

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة باتنة 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي
دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات

تحت إشراف

من إعداد

أ.د يحيياوي نعيمة

شوشان سهام

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
علي رحال	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
نعيمة يحيياوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مقرا
إيمان بن زيان	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	عضوا
عبد الناصر موسي	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	عضوا
الهادي بوقلقول	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة	عضوا
وسيلة واعر	أستاذة محاضرة أ	جامعة باتنة 1	عضوا

السنة الجامعية: 2017-2018



إهداء

أهدي عملي هذا:

إلى من يعجز اللسان عن تعداد فضائلهما... إلى من لم يبخل علي بعطفهما
وحنايتهما... إلى اللذين علماني أن الحياة كفاح وتعد ساعة الفشل

أمي... وأبي حفظهما الله

إلى روح أختي الطاهرة " شوشان وردة " رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه

إلى سدي وعزوتي وقوتي في الحياة إختوتي وأختوتي وكل عائلتي

إلى صديقتي وشريكاتي في هذا النجاح "نادية، زحل، ونوال" وصديقة

دربي "سار سهام"

إلى كل الأوبة والأصدقاء الذين لم يتسنى لي ذكرهم

إلى كل من يسعى من أجل العلم والمعرفة.

شكر وتقدير

أحمد الله تبارك وتعالى الذي وفقني لإتمام هذا العمل،

وأتقدم بالشكر الجزيل وأسمى التقدير لكل الأساتذة الذين

قدموا لي يد المساعدة، وأخص بالذكر

الأستاذة المشرفة الدكتورة "يحياوي نعيمة"، على توجيهاتها

القيمة والسديدة، وعلى صبرها علي طول فترة البحث، وأشكر

لها نبيل تواضعها وطيبة أخلاقها.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر الخالص إلى أعضاء لجنة المناقشة

على قبولهم مناقشة وإثراء هذا البحث، وأتشرف بتوجيهاتهم

السديدة التي سأستفيد منها وأعمل بها.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى إدارات وعمال شركة الإسمنت عمين

التوتة-باتنة-، وكل من ساعدني من قريب أو من بعيد.

الملخص:

في ظل مختلف التغيرات التي تشهدها البيئة الاقتصادية وانتقال المؤسسات إلى الاقتصاد المبني على المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، أصبحت الكفاءات البشرية تمثل الدعامة الأساسية التي تستند إليها المؤسسات، نظرا لما تمتلكه من معارف ومهارات وسلوكات من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء المؤسسي وتميزه .

ومنه يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر تسيير الكفاءات البشرية بأبعاده المختلفة (تحديد الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات) على الأداء المؤسسي من منظورات بطاقة الأداء المتوازن، والمتمثلة في: (المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء، منظور التعلم والنمو، والمنظور البيئي)، ومن أجل الوصول لأهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على الأسلوب التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تم توزيعه على إدارات شركة الإسمنت عين التوتة -باتنة -؛ حيث خلص البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الكفاءات البشرية بمختلف أبعاده على الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: تسيير الكفاءات البشرية، الأداء المؤسسي، تحديد الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات، بطاقة الأداء المتوازن.

Abstract:

Under the various changes taking place in the economic environment and the transition of institutions to a knowledge-based economy and modern technology, human competencies have become the bases of the institutions because of their knowledge, skills and behaviors that increase the level of institutional performance and excellence.

The objective of this research is to identify the impact of human competencies management in its various dimensions, (competency identification, competency development, competency assessment) on organizational performance from the perspective of The balanced scorecard, (Financial perspective, Customer perspective, Internal Process perspective, Learning and growth perspective, and the environmental perspective).

In order to achieve the objectives of the research, we adopted a descriptive approach Depending on the method of analysis, using the questionnaire as a data collection tool, which was distributed on the frames of the Cement Company Ain Touta-Batna-; The research concluded that there is a significant statistical impact on the management of the human competencies with its different dimensions and their organizational performance.

Keywords: Human competencies Management, Organizational Performance, Competency Determination, Competency Development, Competency Assessment, The balanced scorecard.

Résumé:

Le changement de l'environnement économique et la transition vers une économie basée sur les connaissances et les nouvelles technologies, imposent aux entreprises de s'appuyer sur les capacités humaines qui sont devenues leurs bases, en raison de leurs savoirs, leurs savoir-faire et leurs savoir-être flexibles, qui améliorent le niveau de performance des entreprises.

L'objectif de cette recherche est d'identifier l'impact de la gestion des compétences humaines, dans ses différentes dimensions (identification des compétences, développement des compétences et l'évaluation des compétences) sur la performance organisationnelle, en utilisant Le tableau de bord prospectif (perspectives financières, perspective des processus internes, perspective client, perspective de croissance et d'apprentissage ainsi que perspective environnemental).

Pour aboutir à l'objectif, nous avons adopté une démarche descriptive En fonction de la méthode d'analyse, en utilisant le questionnaire comme outil de collecte de données ; Le questionnaire a été distribué aux cadres de la Société de Cimenterie de Ain Touta-Batna- ; le recherche a montré qu'il existe un effet statistiquement significatif de la gestion des compétences humaines dans ses différentes dimensions sur la performance organisationnelle.

Mots clés: Gestion des compétences humaines, performance organisationnelle, identification des compétences, développement des compétences, évaluation des compétences, Le tableau de bord prospectif.

القصر مد

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	إهداء
	شكر وتقدير
	الملمخص
I	فهرس المختصرات
III-II	فهرس الأشكال
VI-IV	فهرس الجداول
VII	فهرس الملاحق
أ - ع	مقدمة
18	الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية
19	تمهيد
20	المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية
20	المطلب الأول: تعريف الكفاءة والمصطلحات المرتبطة بها
24	المطلب الثاني: تعريف الكفاءات البشرية وأهميتها
30	المطلب الثالث: خصائص وأبعاد الكفاءات البشرية
34	المطلب الرابع: أنواع الكفاءات البشرية
43	المبحث الثاني: المقاربة النظرية لتسيير الكفاءات البشرية
43	المطلب الأول: تعريف تسيير الكفاءات البشرية، خصائصها وأهدافها
47	المطلب الثاني: مستويات ومقاربات تسيير الكفاءات البشرية
50	المطلب الثالث: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
58	المبحث الثالث: مراحل تسيير الكفاءات البشرية
58	المطلب الأول: تحديد الكفاءات البشرية
62	المطلب الثاني: تنمية الكفاءات البشرية
66	المطلب الثالث: تقييم الكفاءات البشرية
71	المبحث الرابع: أساليب تنمية الكفاءات البشرية
71	المطلب الأول: إدارة معرفة الكفاءات
72	المطلب الثاني: تكوين الكفاءات
79	المطلب الثالث: تحفيز الكفاءات
81	المطلب الرابع: التمكين وتطوير فرق العمل بالكفاءات
85	خلاصة الفصل الأول

86	الفصل الثاني: تسيير الكفاءات البشرية والأداء المؤسسي
87	تمهيد
88	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي
88	المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي
93	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي
99	المطلب الثالث: أنواع الأداء المؤسسي
96	المطلب الرابع: مدخل للأداء المتميز
106	المبحث الثاني: إدارة وقياس الأداء
106	المطلب الأول: مفهوم إدارة وقياس الأداء
112	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء
115	المطلب الثالث: أنظمة قياس الأداء
119	المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتقييم الأداء
119	المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
123	المطلب الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
130	المطلب الثالث: تطوير بطاقة الأداء المتوازن واستخدام الخريطة الإستراتيجية
134	المطلب الرابع: مميزات ومعوقات بطاقة الأداء المتوازن
136	المبحث الرابع: علاقة تسيير الكفاءات البشرية بالأداء المؤسسي
136	المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين الكفاءات البشرية والأداء
139	المطلب الثاني: علاقة تحديد الكفاءات البشرية بالأداء المؤسسي
143	المطلب الثالث: علاقة تنمية الكفاءات البشرية بالأداء المؤسسي
145	المطلب الرابع: علاقة تقييم الكفاءات البشرية بالأداء المؤسسي
147	خلاصة الفصل الثاني
148	الفصل الثالث: دراسة أثر تسيير الكفاءات البشرية على أداء شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة-
149	تمهيد
150	المبحث الأول: تقديم شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة -
150	المطلب الأول: مدخل لقطاع الإسمنت في الجزائر
154	المطلب الثاني: نبذة عن شركة الإسمنت عين التوتة- باتنة-
161	المطلب الثالث: بعض مؤشرات أداء الشركة وتسيير كفاءاتها
171	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
171	المطلب الأول: منهجية البحث وحدوده
172	المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
175	المطلب الثالث: اختبار صدق أداة البحث وثباتها

181	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج البحث
181	المطلب الأول: تحليل وتفسير الخصائص العامة لأفراد عينة البحث
184	المطلب الثاني: تحليل وتفسير عبارات محور تسيير الكفاءات البشرية
191	المطلب الثالث: تحليل وتفسير عبارات محور الأداء المؤسسي
198	المبحث الرابع: اختبار فرضيات البحث ونتائجه
198	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
203	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
207	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
211	خلاصة الفصل الثالث
212	خاتمة
218	قائمة المراجع
236	الملاحق

فهرس المختصرات

BSC	Balanced Scorecard
EFQM	European Foundation for Quality Management
GE	General Electric
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
ISO	International Organisation for Standardisation
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
MEDEF	Mouvement des Entreprises de France
PMQ	Questionnaire Management System
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
س	نموذج البحث	1
27	تعدد تعاريف الكفاءة	2
33	أبعاد الكفاءة	3
38	الكفاءات الفردية	4
40	عوامل تشكيل وتطور الكفاءات الجماعية	5
44	التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات	6
45	الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	7
47	هرم تسيير الكفاءات	8
65	خطوات تنمية الكفاءات	9
70	حلقة الرجوع العكسي	10
80	حلقة السلوك الإنساني	11
98	المصادر المختلفة لأداء المؤسسة	12
99	الارتباط ما بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي للمؤسسة	13
102	النموذج الأوربي للأداء المتميز	14
104	النموذج الأمريكي للأداء المتميز	15
108	سلسلة إدارة الأداء	16
111	مراحل قياس الأداء	17
117	نظام هرم الأداء	18
119	نظام الأداء الموشوري	19
125	سلسلة القيمة	20
127	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	21
131	تطور بطاقة الأداء المتوازن	22
133	الخريطة الإستراتيجية	23
137	نموذج فاعلية الأداء الوظيفي	24
138	العمل بكفاءة	25
141	آثار تسيير الكفاءات الإستراتيجية في خلق القيمة.	26
158	الهيكل التنظيمي للشركة	27
160	مراحل الإنتاج بالشركة	28

170	بطاقة تقييم الكفاءات البشرية	29
182	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس	30
182	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن	31
183	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي	32
184	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الخبرة	33

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	مختلف تصنيفات الكفاءات	1
42	خصائص الكفاءات التنظيمية	2
51	مقارنة بين تسيير الوظائف وتسيير الكفاءات	3
78	الفرق بين التدريب والتعليم	4
114	أهم المؤشرات المالية للأداء	5
151	التطور التاريخي لصناعة الإسمنت في الجزائر خلال الفترة قبل 1962 إلى غاية 1983	6
153	الشركات المكونة لمجمع الإسمنت ومشتقاته لمنطقة الشرق الجزائري	7
162	تطور إنتاج الشركة خلال الفترة 2006 - 2016	8
163	الطاقة الإنتاجية لمعدات الشركة	9
164	تطور مبيعات وعملاء الشركة	10
165	تطور رقم الأعمال بالشركة	11
166	توزيع أفراد الشركة حسب المركز الوظيفي	12
166	توزيع أفراد الشركة حسب فئات السن	13
167	توزيع أفراد الشركة حسب الأقدمية	14
169	توزيع مكان وتكاليف التدريب سنة 2016	15
176	درجة الاستجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي	16
176	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	17
177	معاملات ارتباط العبارات مع البعد الأول (تحديد الكفاءات)	18
177	معاملات ارتباط العبارات مع البعد الثاني (تنمية الكفاءات)	19
178	معاملات ارتباط العبارات مع البعد الثالث (تقييم الكفاءات)	20
179	معاملات ارتباط العبارات مع المحور الثاني (الأداء المؤسسي)	21
180	نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدقه لكل عبارات القياس	22
180	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولومجروف- سميرنوف)	23
181	توزيع أفراد عينة البحث حسب الخصائص الشخصية والوظيفية	24
185	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول بعد تحديد الكفاءات	25
187	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول بعد	26

	تنمية الكفاءات	
189	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول بعد تقييم الكفاءات	27
190	نتائج التحليل الوصفي لتسيير الكفاءات البشرية	28
191	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول بعد الجانب المالي	29
192	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول بعد جانب العمليات الداخلية	30
194	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول بعد جانب العملاء	31
195	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول بعد جانب التعلم والنمو	32
196	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول بعد الجانب البيئي	33
197	نتائج التحليل الوصفي للأداء المؤسسي	34
199	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من مدى ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	35
199	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة على الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة-	36
200	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	37
201	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	38
202	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	39
204	نتائج اختبار T للفروق بين المتغيرات حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية تعزى لمتغير الجنس	40
204	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية تعزى لمتغير السن	41
205	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	42
206	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية تعزى لمتغير الخبرة	43
207	نتائج اختبار T للفروق بين المتغيرات حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس	44
208	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول	45

مستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير السن		
209	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	46
مستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الخبرة		
210	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الخبرة	47

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
237	نموزج استمارة الاستبيان قبل التحكيم	1
241	نموزج استمارة الاستبيان بعد التحكيم	2
245	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	3
246	نموزج المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين في دائرة الموارد البشرية بالشركة	4
248	توزيع أفراد الشركة حسب فئات السن	5
250	توزيع أفراد الشركة حسب الأقدمية	6
251	نموزج عن تقييم الكفاءات بالشركة	7
252	ميزانية التدريب سنة 2016	8
253	مبيعات وزبائن الشركة للفترة 2006-2016	9
254	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	10
254	قيمة معامل ألفا كرونوباخ	11
255	نتائج اختبار أنوفا لقياس الأثر بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة	12

لقد ص

مقدمة

تعمل المؤسسات اليوم في بيئة شديدة التنافس ومناخ معقد تواجه فيه تحديات كثيرة كعولمة الأسواق والتحالفات الإستراتيجية وتلاحق الابتكارات والإبداع التكنولوجي، وفي وقت يشهد فيه العالم تحولا إلى الاقتصاد المبني على المعرفة والقائم على التكنولوجيا الحديثة، وحيث تعد الجودة شرطا ضروريا للتبادل التجاري والتغيير هو الثابت الوحيد، أصبح لزاما على مختلف المؤسسات مهما كان حجمها أن تتخذ جملة من الإجراءات التي تساعد على التكيف مع هذه التغيرات والبحث عن الأسلوب الأنجع الذي يكسبها الأفضلية للبقاء والنمو وتحقيق التميز.

إن المؤسسات الناجحة هي المؤسسات المتميزة بجودة منتجاتها بإبداعاتها وابتكاراتها والوقوف في وجه المنافسة، وقد لوحظ أن النجاح للمؤسسات تصنعه الكفاءات البشرية التي تتميز بمعارف ومهارات وسلوكات في مجال العمل والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، ولهذا تسعى المؤسسات إلى اعتماد وتطبيق آليات تسيير جديدة تتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية ومتطلبات اقتصاد المعرفة وتقوم على أساس كفاءاتها البشرية باعتبارها سبيل الارتقاء بأدائها وتفوقه.

فبعد أن كانت المؤسسات تعتبر المورد البشري مجرد يد عاملة ومصدر للتكلفة أصبحت تنظر إليه باعتباره المؤشر الوحيد لنجاحها وتفوقها، وتغيرت النظرة للمورد البشري وحظي باهتمام كبير وأخذ بعدا استراتيجيا، وأصبح التنافس بين المؤسسات هو امتلاكها للكفاءات البشرية التي تمنحها التميز والتفوق، حيث ظهرت المقاربة المبنية على الكفاءات والتي أعطت توجهها استراتيجيا للمؤسسات، في تسيير كفاءاتها وتنميتهم تماشيا مع التحولات والتحديات التي تواجهها في مختلف الميادين وعلى مختلف المستويات .

لقد صاحب هذا التغيير في النظرة للمورد البشري، تغيرا في معنى الأداء المؤسسي وتم تطوير العديد من المؤشرات والأدوات لقياسه وتقييمه، فظهرت بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأدوات الفعالة التي يتم استخدامها في قياس وتقييم الأداء باعتبارها تحقق التوازن في الأداء من خلال اعتمادها على مؤشرات مالية وغير مالية، والتي يتوقف فيها أداء المؤسسة على محور قاعدي وهو محور التعلم والنمو والذي يتعلق أساسا بمهارات الأفراد ومعارفهم.

حيث أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات الحديثة اليوم، هو كيف يمكنها استقطاب الكفاءات البشرية التي تمنحها الارتقاء والتميز في أدائها، ومن ثم استغلالها في تحقيق أهدافها وضمان استمرارها وتميزها وذلك بإدراجها ضمن خططها الإستراتيجية؛ إذ أصبحت الكفاءات لا تتمثل في الفرد كقيمة

مطلقة، بل تتمثل في المنتج الذهني من المعارف والخبرات والقدرات التي يمتلكها الأفراد أو التي اكتسبها أثناء مزاولتهم لنشاطاتهم في المؤسسة، والتي تعمل هذه الأخيرة على توظيفها لتصب في مصلحة أداءها. وما لوحظ أن المؤسسات الجزائرية على الرغم من محاولتها للتحسين من أدائها، لا تزال تعاني من ضعف قدرتها على الاستجابة لمختلف المتغيرات في بيئة الأعمال الحديثة، والتي قوامها الجودة والتجديد وتحقيق السبق في خدمة الزبون ورفع درجة ولائه، الأمر الذي أجبرها للبحث عن السبل اللازمة لإعادة التوازن في أداءها، حيث يجعلها قادرة على التكيف والبقاء والنمو وتحقيق التميز، من خلال تبني مفهوم الكفاءات كواحدة من أهم محددات الأداء لابد من العمل على تنميتها، تقييمها و قبل ذلك الاعتراف بها، أي العمل على تسييرها تسييرا فعالا لضمان قدرتها على توظيف معارفها الكامنة وتحويلها إلى تطبيقات ترفع من مستوى الأداء وتميزه .

وشركة الإسمنت عين التوتة -باتنة- كغيرها من المؤسسات الجزائرية لا بد أن تولي أهمية كبيرة لكفاءاتها البشرية وحسن تسييرها، لما لها من أثر على أدائها.

مشكلة البحث:

انطلاقا مما سبق تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة -باتنة-؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي نصوغ الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تسيير الكفاءات البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة-؟

- ما مستوى الأداء بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة-؟

- ما أثر تسيير الكفاءات البشرية بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة

- باتنة-؟

- ما أثر تحديد الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة-؟

- ما أثر تنمية الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة-؟

- ما أثر تقييم الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة-؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية

بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بشركة

الإسمنت عين التوتة - باتنة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية المطروحة نقترح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الكفاءات البشرية بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي بشركة الاسمنت عين التوتة - باتنة -.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي بشركة الاسمنت عين التوتة - باتنة - ؛
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي بشركة الاسمنت عين التوتة - باتنة - ؛
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي بشركة الاسمنت عين التوتة - باتنة - ؛

الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وتضم الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة- تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة- تعزى لمتغير السن.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة- تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة- تعزى لمتغير الخبرة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- وتتضمن الفرضيات الفرعية التالية :
1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة- تعزى لمتغير الجنس.
 2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة- تعزى لمتغير السن .
 3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة- تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
 4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة- تعزى لمتغير الخبرة .

أهمية البحث:

يكتسب الموضوع أهميته كونه يعالج أحد أهم نظم التسيير حديثة ذات الصلة بتسيير الموارد البشرية ألا وهي تسيير الكفاءات وأثره على الأداء المؤسسي من مختلف الأبعاد، من خلال تقديم إطار عملي يربط بين أبعاد تسيير الكفاءات البشرية والأداء المؤسسي من جوانبه المالية وغير المالية وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن، حيث تعد الكفاءات البشرية أحد أهم الركائز الأساسية التي تستند إليها المؤسسة لانعكاس أدائها على الأداء الكلي للمؤسسة نظرا لما تمتلكه وتصنعه هذه الكفاءات في المؤسسة، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية، فالمؤسسات في ظل المعرفة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية وبالتالي زادت الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام التكنولوجيات الحديثة للوصول إلى مستويات عالية من الأداء.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي:

- ✓ إبراز علاقة تسيير الكفاءات البشرية بمختلف أبعاده بالأداء المؤسسي؛
- ✓ دراسة واقع تسيير الكفاءات البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة - ؛
- ✓ التعرف على مستوى الأداء بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة-؛
- ✓ توضيح أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة-؛
- ✓ تقديم بعض الاقتراحات لمتخذي القرارات في شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة - فيما يخص تسيير كفاءاتها البشرية، وبما يصب في خدمة أداؤها.

أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار هذا الموضوع والخوض فيه إلى ما يلي:

- ❖ الأهمية التي يكتسبها موضوع تسيير الكفاءات البشرية في عصر المعرفة بالنظر للمورد البشري على أنه رأس المال الحقيقي للمؤسسة مما يستوجب تسييره؛
 - ❖ يعتبر موضوع الأداء المؤسسي من المواضيع المهمة باعتبار أن الأداء هو الوسيلة التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية؛
 - ❖ محاولة إبراز الدور الذي يلعبه تسيير الكفاءات بمختلف أبعاده على الأداء المؤسسي حيث لم يتم تناول هذين المتغيرين من قبل في إطارهما الشمولي؛
 - ❖ تحسيس المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالدور الفعال الذي تلعبه الكفاءات البشرية في تحسين أداؤها وفي عملية التنمية بصفة عامة؛
- وتعود أسباب اختيار شركة الإسمنت - بعين التوتة - باعتبارها أحد القطاعات الهامة في الاقتصاد الوطني وفي عملية التنمية الشاملة للوطن، نظرا لدورها الاقتصادي المتمثل في تغطية العرض المحلي، كما أنها من القطاعات التي تساهم في خلق مناصب شغل بنسب كبيرة، وباعتبار البيئة التي تنشط بها، والتي تتميز باحتمال وجود منافسين خواس قد يؤثروا على مكانتها السوقية، مما يتوجب عليها الاهتمام أكثر بكفاءات وتطويرهم مساندة لتطورات محيطها وتحقيق رغبات عملائها.

الدراسات السابقة:

سيتم التطرق إلى الدراسات التي تناولت الكفاءات والدراسات التي تناولت الأداء.

أولاً: الدراسات التي تناولت الكفاءات

1. دراسة (Didier Retour, Cathy Krohmer, 2011)، بعنوان¹:

La compétence collective, Maillon clé de la gestion des compétences.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم الكفاءات والخبرة الجماعية في المؤسسة، حيث تم في هذه الدراسة الإشارة إلى أن هناك أربعة عناصر أساسية لوجود كفاءات جماعية بالمؤسسة وهي: وجود مرجعيات مشتركة، ذاكرة جماعية، لغة مشتركة، التزام مهني، وقد أجريت الدراسة الميدانية على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا، تم من خلالها التوصل إلى النتائج التالية:

- أن طريقة التسيير وتسيير الموارد البشرية خصوصاً تلعب دوراً كبيراً في خلق وتكوين الكفاءات الجماعية وتطويرها؛

- تملك الكفاءات الجماعية قدرة كبيرة على حل المشاكل التي تعترض المؤسسة؛

- النتائج التي تحققها الكفاءات الجماعية أفضل من الكفاءات الفردية، ذلك أنها تعمل على تحسين الأداء الجماعي للفريق و بالتالي تقديم أفضل أداء للمؤسسة.

2. دراسة (رشيد مناصرية، 2012)، بعنوان²: أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة.

وهدف الدراسة من خلال الإجابة على إشكالية تتمثل في: ما هو دور الكفاءات البشرية في تفعيل نظام الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية؟ إلى التعرف على واقع الاهتمام بالموارد البشري والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية عموماً ومؤسسة سوناطراك خصوصاً وكذا إبراز مدى أهمية مساهمة الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية الجهوية الأربعة للمؤسسة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن اعتماد مفهوم الكفاءات البشرية من خلال التركيز بصفة خاصة على الكفاءات المعنوية المتمثلة في إدراك الذات والصفات الشخصية والدوافع في اختيار وتوظيف الأفراد، يعتبر من أفضل الطرق لاكتساب موارد بشرية متميزة في أداءها

¹ Didier Retour, Cathy Krohmer, **La compétence collective maillon clé de la gestion des compétences**, Facef pesquisa, Facef pesquisa numéro, Especial, Université Nantes, 2011.

² رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود الجزائر، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الحادي عشر، 2012.

وسلوكتها، وتعتبر مؤسسة سوناطراك القدوة للمؤسسات الجزائرية في مجال الجودة والاهتمام بالموارد البشري.

3. دراسة (منى مسغوني، 2013)، بعنوان¹: تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

وهدفت الدراسة إلى إبراز دور كل من تسيير الكفاءات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، من خلال التطرق إلى الأبعاد النظرية المتعلقة بخصوصيات تسيير المؤسسات المتوسطة والصغيرة، كما تم التطرق إلى الأسس والمقاربات النظرية للأداء التنافسي المتميز في المؤسسة، والتعرف على أثر التحليل الإستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات على الميزة التنافسية، وقد طبقت الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تم التوصل من خلالها إلى أنه يوجد ثلاث نماذج حديثة ورئيسة تجعل من الكفاءات مصدرا أساسيا للميزة التنافسية تتمثل في: تسيير المعارف، تسيير الكفاءات، وتسيير الجودة، كما تبين من خلال الدراسة الميدانية أن كل من التدريب والتكوين يعتبر أسلوب فعال لتسيير الكفاءات نحو تحقيق التميز التنافسي للأداء وتحسينه.

4. دراسة (نوال شنافي، 2015)، بعنوان²: دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة - من خلال التطرق إلى مختلف مراحل تسيير المهارات بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في: (تحديد المهارات، تطوير المهارات، تقييم المهارات) ودورها في تحسين الأداء البشري بمختلف أبعاده (المواظبة والمثابرة في العمل، الدقة والجودة في الإنجاز، التحفيز، العمل بروح فريق العمل)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تؤكد أغلب فرضيات الدراسة وأنه يوجد دور معنوي لتسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة، حيث فسر متغير تسيير المهارات مانسبته 80.70% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء البشري؛ كما تم اقتراح مجموعة من التوصيات من خلال هذه الدراسة أهمها ضرورة الاهتمام أكثر بالمهارات والعمل على تسييرها وتسريع

¹ منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2012-2013.

² نوال شنافي، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2014-2015.

وتيرة تطويرها لضمان استمرارية تحسين الأداء البشري الذي هو الانطلاقة لمواجهة متطلبات التنافسية التي تفرضها بيئة المؤسسة.

5. دراسة (سميرة عبد الصمد، 2015)، بعنوان¹: دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة-. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق التميز للمؤسسات من خلال دراسة حالة بشركة الإسمنت عين التوتة، حيث ركزت الدراسة على إبراز أهمية كل من رأس المال البشري وقياسه وكذا مختلف آليات تطوير الكفاءات من إدارة المعرفة، التدريب، التعليم، التحفيز وتطوير فرق العمل ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة، من خلال اقتراح نموذج لتنمية الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة، وتم التوصل من خلال الدراسة النظرية إلى الدور الحساس لعملية تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز، حيث ينحصر هذا الدور في عنصرين رئيسيين هما التميز من خلال الكفاءات المحورية والتميز من خلال رفع قيمة العمل، وتوصلت الدراسة التطبيقية إلى نتائج تؤكد أغلب فرضيات الدراسة وأنه يوجد علاقة وأثر لكل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة-، ورغم تحقق أغلب هذه الفرضيات تجدر الإشارة أنه توجد عدة صعوبات للاستثمار في رأس المال البشري وقياس العائد عليه بالمؤسسة محل الدراسة، وعليه لابد للمؤسسة تبني وتطبيق مقاييس شاملة ومقبولة لمعرفة المساهمة الفعلية لرأس المال البشري والاستثمار فيه.

6. دراسة (Mohammad Faraz Naim, Usha Lenka, 2017)، بعنوان²:

Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: Evidence from Indian Gen Y employees.

وهدفت الدراسة إلى معالجة العلاقة بين تشارك المعارف، وتنمية الكفاءات، والالتزام العاطفي، تم التطرق من خلالها إلى مفهوم كل من تشارك المعرفة وتنمية الكفاءات والعلاقة بينهما، حيث أجريت الدراسة على 18 شركة عاملة في مجال البرمجيات بالهند، وتوصلت الدراسة إلى أنه

¹ سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة-، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2014-2015.

² Mohammad Faraz Naim, Usha Lenka, **Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: Evidence from Indian Gen Y employees**, Journal of Knowledge Management, Vol 21, N 4, June 2017.

يشكل تشارك المعارف حجر الزاوية في إدارة المعرفة وتشمل عملية تشارك المعارف أداة لتبادل المعرفة سواء كانت صريحة أو ضمنية، وخلق سبل لتنمية كفاءات الموظفين، كما توصلت الدراسة إلى أن موظفوا الشركات محل الدراسة هم عديدي الخبرة نسبيا ويسعون للحصول على فرص لتعلم أفضل الممارسات في مؤسستهم وتفترض ملكية كاملة لتطوير حياتهم المهنية والرغبة في التنمية المستمرة، كما كشفت نتائج الدراسة أن تقاسم وتشارك المعرفة له تأثير إيجابي على تطوير الكفاءات بين موظفي الشركة، كما أكدت الدراسة على أهمية الالتزام العاطفي في تنمية كفاءات الأفراد من خلال زيادة الرضا الوظيفي، وعلاوة على ذلك ففي سياق البرمجيات، فمن الأهمية بمكان أن تخضع الكفاءات للتنمية الشاملة بما في ذلك تنمية الكفاءات الشخصية والمهنية والاجتماعية، ويرجع ذلك في المقام الأول إلى الطبيعة الديناميكية لصناعة تكنولوجيا المعلومات، وهذا يتطلب التوسع في مجموعة واسعة من الموظفين، والكفاءات التي تدمج الكفاءات الشخصية والمهنية والاجتماعية.

ثانيا: الدراسات التي تناولت الأداء

1. دراسة (سليمان الفارس، 2010)، بعنوان¹: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه، من خلال دراسة ميدانية طبقت على عشر شركات حديثة أنشئت وفقا لقانون تشجيع الاستثمار سنة 1991، وتوصلت الدراسة العملية إلى وجود علاقة ارتباط قوية و ذات دلالة إحصائية بين متغيري إدارة المعرفة والأداء؛ إذ أن أي تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لا بد أن ينعكس إيجابا على رفع كفاءة الأداء؛ ومن جهة أخرى بينت الدراسة على وجود علاقة بين كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة وبين كل محور من محاور الأداء.

¹ سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.

2. دراسة (معتصم الفضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور، 2014)، بعنوان¹: بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة وفلسفة بطاقة الأداء المتوازن ودوافع الاهتمام بها ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، حيث تم التطرق إلى شرح الخطوات المنهجية لتطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقويم الأداء، وتسليط الضوء على الأساليب الحديثة في تقويم الأداء، وقياس أثر فاعلية استخدام بعد الأداء الاجتماعي في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمس (المالي، العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو، الأداء الاجتماعي) في نجاح عملية تقويم الأداء وفق إطار متكامل وشمولي، مستوى أداء الخدمات التي يقدمها الصندوق القومي للمعاشات في تحسن مستمر، يدرك العمال بالصندوق القومي للمعاشات أهمية تطوير بطاقة الأداء المتوازن بإضافة بعد الأداء الاجتماعي كبعد خامس في البطاقة.

3. دراسة (جاسر عبد الرزاق النسور، 2014)، بعنوان²: أهمية استخدام أساليب علمية حديثة في تحليل البيئة وأثره على تحسين كفاءة الأداء في الشركات: دراسة واقع عينة من الشركات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين استخدام أساليب علمية حديثة في تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والأداء المؤسسي، حيث تم التوصل إلى صحة الفرضية كون العملية التخطيطية الصحيحة تحتاج إلى تجميع بيانات ومعلومات دقيقة وصحيحة بطرق علمية رصينة عن واقع عمل الشركات الأردنية بطرق وأساليب مختلفة، كما تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات تتمثل فيما يلي:

- إن فاعلية التخطيط وتطورها ترتبط بحدود كبيرة بقدرة إدارة الشركات على استخدام طرق أو أساليب علمية حديثة في تجميع وتحليل وفرز بيانات ومعلومات البيئية الخارجية وكذلك الداخلية للمنظمة.
- من الضروري العناية الكبيرة بأساليب تحليل بيئة عمل الشركة، أو أن تستخدم الإدارة العليا لهذه الشركات طرق مناسبة ومنسجمة مع واقع عمل متجدد ومتغير باستمرار.

¹ معتصم الفضل عبد الرحيم عبد الحميد ، فتح الرحمن الحسن منصور ، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، أطروحة دكتوراه فلسفة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، السودان، 2014.

² عبد الرزاق النسور جاسر، أهمية استخدام أساليب علمية حديثة في تحليل البيئة وأثره على تحسين كفاءة الأداء في الشركات: دراسة واقع عينة من الشركات الأردنية، مجلة جامعة البصرة، المجلد 7، العدد 13، 2014.

- إن عينة الدراسة وهي شركات رائدة وكبيرة في الاقتصاد الأردني توجد فيها عملية تخطيطية مناسبة رغم بعض النواقص والإشكالات في هذه العملية من جانب، ومن جانب آخر تستخدم أساليب تحليل معروفة وتقليدية في فرز معطيات البيئة الخارجية.
- يتطلب الأمر من إدارات هذه الشركات عينة الدراسة توسيع مدركاتها أو أساليبها ومؤشراتها في قياس الأداء، وكذلك اعتماد أكثر لمؤشرات الأداء غير المالي.
- إن ضرورة تتطلب تطوير وتنشيط عملية تقويم الأداء الشامل في هذه الشركات بضرورة وجود أطر واقعية وكفاءات بشرية تساهم في نجاح الشركات من خلال عمليات تجميع وربط معطيات بيئة عمل هذه الشركات وطبيعة خياراتها الإستراتيجية المعقدة.

4. دراسة (Ondrej Zizlavsky, 2014)، بعنوان¹:

The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم التطرق في هذه الدراسة إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن والعلاقة بينه وبين الابتكار في المؤسسة، وقد توصلت الدراسة والتي أجريت على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جمهورية التشيك لقياس الأداء المبتكر، إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية تربط بين المقاييس المالية وغير المالية وبين العوامل الداخلية والخارجية للأداء، وكذا بين الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل والمؤشرات السنوية على المدى القصير، كما تمت الإشارة في هذه الدراسة إلى ضرورة الاهتمام أكثر بعلاقة الابتكار بالأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، خاصة في ظل التغيرات في بيئة الأعمال والتي يعد فيها الابتكار الأداة التي من خلالها يمكن تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات، ولذلك فإن الأداء يجب تقييمه من قبل مؤشرات مالية وغير مالية في جميع مراحل عملية الابتكار، ويقترح تدابير من أجل تحسين تقييم أداء الابتكار مع استخدام الأساليب والنماذج الرياضية المتقدمة، حيث هذا النهج مفقود في المؤسسات محل الدراسة ولا تزال هناك فجوة كبيرة في قياس أداء الابتكار.

¹ Ondrej Zizlavsky, **The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System**, Journal of Technology Management & Innovation and Management, Vol 9, Issue 3, 2014.

5. دراسة (Öznur Gökkaya, Gönül Kaya Özbağ, 2015)، بعنوان¹:

Linking Core Competence, Innovation and Firm Performance

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة بين الكفاءات الأساسية والابتكار وأداء المؤسسة، من خلال التطرق إلى مفهوم الكفاءات الأساسية وعلاقتها بالابتكار، ثم علاقة الابتكار بأداء المؤسسة ليتم اقتراح نموذج الدراسة والذي يفترض أن الكفاءات الأساسية كمحدد مهم للابتكار وتتكون من ثلاث أبعاد (التفرد، التمديد وقيمة العملاء) ودراسة أثرها الإيجابي على الابتكار ومن ثم أداء المؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي بين الكفاءات الأساسية والابتكار، حيث أن الكفاءات الأساسية تؤدي إلى تطوير المنتجات الجديدة وبالتالي الابتكار للمؤسسة، وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على 250 شركة تجارية وعولجت باستخدام برنامج AMOS وباستخدام المعادلات الهيكلية أن جميع الأبعاد الثلاثة للكفاءات الأساسية والمتمثلة في التفرد، التمديد وقيمة العملاء؛ ذات أهمية كبيرة في تفسير الابتكار؛ ولذلك لكي يظل المديرون قادرين على المنافسة، يمكنهم محاولة تعزيز الابتكار من خلال إدارة كل بعد من أبعاد الكفاءات الأساسية؛ كما توصلت الدراسة إلى أن الابتكار له آثار كبيرة على أداء المؤسسة، حيث أن زيادة جهود المؤسسة في تطوير منتجات وعمليات جديدة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، كما تم التوصل إلى أن مديري الشركات محل الدراسة ليسوا على دراية واضحة بمفهوم الكفاءات الأساسية وبالتالي لا بد من مزيد من البحوث التجريبية لزيادة الوعي للمديرين حول الكفاءات الأساسية وتحديدها بعناية وإدارتها مما يؤدي إلى الابتكار والذي يؤثر بدوره على أداء المؤسسة.

¹ Öznur Gökkaya, Gönül Kaya Özbağ, **linking core competence: Innovation and firm performance**, Journal of business research, Turk, 2015.

6. دراسة (عادل بومجان، 2015)، بعنوان¹: تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من مدخلين حديثين وهما التمكين الإداري و إدارة المعرفة، و التطرق إلى أداء المؤسسة من منظورات بطاقة الأداء المتوازن، والمثلة في منظور النمو و التعلم، و منظور العمليات الداخلية، و العملاء، والمنظور المالي.

وتم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف تؤكد أغلب فرضيات الدراسة أهمها:

- أن مستوى إدراك إطارات ومسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة، كما أن مستوى إدراكهم لأداء المؤسسة جاء أيضا متوسطا.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

كما خلصت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات تتمثل في: العمل على فهم وإدراك فلسفة ومضامين التمكين الإداري، ومراعاة أبعاده كالتحفيز من خلال إعادة النظر في المحفزات المادية والمعنوية وكذا عملية التدريب بما يتماشى مع الاحتياجات التدريبية، إلى جانب الاهتمام بالاتصال، وبتفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرار، و بفرق العمل و بالثقة بين الأفراد كمرتكز تقوم عليه فلسفة التمكين الإداري، والعمل على تطبيق ممارسات وعمليات إدارة المعرفة وتوفير مناخ تنظيمي ملائم، وتنظيمات مرنة تتماشى مع السياسات الجديدة للموارد البشرية.

¹ عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة- أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2014- 2015.

7. دراسة (أمينة مولاي، ميمون كافي، 2015)، بعنوان¹: استخدام التحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء بالاستعانة بسلم أندرسن وبطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية سعيدة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين مستوى إدارة المعرفة والأداء المؤسسي من خلال التطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها في تقييم الأداء المؤسسي والتعرف على أثر إدارة المعرفة على الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، وحصص عدد أبعاد الأداء بالاعتماد على تقنية التحليل في مركبات الأساسية ثم استخدام التحليل التصنيفي، حيث تم تصنيف المؤسسات محل الدراسة تبعاً لمستوى أدائها ومحاولة مطابقة هذا التصنيف المقترح من طرف سلم أندرسن لمستوى أداء المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها:

- أن المؤسسات محل الدراسة لازالت تعنى بالأداء من المنظور الكلاسيكي فقط مع عدم الاستغلال الجيد للمعرفة المتوفرة؛
- غياب المنافسة باعتبارها المحرك الرئيسي الدافع لتحسين الأداء في المؤسسة، وبالتالي عدم الاهتمام بالمناهج الحديثة التي من شأنها تحسين الإنتاج؛
- إعطاء أهمية أكبر لتطبيق إدارة المعرفة من طرف الإدارة باعتبارها ضرورة حتمية في عالم الأعمال، واستقطاب وتعيين موظفين مؤهلين وقادرين على أدوارهم المعرفية.

من خلال تقديم واستعراض مختلف الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، لاحظنا أن أغلب هذه الدراسة تناولت موضوع الكفاءات من زوايا وجوانب مختلفة كالتطرق للكفاءات الجماعية ومجالات تسيير الكفاءات، كما أن أغلب الدراسات تناولت متغير واحد من متغيرات الدراسة وتم ربطه بمتغيرات أخرى كإدارة المعرفة وإدارة التغيير، كما نلاحظ أن الدراسات التي حاولت الربط بين المتغيرين ركزت على جانب واحد من جوانب الأداء وتم ربطه بالكفاءات كالجودة والابتكار والتميز في الأداء والأداء البشري، وهذا ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة حيث سنحاول من خلاله ربط تسيير الكفاءات البشرية بالأداء المؤسسي من منظور شامل.

¹ منى أمينة مولاي، ميمون كافي، استخدام التحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء، مجلة الباحث، العدد 15، 2015.

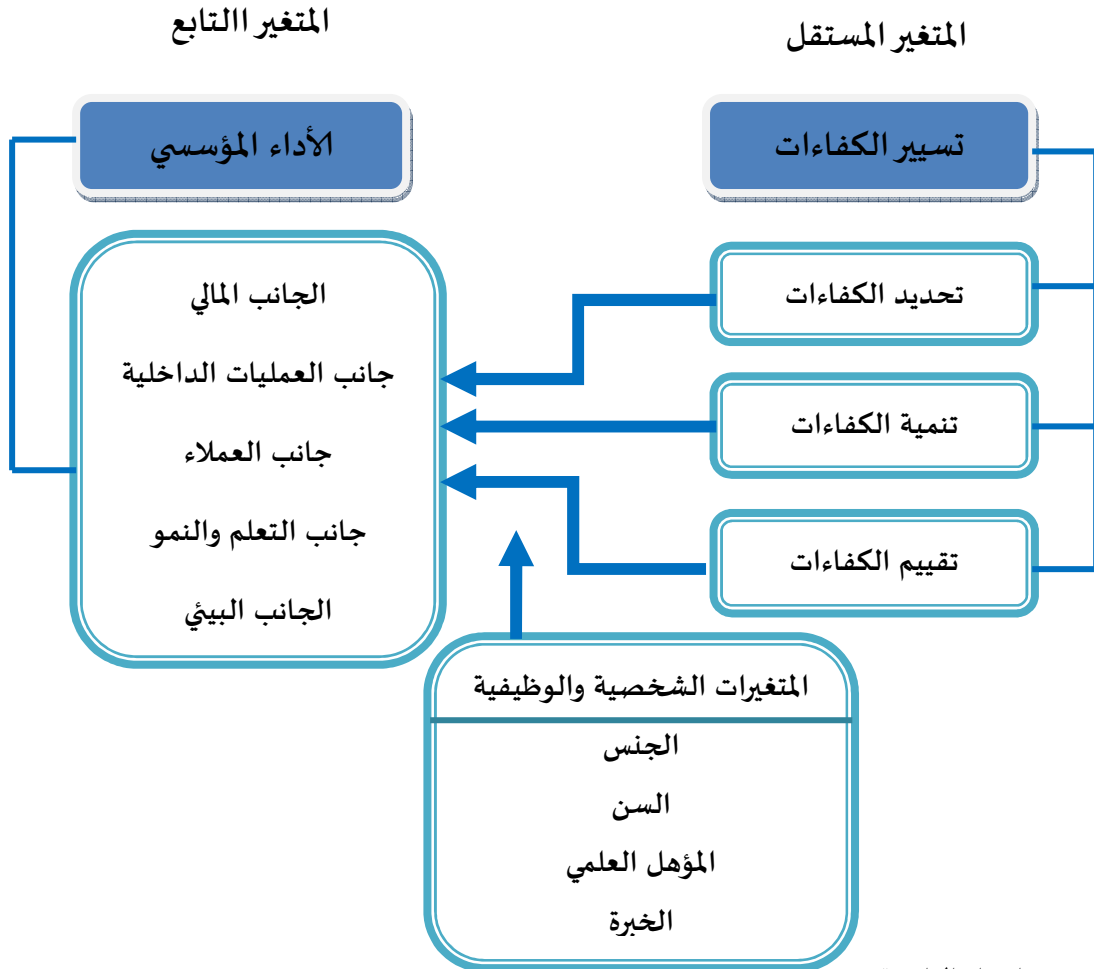
فقد جاء هذا البحث لإثراء الدراسات السابقة ومحاولة ربط تسيير الكفاءات البشرية بمختلف أبعاده بالأداء المؤسسي من منظورات بطاقة الأداء المتوازن، حيث تم إضافة البعد البيئي كبعد خامس في البطاقة.

نموذج البحث:

لغرض استكمال متطلبات البحث في إطاره العملي وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه وكذا الدراسات السابقة، واختبار العلاقة بين المتغيرات تطلب الأمر وضع نموذج يوضح حدود وطبيعة تلك المتغيرات والعلاقات بينها، والذي ينطلق من فكرة الأثر الذي يلعبه تسيير الكفاءات البشرية بمختلف أبعاده (تحديد الكفاءات، تنمية الكفاءات، وتقييم الكفاءات) والتي اعتبرت متغيرات مستقلة على الأداء المؤسسي بشركة الاسمنت عين التوتة - باتنة-، وهو المتغير التابع.

والشكل الموالي يبين نموذج البحث.

شكل رقم (1): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثة

منهج البحث:

من أجل الوقوف على حيثيات البحث وتحليله تم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على الأسلوب التحليلي، لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث، وتحليل البيانات للوصول إلى نتائج محددة.

هيكل البحث:

بغية تحقيق أهداف البحث ومعالجة مشكلته سوف يتم تقسيمه إلى ثلاثة فصول، يتضمن الفصل الأول الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية، حيث يتم التطرق من خلاله إلى ماهية تسيير الكفاءات البشرية، مقاربات تسيير الكفاءات البشرية، وأهم مراحل تسيير الكفاءات البشرية، ثم الأساليب المعتمدة لتنمية الكفاءات البشرية.

ويتضمن الفصل الثاني تسيير الكفاءات البشرية والأداء المؤسسي، من خلال التطرق لأهم مفاهيم الأداء المؤسسي، إدارته، وطرق قياسه وتقييمه، ليتم التعرّيج على بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة تعكس التوازن في الأداء، ومن ثم التعرف على علاقة تسيير الكفاءات البشرية بالأداء المؤسسي. ويتم تخصيص الفصل الثالث إلى دراسة أثر تسيير الكفاءات البشرية على أداء شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة -، حيث سيتم تقديم نبذة عن شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة -، والتطرق للإطار المنهجي للبحث، ثم تحليل وتفسير نتائج البحث، ليتم اختبار فرضياته، وفي الأخير خاتمة يتم من خلالها إبراز مختلف النتائج التي تم التوصل إليها وكذا تقديم الاقتراحات المتعلقة بهذا البحث.

الفصل الأول:
الإطار النظري
لتفسير الكفاءات البشرية

تمهيد

تعتبر الكفاءات من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية خصوصاً، حيث تلعب التغيرات التي أحدثتها الثورة المعرفية، والتي مست بدورها إدارة الموارد البشرية، دوراً في تطور مفهوم وممارسات الكفاءة؛ إذ أدت إلى انتقال المؤسسات من مفهوم مناصب العمل إلى مفهوم الفرد والخصائص الواجب توفرها فيه لشغل هذه المناصب، وعلى المستوى الاستراتيجي، فقد توجه التفكير إلى البحث عن الموارد والكفاءات التي تحقق التميز للمؤسسة، كما أدى ذلك إلى ضرورة تبني مفهوم تسيير الكفاءات، من أجل التخطيط الجيد لاحتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية، وكيفية اكتسابها والاستفادة من مهاراتها وخبراتها.

ويهدف تكييف الأفراد مع وظائفهم وتهيئتهم لوظائف أخرى مستقبلاً، تحتم على المؤسسات اعتماد برنامج تسيير تقديري للوظائف والكفاءات من شأنه المساهمة في تفعيل ونجاعة الاستثمار في المورد البشري والمحافظة عليه بشكل مستمر، كما أن الطبيعة المعرفية للكفاءات يمكن أن تؤدي إلى اختفائها، مما أدى بالمؤسسات إلى اعتماد جملة من الأساليب التي يمكن من خلالها تنمية الكفاءات وزيادة مخزونها من المعارف والمهارات والسلوكيات في مجال العمل.

ولذلك يهدف هذا الفصل إلى إبراز مفهوم الكفاءات ومجالات تسييرها، وكذا التعرف على

الأساليب اللازمة لتنميتها، من خلال المباحث التالية .

المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية.

المبحث الثاني: المقاربة النظرية لتسيير الكفاءات البشرية.

المبحث الثالث: مراحل تسيير الكفاءات البشرية.

المبحث الرابع: أساليب تنمية الكفاءات البشرية.

المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية

يعود أصل استخدام كلمة "كفاءة" إلى علم النفس، حيث استخدم سنة 1920 في مضامين تربوية؛ لكن لم ينحصر استخدام هذا المصطلح في المجال البيداغوجي وإنما تطور ولقي اهتماماً لدى مختلف العلوم وفي مختلف المستويات العلمية وذلك من المستويات الفردية (علم النفس، الأروغونوميا*، علم التربية) إلى المستويات الجماعية (علم الاجتماع، علم نفس المجتمع)، إلى المستويات المؤسسية (الحقوق، الاقتصاد الجزئي، علوم التسيير)، وكان كل علم له نظريته الخاصة لمفهوم الكفاءة. ولقد تم إدراج مفهوم "الكفاءة" في أدبيات الإدارة والتسيير في أواخر الثمانينات من القرن الماضي؛ ولكن هذا الظهور لم يأت من العدم بل كانت هناك مقدمات وممهّدات سهلت ظهوره، فلم يقتصر هذا المفهوم في البدء على العنصر البشري ونقصد بذلك كفاءات الأفراد، بل على المستوى الكلي للمؤسسة (الكفاءة الإنتاجية للألة).

المطلب الأول: تعريف الكفاءة والمصطلحات المرتبطة بها

يشوب مفهوم الكفاءة الكثير من الغموض والاختلاف، الأمر الذي أدى إلى تعدد التعاريف التي تناولته، وهذا حسب السياق الذي يستعمل فيه، وسوف نحاول من خلال هذا المطلب التعرف على مختلف المفاهيم للكفاءة والمصطلحات المرتبطة بها.

- تكثر معاني الكفاءة في المعاجم اللغوية، ويقال: "إن أصل كلمة كفاءة من الاكتفاء، وفي أدبيات أخرى نجد في باب (كفاً) والكفو، هو النظير والمصدر الكفاءة"¹.
 - كما ورد مفهوم الكفاءة في قاموس المنهل الوسيط بمعنى الجدارة والأهلية².
 - ونجد باللغة الأجنبية كلمة "competence" تعني المهارة والقدرة، أو الإمكانية، والصلاحية والأهلية، وبالنظر إلى الفعل "compète" نجده يعني محاولة اكتساب بعض الأشياء بالمنافسة³.
- كما أن الكفاءة في المؤسسة تختلف حسب الأهداف والنتائج؛ فنجد:

* الأروغونوميا: هي علم تطبيقي يهدف إلى جعل متطلبات المنتوجات والمهن وأماكن العمل مناسبة للأفراد الذين يستعملونها، وهذا من أجل الرفع من مستوى نسق الإنسان-آلة، وذلك بتكييف ظروف العمل لطبيعة القدرات الفيزيولوجية والسيكولوجية والتركيبية لدى الفرد.

¹ كمال عبد الحميد زيتون، التدريس: نماذجه ومهاراته، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2003، ص ص 49-50.

² سهيل إدريس وآخرون، المنهل، ط11، دار الآداب ودار العلم، لبنان، 1990، ص 226.

³ <http://elbassair.net/downloads/tarbawaiyate/G9/09.pdf>

تاريخ زيارة الموقع: 2015/03/15

- الكفاءة على مستوى الإنتاجية تعني: مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، حيث كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، قلت قيمة المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة و بالتالي فإن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من المؤسسات يتجسد في إنتاجية العامل¹.
 - الكفاءة على المستوى التنظيمي تعني: القدرة على مواجهة الوضعيات الجديدة وغير المألوفة والتكيف الإيجابي معها².
 - الكفاءة على مستوى المورد البشري تعني: القدرة على أداء مهمة على أحسن وجه، أو إلى التحكم في المعارف والمؤهلات والمهارات المطلوبة في ميدان العمل³.
- وسيتم تناول مفهوم الكفاءة على المستوى البشري بشكل مفصل، ولكن قبل ذلك لا بد من الإشارة إلى مختلف المصطلحات التي تتشابه وتتداخل مع مفهوم الكفاءة على المستوى البشري.
- ➔ المعرفة "savoir": تعد المعرفة من أكثر المواضيع أهمية في وقتنا الحاضر وبؤرة التركيز لجهود الكثير من المديرين أو العاملين في مجال إدارة الأعمال والتكنولوجيا، حيث غدت مورد من أنفس الموارد التي تمتلكها المؤسسات في الإنتاج أو في تقديم خدماتها، وعرفت المعرفة بأنها رأس مال فكري وأساس الميزة التنافسية⁴.
- وتعرف المعرفة على أنها: "فهم العلاقات والسببية ذات الأثر الكامن في جعل المؤسسات فعالة، وبناء العمليات والتنبؤ بالنماذج الإدارية، وهي الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، الفهم، التعلم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة عملية، مهارة، اعتياد أو تعود، اختصاص أو إدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما"⁵.

¹ صالح السعيد، الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية: بناء نموذج قياسي لمؤسسة القطن المعقم، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، العدد 12، 2012، ص 124.

² شوقي جباري، زهية بودباز، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إستراتيجية العناقيد الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010، ص 12.

³ عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 54.

⁴ دنيا كريم حسن، دور عمليات إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات الأعمال: بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 43، 2015، ص 415.

⁵ حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص ص

والمعرفة عبارة عن عملية تراكمية تكاملية تتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبياً، كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة، أي أنها عبارة عن نتيجة لمزج وتراكم كل من المعلومات، العلم والخبرة¹.

هذا وقد تناول كل من "Nonaka & Takochie"^{*} مفهوم المعرفة من منظور شامل من خلال زاوية التفاعل بين نوعين من المعارف، معرفة ضمنية وتشير إلى المهارات الموجودة في عقل ولب كل فرد والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات ولا نستطيع الاستيلاء عليها، ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية، والمعرفية؛ ومعرفة صريحة تتعلق بالمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة بالأرشيف وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها، ويمكن تقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات،... إلخ².

وقد يكون من المهم التفرقة بين المعرفة الصريحة، والمعرفة الضمنية، حيث تشير الأولى إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها ويتعامل معها الجميع، بينما المعرفة الضمنية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظياً، وهي أيضاً فردية يمتلكها المختصون الخبراء وبالغالب يصعب إيصالها للآخرين وهي أيضاً من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية³.

👉 **المهارة "savoir- faire":** وهي قابلية الشخص على استخدام معرفته بصورة فعالة لانجاز المهام بشكل كفاء، وهي استعداد ينمو بالمعرفة أو التعلم وتصلق بالتدريب، وتستخدم في التأثير في سلوك الآخرين أو تحقيق هدف معين⁴، فهي القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقت ما نريد والمهارة نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة، وكل مهارة من المهارات

¹ حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الأردن، المجلد 11، العدد 4، 2015، ص 845.

^{*} Nonaka: ولد الباحث "Nonaka" عام 1935، حيث عاش طفولته في اليابان إبان الحرب العالمية الثانية، في عام 1958 حصل على البكالوريوس في العلوم السياسية من جامعة "واسيدا" في اليابان، ثم انتقل إلى الولايات المتحدة، حيث حصل على الماجستير والدكتوراه في إدارة الأعمال في عام 1972، من جامعة " كاليفورنيا"، اقترح الدكتور "Nonaka" نظرية لسير المعرفة في المنظمات تعتمد على عمليات المعرفة المتصاعدة من التفاعل الايجابي بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 38-40.

³ حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، مرجع سبق ذكره، ص 845.

⁴ Guy Le botref, *Ingénierie et évaluation des compétences*, 3^{ème} ed, Edition d'organisation, Paris, 2001, P 56.

تتكون من مهارات فرعية أصغر منها، والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي¹، ويمكن تصنيف المهارة إلى:

■ المهارة العملية: وهي مهارة معنوية مرتبطة بالأفراد وتتعلق بقدرات انجاز الأعمال الوظيفية المحصورة نسبياً، أي التي تتطلب ممارسة فعلية يدوية مثل قدرة العامل على إعداد مخطط للميزانية².

■ المهارة المعرفية: هي عبارة عن العمليات الفكرية التي من الممكن أن تستخدم سواء في انجاز الأعمال البسيطة كالعد، المقارنة والتحديد، أو في العمليات الأكثر تعقيداً مثل الاستنتاج الاستقرائي، وهذه المهارة مطلوبة بشكل أكبر بالنسبة للنشاطات التي تعتمد على القدرات العقلية أكثر من العضلية³.

■ مهارة الاتصال: تشير إلى القدرات اللازمة من معرفة التصرف أو التوجه في ظرف وظيفي خاص، وهي القدرة على خلق التعاون الفعال سواء بين مختلف أفراد المؤسسة (الاتصال الداخلي)، أو مع محيطها الخارجي (الاتصال الخارجي)⁴.

☞ السلوك "Savoir- être": يعرف السلوك على أنه مجموع التصرف وردود الأفعال، طرق التصرف وطرق المبادرة لدى الفرد وهناك ما يعرف بالسلوك المثالي، والذي يعبر عن السلوك الذي تحدده المؤسسة وتعتبره مناسباً لأداء العمل بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها، غير أنه لا يمكن حصر السلوك في تصرفات الأفراد فقط، بل يتعدى ذلك إلى السلوكات الجماعية التي تظهر على مستوى مجموعات وفرق العمل، فسلوك الأفراد كمجموعات عمل يزيد عن مجموع سلوكاتهم الفردية، ومن ثم تبرز أهمية دراسة السلوكات الجماعية، وذلك بسبب أن سلوك الفرد عندما يكون في جماعة العمل يختلف عن سلوك نفس الفرد خارج هذه الجماعة⁵؛ كما أن الفرد الذي يملك سلوكات إيجابية تسمح له بالتواصل الجيد مع رؤسائه ومرؤوسيه في علاقات تفاعلية تكسبه المرونة والجدية في العمل مما يمكن من اكتساب سلوكات إبداعية كالمبادرة الفعالة والتأقلم السريع مع مختلف التطورات⁶.

¹ شهرزاد محمد شهاب، أثر برنامج تطوري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس التربوية في مركز محافظة نينوى، مجلة دراسات تربوية، العراق، العدد الثامن، أكتوبر 2009، ص 14.

² Guy Le botref, **Op.Cit**, P 56.

³ Bierendouck, lou – van, **Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise**, De Boeck Université, Paris, 2006, P 7.

⁴ Bierendouck, lou – van, **ibid**, P 7.

⁵ سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، السويس، مصر، 2005، ص 30.

⁶ Valérie Marbach, **Evaluer et rémunérer les compétences**, Editions d'organisation, Paris, 1999, P17.

☞ القدرة "Pouvoir": هي الإمكانية العملية لتنفيذ المهام المستندة للفرد الذي يتحكم في هذه القدرات أكثر من غيره¹، وهي كل ما يجعل الفرد قادرا على فعل شيء ما ومؤهلا للقيام به أو إظهار سلوك أو مجموعة سلوكيات تتناسب مع وضعية ما، فهي غير مرتبطة بمضامين عمل معين، بل يمكن أن تبرز في أعمال مختلفة².

☞ الاستعداد "prêt": يعني مدى قابلية الفرد للتعلم أو مدى قدرته على اكتساب سلوك أو مهارة معينة إذا ما تهيأت له الظروف المناسبة فالاستعداد يتضمن القدرة على تعلم مهارات متنوعة وسلوك متعدد³، والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل، فهو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيز الملائم⁴.

☞ الكفاءة "compétence": هي القدرة على إيجاد نمط معين أو طريقة معينة لاستخدام المعارف والمهارات والخصائص الشخصية وأدوات العمل، من أجل إنجاز المهام والأنشطة وحل المشاكل المختلفة⁵.

من خلال مختلف المصطلحات المتعلقة بالكفاءة تجدر الإشارة إلى أن الكفاءة مزيج من المعارف والمهارات والسلوكيات إضافة إلى ضرورة توفر القدرة والاستعداد.

المطلب الثاني: تعريف الكفاءات البشرية وأهميتها

أولا: تعريف الكفاءات البشرية

يختلف تعريف الكفاءات البشرية حسب وجهات النظر التي تناولت ذلك وحسب آراء الباحثين الذين تناولوا مفهوم الكفاءات من زوايا متعددة، ويمكن إبراز أهم التعاريف للكفاءات البشرية فيما يلي:

يعرف "Pitter Gottschalk" الكفاءات بأنها: " مجموعة من المعارف، المهارات، القدرات التي يتمتع بها الفرد، والتي تتفاوت من شخص لأخر، وركز على أن المعرفة جزء من الكفاءة"⁶.

¹ Valérie Marbach, *Ibid*, P22.

² <http://www.elbassair.com>

تاريخ زيارة الموقع: 2015/02/13.

³ <https://hrdiscussion.com>

تاريخ زيارة الموقع: 2015/02/16.

⁴ أحمد مصنوعة، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية - الواقع وآفاق التطوير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 3 و 4 ديسمبر 2012، ص 6.

⁵ Jean Marie Peretti, *Dictionnaire des ressources humaines*, 2^{ème} Ed, Vuibert Ed, Paris, 2001, P 60.

⁶ Petter Gottschalk, *Strategic knowledge management Technology*, Idea Group Publishing, USA, 2005, P 6.

كما أكد "Aubert & Gilbert" في تعريفهما للكفاءات البشرية "بأن الكفاءة تستوجب التنسيق بين المعرفة والقدرة وترجم في الممارسات والإرادة، والتي تنتج عنها المعارف السلوكية أو الاستعداد¹".

وتعرفها المجموعة المهنية الفرنسية "Le MEDEF"^{*} بأنها: "تركيب من المعارف، المعارف العملية (المهارات)، الخبرات والسلوكيات الممارسة في إطار محدد تلاحظ من خلال العمل الميداني في وضعيات متخصصة وعلى المؤسسة تحديدها تقييمها قبولها وتطويرها²".

ويضيف "Guy Le Boterf"^{*} أن الكفاءة هي مزيج من ثلاثة موارد³:

- الموارد المتحركة الناشئة من الاحتكاك الاجتماعي، (مهارات سلوكية (Savoir_ être):

- البعد المعرفي الناشئ عن أنشطة التدريب، (المعارف (Savoir):

- البعد المهاري: وهي خبرة الشخص في المواقف المهنية، (المهارات (Savoir_ Faire).

كما يعتبر "Le Boterf" أن الكفاءات البشرية هي نتيجة التكامل بين معرفة التصرف والرغبة في التصرف والقدرة على التصرف⁴:

- معرفة التصرف (Savoir Agir): تتمثل في معرفة التنسيق على أساس الحالات التي يتم مواجهتها، المعارف والمهارات ومن التصرف مع الموارد الخارجية مثل طرق العمل شبكات الإعلام والوثائق؛

- الرغبة في التصرف (Vouloir Agir): يعني قبول الاندماج في الوضعية الملقاة أي الاعتراف بمدى المساهمة والملاءمة للقيمة المهنية للفرد وما ينتظر منه، بالإضافة إلى الصورة الايجابية والنفعية للذات؛

¹ J.Aubert, P.Gilbert, **Les notions des compétences dans les différentes disciplines.** www.e-rh.org2013.htm visité le : 03/01/2016.

^{*} MEDEF : Mouvement des Entreprises de France.

² Michel Ferrary, Y. Persqueux, **Management de la connaissance**, Edition Economica, Paris, 2006, P 24.

^{*} Guy Le Boterf: خبير عالمي يساعد المنظمات لإدراج وتطوير إمكاناتهم المتعلقة بتسيير وتطوير الكفاءات.

³ Glaude Blanche Allège, Anne Elisabeth Andréassiam, **Gestion des ressources humaines: Valeur de l'immatériel**, Groupe de Boeck, Belgique, 2008, P 23.

⁴ Guy Le Boterf, **Construire les compétences individuelle et collectives**, 6^{ème} édition, Edition EYROLLES, Paris, 2013, P 95.

- القدرة على التصرف (**Pouvoir Agir**): تعني التوفر على كل الوسائل الضرورية للتعامل مع الحالة المهنية، والتي تتوفر على تحديد إطار استقلالية ومسؤولية للفرد، كتحسين ظروف العمل مثل التقليص من المخاطر المهنية والأعباء المكلفة.

كما يعرف "**Claude Lévy-leboyer**" الكفاءات البشرية بأنها: "مجملة السلوكات التي يتحكم فيها بعض الأشخاص أكثر من غيرهم مما يسمح لهم بالتواجد في وضعية مهنية أفضل، هذه السلوكات قابلة للملاحظة في الواقع اليومي للعمل، من خلال المعارف المجمعمة وملاحح الشخصية والاستعدادات المكتسبة، والتي تتعلق مباشرة بالعمل في حد ذاته¹."

ويشير "**Philippe Zarifian**"* أن الكفاءات البشرية هي: "أخذ الفرد بالمبادرة وتحمله المسؤولية عند مواجهته لأوضاع مهنية وظروف مختلفة²."

ويرى "**Jean Marie Peretti**" أن الكفاءات: "هي معارف وسلوكات ومهارات قابلة للتحريك بغية القيام بمهمة محددة³."

من خلال مختلف هذه التعاريف للكفاءات، نلاحظ أن الكفاءات البشرية هي مزيج من المعارف والمهارات والسلوكات كما أنها تمارس أثناء العمل، أي لا يمكن التحدث عن الكفاءة بمعزل عن العمل. ولأن الكفاءات حقيقة ديناميكية فهي عملية مزج للمكونات أي أن الكفاءات هي مزج للمعارف، الممارسات، الخبرات والسلوكات التي تمارس في إطار معين بدقة، بمعنى أن الكفاءات ليست حالة وإنما هي عملية مزج؛ وحسب "**Le Boterf**" فإن الفرد الكفو هو ذلك الشخص الذي يحسن التصرف في سياق معين، والقادر على التعبئة للموارد الشخصية (المعارف، المهارات، الصفات، الطاقات الإدراكية، والموارد العاطفية...) والموارد البيئية المتمثلة في (التكنولوجيا، قاعدة البيانات، شبكات الخبرة...)، وهذا يعني القدرة على تنفيذ مجموعة من الأنشطة وفقا لبعض المعايير المرغوبة⁴.

كما يؤكد "**Le Boterf**" أن تعريف الكفاءة يختلف بحسب المؤسسات وظروف العمل المختلفة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ Claude Lévy-le boyer, **la gestion des compétences**, Edition d'organisation, paris, 2009, P 31.

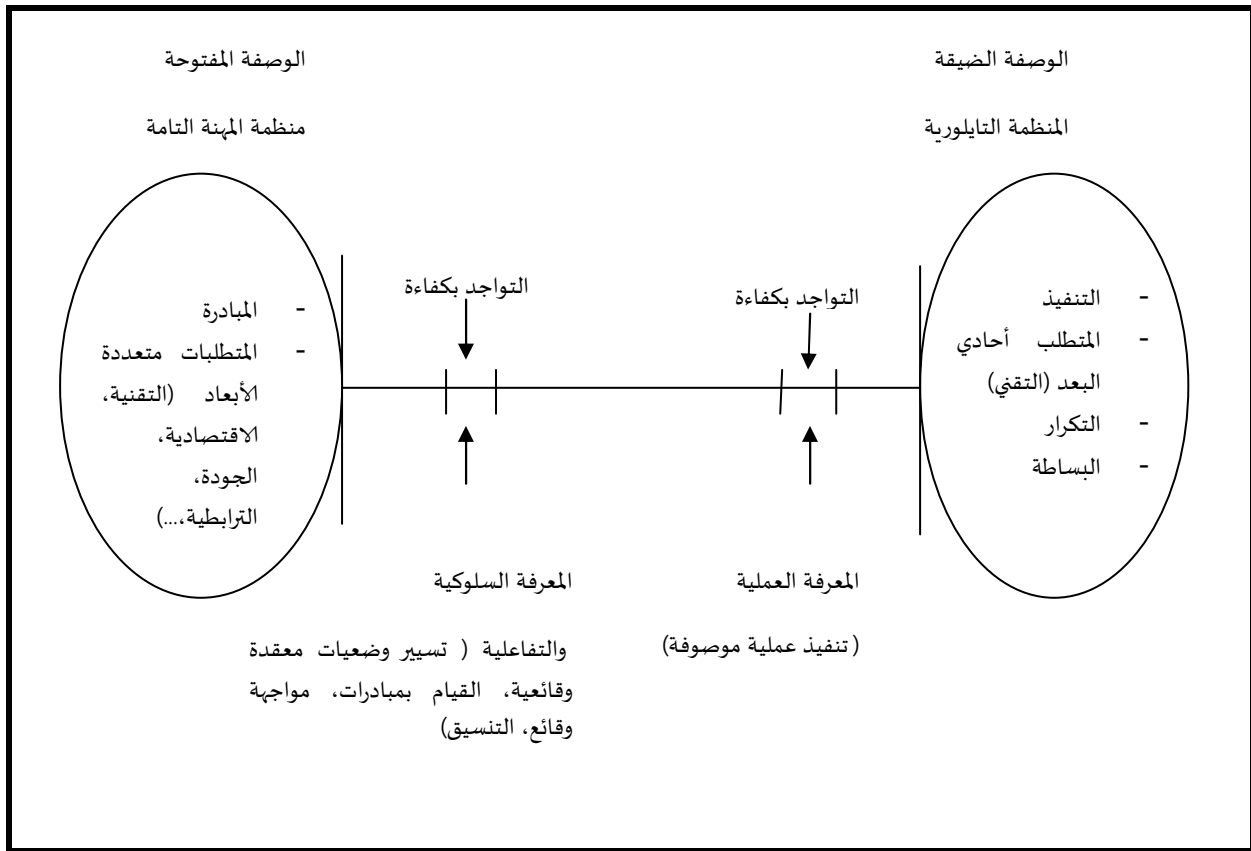
* **Philippe Zarifian**: أستاذ علم الاجتماع في جامعة "Marne-la-vallée" ومدير أبحاث مدرسة "Boston"، خصص العديد من مؤلفاته لتحديد وتعريف النمط الجديد لتسيير الموارد البشرية التي تم اعتمادها من طرف العديد من المؤسسات وهو التسيير بالكفاءات.

² Philippe Zarifian, **Objectif compétence: Pour un nouvelle logique**, Edition Laisons, Paris, 1999, P 70.

³ Jean Marie Peretti, **Dictionnaire des ressources humaines**, Edition Vuibert, 1998, P 8.

⁴ Gay Le Boterf, **L'ingénierie des compétences**, 2^{ème} éd, Editions d'organisation, Paris, 1999, P 38.

شكل رقم(2): تعدد تعاريف الكفاءة



Source : Guy Le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 6^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2011, P 27.

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن الكفاءة في المنظمة التaylorية تعني تنفيذ عملية موصوفة ابتداء من معرفة عملية متسمة بالتكرار والبساطة والتنفيذ الحرفي للأوامر، بينما الكفاءة في الوصفة المفتوحة وفي منظمة المهنة التامة تعني القيام بالمهام ومواجهة الوقائع والوضعيات المعقدة بالمبادرة والتجديد بعيدا عن التكرار والروتين وانطلاقا من معرفة سلوكية وتفاعلية. حيث تعريف الكفاءة يتطور تبعا لزالق (curseur) ينتقل من قطبين هما:

- قطب ظروف العمل: المتميزة بالتكرار، الروتين، البساطة، التنفيذ الحرفي للأوامر والتعليمات والوصفة الضيقة.

- قطب ظروف العمل: متسمة بمواجهة المخاطر، التجديد، القيام بمبادرات والوصفة المفتوحة. وهذا يعني أن تعريف الكفاءة متغيرا تابعا لظروف العمل، وخصائص المؤسسات، فعندما يتواجد الزالق في القطب الأول، ينحصر تعريف الكفاءة في المعرفة العملية فقط وذلك من خلال التنفيذ

الصارم للأوامر والتعليمات، ومثل هذه التعاريف يتم تبنيها في بيئة تايلورية، أما إذا تواجد الزالق في القطب الثاني فهذا يعني أن تعريف الكفاءة يتجسد في المعرفة السلوكية والتفاعلية.

ثانيا: أهمية الكفاءات البشرية

تتسم الكفاءات البشرية بأهمية كبيرة سواء على المستوى الفردي، الجماعي أو المؤسسة ككل، وكذا على مستوى إدارة الموارد البشرية، والتي تعنى بهذه الكفاءات وتسييرها.

1. أهمية الكفاءات على المستوى الفردي

أصبحت الكفاءات تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التطورات الجديدة التي أفرزها مختلف التغيرات، ومن أسباب الاهتمام أكثر بالكفاءات نجد¹:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛
- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جديد؛
- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى؛
- تشكل الكفاءة التصورية* أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفؤة للفريق، وحسن وضمان سيره على النحو المراد.

2. أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي

تمثل الكفاءات عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها فيما يلي²:

- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بمفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد الواحد؛

¹ Guy Le boterf, *L'ingénierie des compétences*, 3^{ème} édition, Les édition d'organisation, Paris, 2001, PP 25-26.

* يقصد بها القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة في ظل الحالات المعقدة وغير المؤكدة لدى الإطار، وسيتم التطرق إليها لاحقا في أنواع الكفاءات.

² Guy Le boterf, *Ibid*, PP 145-146.

- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، كون الكفاءات تساهم على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر لحل النزاعات وخدمة أهداف المؤسسة.

3. أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية

إن أساس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يستند إلى وجود كفاءات يتم اكتسابها وتطويرها مع مرور الوقت، ويمكن إبراز أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد؛

- لا بد لإدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إذا أرادت البقاء، وهذا في مجال تنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني... الخ، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات¹؛

- اعتماد إدارة الموارد البشرية على مفهوم الكفاءات يساعد على تحليل المناصب وتقييم المردودية، وذلك من خلال معرفة الثغرات التي يعانيها الأفراد وتحديد حجم النقص الذي يعانيه هؤلاء، مما يسمح بإعادة توزيع المهام وحتى توجيه الأفراد نحو المناصب التي تتلاءم مع كفاءتهم².

4. أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة ككل

تبرز أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة فيما يلي³:

- أصبح موضوع الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أصبحت في الكثير من الأحيان المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة؛

¹ علي السلي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 335.

² Jean Marie Peretti, **Tous DRH**, Edition d'organisation, Paris, 1996, P 163.

³ وهيبه مقدود، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس،

2015-2016، ص 42.

- تعتبر الكفاءات بمثابة المنفذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموماً والكفاءة خصوصاً، وأعطتها حرية أكثر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع والابتكار، والشيء الذي دفع بالمؤسسة هو قناعتها المطلقة بأن رأسمالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في الكفاءات؛
- أصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة...) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء... الخ)، لذلك فإن المؤسسة تولي اهتماماً بالغاً بالاستثمار في هذا المجال.

المطلب الثالث: خصائص وأبعاد الكفاءات البشرية

تعتبر الكفاءات البشرية مزيج من الإمكانيات والقدرات التي تمكن الفرد من توظيف وتحريك موارده سواء الشخصية أو البيئية لتصب في إنجاز مهمة محددة مسبقاً، حيث تتخذ الكفاءات شكل معارف ومهارات وسلوكيات في مجال العمل تعطي للمؤسسة قيمة مضافة وتمكنها من التكيف مع التغيرات المحيطة بها بما يحقق لها الارتقاء والتميز.

ويمكن القول أن للكفاءات البشرية جملة من الخصائص والأبعاد تميزها عن غيرها.

أولاً: خصائص الكفاءات البشرية

تتمثل أهم خصائص الكفاءات البشرية فيما يلي¹:

- الكفاءة تخص الفرد قبل أن تخص المؤسسة التي ينتهي إليها؛
 - الكفاءة تنظيم للمعارف والمهارات وهي دالة لهدف وغاية معينة؛
 - تنشأ الكفاءة نتيجة للتحفيز، فهو يؤثر أولاً على الديناميكية الفكرية للفرد: الفضول، الحاجة إلى الفهم، التعلم، الحاجة إلى إثبات الذات...، ثم يتحول هذا الشعور إلى رغبة ثم القدرة على سلوك معين وأخيراً الفعل، ويتأتى ذلك من استعمال الفرد لكفاءاته من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- وتضيف "Cécile Dejoux" أن الكفاءات تكون عادة خفية ولا تظهر إلا من خلال الممارسة، حيث يتم اكتشافها من خلال الأداء المنجز من طرف الفرد².

¹ Amina Barkatoolah, *Valider les acquis et les compétences en entreprise*, INSEP Consulting éditions, Paris, 2000, P 29.

² Cécile Dejoux, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Edition d'organisation, Paris, 2001, P158.

وهذا يعني أن الأفراد ذوي الكفاءات العالية يمتلكون مميزات وخصائص تميزهم عن باقي الأفراد من أهمها¹:

- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف إنتاج وإدارة المعلومات ووظائف برمجة الحاسبات الآلية؛
- القدرة العالية على التحليل والتصور وتحتاج الوظائف الفنية إلى مثل هذه القدرة؛
- القدرة على الفهم الاستنباطي، معرفة التصرف وحل المشكلات؛
- القدرة العالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والابتكار والاختراع؛
- لديهم إمكانيات عالية لتحمل مسؤوليات التطوير والتغيير الجوهري؛
- القدرة على التعرف على كل ما هو جديد وإنتاج وتقديم ما هو أفضل.

ثانياً: أبعاد الكفاءات البشرية

يرى كل من " Pierre Massot & Daniel Feisthammel " أن أبعاد الكفاءة تتمثل فيما

يلي² :

الكفاءة العملية: تتمثل في مجموعة التوجيهات الخاصة بالعامل المدرب على هدف النشاط والتكنولوجيا الضرورية لإتمامه، والمقصود بها أيضاً الكفاءة المرتبطة بالوظيفة المؤدات نفسها.

الكفاءة الوظيفية: وهي توجيهات متمرن عليها وخاصة بالنشاط وتقنياته لإتمام التنفيذ، وهي الكفاءة المرتبطة بالعلاقات مع باقي الوحدة مثلاً: يجب احترام مواعيد العمل بالنسبة للعامل.

كفاءة العلاقات: وهي توجيهات متمرن عليها والخاصة بمجموعة العلاقات بين الأفراد، ونقصد بها أيضاً الكفاءة المرتبطة بالتصرفات والاتصال.

الكفاءات الهيكلية: المرتبطة بالإجراءات والطرق المستعملة داخل المؤسسة الخاصة، مثلاً أنظمة الترقية.

الكفاءة الثقافية: ترتبط بالمواقف داخل المؤسسة، المبادئ، العادات، القيم، الأهداف والاعتقادات.

الكفاءة التسلسلية: هي مجموعة التوجيهات المرتبطة بالإدارة كما تعني الكفاءة المرتبطة بوظيفة التسيير.

ويمكن القول أن أبعاد الكفاءات البشرية المتفق عليها تتمثل في:

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة التميز والإبداع التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013، ص ص 506 - 508.

² Pierre Massot, Daniel Feisthammel, **Pilotage des compétences et de la formation**, Afnor, France, 2005, P19.

1 . المعرفة (Savoir): تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة جزئية، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها¹؛ وتعد المعرفة النواة الأساسية للكفاءات، إذ الكفاءات تعد مجموعة متراكمة لمختلف أنواع المعارف، فمختلف الكفاءات التي يمتلكها المورد البشري في الحقيقة ماهي إلا عبارة عن مجموع مكتسباته من المعارف، وهذا من خلال مختلف العمليات التي يقوم بها الفرد العامل سواء على مستوى المؤسسة أو خارجها من تعلم، تكوين، اتصالات مع أفراد آخرين وملاحظات لسلوكات الآخرين².

2 . المهارة (Savoir faire): القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا، ولا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها³.

3 . السلوك (Savoir être): قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع⁴.
وهناك عدة عوامل تساعد الأفراد على تعلم سلوكات معينة أثناء العمل وتتمثل في عوامل شخصية كالدوافع والتوقعات.

ومنه يمكن القول أن الكفاءة هي توليفة بين المعرفة والمهارة والسلوك كما هو مبين في الشكل التالي:

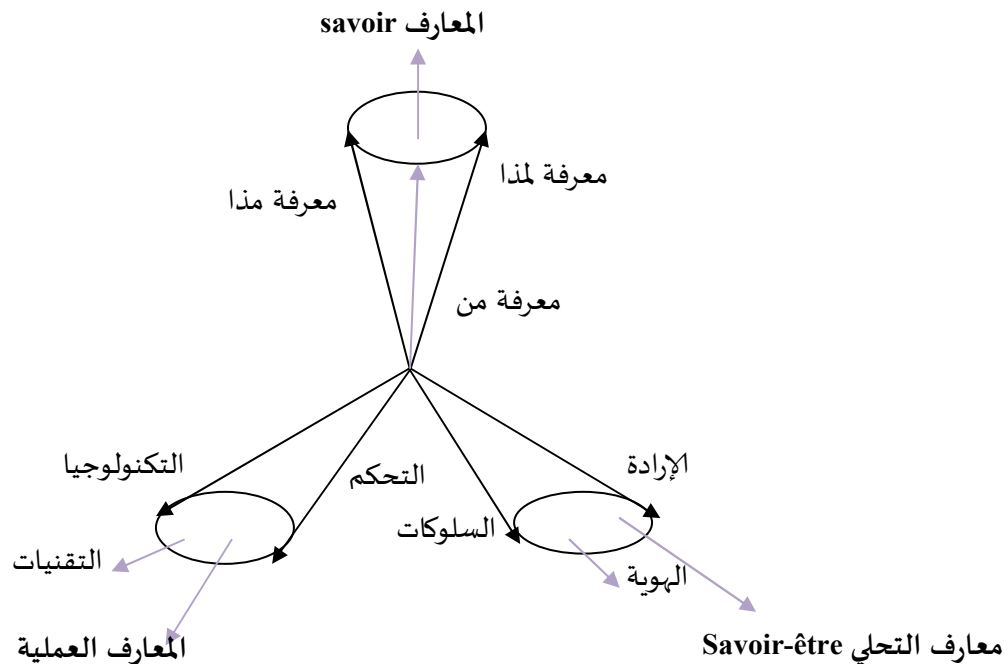
¹ الحاج مداح عرايبي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات العمل العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 5.

² حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 15.

³ Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, **Management par les compétences: Réalisation, Concepts, Analyses**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005, P 36.

⁴ الحاج مداح عرايبي، مرجع سبق ذكره، ص 5.

شكل رقم (3): أبعاد الكفاءة



Source : Thomas Durand, *Savoir, Savoir-faire, Savoir-être, Repenser les compétences de l'entreprise*, P 23. <https://maxime.moulin.free.fr/...%20La%20compétence/SAVOIR,%20SAV> visité le : 02/03/2016.

وعليه فإن مفهوم الكفاءة انتقل من مفهوم بسيط يدل على قدرة العمالة على التأقلم والاستجابة السريعة لمؤثرات المحيط، والمتمثلة في التحولات التكنولوجية والمهنية إلى مفهوم أعمق يتمثل في جملة المعارف، المعارف العملية والسلوكيات التي لا يمكن تقليدها من طرف الآخرين. وما يمكن ملاحظته عن الأبعاد الثلاثة للكفاءات 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. كما نلاحظ من خلال الشكل وجود معارف مضافة إلى الأبعاد الثلاثة للكفاءة وهي: معرفة لماذا، معرفة ماذا ومعرفة من.

- فمعرفة لماذا : هي المعارف التفسيرية التي ترجع إلى المعارف النظرية فهي تفسر للعامل كيفية العمل، الممارسات والتحكم في التقنيات: أما معرفة ماذا : تتمثل في المعارف التي تستعمل لحل المسائل وهي عادة تتواجد عند الأفراد الذين يتقنون كيفية التصرف بمهارة؛ بينما معرفة من :

تتعلق بمنافذ المعارف، أي معرفة من يعرف وكيف يفعل، فهذه المعرفة تحدد بدقة أفضل الشركاء، متطلبات الزبائن، الممولين أو المنافسين¹.

المطلب الرابع: أنواع الكفاءات البشرية

يختلف تصنيف الكفاءات البشرية باختلاف الاستعمالات والمعايير المعتمدة في المؤسسة واستراتيجياتها، ومن ضمن هذه التصنيفات للكفاءات البشرية نجد:

1. تصنف الكفاءات من حيث النوعية المهنية، إلى: الكفاءات الفكرية أو التصورية، والتي تتمثل في القدرة على تنظيم الأنشطة بطريقة رشيدة وموثوقة، وكذلك القدرة على التصور والكشف عن التفاعلات المرتبطة بالمؤسسة، وإيجاد حلول جديدة ومبتكرة²؛ والكفاءات العلائقية، والتي تتعلق بالجانب السلوكي لدى الأفراد، وتتطلب مهارات التواصل والتفاهم مع جميع الأطراف في المؤسسة (العملاء والموردين والزملاء)³؛ والكفاءات التقنية، وهي كفاءات محددة يمتلكها الفرد، تساعد على تنفيذ مهمة أو وظيفة معينة، تكتسب من خلال الممارسة والتعلم⁴؛ هذه الكفاءة نجدها مطلوبة أكثر في المستوى التنفيذي من السلم الهرمي وذلك لطبيعة الوظائف هناك، خاصة في المؤسسات الإنتاجية مع التحفظ لأن هذه الكفاءة تختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف طبيعة النشاط وحتى الآلات والتكنولوجيا المستخدمة، ولضمان فعالية هذه الكفاءات يجب أن تحتوي على المعرفة التطبيقية لكيفية عمل الآلات والتكنولوجيا⁵.

أي أن الكفاءات التصورية تتناسب مع المناصب الإدارية العليا، بينما الكفاءات السلوكية تتناسب مع المناصب الإدارية الوسطى، في حين أن الكفاءات التقنية تشمل الكفاءات التي تحتاجها المستويات الإدارية الدنيا بالمؤسسة.

2. تصنف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة، إلى: الكفاءات التخصصية، وهي الكفاءات التي يتم استخدامها من قبل المؤسسة في مجال محدد للعمل⁶؛ والكفاءات العامة أو

¹ Thomas Durand, *Savoir, Savoir-faire, Savoir-être, Repenser les compétences de l'entreprise*, P 24. <https://maxime.moulin.free.fr/...%20La%20compétence/SAVOIR.%20SAV> Visité le : 02/03/2016

² François Gonin, Yves Emery, *Gérer les ressources humaines: Des théories aux outils, un concept intégrer par processus compatible avec les noms*, 3^{ème} édition, Presses polytechnique et universitaires romandes, France, 2009, P 221.

³ www.e-rh.org/doc_dess/referentiel_competence.pdf Visité le : 02/05/2016

⁴ www.investopedia.com/terms/t/technical_jo_skills.asp Visité le : 02/05/2016

⁵ John R.Schermehorn, James G.Hunt, Richard N.obsorn, *Comportement humain et organisation, Adaptation française : Claire de Billy*, 2^{ème} édition, Village mondiale, France, 2002, P 15.

⁶ www.e-rh.org/doc_dess/referentiel_competence.pdf Visité le : 02/05/2016

المشتركة، وهي مهارات مشتركة بين جميع الأفراد في المؤسسة، ويمكن استعمالها في أي مجال عمل¹.

3. تصنف الكفاءات بحسب مستوى الحيازة، إلى: كفاءات فردية والتي تتمثل في القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العملية المكتسبة من أجل التحكم في وضعية مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة؛ والكفاءات الجماعية والتي تتجسد في أثر التداؤب الذي يتحقق نتيجة اندماج الكفاءات الفردية التي تتقاسم ثقافة مشتركة للمؤسسة، ومعرفة عملية تنظيمية جماعية².

4. كما تصنف الكفاءات من حيث إستراتيجية المؤسسة إلى: كفاءات أساسية، وهي مزيج من المعارف المجمعمة والقدرات التقنية التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية³؛ والكفاءات المتميزة، وهي الكفاءات الفريدة التي يصعب تقليدها، والتي تمكن المؤسسات من إنتاج قيمة فريدة من نوعها، حيث تسمح بتميز الأفراد الأكثر أداء⁴.

ويمكن إبراز أهم التصنيفات للكفاءات البشرية حسب آراء بعض الباحثين في الجدول التالي :

¹ www.sipgroup.org/resources/.../a105_common_competencies.pdf

Visité le : 03/05/2016

² Jean-Marie Peretti, **Tous DRH**, 4^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2010, PP 28-29.

³ www.investopedia.com/terms/c/core_competencies.asp

Visité le : 03/05/2016

⁴ www.createadvantage.com/glossary/distinctive_competencies.as

Visité le : 28/05/2016

جدول رقم (1): مختلف تصنيفات الكفاءات

كفاءات حل المشكلات: - القدرة على العمل في خضم المشاكل والوضعيات المعقدة	الكفاءات الشخصية: - الرسالة - الثقافة - المظهر العام	الكفاءات الاجتماعية: - القيادة - توجيه الأفراد - الاعلام والاتصال - توجيه العملاء - العلاقات العامة - التعلم والتعليم	الكفاءات الخاصة بالمهام: - الإبداع - المرونة - التوجه التكنولوجي	Heyse .V & Erpenbeck.J (1997)
الكفاءات الإدارية: - المؤهلات التصورية - المؤهلات المنهجية	الكفاءات الإبداعية: - الابتكار - التفكير - الأصالة - حل المشكلات	الكفاءات الاجتماعية: - التقييم الذاتي - مهارات الاتصال - مهارات التعاون والتداخل - اليقظة - حل الصراعات	المؤهلات الوظيفية: - المهارات الوظيفية - المهارات التقنية - مهارات خاصة بالمهام	Gerig.V (1998)
الكفاءات التشغيلية: - اتخاذ القرارات - الحركية - المخاطرة	الكفاءات المنهجية: - مهارات التحليل - المهارات التصورية	الكفاءات الاجتماعية: - طريقة العمل - القدرة الاتصالية - القدرة على العمل الجماعي	الكفاءات الوظيفية: - المهارة الوظيفية - الخبرة - المعرفة الخاصة بالمؤسسة	Salomo. S (2001)
الكفاءات المنهجية: - الهيكلية - الأولويات - تقاسم المهام - إدارة الوقت	الكفاءات الذاتية: - قبول التغيير - المسؤولية - التخطيط - التقدم	الكفاءات الاجتماعية: - التشجيع - الدعم التعاضدي - الفهم - المحيط الإيجابي - المسؤولية التعاضدية	المهارات الوظيفية: - المعارف الخاصة بالمؤسسة، الإجراءات، الآلات، العلاقات	Kauffeld.S & Grote (2002)

Source: Jan Brin Ckmann, **Competence of top management teams and success of new technology-based firm**, Deutscher universitats, Germany, 2007, PP 31-34.

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أن هناك اختلاف بين الباحثين في تصنيف الكفاءات، وسوف يتم الاعتماد على التصنيف حسب "Celile Dejoux" والتي تصنف الكفاءات البشرية إلى فردية وجماعية وتنظيمية على النحو التالي:

أ- الكفاءات الفردية: تعني اتخاذ الفرد المبادرة وتحمله المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي يواجهها أثناء تأدية عمله¹؛ وتعتبر الكفاءات الفردية عن معارف ومهارات العاملين وتطورهم، وهي خاصة فردية متعلقة بمستوى أداء وظيفي معين، وهذه الخاصية تتشكل من أبعاد مثل ملامح الشخصية، التحفيز، المهارة... الخ².

¹ عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 6، 2014، ص 131.

² Cécile Dejoux, Anne Dietrich, **Management par les compétences: Le cas Manpower**, Edition E-Node et Pearson Education, France, 2005, P 69.

كما تعرف الكفاءات الفردية بأنها: "سلوكات ترتبط بالمعارف والمهارات المطلوبة لتنفيذ مهمة معينة بشكل فعال، وهذه السلوكات يمكن أن تكون مجموعة من الصفات الشخصية أو مجموعة من السمات تظهر في الأداء"¹.

وتتكون الكفاءات الفردية من جملة من الخصائص تتمثل فيما يلي²:

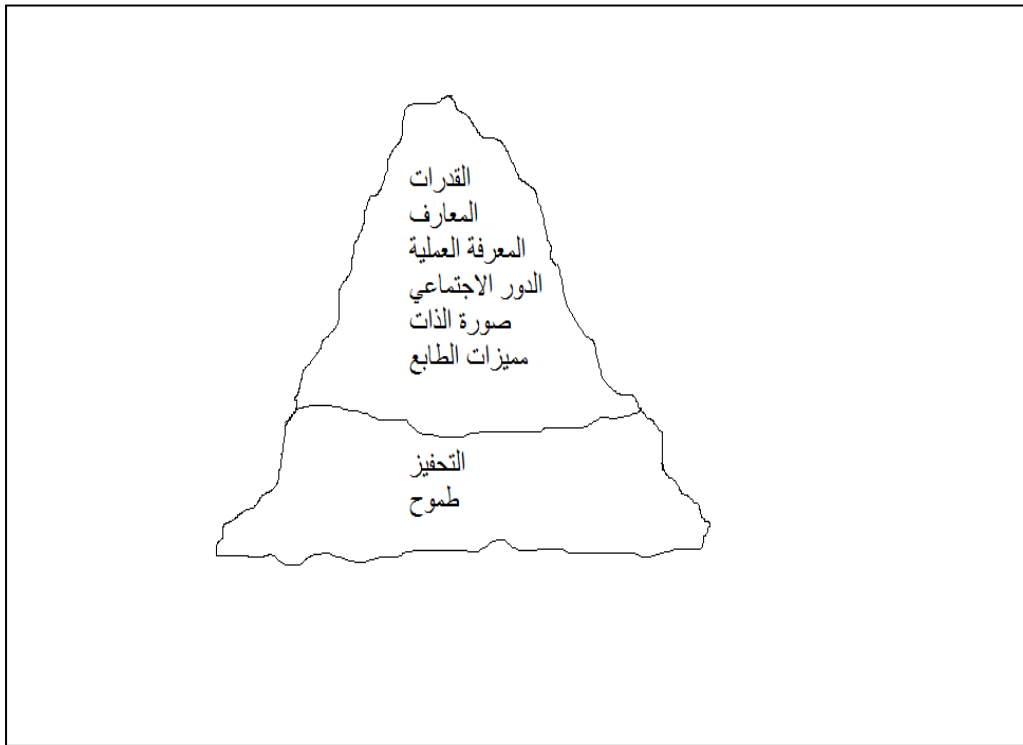
1. الدوافع: وهي الأشياء التي يفكر أو يرغب فيها الفرد باستمرار، وتسبب في إقدامه على تصرف ما، وتقوم الدوافع باختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة؛
2. الصفات: وهي الخصائص المادية والاستجابة المتسقة للظروف أو المعلومات، وهذا يعني أن الأفراد يتصرفون بعقلانية لحل المشاكل تحت الضغوط المختلفة؛
3. المفهوم الذاتي: هي توجهات الشخص أو قيمه أو صورته الذاتية؛
4. المعرفة: وهي المعلومات المتاحة للأفراد في ميدان معين مثل قدرة الأفراد على إيجاد هذه المعلومات؛
5. المهارة: وهي القدرة على أداء مهمة معينة.

وبالتالي يمكن القول بأن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الخصائص الظاهرية والباطنية التي يمتلكها الفرد، وتتمثل في القدرات والمعارف العملية كجزء ظاهر للكفاءة، والمفهوم الذاتي والتحفيز والطموح كجزء خفي لها، ويتمثل هذا المفهوم بالجبل الجليدي كما يوضحه الشكل التالي:

¹ Majed Barjas Alotaibi, Yabin Zhang, **The impact of employee competencies on export performance: A review**, International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, Vol 4, Issue 11, November 2016, PP 255- 256.

² حميد الطائي، أحمد علي صالح، دنيا فاضل الوائلي، إدارة الجدارات والمواهب ط 2، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2015، ص ص 79-81.

شكل رقم(4) : الكفاءات الفردية



Source : Cécile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, Editions d'organisation, Paris, 2001, P 159.

يمكن التعبير عن الكفاءات الفردية بالجبل الجليدي كما هو موضح في الشكل أعلاه، إذ أن بعض الكفاءات تكون واضحة ومرئية للجميع، ويمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة، مثل المعرفة والمهارة (المعرفة العملية)، القدرة، بينما تقبع باقي الكفاءات في الجزء المستتر (تحت الماء)، وهي غير مرئية، ولا يمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة، مثل السلوك، وطريقة التفكير، مهارات التواصل، وسمات وخصائص مختلفة.

إن الكفاءة الفردية تتحدد من خلال المزج بين الخصائص والطبائع الفردية التي تميز شخصية الفرد والمهارات والقدرات التي يكتسبها عن طريق التعلم والممارسة العملية، وبذلك تتحدد كفاءاته في إنجاز أعماله ومهامه من خلال تفاعل خصائص شخصيته ومختلف القدرات والمعارف المكتسبة، سواء كانت معارف ومهارات عامة أو معارف وقدرات خاصة بمجال عمله، كلها تحدد مدى قوة كفاءته¹.

¹ سمير بن عمور، معمر قربة، البعد الإستراتيجي لتسيير الكفاءات البشرية في تحسين الأداء التنافسي لمجمع صيدال، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد 28، جانفي 2017، ص 120.

ب- الكفاءات الجماعية: لا تعتبر مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من المعارف، المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المؤسسة تفوق نتيجتها المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية، وذلك بفعل الأثر الناجم عن الدينامكية الجماعية للأفراد¹.

فالكفاءات الجماعية هي القدرة الجماعية في العمل لمواجهة حالة معينة يعجز عن تأديتها شخص بمفرده، أي أنها تعبر عن العمل المنجز بشكل جماعي من خلال التفاعل والتشارك بين الأفراد، والذي يتولد عنه كفاءة العمل الجماعي².

وتعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية؛ ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية، وتوظيف النتائج³.

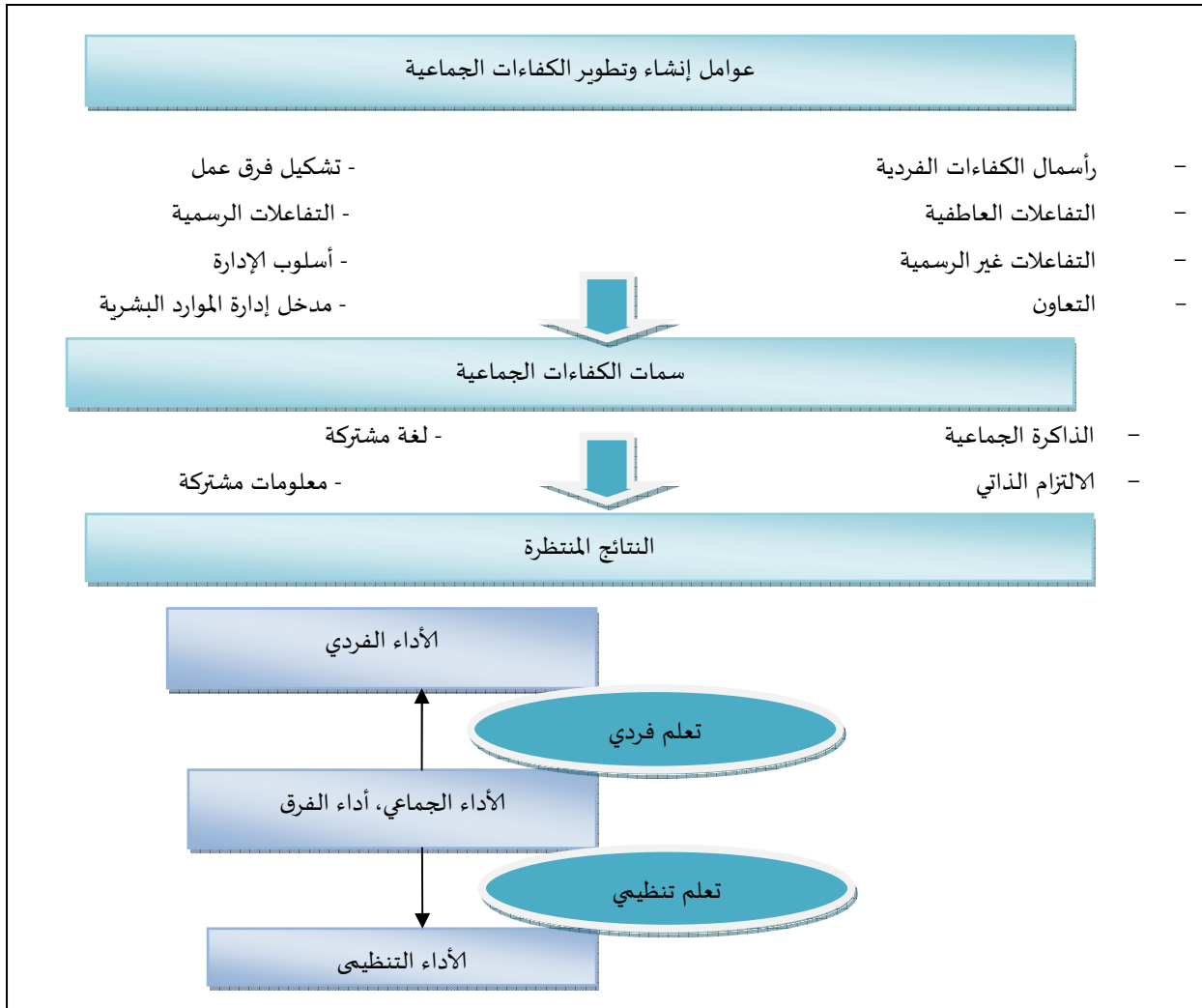
ويوضح الشكل التالي عوامل تطور الكفاءات الفردية إلى جماعية داخل المؤسسة كما يلي:

¹ Glaude Blanche Allège, Anne Elisabeth Andréas siam, **Op.Cit**, P 23.

² Nicolas Duchamp, **Le management de la compétences collective**, Université de Lille, 2015, P 12. www.teamjolokia.com/.../Mémoire-Le-Management-de-la-compétence-collective.pdf. visité le : 14/02/2016

³ Didier Retour, Cathy Krohmer, **La compétence collective maillon clé de la gestion des compétences**, Facef pesquisa, Facef pesouisa numéro, Especial, Université Nantes, 2011, PP 55-57.

شكل رقم(5): عوامل تشكيل وتطور الكفاءات الجماعية



Source : Didier Retour, Cathy Krohmer, **La compétence collective maillon clé de la gestion des compétences**, Facef pesquisa, Facef pesquisa numéro, Especial, Université Nantes, 2011, P 57.

ج- الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية)* : تعرف بمدى استجابة المؤسسة للتغيرات المحيطة بها، وهذا يرتبط بمدى اهتمام المؤسسات بالاستثمار في خلق وتطوير كفاءات نادرة صعبة التقليد، مما يستدعي التركيز على الكفاءات الفردية التي تمثل الدعامة الأساسية للانتقال إلى الكفاءات الجماعية والتنظيمية وذلك لانعكاس معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم على المستوى الجماعي وبالتالي على المستوى الكلي للمؤسسة¹؛ إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي تتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والكفاءة الإستراتيجية لا ترتبط فقط بالموارد البشرية، فهي

* هناك من يفصل بين التسميتين، أي يعتبر الكفاءات التنظيمية نوع والكفاءات الإستراتيجية نوع آخر.

¹ Philippe Zarifian, **Le modèle de la compétence**, Editions Liaisons, Paris, 2001, P78.

تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل، فهي تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية وآليات تنسيق معينة، مما يجعل الكفاءات الإستراتيجية بالضرورة كفاءات جماعية، لهذا فإن البحث عن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين الكفاءات الفردية والأصول الخاصة، والقواعد التنظيمية، يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، التي تصبح مرتبطة بدرجة الدعم وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة¹.

ويمكن تحديد بعض الخصائص المرتبطة بمفهوم الكفاءات التنظيمية أو الإستراتيجية وفق

الجدول التالي:

¹ Pierre-Xavier Meschi, **Le Concept De Compétence En Stratégie Perspectives Et limites.** www.strategie-aims.com/montread/meschi.pdf visité le : 22/02/2016

جدول رقم (2): خصائص الكفاءات التنظيمية

المؤلفين	التبرير	المواصفات المتكررة
Nelson & Winter (1982), Prahalad & Hamel (1990), Arrégle (1995), Meschi (1997).	الكفاءات التنظيمية هي جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي تضعها محل تطبيق، وهي تابعة من ثقافتها وتاريخها، وبالتالي قيمتها لا معنى لها إلا في المؤسسة نفسها التي ستقوم باستعمالها وتطويرها.	مبدأ الخصوصية Principe de spécificité
Lorino & Tarendeau (1998), Durand (2000), Lorino (2001).	الكفاءات التنظيمية لا يمكن أن تكون واضحة إلا إذا تم التحقق منها من خلال تطبيقها في العمل، وهذا ما يسمح بظهور كفاءات محتملة لكفاءات فعلية. فالعمل يعكس الكفاءة وليس اختيار أحد الأصول.	مبدأ العمل Principe de régularité
Prahalad & Hamel (1990), Amit & schoemaker (1993), Doz (1994).	تحتاج الكفاءة التنظيمية لتطبيقها بطريقة فعالة والعمل على تطويرها؛ فإذا لم يتم الحفاظ على الكفاءات التنظيمية لاستخدامها فإن قيمتها تنخفض مع الوقت وتآكل، وبهذا على المؤسسة صيانتها وحمايتها.	مبدأ الانتظام Principe de régularité
Meschi (1997), Teece & Al (1997).	الكفاءة التنظيمية تولي لمعالجة وضع موجود فقط، وبالتالي فهي تنشأ بشكل متكرر عند وضع معين.	المبدأ الموقفي Principe de Contingence
Sanchez & Heene (1997), Durand (2000).	الكفاءة التنظيمية تستند على المعرفة والمهارات والسلوكيات، وهذا ما يجعل المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار بيئتها، وبهذا فالمعرفة تعتبر أحد المقومات الأساسية لكفاءات المؤسسة.	المبدأ الفكري Principe cognitif
Grant (1991), Black & Boal (1994).	هي نتيجة لمخرج منسق وفعالية مع مختلف الموارد (مادية وغير مادية) للمؤسسة، بعبارة أخرى هي لا تكمن فقط في الموارد المتاحة وهي المعرفة، القدرات والسلوكيات، وإنما ترتبط بتعبئة هذه الموارد.	مبدأ المزج Principe combinatoire
Doz (1994), Hamel & Prahalad (1995), Cohen & Al (1996), Sanchez & Al (1996), Teece & Al (1997)	تم بناءها بصفة تدريجية، ويتم إثراءها من خلال التعلم الجماعي، أي أن بناءها وتطويرها يستغرق وقتا، وهذا ما يعطي لها صفة التراكمية.	مبدأ الديناميكية أو التراكمية Principe dynamique et cumulatif
Dierick & Cool (1998), Grant (1991), Bogaert & Al (1994), Hamel & Prahalad (1995).	ينبغي أن تكون معترف بها من قبل الآخرين لكي تتمتع بالمصداقية، وخاصة بالنسبة للمساهمين، وبصفة أساسية بالنسبة للعملاء النهائيين أو الوسطاء الذين يهتمون بوجود الكفاءات في المؤسسة.	مبدأ الرؤية والاعتراف Principe de visibilité et de reconnaissance
Hamel & Prahalad (1998) Sanchez & Al (1996), Metais (1997).	الكفاءة التنظيمية لها غرض إستراتيجي.	مبدأ النهاية Principe de finalité

Source: Sabrina Loufrani-Fedida, **Managemant des compétences et organisation par projets: Une mise en valeur de leur articulation: analyse qualitative de quatre cas multisectoriels**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université De Nice-Sophia Antipolis, France, 2006, P 65.

المبحث الثاني: المقاربة النظرية لتسيير الكفاءات البشرية

في ظل التحديات التي فرضتها البيئة الاقتصادية، أصبحت الكفاءات البشرية تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسة وأساس بقائها وتميزها، وهذا ما جعل المؤسسات تولي الأهمية الكبرى لكفاءاتها من خلال حسن تسييرها والمحافظة عليها، وذلك بإدراجها ضمن خططها الإستراتيجية. وسوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى إعطاء مفهوم تسيير الكفاءات ومختلف المقاربات لتسييرها، وكذا التطرق إلى التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بالمؤسسة.

المطلب الأول: تعريف تسيير الكفاءات البشرية، خصائصها وأهدافها

يعتبر تسيير الكفاءات امتدادا لتسيير الموارد البشرية، ولقد أدت التطورات التي أحدثتها الثورة المعرفية والتي مست بدورها إدارة الموارد البشرية، إلى إعادة النظر في هذا العنصر المهم وتسييره، وهذا ما جعل تسيير الكفاءات يتمتع بخصائص وأهداف تميزه عن تسيير الموارد البشرية.

أولا: تعريف تسيير الكفاءات البشرية

يعرف تسيير الكفاءات البشرية بأنه : " تصميم وتنفيذ ومتابعة سياسات ومخططات الأعمال التي تهدف إلى تخفيض الفجوة بين احتياجات الموارد البشرية للمؤسسة بصورة استباقية، وذلك موازاة مع الخطة الإستراتيجية لها¹."

ويقصد بتسيير الكفاءات البشرية: "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن²."

أي أن تسيير الكفاءات يتعلق بالاستعمال الكلي للكفاءات المتوفرة، مع إعطاء الفرصة للعمال الجدد لإبراز كفاءاتهم وإمكانياتهم، بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية قصد تطوير الكفاءات من أجل تحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة.

وتعرف عملية تسيير الكفاءات البشرية أنها: "مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية تركز أساسا على استقطاب، وتطوير الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين، أي التأثير في

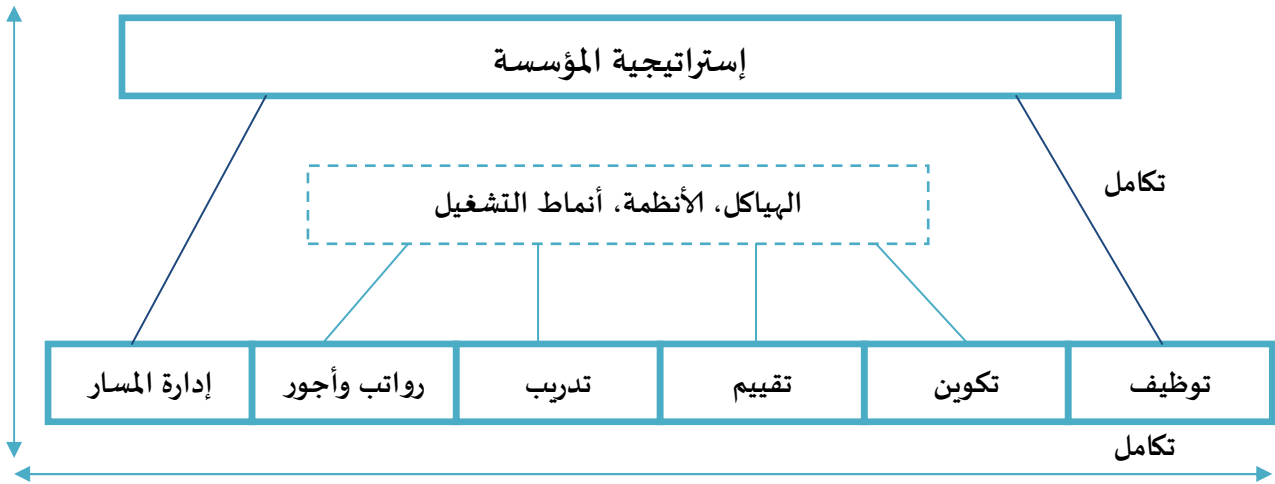
¹ Cécile Dejoux, Anne Dietrich, Op.Cit, P 79.

² Lou Van Beirendonck, Tous compétents: La Management des compétences dans l'entreprise, Edition Boeck, Belgique, 2006, P 33.

معارف ومهارات وسلوكات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده وتكيفه مع التطورات الحاصلة في محيط العمل¹.

حيث تمثل أنشطة تطوير المسار الوظيفي، التكوين، التوظيف الاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم(6): التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات

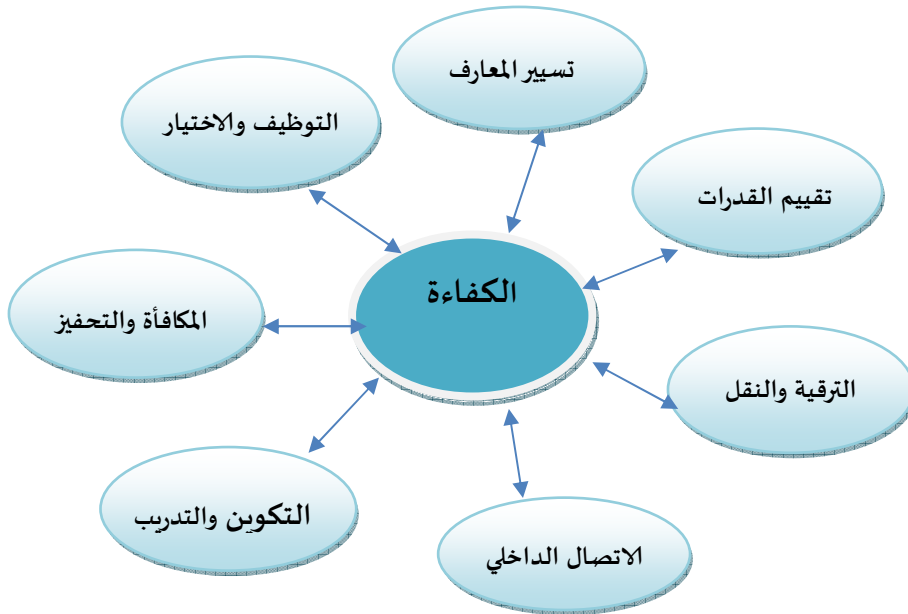


Source : Lou Van Beirendonck, **Tous compétents: La Management des compétences dans l'entreprise**, Editions De Boeck Université, Belgique, 2006, P 33.

يمكن القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من التكامل العمودي، حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها؛ إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومؤسسة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:

¹ فراح خالدي، تسيير الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية الجزائرية: دراسة استكشافية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي العدد الرابع، ديسمبر 2014، ص 315.

شكل رقم(7): الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية



Source: Lou Van Beirendonck, **Management des compétences**, Editions De Boeck Université, Belgique, 2004, P30 .

من خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل لتسيير الكفاءات البشرية بأنها العملية التي تعنى بالموارد البشري منذ دخوله إلى المؤسسة، من خلال الحصول على أفضل الموارد والكفاءات وحسن استغلالها وتنميتها وتهيئتها للتطورات الحاصلة في محيط العمل، لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى أداء أفضل.

ثانيا: خصائص تسيير الكفاءات البشرية

من خلال التعريف الشامل لتسيير الكفاءات البشرية يمكن أن نستنتج أن تسيير الكفاءات يتميز بخصائص معينة تجعله يختلف عن إدارة الموارد البشرية، وتتمثل هذه الخصائص في ما يلي¹:

- تسيير الكفاءات عملية إستراتيجية: بما أن هذه الإدارة تتعامل مع جزئيات تشكل رهانا استراتيجيا يعول عليه في تحقيق المزايا التنافسية، فتعتبر النشاطات المختلفة لتسيير الكفاءات ذات طابع إستراتيجي، فعندما تسعى هذه الإدارة على استباق واستقطاب الكفاءات على المدى البعيد فإنها بذلك تمارس عملا إستراتيجيا بإمكاننا أن نقول عنه أنه ذو بعد طويل المدى؛
- تسيير الكفاءات عملية ذات طابع عملياتي: لا يمكن أن تصنف نشاطات إدارة الكفاءات ذات طابع نظري بحث، بل تمارس هذه الإدارة نشاطها اعتمادا على الكثير من العلوم، مثل علم

¹ حمدي أبو القاسم، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة: دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط 2011، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2012-2013، ص180.

النفس والاجتماع والإحصاء والرياضيات، فهي تنحو منحى عمليا تطبيقيا الغرض منه هو الوصول إلى أنجع السبل الواقعية والمنطقية لتحقيق الأهداف المنشودة؛

■ تسيير الكفاءات أداة لاتخاذ القرارات: يعتبر تحسين أداء الموارد البشرية من بين أهداف إدارة الكفاءات، وبما أن هذه الأخيرة تستهدف من خلال أنشطتها رفع الأداء وتحسينه واستغلال تلك الموارد بصورة فعالة فهي بذلك تساعد في اتخاذ القرارات الخاصة بدعم الإدارة، وتندرج تحت هذا العنصر عدة قرارات منها ما يتعلق بالأفراد كالتدريب وتوصيف الوظائف، ومنها ما يتعلق بالإدارة نفسها كعمليات الاستفادة من الكفاءات مثل اتخاذ القرارات الخاصة بالتمثيين والمكافآت والاستقطاب؛

■ تعتبر تسيير الكفاءات الفرد ثروة وليس مجرد مورد: فهي بذلك تعول على أفرادها باعتبارهم مصدرا للثروة، ولذلك فهي تلجأ للهندسة وإعادة الهندسة لأنشطتها الخاصة بإدارة الموارد البشرية لأجل الاستفادة منها، بل وحتى التطور الحديث لمنهج إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن يعتبر المورد البشري بمثابة شريك استراتيجي للمؤسسة تتعامل معه دائما بصيغة الراجح، وحتى من جانب الفرد فهو يعتبر نفسه شريكا للمؤسسة يسعى إلى تعظيم العوائد ما دام يعمل بمنطق الشريك.

ثالثا: أهداف تسيير الكفاءات البشرية

تسعى المؤسسة من خلال تسيير كفاءاتها البشرية إلى تحديد الكفاءات الأساسية التي تمكنها من تحقيق الأهداف الإستراتيجية على المدى الطويل، كما تهتم بتحديد مواصفات الكفاءات الفردية المشتركة لمجموعة مهنية على نطاق قائمة من الوظائف، وتسمح بإبراز الصفات السلوكية لتكون متكاملة في إدارة الموارد البشرية بدلا من التركيز فقط على المهارات التقنية¹.

ويمكن إبراز أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من جراء تسيير كفاءاتها البشرية إلى²:

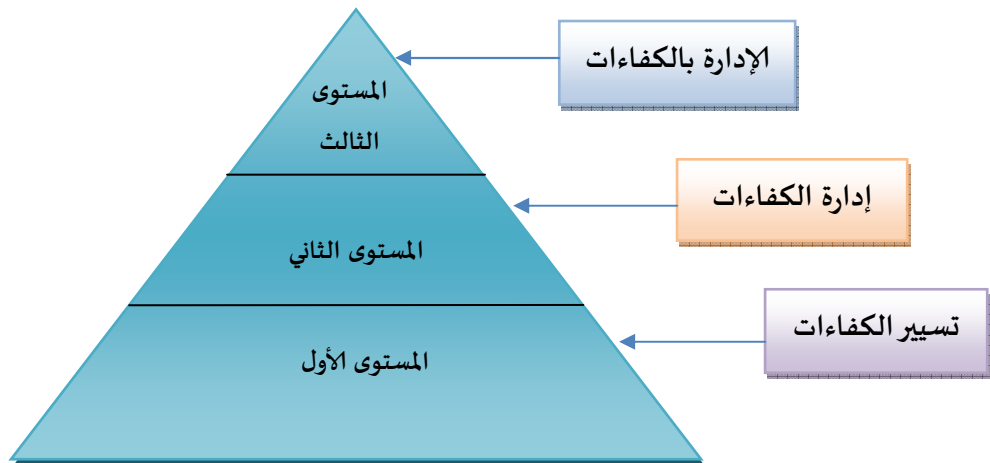
- وضع أسس عملية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها؛

¹ Teresa Kupczyk, Marzena Stor, **Competency management: Theory, research & business practice**, University of Business in Wrocław (Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu), 2017, P 36.

² الناج مزبان، عمار درويش، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الإسمنت - بني صاف، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، المجلد 3، العدد 4، 2013، ص 43.

- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها؛
 - تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وتوقع قوى العمل المستقبلية التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها؛
 - تنمية قدرات الكفاءات من خلال التكوين المستمر؛
 - التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد أنسب نظام للتحفيز؛
 - خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها؛
 - زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج؛
 - متابعة مسارات أفراد داخل المؤسسة وخلق المناخ الاجتماعي المناسب لها وتحسينه بصفة دائمة.
- المطلب الثاني: مستويات ومقاربات تسيير الكفاءات البشرية
- إن تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة يمر بثلاث مستويات تكمل بعضها، ويمكن تمثيل ذلك في الهرم التالي:

شكل رقم (8): هرم تسيير الكفاءات



Source: Annick Cohen, Annette Sowier, **Manager par les compétences**, Editions Liaisons, France, 2004, P 22.

حسب الشكل السابق فإن نظام الكفاءات البشرية بالمؤسسة يتكون من ثلاث مستويات، يترجم المستوى الأول تسيير الكفاءات، ويعكس هذا المستوى الخطوة الأولى في نظام الكفاءات للمؤسسة، باعتباره فلسفة في التسيير، منفذة ومترجمة في جهاز تسيير يشرع في هذا الأخير من إدارة

الموارد البشرية، بهدف خدمة استراتيجيات تكييف المؤسسة مع بيئتها حيث تكون غاياتها اقتصادية قبل كل شيء وتهدف إلى إنماء أداء المؤسسة؛ وتقع عملية تسيير الكفاءات على عاتق إدارة الموارد البشرية والتي يتمثل دورها في جدولة مجموع الكفاءات المطلوبة لوظائف المؤسسة من جهة، والكفاءات المتوفرة لدى الأفراد قصد الوصول إلى التوازن بين الحاجات والموارد، وهناك من يترجم هذا المستوى بمصطلح "المقاربة التسييرية للكفاءات" (L'approche gestionnaire).

وتتمثل الكفاءات حسب هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، يشمل المعرفة والمهارة أو المعرفة العملية (savoir-faire) وحسن التصرف (savoir-être)، إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (Le pouvoir d'agir) أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة في الفعل (Le vouloir d'agir) التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية¹.

أما المستوى الثاني من نظام الكفاءات فهو إدارة الكفاءات، ويساعد هذا المستوى في التنفيذ العملي لتسيير الكفاءات وتتمحور إدارة الكفاءات حول تطوير الكفاءات المهنية قصد تحسين الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف المسطرة، وهنا يصبح المديرين التنفيذيين الموجهين الأساسيين لنظام الكفاءات، ويطلق على هذا المستوى "المقاربة العملية للكفاءات" (L'approche Opérationnelle).

ووفق هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرونة التنظيمية والتكنولوجية، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينهما، فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التحكم والتفاعل مع السيورورات

¹ سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص ص 141-142.

التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية¹.

في حين يعكس المستوى الثالث الإدارة بالكفاءات وهو المستوى الخاص بالإدارة العليا، حيث تتحدد فيه الكفاءات الإستراتيجية، ولا يتمحور دور هذا المستوى في سد الفجوة لاحتياجات المؤسسة من الكفاءات على المدى القصير، وإنما يتعداه إلى المستوى الإستراتيجي طويل المدى²، حيث يسمح هذا المستوى بقيادة المؤسسة في محيط متغير، ومن أهم أهدافه تطوير الذكاء الجماعي للمؤسسة مما يحث الأفراد على تحريك سلوكياتهم ومهاراتهم بما يزيد النجاح الجماعي، كما تساعد الإدارة بالكفاءات في تهمين وزيادة قدرات الكفاءات وتميز أدائها علاوة على أن الإدارة بالكفاءات تضيف قيما كبيرة في ظل سياسات إدارة الموارد البشرية، من خلال تطوير كفاءات جميع العاملين على السواء والابتعاد عن التمييز السلبي، فعلى الرغم من أن هذا المستوى من منهج الكفاءة يهتم بالكفاءات الإستراتيجية إلا أنه لا يهمل الكفاءات الأخرى في المستوى الأول والثاني من منهج الكفاءة؛ إذن يشير هذا المستوى إلى العملية التي من خلالها تعتمد المؤسسة على الإمكانيات المقدمة من طرف عمالها الذين يحوزون على كفاءات ليست مستعملة فعليا أو استغلالها ضعيف ولكنها يمكن أن تساعد في تطوير نشاط أو فتح أسواق جديدة، فالكفاءات التي يعنى بها في هذا النمط التسييري ليست مقتصرة فقط على الكفاءات المطلوبة من طرف الوظائف الحالية بل الاهتمام بالكفاءات التي يحوزها الأفراد والتي لها قيمة سوقية اقتصادية، أي الكفاءات التي تمكن المؤسسة من التميز غير أن المؤسسة لم تستغلها بقدر ما فيها من قيمة³؛ ويطلق على هذا المستوى "المقاربة الإستراتيجية للكفاءات" (l'approche stratégique).

إن مفهوم الكفاءة بمنظور المقاربة الإستراتيجية تتضمن الكفاءات التي تعطي للمؤسسة الميزة والمكانة التنافسية من جهة، وتكون باستطاعتها أن تنجز لها المشاريع الإستراتيجية، فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي يصعب تقليدها من المنافسين، يصعب تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة، كما يصعب تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة، فهذه العوامل تكسب الكفاءة صيغة إستراتيجية⁴.

¹ سملاي يحضيه، المرجع نفسه، ص 142.

² Annick Cohen, Annette Sowier, **Manager par les compétences**, Editions Liaisons, France, 2004, P 23.

³ عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات: رؤى نظرية وتطبيقات علمية، Cybrarians Journal، مصر، العدد 41، 2016، ص ص 18-19.

⁴ كمال منصور، سماح صولج، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد السابع، جوان 2010، ص 57.

فتسيير الكفاءات البشرية يتكون من ثلاث مستويات هامة، أولها تسيير الكفاءات الفردية ثم التركيز على التسيير الجماعي لهذه الكفاءات قصد الوصول في النهاية إلى الإستراتيجية منها.

المطلب الثالث: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الأداة الأكثر ملائمة في تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات تماشيا مع متطلباتها، حيث يهدف إلى تكييف الأفراد مع وظائفهم وتهيئتهم لوظائف أخرى مستقبلا، مما يساهم في تفعيل ونجاعة الاستثمار في المورد البشري والمحافظة عليه بشكل مستمر، وبالتالي قبل التطرق إلى مختلف مراحل تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة لا بد من التعرف على مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

أولا: من تسيير الوظائف إلى تسيير الكفاءات

كان التنظيم العلمي للعمل أو ما يعرف بالتنظيم التاييلوري ينظر إلى الفرد على أنه آلة ومصدر للتكلفة في المؤسسة، كما أنه كان قائما 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 ورأسمال حقيقي للمؤسسة واتجهت إدارة الموارد البشرية في إدارتها للأفراد إلى الاعتماد على منطق الكفاءة، الذي يضمن حركية كبيرة داخل المؤسسة ويقلص من مستوياتها السلمية ما من شأنه أن يسمح بالتأقلم والتكيف مع تغيرات العمل والتنظيم، ولعل أهم ما يميز منطق الكفاءة هو استناده على المسؤولية المشتركة للفرد والمؤسسة فيما يتعلق بالنتائج، فالفرد ملزم بوضع كفاءاته حيز التنفيذ وكذلك تطويرها وعلى المؤسسة الاعتراف بكفاءات الأفراد المستخدمة فعليا وتزويدهم بكل الوسائل التي تسمح بتطويرها¹.

¹ نوال شنافي، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص73.

إن منطق تسيير الكفاءات يسمح للمؤسسات بالعمل اعتمادا على مجموعة عالية من الموارد البشرية متعددة الكفاءات والوظائف، وتظهر مقارنة بين منطق تسيير الوظائف ومنطق تسيير الكفاءات في الجدول التالي:

جدول رقم(3): مقارنة بين تسيير الوظائف وتسيير الكفاءات

تسيير الوظائف	تسيير الكفاءات
- يركز على المهام.	- يركز على الفرد إجمالا.
- المؤهلات التي يستوجبها المنصب.	- مؤهلات يمكن تحويلها من منصب إلى آخر.
- وصف مفصل للمهام.	- وصف للفرد والكفاءات الواجب تطويرها.
- معارف، معارف عملية.	- معارف، معارف عملية، معارف سلوكية.
- المنصب محور كل مظاهر تسيير الموارد البشرية والتنظيم التaylorي والتنظيم البيروقراطي.	- الكفاءة محور كل مظاهر إدارة الموارد البشرية وما بعد التنظيم التaylorي والبيروقراطي.
- تعيين دائم لمهام الفرد اعتمادا على السلمية(السلم التنظيمي).	- تعيين مؤقت للمهام داخل فرق العمل.
- اختيار الأفراد انطلاقا من المنصب.	- اختيار أفراد قادرين على اكتساب كفاءات.
- المكافأة تقوم على تقييم المنصب مع مناصب مرجعية.	- المكافأة تقوم على أساس تقييم كفاءات الأفراد.
- تقييم الفرد على أساس الوصول إلى درجات معينة من الإنتاج.	- تقييم الفرد على أساس التحسين المستمر في الإنتاجية والكفاءات.

المصدر: نوال شنافي، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 91.

انطلاقا من الجدول نجد أن تسيير الوظائف هو منطق إحلال الأفراد بالوظائف، يعني أن الفرد يوضع بإطار المنصب وتوكل إليه مجموعة من المهام أو العمليات، هذه الوظيفة تحدد من محتواه ومساره الاحترافي ومن الأبعاد العلائقية والتنظيمية التي تتشكل أثناء العمل في فريق، عكس منطق الكفاءات حركية (mobilité) (داخل المنصب، داخل الخدمات)¹.

¹ سماح صولج، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة: دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص 91.

كما تجدر الإشارة أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات مر بعدة تسميات سبقته وكانت مهمة لظهوره وتمثل هذه المصطلحات في¹:

- 1- التسيير التقديري للأفراد: ويكون الاهتمام فيه منصبا على الحالات الجماعية لتطور الأفراد (الدخول، الخروج،...الخ)، أين يكون الهدف منه هو التسمية الكمية أي إيجاد العدد الكافي من العمال لتشغيل المؤسسة.
- 2- التسيير التقديري للوظائف: هو الاهتمام بالمسائل الكيفية لتطور الوظائف مستقبلا.
- 3- التسيير التقديري للكفاءات: وهي مفاهيم تسعى لتحقيق المطابقة بين الكفاءات المتاحة والكفاءات المطلوبة.
- 4- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: ويجمع بين التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، والذي يهدف إلى تقليص وبصفة مسبقة الفوارق بين الاحتياجات والموارد المتاحة، وهذا على المستوى الكمي (الأفراد)، وعلى المستوى الكيفي (الكفاءات).

ثانيا: تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

من خلال ما سبق نلاحظ أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات، فالتسيير التقديري للوظائف هو مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لإستراتيجيتها المستقبلية؛ أما التسيير التقديري للكفاءات فهو مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشيا ومتطلبات الوظائف في المؤسسة.

يتمثل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إعداد مخططات عمل، في إطار الأهداف الإستراتيجية المحددة تهدف إلى ضمان التوافق النوعي والكمي بين الاحتياجات المستقبلية (متطلبات الوظائف) والكفاءات المتاحة؛ إذ يعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أحد المناهج التسييرية التي استخدمت لمسايرة التطورات المحيطة بالمؤسسة، والسعي إلى حل الإشكاليات المتعلقة بتطور الوظائف والكفاءات، متكيفة مع خصوصيات المؤسسة ومع تحديات الأطراف الفاعلة.

¹ سالم بوداود، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: أسسه، وحدوده وبدائله، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السادس، 2017، ص

ويعرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه: "هو عملية التقدير المستمر لحجم ونوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة، ثم البحث عن سبل تهيئة وتأهيل العاملين الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل إذا اقتضت الضرورة"¹.

كما يعرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق المستمر والدائم بين كفاءات عمالها والوظائف التي يشغلونها، مسيرة بذلك التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر.²

وبعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بمثابة المرجع والدليل في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتتضح أهميته أكثر في سلامة هذه ونجاحتها ومن ثم المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية.³

ويمكن استخلاص مميزات للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات من خلال مختلف التعاريف كما يلي⁴:

1. أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لا يتوقف عند البعد الكمي، دون معرفة عن العامل ولا المهام الموكلة إليه مما يؤدي إلى اصطدامه بأرقام جامدة، و يدفعه إلى تكرار نفس الطرق الكلاسيكية للتوظيف؛
2. هدفه عملي أكثر من نظري، يسعى إلى الوقاية وامتصاص وضعيات عدم التوازن بين الموارد والاحتياجات؛
3. هو نتيجة منطقيات توقعية قائمة على عمل تصوري للمعادلة موارد-أفراد، أكثر من منطق تجديدي قائم على تحريك وسائل تسيير الموارد البشرية؛
4. هو منهجية وليس مجموعة من الأدوات، فهو ليس عبارة عن ترتيب مجموعة من الأدوات، ما يجعله آلية بنيوية في المنظمة؛

¹ عبد القادر لحوّل، إسماعيل داسة، مساهمة التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة الجزائرية للمياه-، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الثاني حول: تسيير الموارد البشرية التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 27 و 28 فيفري 2013، ص ص 7-8.

² Jean pierre et autres, **Gestion des ressources humaine**, 3^{ème} édition, Ed Armand Colin, Dalloz, 2000, P 58.

³ عمر شريف، أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 7، 2009، ص ص 191-192.

⁴ زهية موساوي، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2014-2015، ص ص 23-24.

5. هو منهجية لقيادة التغيير في المؤسسة من خلال فكره التجديدي وإعادة الاعتبار لوظيفة الموارد البشرية، إدماجها في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة؛
6. يجب أن تجسد نتائجه عمليا من خلال مخططات عمل تتعلق بالتوظيف كالبحت عن كفاءة معنية في سوق العمل، كذلك التحويلات الداخلية والترقيات المهنية؛
7. ضرورة تغيير نظرة إدارة الموارد البشرية، والانتقال من فكرة تنفيذ الأوامر إلى تحميل المسؤولية لكل موظف من أجل تنمية كفاءاته في إطار تطور مهني أو ما يسمى بالمهنية (Professionnalisme).
8. هو مقارنة متواصلة، لا يتوقف عند اتخاذ الإجراءات التصحيحية للتخفيف من الانحرافات فقط وإنما يؤمن ديمومة المقاربة قصد التحديث الدائم للتحليلات، والتعديلات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

ثالثا: أهداف ومبادئ التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

يمكن أن تستعمل المؤسسات (GPEC)* لعدة أسباب¹:

1. يمكن أن ترغب بتحديد السياسات الشاملة للتشغيل التي ستبناها، أي تسيير تقديري لتدفقات المستخدمين بالمؤسسة (التوظيف، المغادرة، الحركية) بالنسبة إلى بنية التشغيل الحالي والتقديري؛
2. يمكن أن ترغب بتحديد سياسة التشغيل على مستوى كل وحدة من المؤسسة حسب السياق المحلي؛
3. يمكن أن ترغب أيضا في تطوير حركيتها المهنية من خلال تسيير أفقي؛
4. يمكن أن ترغب في تكييف كفاءاتها بالنسبة لمحتوى النشاط الذي يتطور؛
5. يمكن أخيرا أن ترغب في تكييف الكفاءات والتنظيم من حيث الاستثمارات المتوقعة. ويقوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على المبادئ التالية:
1. مرجعية الكفاءات: تعد مرجعية الكفاءات وثيقة تحدد مجموع الكفاءات المفيدة للمؤسسة سواء في الحاضر أو المستقبل، مع تحديد مستويات التعقيد المتزايدة داخل كل وحدة منها.

* GPEC: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. (التسيير التقديري للوظائف والكفاءات)

¹ Nadia Ghaddab, Sourour Aouadi, **La Fonction pratique de la gestion de ressources humaines**, Université Virtuelle de Tennis, 2008, P 15.

http://mh.uvt.rnu.tn/.../Les_fonctions_pratiques_de_la_Gestion_de_Ressources_Humaine

visité le : 23/05/2017

ويتم الرجوع إليها لتقييم الكفاءات الموجودة في المؤسسة، حيث تساعد العاملين على تقلد مناصب إضافية إلى تعدد مهاراتهم¹.

وتلجأ المؤسسات إلى تحديد الكفاءات المتوفرة لديها حالياً أو اللازمة مستقبلاً وإلى إعداد المرجعية للكفاءات، لأغراض كثيرة نذكر منها ما يلي²:

- تحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها في المرشحين للتوظيف الجديد حتى تتم عملية الانتقاء بنجاح، من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب ومؤهلات الشخص؛
- تحديد الكفاءات الواجب تنميتها أو اكتسابها بواسطة التكوين أو غيره، وذلك لتطور المنصب أو حدوث تغير في التكنولوجيات المستعملة؛
- تشكيل فرق عمل متجانسة وتكاملية، من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة وتجنيد خصوصيات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات المشروع؛
- إعادة تنظيم العمل وتقليص تكاليف الإنتاج، من خلال إنشاء فرق مستقلة، إخراج بعض الأنشطة والتركيز على بعض المهن؛
- إنجاز مشروع تنمية الجودة بغية حيازة مزايا تنافسية أو الحصول على شهادة ISO*؛
- تحيد الكفاءات الأساسية للمؤسسة بهدف تصميم إستراتيجية ملائمة؛
- تشجيع ظهور مهن جديدة، من خلال إعداد مدونات النشاطات وبرامج التكوين؛
- إعداد خرائط لمختلف المهن والمناصب في المؤسسة بهدف تحديث وتطوير أساليب تسيير المسارات المهنية والمناصب؛
- إعادة تصميم وصياغة نظام التصنيف والأجور، بالاعتماد على المهن والكفاءات اللازمة لها.

2. ميزانية الكفاءات: هي عملية تسمح للفرد المعني بتحليل خبراته ومهاراته المهنية والشخصية، وتقييم قدراته وطاقاته من أجل بناء مشروع احترافي أو تكويني، وتنتهي هذه العملية بتحرير وثيقة تلخص كل ما يتعلق بالفرد من مهارات وطاقات ومعارف، وكذا المهارات والطاقات غير المستغلة من أجل تنميتها واستغلالها، وتعتبر هذه الأداة على المستويين الفردي والجماعي فعلى المستوى الفردي

¹ عبد القادر لحول، إسماعيل داسة، مرجع سبق ذكره، ص 8.

² الحبيب ثابتي، دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 7، 2009، ص 231.

* ISO: International Organisation for Standardisation. (المنظمة الدولية للمعايير)

يمكن اعتبارها مقدمة لعملية تكوين فردية وأداة لتسيير الحياة المهنية، أما على المستوى الجماعي، فهي تساعد على تنظيم المؤسسة وهيكلتها، من خلال تأثيرها على نطاق الإشراف الذي هو أحد العناصر المهمة في هيكل المؤسسة¹.

3. خريطة الكفاءات: وهي 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 مختلفة².

وتقوم المؤسسة برسم خريطة الكفاءات لما لها من دور في توظيف واستقطاب الكفاءات لأنها تعطي تحليلاً أكثر دقة لمتطلبات الوظيفة، وقدرة الكفاءات، والفرق بينهما، والتطوير والاحتياجات التدريبية من أجل سد الفجوات، ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية³:

✓ المطابقة بين الكفاءات الفردية وكفاءات المنصب، ومتطلبات الوظيفة وسد الفجوة فيما بينهما؛

✓ إحداث التكامل بين التدريب والتطبيقات الإدارية للتركيز على جهود التدريب؛

✓ زيادة مجموعة المهارات المطلوبة لتتنوع مع نموذج ومجال المؤسسة؛

✓ زيادة الوقت الذي يقضيه الموظف في المؤسسة، عن طريق منحه المجال لاكتشاف مساره الوظيفي؛

✓ زيادة القدرة من خلال التوصل إلى نظرة أكثر شمولية للكفاءات المتراكمة للمؤسسة؛

✓ تحقيق إمكانية التوصل إلى الكفاءة الملائمة في الوقت والمكان المناسبين؛

✓ تشكيل نظرة شمولية عامة عن الموارد المتراكمة في المؤسسة، ومدى الطلب على هذه الموارد؛

✓ إيجاد مرشحين بالمواصفات المطلوبة داخل المؤسسة، لملء الشواغر غير المتوقعة؛

✓ تحديد الوظائف الرئيسية، التي لا يوجد في المؤسسة مرشحين لشغلها؛

✓ التوفيق بين تطلعات الموظفين الرئيسيين في المؤسسة والفرص المتوفرة؛

✓ التحقق من مدى مواءمة النشاطات التطويرية مع احتياجات العمل؛

¹ وسيلة بن ساهل، سعاد عبود، مساهمة التسيير التقديري للشغل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة مركب تكرير الملح الوطاية - بسكرة، - مداخلة ضمن الملتقى الوطني الثاني حول: تسيير الموارد البشرية التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 27 و 28 فيفري 2013، ص 5.

² Alain Meignant, **Ressources humaines, Déployer la stratégie**, Les éditions liaisons, Paris, P138.

³ رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، ط 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 168-169.

- ✓ التأكد من قيام المؤسسة بتجميع المواهب المناسبة لدعم الاحتياجات المستقبلية؛
- ✓ موازنة الإستراتيجيات والأهداف المؤسسية مع أهداف كل فرد في المؤسسة.

رابعاً: معوقات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

إن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق هذا المسعى تتمثل في عدم التعريف والصياغة الواضحة لإستراتيجية المؤسسة على المدى المتوسط وذلك إما لعدم امتلاك رؤية مستقبلية واضحة أو عدم القدرة على التنبؤ، عدم توفر الأدوات المساعدة لتطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات مثل: الجداول المتعلقة بالمعلومات حول الموظفين أو الوظائف.

كما توجد مجموعة من العوائق الأخرى يمكن إيجازها في التالي¹:

-عدم إدماج مسعى التسيير التقديري ضمن سياسات تسيير الموارد البشرية؛
 -عدم وجود تكامل بين التحليل الاستراتيجي والتحليل على مستوى الوظائف و الموارد البشرية وإجراءاته
 التعديلية؛

- عدم وجود تكامل بين مسعى (GPEC)؛

- عدم وجود تقييم واضح للكفاءات الفردية والجماعية؛

-عدم وجود رؤية مستقبلية حول التطورات التكنولوجية والتنظيمية والاقتصادية؛

-عدم اختيار الأدوات الفعالة للتحليل والتقدير؛

-وجود النقابات العمالية واعتراضها على بعض السياسات والمسارات.

وبالتالي لنجاح التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بالمؤسسة لا بد من توضيح رؤية واضحة حول هذا المسعى، من خلال تكامل واندماج بين إستراتيجية المؤسسة ومختلف الإدارات الأخرى خاصة وأن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتطلب إدارة الموارد البشرية لما تحويه من عمليات مختلفة من توظيف وتكوين...الخ.

¹ Estelle Mercier, Géraldine Schmidt, **Gestion des ressources humaines**, La source d'or, France 2004, P 230.

المبحث الثالث: مراحل تسيير الكفاءات البشرية

إن تسيير الكفاءات لا يصبح حقيقة إلا إذا اتبع بالتنفيذ، ولا تعتبر مؤسسة ما أنها تطبق تسيير الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدوري للفرد وتكوينه وبين ترقيته، حيث نجد في تسيير الكفاءات المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل (L'employabilité) لدى الأفراد، ولهذا نقول أن تسيير الكفاءات ليس فقط تصور، وإنما أداة تطبيق وطريقة تفكير وأسلوب تسيير لا يتجزأ لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقا لمهمة وإستراتيجية المؤسسة، وتتمثل أهم مراحل تسيير الكفاءات البشرية في: تحديد الكفاءات، تنمية الكفاءات وتقييم الكفاءات.

المطلب الأول: تحديد الكفاءات البشرية

إن أول مرحلة من تسيير الكفاءات تتمثل في تحديد واختيار الأفراد ذوي الكفاءات والاتجاهات الجيدة والملائمة للوظيفة، وتعتمد المؤسسة في تحديد الكفاءات على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الذي يزودها بالحجم والنوعية من الكفاءات المطلوبة، ومن خلال بطاقة الكفاءات، حيث تمر عملية تحديد الكفاءات بالمؤسسة بمرحلتين:

1. توصيف الوظيفة: وهو الوصف الدقيق والمرن لواجبات ومسؤوليات الوظيفة التي تهتم بمحتوى العمل نفسه مثل المهام، ظروف العمل والمسؤوليات؛ والغرض منه هو تحديد أبعاد الوظيفة واختصاصها وعلاقتها بالأعمال الأخرى، بالإضافة إلى الحصول على معلومات عن واجباتها والظروف المحيطة بها والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها¹.
2. تحديد مواصفات شاغل الوظيفة: حيث تقوم هذه المرحلة على توضيح وتحديد الكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن الأداء الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات (l'analyse de compétence)². ويمثل تحديد الكفاءات المطلوبة مرحلة أساسية في تقييمات وقرارات المؤسسة على الكفاءات، كما يجب القول بأن المهمة ليست سهلة وهذا للأسباب التالية³:

¹ رشيد منصورية، تسيير الكفاءات: الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2012-2013، ص 93.

² كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 58.

³ Claude Lévey Leboyer, Op.Cit, PP 45- 46.

- ليس لأي منصب عمل محتوى ثابت في الزمن ويجب تجنب إطلاق الأوصاف التي تجمد طبيعة المهام المحددة لمنصب معين، ومن البديهي أن هذا الحرص على المرونة ذو أولوية في السياق الاقتصادي والتكنولوجي الراهن.
- يمكن شغل منصب عمل بطريقة مختلفة من قبل أفراد مختلفين، وذلك صحيح خاصة لدى الارتقاء في التسلسل الهرمي، لذلك يجب أيضا تجنب إنجاز قوائم تقلل القدرة اللازمة على التكيف وإمكانيات المبادرات الفردية.
- يجب الحذر من تسميات منصب العمل، ففي نفس المؤسسة ولنفس التسمية لا يمكن أن تتوافق كفاءات مختلفة لأن الوضعية والبيئة غير متشابهتين.
- يضاف إلى مصادر الصعوبة الثلاثة مصدر رابع مرتبط بتعقيد وتنوع المهام المشكلة لمنصب عمل، لذا لا يتعين فقط اختيار منهج التحليل بل تقرير المستوى المناسب لجرد الكفاءات للمنصب ككل.
- تفرض هذه الصعوبات بالنسبة لكل منصب عمل، اختيار المنهج الأفضل المخصص لجمع المعلومات وترجمتها إلى قائمة من الكفاءات، وبالأخص من الضروري التحديد الجيد للأهداف المسطرة لتحليل منصب العمل المزمع بالإضافة إلى الإمكانيات الموجودة لجمع المعلومات، وإعداد دفتر شروط يحدد الشكل الذي يجب أن تأخذه قائمة الكفاءات.
- ويسمح تحديد قائمة الكفاءات بالتنقيب على الكفاءات الفردية والجماعية المخزونة داخل المؤسسة أو الكفاءات المتجذرة في ثقافتها.

1. البحث عن الكفاءات الفردية: يتم ذلك من خلال¹:

- الكشف عن الكفاءات النادرة: حيث يتم تحديد الأفراد ذوي القدرات والمهارات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة، والإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وتحديد مكانهم ومجالات تخصصهم، وخبراتهم ودورهم الإنتاجي أو الاستراتيجي، بالإضافة إلى تحديد طرق تسيير المعارف الكامنة في عقولهم وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها ك رأس مال معرفي يساهم في تحسين ميزة المؤسسة التنافسية.
- الكشف والتنقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة: بسبب أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم من إبراز مواهبهم وإمكانياتهم وقدراتهم، ولاشغالهم في وظائف

² محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص ص 71 - 73.

تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة لكن في نشاطات تعتبر حاليا ثانوية بالنسبة للمؤسسة، إن هذه الكفاءات المخفية للإدارة تمثل حقا كبيرا من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي يجب على المؤسسة أن تعمل على اكتشافها واستغلالها لتحقيق النجاعة في الأداء وتحسينها أو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2. البحث عن الكفاءات الجماعية:

تنطلق المؤسسة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أنها ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط، بل أن فرق ومجموعات العمل داخل المؤسسة يمكن أن تكون لديها كفاءة نوعية وخاصة موزعة على مواردها البشرية والتي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية، والتكنولوجيا، وخبرة الأفراد فيما بينهم والتي سمحت لهم بامتلاك كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث:

- روح التعاون والتساند والتكامل المهني بينهم؛
- القدرة على التنظيم و الابتكار والتطوير وإدارة التغيير؛
- علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بنجاعة وفاعلية.

من هنا ندرك أن تلك الكفاءات تتيح لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المؤسسة البحث عنها، والمحافظة عليها وتوظيفها بما يحقق أهدافها الإستراتيجية، وبعد تحديد تلك الكفاءات الجماعية يجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تظهر موطن تلك الكفاءات من حيث نشاطها، وتخصصها ومجالات عملها، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات النجاعة في أدائها الحالي والسابق، والتعرف على طبيعة البيئة الملائمة لتوظيف قدراتها ومهاراتها من حيث وسائل العمل وحوافز الأداء، ويتم التنقيب عن الكفاءات الجماعية من خلال:

- تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد: يختلف هذا التشخيص عن سابقه كونه يهتم بتحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة ضمن نشاط صناعي أو إنتاجي معين ضمن سلسلة عملياتها الإنتاجية، فقد يكون هذا النشاط عملية عمل تسييري، أو أداء تشغيلي، أو تكون عملية تسيير تقني للممتلكات والتجهيزات.

كما تهدف هذه العملية إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمؤسسة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها، وترتبط عملية التشخيص بالعوامل هي:

- المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيده وموقع النشاط ضمن السيورة الإنتاجية؛
 - ندرة الكفاءات لدى المؤسسات المنافسة وأثرها على جودة السعر والمنتج؛
 - يمكن هذا التشخيص من تحديد الطابع الإستراتيجي لتلك الكفاءات الرئيسة من حيث ندرتها، صعوبة تقليدها والحصول عليها، أو تعويضها وكيفية توزيعها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء عن طريق التكوين، أو الخبرة، بالإضافة إلى تحديد مدى تجذر كفاءات هذا النشاط في ثقافة المؤسسة وفي طبيعة تكنولوجياتها، وأخيرا تحديد دورة حياة الكفاءات من حيث هي في مرحلة النمو، أو النضج، أو التدهور.
 - التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية: تهدف هذه المنهجية إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المؤسسة من إنجاز وتحقيق أهدافها الإستراتيجية ويتم هذا التحليل من خلال مايلي:
 - التحليل الإستراتيجي الوظيفي بالتعرف على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الكامنة في الموارد البشرية وبصفة خاصة تحديد الكفاءات البشرية ذات المهارات، والقدرات، والمعارف، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع مخطط خاص يتعلق بتسييرها وتنميتها من خلال تسيير الموارد البشرية (التدريب، وتسيير المسار الوظيفي...الخ)؛
 - تحديد الكفاءات الإستراتيجية وتسييرها وتقدير قيمتها استراتيجيا، المحققة للميزة التنافسية؛
 - يؤدي تحليل البيئة التنافسية إلى التعرف على احتياجات العملاء، واستراتيجيات المنافسين، وشروط الموردين، وقيود الممولين، ونوع التكنولوجيا المتاحة، وحالة سوق الكفاءات من حيث العرض والطلب؛
 - إن هذا التحليل يمكن المؤسسة من تحديد متغيرات البيئة التنافسية كالفرض الحالية، والتهديدات المتوقعة، وكذلك التنبؤ بمسارها المستقبلي.
- وبالتالي قد تتخذ المؤسسة إستراتيجية التسيير الداخلي أو الخارجي عند تحديد الكفاءات¹:
1. التسيير الداخلي للكفاءات: والهدف منه هو المحافظة على الأفراد ذوي الكفاءات والقدرات حيث يصبح هؤلاء أكثر استقرارا وولاء وأقل حركة، ونجد هذه الإستراتيجية في حالة قلة اليد العاملة وفي قطاعات النشاط الأقل عرضة لتطوير الموارد حيث تنطلق من فكرة أن كل فرد يمكن أن يطور كفاءاته انطلاقا من منصب عمله، لكن الواقع يوضح أنه حينما يحدث تغيير مفاجئ في

¹ نسرين المرهون ، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية: دراسة حالة شركة حمود بوعلام وشركاه، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر. 2008-2009، ص ص 144-147.

ميدان العمل لا يمكن لهذا الفرد أن يستمر، ويكون على المؤسسة مهمة البحث على كفاءات جديدة، وضرورة استبعاد الأفراد الذين ليس لديهم القدرة الكافية للتحكم في الوضع المهني الجديد.

2. التسيير الخارجي للكفاءات: إذا لم تتوفر المؤسسة على الكفاءات الضرورية تلجأ إلى سوق العمل لتبحث عن كفاءات وقدرات جديدة، ونجد مثل هذه الإستراتيجية في قطاعات النشاط التي تعرف بطء في عمليات الإنتاج أو القطاعات التي تعرف تطورا كبيرا في التكنولوجيا، أو فائضا في اليد العاملة، حيث تنطلق من فكرة أن كل ما تحتاجه المؤسسة من كفاءاتها موجود بالضرورة في سوق العمل، لكن هذه الإستراتيجية تعرف بعضا من المشاكل في الكفاءات الجديدة والتي تهتم المؤسسة أكثر بتوظيفها لا تستطيع التكيف مع ضرورات العمل، حيث المسيرون لا يهتمون بتكوين هذه الكفاءات الجديدة أو التسيير التقديري للكفاءات إذ تكون إما في حالة قلة اليد العاملة الكفؤة أو في حالة فائض في اليد العاملة غير العملية.

المطلب الثاني: تنمية الكفاءات البشرية

تعتبر عملية تنمية الكفاءات المرحلة الأهم في تسيير الكفاءات البشرية، نظرا للدور الذي تلعبه في إكساب الأفراد مهارات ومعارف وسلوكات متنوعة تلبي حاجات العمل الحالية والمستقبلية، خاصة مع التقدم السريع في التكنولوجيا والتغير الكبير الذي تشهده بيئة الأعمال الحديثة.

أولا: مفهوم تنمية الكفاءات البشرية

يمكن تعريف تنمية الكفاءات بأنها: "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد"¹.

كما يمكن القول أن تنمية الكفاءات هي: "عملية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث للكفاءات بالمؤسسة، وتطوير مهاراتها الحالية وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف التأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة، وتفرض على المؤسسة تبنيها والتكيف معها"².

¹ Lou Van Beirendonck, Op.Cit, P 34

² عمروصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، ط1، داروائل للنشر، عمان، 2005، ص 437.

وتعرف تنمية الكفاءات بأنها: "تغيير إيجابي في مستوى الكفاءات الفردية من خلال عملية التعلم التي يتم الحصول عليها¹".

وترتبط عملية تنمية الكفاءات بالقدرة على بناء الكفاءات الفردية من خلال جلب وإدماج الكفاءات ذات الأداء المتميز، بالإضافة إلى تسهيل ظهور القدرات والمهارات الجديدة، وهذا يتطلب ما يلي²:

- المساهمة التنظيمية: تتمثل في فعالية أساليب تسيير وتنمية الكفاءات من قبل المؤسسة، عن طريق نظام الانتفاع المشترك بالنتائج، أساليب المكافأة، أساليب الحيازة، وأساليب تطوير المسار الوظيفي، وهي من بين أساليب التسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات، إذ المساهمة التنظيمية تتمثل في الاستغلال الفعال للكفاءات؛

- المساهمة الفردية: ترتبط بإدارة وقدرة الأفراد في تطوير قدراتهم ومهاراتهم، وهذا نتيجة للشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمن الوظيفي، ببذل الجهود لتحسين الأداء، فالفرد بمبادرته الخاصة يمكنه إثراء كفاءات المؤسسة من خلال ما يملكه من تعليم، تكوين، وخبرة مهنية عالية القيمة، فمستوى الكفاءات في المؤسسة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية للمؤسسة، بل يحدد أيضا بالمساهمة الفردية للموارد البشرية.

ثانيا: خطوات تنمية الكفاءات البشرية

لتنمية الكفاءات بالمؤسسة لا بد من إتباع الخطوات التالية³:

1. التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد:

إن عملية التقييم تتم بالمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية لتحديد طبيعة الكفاءات المعتمدة من طرف المؤسسة، وهل تلك الكفاءات الموظفة تلعب فعلا دورا هاما في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المديرية العامة للمؤسسة.

إن التقييم الأولي للكفاءات الموظفة هدفه دراسة وضعية الكفاءات للمؤسسة وبالتالي كيفية تسيير الموارد البشرية بما يتوافق بتوجهات المؤسسة في السوق، لكن هذا لا يتحقق إلا بدراسة وتقييم

¹ Mohammad Faraz Naim, Usha Lenka, **Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: Evidence from Indian Gen Y employees**, Journal of Knowledge Management, Vol 21, N 4, June 2017, P 7.

² سملاي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص 149.

³ فائزة بوراس، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2014-2015، ص 103.

الوسائل المسخرة من طرف المؤسسة، من حيث ماهية وطبيعة الميزانية المخصصة لتسيير الكفاءات أو مخطط تسيير الموارد البشرية.

2. وضع إستراتيجية لتنمية الكفاءات حسب مخطط تسيير الموارد البشرية:

إن التقييم الأولي يسمح لمسؤولي المؤسسة بتحديد النقائص الملاحظة في تسيير الكفاءات الموظفة حسب الأهداف المسطرة، وبالتالي إمكانية رسم الإستراتيجية لتنمية الكفاءات حسب الشروط التي يملها السوق والتحديات التي يفرضها المحيط من فرص ومخاطر، وتعتمد هذه الإستراتيجية على العوامل التالية:

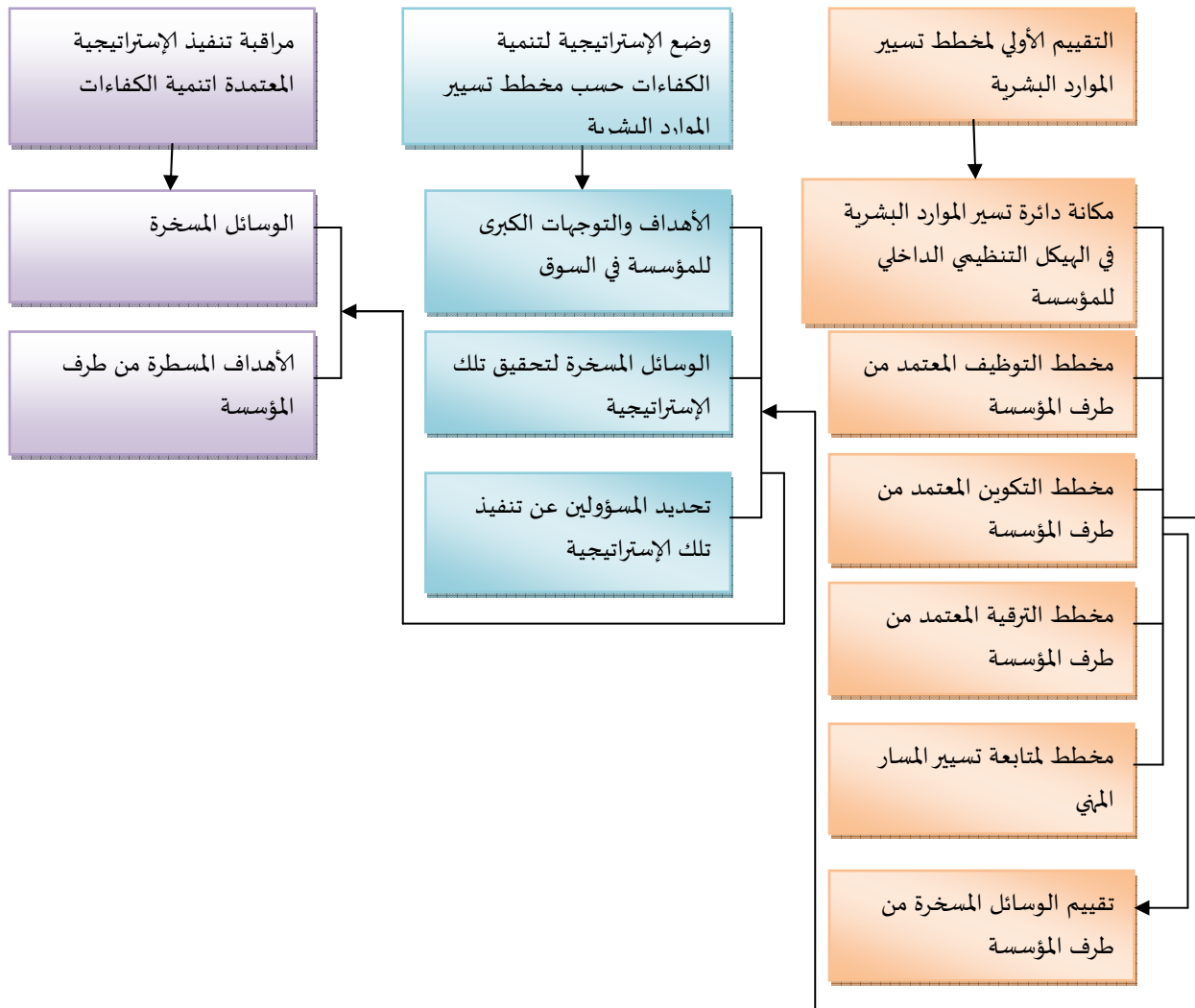
- التوجهات والأهداف الكبرى للمؤسسة في السوق؛
- الأهداف المسخرة لتحقيق تلك الإستراتيجية؛
- تحديد المسؤولين عن تنفيذ تلك الإستراتيجية حسب مردودية وكفاءة كل مسؤول على مستوى المؤسسة؛

3. مراقبة تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات:

إن هذه المراقبة قائمة على التأكد من مدى تطابق الإستراتيجية المتبعة حسب الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية، وهذا قائم على الوسائل المسخرة من طرف المؤسسة في السوق من جهة أخرى.

ويمكن تلخيص خطوات تنمية الكفاءات في المؤسسة من خلال للشكل التالي:

شكل رقم(9): خطوات تنمية الكفاءات



المصدر: فيزة بوراس، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات: دراسة حالة

مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2014-2015، ص 104.

وتكمن أهمية إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية فيما يلي¹:

- توفير الكفاءات الأساسية للمؤسسة وتفعيل قوتها التنافسية؛
- اكتشاف الكفاءات الخفية واستغلالها؛
- تهيئة الأفراد وتحفيزهم لتولي مناصب مستقبلية؛
- تحقيق التوازن للمؤسسة من خلال التوفيق بين احتياجاتها الحالية والمستقبلية ومواردها المتاحة؛

¹ نوال شنافي، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 13، جوان 2013، ص ص 30-31.

- التميز والتفوق واستيعاب التكنولوجيا الحديثة؛
- امتلاك الفرد لمهارات جديدة ومتعددة؛
- تصميم مخططات الحراك بين الوظائف وسهولة تطبيقها؛
- رفع الشعور بالانتماء والولاء للأفراد اتجاه مؤسستهم.

المطلب الثالث: تقييم الكفاءات البشرية

يعتبر تقييم الأفراد مرحلة أساسية في العلاقة بين المؤسسة والعاملين بها ويمكن أن يكون الفرصة لتجنب الأزمات التي من الممكن حدوثها، فالتقييم في الحقيقة يلعب دورا مهما في تسيير المسار المهني وتأجير العمال، ويعتمد على عمليات التقييم الدورية في تحفيز وتوجيه العمل، وفي تطوير الجوانب الشخصية للأفراد، كفاءاتهم ومهاراتهم، وهي تسمح أيضا للمؤسسات من تبرير القرارات والنشاطات في مجال الموارد البشرية (التحويل، الترقية... الخ).

أولا: تعريف تقييم الكفاءات البشرية

يمثل التقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات البشرية لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة لتحسين أدائهم، وتعرف عملية تقييم الكفاءات بأنها: " لعملية التي يتم من خلالها تقييم مختلف القدرات الموضوعية في وضعيات العمل والمتمثلة في المعارف الممنهجة أو التقنية، المعارف العملية، الخبرات ومختلف السلوكيات والتصرفات للفرد أثناء أدائه للعمل"¹.

ويرتكز تقييم الكفاءات على تحديد التوافق والتساوي ما بين الأداء والأهداف، ويقصد به أيضا إعطاء حكم مطلق انطلاقا من انجاز قياسات وتحاليل حول فعالية الأعمال².

وتتم عملية تقييم الكفاءات من خلال المقيمين من داخل أو خارج المؤسسة، ويتم اختيارهم بناء على خبراتهم لتقييم المهارات السلوكية أو التقنية للعامل، بحيث يجب على المقيمين أن يحكموا فيما إذا كان شخص ما قد حقق مستوى محدد من الكفاءة بناء على الدلائل المقدمة، ولا يكون التقييم معنيا كثيرا بدقة التقييم بقدر ما يهتم بأن يكون التقييم موضوعيا، ويجب أن يخضع المقيمون لتدريب شامل لكي يكونوا مؤهلين لتقييم الكفاءات³.

¹ Guide Pratique, *Évaluer la qualité et performance*, Édition La Documentation Française, 2006, P 206.

² نعيمة سعداوي، تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال آليات حوصلة الكفاءات والمصادقية على المكتسبات المهنية: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2014-2015، ص 113.

³ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص 132.

ثانيا: شروط وأهداف تقييم الكفاءات البشرية

قبل شروع المؤسسة في عملية تقييم كفاءاتها لا بد لها من توضيح وتحديد مجموعة من النقاط التي تعتبر شروط تحدد مدى فعالية عملية التقييم ومن أهم هذه الشروط¹:

1. تحديد مجالات وغايات التقييم، حيث تعني المجالات: المهارات أو المعارف (النظرية، العملية والسلوكية)، الأداء، الخبرة في مجال ما، أي تحديد موضوع التقييم؛ أما الغايات فتمثل الغاية أو الهدف من التقييم، فهل هو إبراز الاحترافية، تطوير المسار المهني، تطوير الحركة الداخلية، تصميم نظام المكافآت؛
2. ترك مجال للاحتجاجات والملاحظات المناسبة؛
3. تبني مقارنة محددة لتقييم الأفراد تتعلق بمجال التقييم، مع ترك مجال لتقدير المساهمة الفردية في الأداء الجماعي؛
4. تحديد مرجعية الكفاءات المطلوبة التي يتم التقييم على أساسها، مثل مرجعيات حسب المهام أو التشغيل الخاص، مرجعيات حسب العمليات أو حسب المشروع... الخ؛
5. تحديد دقيق لما تم تقييمه، أي توضيح بدقة نتيجة التقييم؛
 - مستوى التحكم في المعارف (النظرية، العملية، السلوكية)؛
 - مستوى التحكم في الوضعيات المهنية؛
 - مستوى تحقيق النتائج؛
6. صياغة نتائج التقييم؛
7. إعداد بعض الأساليب والأدوات لتسهيل التطوير في الكفاءات مثل:
 - توضيح الاختلافات بين المطلوب والحقيقي؛
 - رسومات خرائطية لتطوير الكفاءات على مستوى المهمة؛
 - إعادة تصميم المهام أو العمليات الخاصة بمشروع ما.

أما الهدف من عملية تقييم الكفاءات فيتمثل بشكل أساسي في النقاط التالية²:

✓ التأكد من أن الكفاءات المستخدمة تسمح بتأدية الخدمات التي تتوافق مع متطلبات الجودة؛

¹ سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تمييز الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة، أطروحة دكتوراه، 2014-2015، ص ص 113-114.

² سميرة هيشر، المرجع نفسه، ص 114.

- ✓ مواكبة استخدام التسيير التقديري للوظائف والكفاءات؛
- ✓ معرفة مستوى الكفاءات في المؤسسة وتصميم نظام المكافآت أو تعديل في نظام التكوين؛
- ✓ تقييم فعالية نظام التوظيف؛
- ✓ تحليل الفجوات بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة؛
- ✓ المساهمة في تقدير الأهداف المستقبلية من خلال مستويات الكفاءات المتوفرة؛
- ✓ تحفيز العاملين بالمؤسسة وذلك من خلال تعريفهم بأدائهم الجيد للعمل؛
- ✓ تقدير مدى فعالية المرجعيات المعتمد علميا في القياس؛
- ✓ تسهيل اتخاذ القرارات المتعلقة بسير المسار المهني (الترقية، النقل).
- ✓ تحديد موقف الفرد من أي نزاع مهني أو نقابي؛
- ✓ توحيد قواعد التقييم بالنسبة لجميع القائمين به؛
- ✓ بناء فرق العمل.

ثالثا: مقاربات تقييم الكفاءات البشرية

- تعتمد عملية تقييم الكفاءات على مجموعة من المقاربات يمكن إبراز أهمها فيما يلي¹:
1. مقارنة المعارف: تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، حيث أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات.
 2. مقارنة المعارف العملية: هذه المقاربة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفة.
 3. مقارنة المعارف السلوكية: تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحت، باعتقادها أن أداء المؤسسة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المتطورة، وتجدر الإشارة إلى أن الفصل بين المعارف السلوكية والمعرفة العلمية لا يسهل إطلاقا عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي توليفة من الموارد المجندة.

¹ منى مسغوني ، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2012- 2013، ص 267.

4. المقاربة المعرفية: تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسألة معينة، وبالتالي تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.

5. مقارنة المواهب (الميزات الشخصية): الميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل أكثر منها معارف، وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقاربة خصوصا في بعض أنواع النشاط، وهذه المقاربة لم تلقى تطبيقا واسعا، رغم أن الميزات الشخصية والكفاءات يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمل إلا أن الأولى تتميز بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، وبالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق المحققة في حين الكفاءات تعرف بالمطابقة.

رابعاً: أدوات تقييم الكفاءات البشرية

توجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات، وترتكز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات وسنحاول ذكرها فيما يلي¹:

1- مقابلة النشاط السنوية: يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوية في مختلف المؤسسات، وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للأفراد، وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة وتطوير الكفاءات.

2- المرافقة الميدانية: وتسمح للمؤسسات بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم النصائح لهم ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين؛ لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، حيث تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذ لم يكن مكونا قبلا على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسؤولهم الذي وضع لتقييمهم.

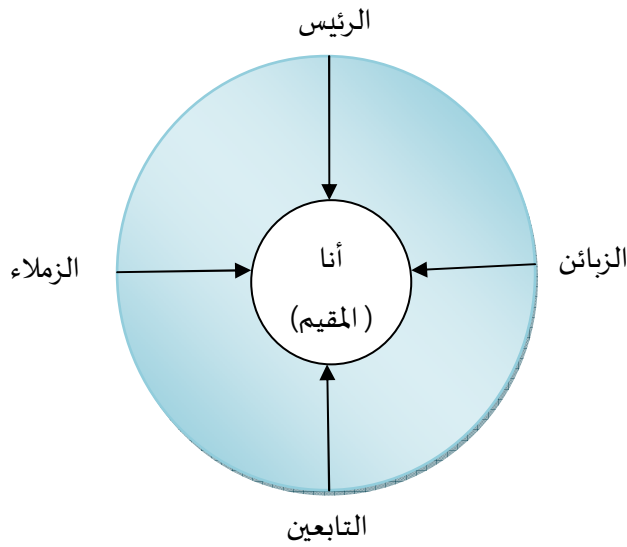
3- طريقة مركز التقييم: تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات: المحاكاة أو ملاحظة السلوكات كقاعدة للتقييم.

¹ Marc Dennery, *Évaluer la formation: Des outils pour optimiser l'investissement formations*, ESF édition, France, 2001, PP 65- 66.

4- طريقة حلقة الرجوع العكسي: تعد حلقة الرجوع العكسي 360° وسيلة لتقييم الكفاءات والتي تسمح خاصة بقياس كيف أن الإطار ينظر إلى نفسه من طرف نفسه، الزملاء، المرؤوسين، والمجموعة التي تحيط به.

ويمكن تمثيل حلقة الرجوع العكسي 360° في الشكل التالي:

شكل رقم (10): حلقة الرجوع العكسي



Lou Van Beirendonk, **Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise**, Edition de boeck, Paris, 2006, P 97.

المبحث الرابع: أساليب تنمية الكفاءات البشرية

إن تنمية الكفاءات البشرية عملية صعبة ومعقدة تتطلب تضافر الجهود بالمؤسسة لاستغلال معارف ومهارات وسلوكات الأفراد على نحو صحيح، من خلال الاستعانة بالعديد من الآليات والأساليب التي تتبناها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، ويمكن إبراز أهم آليات تنمية الكفاءات بالمؤسسة في: إدارة المعرفة، التكوين، التحفيز، تطوير فرق العمل والتمكين.

المطلب الأول: إدارة معرفة الكفاءات

تعرف إدارة المعرفة بأنها: "هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوظيفها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وأخيراً نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب، ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الإستراتيجي"¹.

كما تعرف إدارة المعرفة بأنها: "مجموعة من العمليات التي تشمل تحديد الفجوة المعرفية للأفراد والمؤسسة، ومحاولة إنتاجها أو اكتسابها والحفاظ عليها وضمان تدفقها بين التشكيلات الإدارية كافة وتحقيق أعلى مشاركة فيها، بما يساهم في تطوير قدرات وإثراء خبرات المؤسسة والأفراد العاملين فيها على اتخاذ القرارات الفاعلة والكفؤة"².

فعملية إدارة المعرفة تساهم في تشجيع الأفراد على التعلم المستمر الواحد من الآخر، من خلال انتقال المعرفة والخبرة والمهارة، وعن طريق التبادل والتفاعل والتشارك بين الأفراد في المؤسسة في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ليتم تهيئة الكفاءات أكثر لمختلف التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المؤسسة؛ إذ أن كافة الأفراد سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة خلال عملها اليومي، مما يجعلهم أكثر قبولاً لتلك التغيرات وبالتالي يكونوا قادرين على أداء أعمالهم بفاعلية أكثر³، ويشير التشارك المعرفي إلى تقاسم المعرفة أي تعريف بعض أفراد المؤسسة بما لدى أفرادها الآخرين من معرفة وبما يجعل كل المؤسسة تعمل بجميع أفرادها

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 79.

² حسين بركاتي، واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 13، 2015، ص 171.

³ عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص ص 276-277.

وبقوة المزيج الكلي للمعرفة المتاحة والمتولدة في المؤسسة، ولعل هذا ما يجعل الكثير من المؤسسات ترصد مكافآت من أجل تشارك المعرفة لأن نشر المعرفة سيؤدي إلى تطبيق المعرفة الملائمة في الموقف الملائم في الوقت الملائم، ومن جانب آخر فإن التكنولوجيا المعاصرة والمتضمنة وسائل الاتصال الحديثة أصبحت تقدم وسائل قوية في تشارك المعرفة بطريقة تضمن تحقيق رافعة المعرفة وأن الشبكة الداخلية الأنترانات تحقق تشاركا فوريا وواسعا ما بين الكفاءات في المؤسسة، كما أن الشبكة الخارجية الإستراتيجيات وشبكات الأعمال بين مجموعات المصالح تقدم وسيلة لتشارك المعرفة بين الأطراف المشاركة فيها¹؛ كما تتيح عملية إدارة المعرفة من منظور تخزيني للمعرفة الحصول على هذه الأخيرة بسهولة بل وحتى إعادة استخدام واستغلال المعرفة من جديد، وبطبيعة الحال يحتاج العديد من الأفراد في أي مؤسسة إلى تحديث معارفهم في مختلف مجالات تخصصهم؛ ولا يتوفر لهم ذلك إلا بإدارة جيدة للمعرفة خاصة في عملية تخزين المعرفة وتحديثها باستمرار، لأن بيئة السرعة والتغيير التي تعيشها المؤسسات تدفع بها إلى ضرورة توفير معارف تلتقطها من عقول كفاءاتها وتخزنها في دعائم معلوماتية تتيح لأي فرد داخل المؤسسة الحصول عليها كل حسب تخصصه ودرجة احتياجه، وذلك ينعكس ايجابيا على كفاءات الأفراد، حيث يتحمل كل فرد مسؤولية تحديث كفاءاته باستمرار، وهو ما يندرج ضمن عملية صيانة الكفاءات².

المطلب الثاني: تكوين الكفاءات

عرف التكوين على أنه: " العملية التي يتم بموجبها التطوير المنهجي للاستعدادات والمعارف والمهارات لدى الأفراد داخل المؤسسة، وذلك حتى يتمكنوا من ممارسة مهمة محددة"³.
كما يعرف التكوين أنه: " نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته، وقدراته الفنية، لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به، وتطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعمل بها"⁴.

وتكمن أهمية تكوين الكفاءات في البحث عن البرامج التكوينية التي تمكن الأفراد من معرفة المؤسسة وأهدافها، والتي تساهم بشكل كبير في رفع درجة كفاءة أفرادها وولاءهم من خلال¹:

¹ مي نجيب ذوابي، أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 43، 2015، ص ص 320-321.

² حمدي أبو القاسم، دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، المجلد 5، العدد 10، 2014، ص 13.

³ Jean-marie Peretti, *Gestion des ressources humaines*, Imprimerie Quercy, 14^{ème} éditions, France, 2007, P19.

⁴ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط2، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2010، ص 20.

- يساعد التكوين الكفاءات في الحصول على المهارات التي يحتاجونها من أجل نجاح عملهم وتحسينه والتعامل مع التكنولوجيا الجديدة؛
 - المساهمة في اكتساب الولاء الراسخ للمؤسسة والقناعة في الوظيفة والقدرة على التحرك في جميع الاتجاهات؛
 - زيادة معرفة الكفاءات بثقافة المؤسسة ومنافسيها؛
 - دعم إدراك الكفاءات لكيفية أداء العمل بصورة فاعلة، من خلال المساعدة في تعزيز جودة المنتج والخدمة؛
 - تبادل المعلومات والخبرات بين الأفراد في البرامج التكوينية والاستفادة من برامج المؤسسات الأخرى.
- فيعتبر التكوين أداة لتنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة وجعلهم أكثر تكييفا مع مناصبهم ومع المحيط، حيث تضع المؤسسة برامج ومخططات التكوين الفردي والجماعي، مع ضرورة التركيز على هذا الأخير الذي يسمح بتبادل الخبرات، تقاسم المعارف والمعلومات، تحقيق التعلم الجماعي والبناء الجماعي للكفاءات².
- ويمكن القول أن تكوين الكفاءات يتمثل في تدريب الأفراد بالإضافة إلى تعليمهم لذا سنتناول كل من تدريب وتعليم الكفاءات بالمؤسسة.
- أولا: تدريب الكفاءات**
- يعرف التدريب بأنه: " عملية تطوير وتنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب، أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه³.
- فالتدريب هو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات الأفراد بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة، بما يساعد في رفع كفاءاتهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية⁴.

¹ خضير كاضم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص ص 314 - 316.

² Bernard Calisti, Francois Karolewicz, **RH et développement durable: un autre vision de la performance**, Edition d'organisation, Paris, 2005, P 191.

³ مدحت محمد أبو النصر، مهارات المدرب المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص 21.

⁴ رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014 ص 107.

من هذه التعاريف تبدو أهمية التدريب في إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة، وحتى الكفاءات ذوي الخبرة السابقة الذين يلتحقون حديثاً بالمؤسسة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوافر لديهم كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في استكمالهم للقدرات المطلوبة، فضلاً عن توجيههم وتكليفهم للظروف والأوضاع القائمة بالمؤسسة، وبالتالي يكون التدريب مسانداً ومدعماً لقدرات الأفراد الجدد، بما يكفل لهم التوافق مع متطلبات العمل، ومن ثم أداء أعمالهم بطريقة جيدة.

كما أنه لا تقتصر أهمية التدريب على الكفاءات الجدد فقط، وإنما تشمل أهميته كافة الأفراد القدامى، وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم، ذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في معارفهم، الأمر الذي يستلزم تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل، وهذا الأمر يقتضي تسليح الكفاءات وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساندة لأدائهم بكفاءة وفعالية من خلال التدريب.

ومن جانب آخر فإن التدريب يكون مطلوباً بغرض إعداد الكفاءات لتولي تلك الوظائف ذات المستوى الأعلى والتي تتطلب مستويات أعلى من المهارات والقدرات، وذلك من خلال المسار الوظيفي أو المهني، ومن هنا تبدو أهمية التدريب في تنمية وتطوير قدرات الأفراد لتولي الوظائف ذات المستويات الأعلى التي سيتم ترقيتهم إليها في أقرب الآجال¹.

كما يظهر دور التدريب في إكساب الكفاءات المهارات اللازمة والعمل على تنميتها بتوفير فرص ممارسة السلوكات الجديدة للكفاءات داخل المؤسسة وتوفير معلومات مسترجعة عن كيفية أدائهم؛ لكن التدريب بحد ذاته غير كافي للمواظبة على أداء السلوكات الجديدة في مجال العمل، فمن الواجب أن تثمن المؤسسة سلوكات الأفراد الذين خضعوا للتدريب، وأن تكون هناك نتائج مترتبة على عدم إظهار السلوكات الجديدة في مجال عملهم، وذلك باستخدام أنظمة مساندة للآراء بتوفير معلومات مسترجعة من تعليمات وإرشادات، كذلك توفير مكاتب مساعدة، وكل هذا لضمان ظهور المهارات الأساسية في موقع العمل فكلما كان التدريب مكثفاً كان التركيز على المهارات والمعرفة والتخصص بالعمل أكثر².

ويمكن إبراز أهم أساليب تدريب الكفاءات فيما يلي:

¹ هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري: المفاهيم والأساليب، ط 1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 101-102.

² ميسون عبد الله أحمد، دينا مناف محمد، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد 34، العدد 109، 2012، ص 214.

1. أسلوب تدريب الحساسية:

ظهرت الحاجة إلى استخدام هذا الأسلوب لما تعددت الانتقادات التي وجهت لأساليب التدريب التقليدية من أسلوب تمثيل الأدوار ودراسة الحالات وما شابهها من أساليب تدريبية، من حيث أن أغلبها غير واقعية وأنها لا يمكن أن توصل إلى إحداث تغيير في السلوك، فأسلوب الحساسية هو زيادة حساسية الكفاءات نحو سلوك الذات وسلوك الآخرين إذ يهدف هذا الأسلوب إلى تنمية النواحي السلوكية بأن يتيح للفرد الفرصة للكشف عن نواحي النقص في سلوكه لتنمية قدرته على تشخيص المواقف التي يواجهها في عمله اليومي واستخدام المعلومات اللازمة لإحداث التفاعل مع الآخرين، وينمي تدريب الحساسية في الكفاءات البشرية مرونة التصرف عن طريق التدخل الفعال في اللحظة المناسبة في مختلف المواقف بما يكفل توصيل مفاهيمهم إلى الآخرين بطريقة إيجابية وفعالة.

ويتميز دور المدرب في هذا الأسلوب بالدقة والحساسية الشديدة حيث يعتبر حجر الزاوية في نجاح التدريب وتحقيق أهدافه المرجوة، إذ يتعين عليه العمل على أن تكون الجماعة ذات تأثير على الكفاءات وعلى أن يفيدوا من الخبرة في تغيير الاتجاهات، وإنماء المهارات، ويعمل المدرب بوسائل وأساليب مختلفة على خلق جو من الصراحة داخل الجلسات الجماعية بما يؤدي إلى عرض الكفاءات لأرائهم وانفعالاتهم بطريقة تلقائية حرة، مما يؤدي إلى تنمية الجانب السلوكي للكفاءات¹.

2. أسلوب العصف الذهني:

إن مصطلح العصف الذهني من المصطلحات الشائعة الاستعمال للتعبير عن التفكير الإبداعي ومعالجة المشاكل بأساليب مبتكرة، ويعود "**Alex Osborn**"* أبو طريقة العصف الذهني، ويعني تعبير العصف الذهني: "استخدام العقل البشري في التصدي النشط لمشكلة ما وتوليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة موضوع البحث"².

وتعتبر طريقة العصف الذهني من أهم الطرق الجماعية لتحليل المشكلات وصنع القرارات وأكثرها نجاحاً حيث تتيح فرصاً متساوية للجميع لإبداء الرأي وطرح الأفكار، ولقد جاءت التسمية من منطلق استخدام العقل ليعصف بالمشكلة على أساس تركيز هذه الطريقة على إطلاق العنان للتفكير الحر دونما قيود أو محددات وذلك بغية الوصول إلى حلول مبتكرة وإبداعية لمشاكل معينة؛ حيث في

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 209-221.

* **Alex Osborn**: يعتبر الخبير "**Alex Osborn**" أبو العصف الذهني، حيث ابتكر هذه الطريقة عام 1939، ونشر في البداية في عام 1942 في كتابه "كيف تفكر" **"How to Think Up"**.

² منال البارودي، العصف الذهني وفن صناعة الأفكار، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ص 39.

هذه الطريقة يقوم أعضاء المجموعة بالطرح السريع لما توارد في أذهانهم من أفكار وتقديم الاقتراحات الإبداعية لمعالجة المشكلة على أعضاء المجموعة بشكل دقيق و محدد، ويتم طرح الأفكار وتقديم الاقتراحات وفق دورات متتالية، ويتميز هذا الأسلوب بإيجاد و طرح أفكار عديدة بسرعة بالإضافة إلى أن طرح الأفكار بهذا الأسلوب يحفز طرح أفكار أخرى¹.

3. أسلوب التدريب الذاتي (الكوتشينغ):

إن الطرق الكلاسيكية في التدريب والإشراف لا تكف لتلبية الاحتياجات والمتطلبات المتزايدة للأفراد في المؤسسة، ومن بين الطرق الحديثة للتدريب الكوتشينغ (coaching) أو المرافقة، الذي لقي نجاحا وشهرة في عالم الرياضة، ودخل بقوة في المؤسسة، ويعرف الكوتشينغ بأنه: "تدخل يهدف إلى التنمية لدى الفرد أو لدى الفريق لعناصر داخلية لها علاقة بالكفاءة، والتعاون، أبعده من العوائق التي تواجهه"²

ويوجد تصنيفين للكوتشينغ، كوتشينغ الحلول وكوتشينغ التنمية، حيث يستعمل كوتشينغ الحلول في إطار مسألة معروفة متكررة لدى المتدرب في مجالات مختلفة كالفعالية الفردية، العلاقات، الاتصال مع الآخرين، تولي منصب... الخ، ويمر بثلاث مراحل: التشخيص، توسيع مجال الإدراك، وينتهي بحل الصعوبات السلوكية أو الوضعية وهي الهدف؛ أما كوتشينغ التنمية يختلف عن النوع الأول بحيث مركز الشدة يكون عموما حول الوضعية أكثر من الفرد، يهدف إلى التحسين عن طريق تحليل متكرر للوضعية، للتحديات والعوائق التي يجب تفاديها، وكذا لنقاط الارتكاز المناسبة.

بالإضافة إلى الصنفين السابقين للكوتشينغ يضيف "Olivier Devillard" الكوتشينغ الاستراتيجي، وهو يشكل استمرارية مع كوتشينغ التنمية، الأول يقدم أسس التأثير حول النظام، والثاني يبحث على ممارسته؛ ويقوم الكوتشينغ الاستراتيجي بإنشاء مخطط يستهدف بصورة مباشرة المؤسسة، فهو يهدف إلى تطويرها، من خلال فهم التعقيد ومحاولة تحويله، وتطوير الإنتاجية، والقيادة خلال كل مراحل التغيير التي تواجهها، والكوتشينغ الاستراتيجي يعمل من خلال الثنائية (مؤسسة، مرؤوس)، مع استعمال إمكانيات كل من الفرد والمؤسسة وفرص تحقيق النمو؛ وأخيرا كوتشينغ الفريق والذي يسمح بالتنسيق بين المرؤوسين، ومشاركة نفس الرؤية ونفس القيم الجماعية، والقيام بلعب دور التكامل، لذلك يجب معرفة، فهم وتقبل الآخر في اختلافاته، معرفة أن ما يعمل هو من خصوصيته التي لا يمكن أن ينكرها أبدا، قيمه، اعتقاداته، هويته، نماذج التحفيز، القرار، نقاط القوة وغيرها، كل هذا يمكن

¹ مؤيد الفضل، الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 799.

² Pierre Angel, Patrick Amar, **Le coaching**, Jouve, France, 2005, P 7.

تحسينه مع الرغبة ومهارة الشخص، بالإضافة إلى المرافقة والتشجيع المقدم، بفضل الكفاءات الجديدة التي تساهم بالتطوير، سيتمكن المرؤوسون من التنظيم، الإشراف، الإبداع، إدارة الوقت، العمل الجماعي، وكل واحد سيصبح كوتش للآخر، ويسمح له بالتحسين، وأن يكون مسؤول مستقل، وهكذا تتكون فرق عمل، والتي لديها عضوية دائمة في الرؤية المشتركة، والمشاركة، والدعم المتبادل، وتتضمن تنمية الممارسات التسييرية الضرورية من أجل التحديات التي تواجه المؤسسات في الوقت الراهن¹.

ثانياً: تعليم الكفاءات

لقد زاد الاهتمام بالتدريب في الآونة الأخيرة، إذ كان يستخدم في تزويد الأفراد بالمهارات الفنية، إلا أن التدريب الفني لم يعد كافياً بسبب ضرورة تكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات، والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة، وهنا يستوجب إجراء تدريب تعليمي يتضمن قيام الفرد بتحليل البيانات ورسم الخرائط والأشكال وفي نفس الوقت فإن الأفراد بحاجة إلى مهارات في مجال تشكيل فرق العمل وصنع واتخاذ القرارات وإجراء الاتصالات الفعالة واكتساب المهارات في مجال الحاسوب والتدريب في مجال خدمة المستهلك، ويندرج التدريب تحت موضوع كبير في العلوم السلوكية ألا وهو التعلم والذي يشير إلى إكساب الفرد بعض المعلومات والمهارات الجديدة أو تعديل في سلوك الفرد، ويمكن للفرد أن يتعلم ذاتياً أو يطلع ويتعلم من خبرات الآخرين، أو يتعلم عن طريق التعليم وهو توفير المعارف المتمثلة في الأسس والنظريات من خلال المعلم، كما يمكن للفرد أن يتعلم بواسطة التدريب الذي يوفر المعارف وينمي المهارات ويعدل الاتجاهات بما يضمن سلوكاً أدائياً مطلوباً، والتدريب يعد لخدمة احتياجات التنظيم، أما التعليم فيعد لخدمة احتياجات الفرد²؛ إذ يعد التعليم جهداً شخصياً لمساعدة الفرد على التعلم للوصول إلى الأهداف المحددة، فعملية التعليم هي عملية تحفيز وإثارة قوى المتعلم العقلية ونشاطه الذاتي، بالإضافة إلى توفير الأجواء والإمكانيات الملائمة التي تساعد المتعلم على القيام بتغيير في سلوكه الناتج عن المثبرات الداخلية والخارجية، مما يؤكد على حصول التعلم³.

وبغض النظر عن التعاريف التي تناولت التعليم أو التدريب والفرق بينهما فإنه يمكن القول أن الفرق يتمثل في الهدف من كل منهما، وإن كان هذا لا يعني أنهما لا يكملان بعضهما، ذلك أن التدريب يهدف إلى زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم على أداء مهام بذاتها، مثلما يهدف إلى تغيير سلوكهم

¹ فيروز شين، نوال شين، أساليب تنمية المهارات في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، العدد 19، 2016، ص ص 180-182.

² رافدة الحريري، مرجع سبق ذكره، ص ص 108-109.

³ عبد الرحمن الهاشمي، فائزة العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 149.

واتجاهاتهم في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل؛ في حين أن التعليم يهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات فكريا في إطار ومجال معين وذلك من أجل التعامل بشكل عام¹.

ويمكن توضيح الفرق بين التعليم والتدريب في الجدول التالي:

جدول رقم(4): الفرق بين التدريب والتعليم

الخصائص	التعليم	التدريب
الأهداف	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة	أهداف سلوكية محددة لجعل الأفراد أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم
الزمن	طويل الأجل	ممكن أن يكون قصير جدا خاصة عندما يكون موجها إلى نوع معين من المهارات
المحتوى	متسع وشامل	غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد

المصدر: رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص 109.

رغم هذا الاختلاف بين التدريب والتعليم إلا أنه يمكن اعتبار التعليم مكمل للتدريب حيث يهدف التعليم إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد، بينما يهدف التدريب إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في المؤسسة وعلاقتهم في العمل، وتؤدي مراعاة مبادئ التعليم إلى تحقيق الفعالية للبرنامج التدريبي باعتبار أن التدريب هو محاولة للتأثير في اتجاهات المتدربين عن طريق تعليمهم قيم ومبادئ جديدة وإضافة خبرات نافعة لهم يتم التصرف على أساسها في المستقبل².

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² سهيل زغدود، أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: نموذج مقترح- حالة مؤسسة اقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2014-2015، ص 81.

المطلب الثالث: تحفيز الكفاءات

تعتبر الحوافز إحدى مقومات العمل في المؤسسة والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للعامل على مدى تقديرها لأدائه المتميز.

ويمكن تعريف الحوافز بصفة عامة بأنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"¹. أما الدوافع فهي: "القوى الكامنة داخل الفرد والتي تدفعه لإتباع سلوك معين لإشباع حاجاته ورغباته، ومن ثم تحقيق أهدافه"².

وبالتالي يمكن القول أن هناك فرق بين الحوافز والدوافع، حيث تشير الأولى إلى أشياء كامنة لدى الأشخاص تنبع من داخل الفرد وتدفعه إلى سلوك معين لتحقيق أهدافه، أما الثانية فهي الوسائل المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات لدى الأفراد العاملين لتطوير أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

يعد التحفيز من أهم النشاطات التي يمارسها المديرون وأداة الدافعية الأساسية لكسب ولاء الكفاءات وحثهم على تحقيق أهداف مؤسسية نظرا إلى ارتباطه بمتغيرات الأداء الكمية والنوعية، إن عملية التحفيز أصبحت جزءا مهما في نظريات السلوك الإدارية التي ترى أنه من الممكن تغيير سلوك الأفراد، بحيث يمكن تقوية الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب فيه، وذلك وفقا للآلية التي تعمل لإثارة الدافعية عن طريق المثيرات الخارجية³.

فالحافز هو المنبه لسلوك الفرد وهو منعكس خارجي له تأثير على سلوك الكفاءات لتحريك حاجات كامنة فيها فتجعلها في تأهب لتسلك سلوكا ما، من أجل إشباع رغباتها وتحقيق أهداف المؤسسة.

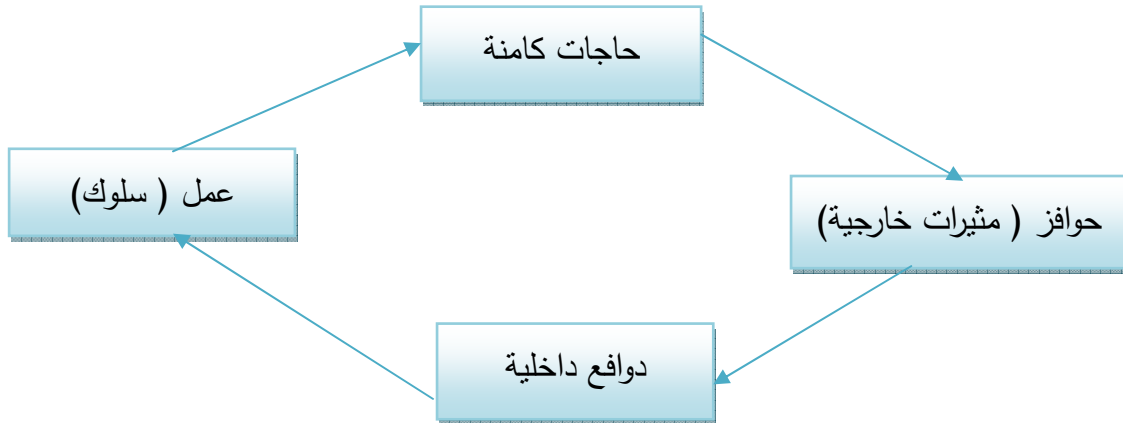
ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهبيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 2، دار وائل، عمان، 2000، ص 250.

² عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، ط 1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 279.

³ براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، ط 1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 145.

شكل رقم (11): حلقة السلوك الإنساني



المصدر: براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، ط 1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 145. وتتعدد أنواع الحوافز للكفاءات بتعدد الأسس المستخدمة في التصنيف من قبل المؤسسة، لكن أهمها يتمثل في:

- الحوافز المادية: يدخل ضمن هذه الحوافز إضافة إلى حافز الأجر وملحقاته، المكافأة والمشاركة في الإنتاج، وضمان استقرار العمل، والمزايا الإضافية مثل السكن والنقل المجاني والتغذية والضمان الصحي وغيرها¹.
- الحوافز المعنوية: وهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والنفسية، ومن ضمن هذه الحوافز فرص الترقية والاحترام والتقدير وإشعار الأفراد العاملين بأهميتهم والاعتراف بإنجازاتهم². ويمكن للمؤسسات استخدام عدة استراتيجيات تحفيزية لتنمية الكفاءات والمحافظة عليها من خلال³:
- يمكن للمؤسسة خلق مجتمع أشبه بالأسرة مما يساهم في تحفيز الكفاءات وتنمية الشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين وتجاه المؤسسة، بالإضافة إلى عقد اللقاءات بشكل منتظم مما يساعد في تقوية المعرفة بين الكفاءات وكذا إشراكهم بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة.
- قد تفضل المؤسسات توفير الأعمال المثيرة للاهتمام والمنجزة، عبر توفير فرص عمل للكفاءات تحمل الكثير من التحدي وتساعد على التعلم والنمو.

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط 1، دار مجدلاوي، عمان، 2004، ص 234.

² داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، ط 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص 250.

³ غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 235-236.

• تستطيع المؤسسات الاعتماد على التعويض العادل لتحفيز الكفاءات إذ تدفع أجورا أعلى من المؤسسات المنافسة، كما تستخدم الحوافز المادية لجذب الكفاءات، ومكافأتهم، والاحتفاظ بهم.

المطلب الرابع: التمكين وتطوير فرق العمل بالكفاءات

أدى التطور الحاصل في الاتصالات وتقنية المعلومات في السنوات الأخيرة إلى التأكد من أن أحد أهم عوامل النجاح للمؤسسات يكمن في توظيف إمكانيات وقدرات كفاءاتها البشرية، من خلال تمكينها للعمل وفق ما تراه ملائما ومتفقا مع متطلبات العملاء، على اعتبار أن الكفاءات البشرية هم الأقدر والأجدر على إجراء التحسينات والتعديلات المطلوبة، لتتوافق مخرجات المؤسسة مع المتطلبات المتغيرة لهؤلاء العملاء والأطراف الأخرى ذات العلاقة في المجتمع، ومن هنا سعت المؤسسات في السنوات الأخيرة إلى بناء فرق عمل مكونة من العملاء والموردين والكفاءات بالمؤسسة، انطلاقا من مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة حتى يتسنى لها التأكد من نجاح جهودها في تقديم الخدمات والمنتجات التي تحقق رضا العملاء، وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية نسبية تجعلها في وضعية أفضل في القطاع الذي تعمل فيه.

أولا: تمكين الكفاءات

يعرف التمكين بأنه توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم ومهاراتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات¹.

ولقد تم تطوير مفهوم التمكين من خلال المفهوم الياباني لمصطلح "Kaizen"، والذي يتضمن التطوير والتحسين المستمر في مختلف مجالات العملية الإنتاجية والخدمية على حد سواء، إذ أن الأفراد العاملين في حقل معين يمتلكون رؤية واضحة عن طبيعة الأداء المراد إنجازه بشكل أكثر دقة عن الآخرين حيث أن مسؤولية الأداء المراد تحقيقه يعتمد على التراكم المعرفي لهؤلاء الأفراد في إطار حقلهم الإنتاجي والخدمي، فالتمكين يعني القدرة على إنجاز الأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين في إنجاز أدائهم وهو بهذا المفهوم يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل

¹ رامز عزمي بدير، محمد جودت فارس، حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، المجلد 23، العدد 1، جانفي 2015، ص 310.

* **Kaizen**: تعني التغيير للأفضل، هي وسيلة لتحقيق التحسين المستمر وفلسفة ابتكرها "Taichi Ohno" لقيادة المؤسسات، في العادة تشير كلمة كايزن إلى النشاطات التي تؤدي باستمرار إلى تحسين جميع مناحي الحياة، وتعمل على الحيلولة دون هدر الوقت والجهد والطاقة.

المدير إلى رقابة مجموعة العمل، كما أنها تتضمن إزالة سبل الرقابة من خلال الوسائل البيروقراطية إلى اعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين وإطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الإنجاز¹.
وتتمثل أبعاد التمكين فيما يلي²:

❖ **التوجه الذاتي:** ويشير إلى درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، وهذا الاختيار يوفر للفرد شعوراً بإمكانية استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهام التي يقوم بها.

❖ **الكفاءة:** وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته، فالأفراد الذين يتمتعون بالقدرة والكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها، ويعرفون جيداً بأنهم يمكنهم أن يؤديوا تلك المهام بإتقان إذا بذلوا الجهد المناسب.

❖ **معنى العمل:** ويخص هذا البعد إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين داخل المؤسسة وخارجها، وأن العمل الذي يقوم به يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

❖ **التأثير:** ويتعلق باعتقاد الفرد بأنه يؤثر في عمل الآخرين، وعلى القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة، خاصة المتعلقة بعمله.

فالهدف من التمكين هو استحداث أفراد أكفاء لديهم القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفوق توقعات المستهلكين، بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديهم وعدم ربطهم بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير قيادة ماهرة لتوجيههم وتحفيزهم والاتصال معهم، حيث تعد كفاءات الأفراد قوى مهنية محترفة ولديها قدرات للإبداع والابتكار، وهي بحاجة إلى محيط ثقافي محفز يوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا والانتماء والولاء للمؤسسة لخدمة المستهلك ونيل رضاه، وهذا لن يتحقق إلا برضا المستهلك الداخلي؛ ويمكن أن يكون التمكين من خلال عملية الاختيار والتدريب المطلوبة لتزويد الكفاءات بالمهارات اللازمة، وترسيخ إستراتيجية التمكين لدى الكفاءات بالولاء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، وهي في المقابل تتطلب إدارة فاعلة، تملك الرؤية التي يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتمييز الظروف المساعدة للتمكين لكي يستطيع الأفراد أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وتتطلب أيضاً إستراتيجية مؤسسية واضحة، وهيكل تنظيمي يعزز الشعور

¹ خضير كاضم حمود، منظمة المعرفة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 177-178.

² شاكر جارا الله الخشالي، موضوعات إدارية معاصرة، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 290-291.

بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب الكفاءات، إذ أن الكفاءات لبنة أساسية للتحسين وأن إدراك الكفاءات لمعنى التمكين يعزز الإخلاص لديهم وتكريس أنفسهم للاهتمام بالمستهلكين والآخرين وتعزيز الرضا لديهم¹.

ثانياً: تطوير فرق العمل بالكفاءات

يمكن القول أن فرق العمل هي: "مجموعة أفراد تشكل لتحقيق هدف معين، من خلال مجهودات مشتركة، يبذل الأفراد فيها تعاوناً متبادلاً، ويسود بينهم الشعور بالالتزام والمسؤولية المشتركة، ولكي يعمل الفريق بفاعلية يجب أن يتسم أعضاؤه بالمرونة، وأن تكون ثقمتهم ببعضهم عالية، وأن يكونوا صادقين في دعمهم لزملائهم من أجل تحقيق أهداف الفريق كما أن العمل عن طريق الفريق يساعد المجموعة على العمل كوحدة واحدة، ويعزز الروح المعنوية، والثقة، والتماسك، والتواصل، وكل ذلك يتحقق من خلال الكفاءات البشرية بالمؤسسة"².

ويهدف أسلوب تطوير فرق العمل إلى زيادة درجة تماسك مجموعات العمل بالمؤسسة والارتقاء بالكفاءات الجماعية إلى مستويات عالية من الأداء، ويتم ذلك من خلال التركيز على المعارف والمهارات والسلوكيات الجماعية، من خلال التعاون وروح الفريق، بحيث يساهم كل فرد بدور معين في المجموعة قصد الوصول في النهاية إلى تكوين فرق عمل ناجحة تطور من خلالها الكفاءات الجماعية³.

ويمكن الإشارة إلى أنه عندما تريد المؤسسة تشكيل فريق عمل معين من كفاءاتها فإنها تحتاج إلى عناصر مهمة تنعكس على تسهيل انتقال المعارف بين الكفاءات وتنميتها، وتتمثل هذه العناصر في⁴:

✓ تكوين الفريق: فعند تكوين فرق العمل، يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الأهداف التي يجب أن ينجزها هذا الفريق، وآليات الحصول على التغذية العكسية، والطرق التي يستخدمها الفريق لحل المشاكل، بالإضافة إلى مدى تجانس أعضاء الفريق، والأدوار التي يمكن أن يؤديها والعلاقات الاجتماعية.

¹ عطا الله بشير النويقة، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 10، العدد 3، 2014، ص 434.

² شاكر جبار الله الخشالي، مرجع سبق ذكره، ص 199.

³ سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة- باتنة- أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 105.

⁴ إحسان دهش جلاب، وآخرون، فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 47 - 49.

- ✓ حجم الفريق: يتأثر حجم فريق العمل بعدة عوامل، أهمها عدد الأفراد اللازم لتنفيذ العمل، وحجم التنسيق الذي يحتاجه الفريق للعمل معاً، ويجب أن يكون الفريق صغيراً في العدد حتى يحافظ على التنسيق الفعال، ويساعد على تنمية روح التعاون والتبادل للمعلومات والأفكار والخبرات بين أفراد أعضائه، ويسهل عملية تعلمهم، وتقديمهم لأفكار جديدة.
- ✓ خصائص مهمة للفريق: إن مدى سهولة مهمة الفريق ووضوحها، وكذلك مدى حاجة أعضاء الفريق للتفاعل وتبادل المعلومات في تنفيذ العمل، تساعد على بناء فريق عمل فعال؛ فكلما كانت المهمة واضحة وسهلة وسمحت الإدارة بتسهيل عملية التبادل، أدى ذلك إلى تحسين فرص نجاح تعلم الكفاءات ونشر معارفهم وخبراتهم.
- ✓ تماسك فريق العمل: يحدث تماسك فريق العمل في حالة وجود تعاون بين أعضاء الفريق، وعند توافر قدر من الخبرة والممارسة في العمل، وتزداد عملية التنشئة وعملية الربط عندما يكون عدد أعضاء الفريق صغيراً و متماسكاً، الأمر الذي يساعد على كفاءة إنشاء المعارف وإعطاء فرص أكبر للكفاءات للتعلم، واكتساب خبرات ومهارات جديدة.
- ✓ عمليات الفريق: على المؤسسة أن تنتبه على مجموعة العمليات التي تحدث داخل الفريق، والتي تشمل: القيادة والتوجيه والعلاقات الاجتماعية بين الأعضاء، وما هي الجهود المبذولة للبحث عن المعارف وتكاليف نقلها ومدة إنشاء الفريق، وهذه عمليات مهمة تحصل في أي فريق عمل وتؤثر في كفاءته.
- وعليه فإن تنمية الكفاءات البشرية من خلال تطوير فرق العمل يعتمد نجاحه على درجة التعاون والمشاركة والانسجام بين الأعضاء وغياب النزاعات بين أعضاء الفريق.

خلاصة الفصل الأول

إن المتطلبات الجديدة التي فرضتها التغيرات المختلفة والتي مست بدورها إدارة الموارد البشرية فرضت على هذه الأخيرة إعادة النظر في طرق تسييرها لهذا العنصر المهم، وذلك بالتركيز على منطق الكفاءات بدل منطق مناصب العمل، فالمطلوب اليوم ليس الكفاءات التي تنحصر في كفاءة التنفيذ كما كان متخذا في المنظور التaylorي، بل كفاءات التكيف مع المواقف الصعبة وحل المشكلات، حيث برز دور الكفاءات على مختلف المستويات في المؤسسة، من الكفاءات الفردية والتي لا يمكنها أن تؤدي لوحدها إلى نجاعة المؤسسة إلى الكفاءات الجماعية التي تتشكل في إطار التعاون المشترك والرؤية المشتركة فالكفاءات التنظيمية التي تتماشى مع هيكل وإستراتيجية المؤسسة ككل.

ونظرا للأهمية الكبيرة للكفاءات تحتم على المؤسسات استخدام أساليب لتسييرها وأهمها التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والذي يعمل على التوافق بين كفاءات الأفراد ومتطلبات الوظيفة ليتم استغلالها الاستغلال الأمثل من خلال حسن تسييرها والمحافظة عليها، حيث تعمل المؤسسات على تحديد كفاءاتها المختلفة خاصة الإستراتيجية منها ومن ثم تطويرها تماشيا مع مختلف المتغيرات البيئية، واستخدام الأساليب اللازمة لتنميتها من تكوين وتحفيز وتمكين وتطوير فرق العمل، ليتم تقييم هذه الكفاءات بمختلف أدوات التقييم.

والمؤسسة من خلال تسيير كفاءاتها تبحث عن التوازن في أدائها، حيث أن الكفاءات تمثل العنصر الأهم في معادلة الأداء من خلال تأثيرها على مختلف أبعاده وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:
تسيير الكفاءات البحثية
والأداء المؤسسي

تمهيد

يعد الاهتمام بمفهوم الأداء عموماً والأداء العالي، أو ما يطلق عليه بالأداء المتميز، من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام في المؤسسات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح المؤسسة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، ذلك أن النتائج التي تتمخض عنه ذات أهمية بالغة في استمرار وديمومة المؤسسة وقد تترتب عليها آثار مضرّة بها، مما يجعل منه مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى نجاح المؤسسة في استغلال مواردها المتاحة بما يضمن تحقيق أهدافها.

وتعتمد الإدارة الحديثة اعتماداً كلياً على مجموعة من المبادئ والأسس الحاكمة لأدائها، والمنظمة لسلوك العاملين فيها، وتسعى إلى تحقيق النجاح من خلال تعظيم قدراتها، وتعزيز أداء مكوناتها التي تنطلق من تحديد رؤيتها، وصياغة رسالتها، وشمولية أهدافها لكافة عناصر الأداء المؤسسي، وهذا ما يحقق لها التوازن في الأداء.

ولذلك يهدف هذا الفصل إلى إبراز مفهوم الأداء المؤسسي وقياسه، وكذا التطرق إلى مختلف أنظمة قياس الأداء الحديثة وعلى رأسها بطاقة الأداء المتوازن، والتعرف على أثر تسيير الكفاءات البشرية بمختلف أبعاده على الأداء المؤسسي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي.

المبحث الثاني: إدارة وقياس الأداء.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتقييم الأداء.

المبحث الرابع: علاقة تسيير الكفاءات البشرية بالأداء المؤسسي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي

يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء، وقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن بين المصطلحات التي لم تلق تعريفاً وحيداً وشاملاً مصطلح الأداء، بل هناك من يستخدم مصطلحات عديدة كالكفاءة، الفعالية والإنتاجية لتعتبر كمرادفات له.

يعود أصل مصطلح أداء لغويًا إلى الكلمة الفرنسية "Performance" والمركبة من كلمتي: "Par" وتعني بواسطة و"Fourmir" وتعني يقدم، ومصدر المصطلح مشتق من اللغة الإنجليزية "To Performe" وتعني تنفيذ أو تأدية عمل ما¹.

ويعرف الأداء بصفة عامة بأنه: "مستوى النتائج المحصل عليها في نشاط محدد من قبل شخص معين أو آلة"².

أو هو درجة الإتقان الذي يحققه الفرد أثناء قيامه بعمل ما³.

وقبل التطرق إلى مختلف التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء المؤسسي لا بد من الإشارة إلى المصطلحات التي تتداخل وتتشابه مع معنى الأداء.

✓ الكفاءة: تمثل الكفاءة الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة في المؤسسة والتي تتضمن المواد البشرية والمادية والمعلوماتية والمالية، بحيث يصار من خلالها أن يتم تحقيق أعلى إنجاز مستهدف بأقل الموارد المتاحة⁴.

وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات (من الموارد

¹ Ecosip, **Dialogue autour de la performance en entreprise les enjeux**, Editions Harmattan, Paris, 1999, P18

² Dictionnaire de français, Larousse.

³ Cambridge Advanced Learner's Dictionary, 2003.

⁴ خضير كاضم حمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 28.

والأموال) اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات، وتكون المؤسسة كفؤة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه (أعلى ربح، أعلى جودة).¹

✓ **الفعالية:** تعرف الفعالية على أنها القدرة على تحقيق العمل المتوقع للحصول على النتيجة المرجوة، فالفعالية هي العمل الفعال الذي يصل إلى الأهداف المنشودة.²

وتعني الفعالية تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة؛ فالمسؤول الفعال هو ذلك المسؤول الذي يتمكن من الوصول للأهداف ويحققها في الآجال المحددة³؛ ولذلك تتمثل الفعالية في القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك.⁴

✓ **الإنتاجية:** هي مؤشر على كفاءة وظيفة الإنتاج تحسب بعلاقة توضع بين حجم الإنتاج المحقق ونوعية عوامل الإنتاج المستخدمة.⁵

وتعرف على أنها: "مقياس للعلاقة بين المخرجات والمدخلات، أو هي القدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر إنتاج محددة، ويمكن حساب الإنتاجية لأي نظام إنتاجي من خلال قسمة المخرجات على المدخلات لنفس النظام، وتعد الإنتاجية مقياس لحسن استغلال الأمور وإنتاج السلع والخدمات، وينبغي الأخذ بنظر الاعتبار حساب فقط المخرجات والمدخلات الجيدة المطابقة للمواصفات وحذف الرديء منها كي لا يؤثر على نسبة الإنتاجية".⁶

والجدير بالذكر أن الإنتاجية ذات شقين هما:⁷

- 1- شق كمي: ويعني أن الإنتاج الذي نحصل عليه باستخدام موارد محددة بصورة كمية؛
- 2- شق نوعي: ويتعلق هذا المؤشر بالجودة ودرجة الإتقان في الإنتاج.

¹ <https://hrdiscussion.com/hr49447.html>.

تاريخ زيارة الموقع: 2016/12/27.

² Vincent Plauchu, **Mesure et amélioration des performances industrielle**, Office des Publications Universitaires, 2006, P 6.

³ يوسف بومدين، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على الجودة العالمية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 129.

⁴ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 126.

⁵ Alain Beitone, Antoine Cazorla, **Dictionnaire des sciences économiques**, 2^{ème} édition, Armand Colin, Paris, 2008, P 385.

⁶ غسان قاسم داود اللامي، أميرة سكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 39.

⁷ خضير كاضم حمود، هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 45.

مما سبق يتضح أن الاختلاف في مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد على دراسة الأداء وقياسه وتنوع أهدافه، وبالتالي يتداخل الأداء مع مصطلحات عديدة على غرار الكفاءة والفعالية والإنتاجية التي تم الإشارة إليها سابقا.

حيث يتداخل تعريف الأداء مع مفهوم الإنتاجية فيعرف بأنه: " كمية أو قيمة السلع والخدمات المنتجة في مؤسسة معينة من قبل فرد خلال فترة زمنية معينة"؛ إذ تعني الإنتاجية أيضا النسبة بين حجم المخرجات والمدخلات¹.

كما يعرف الأداء أنه حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الكفاءة والفعالية، حيث تشير الكفاءة إلى "النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى"²؛ أما الفعالية فتتمثل في "مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن التكاليف أو هي القيام بالأعمال الصحيحة بالشكل الصحيح"³؛ وهناك من يرى العكس بين المفهومين.

كما يعتبر الأداء كمرادف للكفاءة والفعالية معا باعتبارهما مكونين مكملين للأداء فيعرف بأنه: "النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها"⁴؛ كما يعد الأداء مقياسا لكيفية استخدام المدير الموارد بكفاءة وفعالية لإرضاء الزبون وإنجاز أهداف المؤسسة⁵.

ويعرف أيضا بأنه: "الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها، ومدى تحكمها في تكاليفها، ومدى تحقيقها للأهداف العامة"⁶.

وهناك من أعطى للأداء بعدا تنافسيا، حيث أصبح أداء المؤسسة يعبر عن قدرتها على الأداء في السوق مثل مكانتها في السوق أو تحقيقات وتحريات حول رضا الزبائن⁷؛ ويعرف كذلك أنه: " قدرة المؤسسة على قيادة النظام المفتوح نحو إرضاء زبائنها الدائمين"⁸.

¹ نبيل إبراهيم الطائي، قياس الإنتاجية والتغيير التقني في قطاع الصناعات التحويلية، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 104.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 138.

³ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 488.

⁴ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 43.

⁵ نسرين جاسم محمد، علياء جاسم الجبوري، دور التفكير الإستراتيجي في الأداء المنظم: دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 38، 2014، ص 162.

⁶ Jean Luis Viargues, **Le guide de manager d'équipe: les clés pour gérer vos ressources humaines**, Edition d'organisation, Paris, 2001, P 74.

⁷ Rodolphe Durand, **Guide du management stratégique**, Dunod, Paris, 2003, P 100.

⁸ Castelnau Jacques et autres, **Le pilotage stratégique**, Edition d'organisation, Paris, 1999, P73.

وفي هذا السياق يعرف (Puter Drucker)* الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"¹؛ ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي وهو البقاء في سوقها والاستمرار في نشاطها في ظل المنافسة الشديدة، لتتمكن من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال. وهناك من يضيف على الأداء الطابع الإستراتيجي فيعرفه أنه: "تقييم التقدم وجودة تحقيق مشروع ما بالنظر إلى الأهداف المسطرة والمبرمجة تحت إطار الإستراتيجية المحددة من قبل الإدارة العامة، وإزالة العوائق حول إعداد وتحضير مخططات العمل؛ إذ الأداء يمكنه أن يأخذ صيغة ذات طبيعة رجعية (التغذية العكسية)"².

وربط الأداء أيضاً بمفهوم القيمة التي يجب أن تتطابق مع مدى تقدير الزبائن لاقتناء واستعمال المنتج أو الخدمة³.

كما يعتبر الأداء العام للمؤسسة أنه: "المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلاتها الداخلية والخارجية"، وهو بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة هي:

1. أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية؛
2. أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة؛
3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية⁴.

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ست أطر مفاهيمية تعطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم وهي⁵:

* **Puter Drucker**: اقتصادي نمساوي من أصل يهودي، ولد في فيينا عام 1909 وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية، درس الإدارة في كلية كليرمونت للدراسات العليا بكاليفورنيا، قام بتأليف أكثر من 40 كتاباً من أعظم المؤلفات في مجالات السياسة والاقتصاد والإدارة. ترجمت جميع كتبه لأكثر من 20 لغة، كتب معظم مقالاته وتعليقاته في "وول ستريت جورنال" و"هارفارد بيزنس ريفيو" ما بين عامي 1975م و1995م.
¹ منى أمينة مولاي، ميمون كافي، استخدام التحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 15، 2015، ص 71.

² فيصل شياد، تحليل الكفاءة والإنتاجية مع تطبيقات على القطاع المصرفي، ط 1، دار الكتاب الجامعي، 2015، ص 20.

³ Ecosip, Op.Cit, P 158.

⁴ أمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، 2010، ص 44.

⁵ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص ص

- النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها: وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأجل.
- منطلقات النظرة المستندة على الموارد: حيث يوضح كل من (Miller et Bromiley) أن الأداء: "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."
- النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها: فالأداء يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهنا لا ينظر للأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الايجابي لنتائج الأداء مفترضا منذ البداية قدرة المؤسسة على تحقيق مستوى عالٍ لأدائها، وبما أن الأداء هو نتيجة لدالة مختلف أنشطة وأفعال المؤسسة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلاله.
- البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة: حيث يركز على البعد الداخلي للمؤسسة ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- مدخل النظم: فالأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها.
- المفهوم الشمولي: حيث يوصف الأداء بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية. هذا ويرى أغلب الباحثين أن مفهوم الأداء الشامل يغطي ميادين عديدة يمكن أن توضح كما يلي¹:
 - ميدان الأداء المالي، ويعتبر هذا الميدان مهما جدا للحكم على تطور الأداء في المؤسسات، ويغطي ميدان الأداء المالي مؤشرات عديدة من أهمها العائد على الاستثمار، إن تفوق المؤسسة في مؤشرات الأداء المالي يضمن لها مركز تنافسي قوي ويفتح آفاقا للانطلاق نحو تعزيز هذا المركز وتطويره؛ وفي هذا

¹ جاسر عبد الرزاق النسور، أهمية استخدام أساليب علمية حديثة في تحليل البيئة وأثره على تحسين كفاءة الأداء في الشركات: دراسة واقع عينة من الشركات الأردنية، مجلة جامعة البصرة، العراق، المجلد 7، العدد 13، 2014، ص ص 82-83.

الميدان يمكن للإدارة أن تستخدم العديد من النسب والمؤشرات المالية للحكم على صحة المؤسسة وتفوقها في الأداء ضمن إطار هذا الميدان.

- ميدان الأداء التشغيلي، ويسمى ميدان الأداء غير المالي، ويفترض أن يتكامل هذا البعد من الأداء مع بعد الأداء المالي لكي تكون المؤسسة في وضع سليم، إن الأداء التشغيلي يمثل حلقة الوصل بين مقاييس الأداء على المدى البعيد أو المتوسط وتحقيق نتائج أداء على المدى القصير.
 - ميدان فاعلية المنظمة، وهذا يمثل الميدان الأشمل، حيث يتم الحكم على تطور قدرة المؤسسة في استخدام مواردها (كفاءة) لتحقيق أهدافها (فاعلية)، ومن الضروري الإشارة إلى ضرورة تكامل مؤشرات مختلف الميادين لغرض قياس أداء صحيح وشامل للمؤسسات في بيئة العمل المعاصر.
- من خلال مختلف المفاهيم للأداء يمكن تعريف الأداء المؤسسي بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها، واستغلالها بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

لقد اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيف هذه العوامل وفقاً لمعايير مختلفة إلى مجموعات، ولقد اعتمد الكثير منهم على معيار مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية، ثم قسموا العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية، تكنولوجية، في حين قسموا العوامل الداخلية إلى بشرية، تقنية، تنظيمية، وعلى الرغم من أن هذا التقسيم يحظى بقبول الكثير من الباحثين إلا أنه يطرح إشكالية الحدود الفاصلة بين ما هو داخلي وما هو خارجي بالنسبة للمؤسسة، وبناء على هذه الحدود سيتم تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وأخرى غير خاضعة لتحكمها، حيث تقابل الأولى إلى حد ما العوامل الداخلية في حين تقابل الثانية العوامل الخارجية.

أولاً: العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة

إن هذا النوع من العوامل يشمل المتغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة، وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه "H.Mintzberg"*

* H.Mintzberg: هو كاتب وأكاديمي رائد يدرس حالياً في كندا، وله من الأبحاث ما يزيد على 150 بحثاً، ولديه 15 كتاباً في العلوم الإدارية، ومن أشهر دراساته ما كتب حول أنماط الهياكل الإدارية، يشتهر H.Mintzberg بنقده المستمر للجامعات التي تدرس إدارة الأعمال ومحاولاتها الحثيثة لتحويل علم الإدارة إلى علم رقمي محض بدلاً من معاملة الإدارة على أنها فن وعلم اجتماعي في المقام الأول، يشتهر H.Mintzberg أيضاً بأنه دائم الانتقاد لشركات الاستشارات الإدارية على الرغم من فوزه عدة مرات بجوائز مقدمه من شركة "Mackenzie" تكريماً له على أعماله الأكاديمية.

بأنه: " كل ماهو خارج المؤسسة"، وباعتبارها كذلك فإن آثارها قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة أو قد تكون خطرا تؤثر سلبا على المؤسسة، وبالتالي على أدائها وتفرض عليها التكيف إذا أرادت التخفيف من آثارها؛ إن اختلاف درجة كفاءة أو نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها أو بالأحرى رفع مستويات أدائها، يرجع في جانب منه إلى قدراتها على تكيف أو التكيف مع متغيرات عوامل محيطها فرصا كانت أو مخاطر خاصة وأن أهمية المحيط وتأثيره على المؤسسة يزدادان كلما تميزت عوامله بعدم الثبات، التعقد، تنوع الأسواق، ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة يمكن أن تنقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية أو قانونية، وإن كان هذا التقسيم صعب الضبط لأن الكثير من العوامل يمكن أن تنتمي إلى أكثر من مجموعة كأنماط الاستهلاك مثلا التي يمكن أن تدرج ضمن العوامل الاقتصادية كما يمكن أن تدرج ضمن المميزات الثقافية للمجتمع، ولهذا فإن التداخل بين مختلف العوامل يعتبر في حد ذاته عاملا آخر جديرا بالأخذ في الحسبان عند دراسة انعكاسات هذه لعوامل على أداء لمنظمة أما العوامل الاقتصادية فتتمثل في معدلات النمو الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، درجة المنافسة، مستوى الأجور في القطاع... الخ.

وكل هذه العوامل تؤثر على أداء المؤسسة، فحدة المنافسة مثلا تجعل المؤسسة في وضعية حرجة نوعا ما وهو ما ينعكس مباشرة على أدائها.

أما العوامل الاجتماعية والثقافية لانتقل أهمية على العوامل الاقتصادية ذلك لوزن البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة من جهة ومساهمة عوامله في كثير من الأحيان في تغيير العوامل الأخرى (اقتصادية، تكنولوجية...).

وإلى جانب العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تمثل العوامل السياسية والقانونية أيضا عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ونذكر من بين هذه العوامل الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسية الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، أحكام وقرارات المحاكم... الخ؛ أما فيما يخص العوامل التكنولوجية التي نذكر منها المعارف العلمية، البحث العلمي والإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع... الخ، تمثل أيضا عنصرا بالغ الأهمية، ذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات مما يساهم كله في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء، وعليه فإنه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية، وتشجيع بحوث التطوير والتنمية على

المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سباقية إلى الإبداع والاختراع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها سواء كانت تقنية أو تسييرية¹.

ثانيا: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

على خلاف المجموعة السابقة من العوامل التي تتميز بصورها عن عناصر تقع في محيط المؤسسة فإن هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف عناصرها الداخلية لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكمها أو بالأحرى لتحكم مسيرها، وهي بصفة عامة تشمل مختلف المتغيرات للتأثير على الأداء سلبا أو إيجابا والتي قد يمكن للمسير أن يحدث فيها التغيرات التي تسمح بتخفيف أو إلغاء آثارها السلبية وتعظيم آثارها الايجابية، ومع كثرة وتداخل العناصر المكونة للمؤسسة فإن العوامل المؤثرة في أداءها الخاضعة لتحكمها تتميز هي الأخرى ب:

▪ صعوبة الحصر الدقيق؛

▪ التداخل فيما بينها؛

▪ التفاوت من حيث درجة وسرعة التأثير؛

▪ التفاوت من حيث إمكانية التحكم فيها².

وعلى الرغم من هذه المميزات؛ إلا أنه يمكن أن تصنف هذه العوامل حسب الجانب الذي

تتعلق به في المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين هما: العوامل التقنية والعوامل البشرية.

1. العوامل التقنية:

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

▪ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛

▪ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، الآلات؛

▪ نوعية المنتج، شكله ومدى مناسبة التغليف له؛

▪ التوافق بين منتجات المنظمة ورغبات طالبيها؛

▪ التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المنظمة؛

▪ نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛

▪ مستويات الأسعار؛

¹ عبد المليك بن مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2001، ص ص 90 - 94.

² عبد المليك بن مزهودة، المرجع نفسه، ص 94.

■ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

2. العوامل البشرية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

1- التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس؛

2- مستوى تأهيل أفراد المؤسسة؛

3- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.؛

4- نظامي المكافآت والحوافز؛

5- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين¹.

وبصفة عامة يمكن القول أن أداء المؤسسة وفعاليتها استخدام مواردها يتأثر بعوامل كثيرة جدا منها ما يمكن التحكم فيه ومنها ما يصعب أو يتعذر التحكم فيه، والأکید أن حجم المؤسسة يؤثر دائما على أدائها بمختلف أنواعه، ومن العوامل التي يصعب أيضا التحكم فيها ثقافة المؤسسة التي يؤكد بعض الباحثين على تأثيرها في أداء المؤسسة.

المطلب الثالث: أنواع الأداء المؤسسي

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية تحديد المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه في التصنيف، وبما أن الأداء مرتبط بمفهوم الأهداف فإنه يمكن الاعتماد على معيار الشمولية الذي تقسم من خلاله الأهداف إلى كلية وجزئية، وبالتالي يمكن تقسيم الأداء إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1 - الأداء الكلي: يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة من خلال الانجازات والنتائج التي ساهمت جميع الأنظمة الفرعية بمعنى وظائفها ولا يمكن إرجاع إنجاز هذا الأداء إلى مساهمة عنصر دون غيره، والأداء الكلي للمؤسسة يمكن أن يعكس مستويات تحقيق المؤسسة لأهدافها بصفة شاملة كالأرباح، النمو، الاستمرارية... الخ، باعتبارها مؤشرات لقياس مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

2 - الأداء الجزئي: يتحقق هذا النوع من الأداء على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع مختلفة، باختلاف المعيار لتقسيم أنشطة المؤسسة، حيث يمكن أن تقسم حسب المعيار الوظيفي إلى الأداء المالي، الأداء التسويقي الأداء الإنتاجي، أداء وظيفته الأفراد... الخ¹.

¹ فوزي عبد الرزاق، بلبال حسناوي، إدارة المعرفة وإشكالية تحسين أداء المنظمات في ظل الرهانات المعاصرة: رؤية مستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 42، 2013، ص 381.

وفيما يلي محتوى كل نوع من أنواع الأداء الوظيفي في المؤسسة على النحو التالي:

- الأداء المالي: يعكس هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق أكبر مردودية وتعظيم العائد على الاستثمار لخلق قيمة المساهمين ونقطة جذب مستثمرين جدد باستمرار، ومنح ثقة للمتعاملين مع المؤسسة مثل البنوك.
 - الأداء التسويقي: يحدد هذا الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف وظيفة التسويق بأكثر كفاءة وفعالية، من خلال زيادة مبيعاتها، رفع حصتها السوقية لمعظم المؤسسات الاقتصادية.
 - الأداء الإنتاجي: هو مدى كفاءة وفعالية وظيفية الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها، زيادة الإنتاج كمية وجودة، تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية².
 - الأداء التمويني: يتمثل في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين³.
 - أداء وظيفة الأفراد (الأداء البشري): يتمثل في درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة⁴.
- إضافة إلى المعايير السابقة لتصنيف الأداء توجد أخرى مثل التقسيم حسب المصدر، حيث يقسم الأداء إلى أداء داخلي وأداء خارجي⁵:

1. الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة المتمثلة في الأداء البشري أي الموارد البشرية في المؤسسة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.
2. الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة نتيجة

¹ صونية كيلاني، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية- دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن- أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2015-2016، ص 84.

² إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة- باتنة -، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 5، 2007، ص 4.

³ السعيد عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 14.

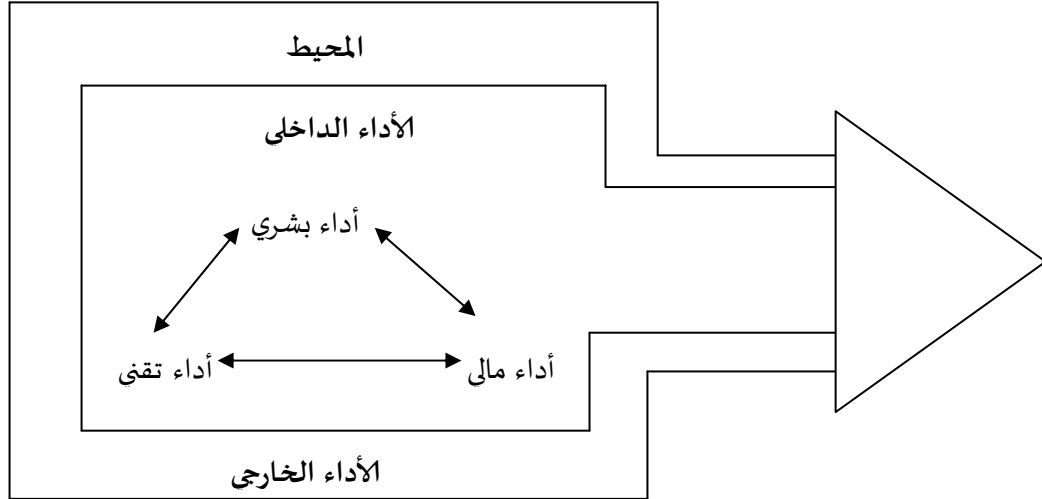
⁴ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 215.

⁵ Bernard Martory, *Contrôle de gestion social*, Librairie Vuibert, Paris, 1999, P 236.

تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبيا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

ويمكن توضيح الأداء الداخلي والخارجي في الشكل التالي:

شكل رقم (12): المصادر المختلفة لأداء المؤسسة



Source: Bernard Martory, Daniel Crozet: *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performance*, Ed Dunod, Paris, 2005, P 169.

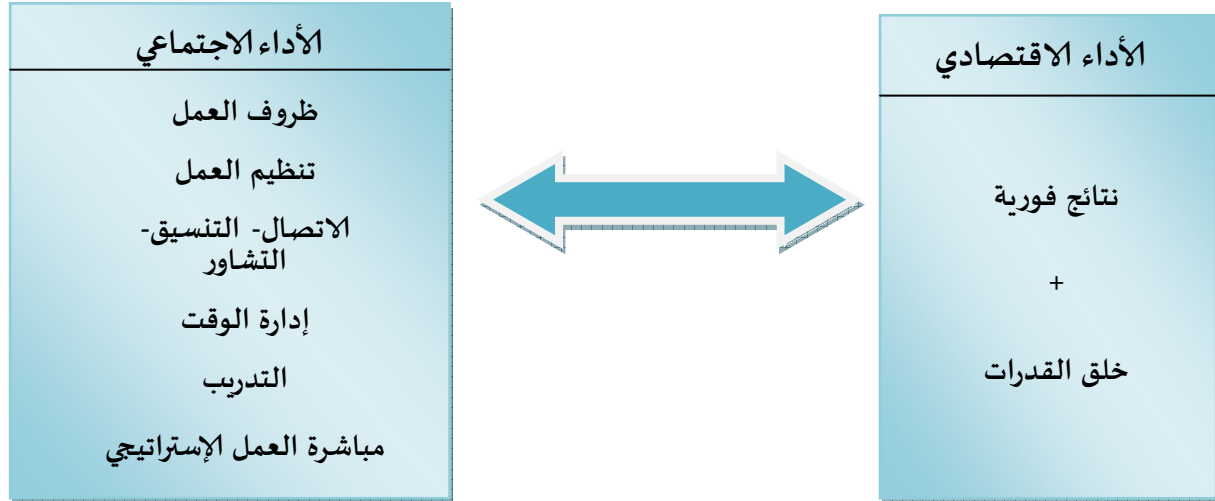
من خلال الشكل نلاحظ أنه حسب " D.Crozet et B.Martory "، ينجم الأداء الداخلي للمؤسسة أساسا عن المزاجية بين كل من الأداء البشري، الأداء التقني، والأداء المالي، حيث أن الأداء البشري هو الذي ينبغي أن يحظى بالأولوية عند وضع السياسات التطورية للمؤسسة، أما الأداء التقني فهو مرتبط بالاستغلال الفعال للاستثمارات، في حين أن الأداء المالي ينجم عن الاستعمال الأمثل للموارد المالية، أما فيما يتعلق بالأداء الخارجي فهو مرتبط بمدى قدرة المؤسسة على التأثير، التعايش، والتفاعل مع المحيط الذي توجد فيه¹.

ويرى "H.Savall" أن للمؤسسة نوعين أساسيين من الأداء هما الأداء الاقتصادي والاجتماعي، حيث يتكون الأداء الاقتصادي من النتائج الفورية على المدى القصير وخلق القدرات على المدى الطويل؛ في حين أن الأداء الاجتماعي يتأتى من خلال الاهتمام بتحسين المجالات الستة المشكلة لظروف الحياة المهنية، وهي ظروف العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب، ومباشرة العمل

¹ Bernard Martory, Daniel Crozet, *Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performance*, Ed Dunod, Paris, 2005, PP 168-169.

الاستراتيجي، كما يؤكد هذا الباحث علاقة التكامل والترابط بين كل من أداء المؤسسة الاقتصادي والاجتماعي، كما يبينه الشكل الموالي:

شكل رقم (13): الارتباط ما بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي للمؤسسة



المصدر: مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة: دراسة تحليلية لأداء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد 9، العدد 33، جويلية 2013، ص 175.

ومن خلال هذا الشكل فإن النشاط الاقتصادي للمؤسسة وممارستها الاجتماعية يتواجدان داخل نسق مشترك من العلاقات، هذا النسق الذي سيحدد الأداء الإجمالي للمؤسسة، وهو الذي تم الاتفاق على تسميته بالأداء الاجتماعي الاقتصادي؛ غير أن ما يؤخذ على هذه النظرة للأداء أنها جاءت مركزة على المحيط الداخلي للمؤسسة وأهملت محيطها الخارجي¹.

المطلب الرابع: مدخل للأداء المتميز

يعبر الأداء عن حالة التميز للمؤسسات في ظل بيئة قوامها التنافسية والمعرفة والتغيير المستمر في مختلف المجالات، وبالتالي أصبح لزاما على المؤسسات على اختلاف أشكالها أن تركز على امتلاك مقومات التميز في الأداء وتفعيلها باعتبارها السبيل الأنجع للبقاء والاستمرار، فالتميز لا يأتي صدفة بل يتحقق من مجمل جهود الأفراد في المؤسسة على كافة المستويات، كما أنه لا يكفي تحقيق مستوى التميز بل الأهم الاحتفاظ بهذا المستوى وتنميته باستمرار.

¹ مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة: دراسة تحليلية لأداء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد 9، العدد 33، جويلية 2013، ص ص 174-175.

أولاً: مفهوم الأداء المتميز

إن التميز بصفة عامة يعني التفرد والتفوق وامتلاك صفات إيجابية أكثر من الآخرين في نفس المجال، ويعرف الأداء المتميز بأنه: " مجموع سلوكات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود معايير المؤسسة وتتفوق على ما يقدر عليه الآخرون كما ونوعاً، ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدائثة والأصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمؤسسة¹."

ويمكن وصف الأداء المتميز بجملة من الصفات أنه²:

- إدارة عليا تتميز بالالتزام وبعد النظر ومشاركة كل الأفراد؛

- مهارات متعددة وكفاءات متميزة، و السعي الدائم لتحسين الأداء؛

- التقييم الحيادي والموضوعي للأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة.

وعليه يمكن القول أن التميز في الأداء يقوم على فلسفة ترتكز على أربع مبادئ رئيسية، تتمثل

في القيادة بالعميل، الإدارة بالأداء، قيمة المؤسسة في الموارد البشرية والتحسين المستمر³.

ثانياً: نماذج الأداء المتميز

إن التميز في الأداء ما هو إلا محصلة الجهود التي تبذلها مؤسسة ما من أجل تحقيق رغبات عملائها انطلاقاً من اكتشافها ثم الاستجابة لها، ومن أجل توحيد القوى في هذا المجال وتعميم هذه الفلسفة قدمت محاولات عديدة لوضع مبادئ وأطر واضحة تسمح لجميع المؤسسات بالوصول إلى الأداء المتميز من خلال العديد من النماذج تأتي في مقدمتها النماذج الثلاث التالية للأداء المتميز.

¹ رشيد مناصرية، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 16، 2012، ص 113.

² أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 3، 2013، ص 42.

³ صالح الرشيد، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة آفاق اقتصادية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 92، العدد 116، 2009، ص 113.

1. النموذج الأوربي للأداء المتميز (EFQM) *

إن التطورات في علوم الإدارة وإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة عمليات الإدارة والايزو 9000، ورقابة ومحاكاة العمليات الإحصائية، ركزت فقط على أجزاء أو جوانب خاصة من الأعمال على سبيل المثال كجودة العمليات والأنظمة ولم تركز خارجيا بالشكل الكافي على تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ولقد تم سد هذه الفجوة من خلال نموذج تميز الأداء والذي طورته الهيئة الأوروبية لأداء الجودة (EFQM)، ويغطي هذا النموذج كافة لأعمال ويخدم كبرنامج عمل للأداء الكلي للمؤسسات وقد عقب هذا النموذج بزوغ العديد من النماذج والمناهج الأخرى¹.

يتبلور النموذج الأوربي للأداء المتميز حول جملة من البادئ، التي تتيح للقائد فهم العلاقة السببية والأثر بين ما تقوم به المؤسسة والنتائج التي تحققها². ويمكن للمؤسسة التي تتبنى هذا النموذج أن تحقق التميز من خلال³:

- تجسيد نتائج متوازنة لجميع المساهمين في المؤسسة، وتحقيق منافع متبادلة بينهم؛
- إضافة قيمة للزبائن بالتركيز على متطلباتهم المتاحة والمحتملة بشكل واضح؛
- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة؛
- الإدارة بالعمليات، لخلق نتائج مستقبلية متوازنة ومستدامة؛
- تمكين الأفراد بالمؤسسة وتعيين إمكانياتهم؛
- تعزيز التعلم المستمر والابتكار والإبداع؛
- تشجيع التعاون والتحالف، بالتشارك المعرفي وخلق علاقات المنفعة المتبادلة؛
- تحمل المسؤولية الاجتماعية من أجل مستقبل مستديم.

وتعتمد آلية النموذج على العلاقة السببية بين المعايير، فمعايير النتائج المتميزة سوف تتحقق من خلال الممكنات التي تغطي ما تفعله المؤسسة، وقد وضع في منتصف النموذج التعلم والإبداع لتأثيره على كل إدارة المؤسسة، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

* EFQM: European Foundation for Quality Management.

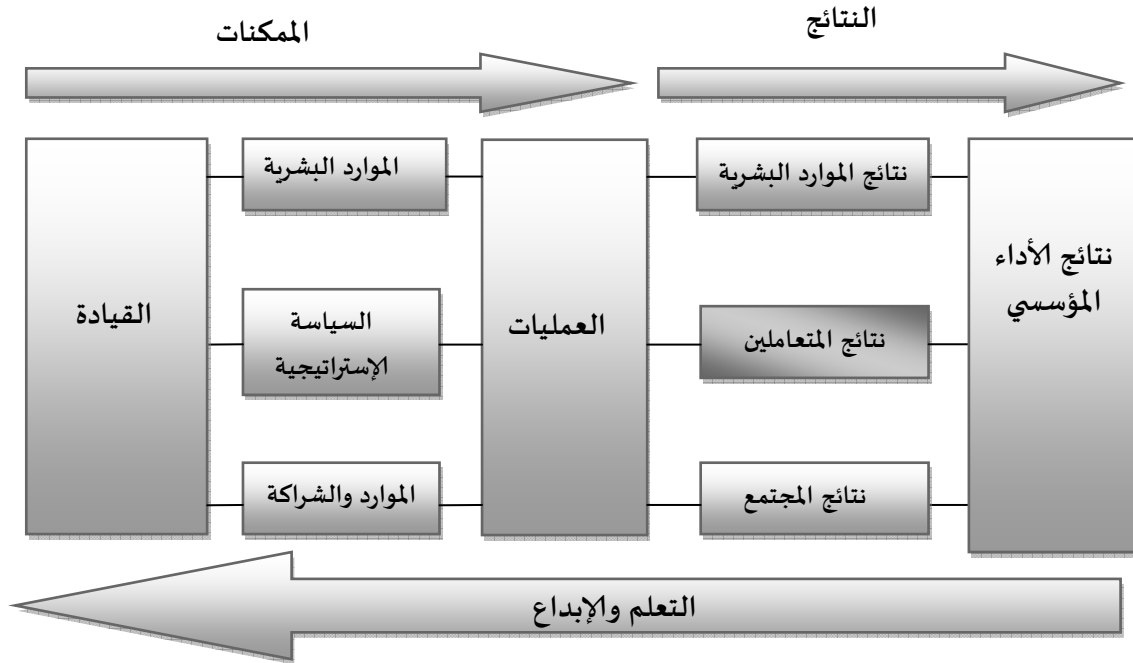
(المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة)

¹ أحمد جميل، محمد سفير، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر، 2011، ص ص 156-157.

² An Overview of EFQM Excellence Model. www.efqm.org/sites/default/files/overview_efqm_2013_v1.pdf visité le : 09/05/2017.

³ Akyay Uygur, Sevgi Sümerli, **EFQM Excellence Model**, International Review of Management and Business Research, Vol 2 Issue 4, December 2013, PP 989- 992.

شكل رقم (14): النموذج الأوربي للأداء المتميز



Source: Chris Hakes, A Mmanagement guide: Te EFQM Excellence Model For Assessing Organizational Performance, 1^{ere} Edition, Van Heren Publishing, 2007, P 16.

2. النموذج الأمريكي للأداء المتميز (MBNQA)*

لقد كانت جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية أحد أهم الدروس المستفادة من الخبرة اليابانية، وذلك بعدما لاحظ الأمريكيون أنه لا يمكن تعميم الجودة في منتجاتهم إلا عن طريق جائزة توضح الأطر الكفيلة بتقديم الخطوط العريضة لأي مؤسسة راغبة في مواجهة العملاق الياباني، ولعل محاولة مؤسسة GE* الأمريكية وسعيها للحصول على جائزة ديمينغ اليابانية هي القطرة التي أفاضت الكأس ودفعت بالكونغرس إلى القبول بالنظريات اليابانية في معنى الوصول إلى التميز؛ إن اهتمام الكونغرس الأمريكي بإقرار الجائزة له ما يبرره من أسباب كبناء الوعي المتعلق بضرورة التميز في الأداء كأداة تنافسية في الأسواق المنفتحة، والتركيز على أساليب التحسين المستمر ومتطلبات الجودة، واستخدام هذه الجائزة كلغة تخاطب وتعامل بين المؤسسات، وقد عرفت جائزة بالدريج الأداء المتميز بأنه: " مفهوم متحيز مرتبط بإدارة الأداء العام للمؤسسة¹."

* MBNQA: Malcolm Baldrige National Quality Award.

(جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة)

* GE: General Electric. (جنرال إلكتريك وهي شركة صناعية إلكترونية متعددة الجنسيات، مقرها الرئيسي في مدينة "فيرفيلد" الأمريكية)

¹ The Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence.

www.asq104.org/.../The+Malcolm+Baldrige+Criteria+for+Perform visité le : 12/06/2017.

ويهدف نموذج بالدريج لتحقيق التميز في الأداء من خلال المبادئ التالية¹:

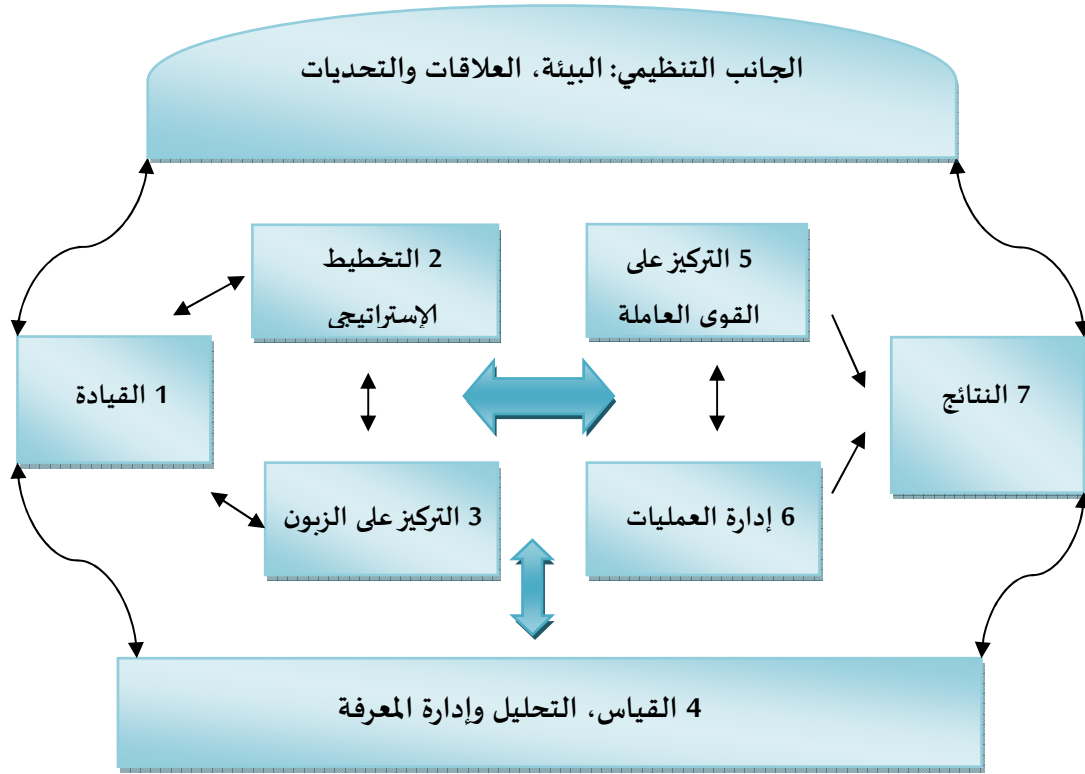
- ✓ القيادة ذات الرؤية: فالقادة عليهم أن يقوموا بتحديد الرؤية والاتجاهات والتوقعات العالية وخلق القيم.
- ✓ التميز المستمد من رغبات العملاء: يتطلب التميز علاقات قوية مع العملاء، فرأيهم يعد عنصر مؤثر على تميز المؤسسة.
- ✓ التعلم الشخصي والتنظيمي: يتطلب تحقيق أعلى مستوى من الأداء التنظيمي، والتعلم التنظيمي والذي يضمن التحسين المستمر والتكيف مع التغيير.
- ✓ قيمة العمال والشركاء: نجاح المؤسسة يعتمد كثيرا على توفر المعرفة والمهارات والإبداع من جانب موظفيها وتنمية شركائها.
- ✓ الذكاء والمرونة التنظيمية: لتوفير سرعة التحرك والقدرة على التغيير السريع والمرونة.
- ✓ التركيز على المستقبل: لفهم العوامل طويلة الأجل وقصيرة الأجل التي تؤثر في المؤسسة.
- ✓ الإدارة الهادفة إلى الإبداع والابتكار: وذلك لتحقيق التغيير والتحسين في خدمات وعمليات المؤسسة.
- ✓ الإدارة بالواقع: وذلك من خلال المعلومات المتوفرة من تحليل وقياس أداء العمليات والنتائج الرئيسية.
- ✓ الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية.
- ✓ التركيز على النتائج وخلق القيمة: تستخدم النتائج لإضافة قيمة متوازنة لكل المعنيين.
- ✓ انتهاج منهج النظم: تشكل المعايير الرئيسية كنظام متكامل يقدم من منظور النظم لإدارة المؤسسة من أجل تحقيق تفوق الأداء.

وتعتمد آلية عمل النموذج على وجود علاقات مترابطة بين جميع معايير النموذج من خلال تقسيم المعايير الثلاث إلى مجموعات مترابطة، حيث تشمل المجموعة الأولى القيادة والإستراتيجية والتوجه للعملاء، وتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية، وإدارة العمليات ونتائج الأعمال، أما المجموعة الثالثة فتتضمن إدارة المعرفة وتحليل القياسات وكذلك البيئة التنظيمية والعلاقات

¹ بدرين سليمان بن عبد الله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 52.

والتحديات التي تربط بين المجموعتين السابقتين ويشير السهم الأفقي بمركز النموذج إلى العلاقة المركزية بين القيادة ونتائج الأداء التنظيمي كما يبينه الشكل التالي :

شكل رقم (15): النموذج الأمريكي للأداء المتميز



Source : Criteria for performance excellennce

www.szscjg.gov.cn/xxgk/qt/.../P020140929573088832037.pd

visité le : 12/06/2017.

3. النموذج الياباني للأداء المتميز (Deming Prize)

تعتبر جائزة ديمينج (Deming Prize) للتميز في الأداء المنبع والأصل الذي استلهمت منه جميع نماذج التميز أفكارها، وتعود نشأته إلى سنة 1951 من قبل الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE) تكريماً لجهد الدكتور "W. Edwards Deming" * والذي ارتبط اسمه بحركة الجودة

* W. Edwards Deming : مهندس تصنيع أمريكي، عاش في الفترة (1900-1993)، حصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء، وقد اشتهر شهرة واسعة في مجال تطوير الإنتاج والجودة خلال الحرب العالمية الثانية، وقد أطلق عليه لقب "أبو الجودة"، وذلك لما ساهم به في عالم الجودة والإدارة وله الكثير من المؤلفات في هذا المجال، لقد حصل ديمينج خلال حياته الطويلة على العديد من الجوائز حتى أن اليابان قامت باستخراج جائزة باسم ديمينج تكريماً له على ما قدمه هناك من أعمال وصلت باليابان إلى الشكل الذي نراه الآن.

آنذاك، وقد تم منح الجوائز إلى الشركات اليابانية التي حققت نتائج بارزة في تنفيذ مراقبة الجودة، ثم تطورت هذه الجوائز بمرور الوقت، وتعددت حسب الفئات التالية¹:

- جائزة ديمينج للأفراد.
 - جائزة ديمينج للتطبيق.
 - جائزة ديمينج للرقابة على جودة المصانع.
- وتستخدم المعايير التالية لتقييم تميز المؤسسات حسب هذا النموذج²:

1- السياسات والأهداف؛

2- التنظيم والتنمية؛

3- إدارة المعلومات؛

4- التحليل؛

5- التخطيط للمستقبل؛

6- التعليم والتدريب؛

7- تأكيد الجودة؛

8- النتائج؛

9- التقييس؛

10- الرقابة.

ثالثاً: معيقات التميز في الأداء

إن من أبرز المشاكل التي تواجه المؤسسات في طريقها نحو التميز ما يلي³:

- ضعف البناء الإستراتيجي، وضعف التناسق بين أهداف وقيم المؤسسات وبين مستويات أداء وسلوك الأفراد؛
- ضعف القدرة على ملاحظة التغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لها، والعجز عن استثمار ما ينتج عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من تهديدات؛

¹ L.J.Porter, S.J.Tanner, **Assessing Business Excellence: A guide to business excellence and self-assessment**, 2^{ed} edition, Elsevier Butterworth Heinemann, 2004, P 185.

² Andrei Octavian Paraschivescu, **The international dimension of quality**, Economy transdisciplinarity cognition, George Bacovia University, Bacau, Romania, Vol 17, Issue 1, 2014, P 107.

³ عبد العزيز حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص ص 327- 328.

- قلة الوعي بالكفاءات المحورية ومصادر التميز للمؤسسة ومن ثم غياب الرؤية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك الكفاءات؛
- ضعف نظام إعداد وتطوير القيادات الإدارية؛
- قصور إدارة وتطوير رأس المال البشري، بسبب ضعف سياسات الاستقطاب، التدريب والتعليم، الترقية، الإحلال الوظيفي، نظم وصف وتصنيف الوظائف والتقييم وغيرها؛
- ضعف أنظمة إدارة المعرفة بالمؤسسة، وعدم مواكبة التقنيات والتكنولوجيات المتطورة؛
- مقاومة التغيير والتطوير، وغياب البيئة والثقافة التنظيمية الداعمة للتميز؛
- ضعف التوجه التسويقي وافتقار النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء.

المبحث الثاني: إدارة وقياس الأداء المؤسسي

يعتبر قياس وتقييم الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الإستراتيجي، ولأنه ينبثق من رسالة المؤسسة وعملية التخطيط الإستراتيجي فيها، فإنه يوفر البيانات التي يتم جمعها وتقريرها واستخدامها في اتخاذ قرارات الأعمال بصورة سليمة، وعموما فإن قياس وتقييم الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية والوظيفية في المؤسسة من خلال التوزيع الأمثل للموارد، وتوثيق خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة والتعرف إلى نقاط القوة والضعف، وتوفير التقييم الذاتي للمناخ التنظيمي الحالي، وبما أنه من بين الأمور العديدة التي تسبق المباشرة بنظام قياس الأداء في المؤسسة هو التزام القيادة الجدي بقياس الأداء، وبالتالي قبل التطرق إلى مفهوم قياس الأداء المؤسسي سوف يتم التطرق أولاً إلى إدارة الأداء.

المطلب الأول: مفهوم إدارة وقياس الأداء

أولاً: مفهوم إدارة الأداء

يمكن تعريف إدارة الأداء على أنها: "عملية منظمة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق¹".

كما تعرف بأنها: "تدريب وتقييم ومكافأة العاملين نحو الاكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم²".

¹ Venclová Kateřina, Šalková Andrea, Koláčková Gabriela, **Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations**, Journal of Competitiveness, Faculty of Management and Economics, Tomas Bata University, Zlín, Czech Republic, Vol 5, Issue 2, June 2013, P 21.

² سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تحسين وتطوير الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، ط 1، دار الفكر العربي، مصر، 2009، ص 39.

إن إدارة الأداء تعتمد على الاتصال المباشر بين المستويات الإدارية لوضع الأهداف والمعايير، ومراقبة أداء المؤسسة، والقيام بعملية تقييم مستمرة بهدف تحقيق الربح والإنتاجية، ومن هذا السياق يتضح أن إدارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وهي أيضا عبارة عن منهج متكامل موجه نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز الموظفين نحو الأداء الفعال .

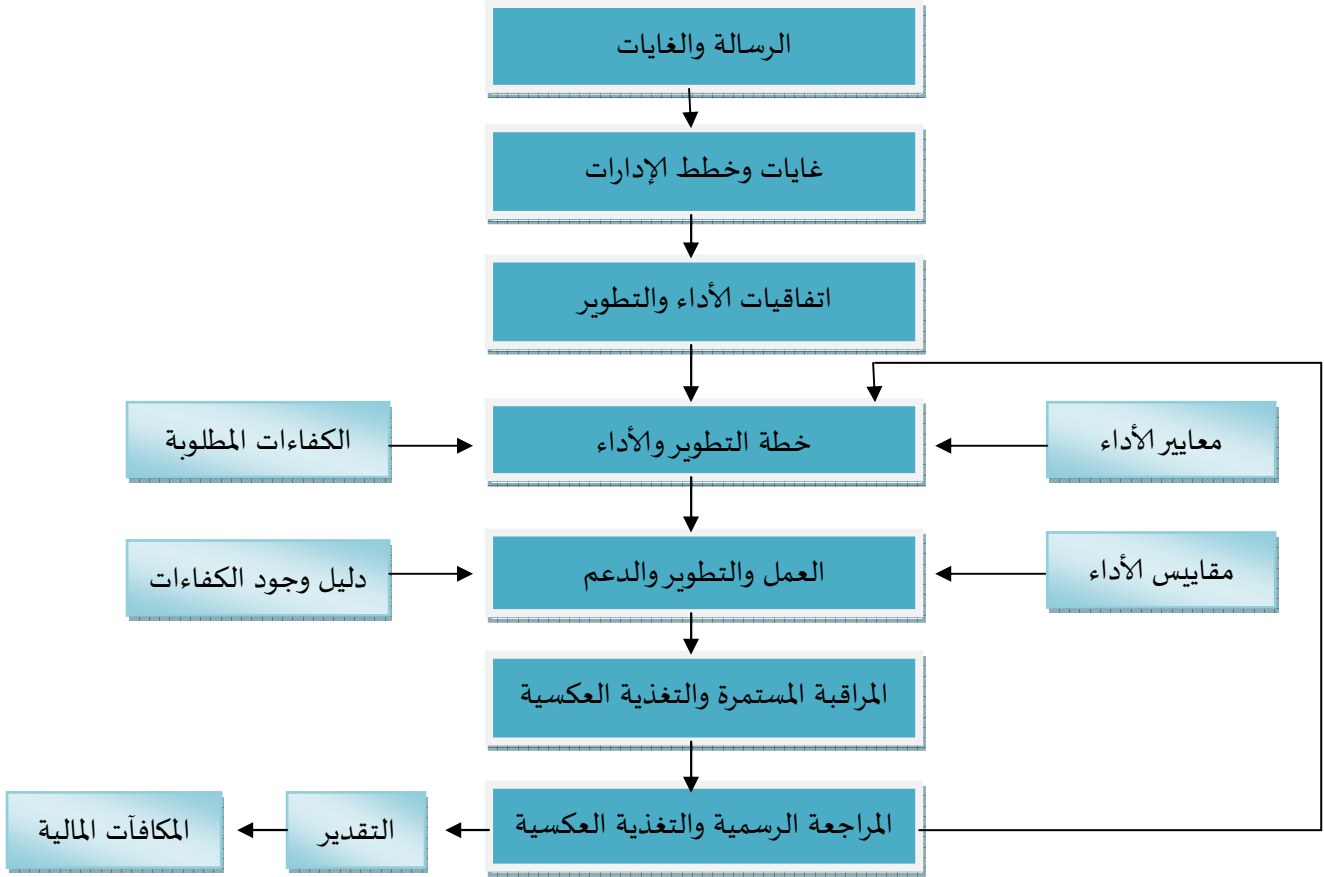
وتتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المؤسسة وتمثل هذه العمليات فيما يلي¹ :

- **تخطيط الأداء:** وهو عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد لهذا العمل وتوصيفه وفقا للتصميم التقني المناسب، وأخذا في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك اعتبار ظروف المؤسسة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها.
- **توجيه الأداء:** يمثل توجيه الأداء عملية اتصال مستمرة بين الرئيس والقائم بالعمل لضمان توفر الظروف المساعدة على تنفيذ الأداء حسب الخطة، ومواجهة التغيرات في ظروف الأداء، سواء بسبب متغيرات خارجية تقع في المناخ المحيط مثل التغيرات السياسية والاقتصادية، أو متغيرات تعود للقائمين بالعمل أنفسهم، حيث تتغير مستويات المهارة والقدرة ودرجة التحمس للعمل بين العاملين لأسباب مختلفة، وفي كل الأحوال تصبح الإدارة معنية بالاطمئنان إلى استمرار ظروف التنفيذ ومعدلات الأداء وفق الخطط المعتمدة والكشف المبكر عن اتجاهات الخلل فيها.
- **تقييم الأداء:** يركز تقييم الأداء على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل، كما يركز على الأشخاص القائمين بالأداء ومدى توافق خصائصهم وقدراتهم ودوافعهم مع متطلبات الأداء حسب التصميم والخطة المعتمدة، ومدى تكيفهم مع ظروف الأداء ومجموعات العمل التي قد يرتبطون بها، وقابليتهم للتعلم والتطور، واحتمال نجاح الفرد في أداء أعمال أهم.

¹ علي السلي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص ص 147 - 171.

ويمكن توضيح مختلف العمليات والإجراءات التي يتم القيام بها في عملية إدارة الأداء من خلال سلسلة الأداء المبينة في الشكل التالي¹:

شكل رقم (16): سلسلة إدارة الأداء



المصدر: وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، داروائل للنشر، الأردن، 2009، ص 118.

- الرسالة والغايات: تعتبر نقطة الانطلاق لعملية إدارة الأداء، والهدف منها ضمان توحيد كل الأنشطة الموجودة في السلسلة مع الغايات والمساهمة في تحقيقها.
- غايات وخطط الإدارات: وهذه تتفق بشكل مباشر مع غايات المؤسسة مع حدوث نوع من التكرار حتى يتم أخذ آراء الإدارات حول ما يمكن تحقيقه بنظر الاعتبار قبل الانتهاء من غايات أعمال المؤسسة.

¹ وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 38- 39.

- اتفاقيات الأداء والتطوير: إن اتفاقية الأداء تحدد العمل الذي يراد إنجازه والنتائج التي يراد بلوغها ومعايير الأداء التي يراد تحقيقها، ومستويات الكفاءة المطلوبة.
- خطة التطوير للأداء: إن جانب تخطيط الأداء والتطوير ضمن سلسلة إدارة الأداء هو من حيث الأساس عملية استكشاف مشتركة لما يتعين أن يقوم به الأفراد من أجل تحسين أداءهم وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم.
- العمل والتطوير والدعم: عملية إدارة الأداء تساعد العاملين على الانخراط في ميدان العمل من أجل تحقيق النتائج المخطط لها والمتفق عليها، فهي نشاط يرتبط بكل من العمل والعاملين ويركز على ما يتعين القيام به وما يتحقق عنه، وتعني أيضا بتطوير العاملين من خلال مساعدتهم على التعلم، وتزويدهم بالدعم الذي يحتاجونه بغية تحسين عملهم الآن وفي المستقبل.
- المراقبة المستمرة والتغذية العكسية: إن أهم مفهوم لإدارة الأداء هو أنها عملية مستمرة ومتواصلة لإدارة وتطوير معايير الأداء التي تعكس أفضل الممارسات في تحديد الاتجاهات، ومراقبة وقياس الأداء، وتوفير التغذية العكسية واتخاذ الإجراءات اللازمة بناء على ذلك.
- المراجعة الرسمية والتغذية العكسية: يمكن القيام سنويا بعقد لقاءات مراجعة رسمية ما بين المدراء والأفراد، غير أن ذلك يمكن أن يحدث بشكل متكرر أكثر، وربما مرتين في السنة أو حتى بشكل فصلي في البيئات ذات التغيير السريع، إن عمل التغذية العكسية هنا هو إيجاد المعلومات وتحديد الاستنتاجات من كل ما كان يحدث من المراجعة الأخيرة، غير أن ذلك سوف يستند على أساس الأحداث والملاحظات الفعلية وليس على أساس الآراء.

ثانيا: مفهوم قياس وتقييم الأداء

يعد قياس الأداء أداة أو وسيلة للتقييم، ويعتبر القياس إحدى وسائل التقييم إذ لا يمكن أن يكون هناك تقييم دون قياس¹.

ويعتبر الكثير من الباحثين أن عملية تقييم الأداء هي مقارنة الأداء الفعلي (الأعمال التي تمت) بالمعايير التي وضعت مسبقا، والقيام بعملية تحليل للانحرافات (إن وجدت) بين الأداء الفعلي والمعايير

¹ Robert le Duff, *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Editions Dalloz, Paris, 1999, P 897.

الموضوعة، ويتم تقييم أداء الأعمال في مجالات متعددة في المؤسسة، فهناك تقييم أداء الأفراد، وتقييم أداء النشاط الإنتاجي، التمويلي، التسويقي أو أداء المؤسسة ككل¹.

لقد صاحب التطور لقياس وتقييم الأداء تغيرات في استخدام المصطلح، فنجد مصطلحات (القياس، التقييم والتقويم)، ومن هنا نرى أن عملية تقييم الأداء تتضمن ثلاث عمليات فرعية:

- قياس الأداء المحقق؛

- تحديد مستوى الأداء المنجز وهو ما يطلق عليه تقييم الأداء؛

- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء وهو ما يطلق عليه تقويم الأداء.

حيث يعتبر مصطلح التقييم ملماً وشاملاً لهذه العمليات الثلاث².

ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء المؤسسي في النقاط التالية³:

- إن قياس وتقييم الأداء يؤدي إلى زيادة فاعلية نظام الاتصالات الداخلية بين العاملين والاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملاءها؛
- إن قياس وتقييم الأداء يشجع على التوجيه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول أنشطة وعمليات المؤسسة؛
- تساعد عملية قياس وتقييم الأداء على تحديد الركائز التي تعتمد عليها عمليات الرقابة والضبط والتخطي.

ويمكن للمؤسسة قياس الأداء من خلال عدة مقاييس⁴:

- مقاييس المدخلات (Input measure): حيث تعد المدخلات مختلف الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية لخلق منتجات أخرى، وتستخدم هذه المقاييس لمعرفة الموارد البشرية، المالية والتكنولوجية التي تستخدم للوصول إلى النتائج المرغوبة.

¹ محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 9، 2011، ص 168-169.

² عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمانتش العالمية، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 23-24.

³ مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمن، تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة الزاوية، ليبيا، العدد الرابع، 2014، ص 74.

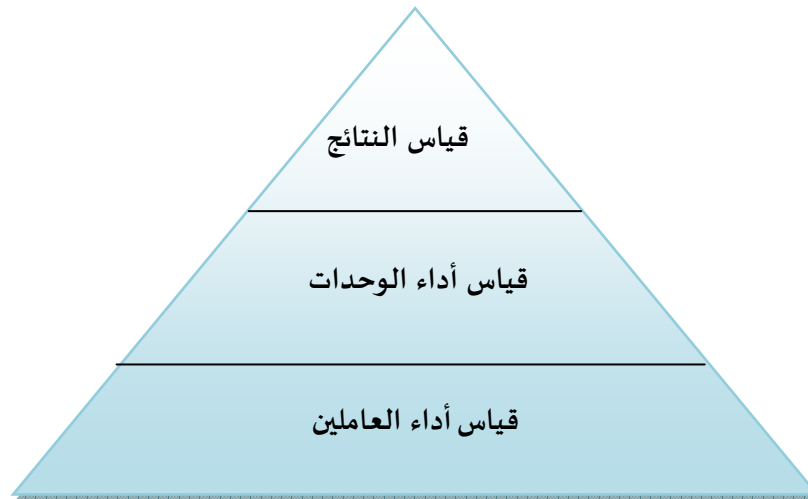
⁴ Office of financial management, **Performance measure guide**, Budget division, Washington, August 2009, P 7.

- مقاييس العمليات (Process measures): تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة.
- مقاييس المخرجات (Output measures): تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي توفرها المؤسسة ويتم إيصالها للعملاء .
- مقاييس النتائج (Outcome measures): تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة من العملاء.

حيث تمر عملية قياس الأداء بالمراحل الثلاث التالية¹:

1. قياس أداء العاملين: وذلك من خلال الأنشطة التي يقومون بها، ويتم ذلك من خلال قياس عناصر الأداء الهامة التي يتم تحديدها لمعرفة مدى قيام العاملين بالمهام الموكلة إليهم؛
 2. قياس أداء الإدارات والوحدات التنظيمية: وذلك من خلال قياس الإنجازات أو المخرجات المطلوبة والمتمثلة في المنتجات أو الخدمات المراد تحقيقها.
 3. قياس النتائج: وذلك من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسات.
- ويمكن تمثيل هذه المراحل من خلال الشكل التالي الذي يطلق عليه هرم الأداء.

شكل رقم (17): مراحل قياس الأداء



المصدر: سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، ط 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدار الجزائرية، الأردن، الجزائر، 2015، ص 68.

¹ سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، ط 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدار الجزائرية، الأردن، الجزائر، 2015، ص 67.

من خلال الشكل نرى أن مستوى قياس المخرجات والعمليات يتوافق مع مرحلة قياس أداء العاملين وقياس أداء الوحدات، بالإضافة إلى أن قياس مستوى النتائج يتوافق مع مرحلة قياس النتائج والتي تشير إلى مدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء

إن مجمل التطورات الحاصلة في مجال الأداء وقياسه وإدارته، مهدت الطريق لتطوير مفاهيم أكثر دقة ووضوح للتعبير عن الأداء وطرق قياسه ومؤشرات هذا القياس، وقد فرض هذا التطور اعتماد مؤشرات ونظم قياس للجوانب غير المالية فضلا عن الجوانب المالية.

أولاً: تعريف مؤشرات قياس الأداء

يعرف المؤشر كمفهوم عام كونه أية وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار حكم موضوعي على حالة معينة، وقد يأخذ هذا المؤشر أشكالاً مختلفة فقد يكون قاعدة قانونية أو اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية وقد يكون عبارة عن جملة قياسية أو قاعدة رياضية تأخذ شكل نسب ومعادلات تغذى بمعلومات إحصائية من واقع المؤسسة أو الوحدة الاقتصادية، وعادة ما يركز المحللون والمقيمون لنشاط هذه الجهات إلى المعايير الرياضية الرقمية لأنها أكثر دقة للتعبير عن واقع الظاهرة أو الحالة المدروسة¹.

و يعرف مؤشر الأداء بأنه: " عبارة عن معلومة تساعد فرد أو مجموعة من الأفراد على توجيه مسار بغرض تحقيق هدف معين أو تساعدهم في تقييم نتائج ذلك النشاط²."

ثانياً: أنواع مؤشرات قياس الأداء

وتنقسم المؤشرات الأساسية للأداء إلى:

- 1- المؤشرات المالية: وتعتبر مؤشرات نواتج الأداء، وهي مؤشرات تتضمن محتوى إعلامي عن نتائج الأداء الفعلي، حيث يشير "Parmenter" إلى هذا النوع من المؤشرات على أنها مؤشرات نتائج أساسية تقتصر فقط على معرفة ما إذا كان تنظيم الأعمال يتحرك في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافه الموضوعية دون أن يكون لها دور تأثيري فاعل على الأداء المستقبلي³.

¹ عبد المجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² Philippe Lorino, *Méthode et pratiques de la performance*, 3eme édition, Editions d'organisation, Paris, 2003, P 130.

³ Parmenter.D, *Performance Measurement, Financial Management*, London, 2007, P 32.

تعد المؤشرات المالية من أقدم الأدوات استعمالاً في تقييم أداء المؤسسات وتوجد عدة مؤشرات مالية لقياس الأداء تتمثل أهمها فيما يلي¹:

- معدل العائد على الاستثمار: يمثل هذا المعدل المؤشر الأكثر انتشاراً لأنه يدمج الأموال المستثمرة في مؤشر الأداء ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{النتيجة/الأموال المستثمرة}}{\text{معدل العائد على الاستثمار}}$$

إن هذا المعدل عبارة عن تقييم محاسبي للنتيجة والأموال المستثمرة، كما أنه يعكس المردودية لرقم الأعمال والأموال المستثمرة.

- القيمة المضافة الاقتصادية: تعد من أشهر المؤشرات المستعملة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسيير وكذلك في متابعة وتقييم الأداء، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة الاقتصادية} = (\text{معدل العائد لهذه الأصول} - \text{تكلفة رأس المال})$$

أو بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة الاقتصادية} = \text{نتيجة الاستغلال بعد الضريبة} - [\text{التكلفة المتوسطة}$$

$$\text{المرجحة لرأس المال}] \times (\text{إجمالي الأصول} - \text{الديون المتداولة})$$

ويتميز مبدأ هذا المؤشر بالسهولة والتعقيد في آن واحد، تتمثل سهولته في مقارنة العائد بتكلفة الموارد المستعملة، أما تعقيده فيكمن في المعالجات المتكررة للأصول الصافية من أجل الوصول إلى تقييم سليم.

- معدل هامش الربح: كذلك يعد هذا المؤشر من أكثر المؤشرات المالية انتشاراً واستعمالاً ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل هامش الربح} = \text{نتيجة الاستغلال على رقم الأعمال}$$

ويمكن تلخيص أهم مؤشرات الأداء المالي في الجدول التالي²:

¹ نعيمة يحيى، زكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 125-127.

² محمد لوشن، أنظمة تسيير الجودة الشاملة بين واقع التطبيق وضرورة التغيير لتحسين الأداء: دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2014-2015، ص 129.

جدول رقم(5): أهم المؤشرات المالية للأداء

المؤشرات	بنود التقييم
نسبة تداول الأصول المتداولة/ الخصوم المتداولة (ديون قصيرة الأجل). تقييم السيولة الفورية (قيم جاهزة/ ديون قصيرة الأجل). سرعة دوران النقديات (المبيعات/ قيم جاهزة محققة).	1 - السيولة
نسبة المديونية إلى الملكية (إجمالي المديونية / صافي حقوق الملكية). تغطية التكاليف الثابتة (الأرباح الصافية قبل التكاليف الثابتة / التكاليف الثابتة). الخصوم المتداولة إلى الملكية (الخصوم المتداولة / صافي حقوق الملكية). معدل التمويل بالقروض.	2 - الرافعة
معدل دوران المخزون (المبيعات / متوسط المخزون). متوسط فترة التحصيل (المقبوضات / متوسط المبيعات اليومية). معدل دوران رأس المال العامل (المبيعات / صافي رأس المال العامل). معدل دوران الأصول الثابتة (المبيعات / الأصول الثابتة). معدل دوران حقوق الملكية (المبيعات / صافي حقوق الملكية). معدل دوران إجمالي رأس المال (المبيعات / إجمالي الأصول).	3 - نسب النشاط (كفاءة استخدام الموارد)
إجمالي العائد على التشغيل (إجمالي ربح التشغيل / المبيعات). صافي العائد من التشغيل (صافي ربح التشغيل / المبيعات). معدل العائد على المبيعات (صافي الربح بعد الضرائب / المبيعات). إنتاجية الأصول (إجمالي الدخل قبل الضرائب / إجمالي الأصول). معدل العائد على رأس المال (صافي الربح بعد الضرائب / صافي حقوق الملكية). معدل العائد على رأس المال العامل (صافي ربح التشغيل / صافي رأس المال لعامل).	4 - الربحية

المصدر: محمد لوشن، أنظمة تسيير الجودة الشاملة بين واقع التطبيق وضرورة التغيير لتحسين الأداء: دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2014- 2015، ص 129.

2- المؤشرات غير المالية:

لقد كانت مؤشرات الأداء المالية، تتركز في مراقبتها ومتابعتها لتقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنئة التكاليف من جهة، واستخدامات المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا... إلخ من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة وهذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة، ولذلك ظهرت المؤشرات غير المالية كضرورة فرضتها

الحاجة إلى التكيف مع الظروف الجديدة والتي عجزت المؤشرات المالية لوحدها عن تفسيرها وتقييمها، كما أن العلاقات الجديدة بين المؤسسة ومختلف الأطراف المتعاملة معها جعلت من المؤشرات المالية غير صالحة لتقييم الأداء، فالمؤسسة الحديثة هي شبكة معقدة من العقود مع مختلف الأطراف الآخذة والذين قد يكونون داخليين أو خارجيين لهم المصلحة في أداء المؤسسة وقد يؤثر عليهم.

إن الأداء يبحث عن مدى خلق القيمة بالمؤسسة، هذه القيمة التي لم تعد حكرا على المساهمين وإنما أصبح حق الاستفادة منها يعود كذلك للعمال نظير جهودهم، للموردين مقابل توريداتهم، للمسيرين لقاء تنظيمهم وللزبائن مقابل اقتنائهم لمنتجات المؤسسة، ووفقا لذلك فإن الأداء يجب أن يحقق نوعين من الأهداف: أهداف ترتبط بتحطيم القيمة المالية للمؤسسة، وأهداف تتعلق بإرضاء الأطراف المتعاملة معها.

وتعتبر المؤشرات غير المالية مسببات الأداء، حيث يشير " Parmenter " إلى هذا النوع على أنه المؤشرات الحقيقية للأداء، نظرا لأنها تحمل محتوى إعلامي عن ما يجب أدائه لتحقيق الأهداف الموضوعية، كما أنها تحمل محتوى تأثيري يساهم على تنظيم الأنشطة المختلفة¹.

وعلى الرغم من هذه التفرقة بين المؤشرات المالية وغير المالية، إلا أنه لا يمكن استبعاد أهمية المؤشرات المالية، بل يمكن اعتبارها امتدادا للمؤشرات غير المالية المستقبلية من خلال علاقة السبب والنتيجة، كذلك لا بد من الأخذ بعين الاعتبار بأن المؤشرات غير المالية بقدر ما تعتبر مؤشرات ذات أهمية قصوى بقدر ما تعد سببا للفشل في تطبيق مقياس الأداء المتوازن في الواقع العملي.

المطلب الثالث: أنظمة قياس الأداء

تعتبر أنظمة قياس الأداء الحديثة أنها أنظمة عامة وقابلة للتطبيق في أنواع مختلفة من المؤسسات وتتميز في القدرة على خلق قيمة مضافة للعملاء الحاليين والمستقبليين، والقدرة على تحسين نوعية الموارد البشرية، ونظم وأساليب العمل اللازمة لتحسين الأداء في المستقبل، كما أنها تعبر عن التوازن في الأداء من خلال التوفيق بين الأهداف العملية والإستراتيجية (قصيرة وطويلة الأجل)، وبين مدخلات ومخرجات المؤسسة، وبالتالي تمثل نظاما مرنا في إطار إستراتيجية ما.

ومن أهم أنظمة القياس الحديثة للأداء نجد:

¹ Parmenter .D, Op.Cit, P 32.

1. نظام الأداء المصنوعي

عرض هذا النظام لأول مرة في (1989) من قبل "Keegan" وآخرون، وتكمن مصفوفة القياس في الطريقة التي تسعى لدمج مختلف فئات الأداء، (المالي وغير المالي)، (الداخلي والخارجي)، وقد طورت هذه المصفوفة سنة 1991 من قبل "Keegan" وآخرون لتسمى "مصفوفة النتائج والمحددات" حيث يقوم قياس الأداء على افتراض رئيسي أن هناك نوعين أساسيين من قياس الأداء في أي مؤسسة، الأول يتعلق بالنتائج (القدرة التنافسية، الأداء المالي)، والثاني يركز على محددات النتائج (الجودة، المرونة، استخدام الموارد والابتكار)، أي أن النتائج الأساسية والتي تضم مؤشرات الأداء المالي ومؤشرات التنافسية والتي بدورها تندرج ضمنها العديد من المؤشرات الفرعية كحصة المؤسسة في السوق، السيولة، العائد على الاستثمار، تعتبر هذه المؤشرات حاصل مؤشرات المحددات، فجودة الخدمة، المرونة، الابتكار وكفاءة الموارد المستخدمة لا بد أن تنعكس على الأداء المالي، وتنافسية المؤسسة، فالنتائج التي تم الوصول إليها كانت من خلال المحددات التي تم وضعها من قبل¹.

2. نظام الأداء الاستبائي (PMQ)*

قياس الأداء الاستبائي هو عبارة عن طريقة أو منهجية مهيكلية، تعتبر من أهم الأنظمة المتكاملة لقياس الأداء، هذه الطريقة طورها كل "Nanni"، "Dixon"، و"Volmann" سنة 1990، هدف هذه الطريقة هو التأكد فيما إذا كانت المؤسسة تتبع مسار التحسين أم لا، وما هي المناطق في هذا النظام التي تحتاج إلى التحسين، وتتكون (PMQ) من ثلاثة مراحل: المرحلة الأولى التي يتم فيها جمع المعطيات عن المؤسسة وكذا المتلقين للاستبيان، المرحلة الثانية: المتلقين للاستبيان تطرح عليهم أسئلة بغرض تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين في المؤسسة على المدى الطويل، وهل نظام قياس الأداء الحالي يشجع على هذا التحسين أم يعيقه، المرحلة الثالثة: يطلب من المتلقين للاستبيان تقديم طريقة لقياس أداءهم أو لقياس المناطق من الأداء الذين يريدون تحسينه، هذا الاستبيان يركز في طرح الأسئلة على الجودة، كفاءة العمل، وكفاءة الآلات مستخدما في ذلك سلم ليكرت السباعي وهو سلم ذو سبعة نقاط².

¹ Michaela Striteska, Marketa Spickova, **Review and comparison of performance measurement system**, IBMA Publishing, Journal of organizational management studies, Vol 2012, 2012, P 6.

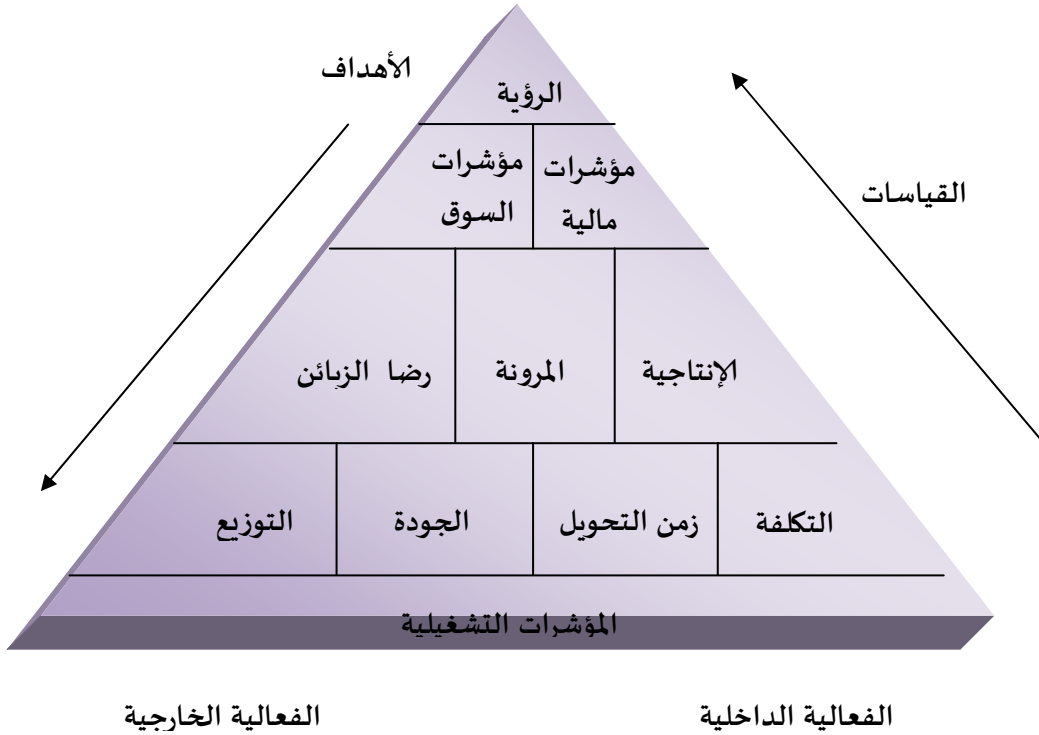
* PMQ : Questionnaire Management System.

² نصر الدين بوريش، تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جيترال كابل - بسكرة-، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص ص 71-72.

3. نظام الأداء الهرمي (Smart Pyramid)

يستند هذا النموذج على فكرة إدماج المؤشرات الإستراتيجية في المؤشرات التشغيلية، ويظهر النموذج في شكل هرم يضم مجموعة من المؤشرات تتقدمها، الرؤية، في القمة تتبعها مؤشرات السوق والمؤشرات المالية ثم تليها مؤشرات رضا الزبائن المرونة، الإنتاجية، أما المستوى الرابع نجد مؤشرات: الجودة، زمن التحويل، التوزيع، التكلفة وهي مؤشرات تعبر عن المستوى التشغيلي؛ وما يؤكد هذا النموذج حتمية وضرة وجود ارتباط بين كل مستوى والذي يليه فالمؤشرات التشغيلية الموجودة في القاعدة ترتبط بالمؤشرات الأعلى منها وتؤثر عليها، وتحسين هذه المؤشرات يؤدي إلى تحسين المؤشرات في المستوى الأعلى وهكذا على التوالي، والشكل الموالي يوضح الهرم وهيكل المؤشرات المتواجدة به¹:

شكل رقم (18): نظام هرم الأداء



Source : David Bell, and AL, **Develop a framework of performance measurement and improvement system for lean manufacturing activity**, International journal of Lean Thinking, Vol 4, Issue 1, June 2013, P 54.

¹ David Bell, and AL, **Develop a framework of performance measurement and improvement system for lean manufacturing activity**, International journal of Lean Thinking, Vol 4, Issue 1, June 2013, P 53.

4. نظام الأداء الموشوري (Performance Prism)

تم تصميم نظام الأداء الموشوري من قبل "Nelly" وآخرون سنة (2001) والذي يقوم على ثلاث مبادئ أساسية كما يلي:

1- يجب أن تفكر المؤسسة حول رغبات وحاجات جميع أصحاب المصالح، وأن تسعى إلى تقديم قيمة لهم؛

2- يتعين على المؤسسة مواءمة وتكامل الإستراتيجيات والعمليات والقدرات من أجل تقديم قيمة حقيقية لأصحاب المصالح؛

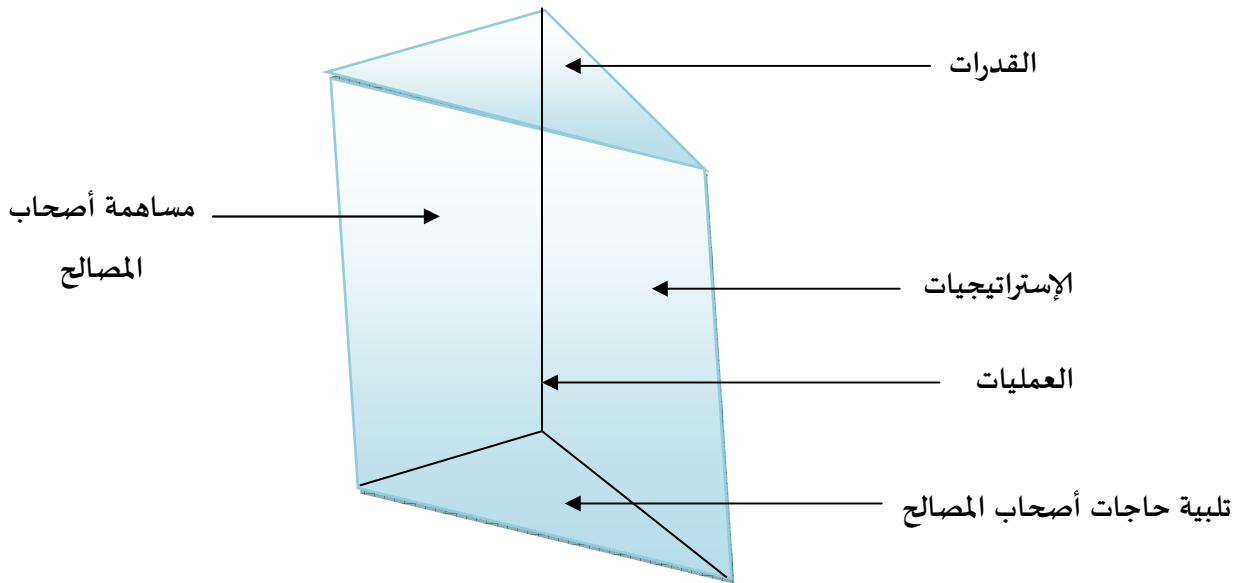
3- يجب أن تكون العلاقة بين المؤسسة وجميع أصحاب المصالح متبادلة.

يتكون نظام الأداء الموشوري من خمس وجهات نظر مترابطة للأداء تطرح أسئلة حيوية محددة، حيث يرى "Nelly" وآخرون أن هذه الوجهات تمثل المحاور التي شملها الأداء الموشوري؛ وكل محور يشمل سؤالاً أو انشغالا جوهريا يجب الإجابة عليه، وتتمثل هذه الأسئلة فيما يلي:

- رضا أصحاب المصلحة - من هم أصحاب المصلحة الرئيسيين لدينا وماذا يريدون ويحتاجون؟
 - مساهمة أصحاب المصلحة - ماذا نريد ونحتاج من أصحاب المصلحة على أساس المعاملة بالمثل؟
 - الاستراتيجيات - ما هي الاستراتيجيات التي نحتاج لوضعها لتلبية رغبات واحتياجات أصحاب المصلحة لدينا بينما نلبي الاحتياجات الخاصة بنا أيضا؟
 - العمليات - ما هي العمليات التي نحتاج لوضعها لتمكيننا من تنفيذ استراتيجياتنا؟
 - القدرات - ما القدرات التي نحتاج لوضعها لتسمح لنا بتنفيذ عملياتنا¹؟
- ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

¹ Donglin Wu, **Measuring Performance in Small and Medium Enterprises in the Information & Communication Technology Industries**, These Doctorate, School of Management College of Business RMIT University, 2009, PP 20 - 22.

شكل رقم (19): نظام الأداء المؤشوري



Source: Donglin Wu, **Measuring Performance in Small and Medium Enterprises in the Information & Communication Technology Industries**, These Doctorate, School of Management College of Business RMIT University, 2009, P 20.

وتتمثل الميزة الكبيرة لنظام الأداء المؤشوري في أن قياس الأداء يجب أن يستمد من رضا أصحاب المصلحة.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتقييم الأداء

كانت للظروف التي فرضتها البيئة الاقتصادية والتي تتميز بالغموض والاضطراب والتغير السريع، والتي أضحت عائقا أمام المؤسسات لتحقيق قيمة اقتصادية على المدى الطويل، الدافع الأساسي في البحث عن أنظمة جديدة تواكب هذا التغير، وقد تم الوصول إلى تركيبة لنظام قياس يجمع بين كل الجوانب المرتبطة بنشاط ومحيط المؤسسة أطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاما متوازنا لقياس الأداء، لأنها تحقق التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وبين المقاييس الداخلية والخارجية، وكذا بين المقاييس الطويلة والقصيرة الأجل.

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أنظمة تقييم الأداء، حيث أحدثت نقلة نوعية في مجال الإدارة ومراقبة التسيير، وتستمد البطاقة قيمتها ليس فقط من كونها نظاما حديثا لتقييم الأداء وإنما لكونها نظاما متكاملًا للإدارة الإستراتيجية، وترتكز بطاقة الأداء المتوازن على دمج المؤشرات المالية وغير

المالية للأداء من أجل إظهار مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة، حيث تعمل البطاقة على دفع المؤسسة نحو تنفيذ إستراتيجيتها وبلوغ أهدافها بشكل متوازن.

أولاً: ميلاد بطاقة الأداء المتوازن

تعود جذور فكرة هذه الأداة إلى سنوات الخمسينيات، حين قام "H.A.Simon" * ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج، وعلى ضوء ذلك تم اقتراح ترتيب محتوى التقارير في أربع مجموعات أساسية (معطيات تقنية حول العمليات، وأخرى حول مستوى بعض الحسابات أو العوامل الأساسية (كالمخزون، النقديات)، وثالثة للمقارنة سواء مع مؤسسات مماثلة، أو بالنسبة للأهداف أو بالنسبة للفترات السابقة، ومعطيات مرجعية)، وبقيت هذه المقترحات مجرد فكرة تم إعادة صياغتها واستحداثها سنة 1990 على يد الأستاذ المستشار "R.Kalpan" * والمستشار المؤسس لوحدة البحث (KPMG) *، "D.Norton" * وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أدائها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقديم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي، وهذا سمح بإيجاد مؤشر أداء

* **H.A.Simon**: من رواد علم الحاسب وعلم نفس الاجتماع، عاش في الفترة (1916- 2001)، درس الاقتصاد في "ونيفرستي يسكونسن"، وقد تمكن من تحقيق قاعدة واسعة من المعرفة في الاقتصاد والعلوم السياسية مع تحقيق مهارات متقدمة في الرياضيات والمنطق الرمزي والإحصاء الرياضي، كما تطرق أيضا إلى دراسة جادة من الدراسات العليا في الفيزياء لتعزيز معرفته بالمهارات الحسابية والتدريب على المعرفة لكنه كان دائم الاهتمام بالفلسفة والفيزياء، وله عدة منشورات عن تبسيط الحقائق في الميكانيكا الكلاسيكية. تخرج في عام 1936 وفي الفترة من 1939 إلى 1942 عمل مع فريق بحثي في جامعة كاليفورنيا " بالترتيب مع جامعة "شيكاغو"، وفي الفترة من 1950 إلى 1955 وخلال هذا الوقت عمل على عدة دراسات مع مجموعة من الباحثين.

* **R.Kalpan**: وهو بروفيسور في كلية الأعمال في جامعة هارفارد، كان قد انضم إلى كلية الأعمال في هارفارد في العام 1984 بعد أن قضى 16 عاما في كلية إدارة الأعمال في جامعة كارنيجي - ميلون، حيث شغل منصب عميد الكلية من العام 1977 إلى العام 1983. كابلان حاصل على شهادتي بكالوريوس وماجستير في الهندسة الكهربائية من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ودرجة الدكتوراه في عمليات البحث من جامعة كورنيل. كما أن لديه شهادة دكتوراه فخرية من جامعة شتوتجارت وجامعة لودز.

* **KPMG**: وهي مؤسسة عالمية تقدم الاستشارات المتخصصة في عدة مجالات مثل الضرائب والاستشارات القانونية والمالية وخدمات الجودة في 160 دولة. نورتن يحمل درجة البكالوريوس في الهندسة الكهربائية من معهد البوليتكنيك في وورستر.

* **D.Norton**: هو المؤسس ورئيس شركة Renaissance Solutions يحمل درجة البكالوريوس في الهندسة الكهربائية من معهد البوليتكنيك في وورستر، وماجستير في إدارة الأعمال من جامعة فلوريدا وماجستير ثان في بحوث العمليات من معهد فلوريدا للتكنولوجيا، كما أنه حاصل على الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة هارفارد.

شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة. لقد قدمت بطاقة الأداء المتوازن في البداية كأداة لتقييم الإستراتيجية والأداء، ثم تحولت فيما بعد إلى نظام للتسيير تسمح بنشر الإستراتيجية، تحديد الأهداف العملية لكل فرد في المؤسسة، توجيه سلوكهم وتساعد على القيادة¹.

ثانيا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأساليب الإدارية الحديثة ومنهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية إدارية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، حسب إطار متكامل ومتوازن من المقاييس المالية وغير المالية.

1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف بطاقة الأداء المتوازن أو ما تعرف باللغة الإنجليزية "**Balanced Score Card**" بأنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة، ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر وقد وصف "**Kaplan & Norton**" بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: "نموذج يمثل إطار متعدد الجوانب لوصف وتنفيذ وإدارة إستراتيجية المؤسسة في كل المستويات الإدارية عن طريق ربط الأهداف والأولويات والمقاييس بهذه الإستراتيجية²". وقد أطلقت العديد من المصطلحات على بطاقة الأداء المتوازن، فسميت بطاقة الانجازات المتوازنة، وبطاقة العلامات المتوازنة، ويقصد بها تلك البطاقة التي تعنى بقياس الأداء المؤسسي على مستوى المؤسسة ككل، وعرفت بأنها: "مجموعة من المبادئ والتقنيات التحليلية لتحسين أداء المؤسسات في أربع أبعاد رئيسية، هي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو، وبعد العمليات الداخلية، الهدف الرئيسي من هذه البطاقة قياس مدى تحقيق الرؤيا الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال متابعة الأداء المنجز وفقا للأهداف الموضوعه مسبقا³.

كما عرف "**Robinson**" بطاقة الأداء المتوازن أنها: " نموذج يعرض عدة محاور لإدارات المؤسسات بهدف كسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار الآثار

¹ نعيمة يحيوي، السعيد بريش، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وفعاليتها: دراسة حالة لمدينة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 1، 2011، ص 38.

² رحاب محمد عبد الرحمن، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، ط1، الدار الجزائرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجزائر، مصر، 2015، ص 168.

³ تغريد صالح سعيفان، أحمد عدنان الطيط، ممارسة إستراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع حول: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، الأردن، يومي 10 و11 نوفمبر 2009، ص 15.

المرتبة على كل محور، كما أن تحليل الأداء وقياسه يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل¹.

و عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها إطار متكامل لقياس وتقويم الأداء الاستراتيجي، يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف المؤسسة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات، الفرعية في المؤسسة، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة.

ويمكن الاستنتاج من هذا التعريف أن: بطاقة الأداء المتوازن:

1. تمثل إطار متكامل لقياس وتقويم الأداء الاستراتيجي ؛
2. تشمل على من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية؛
3. ترتبط المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة².

فبطاقة الأداء المتوازن تعتبر أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسات، وهي تعد نظاماً إدارياً و خطة إستراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة وفق رؤيتها وإستراتيجيتها، وهي توازن بين الجوانب المالية ورضا العملاء وفاعلية العمليات الداخلية وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المؤسسة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، خدمية أو صناعية³.

2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن

إن النظام المتوازن للأداء يمكن المؤسسات من ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى التنفيذ وقد أوضح "Norton & Kaplan" أهمية هذا النظام من خلال⁴ :

- التركيز على التنظيم ككل من حيث البنود الأساسية القليلة التي تحتاجها كي تبدا في الأداء؛
- تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل الجودة، إعادة الهندسة، مبادرات خدمة العملاء؛

¹ نزار عبد المجيد البراوي، علي منصور محمد بن سفاع، تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي: تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، العدد الأول، 2008، ص 9.

² معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، العدد 16، المجلد 2، 2015، ص 65.

³ مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص 127.

⁴ زياد عبد الحليم الذبيبة، مدى تطبيق النظام المتوازن في المصارف التجارية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 9، جوان 2011، ص 154.

- تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدات المديرين، العاملين، وكما يتمكن من خلاله الموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز؛
- النظام المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي يمكن أن يكون أداة فاعلة في تطبيق الإستراتيجية وإدارة الأداء الإستراتيجي في هذه المؤسسات حيث يساعد على:

- التوضيح بشكل جديد لإستراتيجية المؤسسة؛
- نقل وتوصيل الإستراتيجيات الإدارية والأولويات عبر كل إدارة، وتوفير خاصية المشاركة لكل فرد من الموظفين والعملاء والأطراف الأخرى ذات العلاقة في النتائج المحققة في النظام؛
- تركيز النشاطات الإدارية على العمليات المضيئة للقيمة؛
- استخدام مقاييس الأداء كأداة تحسين مستمر ومتواصل.

ويتمثل الهدف الرئيسي من هذه البطاقة في قياس مدى تحقيق الرؤيا الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال متابعة الأداء المنجز وفقا للأهداف الموضوعة مسبقا، ويسهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق فهم إداري للترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة، والترابط بين الخطط الموضوعة وإستراتيجيات المؤسسة، والترابط بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة¹.

المطلب الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تمثل بطاقة الأداء المتوازن عملية تقييم تقوم على تحويل رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أربعة مجاميع أساسية من المقاييس، بالإضافة إلى ما تحققه من التوازن بينهما، فالمؤشرات الخارجية متمثلة بالزبائن والموردين وحملة الأسهم وغيرهم، أما المؤشرات الداخلية فتتمثل بالعمليات التي تتم داخل المؤسسة فضلا عن منظور التعلم والنمو، والمنظور المالي، وسيتم عرض الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن مع الإشارة إلى إضافة البعد البيئي في البطاقة.

1- البعد المالي: يعد البعد (المنظور) المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء في بطاقة الأداء المتوازن، وتمثل نتائج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، ويركز هذا البعد على الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال بتحقيق أعلى مستوى من الأرباح، وبذلك يتم دراسة سلوك منظمات الأعمال التي تساعد في تحسين الأداء المالي في المدى القصير والطويل، وبذلك لا بد للمؤسسة من إتباع سياسات تسهم في تعظيم الأرباح المحققة، ومن هذه السياسات: تخفيض التكلفة، وتحقيق المرونة في الإنتاج،

¹ تغريد صالح سعيقان، أحمد عدنان الطيط، مرجع سبق ذكره، ص 15.

وتطوير سياسات العمل باستمرار، وهذا يعني وضع معايير أداء مالية تسهم في استمرار المؤسسة وتقدمها¹.

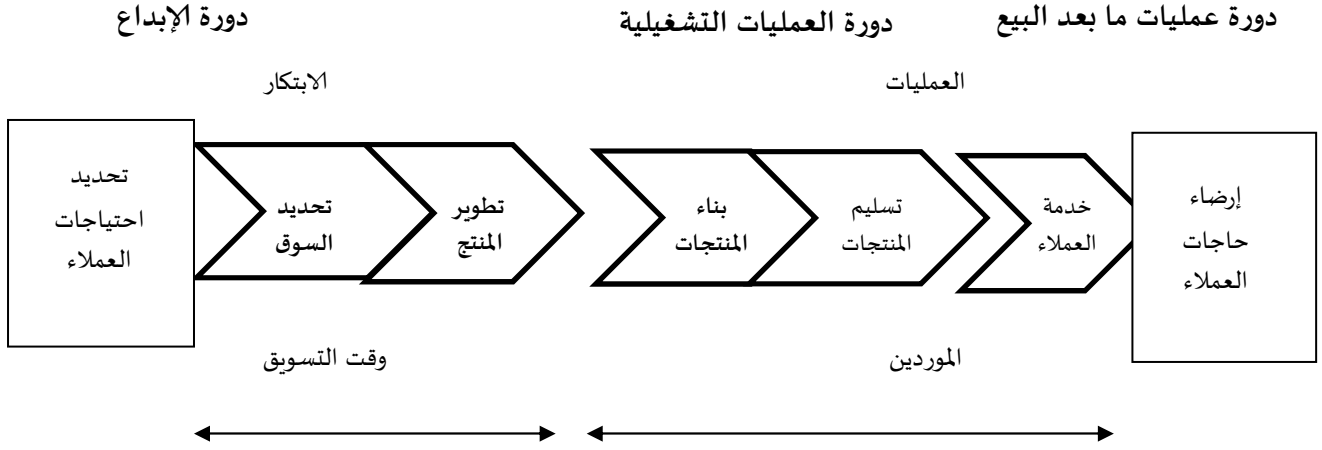
2- **بعد العملاء:** يركز بعد العملاء على رأي العملاء للمؤسسة، وكيف يمكن للمؤسسة أن تكون في نظر عملاءها، حيث يعد الاهتمام بالعملاء هو من أولوية المؤسسة خصوصا في الوقت الحاضر حيث البيئة التنافسية للمؤسسات، ومن خلال هذا البعد يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن تطلب من المدراء أن يترجموا رسالتهم العامة حول خدمة العملاء إلى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهتم العملاء، وأن اهتمامات العملاء تميل إلى أن تقع في أربع جوانب وهي: (الوقت، الجودة، الأداء أو الخدمة، التكلفة)، ومن أجل وضع بطاقة الأداء المتوازن موضع التنفيذ، يستلزم من المؤسسات أن توضح الأهداف فيما يتعلق بالجوانب الأربعة (الوقت، الجودة، الأداء أو الخدمة، التكلفة)، ومن ثم تترجم هذه الأهداف إلى مقاييس محددة².

3- **بعد العمليات الداخلية:** يقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن مثيلاتها، والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين؛ وتقوم العمليات الداخلية على سلسلة القيمة والتي تمر بدورها بثلاث دورات كما يبينه الشكل التالي:

¹ R. Kaplan, D. Norton, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Harvard Business School Press, September, 1996, P 324.

² George Giannopoulos and al, **The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies**, International Journal of Business and Management, Canada, Vol 8, N 14, 2013, P 5.

شكل رقم (20): سلسلة القيمة



Source: Ondrej Zizlavsky, **The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System**, Journal of Technology Management & Innovation, Vol 9, Issue 3, 2014, P 213

- دورة الإبداع: تدرس تطور احتياجات العملاء، وتعتمد على تنظيم بحوث وتطويرات المنتج الجديد لإرضاء وتلبية هذه الحاجيات.

- دورة العمليات التشغيلية: تتضمن تحديد وتصميم المنتج أو الخدمة وتسليمها للعميل.

- دورة عمليات ما بعد البيع: تركز على تحديد طبيعة الخدمات ونوعيتها، وبرامج التعليم التي تقدمها المؤسسة لتدعيم الاستعمال الفعال للمنتجات.

إن هذه الدورات الثلاث تعد الحلقة الرابطة بين حاجات العملاء ومتطلباتهم ومستوى الرضا المحقق من تعاملهم مع المؤسسة، حيث يتم تحقيق أهداف المؤسسة المالية والمتعلقة بالعملاء والتي يجب أن تكون متوازنة إلى أبعد حد، ومدعمة بإدخال عمليات الإبداع في منظور العمليات الداخلية التي تتطلب من المؤسسة تحديد المنتجات والخدمات الجديدة التي سوف تلي الحاجيات الناشئة للعملاء الحاليين والمستقبليين¹.

4- بعد التعلم والنمو: تعد منظمات الأعمال وحدات اقتصادية واجتماعية، وجدت لتلبية حاجات ورغبات العملاء استنادا إلى قدرتها على وضع الحاجات موضع إشباع فعال من خلال قدرات

¹ Ondrej Zizlavsky, **The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System**, Journal of Technology Management & Innovation, Vol 9, Issue 3, 2014, P 213.

وإمكانيات خاصة بها؛ وبما أن هذه المؤسسات تعمل في بيئة متغيرة فإنها تحاول أن تتكيف مع هذا التغيير من خلال قدرتها على التعلم والنمو الذاتي ومن تجارب الآخرين.

يعد التعلم والنمو الأساس في بطاقة الأداء المتوازن والذي تقوم عليه الأبعاد الأخرى، ويرتكز منظور التعلم والنمو على التعلم التنظيمي والنمو، والذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المؤسسة لنمو وتحسين طويل الأجل، ويتحقق التعلم التنظيمي والنمو للمؤسسة من خلال: مهارات العاملين، نظام المعلومات والمناخ التنظيمي¹.

- **مهارات العاملين:** إن التطور المهم والكبير الذي حصل في مهارات العاملين جاء مرتبطاً بتغيير جذري وأساسي بالدور الذي يلعبه هؤلاء العاملين في منظمات الأعمال، واتجاه المؤسسة نحو تقوية هذه المهارات وجعلها متميزة يبرئ مجالاً خصباً للتحسين المستمر ونمو المؤسسة مستقبلاً؛

- **نظام المعلومات:** إن رضا العاملين ومهاراتهم تعتبر ضرورية للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة بطريقة تؤدي إلى إنتاج سلع وخدمات تلبي رغبات العملاء، لكن هذا الأمر غير كاف لوحده ما لم يرتبط بوجود أنظمة معلومات قادرة على تزويد العاملين بما هو ضروري في المجالات المختلفة للعمل؛

- **المناخ التنظيمي:** المتمثل في التحفيز والتمكين والاندماج في العمل فلا يمكن أن تتحقق نتائج إيجابية ما لم يكن هناك إنسجام وتفاعل بين قدرات ومهاراتهم وطبيعة الإجراءات التنظيمية التي تساهم في جعلهم أكثر اندماجاً في العمل².

ولكي تطبق المؤسسة رؤيتها وإستراتيجيتها بشكل عملي، فلا بد من وضع إجابات للتساؤلات الأربع

التالية :

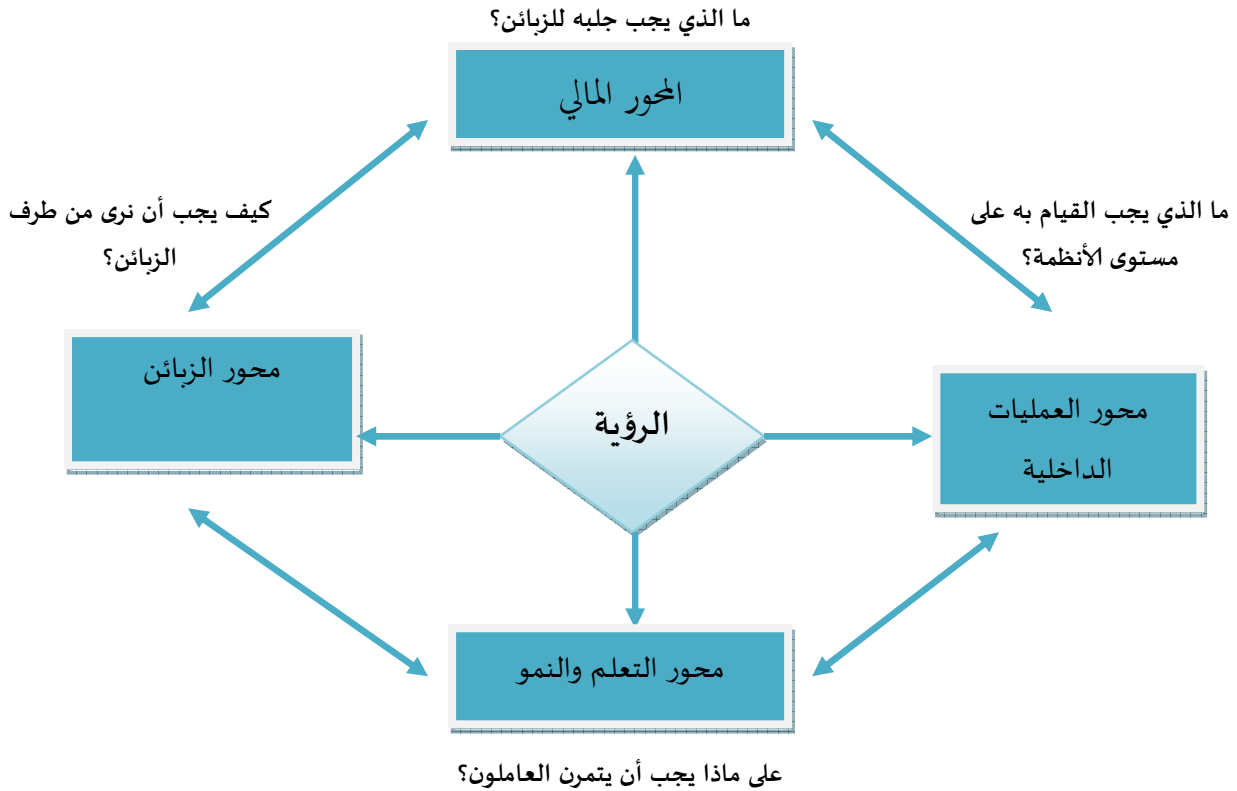
- المنظور المالي: لكي أنجح مالياً، كيف ينبغي أن نبذل مساهمينا؟
- منظور العملاء: لكي ننجز رؤيتنا، كيف ينبغي أن نبذل لعملائنا؟
- منظور العمليات الداخلية: لكي نرضي مساهمينا وعملائنا، ما هي عملياتنا الداخلية التي يجب أن نؤديها بامتياز؟
- منظور التعلم والنمو: أن ننجز رؤيتنا، كيف يمكن أن ندعم قدرتنا على التغيير والتحسين؟

¹ Paul R Niven, **Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance**, John Wiley & Sons, Inc, United States of America, 2005, P 16.

² وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 145-147.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(21): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



Source: Robert Kaplan, David Norton, *Le tableau de bord prospectif pilotage stratégique: les quatre axes du succès*, Editions d'organisation, Paris, 1998, P 69.

5. البعد البيئي:

إن دمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحقيق الترابط بينها وبين رسالة المؤسسة ككل، بالإضافة إلى إمكانية تنفيذها وتطبيقها في جميع أنحاء المؤسسة من خلال تحقيق إستراتيجية متكاملة للتنمية المستدامة.

وتعرف عملية قياس الأداء البيئي بأنها: " العملية التي توفر مجموعة النتائج البيئية التي تعكس مدى حالة التزام منظمات الأعمال بحماية البيئة الطبيعية والمحافظة عليها¹."

ويمكن تقسيم مؤشرات التقييم البيئي كما يلي¹:

¹ أحمد علي أحمد الراشد، خالد عبد الجبار صبر، تقييم وتحسين أداء أنظمة إدارة البيئة في منظمات الأعمال باستخدام عملية التصميم التجريبي لمؤشرات الأداء: دراسة ميدانية في البعض من الشركات العامة العاملة في القطاع النفطي في جنوب العراق، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2012 ص 138.

- مؤشرات الإدارة البيئية: وتتضمن مجهودات الإدارة للتأثير على الأداء البيئي للمؤسسة التي تختص بما يلي : الرؤية والإستراتيجية والسياسة، الهيكل التنظيمي للإدارة البيئية، نظم الإدارة والتوثيق المتعلق بها، الالتزام الإداري الخاص بالمسائل البيئية، والاتصالات بالأطراف الداخلية والخارجية ذات المصلحة؛
- مؤشرات الحالة البيئية وتوفر معلومات عن الحالة المحلية أو الإقليمية أو الدولية أو العالمية للبيئة مثل سمك طبقة الأوزون، متوسط الحرارة العالمية، تركيز التلوث في الهواء والتربة والمياه ... الخ؛
- مؤشرات الأداء البيئي وتنقسم إلى :
 - مؤشرات تشغيلية بيئية: وتتعلق بمجالات قياس الحيازة والمقاييس الفنية للمنتج/العملية، ومقاييس استعمال المنتج/العملية وتصريف المخلفات؛
 - مؤشرات الأثر البيئي: وتتعلق بالمخرجات مثل إجمالي المخلفات، استهلاك المواد والمياه والطاقة وانبعاث الغازات.

وتجدر الإشارة أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت أهمية دمج مؤشرات الأداء البيئي ضمن بطاقة الأداء المتوازن، وأن أغلب الدراسات تقوم على فكرتين أو طريقتين هما²:

- الطريقة الأولى: تقوم على أساس إضافة البعد البيئي إلى الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن لتصبح خمسة أبعاد، وحرص أصحاب هذه الطريقة على دمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن، حيث قاموا بتحديد خمسة أهداف لهذا الجانب وهي: ترشيد استخدام المواد الخام، وترشيد استخدام المواد السامة، ترشيد استخدام الطاقة اللازمة لعملية الإنتاج، منع النفايات والانبعاثات الصادرة (صلبة أو سائلة أو غازية)، زيادة فرص إعادة التدوير.

وبالنظر لهذه الأهداف وجد أصحاب هذه الطريقة أن الأهداف الثلاثة الأولى تركز على مدخلات العملية الإنتاجية من مواد خام وطاقة لازمة لعملية الإنتاج، ولتحقيق هذه الأهداف يجب عدم استخدام مواد أو طاقة أكثر من اللازم، والبحث عن وسائل لتقليل استخدام المواد السامة التي تضر بالبيئة، أما الهدف الرابع وهو تقليل النفايات والانبعاثات الضارة فيمكن تحقيقه من خلال

¹ عبد القادر الحسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 22 و 23 نوفمبر، جامعة ورقلة، 2011 ص ص 324- 325.

² مصطفى محمود أحمد جاد المولى، استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء البيئي للمنشأة بهدف زيادة القدرة التنافسية لها في ظل بيئة الإنتاج الحديثة: دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، جامعة القاهرة، 2011-2012، ص ص 7- 9.

استخدام التكنولوجيا للتخلص من النفايات السامة بمجرد صدورها، وتجنب إنتاج النفايات وذلك بالتعرف على الأسباب الجوهرية لحدوثها، ومن ثم إعادة تصميم المنتجات لمنع هذه الأسباب بحيث تكون أكثر كفاءة وأكثر حماية للبيئة وهو ما يعرف بالتصميم من أجل البيئة، ومن المؤشرات لهذا الهدف نجد: كمية النفايات الكيماوية السامة المنتجة، الانبعاثات الصادرة المتجاوزة للمستويات المسموح بها، نسبة النفايات الضارة إلى إجمالي النفايات، نسبة التخفيض من مواد التعبئة، درجة التوافق مع المستويات المسموح بها للنفايات والانبعاثات الضارة، نسبة ما تم تجنبه من التلوث إلى إجمالي التلوث الذي حدث في نفس الفترة؛ أما الهدف الخامس وهو زيادة فرص إعادة التدوير فيركز على ضرورة التحفظ في استخدام المواد غير القابلة للتجديد، وذلك بإعادة الاستخدام أو إعادة التدوير حيث تخفض هذه العملية من الحاجة لاستخدام مواد خام إضافية، وتقلل من التلوث البيئي، وذلك بتقليل متطلبات التخلص من النفايات من قبل المستخدم النهائي للمنتج، نسبة المواد الخام الداخلة في المنتجات والتي يمكن إعادة تدويرها، نسبة الوحدات المعاد تشغيلها أو تدويرها.

– الطريقة الثانية: تقوم هذه الطريقة على أساس عدم إفراد بعد مستقل للأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن، ولكن يتم الإبقاء على الأبعاد الأربعة مع تضمين مؤشرات الأداء البيئي في كل بعد من هذه الأبعاد؛ ويمكن إبراز كيفية دمج مؤشرات الأداء البيئي ضمن بطاقة الأداء المتوازن حسب هذه الطريقة على النحو التالي:

- **البعد المالي:** تتمثل أهم المقاييس تتمثل أهم المقاييس البيئية في هذا البعد في الآتي؛ تكلفة معالجة التلوث، تكلفة الإنتاج الأنظف، تكلفة البحث والتطوير، الاستثمار من أجل التحسين البيئي، الإيرادات من المنتجات الخضراء، الربح من إعادة التدوير والحد من استهلاك الموارد، معدل العائد من الاستثمار البيئي.
- **بعد العملاء:** تتمثل أهم المقاييس البيئية في هذا البعد في الآتي؛ رضا العملاء، تحسين الجودة الناتج عن إنتاج منتجات صديقة للبيئة، الاستجابة السريعة للقضايا البيئية، التقرير البيئي المقدم للمساهمين، العلاقات الطيبة مع المجتمع، الحصول على شهادة الأيزو 14001، الحصول على جوائز ومكافآت نتيجة المحافظة على البيئة، الصورة الخضراء للمؤسسة، والإفصاح عن المعلومات البيئية.
- **بعد العمليات الداخلية:** تتمثل أهم المقاييس البيئية في هذا البعد في الآتي؛ الابتكار في المنتجات والتكنولوجيا، التصميم الأخضر (التصميم من أجل البيئة)، المراقبة المستمرة، الهدف الواضح تجاه

المنتجات الصديقة للبيئة، الشراء الأخضر (مراعاة القواعد البيئية عند الشراء)، الإنتاج الأنظف، كفاءة العملية الإنتاجية، الاستخدام القياسي (المنضبط) للمواد الكيميائية والمواد الخام الأخرى، العمل من أجل البيئة، رضا العملاء عن طريق الاستطلاع المنتظم لأرائهم، إدارة الموردين (التعامل مع الموردين الملتزمين بيئياً فقط)، السيطرة على التلوث وعلاج آثاره.

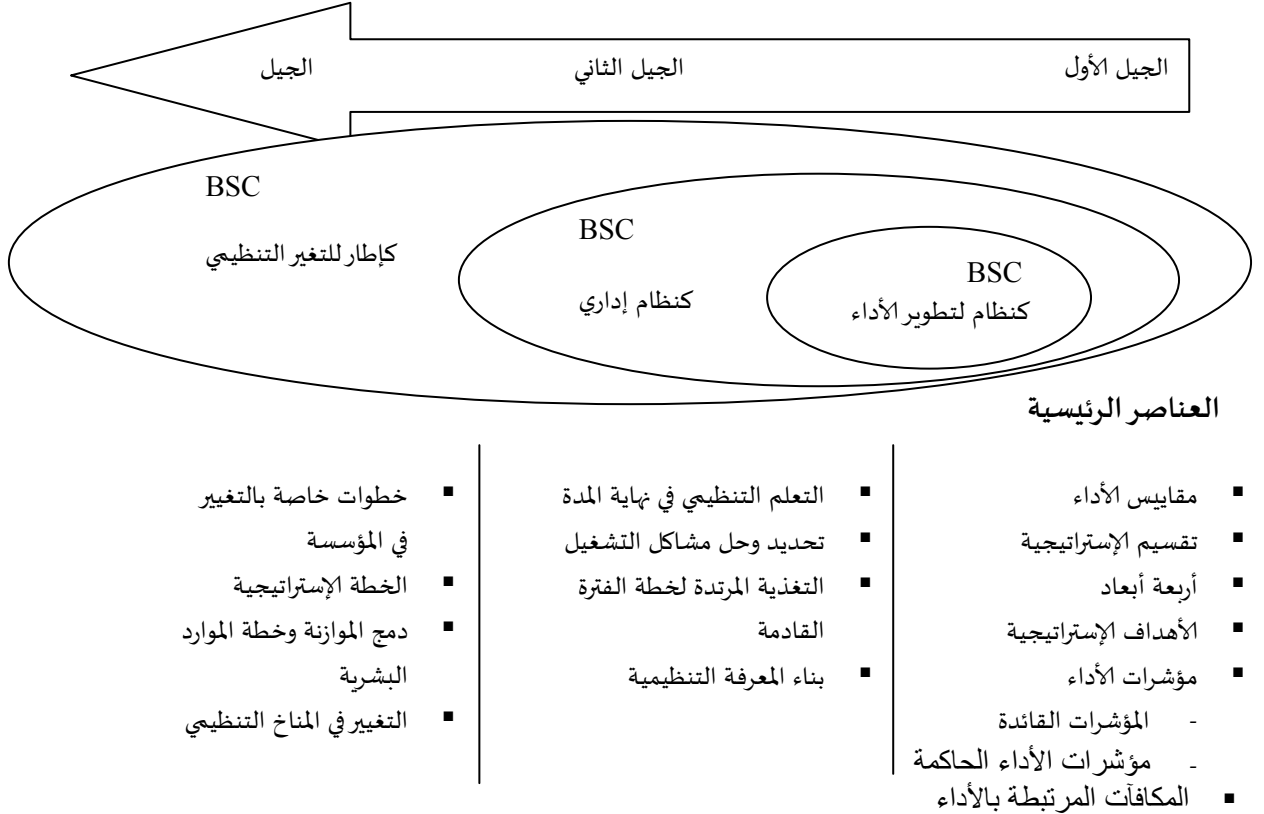
■ **بعد التعلم والنمو:** تتمثل أهم المقاييس البيئية في هذا الجانب في الآتي؛ التدريب والتعليم البيئي، المهارة والقدرة والمعرفة، الخبرة والقدرة على البحث والتطوير، رضا العاملين، مبادرات العاملين (توفير المعلومات البيئية)، التنسيق والمشاركة مع العاملين، فهم السياسات والقوانين البيئية، الحصول على المعلومات البيئية.

المطلب الثالث: تطوير بطاقة الأداء المتوازن واستخدام الخريطة الإستراتيجية

تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات من خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المؤسسات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي للبطاقة، فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء، ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخداماً كإطار للتغيير التنظيمي.

ويمكن توضيح تطور بطاقة الأداء المتوازن في الشكل التالي:

شكل رقم (22): تطور بطاقة الأداء المتوازن



Source: Toru Morisawa, **Building performance measurement systems with the Balanced Scorecard Approach**, Nomura Research institute, N°45, April 2002, P 4.

من خلال الشكل يتضح أن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن يتضمن العناصر الهامة التالية¹:

- الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح؛
 - نتيجة لذلك يتم استبعاد المبادرات غير المرتبطة بتشكيل التدفق الإستراتيجي من الخريطة الإستراتيجية؛
 - عند تنفيذ التخطيط الإستراتيجي بطريقة مناسبة يتم التوصل إلى مؤشرات الأداء الحاكمة المناسبة والهادفة للمتابعة الإستراتيجية والرقابة الإدارية في المؤسسة.
- فبعد أن كانت بطاقة الأداء المتوازن منذ ظهورها لعدة سنوات على يد " Kaplan & Norton" تقوم على مجموعة من المقاييس الموزعة بتوازن على الأبعاد الأربعة دون ترابط فعال

¹ نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، المجلد 21، العدد 2، ديسمبر 2005، ص 17.

لعلاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة ومقاييسها المختلفة، فقد طورت بطاقة الأداء المتوازن من خلال الربط بين الأهداف وعملية اختيار المقاييس الأكثر ترابطاً مع تلك الأهداف، لتصبح أداة لإدارة إستراتيجية باعتبارها وصف لإستراتيجية نابغة من رؤية ورسالة المؤسسة. يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمؤسسات المعاصرة من بينها¹:

1. توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة

حيث يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف، وتحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المؤسسة بخدومتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المؤسسة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية، التعلم والتطور، العملاء، والنجاح المالي، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

2. توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة فالتسليم السريع للعملاء، على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية للعملية التالية لها، بما يسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به، حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمؤسسة.

3. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية

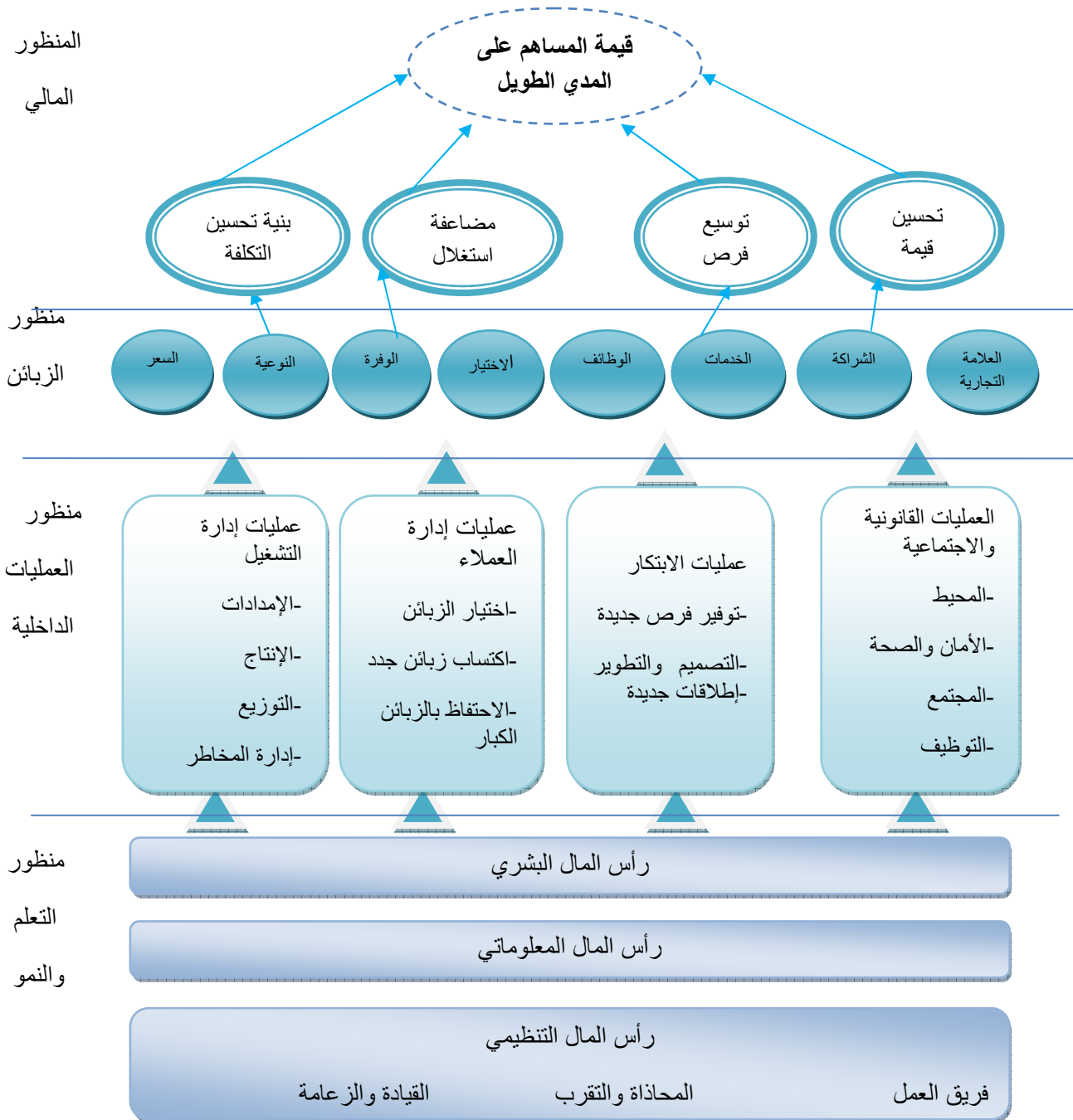
يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

ويمكن توضيح العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإستراتيجية المؤسسة من خلال الشكل

التالي:

¹ محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص 262- 263.

شكل رقم (23): الخريطة الإستراتيجية



Source: Robert Kaplan, **Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard**, Working paper, Harvard Business School, Harvard University, 2010, P 22.

يوضح الشكل أعلاه العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإستراتيجية المؤسسة من خلال ما يسمى:

"بالخريطة الإستراتيجية".

ومن خلال هذا الشكل نرى أن المنظور الرابع للخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن وهو التعلم والنمو، يصنف الأصول غير الملموسة ويصف دورها في إستراتيجية المؤسسة، فهذه الأصول غير الملموسة سواء البشرية، المعلوماتية أو التنظيمية يصعب قياسها بصورة منفصلة ومستقلة، غير أن قيمتها تنبع من قدرتها على مساعدة منظمات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيتها، حيث أن هذه الأصول تقود إلى تعزيز الأداء للعمليات الداخلية التي تؤدي بدورها إلى تعظيم توصيل القيمة للعملاء والتي يتولد عنها في النهاية النتائج المالية التي تحقق رضا المساهمين¹.

المطلب الرابع: مميزات ومعوقات بطاقة الأداء المتوازن

تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتقييم أداء المؤسسة بشكل شامل ومتوازن، وتعمل على تفادي أوجه القصور في أدوات التقييم التقليدية، مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة بما يلي²:

1. تعد **BSC** نظاما للتسيير يترجم النوايا الإستراتيجية إلى أهداف ملموسة ويوازن بين:
 - المؤشرات الخارجية (النوايا الخاصة بالمساهمين والعملاء) والمؤشرات الداخلية (الخاصة بالعمليات الأساسية، الإبداع، وتطوير المؤهلات).
 - مؤشرا النتائج (الأداء السابق) والمؤشرات التي تسمح بمتابعة محددات الأداء المستقبلي.
 - المؤشرات الكمية التي تعكس النتائج والمؤشرات النوعية المحددة للأداء.
 - وكل مؤشر في **BSC** عبارة عن حلقة في السلسلة السببية التي تنطلق من التعلم والإبداع لتصل إلى النتائج المالية.
2. تشكل **BSC** وسيلة لمراقبة التسيير الإستراتيجي: إن النموذج الذي قدمه "**Kaplan**" و "**Norton**" يستجيب لمتطلبات وخصائص مراقبة التسيير الإستراتيجي، فهذا الأخير و**BSC** تربطهما علاقة وثيقة ترتكز أساسا على النقاط التالية:
 - يتم التوفيق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة العملية بفضل الربط المؤشرات الإستراتيجية الموجودة في المقدمة والمؤشرات التاريخية الموجودة في المؤخرة، ويتم الربط بينهما على أساس السلسلة السببية.
 - تقوم **BSC** على فرضية تقسيم المؤسسة إلى عمليات ومراكز للمسؤوليات، ويتناسب هذا التقسيم مع تحديد المؤشرات والمحاور الإستراتيجية التي تتضمنها.

¹ Robert Kaplan, **Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard**, Working paper, Harvard Business School, Harvard University, 2010, P 22.

² نعيمة يحيوي، زكية مقري، مرجع سبق ذكره، ص ص 358-360.

- تركز BSC على النظرة الشاملة والمتعددة الأبعاد للأداء من خلال استعمال مؤشرات مالية كمية ونوعية من جهة، ومن جهة أخرى مؤشرات تاريخية وإستراتيجية.
 - 3. تشجع BSC على تطوير برامج الاتصال والتكوين، فعلى مستوى الاتصال يتم التعريف بالإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة من خلال التعبير عنها في شكل مجموعة أهداف مفهومة وقابلة للقياس، مما يحفز على تدعيمها من طرف الجميع. أما تكوين أعضاء المؤسسة حول مؤشرات وأنظمة تسيير فيسمح بتطبيق الإستراتيجية.
 - 4. تؤكد BSC على الأهداف والمؤشرات المالية، في حين تظهر المؤشرات غير المالية كمقدمة منطقية للنتائج المالية.
 - 5. تعتمد BSC إلى تقديم المؤشرات الأساسية من أجل تشتت أذهان المسيرين، وجعلهم يركزون على المؤشرات المحددة لتنفيذ الإستراتيجية.
- وبالرغم من الميزات التي تتمتع بها بطاقة الأداء المتوازن، إلا أن هناك بعض الصعوبات والمعوقات لا بد من الأخذ بها عند تطبيق هذا النظام ومنها¹:
1. صعوبة حصر العلاقات السببية بين التغيير والتحسين في الأداء نتيجة تداخلات محتملة أو بسبب ظروف لم تنتبه إليها إدارة المؤسسة، فهذه الصعوبة قد تسبب ضعفا في تعميم نتائج دراسة العلاقات بين التغيير وتحسين الأداء؛
 2. عدم القدرة على إحداث التحسينات عبر كل الأبعاد؛
 3. عدم الاعتماد على الأبعاد الموضوعية فقط، وإنما أيضا الأبعاد غير الموضوعية مما يتطلب من الإدارة الحذر وتحري الدقة؛
 4. الاهتمام بالأبعاد غير المالية عند تقييم المديرين والموظفين، الأمر الذي يقلل من الأهمية التي يعطيها المديرون للأبعاد المالية.

¹ نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية: منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 60-61.

المبحث الرابع: علاقة تسيير الكفاءات البشرية بالأداء المؤسسي

أدت التغيرات التي أحدثتها الثورة المعرفية إلى ظهور منافسة شديدة بين المؤسسات والتي قوامها الجودة والتجديد وتحقيق السبق في خدمة الزبون ورفع درجة ولاءه، مما أجبر المؤسسات على اختلاف أشكالها للبحث عن السبل اللازمة لإعادة التوازن في أداءها وتحسينه بحيث يجعلها قادرة على التكيف والبقاء والنمو وتحقيق التميز، وهذا يعتمد بدرجة كبيرة على حسن تسييرها لكفاءاتها البشرية باعتبارها عنصر مهم في معادلة الأداء.

وسيتم من خلال هذا المبحث إلى التعرف على علاقة تسيير الكفاءات البشرية بالأداء المؤسسي من خلال تحديد أفضل الكفاءات وتنميتها وتقييمها للوصول إلى أداء أفضل، ولكن قبل ذلك ارتأينا أولاً أن نتناول في المطلب الأول طبيعة العلاقة بين الكفاءات البشرية والأداء.

المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين الكفاءات البشرية والأداء

مما لا شك فيه أن هناك علاقة سببية قوية بين درجة كفاءات الأفراد ومستوى الأداء الذي يحققونه للمؤسسة، فكما تتحول الأفكار إلى أفعال وسلوكيات تتحول معارف ومهارات واستعدادات الأفراد إلى أداء متميز وانجازات للمؤسسة، لكن تجدر الإشارة أنه ليس كل كفاءة لها أثر على أداء المؤسسة، حيث يرى رائد علم النفس الحديث "وليام جيمس" في هذا الصدد " أن المهمة الأولى لمن يدرس الفرد هي أن يفرق بين المتغير الذي يغير والمتغير الذي لا يغير شيئاً"، وهنا لا بد من التركيز على الكفاءات التي هي بمثابة مدخلات أساسية يستخدمها الفرد في إنتاج أنشطة ومخرجات في بيئة العمل. وعلى الرغم من أن جل الأبحاث تربط الكفاءات بالأداء وأن الكفاءات تساوي الأداء، لكن يمكن القول أن الكفاءات مهمة وأساسية للأداء لكنها ليست كافية للأداء الفعال، فالأداء الفعال لوظيفة ما هو الوصول إلى نتائج محددة من خلال تصرفات معينة في إطار البيئة التنظيمية، وما يجب الإشارة إليه أن وجود الكفاءات لا ينتج عنه أداء، ولكن فقط عند إظهار الكفاءات أو التصرفات بناء عليها¹.

وعلى أساس ربط الكفاءات بفعالية الأداء الوظيفي يمكن الإشارة إلى نموذج (Boyatzis) والذي يطلق عليه نموذج فاعلية الأداء الوظيفي، هذا النموذج يحدد بأن فاعلية العمل في النشاط وأدائه يبرز من خلال ثلاث مكونات مرتبطة مع بعضها البعض وهي:

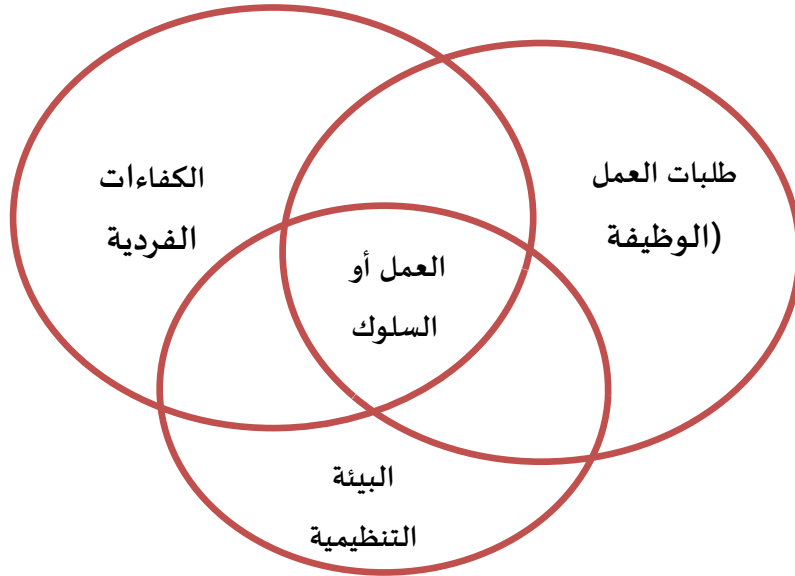
■ البيئة التنظيمية؛

¹ خضير كاضم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، مجلة العلوم الاقتصادية، ص ص 85-86.

- متطلبات الوظيفة؛
- الكفاءات الفردية.

وهذا يعني أنه في حالة فقدان واحدة أو أكثر من هذه المكونات سوف يؤدي إلى نتائج ذات طابع سلبي أو غير كفاء والشكل التالي يوضح هذه التفاعلات المتداخلة بين المكونات الثلاث.

شكل رقم(24): نموذج فاعلية الأداء الوظيفي



المصدر: حميد الطائي، أحمد علي صالح، دنيا فاضل الوائلي، إدارة الجدارات والمواهب، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 120.

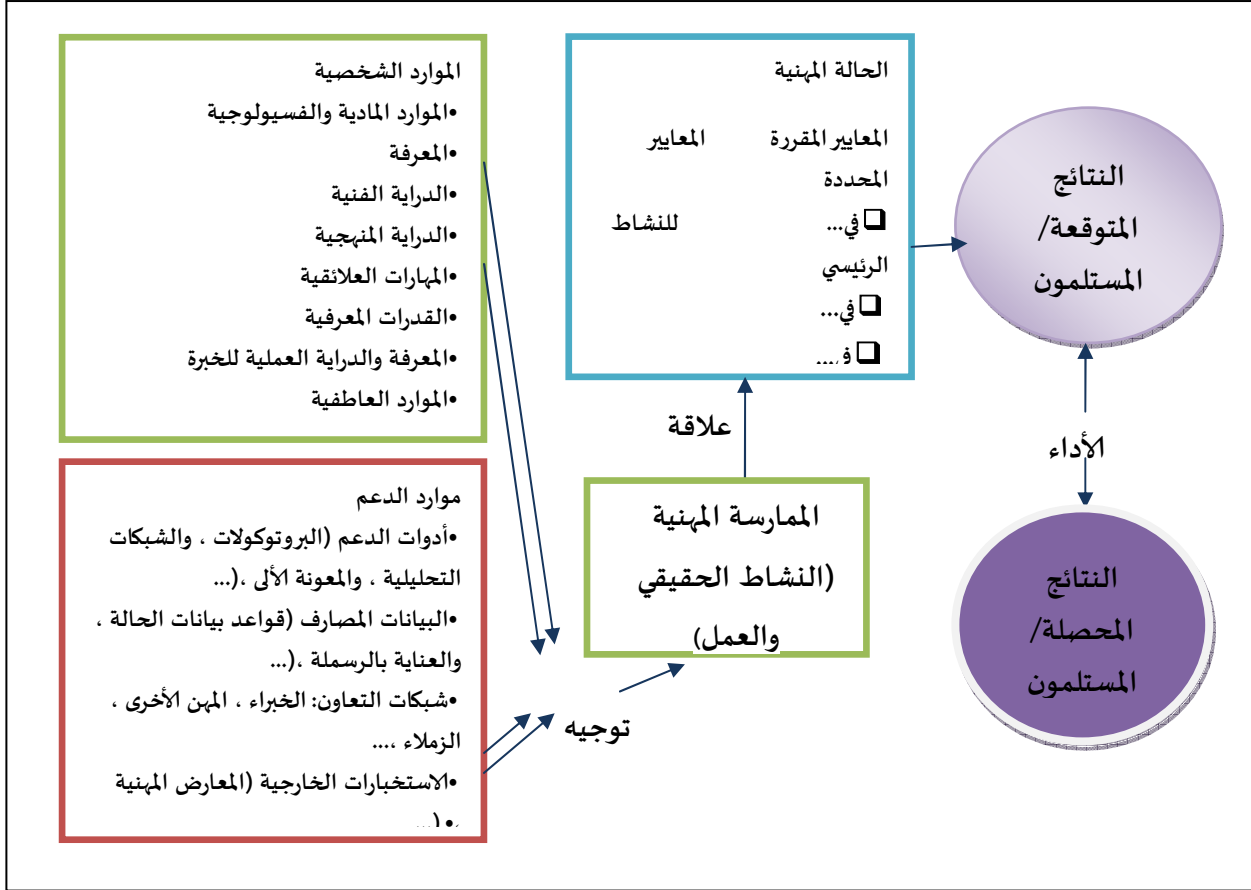
من خلال هذا الشكل يتبين أن كفاءات الأفراد تمثل قدرات الفرد التي تؤهله للحصول على المنصب الملائم والتي بدورها تحدد المسؤوليات الملقاة على عاتقه، ولذلك فإن الكفاءات تمثل خصائص أو سمات محددة أو قدرات يمتلكها الفرد والتي تمكنه أو تؤهله لأداء عمل ما. وتكمن فاعلية الأداء الوظيفي في تحقيق النتائج أو المخرجات المطلوبة من خلال النشاطات والأعمال المحددة المرتبطة بالسياسات والإجراءات والظروف البيئية التنظيمية¹.

وفي هذا السياق يمكن القول أنه لا يمكن اعتبار الكفاءات عنصراً مهماً في النشاط البشري إلا إذا لازمت والتصقت بالأداء إلى جانب بيئة العمل والقابلية نحوه، وعليه يمكن ملاحظة ذلك من خلال القيام بعمليات تحليل وتوصيف العمل استناداً على الواجبات المرتبطة بالوظيفة وكذا المؤهلات وخصوصيات المورد البشري عندما يقوم بتدوير الموارد المختلفة لخلق قيمة مضافة داخل التنظيم.

¹ حميد الطائي، أحمد علي صالح، دنيا فاضل الوائلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 119 - 120.

ويمكن توضيح ذلك خلال الشكل التالي:

شكل رقم (25) : العمل بكفاءة



Source : Gay Le Boterf, **Repenser la compétence**, Ed D'Organisation, Paris, 2008, P 22.

من خلال هذا الشكل فإن الكفاءات تعني الحصول على الموارد (المعرفة، وأساليب التفكير، والمهارات البدنية، والمهارات السلوكية...) للعمل بكفاءة، ولذلك فإن وجود الموارد هو شرط ضروري ولكنه غير كاف للتصرف بكفاءة، وهناك اعتراف بأن الشخص يعرف أن يتصرف بكفاءة في حاله:

- معرفة الجمع بين الموارد الشخصية وتعبئتها (المعرفة والدراية والسلوك...) وموارد الدعم أو البيئية (قواعد البيانات والزملاء والخبراء والحرف الأخرى...);
- تحديد وتنفيذ الممارسة المهنية ذات الصلة مع الأخذ بعين الاعتبار متطلباتها لإنتاج نتائج مرضيه (منتجات، خدمات) وفقا لمعايير أداء معينه للمستلم (العميل، المستخدم...)¹.

¹ Gay Le Boterf, **Repenser la compétence**, Ed D'Organisation, Paris, 2008, P 21.

ويمكن القول أنه مهما توفر الأفراد على مجموعة من الموارد (معارف، مهارات، سلوكيات،...) إلا أن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحريك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد أفرادها، عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت؛ إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة الميتة¹.

حيث أنه على الرغم من أن العلاقة بين الكفاءات البشرية والأداء تكون في الغالب طردية، حيث أن الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال تنميتها واستثمارها تساهم في تحقيق فعالية الأداء من حيث تحقيق الأهداف وتعظيمها للمؤسسة، وهذا أن الأفراد يكونون على دراية بإستراتيجية المؤسسة كما أنهم يكونون في وضعيات مهنية تسمح بتطوير خبرتهم بما يزيد في إمكانية تحقيق الأهداف وبالتالي تحسين أداء المؤسسة؛ ورغم هذه العلاقة الطردية بين الكفاءات البشرية والأداء إلا أنها يمكن أن تصبح عكسية في حالة معرفة الكفاءات بمهارات جديدة، حيث يكون الأفراد في هذه الحالة لا يتحكمون في جميع أبعاد المهارات وبالتالي ينقص نشاطهم المعرفي، فاكتساب الكفاءات لا يكفي لتحقيق الأهداف ما لم يتم ربطه بالحصول على الخبرة اللازمة وتثمينها من خلال إعادة تشكيل أفكار ومهارات جديدة للتجاوب مع وضعيات العمل الجديدة للاستمرار في مستويات الأداء وتعظيمه².

ومنه يمكن القول أن هناك علاقة وطيدة بين مفهومي الكفاءة والأداء، ذلك أن الأداء الناجع يستوجب توفر كفاءات، بمعنى الأداء هو نتيجة تطبيق لكفاءات من قبل الأفراد، هذا لا يعني أن الكفاءات تتناسب طرديا مع الأداء فقد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جيدة لأفرادها ولكن الأداء يكون ضعيف، ولهذا على المؤسسة أن توازن بين الكفاءة وتوزيع الأدوار بطريقة جيدة، بالإضافة إلى وضع نظام للتحضير والتنسيق بين مختلف الكفاءات.

المطلب الثاني: علاقة تحديد الكفاءات البشرية بالأداء المؤسسي

تشير عملية تحديد واختيار الكفاءات البشرية إلى الطريقة التي تتمكن من خلالها الإدارة العليا من تلبية احتياجاتها من الكفاءات الفردية بالعدد والتخصصات المطلوبة، كما تمثل أفضل الأساليب

¹ وحيدة شريف، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجي التحفيز والتكوين: دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصيررامي، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، 2015-2016، ص ص 81-82.

² Audace Olaba, *Une approche contextialiste des pratique de gestion des compétences par l'informel dans les PME*, Thèse doctorat, Université de Lille 1, France, 2014, PP 89-91.

التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ممثلة في البقاء والاستمرار، والنمو، وتحقيق التميز، وتتمثل عملية تحديد الكفاءات في البحث عن مختلف الكفاءات التي تحتويها المؤسسة في المستويات الإدارية المختلفة وتشخيصها ليتم وضعها في المكان المناسب لها، فعملية تحديد الكفاءات تتعلق بالتوافق أو التلاؤم بين العامل والمنصب واختيار ذوي الجودة والأداء المتميز والذين يحملون أفكارا وتقنيات عمل جديدة ومفيدة للمؤسسة، والذين يتحملون المسؤوليات والأعباء ووضعتهم في المكان المناسب لهم لزيادة شعورهم بأن قدراتهم ومهاراتهم تتوافق ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها ما يولد التزامهم أكثر اتجاه أعمالهم.

إن البحث والتنقيب عن الكفاءات يساعد في تصنيف كفاءات المؤسسة، حيث تظهر كفاءاتها الإستراتيجية أو الأساسية والتي تحقق لها الميزة التنافسية كونها صعبة النقل والتقليد مما يجعل المؤسسات تتنافس لخلق وتطوير هذه الكفاءات والحفاظ عليها.

وتعتبر الكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية تلك الكفاءات المرتبطة بمهمة المؤسسة والتي يتم الاعتماد عليها في المستويات الإدارية العليا، حيث تساهم هذه الكفاءات في التنبؤ بنقاط قوة وضعف المؤسسة، كما أنها تحدد العوامل الداخلية والخارجية المواتية وغير المواتية لتحقيق أهدافها، فالكفاءات الإستراتيجية هي بمثابة قدرة وجهود متخذة للحصول على معلومات مهمة للمؤسسة تجاه منافسيها، وعلى المؤسسة تحديد وتوظيف هذه الكفاءات كونها تساعدها في حل المشاكل المختلفة واتخاذ القرارات الرشيدة وقبول التغييرات والاستجابة السريعة لها، كما أن هذه الكفاءات تمتاز بالتحرك ايجابيا اتجاه الانجازات وتعزيز المعرفة بالتعلم والتحفيز وهذا ما يشجعها على التجاوز للتوقعات المختلفة للزبائن وتحقيق رغباتهم مما يحقق ميزة للمؤسسة وبالتالي الارتقاء بأدائها¹.

حيث يقدم كل من " Hamel " و " Prahalad " ثلاث فروض تمكن المؤسسة من معرفة

كفاءاتها الأساسية وهي²:

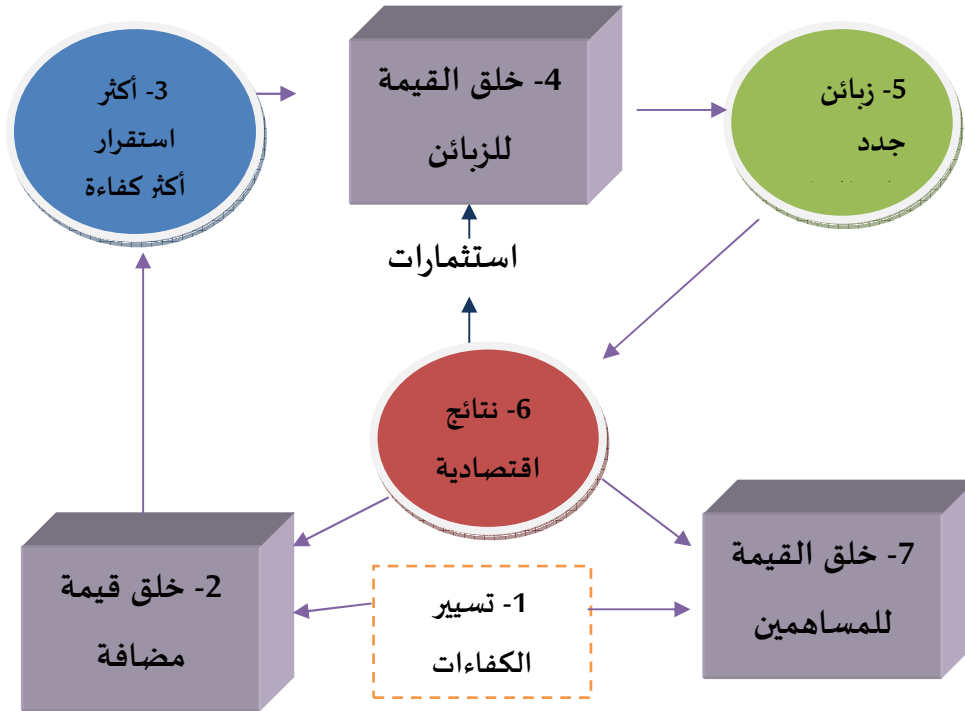
- الكفاءات الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة؛
- الكفاءات الأساسية يجب أن تخلق مساهمة في المنتج؛
- الكفاءات الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

¹ Ruba Osama Hawi, Dina Alkhodary, Tareq Hashem, **Managerial Competencies and Organizations Performance**, International Journal of Management Sciences, Vol 5, N° 11, 2015, PP 726 -727.

² سماح صولح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud ب "أوماش" بسكرة-الجزائر- مساهمة بنموذج نظري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 7، 2012، ص 104.

يساعد تحديد الكفاءات الأساسية في القدرة على فهم احتياجات العملاء وبذل جهود إضافية لمعرفة توقعاتهم والعمل على تقديم خدمات استباقية لتلبية حاجياتهم وتوقعاتهم، وذلك سوف يمكن المؤسسة من الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد، كما يساهم تحديد وتسيير الكفاءات البشرية في خلق القيمة للعملاء الداخليين والخارجيين والذي ينعكس على خلق قيمة للمساهمين كما يبينه الشكل التالي¹:

شكل رقم (26): آثار تسيير الكفاءات الإستراتيجية في خلق القيمة



Source: Cécile Dejoux, **Incidence de la gestion des compétences professionnelles sur la valeur de l'entreprise**, Colloque AIMS Montpellier, Mai 2000, P 8.

من خلال هذا الشكل يتبين لنا أن عملية خلق قيمة مضافة بالمؤسسة تنطلق من الكفاءات البشرية والتي تساهم في خلق قيمة للموظفين، العملاء والمساهمين، حيث يقود التسيير الجيد للكفاءات الأساسية من خلال تحديدها ومن ثم تطويرها بالأساليب المختلفة إلى خلق قيمة للعملاء من خلال زيادة ولاء العملاء وجذب عملاء جدد وهذا يؤدي بدوره إلى تعدد المبيعات والأرباح؛ إذ أن

¹ Cécile Dejoux, **Incidence de la gestion des compétences professionnelles sur la valeur de l'entreprise**, Colloque AIMS Montpellier, Mai 2000, PP 8-9.

الزيادة في الأرباح تخلق قيمة للمساهمين ، وفي بعض الحالات، للموظفين (الزيادة في الأجور أو تحسين ظروف العمل على سبيل المثال).

وبالإضافة إلى خلق القيمة تساهم الكفاءات الإستراتيجية في المؤسسة في عملية الإبداع والابتكار للمؤسسة، فالكفاءات الأساسية للمؤسسة تعزز في قدرتها على الابتكار والتجديد، حيث يرى الباحثين أن النظرية القائمة على المعرفة تؤكد أن جل الابتكارات مبنية على المعرفة السابقة الموجودة في كفاءاتها، كما أن الكفاءات الموجودة قد تصبح نقطة قوة تدعم بها الكفاءات الجديدة للمؤسسة من خلال تبادل معارف ومهارات وخبرات الكفاءات في المؤسسة¹.

كما تعمل عملية تحديد وتشخيص الكفاءات بالمؤسسة على إبراز أهمية العمل الجماعي فتظهر الكفاءات الجماعية والتي تتميز بأدائها العال والمتميز بطريقة توصلها إلى نتائج إيجابية في الأداء، ومن أهم معايير هذه النتائج نجد²:

- معيار الإنتاجية: فالكفاءات الجماعية عادة ما تتصف بالإنتاجية العالية، نظرا لقوة العلاقة بين أفراد الجماعة والانسجام في الأداء بينهم.
- معيار الوقت: إن المجموعة المشكلة للكفاءات الجماعية تعمل دائما على استثمار كل دقيقة من وقت العمل، كما يكون لديها معدل الغياب والتأخر عن العمل منخفضا مقارنة بباقي المجموعات.
- المعيار المعرفي: حيث أن الجماعة يكون لديها نظام معلوماتي فعال، تتمكن من الإفادة والاستفادة منه، ولديها قواعد بيانات تستعين بها في أداء مهامها، كما أنها تتشارك المعارف وتحاول نشر الوعي المعرفي بالمؤسسة، علاوة على أنها دائمة الإطلاع على تميز المجموعات الأخرى في البيئة الداخلية والخارجية وتحاول الاستفادة والتعلم منها.
- المعيار المالي: ويعد أهم معايير تميز الكفاءات الجماعية، التي تعمل دائما على المحافظة على موارد المؤسسة وتعظيم عائدها إلى أقصى حد ممكن، والعمل على عدم استخدام الموارد المالية دون تحقيق فوائد.
- المعيار الأخلاقي: إن الكفاءات الجماعية تتصف بالالتزام تجاه المؤسسة ورسالتها ورؤيتها وبرامجها، كما تتميز بالتماسك والتعاون داخل الجماعة والتعامل مع الجماعات الأخرى، بحيث

¹ Öznur Gökkaya, Gönül Kaya Özbağ, **linking core competence: Innovation and firm performance**, Journal of business research, Turkey, 2015, PP 92-93.

² سميرة عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 148 - 149.

تكون سلوكات المجموعة ايجابية سواء الرسمية أو غير الرسمية، كما تتصف الكفاءات الجماعية بروح المبادرة والإيثار والتشارك والاتصال والتآزر لتحقيق أهداف المؤسسة. وما يمكن قوله بشكل عام أنه ومن خلال عملية تحديد الكفاءات بالاعتماد على أدوات معينة كخريطة الكفاءات، مرجعية الكفاءات وغيرها يظهر الفرق بين الكفاءات المنتظرة والكفاءات المكتسبة لتظهر المهارات الناقصة لكل فرد للنجاح في وظيفته الحالية والمستقبلية وتتضح معها مخططات العمل التي تسمح باكتساب وتطوير الكفاءات بالتكوين، التدريب وغيرها من الوسائل لتحقيق التوافق والتلاؤم بين كفاءات الفرد ومنصبه، ما يعني زيادة القدرة على انجاز المهام بدقة وجودة عالية تسمح بتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وبالتالي التحسين في الأداء المؤسسي.

المطلب الثالث: علاقة تنمية الكفاءات البشرية بالأداء المؤسسي

تعتبر الكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية؛ إذ أن التركيز على هذا العنصر بتمكينه وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز تحسين الأداء المؤسسي وتميزه .

يساهم التدريب والتكوين في تنمية وتطوير المعارف والمهارات والسلوكات لدى الكفاءات البشرية من خلال تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية، حيث يكون موجهها نحو العمل وبيئته، ونحو المؤسسة وزبائنها، ويساهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكون آراء اتجاه قضايا معينة وتحسينها، ويظهر من خلال حماس الأفراد نحو عملهم، مما يؤثر على الرضا والأداء الوظيفي، والتي تتضافر مجتمعة لتمكن من إنجاز العمل بكفاءة وفعالية، ويعد التدريب الموجه بالأداء أحد الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تنمية مهارات الأفراد ومعارفهم واتجاهاتهم حسب متطلبات العمل، ومن ثم يؤدي إلى أداء العمل بكفاءة وفعالية، ويساهم في توفير الدوافع الشخصية لدى العاملين، لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا، إلى جانب تعزيز الروح المعنوية لديهم نتيجة إلمامهم بمعايير الأداء الجيد، وإتقان متطلباته من مهارات الأداء واهتمامهم به، مما ينعكس على رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل، وإتاحة الفرصة للإطلاع على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والتأثير على أساليب العمل¹.

¹ زكريا مطلق الدوري، محمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 29.

وعلى غرار التدريب والتكوين فلا بد للمؤسسة من تمكين كفاءاتها البشرية لما يتمخض عنه من تحسين في أداءهم، ورفع مستوى الرضا لديهم، إذ أن الهدف النهائي للتمكين هو تطوير أداء الأفراد واستنهاض جهودهم الكامن بهدف تطوير الأداء ككل، وكما أكد "Pfeffer" أن سر الميزة التنافسية أصبح يكمن في مواردها وكفاءاتها البشرية أكثر من أي عامل آخر من عوامل الإنتاج، وهذا يتطلب من الإدارة أن تعمل مع أفرادها وما يتماشى مع أهدافهم وليس ضدهم، فلا يجب للمؤسسة أن تنظر للأفراد فقط على أنهم زبائن داخليين، بل تعدهم كشركاء يمتلكون حق المشاركة، وتحمل المسؤولية، والمساهمة في صنع القرار، لأن رضاهم يساهم إلى حد كبير في رضا الزبائن الخارجيين، وكذا في فاعلية المؤسسة، وفي هذا السياق يرى "Czaplewski" أن التسويق الداخلي والذي يحمل في طياته العديد من أبعاد التمكين، يعد كمتطلب أساسي لبناء قدرات الفرد و دافعيته، الأمر الذي يؤدي إلى مستويات عالية من الخدمات التي يقدمها الأفراد، وفي المقابل فإن جودة الخدمات والمنتجات تساهم في تحقيق رضا العملاء، وضمان ولائهم، ومن ثم تحقيق مردودية وإرادات عالية للمؤسسة، وهي أبعاد هامة في منظور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن¹.

إن تكوين الكفاءات، 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 له².

فتطوير الكفاءات الجماعية يزيد من ديناميكية وتماسك الجماعة وانسجامها أكثر لتزيد قدرة أفرادها على الالتزام بالتشارك 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 وتفادي الأخطاء وهدر الموارد ما يعني إنجاز الأعمال بسرعة ودقة وجودة فائقة ما يساهم في تحسين الأداء³.

¹ عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2014 - 2015، ص ص 184 - 185.

² Guy le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, Op. Cit, P 192.

³ Piette.A, Sylvie Reynders.G, **Gestion des compétences: de la théorie a l'action**, Personnel de Gestion, 13^{ème} année n° 1, Ed Kluwer, France, 2004, P 5.

www.udi.hec.ulg.ac.be/.../gestion-competences/.../La_gestion_des_co. Visité le: 31/05/2017.

وبالتالي على المؤسسة أن تحافظ على كفاءاتها المدربة والمؤهلة قدر الإمكان 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 وتقبل التغيير الهادف لتفجير طاقاتها وقدراتها الإستراتيجية وتوظيف معارفها الكامنة وهو ما يقود إلى إنجاز الأعمال بدقة وجودة عالية تسهم في تحسين الأداء.

إن الاهتمام بالكفاءات وتطويرها باستعمال كل الأساليب والطرق والنشاطات للتنمية من تصميم برامج التدريب والتعلم، التمكين، التحفيز المادي والمعنوي، خلق مناخ يشجع على المنافسة وتبادل المهارات وتقاسم الخبرات والمعارف، دفع الأفراد للتعاون والعمل الجماعي، وغيرها من كيفية المحافظة على الكفاءات وتنميتها، يسمح بظهور واكتشاف الكفاءات الإبداعية التي تمنح المزايا التنافسية للمؤسسة وتحسن من أدائها وتميزه.

المطلب الرابع: علاقة تقييم الكفاءات البشرية بالأداء المؤسسي

في العقود القليلة الماضية، كثيرا ما تستخدم الكفاءات في أساس تقييم الأداء وتحدد الكفاءات، كأداة قياس العوامل السلوكية ذات الصلة بالأداء في الوظيفة وتعرف على كيفية تنفيذ المهمة، ومن ثم تستخدم العديد من المؤسسات نماذج الكفاءة كجزء من برنامج تطوير الموظفين لتقييم مؤشرات الأداء السلوكي للتنبؤ بالأداء¹.

إن عملية تقييم الكفاءات تسمح بدراسة وتحليل مهارات الكفاءات وسلوكياتهم في العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءاتهم في القيام بالأعمال الحالية والحكم على إمكانيات النمو والتقدم لهم في المستقبل من أجل تحميلهم لمسؤوليات أكبر أو ترقيتهم، وبذلك فإن التقييم يهدف إلى دراسة جوانب القوة والضعف التي تتضمن إنجاز الأنشطة والمهام المطلوبة سواء كان على مستوى الفرد أو المؤسسة.

إن قيام المؤسسة بتقييم كفاءاتها بشكل دوري ومستمر يسمح بالتنقيب عن الكفاءات النادرة، حيث يظهر الأفراد الذين لديهم قدرات وإمكانيات عالية ونادرة وكذا الخبراء والمتخصصين في مجالات دقيقة وإستراتيجية للمؤسسة، من أجل المحافظة على هذه الكفاءات والخبرات، بحيث يجب

¹ Halil Zaim, Mehmet Fatih Yaşar, Ömer Faruk Ünal, **Analyzing the effects of individual competencies on performance: A field study in services industries in turkey**, Journal of Global Strategic Management, Turkey Vol 7, N° 2, 2013, P 70.

تحديد هذه الكفاءات ومجالات تخصصهم وخبرتهم ودورهم الإنتاجي أو الإستراتيجي، ثم العمل على تسيير معارفهم ومهاراتهم وكيفية المحافظة عليها ونشرها بين مختلف الأشخاص في المؤسسة؛ كما تسمح عملية التقييم بالكشف عن الكفاءات غير المعروفة لسبب أن البيئة التنظيمية لم تسمح لهم أن يبرزوا مواهبهم وإمكاناتهم وقدراتهم في مختلف المجالات، أو أن هؤلاء يشغلون وظائف تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة لكن في نشاطات تعتبر حالياً ثانوية بالنسبة للمؤسسة، فهذه الكفاءات الخفية وغير المرئية للمؤسسة تشكل في الحقيقة حقل كبير يجب على المؤسسة أن تنقب عنه وتستغله أحسن استغلال من أجل الحصول على الميزة التنافسية لأنه يمكن أن تشكل لها كفاءة جماعية تستطيع أن تؤسس لمنتج أو نشاط جديد¹.

يسمح تقييم الكفاءات بقياس الفروق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المتاحة التي بحوزة الأفراد وتحديد أهم المحاور لتطوير هؤلاء الأفراد، فالتقييم يكشف عن الكفاءات النادرة وتحديد مجالات تخصصهم وخبراتهم ودورهم الاستراتيجي وكيفية المحافظة عليهم ونشرهم أكثر داخل المؤسسة ما يولد الثقة لديهم أكثر فيما يملكونه من معارف، وخبرات لتزيد دافعيتهم للعمل بدقة كبيرة وجودة أكبر مما يؤدي إلى تحسين أدائهم والذي يؤثر على بدوره أداء المؤسسة، وتعتمد المؤسسة في عملية تقييم كفاءاتها على أدوات متنوعة فقد تتبنى المرافقة الميدانية أو مراكز التقييم أو تلجأ إلى مرجعية الكفاءات وغيرها من الطرق ليبقى الأهم بالنسبة إليها هو معرفة الفرق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المكتسبة لدى الفرد أو الفريق الخاضع لعملية التقييم ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة في هذا الشأن وأهمها وضع نظام للحوافز على أساس هذا التقييم، 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 الأداء².

¹ محمد بن عيسى، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأس المال الإستراتيجي، الملقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي 9 و 10 مارس 2004، ص ص 70-71.

² نوال شنافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 187-188.

خلاصة الفصل الثاني

أدت التطورات في مختلف المجالات إلى إعادة النظر في مؤشرات وقياس الأداء المؤسسي، فبعد أن كانت المؤسسات تولي الأهمية للأداء المالي وما يحويه من مؤشرات كالربحية ورأس المال المستثمر والحصة من السوق... الخ، أصبحت تدرك أهمية دمج المؤشرات غير المالية في أدائها، حيث استخدمت عدة أدوات حديثة لقياس وتقييم أدائها، وعلى رأسها بطاقة الأداء المتوازن وما تحويه من مؤشرات مالية وغير مالية، والتي تطرقت للأداء على أساس مجموعة متكاملة من الأبعاد، وهي البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، بالإضافة إلى البعد البيئي، وربط هذه الأبعاد من خلال تحديد العلاقات السببية فيما بينها.

إن الأداء المتوازن يعتبر أداة لاكتشاف القدرات والإمكانيات والاستغلال للموارد والمهارات والمعارف التي لدى جميع الأنشطة والمستويات الإدارية في المؤسسة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الاهتمام بالموارد البشرية وخاصة الكفاءات باعتبارها المصدر الحقيقي للقيمة المضافة وعنصر مهم في معادلة الأداء، لما تملكه هذه الأخيرة من معارف ومهارات خاصة جعلت من أدائها المساهم الأساسي في تحسين أداء المؤسسة وتميزه.

والمؤسسات الحديثة اليوم تبحث عن الكفاءات المتميزة والتنقيب عن الكفاءات الإستراتيجية ذات المعارف والمهارات العالية وتعمل على تنميتها وتطويرها من خلال توفير فرص للتكوين والتعليم المستمر، وتهيئة ظروف العمل اللازمة لتحفيزها، وتمكينها، كما تعمل المؤسسات على تقييم كفاءاتها بشكل دوري ومستمر لقياس الفروق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المتاحة التي بحوزة الأفراد وتحديد أهم المحاور لتطوير هؤلاء الأفراد، فالتقييم يكشف عن الكفاءات النادرة وتحديد مجالات تخصصهم وخبراتهم ودورهم الاستراتيجي وكيفية المحافظة عليهم ونشرهم أكثر داخل المؤسسة ما يولد الثقة لديهم أكثر فيما يملكونه من معارف، وخبرات لتزيد دافعيتهم للعمل بدقة كبيرة وجودة أكبر مما يؤدي إلى تحسين أدائهم والذي يؤثر بدوره على أداء المؤسسة ككل.

الفصل الثالث:

دراسة أثر تسيير الكفاءات البشرية في
على أداء شركة الإسمنت عين التوتة

تمهيد

بعد التطرق في الفصلين النظريين لمتغيرات البحث والمتمثلة في تسيير الكفاءات البشرية والأداء المؤسسي، والتعرف على علاقة تسيير الكفاءات البشرية بالأداء المؤسسي، سوف يتم من خلال هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع من خلال دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة-، بهدف معرفة مستوى كل من تسيير الكفاءات البشرية والأداء بالشركة وكذا معرفة أثر تسيير الكفاءات البشرية بمختلف أبعاده على الأداء بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة -.

وسوف يتم تناول المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة- .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج البحث.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات البحث ونتائجه.

المبحث الأول: تقديم شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة -

تعد شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة- من الشركات المتميزة بأدائها من مختلف الجوانب، ولا بد أن الفضل في ذلك يعود بدرجة كبيرة إلى كفاءاتها البشرية وحسن تسييرها وتنميتها، حيث تحظى بمكانة هامة في هيكل إدارة الموارد البشرية والشركة ككل، ويهدف التعرف أكثر على مستوى تسيير الكفاءات البشرية والأداء بالشركة، سيتم التعرف أولا على الشركة محل الدراسة من خلال التعريف بالشركة، هيكلها، ومنتجها، ولكن قبل ذلك سيتم تقديم نبذة مختصرة عن قطاع الإسمنت بالجزائر.

المطلب الأول: مدخل لقطاع الإسمنت في الجزائر

تعتبر صناعة الإسمنت في الجزائر من الصناعات الإستراتيجية والهامة، والتي شهدت تطورا ملحوظا منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، حيث تعتبر قاعدة أساسية لتطور أغلب القطاعات الأخرى الحيوية في الاقتصاد الوطني، على غرار قطاع الأشغال العمومية والبنى التحتية، والتي تعد ركيزة أساسية لدفع عجلة التنمية الاقتصادية، وسوف نحاول من خلال هذا المبحث إبراز أهم المراحل التي مرت بها صناعة الإسمنت في الجزائر، ونحاول تقديم مجمع الإسمنت ومشتقاته بالشرق الجزائري.

أولا: مراحل صناعة الإسمنت في الجزائر

شهد قطاع الإسمنت تطورا ملحوظا في جميع الأصعدة، حيث تعزز سنة بعد أخرى بعدة مكاسب تصب في خدمة الاقتصاد الوطني وتعمل على دفع صيرورته، ويمكن إبراز أهم المراحل التي مرت بها صناعة الإسمنت في الجزائر كما يلي:

1. الفترة ما بين 1962-1967

شهدت هذه الفترة تأميم ثلاث وحدات صناعية هي: مصنع إسمنت مفتاح، بطاقة إنتاجية قدرها 500 ألف طن سنويا، وحدة رايس حميدو بطاقة إنتاجية تقدر ب 400 ألف طن سنويا، بالإضافة إلى مصنع زهانة بطاقة إنتاجية تبلغ 200 ألف طن سنويا، وكان تسيير الوحدات الثلاث يتم من طرف مالكيها لافارج (Lafarge) إلى غاية تأميمها سنة 1967، حيث تم تكوين الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) بموجب الأمر رقم 280/67 المؤرخ في ديسمبر 1967.

2. الفترة من 1967-1983

عرفت هذه المرحلة إطلاق برنامج استثمار ضخم من قبل الشركة الوطنية لمواد البناء قصد تجديد الخطوط الإنتاجية الموروثة عن مؤسسة لافارج (Lafarge) وانجاز 12 خطا إنتاجيا، حيث

تجاوزت الطاقة الإنتاجية الإجمالية للقطاع 10 مليون طن سنويا، ويمكن إعطاء المعلومات التالية حول وحدات صناعة الإسمنت على المستوى الوطني منذ مرحلة الاستقلال إلى غاية 1983 كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (6): التطور التاريخي لصناعة الإسمنت في الجزائر خلال الفترة قبل 1962 إلى

غاية 1983

تاريخ انطلاق الإنتاج	اسم المصنع	الطاقة الإنتاجية التصميمية	منشئ المصنع
قبل سنة 1962	رايس حميدو	400.000	La Point Lafarge
	زهانة ا	200.000	Cado Lafarge
	مفتاح ا	00.000	Rivet Lafarge
1973	حجر السود ا	450.000	France - FCB
1975	مفتاح II	1000.000	KHI - FCB
1975	حجر السود II	450.000	BCF - KHI
1977	زهانة II	1000.000	FCB
1978	الشلف ا	1000.000	KHI
1978	عين الكبيرة	1000.000	KHD
1979	سعيدة	500.000	KHI
1979	بني صاف	1000.000	CLE
1980	الشلف II	1000.000	KHI
1982	حامة بوزيان	1000.000	CLE
1983	سور الغزلان	1000.000	FLS
المجموع		10.000.000

المصدر: الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2011-2012، ص 206.

من خلال الجدول نلاحظ أن تشكيلة صناعة الإسمنت على المستوى الوطني عرفت قفزة نوعية من حيث عدد الوحدات المنتجة وبالتالي الطاقة الإنتاجية، حيث بلغت عدد المصانع المنشأة خلال الفترة (1973-1983) إحدى عشر مصنعا بطاقة إنتاجية بلغت 9.4 مليون طن، موزعة على المستوى الوطني، حيث حظي الشرق الجزائري بأربع مصانع متمثلة في مصنعي (حجر السود ا و II بولاية سكيكدة، مصنع عين الكبيرة بولاية سطيف، ومصنع حامة بوزيان بولاية قسنطينة)، أما

الغرب الجزائري فتعزز بثلاث مصانع إضافة للتي كان يملكها قبل الفترة متمثلة في (وحدة زهانة II ووحدة سعيدة وأخيرا مصنع بني صاف).

في حين تدعمت منطقة الوسط بمصنعي مفتاح II وسور الغزلان، أما منطقة الوسط الغربي فتم إنشاء وحدتين بها هما الشلف I و II.

3. الفترة ما بعد 1983

أبرز ما ميز هذه الفترة هو تعزز منطقة الشرق الجزائري بمصنعين جديدين في كل من مدينة عين التوتة بولاية باتنة والماء الأبيض بولاية تبسة، بطاقة إنتاجية سنوية إجمالية بلغت 1.5 مليون طن ليرتفع بذلك الإنتاج الوطني إلى 11.5 مليون طن سنويا، حيث أصبحت المؤسسات الجهوية تدعى بالمجمعات، وذلك بظهور شركات قابضة (Holding) بعد انحلال رؤوس أموال المساهمين وأصبحت شركات الإسمنت بعدها تسير من قبل شركة تسيير المساهمات لصناعة الإسمنت.

ويمكن الإشارة إلى أن قطاع الإسمنت في الجزائر قد تعزز بدأ من سنة 2006 بمشروعين جديدين هما مصنع إسمنت سيق بالغرب الجزائري العائد ملكيته لمجموعة أوراسكوم بطاقة إنتاجية تصميمية سنوية قدرت ب 2 مليون طن، ومصنع إسمنت الجلفة والعائد ملكيته لمجموعة أساك - مصر (ASEC-Egypte) بطاقة إنتاجية سنوية بلغت 1.5 مليون طن.

ثانيا: مجمع الإسمنت ومشتقاته للشرق الجزائري

تم تقسيم مؤسسات الإسمنت التابعة للشركة الوطنية لمواد البناء بعد إعادة تنظيمها سنة 1983 إلى أربع مجموعات بالاعتماد على التقسيم الجهوي، الغرب، وسط غرب، الوسط وأخيرا الشرق، والذي يمكن إبراز تشكيلة الشركات المكونة له من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(7): الشركات المكونة لمجمع الإسمنت ومشتقاته لمنطقة الشرق الجزائري

اسم الشركة	الطبيعة القانونية	رأس المال (دج)	نسبة مساهمة مجمع ERCE	نوع النشاط
إسمنت تبسة	ش.ذ.أ	2.700 مليون	%100	إنتاج وتسويق مادة الإسمنت
إسمنت حمامة بوزيان	ش.ذ.أ	1.750 مليون	%100	إنتاج وتسويق مادة الإسمنت
إسمنت حجر السود	ش.ذ.أ	1.550 مليون	%100	إنتاج وتسويق مادة الإسمنت
إسمنت عين التوتة	ش.ذ.أ	2.250 مليون	%100	إنتاج وتسويق مادة الإسمنت
إسمنت عين الكبيرة	ش.ذ.أ	1.550 مليون	%100	إنتاج وتسويق مادة الإسمنت
شركة المنتجات المشتقة للشرق	ش.ذ.أ	310 مليون	%100	إنتاج وتسويق منتجات ذات الأساس أميونت- إسمنت
شركة تسويق مواد البناء للشرق	ش.ذ.أ	210 مليون	%100	تسويق مواد البناء
شركة الصيانة للشرق	ش.ذ.أ	120 مليون	%100	خدمات الصيانة وإنتاج قطع الغيار
شركة تجارة الإسمنت	ش.ذ.أ	4 مليون	%100	استيراد وتسويق مادة الإسمنت
شركة هيبون ترقية	ش.ذ.أ	300 مليون	%100	الترقية العقارية
مركز الدراسات التكنولوجية لصناعة مواد البناء	ش.ذ.أ	50 مليون	%70	تقديم خدمات في مجال تكنولوجيا صناعة مواد البناء

المصدر: سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة- باتنة-، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2014- 2015، ص 159.

من خلال الجدول نلاحظ أن مجموع الشركات المشكلة لمجمع إسمنت الشرق الجزائري ومشتقاته هي 10 شركات إضافة لمركز للدراسات التكنولوجية متخصص في مواد البناء، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الشركات كلها ذات أسهم، حيث المالك الوحيد لها هو مجمع الشرق باستثناء مركز الدراسات التكنولوجية الذي يساهم فيه بنسبة 70%.

المطلب الثاني: نبذة عن شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة -

سوف يتم من خلال هذا المطلب تقديم نبذة مختصرة عن شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة-، من خلال التعريف بالشركة، هيكلها وكذا إنتاج الشركة.

أولاً: التعريف بالشركة

تعد شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة فرعا من المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE)، الذي قام بإبرام عقد سنة 1983 مع الشركة الدنماركية (FLS) لانجاز وحدة عين التوتة بالتعاون حسب الاختصاص بالشركات التالية:

- الشركة البلجيكية المتخصصة في شؤون الهندسية المدنية international Six constructeur؛

- الشركة المختصة بأعمال التركيب الميكانيكي والكهربائي S.A Born and Leveque؛

- في حين تولت شركة "F.L.S" أشغال الهندسة والتجهيز والإشراف الميداني حتى دخلت الشركة ميدان الإنتاج.

حيث دخلت ميدان الإنتاج بالضبط سنة 1986 بطاقة إنتاجية قدرها 1000000 طن سنويا أي

ما يعادل 84 ألف طن في الإنتاج الشهري، وقد دامت مدة الإنجاز 32 شهرا عبر المراحل التالية:

❖ توقيع عقد الإنجاز 25 ماي 1983.

❖ بداية الإنجاز 28 نوفمبر 1983.

❖ نهاية الإنجاز 17 جويلية 1986.

❖ الاستلام الأولي للمشروع 25 ماي 1987.

❖ الاستلام النهائي للمشروع 30 سبتمبر 1989.

تقع شركة الإسمنت عين التوتة على الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين دائرة عين التوتة ودائرة بريكة، ببلدية تيلاطو دائرة سقانة على مسافة 50 كلم غرب مدينة باتنة، ويمر بها خط السكة الحديدية العابر للهضاب العليا عين التوتة - المسيلة، والذي يسمح بتسهيل عمليات نقل وتوزيع مادة الإسمنت خاصة إلى مناطق الجنوب الجزائري، وتقدر المساحة الإجمالية للشركة ب 20 هكتار على ارتفاع 870 كلم، مع العلم أن الشركة مزودة بخطين كهربائيين ذوي الضغط العالي المقدر ب 50 كيلو فولط وكذا أنبوب الغاز الطبيعي.

وتعد شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة ذات أهمية، باعتبارها تساهم بشكل كبير في تغطية العجز الوطني من الإسمنت المسجل خلال سنوات ما قبل 1986، حيث قدر الطلب السنوي على الإسمنت بحوالي 13 مليون طن، وتعمل الشركة على تغطيته بفضل الطاقة الإنتاجية المقدرة بـ 13 مليون طن سنويا، أو ما يعادل 84000 طن من الإنتاج شهريا، كما تعد من أكبر الشركات الوطنية من حيث الإنتاج حيث فاقت طاقتها الإنتاجية 10%، إضافة إلى كونها تحقق كل سنة الأرباح المخطط لها أو أكثر، فضلا عن كونها تساهم في تغطية الطلب الوطني من خلال توزيع منتجاتها على نطاق منطقة جغرافية واسعة تشمل ولايات الشرق وولايات الجنوب الشرقي كتقرت والوادي.

وتسعى الشركة جاهدة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- ❖ محاولة تلبية طلبات كل العملاء من مادة الإسمنت؛
- ❖ توفير المنتج بالكميات اللازمة والجودة المطلوبة؛
- ❖ محاولة تخفيض تكاليف الإنتاج قدر الإمكان؛
- ❖ السعي إلى وضع خطة إنتاج محكمة تركز على الاستغلال الأمثل لموارد الإنتاج؛
- ❖ الطموح لإنتاج الخرسانة وصفائح الجبس في المستقبل؛
- ❖ تمويل الاستثمارات من خلال تخفيض جزء من نتائج الشركة لذلك؛
- ❖ الاهتمام أكثر بالموارد البشرية لزيادة كفاءاتهم من خلال تدريبهم وتكوينهم.

ثانيا: الهيكل التنظيمي بالشركة

تتكون شركة الإسمنت عين التوتة من خمس وحدات أساسية وهي:

- المديرية العامة بباتنة
- وحدة الإسمنت ببلدية تيلاطو
- وحدة الحصى ببلدية تيلاطو
- الوحدة التجارية ببسكرة
- الوحدة التجارية بتقرت

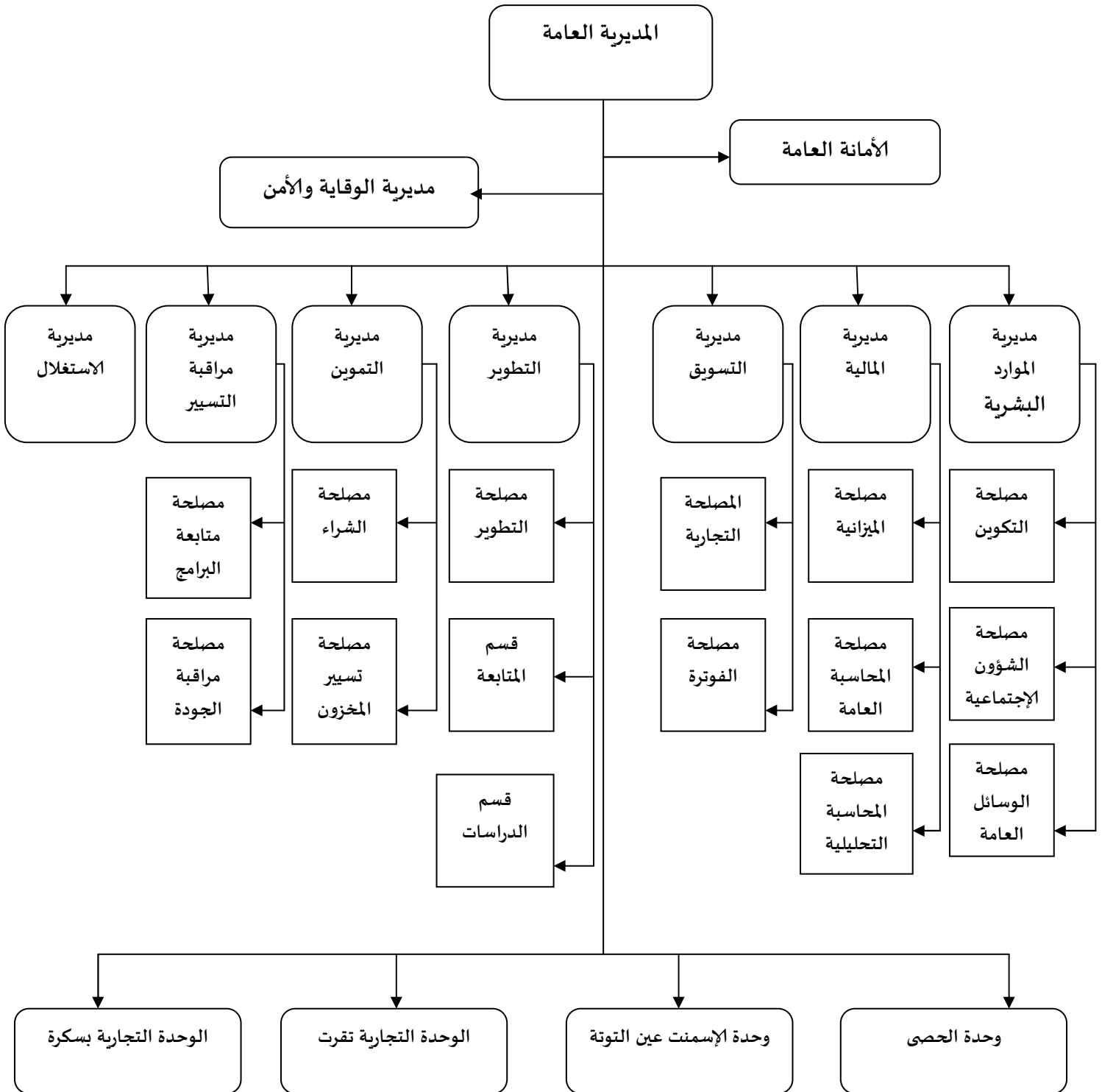
ويتمثل الهيكل التنظيمي للشركة في الهيئات التالية:

- المديرية العامة: يترأسها المسؤول الأول أو المدير، والذي له كامل الصلاحيات لإصدار سياسات وإستراتيجيات الشركة للحفاظ على السير الحسن للشركة من خلال التنسيق بين جميع المصالح والأقسام، وتتمثل مهامه في التوفيق بين مختلف الوظائف وتنظيم عمل الشركة، إعداد مخططات وإستراتيجيات وأهداف الشركة والتأكد من السير الحسن لنظام الجودة في الشركة.
- الأمانة العامة: وتمتاز بامتداد علاقتها إلى كل الهيئات الأخرى بالشركة من خلال تسجيل وترتيب كل ما تتلقاه من وثائق بالشركة، وتنظيم الملفات الخاصة بالمشترىات والمبيعات، إضافة إلى تلقي الاتصالات الخاصة بالشركة والرد على مختلف المراسلات وتنفيذ القرارات.
- مديرية الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية العنصر الأكثر أهمية في التنظيم داخل الشركة، والتي يتم تنظيمها من قبل هذه المديرية التي تضم ثلاث مصالح تتمثل في مصلحة التكوين، مصلحة الشؤون الاجتماعية ومصلحة الوسائل العامة، حيث تقوم بإدارة الموارد البشرية ومتابعتها انطلاقاً من دراسة المناصب، مراقبة ظروف العمل، تسجيل الغيابات، تنظيم العطل، إعداد كشوف الأجور والمرتببات وإعداد خطط وبرامج التكوين والتدريب والإشراف على تنفيذها.
- مديرية التسويق: تعمل على تسويق الإسمنت وتوزيعه على مختلف عملاء الشركة بعد استلامها الكميات المطلوبة من مصلحة الإنتاج، وتضم مصلحة التسويق كل من مصلحة الفوترة والمصلحة التجارية.
- مديرية التموين: يتمثل دورها في تزويد الشركة بمختلف المواد والتجهيزات وقطع الغيار اللازمة للعملية الإنتاجية، حيث تقوم بمهام شراء وتخزين المواد الأولية الضرورية وتعمل على اختيار الموردين المناسبين على أساس نوع الطلبية ثم السعر، وتتضمن المديرية مصلحتين هما مصلحة الشراء ومصلحة تسيير المخزون، والتي تقوم بإبلاغهما عند وصول المواد إلى الحد المطلوب.
- مديرية المالية والمحاسبة: وتشمل هذه المديرية: مصلحة الميزانية، مصلحة المحاسبة العامة ومصلحة المحاسبة التحليلية، وتتمثل مهامها في تسجيل مختلف العمليات المالية الخاصة بالشركة كتحقيق نشاط الشركة، إعداد الميزانية التقديرية، تقييم المواد المخزنة نقداً.
- مديرية الوقاية والأمن: تتكفل بعملية الأمن والوقاية من مهام العلاج والإسعاف في حالة مرض العمال أو إصابتهم بحوادث أثناء العمل، حيث تتمثل مهمتها الأساسية في أمن وسلامة الشركة على مدار الساعة، وتشمل هذه المديرية على مصلحتين هما: مصلحة التدخل ومصلحة الرقابة.

- مديرية مراقبة التسيير: تعمل على السير الحسن للعملية التسييرية والعمل على تطوير ومراقبة مختلف البرامج وأنظمة الشركة، كما تعمل على مراقبة الجودة والنوعية، والمتابعة المستمرة للعملية الإنتاجية، وتتضمن مديرية مراقبة التسيير كل من مصلحة متابعة البرامج ومصلحة مراقبة الجودة.
- مديرية التطوير: وتشتمل على قسم المتابعة وقسم الدراسات، وتشرف على مختلف عمليات التطوير المتعلقة بالمنتج أو العملية الإنتاجية، وضبط وضمان التنسيق لبرامج الاستثمار وعمليات التجديد بالشركة.
- مديرية الاستغلال: وتعمل على تطبيق سياسات الاستغلال والصيانة بالشركة، وتحليل تقارير متابعة الاستغلال والصيانة بالشركة وتحديد النشاطات التصحيحية.

ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للشركة في الشكل الموالي:

شكل رقم (27): الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: وثائق الشركة.

ثالثا: منتج الشركة وأهم مراحل إنتاجه

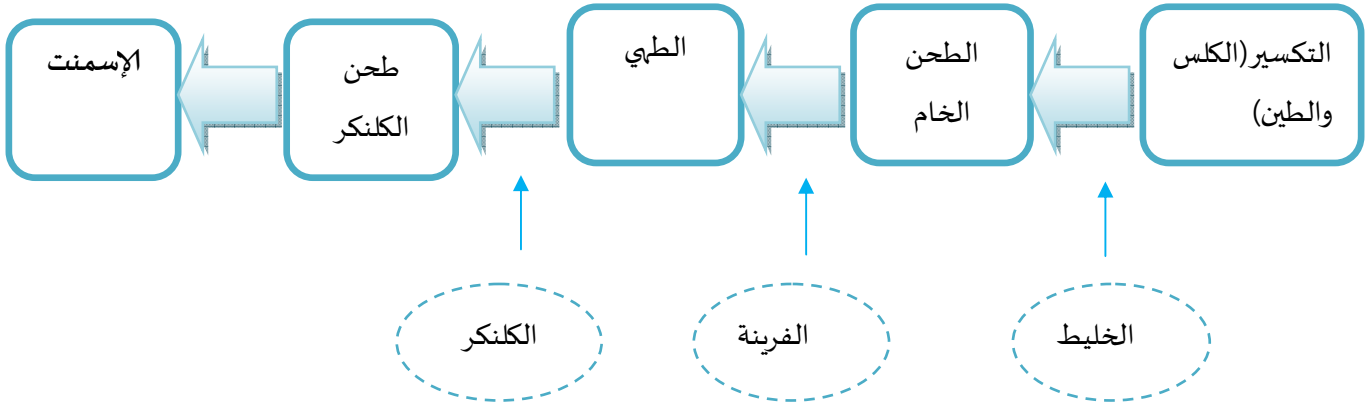
يتم إنتاج مادة الإسمنت بالشركة من طرف دائرة الإنتاج والتي تقوم بإنتاج الإسمنت وتسييره للحصول على إسمنت ذو جودة ومطابق للمواصفة NA442، حيث تتمثل أهداف الشركة في صنع منتج مطابق للمواصفة NA442، (2000) إضافة إلى تحقيق برامج الإنتاج كمية وجودة في الوقت المطلوب واحترام نسب استهلاك الطاقة والمواد المستهلكة كالغاز والكهرباء والمتفجرات.

تقوم الشركة بإنتاج منتج واحد هو الإسمنت، حيث كانت الشركة قبل 9 أفريل 2003 تنتج الإسمنت من النوع CPJ-CEM (الإسمنت البورتلاندي المركب من رتبة المقاومة المقدرة ب 45 ميكا باسكال)، ثم أصبحت تنتج الإسمنت من النوع CPJ-CEMII/ A 32.5، أما حاليا فتنتج الإسمنت من النوع CPJ-CEMII/A 42.5 وذلك منذ 2 أوت 2004 وهو على شكل جزيئات يدخل في تكوينها مواد مختلفة تتمثل في الكلس، الجبس، خامات الحديد ومواد كيميائية أخرى، حيث يتم استخراج الكلس والطين من محاجر الشركة، أما الجبس وشوائب الحديد فيتم شراؤها من مصادر خارجية، وتصنع الشركة إسمنت CPJ-CEMII/A 42.5 كمنتج عادي وهو النوع الأكثر استعمالا، كما تنتج أنواع أخرى من الإسمنت حسب طلبات العملاء وهي:

- CPJ-CEM II / 52.5
- CPJ-CEM II / A 42.5
- CPJ-CEM II / A 32.5
- CPJ-CEM II / B 32.5
- CPJ-CEM II / A 42.5 ES
- CPJ-CEMII/ A 42.5 PM

وبالإضافة للأنواع السابقة تنتج الشركة نوع آخر من الإسمنت من نوع الإسمنت المقاوم للكبريت (CRS) وهو مستعمل بشكل كبير في المناطق الجنوبية أو الأماكن الرطبة، وكذلك فإنه يتم إنتاجه وفق طلبات العملاء، وتتم صناعة الإسمنت بالشركة وفق الطريقة الجافة (نسبة الماء من 1% إلى 6%)، حيث يتم خلط المواد الأولية قبل دخولها إلى الفرن وإنتاج الكلنكر وهي جافة، أي الاستغناء عن الماء كعامل مساعد في تحقيق التجانس، ويمكن توضيح مراحل الإنتاج في الشكل التالي:

شكل رقم (28): مراحل الإنتاج بالشركة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق الشركة.

من خلال الشكل يتبين أن منتج الشركة يمر بالمراحل الأربعة التالية:

1- مرحلة التكسير: تبدأ عملية الإنتاج بالشركة بكسر المواد الأولية والمتمثلة في الطين والكلس، حيث يتم استخراج الكلس من محاجر الشركة باستعمال المتفجرات والآلات ولا يتجاوز حجم هذه القطع 1.5 مم، أما الطين فيتم استخراجها بالجرافات وأبعاد هذه القطع لا تتجاوز 800 مم، ويتم نقل هذه القطع في شاحنات (Dumpers) ذات سعة تتراوح بين 35 و 40 طن للوحدة لتتم تغذيتها في مطمورة الكاسر (Concasseur) الأساسي بالمطارق ذو الطاقة المقدر ب 100 طن/ساعة، وينتج عن عملية التكسير منتج يسمى بالخليط حيث أن نسبة حبيباته لا تتجاوز 25 مم، وهذا الخليط مكون من 70% كلس و 30% طين، وبالإضافة إلى خليط الطين والكلس يتم كسر المواد المشتراة من خارج الشركة والمتمثلة أساسا في الجبس ومعدن الحديد والتي يتم كسرها في كاسر آخر بالمطارق يسمى كاسر المواد المساعدة ذو الطاقة 1000 طن/ساعة.

وبعد كسر كل المواد الأولية يتم تخزينها بنقل الخليط بواسطة أحزمة مطاطية إلى مخازن المواد الأولية.

2- مرحلة الطحن الخام: يتم من خلال هذه المرحلة تحويل الخليط السابق إلى منتج يدعى البودرة أو الفرينة النيئة (Farine crue)، حيث ينتقل الخليط من مطمورات التغذية بواسطة مقاييس الجرعات (Doseurs) نحو طاحتونين خام في شكل حلقة مغلقة؛ إذ يتم تجفيف المواد داخل الطاحتونين بواسطة الغاز القادم من الفرنين أو باستعمال مولدات الحرارة في حالة الضرورة.

بعد الحصول على الفرينة يتم تمريرها على عوازل حيث أن الجزيئات الدقيقة توجه نحو مطمورات التجنيس والتخزين أما الجزيئات الكبيرة تعاد للطحن.

3- مرحلة الطهي: في هذه المرحلة يتم إخضاع الفرينة الخام للطهي في فرن تحت درجة حرارة تقدر ب 1400°م، وذلك بعد استخراجها من مطمورتي التجنيس بواسطة المقتلعات (Extracteurs)، ليتم الحصول على منتج نصف مصنع بعد التبريد يسمى الكلنكر (Clincker) (الإسمنت الفج ذو درجة حرارة 130°م إلى 150°م)، ثم يتم نقل الكلنكر نحو مطمورات التخزين الثلاث سعة الواحدة 15000 طن، وفي حالة صنع كلنكر غير مطهي جيدا (Incuits) تعاد عملية طهييه، كما يمكن بيع الكلنكر كمنتج نهائي لكون الفرن هو أساس صنع مادة الإسمنت.

4- مرحلة طحن الكلنكر: بعد الحصول على الكلنكر المطهي جيدا يتم طحنه في حلقة مغلقة بواسطة طاحونتين للإسمنت طاقة كل واحدة تقدر ب 1000 طن/ ساعة، ويتم تغذية الطاحونتين بواسطة أربعة مخارج (Trémies) إثنان للكلنكر وواحدة للجبس والأخرى للمادة المساعدة (كلس أو بوزولان)، وينجم عن عملية طحن الكلنكر المنتج النهائي وهو مادة الإسمنت الذي ينقل نحو مطمورات التخزين الخمس ذات سعة 800 طن للواحدة وذلك بواسطة نواقل غازية (Pneumatiques) وهذا بعد التبريد، في انتظار عمليات الإرسال عن طريق إسمنت سائب (En vrac) أو عن طريق الأكياس (En sacs).

المطلب الثالث: بعض مؤشرات أداء الشركة وتسيير كفاءاتها

سوف يتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم مؤشرات الأداء للشركة، ليتم بعد ذلك التعرف على كيفية تسيير وتنمية أهم عنصر مساهم في هذه المؤشرات ألا وهي كفاءاتها البشرية.

أولا: بعض مؤشرات أداء الشركة

تعرف شركة الإسمنت عين التوتة بالتحسن المستمر في أداءها خاصة الأداء الإنتاجي؛ إذ أن طاقتها الإنتاجية في تزايد مستمر خاصة في السنوات الأخيرة كما أنها تتميز بمستويات عالية من الجودة ناهيك عن تبنيها للمواصفات العالمية للإيزو، حيث حصلت على شهادة Iso9001 سنة 2000 و Iso14001 سنة 2004 و Ohsas18001 سنة 2007، كما حصلت على شهادة تاج الجزائرية Tedj، وتسعى الشركة مؤخرا للحصول على شهادة Iso 50001 الخاص بنظام إدارة الطاقة، ويمكن إبراز أهم مؤشرات أداء الشركة كما يلي:

1- تطور إنتاج الشركة

يبين الجدول التالي تطور الإنتاج خلال السنوات العشرة الأخيرة بالشركة كما يلي:
جدول رقم(8): تطور إنتاج الشركة خلال الفترة 2006-2016

السنوات	حجم الإنتاج(طن)
2006	1.065.064
2007	1.171.437
2008	1.208.037
2009	1.202.273
2010	1.072.064
2011	767.686
2012	1.132.324
2013	1.155.012
2014	996.520
2015	1.072.180
2016	1.119.193

المصدر: دائرة الإنتاج بالشركة.

من خلال الجدول يتبين أن إنتاج الشركة عرف تحسنا ملحوظا ابتداء من سنة 2007 ليتراجع الإنتاج خلال سنة 2011 بسبب عطل تقني أدى إلى تعطل الفرن، ثم عرف بعدها الإنتاج تطورا في السنتين 2012 و 2013 ليعرف تراجع آخر خلال سنة 2014 لنفس الأعطال التقنية في الفرن والتي عرفت أشغالا لإصلاحه، ليعود الإنتاج إلى وتيرته ويعرف ارتفاعا خلال السنتين 2015 و 2016 .
وتتمتع الشركة بطاقة إنتاجية عالية والمقدرة بمليون طن سنويا، أو ما يعادل 84 طن من الناتج الشهري، والتي تستدعي الاعتماد على معدات وتجهيزات كفيلة بتحقيق ذلك، ويمكن توضيح الطاقة الإنتاجية لمعدات الشركة في الجدول التالي :

جدول رقم(9): الطاقة الإنتاجية لمعدات الشركة

المرحلة الإنتاجية	عدد المتاح من معدات الإنتاج	الطاقة الإنتاجية للوحدة الواحدة	إجمالي الطاقة الإنتاجية
قلع وكسر المادة الأولية	كاسرواحد	100 طن/سا	100 طن/سا
كسر المواد المساعدة أو المضافة	كاسرواحد	100 طن/سا	100 طن/سا
الطحن الخام	طاحونتان	140 طن/سا	280 طن/سا
الطهي	فرنان	1500 طن/سا	3000 طن/سا
طهي الكلنكر	طاحونتان	100 طن/سا	200 طن/سا

المصدر: دائرة الإنتاج بالشركة

من خلال الجدول وبالنظر إلى مراحل الإنتاج بالشركة نجد أن المعدات ذات طاقات محدودة، وبالنظر إلى طبيعة الفرن والذي يستوجب عدم توقفه عن العمل لمدة 24 ساعة، مما يعني أنه لا يمكن رفع مردودية الفرنين عن 3000 طن/ اليوم، أي ما يعادل 1.095.000 طن في السنة وهذه الطاقة تتماشى مع الهدف الإنتاجي للشركة والمتمثل في إنتاج مليون طن سنويا.

2- تطور مبيعات وعملاء الشركة

تعمل الشركة على تلبية متطلبات عملائها من الإسمنت كما أنها تساهم في تغطية الطلب الوطني، من خلال توزيع منتجاتها على نطاق منطقة جغرافية واسعة تشمل ولايات الشرق وولايات الجنوب الشرقي كتقرت والوادي، كما تتوفر الشركة على وكالتين تجاريتين ببسكرة وتقرت إضافة إلى بعض المستودعات المنتشرة على النطاق المحيط، وهذا ما يساعد للتقرب أكثر من العملاء، ويمكن توضيح تطور مبيعات وعملاء الشركة خلال السنوات العشر الأخيرة كما يلي :

جدول رقم(10): تطور مبيعات وعملاء الشركة

السنة	عدد العملاء	كمية المبيعات (طن)
2006	2667	1.062.628
2007	1904	1.178.478
2008	1372	1.204.858
2009	1757	1.185.928
2010	1156	1.075.316
2011	940	760.663
2012	1254	1.147.047
2013	1416	1.150.788
2014	1563	1.069.778
2015	1285	1.068.089
2016	1449	1.120.914

المصدر: دائرة الإنتاج بالشركة.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد العملاء في الشركة وكذا مبيعاتها في تغير مستمر وهذا راجع لتغير رغبات وطلبات العملاء على مادة الإسمنت، بالإضافة إلى التغير في أسعار السوق وكذا المشاريع التي تتطلب مادة الإسمنت كمشاريع البناء والبنى التحتية، و نلاحظ أن أقل عدد للعملاء والمبيعات كان في سنة 2011 والتي عرفت فيها الشركة انخفاض في كمية الإنتاج بسبب أعطال تقنية في الفرن ساهمت بدورها في هذا الانخفاض .

3- تطور رقم الأعمال بالشركة

يبين الجدول التالي تطور رقم أعمال الشركة خلال الفترة 2006-2016 كما يلي :

جدول رقم(11): تطور رقم الأعمال بالشركة

السنة	رقم الأعمال (مليون دج)
2006	3.706
2007	3.473
2008	3.376
2009	4.686
2010	4.794
2011	2.275
2012	6.716
2013	7.256
2014	6.846
2015	6.656
2016	7.046

المصدر: دائرة المالية والمحاسبة بالشركة

نلاحظ من الجدول أن الشركة عرفت نموا نسبيا ملحوظا في رقم أعمالها منذ سنة 2006، ويمكن إرجاع هذه الزيادة إلى تطور الإنتاج وكذا الارتفاع المستمر في أسعار الإسمنت بالسوق الجزائرية، وتجدر الإشارة إلى أن أقل رقم أعمال سجلته الشركة كان خلال سنة 2011 والذي يعود بالدرجة الأولى إلى انخفاض الإنتاج نتيجة العطل التقني للفرن لنفس السنة لمدة تقارب الخمسة أشهر.

ثانيا: الكفاءات البشرية وتسييرها بالشركة

تعتبر الموارد البشرية وخاصة الكفاءات الركيزة الأساسية التي تستند عليها الشركة في تشغيل مواردها الأخرى، بفضل المعارف والمهارات والسلوكات التي تتوفر عليها في مكان العمل، وبالتالي فهي تحظى بمكانة معتبرة من قبل إدارة الشركة، والتي تسعى للحصول على أفضل هذه الكفاءات وتنميتها وصيانتها والمحافظة عليها.

وقبل التطرق إلى أهم أنشطة تسيير الكفاءات بالشركة، لا بد أولا من توضيح التركيبة البشرية التي تتمتع بها الشركة خلال سنة 2016 .

1. التركيبة البشرية للشركة خلال سنة 2016

1.1. توزيع أفراد الشركة حسب المركز الوظيفي

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد الشركة حسب المركز الوظيفي

جدول رقم(12): توزيع أفراد الشركة حسب المركز الوظيفي

النسبة %	العدد	الفئات
0.59	03	إطار مسير
38.73	196	إطار
39.32	199	مجموع الإطارات
46.83	237	عون تحكم
13.83	70	عون تنفيذ
100	506	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية.

بناء على الجدول نلاحظ أن عدد أفراد الشركة خلال نهاية سنة 2016 بلغ 506 عامل، منهم

237 عون تحكم بنسبة 46.83% و 70 عون تنفيذ بنسبة 13.83%، وقد بلغ عدد إطارات الشركة 199

إطار بنسبة 39.32% منهم 3 إطارات مسيرة و 196 إطار.

2.1. توزيع أفراد الشركة حسب السن

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد الشركة حسب فئات السن المختلفة

جدول رقم(13): توزيع أفراد الشركة حسب فئات السن

متوسط الأعمار	المجموع	شرائح الأعمار								الفئات
		59-55	54-50	49-45	44-40	39-35	34-30	29-25	24-20	
39	199	11	13	23	33	51	49	19	0	إطار
34	237	08	10	24	36	61	64	31	3	عون تحكم
34	70	2	6	3	0	14	19	16	10	عون تنفيذ
37	506	21	29	50	69	126	132	66	13	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الأعمار لعمال الشركة يقدر ب 37 سنة، ونلاحظ أن الشريحة الأوسع بالشركة هي فئة من 30- 34 ب 132 عامل، أغلبهم من الإطارات وأعوان التحكم، تليها فئة من 35- 39 ب 126 عامل، أغلبهم من الإطارات وأعوان التحكم كذلك، وهذا يعني أن الشركة تعتمد على تعيين كفاءات شابة للعمل بها، أما الشريحة الأصغر بالشركة تمثلها الفئة من 20- 24 وأغلبهم من أعوان التنفيذ.

3.1. توزيع أفراد الشركة حسب الأقدمية

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد الشركة حسب الأقدمية

جدول رقم(14): توزيع أفراد الشركة حسب الأقدمية

الأقدمية									الفئات
المجموع	أكثر من 35	35-31	30-26	25-21	20-16	15-11	10-5	أقل من 5 سنوات	
199	0	0	15	5	8	40	67	64	إطارات
237	0	3	5	5	5	21	44	154	أعوان تحكم
70	0	1	3	3	0	0	5	58	أعوان تنفيذ
506	0	4	23	13	13	61	116	276	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن أكبر عدد للعمال أقدميتهم أقل من خمس سنوات أغلبهم من فئة الإطارات وأعوان التحكم، يليها العمال الذين تتراوح أقدميتهم بين 6 – 10 سنوات أغلبهم من فئة الإطارات وأعوان التحكم أيضا، وهذا راجع إلى إحالة أكبر عدد من العمال إلى التقاعد لتواجدهم بالشركة منذ نشأتها وتوظيف عمال جدد بتطبيق سياسة الخلف من طرف الشركة، وهذا بتدريب وتنمية فئة الشباب لمواصلة مسيرة العمل.

2. تسيير وتنمية الكفاءات بالشركة

تولي الشركة أهمية كبيرة لكفاءاتها البشرية من خلال حسن تسييرها وتنميتها للوصول إلى المستوى المرغوب من الأداء والجودة التي تفرضها البيئة التي تعمل بها، حيث تقوم الشركة بتحديد كفاءاتها، تنميتها ومن ثم تقييمها.

1.2. تحديد الكفاءات: تقوم الشركة بتحديد كفاءاتها المتوفرة، وتعتمد في ذلك على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وكذا مرجعية الكفاءات، ليتم استقطاب كفاءات حسب الوظائف الشاغرة سواء من داخل الشركة من خلال الإحلال الوظيفي أو الترقية، أو من خارج الشركة من خلال توظيف كفاءات جديدة ومتميزة، كما تهتم الشركة بالحصول على كفاءات جماعية من خلال تكوين فرق عمل من الكفاءات في مختلف المستويات التنظيمية.

2.2. تنمية الكفاءات: تعتمد الشركة على العديد من السياسات التي تسعى من خلالها إلى زيادة معارف ومهارات وتحسين سلوكيات أفرادها، وتتمثل أهم هذه السياسات فيما يلي:

➤ التكوين:

تعمل الشركة على تكوين كفاءاتها البشرية من خلال تدريبهم وتعليمهم، حيث تقوم بتدريب كفاءاتها فرديا أو جماعيا بالاعتماد على العديد من الأساليب منها: التدريب في مواقع العمل، التدريب على التكنولوجيا، التدريب على الجودة، التدريب على الأمن والوقاية، المحاسبة... وغيرها.

وإلى جانب التدريب تعمل الشركة على تعليم كفاءاتها من خلال الاتفاق مع الجامعات من أجل تكوين متخصصين في الماستر المهني، وكذا تمكين كفاءاتها من حضور الملتقيات والأيام الاقتصادية، علاوة على الدورات التعليمية والتربصات التي يستفيد منها الأفراد والتي تكون قصيرة أو طويلة المدى، والتي تهدف الشركة من خلالها أيضا إلى تغيير جو لكفاءاتها وإبعادهم عن ظغوط العمل. وتقوم الشركة بتدريب كفاءاتها داخل الشركة من طرف مشرفين ومختصين والعمال القدامى الذين لديهم الخبرة الكافية في مجال العمل، أو قد تلجأ إلى تدريب الكفاءات خارج الشركة قصد التخصص من خلال التعاقد مع مؤسسات متخصصة مثل مركز التكوين لصناعة الإسمنت بالعاصمة (SFIC).

وتعتبر شركة الإسمنت عين التوتة الأولى على مستوى المجمع GICA من حيث تدريب مواردها وكفاءاتها، حيث تولي أهمية كبيرة للتدريب وتخصص له ميزانية معتبرة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم(15): توزيع مكان وتكاليف التدريب سنة 2016

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		مكان التدريب
التكاليف العمال المدرسين 10 ³ (دج)	العمال المدرسين 10 ³ (دج)	التكاليف العمال المدرسين 10 ³ (دج)	العمال المدرسين 10 ³ (دج)	التكاليف العمال المدرسين 10 ³ (دج)	العمال المدرسين 10 ³ (دج)	التكاليف العمال المدرسين 10 ³ (دج)	العمال المدرسين 10 ³ (دج)	
19831	327	1609	26	5374	84	12848	217	مركز التكوين لصناعة الإسمنت بالجزائر
27	1	0	0	0	0	27	1	أجنبي
8907	244	0	0	311	3	8596	241	خارجي(المؤسسات الوطنية)
511	38	0	2	127	14	383	22	داخلي(المصنع)
29278	610	1609	28	5813	101	21855	418	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية.

من خلال الجدول يتبين أن أغلب عمال الشركة تلقوا تدريبهم في مركز التكوين لصناعة الإسمنت بالعاصمة، حيث قدر عددهم ب 327 عامل منهم 217 إطار، وهذا راجع لعقد المجمع الصناعي للإسمنت (GICA) اتفاقية مع مركز التكوين لصناعة الإسمنت بالجزائر من أجل زيادة كفاءات أفرادها، ويلمها العمال الذين تلقوا تدريبهم في مؤسسات خارجية والذي قدر عددهم ب 244 عامل منهم 241 إطار، ثم العمال الذين تلقوا تدريبهم داخل المصنع ب 38 عامل منهم 22 إطار، وأخيرا يوجد عامل واحد وهو إطار تلقى تدريب أجنبي.

➤ التحفيز:

على غرار التكوين تولي الشركة أهمية كبيرة لتحفيز كفاءاتها لزيادة ولاءهم ورضاهم عن العمل وتشجيعهم على العمل أكثر لتحسين أداءهم الذي ينعكس على الأداء الكلي للشركة، وتتبع الشركة سياسة الحوافز المادية والمعنوية في تحفيز كفاءاتها، حيث تشمل الحوافز المادية مختلف العلاوات، علاوة المردودية الفردية، علاوة المردودية الجماعية، منحة النجاحة والتي تكون على حسب تحقيق

الأهداف المسطرة، المشاركة في الأرباح، النقل، الإطعام، السكن... الخ؛ كما تمنح الشركة حوافز معنوية لكفاءاتها تتمثل أساسا في الترقية والتي تكون على أساس شغل منصب أو سنوات الخبرة أو الإحالة للتقاعد، وبالإضافة إلى الترقيات توفر الشركة بيئة عمل جيدة لكفاءاتها كما تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

3.2. تقييم الكفاءات: تقوم الشركة بتقييم كفاءاتها البشرية من خلال إعداد بطاقة تقييم يتم من خلالها معرفة نقاط القوة والضعف في مهارات ومعارف وسلوكات الكفاءات، وترتبط عملية تقييم الكفاءات بنتائج التدريب والتعليم الذي يتلقاه الأفراد وكذا مختلف أساليب التنمية المعتمدة بالشركة، ويكون التقييم من قبل المسؤول المباشر الذي يمنح نقاط للكفاءات على أساس قدراتهم وخبرتهم ومسؤولياتهم ومتطلبات المنصب الذي يشغلونه، ويمكن توضيح نموذج تقييم الكفاءات بالشركة كما يلي:

شكل رقم (29): بطاقة تقييم الكفاءات البشرية

التنقيط										معايير التقييم
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
										الخبرة والمسؤولية
										القدرات والمعارف
										متطلبات المنصب

المصدر: وثائق الشركة.

وتجدر الإشارة أن معايير تقييم الكفاءات (الخبرة والمسؤولية، القدرات والمعارف، متطلبات المنصب) تخص كل الكفاءات بالشركة، ولكن تختلف محتويات هذه المعايير حسب الوظيفة والمنصب لكل كفاءة، ويوضح الملحق رقم (7) نموذج عن تقييم الكفاءات بالشركة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

يتضمن هذا المبحث الإطار المنهجي للبحث، حيث يتمثل المطلب الأول في مجتمع وعينة البحث وحدوده، أما المطلب الثاني فيضم مصادر وأدوات جمع البيانات، بينما خصص المطلب الثالث لاختبار صدق أداة البحث، كما تم التعرف في المطلب الرابع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

المطلب الأول: منهجية البحث وحدوده

يتطلب أي بحث إتباع منهجية معينة تعتبر بمثابة المسار الذي يوضح توجه البحث للوصول إلى أهداف محددة، وبأسلوب علمي يضمن دقة النتائج وسلامتها، وإن أهم ما يميز أي بحث هو منهجه وحدوده.

أولاً: منهج البحث

قد استلزم البحث استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على الأسلوب التحليلي، لوصف متغيرات الدراسة من خلال جمع البيانات اللازمة والعمل على دراستها، ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيمياً وكمياً، 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.

ثانياً: حدود البحث

تعتبر حدود البحث بمثابة المعالم التي تميزه عن الدراسات الأخرى، وتتمثل حدود هذا البحث

فيما يلي:

1. الحدود المكانية: تم تطبيق البحث الميداني في شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة التابعة للمجمع الشرقي للإسمنت (GICA)، بهدف معرفة مستوى تسيير الكفاءات البشرية وواقع الأداء بها، وكذا أثر تسيير الكفاءات البشرية بمختلف أبعاده على أداء الشركة.
2. الحدود الزمنية: تمثلت الحدود الزمنية للبحث منذ الفترة التي تم فيها الموافقة على الموضوع، وامتدت فترة البحث الميداني من أفريل 2016 إلى ماي 2017، وهي الفترة الكافية للحصول على أغلب المعطيات المتعلقة بالبحث، حيث استلزمت الدراسة تعاون أفراد الشركة في تقديم الوثائق والبيانات، وإجراء مقابلة مع ذوي الاختصاص، بالإضافة إلى تخصيص فترة معتبرة من أجل توزيع الاستبيانات واسترجاعها والتي دامت ثلاثة أشهر تقريبا ابتداء من مارس 2017 إلى ماي 2017.

3. الحدود البشرية: اقتصر البحث على جميع إدارات شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة- والبالغ عددهم 168 إطار خلال سنة 2017 وفي الفترة التي أجري فيها البحث.

ثالثا: مجتمع وعينة البحث

يقصد بمجتمع البحث مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة، ويتمثل مجتمع هذا البحث في جميع إدارات شركة الإسمنت عين التوتة- باتنة - من إدارات وإدارات مسيرة والبالغ عددهم 168 إطار سنة 2017، وفي الفترة التي تم فيها توزيع الاستبيان، حيث أن بعض الإدارات أحييت للتقاعد كما أن الشركة تقوم بتوظيف كفاءاتها من خلال عقود مؤقتة وبالتالي يتم تغيير عدد عمال الشركة بما فيهم الكفاءات بشكل مستمر.

وقد تم الاعتماد على المسح الشامل لمجتمع البحث حيث وزعت 168 استمارة استبيان استرجع منها 140، وتم استبعاد 14 استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل إما لعدم جديتها أو لعدم استكمالها لشروط ملئها، ليصبح عدد الاستمارات الصالحة للدراسة هو 126 استمارة بنسبة 75% وهي نسبة كافية لإجراء البحث.

المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولا: مصادر وأدوات جمع البيانات

يعتمد أي بحث على مجموعة من المصادر والأدوات التي يتم من خلالها جمع البيانات الخاصة بالبحث، حيث تتوقف دقة وصدق النتائج المتوصل إليها على مدى دقة المصادر والأدوات المستخدمة، وقد تم الاعتماد على مصادر أولية منها الاستمارة بصورة أساسية باعتبارها أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات الأولية، وفيما يلي أهم المصادر الأولية التي تم الاعتماد عليها في هذا البحث:

1. الاستمارة: تعد الاستمارة من أهم وسائل جمع البيانات، وتعرف بأنها: " أداة أو وسيلة لجمع البيانات تتكون من قائمة من الأسئلة، توجه للأفراد ليقوموا بالإجابة عليها بأنفسهم من أجل الحصول على معلومات حول موضوع معين"¹.

وقد تم تصميم استمارة البحث بالاعتماد على مجموعة من الأبحاث ذات العلاقة بمتغيرات البحث، وكذا الدراسات السابقة، فبالنسبة لجانب تسيير الكفاءات البشرية تم الاعتماد على

¹ نبيلة صالح السامرائي، محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الإنسانية: نموذج لكتابة الأطروحة والدفاع عنها، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 128.

مجموعة من الدراسات من بينها دراسة (نوال شنافي، 2014) ودراسة (سميرة عبد الصمد، 2014) ودراسة (Olace Dolaba, 2014).

أما جانب الأداء المؤسسي من الاستمارة فقد تم الاعتماد على معايير بطاقة الأداء المتوازن وكذا بعض الدراسات منها: دراسة (سليمان الفارس، 2010)، ودراسة (عادل بومجان، 2014). وقد تم إخضاع الاستمارة إلى مجموعة من المحكمين ليتم صياغتها في شكلها النهائي، حيث شملت الاستمارة على محاور وفقرات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث وكذا عبارات خاصة بمتغيرات البحث.

2. **المقابلة:** بالإضافة إلى الاستمارة تم الاعتماد على المقابلة غير المهيكلية والتي تتطلب علاقة مباشرة بين الباحث والمجيب، كما تستدعي أن يقوم حوار بينهما حول موضوع معين، وتوفر المقابلة فرصاً للتعمق أكثر أي متابعة نقاط هامة تتطلب تفصيلات وتفسيرات، وكانت المقابلة في هذا البحث مع مسؤول مصلحة المستخدمين في دائرة إدارة الموارد البشرية، لمعرفة كيفية تحديد الكفاءات، والوسائل المستخدمة في تنميتها وكذا الميزانية المخصصة لذلك، وكيفية تقييم الكفاءات.

3. **السجلات والوثائق:** تم الاعتماد على وثائق وسجلات الشركة للحصول على بعض البيانات المتعلقة بتسيير الكفاءات البشرية وبعض مؤشرات أدائها، حيث تم الحصول على هذه الوثائق والسجلات من مختلف الأقسام والوحدات بالشركة محل البحث.

وإلى جانب المصادر الأولية في جمع البيانات من خلال الاعتماد على مختلف الكتب باللغتين العربية والأجنبية، الرسائل الجامعية، المؤتمرات، المجلات العلمية الورقية والإلكترونية، بالإضافة إلى الملتقيات ومواقع الأنترنت.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها كان الاعتماد على حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS 22 (Statistical Package For Social Science)، بالاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية منها:

1. **مقاييس التحليل الإحصائي الوصفي**

❖ التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث؛

- ❖ المتوسط الحسابي المرجح: لمعرفة اتجاهات أفراد العينة حول كل عبارة من عبارات محاور البحث، وكذا حول المحاور ككل؛
- ❖ الانحراف المعياري: لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة نحو كل عبارة، ومعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة البحث عن متوسطاتها الحسابية.
- 2. المقاييس الإحصائية التحليلية
- ❖ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronback's Alpha): لاختبار مدى صلاحية أداة جمع البيانات لقياس متغيرات البحث، ويأخذ هذا المعامل قيمة ما بين الصفر والواحد، حيث كلما اقترب من الواحد يعني ثباتاً أكثر للبحث.
- والقيمة المتفق عليه هو أن يكون معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 .
- ❖ معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation): لدراسة طبيعة واتجاه العلاقة وقوتها بين المتغيرات؛ وتراوح قيمته بين 1 و-1 ؛ ويجب أن يكون مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؛
- ❖ تحليل الانحدار البسيط (Linear Regression) : لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرين وذلك على شكل علاقة دالة؛ وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analyse): لتحديد تأثير وشكل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وأي أبعاد المتغير المستقل هي الأكثر تأثيراً في المتغير التابع.
- حيث يعتمد تحليل الانحدار الخطي على قياس المعلمات التالية:
- R^2 : لتحديد نسبة ما يفسره المتغير المستقل من التغير الحاصل في المتغير التابع؛
- T: لتحديد درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- F: لتحديد جودة توفيق النموذج.
- ❖ اختبار كولموجروف- سمزوف (Kolmogrov-Smirnov): لمعرفة ما إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً؛
- ❖ تحليل التباين للانحدار: لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل البحث (تسيير الكفاءات البشرية والأداء المؤسسي).

المطلب الثالث: اختبار صدق أداة البحث وثباتها

أولاً: أداة البحث المستخدمة

تم الاعتماد في الجانب الميداني من البحث على الاستمارة كأداة أساسية للبحث، بهدف الوصول إلى النتائج المرجوة، وقد تم تقسيم الاستمارة إلى قسمين رئيسيين:

■ القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة.

■ القسم الثاني: ويحتوي على محاور الاستمارة وهي:

❖ المحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل وهو تسيير الكفاءات البشرية ويحتوي على 16 عبارة، بهدف معرفة مستوى تسيير الكفاءات في شركة الإسمنت عين التوتة- باتنة- من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وقد تم تقسيم هذا المحور إلى ثلاث أبعاد تعكس مراحل تسيير الكفاءات بالشركة كما يلي:

❖ تحديد الكفاءات: وتتمثل في العبارات من 1 إلى 5.

❖ تنمية الكفاءات: وتتمثل في العبارات من 6 إلى 11.

❖ تقييم الكفاءات: وتتمثل في العبارات من 12 إلى 16.

❖ المحور الثاني: ويتضمن المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي، ويحتوي على 18 عبارة تهدف إلى التعرف على واقع الأداء بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة -، موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

❖ الجانب المالي: ويضم العبارات من 17 إلى 20.

❖ جانب العمليات الداخلية: ويضم العبارات من 21 إلى 23.

❖ جانب العملاء: ويضم العبارات من 24 إلى 27.

❖ جانب التعلم والنمو: ويضم العبارات من 28 إلى 31.

❖ الجانب البيئي: ويضم العبارات من 32 إلى 34.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات المبحوثين لعبارات الاستمارة، وكانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة من عبارات المحاور السابقة كالتالي: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، ومن أجل تحديد النتيجة أو الاتجاه أعطيت للاحتمالات الإجابات السابقة الأوزان من 1 إلى 5 كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (16): درجة الاستجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

وكانت الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (17): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت 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 الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي، الندوة العالمية

للشباب الجامعي، 2009، ص 26، متوفر على الرابط

(www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=570&d..)، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2017/07/16.

ثانيا: اختبار صدق أداة البحث

تم اختبار صدق أداة البحث من خلال كل من الصدق الظاهري والصدق الداخلي، واختبار صدق أداة البحث ظاهريا تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة الجامعيين من ذوي الاختصاص بجامعة باتنة 1 الحاج لخضر، بالإضافة إلى أساتذة من جامعات أخرى داخل وخارج الجزائر 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، ويتوفر الملحق رقم (3) على قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان، كما تم التأكد من الصدق الداخلي لأداة البحث من خلال صدق الاتساق الداخلي.

❖ صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، تم حساب معامل بيرسون لكل العبارات مع محورها.

1. الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول (تسيير الكفاءات)

1-1 الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (تحديد الكفاءات)

جدول رقم(18): معاملات ارتباطات العبارات مع البعد الأول (تحديد الكفاءات)

الرقم	عبارات البعد الأول	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحديد الكفاءات			
1	تعمل الشركة على استقطاب كفاءات فردية تتمتع بمعارف ومهارات عالية.	0.618	0.000
2	تهتم الشركة بالحصول على الكفاءات الجماعية من داخل الشركة.	0.428	0.000
3	تحرص الشركة على استقطاب كفاءات متميزة من خارج الشركة.	0.759	0.000
4	تعتمد الشركة على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) لتحديد الكفاءات المطلوبة حاليا ومستقبلا.	0.779	0.000
5	تستخدم الشركة سياسة الإحلال الوظيفي أساسه الكفاءة.	0.537	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تحديد الكفاءات والبعد ككل عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، نلاحظ أن مستوى المعنوية لكل العبارات أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبذلك نعتبر عبارات البعد الأول صادقة لإجراء البحث.

2-1 الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (تنمية الكفاءات)

جدول رقم(19): معاملات ارتباطات العبارات مع البعد الثاني (تنمية الكفاءات)

الرقم	عبارات البعد الثاني	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تنمية الكفاءات			
6	تقدم الشركة دورات تكوينية مستمرة لأفرادها لرفع كفاءاتهم.	0.587	0.000
7	تخصص الشركة ميزانية من أجل تكوين كفاءاتها.	0.556	0.000
8	توفر الشركة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتبادل وتشارك معارف وخبرات كفاءاتها.	0.650	0.000
9	تعمل الشركة بنظام الفرق لرفع كفاءة مواردها البشرية.	0.675	0.000
10	تمنح الشركة حوافز مادية لكفاءاتها بناء على نتائج أداءهم الوظيفي.	0.760	0.000
11	توفر الشركة فرص جديدة للترقية أساسها الكفاءة.	0.624	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم (19) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (تنمية الكفاءات) والبعد ككل عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، حيث نلاحظ أن مستوى المعنوية لكل العبارات أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبذلك نعتبر عبارات البعد الثاني صادقة لإجراء البحث.

3-1 الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (تقييم الكفاءات)

جدول رقم (20): معاملات ارتباط العبارات مع البعد الثالث (تقييم الكفاءات)

الرقم	عبارات البعد الثالث	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تقييم الكفاءات			
12	تقوم الشركة بتقييم ومتابعة كفاءاتها بشكل دوري ومستمر.	0.490	0.000
13	تعتمد الشركة على المرافقة الميدانية في تقييم كفاءاتها.	0.678	0.000
14	تقدم الشركة فرص لكفاءاتها للمشاركة في وضع طرق التقييم.	0.638	0.000
15	تهتم الشركة بعملية تقييم كفاءاتها لتشخيص مستوى معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم.	0.529	0.000
16	تسمح الشركة لكفاءاتها بالإطلاع على نتائج تقييمهم.	0.464	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم (20) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (تقييم الكفاءات) والبعد ككل عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، حيث نلاحظ أن مستوى المعنوية لكل العبارات أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبذلك نعتبر عبارات البعد الثالث صادقة لإجراء البحث.

2. الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الأداء المؤسسي)

جدول رقم(21): معاملات ارتباط العبارات مع المحور الثاني (الأداء المؤسسي)

الرقم	عبارات المحور الثاني	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الجانب المالي			
17	حققت الشركة معدل عائد على رأس المال المستثمر.	0.684	0.000
18	حققت الشركة قيمة مضافة من كفاءاتها.	0.861	0.000
19	عرفت الشركة انخفاض مستمر في تكاليف المنتج.	0.757	0.000
20	حققت الشركة نسبة عالية من الربحية.	0.457	0.000
جانب العمليات الداخلية			
21	حققت الشركة تزايد مستمر في الإنتاجية.	0.566	0.000
22	تسعى الشركة لتخفيض معدل عيوب المنتج باستمرار.	0.822	0.000
23	أجرت الشركة تعديلات مستمرة على أساليب الإنتاج.	0.718	0.000
جانب العملاء			
24	تحقق الشركة ولاء عاليا من عملائها.	0.274	0.002
25	تعرف الشركة انخفاض في شكاوي العملاء.	0.767	0.000
26	تقوم الشركة بتسليم المنتج للعملاء في الوقت المحدد.	0.690	0.000
27	تهتم الشركة بوضع سعر تنافسي للمحافظة على عملائها وجذب المزيد منهم.	0.761	0.000
جانب التعلم والنمو			
28	تعمل الشركة على تحسين بيئة العمل لزيادة دافعية الكفاءات للعمل.	0.461	0.000
29	حققت الشركة زيادة في إنتاجية كفاءاتها نتيجة تنمية مهاراتهم وسلوكياتهم.	0.685	0.000
30	توفر الشركة نظام معلومات فعال لكفاءاتها يسمح لهم بمعرفة معلومات كافية عن عملائها.	0.639	0.000
31	تقوم الشركة بإشراك كفاءاتها في خططها الإستراتيجية والتنموية.	0.584	0.000
الجانب البيئي			
32	تحرص الشركة إلى الامتثال للقوانين البيئية.	0.889	0.000
33	تتخذ الشركة إجراءات لمنع التلوث والمحافظة على البيئة.	0.822	0.000
34	تقوم الشركة بمراجعة عمليات التخلص من النفايات.	0.769	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (21) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (الأداء المؤسسي) والمحور ككل عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، حيث نلاحظ أن مستوى المعنوية لكل العبارات أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبذلك نعتبر عبارات المحور الثاني صادقة لإجراء البحث.

ثالثا: اختبار ثبات أداة البحث

تم التأكد من ثبات أداة البحث من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(22): نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدقه لكل عبارات القياس

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
جميع عبارات الاستبيان	34	0.856

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل عبارات الاستبيان بلغ 0.856، وهو يعتبر جيد ومناسب لأغراض التحليل حيث تجاوز الحد الأدنى المتفق عليه وهو (0.60).

رابعا: اختبار التوزيع الطبيعي

تم الاعتماد على معامل كولومجروف-سمنوف (Kolmogorov Smirnov) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا أولا، حيث إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أكبر من أو تساوي مستوى الدلالة المعتمد وهو ($\alpha=0.05$) فإن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا.

ويمكن تمثيل ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم(23): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولومجروف-سمنوف)

المتغير	عدد العبارات	قيمة Z	مستوى المعنوية (sig)
تسيير الكفاءات البشرية	16	1.446	0.089
الأداء المؤسسي	18	0.983	0.288

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) لجميع الأبعاد، وبهذا نعتبر: العينة المسحوبة من مجتمع البحث تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج البحث

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل وتفسير نتائج البحث الميداني من خلال التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث، ثم تحليل وتفسير محاور الاستمارة لمتغيري البحث.

المطلب الأول: تحليل وتفسير الخصائص العامة لأفراد عينة البحث

تتمثل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث في الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (24): توزيع أفراد عينة البحث حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

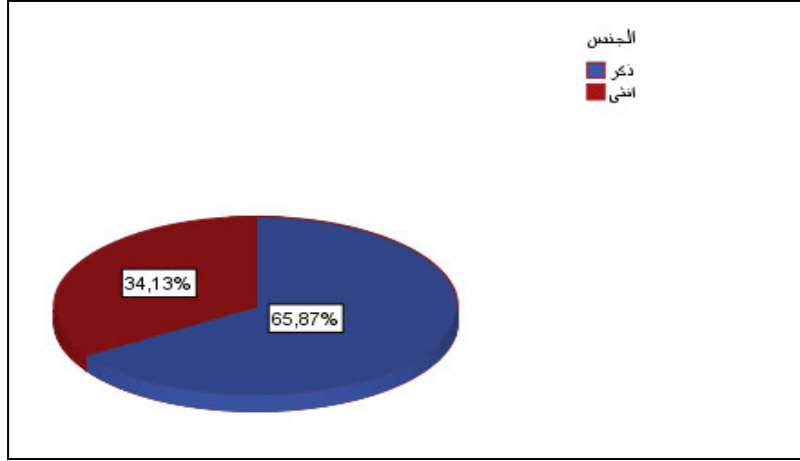
المتغيرات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	83
	أنثى	43
السن	أقل من 25 سنة	23
	من 25 إلى 35 سنة	58
	من 36 إلى 45 سنة	24
	أكثر من 45 سنة	21
المؤهل العلمي	ثانوي	21
	ليسانس	51
	مهندس	47
	ماستر أو ماجستير	7
	دكتوراه	0
الخبرة	أقل من 5 سنوات	41
	من 5 إلى 10 سنوات	55
	أكثر من 10 سنوات	30
المجموع	126	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (24) يتبين لنا أن أغلب أفراد العينة هم ذكور بنسبة (65.9%) بينما

بلغت نسبة الإناث (34.1%)، كما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم(30): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس

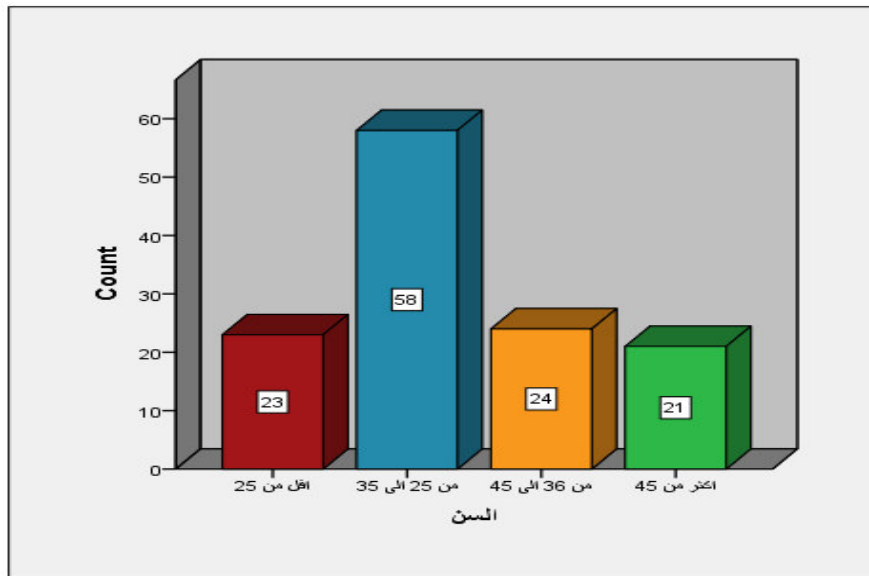


المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

كما أن أغلب أفراد العينة هم شباب، أي أن الشركة تستقطب كفاءات شابة للعمل بها بهدف إكسابهم الخبرة الكافية من الكفاءات الموجودة مسبقا في الشركة، حيث تتراوح أعمارهم بين 25 و 35 سنة بنسبة (46 %)، تليها الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة بنسبة (18.3%)، ثم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 سنة بنسبة (19 %)، بينما يحتل الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 45 سنة أقل نسبة وهي (16.7 %)، وهذا راجع إلى إحالة أغلب هذه الفئة من الأفراد للتقاعد.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي :

شكل رقم(31): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن

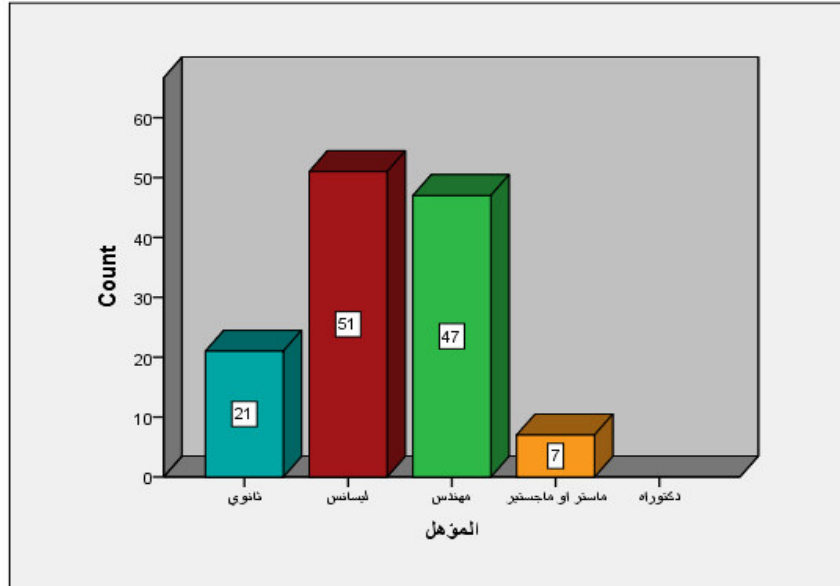


المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

كما نلاحظ من الجدول أن المؤهل العلمي الغالب على أفراد عينة البحث هو شهادة الليسانس بنسبة (40.5%)، يليه شهادة مهندس بنسبة (37.3%)، أي أن أغلب أفراد العينة هم من حاملي الشهادات وبالتالي يتمتعون بكفاءات عالية، ثم المستوى الثانوي بنسبة (16.7%) بينما بلغت نسبة الأفراد الذين يحملون شهادة الماستر أو الماجستير (5.6%)، ولا يوجد أحد من أفراد العينة مؤهله العلمي دكتوراه.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم(32): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

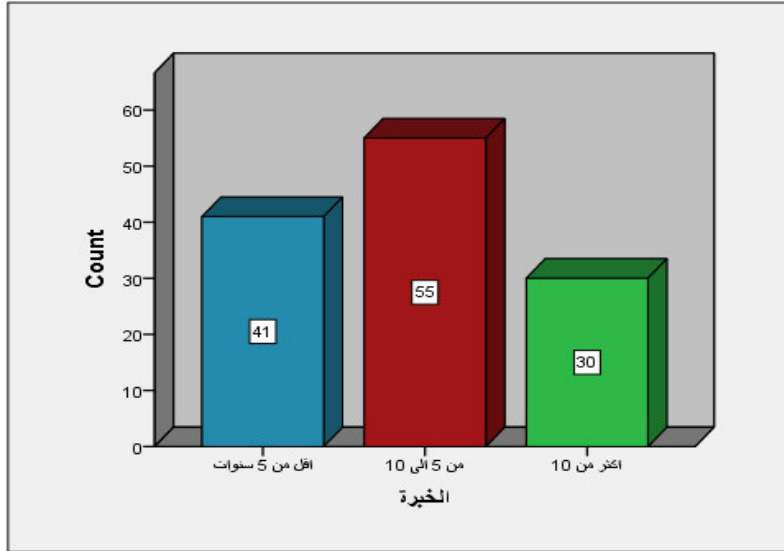


المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

كما يبين الجدول أن (42.2%) من أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات، بينما (32.8%) من أفراد العينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، أما الأفراد الذين تتجاوز خبرتهم 10 سنوات فيمثلون نسبة (23.5%)، أي أن أفراد العينة عموما يتمتعون بخبرة، وهذا ما يكسبهم الكفاءة في أدائهم.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(33): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

المطلب الثاني: تحليل وتفسير عبارات محور تسيير الكفاءات البشرية

يهتم التحليل الوصفي بتحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل محور من محاور الاستبيان

وفيما يلي عرض إجابات أفراد العينة اتجاه تسيير الكفاءات البشرية بالشركة.

أولاً: اتجاهات أفراد العينة حول عبارات تحديد الكفاءات

تتمثل اتجاهات أفراد عينة البحث حول عبارات تحديد الكفاءات في الجدول التالي:

جدول رقم(25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول بعد

تحديد الكفاءات

الترتيب	اتجاه أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	موافق	0.635	3.93	تعمل الشركة على استقطاب كفاءات فردية تتمتع بمعارف ومهارات عالية.	1
2	موافق	0.515	3.92	تهتم الشركة بالحصول على الكفاءات الجماعية من داخل الشركة.	2
4	موافق	0.781	3.83	تحرص الشركة على استقطاب كفاءات متميزة من خارج الشركة.	3
5	موافق	0.885	3.61	تعتمد الشركة على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات. (GPEC) لتحديد الكفاءات المطلوبة حاليا ومستقبلا.	4
3	موافق	0.624	3.87	تستخدم الشركة سياسة الإحلال الوظيفي أساسه الكفاءة .	5
/	موافق	0.446	3.83	تحديد الكفاءات	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة حول بعد تحديد الكفاءات كانت ايجابية، حيث جاءت كلها في اتجاه الموافقة، وكان المتوسط الحسابي العام لتحديد الكفاءات (3.83) وانحراف معياري قدره (0.446).

ولقد جاءت العبارة " تعمل الشركة على استقطاب كفاءات فردية تتمتع بمعارف ومهارات عالية" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي(3.93) وانحراف معياري (0.635)، وهذا يدل على أن الشركة تولي أهمية كبيرة لاستقطاب الكفاءات التي تتمتع بالمعارف والمهارات اللازمة للعمل بها، والتي تكسيها التفوق والتميز في أدائها؛ كما جاءت العبارة "تهتم الشركة بالحصول على الكفاءات الجماعية من داخل الشركة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.515)، مما يعني أن الشركة فضلا عن استقطابها أفضل الكفاءات للعمل بها تعمل على الحصول على الكفاءات الجماعية التي تحاول بناءها من داخل الشركة، نظرا لأهمية هذه الكفاءات في زيادة التعاون والتشارك وتبادل المعارف والخبرات في المستويات

التنظيمية المختلفة؛ وجاءت العبارة "تستخدم الشركة سياسة الإحلال الوظيفي أساسه الكفاءة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.624)، مما يدل أن الشركة تهتم بكفاءة المنصب والذي لا تمنحه إلا للأفراد الذين تتوفر لديهم الكفاءات والمهارات اللازمة لتولي المناصب داخل الشركة، كما أن الشركة تولي أهمية لسياسة الخلف لتشكيل كفاءات جديدة والمحافظة عليها.

في حين جاءت العبارة "تحرص الشركة على استقطاب كفاءات متميزة من خارج الشركة في المرتبة الرابعة من حيث درجت الموافقة عليها" بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.781)، مما يؤكد أن الشركة تهتم بالحصول على كفاءات جديدة ومتميزة تمنحها الإضافة والتميز في أدائها. وجاءت العبارة "تعتمد الشركة على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات. (GPEC) لتحديد الكفاءات المطلوبة حالياً ومستقبلاً" في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.84)، وهذا يعني أن الشركة لا تولي أهمية كبيرة لعملية تخطيط الكفاءات كخطوة لا بد منها في عملية تحديد الكفاءات البشرية واستقطابها، حيث أن أغلب كفاءات الشركة التي تم استجوابهم لا يدركون معنى التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

ثانياً: اتجاهات أفراد العينة حول عبارات تنمية الكفاءات

تتمثل اتجاهات أفراد عينة البحث حول عبارات تنمية الكفاءات في الجدول التالي:

جدول رقم(26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول بعد

تنمية الكفاءات

الترتيب	اتجاه أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	موافق	0.549	4.10	تقدم الشركة دورات تكوينية مستمرة لأفرادها لرفع كفاءاتهم.	1
2	موافق	0.559	4.01	تخصص الشركة ميزانية من أجل تكوين كفاءاتها.	2
4	موافق	0.749	3.85	توفر الشركة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتبادل وتشارك معارف وخبرات كفاءاتها.	3
3	موافق	0.652	3.88	تعمل الشركة بنظام الفرق لرفع كفاءة مواردها البشرية.	4
5	موافق	0.731	3.82	تمنح الشركة حوافز مادية لكفاءاتها بناء على نتائج أداءهم الوظيفي.	5
6	موافق	0.677	3.79	توفر الشركة فرص جديدة للترقية أساسها الكفاءة.	6
/	موافق	0.423	3.91	تنمية الكفاءات	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة حول بعد تنمية الكفاءات كانت ايجابية حيث جاءت كلها في اتجاه الموافقة وكان المتوسط الحسابي العام لتنمية الكفاءات (3.91) وانحراف معياري قدره (0.423).

وقد جاءت العبارة "تقدم الشركة دورات تكوينية مستمرة لأفرادها لرفع كفاءاتهم" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10) وانحراف معياري (0.549)، وهذا يعني أن الشركة تقدم فرص كثيرة لكفاءاتها من أجل تكوينهم حيث تعمل على تدريبهم وتكوينهم لزيادة معارفهم وصقل مهاراتهم وتطوير سلوكياتهم، وتعمل الشركة على تكوين كفاءاتها داخل الشركة بالإضافة إلى التكوين خارج الشركة من خلال التعاقد مع مؤسسات متخصصة مثل مركز التكوين لصناعة الإسمنت بالعاصمة (SFIC)، بالإضافة إلى التكوين الأجنبي والذي تهدف من خلالها إلى احتكاك كفاءاتها بالمهارات والخبرات الأجنبية لتطويرها وبالتالي الحصول على قيمة مضافة للشركة.

كما أن الشركة تخصص ميزانية معتبرة من أجل تكوين كفاءاتها، حيث جاءت العبارة "تخصص الشركة ميزانية من أجل تكوين كفاءاتها" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.559)، وهذا يؤكد الأهمية الكبيرة التي توليها الشركة لتكوين كفاءاتها، حيث تخصص لهم ميزانية من أجل زيادة معارفهم وصقل مهاراتهم، كما تمنحهم فرص للتكوين من أجل رفع معنوياتهم وزيادة تحفيزهم أكثر للعمل.

كما جاءت العبارة "تعمل الشركة بنظام الفرق لرفع كفاءة مواردها البشرية" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.652)، واحتلت العبارة "توفر الشركة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتبادل وتشارك معارف وخبرات كفاءاتها" المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.749)، مما يعني أن الشركة تعمل على تطوير معارف ومهارات كفاءاتها من خلال إنشاء فرق عمل في المستويات التنظيمية المختلفة، كما توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسهيل تبادل وتشارك المعارف والخبرات بين الكفاءات في الشركة.

بينما جاءت العبارة "تمنح الشركة حوافز مادية لكفاءاتها بناء على نتائج أداءهم الوظيفي" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.731)، حيث أن الشركة تمنح حوافز مادية مثل علاوة المدرودية بناء على أداء كفاءاتها ونتائج تقييمهم، كما جاءت العبارة "توفر الشركة فرص جديدة للترقية أساسها الكفاءة" في المرتبة السادسة والأخيرة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.677)، وهذا يدل على أن الشركة إلى جانب الحوافز المادية التي تقدمها لكفاءاتها نظيرة تأديتهم لأعمالهم، تولي نوعا ما أهمية للحوافز المعنوية كترقية الكفاءات المتميزة بالشركة لزيادة دافعيته أكثر للعمل والمحافظة عليها.

ثالثا: اتجاهات أفراد العينة حول عبارات تقييم الكفاءات

تتمثل اتجاهات أفراد عينة البحث حول عبارات تقييم الكفاءات في الجدول التالي:

جدول رقم(27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول بعد

تقييم الكفاءات

الترتيب	اتجاه أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	موافق	0.674	3.96	تقوم الشركة بتقييم ومتابعة كفاءاتها بشكل دوري ومستمر.	1
4	موافق	0.709	3.84	تعتمد الشركة على المرافقة الميدانية في تقييم كفاءاتها.	2
5	موافق	0.745	3.81	تقدم الشركة فرص لكفاءاتها للمشاركة في وضع طرق التقييم.	3
2	موافق	0.647	3.93	تهتم الشركة بعملية تقييم كفاءاتها لتشخيص مستوى معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم.	4
3	موافق	0.658	3.91	تسمح الشركة لكفاءاتها بالإطلاع على نتائج تقييمهم.	5
/	موافق	0.393	3.89	تقييم الكفاءات	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة حول بعد تقييم الكفاءات كانت ايجابية حيث جاءت كلها في اتجاه الموافقة وكان المتوسط الحسابي العام لتقييم الكفاءات (3.89) وانحراف معياري قدره (0.393).

حيث جاءت العبارة "تقوم الشركة بتقييم ومتابعة كفاءاتها بشكل دوري ومستمر" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.674)، وهذا يدل على أن الشركة تولي أهمية كبيرة من أجل إخضاع كفاءاتها لعملية التقييم المستمر، وذلك أن عملية تقييم الكفاءات ضرورية جدا للشركة من أجل اتخاذ مختلف القرارات الخاصة بكفاءاتها من تدريب وتحفيز وترقية...الخ.

كما جاءت العبارة "تهتم الشركة بعملية تقييم كفاءاتها لتشخيص مستوى معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري(0.647)، ما يعني أن الشركة تقوم بعملية التقييم أيضا من أجل معرفة مستوى معارف ومهارات وسلوكيات كفاءاتها لتنميتها وتطويرها واتخاذ مختلف الإجراءات الخاصة بها.

وجاءت العبارة " تسمح الشركة لكفاءاتها بالإطلاع على نتائج تقييمهم" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.658)، وهذا يعني أن الشركة تولي نوعا ما أهمية للسماح لكفاءاتها بالإطلاع على نتائج التقييم، بغية زيادة رضاهم عن عملية التقييم وكسب ولاءهم أكثر.

كما جاءت العبارة " تعتمد الشركة على المرافقة الميدانية في تقييم كفاءاتها" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.709)، حيث أن الشركة تقوم بتقييم كفاءاتها بالاعتماد على طريقة واحدة وهي طريقة التنقيط والتي يقوم بها المسؤول المباشر، غير أن بعض الحالات تتطلب المرافقة لمعرفة المهارة التي يتمتع بها الكفاءات، وخاصة في حالة حصول الشركة على كفاءات جديدة للعمل بها.

وأخيرا جاءت العبارة "تقدم الشركة فرص لكفاءاتها للمشاركة في وضع طرق التقييم" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.745)، حيث أن الشركة لا تقدم فرص كثيرة لكفاءاتها للمشاركة في وضع طرق التقييم ما يعني أن الشركة تحاول أن تضع طرق التقييم بأكثر موضوعية لمعرفة مستويات معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم وتطويرها في حالة الحاجة إلى ذلك.

وتجدر الإشارة أن تسيير الكفاءات بصفة عامة بالشركة يعد واضحا من قبل أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتسيير الكفاءات البشرية (3.88) وانحراف معياري (0.359)، ويمكن توضيح ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في الشركة لتسيير الكفاءات وفقا للمتوسط الحسابي في الجدول التالي:

جدول رقم (28): نتائج التحليل الوصفي لتسيير الكفاءات البشرية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تسيير الكفاءات
3	موافق	0.446	3.83	تحديد الكفاءات
1	موافق	0.423	3.91	تنمية الكفاءات
2	موافق	0.393	3.89	تقييم الكفاءات
/	موافق	0.359	3.88	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في الشركة لتسيير الكفاءات وفقا للمتوسط الحسابي، حيث احتلت تنمية الكفاءات المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، وجاءت تقييم الكفاءات في المرتبة الثانية، ثم تحديد الكفاءات في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة، غير أن كلها تقع ضمن مجال الموافقة، كما أن المتوسط الحسابي العام لتسيير الكفاءات بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.359) وهو ضمن مجال الموافقة أيضا، أي أن تسيير الكفاءات يعد واضحا من قبل أفراد العينة وأن الشركة تمتلك كفاءات فردية وجماعية وتعمل على تنميتها وتقييمها بشكل مستمر لاستعمالها نحو تحسين أدائها.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير عبارات محور الأداء المؤسسي

سيتم من خلال هذا المطلب عرض إجابات مفردات العينة اتجاه الأداء المؤسسي، للوقوف على مدى أهمية تسيير الكفاءات البشرية في الشركة في التأثير على أدائها من منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

أولا: اتجاهات أفراد العينة حول عبارات الجانب المالي

تتمثل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الجانب المالي في الجدول التالي :

جدول رقم(29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول بعد

الجانب المالي

الترتيب	اتجاه أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
3	موافق	0.674	3.90	حققت الشركة معدل عائد على رأس المال المستثمر.	1
4	موافق	0.712	3.86	حققت الشركة قيمة مضافة من كفاءاتها.	2
2	موافق	0.572	3.98	عرفت الشركة انخفاض مستمر في تكاليف المنتج.	3
1	موافق	0.586	3.99	حققت الشركة نسبة عالية من الربحية.	4
/	موافق	0.459	3.91	الجانب المالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة حول بعد الجانب المالي كانت ايجابية حيث جاءت كلها في اتجاه الموافقة وكان المتوسط الحسابي العام للجانب المالي (3.91) وانحراف معياري قدره (0.459).

ولقد جاءت العبارة "حققت الشركة نسبة عالية من الربحية" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.586)، وهذا يدل على أن الكفاءات البشرية بالشركة فردية كانت أو جماعية لها تأثير إيجابي على ربحية الشركة، حيث أن الشركة حققت نسبة عالية من الربحية نتيجة تسيير الكفاءات بها.

كما جاءت العبارة "عرفت الشركة انخفاض مستمر في تكاليف المنتج" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.572)، أي أن الشركة عرفت انخفاض في التكاليف من خلال زياد الربحية بنسبة كبيرة مما غطت على تكاليفها بشكل كبير.

وجاءت العبارة "عرفت الشركة انخفاض مستمر في تكاليف المنتج" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.674)، حيث أن الشركة تحقق معدل عائد من رأس مالها المستثمر والفضل يعود دون شك إلى كفاءاتها البشرية.

بينما جاءت العبارة "حققت الشركة قيمة مضافة من كفاءاتها" في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث درجة الموافقة عليها، بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.712)، حيث أن الكفاءات البشرية بالشركة حققت قيمة مضافة لها، خاصة الكفاءات المتميزة والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين مما يستلزم زيادة تنميتها والمحافظة عليها بشكل مستمر.

ثانياً: اتجاهات أفراد العينة حول عبارات جانب العمليات الداخلية

تتمثل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات جانب العمليات الداخلية في الجدول

التالي:

جدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول بعد

جانب العمليات الداخلية

الترتيب	اتجاه أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	موافق	0.644	3.97	حققت الشركة تزايد مستمر في الإنتاجية.	1
1	موافق	0.586	3.99	تسعى الشركة لتخفيض معدل عيوب المنتج باستمرار.	2
3	موافق	0.574	3.88	أجرت الشركة تعديلات مستمرة على أساليب الإنتاج.	3
/	موافق	0.425	3.95	جانب العمليات الداخلية	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة حول بعد جانب العمليات الداخلية كانت ايجابية حيث جاءت كلها في اتجاه الموافقة وكان المتوسط الحسابي العام لجانب العمليات الداخلية (3.95) وانحراف معياري قدره (0.42).

ولقد جاءت العبارة "حققت الشركة تزايد مستمر في الإنتاجية" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.586)، حيث أن شركة الإسمنت عين التوتة تعرف بتزايد مستمر في الإنتاجية خاصة في السنوات الأخيرة بإنتاج قدره مليون طن سنويا، وهذا راجع دون شك لأفرادها بما فهم الكفاءات والذين رفعوا التحدي في أن تكون هذه النسبة من إنتاج الإسمنت سنويا.

كما جاءت العبارة "تسعى الشركة لتخفيض معدل عيوب المنتج باستمرار"، في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.644)، ما يدل على أن الشركة تحرص على زيادة جودة منتجاتها وتقليل معدل العيوب في منتجها بشكل مستمر من خلال تنمية كفاءاتها وصقل مهاراتهم وسلوكياتهم والتي تنعكس دون شك على أدائهم.

وجاءت العبارة "أجرت الشركة تعديلات مستمرة على أساليب الإنتاج" في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.574)، حيث أن الشركة لا تقوم بتغيير أساليب إنتاجها بشكل عام وهذا راجع إلى طبيعة المنتج حيث تنتج نوع واحد من الإسمنت، وهذا ما يفسر إجابات أفراد العينة.

ثالثا: اتجاهات أفراد العينة حول عبارات جانب العملاء

تتمثل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات جانب العملاء في الجدول التالي:

جدول رقم(31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول بعد

جانب العملاء

الترتيب	اتجاه أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	موافق	0.582	4.07	تحقق الشركة ولاء عاليًا من عملائها.	1
4	موافق	0.905	3.78	تعرف الشركة انخفاض في شكاوي العملاء.	2
2	موافق	0.728	3.96	تقوم الشركة بتسليم المنتج للعملاء في الوقت المحدد.	3
3	موافق	0.891	3.79	تهتم الشركة بوضع سعر تنافسي للمحافظة على عملائها وجذب المزيد منهم.	4
/	موافق	0.509	3.90	جانب العملاء	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة حول بعد جانب العملاء كانت ايجابية حيث جاءت كلها في اتجاه الموافقة وكان المتوسط الحسابي العام لجانب العملاء (3.90) وانحراف معياري قدره (0.509).

ولقد جاءت العبارة "تحقق الشركة ولاء عاليًا من عملائها" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.582)، وهذا يدل على أن الشركة تعرف ولاء من عملائها.

وجاءت العبارة "تقوم الشركة بتسليم المنتج للعملاء في الوقت المحدد" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.728)، أي أن الشركة تحرص على إرضاء عملائها من خلال تلبية احتياجاتهم، وتلبية متطلباتهم في الوقت المحدد.

كما أن عدد العملاء في تزايد مستمر، وهذا راجع إلى الجودة في إنتاجها، وكذا السعر المنخفض الذي وضعتة الشركة مقارنة بشركات الإسمنت الأخرى، حيث جاءت العبارة "تهتم الشركة بوضع سعر تنافسي للمحافظة على عملائها وجذب المزيد منهم" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.871).

بينما جاءت العبارة "تعرف الشركة انخفاض في شكاوي العملاء" في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.905)، وهذا راجع إلى أن الشركة لا تتلقى أصلا شكاوي من عملائها، وان زبائنها راضون بالمنتج الذي تقدمه الشركة.

رابعاً: اتجاهات أفراد العينة حول عبارات جانب التعلم والنمو

تتمثل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات جانب التعلم والنمو في الجدول التالي:

جدول رقم(32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول بعد

جانب التعلم والنمو

الترتيب	اتجاه أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
4	موافق	0.694	3.84	تعمل الشركة على تحسين بيئة العمل لزيادة دافعية الكفاءات للعمل.	1
1	موافق	0.849	3.91	حققت الشركة زيادة في إنتاجية كفاءاتها نتيجة تنمية مهاراتهم وسلوكياتهم.	2
2	موافق	0.736	3.90	توفر الشركة نظام معلومات فعال لكفاءاتها يسمح لهم بمعرفة معلومات كافية عن عملائها.	3
3	موافق	0.821	3.86	تقوم الشركة بإشراك كفاءاتها في خططها الإستراتيجية والتنموية.	4
/	موافق	0.462	3.88	جانب التعلم والنمو	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة حول بعد جانب التعلم والنمو كانت ايجابية حيث جاءت كلها في اتجاه الموافقة وكان المتوسط الحسابي العام لمحور التعلم والنمو (3.88) وانحراف معياري قدره (0.462).

ولقد جاءت العبرة "حققت الشركة زيادة في إنتاجية كفاءاتها نتيجة تنمية مهاراتهم وسلوكياتهم" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.849)، وهذا يعني أن الشركة تحقق زيادة معتبرة في إنتاجيتها من خلال تنمية كفاءاتها وتطوير مهاراتهم.

كما جاءت العبرة "توفر الشركة نظام معلومات فعال لكفاءاتها يسمح لهم بمعرفة معلومات كافية عن عملائها" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.736)، وهذا يعني أن الشركة تعمل على تبادل المعلومات الخاصة بزبائنهم مع كفاءاتها حيث أن الشركة تمتلك تكنولوجيا متطورة تسمح لها بنشر المعلومات بين الكفاءات بطريقة سهلة وفعالة.

وجاءت العبارة "تقوم الشركة بإشراك كفاءاتها في خططها الإستراتيجية والتنموية" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.821)، وهذا يؤكد أن الشركة تعمل على تمكين كفاءاتها من خلال إشراكهم في مخططات الشركة الإستراتيجية، حيث أن شركة الإسمنت عين التوتة تضع ثقة كبيرة في كفاءاتها مما يزيد من رضاهم عن العمل وبالتالي تحسين أدائهم.

بينما جاءت العبارة "تعمل الشركة على تحسين بيئة العمل لزيادة دافعية الكفاءات للعمل" في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.694)، أي أن الشركة توفر البيئة اللازمة لكفاءاتها لزيادة دافعيتهم للعمل وخلق روح الإبداع والابتكار بالشركة.

خامسا: اتجاهات أفراد العينة حول عبارات الجانب البيئي

تتمثل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور البيئي في الجدول التالي:

جدول رقم(33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول بعد

الجانب البيئي

الترتيب	اتجاه أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
3	موافق	0.715	3.72	تحرص الشركة إلى الامتثال للقوانين البيئية.	1
2	موافق	0.561	3.85	تتخذ الشركة إجراءات لمنع التلوث والمحافظة على البيئة.	2
1	موافق	0.527	3.86	تقوم الشركة بمراجعة عمليات التخلص من النفايات.	3
/	موافق	0.500	3.81	الجانب البيئي	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة حول بعد الجانب البيئي كانت ايجابية حيث جاءت كلها في اتجاه الموافقة وكان المتوسط الحسابي العام لمحور التعلم والنمو (3.81) وانحراف معياري قدره (0.500).

ولقد جاءت العبارة "تقوم الشركة بمراجعة عمليات التخلص من النفايات" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.527)، حيث أن الشركة قامت بمشروع من أجل التخلص من انبعاثات والمواد الطاقوية السامة من خلال تبديل

المصافي القديمة بمصفايتين ذات أذرع سنة 2011، لتعويض المصفايتين الإلكترونيين السابقين للاستجابة لتطلعات المحيط .

كما جاءت العبارة "تتخذ الشركة إجراءات لمنع التلوث والمحافظة على البيئة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي(3.85) وانحراف معياري (0.561) ، حيث أن الشركة من خلال مشروعها الصديق للبيئة والذي كلفها 29 مليارا للمصفاة، وضعت حدا نهائيا لمشاكل سكان بلديتي تيلاطو وسقانة ومختلف البلديات المجاورة من الآثار الجانبية للتلوث، الذي اشتكوا منه طيلة السنوات الماضية على الرغم من وجود المصفاة القديمة التي تم تركيبها عند افتتاح المصنع سنة 1986.

وجاءت العبارة "تحرص الشركة إلى الامتثال للقوانين البيئية" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري(0.715)، حيث أن كفاءات الشركة يدركون إلى حد ما أنها تولي أهمية للتشريعات والمتطلبات البيئية التي تحكم نشاطاتها المنبعثة في الجو عن طريق تخفيض استرجاع كمية المادة الأولية المنبعثة من جهة وتوفير معتبر لعنصري الطاقة و الماء بنسبة 7% من طاقة الإنتاج من جهة أخرى.

وتجدر الإشارة أن الأداء المؤسسي يعد واضحا من قبل أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للأداء المؤسسي (3.89) وانحراف معياري (0.281)، ويمكن توضيح ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في الشركة للأداء المؤسسي وفقا للوسط الحسابي في الجدول التالي:

جدول رقم (34): نتائج التحليل الوصفي للأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
الجانب المالي	3.91	0.459	موافق	2
جانب العمليات الداخلية	3.95	0.425	موافق	1
جانب العملاء	3.90	0.509	موافق	3
جانب التعلم والنمو	8.88	0.462	موافق	4
الجانب البيئي	3.81	0.500	موافق	5
المجموع	3.89	0.281	موافق	/

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في الشركة للأداء المؤسسي وفقا للمتوسط الحسابي، حيث احتل جانب العمليات الداخلية المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، وجاء الجانب المالي في المرتبة الثانية، يليه جانب العملاء في المرتبة الثالثة، ثم جانب التعلم والنمو في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة، وأخيرا الجانب البيئي؛ غير أن كلها تقع ضمن مجال الموافقة، كما أن المتوسط الحسابي العام للأداء المؤسسي بلغ (3.89) وبانحراف معياري (0.281) وهو ضمن مجال الموافقة أيضا، أي أن الأداء المؤسسي يعد واضحا من قبل أفراد العينة.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات البحث ونتائجه

سيتم من خلال هذا المبحث اختبار فرضيات البحث الميداني، لمعرفة أثر تسيير الكفاءات البشرية بمختلف أبعاده (تحديد الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات) على الأداء بشركة الإسمنت عين التوتة – باتنة-، وكذا معرفة الفروق بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية ومستوى الأداء بالشركة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، بوضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الكفاءات البشرية بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي بشركة الاسمنت عين التوتة – باتنة –.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الكفاءات البشرية بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي بشركة الاسمنت عين التوتة – باتنة –.

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (35): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من مدى ملائمة النموذج لاختبار الفرضية

الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.191	1	4.191	91.200	0.000
الخطأ	5.698	124	0.046		
المجموع الكلي	9.890	125	/		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت 91.200 بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملاءمته لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

ولدراسة أثر تسيير الكفاءات البشرية بمختلف أبعاده على الأداء المؤسسي، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (36): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة على الأداء المؤسسي بشركة

الإسمنت عين التوتة - باتنة

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
تحديد الكفاءات	0.151	0.051	0.239	2.959	0.000	0.501	0.251
تنمية الكفاءات	0.233	0.074	0.351	3.163	0.004	0.604	0.365
تقييم الكفاءات	0.121	0.077	0.169	1.562	0.002	0.553	0.305
تسيير الكفاءات	0.510	0.053	0.651	9.556	0.012	0.651	0.424

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم (36) نتائج تحليل التباين التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي؛ إذ بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.651) عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.424)، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.510) وهذا يعني أن التغيير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.510) في المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (9.556) وهي دالة

عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.012) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الكفاءات البشرية بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة.

ويمكن تمثيل معادلة الأثر بين تسيير الكفاءات البشرية بأبعاده الثلاث (تحديد الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات)، والتي نرمز لها ب (X1, X2, X3) والأداء المؤسسي، الذي نرمز له ب Y كما يلي:

$$Y = 1.929 + 0.151 X1 + 0.233 X2 + 0.121 X3$$

وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة.

جدول رقم (37): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
تحديد الكفاءات	0.316	0.049	0.501	6.444	0.000	0.501	0.251

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول نتائج تحليل التباين التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي؛ إذ بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.501) عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.251)، كما بلغت قيمة درجة

التأثير B (0.316)، وهذا يعني أن التغيير في قيمة متغير تحديد الكفاءات بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.316) في المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (6.444) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة – باتنة-.

وما يفسر هذه النتيجة أن قيام شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة- باستقطاب الكفاءات الفردية التي تتميز بمعارف ومهارات عالية من داخل وخارج الشركة، وكذا سعيها للحصول على كفاءات جماعية، ومن ثم وضعها في المنصب المناسب لها يحدث التوافق بين الوظائف والكفاءات بالشركة مما يزيد من دافعيتهم أكثر للعمل والذي ينعكس على أداء الشركة ككل.

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي بشركة الاسمنت عين التوتة – باتنة –.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي بشركة الاسمنت عين التوتة – باتنة –.

جدول رقم(38): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
تنمية الكفاءات	0.402	0.048	0.604	8.443	0.000	0.604	0.365

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول نتائج تحليل التباين التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات على الأداء المؤسسي؛ إذ بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.604) عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.365)، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.402)، وهذا يعني أن التغيير في قيمة متغير تنمية الكفاءات بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار

(0.402) في المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (8.443) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة – باتنة-.

وما يفسر هذه النتيجة أن الاهتمام الكبير الذي توليه الشركة لتنمية كفاءاتها، من خلال التدريب والتعليم الذين يحضون به وتشكيل فرق عمل لتبادل وتشارك المعارف والخبرات بينهم وكذا تحفيزهم ماديا ومعنويا، يؤثر دون شك على أدائها من خلال زيادة معارف ومهارات الكفاءات وتحسين سلوكياتهم وتوفير البيئة الملائمة لهم وإشراكهم في مخططات الشركة الإستراتيجية مما ينعكس على أدائهم وأداء الشركة ككل، حيث تزيد إنتاجيتهم وبالتالي إنتاجية الشركة التي تتمتع بجودة عالية، مما يزيد من رضا العملاء وولائهم لها وبالتالي تحسين الوضع المالي للشركة.

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي بشركة الاسمنت عين التوتة – باتنة –.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي بشركة الاسمنت عين التوتة – باتنة –.

جدول رقم(39): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
تقييم الكفاءات	0.395	0.054	0.553	7.384	0.000	0.553	0.305

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول نتائج تحليل التباين التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات على الأداء المؤسسي؛ إذ بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.553) عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.305)، كما بلغت قيمة درجة التأثير

B (0.395)، وهذا يعني أن التغيير في قيمة متغير تقييم الكفاءات بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.395) في المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (7.384) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة – باتنة-.

وما يفسر هذه النتيجة أن قيام الشركة بتقييم كفاءاتها بشكل دوري ومستمر يزيد من حرص الكفاءات على تادية مهامهم بحماس وجودة عالية، كما يخلق بينهم نوع من التنافس والتحدي لزيادة الإنتاج وتحسينه، وتعمل المرافقة الميدانية للكفاءات على تدعيم بناء العلاقات وتبادل الخبرات بينهم وهذا ما ينعكس على أدائهم وبالتالي أداء الشركة ككل، كما يسمح تقييم الكفاءات بمعالجة الانحرافات والتي يتم تداركها بمختلف آليات التنمية لتحسن من معارف ومهارات وسلوكات الكفاءات بالشركة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

يتم اختبار المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي والخبرة.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة- تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام اختبار T للعينة المستقلة والنتائج المتحصل عليها

موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم(40): نتائج اختبار T للفروق بين المتغيرات حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية تعزى لمتغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.687	0.493	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت (0.687) ومستوى الدلالة المحسوب (0.493) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة - عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير الجنس، أي وجود تجانس بين الذكور والإناث في تصوراتهم حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية بالشركة.

وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة- تعزى لمتغير السن.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم(41): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى

تسيير الكفاءات البشرية تعزى لمتغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.827	3	0.276	2.204	0.091
داخل المجموعات	15.265	122	0.125		
المجموع	16.093	125	-		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية تعزى لمتغير السن، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.204) وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.091) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha= 0.05$)، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير السن على تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة-.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة- تعزى لمتغير السن.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة- تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي.

جدول رقم(42): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى

تسيير الكفاءات البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.032	3	0.011	0.081	0.970
داخل المجموعات	16.061	122	0.132		
المجموع	16.093	125	-		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.081) وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.970) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha= 0.05$)، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة-.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة- تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة- تعزى لمتغير الخبرة.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي.

جدول رقم (43): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى

تسيير الكفاءات البشرية تعزى لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.096	3	0.048	0.370	0.691
داخل المجموعات	15.996	122	0.130		
المجموع	16.093	125	-		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية تعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.370) وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.691) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha= 0.05$)، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الخبرة على تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة-.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة- تعزى لمتغير الخبرة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

سيتم من خلال هذا الفصل اختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية. H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

يتم اختبار المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي والخبرة.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة- تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام اختبار T للعينة المستقلة والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي.

جدول رقم(44): نتائج اختبار T للفروق بين المتغيرات حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير

الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.350	0.727	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت (0.350) ومستوى الدلالة المحسوب (0.727) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة- عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير الجنس، أي وجود تجانس بين الذكور والإناث في تصوراتهم حول مستوى الأداء المؤسسي بالشركة.

وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة- تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة- تعزى لمتغير السن.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي.

جدول رقم(45): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.417	3	0.139	1.792	0.152
داخل المجموعات	9.472	122	0.078		
المجموع	9.890	125	-		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير السن، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.792) وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.152) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha= 0.05$)، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير السن على تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة-.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة- تعزى لمتغير السن.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة- تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي .

جدول رقم(46): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى

الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.092	3	0.031	0.384	0.765
داخل المجموعات	9.797	122	0.080		
المجموع	9.890	125	-		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.384) وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.765) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha= 0.05$)، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة- تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة- تعزى لمتغير الخبرة.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي .

جدول رقم (47): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.061	2	0.030	0.381	0.684
داخل المجموعات	9.829	123	0.080		
المجموع	9.890	125	-		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.381) وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.684) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الخبرة على تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة-.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة- تعزى لمتغير الخبرة.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال البحث الميداني بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة-، والذي هدف إلى معرفة الأثر الناتج من تسيير الكفاءات البشرية بمختلف أبعاده (تحديد الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات) بشركة الإسمنت عين التوتة على الأداء الكلي لها من منظورات بطاقة الأداء المتوازن، والمتمثلة في الجوانب التالية (الجانب المالي، جانب العمليات الداخلية، جانب العملاء، جانب التعلم والنمو)، بالإضافة إلى الجانب البيئي والذي يعد جانبا حساسا في الشركة محل البحث، بسبب انبعاثات الغبار التي يخلفها المصنع والتي تعد الملوث الأساسي للبيئة، مما استدعى الشركة لمحاولة الحد منها.

وبعد التحليل الإحصائي للاستبيان الموزع على عينة الإطارات بالشركة من خلال الاعتماد على برنامج SPSSV22 والأساليب الإحصائية المناسبة، تم التوصل إلى أن هناك إدراك من قبل أفراد عينة البحث حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة-، وكذا حول مستوى الأداء المؤسسي، كما توصل البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الكفاءات البشرية بمختلف أبعاده على الأداء المؤسسي بالشركة، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من تحديد الكفاءات، تنمية الكفاءات وتقييم الكفاءات البشرية على أداء الشركة.

أما فيما يخص أثر المتغيرات الشخصية على آراء عينة البحث، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة البحث حول مستوى كل من تسيير الكفاءات البشرية والأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة).

خاتمة

خاتمة

عرفت بيئة الأعمال تحولات وتحديات كثيرة والتي أفرزتها العولمة والتحالفات والابتكارات في مختلف المجالات، حيث تحولت المؤسسات إلى الاقتصاد المبني على المعرفة والتكنولوجيا الحديثة والذي قوامه الجودة والتجديد والسبق في خدمة الزبون ورفع درجة ولائه، وكنتيجة لهذه التحولات تغيرت النظرة للمورد البشري بالمؤسسة، فبعد أن كان ينظر إليه مجرد يد عاملة منفذة أصبح الاهتمام كله منصب على العقول البشرية والبحث عن كيفية استغلال الطاقات والمعارف والقدرات الكامنة لديها من خلال إدراجها ضمن خططها الإستراتيجية بما يصب في خدمة أداؤها وتميزه.

وبما أن الأداء وفق منظور استراتيجي يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومدى تحويل وترجمة هذه الأهداف في شكل سلوكيات وتصرفات عملية، ظهرت أدوات جديدة لقياس وتقييم الأداء المؤسسي كبطاقة الأداء المتوازن والتي أكدت أهمية الأصول غير الملموسة في تحقيق التفوق في الأداء وتميزه وذلك بإدراجها للمؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية للأداء، والمتمثلة خاصة في المهارات والكفاءات التي يتمتع بها الأفراد واستثمارها بما يتلاءم ومتطلبات الأداء الضرورية، لذلك نجد المؤسسات تتسابق للحصول على أفضل هذه الكفاءات وحسن استغلالها والمحافظة عليها من خلال تسييرها تسييرا فعالا.

فالمؤسسة بتبنيها لأسلوب تسيير الكفاءات كأحد أهم المداخل الحديثة في تسيير الموارد البشرية تعمل على البحث والتنقيب عن الكفاءات الضرورية، وتنميتها ثم تقييمها، وتستخدم المؤسسة أساليب وآليات مختلفة لتنمية كفاءاتها البشرية كإدارة المعرفة، التكوين، التحفيز، تطوير فرق العمل والتمكين، حيث تسعى المؤسسة من خلال إدارة المعرفة إلى تبادل وتشارك المعارف والخبرات بين كفاءاتها، وتسعى من خلال التكوين إلى تطوير معارف ومهارات كفاءاتها في العمل مما يجعلهم أكثر استعدادا لمواجهة مختلف التغيرات المحيطة، وتهتم المؤسسة بتحفيز كفاءاتها ماديا ومعنويا لزيادة ولائهم للمؤسسة، ومنحهم الثقة لممارسة نشاطهم بكل حرية، كما تعمل المؤسسة على تطوير فرق العمل وتمكين كفاءاتها لما له من أبعاد وأثار نفسية، معرفية، ومهارية وسلوكية تنمي الإبداع لدى الكفاءات وتحسن من أداؤهم.

إن التكامل بين مختلف مراحل تسيير الكفاءات بالمؤسسة من تحديد للكفاءات، تنميتها وتقييمها يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي من مختلف الجوانب، وهو ما سعى إليه هذا البحث، والذي تم التوصل من خلاله إلى نتائج نظرية وتطبيقية يمكن تلخيصها فيما يلي:

النتائج النظرية:

- تعتبر الكفاءات البشرية أحد أهم موارد المؤسسة وأساس التفوق والتميز في أدائها من خلال إنشائها للقيمة الاقتصادية المضافة؛
- تتمثل أهم كفاءات المؤسسة في الكفاءات الفردية والجماعية والإستراتيجية؛
- يعتبر تسيير الكفاءات البشرية أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة في تسيير الموارد البشرية ويمر بثلاث مراحل أساسية تتمثل في تحديد الكفاءات، تنمية الكفاءات، وتقييم الكفاءات؛
- تعتمد المؤسسة على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الكفاءات، وتحقيق التوافق بين كفاءات الأفراد ومتطلبات الوظائف؛
- تستخدم المؤسسة عدة أساليب من أجل تنمية كفاءاتها البشرية، أهمها إدارة المعرفة، التكوين، التحفيز، تطوير فرق العمل، والتمكين؛
- تقوم المؤسسة بتقييم كفاءاتها بشكل دوري ومستمر للتعرف على مستوى معارف ومهارات وسلوكات أفرادها وتنميتها؛
- يعتبر تحسين الأداء المؤسسي ضرورة ملحة للمؤسسات في ظل تواجدها في بيئة سريعة التغيير وشديدة التنافس، والتي تفرض على المؤسسة إعادة النظر في أدائها وتوازنه؛
- تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأساليب الإدارية الحديثة في قياس الأداء وتقييمه، باحتوائها لمؤشرات غير مالية إضافة إلى المؤشرات المالية؛
- تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتقييم أداء المؤسسة بشكل شامل ومتوازن، وتعمل على تفادي أوجه القصور في أدوات التقييم التقليدية، مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة بجملة من المميزات والخصائص؛
- يعتبر محور التعلم والنمو كمحور أساسي وقاعدي في بطاقة الأداء المتوازن، فاكتمال المؤسسة للأفراد ذوي المهارات والمعرفة العالية وتحفيزهم وتطوير فرق العمل وتمكينهم يؤثر على رضا الأفراد، إنتاجيتهم وولائهم وهذا يقود إلى تعزيز الأداء للعمليات الداخلية التي تؤدي بدورها إلى تعظيم توصيل القيمة للعملاء والتي يتولد عنها في النهاية النتائج المالية التي تحقق رضا المساهمين؛

- إضافة الجانب البيئي في بطاقة الأداء المتوازن إلى الأبعاد الأربعة والمتمثلة في البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء وبعد التعلم والنمو، يعد عاملا أساسيا لتحقيق التوازن في الأداء المؤسسي وتحسينه من مختلف الجوانب.

النتائج التطبيقية:

إلى جانب النتائج النظرية هناك مجموعة من النتائج تتعلق بالبحث الميداني تتمثل أهمها فيما يلي:

- تصورات أفراد عينة البحث حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة- كانت واضحة ومرتفعة؛ إذ بلغ متوسط إجاباتهم حول تسيير الكفاءات البشرية بأبعاده مجتمعة (3.88) وبانحراف معياري (0.359).
- تصورات أفراد عينة البحث حول مستوى الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة -باتنة- كانت واضحة ومرتفعة أيضا؛ إذ بلغ متوسط إجاباتهم حول الأداء المؤسسي (3.89) وبانحراف معياري (0.281).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الكفاءات البشرية بمختلف أبعاده والمتمثلة في (تحديد الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات) على الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة -باتنة-، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.651)، كما أن المتغير المستقل فسر ما نسبته (42.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة -باتنة-، حيث أن متغير تحديد الكفاءات فسر ما نسبته (25.1%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة -باتنة-، حيث أن متغير تنمية الكفاءات فسر ما نسبته (36.5%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة -باتنة-، حيث أن متغير تقييم الكفاءات فسر ما نسبته (30.5%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الكفاءات البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة).

الاقتراحات:

- على ضوء مختلف النتائج المتوصل إليها من هذا البحث، تم إعطاء مجموعة من الاقتراحات فيما يخص البحث النظري والتطبيقي، تتمثل أهمها فيما يلي:
- ✓ ضرورة الاهتمام بعملية تسيير الكفاءات البشرية لاستغلال معارف ومهارات وسلوكات الأفراد على نحو صحيح.
 - ✓ محاولة الاستفادة أكثر من الكفاءات الجماعية بإنشاء فرق عمل تساهم في تعزيز التعاون وتشارك المعارف والخبرات بين الأفراد.
 - ✓ إشراك الكفاءات في الخطط الإستراتيجية للمؤسسة وإعطاءهم الصلاحية في اتخاذ القرارات، لضمان تحسين الأداء المؤسسي من مختلف الجوانب.
 - ✓ إعداد مرجعية لتقييم الكفاءات، وإعلام الأفراد بنتائج تقييمهم لتوضيح نقاط القوة لديهم واستثمارها، أو نقاط الضعف وتجنبها.
 - ✓ وضع أجور على أساس الكفاءة لزيادة دافعية الأفراد للعمل وتحسين أدائهم.
 - ✓ ضرورة دمج المؤشرات غير المالية إلى المؤشرات المالية عند قياس وتقييم أداء المؤسسة لتحقيق التوازن في الأداء.
 - ✓ إضافة البعد البيئي إلى الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، نظرا لأهمية هذا البعد في تحقيق التوازن في الأداء المؤسسي وكذا تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
 - ✓ يمكن لشركة الإسمنت عين التوتة -باتنة- الاهتمام أكثر بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات كخطوة أولى تساعد في تحديد الكفاءات الضرورية واستقطاب أفضل الكفاءات للعمل بها.

- ✓ على الشركة إعطاء أهمية أكبر للكفاءات البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا يساهم في تحسين الأداء وتميزه .
- ✓ زيادة الاهتمام أكثر بالتكوين لما له من نتائج إيجابية في رفع مهارات الأفراد في العمل.
- ✓ تمكين الكفاءات بإعطائهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار بالشركة، مما يزيد من شعورهم بالانتماء ويزيد ولائهم.
- ✓ على الشركة أن تولي أهمية أكبر للحوافز المعنوية إضافة للحوافز المادية مثل الترقية للمحافظة على كفاءاتها المتميزة والاستفادة من خبراتهم.
- ✓ تدعيم ونشر ثقافة العمل بروح الفريق داخل الشركة من خلال إنشاء فرق عمل في المستويات الإدارية المختلفة، مما يساهم في تبادل وتشارك المعارف والمهارات بين الأفراد.
- ✓ تطوير أساليب تقييم الكفاءات في الشركة وإعطاء فرصة للأفراد للمساهمة في وضع طرق التقييم.

آفاق البحث:

في ضوء مختلف النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث، يمكن اقتراح البحوث التالية ليتم دراستها مستقبلا:

- الإدارة بالكفاءات ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تفعيل الاستثمار في المورد البشري؛
- دور تنمية الكفاءات في تحقيق الإبداع بالمؤسسة؛
- أهمية دمج البعد البيئي ضمن بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء المؤسسة.

فائمة المرجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. أبو النصر مدحت محمد، مهارات المدرب المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.
2. إدريس سهيل وآخرون، المنهل، ط11، دار الآداب ودار العلم، لبنان، 1990.
3. البارودي منال، العصف الذهني وفن صناعة الأفكار، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015.
4. البيلاوي حسن حسين، عبد العظيم حسين سلامة، إدارة المعرفة في التعليم، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
5. الحريري رافدة، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014.
6. الخشالي شاكر جار الله، موضوعات إدارية معاصرة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
7. الزبيدي غني دحام تناي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
8. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
9. السلمي علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
10. الصيرفي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
11. الطائي حميد، علي صالح أحمد، دنيا فاضل الوائلي، إدارة الجدارات والمواهب، ط2، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ، 2015.
12. الطائي نبيل إبراهيم، قياس الإنتاجية والتغيير التقني في قطاع الصناعات التحويلية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
13. الطعاني أحمد حسن، التدريب الإداري المعاصر، ط2، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2010.
14. الظاهر إبراهيم نعيم، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

15. العلي عبد الستار، قنديلجي عامر إبراهيم ، العمري غسان، مدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.
16. الفضل مؤيد، الأساليب الكمية و النوعية في دعم قرارات المنظمة، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
17. القطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
18. الكرخي مجيد، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2015.
19. اللامي غسان قاسم داود، البياتي أميرة سكرولي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
20. الملكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم ، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
21. الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط 1 ، دار مجدلاوي، عمان، 2009.
22. الهاشمي عبد الرحمن، فائزة العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الأردن، ، ط2، 2010.
23. بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
24. بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
25. جاد الرب سيد محمد، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، السويس، 2005.
26. جاد الرب سيد محمد، إستراتيجيات تحسين وتطوير الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، ط 1، دار الفكر العربي، مصر، 2009.
27. جاد الرب سيد محمد، إدارة التميز والإبداع التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013.
28. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
29. حسن عبد العزيز، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
30. درة إبراهيم عبد الباري، الصباغ نعيم زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

31. دهش جلاب إحسان ، وآخرون، فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
32. رجب تركي براء، نظام الحوافز الإدارية، ط 1، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
33. رضا هاشم حمدي، التدريب الإداري: المفاهيم والأساليب، ط 1، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
34. شياد فيصل، تحليل الكفاءة والإنتاجية مع تطبيقات على القطاع المصرفي، ط 1، دار الكتاب الجامعي، 2015.
35. صالح السامرائي نبيلة، محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الإنسانية: نموذج لكتابة الأطروحة والدفاع عنها، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
36. عباس الخفاجي نعمة، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية: منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
37. عبد الحميد زيتون كمال، التدريس: نماذجه ومهاراته، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2003.
38. عبد الرزاق بن حسين السعيد، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
39. عبد الرحيم مطر الهيتي خالد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 2، دار وائل، عمان، 2000، ص 250.
40. عجلان حسن حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
41. علي حسن عبد العزيز، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، ط 1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
42. عمر عبد الرحمن سلوى، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، ط 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدار الجزائرية، 2015.
43. كاظم حمود خضير، منظمة المعرفة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
44. كاظم حمود خضير، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.

45. كاضم حمود خضير، فاخوري هايل يعقوب، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
46. محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
47. محمد عبد الرحمن رحاب، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، ط1، الدار الجزائرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية الجزائر، مصر، 2015.
48. محمد صبحي إدريس وائل، محسن منصور الغالبي طاهر، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
49. مطلق الدوري زكريا، محمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
50. معمور داوود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، ط1 ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006 .
51. نايف المعاينة رولا، سليم الحموري صالح، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
52. هاني محمد محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
53. وصفي عقيلي عمر ، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005.
54. يحيى نعيمة، مقري زكية، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 358-360.
- ب. الرسائل والأطروحات الجامعية :
1. أبو القاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة: دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط 2011، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2012-2013.
2. المرهون نسرين، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية: دراسة حالة شركة حمود بوعلام وشركاه، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008-2009.

3. الوافي الطيب، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة: مجمع إسمنت الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2011-2012.
4. بن سليمان بن عبد الله آل مزروع بدر، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009-2010.
5. بوراس فايزة، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2014-2015.
6. بومجان عادل، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2014-2015.
7. بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على الجودة العالمية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005-2006.
8. بوريش نصر الدين، تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جينرال كابل - بسكرة -، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2012-2013.
9. زغدود سهيل، أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: نموذج مقترح- حالة مؤسسة اقتصادية-، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2014-2015.
10. سعداوي نعيمة، تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال آليتي حوصلة الكفاءات والمصدقية على المكتسبات المهنية: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2014-2015.
11. شريف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيتي التحفيز والتكوين: دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير رامي، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، 2015-2016.
12. شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2014-2015.
13. صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة: دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2012-2013.

14. عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة- باتنة-، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2014-2015 .
15. كيلاني صونية، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية- دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن-، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2015-2016 .
16. لوشن محمد، أنظمة تسيير الجودة الشاملة بين واقع التطبيق وضرورة التغيير لتحسين الأداء: دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2014-2015 .
17. محمد جبين عبد الوهاب، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمانتش العالمية، المملكة العربية السعودية، 2009 .
18. محمود أحمد جاد المولى مصطفى، استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء البيئي للمنشأة بهدف زيادة القدرة التنافسية لها في ظل بيئة الإنتاج الحديثة: دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، جامعة القاهرة، 2011-2012 .
19. مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2012-2013 .
20. مناصرية رشيد، تسيير الكفاءات: الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2012-2013 .
21. موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2014-2015 .
22. نمر حسن صيام أمال، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010 .
23. هيشر سميرة، دور تقييم المهارات في تامين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة –عمر البرناوي-بسكرة، أطروحة دكتوراه، 2014-2015 .

ج. المجالات:

1. أبو القاسم حمدي، دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، المجلد 5، العدد 10، 2014.
2. الراشد أحمد علي أحمد، خالد عبد الجبار صبر، تقييم وتحسين أداء أنظمة إدارة البيئة في منظمات الأعمال باستخدام عملية التصميم التجريبي لمؤشرات الأداء: دراسة ميدانية في البعض من الشركات العامة العاملة في القطاع النفطي في جنوب العراق، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2012.
3. الرشيد صالح، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد 92، العدد 116، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 92، العدد 116، 2009.
4. السعيد صالح، الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية: بناء نموذج قياسي لمؤسسة القطن المعقم، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، العدد 12، 2012.
5. النويقة عطا الله بشير، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 10، العدد 3، 2014.
6. أمينة مولاي منى، كافي ميمون، استخدام التحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 15، 2015.
7. بركاتي حسين، واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 13، 2015.
8. بن شارف عذراء، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات: رؤى نظرية وتطبيقات علمية، Cybrarians Journal، مصر، العدد 41، 2016.
9. بن عمور سمير، قرية معمر، البعد الإستراتيجي لتسيير الكفاءات البشرية في تحسين الأداء التنافسي لمجمع صيدال، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد 28، جانفي 2017.
10. بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 3، 2013.

11. بن مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2001.
12. بوداود سالم، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: أسسه، وحدوده وبدائله، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السادس، 2017.
13. بورغدة حسين الطيب، بشير دريس ناريمان، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 11، العدد 4، 2015.
14. ثابتي الحبيب، دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 7، 2009.
15. جاسم محمد نسرين، جاسم الجبوري علياء، دور التفكير الإستراتيجي في الأداء المنظمي: دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 38، 2014.
16. ججيق عبد المالك، عبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 6، 2014.
17. خالدي فراح، تسيير الكفاءات ودورها في عصنة الوظيفة العمومية الجزائرية: دراسة استكشافية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، العدد الرابع، ديسمبر 2014.
18. راضي عبد الحلیم نادية، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطلقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، المجلد 21، 2011 العدد 2، ديسمبر 2005.
19. سوار الذهب محمد عبد الرحمن مدني، تقويم أداء الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة الزاوية، ليبيا، العدد الرابع، 2014.
20. شريف عمر، أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 7، 2009.
21. شنافي نوال، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 13، جوان 2013.

22. شين فيروز، شين نوال، أساليب تنمية المهارات في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، العدد 19، 2016.
23. صولح سماح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud ب "أوماش" بسكرة-الجزائر- مساهمة بنموذج نظري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 7، 2012.
24. عبد الحليم الذيبية زياد، مدى تطبيق النظام المتوازن في المصارف التجارية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 9، جوان 2011.
25. عبد الرزاق النسور جاسر، أهمية استخدام أساليب علمية حديثة في تحليل البيئة وأثره على تحسين كفاءة الأداء في الشركات: دراسة واقع عينة من الشركات الأردنية، مجلة جامعة البصرة، العراق، المجلد 7، العدد 13، 2014.
26. عبد الرزاق فوزي، حسناوي بلبال، إدارة المعرفة وإشكالية تحسين أداء المنظمات في ظل الرهانات المعاصرة: رؤية مستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 42، 2013.
27. عبد الله أحمد ميسون، مناف محمد دينا، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، العدد 109، المجلد 34، 2012.
28. عبد المجيد البراوي نزار، علي منصور محمد بن سفاع، تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي: تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، العدد الأول، 2008.
29. عزمي بدير رامتز، جودت فارس محمد، مروان عفانة حسن، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، المجلد 23، العدد 1، جانفي 2015.
30. فضل عبد الرحيم عبد الحميد معتصم، فتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، العدد 16، المجلد 2، 2015.
31. قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 9، 2011.

32. كريم حسن دنيا، دور عمليات إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات الأعمال: بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 43، 2015.
33. كواشي مراد، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد 9، العدد 33، جويلية 2013.
34. محمد شهاب شهرزاد، أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس التربوية في مركز محافظة نينوى، مجلة دراسات تربوية، العراق، العدد الثامن، 2009.
35. مزيان التاج، عمار درويش، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الإسمنت - بني صاف، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، المجلد 3، العدد 4، 2013.
36. مناصرية رشيد، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 16، 2012.
37. منصور كيال، صولح سماح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد السابع، جوان 2010.
38. نجيب ذواي مي، أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 43، 2015.
39. يحيى نعيمة، بربيش السعيد، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وفعاليتها: دراسة حالة ملينة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 1، 2011.
40. يحيى إلهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة-باتنة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 5، 2007.

د. الملتقيات والمؤتمرات:

1. الحسين عبد القادر، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر، 2011.
2. بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، مساهمة التسيير التقديري للشغل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة مركب تكرير الملح الوطاية – بسكرة- ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الثاني حول: تسيير الموارد البشرية التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة بسكرة، يومي 27 و 28 فيفري 2013.
3. بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي 9 و 10 مارس 2004 .
4. جباري شوقي، بودباز زهية، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إستراتيجية العناقيد الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر 3، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010 .
5. جميل أحمد، سفير محمد، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر، 2011.
6. صالح سعيقان تغريد، عدنان الطيط أحمد، ممارسة إستراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع حول: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، الأردن، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009.
7. لحول عبد القادر، داسة إسماعيل، مساهمة التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – حالة الجزائرية للمياه-، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الثاني حول: تسيير الموارد البشرية التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة بسكرة، يومي 27 و 28 فيفري 2013 .

8. مداح عرايبي لحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات العمل العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011 .

9. مصنوعة أحمد، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية – الواقع وآفاق التطوير،- جامعة الشلف، يومي 3 و 4 ديسمبر 2012.

هـ. أبحاث منشورة على مواقع الأنترنت :

1. الفرا وليد عبد الرحمن، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي، الندوة العالمية

للشباب الجامعي، 2009، ص 26، متوفر على الرابط

تاريخ زيارة الموقع: www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=570&d.

2017/07/16

2. <http://elbassair.net/downloads/tarbawaiyate/G9/09.pdf> تاريخ زيارة الموقع:

2015 /03/15

3. <http://www.elbassair.com> تاريخ زيارة الموقع: 2015/02/13.

4. <https://hrdiscussion.com/hr49447.html>. تاريخ زيارة الموقع: 2016/12/27.

5. <https://hrdiscussion.com> تاريخ زيارة الموقع: 2015/02/16.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

A- Ouvrages :

1. Alain Beitone, Antoine Cazorla, **dictionnaire des sciences économiques**, 2^{eme} édition, Armand Colin, Paris, 2008.
2. Alain Meignant, **Ressources humaines, Déployer la stratégie**, Les éditions liaisons, Paris .
3. Amina Barkatoolah, **Valider les acquis et les compétences en entreprise**, INSEP Consulting éditions, Paris, 2000.
4. Annick Cohen, Annette Sowier, **Manager par les compétences**, Editions Liaisons, France, 2004.
5. Beirendonck Lou-Van, **Management des compétences**, Editions De Boeck Université, Belgique, 2004

6. Bierendouck Lou – van, **Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise**, De Boeck Université, Paris, 2006.
7. Bernard Calisti, Francois Karolewicz, **RH et développement durable: un autre vision de la performance**, Edition d'organisation, Paris, 2005.
8. Bernard Martory, **Contrôle de gestion social**, Librairie Vuibert, Paris, 1999.
9. Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performance**, Ed Dunod, Paris, 2005.
10. Castelnau Jacques et autres, **Le pilotage stratégique**, Edition d'organisation, Paris, 1999.
11. Cécile Dejoux, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, Edition d'organisation, Paris, 2001.
12. Cécile Dejoux, Anne Dietrich, **Management par les compétences: Le cas Manpower**, Edition E-Node et Pearson Education, France, 2005.
13. Chris Hakes, **A Mmanagement guide: Te EFQM Excellence Model For Assessing Organizational Performance**, 1^{ere} Edition , Van Heren Publishing, 2007.
14. Claude Lévy-leboyer, **la gestion des compétences**, édition d'organisation, paris, 2009.
15. Cambridge Advanced Learner's Dictionary, 2003.
16. Dictionnaire de français, Larousse.
17. Ecosip, **Dialogue autour de la performance en entreprise les enjeux**, Editions Harmattan, Paris, 1999.
18. Estelle Mercier, Géraldine Schmidt, **Gestion des ressources humaines**, la source d'or, France 2004.
19. François Gonin, Yues Emery, **Gérer les ressources humains: Des théories aux outils, un concept intégrer par processus compatible avec les nomes**, 3^{eme} édition, Presses polytechnique et universitaires romandes, France, 2009.
20. Gay Le Boterf, **L'ingénierie des compétences**, 2^{eme} éd, Éditions d'organisation, Paris, 1999.
21. Gay Le Boterf, **Repenser la compétence**, Ed D'Organisation, Paris, 2008.
22. Guy Le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 6^{eme} édition, Edition d'organisation, Paris, 2011.
23. Guy Le botref, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 3^{eme} ed, Edition d'organisation, Paris, 2001.
24. Guy Le Boterf, **Construire les compétences individuelle et collectives**, 6eme édition, Edition EYROLLES, Paris, 2013, p 95
25. Glaude Blanche Allège, Anne Elisabeth Andréassiam, **Gestion des ressources humains: Valeur de l'immatériel**, Groupe de Boeck, Belgique, 2008.
26. Guide Pratique, **Évaluer la qualité et performance**, Édition La Documentation Française, 2006.

27. Gay Le Boterf, **Repenser la compétence**, Ed D'Organisation, Paris, 2008.
28. Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, **Management par les compétences : Réalisation, Concepts, Analyses**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005.
29. Jan Brin Ckmann, **Competence of top management teams and success of new technology-based firm**, Deutsher universitats, Germany, 2007.
30. Jean Luis Viargues, **Le guide de manager d'équipe: les clés pour gérer vos ressources humaines**, Edition d'organisation, Paris, 2001.
31. Jean Marie Peretti, **Tous DRH**, Edition d'organisation, Paris, 1996.
32. Jean Marie Peretti, **Dictionnaire des ressources humaines**, Edition Vuibert, 1998.
33. Jean Marie Peretti, **Dictionnaire des ressources humaines**, 2^{ème} Ed, Vuibert Ed, Paris, 2001.
34. Jean-Marie Peretti, **Gestion des ressources humaines**, Imprimerie Quercy, 14^{ème} éditions, France, 2007.
35. Jean-Marie Peretti, **Tous DRH**, 4^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2010.
36. Jean pierre et autres, **Gestion des ressources humaine**, 3^{ème} édition, Ed Armand Colin, Dalloz, 2000.
37. John R.Schermehorn, James G.Hunt, Richard N.obsorn, **Comportement humain et organisation, Adaptation française: Claire de Billy**, 2 ème édition, Village mondiale, France, 2002.
38. L.J.Porter, S.J.Tanner, **Assessing Business Excellence: A guide to business excellence and self-assessment**, 2^{ed} édition, Elsevier butterworth heinemann, 2004.
39. Marc Dennery, **Évaluer la formation: des outils pour optimiser l'investissement formations**, ESF édition, France, 2001.
40. Michel Ferrary, Y. Persqueux, **Management de la connaissance**, Edition Économica, Paris, 2006.
41. Office of financial management, **Performance measure guide**, Budget division, Washington, August 2009.
42. Parmenter .D, **Performance Measurement, Financial Management**, London, 2007.
43. Paul R Niven, **Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance**, John Wiley & Sons, Inc, United States of America, 2005.
44. Pierre Massot , Daniel Feisthammel, **Pilotage des compétences et de la formation**, Afnor, Frace, 2005.
45. Petter Gottschalk, Strategik, **knowledge management Technology**, Idea Group Publishing, USA, 2005.
46. Philippe Lorino, **Méthode et pratiques de la performance**, 3eme édition, Editions d'organisation, Paris, 2003.
47. Philippe Zarifian, **Le modèle de la compétence**, Editions Liaisons, Paris, 2001.

48. Philippe Zarifian, **Objectif compétence: Pour un nouvelle logique**, Paris, Edition Laisons, 1999.
49. Pierre Angel, Patrick Amar, **Le coaching**, Jouve, France, 2005.
50. Robert Kaplan, David Norton, **Le tableau de bord prospectif pilotage stratégique: les quatre axes du succès**, Editions d'organisation, Paris, 1998.
51. Robert le Duff, **Encyclopédie de la Gestion et du Management**, Editions Dalloz, Paris, 1999.
52. Rodolphe Durand , **Guide du management stratégique**, Dunod, Paris, 2003.
53. Teresa Kupczyk, Marzena Stor, **Competency management: Theory, research & business practice**, University of Business in Wroclaw (Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu), 2017.
54. Valérie Marbach, **Evaluer et rémunérer les compétences**, Editions d'organisation, Paris, 1999.
55. Vincent Plauchu, **Mesure et amélioration des performances industrielle**, Office des Publications Universitaires, 2006.

B-thèse :

1. Audace Olaba, **Une approche contextualiste des pratique de gestion des compétences par l'informel dans les PME**, Thèse doctorat, Université de Lille 1, France, 2014.
2. Donglin Wu, **Measuring Performance in Small and Medium Enterprises in the Information & Communication Technology Industries**, These Doctorate, School of Management College of Business RMIT University, 2009.
3. Sabrina Loufrani-Fedida, **Management des compétences et organisation par projets: Une mise en valeur de leur articulation: analyse qualitative de quatre cas multisectoriels**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université De Nice-Sophia Antipolis, France, 2006.

C- Revue :

1. Akyay Uygur, Sevgi Sümerli, **EFQM Excellence Model**, *International Review of Management and Business Research*, Vol 2 Issue 4, December 2013.
2. Andrei Octavian Paraschivescu, **The international dimension of quality**, *Economy transdisciplinarity cognition*, George Bacovia University, Bacau, Romania, Vol 17, Issue 1, 2014.
3. David Bell, and AL, **Develop a framework of performance measurement and improvement system for lean manufacturing activity**, *International journal of Lean Thinking*, Vol 4, Issue 1, June 2013.
4. Didier Retour, Cathy Krohmer, **La compétence collective maillon clé de la gestion des compétences**, *Facef pesquisa*, Facef pesouisa numéro, especial, Université Nantes, France, 2011.

5. George Giannopoulos and al, **The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies**, International Journal of Business and Management, Canada, Vol 8, N14, 2013.
6. Halil Zaim, Mehmet Fatih Yaşar, Ömer Faruk Ünal, **Analyzing the effects of individual competencies on performance: A field study in services industries in turkey**, Journal of Global Strategic Management, Turkey, V 7, N 2, 2013.
7. Majed Barjas Alotaibi, Yabin Zhang, **The impact of employee competencies on export performance: A review**, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol 4, Issue 11, November 2016.
8. Michaela Striteska, Marketa Spickova, **Review and comparison of performance measurement system**, IBMA Publishing, Journal of organizational management studies, Vol 2012, 2012.
9. Mohammad Faraz Naim, Usha Lenka, **Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: Evidence from Indian Gen Y employees**, Journal of Knowledge Management, Vol 21, N 4, June 2017.
10. Ondrej Zizlavsky, **The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System**, Journal of Technology Management & Innovation and Management, Vol 9, Issue 3, 2014.
11. Öznur Gökkaya, Gönül Kaya Özbağ, **linking core competence: Innovation and firm performance**, Journal of business research, Turkey, 2015.
12. Ruba Osama Hawi, Dina Alkhodary, Tareq Hashem, **Managerial Competencies and Organizations Performance**, International Journal of Management Sciences, Vol 5, No 11, 2015.
13. Venclová Kateřina, Šalková Andrea, Koláčková Gabriela, **Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations**, Journal of Competitiveness, Faculty of Management and Economics, Tomas Bata University, Zlín, Czech Republic, Vol 5, Issue 2, June 2013.

D-Seminaries

1. Cécile Dejoux, **Incidence de la gestion des compétences professionnelles sur la valeur de l'entreprise**, Colloque AIMS Montpellier, Mai 2000.
2. R. Kaplan, D. Norton, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Harvard Business School Press, September, 1996.
3. Robert Kaplan, **Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard**, Working paper, Harvard Business School, Harvard University, 2010.
4. Toru Morisawa, **Building performance measurement systems with the Balanced Scorecard Approach**, Nomura Research institute, N°45, April 2002.

E-Les sites internet

1. An Overview of EFQM Excellence Model.
www.efqm.org/sites/default/files/overview_efqm_2013_v1.pdf visité le : 09/05/2017
2. Criteria for performance excellence.
www.szscjg.gov.cn/xxgk/qt/.../P020140929573088832037.pdf visité le : 12/06/2017
3. Nadia Ghaddab, Sourour Aouadi, **La Fonction pratique de la gestion de ressources humaines**, Université Virtuelle de Tennis, 2008.
http://mh.uvt.rnu.tn/.../Les_fonctions_pratiques_de_la_Gestion_de_Ressources_Humaine visité le : 23/05/2017
4. The Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence.
www.asq104.org/.../The+Malcolm+Baldrige+Criteria+for+Perform visité le : 12/06/2017
5. J.Aubert, P.Gilbert, **Les notions des compétences dans les différentes disciplines**. www.e-rh.org2013.htm visité le : 03/01/2016
6. Nicolas Duchamp, **Le management de la compétences collective**, Université de Lille, 2015. www.teamjolokia.com/.../Mémoire-Le-Management-de-la-compétence-collective.pdf visité le : 14/02/2016
7. Pierre-Xavier Meschi, **Le Concept De Compétence En Stratégie Perspectives Et limites**. www.stratégie-aims.com/montread/meschi.pdf. visité le : 22/02/2016
8. Piette.A, Sylvie Reynders.G, **Gestion des compétences: de la théorie a l'action**, Personnel de Gestion, 13^{ème} année n° 1, Ed Kluwer, France, 2004.
www.udi.hec.ulg.ac.be/.../gestion-competences/.../La_gestion_des_co_consulté_le_31/05/2017 visité le : 31/05/2017
9. Thomas Durand, **Savoir, Savoir-faire, Savoir-être, Repenser les compétences de l'entreprise**.
<https://maxime.moulins.free.fr/...%20La%20compétence/SAVOIR,%20SAV>.
visité le : 02/03/2016
10. www.larousse.fr/dictionnaires/francais/performance/59512 visité le : 13/04/2016
11. www.investopedia.com/terms/t/technical_skills.asp Visité le : 02/05/2016
12. www.e-rh.org/doc_dess/referentiel_competence.pdf Visité le : 02/05/2016
13. www.e-rh.org/doc_dess/referentiel_competence.pdf Visité le : 02/05/2016
14. www.sipgroup.org/resources/.../a105_common_competencies.pdf Visité le : 03/05/2016
15. www.investopedia.com/terms/c/core_competencies.asp Visité le : 03/05/2016
16. www.createadvantage.com/glossary/distinctive_competencies.as
Visité le : 28/05/2016

الملاحق

ملحق رقم (1): نموذج استمارة الاستبيان قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛ سيدي، سيدتي، إيطارات شركة الإسمنت عين التوتة -

باتنة- تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه حول: " أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي:

دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة-".

نرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على العبارات المرفقة بتمعن وموضوعية، وذلك

بوضع إشارة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، وهذا مساعدة منكم لإنجاح هذا البحث.

نحيطكم علما بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري لغايات البحث العلمي فقط، ونشكركم مسبقا

جزيل الشكر لتعاونكم معنا في إنجاز هذا الاستبيان.

الطالبة: شوشان سهام

السنة الجامعية، 2016-2017

أولاً: البيانات العامة

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة من 25-35 سنة من 36-45 سنة أكثر من 45 سنة

3- المؤهل العلمي:

ثانوي ليسانس مهندس ماجستير أو ماجستير دكتوراه

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

ثانياً: محاور الاستبيان

المحور الأول: تسيير الكفاءات البشرية

يهدف من خلال هذا المحور إلى معرفة مستوى تسيير الكفاءات البشرية بشركة الاسمنت عين التوتة - باتنة-؛ بوضع علامة (x) في الخانة التي تتناسب مع رأيكم.

العبارات					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أبعاد تسيير الكفاءات البشرية وعبارات القياس									
أولاً / تحديد الكفاءات									
1	تتوفر بالشركة كفاءات فردية تتمتع بمعارف ومهارات عالية.								
2	تهتم الشركة بالحصول على الكفاءات الجماعية من داخل الشركة.								
3	تحرص الشركة على استقطاب كفاءات متميزة من خارج الشركة.								
4	تعتمد الشركة على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) لتحديد الكفاءات المطلوبة حالياً ومستقبلاً.								
5	تعتمد الشركة على النقل الوظيفي لسد حاجياتها من الكفاءات.								
6	تستخدم الشركة سياسة الإحلال الوظيفي أساسه الكفاءة.								
ثانياً / تنمية الكفاءات									
7	تقدم الشركة دورات تكوينية مستمرة لأفرادها لرفع كفاءاتهم.								
8	تخصص الشركة ميزانية كافية ومعتبرة من أجل تكوين كفاءاتها.								
9	توفر الشركة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتبادل وتشارك								

					معارف وخبرات كفاءاتها.
					10 تشكل الشركة فرق عمل من كفاءاتها من أجل رفع مهارات ومعارف وسلوكيات أفرادها.
					11 تقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية لكفاءاتها لزيادة ولائهم.
					12 تمنح الشركة حوافز لكفاءاتها بناء على نتائج تقييمهم.
					13 توفر الشركة فرص جديدة للترقية أساسها الكفاءة.
ثالثاً: تقييم الكفاءات					
					14 تقوم الشركة بتقييم ومتابعة كفاءاتها بشكل دوري ومستمر.
					15 تستخدم الشركة طريقة التدرج البياني لتقييم كفاءاتها.
					16 تعتمد الشركة على المرافقة الميدانية في تقييم كفاءاتها.
					17 تقدم الشركة فرص لكفاءاتها للمشاركة في وضع طرق التقييم.
					18 تهتم الشركة بعملية تقييم كفاءاتها لتشخيص مستوى معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم.
					19 تسمح الشركة لكفاءاتها بالإطلاع على نتائج تقييمهم.
					20 تساهم عملية التقييم في تحديد احتياجات الشركة من الكفاءات.

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

يهدف من خلال هذا المحور إلى معرفة مستوى الأداء المؤسسي المحقق بشركة الاسمنت عين التوتة - باتنة- نتيجة تسيير الكفاءات بها؛ بوضع علامة (x) في الخانة التي تتناسب مع رأيكم.

أبعاد الأداء المؤسسي وعبارات القياس					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
أولاً / المحور المالي					
					21 حققت الشركة معدل عائد على رأس المال المستثمر بنسبة عالية.
					22 حققت الكفاءات قيمة مضافة للشركة.
					23 عرفت الشركة انخفاض مستمر في تكاليف المنتج.
					24 عرفت الشركة زيادة في مستوى التشغيل.
					25 حققت الشركة نسبة عالية من الربحية.
ثانياً / محور العمليات الداخلية					
					26 حققت الشركة تزايد مستمر في الإنتاجية.

					27	تسعى الشركة لتخفيض معدل عيوب المنتج باستمرار.
					28	تحرص الشركة على انجاز الأعمال وفقا لمعايير الجودة المطلوبة.
					29	تجري الشركة تعديلات مستمرة على مواد وأساليب الإنتاج.
ثالثا / محور العملاء						
					30	تحقق الشركة ولاء عاليا من عملائها.
					31	تعرف الشركة انخفاض في شكاوي العملاء.
					32	تقوم الشركة بتسليم المنتج للعملاء في الوقت المحدد.
					33	تهتم الشركة بوضع سعر تنافسي للمحافظة على زبائنها وجذب المزيد منهم.
					34	تحرص الشركة على الاستجابة لرغبات وتطلعات العملاء.
رابعا / محور التعلم والنمو						
					35	تعرف الشركة انخفاض في شكاوي كفاءاتها وزيادة مستوى رضاهم عن العمل.
					36	تحرص الشركة على زيادة حوافز كفاءاتها بشكل مستمر للمحافظة عليهم.
					37	تعمل الشركة على تحسين بيئة العمل لزيادة دافعية الكفاءات للعمل.
					38	تعرف الشركة زيادة في إنتاجية كفاءاتها نتيجة تنمية مهاراتهم وسلوكياتهم.
					39	تشجع الشركة أفرادها على تبادل الأفكار والآراء لتقديم ما هو جديد.
					40	توفر الشركة نظام معلومات فعال لكفاءاتها يسمح لهم بمعرفة معلومات كافية عن عملائها.
					41	تقوم الشركة بإشراك كفاءاتها في خططها الإستراتيجية والتنموية.
خامسا / المحور البيئي						
					42	تحرص الشركة إلى الامتثال للقوانين البيئية.
					43	تتخذ الشركة إجراءات لمنع التلوث والمحافظة على البيئة.
					44	تقوم الشركة بمراجعة عمليات التخلص من النفايات.
					45	تسعى الشركة للحصول على أحدث الإصدارات الخاصة بالبيئة.

شكرا لتعاونكم معنا.

ملحق رقم (2): نموذج استمارة الاستبيان بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛ سيدي، سيدتي، إطارات شركة الإسمنت عين التوتة -

باتنة- تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه حول: " أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي:

دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة-".

نرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على العبارات المرفقة بتمعن وموضوعية، وذلك

بوضع إشارة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، وهذا مساعدة منكم لإنجاح هذا البحث.

نحيطكم علما بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري لغايات البحث العلمي فقط، ونشكركم مسبقا

جزيل الشكر لتعاونكم معنا في إنجاز هذا الاستبيان.

الطالبة: شوشان سهام

السنة الجامعية، 2016-2017

أولاً: البيانات العامة

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة من 25-35 سنة من 36-45 سنة أكثر من 45 سنة

3- المؤهل العلمي:

ثانوي ليسانس مهندس ماجستير أو ماجستير دكتوراه

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

ثانياً: محاور الاستبيان

المحور الأول: تسيير الكفاءات البشرية

يهدف من خلال هذا المحور إلى معرفة مستوى تسيير الكفاءات البشرية بشركة الاسمنت عين التوتة - باتنة-؛ بوضع علامة (x) في الخانة التي تتناسب مع رأيكم.

العبارات					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أبعاد تسيير الكفاءات البشرية وعبارات القياس									
أولاً / تحديد الكفاءات									
1	تعمل الشركة على استقطاب كفاءات فردية تتمتع بمعارف ومهارات عالية.								
2	تهتم الشركة بالحصول على الكفاءات الجماعية من داخل الشركة.								
3	تحرص الشركة على استقطاب كفاءات متميزة من خارج الشركة.								
4	تعتمد الشركة على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات. (GPEC) لتحديد الكفاءات المطلوبة حالياً ومستقبلاً.								
5	تستخدم الشركة سياسة الإحلال الوظيفي أساسه الكفاءة (يحل عامل محل عامل آخر له نفس الكفاءة).								
ثانياً / تنمية الكفاءات									
6	تقدم الشركة دورات تكوينية مستمرة لأفرادها لرفع كفاءاتهم.								
7	تخصص الشركة ميزانية من أجل تكوين كفاءاتها.								
8	توفر الشركة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتبادل وتشارك								

					معارف وخبرات كفاءاتها.
9					تعمل الشركة بنظام الفرق لرفع كفاءة مواردها البشرية.
10					تمنح الشركة حوافز مادية لكفاءاتها بناء على نتائج أداءهم الوظيفي.
11					توفر الشركة فرص جديدة للترقية أساسها الكفاءة.
ثالثا/ تقييم الكفاءات					
12					تقوم الشركة بتقييم ومتابعة كفاءاتها بشكل دوري ومستمر.
13					تعتمد الشركة على المرافقة الميدانية في تقييم كفاءاتها.
14					تقدم الشركة فرص لكفاءاتها للمشاركة في وضع طرق التقييم.
15					تهتم الشركة بعملية تقييم كفاءاتها لتشخيص مستوى معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم.
16					تسمح الشركة لكفاءاتها بالإطلاع على نتائج تقييمهم.

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

يهدف من خلال هذا المحور إلى معرفة مستوى الأداء المؤسسي المحقق بشركة الاسمنت عين التوتة - باتنة- نتيجة تسيير الكفاءات بها؛ بوضع علامة (x) في الخانة التي تناسب مع رأيكم.

أبعاد الأداء المؤسسي وعبارات القياس					
العبارات		موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا / الجانب المالي					
17	حققت الشركة معدل عائد على رأس المال المستثمر.				
18	حققت الشركة قيمة مضافة من كفاءاتها.				
19	عرفت الشركة انخفاض مستمر في تكاليف المنتج.				
20	حققت الشركة نسبة عالية من الربحية.				
ثانيا / جانب العمليات الداخلية					
21	حققت الشركة تزايد مستمر في الإنتاجية.				
22	تسعى الشركة لتخفيض معدل عيوب المنتج باستمرار.				
23	أجرت الشركة تعديلات مستمرة على أساليب الإنتاج.				
ثالثا / جانب العملاء					
24	تحقق الشركة ولاء عاليا من عملائها				
25	تعرف الشركة انخفاض في شكاوي العملاء.				
26	تقوم الشركة بتسليم المنتج للعملاء في الوقت المحدد.				

					27	تهتم الشركة بوضع سعر تنافسي للمحافظة على عملائها وجذب المزيد منهم.
رابعاً / جانب التعلم والنمو						
					28	تعمل الشركة على تحسين بيئة العمل لزيادة دافعية الكفاءات للعمل.
					29	حققت الشركة زيادة في إنتاجية كفاءاتها نتيجة تنمية مهاراتهم وسلوكياتهم.
					30	توفر الشركة نظام معلومات فعال لكفاءاتها يسمح لهم بمعرفة معلومات كافية عن عملائها.
					31	تقوم الشركة بإشراك كفاءاتها في خططها الإستراتيجية والتنموية.
خامساً / الجانب البيئي						
					32	تحرص الشركة إلى الامتثال للقوانين البيئية.
					33	تتخذ الشركة إجراءات لمنع التلوث والمحافظة على البيئة.
					34	تقوم الشركة بمراجعة عمليات التخلص من النفايات.

شكراً لتعاونكم معنا.

ملحق رقم (3): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة
1	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة
2	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة
3	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة
4	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة
5	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة
6	أستاذة محاضرة	جامعة باتنة
7	أستاذة محاضرة	جامعة باتنة
8	أستاذ محاضر	جامعة الجلفة
9	أستاذ محاضر	جامعة عين شمس- مصر-
10	أستاذ محاضر	جامعة القدس المفتوحة- فلسطين-

ملحق رقم (4): نموذج المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين في دائرة الموارد البشرية بالشركة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مقابلة مع السيد:

.....

سيدي الفاضل،

في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه تخصص: تسيير المنظمات، والمعنونة بـ " أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة-باتنة - "؛
ولذلك نتشرف بإجراء مقابلة مع سيادتكم المحترمة بهدف الحصول على معلومات حول كيفية تسيير الكفاءات البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة-، وأهم المراحل التي تمر بها عملية تسيير الكفاءات، وكذا أهم أساليب التنمية المستخدمة في الشركة من أجل تنمية كفاءاتها.

ونحيطكم علما بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري لغايات البحث العلمي فقط، ونشكركم مسبقا
جزيل الشكر لتعاونكم معنا .

الطالبة: شوشان سهام

السنة الجامعية، 2016-2017

أولاً: تحديد الكفاءات بالشركة

1. كيف يتم تحديد الكفاءات بالشركة؟
2. هل يتم الاعتماد على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات عند تحديد الكفاءات البشرية؟
3. هل تستخدم الشركة سياسة الإحلال الوظيفي عند تحديد الكفاءات؟
4. هل يتم استقطاب كفاءات متميزة من خارج الشركة للعمل بها؟
5. هل تسعى الشركة لإنشاء كفاءات جماعية من كفاءاتها الفردية؟

ثانياً: تنمية الكفاءات بالشركة

1. التكوين:

- أ- ما هي مكانة التكوين في شركة الإسمنت عين التوتة – باتنة- ؟
- ب- هل تخصص الشركة ميزانية من أجل تكوين كفاءاتها البشرية؟
- ت- ما نوع التدريب الذي تقدمونه للكفاءات، تدريب داخلي فقط أو يوجد تدريب خارج الشركة؟
- ث- ما هي مختلف أساليب التدريب المعتمدة ؟
- ج- ماهي مختلف المجالات التي يتم على أساسها تدريب الكفاءات؟
- ح- هل تحظى الكفاءات بالتعليم إلى جانب التدريب، وما نوع هذا التعليم؟

2. التحفيز:

- أ- ما هي مختلف الحوافز المادية التي تمنحها الشركة لكفاءاتها؟
- ب- على أي أساس تمنح هذه الحوافز؟
- ت- هل تمنح الشركة حوافز معنوية لكفاءاتها كالترقية مثلاً؟
- ث- إذا كانت الشركة تمنح الترقية لكفاءاتها فعلى أي أساس؟

ثالثاً: تقييم الكفاءات بالشركة

1. هل تقوم الشركة بتقييم كفاءاتها بشكل مستمر؟
2. ما هي الطريقة المعتمدة في تقييم الكفاءات بالشركة؟
3. هل لتقييم الكفاءات البشرية علاقة بالتكوين الذين يحظون به؟
4. هل يسمح للكفاءات بالمشاركة في وضع نقاط التقييم؟

ملحق رقم(5): توزيع أفراد الشركة حسب فئات السن

Filiale:					
Cadre					
Tranche d'âge	CDI Masculin	CDI Féminin	CDD Masculin	CDD Féminin	Total
15-19	0	0	0	0	0
20-24	0	0	0	0	0
25-29	0	0	16	3	19
30-34	14	2	26	7	49
35-39	26	2	18	5	51
40-44	25	3	4	1	33
45-49	20	3	0	0	23
50-54	13	0	0	0	13
55-59	7	1	3	0	11
60-100	0	0	0	0	0
Totaux	105	11	67	16	199

Maitrise					
Tranche d'âge	CDI Masculin	CDI Féminin	CDD Masculin	CDD Féminin	Total
15-19	0	0	0	0	0
20-24	0	0	3	0	3
25-29	0	0	27	4	31
30-34	3	0	51	10	64
35-39	10	2	49	0	61
40-44	14	2	20	0	36
45-49	8	0	16	0	24
50-54	6	0	4	0	10
55-59	4	0	4	0	8
60-100	0	0	0	0	0
Totaux	45	4	174	14	237

Exécution

Tranche d'âge	CDI Masculin	CDI Féminin	CDD Masculin	CDD Féminin	Total
15-19	0	0	3	0	3
20-24	0	0	7	0	7
25-29	0	0	16	0	16
30-34	0	0	19	0	19
35-39	2	0	12	0	14
40-44	0	0	0	0	0
45-49	0	1	2	0	3
50-54	4	0	2	0	6
55-59	2	0	0	0	2
60-100	0	0	0	0	0
Totaux	8	1	61	0	70

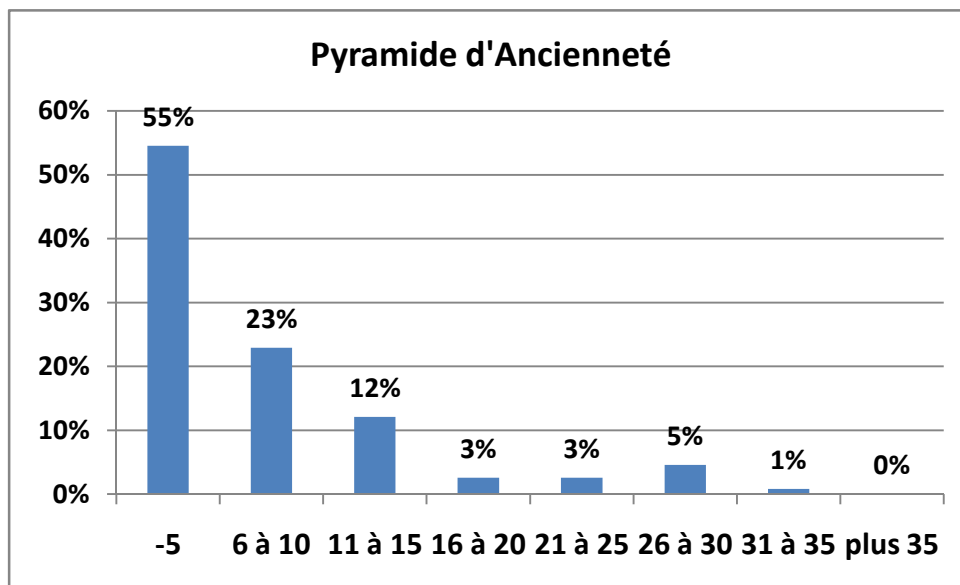
ملحق رقم (6): توزيع أفراد الشركة حسب الأقدمية

PYRAMIDE D'ANCIENNETE

Annuel 2016

Filiale:									
Catégorie	Ancienneté								TOTAL
	-5	6 à 10	11 à 15	16 à 20	21 à 25	26 à 30	31 à 35	plus 35	
Cadre	64	67	40	8	5	15	0	0	199
Maitrise	154	44	21	5	5	5	3	0	237
Exécution	58	5	0	0	3	3	1	0	70
TOTAL	276	116	61	13	13	23	4	0	506
Taux %	55%	23%	12%	3%	3%	5%	1%	0%	100%

NB/- Ne pas intégrer les DAIP et les CTA dans le tableau.



ملحق رقم (7): نموذج عن تقييم الكفاءات بالشركة

SCIMAT
 UNITE
 DEPARTEMENT: MAINTENANCE
 SERVICE: MECANIQUE GENERALE
 POSTE: CHEF DE SERVICE MECANIQUE GENERALE
 NOM & PRENOM: Reddah Mohamed
 FONCTION: Chef de service Mecanique generale

Rubrique	taches	Cotation de 01 à 10 et chaque niveau représente 10% la somme est de 100%										Ecart/Cible
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
savoir faire et responsa- bilité	· Etablit le programme de travail prévisionnel en tenant compte des capacités installées ;									*		
	· Etablit et soumet à la décision de sa hiérarchie, les questions d'investissement ainsi que les besoins en ressources nécessaires ;									*		
	· Définit l'organisation interne et l'affectation de la main d'œuvre entre les différentes structures relevant de son autorité ;									*		
	· Fixe les objectifs périodiques des structures relevant de son autorité ;										*	
	· Veille à l'établissement des documents de gestion, et en assure le suivi et le contrôle ;									*		
	· Participe avec les structures concernées, à la programmation des travaux relatifs aux arrêts techniques, ainsi qu'à la tenue de briefings quotidiens ;										*	
	· Fait relever les caractéristiques du matériel ou équipements dont les stocks sont épuisés en vue d'en faire la commande ;										*	
	· Contrôle l'ensemble des prestations à réaliser en veillant à leur conformité avec les normes, standards et spécifications techniques;										*	
	· Analyse les coûts des activités et propose toute mesure appropriée pour leur optimisation ;								*			
· Exerce l'autorité sur le personnel et veille à la discipline générale ;									*			
qualification et connaissance professionnel	- Ingénieur en Mécanique										*	
	- Formation continue en gestion de la maintenance ;								*			
	- 6 à 8 années d'expérience professionnelle										*	
exigences liées au poste	· Méthode et rigueur ;										*	
	· Sens des relations humaines ;										*	
	· Capacités organisationnelles									*		

Cadre évaluateur : le chef de Département Mécanique

ملحق رقم (8): ميزانية التدريب سنة 2016

BILAN FORMATION

annuel 2016

U/DA

U/DA

Lieu de formation	Cadre		Maitrise		Exécution		Total	
	Effectif formé	Cout (DA)	Effectif formé	Cout (DA)	Effectif formé	Cout (DA)	Effectif formé	Cout (DA)
CFIC	217	12 848 365	84	5 374 266	26	1 609 270	327	19 831 902
Etranger	1	27 500	0	0	0	0	1	27 500
Externe (Organismes nationaux)	241	8 596 218	3	311 360	0	0	244	8 907 578
Interne (Usine)	22	383 865	14	127 955	2	0	38	511 820
Total	481	21 855 948	101	5 813 581	28	1 609 270	610	29 278 799

ملحق رقم (9): مبيعات وزبائن الشركة للفترة 2006-2016



شركة الإسمنت عين التوتة

SOCIETE DES CIMENTS DE AÏN TOUTA

« S.C.I.M.A.T. »

S.P.A. au capital social de : 2.250.000.000.00 DA : ش.ذ.ا. - رأسمالها الاجتماعي

N° Identification Fiscale : 099805022210668 • N° Article d'imposition : 05010212840 • N° Registre de Commerce : 0222106/B/98

Année	Nombre Client	Quantité
2006	2 667	1 062 628,00
2007	1 904	1 178 478,25
2008	1 372	1 204 858,00
2009	1 757	1 185 928,50
2010	1156	1 075 316,00
2011	940	760 663,50
2012	1 254	1 147 047,50
2013	1 416	1 150 788,00
2014	1 563	1 069 778,25
2015	1 285	1 068 089,00
2016	1 449	1 120 914,50

مبيعات

ملحق رقم (10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الكفاءات تحديد	الكفاءات تقييم	الكفاءات تنمية	تسيير الكفاءات	المؤسسى الاداء
N		116	116	116	116	116
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,82	3,77	3,90	3,83	3,84
	Ecart-type	,452	,544	,426	,402	,301
Différences les plus extrêmes	Absolue	,193	,179	,212	,116	,100
	Positive	,169	,119	,212	,115	,082
	Négative	-,193	-,179	-,133	-,116	-,100
Z de Kolmogorov-Smirnov		2,081	1,930	2,286	1,248	1,072
Signification asymptotique (bilatérale)		,000	,001	,000	,089	,201

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

ملحق رقم (11): قيمة معامل ألفا كرونوباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,856	34

ملحق رقم (12): نتائج اختبار أنوفا لقياس الأثر بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,651 ^a	,424	,419	,214

a. Predictors: (Constant), تسيير الكفاءات

ANOVA^a

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,191	1	4,191	91,200	,000 ^b
Residual	5,698	124	,046		
Total	9,890	125			

a. Dependent Variable: المؤسسي الاداء

b. Predictors: (Constant), تسيير الكفاءات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,911	,208		9,182	,000
	تسيير الكفاءات	,510	,053	,651	9,550	,000

a. Dependent Variable: المؤسسي الاداء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,501 ^a	,251	,245	,244

a. Predictors: (Constant), الكفاءات_ تحديد

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,481	1	2,481	41,519	,000 ^b
Residual	7,409	124	,060		
Total	9,890	125			

a. Dependent Variable: المؤسسي الاداء

b. Predictors: (Constant), الكفاءات_ تحديد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,681	,189		14,188	,000
	الكفاءات تحديد	,316	,049	,501	6,444	,000

a. Dependent Variable: المؤسسي الاداء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,604 ^a	,365	,360	,225

a. Predictors: (Constant), الكفاءات تنمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,610	1	3,610	71,284	,000 ^b
	Residual	6,280	124	,051		
	Total	9,890	125			

a. Dependent Variable: المؤسسي الاداء

b. Predictors: (Constant), الكفاءات تنمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,320	,187		12,406	,000
	الكفاءات تنمية	,402	,048	,604	8,443	,000

a. Dependent Variable: المؤسسي الاداء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,553 ^a	,305	,300	,235

a. Predictors: (Constant), الكفاءات تقييم

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,021	1	3,021	54,528	,000 ^b
Residual	6,869	124	,055		
Total	9,890	125			

a. Dependent Variable: المؤسسي الاداء

b. Predictors: (Constant), الكفاءات_تقييم

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,352	,209		11,236	,000
الكفاءات_تقييم	,395	,054	,553	7,384	,000

a. Dependent Variable: المؤسسي الاداء

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,929	,212		9,111	,000
الكفاءات_تحديد	,151	,051	,239	2,957	,004
الكفاءات_تنمية	,233	,074	,351	3,163	,002
الكفاءات_تقييم	,121	,077	,169	1,562	,012

a. Dependent Variable: المؤسسي الاداء