعلمها والاعتراف بها بمكافئتها وإشعارها بالإنصاف والعدالة<sup>(3)</sup> ومساعدتها على التخطيط لمسارها الوظيفي يؤدي إلى غرس قيم الانضباط في العمل والمثابرة عليه باحترام الوقت والدقة والجودة في الانجاز وهو ما يسمح بتحسين الأداء البشري.

ما نستشفه أن عملية تقييم المهارات تؤثر في نظام قيمها، اتجاهاتها وسلوكياتها على المؤسسة الاستفادة منها بما يمكنها من تعزيز قيم التعاون، المشاركة، تقاسم المعارف والمهارات، تبادل الخبرات، التفاعل بين الأفراد، التحديث، الانضباط، العمل في فريق عمل، البناء الجماعي للمهارات، وكلها مقومات تدعم قدرة المؤسسة التنافسية وتبني هويتها الثقافية لينتمسك أفرادها أكثر بها ويعملون من أجل استمرارها وتميزها أكثر بجعلها صعبة التقليد أو الانتقال إلى الغير - لنشأتها في محيط خاص بها-

### ثانيا: دور تقييم المهارات في زيادة دقة وجودة الانجاز.

يسمح تقييم المهارات بقياس الفروق بين المهارات المطلوبة والمهارات المتاحة التي بحوزة الأفراد وتحديد أهم المحاور لتطوير هؤلاء الأفراد، و التقييم يكشف عن المهارات النادرة وتحديد مجالات تخصصهم وخبراتهم ودورهم الاستراتيجي وكيفية

(1)Didier Retour, Cathy Krohmer, **La compétence collective maillon clé de la gestion des compétences**, Facef pesquisa numéro especial, 2011, p52 .

(2)Guy le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, op. cit, p143.

(3)Alesandre léné, op.cit, p53.

المحافظة عليهم ونشرهم أكثر داخل المؤسسة ما يولد الثقة لديهم أكثر فيما يملكونه من معارف، وخبرات لتزيد دافعيتهم للعمل بدقة كبيرة وجودة اكبر تحسن أدائهم.

تعتمد المؤسسة في عملية تقييم مهاراتها على أدوات متنوعة فقد تتبنى المرافقة الميدانية أو مراكز التقييم أو تلجا إلى مرجعية المهارات وغيرها من الطرق. ليبقى الأهم بالنسبة إليها هو معرفة الفرق بين المهارات المطلوبة والمهارات المكتسبة لدى الفرد أو الفريق الخاضع لعملية التقييم ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة في هذا الشأن و أهمها وضع نظام للحوافز على أساس هذا التقييم<sup>(1)</sup>.

فقد تقوم بالترقية كاعتراف للمهارات والمعارف المتطورة وهو ما يدفع إلى تثبيتها أكثر وتحريك الطموح لديها إلى اكتساب الجديد منها بالحرص على أداء الأعمال بإتقان وجودة عالية، أو بتوجيهها إلى التكوين لزيادة تحصيلها ما ينقصها من المعلومات وإثراء القدرات على تحسين الأداء<sup>(2)</sup>.

يكشف التقييم أيضا عن المهارات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة بسبب أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لها بإبراز مواهبها وإمكانياتها، فهذه المهارات المخفية تشكل حقا كبيرا من الداخلية والإستراتيجية التي يجب على الإدارة أن تعمل على اكتشافها واستغلالها لتحقيق الفاعلية<sup>(3)</sup>.

كما يمكن التقييم من إظهار الأفراد ذوي السلوكيات والاتجاهات والقيم المتشابهة والذين بإمكانهم العمل جماعيا حيث تستغله المؤسسة لتكون مهارات جماعية تعمل على سرعة انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة مع الحرص على دقتها وجودتها وتقليل الانحرافات والأخطاء نتيجة التفاهم والتعاون والانسجام فيما بينها ومعرفة كيفية استغلال الموارد المتاحة بطريقة مثلى ما يؤدي في المحصلة النهائية إلى تشكيل مهارات إستراتيجية تساهم في خلق القيمة والتميز نتيجة إبداعاتها، وجودتها، وليونتها مما يعني تحسين في الأداء البشري باستمرار.

(1) Cécile De joux, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, op.cit, p75.

(2) Jacques Tardif, **Développer un programme par compétences: de l'intention a la mise en œuvre**, Pédagogie collégiale, vol 16 n=03 , Paris, Mars ,2003,p 37.

(3) محمد المهدي بن عيسى، مرجع سابق، ص72.

إذن ما يمكن أن نستشفه أن عملية تقييم المهارات هي عملية ضرورية وهامة ضمن عمليات تسيير المهارات تسمح بتشخيص سلوكيات الأفراد وأدائهم لتنمية اتجاهاتهم وتعزيز معارفهم وقدراتهم لتحقيق التوافق بين الفرد ومنصبه<sup>(1)</sup> لانجاز الأعمال بسرعة، دقة وجودة تساهم في تحسين الأداء البشري.

### ثالثاً: دور تقييم المهارات في تفعيل التحفيز.

لمعرفة مدى انسجام الأفراد مع وظائفهم ودافعيتهم للعمل ومدى تحكمهم في المعارف، الممارسات، السلوكيات والقدرات لابد من إخضاعهم إلى تقييم<sup>(2)</sup>. إن تقييم المهارات وإن تعددت طرقه وتنوعت بين مراكز التقييم، ميزانية المهارات، طريقة الإشارات التي تقيم النوعيات، السلوكيات، المواهب والقدرات يبقى هدفه معرفة مستوى المهارات أي الفرق بين المهارات المكتسبة والمهارات المطلوبة وكيفية تجديدها والرفع من مخزونها باتخاذ العديد من القرارات التي تتعلق بالمسار الوظيفي لها<sup>(3)</sup>.

يظهر التقييم المهارات الكامنة والمتميزة التي تساهم في صنع إستراتيجية المؤسسة، فتحاول هذه الأخيرة الحفاظ عليها بمكافأتها على مجهوداتها والاعتراف بها لضمان عدم اضمحلالها أو انتقالها إلى الغير، بزيادة تمكينها لتحريرها من القيود وتشجيعها على ممارسة المبادرة والإبداع، تفويض السلطات لها، منحها مهام أكثر صعوبة لإبراز قدراتها، نشرها ودورانها داخل المؤسسة بتغيير المناصب، ترقيتها، التعريف بأدائها وإقامة الحفلات والتكريمات لها مع ضرورة توفير بيئة عمل محفزة لها. كل هذا يساعدها في الوصول إلى مستوى الاحترافية تحقق من خلاله ذاتها وتبرز وجودها وتبني كيان متميز لها لإحساسها بالمسؤولية الملقاة على عاتقها مما يشبع حاجاتها ويحفزها أكثر على توجيه سلوكياتها ووضع كل مجهوداتها في سبيل التحسين في أدائها.

(1)Christian Rieu, **Gestion des compétences**, Equipe Condillac, Université de Savoie Listic, 22/04/2008. p22. (<http://www.docu-track.com/index.php>).consulté le (10/09/2014).

(2)David Autissier, Blandine Simonin, **Mesurer la performance des Ressources humaines**, Edition d'organisation, Paris, 2009, p27.

(3)Loïc Cadin, Francis Guérin, **La gestion des ressources humaines**,op. cit,p33.

إن الاكتساب أو النقص في المهارات الذي تظهره نتائج التقييم تتداركه المؤسسة وتعززه أكثر باللجوء إلى التكوين، التدريب، النقل، تغيير المناصب، الترقية، وضع استراتيجيات التعلم في الوضعيات الوظيفية<sup>(1)</sup> لزيادة اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات والخبرات أكثر لأداء أعمالهم مما يحفزهم على العمل لزيادة إدراكهم وفهمهم، إضافة إلى إعادة تصنيف الأفراد وإدماجهم في فرق عمل للتشارك في المعلومات، بناء الثقة وخلق العلاقات الاجتماعية التي تشبع حاجات الأفراد للانتماء إلى الجماعة والتعاون وهو ما يشجعهم ويدفعهم إلى العمل لأن حاجاتهم مشبعة مما يساعد على تحسين الأداء الجماعي. والتقييم هنا يكون جماعي والمكافأة جماعية تماشياً مع مبدأ العمل الجماعي واستمرارية التفاعل والتعاون والتعاقد بين الأفراد مما يعزز درجة التزامهم اتجاه مؤسستهم حيث يصبح كل فرد ينظر لنفسه على أنه شخص مسؤول ومساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال التحسين في أدائه وليس فرد منفذ للأوامر فقط. تساعد عملية التقييم على الاكتشاف المبكر لقدرات ومهارات الأفراد التي تتناسب مع متطلبات العمل وتحفيز العاملين من خلال التعريف بأدائهم الجيد للعمل و بالتالي رفع روحهم المعنوية.

ما نستشفه أن عملية تقييم المهارات تساهم في تفعيل التحفيز من خلال وضع نظام للحوافز أساسه المكافآت الثابتة والمتغيرة خصوصاً<sup>(2)</sup> والتي تقدم إما فردياً للمهارات المتميزة لضمان تميزها واستمرارية تكرارها السلوك المرغوب فيه للتحسين في أدائها، أو جماعياً لفريق العمل لتعزيز الانتماء الجماعي والتحسين في أدائه وعلى أساس نتائج التقييم الفردي أو الجماعي تتخذ المؤسسة قرارات الحركية العمودية أو الأفقية لتشجيع مهاراتها وتحفيزهم أكثر على تعديل سلوكهم وتوجيهه للتحسين في الأداء<sup>(3)</sup>.

(1) Sylvie Cukierman et autre, **Apprentissage formels et informels dans les organisations**, Lyon, Paris, 1996, p359.

(2) Bruno Sire, **Les politiques de rémunération**, Leviers de la performance économique, congrée mondial des ressources humaines, Paris, 28-31 mai, 2000, p01.

(3) Herbert K- Rampersad, **Total performance scorecard**, Réconcilier l'homme et l'entreprise springer, Paris, France, 2005, p29.

### رابعا: دور تقييم المهارات في تعزيز العمل بروح فريق العمل.

تهدف عملية تقييم المهارات إلى تقييم استعدادات الأفراد ومعرفة الأكثر أهمية في إطار عملهم<sup>(1)</sup>، بمعنى آخر تقييم معارف الأفراد، ممارستهم وسلوكياتهم الموضوعية في وضعية عمل معينة لمعرفة مدى اكتسابهم لمهارات جديدة والنقص في مهاراتهم لتتخذ على إثرها العديد من القرارات.

ففي حالة ظهور المهارات الخفية التي لم تظهر من قبل لوجودها في أماكن عمل غير بارزة تعمل المؤسسة على الحفاظ عليها وإظهارها بدورائها ونشرها للاستفادة منها أكثر وتصنيفها ضمن التشغيل الخاص (بشغلها العديد من المناصب ذات الخصائص المتقاربة) ثم وضعها في فرق عمل لإظهارها أكثر وتعزيز الثقة لديها.

أما ببروز المهارات الأساسية والمفيدة للمؤسسة فلا بد من مكافأتها بالاعتراف بها وزيادة تمكينها وتحفيزها أكثر لزيادة دافعيته لتحصيل المعارف واكتساب العديد من المهارات وإشباع رغبتها في تحقيق ذاتها وزيادة تعلمها وتعلم الآخرين منها نتيجة وضعها في فرق عمل مما يؤدي إلى تحسين الأداء البشري للأفراد -من منطلق أن العمل الجماعي هو المكان المناسب لتبادل المعارف بين الأفراد فهو يطور قدراتهم الإبداعية-<sup>(2)</sup> تلعب طرق التقييم دورا هاما في تعزيز العلاقات الإنسانية والعمل بروح فريق العمل فمثلا طريقة مراكز التقييم التي يتم من خلالها تجميع عدد معين من الأفراد من أجل أن يعملوا معا لفترة من الزمن في حل بعض التدريبات الجماعية المشابهة لما قد يواجهونه في عملهم ليتم تقييمهم فيما بعد من طرف مختصين، ينتج عنها زيادة القدرة على الاتصال الشفهي و التواصل مع الآخرين، القدرة على القيادة، المرونة والتعلم إضافة إلى روح الفريق و هو ما يمثل مقومات فريق العمل نتيجة عملهم معا، مما يعني قدرتهم على الانضمام إلى فرق العمل مستقبلا.

(1) David Autissier, Blandine Simonin, op. cit p26.

(2) رقام ليندة، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز، مرجع سابق، ص18.

تعد عملية التقييم أمر حتمي لمعرفة مستوى المهارات في المؤسسة، حيث تظهر الانحرافات بين المهارات المكتسبة والمهارات المطلوبة فتتخذ قرارات الحركية والتي إما تكون أفقية بتغيير المناصب أو عمودية كالترقية (1).

وسواء أكان التقييم فردي أو جماعي فإنه يفحص التطورات المحققة على المستويين ويساعد في تحقيق التعلم الذي يساهم في تحسين الأداء البشري للأفراد. إذن تساعد عملية تقييم المهارات في تحقيق تعلم الأفراد وزيادة معدله، ذلك أن نتائج التقييم تبين المهارات الواجب توجيهها إلى التكوين، التدريب، تغيير المناصب، الترقية وتوجيهها إلى العمل الجماعي، تحفيزها أكثر بالتعريف بأدائها الجيد، إبراز مدى احترافيتها ومساعدتها على تحسين مسارها الوظيفي وهو ما يساهم في دفع الأفراد أكثر وتحريك رغبتهم وتوجيه سلوكهم نحو المزيد من اكتساب مهارات دائمة، عميقة ومفيدة ومعارف جديدة تحسن الأداء البشري (2).

مما سبق يمكن القول أن عملية التقييم تمكن من إعادة توزيع الأفراد في الفرق بما يتناسب ومهاراتهم وخبراتهم وطموحاتهم لتوفير جوا من الثقة والتعاون والانسجام بين الأفراد بمعنى آخر توضح عملية التقييم الأفراد ذوي المهارات المناسبة التي يحتاجها كل فريق والأفراد الذين بإمكانهم العمل جماعيا حتى يكون انضمامهم للفريق ذو فائدة وفعالية وبما يعزز العلاقات الإنسانية أكثر.

(1)Alain Meignant , **Ressources humaines déployer la stratégie**, op. cit, p206.

(2)Cécile DéJoux,**Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences**,op.cit,p11.

### خلاصة الفصل الرابع:

عندما تم تحويل الاهتمام من الرأسمال المادي إلى الرأسمال البشري على اعتبار هذا الأخير مورد لا محدود من الإبداع، المعارف، المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد وتتطور أكثر كلما تم استعمالها استعمالاً أمثلاً، تغيرت النظرة إلى المورد البشري وأصبح ينظر إليه على أنه مورد يملك من الإمكانيات الحالية والمستقبلية إذا ما استغلت بشكل صحيح تحقق التميز الذي تطمح إليه المؤسسة. ليزيد سعيها للبحث عن أفضل كفاءات الاستثمار الممكنة التي تسمح بزيادة قدراته، خبراته، معارفه ومهاراته ومن ثم التحسين في أدائه. نتيجة المواظبة والمثابرة على العمل، الدقة والجودة في الانجاز، التحفيز للمبادرة إضافة إلى القدرة على العمل بروح فريق العمل وبناء علاقات إنسانية وهي في الحقيقة من الأبعاد التي يتطلبها الأداء للارتقاء به وتحسينه باستمرار وهو ما تعرفنا عليه في هذا الفصل.

وبما أن المهارات واحدة من أهم مكونات الرأسمال البشري وأحد المتغيرات الأساسية في معادلة الأداء البشري، فإن توفرها يسمح بتعزيز أبعاد الأداء الأخرى ومن ثم ضمان تحسينه شرط إخضاعها لتسيير فعال ومحكم.

ومن خلال عرضنا لدور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري نخلص إلى أن تسيير المهارات يمكنه المساهمة في تفعيل الأبعاد الأساسية للأداء من تعزيز قيم المواظبة والمثابرة للأفراد، الدقة والجودة في الانجاز إلى زيادة تحفيزهم وإعادة هيكلة العمل بالعمل في فرق عمل للعمل بروح الفريق والتعاون وبناء علاقات مع الآخرين ما من شأنه المساهمة في تحسين الأداء البشري.

وبما أن تسيير المهارات يمر بمراحل فأكيد أن لكل مرحلة مساهمة خاصة في تحسين الأداء، فمرحلة تحديد المهارات تمكن المؤسسة من اختيار الأفراد على أساس سلوكياتهم، قيمهم واتجاهاتهم التي تتوافق و لحد ما مع قيمها و ثقافتها حتى لا يحدث التعارض بين القيم المشتركة ووضع الفرد المناسب في الوظيفة أو الوظائف المناسبة لتحقيق التوافق والتلائم بين مهارات الفرد والوظائف التي سيشغلها لتعزيز قيم المواظبة والمثابرة على العمل أكثر ولضمان انجاز المهام بدقة وجودة عالية وفي الوقت المحدد ودون هدر للموارد وتقليل الأخطاء.

كما أنها تساعد على التعرف على قدرات الأفراد و خبراتهم وسلوكياتهم التي تؤهلهم للعمل في فرق العمل حتى تكون مهاراتهم مكملة لفريق العمل لضمان الانسجام والتآلف وتبادل المعارف و المهارات و تقاسمها مع بعضهم البعض مما يساهم في تحسين الأداء البشري لتوفر متطلباته.

إن تصنيف المهارات إلى فردية، جماعية و أساسية يساعد على وضع نظام التحفيز ويفعله أكثر لزيادة دافعية الأفراد وحماسهم أكثر للعمل مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم.

أما مرحلة تطوير المهارات فلها أثرها الإيجابي على تغيير اتجاهات الأفراد ودوافعهم للعمل و تجديد قيمهم وتحسين رصيدهم المعرفي ما يزيد من انضباطهم وحرصهم على أداء الأعمال بإتقان وتفاني كبير، كما أن تكوين المهارات و زيادة تدريبهم يكسبهم مهارات جديدة و يفهمون الغرض من ممارسة مهامهم فيصبحون أكثر تأقلاً واستعداداً و محضرين بشكل جيد للعمل بروح فريق العمل للتعاون والتآزر أكثر مما يساعدهم على التحسين في أدائهم.

تمكن عملية تطوير المهارات من إعادة توزيع الأفراد على الفرق بما يتناسب ومهاراتهم و طموحاتهم مما يقوي العلاقات بين الأعضاء و يوفر جواً من الثقة المتبادلة داخله و يزيد من دافعية الأفراد و تحفيزهم للعمل أكثر لشعورهم بأنهم محل اهتمام من قبل المؤسسة مما يقوي التزامهم اتجاه أعمالهم وسعيهم لأدائها وفق المعايير المحددة .

بينما مرحلة تقييم المهارات فتظهر الانحرافات بين المهارات المطلوبة والمهارات المكتسبة لتتخذ المؤسسة العديد من القرارات كترقية الأفراد و إثراء عملهم أكثر ما يشعرهم بالمسؤولية بضرورة المواصلة في المبادرة والعمل وفق الجودة والدقة المطلوبة أو توجيه الأفراد إلى التكوين لزيادة مبادرتهم وانضباطهم وتفانيهم في أداء مهامهم مع احترام إنجازها في الوقت المحدد وبالمواصفات المطلوبة.

كما يظهر التقييم الأفراد ذوي السلوكيات و القيم والمعتقدات المتقاربة و الذين بإمكانهم العمل جماعياً و هو ما يزيد من قدرتهم على التحاور وتكوين قيم مشتركة فيما بينهم، خلق علاقات تضامنية ما يعني الاتجاه إلى العمل بروح الفريق.

يساعد التقييم أيضا على وضع نظام للتحفيز على أساس المهارات ما يزيد من اعتقادهم بالعدالة والإنصاف والموضوعية في تقديم الحوافز و هو ما يساعد على العمل أكثر من أجل التحسين في الأداء.

بهذا المعنى نقول أن تسيير المهارات و بمختلف مراحلها يلعب دورا أساسيا في تحسين الأداء البشري من خلال زيادة انضباط الأفراد ومثابرتهم ومواظبتهم على الأعمال إلى ضرورة التقيد في انجازها بالدقة والجودة المطلوبة وطبعاً في الآجال المحددة، كذلك يعمل على تفعيل نظام التحفيز واستنهاض همم الأفراد وتحريك دوافعهم للعمل أكثر إلى قيامه على فكرة إلغاء المناصب بسبب توسع المهام و إثرائها و التركيز على تعدد المهارات وبالتالي إعادة هيكلة العمل بالعمل في فرق العمل لضمان تعاون المهارات والإبقاء على تشكيل المهارات الجماعية مما يحفز المورد البشري و يحقق له شعوره بالمسؤولية و تحقيق الذات و بالتالي التحسين في الأداء البشري(لتوفر المثابرة في العمل،انجازه بدقة وجودة مع وجود التحفيز والدفع الكافي والعمل بروح الفريق وبناء العلاقات الإنسانية مع الآخرين).

أخيرا إذا كان تسيير المهارات يدعم احترافية الأفراد بمنع تقادم معارف الأفراد ومهاراتهم وتأهيلهم بمؤهلات حديثة بشكل مستمر وبمنحهم فرص ممارسة مهام أكثر صعوبة فإنه يزيد من قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا والاستعداد للتكيف معها.

مع أن تسيير المهارات يساهم في تحسين الأداء البشري إلا أن هذه المساهمة تبقى نظرية، لذا سنحاول التحقق منها ميدانيا و هو ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

# الفصل الخامس

دراسة ميدانية بمؤسسة

صناعة الكوابل - فرع جنرال

كابل - بسكرة

**تمهيد:**

بعدما تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في تسيير المهارات والأداء البشري وكذا التطرق إلى العلاقة بينهما نظريا ، سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة على أرض الواقع وميدانيا بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة.حيث سنتطرق أولا إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها،هيكلها التنظيمي ونشاطها من خلال المبحث الأول. أما المبحث الثاني فسنتعرف فيه على أدوات جمع البيانات،مجتمع الدراسة وعينتها،أداة الدراسة ثم اختبار صدقها وثباتها والوسائل الإحصائية المستخدمة في ذلك ،بينما المبحث الثالث فخصصناه إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بتسيير المهارات والأداء البشري وكذا تحليل خصائص عينة الدراسة إضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.لبيقى المبحث الرابع والأخير مخصص لاختبار فرضيات الدراسة .

**المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.**

تعد مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية في مجال صناعة الكوابل خاصة، وعليه وباختيارنا لها كمؤسسة محل لدراستنا الميدانية سنحاول التعرف عليها عن كثب من خلال هذا المبحث الذي يضم أربعة مطالب.

**المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها.**

في إطار الإصلاحات التي قامت بها الجزائر غداة الاستقلال على المؤسسات العمومية خصوصا تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية والإلكترونية (SONELEC) إلى عدة مؤسسات هي<sup>(1)</sup>:

ENIEM : المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

ENIE : المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية.

ENDIMEL : المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي.

ENPEC : المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات.

ENICAB : المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل.

وبمقتضى المرسوم رقم: 83/20 المؤرخ في: 1980/01/01 أصبحت المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل مستقلة بذاتها ومقرها الجزائر العاصمة لتتبع منها ثلاث وحدات هي:

**1-وحدة جسر قسنطينة:** وتختص في صناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية ذات الضغط المنخفض والمتوسط وتبلغ طاقتها الإنتاجية 26000 طن سنويا.

**2-وحدة واد السمار بالحراش:** والمختصة في صناعة الأسلاك والخيوط الهاتفية وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ: 5500 طن سنويا.

**3-وحدة بسكرة:** والمختصة في صناعة الكوابل الكهربائية.

هذه الأخيرة انطلقت أشغالها ضمن المخطط الرباعي للتنمية الاقتصادية (1980-1984) بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 28600 طن سنويا.

<sup>(1)</sup> من وثائق المؤسسة.

ونتيجة للتطورات الحاصلة انفصلت وحدة بسكرة عن الوحدة الأم وذلك في 1998/01/01 لتصبح من أهم الوحدات على المستوى الوطني وحتى الإفريقي في مجال تخصصها.

تقع وحدة بسكرة في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة تتربع على مساحة إجمالية قدرها 42 هكتار منها 12 مغطاة تشمل على ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن... الخ، أما الباقي فهو عبارة عن مساحة تتضمن أماكن مواقف السيارات، معدات الشحن والتفريغ ومختلف تجهيزات النقل الخاصة بالمؤسسة، إضافة إلى المساحات الحرة (الخضراء) وهناك أيضا مساحة مخصصة إلى البكرات الخشبية التي تالف الكوابل.

وفي ظل التطورات التي شهدتها المؤسسات الجزائرية في السنوات الأخيرة و في إطار التعاون الاقتصادي بين الدول ، تم خصصة مؤسسة صناعات الكوابل بنسبة 70 % لصالح الشريك الأجنبي الإسباني جنرال كابل وهذا في سنة 2008 ليصبح اسمها مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

يبلغ تعداد الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة حسب إحصائيات (31 /04/ 2014) 929 عاملا موزعين إلى:

- إطارات 113.

- أعوان تحكم 137.

- أعوان تنفيذ 679.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة للمؤسسة محل الدراسة.

الهيكل التنظيمي هو الشكل الذي يوضح العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية

وكيفيات الاتصال بينها ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة من:

- المديرية العامة: تكون في قمة الهرم التنظيمي، تقوم بالإشراف ومتابعة سير

عمل المديرية الفرعية بها وبمساعدة مجموعة من المساعدين المكلفين بعدة مهام هم:

1- السكرتارية: لها علاقة مباشرة بالمدير العام، وتعتبر حلقة وصل بين المدير وباقي

المديرية الأخرى.

**ب- مساعد الرئيس المدير العام المكلف بمراقبة الحسابات:** يقوم بمراقبة الحسابات والمبالغ المالية لصادرات المؤسسة ووارداتها من أجل المحافظة على سير العمل المحاسبي بشكل دقيق وواضح.

**ج- رئيس مشروع المعلوماتية:** مهمته استلام التقارير الشهرية لمختلف أنشطة المؤسسة وتزويد مختلف الأقسام والمديريات بالبرامج وأجهزة الحاسوب للاستفادة منها في إطار شبكة المعلوماتية.

**د- مساعد رئيس المدير العام للشؤون القانونية والنزاعات:** مهمته حل ومعالجة وتسوية النزاعات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

**ه- مساعد رئيس المدير العام لضمان النوعية:** مهمته المصادقة والحكم على نوعية أو جودة المنتج ليتم تسويقه.

وتتدرج ضمن المديرية العامة خمس مديريات فرعية هي:

**أولاً: المديرية التقنية:** في هذه المديرية تتم عملية الإنتاج لذلك فهي تعد من أكبر المديريات على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتتكون من:

**1- دائرة إنتاج الكوابل:** تشرف على تسيير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها بدءاً من دخول المواد الأولية إلى غاية خروجها على شكل منتجات وتعبئتها في البكرات الخشبية.

وتضم هذه الدائرة خمسة مصالح حيث تهتم كل مصلحة بمرحلة معينة من مراحل الإنتاج وهي:

- مصلحة تخطيط الإنتاج.

- مصلحة العزل PRC.

- مصلحة القلد والظفر.

- مصلحة العزل والتغليف .

- مصلحة التغليف والتجميع PVC.

**2- دائرة الصيانة:** تهتم هذه الدائرة بصيانة مختلف وسائل الإنتاج والآلات الميكانيكية ووسائل التكيف و تأمين الطاقة الكهربائية...إلخ.

وتضم هذه الدائرة أربعة مصالح هي:

- مصلحة الصيانة الميكانيكية.

- مصلحة الصيانة الكهربائية .

- مصلحة صيانة عتاد النقل والتكييف.

- مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.

3-دائرة إنتاج الملحقات: تقوم بتصنيع المنتج وفق البرنامج المخطط من قبل مصلحة تخطيط الإنتاج، وتضم هذه الدائرة ثلاث مصالح هي:

- مصلحة إنتاج حبيبات PVC.

- مصلحة صنع البكرات والاسترجاع.

- مصلحة المنافع.

4- دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية: وتضم هذه الدائرة المصالح التالية:

- مصلحة التكنولوجيا والتنمية.

- مصلحة المخابر.

- مصلحة التجارب.

ويتم في هذه المصالح مراقبة المواد الأولية المشتراة ومراقبة المنتج التام الصنع للتأكد من مدى المطابقة للمواصفات والمقاييس المعمول بها.

ثانيا: مديرية المالية والمحاسبة:

ينصب اهتمام هذه المديرية على تسجيل العمليات المالية والمحاسبية وإعطاء صورة واضحة عن الوضع المحاسبي للمؤسسة، وتضم هذه المديرية:

1- دائرة المالية والميزانية: ويتم فيها التخطيط للميزانية المالية للمؤسسة ومعرفة مدخلاتها ومخرجاتها وتتكون من مصلحتين هما:

- مصلحة المالية.

- مصلحة الميزانية.

2-دائرة المحاسبة: تعمل على تسجيل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء داخليا أو مع الخارج لإعطاء صورة حقيقية عن وضعية المؤسسة، وتتكون هذه الدائرة من:

- مصلحة المحاسبة العامة.

- مصلحة المحاسبة التحليلية.

**ثالثا: مديرية الشراء:** تهتم بتزويد المؤسسة بكل ما تحتاجه من مواد أولية في عملية الإنتاج أي تهتم بالتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بمشتريات المؤسسة من خلال:

- مصلحة الشراء و العبور.

- مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار.

- مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.

**رابعا: المديرية التقنية التجارية:** هي مديرية ذات طابع تجاري تقوم بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتتكون من:

**1-دائرة تسيير المنتج النهائي:** تهتم بتهيئة الكابل وإضافة اللمسات الأخيرة عليه لتسويقه، وتتكون من:

- مصلحة تسيير الكوابل.

- مصلحة تسيير إنتاج الملحقات.

**2-دائرة التسويق:** ومهمتها تسويق المنتج وذلك من خلال المصلحتين التاليتين:

- مصلحة البيع.

- مصلحة التسويق.

**خامسا: مديرية الموارد البشرية والوسائل:** تقوم هذه المديرية بالاهتمام بشؤون العاملين، ظروف عملهم، وسائل النقل و التجهيزات.

وتضم المصالح التالية:

- مصلحة تسيير المستخدمين.

- مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.

- مصلحة الوقاية والأمن.

- مصلحة الوسائل العامة.

**المطلب الثالث: نشاط المؤسسة وأهدافها، مورديها وزبائنها.****أولاً: نشاط المؤسسة.**

يتمثل نشاط المؤسسة في صناعة الكوابل الكهربائية كالكوابل المنزلية، كوابل التوزيع، كوابل ذات الضغط المنخفض والمتوسط، كوابل معزولة، وغير المعزولة، الكوابل الصناعية بالإضافة إلى كوابل أخرى، حيث وبفضل إدخال المؤسسة لتكنولوجيا حديثة ومتطورة تمكنت من التخصص في إنتاج أكثر من 400 نوع من الكوابل جمعت في المجموعات التالية:

**1- الكوابل المنزلية:** تستخدم في البنائات والمنازل، يتراوح ضغطها ما بين 250 و 750 فولط وتصنع من مادة النحاس والعزل يكون بمادة PVC وتشمل هذه المجموعة حوالي 229 نوع.

**2- الكوابل الصناعية:** يبلغ عددها 70 نوعا تستخدم في تشغيل الآلات الصناعية يتراوح ضغطها ما بين 600 و 1000 فولط تصنع من مادتي النحاس و الألمنيوم و تعزل بمادتي PVC و PRC.

**3- الكوابل الكهربائية ذات الضغط المتوسط والعالي:** تستخدم الكوابل ذات الضغط المتوسط في نقل الكهرباء بضغط يتراوح ما بين 1000 و 3000 فولط، تصنع من النحاس و الألمنيوم وتعزل بمادة PVC وتشمل 70 نوعا، أما الكوابل ذات الضغط العالي فيفوق ضغطها 3000 فولط.

**4- الكوابل غير المعزولة:** تستعمل في نقل الكهرباء من المحولات إلى مناطق توزيع معينة.

**5- كوابل هوائية أو كوابل التوزيع :** تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء وتصنع من الألمنيوم وخليط من المغنيزيوم ، الألمنيوم ، السيليسيوم تتكون من حوالي 70 نوعا ويرمز لها بالرمز AGS.

تقوم المؤسسة أيضا بصناعة البكرات الخشبية للف الأسلاك الكهربائية فيها، كما شرعت في إنتاج حبيبات الكومبوند (COMPOUND PVC) وهي مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية وغيرها من أجل توسيع استثماراتها.

ولإنتاج الكوابل الكهربائية تحتاج المؤسسة لعدة مواد أولية ومواد عازلة.

فالمواد الأولية تتمثل في مادتي الألمنيوم والنحاس.

أما المواد العازلة فتتمثل في:

- مادة PVC (Poly Vinyle de Chlore).

- مادة PRC (Poly thème Réticule Chimiquement).

وتمر عملية إنتاج الكوابل بمراحل متعددة أولها مرحلة القلاد حيث يتم فيها تمديد النحاس أو الألمنيوم لتقليص سمكه، تليها مرحلة الضفر وفيها يتم تجميع عدد معين من الأسلاك ثم يتم تغليف الأسلاك في مرحلة لاحقة، بعدها تأتي مرحلة التجميع وهي عبارة عن ضفر الأسلاك المعزولة ثم مرحلة تليف شريط واقى يحمي الكوابل من الضغوط الخارجية وأخيرا مرحلة التغليف ويتم فيها تغليف الشريط الواقى.

و ابتداء من سنة 1999 والمؤسسة تهتم دائما بوضع سياسة خاصة بجودة المنتج يتم فيها تطبيق مجموعة من الطرق والمناهج تؤدي في المحصلة النهائية إلى التحكم في نوعية المنتج.

وكنتيجة لما قامت به المؤسسة تحصلت سنة 2001 على شهادة الايزو 9002 لتتحصل بعدها على شهادة الأيزو 9001 سنة 2003 وهي الآن تكثف مجهوداتها من أجل الإبقاء على علامة الإشهاد وتطوير منتجاتها والاستجابة لكل الطلبات كما وكيفا، للمحافظة على حصتها في السوق ومواجهة المنافسة.

#### ثانيا: أهداف المؤسسة.

إن الأهمية المتزايدة والتميزة التي تحظى بها مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة داخل الاقتصاد الوطني والتي تتبع أساسا من نشاطها الإنتاجي وقدرتها على تعويض المؤسسات الأجنبية في مجال نشاطها وإمكانية الدخول إلى السوق الخارجية، مكنتها من التوسيع في دائرة أهدافها حيث أصبحت تهدف إلى:

- العمل على الحفاظ على شهادة الايزو 9001 وتكثيف جهودها للحصول على

شهادات أخرى.

- إدخال التكنولوجيا الحديثة في صناعة الكوابل بكل أنواعها.

- تعزيز قدراتها التنافسية أكثر.

-محاولة القضاء على التبعية الاقتصادية.

- تطوير علاقاتها مع الموردين والزبائن على المدى الطويل معهم.

-محاولة التنويع في منتوجاتها لتلبية حاجيات السوق.

-العمل على تخفيض التكاليف قدر الإمكان.

**ثالثا:موردي المؤسسة وزبائنها.**

تمتلك المؤسسة مجموعة من الموردين أجانب ومحليين نذكر منهم:

- SARCUYSAN :هي مؤسسة تركية تستورد منها النحاس .

- MIDAL CABLE :هي مؤسسة بحرينية تستورد منها الألمنيوم.

- TEKFEN :هي مؤسسة تركية تستورد منها مادة PVC .

- تستورد مادة PRC من مؤسسة BOREALIS البلجيكية وكذا من مؤسسة

PLASCOM السعودية.

-تتحصل على مادة PVC والخشب من مؤسسة ENAB بسكيكدة.

- تتزود بمادة PVC ومادة النحاس أيضا من مؤسسة ENG بالخروب.

أما من أهم زبائن المؤسسة نجد:

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ.

- مؤسسة KAHRIF .

- المؤسسات الخاصة والعمومية التي تستهلك الكوابل أو تعيد تسويقها.

**المطلب الرابع:واقع تسيير المهارات في المؤسسة محل الدراسة.**

تعتبر الموارد البشرية الدعامة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في بلوغ أهدافها و تحقيق تنافسيتها والتميز في أدائها للبقاء على مستوى الجودة المرغوب فيه ،لذا فهي تحتاج إلى رعاية واهتمام من طرفها خاصة إذا كان هؤلاء الأفراد يملكون من المعارف،القدرات والمهارات ما يجعلهم يتميزون في أدائهم الذي هو أساس أداء المؤسسة الكلي .

فنظرا للأهمية المتزايدة للمهارات فهم يحتاجون إلى تسيير فعال يمكن من عدم اضمحلالهم والاستفادة منهم قدر الإمكان. من هذا المنطلق سنحاول التعرف على كيفية تسيير المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

**أولاً: تحديد المهارات.**

يتم تحديد المهارات في المؤسسة بناء على احتياجات كل مصلحة منها التي ترسل الطلب إلى مديرية الموارد البشرية و التي تدرسه بدقة للتأكد حسب ما يخدم المؤسسة فإذا توفر الفرد المناسب داخل المؤسسة تقوم بتحديدده أما إذا لم تجده تلجا إلى استقطاب المهارات من خارجها(وفقا لقدرتها على ذلك طبعا)وذلك بشروط معينة مطلوبة وبإجراء المسابقة،ثم يخضع في حالة قبوله إلى اختبارات شفاهية ولفترة تربصية تبلغ 6 أشهر في حالة الإطار، أما إذا كان الفرد إطار سامي لفترة تربصه تصل إلى 9 أشهر<sup>(1)</sup>.

وتعتمد المؤسسة في تحديد المهارات على وثيقة مرجعية المهارات التي توضح ترتيب المهارات حسب درجة تعقدها، مستوياتها و كذا أهميتها .

فمن خلال مرجعية المهارات تحدد المؤسسة المهارات التي هي بحاجة إليها لوضعها في المكان المناسب لإحداث التوافق والتلائم بين المهارات والمنصب أو المناصب التي ستشغلها،وهذا طبعا سيزيد من التزام الفرد اتجاه عمله وتحفيزه أكثر على العمل لشعوره بأنه يعمل في مجال تخصصه ما سيؤدي إلى تحسين أدائه.

إن وثيقة مرجعية المهارات تبين تعدد المهارات للأفراد حيث يوجد لكل مصلحة مرجعيات للمهارات التي تجمع على مستوى مديرية الموارد البشرية للحصول على أنواع تشغيل الخاص.

تعتمد المؤسسة أيضا على دوران مناصب العمل لتثبيت مهارات الأفراد وزيادة اكتسابهم لمهارات جديدة ومعارف تثري مسارهم الوظيفي شرط أن تكون المهام متقاربة ومتماثلة من حيث متطلبات المهارات أين بإمكان الفرد شغلها هذا من جهة ومن جهة أخرى تعويض الأفراد الغائبين لضمان عدم تأخير عمليات الإنتاج.

(1) من خلال المقابلة التي أجريت مع مسيري المؤسسة.

**ثانيا : تطوير المهارات .**

تولي المؤسسة أهمية كبيرة لعملية تطوير المهارات حتى تبقى على ثباتها، تعزيزها تحفيزها وعدم اضمحلالها، لذا فهي تعتمد على أساليب وكيفيات متنوعة ومتعددة ومن أهمها التكوين الذي يدخل ضمن إستراتيجيتها لتحسين أداء الأفراد لأنه يمكن من زيادة اكتساب الفرد للمعارف، القدرات، الخبرات و المهارات اللازمة لأداء المهام.

حيث تصمم برنامج خاص لتكوين الأفراد بعد جمع الاحتياجات التكوينية كل سنة من كل مصلحة ويتم إرساله إلى مصلحة الموارد البشرية لدراسته ثم إرساله إلى المدير العام للمصادقة عليه بعد توضيح الأسباب والأهداف المرجوة من التكوين (انظر الملحق رقم 04). ويحتوي برنامج التكوين على مدة التكوين، الأفراد الذين سيخضعون إلى التكوين، الإطار الزمني و المكاني للتكوين... الخ .

والمؤسسة كانت تعتمد على التكوين داخل المؤسسة والتكوين خارجها حيث كانت الوجهة ألمانيا، غير انه ونظرا لأن المؤسسة أصبحت تملك الأطارات والخبرات والكفاءات اللازمة لممارسة نشاطاتها وحتى التميز فيها من جهة وارتفاع تكاليف هذا النوع من التكوين من جهة أخرى لم تعد تقوم بهذا النوع من التكوين وأصبحت تركز كل اهتمامها على التكوين داخلها. هذا الأخير قد يكون تكوين ميداني (تطبيقي) في مكان العمل في حالة مثلا إدخال آلات جديدة أو تكنولوجيا متطورة... الخ بهدف اكتساب المعارف العملية وتثبيتها أكثر للأفراد، أو تكوين نظري ويتم من طرف مدربين ومختصين في ذلك من خلال عقد ملتقيات، ندوات، محاضرات، الأيام الدراسية... الخ.

بعد الانتهاء من عملية التكوين يتم جمع البيانات والمعلومات عن نتائجها من عدة مصادر منها الفرد المستفيد من التكوين حيث يقوم بملى استمارة بعد الانتهاء من التكوين تتضمن رأيه في البرنامج التكويني وهل لبي ما ينتظر منه ومدى إمكانية تطبيق ما تعلمه في منصب عمله، والمكونين من ناحية قدرتهم على شرح وتقديم التوضيحات لهم، والتنظيم من حيث الوسائل البيداغوجية وهل التكوين كان فعلا أم لا مع تقديم توضيحات لذلك، وهل فترة التكوين كافية في نظره أم لا وأخيرا هل أضاف له التكوين معارف، ممارسات، وسلوكيات وقدرات جديدة. (انظر الملحق رقم 05).

والملاحظ انه في حالة غياب الفرد عن العمل لسبب ما ولفترة معينة (عطلة مبررة) فبعد عودته يتم إعادة تأهيله بالقيام بعمل ما ثم تكراره عدة مرات من اجل تثبيت المهارات أكثر وضمان عدم اضمحلالها وهذا ما يدخل في صيانة المهارات. توجد بالمؤسسة وثيقة تسمى وثيقة التأكد من مدى اكتساب المهارات من التكوين توضح الفرد الخاضع للتكوين، منصبه، المؤسسة المكونة والمسؤول عن التكوين، نوع التكوين ومدته، إضافة إلى تقديم الفرد لرأيه في التكوين وهل كان فعالا واستفادة من مهارات جديدة (انظر الملحق رقم 06).

إضافة إلى التكوين تقوم المؤسسة بترقية الأفراد لتطوير مهاراتهم غير أنها ترتبط بشغور منصب أعلى مضافا إليها المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد وخبراته والتزامه بالمسؤولية وهي أهم الشروط التي يحتكم إليها في عملية الترقية. دائما وفي إطار تطوير المهارات تهتم المؤسسة بتفويض السلطات للأفراد على أساس نتائج التقييم، الأقدمية ودرجة إتقان الفرد لمهامه ومواظبته على العمل (ويبقى التفويض في المؤسسة محدود نوعا ويقتصر على أفراد معينين فقط). ويبقى واحد من أهم أساليب تطوير المهارات العمل الجماعي الذي هو أساس العمل في المؤسسة (العمل بفرق عمل لما يحققه من تعلم جماعي للأفراد وتبادل للمهارات والمعارف وانجاز المهام في الآجال المحددة إضافة إلى الدقة والتركيز في انجازها لارتباط العمليات ببعضها البعض). توسيع العمل للأفراد وإثراءه، التشجيع على الإبداع، السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل أي كل النقاشات التي تخص العمل .

### ثالثا: تقييم المهارات .

عملية تقييم المهارات هي عملية دورية تقوم بها المؤسسة كل سنة لتحديد المهارات من خلال وثيقة مرجعية المهارات التي تبين المهارات التي يتميز بها كل فرد، حيث توكل مهمة تقييم المهارات و قياس مستوياتها إلى أشخاص أكفاء مسؤولون عن ذلك وعادة ما يكون المسؤول المباشر وفق أسس أو مؤشرات محددة مسبقا.

إن تقييم معارف الأفراد، ممارساتهم، وسلوكياتهم من خلال مثلا معرفة البرامج المطبقة في عملهم، المعارف الأساسية للصيانة والأمن، البحث عن تحسين الإنتاج والعمل على تخفيض التكاليف والآجال، معرفة كيفية وضع أساليب لحل المشاكل التي تواجههم

لتحسين الجودة والعمل بمعايير الايزو، القدرة على مساعدة الزملاء، القدرة على العمل في فريق العمل وتحويل وتبادل معارفهم واستعدادهم لاكتساب تقنيات جديدة، قدرتهم على المبادرة ورد الفعل وتبني التغيير التكنولوجي والتنظيمي ومدى توافقه وتوجهات المؤسسة.

وعلى أساس هذه النتائج يمكن التحقق من توفر متطلبات المنصب في من يشغله. (لان تولي المنصب يشترط توفر مهارات معينة (الملحق رقم 07).

وتبرز المستويات الأربعة للمهارات وهي:

المستوى الأول: المعارف الابتدائية.

المستوى الثاني: التحكم في الميدان.

المستوى الثالث: الاحترافي.

المستوى الرابع: الخبير.

فبلوغ مستوى الخبير يصبح الفرد لا يقتصر على السيطرة والملكية للمهارات وإنما يتعداها إلى إنشاء مهارات جديدة من خلال تماشيه الفكري والعقلي والوضعيات الوظيفية.

إذن بعد عملية التقييم يتم التوصل إلى نتائج معينة توضع في وثيقة تقييم المهارات (توضح كل ما يتعلق بالمهارات)، بعدها يتم إعلام الأفراد بنتائج التقييم ومحاولة مناقشتها معهم لمعرفة الأسباب و العوامل التي أدت إلى بلوغ مستوى معين للمهارات.

بعد ذلك تتخذ المؤسسة العديد من القرارات تخص المستقبل الوظيفي للأفراد بناء على نتائج التقييم المتحصل عليها فقد توجهه إلى التكوين لاكتساب المهارات الناقصة أو ترقيته أو تغيير منصبه... الخ.

- بالنسبة إلى تقييم الأداء و التحفيز في المؤسسة محل الدراسة:

تهتم المؤسسة بعملية تقييم الأداء باعتبارها وسيلة مهمة بالنسبة لها تتم من خلالها منح الأجور، المكافآت والمردودية للأفراد، حيث يتم تقييم الأداء شهريا من قبل الرؤساء من خلال استمارة (انظر الملحق رقم 08) تحتوي على مؤشرات للتقييم وهي:

- حجم العمل ويكون بعلامة ما من أصل 4 علامات.

- جودة العمل ويكون بعلامة ما من أصل 4 علامات.

- نظافة وتنظيم مكان العمل ويكون بعلامة ما من أصل 2 علامات.

- المواظبة على العمل ويكون بعلامة ما من أصل 10 علامات.  
والملاحظ أن لكل مؤشر علامة معينة بعد جمعها ووضع ملاحظة بجانبها يتم تحفيز الأفراد ومنح المكافآت لهم بناء على هذه المعايير حيث تقدم لهم منحة المردود الفردي وهي عبارة عن نسبة معينة من الأجر القاعدي يتحصل عليها الفرد وتصل أحيانا إلى 15% كأقصى حد لها، كما يتحصل الفرد على منحة المردود الجماعي في حالة تحقيق الأهداف المخططة بنسبة 80% والمقدرة بنسبة 4% من الأجر القاعدي وترتفع هذه النسبة كلما تقدم العمال في تحقيق الأهداف المخططة<sup>(1)</sup>.  
هناك أيضا علاوة تمنح نظير تقلد المسؤولية (الملحق رقم 09)، إضافة إلى العلاوة المتعلقة بمصاريف الوظيفة (الملحق رقم 10) وتمنح هذه العلاوات شهريا.  
إلى جانب هذه الحوافز المادية تقدم المؤسسة الحوافز المعنوية للعمال لتشجيعهم أكثر كمنح شهادات تقدير والاعتراف بالأفراد ذوي الأداء المتميز لزيادة شعورهم بأنهم محل اهتمام من طرف مؤسستهم وبالتالي زيادة ولائهم وانتمائهم إليها.

(1) من خلال المقابلة التي أجريت مع مسيري المؤسسة.

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة.**

يتطلب أي بحث وضع منهجية توضح الأساس الذي أسندت عليه الدراسة فالمنهجية هي بمثابة المسار الذي يوضح توجه الدراسة للوصول إلى الأهداف المحددة.

**المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.**

تتطلب عملية انجاز البحوث و الدراسات توفر مجموعة من الأدوات البحثية والوسائل المناسبة التي تستخدم لجمع المعلومات التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة حيث يستطيع معرفة واقع أو ميدان الدراسة.

ولأن أدوات جمع البيانات متعددة و متنوعة، فإن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته تفرض انتقاء الأدوات المساعدة على جمع البيانات له.

**أولاً:البيانات الأولية.**

للحصول على هذا النوع من البيانات تم الاعتماد على الاستبانة بصورة أساسية كأداة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الأولية ،والاستبانة هي عبارة مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين<sup>(1)</sup>.

حيث وبعد تصميم الاستبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة المختارة بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل -بسكرة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS.V.19) الإحصائي بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى دلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع البحث.

إضافة إلى الاستبانة اعتمدنا أيضا على المقابلة باعتبارها من الطرق الكيفية التي ينظر إليها على أنها محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث ليعرفه من اجل تحقيق أهداف الدراسة<sup>(2)</sup> حيث قمنا بمقابلة مع بعض مسيري المؤسسة لمعرفة كيفية تحديد المهارات، الأساليب والطرق المستعملة لتطوير المهارات وزيادة قدراتها وتقييمها وتحفيزها للاحتفاظ بها( بمعنى كيفية تسيير المهارات في المؤسسة).

(1) محمد عبيدات،محمد أبو نصار،عقلة مبيضين،مرجع سابق، ص63.

(2) نفس المرجع السابق، ص55.

**ثانيا:البيانات الثانوية.**

تم الحصول عليها بمراجعتنا للكتب باللغة العربية والفرنسية، الرسائل الجامعية، المؤتمرات، الدوريات، المجلات العلمية، الانترنت، المقالات الورقية و الالكترونية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر في محاولة منا لتغطية جوانب الموضوع.

**المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها.**

المجتمع هو كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات البحث أو الدراسة، أما العينة فهي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة و إجراء الدراسة عليها و من ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي. (1)

وقد وقع الاختيار على مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة بوصفها ميدانا للدراسة الحالية.وعليه يتمثل مجتمع دراستنا في جميع إطارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة و البالغ عددهم 113 إطارا (وما تجدر الإشارة إليه أن تغير إجمالي العمال في المؤسسة من شهر إلى آخر يعود إلى التوظيف على أساس التعاقد في كثير من مناصب العمل وعليه فهذه المعطيات تتعلق بالفترة التي أجريت فيها دراستنا).

لذلك وتبعا لعدد إطارات المؤسسة خلال فترة الدراسة تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية استرد منها 94 استبانة وبعد الفحص والمعاينة تم استبعاد أربعة استبانات لعدم استيفائها شروط التحليل وبذلك يكون عدد الاستبانات المقبولة والصالحة للتحليل الاحصائي 90 استبانة بنسبة 79.64% وهي نسبة جيدة ومناسبة لأغراض الدراسة.

**المطلب الثالث:أداة الدراسة، اختبار صدقها و ثباتها.****أولا:أداة الدراسة.**

في إطار الدراسة الميدانية و بهدف اختبار العلاقة بين تسيير المهارات و الأداء البشري تم اختيار الاستبانة كأداة للدراسة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، و لقد تم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما :

(1) محمد عبيدات،محمد أبو نصار،عقلة مبيضين،مرجع سابق، ص63.

**القسم الأول:** يحتوي هذا القسم على البيانات الشخصية و الوظيفية للمبحوثين وهي:  
الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة المهنية في المؤسسة الحالية، المستوى التعليمي،  
مجال الوظيفة الحالية. حيث أن هذه الخصائص تساعد على تفسير بعض النتائج التي  
يعزى الاختلاف فيها إلى الخصائص العامة، كما تساعد على فهم بعض التغيرات في  
إجابات أفراد عينة الدراسة.

**القسم الثاني:** و يحتوي على محاور الاستبانة و يتكون من محورين هما :  
**المحور الأول:** والمتعلق بالمتغير الأول ( المتغير المستقل) تسيير المهارات و يحتوي  
على 24 عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى تسيير المهارات في مؤسسة صناعة  
الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المختارة  
،موزعة على ثلاثة أبعاد تم اختيارها لهذه الدراسة هي:

- تحديد المهارات: و تمثله العبارات المرقمة من 1 إلى 7.
  - تطوير المهارات: و تمثله العبارات المرقمة من 8 إلى 17.
  - تقييم المهارات: و تمثله العبارات المرقمة من 18 إلى 24.
- وقد تم اختيار هذه الأبعاد بعد الاطلاع على العديد من المراجع المتعلقة بتسيير المهارات  
وكذا الدراسات السابقة من بينها دراسة (Martine le Boulaire ,Didier retour )  
و دراسة (Didier retour, Cathy Krohmer,2011) و دراسة (Christian Rieu,2008)  
و دراسة (Piette A. Sylvie , Rey ders. G, 2004).

**المحور الثاني:** و يتعلق بالمتغير الثاني (المتغير التابع) الأداء البشري و يحتوي على  
36 عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع  
جنرال كابل-بسكرة ،موزعة على أبعاد الأداء وذلك كما يلي: .

- المواظبة والمثابرة على العمل: و تقيسه العبارات المرقمة من 1 إلى 7.
- الدقة والجودة في الانجاز: و تقيسه العبارات المرقمة من 8 إلى 14.
- التحفيز: و تقيسه العبارات المرقمة من 15 إلى 24.
- العمل بروح فريق العمل: و تقيسه العبارات المرقمة من 25 إلى 36.

وقد تم اختيار هذه الأبعاد بعد الاطلاع على العديد من المراجع المتعلقة بالأداء البشري وكذا الدراسات السابقة من بينها دراسة ( بسام عبد الرحمن يوسف، 2005) ، دراسة (كائنكان فواز مرعي، 2008) ، ودراسة (صلاح الدين الهيتي، 2011).

### مقياس التحليل:

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي :

### الجدول رقم: 01 درجة الاستجابة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

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

المصدر: من إعداد الباحثة.

و الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكارت الخماسي موضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم: 02 الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي.

الدرجة	المستوى	المتوسط الحسابي المرجح
1	غير موافق بشدة	من: 1.00 إلى 1.79
2	غير موافق	من: 1.80 إلى 2.59
3	محايد	من: 2.60 إلى 3.39
4	موافق	من: 3.40 إلى 4.19
5	موافق بشدة	من: 4.20 إلى 5.00

المصدر: وليد عبد الرحمن الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الجامعي، 2009، ص26. ([www.kutub.info/library/book/4390](http://www.kutub.info/library/book/4390)).  
اطلع عليه بتاريخ (2010/07/10).

### ثانيا: صدق أداة الدراسة.

تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري وصدق المحك، فلاختبار صدق أداة الدراسة ظاهريا تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة الجامعيين الذين يعملون بجامعة محمد خيضر بسكرة لتحكيمه، حيث تم الاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم ومن ثم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء توصياتهم إذ تم تحسين الاستبيان النهائي ليصبح أكثر فهما وتحقيقا للأهداف المرجوة.

كما تم التأكد من صدق المحك للأداة بحساب معاملته من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.991) ونتائج التحليل مبينة في جدول رقم(05).

### ثالثا: ثبات أداة الدراسة.

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة فيما لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها. ولقد تم في هذه الدراسة استخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة الذي يعد أحد الاختبارات شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات، والجدول الموالية (جدول رقم 03، جدول رقم 04، جدول رقم 05) تبين نتائج معامل الثبات.

الجدول رقم: 03 نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدقه لمحور تسيير المهارات.

المحاور	عدد عبارات القياس	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
تحديد المهارات.	7	0.748	0.864
تطوير المهارات.	10	0.890	0.943
تقييم المهارات.	7	0.771	0.878
المجموع	24	0.931	0.964

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19

من خلال نتائج الجدول رقم: 03 نلاحظ أن معامل الثبات لعبارات محور تسيير المهارات مرتفع جدا في مجمله حيث بلغ 0.931، وبمعامل صدق يبلغ 0.964 و جاءت عبارة تحديد المهارات بـ: 0.748 تليها عبارة تطوير المهارات بـ: 0.890 و أخيرا عبارة تقييم المهارات بـ: 0.771.

ليتضح جليا أن معامل الثبات في مجمله يعتبر جيد ومناسب لأغراض البحث لأنه يعكس بصورة واضحة انسجام العبارات لقياس محور تسيير المهارات بمختلف مراحلها.

**الجدول رقم: 04 نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدقه لمحور الأداء البشري.**

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد عبارات القياس	المحاور
0.969	0.940	7	المواظبة والمثابرة في العمل
0.976	0.954	7	الدقة والجودة في الانجاز.
0.946	0.895	10	التحفيز.
0.971	0.944	12	العمل بروح الفريق.
0.989	0.980	36	المجموع

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19

من خلال الجدول رقم: 04 نلاحظ أن معاملات الثبات لعبارات أبعاد الأداء البشري تراوحت ما بين 0.895 و 0.954 وهي مرتفعة، أما إذا أخذنا معامل الثبات لعبارات محور الأداء البشري مجتمعة معا فنجده مرتفع جدا حيث بلغ في مجمله 0.980 وبمعامل صدق يبلغ 0.989 وهو جيد جدا ومناسب لأغراض البحث وأهدافه، لنقول أن عبارات محور الأداء البشري صادقة لما وضعت للقياس.

**الجدول رقم: 05 نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدقه لكل عبارات القياس.**

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد عبارات القياس	المحاور
0.964	0.931	24	تسيير المهارات.
0.989	0.980	36	الأداء البشري.
0.991	0.983	60	مجموع محاور الاستبيان.

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v.19.

من الجدول رقم: 05 نلاحظ أن معامل الاتساق الداخلي لأداة البحث تمتاز بدرجة كبيرة من الثبات و الصدق حيث بلغ معامل الثبات الكلي (لمحاور الاستبيان ككل) 0.983 ومعامل الصدق بـ: 0.991 وبالتالي فهي تحقق الشروط المطلوبة لاعتمادها كوسيلة تحليل ودراسة أغراض البحث.

**المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.**

تمت الاستفادة من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.v.19) في تحليل البيانات واستخدمت أهم الأساليب الإحصائية التالية:

**أولاً: مقاييس الإحصاء الوصفي:** التي تهدف لوصف مجتمع وعينة الدراسة و إظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة و ترتيب المتغيرات حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

**ثانياً: معامل الثبات ألفا كرونباخ:** استخدم لقياس ثبات أداة الدراسة وتبيان قوة العلاقة بين فقراتها واتساقها، ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن ذلك مؤشر جيد على ثبات الأداة، وكما هو متفق عليه فإن معامل الثبات يكون مقبولاً ابتداءً من 0.60.

ويعرّف الثبات على أنه الاتساق في نتائج الأداة إذا تم الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية في ظروف مشابهة.

**ثالثاً: معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.

**رابعاً: تحليل التباين للانحدار:** يستخدم لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة (تسيير المهارات والأداء البشري).

**خامساً: تحليل الانحدار المتعدد:** وذلك لاختبار دور المتغير المستقل وهو تسيير المهارات -بمختلف أبعاده- في المتغير التابع وهو الأداء البشري، بالإضافة إلى اختبار دور كل بعد على حدى من المتغيرات المستقلة (تحديد المهارات ،تطوير المهارات ،تقييم المهارات) في الأداء البشري.

**سادساً: تحليل التباين الأحادي:** وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات، وكذا معرفة تصوراتهم حول مستوى الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة التي تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية الممثلة في: العمر، المستوى التعليمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة.

**سابعاً: اختبار T للعينات المستقلة:** استخداماه لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات في المؤسسة محل الدراسة، وكذا اتجاهاتهم حول مستوى الأداء البشري تعزى لاختلاف عامل الجنس.

**ثامناً: اختبار كولومجروف-سميرنوف:** لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

**تاسعاً: اختبار LSD:** لاختبار مدى وجود اختلاف في متغيرات الدراسة بسبب اختلاف بعض الخصائص الشخصية والوظيفية.

**المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.**

سنحاول في هذا المبحث التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال تحليلها ثم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات إضافة إلى تحليل وتفسير محاور الاستبانة لمتغيري الدراسة (تسيير المهارات والأداء البشري).

**المطلب الأول: تحليل الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة.**

فيما يلي سنحاول التطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث المختارة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية كما يبينه الجدول التالي:

**الجدول رقم: 06 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.**

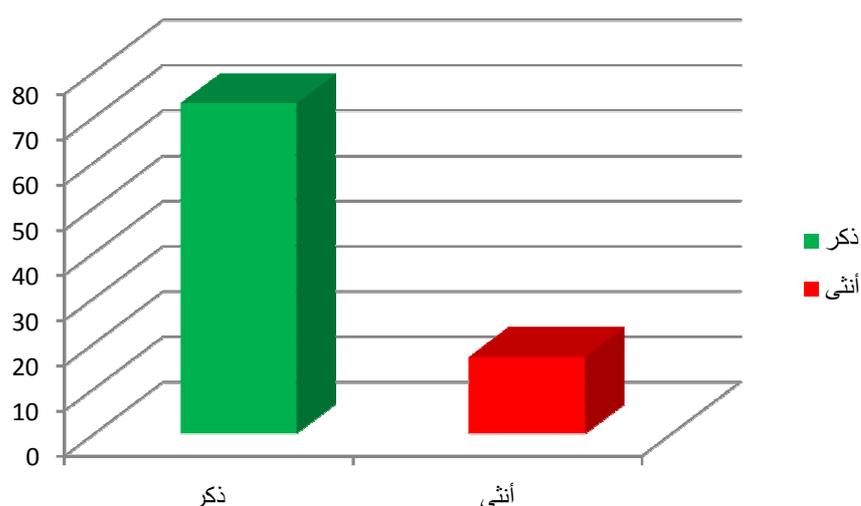
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	73	81.11%
	إناث	17	18.89%
	<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>
العمر	أقل من 30 سنة.	12	13.33%
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة.	24	26.67%
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة.	35	38.89%
	من 50 سنة فأكثر.	19	21.11%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>	
المستوى التعليمي	ثانوي.	8	8.89%
	ليسانس.	46	51.11%
	تقني سامي.	23	25.26%
	مهندس.	13	14.44%
	ماجستير.	00	00.00%
	دكتوراه.	00	00.00%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>	

18.89%	17	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية
16.67%	15	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
41.11%	37	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
23.33%	21	من 15 سنة فأكثر	
<b>100%</b>	<b>90</b>	<b>المجموع</b>	
16.67%	15	أعمال فنية (سكرتارية).	مجال الوظيفة الحالية
31.11%	28	أعمال إدارية غير إشرافية.	
52.22%	47	أعمال إدارية إشرافية.	
<b>100%</b>	<b>90</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19.

يتضح من الجدول رقم: 06 أن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم 81.11% في حين نسبة الإناث 18.89% من مجموع أفراد عينة البحث (وهو ما يبينه الشكل رقم 12).

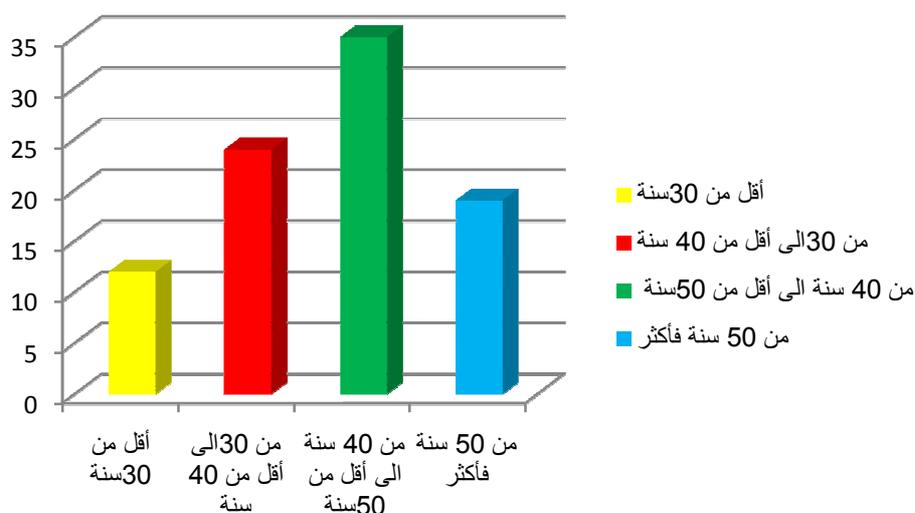
الشكل رقم: 12 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19.

وبالنسبة لمتغير العمر نجد أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و أقل من 50 سنة بلغت نسبتهم 38.89% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، في حين أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و أقل من 40 سنة كانت نسبتهم 26.67%، أما نسبة 21.11% فتمثلت الأفراد الذين يبلغون من العمر 50 سنة فأكثر، وفي الأخير نجد أن الأفراد الذين هم أقل من 30 سنة كانت نسبتهم 13.33% (وهو ما يبينه الشكل رقم 13).

الشكل رقم: 13 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.



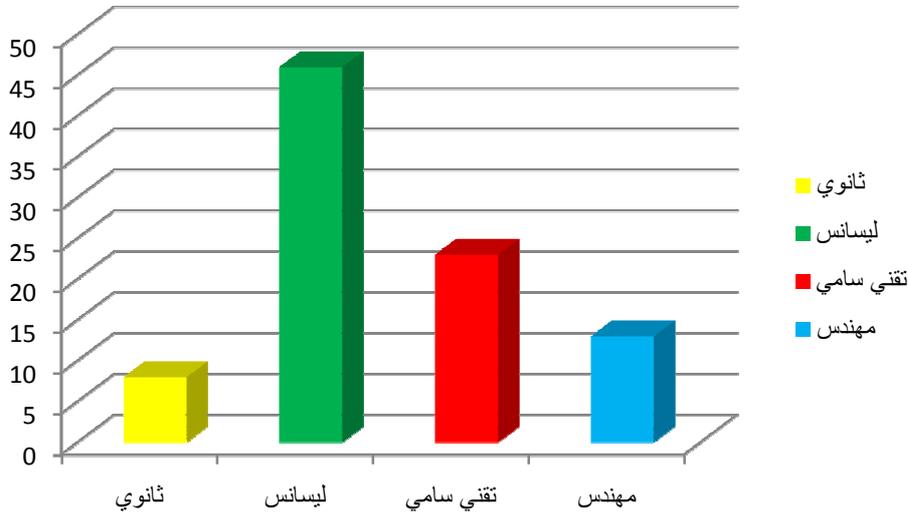
**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فوفقا لنتائج الجدول نجد أن غالبية الأفراد المبحوثين بحوزتهم شهادات جامعية، حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس 51.11%، أما نسبة الحاصلين على شهادة تقني سامي فقد بلغت نسبة 25.26% أي احتلت المرتبة الثانية، تليها شهادة مهندس إذ بلغت نسبة المبحوثين الحاصلين على هذه الشهادة 14.44%. ليبقى ما نسبته 8.89% من أفراد العينة المستجوبة ذوي مستوى ثانوي. وما تجدر الإشارة إليه انه لا يوجد ولا فرد من أفراد عينة البحث حاصل على شهادة الماجستير أو الدكتوراه.

إذن وبما أن بما أن غالبية المبحوثين يحملون شهادات علمية فان هذا يدل على سعي المؤسسة إلى تدعيم قدراتها البشرية بالإطارات والمهارات القادرة على تولي المناصب المناسبة لها والقادرة على الإبداع والتجديد المستمرين ومواكبة التطورات الحاصلة في

محيط المؤسسة لقناعتها أن حاملي الشهادات الجامعية لديهم مستوى معرفي وعلمي عالي يواكب ذلك (وهو ما يبينه الشكل أدناه رقم 14).

الشكل رقم: 14 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

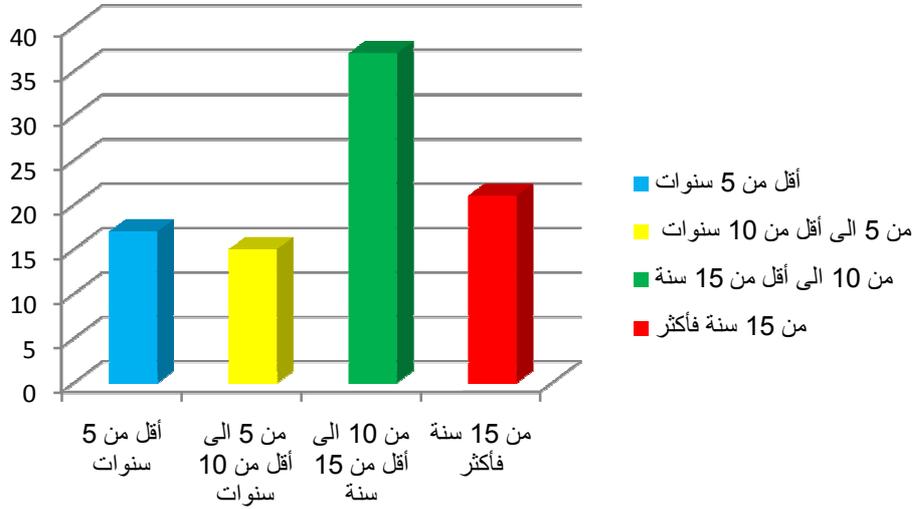


**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19.

أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة في المؤسسة الحالية فإننا نجد أن غالبية أفراد العينة تتراوح خبرتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة وهو ما تبينه النسبة 41.11% ما يعني امتلاك هؤلاء الأفراد للخبرة اللازمة لتولي المناصب والتحكم في مهامهم نتيجة للمعارف والمهارات التي اكتسبوها طيلة سنوات الخبرة هاته ما يجعل المؤسسة تحتفظ بهم، في حين الأفراد الذين تتراوح أقدميته من 15 سنة فأكثر قد كانت نسبتهم 23.33%، أما النسبة 18.89% تمثل المبحوثين الذين تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات.

وفي الأخير نجد أن الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 5 سنوات وأقل من 10 سنوات بلغت 16.67% (وهو ما يبينه الشكل رقم 15).

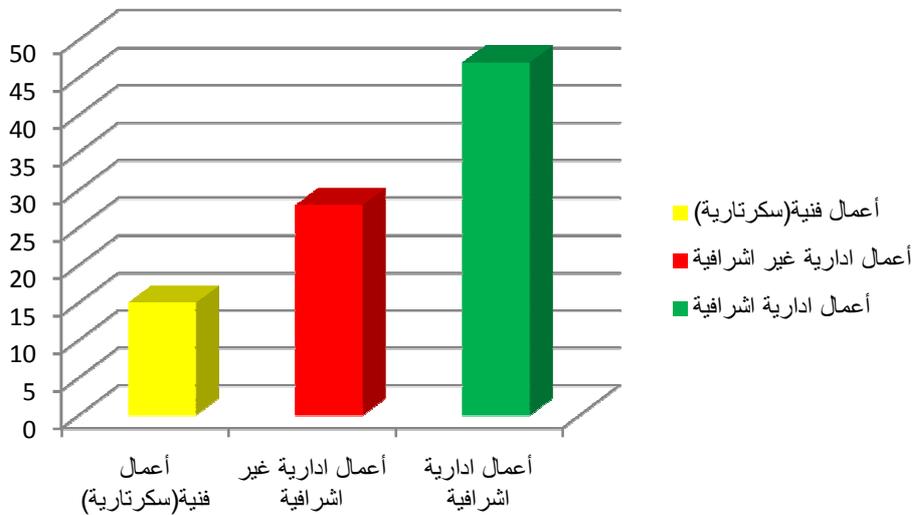
**الشكل رقم:15 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية.**



**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19.

وبالنسبة لمتغير مجال الوظيفة الحالية فقد أشارت نتائج التحليل أن أكثر من نصف أفراد العينة (52.22%) المستجوبة يمارسون أعمال إدارية إشرافية، في حين نجد أن المبحوثين الذين يمارسون أعمال إدارية غير إشرافية بلغت نسبتهم 31.11%، أما النسبة 16.67% فتمثل المبحوثين الذين يعملون بالوظائف الفنية (السكرتارية). (وهو ما يبينه الشكل رقم 16).

**الشكل رقم:16 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.**



**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19.

إن مما سبق فإن مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة وحسب نتائج التحليل تتوفر على أفراد أكفاء ذوي مهارات ومعارف خاصة لان غالبية إطاراتها حاملي للشهادات الجامعية، ويقومون بأعمال إشرافية قيادية كما يملكون سنوات من الخبرة والعمل تؤهلهم لتولي المناصب المناسبة وقدرتهم على تسيير المؤسسة لذا فهي تحاول الاحتفاظ بهم.

### المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي.

لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات نعتمد على اختبار كولومجروف-سميرنوف Kolmogorov Smirnov. و يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا حيث نختبر الفرضية الصفرية القائلة بان: "العينة المسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، في مقابل الفرضية البديلة القائلة: "العينة المسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي".

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) اقل من أو تساوي مستوى الدلالة  $\alpha$  الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والعكس صحيح<sup>(1)</sup>. وفي دراستنا هذه فان مستوى الدلالة المعتمد هو ( $\alpha=0,05$ ) ذاك أن اغلب البحوث الاجتماعية تعتمد عليه.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار كولومجروف-سميرنوف

### الجدول رقم: 07 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولومجروف-سميرنوف)

الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)
1	تحديد المهارات	1.165	0.132
2	تطوير المهارات	1.059	0.212
3	تقييم المهارات	0.999	0.271

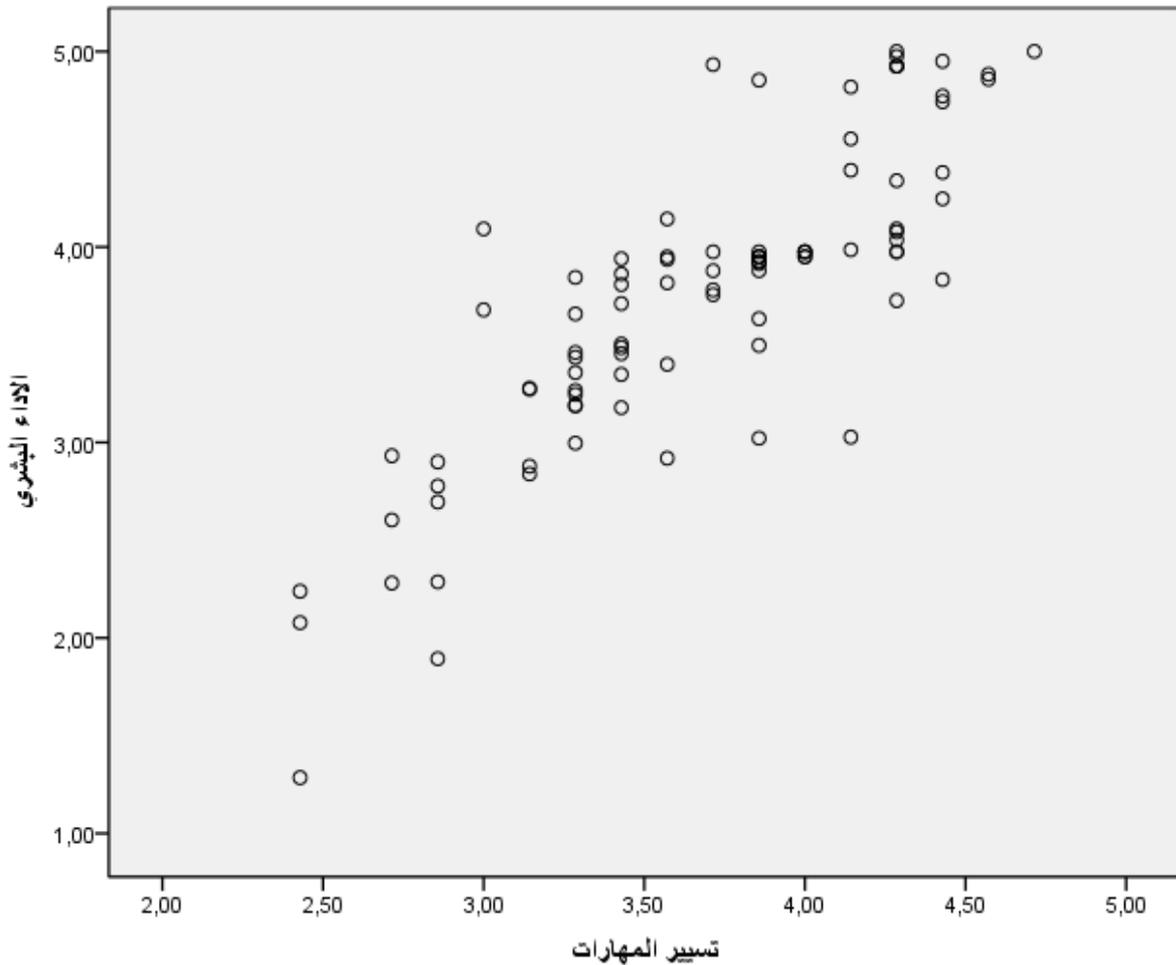
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19.

(1) أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss الجزء الأول، جامعة المنوفية، مصر، 2007، صص 118-119.

تبين نتائج الجدول أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت اكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ) لجميع الأبعاد، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

ويمكننا توضيح العلاقة بين تسيير المهارات والأداء البشري من خلال الأشكال التالية:

الشكل رقم: 17 العلاقة الموجبة بين تسيير المهارات والأداء البشري.

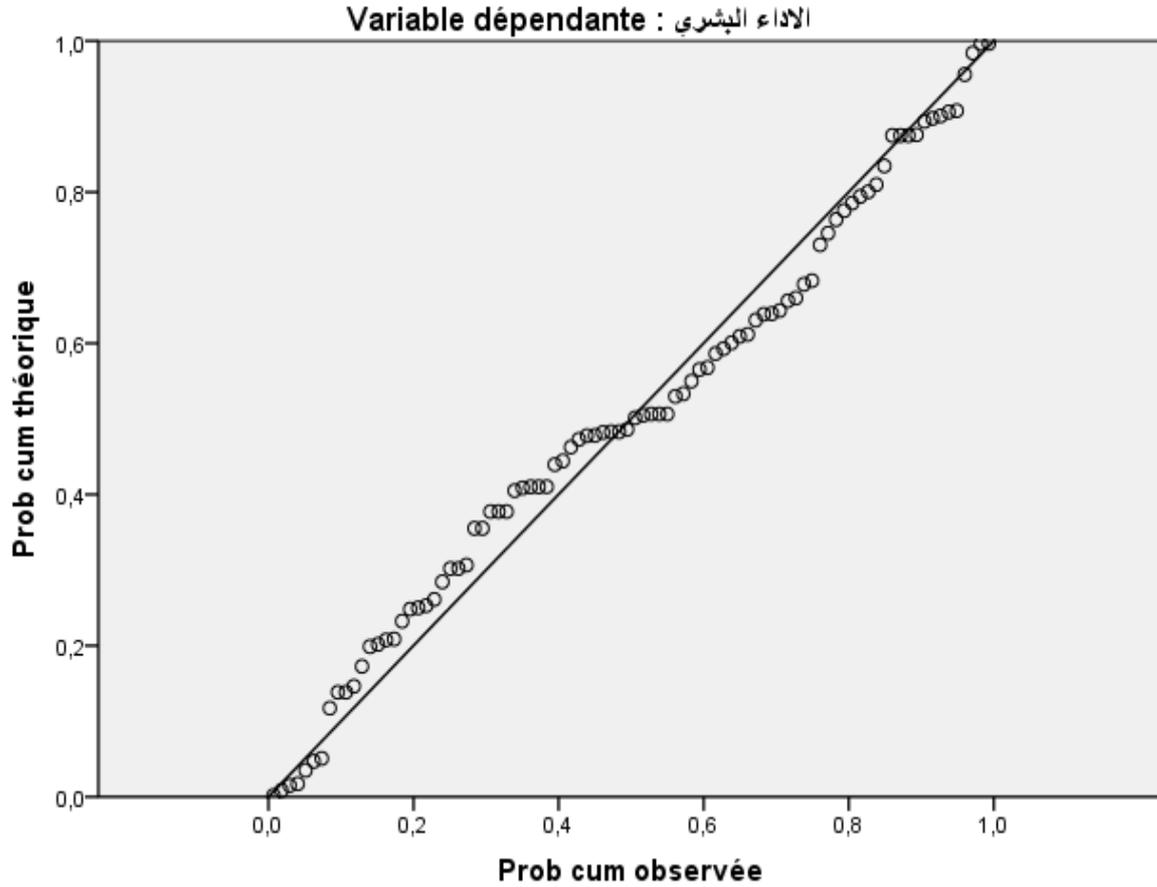


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن سحابة النقاط منتشرة بشكل جيد ومنتظم وهي تقريبا في اتجاه واحد توحى بوجود علاقة موجبة وطرديّة بين تسيير المهارات والأداء البشري، حيث يمكن أن تأخذ شكل خط مستقيم كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم: 18 منحنى يوضح تشكيل متغيري الدراسة لخط الاحدار.

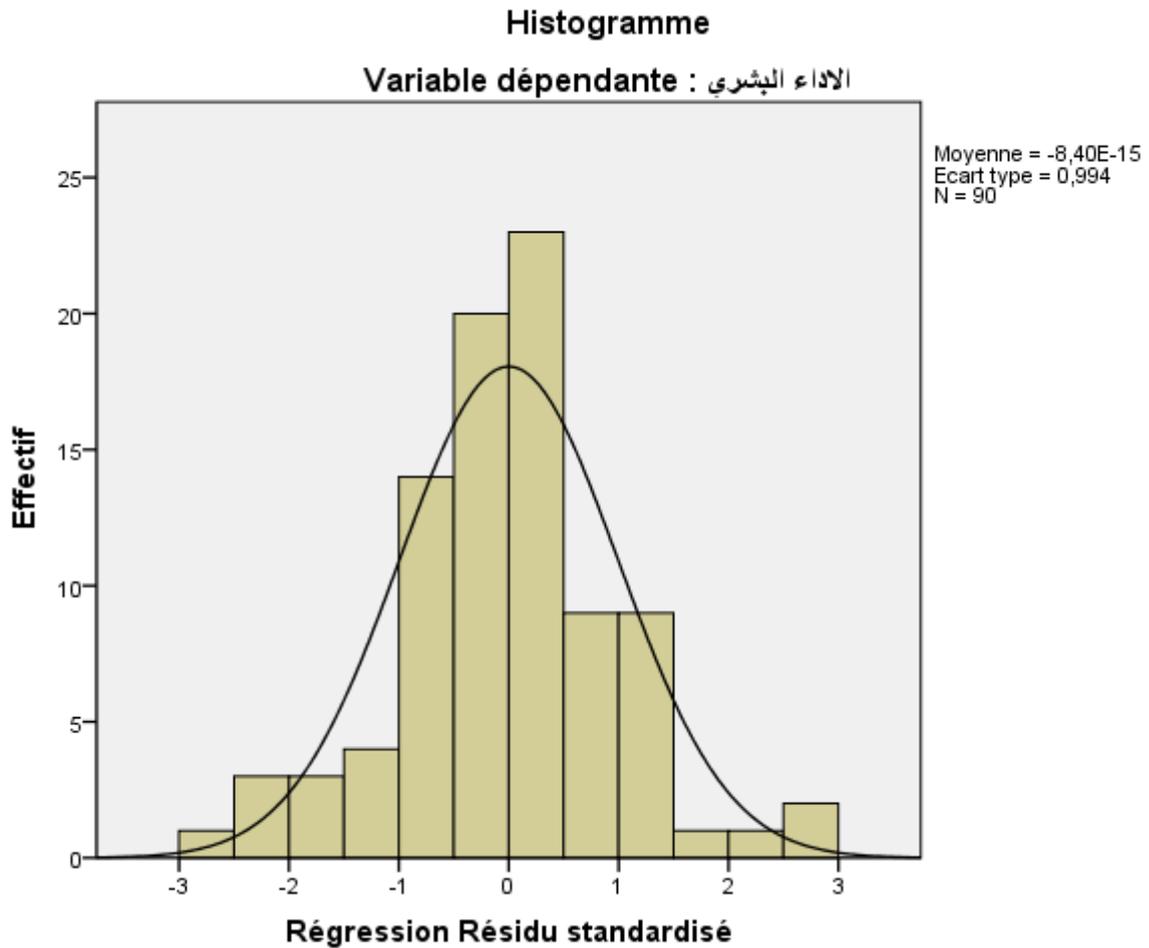
Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19.

من الشكل رقم: 18 نتأكد أن نقاط الانتشار تكاد تقع على خط مستقيم واحد ما يدل على التوفيق الجيد والايجابي لسحابة (انتشار) النقاط وانتظامها لتكوين خط ذو معادلة خطية بين متغيري الدراسة ونستدل أيضا بوجود علاقة طردية وقوية بينها (ما سنستنتجه لاحقا من معامل بيرسون لمتغيري الدراسة).

الشكل رقم: 19 منحنى يوضح خضوع متغيري الدراسة للتوزيع الطبيعي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19

نلاحظ من الشكل رقم: 19 أن البيانات المتحصل عليه الخاصة بمتغيري الدراسة (تسيير المهارات والاداء البشري) تتوزع توزيع طبيعي كما يوضحه لنا المنحنى أعلاه.

**المطلب الثالث: تحليل و تفسير عبارات محور تسيير المهارات في المؤسسة.**

سنحاول في هذا المطلب تحليل إجابات أفراد العينة للوقوف على اتجاه الإجابة للمبحوثين حول كل عبارة من عبارات القياس بالنسبة لتسيير المهارات في المؤسسة، والجدول التالية توضح ذلك:

## الجدول رقم:08 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة

لأفراد عينة الدراسة عن عبارات تحديد المهارات.

رقم العبارة	عبارات تحديد المهارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة
1	تهتم المؤسسة بالحصول على المهارات الفردية.	4.06	0.657	1	موافق
2	تهتم المؤسسة بالحصول على المهارات الجماعية.	4.02	0.660	2	موافق
3	تعتمد المؤسسة على دوران المناصب.	3.60	0.883	7	موافق
4	للمؤسسة طرق محددة في توظيف الأفراد ذوي المهارات.	3.72	0.856	4	موافق
5	تهتم المؤسسة بتصنيف المهارات حسب أهميتها.	3.68	0.981	5	موافق
6	تهتم المؤسسة بتحديد المهارات الأساسية الداعمة لنشاطها .	3.67	0.912	6	موافق
7	تحرص المؤسسة على توظيف الأفراد الأكفاء من خارج المؤسسة.	3.89	0.841	3	موافق
	المتوسط المرجح.	3.805	0.527	../..	موافق

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .

من خلال الجدول رقم:08 نلاحظ أن كل عبارات تحديد المهارات جاءت في اتجاه

الموافقة بالنسبة لإطارات المؤسسة المستجوبين حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين

4.06 و 3.60.

وجاءت في المرتبة الأولى عبارة تهتم المؤسسة بالحصول على المهارات الفردية بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.657 وهذا يدل على حرص المؤسسة الشديد على الحصول على المهارات لاعتبارات كثيرة منها المنافسة التي أصبحت حاليا تركز على الموارد اللامادية و المهارات واحدة من أهمها.

هذا من جهة و من جهة أخرى وجود المؤسسة في محيط تنافسي يفرض عليها التطوير والتجديد والإبداع لمواكبته و التأقلم معه و ذلك بالحصول على كل أنواع المهارات مما يعني انتقالها من الاهتمام بالحصول على المهارات الفردية إلى الحصول على المهارات الجماعية، حيث نجد أن العبارة الخاصة بهذه الأخيرة قد حلت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.660، وهو ما يعني وعي المؤسسة بأهمية المهارات الجماعية التي لا تحصل عليها من سوق العمل الخارجي لذا تحاول بنائها داخلها.

هذا ما لمسناه من إجابات إطارات المؤسسة المستجوبين. لأنها تدرك أنها أساس تميزها عن الآخرين لصعوبة نقلها وتقليدها لأنها نشأت في هذه المؤسسة وخاصة بها فقط مما يعطيها ميزة تنافسية مستدامة.

دائما وفي نفس الإطار نستقرء من الجدول أن المؤسسة تحرص على الحصول على الأفراد الأكفاء من خارجها وتوظيفهم ،حيث حلت هذه العبارة بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.89 و انحراف معياري 0.841 و هو ما أكد عليه حوالي 75.5% من الأفراد المبحوثين (ما بين موافق و موافق بشدة على هذه العبارة) و هذا يدل على رغبة المؤسسة في الحصول على مهارات جديدة تعطي الإضافة و التميز و تنشأ قيمة مضافة لها.لذا فإنها تعتمد على طرق محددة في التوظيف عندما يتعلق الأمر بالمهارات لتختار الأفضل منها وهو ما تبين لنا من خلال هذه العبارة التي بلغ متوسطها الحسابي 3.72 وانحراف معياري 0.856 .

كما أن المؤسسة تقوم بتصنيف المهارات حسب أهميتها لتحديد المهارات و مستوياتها وهو ما أدلى به المبحوثين حول هذه العبارة التي بلغ متوسطها الحسابي 3.68 وانحرافها المعياري 0.981.

إن تحديد المؤسسة لكل المهارات وجردها لتصنيفها إلى عدة أنواع تبرز لها التي تبحث عنها و لعل أكثر ما تبحث عليه هو المهارات الأساسية الداعمة لنشاط المؤسسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.67 وذلك وفقا لإجابات أفراد العينة المستجوبين وذلك راجع لعدة اعتبارات من أهمها رغبة المؤسسة في التميز عن المنافسين والحصول و الحفاظ على مهاراتها وخاصة الأساسية منها لأنها رأس مالها وثروتها ولعل ذلك ضمن سياساتها حيث تجدها ووفقا لإجابات المبحوثين تسعى إلى البحث و التنقيب عن المهارات من سوق العمل الخارجي و الداخلي لتدعيم قدراتها و كفاءاتها البشرية.

كما قد تلجا إلى دوران المناصب أحيانا للحصول على المهارات التي هي بحاجة إليها وهو ما أكد عليه أفراد العينة المستجوبة بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 0.883 (حول هذه العبارة).

في الأخير نقول بأن مجموع عبارات تحديد المهارات جاءت في مجملها موافقة حسب تصورات المبحوثين لها بدليل اهتمام المؤسسة بهذه العملية لأنها الانطلاقة لعملية تسيير المهارات ككل، حيث نجد أن المتوسط المرجح لها هو 3.805 و الانحراف معياري 0.527 وهو ما يفسر تركيز إجابات أفراد العينة على عبارات موافق وعدم تشتتها عن وسطها الحسابي. ما يعكس وعي المؤسسة بهذه العملية و بأهميتها وسعيها إلى تطبيقها.

والمستوى العام لهذا البعد مرتفع وفقا لمقياس الدراسة أي انه وحسب إجابات أفراد العينة المستجوبة فهم يقرون بوجود مستوى مرتفع لتحديد المهارات في المؤسسة.

الجدول رقم: 09 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات تطوير المهارات.

رقم العبارة	عبارات تطوير المهارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة
8	توفر المؤسسة فرص التكوين للأفراد.	4.10	0.688	1	موافق
9	تشجع المؤسسة على تبادل المعارف والمهارات بين الأفراد.	3.85	0.796	4	موافق
10	تشجع المؤسسة على تطبيق المعارف الجديدة والخبرات والإفادة منها في تحسين إجراءات العمل.	4.06	0.674	2	موافق
11	يشارك الأفراد في وضع الأهداف في المؤسسة.	3.17	0.997	10	محايد
12	تهتم المؤسسة بتفويض السلطات للأفراد.	3.47	0.914	8	موافق
13	يشارك الأفراد في صناعة القرار في المؤسسة.	3.28	0.938	9	محايد
14	تكافئ المؤسسة سلوكيات وتصرفات العمال التي تدعم تميز العمل.	3.63	0.893	7	موافق
15	تشجع المؤسسة الأفراد على الإبداع.	3.73	0.893	6	موافق
16	تفتح المؤسسة المجال للمنافسة بين الأفراد لإبراز معارفهم و مهاراتهم.	3.77	0.887	5	موافق
17	تتيح المؤسسة إمكانية التعلم الفردي والجماعي لعمالها.	4.02	0.734	3	موافق
	المتوسط المرجح.	3.708	0.596	../..	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19.

من خلال نتائج الجدول رقم:09 نلاحظ أن جل عبارات تطوير المهارات جاءت موافقة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين 4.10 و 3.17 وهو ما يبين مكانة هذه العملية في المؤسسة والإدراك الجيد لها و لدورها في تحقيق المزايا.

وجاءت في المرتبة الأولى عبارة توفر المؤسسة فرص التكوين للأفراد بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.688 من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة المستجوبة وهو ما يدل على حرص المؤسسة الشديد على القيام بهذا النشاط لأنه مهم في إثراء معارف الأفراد و مهاراتهم، حيث أن ما نسبته 58.9% من إطارات المؤسسة المستجوبين وافقوا على أن مؤسستهم توفر لهم فرص التكوين في مقابل 26.7% وافقوا بشدة على ذلك. ما يعني 85.6% من أفراد العينة المستجوبة قد تحصلوا على فرص للتكوين مهما كان نوعه ما يوحي أن المؤسسة على دراية تامة بأهمية هذا النشاط لما يحققه من نتائج حسنة من زيادة تعلم الأفراد، اكتسابهم للمعارف والمهارات والرفع من قدراتهم وخبراتهم مما يساعدهم على التحسين المستمر في أدائهم(هذا ما يتوافق ونتائج المقابلة التي قمنا بها حيث أقر المبحوثين على توفر فرص للتكوين بمؤسستهم).

كما أن 58.9% من المبحوثين اعتبروا أن مؤسستهم تشجع على تطبيق المعارف الجديدة والخبرات للإفادة منها في إجراءات تحسين العمل خاصة بعد التكوين الذي يكونوا قد تحصلوا من خلاله على أشياء جديدة في مجال عملهم ، إذ حلت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.06 و انحراف معياري 0.674، مما يعكس اهتمام المؤسسة بإطاراتها و كفاءاتها هذا ما جعلها تهتم بتوفير كل إمكانيات التعلم سواء الفردي أو الجماعي. حيث نجد أن هذه العبارة جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الترتيب بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.734 لأن التشارك بين الأفراد من خلال التعلم الجماعي يساعد على تدعيم المعارف وخاصة الضمنية منها لأن جزء كبير منها يتم تناقله من خلال الاحتكاك والتفاعل بين الأفراد لزيادة التراكم المعرفي و اكتساب طرق علمية و تنظيمية جديدة.

ولأن طرق تطوير المهارات متعددة و متنوعة فإننا نجد أن المؤسسة قد أخذت على عاتقها توفير كل السبل و الأنشطة التي تسمح بتحقيق ذلك، بدءا بتشجيع الأفراد على تبادل

المعارف و المهارات فيما بينهم و هو ما أكده أفراد العينة المستجوبين حول هذه العبارة التي يبلغ متوسطها الحسابي 3.85 وانحراف معياري 0.796 إضافة إلى تشجيع المؤسسة الأفراد على التنافس فيما بينهم حيث بلغ المتوسط لهذه العبارة 3.77 مع انحراف معياري 0.887 و ذلك بموافقة 52.20% من المبحوثين على ذلك. الشيء الذي يسمح بإبراز معارف الأفراد وقدراتهم أكثر ويجعلهم يبذلون أقصى جهد ممكن لإبراز وجودهم.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتم تشجيع الأفراد على الإبداع حيث يؤكد لنا أفراد العينة المستجوبة على ذلك من خلال هذه العبارة التي بلغ المتوسط الحسابي لها 3.73 والانحراف المعياري 0.893.

المؤسسة أيضا وفي محاولة منها تطوير مهاراتها أكثر فإنها تقوم بمكافأة سلوكيات وتصرفات العمال التي تدعم تميز العمل (متوسط هذه العبارة 3.63)، إضافة إلى تفويض بعض السلطات لهم و لكن من الواضح انه في حدود معينة بغية زيادة إحساسهم بالمسؤولية أكثر (جاءت هذه العبارة بمتوسط حسابي 3.47).

أما فيما يخص عبارتي المشاركة في صناعة القرار والمشاركة في وضع الأهداف فقد كانت إجابات أفراد العينة محايدة أي ضمن المجال الثالث من سلم ليكارت الخماسي بمعنى أن الأهمية النسبية المعطاة حول العبارتين من قبل أفراد العينة متوسطة وقد يرجع السبب في ذلك لعدم حصولهم على فرصة للمشاركة أو لسياسة المؤسسة المنتهجة حول وضع الأهداف واتخاذ القرارات والمتمثلة في اقتصار ذلك على فئة معينة منهم فقط.

إلا أننا نرى عموما أن المؤسسة تحاول انتهاج كل السبل التي تصب في خانة تطوير المهارات و الرفع من مستواهم و تدعيم ثقافة المشاركة لضمان عدم انتقال هذه المهارات إلى الغير أو اضمحلالها لما لها من أهمية متزايدة في تحقيق التميز و الاختلاف وهو ما تجلّى في إجابات أفراد العينة المستجوبة واتجاهاتهم حول تطوير المهارات.

إن مما سبق نستطيع القول أن مجموع عبارات تطوير المهارات جاءت في مجملها موافقة مما يدل على اهتمام المؤسسة الكبير بهذه العملية لما لها من تأثيرات و انعكاسات إيجابية على مستوى أداء وسلوكيات الأفراد حيث نجد أن المتوسط المرجح لها هو 3.708 و بانحراف معياري 0.596 أي بشكل عام مستوى الاهتمام بتطوير المهارات مرتفع في

المؤسسة حسب ما اقره المبحوثين ووفقا لتصوراتهم لأنها شكلت قبولا وإقرارا بوجود تطوير للمهارات.

الجدول رقم: 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات تقييم المهارات.

رقم العبارة	عبارات تقييم المهارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة
18	تهتم المؤسسة بتقييم مهارات عمالها.	4.17	0.604	1	موافق
19	تعتمد المؤسسة على معايير موضوعية لتقييم أدائك.	3.70	0.880	3	موافق
20	تسمح المؤسسة لعمالها بالإطلاع على نتائج تقييمهم.	3.52	0.897	4	موافق
21	تهتم المؤسسة بمناقشة تقارير التقييم مع العمال.	3.51	0.915	5	موافق
22	يشترك العمال في وضع أساليب التقييم.	3.12	0.913	7	محايد
23	يخضع العمال لمتابعة دورية لتقييم مهاراتهم.	4.12	0.684	2	موافق
24	أنت راض عن أساليب تقييم مهاراتك.	3.50	0.939	6	موافق
	المتوسط المرجح.	3.662	0.556	../..	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19.

من خلال نتائج الجدول رقم:10 نلاحظ أن جل عبارات تقييم المهارات جاءت موافقة حيث تراوح متوسطها الحسابي ما بين 4.17 و 3.12 ما يعكس اهتمام المؤسسة بالتعرف على مستوى مهاراتها من خلال عملية التقييم.

وجاءت في المرتبة الأولى عبارة تهتم المؤسسة بتقييم مهارات عمالها بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري 0.604 من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة المستجوبة ، وهو ما يعني أن جل أفراد العينة المستجوبة قد أكدوا على اهتمام مؤسستهم بهذه العملية وأنهم يخضعون إلى تقييم و ذلك من خلال نسبة 58.89% من الأفراد الذين أجابوا بموافق على هذه العبارة في مقابل 27.78% أجابوا بموافق بشدة أي 86.67% من المبحوثين ككل أقرّوا بقيام مؤسستهم بهذه العملية، ما يعني أن اهتمام المؤسسة بعملية تقييم المهارات نابع من إدراكها ووعيتها بأهميتها و جوهريتها حيث تتخذ على إثرها العديد من القرارات، لذا تجدها تقوم بعملية التقييم بصفة دورية حتى تبقى على معرفة مستوى المهارات وتثبيتها أكثر، فهذه العبارة قد حلت بالمرتبة الثانية من حيث الترتيب بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.684 .

إذا واصلنا ترتيب العبارات من حيث متوسطاتها الحسابية فإننا نجد عبارة اعتماد المؤسسة على معايير موضوعية لتقييم الأداء جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.70 و انحراف معياري 0.880 ما يدل على أن المؤسسة تعتمد معايير موضوعية في عملية التقييم (حتى تكون أكثر قبولا من طرف الأفراد)، هذه الأخيرة التي تمر بمراحل للوصول إلى نتائج معينة.

وهنا نجد أن المؤسسة تسمح لعمالها بالإطلاع على نتائج تقييمهم بدليل أن هذه العبارة بلغ متوسطها الحسابي 3.52 وانحراف معياري 0.897 ( وهو ضمن المجال الرابع في سلم ليكارت الخماسي) وقد زاد عن درجة الحياد " 3 ". ( لكن هناك من أجاب بعدم إطلاعه على نتائج التقييم) هذا ما يمكن العمال من معرفة نقاط قوتهم وضعفهم والعمل على التحسين في أدائهم.

ولأن المتعارف عليه أن الوصول إلى نتائج التقييم يحتاج إلى البحث و التنقيب عن الأسباب أو العوامل التي أدت إلى بلوغ هذه النتائج و القيام بمناقشتها وتحليلها وتفسيرها، فإننا نجد عبارة تهتم المؤسسة بمناقشة تقارير التقييم مع العمال قد بلغ متوسطها الحسابي 3.51 وانحراف معياري 0.915، ما يعني أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لهذه المرحلة، ذلك أن عملية المناقشة و التحليل مع كل أطراف التقييم تسمح بالوصول إلى الأسباب والعوامل التي ساهمت أو أدت بالفرد إلى تحقيق مستوى أداء معين.

إن اهتمام المؤسسة بالسماح للعمال بالاطلاع على نتائج تقييمهم و القيام بمناقشتها معهم يجعل الأفراد راضين نوعا ما على عملية التقييم حيث نجد عبارة رضا الأفراد عن عملية التقييم لها متوسط حسابي 3.50 و انحراف معياري 0.939 و هو أقل من الواحد الصحيح أي أن إجابات أفراد العينة أقل تشتتا حول متوسطها الحسابي (لأنهم أدركوا إيجابياتهم وسلبياتهم في العمل من خلال مناقشة نتائج التقييم).

أخيرا نجد عبارة يشارك العمال في وضع أساليب التقييم قد حلت بالمرتبة الأخيرة من حيث الترتيب بمتوسط حسابي 3.12 (وهو ضمن مجال الحياد) و انحراف معياري 0.913 أي هي متوسطة الأهمية النسبية المعطاة لها، ليتضح أن المؤسسة وعلى الأغلب تضع معايير التقييم دون مشاركة كل الأطراف الفاعلة والتي لها علاقة بالتقييم (حسب إجابات أفراد العينة).

إذن مما سبق نستشف أن المؤسسة تهتم فعلا بعملية تقييم المهارات لأنها عملية هامة تساعدها على اتخاذ العديد من القرارات التي تخص المسار المهني للأفراد، حيث نجد أن المتوسط المرجح لها هو 3.662 مع انحراف معياري 0.556 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفعة. أي أن مجموع عبارات تقييم المهارات قد جاءت في مجملها موافقة حسب إجابات أفراد العينة وشكلت قبولا وإقرارا بوجود تقييم للمهارات في المؤسسة.

وخلاصة القول أن إجابات أفراد العينة المستجوبة حول واقع تسيير المهارات في المؤسسة كانت موافقة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط المرجح الكلي لها هو 3.725 مع انحراف معياري 0.518 وهو ما سنحاول توضيحه في الجدول التالي:

## الجدول رقم: 11 ملخص نتائج التحليل لمستوى تسيير المهارات في المؤسسة

حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.

الترتيب	الاتجاه العام (درجة الموافقة)	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	تسيير المهارات
1	موافق	0.527	3.805	تحديد المهارات.
2	موافق	0.596	3.708	تطوير المهارات.
3	موافق	0.556	3.662	تقييم المهارات.
../..	موافق	0.518	3.725	المجموع الكلي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .

يلخص الجدول رقم:11 اتجاهات إجابات أفراد العينة حول مستوى تسيير المهارات في المؤسسة، حيث جاءت مرحلة تحديد المهارات في المرتبة الأولى من حيث الترتيب أو الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي 3.805 وانحراف معياري 0.527، تليها في المرتبة الثانية تطوير المهارات بمتوسط حسابي 3.708 وانحراف معياري 0.596 ، وأخيرا مرحلة تقييم المهارات التي بلغ متوسطها الحسابي 3.662 مع انحراف معياري 0.556

وعليه يمكننا القول أن مستوى تسيير المهارات في المؤسسة مرتفع وهو ما أقره واتفق عليه أفراد العينة المستجوبة بمعنى أن تصورات المبحوثين لمستوى تسيير المهارات جاءت مرتفعة لديهم، والملاحظ أن النتائج المتحصل عليها في الجدول تتفق و إلى حد كبير مع دراسة Martine le Boulaire et Didier retour ودراسة Piette A. Sylvie et Rey ders.G في كون تسيير المهارات يتمثل في ثلاث مراحل أساسية هي: تحديد المهارات، تطوير المهارات وتقييم المهارات وكلها مهمة وضرورية في المؤسسة وفي تحسين أدائها ووضع إستراتيجيتها المستقبلية .

كما أن دراستنا تتفق مع دراسة ناصر قاسمي(2007) في كون عملية تحديد المهارات و اكتسابها تتم من سوق العمل الخارجي(الذي يوفر مهارات فردية فقط) ،إضافة إلى سوق العمل الداخلي (الذي يوفر مهارات جماعية لا يمكن الحصول عليها من سوق العمل الخارجي)، ومن جانب عملية تطوير المهارات فإن دراستنا تتفق مع دراسة كل من:

Didier retour et Cathy Krohmer (2011)، ودراسة لطفي بن عبد الله و زينب بن عمار مملوك (2007)، التي تؤكد على الأهمية المتزايدة لهذه العملية داخل المؤسسة. وهو ما وضحته نتائج دراستنا الميدانية والتي تتم من خلال التكوين، التعلم الفردي والجماعي خاصة، التعاون، تقاسم المعارف وتطبيق الجديدة منها والاستفادة من الخبرات في تحسين إجراءات العمل.

#### المطلب الرابع: تحليل و تفسير عبارات محور الأداء البشري في المؤسسة.

سنحاول في هذا المطلب تحليل إجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء البشري و تفسيره للوقوف على مدى توفر أبعاده والتزام الأفراد بها التي تساهم في تحسينه، والجدول الموالية توضح ذلك:

الجدول رقم: 12 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات المواظبة والمثابرة على العمل.

رقم العبارة	عبارات المواظبة والمثابرة في العمل.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة
1	أحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل.	4.20	0.640	1	موافق بشدة
2	أتجنب الزيارات الشخصية في العمل.	3.47	0.927	7	موافق
3	أحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد.	3.92	0.810	3	موافق
4	أتابع القيم والسلوكيات المشجعة على تميز العمل.	3.69	0.856	6	موافق
5	أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.	4.02	0.687	2	موافق
6	أحاول دائما فهم ومعرفة محتوى وإجراءات العمل.	3.87	0.810	4	موافق
7	لدي الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية لانجاز العمل المطلوب.	3.70	0.854	5	موافق
	المتوسط المرجح.	3.838	0.725	../..	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19.

من خلال الجدول رقم:12 نلاحظ أن عبارات بعد المواظبة جاءت جملها موافقة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين 4.20 و 3.47 مما يعكس أهمية هذا البعد في نظر أفراد العينة المستجوبة ومدى الالتزام به والذي يقيس مستوى أدائهم.

وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة احرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.640 من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة المستجوبة، حيث أن ما نسبته 90% من المبحوثين ( ما بين موافق وموافق بشدة ) يلتزمون بأنظمة وقوانين العمل ما ينتج عنه المحافظة على الالتزام بأوقات العمل الرسمية ، إذ حلت هذه العبارة في المرتبة الثانية من حيث الترتيب بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.687 ما يؤدي إلى انجاز الأفراد لأعمالهم في الوقت المحدد ، وهو ما تجلى في عبارة احرص على انجاز الأعمال وفقا للأجال المحددة التي حلت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.810. كل هذا يساعد على زيادة انضباط الأفراد أكثر في عملهم و انجازه على أكمل وجه.

من بين ما أكد عليه المبحوثين أيضا هو محاولتهم الدائمة وسعيهم المستمر إلى فهم ومعرفة إجراءات عملهم ذلك أن ما نسبته 74.5 % قد أقرت بذلك. وهذا إن دل على شيء إنما يدل على رغبة الأفراد في فهم كل ما يتعلق بعملهم ما يزيد طبعا من إدراكهم له أكثر ومن ثم تحسينه (متوسط هذه العبارة 3.87).

تشير نتائج الجدول أيضا أن الأفراد لديهم التزام اتجاه عملهم إذ أن لديهم الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية لانجاز العمل المطلوب منهم حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.70 مع انحراف معياري 0.854، وهو ما يعني أن الأفراد يشعرون بالمسؤولية عن عملهم ما يؤدي إلى زيادة مواظبتهم ومثابرتهم عليه لأنه أصبح يمثل جزء من هويتهم، ما يجعلهم يسعون للقيام بتبني قيم وسلوكيات مشجعة على العمل أكثر ، هذا ما لمسناه من إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة التي بلغ متوسطها الحسابي 3.69 وانحرافها المعياري 0.856، إضافة إلى أن الأفراد يؤكدون على محاولتهم تجنب الزيارات الشخصية في العمل ما يجعلهم يركزون عليه ولا يهدرون وقتهم وإنما يستغلونه في انجاز المهام (وذلك حسب متوسط هذه العبارة البالغ 3.47 مع انحراف معياري 0.927).

إذن ما نستنتج من تحليلنا لهذا البعد أن هناك انضباط من طرف الأفراد في عملهم من خلال التزامهم بقوانين العمل وأنظمتهم، حرصهم على إنجاز المهام في الوقت المحدد، إضافة إلى محاولتهم تجنب الزيارات الشخصية لهم في أماكن عملهم، ما يدل على وجود مواظبة ومثابرة على العمل ومبادرة تسهم في تحسين الأداء البشري لهم.

بعبارة أخرى ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة حيث بلغ متوسطه المرجح 3.838 مع انحراف معياري 0.725 (حسب إجابات أفراد العينة فهم متفقون حول هذا البعد).

**الجدول رقم: 13 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات الدقة والجودة في الانجاز.**

رقم العبارة	عبارات الدقة والجودة في الانجاز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة
8	أقوم بانجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة.	4.04	0.702	1	موافق
9	استغل كافة الموارد المتاحة لانجاز الأعمال دون تبذير في ذلك.	3.72	0.845	5	موافق
10	أبادل المعارف والأفكار الجديدة حول العمل مع زملائي.	3.86	0.728	2	موافق
11	تتوافر أجواء من التنافس بين العمال لتقديم أفكار ومقترحات تزيد من جودة الانجاز.	3.78	0.845	3	موافق
12	أقوم بمناقشة مشاكل جودة ونوعية المنتجات مع زملائي في العمل.	3.74	0.829	4	موافق
13	هناك تنسيق وتعاون بين جميع الأقسام لانجاز الأعمال بدقة وإتقان.	3.60	0.845	7	موافق
14	يتم اختيار العمال على أساس سلوكياتهم وإمكانياتهم لانجاز الأعمال.	3.62	0.885	6	موافق
	المتوسط المرجح.	3.765	0.774	../..	موافق

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .

من خلال استقرائنا لنتائج الجدول رقم:13 نلاحظ أن عبارات بعد الدقة والجودة في الانجاز تراوحت متوسطاتها ما بين 4.04 و3.60 ما يعكس اهتمام العمال بهذا البعد لما له من تأثير مباشر على أدائهم.

ولقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة أقوم بانجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة بمتوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري 0.702 من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة المستجوبة، ما يدل على حرص الأفراد على القيام بأعمالهم طبقا للمواصفات ذاك أن إتقانهم لأداء أعمالهم سيؤثر على الأعمال الأخرى.

ولأن من أهم ما يساعد الأفراد على انجاز مهامهم هو معرفتهم لحيثيات وطبيعة الأعمال الموكلة إليهم والتي تثرى أكثر بالمعارف والمعلومات المتبادلة فيما بينهم، فنجد حوالي 72.3% من الأفراد المبحوثين قد أكدوا على وجود تبادل للمعارف والأفكار الجديدة المتعلقة بالعمل بينهم وبين زملائهم، حيث حلت هذه العبارة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 0.728 ما يجعلهم يملكون معلومات كافية عن جوانب المهام الموكلة إليهم ليقوموا بأدائها بإتقان الشيء الذي يعزز أجواء التنافس بين العمال بالعمل على تقديم أفكار ومقترحات جديدة تصب في زيادة جودة الانجاز ودقته، وهو ما اقره لنا المبحوثين حول عبارة تتوافر أجواء من التنافس بين العمال لتقديم أفكار ومقترحات تزيد من جودة الانجاز بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 0.845

دائما وفي نفس الإطار نجد أن الأفراد ورغبة منهم في انجاز أعمالهم بدقة وبلوغ الجودة المطلوبة يسعون إلى مناقشة مشاكل جودة ونوعية المنتجات مع زملائهم،(حيث أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة بلغ 3.74) لانجاز أعمالهم بأدنى حد ممكن من الخطأ، وهذا طبعا يكسب الأفراد مهارات أكثر تمكنهم من استغلال كافة الموارد المتاحة للعمل دون تبذير في ذلك، هذا ما تجلّى في إجابات أفراد العينة المستجوبة حول هذه العبارة ذات المتوسط الحسابي 3.72 والانحراف المعياري 0.845 ما يعني أن هناك اهتمام ووعي لدى الأفراد بكيفية انجاز المهام بدقة وهو ما تطمح إليه المؤسسة.

لذا فإننا نجدها تقوم باختيار العمال على أساس سلوكياتهم وإمكانياتهم لشغل الوظائف ومن ثم انجاز المهام المنوطة إليهم، وهو ما اعترف به أفراد العينة المستجوبة حول هذه العبارة التي لها متوسط حسابي 3.62 ما يسمح بتحقيق التوافق والتلاؤم بين

العامل وما يملكه من مهارات وإمكانيات مع منصبه أو المناصب التي بإمكانه شغلها ، وهو ما يشعره بالرضا لأنه يعمل في مجال تخصصه وبالتالي التحسين في مستوى الأداء. إن سعي المؤسسة لتحقيق هذا المبدأ (التوافق) يزيد من رغبة الأفراد في القيام بأعمالهم بدقة وجودة عالية وسعيهم إلى إبراز مواهبهم ومعارفهم الكامنة. ما نستنتجه أيضا من الجدول أن هناك تنسيق وتعاون بين جميع الأقسام في المؤسسة لانجاز الأعمال بدقة وجودة، ذلك أن الوظائف مترابطة ومتسلسلة تقوم على مبدأ التكامل والتناسق (متوسط هذه العبارة 3.60).

إن وما سبق يمكننا القول أن الأفراد يقومون بأعمالهم بدقة ويحرصون على تحقيق الجودة المطلوبة التي تمثل احد العناصر الضرورية لتحسين الأداء البشري نتيجة الالتزام بالعمل وفق المعايير المحددة وبأقل التكاليف وأدنى خطأ ممكن واستغلال كافة الموارد المتاحة استغلالا امثالا إلى تقديم أفكار واقتراحات تزيد من جودة الانجاز إضافة إلى التعاون والتنسيق بين كل الوحدات في المؤسسة وهو ما يعني أن هناك توجه نحو تحسين الأداء البشري

وعليه ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة حيث بلغ متوسطه المرجح 3.765 مع انحراف معياري 0.774 بعبارة أخرى مستوى الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة المستجوبة حول هذا البعد متفق عليه في نظرهم.

الجدول رقم: 14 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات التحفيز.

رقم العبارة	عبارات التحفيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة
15	توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للعمال.	3.66	0.825	5	موافق
16	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية.	3.81	0.856	3	موافق
17	توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة لأداء العمل.	3.64	0.891	6	موافق
18	تكافئ المؤسسة العمال المتميزين الذين يقدمون أفكار إبداعية تسهم في تطوير العمل.	3.62	0.894	7	موافق
19	تتيح لي المؤسسة الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لأداء عملي.	3.47	0.864	8	موافق
20	تشجعتني المؤسسة على المبادرة وإبداء الرأي وتقديم مقترحاتي.	3.74	0.846	4	موافق
21	تنثق المؤسسة في قدرتي على تحمل المسؤولية دون إشراف.	3.92	0.818	2	موافق
22	تنثق المؤسسة في قدرتي على بذل الجهود لأداء المهام الموكلة اليا.	4.02	0.749	1	موافق
23	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل.	2.60	0.985	10	محايد
24	إذا توفرت لك فرصة أحسن للعمل تغادر المؤسسة.	2.70	0.875	9	محايد
	المتوسط المرجح	3.518	0.629	../...	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19.

ما نلاحظه من الجدول رقم:14 أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد التحفيز تراوح ما بين 4.02 و 2.60 ما يعني وجود حوافز ودوافع تدفع الأفراد للعمل أكثر مما يساهم في تحسين أدائهم.

وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة تثق المؤسسة في قدرتي على بذل الجهود لأداء المهام الموكلة اليا بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.749 من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة المستجوبة، ما يدل على إدراك و وعي المؤسسة بأن للأفراد قدرات تمكنهم من التحكم في الإمكانيات و معارف و مهارات خاصة تسمح لهم بالقيام بمهامهم على أكمل وجه ما تجلى في تأكيد الأفراد على ذلك. كما أننا نجدها تشجعهم على تحمل المسؤولية دون إشراف لأنها تثق في قدرتهم على ذلك حيث حلت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.92 و انحراف معياري 0.818.

إن تشجيع المؤسسة للأفراد على تحمل المسؤولية يجعلهم يحسون بأهميتهم و بأنهم مساهمين وبشكل مباشر في تحقيق الأهداف المخططة وبأنهم قادرين على التحكم في العمليات والإمكانيات اللازمة وتوجيهها ، كما أنهم مسؤولون عن النتائج المحققة ما يحفزهم على العمل أكثر لتحسين أدائهم نتيجة الاتجاهات الايجابية للعمل لديهم.

ولأن للأفراد معارف ومهارات و كفاءات خاصة تساعدهم على التقدم في مسارهم الوظيفي، فإننا نجد أن المؤسسة تضع معايير معينة في نظام الترقيّة من أهمها معيار الكفاءة، حيث أجاب ما نسبته 53.3% من أفراد العينة المستجوبة بموافق و 18.9% بموافق بشدة على عبارة تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيّة.

بعبارة أخرى بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.81 و الانحراف معياري 0.856. ما يعني إدراك الأفراد ووعيهم بضرورة توفر الكفاءات اللازمة للترقية وفقا لتصوراتهم هذا ما يجعلهم يعملون ويبدلون قصارى جهدهم لاكتساب الكفاءات التي تؤهلهم للترقية و بالتالي تطوير مسارهم المهني.

كما أن النتائج تبين أن الأفراد مشجعين على روح المبادرة وإبداء الرأي وتقديم مقترحاتهم حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.74 والانحراف المعياري لها 0.846، وهو ما يساعد الأفراد على التعلم و المشاركة في إبداء الرأي مما يحفزهم على تحقيق الذات و إبرازها أكثر لينعكس ذلك على أدائهم.

دائما و في نفس الإطار نجد أن العمال المبحوثين يشعرون بالأمان الوظيفي في مؤسستهم الشيء الذي يجعلهم يتمسكون بها (متوسط هذه العبارة بلغ 3.66)، هذا من جهة ومن جهة أخرى يقرون بوجود بيئة محفزة لأداء أعمالهم، وهو ما لمسناه من إجاباتهم حول هذه العبارة (متوسطها الحسابي 3.64).

من خلال إجابات المبحوثين تبين لنا أن المؤسسة تسعى إلى الحفاظ على أفرادها المتميزين بقيامها بمكافأة العمال الذين يقدمون أفكار إبداعية تساهم في تطوير العمل، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة بلغ 3.62 مع انحراف معياري 0.894، ما يشكل دافعا للأفراد المتميزين للتفاني والمثابرة أكثر على العمل ووضع كل مجهوداتهم في سبيل تحسين الأداء لإدراكهم بأنهم محل اهتمام مؤسستهم و بأنهم جزء منها ومن ثقافتها.

حسب أفراد العينة المستجوبة فإنهم يتمتعون بالحرية في تحديد الأسلوب المناسب لأداء أعمالهم ما يعني منحهم الاستقلالية في ممارسة مهامهم الشيء الذي يجعلهم يحسون بالمسؤولية عنها فيركزون كل جهودهم في سبيل انجاز المهام على أكمل وجه.

إذا واصلنا استقراءنا لنتائج الجدول فإننا نجد أن عبارة إذا توفرت لك فرصة أحسن للعمل تغادر المؤسسة قد بلغ متوسطها الحسابي 2.70 وانحرافها المعياري 0.875 وهو ضمن المجال الثالث الحياد، وكذلك بالنسبة لعبارة يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل، قد حلت بالمرتبة الأخيرة من حيث الترتيب بمتوسط حسابي 2.60 وانحراف معياري 0.985 (وهو ضمن المجال الثالث أيضا في سلم ليكارت الخماسي).

إن حياد الأفراد حول هاتين العبارتين يوحي عدم رغبتهم الإجابة عليها لاعتبارات معينة (فقد يغادرون المؤسسة في حالة توفر فرص أحسن للعمل في مؤسسات أخرى تغريهم بمزايا لم يجدوها في مؤسستهم وبالتالي هناك تردد من قبلهم حول هاتين العبارة).

إن ما نستشفه مما سبق أن جل عبارات بعد التحفيز جاءت في مجملها موافقة باستثناء عبارتين جاءتا محايدة- حيث بلغ المتوسط المرجح لها 3.518 والانحراف المعياري 0.629 ما يعني أن أفراد العينة المستجوبة بالمؤسسة يتحلون بمستوى تحفيز مرتفع يدفعهم للعمل أكثر ليساهم في تحسين أدائهم. أي أن مستوى الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة المستجوبة حول هذا البعد تشكل نسبة قبول مرتفعة ومتفق عليها لدى جملهم وذلك وفقا لمقياس الدراسة.

الجدول رقم: 15 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات العمل بروح فريق العمل.

رقم العبارة	عبارات العمل بروح فريق العمل.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة
25	أقوم في فريق عملي بإنجاز مهام متعددة.	3.72	0.948	8	موافق
26	أقوم مع زملائي بإنجاز الأعمال المعقدة.	3.80	0.889	5	موافق
27	يوفر لي فريق العمل جوا من التعاون والتفاهم.	3.74	0.842	7	موافق
28	عملي مع الفريق يشعرني بالرضا.	3.89	0.843	2	موافق
29	أسعى مع زملائي لابتكار طرق جديدة لأداء الأعمال.	3.75	0.906	6	موافق
30	سلوكيات و مهارات العاملين معي متكاملة وتساعد على تشكيل فرق العمل.	3.82	0.856	4	موافق
31	أقوم مع زملائي في الفريق بمواجهة حالات العمل الطارئة.	3.52	0.890	12	موافق
32	اسعي إلى الاندماج مع زملائي في الفريق بغية التعلم أكثر.	4.01	0.742	1	موافق
33	يتم تشجيعي على العمل الجماعي.	3.84	0.820	3	موافق
34	يتم اتخاذ القرارات وحل المشاكل جماعيا في فريق عملي.	3.63	0.944	9	موافق
35	أحافظ على علاقات العمل لتجسيد مبدأ التعاون والتكامل لتأدية المهام.	3.56	0.863	11	موافق
36	الثقة هي أساس علاقتي بأعضاء فريق العمل.	3.59	0.923	10	موافق
	المتوسط المرجح.	3.739	0.802	../..	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .

من خلال الجدول رقم:15 نلاحظ أن جل عبارات بعد العمل بروح فريق العمل جاءت موافقة حيث تراوح متوسطها الحسابي ما بين 4.01 و 3.52 وهو ضمن المجال الرابع في سلم ليكارت الخماسي ،مما يدل على وعي الأفراد بأهمية العمل بروح فريق العمل واستعدادهم للتعاون فيما بينهم لما يحققه لهم من مزايا متعددة.

وجاءت في المرتبة الأولى عبارة اسعي إلى الاندماج مع زملائي في الفريق بغية التعلم أكثر بمتوسط حسابي 4.01 وانحراف معياري 0.742 (ما نسبته 78% من الأفراد المستجوبين ما بين موافق وموافق بشدة على هذه العبارة)، حيث أن أهم ما يوفره العمل في فرق العمل توافر فرص تعلم كبيرة للأفراد ما يمكنهم من زيادة اكتسابهم المعارف والمهارات و الخبرات التي تزيد من قدرتهم على التحسين المستمر في أدائهم ذاك أن التعلم الجماعي أفضل من التعلم الفردي هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن العمل في فريق العمل يشعر الأفراد بالرضا خاصة الذين يبحثون عن تكوين علاقات اجتماعية تحفزهم وتدفعهم للعمل أكثر للبقاء ضمن فريق العمل أين يستشعرون وجودهم و ذاتهم و بانتمائهم للجماعة، ما يعني استقرارهم نفسيا حيث ينعكس ذلك إيجابا على مستوى أدائهم، إذ أكد ما نسبته 54.4% من أفراد العينة المستجوبة على شعورهم بالرضا في عملهم في الفريق في مقابل 22.2% الذين وافقوا بشدة على هذه العبارة التي بلغ متوسطها الحسابي 3.89 وانحرافها المعياري 0.843

وما يقر به الأفراد أيضا أن هناك تشجيع لهم على العمل الجماعي (متوسط هذه العبارة بلغ 3.84 بانحراف معياري 0.820) وهذا لوعي كل من المؤسسة والأفراد بأهمية التوجه نحو العمل بروح الفريق، وما ينتج عنها من التالف و التوافق والانسجام بين أعضاء الفريق حيث يحسون بان مهاراتهم مكملة لمهارات بعضهم البعض ما يجعلهم ينجزون أعمالهم بكفاءة وفعالية.

ذاك أن واحدة من أهم شروط نجاح فريق العمل هو ضرورة ضمان الانسجام والتكامل بين مهارات و سلوكيات الأفراد ما يمثل مفتاحا أساسيا لنجاح الفريق و استمرارية التعاون بين أعضاءه، لذا نجد عبارة سلوكيات و مهارات العاملين معي متكاملة وتساعد على تشكيل فريق العمل، قد حلت بالمرتبة الرابعة من حيث الترتيب بمتوسط حسابي 3.82

وانحراف معياري 0.856 ما يوحي إدراك الأفراد لضرورة التعاون والتكامل فيما بينهم لانجاز الأعمال) .

هذا التكامل والتوافق يجعل الأفراد يتعاونون و يتطلعون لانجاز الأعمال المعقدة حيث نجد ما نسبته 71.11% من أفراد العينة المستجوبة ( ما بين موافق و موافق بشدة) يؤكدون على قيامهم بانجاز الأعمال المعقدة معا (هذه العبارة بلغ متوسطها الحسابي 3.80 وانحرافها المعياري 0.889) وهو ما ينمي قدرات الأفراد ويثري خبراتهم لينعكس ذلك ايجابا على مستوى أدائهم.

إن تطلع الأفراد لانجاز الأعمال المعقدة في إطار العمل الجماعي يجعلهم يسعون ذاتيا لابتكار طرق جديدة في العمل معا ،حيث نجد عبارة اسعي مع زملائي إلى ابتكار طرق جيدة في العمل قد بلغ متوسطها الحسابي 3.75 ،هذا التضامن والتآزر يخلق جوا من التعاون والتفاهم بين الأفراد نتيجة انسجامهم وتوحيد تطلعاتهم وتوجهاتهم التي يسعون من خلالها إلى إبراز وجودهم وذاتهم ما يساعد على التحسين المستمر في أدائهم(متوسط هذه العبارة بلغ 3.74).

إن رغبة الأفراد في توحيد جهودهم لإنجاح العمل الجماعي خاصة يجعلهم يقومون بمهام متعددة هذا ما ترجم في عبارة أقوم في فريق عملي بانجاز مهام متعددة التي تسمح بإثراء عملهم و توسيعه وتقضي على الروتين و الملل و يتطلعون من خلالها إلى اكتشاف واكتساب الجديد نتيجة التنوع في الأنشطة و المهام التي يمارسونها،إضافة إلى إمكانية تعويض الفرد الغائب حيث تدفع بعجلة التعاون لتعود بالنفع على الفرد والجماعة وتصب في النهاية في تحسين أدائهم (متوسط هذه العبارة بلغ 3.72).

ما نستقرءه من نتائج الجدول أيضا أن الأفراد المبحوثين يؤكدون على قيامهم بحل المشاكل التي تواجههم في العمل واتخاذ القرارات يكون جماعيا ،وذلك من خلال هذه العبارة التي لها متوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 0.944 ليتضح لنا أن هناك توجه للأفراد للعمل بروح الفريق التي تنشأ ثقة متبادلة بين الجميع هذا ما لمسناه من إجابات المبحوثين حول عبارة الثقة هي أساس علاقتي بأعضاء فريق العمل ،هذا ما يحفز الأفراد ويدفعهم للمحافظة على علاقات العمل تجسيدا لمبدأ التعاون والتكامل لتأدية المهام بصورة أفضل.

أخيرا نجد أن الأفراد المستجوبين يؤكدون أنهم وزملائهم في الفريق لديهم القدرة على مواجهة حالات العمل الطارئة معا.

ما يمكن قوله مما سبق أن هناك رغبة وتوجه للأفراد للعمل بروح الفريق للتعاون وتعزيز العلاقات الإنسانية مع بعضهم البعض لوعيهم التام بأهميته و ضرورة الاعتماد عليه كتوجه تفرضه التطورات المتسارعة التي تتطلب تكاتف الجهود من اجل تحسين الأداء. وهو ما استنتجناه من إجابات أفراد العينة حول هذا البعد ( باعتباره احد عوامل تحسين الأداء ) والذي بلغ متوسطه المرجح 3.739 مع انحراف معياري 0.802 وهو ذو مستوى مرتفع وفقا لمقياس الدراسة. بمعنى أن مستوى الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة المستجوبة حول هذا البعد تشكل نسبة قبول مرتفعة ومتفق عليها لدى جلهم.

و خلاصة القول أنه ومن خلال إجابات أفراد العينة يتبين لنا أن مستوى الأداء البشري في المؤسسة كان مرتفع حيث بلغ متوسطه المرجح الكلي 3.715 مع انحراف معياري 0.767 وذلك وفقا لمقياس الدراسة. و سنحاول توضيح أبعاد الأداء البشري في الجدول التالي:

**الجدول رقم: 16 ملخص نتائج التحليل لمستوى الأداء البشري في المؤسسة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.**

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	أبعاد الأداء البشري.
1	موافق	0.725	3.838	المواظبة و المثابرة في العمل.
2	موافق	0.774	3.765	الدقة والجودة في الانجاز.
4	موافق	0.629	3.518	التحفيز.
3	موافق	0.802	3.739	العمل بروح فريق العمل.
.../...	موافق	0.767	3.715	المجموع الكلي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19

يلخص الجدول رقم:16 اتجاهات إجابات أفراد العينة المستجوبة حول أبعاد الأداء البشري في المؤسسة ليتضح لنا مستوى أدائهم، حيث جاء بعد المواظبة والمثابرة في العمل في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة بمتوسط حسابي 3.838 وانحراف معياري 0.725 يليه بعد الدقة والجودة في انجاز المهام في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.765 وانحراف معياري 0.774 ثم بعد العمل بروح فريق العمل الذي بلغ متوسطه الحسابي 3.739 وانحرافه المعياري 0.802 وأخيرا بعد التحفيز بمتوسط حسابي 3.518 وانحراف معياري 0.629

ما نستشفه أن مستوى الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة حسب تصورات المبحوثين جاء مرتفعا لتوفر أبعاده والتزام الأفراد بها وهو ما يساهم في تحسينه والارتقاء به لبلوغ التميز الذي تطمح إليه المؤسسة والمعروف عنا أنها تمتلك شهادات الجودة (الايزو) وتحاول اكتساب المزيد وهو ما يتوقف بالدرجة الأولى على أداء أفرادها وتميزهم.

**المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.**

سنحاول في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة حيث سنبدأ باختبار الفرضية الرئيسية الأولى من خلال المطلب الأول، أما المطلب الثاني فنخصصه لاختبار الفروق في متغير تسيير المهارات نسبة للمتغيرات الديمغرافية، بينما المطلب الثالث فنختبر فيه الفروق في متغير الأداء البشري نسبة للمتغيرات الديمغرافية.

**المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.**

تتمثل الفرضية الرئيسية الأولى في:

$H_0$ : لا يوجد دور معنوي لتسيير المهارات بمختلف أبعاده في تحسين الأداء

البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم: 17 نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية (ملائمة) النموذج

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	42.969	3	14.323	130.663	0.000(*)
الخطأ	9.427	86	0.110		
المجموع الكلي	52.396	89	—		

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0,05)$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم: 17 يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت

130.663 بقيمة احتمالية  $(0.000^*)$  وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha=0,05)$  وبهذا

نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

## الجدول رقم: 18 تحليل الانحدار الخطي R square.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري
تسيير المهارات	0.898	0.807	0.805	0.33895

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .

نلاحظ من الجدول رقم: 18 أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0.807 وهذا يعني أن المتغير المستقل تسيير المهارات في هذا النموذج يفسر ما مقداره 80.70% من التباين الحاصل في المتغير التابع الأداء البشري وهي قوة تفسيرية كبيرة وعالية. ما يدل على أن هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات (بمختلف أبعاده) في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. خاصة وان معامل الارتباط R يبين تسيير المهارات والأداء البشري قد بلغ 0.898 وهي قوة كبير تدل على علاقة الارتباط القوية والطردية وذات الدلالة المعنوية بين المتغيرين.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

## الجدول رقم: 19 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة المتغيرات المستقلة بتحسين

الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
تحديد المهارات.	0.331	0.125	0.240	2.661	0.001	0.763	0.582
تطوير المهارات.	0.722	0.127	0.561	5.696	0.000	0.889	0.790
تقييم المهارات.	0.230	0.106	0.158	2.170	0.003	0.835	0.697
تسيير المهارات بشكل عام.	0.986	0.069	0.898	19.185	0.000*	0.898	0.807

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0,05)$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .

باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

**أولاً:** عند بحث علاقة تسيير المهارات بمختلف أبعاده مع الأداء البشري يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  بين تسيير المهارات ومستوى تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 19.185 بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ). وتبين نتائج الجدول أيضا أن معامل الارتباط قد بلغت قيمته 0.898 وهو ما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين متغيري الدراسة.

كما أن تسيير المهارات يفسر ما نسبته 80.70% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة وفقا لمعامل التحديد ( $R^2=0.807$ ). وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور معنوي لتسيير المهارات بمختلف أبعاده في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل-بسكرة.

**ثانياً:** عند بحث علاقة كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على نحو مستقل مع مستوى الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة يتضح لنا:

1- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحديد المهارات وتحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  وذلك لان قيمة T المحسوبة قد بلغت (2.661) بمستوى دلالة (0.001) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ) وتبين نتائج الجدول أيضا أن معامل الارتباط قد بلغت قيمته 0.763 وهو ما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين تحديد المهارات ومستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة، كما أن تحديد المهارات يفسر ما نسبته 58.20% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء البشري.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الأولى التي تنص على: يوجد دور معنوي لتحديد المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل-بسكرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن قيام المؤسسة بالبحث والتتقيب على المهارات الفردية والعمل على بناء مهارات جماعية ثم الوصول إلى الأساسية ووضعها في المكان المناسب يمكن من إحداث التوافق بين منصب الفرد و مهاراته وقدراته ما يزيد من دافعيته وتحفيزه للعمل ومن ثم انضباطه ومثابرتة عليه ليقوم بتأدية المهام بدقة وجودة والتعاون وبناء علاقات إنسانية مع الآخرين وهو ما يساهم في تحسين مستوى الأداء البشري.

2- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير المهارات وتحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) وذلك لان قيمة T المحسوبة قد بلغت (5.696) بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ )، وتبين نتائج الجدول أيضا أن معامل الارتباط قد بلغت قيمته 0.889 وهو ما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين تطوير المهارات ومستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة، كما أن تطوير المهارات يفسر ما نسبته 79% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء البشري.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثانية التي تنص على: يوجد دور معنوي لتطوير المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة .

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن اهتمام المؤسسة بتطوير المهارات بالتكوين، التعلم الفردي والجماعي، تفويض السلطات، اتخاذ القرارات والمساهمة في وضع الأهداف، ومكافأة التصرفات والسلوكيات المدعمة لتمييز العمل تزيد من الاعتراف بالمهارات وتنشيتها أكثر وعدم اضمحلالها وتحفيزها والتزامها اتجاه العمل لتزيد قدرتها على انجاز الأعمال بدقة وجودة وهو ما يمكن من تحسين أدائها البشري.

3- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تقييم المهارات وتحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  وذلك لان قيمة T المحسوبة قد بلغت (2.170) بمستوى دلالة (0.003) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ )، وتبين نتائج الجدول أيضا أن معامل الارتباط قد بلغت قيمته 0.835 وهو ما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين تقييم المهارات ومستوى

الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، كما أن تقييم المهارات يفسر ما نسبته 69.70% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء البشري.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثالثة التي تنص على: يوجد دور معنوي لتقييم المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة .

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن اهتمام المؤسسة بتقييم المهارات سيساهم في تحسين الأداء البشري، ذلك أن التقييم يسمح بالمرافقة الميدانية التي تدعم بناء علاقات التعاون والإنسانية، كما يحفز الأفراد على العمل أكثر نتيجة الاعتراف بما قدموه ومكافئتهم عليه إضافة إلى الانحرافات التي يظهرها التقييم والتي تتدارك بمختلف آليات التطوير لتزيد قدرة الأفراد على انجاز أعمالهم بدقة وجودة تسمح بتحسين أدائهم.

**المطلب الثاني: اختبار الفروق في مستوى تسيير المهارات نسبة للمتغيرات الديمغرافية.**

سنحاول في هذا المطلب دراسة الفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية بمعنى اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وبمختلف فروعها.

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وبما أننا تناولنا في دراستنا هاته المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية، مجال الوظيفة الحالية. سنحاول اختبار كل واحد على حدى.

**أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى التالية:**

$H_{01}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير

المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم: 20 نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
1.768	0.080	0,05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19

من خلال نتائج الجدول رقم: 20 نلاحظ أن قيمة T المحسوبة بلغت (1.768) ومستوى الدلالة المحسوب (0.080) وهو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ )، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) في تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى إلى متغير الجنس. يعني ذلك وجود تجانس بين الذكور والإناث في تصوراتهم حول مستوى تسيير المهارات في المؤسسة محل الدراسة.

وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية التالية:

$H_{02}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير

المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والنتائج المتحصل عليها

موضحة في الجدول الموالي.

## الجدول رقم: 21 نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين

حول مستوى تسيير المهارات حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات.	5.494	3	1.831	8.551	0.000
داخل المجموعات	18.420	86	0.214		
المجموع	23.914	89	_____		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .

من خلال نتائج الجدول رقم: 21 نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ثقة 95 %)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (8.551) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود اثر لمتغير العمر على تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

ولتحديد الاختلاف ذو الدلالة الإحصائية بالنسبة لأية ثنائية من الثنائيات الموجودة في مستوى العمر استخدمنا اختبار LSD كما هو موضح في الجدول التالي.

## الجدول رقم: 22 نتائج اختبار LSD للفروق في مستوى تسيير المهارات تبعا لمتغير العمر.

متغير العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر
أقل من 30 سنة	3.37	0.522		0.000*	0.014*	
من 30 إلى أقل من 40 سنة	3.50	0.412		0.000*	0.041*	
من 40 إلى أقل من 50 سنة	4.00	0.496				
من 50 سنة فأكثر	3.80	0.416				

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0,05)$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19

تبين النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه (رقم 22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة وذلك بين ثنائية الأفراد الذين أعمارهم تتراوح من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة وبين الذين أعمارهم أقل من 30 سنة وكان ذلك لصالح المبحوثين ذوي الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) وهذا بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم (4.00) مقارنة بالأخرى (3.37)، كما أن هناك فروق بين متوسطات الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فأكثر) وبين الفئة العمرية الأولى وجاءت لصالح المبحوثين ذوي الفئة العمرية الرابعة بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم (3.80) مقارنة بالأولى (3.37). الفرق أيضا ظهر بين الفئة العمرية الثانية والثالثة وجاءت لصالح المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بوسط حسابي (4.00) مقارنة بالأخرى (3.50). كذلك هناك فرق بين الفئة العمرية الثانية والرابعة وجاءت لصالح المبحوثين الذين أعمارهم من 50 سنة فأكثر بدلالة ارتفاع متوسط إجاباتهم (3.80).

وهذا طبعا يدل على أن الأفراد المبحوثين ذوي الفئات العمرية من 40 سنة فأكثر لديهم فكرة عن تسيير المهارات في مؤسستهم ويقرون بوجوده سواء من ناحية تحديد، تطوير وتقييم المهارات وهم أكثر من قدم تقييما فعليا لمستوى تسيير المهارات في المؤسسة (نظرا للسنوات التي قضاها فيها وبالتالي إدراكهم له).

وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى لمتغير العمر.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التالية:

$H_{03}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي.

## الجدول رقم: 23 نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين

حول مستوى تسيير المهارات حسب متغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.253	3	0.751	2.982	0.003
داخل المجموعات	21.661	86	0.252		
المجموع	23.914	89	—		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .

من خلال نتائج الجدول رقم: 23 نلاحظ أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ثقة 95 % )، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (2.982) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.003) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود اثر لمتغير المستوى التعليمي على تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة . ولتحديد الفروقات بين كل فئتين من فئات المستوى التعليمي نستدل بالجدول التالي.

## الجدول رقم: 24 نتائج اختبار LSD للفروق في مستوى تسيير المهارات تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ثانوي	ليسانس	تقني سامي	مهندس
ثانوي	3.73	0.569				
ليسانس	4.02	0.510			0.028*	
تقني سامي	3.50	0.412				0.006*
مهندس	3.79	0.563				

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0,05)$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19

من الجدول رقم: 24 ووفقا للنتائج المتوصل إليها من اختبار LSD تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة بين كل ثنائية من ثنائيات

المستوى التعليمي. وذلك بين ثنائية الحاصلين على شهادة الليسانس والحاصلين على شهادة تقني سامي وجاء ذلك لصالح المبحوثين الحاصلين على شهادة الليسانس وهذا بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم (4.02) مقارنة بالحاصلين على شهادة تقني سامي (3.50). الاختلاف ظهر أيضا بين ثنائية الحاصلين على شهادة تقني سامي والحاصلين على شهادة مهندس حيث جاءت لصالح هذه الأخيرة بدلالة ارتفاع متوسطها الحسابي (3.79) مقارنة بالأخرى (3.50).

وهذا ما يدل على أن الحاصلين على شهادة الليسانس وشهادة المهندس يؤكدون ويقرون بوجود عملية تسيير المهارات ومدركين لها أكثر من غيرهم وهم أكثر من قدم تقييما ايجابيا لمستوى تسيير المهارات في المؤسسة .

وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التالية:

$H_{04}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم: 25 نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.383	3	1.794	8.328	0.000
داخل المجموعات	18.531	86	0.215		
المجموع	23.914	89	_____		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .

من خلال نتائج الجدول رقم: 25 نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ثقة 95%) ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (8.328) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود اثر لمتغير عدد سنوات الخبرة على تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة .

ولقد تم استخدام اختبار LSD لتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من فئات سنوات الخبرة كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم: 26 نتائج اختبار LSD للفروق في مستوى تسيير المهارات تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.39	0.452				0.000*
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.42	0.475				0.001*
من 10 إلى أقل من 15 سنة	3.94	0.435				
من 15 سنة فأكثر	3.90	0.518				

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0,05$ ).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .

تبين النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه (رقم 26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة وذلك بين ثنائية الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات والذين تتراوح خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة وجاءت لصالح المبحوثين الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة، وهذا بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم (3.94) مقارنة بالأخرى (3.39)، كذلك بين ثنائية المبحوثين ذوي خبرة أقل من 5 سنوات وبين الذين تتراوح خبرتهم من 15 سنة فأكثر حيث جاءت لصالح هذه الأخيرة بوسط حسابي (3.90).

الفرق ظهر أيضا بين ثنائية الأفراد الذين خبرتهم من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات وبين ذوي خبرة من 10 سنة إلى اقل من 15 سنة حيث جاءت لصالح هذه الأخيرة بدلالة ارتفاع متوسطها الحسابي (3.94) مقارنة بالأخرى (3.42)، كذلك نجد الفرق بين ثنائية الأفراد الذين خبرتهم من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات وبين ذوي خبرة من 15 سنة فأكثر، حيث جاءت لصالح هذه الأخيرة بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم (3.90). ما يجعلنا نستنتج أن الأفراد ذوي خبرة من 10 سنوات فأكثر هم أكثر من قدم تقييما فعليا وتوضيحا حول مستوى تسيير المهارات في المؤسسة لعلمهم بطريقة تسيير الموارد البشرية فيها نظرا للسنوات الطويلة لهم والخبرة التي اكتسبوها. وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التالية:

$H_{05}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم: 27 نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.901	2	2.450	11.238	0.000
داخل المجموعات	19.013	87	0.218		
المجموع	23.914	89	_____		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .

من خلال نتائج الجدول رقم: 27 نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ثقة 95%)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (11.238) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود اثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية على تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

والجدول الموالي يبين الاختلاف في الفروقات بين فئات مجال الوظيفة الحالية.

الجدول رقم: 28 نتائج اختبار LSD للفروق في مستوى تسيير المهارات تبعا لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

مجال الوظيفة الحالية	المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري	أعمال فنية	أعمال إدارية غير إشرافية	أعمال إدارية إشرافية
أعمال فنية.	3.43				0.000*
أعمال إدارية غير إشرافية.	3.45				0.000*
أعمال إدارية إشرافية	4.01				

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0,05$ ).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19

باستخدام اختبار LSD لتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من فئات مجال الوظيفة الحالية بينت النتائج في الجدول أعلاه (رقم 28) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة وذلك بين ثنائية أفراد عينة الدراسة الذين يمارسون أعمال إدارية إشرافية وبين الذين يمارسون أعمال فنية وجاء ذلك لصالح المبحوثين الذين يمارسون أعمال إدارية إشرافية وهذا بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم (4.01) مقارنة بالأخرى (3.43)، وكذلك الفرق ظهر بين ثنائية أفراد عينة الدراسة الذين يمارسون أعمال إدارية غير إشرافية (3.45) وبين الذين يمارسون أعمال إدارية إشرافية (4.01) حيث جاءت لصالح هذه الأخيرة لارتفاع متوسطها الحسابي. هذا ما يعني أن الأفراد في هذه الوظيفة يؤكدون على قيام مؤسستهم بتسيير المهارات مقارنة بالآخرين نظرا للوظائف التي يشغلونها.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

**المطلب الثالث:** اختبار الفروق في مستوى الأداء البشري نسبة للمتغيرات الديمغرافية. سنحاول في هذا المطلب دراسة الفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية بمعنى آخر اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وبمختلف فروعها.

**H<sub>0</sub>:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وبما أننا تناولنا في دراستنا هاته المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية، مجال الوظيفة الحالية. سنحاول اختبار كل واحد على حدى.  
أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى التالية:

**H<sub>01</sub>:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي

الجدول رقم: 29 نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
1.796	0.076	0,05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19

من خلال نتائج الجدول رقم: 29 نلاحظ أن قيمة T المحسوبة بلغت (1.759) ومستوى الدلالة المحسوب (0.076) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ).

وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى لمتغير الجنس. يعني ذلك وجود تجانس بين الذكور والإناث في تصوراتهم حول مستوى الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة.

وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية التالية:

$H_{02}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم: 30 نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	12.172	3	4.057	8.675	0.000
داخل المجموعات	40.224	86	0.468		
المجموع	52.396	89	_____		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .

من خلال نتائج الجدول رقم: 30 نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ثقة 95 %) ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (8.675) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود اثر لمتغير العمر على تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة

الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة .ولتحديد الفروقات بين ثنائيات متغير العمر نعتمد على اختبار LSD وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم:31 نتائج اختبار LSD للفروق في مستوى الأداء البشري تبعا لمتغير العمر.

متغير العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اقل من 30 سنة	من 30 الى اقل من 40 سنة	من 40 الى اقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر
اقل من 30 سنة	3.07	0.756			0.000*	0.007*
من 30 الى اقل من 40 سنة	3.47	0.734			0.001*	
من 40 الى اقل من 50 سنة	4.13	0.672				
من 50 سنة فأكثر	3.76	0.584				

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0,05$ ).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19

تبين النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه(رقم31) وجود فروق بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة وذلك بين ثنائية الأفراد الذين أعمارهم من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة والذين أعمارهم اقل من 30 سنة وكان ذلك لصالح المبحوثين ذوي الفئة العمرية الثالثة(من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة)وهذا بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم(4.13) عن الأخرى(3.07)،

كما أن هناك اختلاف بين ثنائية الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فأكثر) وبين الفئة العمرية الأولى(أقل من 30 سنة) وجاءت لصالح المبحوثين ذوي الفئة العمرية الرابعة بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم(3.76) مقارنة بالأولى(3.07).

الفرق ظهر أيضا بين الفئتين العمرية الثانية والثالثة وجاءت لصالح المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة بوسط حسابي (4.13) مقارنة بالأخرى(3.47).

وهذا طبعا يدل على أن الأفراد المبحوثين ذوي الفئتين العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ومن 50 سنة فأكثر هم أكثر من قدم تقييما ايجابيا لمستوى الأداء البشري بالمؤسسة لخبرتهم والسنوات التي قضاها فيها.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى لمتغير العمر.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التالية:

$H_{03}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم: 32 نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري حسب متغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.423	3	2.141	4.005	0.010
داخل المجموعات	45.973	86	0.535		
المجموع	52.396	89	_____		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .

من خلال نتائج الجدول رقم: 32 نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ثقة 95 %)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (4.005) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.010) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود اثر لمتغير المستوى التعليمي على تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة . والجدول الموالي يبين الاختلاف في الفروقات بين ثنائيات المستوى التعليمي.

الجدول رقم:33 نتائج اختبار LSD للفروق في مستوى الأداء البشري تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ثانوي	ليسانس	تقني سامي	مهندس
ثانوي	3.52	0.734				0.046*
ليسانس	4.20	0.735			0.018*	
تقني سامي	3.37	0.705				0.002*
مهندس	3.82	0.757				

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0,05$ ).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19

النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه (رقم 33) تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة بين كل ثنائية من ثنائيات المستوى التعليمي. وذلك بين ثنائية الحاصلين على شهادة مهندس والمستوى الثانوي وجاء ذلك لصالح المبحوثين الحاصلين على شهادة مهندس وهذا بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم (3.82) مقارنة بالأولى (3.52).

الاختلاف ظهر أيضا بين ثنائية الحاصلين على شهادة تقني سامي والحاصلين على شهادة الليسانس حيث جاءت لصالح هذه الأخيرة بدلالة ارتفاع متوسطها الحسابي (4.20) عن الأخرى (3.37). إضافة إلى ثنائية المهندس والتقني سامي حيث جاءت لصالح الحاصلين على شهادة المهندس لارتفاع متوسطها الحسابي (3.82) مقارنة بالحاصلين على شهادة تقني سامي (3.37). هذا ما يوحي أن الأفراد الحاصلين على شهادة الليسانس والمهندس هم أكثر من قدم تقييما لمستوى الأداء البشري .

وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التالية:

$H_{04}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم: 34 نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين

حول مستوى الأداء البشري حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	10.919	3	3.640	7.547	0.000
داخل المجموعات	41.477	86	0.482		
المجموع	52.396	89	—		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .

من خلال نتائج الجدول رقم: 34 نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ثقة 95 %)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (7.547) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود اثر لمتغير عدد سنوات الخبرة على تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة . والجدول الموالي يبين الفروقات بين ثنائيات عدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم:35نتائج اختبار LSD للفروق في مستوى الأداء البشري تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اقل من 5 سنوات	من 5الى اقل من 10سنوات	من 10الى اقل من 15سنة	من 15سنة فأكثر
اقل من 5سنوات	3.20	0.702			0.001*	0.000*
من 5الى اقل من 10سنوات	3.30	0.812			0.006*	0.002*
من 10الى اقل من 15سنة	3.97	0.727				
من 15سنة فأكثر	3.99	0.620				

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0,05)$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .

باستخدام اختبار LSD لتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من فئات سنوات الخبرة بينت النتائج في الجدول أعلاه(رقم35) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة وذلك بين ثنائية الذين تتراوح خبرتهم من 10 سنة إلى اقل من 15سنة والذين لديهم خبرتهم اقل من 5 سنوات وجاءت لصالح المبحوثين الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 10 سنة إلى اقل من 15 سنة، وهذا بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم(3.97) مقارنة بالأخرى(3.20)، كذلك بين ثنائية المبحوثين ذوي خبرة اقل من 5 سنوات وبين الذين تتراوح خبرتهم من 15سنة فأكثر حيث جاءت لصالح هذه الأخيرة بوسط حسابي(3.99).

الفرق ظهر أيضا بين ثنائية الأفراد الذين خبرتهم من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات وبين ذوي خبرة من 10 سنة إلى اقل من 15 سنة حيث جاءت لصالح هذه الأخيرة بدلالة ارتفاع متوسطها الحسابي (3.97) مقارنة بالأخرى (3.30). كذلك نجد الاختلاف بين ثنائية الأفراد الذين خبرتهم من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات وبين ذوي خبرة من 15 سنة فأكثر حيث جاءت لصالح هذه الأخيرة لارتفاع متوسطها الحسابي (3.99). هذا ما

يقودنا إلى القول أن المبحوثين ذوي الخبرة من 10 سنوات فأكثر مدركون لمستوى الأداء البشري نظرا لخبرتهم الطويلة في المؤسسة وهم أكثر من قدم تقييما ايجابيا حوله. وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التالية:

$H_{05}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم: 36 نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	8.986	2	4.493	9.022	0.000
داخل المجموعات	43.410	87	0.498		
المجموع	52.396	89	—		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .

من خلال نتائج الجدول رقم: 36 نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ثقة 95 %)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (9.022) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود اثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية على تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. والجدول الموالي يبين الاختلاف في الفروقات بين ثنائيات متغير مجال الوظيفة الحالية.

الجدول رقم:37 نتائج اختبار LSD للفروق في مستوى الأداء البشري تبعا لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

أعمال إدارية إشرافية	أعمال إدارية غير إشرافية	أعمال فنية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجال الوظيفة الحالية
0.004*				3.38	أعمال فنية
0.002*				3.45	أعمال إدارية غير إشرافية
				4.03	أعمال إدارية إشرافية

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0,05)$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .

باستخدام اختبار LSD لتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من فئات مجال الوظيفة الحالية بينت النتائج في الجدول أعلاه(رقم37) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة وذلك بين ثنائية أفراد عينة الدراسة الذين يمارسون أعمال إدارية إشرافية وبين الذين يمارسون أعمال فنية وجاء ذلك لصالح المبحوثين الذين يمارسون أعمال إدارية إشرافية وهذا بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم(4.03) مقارنة بالأخرى (3.38)، وكذلك بين ثنائية أفراد عينة الدراسة الذين يمارسون أعمال إدارية غير إشرافية (3.45) وبين الذين يمارسون أعمال إدارية إشرافية(4.03) حيث جاءت لصالح هذه الأخيرة لارتفاع متوسطها الحسابي. هذا ما يدل على أن الأفراد في هذه الوظيفة يؤكدون على مستوى الأداء البشري المرتفع بالمؤسسة مقارنة بالآخرين نظرا للوظائف التي يشغلونها.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

## المطلب الرابع: اختبار بيرسون (مصفوفة الارتباط).

سنحاول في هذا المطلب تلخيص اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل Pearson كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم: 38 معامل الارتباط بين أبعاد تسيير المهارات وأبعاد الأداء البشري.

الارتباط مع العمل بروح الفريق.	الارتباط مع التحفيز.	الارتباط مع الدقة والجودة في الانجاز.	الارتباط مع المواظبة والمثابرة على العمل.	الارتباط مع الأداء البشري	تسيير المهارات وأبعاده
0.903**	0.902**	0.858**	0.889**	0.898**	تسيير المهارات
0.760**	0.772**	0.726**	0.758**	0.763**	تحديد المهارات
0.891**	0.885**	0.851**	0.888**	0.889**	تطوير المهارات
0.847**	0.843**	0.797**	0.813**	0.835**	تقييم المهارات

\*\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0,01$ ).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .

من خلال الجدول رقم: 38 يتضح لنا أن هناك علاقة ارتباط قوية وطرديّة وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة اقل من أو تساوي 0.01 بين أبعاد تسيير المهارات وأبعاد الأداء البشري وفقا لمعاملات الارتباط المحصل عليها حيث نستنتج:

- وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين تحديد المهارات والمواظبة والمثابرة على العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.758.

- وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين تحديد المهارات والدقة والجودة في الانجاز حيث بلغ معامل الارتباط 0.726.

- وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين تحديد المهارات والتحفيز حيث بلغ معامل الارتباط 0.772.

- وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين تحديد المهارات والعمل بروح فريق العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.760.

- وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين تطوير المهارات والمواظبة والمثابرة على العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.888.
- وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين تطوير المهارات والدقة والجودة في الانجاز حيث بلغ معامل الارتباط 0.851.
- وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين تطوير المهارات والتحفيز حيث بلغ معامل الارتباط 0.885.
- وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين تطوير المهارات والعمل بروح فريق العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.891.
- وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين تقييم المهارات والمواظبة والمثابرة على العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.813.
- وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين تقييم المهارات والدقة والجودة في الانجاز حيث بلغ معامل الارتباط 0.797.
- وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين تقييم المهارات والتحفيز حيث بلغ معامل الارتباط 0.843.
- وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين تقييم المهارات والعمل بروح فريق العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.847.
- وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين تسيير المهارات والمواظبة والمثابرة على العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.889.
- وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين تسيير المهارات والدقة والجودة في الانجاز حيث بلغ معامل الارتباط 0.858.
- وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين تسيير المهارات والتحفيز حيث بلغ معامل الارتباط 0.902.
- وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين تسيير المهارات والعمل بروح فريق العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.903.
- وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضيات الصفرية ونقبل الفرضيات البديلة التي تنص على وجود علاقات ارتباط بين أبعاد تسيير المهارات والأداء البشري.

ويمكننا توضيح علاقة الارتباط بين تسيير المهارات وأبعاده في الجدول التالي:  
الجدول رقم: 39 معامل الارتباط بين تسيير المهارات وأبعاده.

المتغير	تحديد المهارات	تطوير المهارات	تقييم المهارات
تسيير المهارات	0.891**	0.952**	0.930**

\*\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0,01$ ).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19

من خلال الجدول رقم: 39 نستنتج ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين تسيير المهارات وتحديد المهارات حيث بلغ معامل الارتباط 0.891.

- وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين تسيير المهارات وتطوير المهارات حيث بلغ معامل الارتباط 0.952.

- وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين تسيير المهارات وتحديد المهارات حيث بلغ معامل الارتباط 0.930.

وبالتالي فإن كل من تحديد المهارات، تطوير المهارات وتقييم المهارات أبعاد معبرة جدا عن تسيير المهارات.

ويمكننا توضيح علاقة الارتباط بين الأداء البشري وأبعاده في الجدول التالي:  
الجدول رقم: 40 معامل الارتباط بين الأداء البشري وأبعاده.

المتغير	المواظبة والمثابرة على العمل	الدقة والجودة في لانجاز	التحفيز	العمل بروح الفريق
الأداء البشري	0.988**	0.986**	0.980**	0.992**

\*\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0,01$ ).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .

من خلال الجدول رقم: 40 نستنتج مايلي :

- وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين الأداء البشري والمواظبة والمثابرة على العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.988.

- وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين الأداء البشري والدقة والجودة في الانجاز حيث بلغ معامل الارتباط 0.986.

- وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين الأداء البشري والتحفيز حيث بلغ معامل الارتباط 0.980

- وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين الأداء البشري والعمل بروح الفريق حيث بلغ معامل الارتباط 0.992

وبالتالي فان كل من المواظبة والمثابرة على العمل، الدقة والجودة في الانجاز، التحفيز، العمل بروح الفريق أبعاد معبرة جدا عن الأداء البشري.

### خلاصة الفصل الخامس:

بناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة للوقوف على تسيير المهارات بها ودوره في تحسين الأداء البشري حيث ومن خلال المقابلة التي قمنا بها وكذا الاستبيان المصمم على عينة الدراسة المختارة الذي وزعناه عليها ثم استرجاعه ليتم تحليل البيانات المتحصل عليها ببرنامج spss.v.19 الإحصائي وبالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة توصلنا إلى عدة نتائج من بينها نذكر:

- تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بالمؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة ومتفق عليها لدى جلهم، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد تسيير المهارات مجتمعة 3.725 بانحراف معياري 0.518.

- تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة ومتفق عليها لدى جلهم، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الأداء البشري مجتمعة 3.715 بانحراف معياري 0.767.

- وجود دور معنوي لتسيير المهارات بمختلف أبعاده في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة (عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$ )، وعلاقة الارتباط بين تسيير المهارات والأداء البشري قوية إذ بلغت 89.80%، كما أن المتغير المستقل تسيير المهارات فسر ما نسبته 80.70% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة.

- وجود دور معنوي لتحديد المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل-بسكرة. (عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$ ).

- وجود دور معنوي لتطوير المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل-بسكرة. (عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$ ).

- وجود دور معنوي لتقييم المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل-بسكرة. (عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$ ).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: العمر، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: العمر، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

## الخاتمة:

باننتقال الاقتصاد إلى اقتصاد المعارف أصبحت قيمة المؤسسات تكمن في قيمة مواردها الداخلية الممثلة أساسا في المهارات (الفردية، الجماعية والإستراتيجية) خاصة وقدرتها على تحويلها إلى تطبيقات تحقق لها التحسين والتميز في الأداء الذي يعد ضرورة من ضرورات العصر لمواجهة المتطلبات التنافسية التي قوامها الجودة،التجديد والتنوع. والمؤسسة بتبنيها تسيير المهارات كأحد أهم أساليب تسيير الموارد البشرية الحديثة من خلال البحث والتنقيب عن المهارات الضرورية،تطويرها ثم تقييمها للاعتراف بها تمكن من زيادة ولائها وانتمائها والتزامها أكثر اتجاه المؤسسة ومن ثم مواظبتها ومثابرتها على العمل،زيادة قدراتها الإبداعية وتحرير طاقاتها الابتكارية ما يضمن حرصها على تأدية الأعمال بدقة وجودة عالية ليزيد حفزها أكثر على العمل وخاصة العمل الفرقي الذي تسوده روح الفريق والعلاقات الإنسانية وهي في الحقيقة المرتكزات الأساسية لتحسين الأداء البشري والارتقاء به.

ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة لتكون لنا جملة من النتائج المتوصل إليها في دراستنا هاته يتعلق الجانب الأول منها بالدراسة النظرية و الثاني بالدراسة التطبيقية.

### أولاً: النتائج المتعلقة بالجانب النظري.

يمكن تلخيص أهم نتائج الجانب النظري في النقاط التالية:

- تعد المهارات أحد أهم الموارد الداخلية للمؤسسة، تتميز بقدرتها على إنشاء القيمة وإحداث التفوق والتميز للمؤسسة (فهي تتشكل من مختلف عناصر رأسمال المعارفي الممزوجة مع مختلف موارد المحيط و المعبأة في وضعية عمل معينة و الموجهة لتحقيق الهدف).

- هناك عدة أنواع للمهارات الفردية، الجماعية والإستراتيجية و التي تتفاوت حسب الترتيب من حيث الأهمية.

- يعتبر تسيير المهارات عاملا أساسيا يؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد استراتيجيات المؤسسة لأنه يمكنها من الحفاظ على المهارات، تجديد مخزونها و يسمح ببناء مهارات جديدة بالمزج الأمثل بين المهارات و اكتشاف العلاقات فيما بينها.

- تسيير المهارات هو عملية تثمين للموارد البشرية يمكن من تحسين الأداء البشري للأفراد.

- تتم عملية تسيير المهارات وفق ثلاث مراحل أساسية هي: تحديد المهارات ،تطوير المهارات وتقييم المهارات.

- تحديد المهارات عملية تسمح بالبحث و التتقيب عن المهارات المرغوب فيها سواء الفردية، الجماعية، أو الأساسية بالاعتماد على عدة طرق لتحديد المهارات من خلال الفرق بين المهارات المطلوبة والمهارات المكتسبة.

- تطوير المهارات عملية أساسية و هامة في تسيير المهارات تسمح بزيادة اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات وإنشاء مهارات جماعية نتيجة التعاون و الانسجام بين المهارات الفردية.

- عملية تقييم المهارات عملية ضرورية تساعد في التعرف على مستوى المهارات باستمرار وتمكن من بناء مهارات مختلفة من خلال إدماج المهارات و تسهل ظهور القدرات و المهارات.

- في تسيير المهارات تعتمد المؤسسة على التسيير التوقعي للشغل و المهارات لتحقيق التوافق بين مهارات الأفراد و متطلبات الوظائف تماشياً مع استراتيجيتها و ذلك من خلال عدة أدوات أهمها:خريطة التشغيل ،مرجعية المهارات ،ميزانية المهارات.

- وجود المؤسسة في محيط تنافسي يفرض عليها التحسين المستمر في أدائها إذا أرادت البقاء والاستمرارية ذلك أن أداء المؤسسة هو صورتها في بيئتها لأنه يعكس مدى نجاحها في نشاطها من خلال قدرة المؤسسة على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة باستخدام الوسائل المتاحة لذلك.

- أداء المؤسسة هو ناتج لاداءات مختلفة كالأداء المالي،التقني،البشري...الخ.

- يعتبر الأداء البشري أحد أهم مصادر الأداء الكلي للمؤسسة فهو ناتج الجهود المبذولة والانجازات و السلوكيات التي يمارسها الأفراد لتحقيق الأهداف المخططة.

- الأداء البشري هو دالة لأبعاد متعددة تسهم في تحسينه إذا ما توافرت من أهمها:

المواظبة على العمل والمثابرة عليه،الدقة والجودة في الانجاز ، التحفيز الذي يدفع الفرد لتوجيه سلوكه نحو تحقيق الهدف، والعمل بروح فريق العمل الذي يوفر تعلم

فردى وجماعى و البناء الجماعى للمهارات و المعارف كما يعزز علاقات التعاون و الإنسانية بين الأفراد.

- المهارات واحدة من أهم محددات الأداء البشرى و تسييرها يسمح بتحقيق متطلبات تحسين الأداء.

**ثانيا: النتائج المستمدة من الدراسة الميدانية.**

### **1) النتائج المستمدة من الخصائص الشخصية و الوظيفية للمبحوثين:**

- 73 من أفراد العينة من الذكور (نسبة 81.11%) أي أن أغلبية إطارات المؤسسة ذكور مقارنة بالإناث (شكلوا نسبة 18.89%).

- أغلبية أفراد العينة بمستوى تعليمى جامعى حيث كانت نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس 51.11% .

- يتميز أغلبية المبحوثين بخبرة مهنية كبيرة من 10 سنوات فأكثر (64.44%).

- 38.89% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و أقل من 50 سنة.

- أكثر من نصف أفراد العينة المستجوبة يقومون بأعمال إدارية إشرافية 52.22% .

### **2) النتائج المستخلصة من تحليل الاستبيان:**

- تحرص المؤسسة على تحديد المهارات سواء الفردية، الجماعية و الأساسية حيث تصنفها حسب أهميتها للاستفادة منها وفق متطلباتها و احتياجاتها و قد تلجأ أحيانا إلى البحث و التقيب عن المهارات من سوق العمل الخارجى ( في حالة عدم وجود المهارات المطلوبة داخليا).

- تهتم المؤسسة كثيرا بتطوير مهاراتها حيث بلغ المتوسط الحسابى لهذه العملية 3.708 معتمدة على التكوين بالدرجة الأولى (وهو ما أقر به 85.6% من أفراد العينة المستجوبة) لزيادة معارفهم و مهاراتهم، كما تعمل المؤسسة أيضا على توفير فرص التعلم للأفراد و اكتسابهم أشياء جديدة في مجال عملهم.

- تحرص المؤسسة على تشجيع الأفراد على الإبداع، تبادل المعارف و المهارات فيما بينهم وفتح المجال للتنافس الإيجابى بينهم لإبراز طاقاتهم الكامنة أكثر و تحرير إبتكاريتهم.

- تشير النتائج المتوصل إليها أن تفويض السلطات للأفراد متوسطة الأهمية في المؤسسة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.

- تهتم المؤسسة بتقييم المهارات حيث بلغ المتوسط المرجح لها 3.662 للتعرف على مستوياتها وذلك من خلال المتابعة الدورية و المستمرة لتقييم المهارات وفق أساليب و معايير محددة وموضوعية، تتخذ بعدها المؤسسة العديد من القرارات حول المستقبل الوظيفي للأفراد.

- تصورات المبحوثين بصفة عامة حول مستوى تسيير المهارات في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد تسيير المهارات مجتمعة 3.725 بانحراف معياري 0.518.

- أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.

- هناك التزام واهتمام من طرف الأفراد المبحوثين بالانضباط والمثابرة على العمل وفقا لإجاباتهم حول هذا البعد الذي بلغ متوسطه الحسابي 3.838 واحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له وفقا لمقياس الدراسة.

- يهتم الأفراد بانجاز مهامهم وأعمالهم الموكلة إليهم بدقة وحرصهم على أداءها وفق المواصفات المحددة لبلوغ مستوى الجودة المرغوب فيه وهو ما أوضحتها نتائج هذا البعد (متوسطه الحسابي 3.765).

- يتمتع ويتحلى الأفراد المبحوثين بمستوى تحفيز معتبر يساعدهم على أداء مهامهم (متوسط هذا البعد 3.518).

- تم الترقية على أساس الكفاءة و هو ما أكد عليه حوالي 72.2% أفراد العينة المستجوبة.

- عدم الرضا عن رواتب المهارات.

- لأفراد العينة المستجوبة الرغبة والقدرة على العمل بروح الفريق لتكوين علاقات إنسانية والتعاون في انجاز المهام وهو ما تجلّى في إجاباتهم وتصوراتهم حول هذا البعد ذو المتوسط الحسابي 3.739.

- تصورات المبحوثين بصفة عامة حول مستوى الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الأداء البشري مجتمعة 3.715 بانحراف معياري 0.767.

- هناك اهتمام من المؤسسة بتفعيل نظام التحفيز بتوفير محفزات تدفع الأفراد للعمل أكثر سواء مادية أو معنوية إلى حد ما.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير المهارات بمختلف أبعاده و تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة ، وبلغت قوة العلاقة بين متغيري الدراسة 89.80% وهذا يعني وجود ارتباط قوي وموجب وطردي بينهما فيما فسر متغير تسيير المهارات ما نسبته 80.70% من التغيرات الحاصلة في مستوى تحسين الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة هذا ما يوحي بوجود دور معنوي بين تسيير المهارات بمختلف أبعاده في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة.

- وجود دور معنوي لتحديد المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، وبلغت قوة العلاقة بينهما 76.30% وهذا يعني وجود ارتباط قوي وموجب وطردي بينهما، كما أن تحديد المهارات فسر ما نسبته 58.20% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء البشري بالمؤسسة .

- وجود دور معنوي لتطوير المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، وبلغت قوة العلاقة بينها 88.90% وهذا يعني وجود ارتباط قوي وموجب وطردي بينهما، كما أن تطوير المهارات فسر ما نسبته 79% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء البشري وهي في الحقيقة قوة تفسيرية كبيرة تدل على مدى الارتباط الوثيق بين تطوير المهارات وتحسين الأداء. وعلى المؤسسة أخذ ذلك بعين الاعتبار والعمل على تكثيف جهودها في سبيل توفير كل الإمكانيات الممكنة التي تسمح بتطوير مهاراتها والاحتفاظ بهم لأنهم رأس مالها وثروتها التي تحقق لها التميز عن المنافسين.

- وجود دور معنوي لتقييم المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، وبلغت قوة العلاقة بينهما 83.50% وهذا يعني وجود ارتباط قوي وموجب وطردي بينهما، كما أن تقييم المهارات فسر ما نسبته 69.70% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة تعزى

للمتغيرات الشخصية والوظيفية: العمر، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة تعزى لمتغير الجنس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: العمر، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة تعزى لمتغير الجنس.

### التوصيات والاقتراحات:

- على ضوء ما سبق يمكن الخروج بالتوصيات التالية:
- على المؤسسة الاهتمام أكثر بالمهارات لأنها أحد أهم الموارد الداخلية واللاملموسة التي تدعم مركزها التنافسي و تؤثر على مستوى أدائها.
- الدفع بعجلة تسيير المهارات أكثر.
- ضرورة الاهتمام بعملية تحديد و تقييم المهارات لاكتشاف المهارات الخفية واستغلالها وتحفيزها لتولي مناصب مستقبلية.
- التركيز على عملية تطوير المهارات أكثر لضمان تحسين الأداء، بتكثيف أنشطة التكوين (داخل المؤسسة و خارجها)، التعلم و تشجيع المهارات أكثر بوضعها في أماكن عمل متطورة تبرز وجودها و ذاتها.
- تدعيم و خلق ثقافة العمل بروح فريق العمل لما يحققه من تعلم جماعي و بناء جماعي للمهارات وتكوين علاقات إنسانية مع الآخرين.
- العمل على إعطاء فرصة أكبر للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة لهم، الشيء الذي سيشعرهم بالانتماء أكثر لمؤسستهم و بأنهم جزء منها.

- ضرورة زيادة فرص الترقية للأفراد لمساعدتهم على تطوير مسارهم الوظيفي.
- الدفع بعجلة التحفيز أكثر بوضع نظام للحوافز على أساس المهارات يساهم في زيادة التزامها اتجاه المؤسسة.
- ضرورة إحداث التوافق بين منصب الفرد أو المناصب التي سيشغلها مع مهاراته لخلق فضاء له لإبراز ذاته أكثر وإحساسه بأنه يعمل في مجال تخصصه.
- ضرورة إعلام الأفراد بنتائج تقييمهم و مناقشتها معهم وتوضيح نقاط القوة والضعف لديهم.
- زرع قيم الانضباط والالتزام بالعمل مع تنمية الاتجاهات الايجابية للعمل.
- نشر قيم العمل بدقة وجودة عالية وفي الأجل المحددة.
- ضرورة توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع و التجديد لتفجير الطاقات الكامنة واستقطاب المهارات الأخرى.
- الاستفادة من قواعد تسيير المهارات جماعيا لتعزيز سلوكيات التعاون أكثر مع عدم إهمال تسيير المهارات الفردية الذي يسمح بالاستفادة منها في تكوين الفرق ووضع برامج التكوين والتطوير المناسبة.

### أفاق البحث:

- انطلاقا من أهداف دراستنا هذه وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها واستكمالاً لها يمكننا أن نقترح بعض البحوث المستقبلية التالية:
- دور تسيير المهارات في تحقيق الإبداع.
- دور تطوير المهارات في تحقيق التميز للمنظمة المتعلمة.
- أهمية تسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة.
- دور تسيير الرأسمال البشري في تحسين أداء المؤسسة.

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع باللغة العربية:

### أولاً: الكتب:

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (من منظور القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000.
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب، القاهرة، 2004.
- 3- أحمد سيد مصطفى، المدير و مهاراته السلوكية، القاهرة، 2005.
- 4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 5- أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS الجزء الأول، جامعة المنوفية، مصر، 2007.
- 6- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006. نسخة الكترونية متوفرة على الموقع (<http://darelfarouk.sindbdmall.com>). اطلع عليه بتاريخ (2013/09/12).
- 7- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مداخل جديدة لعالم جديد)، دار النهضة العربية، مصر، 1999.
- 8- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003.
- 9- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 10- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 11- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 12- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة 8 ماي 1945، مديرية النشر، جامعة قالمة، الجزائر، 2004.

- 13-راوية محمد حسن،إدارة الموارد البشرية،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية، 1999.
- 14- رواية حسن،إدارة الموارد البشرية،رؤية مستقبلية،الدار الجامعية الإسكندرية،2004
- 15-زهير ثابت،كيف تقيم أداء الشركات والعاملين،دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ،مصر،2001 .
- 16- سعد علي العنزي،احمد علي صالح،إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2009.
- 17-سهيلة محمد عباس،إدارة الموارد البشرية،الطبعة الأولى،دار وائل للنشر والطباعة،الأردن،1999.
- 18-سيزلاقي اندرودي وولاس،ماك جي ،السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة احمد جعفر أبو القاسم ،معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ،1991.
- 19-طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس،الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ،دار وائل ،الأردن،2007 .
- 20-طاهر محسن منصور الغالبي ،وائل محمد صبحي إدريس،سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي(أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن)،دار وائل للنشر،عمان،الأردن،2009.
- 21-عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2006.
- 22-عادل زايد،الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل،المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات،جامعة القاهرة،2003 .
- 23-عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، جامعة القاهرة، 2003. نسخة الكترونية متوفرة على الموقع:([www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)).
- اطلع عليه بتاريخ(2013/09/12).
- 24-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر،2007.

- 25- عبد الستار العلي واخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 26- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، مصر، 2008.
- 27- علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 28- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 29- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 30- غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة المواهب، مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 31- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 32- فوزي حبيش وآخرون، الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين في المصارف وتخطيط المسار الوظيفي، إتحاد المصارف العربية، لبنان، 1993 .
- 33- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006 .
- 34- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002.
- 35- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الأردن، 2006.
- 36- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية 2003.
- 37- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 38- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008 .

- 39-مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية(مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)،الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 40- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014.
- 41-محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل و التطبيقات )، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 1999.
- 42-نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .
- 43-نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات و العمليات)، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- 44-نجم عبود، الإدارة الالكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2004.
- ثانيا: الأطروحات والرسائل الجامعية:
- 45-احمد إسماعيل المعاني، اثر تمكين الكفاءات على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، دكتوراه فلسفة في الإدارة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.
- 46-أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010 .
- 47-بسام عبد الرحمن يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، العراق، 2005.
- 48-حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

- 49-سملالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 50-صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
- 51-عبد الله بن حسين عساف، علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 52-فهد بن عثمان بن محمد الصغير، المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية (دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض)، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2002.
- 53-كائنكان فواز مرعي، أثر القيادتين التحويلية و التبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.
- 54-المانع محمد بن علي، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 55-محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007.

56-محمد موسى الزغبي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، الرياض،السعودية، 2010 .

57-نسرين محمد عبد المحمود ، العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والتأمين في الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.

58-هيثم حنا إلياس عيسوه، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2005.

59- جاب باوى ،إدارة الموارد البشرية والأداء (تحقيق الاستمرارية لفترة طويلة)، ترجمة أبو بكر الحاج ادم أحمد بحث تكميلي مقدم إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة الماجستير ،مطبعة جامعة أكسفورد(نيويورك) ،2009.

#### ثالثاً:الملتقيات والمؤتمرات:

60-آمال عياري، رجب نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية،الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة-،29 و30 أكتوبر، 2002.

61-بوشعور راضية، بلمقدم مصطفى، دور الموارد اللامادية (المعرفة والمعلومة) في رفع الأداء العام للمؤسسات والاقتصاديات، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 12و13 نوفمبر، 2005.

62-جمال مرقص يوسف، أثر المتغيرات الثقافية على مفهوم أداء المؤسسة وتقييمه، من الناحية العلمية والعملية في جمهورية مصر العربية،في إطار الملتقى الدولي،جامعة صفاقس،تونس،1992.

63-حساني حسين، نحو نظام فعال لتقييم المهارات في مؤسسة تأمينات، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في

تنافسية المؤسسات)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22، 23 فيفري، 2012.

64-حساني حسين، عبد الغني حريري، **مدخل تقييم أداء رأس المال البشري: تحدي من أجل تنافسية مؤسسات التأمين (إشارة للتجربة الجزائرية)**، في إطار ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 13 و14 ديسمبر، 2011.

65-دحماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر، **التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ورقة عمل مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17 و18 أبريل 2006.

66-رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، في إطار المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة السعودية، 2009.

67-رقام ليندة، **تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة Royal سطيف)**، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول تأثيرات الانكسار الرقمي شمال/جنوب على تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: المهن، المعالجة من الباطن، الإخراج الكلي، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 14، 15 أبريل، 2007.

68-رقام ليندة، **الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس، 2005.

69- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 17- 18 أبريل، 2005.

70- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس، 2005.

71- صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، مصر، 27-29 نوفمبر، 2004 .

72- عبد الحفيظ بالعربي، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، المؤتمر الدولي السنوي الخامس، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27-28 نيسان، 2005.

73- عبد الستار حسين يوسف، دراسة تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، المؤتمر الدولي السنوي الخامس، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27-28 نيسان، 2005.

74- عبد الفتاح بوخمم، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 12 و13 نوفمبر 2005.

75- عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسيا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس، 2005.

76- عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة: أداء لضمان نجاعة الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، 31 ماي، 2 جوان، 2003.

77- محمد احمد الحراشنة ، دور إدارة المعرفة في الإبداع والابتكار، المؤتمر العلمي الدولي السادس حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية الخاصة، الأردن، 27/26 افريل، 2006 .

78- محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشري، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس، 2004.

79- موساوي زهية خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس، 2005 .

80- هادي رضا صفار، نظرة في تقييم مال الذكاء، المؤتمر الدولي السنوي الخامس، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27-28 نيسان، 2005.

81- وائل إدريس، جاسر النسور، الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي (دراسة تحليلية)، المؤتمر الدولي السنوي الخامس، جامعة الزيتونة، الأردن، 27-28 نيسان، 2005.

#### رابعا: المقالات والمحاضرات:

82- أكرم سالم، المنظمات المتعلمة-منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة. (www.pd.f factory.com). اطلع عليه بتاريخ (2012/12/26).

83- جفري فيفر، الموارد البشرية كقوة تنافسية (تفجير الطاقات الكامنة في العاملين)، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، حزيران، 1994. متاحة على الموقع. (http://www.edara). اطلع عليه بتاريخ (2010/02/04).

84- حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلة علمية عالمية محكمة، العدد 2، الجامعة الأردنية، نيسان، الأردن، 2006.

- 85-صلاح الدين الهيتي، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم على الأداء الفردي في مصانع مدينة الحسين بن عبد الله الثاني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (مجلة علمية عالمية محكمة)، العدد الأول، الجامعة الأردنية، الأردن، نيسان 2005.
- 86-عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001 .
- 87-علي السلمي، ملتقى نماذج التميز الإداري، ([www.hrm-group.net/vb/archive/index.phpt](http://www.hrm-group.net/vb/archive/index.phpt)). اطلع عليه بتاريخ (2013/03/16)
- 88-عيسى حيرش، اليقظة الإستراتيجية، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، دفعة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003. (غير منشورة).
- 89-عيسى حيرش، تسيير المعارف، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، دفعة ماجستير، تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002. (غير منشورة).
- 90-ليث سعد الله حسين، ريم سعد جميل، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، (دراسة لأراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل)، مجلة تنمية الرافدين، العدد 93، المجلد 31، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2009.
- 91-رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، الجزائر، مجلة الباحث، عدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.
- 92-كاستا وآخرون، إدارة أداء فريق العمل (العوامل المؤثرة على التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء)، إدارة أداء الفريق، مجلة عالمية، المجلد 7، العدد 7/8 مطبوعات جامعية. (<http://www.emerald-library.com/fr>). اطلع عليه بتاريخ (2014/11/10).
- 93-وليد عبد الرحمن الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الجامعي، 2009. ([www.kutub.info/library/book/4390](http://www.kutub.info/library/book/4390)). اطلع عليه بتاريخ (2010/07/10).

## قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

أولاً: الكتب:

- 94- A.M. Fericelli et B.Sir, **Performance et ressources humaines**, Economica, Paris,1996.
- 95- Alain Meignant, **Les compétences de la fonction ressources humaines**, Editions liaisons, Paris, 1995.
- 96- Alain Meignant, **Ressources humaines, Déployer la stratégie**, Les éditions liaisons, Paris, 2000.
- 97- Anne Dietrich, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeryre,(avec la collaboration de Jaques Aubert, **Management des compétences** ,Enjeux, modèles et perspectives,3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2010.
- 98- Annie Bartoli, **Le management dans les organisations publiques**, Dunod, Paris.
- 99- Bernard Martory , Daniel Crozet, **Gestion des Ressources humaines (pilotage social et performances)** , 4<sup>ème</sup> , édition, Dunod , paris,2001.
- 100- Bernard calisti, Francis Karolewicz, **RH et développement durable (un autre vision de la performance)**, Edition d'organisation, Paris, 2005.
- 101- Bernard Galam baud, **Si la GRH était de la gestion**, Edition liaisons, Paris, 2002.
- 102- Castelnau Jacques et autres,**Le pilotage stratégique**, Edition d'organisation, Paris, 1999.
- 103- Cécile De Joux, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, Edition d'organisation, Paris 2001.
- 104- Christian Batal, **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**, 2<sup>ème</sup> tirage, Edition d'organisation, Paris, 2000.
- 105- Claude levy le Boyer, **Evaluation du personnel**, Les editions d'organisation 12-Paris, 1994.
- 106- Claude levy Le Boyer, **La gestion des compétences**, Les éditions d'organisations, Paris, 1996
- 107- Claude Levy le Boyer, **Le Bilan de compétences**, 3<sup>ème</sup> tirage, les édition d'organisation, Paris, 1996.
- 108- Cukierman et autre, **Apprentissage formels et informels dans les organisations**, Lyon, Paris, 1996.
- 109- Daniel Pemartin, **Gérer par les compétences ou comment réussir autrement**, Editions management, société (EMS), Paris, 1999.
- 110- David Autissier, Blandine Simonin, **Mesurer la performance des Ressources humaines**, Edition d'organisation, Paris, 2009.
- 111- Dimitri Weiss, **Les ressources humaines**, Editions d'organisation, Paris, 2000.
- 112- Françoise Kerlan,**Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, édition d'organisation, Paris, 2004.
- 113- Gary Hamel C.K.Prahalad, **LA conquête du Futur**, Edition Dunod.

- 114- George Terry, Stephen G. Franklin, **Les principes du management**, 8<sup>ème</sup> édition, Edition Economica , Paris, 1982.
- 115- Gerry Johnson, Hevan Sholes, **Stratégique**, Edition publi-union, Paris, 2000.
- 116- Guy le Boterf, **Compétences et navigation professionnelle**, 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 2000.
- 117- Guy Le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, Les édition d'organisation, Paris, 2001.
- 118- Guy le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 4<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 2002.
- 119- H.Koontz et C.O'Donnel, **Management principes et méthodes de gestion**, éd Mc Graw Hill, Québec, 1980.
- 120- Herbert K- Rampersad, **Total performance scorecard**, Réconcilier l'homme et l'entreprise, spinger, Paris, France, 2005.
- 121- J.Barraux, **Entreprise et performance globale**, Edition Economica, Paris, 1997.
- 122- Jacques Erschler , Bernard Grabot, **Organisation et gestion de la production**, Hermès science .
- 123- Jean Favry,**L'entreprise de la valeur (Quand les ressources Humaines font la différence)**, Edition d'organisation, Paris,2001.
- 124- Jean François Ballay,**Tous managers du savoir**, Les éditions d'organisation, Paris, 2002.
- 125- Jean Héne , Edighoffer , **Précis de gestion d'entreprise**, Edition Nathan, Paris, 2001.
- 126- Jean Marc le Gall, **La gestion des Ressources humaines**, Paris, France, 2002.
- 127- Jean Marie Peretti, **Gestion des ressources humaines**,7<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 1998.
- 128- Jean Marie Peretti, **Ressources humaines**, 5<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 1999.
- 129- Jean Marie Peritti, **Dictionnaire des ressources humaines**, Vuibert, Paris,1999.
- 130- Jean Maurice Bruneau et Jean François Pu Jos, **Le management des connaissances dans l'entreprise**, Les édition d'organisation, Paris, 1992.
- 131- Jean Parx, **Le manuel du knowledge mangement**, Dunod, Paris.
- 132- Jean Rigollot, **Humanagement**, Edition ESKA, Paris, 2001,
- 133- Loïc Cadin, Francis Guérin, **La gestion des ressources humaines**, éd Dunod, Paris, 1999.
- 134- Loïc Cadin ,Francis Guérin ,Frédérique Pigyere, **Gestion des ressources humaines**, Pratique et éléments de théorie, Dunod, Paris, 2002 .
- 135- Luc Boyer, Noël Equibey, **Organisation théories et application**, 3<sup>ème</sup> tirage, édition d'organisation, Paris, 2001,
- 136- Murray M. Dalziel, Annick Bernard, **Des compétences et des hommes, Le management des ressources humaines en Europe**, Les édition d'organisation, Paris, 1992.

- 137- P .G .Bergeron , **La gestion moderne: théorie et cas**, Edition Gaétan Morin, Québec, 1982.
- 138- Patrick Gilbert, Géraldine Schmidt, **Evaluation des compétences et situations de gestion**, Edition Economica, Paris, Mars, 1999.
- 139- Philippe Zarifian, **Le modèle de la compétence**, Edition liaison, Paris, 2001,
- 140- Philippe Zarifian, **Objectif compétence pour une nouvelle logique**, Edition liaisons, paris,1999.
- 141- Sylvie Cukierman et autre, **Apprentissage formels et informels dans les organisations**, Lyon, Paris, 1996.
- 142- Sylvie Saint, Onge et Victor Haines, **Cestion des performances au travail, Bilan des connaissances**, Edition De Boeck, Bruxelles, 2007.
- 143- Thierry Verstrate et Bertrand Saparta **Création d'entreprise et entrepreneuriat**, Les éditions de l'adreg, Janvier, 2006.
- 144- Valérie Marbach, **Evaluer et rémunérer les compétences**, 2<sup>ème</sup> tirage, édition d'organisation, Paris, 2000.
- 145- Yves Emery, François Gonin, **Dynamiser les ressources humaines**, 1<sup>ère</sup> Edition, presses polytechniques et universitaire romandes, France, 1999,

#### ثانيا: المقالات ومواقع من الانترنت:

- 146- Alescandre léné, **Rémunérer les compétences l'entreprise peut –elle tenir ses promesses**, Revue française de gestion, Paris, 2008.
- 147- Anne Dietrich, **La gestion des compétences :essai de modélisation** ,Les cahiers de la Recherche , Claree,Lille, Cedex, Janvier,2003.
- 148- Anne Dietrich et Didier Cazal , **Gestion des compétences savoir tacites et production de connaissances**, Claree ,Lille, Cedex, Janvier ,2003
- 149- Anne Dietrich et Didier Cazal ,**Compétences et Stratégie Entre GRH et Stratégie** ,Les cahier de la Recherche , Claree, Lille,cedex, Janvier,2003 .
- 150- Anthony A. Atkinson John H et autre, **Bâtir les nouveaux indicateurs de la performance globale**, Harvard l'expansion management Review, Décembre, 1997.
- 151- Bref, **Management des compétences et construction des qualifications**, ([www.cereq.fr/pdf/b201.pdf](http://www.cereq.fr/pdf/b201.pdf)).consulté le (20/11/2011).
- 152- Cécile DeJoux, **Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences**.([w.w.w.strategie-aims.com/lille/ com. 1802.pdf](http://www.strategie-aims.com/lille/com.1802.pdf)).consulté le(04/02/2010).
- 153- Christian Bulla et Autre,**L'évaluation et La gestion des compétences**, Les Cahiers du DESSMRH. ( [http://www. DESSMRH.org](http://www.DESSMRH.org)).consulté le(12/06/2010).
- 154- Christian Rieu, **Gestion des compétences** ,Equipe Condillac, Université de Savoie Listic, 22/04/2008.(<http://www.docu-track.com/index.php>).consulté le (10/09/2014).

- 155- Christophe Roux Dufort, Emmanuel Metais ,**L'apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise**, l'exemple de la gestion des crises à Electricité de France EDHEC, Business school, Lille,Cedex, France.
- 156- Claude paraponaris, **Le management des connaissances et la gestion des compétences les pratiques au sein des multinationales**, La revue de sciences de gestion universi, France ,2002.
- 157- Denise Fortier, **De Quelle compétences multiculturelles les gestionnaires ont –ils Besoin**, La Revue gestion, Automne, 2009.
- 158- Didier Retour,Cathy Krohmer,**La compétence collective maillon clé de la gestion des compétences**,Facef pesouisa numéro , especial,2011.
- 159- Ecosip, **Dialogues autour de la performance d'entreprises**, les enjeux, Ed l'harmattan, ,(ouvrage collectif), Paris, 1999 .
- 160- Emmanuel Blanchard, Mounira Harz Allah, **Inférences en gestion des compétences**, université de Nantes, Cedex, France, (<http://www.sciences.univ-nantes.fr/irin/france>).consulté le(11/06/2010).
- 161- Eric Persais, **Les compétences relationnelles peuvent –elles s'avérer stratégiques?** , Revue française de gestion, Paris, Jan/Feb, 2004.
- 162- Evelyne Rouby, Catherine Thomas, **La codification des compétences organisationnelles l'épreuve des faits**, Revue française, Mar/Apr, 2004.
- 163- <http://www.reservoir-job/anpe.DESSGRH Bordeaux, mondialisation et RH>.(consulté le 26/12/2012).
- 164- Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeryre, **Les notions de compétences dans les différentes disciplines**.([www.e-rh.org](http://www.e-rh.org)).consulté le(27/06/2007).
- 165- Jacques Auger, Denis la forte, Jean-Claude Rondeau, **La mesure de la performance dans le secteur public**, observatoire de l'administration publique, ENAP, Volume 3,numéro1, Mai, 1997.
- 166- Jacques Tardif, **Développer un programme par competences** l'intention a la mise en œuvre, Pédagogie collégiale, vol 16 n=03,Mars, Paris,2003
- 167- James W.Walker, **Manager la performance** .([www.DESSMRH.Org](http://www.DESSMRH.Org)) consulté le(12/03/2005).
- 168- Joseph Noone, **A propos de la performance humaine en entreprise**.<http://panorami.univ-paris1.fr/Gregor> . consulté le(12/03/2005).
- 169- La gestion des compétences un choix stratégique et une démarche dynamiques de l'entreprise, Chambre de commerce et d'industrie, D'agens , Février ,2005 .([www.angers.cci.fr](http://www.angers.cci.fr)). consulté le(12/06/2010).
- 170- Lotfi Ben Abdallah, et Zineb Ben Ammar Mamlouk, **Changement organisationnel et évolution des compétences:cas des Entreprises industrielles Tunisiennes**, La revue des sciences de gestion , France ,Direction et gestion, Juillet – Octobre, 2007.
- 171- Marcelle Stroobants, **Les conceptions de la compétence**, ([www.dessrh.org](http://www.dessrh.org)) consulté le (12/07/2007).

- 172- Martine le Boulaire, Didier retour, **Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise; quel est le rôle de la fonction RH**, Etude Entreprise et Personnel, France, Janvier, 2008.
- 173- Nacer gasmi, **L'acquisition des compétences par le recours au marché de contrôle d'entreprise: une source d'avantage concurrentiel**, la revue des sciences de gestion, Janvier, Février , 2007([http:// larsg.over-blog.com](http://larsg.over-blog.com)).
- 174- Maria Alice Roschke, **Le renforcement des compétences**, Qu'en est-il ? 8 journées annuelles de santé publique ,Montréal,30/11/2004 .  
(<http://www.inspq.qc.ca/jas/archives>). Consulté le(12/06/2010)
- 175- Olga Bru yaka, **performance de la R-D le cas des Biotechnologies**. Françaises, Revue Française de gestion, Mar/Apr, 2005.
- 176- Olivier de la villarmois, **Le concept de performance et sa mesure**, Avril, 2001.([olivier.fr/dossiers/dossier-km-internet.pdf](http://olivier.fr/dossiers/dossier-km-internet.pdf)). consulté le(12/03/2005).
- 177- Olivier Vaisman, **La gestion des connaissances au service de l'organisation** ,2003.(<http://ovaisman.online.fr/Dossiers/Dossiers-km-internet.pdf>).consulté le(12/02/2012).
- 178- Pascal Barillot, **Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise** (l'exemple du tableau de Bord prospectif), Revue de gestion, France, 2000.
- 179- Pascal Langevin, **Facteurs de réussite et performance des équipes**, EDHEC, Business school Lille Nice, Juin, 2003  
([www.ulaval.ca/sg/co/cl/mng.htm](http://www.ulaval.ca/sg/co/cl/mng.htm)).consulté le(12/07/2010).
- 180- Piette.A. Sylvie Reynders.G, **Gestion des compétences, de la théorie à l'action**, Personnel de Gestion, 13<sup>ème</sup> année n=1 Ed , Kluwer, France, 2004.  
([http://cour.hec.be/gestion-competence/JOE\\_papier.php](http://cour.hec.be/gestion-competence/JOE_papier.php)).  
consulté le(10/09/2014).
- 181- Richard D.Collin, ICCE, **Performances et Connaissances**, des enjeux critiques à relever des aujourd'hui, France ,Novembre, 2004.
- 182- Robert. G.Eccles, **Les manifestes de l'évaluation des performances in HBR**, les systèmes de mesures de les performances, 1999.
- 183- Sabrina Loufrani Fedida, **Management des compétences et organisation par projets:une mise en évidence des leviers de gestion conjointe**, La revue des sciences de gestion, May/Jun, 2008.
- 184- Sylvie Monchatre, **Management des compétences et construction des Qualification (comment concilier performance des entreprises et carrières individuelles)**, Bref, Cèreq, Octobre, 2003.
- 185- Thierry Colin, Benoît Grasser, **La gestion des compétences De la diffusion des pratiques et des outils au modèle ?**Revue de gestion des ressources humaines, Edition ESKa, Oct-Dec,2007.
- 186- Thierry Colin, Benoît Grasser, **La gestion des compétences: vraie innovation ou trompe-l'œil**, Centre associé cérèq, colloque Dares ,Paris,27, Février, 2003.([http://www.ptolemee.com/ dares/Textes27fev/colin.pdf](http://www.ptolemee.com/dares/Textes27fev/colin.pdf). université Nancy2). consulté le(03/02/2011).

187- Thomas Durand "savoir, savoir-faire, savoir-être, repenser les compétences de l'entreprise.

"[www.strategie-aims.com/montread/durand.pdf](http://www.strategie-aims.com/montread/durand.pdf)".(consulté le 18/06/2007).

188- Vincent calvez et yih-teen lee, **Comment développer les compétences en Matière de diversité culturelle ?** La revue de gestion, France, Automne, 2009.

ثالثا:الملتقيات والمؤتمرات:

189- Aurélie Dudejert, Agnès lancini,**Quelle mesure de la performance pour les démarches de gestion des connaissances**, présentation du modèle à respecter pour la présentation des communications au 10<sup>ème</sup> congrès de l'AIM, France.

190- Benoît Ndi Zambo, **Objectifs, méthodes et obstacles à l'évaluation de la performance** in séminaire sur l'évaluation de la performance et le Développement du secteur public, Banjul (Gambie) ,26-30 Mai, 2003.

191- Bia Chaabane ,**Mutation des entreprises et environnement économique**, in séminaire international " compétitivité des entreprises économique et mutation de l'environnement " département de gestion, université de Biskra, octobre, 2002.

192- Bruno Sire, **Les politiques de rémunération, leviers de la performance économique**, congrée mondial des ressources humaines, Paris, 28-31 mais, 2000.

193- Bruno Sire,Patrick Gilbert,Christian Mahieu,**La gestion des compétences entre concept et application**,Journée d'étude organisée par L'école supérieure des affaires de Grenoble(ESA),France,8 Juin,2000.

194- Christophe Germain, Stéphane Trébucq, **La performance globale de l'entreprise et son pilotage quelques réflexions**, Semaine social Lamy, université Montesquieu, Bordeaux, France, 18 Octobre, 2004.

195- Danielle Picard, **Recherche performance humaine désespérément**; La contribution de cabinets de conseil, IAE de Paris (université Paris 1 panthéon Sorbonne), GREGOR, 1995.

196- Farid Ben Hassel, La **nouvelle boîte à outil des managers certifiés Adm.A, du référentiel de connaissances en gestion à la veille stratégique au service d'une mise à niveau réussie des entreprises Algériennes de la grande région de Ziban**, séminaire de dynamisation de la gestion des PME innovation, Tic, formation, département de gestion ,université Mohamed Khider Biskra, , 12 et 13 Avril, 2004.

197- Gregory Denglos, **Comment le profil des compétences, est –il lie a la persistance de l'avantage concurrentiel?** Les leçons d'une étude empirique, 2<sup>ème</sup> conférence de l'association internationale de management stratégique, université loval, Québec, Canada, juin, 2001.

198- J. Chaabouni, **Les concepts de performance dans des théories du management: in la performance**, théories perceptions et pratiqués, faculté des sciences économiques et de la gestion, sfax, 1992.

199- Odile Quintin, **Les nouvelles formes d'organisation du travail**, conférence organisée par la présidence le commission, Roskilde, commission Européenne, le 12 Novembre,2002.

200- Real Jacob, **Travailler en réseau plus facile a dire qu'a faire**, conférence dans le cadre du colloque lanaudiere à l'heure de l'intervention intégrée, Montréal, 10 Octobre, 2003.

قائمة

الملاحق

## الملحق رقم (01)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر- بسكرة-  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



### استبيان البحث

#### تحية طيبة و بعد:

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً لبحث الدكتوراه بعنوان: دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية.

دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذا الاستبيان بدقة وتركيز ونهيب بكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم.

ونحيطكم علماً أن المعلومات التي سنحصل عليها ستبقى لأغراض علمية فقط و سوف تحظى بالسرية التامة.

لكم منافق الشكر و التقدير.

الباحثة: الأستاذة شنافي نوال

## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض المميزات و الخصائص الشخصية والوظيفية لإطارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل-بسكرة بغرض تحليل النتائج فيما بعد ،لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2-العمر: اقل من 30 سنة  من 30الى اقل من 40 سنة
- من 40 إلى اقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي  تقني سامي
- الليسانس  مهندس
- ماجستير  دكتوراه

## 4- عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية:

- اقل من 5 سنوات  من 5الى اقل من 10 سنوات
- من 10 إلى اقل من 15 سنوات  من 15 سنة فأكثر

## 5-مجال الوظيفة الحالية: أعمال فنية( السكرتارية)

أعمال إدارية غير إشرافية

أعمال إدارية إشرافية

القسم الثاني: محاور الاستبيان.

المحور الأول: تسيير المهارات.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع

جنرال كابل- بسكرة ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في

المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد تسيير المهارات وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	<b>أ- تحديد المهارات</b>					
1	تهتم المؤسسة بالحصول على المهارات الفردية.					
2	تهتم المؤسسة بالحصول على المهارات الجماعية.					
3	تعتمد المؤسسة على دوران المناصب.					
4	للمؤسسة طرق محددة في توظيف الأفراد ذوي المهارات.					
5	تهتم المؤسسة بتصنيف المهارات حسب أهميتها.					
6	تهتم المؤسسة بتحديد المهارات الأساسية الداعمة لنشاطها .					
7	تحرص المؤسسة على توظيف الأفراد الأكفاء من خارج المؤسسة.					
	<b>ب- تطوير المهارات</b>					
8	توفر المؤسسة فرص التكوين للأفراد.					
9	تشجع المؤسسة على تبادل المعارف والمهارات بين الأفراد.					
10	تشجع المؤسسة على تطبيق المعارف الجديدة والخبرات والإفادة منها في تحسين إجراءات العمل.					
11	يشارك الأفراد في وضع الأهداف في المؤسسة.					
12	تهتم المؤسسة بتقويض السلطات للأفراد.					
13	يشارك الأفراد في صناعة القرار في المؤسسة.					
14	تكافئ المؤسسة سلوكيات وتصرفات العمال التي تدعم تميز العمل.					
15	تشجع المؤسسة الأفراد على الإبداع.					
16	تفتح المؤسسة المجال للمنافسة بين الأفراد لإبراز معارفهم و مهاراتهم.					
17	تتيح المؤسسة إمكانية التعلم الفردي والجماعي لعمالها.					
	<b>ج - تقييم المهارات</b>					
18	تهتم المؤسسة بتقييم مهارات عمالها.					
19	تعتمد المؤسسة على معايير موضوعية لتقييم أدائك.					
20	تسمح المؤسسة لعمالها بالإطلاع على نتائج تقييمهم.					
21	تهتم المؤسسة بمناقشة تقارير التقييم مع العمال.					
22	يشارك العمال في وضع أساليب التقييم.					
23	يخضع العمال لمتابعة دورية لتقييم مهاراتهم.					
24	أنت راض عن أساليب تقييم مهاراتك.					

## المحور الثاني: الأداء البشري.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل- بسكرة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الأداء البشري وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	<b>أ- المواظبة والمثابرة على العمل.</b>					
1	أحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل.					
2	أتجنب الزيارات الشخصية في العمل.					
3	أحرص على انجاز العمل في الوقت المحدد.					
4	أتبع القيم والسلوكيات المشجعة على تميز العمل.					
5	أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.					
6	أحاول دائما فهم ومعرفة محتوى وإجراءات العمل.					
7	لدي الاستعداد للعمل خارج اوقات العمل الرسمية لانجاز العمل المطلوب.					
	<b>ب- الدقة والجودة في الانجاز.</b>					
8	أقوم بانجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة.					
9	استغل كافة الموارد المتاحة لانجاز الاعمال دون تبذير في ذلك.					
10	أبتادل المعارف والأفكار الجديدة حول العمل مع زملائي.					
11	تتوافر اجواء من التنافس بين العمال لتقديم افكار ومقترحات تزيد من جودة الانجاز.					
12	أقوم بمناقشة مشاكل جودة ونوعية المنتجات مع زملائي في العمل.					
13	هناك تنسيق وتعاون بين جميع الاقسام لانجاز الاعمال بدقة وإتقان.					
14	يتم اختيار العمال على اساس سلوكياتهم وإمكانياتهم لانجاز الاعمال.					
	<b>ج- التحفيز.</b>					
15	توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للعمال.					
16	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية.					
17	توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة لأداء العمل.					
18	تكافئ المؤسسة العمال المتميزين الذين يقدمون أفكار إبداعية تسهم في تطوير العمل.					
19	تتيح لي المؤسسة الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لأداء عملي.					
20	تشجعي المؤسسة على المبادرة وإبداء الرأي وتقديم مقترحاتي.					
21	تثق المؤسسة في قدرتي على تحمل المسؤولية دون إشراف.					
22	تثق المؤسسة في قدرتي على بذل الجهود لأداء المهام الموكلة اليها.					

					23	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل.
					24	إذا توفرت لك فرصة أحسن للعمل تغادر المؤسسة.
						<b>د- العمل بروح فريق العمل</b>
					25	أقوم في فريق عملي بإنجاز مهام متعددة.
					26	أقوم مع زملائي بإنجاز الأعمال المعقدة.
					27	يوفر لي فريق العمل جوا من التعاون والتفاهم.
					28	عملي مع الفريق يشعرنني بالرضا.
					29	أسعى مع زملائي لابتكار طرق جديدة لأداء الأعمال.
					30	سلوكيات و مهارات العاملين معي متكاملة وتساعد على تشكيل فرق العمل.
					31	أقوم مع زملائي في الفريق بمواجهة حالات العمل الطارئة.
					32	اسعي إلى الاندماج مع زملائي في الفريق بغية التعلم أكثر.
					33	يتم تشجيعي على العمل الجماعي.
					34	يتم اتخاذ القرارات وحل المشاكل جماعيا في فريق عملي.
					35	أحافظ على علاقات العمل لتجسيد مبدأ التعاون والتكامل لتأدية المهام.
					36	الثقة هي أساس علاقتي بأعضاء فريق العمل.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

**الملحق رقم (02)**  
قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	الرتبة العلمية	اسم المحكم	المكان الوظيفي
1	أ.د.	يحياوي مفيدة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير - جامعة بسكرة.
2	أ.د.	تاوريريت نور الدين	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية - جامعة بسكرة.
3	د	رابحي إسماعيل	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية - جامعة بسكرة.
4	د	بن عامر وسيلة	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية - جامعة بسكرة.
5	د	ساعد صباح	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية - جامعة بسكرة.
6	د	بوريش نصر الدين	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم العلوم التجارية - جامعة بسكرة.
7	د	قطاف فيروز	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم العلوم التجارية - جامعة بسكرة.

