

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

إشراف الأستاذ الدكتور:

عبد الوهاب بلمهدي

إعداد الطالب:

حمود حيمر

لجنة المناقشة:

رئيساً	أستاذ	أ.د. حسين بورغدة
مشرفاً ومقرراً	أستاذ	أ.د. عبد الوهاب بلمهدي
مناقشاً	أستاذ	أ.د. الهادي بوقلقول
مناقشاً	أستاذ	د. ليندة رقام
مناقشاً	أستاذ	د. أبوبكر بوسالم
مناقشاً	أستاذ	د. محمد دهان

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى روح أمي الطاهرة

إلى روح أبي الكريم

إلى زوجتي

إلى جميع أفراد أسرتي حفظهم الله

إلى كل من يعرفني

أهدي ثمار عملي هذا.

شكر وتقدير

أتوجه بجزيل الشكر لكل من ساهم في إتمام هذا البحث
من قريب أو من بعيد، وأخص بالذكر
الأستاذ الفاضل عبد الوهاب بلهدي
الذي منحني ثقته الكاملة.

تمهيد:

تمثل إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف بالمنظمات الاقتصادية على اختلافها، لكونها تضمن تزويد هذه الأخيرة بما تحتاجه من الموارد البشرية الضرورية لنشاطها، والتي تعتبر بدورها أهم عوامل الإنتاج على الإطلاق، فهي المحرك الذي يدفع بقية عوامل الإنتاج الأخرى، لذلك فنجاح المنظمات وتميزها مرتبطان بمدى امتلاكها لموارد بشرية عالية الكفاءة، الأمر الذي يستدعي ضرورة الإهتمام بها وصيانتها باستمرار، وهي المسؤولية الملقاة على عاتق القائمين على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، حيث يلتزمون بتوفير أفضل الكفاءات وضمان تحقيقها لأعلى مستوى أداء ممكن. ونظراً للتطورات السريعة التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، خاصة ما تعلق منها بالتكنولوجيا الحديثة وتطور طرق العمل، بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي في ظل العولمة والانفتاح على الأسواق، كل هذا انعكس مباشرة على متطلبات الوظائف التي صارت أكثر مرونةً وتنوعاً من ذي قبل، وهو ما استوجب اتخاذ الإجراءات والتدابير التي من شأنها جعل الموارد البشرية قادرة على التكيف مع مختلف الظروف وتستجيب لهذه المتطلبات، وهي الغاية التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها المختلفة، وعلى رأسها إدارة الكفاءات وإدارة الأداء، واللذان تمثلان الإطار العام لموضوع بحثنا هذا الذي يحمل عنوان: **تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية.**

أولاً-إشكالية البحث:

امتلاك المنظمات الاقتصادية لموارد بشرية عالية الكفاءة يضمن لها تحقيق أداء بالمستوى المطلوب في الوقت الحالي، لكن الإشكالية تكمن في كيفية ضمان حفاظ الموارد البشرية على نفس مستوى الأداء مستقبلاً، خاصة في ظل التحديات التي تفرضها بيئة المنظمات، والمرونة الكبيرة التي صارت السمة الغالبة على مختلف الوظائف، والتي تؤدي إلى تراجع مستوى أداء الموارد البشرية، وبالتالي ضرورة تحسينه باستمرار، وهو ما تصبو إليه المنظمات من خلال تنمية كفاءاتها.

ثانياً-السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية:

يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؟

مقدمة: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

ضمن هذا السؤال الرئيسي يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية المدروسة؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية تعزى لاستفادتها من برامج لتنمية الكفاءات؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية وبين مستويات تحسن أدائها؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين مستويات تحسن أداء الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية تعزى لإستفادتها من برامج لتنمية الكفاءات؟

ثالثاً-فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات السابقة وبالتالي حل الإشكالية انطلقنا من الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: تؤدي تنمية الكفاءات دوراً إيجابياً كبيراً في تحسين أداء الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية.

- الفرضيات الفرعية:

1. تتمتع الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية بمستوى كفاءة جيد على العموم؛
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية تعزى لإستفادتها من برامج لتنمية الكفاءات؛
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية وبين مستويات تحسن أدائها؛
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين مستويات تحسن أداء الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية تعزى لإستفادتها من برامج لتنمية الكفاءات.

رابعاً-أهداف البحث:

نسعى من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؛
2. الوقوف على واقع تنمية الكفاءات بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؛

مقدمة: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

3. معرفة مدى المساهمة الفعلية لتنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؛

4. معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في رفع مستويات كفاءة الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؛

5. إبراز أهم الأسباب التي تحول دون استفادة الموارد البشرية من برامج تنمية الكفاءات، وتعيق تحسين أدائها بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؛

6. تقديم إقتراحات من شأنها مساعدة مدراء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية على تحسين أدائها.

خامساً- أهمية البحث:

تتبع أهمية بحثنا هذا من كونه يدرس موضوعاً حساساً بالنسبة للمنظمات ولمواردها البشرية على حد سواء، ويمكن توضيح أهمية البحث من ناحيتين:

01- أهمية البحث من الناحية النظرية: تتجلى أهمية البحث من هذه الناحية، من خلال النقاط التالية:

أ- تنمية الكفاءات تعد غاية ووسيلة في الوقت ذاته، فهي غاية بالنسبة للموارد البشرية التي تتنافس على اكتساب كفاءات جديدة تحقق من خلالها ذاتها، وتعزز منزلتها ومكانتها بالمنظمة، ناهيك عن استفادتها من امتيازات مادية ومعنوية كمقابل لها؛

ب- بالنسبة للمنظمات فتتمية الكفاءات تمثل استثمار مريح يمنحها ميزة تنافسية، ويجعلها قادرة على التكيف مع تغيرات بيئتها والاستجابة لمتطلبات السوق المتزايدة باستمرار؛

ج- بما أن كل استثمار يقيم من خلال عوائده فإنه يجب معرفة مدى مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية، باعتباره العائد المنتظر منها وغايتها؛

د- المنظمات الاقتصادية تنفق الكثير من الأموال في مجال تنمية كفاءاتها، لذلك من الأهمية بما كان معرفة مدى نجاح هذه العملية في تحسين أداء مواردها البشرية، لترشيد التكاليف.

02- أهمية البحث من الناحية التطبيقية: يمكن توضيح أهمية البحث من الناحية التطبيقية، من خلال النقاط التالية:

أ- تمثل الكفاءات مصدراً أساسياً للميزة التنافسية للمنظمات، وعليه يجب تنميتها باستمرار، وبالتالي ضرورة توضيح هذه الأهمية وتحسيس المنظمات الاقتصادية الجزائرية بها؛

مقدمة: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

- ب- أصبحت تنمية الكفاءات حتمية لا مفر منها بالنسبة للمنظمات في ظل اقتصاد المعرفة والعولمة، وبالتالي ضرورة الوقوف على حقيقتها بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؛
- ج- ترشيد التكاليف التي تتحملها المنظمات الاقتصادية الجزائرية في مجال إدارة الموارد البشرية، من خلال تسليط الضوء على مدى تحسن أدائها نتيجة لتنمية الكفاءات؛
- د- دراسة العلاقة بين تنمية الكفاءات وتحسين الأداء تساعد القائمين على شؤون الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتلبية الاحتياجات من الكفاءات، أي في الاختيار بين مصادرها الداخلية والخارجية؛
- هـ- تحسين أداء الموارد البشرية يمثل الشغل الشاغل لمدراء الموارد البشرية، وبالتالي من الأهمية بما كان دراسته وتقديم اقتراحات بشأنه كمساهمة في خدمة الاقتصاد الوطني؛
- و- حاجة المنظمات الاقتصادية الجزائرية إلى معرفة الأسباب التي من شأنها أن تحول دون تحسين أداء مواردها البشرية.

سادساً-أسباب اختيار الموضوع:

- وقع اختيارنا على هذا الموضوع بناءً على جملة من الأسباب الذاتية منها والموضوعية، نوجزها فيمايلي:
1. التوجهات الإدارية الحديثة صارت تركز على كفاءات الموارد البشرية بمختلف جوانبها، الأمر الذي أثار فضول الباحث ودفع به إلى الخوض في غمار هذا الموضوع؛
 2. التطورات التكنولوجية المتسارعة وتغيرات البيئة المحيطة بالمنظمات تدفعنا للتفكير في كيفية تعامل المنظمات الاقتصادية الجزائرية معها بالاعتماد على مواردها البشرية؛
 3. السعي للمساهمة في إثراء البحث العلمي، لكونها غاية سامية يسعى لتحقيقها كل باحث؛
 4. المساهمة في تطوير إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؛
 5. ميول الباحث إلى دراسة الموضوعات ذات الصلة بإدارة الكفاءات، والرغبة في توسيع الرصيد المعرفي؛
 6. حاجة المنظمات الاقتصادية الجزائرية عمومية كانت أو خاصة لتمثل هذه الأبحاث، لأنها ذات صلة مباشرة بنشاطها اليومي.

مقدمة: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

سابعاً-الدراسات السابقة:

استعنا في إعداد بحثنا هذا بجملة من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع تنمية الكفاءات ولتحسين الأداء من وجهات نظر مختلفة، نوجزها فيمايلي:

1. دراسة فرانسوا ماري جيرار (Francois-Marie Gerard) 2000 م، تحت عنوان: "L'évaluation

de l'efficacité d'une formation"¹، دار موضوع هذا البحث حول إشكالية عدم تحقيق برامج

التكوين للغاية منها وصعوبة تقييمها، واقترح صاحبها ثلاثة محاور رئيسية لتقييم مدى فعالية هذه

البرامج، وهي مدى اكتساب الموارد البشرية للكفاءات المستهدفة بالعملية، مدى استخدام هذه الكفاءات

في أرض الواقع، وأخيراً مدى تحقيق النتائج العملية المرغوبة. وقد أفضى هذا البحث إلى النتائج التالية:

- أهمية عملية تقييم برامج التكوين لضمان إنتاجية عالية بالمنظمات؛

- قلة اهتمام المسؤولين بتقييم نتائج التكوين؛

- صعوبة عملية التقييم في بعض الحالات بسبب عدم وضوح أهداف التكوين ونتائجه.

شملت هذا البحث متغيران قريبان جداً من متغيرات بحثنا، وهما التكوين الذي يعد جزءاً من تنمية

الكفاءات، والفعالية التي تمثل دورها معياراً لقياس الأداء، وقد توصل صاحبه إلى نفس النتيجة التي توصلنا

إليها من خلال بحثنا هذا، والمتعلقة بعدم تحقيق برامج التدريب وتنمية الكفاءات للغاية منها. يختلف بحثنا

عن هذا البحث في كوننا ركزنا على تحسين الأداء كعملية، في حين ركز صاحبه على تقييم نتائج التكوين.

ونشير إلى استفادتنا منه في تحليل بيانات الدراسة الميدانية، وإبراز العلاقة بين متغيري البحث.

2. دراسة جمال سند السويدي 2004م، تحت عنوان: "تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على

المعرفة"²، وتطرق صاحبها إلى الإنعكاسات العملية لإدارة المعرفة على المنظمات، أي دراسة التباين

بين كفاءات الموارد البشرية وأدائها الوظيفي، وأفضى هذا البحث إلى النتائج التالية:

- حاجة الموارد البشرية الماسة إلى تنمية كفاءاتها باستمرار؛

- ضرورة تحمل المدراء مسؤولية وضع الكفاءات قيد الاستغلال؛

¹ François-Marie Gerard, L'évaluation de l'efficacité d'une formation, Gestion, Volume 20, N°3, France, 2000.

² جمال سند السويدي، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، الطبعة الأولى، مركز الإمارات العربية للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2004م.

مقدمة: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

- قدرة الموارد البشرية على التكيف مع مختلف الظروف من خلال تنمية كفاءاتها؛
- تأثير اقتصاد المعرفة في عملية تنمية الكفاءات من خلال استخدام طرق وأدوات حديثة في هذه العملية.
نشير إلى استعانتنا بهذا البحث في إعداد الفصل الخاص بتنمية الكفاءات، خاصة ما تعلق منه بإبراز مدى أهمية هذه العملية والحاجة إليها.

3. دراسة أبو القاسم حمدي 2004م، تحت عنوان: "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط"¹، دار موضوعها حول مدى مساهمة تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، أي دراسة العلاقة بين تنمية الكفاءات والميزة التنافسية، وقد توصل صاحب هذا البحث إلى النتائج التالية:

- تنمية كفاءات الموارد البشرية تلعب دوراً كبيراً في دعم الميزة التنافسية للمنظمة؛
- يتمتع بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط بكفاءات تقنية وبشرية عالية؛
- تركيز بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط على الكفاءات البشرية بشكل أكبر مقارنة بالكفاءات التقنية.
نشير إلى أن صاحب هذا البحث تناول نفس المتغير المستقل في بحثنا والمتمثل في تنمية الكفاءات، كما توصل إلى نفس النتيجة التي توصلنا إليها فيما يخص مستوى كفاءة الموارد البشرية المدروسة. بينما نختلف من حيث تركيزه على التدريب فقط كأسلوب لتنمية الكفاءات، في حين شمل بحثنا جميع الأساليب الأخرى لتنمية الكفاءات، لأن هدفنا ليس تقييم أسلوب محدد وإنما تقييم العملية ككل، كما نختلف من حيث المتغير التابع، حيث شمل هذا البحث الميزة التنافسية للمنظمة، والتي تعد أوسع بكثير مقارنة بمتغيرنا التابع الذي يخص تحسين أداء الموارد البشرية، والذي يعتبر أحد مقومات الميزة التنافسية. كما يختلف هذا البحث عن بحثنا من حيث العينة المدروسة، حيث شمل وظيفة المكلف بالعملاء بمنظمة واحدة فقط، بينما شمل بحثنا كل الموارد البشرية العاملة بالإدارة من عدة منظمات. وقد استعنا بهذا البحث في الجانب المتعلق بتنمية الكفاءات من بحثنا هذا.

¹ أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط، معهد إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004م.

مقدمة: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

4. دراسة وليام روث ويل (William-J-Rothwell) 2005م، تحت عنوان:

"Thegroundbreaking classic on human performance enhancement"¹، دار

موضوع هذا البحث حول الانتقال من قسم التدريب إلى قسم تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات، أي تحول جديد في أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث يرى صاحبه أن مدراء الموارد البشرية مطالبون بجعل هذه الموارد أكثر شعوراً بالرضا الوظيفي وأكثر استقراراً بالمنظمات، وذلك من خلال حصر مشكلات الأداء المحتملة وتوفير الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب، أي إتاحة الفرص للموارد البشرية للتدريب واكتساب الكفاءات عند ملاحظة تراجع أدائها الوظيفي، بدلاً من برمجة دورات تدريبية عند إعداد الاستراتيجية العامة للمنظمة، وهو ما اعتبره صاحب هذا البحث أسلوباً تقليدياً يجب التخلي عنه. وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- إنشاء قسم لتحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات يمكنها من ربح الوقت وترشيد التكاليف المترتبة عن التدريب الكلاسيكي؛

- التحول من التدريب الكلاسيكي إلى تحسين الأداء يتطلب وضع استراتيجية واضحة المعالم تقوم على أساس كفاءات الموارد البشرية؛

- ضرورة التقييم المستمر لأداء الموارد البشرية وتوفير الوسائل الضرورية لتدارك النقائص التي يتم اكتشافها.

الملاحظ أن هذا البحث تضمن نفس متغيرات بحثنا المتمثلة في التدريب الذي اعتبرناه كأسلوب لتنمية الكفاءات، وتحسين الأداء الذي هو نفسه المتغير التابع في بحثنا هذا. لكن الاختلاف بيننا يكمن في وجهة النظر تجاه المتغيرين، حيث اعتبر صاحب هذا البحث أن تحسين الأداء توجه إداري حديث كبديل عن التدريب الكلاسيكي، في حين قمنا بدراسة هذين المتغيرين من منظور السبب والنتيجة. ونشير إلى استفادتنا منه في إعداد الفصل الثالث من بحثنا هذا والمتعلق بتحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة.

5. دراسة هيثم مصطفى محمود 2005م، تحت عنوان: "بناء برنامج تدريبي لتنمية المهارات الأدائية

لدى معلمي التعليم الصناعي في الأردن في ضوء التوجه نحو اقتصاد المعرفة وبيان أثره في تنمية تلك المهارات"²، دار موضوع البحث حول إشكالية التحديات البيئية للمنظمة، وخلق الموازنة بين كمية ونوعية

¹ William-J-Rothwell, **The groundbreaking classic on human performance enhancement**, 2^{ed} edition, Library of Congress, New York, United States of America, 2005.

² هيثم مصطفى محمود، تحت إشراف عدنان حسين الجادي، بناء برنامج تدريبي لتنمية المهارات الأدائية لمعلمي التعليم الصناعي في الأردن في ضوء التوجه نحو اقتصاد المعرفة وبيان أثره في تنمية تلك المهارات، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان، الأردن، 2005م.

مقدمة: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

الموارد البشرية ومتطلبات سوق العمل، حيث حاول الباحث إبراز أثر البرامج التدريبية الخاصة بتنمية الكفاءات الإدارية لدى معلمي التعليم الصناعي في مستويات كفاءة الموارد البشرية بعينة الدراسة، وقد توصل إلى النتائج التالية:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 بين مستويات المهارات الأدائية للموارد البشرية سببها برنامج التدريب المقترح؛

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مستويات المهارة الأدائية للموارد البشرية سببها المؤهلات العلمية؛

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مستويات المهارة الأدائية للموارد البشرية سببها الخبرة الوظيفية.

يتفق هذا البحث مع بحثنا من حيث الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات كفاءة الموارد البشرية المدروسة سببها الاستفادة من برامج التدريب والتنمية، إلا أننا توصلنا إلى نتيجة عكس ما توصل إليه صاحب هذا البحث، حيث أكد هذه الفرضية، في حين توصلنا إلى نقيضها.

يختلف هذا البحث عن بحثنا من حيث تركيزه على الكفاءات الخاصة بمعلمي التعليم الصناعي، بينما شمل بحثنا هذا الكفاءات الإدارية بصفة عامة، والتي يجب توفرها لدى الموارد البشرية العاملة بمختلف الإدارات، كما أن مجتمع بحثنا أوسع من مجتمع هذا البحث وعينتنا أكبر من عينته. ورغم ذلك ساعدنا في إنجاز الدراسة الميدانية واختبار العلاقة بين متغيري بحثنا هذا.

6. دراسة فيشيتا فاتانوبا و جينتا (Vichita Vathanopha and Jinta Weethai-ngam)، تحت

عنوان: " Competency requirements for effective job performance in the Thai "

public sector"¹، دار موضوع هذا البحث حول إشكالية تحقيق أداء وظيفي فعال بالمنظمات العمومية التايلاندية، حيث اقترح الباحثان الاعتماد على نموذج مبني على تنمية الكفاءات، لتوفير متطلبات الوظائف وحل هذه الإشكالية، وبالتالي فهذا البحث تناول نفس المتغير المستقل، إضافة إلى دراسته لمتغير الأداء الوظيفي للموارد البشرية كمتغير تابع، كما شمل عينة من المنظمات الاقتصادية ذات الطابع العمومي، وهي نفس خاصية منظمات عينة بحثنا هذه، إلا أننا نختلف من حيث طريقة معالجة موضوع البحث، حيث اعتمد أصحاب هذا البحث على قياس نتائج استخدام نموذج تنمية الكفاءات في تحقيق أداء وظيفي فعال.

¹Vichita Vathanopha and Jinta Weethai-ngam, **Competency requirements for effective job performance in the Thai public sector**, Contemporary Management research, Vol: 3, N°: 1, March 2007.

مقدمة: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

بينما اعتمدنا على آراء أفراد عينة الدراسة لاختبار العلاقة بين متغيري البحث، وقياس درجة قوتها. وقد توصل أصحاب هذه البحث إلى النتائج التالية:

- ضرورة الاعتماد على معايير الكفاءة عند توصيف الوظائف، وعدم الاكتفاء بالمهام والأهداف الوظيفية فقط؛

- ضرورة القيام بتدريب الموارد البشرية وتنمية كفاءاتها، لتلبية حاجات المنظمات من الكفاءات؛

- وضع نموذج لتنمية الكفاءات يتضمن مختلف الأساليب التنموية؛

- أهمية عملية تنمية الكفاءات وضرورتها لتحسين أداء الموارد البشرية الحالي والمستقبلي.

نشير إلى اعتمادنا على نتائج هذا البحث في تصور العلاقة بين متغيرات بحثنا هذا، ووضع الفرضيات التي بنينا عليها دراستنا الميدانية.

7. دراسة مبارك عز الدين 2007م، تحت عنوان: "Développement des compétences et

mobilité professionnelle externe"¹، ركز صاحب هذا البحث على أثر التغيرات التكنولوجية

والتنظيمية في سوق العمل، وحاجة المنظمات إلى تنمية كفاءاتها للتكيف مع هذه التغيرات، وذلك في

ظل الحرية الاقتصادية والانفتاح على السوق، حيث تزداد المنافسة على امتلاك أفضل الكفاءات بشتى

الأساليب، خاصة مع عدم وجود قوانين تلزم الموارد البشرية بالعمل بمنظوماتها مدى الحياة، وهي

الإشكالية التي حاول الباحث حلها من خلال دراسته لدور التدريب وتنمية الكفاءات في زيادة الحركة

الوظيفية بصفة عامة والخارجية منها بصفة خاصة. وقد توصل إلى النتائج التالية:

- أهمية تنمية الكفاءات في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية وولائها التنظيمي؛

- مساهمة تنمية الكفاءات في التقليل من الحركة الوظيفية الخارجية؛

- استفادة الموارد البشرية من امتيازات مادية ومعنوية جراء تنمية كفاءاتها.

نشير إلى أن هذا البحث يشاركنا نفس المتغير المستقل والمتمثل في تنمية الكفاءات، لكن مع ملاحظة

بعض الاختلاف في منظور الدراسة، حيث ركز مبارك عزالدين على التدريب الذي يرتبط بتنمية الكفاءات

التقنية للموارد البشرية العاملة بالوظائف التنفيذية، في حين ركزنا على الكفاءات الإدارية المتعلقة بالموارد

البشرية العاملة بالإدارة. بالإضافة إلى الاختلاف الجوهرى المتمثل في المتغير التابع، حيث شمل هذا البحث

¹ M'barek Ezzedine, **Développement des compétences et mobilité professionnelle externe**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut supérieur de gestion, Université de Tunis, Tunisie, 2007.

مقدمة: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

الحركة الوظيفية، أما نحن فدرسنا تحسين الأداء. ورغم ذلك استفدنا منه في الإحاطة بالمتغير المستقل، ووضع خطة إجراء الدراسة الميدانية.

8. دراسة ثابت الحبيب وبن عبو الجليلي 2009م، تحت عنوان: "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد

البشرية"¹، دار هذا البحث حول موضوع الرهانات الاستراتيجية التي تسعى إليها المنظمات من خلال سياسات تطوير الكفاءات، وأفضى إلى النتائج التالية:

- تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ليس حكراً على المنظمات الاقتصادية، بل يجب أن تشارك فيها قطاعات التربية والتعليم والتكوين المهني؛

- ضرورة الاهتمام بالكفاءات ومتابعة تطوراتها، بالاعتماد على هيئة مختصة؛

- تهميش التعليم التقني والتكوين في المنظومة التربوية الجزائرية، وعدم إعطائه المكانة التي يستحقها؛

- يتطلب تطوير الكفاءات إصلاح نظام التكوين بالمنظمات الجزائرية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال.

نشير إلى أن هذه البحث يختلف عن بحثنا من حيث كونه لم يتضمن دراسة ميدانية، بل تضمن مفاهيم عامة مع عرضه لبعض التجارب الدولية في مجال تنمية الكفاءات، لذلك كان اعتمادنا عليه في الجانب النظري من بحثنا عند توضيح بعض المفاهيم الخاصة بالكفاءات.

9. دراسة منتهى قاسم النعيمي 2010م، تحت عنوان: "أثر التدريب على تطوير أداء العاملين في وزارة

الصحة العراقية من وجهة نظر المديرين"²، تناول هذا البحث العلاقة بين الأبعاد الفكرية والسلوكية والاقتصادية للتدريب على أداء الموارد البشرية، والعوامل التي تعيق نجاح العملية التدريبية بالمنظمات، وقد توصل إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير متوسط للتدريب في تطوير أداء الموارد البشرية العاملة بوزارة الصحة العراقية؛

- وجود أثر متوسط للأبعاد الاقتصادية للتدريب في أداء الموارد البشرية عينة الدراسة؛

¹ ثابت الحبيب وبن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2009م.

² منتهى قاسم النعيمي، تحت إشراف أحمد محمد سعيد الشباب، أثر التدريب على تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة العراقية من وجهة نظر المديرين، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، المملكة الأردنية، 2010م.

مقدمة: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

- عدم وجود فروقات دالة إحصائياً لأثر التدريب في أداء الموارد البشرية سببها المتغيرات الشخصية والوظيفية؛

- وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين مختلف أبعاد التدريب ومستوى الأداء العام للموارد البشرية العاملة بوزارة الصحة العراقية.

تناول هذا الباحث العلاقة بين التدريب الذي يعد من أهم أساليب تنمية الكفاءات، وأداء الموارد البشرية بالمنظمة، أي أنه تناول نفس المتغيرات التي تضمنها بحثنا هذا، كما أن نتائجه تتفق مع نتائجنا، خاصة المتعلقة منها بوجود علاقة ارتباط بين متغيري البحث. لكن تختلف هذا البحث عن بحثنا من حيث تركيزه على التدريب فقط، في حين شمل بحثنا جميع أساليب تنمية الكفاءات بما فيها التدريب، كما اعتمد صاحبه على استبيان شمل المدراء فقط، بينما اعتمدنا على استبيان شمل جميع الموارد البشرية العاملة بالإدارة ومن مختلف المستويات الوظيفية. وقد استعنا بهذا البحث في إعداد الإستبيان وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

10. دراسة عفاف أحمد النجار، 2011م، تحت عنوان: "البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل"¹، دار موضوع البحث حول إشكالية تدني مستوى أداء الموارد البشرية العاملة بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، رغم استفادتها من عدة برامج للتدريب والتنمية، وهي نفس الإشكالية التي تناولناها في بحثنا هذا، كما أن متغيراته قريبة من متغيرات بحثنا إلى حد كبير، حيث شمل التدريب كمتغير مستقل، وهو جزء من متغيرنا المستقل، بالإضافة إلى دراسة الأداء كمتغير تابع. والفرق الجوهرى بيننا هو أن صاحب هذا البحث ركز على أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، في حين درسنا الدور بدلاً عن الأثر. وقد توصلت صاحبتة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 بين واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والأداء الوظيفي للعاملين بها، وهي علاقة طردية.

نشير إلى أننا توصلنا إلى نفس النتيجة الدالة على وجود علاقة ارتباط طردي بين تنمية الكفاءات وتحسين الأداء، بالإضافة إلى قياسنا لقوة هذه العلاقة، وهو ما لم يتضمنه بحث عفاف أحمد. وقد استعنا بهذا البحث في إعداد الدراسة الميدانية من بحثنا هذا.

¹ عفاف أحمد النجار، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011م.

ثامناً-منهج البحث:

إعتمدنا في إعداد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يضم أسلوبين، أحدهما نظري بحث قمنا من خلاله بتوضيح مختلف المفاهيم ذات الصلة بموضوع بحثنا، والمتمثلة في تنمية الكفاءات وتحسين أداء الموارد البشرية، وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة والاطلاع على مختلف المراجع العربية منها والأجنبية مع تقديم بعض الملاحظات والتعليق التي تبين وجهة نظر الباحث ولمسته الخاصة، أما الأسلوب الثاني فيتمثل في دراسة الحالة، حيث قمنا من خلاله بإسقاط الجانب النظري على واقع المنظمات الاقتصادية الجزائرية، وذلك بالاعتماد على المعاينة وجمع البيانات بواسطة الاستمارة وتحليلها إحصائياً، للوصول إلى النتائج التي تفضي إلى تقديم جملة من الاقتراحات، وبالتالي تحقيق أهداف البحث.

تاسعاً-حدود البحث ومجالاته:

دارت دراستنا لموضوع البحث ضمن المجالات التالية:

1. **المجال الزمني:** تم البحث خلال الفترة الممتدة من سنة 2015 إلى ديسمبر 2017م؛
2. **المجال المكاني:** أجرينا بحثنا هذه بمجموعة من المنظمات الاقتصادية بالشرق الجزائري، تضم كل من:
 - مجمع صيدال لصناعة الأدوية (SAIDAL)-فرع قسنطينة؛
 - الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ)-الوحدة التجارية بميلة؛
 - المؤسسة الوطنية لصناعة وتسويق الأجهزة الكهرومنزلية (SONARIC)-فرجوية بميلة؛
 - الجزائرية للمياه (ADE)-وحدة ميلة؛
 - دار المالية لولاية ميلة.
3. **المجال البشري:** تمثلت عينة البحث في جميع الموارد البشرية العاملة بإدارات المنظمات الاقتصادية المذكورة أعلاه، ومن مختلف المستويات الوظيفية.

عاشراً-خطة البحث:

قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول رئيسية سبقتها مقدمة عامة وثلتها خاتمة عامة، حيث اعتمدنا التدرج من الكل إلى الجزء، ففي الفصل الأول تناولنا إدارة الموارد البشرية بالمنظمات وتطوراتها، إنطلاقاً من مفهومها البسيط وصولاً إلى المفهوم القائم على الكفاءات كتمهيد لموضوع البحث، ثم انتقلنا إلى الفصل الثاني الذي خصصناه للمتغير المستقل وهو تنمية كفاءات الموارد البشرية، التي جاءت كتطور لأنشطة

مقدمة: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

إدارة الموارد البشرية التي انطلقنا منها، ثم انتقلنا إلى المتغير التابع الذي حضي بفصل ثالث بعنوان تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، جاء فيه توضيح لمفهوم الأداء، إدارته، تقييمه وصولاً إلى عملية تحسينه ومختلف مراحلها. أما الفصل الرابع والأخير فقد خصص لدراسة الحالة وتضمن الدراسة الإحصائية للبيانات التي قمنا بجمعها من مختلف المنظمات الاقتصادية الجزائرية، واختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج التي تم عرضها مع جملة من الاقتراحات في الخاتمة العامة من هذا البحث.

إحدى عشر-صعوبات البحث:

واجهنا خلال إعداد هذا البحث بعض الصعوبات، منها ما تعلق بالجانب النظري ومنها ما تعلق بالدراسة الميدانية، ففي الجانب النظري واجهنا مشكلة تعدد المصطلحات المستخدمة من طرف الباحثين العرب للتعبير عن نفس المفهوم، الأمر الذي يستدعي الاطلاع على المفاهيم لصياغة المصطلحات في كل مرة نصادف فيها مصطلحاً جديداً. أما ما تعلق بالدراسة الميدانية فالصعوبة تتمثل في عدم تجاوب مسؤولي بعض المنظمات وتحفظهم من جهة، وعدم إعطائهم أهمية للعمل الذي يقوم به الباحث من جهة أخرى، بسبب الصورة السلبية للجامعة الجزائرية لدى المجتمع، وبعدها عن الواقع الاقتصادي للمنظمات، الأمر الذي صعب علينا القيام بدراسة شاملة لأكبر عدد ممكن منها لتعميم نتائج البحث، خاصة في ظل محدودية اعتماد المنظمات على التكنولوجيا الحديثة في مجال الاتصالات، وعدم توفر قواعد للبيانات وبوابات إلكترونية لتسهيل عمل الباحث.

إثنى عشر-التعريفات الإجرائية:

1. إدارة الموارد البشرية: هي إدارة تشمل جميع الأنشطة والممارسات التي تضمن حصول المنظمة على

الموارد البشرية الضرورية لنشاطها، وصيانتها وتوفير الظروف المناسبة لأداء مهامها، وضمان الاستخدام الأمثل لهذه الموارد في الحاضر وفي المستقبل، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحسين قدرتها التنافسية. وتتمارس هذه الإدارة على مستوى وحدة تنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب أحجامها ومدى تعقيد الأنشطة الإدارية التي تمارسها، تحت إشراف أشخاص مختصين في هذا المجال دون سواهم.

2. الكفاءة: هي مجموعة من المعارف العلمية والعملية والسلوكية، التي يتميز بها المورد البشري، والتي

تمنحه القدرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ومنحها ميزة تنافسية،

مقدمة: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل أو كطاقات كامنة لدى الموارد البشرية يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.

3. تنمية الكفاءات: هي عملية مخططة لتعليم الموارد البشرية وتفجير طاقاتها الكامنة ومنحها كفاءات

جديدة، تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتكيفها مع البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع معنويات الموارد البشرية وتحقيق استقرارها الوظيفي.

4. أداء الموارد البشرية: يعني استخدام الموارد البشرية لقدراتها الجسدية والفكرية، لتنفيذ المهام والقيام

بالأنشطة المتعلقة بوظائفها، وتحقيق نتائج معينة خلال فترة زمنية محددة.

5. تقييم الأداء: هي عملية إدارية تمارسها إدارة الموارد البشرية دورياً، بغرض الوقوف على حقيقة أداء

الموارد البشرية لمهامها الوظيفية، ومعرفة مستويات كفاءتها، وبالتالي اتخاذ الإجراءات الضرورية لتدارك النقائص الممكنة، وضمان تحقيق أهداف المنظمة.

6. إدارة الأداء: هي عملية تشمل تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة أداء الموارد البشرية بالمنظمة، لضمان

تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحقيق أهداف مواردها البشرية في ذات الوقت.

7. تحسين أداء الموارد البشرية: هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، في إطار إدارة

الأداء، وتتضمن هذه العملية وضع برامج لتنمية الكفاءات وتدريب الموارد البشرية، من أجل تصحيح إنحرافات الأداء التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء.

- تمهيد :

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة هامة بالمنظمات، وذلك لكونها الوظيفة التي تضمن الحصول على أهم عامل من عوامل الإنتاج، ألا وهو العامل البشري، الذي صار يمثل رأس مال واستثمار مريح لجميع المنظمات على اختلاف مجالات نشاطها، الأمر الذي دفعها إلى إنشاء وظيفة مستقلة تهتم بإدارة شؤون هذا المورد الهام. وتجدر الإشارة إلى أنّ وظيفة إدارة الموارد البشرية مرّت بجملة من التطورات المتعاقبة تاريخياً، لتصل إلى ما هي عليه اليوم في المنظمات الحديثة. حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على مفهوم إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال استعراض جملة من التعريفات المختلفة باختلاف آراء أصحابها وتوجهاتهم الفكرية. كما تطرقنا إلى مراحل تطور هذه الإدارة بالمنظمات، وموقعها في هياكلها التنظيمية، بالإضافة إلى الأدوار التي تلعبها هذه الوظيفة في المنظمات الحديثة، حيث تطورت أدوارها بتطور هذه الأخيرة. وهذا كان له الأثر البالغ في طبيعة وحجم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، والتي صارت تواجه جملة من التحديات الراهنة، التي أوجدتها التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية التي تعيشها المجتمعات الحديثة.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها

حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام الباحثين على مرّ الزمن، وباختلاف توجهاتهم الفكرية، ممّا أدّى إلى ظهور تعريفات عديدة لها، منها ما اتفقت أحياناً ومنها ما اختلفت أحياناً أخرى، باختلاف أصحابها والأحداث التاريخية التي لازمت ظهورها. وسنركّز في هذا الفصل على أهمّ التعريفات التي وضحت مفهوم إدارة الموارد البشرية، انطلاقاً من مفهومها البسيط وصولاً إلى المفهوم القائم على اعتبارها ذات بعد استراتيجي في المنظمات الحديثة.

تجدر الإشارة إلى وجود اختلاف بين مصطلح "إدارة"، الذي هو ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Management)، وبين مصطلح "تسيير"، الذي هو ترجمة للمصطلح الفرنسي (Gestion)، واللذان يستخدمان كمترادفتين أحياناً، على الرغم من وجود اختلاف بين المفهومين في اللغتين. وقد ارتأينا استخدام مصطلح "إدارة" في بحثنا هذا، لكونه يحمل مفهوماً أوسعاً من مفهوم مصطلح "تسيير"، كما أنّه الأكثر استعمالاً من طرف الباحثين العرب.

التسيير عند الفرانكوفون يعني القيام بالوظائف التالية: تخطيط، تنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.¹ بينما الإدارة عند الأنجلوساكسون هي: "فن وعلم تدبير الأعمال وتوجيهها، السيطرة عليها، ضبطها واستعمال الحكمة والمقدرة في اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها."²

نلاحظ أن الإدارة تتطلب توفر مجموعة من الخصائص الشخصية المميزة للموارد البشرية، والتي تمكنها من القيام بالأنشطة التي حددها التعريف الأول للتسيير على أكمل وجه.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل الحديث عن مفهوم إدارة الموارد البشرية يجب التطرق إلى تعريف الموارد البشرية أولاً، خاصة مع اختلاف الباحثين حول تحديد تعريف موحد لها، فمنهم من يرى أنها تشمل جميع الأشخاص القادرين على العمل، سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها. في حين يرى البعض الآخر أنها تعبر عن الأشخاص العاملين بالمنظمة فقط. وقد تبيننا في بحثنا هذا التوجه الثاني الذي لخصه التعريف التالي: تمثل الموارد البشرية جميع الأفراد الذين يعملون بالمنظمة*، وعلى جميع المستويات الوظيفية، في ظل

¹ خليل محمّد حسن الشماع، *نظرية المنظمة*، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 م، ص 54.

² نبيه غطاس، *معجم مصطلحات الاقتصاد والمال وإدارة الأعمال*، الطبعة الثانية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 2000 م، ص 341.

* مصطلح "منظمة" جاء كبديل لمصطلحي "مؤسسة" و"منشأة" ويعني: مجموعة من العناصر المادية والبشرية (أنظمة فرعية)،

تتفاعل فيما بينها لبلوغ هدف محدد، وهذا التعريف مستمد من نظرية النظم التي تعتبر حديثة في مجال الإدارة. للاطلاع أكثر يمكن الرجوع إلى المرجع التالي:

Louise Lemire et Gaetan Martel, *l'approche systémique de la gestion des ressources humaines*, édition Presses de l'Université, Québec, Canada, 2007, p.64.

ثقافتها التنظيمية*، وفي سبيل تحقيق أهدافها، مقابل الحصول على امتيازات مادية ومعنوية. وتمثل الموارد البشرية رأس مال يجب استثماره، وليست مجرد تكلفة تتطلبها الأنشطة.¹ عرّف عمر وصفي عقيلي إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة أساسية في المنظمات، بحيث تضمن هذه الوظيفة الإستخدام الأمثل للموارد البشرية، وذلك بالإعتماد على جملة من السياسات والممارسات، في إطار إستراتيجية المنظمة وثقافتها التنظيمية، لبلوغ أهدافها.²

نلاحظ أنّ هذا التعريف ركز على الغاية الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وهي ممارسة جملة من الأنشطة، واتباع سياسات معينة، لضمان تحقيق أهداف المنظمة، وعلى رأسها حسن استغلال مواردها البشرية. لكن صاحب هذا التعريف لم يوضح تفاصيل الأنشطة والممارسات والسياسات المتبعة من طرف هذه الإدارة.

عرّف بيسير (C.H.Besseyre) إدارة الموارد البشرية بأنها توجّه معاصر ينظر إلى الأفراد الذين يعملون بالمنظمة على أنّهم موارد يجب إستغلالها وتنميتها والإستثمار فيها، لأنّها تمثل المورد الإستراتيجي الأول بالنسبة للمنظمات. وهو الأمر الذي جعل إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة هامة بالمنظمات الحديثة على إختلافها، وذلك من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بالأدوار التالية:³

- أولاً: تحقيق التوافق الكمي والتوعي للموارد البشرية مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة من هذا المورد؛

-ثانياً: تحقيق التكامل بين الأهداف المتعلقة بتنمية الموارد البشرية من جهة، وتلك المتعلقة بالإنتاجية وتطور المنظمة من جهة أخرى؛

-ثالثاً: الوصول إلى أداء أمثل للموارد البشرية، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

نلاحظ أنّ صاحب هذا التعريف ميّز بين الأدوار التقليدية، والأدوار الحديثة لوظيفة إدارة الموارد البشرية، التي تعتبر كتطور لوجهة النظر تجاه هذه الموارد، حيث صارت الموارد البشرية تحظى باهتمام كبير من قبل المنظمات، لكونها عاملاً أساسياً في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وهي نظرة حديثة تجاه الموارد البشرية، تختلف عن النظرة التقليدية التي كانت تعتبرها مجرد عامل من عوامل الإنتاج لا يختلف عن بقية العوامل الأخرى (الأرض، رأس المال والتنظيم).

* الثقافة التنظيمية هي: مجموع القيم، المعتقدات، العادات والتقاليد السائدة داخل المنظمة، والتي توجه سلوكيات مواردها البشرية.

للاطلاع أكثر يمكن الرجوع إلى المرجع التالي:

John R.Schermerhorn, **Management**, 7th edition, John Wiley education, United States of America, 2002, p.47.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 م، ص: 11، 13.

² المرجع نفسه، ص 14.

³ Jean- Marie peretti, **Ressource humaines**, 8^{eme} édition, édition Vuibert, Paris, 2003, p.16.

بالنسبة لسيمون دولان (Simon L.Dolan) وآخرون تعتبر إدارة الموارد البشرية كتطور لإدارة شؤون المستخدمين بسبب جملة من التحولات الإقتصادية، الإجتماعية والسياسية المستمرة، والتي أدت فيما بعد إلى إحلال مصطلح إدارة رأس المال البشري محل إدارة الموارد البشرية. وتعني إدارة الموارد البشرية مجموع الأنشطة المتعلقة بإدارة الكفاءات والقدرات الفردية، للمساهمة في إنجاز المهام التي تحددها المنظمة، بالإضافة إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية.¹

نلاحظ أنّ تعريف سيمون السابق لإدارة الموارد البشرية ربط بين أهداف الموارد البشرية من جهة، وبين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من جهة أخرى، من خلال ممارسة الأنشطة الإدارية والتحكم في كفاءات وقدرات الموارد البشرية. كما أشار صاحب التعريف إلى التطور الذي عرفته المصطلحات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، انطلاقاً من إدارة المستخدمين وصولاً إلى إدارة رأس المال البشري.

بالنسبة لسعاد نايف برونوطي يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية من خلال ثلاثة توجهات:²

- التوجه الأول: عرّفت إدارة الموارد البشرية من خلال الأنشطة التي تمارس بهذه الوظيفة بالمنظمة، أي كل ما يتعلق بالحصول على الموارد البشرية، استخدامها، الحفاظ عليها وتطويرها؛
- التوجه الثاني: عرّفت إدارة الموارد البشرية على أساس موقعها بالمنظمة، كوحدة تنظيمية تمارس أنشطة معينة. ويختلف موقعها من منظمة إلى أخرى، باختلاف أحجام المنظمات ومستويات نشاطها، فقد تكون عبارة عن وظيفة مستقلة يرأسها مدير عام في المنظمات الضخمة، وقد تكون كقسم في منظمات أقل حجماً من سابقتها، أو تكون مجرد شعبة ضمن مديرية الشؤون الإدارية في المنظمات الصغيرة؛
- التوجه الثالث: ينظر إلى إدارة الموارد البشرية من خلال التخصص العلمي لموضوعها، خاصة بعد التطورات التي عرفتها هذه الأخيرة، حيث أصبحت تمثل تخصصاً يُدرّس على مستويات عليا بمختلف المعاهد والجامعات الدولية .

نلاحظ أنّ التعريف الأخير يشترك مع التعريفات السابقة في توجّهه الأول، أي ما تعلق بتعريف إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها. لكنّه أضاف إليها توجّهين اثنين، فعرفها من خلال الهيكل التنظيمي للمنظمة، كوحدة تنظيمية تختلف باختلاف أحجام المنظمات، بالإضافة إلى تعريفها كتخصص علمي يمارسه باحثون مختصون دون غيرهم، أي أنّها مجال بحث علمي ينشط فيه باحثون و دارسون تحت لواء هيئات علمية ومراكز بحث متعدّدة.

¹Simon L.Dolan et autres, **la gestion des ressources humaines: tendances enjeux et pratiques actuelles**, 4^{eme} édition, édition Pearson, canada, 2008, p.2.

² سعاد نايف برونوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م، ص 19.

بالنسبة لإيفيس إيميري وفرانسوا غونان (Yves Emery et François Gonin): إدارة الموارد البشرية مفهوم واسع يشمل العمليات والمهام والأنشطة الضرورية لمعالجة قضايا الموارد البشرية بالمنظمة، سواء تعلّق الأمر بالأمر بالأمور الإدارية أو غيرها من الأمور الأخرى، حيث تتضمن إدارة الموارد البشرية جميع العمليات المتعلقة بتحسين أداء الموارد البشرية وتنمية كفاءاتها وتوجيه مساراتها الوظيفية، بالإضافة إلى العلاقات الإنسانية وبيئة العمل.¹

نلاحظ من خلال تعريف الباحثين فرانسوا وإيفيس أنّ إدارة الموارد البشرية لا تنحصر في ممارسة الأنشطة والمهام الإدارية فقط، والتي تكون محدّدة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وإنّما تتعدّاهما إلى إدارة العلاقات الإنسانية بين الموارد البشرية، وتوفير بيئة عمل مناسبة لضمان أدائها الجيد، وتشجيعها على تنمية كفاءاتها وتطوير مساراتها الوظيفية.

عرّفت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد إدارة الموارد البشرية على أنّها فن الحصول على القوى العاملة عالية الكفاءة وتنميتها والاحتفاظ بها، لتحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر ممكن من الكفاية والإنتاجية.²

نلاحظ أنّ الجمعية الأمريكية إعتبرت إدارة الموارد البشرية كفن، أي أنّها تعتمد على القدرات الفردية للمدير والكفاءة التي يستخدمها للحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، وتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد على تنمية الكفاءات. وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، خاصة ما تعلّق منها بالإنتاجية، أي الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.

بالنسبة لمازن فارس رشيد فإنّ إدارة الموارد البشرية بالمنظمة تتضمّن بعداً إستراتيجياً بالإضافة إلى بعدها الإنساني، وذلك لكون الموارد البشرية مصدر الإبداع والمهارات لإستخدام بقية الموارد المادية الأخرى، وبالتالي يجب تحقيق الإنسجام في استخدام الموارد المادية والبشرية بالمنظمة لضمان نجاحها واستمراريتها في النشاط.³

نلاحظ أنّ تعريف مازن فارس قد جمع بين البعد الإنساني والبعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، لأنّها تمثل أساس إدارة بقية عوامل الإنتاج الأخرى، وطالما أنّ المورد البشري يعتبر المحرك الذي يدفع موارد المنظمة الأخرى، فهو ذو أهمية إستراتيجية بالنسبة لها. كما أنّ امتلاك موارد مادية كبيرة لا يكفي وحده لدفع المنظمة، وإنّما يتطلّب ذلك إملاك موارد بشرية قادرة على الإستخدام الأمثل لتلك الموارد المادية لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

¹ Yves Emery et François Gonin, **Dynamiser les ressources humaines : une approche intégrée pour les services publics et entreprises privé compatible avec les normes qualité**, édition Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Suisse, 1999, p.13.

² مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية دار العبيكات للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2009، ص 13.

³ المرجع نفسه، ص 15.

عرّف ميلر (D.Miller) إدارة الموارد البشرية بأنها كلّ القرارات والأعمال المتعلقة بالموارد البشرية وعلى جميع المستويات الوظيفية بالمنظمة، والتي تهدف إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة.¹ نلاحظ أنّ ميلر أضاف شيئاً جديداً مقارنةً بسابقه، حيث يرى أنّ الهدف الرّئيسي لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالإعتماد على ممارسة الأنشطة الإدارية على كل المستويات الوظيفية.

بالنسبة لغاري ديسلر (Gary Dessler) إدارة الموارد البشرية تعني وضع وتنفيذ السياسات والممارسات الخاصّة بالموارد البشرية، والتي تمكنها من اكتساب الكفاءات والسلوكات الضرورية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.²

نلاحظ أنّ غاري ديسلر يعتبر إدارة الموارد البشرية كوسيلة تأثير في الموارد البشرية من أجل إعطائها كفاءات معينة وتوجيه سلوكياتها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وهذا بالإعتماد على مختلف السياسات والممارسات الإدارية.

عرّف ديليري (Delery) وآخرون إدارة الموارد البشرية كجملة من المتغيرات التي تُستخدم بغية تشجيع وتقوية السلوكات الضرورية لبلوغ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.³

نلاحظ أنّ التعريف الأخير يتفق مع سابقه إلى حدّ كبير، حيث اعتبر إدارة الموارد البشرية كوسيلة تأثير في السلوكات بغرض بلوغ غاية محددة والمتمثلة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. والفرق بين التعريفين هو أنّ غاري ديسلر وضّح وسيلة التأثير في الموارد البشرية في شكل سياسات وممارسات، بينما صاحب هذا التعريف الأخير أشار إلى المتغيرات المستخدمة في التأثير دون أن يحدّد طبيعتها.

عرّف الدكتور عصام عبد الوهاب الدباغ إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الإدارة التي وظيفتها الحصول على الموارد البشرية ذات الحماس والقادرة على أداء مهام مختلفة، كما تضمن تدريبها وإعطائها المقابل الذي تستحقه، بالإضافة إلى توعيتها بما لها من حقوق وماعليها من واجبات،

* الميزة التنافسية هي: قدرة المنظمة على الإستحواذ على أكبر حصة من السوق، وانتهاز أكبر قدر ممكن من الفرص مقارنةً بمنافسيها، ويمكن تحقيقها بواسطة طبيعة المنتج، التكلفة الفعلية، التسعير، نوعية المنتج والخدمات المقدمة للزبائن. للإطلاع أكثر يمكن الرجوع إلى المرجع التالي:

John R . Schermerhon, **Management**, 7th edition, John wiley and Sons edition, United States of America, 2002, p.38.

¹ Martine le Boulaire et Didier .R, **Gestion des compétences : stratégie et performance de l'entreprise**, édition CERAG et institut d'administration des entreprises de Gremoble université, France, sd, p.4.

² I bid.

³ Michel Arcand et autres, **Gestion des ressources Humaines et performance de la firme: une validation de l'approche de la contingence**, revue international des relations de travail, volume:2, juin 2004, p.16.

بالإضافة إلى الإهتمام بها وتحفيزها على العمل بجدّ، لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية، في إطار بيئتها الداخليّة مع مراعاة متطلبات البيئة الخارجيّة.¹

نلاحظ أنّ عبد الوهاب الدباغ ذكر مختلف الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والتي جاء ذكرها في التعريفات السابقة، لكنه أضاف شيئاً جديداً هو توعية الموارد البشرية بحقوقها وواجباتها، من أجل تحقيق التوافق بين مصالحها ومصالح المنظمة. كما أشار الباحث إلى تأثير البيئة الداخليّة والخارجيّة في إدارة الموارد البشرية، وهو ما لم تتضمنه التعريفات السابقة.

حسب ديريك تورينتون (Direk Torrington) وآخرون فإنّ إدارة الموارد البشرية كمصطلح يُستخدم للدلالة على معنيين: أولهما يتمثل في الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، التي اصطلح على تسميتها بإدارة الأفراد قبل ظهور مصطلح الموارد البشرية. أمّا الثاني فيتمثل في التعبير عن نظرية خاصّة في مجال الإدارة، تختلف تماماً عن إدارة الأفراد التي كانت تمارس بالمنظمات التقليديّة، فإدارة الموارد البشرية أوسع مفهوماً منها، حيث تضيف إلى أنشطتها أنشطة أخرى تتعلق بتوجيه الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المنظمة، ممّا يجعلها أكثر فعالية من إدارة الأفراد، كما يعزّز مكانة الموارد البشرية في المنظمة بعدما كانت تعامل كبقية عوامل الإنتاج الأخرى.²

من خلال تعريف ديريك تورينتون تعتبر إدارة الموارد البشرية كفلسفة إدارية حديثة، جاءت نتيجة للتطورات التي عرفتتها الحياة الإقتصاديّة، ممّا جعلها تتميز عن إدارة الأفراد التي اعتبرها صاحب التعريف إدارة تقليديّة، فبعد أن كانت المنظمات تركّز على عنصر التكلفة وكيفية عقلنتها – بما فيها تكلفة الموارد البشرية – أصبح التركيز على الإستثمار في الموارد البشرية والسّعي لتطوير كفاءاتها وفعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة.

يري بيرناردغازي (Bernard Gazier) أنّ إدارة الموارد البشرية مرتبطة بحجم المنظمة، ودرجة تعقيد الأنشطة الإداريّة التي تمارس بها. فقد تكون هذه الأنشطة غير معقدة فتدرج ضمن مصلحة إداريّة تسمى إدارة شؤون المستخدمين، وتتحول المصلحة إلى وحدة إداريّة أكثر تعقيداً تسمى إدارة الأفراد، وصولاً إلى وظيفة لإدارة للموارد البشرية. وفي جميع الحالات السالفة الذكر فإنّ الأنشطة الإداريّة الممارسة هي نفسها، لكن بدرجات مختلفة من التعقيد، وتتمثل هذه الأنشطة فيمايلي: التوظيف والتعيين، المتابعة، تمثيل الموارد البشرية، التعويضات والأجور.³

¹ عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2008م، ص 3.

² Derek Torrington and others, **Human resource management**, 7th edition, pearson education, paris, 2008, p-p 6-11.

³ Bernard Gazier, **les stratégies des ressources humaines**, 3^{eme} édition, édition La découverte, paris, 2004, p.7.

نلاحظ أنّ بيرنارد غا زبي اعتبر ظهور إدارة الموارد البشرية كنتيجة حتمية لتطور المنظمات وتوسّع نشاطاتها، خاصة ما تعلق منها بالأنشطة الإدارية وبالتالي جاءت ضرورة فتح وظيفة إدارية منحصصة بشؤون الموارد البشرية على مستوى المنظمات، ولم تعد مجرد مصلحة لإدارة شؤون المستخدمين أو إدارة للأفراد.

قدّمت مجموعة ستراند بورغ (Strandberg Consulting) تعريفاً لإدارة الموارد البشرية معتبرة إياها كوظيفة تنظيمية تقوم بالتوظيف، الإدارة، التّمية، التطوير وتحفيز الموارد البشرية، وذلك بالإعتماد على أنظمة وقواعد خاصة تساهم في منح الموارد البشرية القدرة على شغل مناصب متنوعة، وبالتالي تحقيق المصلحة العامّة بالمنظمة.¹

نلاحظ أنّ التعريف الأخير ربط إدارة الموارد البشرية بتحقيق هدف رئيسي وهو تنمية قدرات الموارد البشرية وتحضيرها لمواجهة متطلبات الوظائف المتغيرة باستمرار، ومنه تحقيق المصلحة العامة، أي تحقيق مصلحة المنظمة ومواردها البشرية في ذات الوقت. وهذا يعني أنّ كل ما يدخل في هذا الإطار يندرج ضمن إدارة الموارد البشرية.

من بين أكثر التعريفات شمولاً لإدارة الموارد البشرية لدينا تعريف وليام تراسي (William Tracey)، حيث عرفها على أنها عبارة عن هيكيلة قانونية تجعل المنظمة مسؤولة عن اتخاذ القرارات، وضع الإستراتيجيات، استخدام العوامل والعمليات، الممارسات، النشاطات، المهام والطرق المتعلقة بإدارة العنصر البشري.²

نلاحظ أنّ وليام أدخل في تعريفه لإدارة الموارد البشرية بعدا جديدا وهو الإطار القانوني لهذه الإدارة، والذي يمنحها الحق في إتخاذ القرارات وممارسة مختلف الأنشطة، كما يجعلها مسؤولة عن تحمل نتائج تلك القرارات.

بالنسبة لميشال أرمسترونغ (Michael Armstrong) إدارة الموارد البشرية عبارة عن نظرية إستراتيجية منسجمة لإدارة المنظمات، بحيث تساهم الموارد البشرية فرديا أو جماعيا في تحقيق أهدافها.³

نلاحظ أنّ ميشال إعتبر إدارة الموارد البشرية كنظرية حديثة في مجال الإدارة، تقوم على أساس مبدأ تحقيق الإنسجام والتكامل بين الأفراد والجماعات بالمنظمة بشتى الوسائل، وبالتالي بلوغ الأهداف.

¹ Coro strandberg principal, **the role of human resource manangement in corporate social responsibility: Issue brief and roadmap**, May 2009, p.2, web site: www.corostrandberg.com, (05/01/2013).

² William R.Tracey , **Human resource glossary**, 3^{ed} edition , web site: www.shrm.org/shrmstore (05/01/2013).

³ Micheal Armstrong, **Ahandbook of human resource management practice**, 10th edition, kogan page edition, Cambridge University press, Great Britain, 2006, p.3.

بناءً على ما سبق من تعريفات لإدارة الموارد البشرية فإننا نقترح تعريفها كمايلي:

تشتمل إدارة الموارد البشرية على جميع الأنشطة والممارسات التي تضمن حصول المنظمة على الموارد البشرية الضرورية لنشاطها، صيانتها وتوفير الظروف المناسبة لأداء مهامها، وضمان الإستخدام الأمثل لهذه الموارد في الحاضر والمستقبل، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحسين قدرتها التنافسية. وتتمارس هذه الإدارة على مستوى وحدة تنظيمية بالمنظمات تختلف من منظمة إلى أخرى، بحسب أحجامها و مدى تعقيد الأنشطة الإدارية التي يمارسها أشخاص مختصون في هذا المجال دون سواهم.

المطلب الثاني: بعض المصطلحات القريبة من إدارة الموارد البشرية

سنعرض فيما يلي جملة من التعريفات الخاصة بمجموعة من المصطلحات التي تتداخل مفاهيمها مع مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى حد كبير، والتي تزامن ظهورها مع تطورات إقتصادية وظروف تاريخية معينة، فمنها مايعتبر كمنطلق لظهور إدارة الموارد البشرية، كإدارة الأفراد وإدارة المستخدمين. ومنها ما يعتبر كتطور لها، مثل: إدارة رأس المال الفكري وإدارة الكفاءات.

أولاً- إدارة الأفراد:

تعني إدارة الأفراد ضمان توافق الموارد البشرية للمنظمة مع الوظائف التي تشغلها، بالاعتماد على الإجراءات التقنية و التنظيمية، بإعتبار الموارد البشرية كمتغير يمكن من خلاله التحكم في التكاليف. تقوم إدارة الأفراد بممارسة النشاطات التالية: التوظيف، دفع الأجور، وضع القوانين التنظيمية والرقابة. وقد حدد هينري فايول (Henri fayol) هذه الأنشطة سنة 1916 في كتابه الذي يحمل عنوان "الإدارة الصناعية و العامة".¹

يمكن التمييز بين إدارة الموارد البشرية وبين إدارة الأفراد من خلال الجدول التالي:

- الجدول (01): المقارنة بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	معيار المقارنة
- طويل المدى وإستراتيجي.	- قصير المدى وثنائي.	- الوقت و التخطيط:
- إلتزام.	- المسابرة و التماشي.	- البعد النفسي:
- رقابة ذاتية.	- رقابة خارجية.	- نظام الرقابة:

¹ Jean- Michel plane, **La gestion des ressources humaines**, 2^{eme} édition, édition Economica, Paris, 2006, p.12.

إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	معيار المقارنة
- وحدوية وفردية عالية الثقة.	- ثنائية وجماعية قليلة الثقة.	- طبيعة العلاقة بين الأفراد:
- تنظيمي، متغير وأدوار مرنة.	- بيروقراطي، مركزي وأدوار محددة .	- النظام السائد والهيكلية:
- متكاملة مع خط الإدارة.	- متخصصة وحرفية.	- الأدوار:
- الإستخدام الأمثل للموارد البشرية.	- تخفيض التكاليف .	- معايير التقييم:

-Source: Derek Torington, Laura Hall and Stephen Taylor, **Human resource management**, 7th edition, Pearson éducation, Paris, 2008, p.11.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن إدارة الأفراد تختلف عن إدارة الموارد البشرية في جملة من النقاط الأساسية، منها مايتعلق بالمهام والأنشطة التي تمارسها كل إدارة، ومنها مايتعلق بالأهداف التي تسعى الى تحقيقها، فإدارة الأفراد هدفها الرئيسي هو تخفيض تكاليف الإنتاج قدر المستطاع، بما فيها تكاليف الموارد البشرية، وذلك عن طريق التحديد الدقيق للمهام والمسؤوليات الموكلة إليها بالإعتماد على تحليل العمل و التخصص الوظيفي، مع فرض رقابة مباشرة على الموارد البشرية لضمان التزامها بأداء مهامها. بينما تتميز إدارة الموارد البشرية بالمرونة في تحديد المهام والتخصصات، مع التركيز على تحقيق الأهداف ومنح الموارد البشرية حرية التصرف، في ظل الرقابة الذاتية، بالإضافة الى اللامركزية في إتخاذ القرارات، وهذا يتيح للمنظمة الإستخدام الأمثل للموارد البشرية.

ثانياً- إدارة المستخدمين:

يقصد بإدارة المستخدمين جميع الأنشطة المتعلقة بمراقبة العنصر البشري وإدارته في المنظمة، وذلك من خلال التركيز على الجوانب التقنية للعمل. على عكس إدارة الموارد البشرية التي تهتم بتعاون الموارد البشرية بمختلف المستويات الوظيفية لتحقيق الأهداف، مع مراعاة أبعادها الثقافية، الاجتماعية والنفسية.¹

¹ بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2008، ص 49.

إدارة الأفراد هي تطور لإدارة المستخدمين، نتيجة لزيادة تعقيد الأنشطة التي كانت تمارس بهذه المصلحة في المنظمات، وأفضت فيما بعد إلى ظهور إدارة الموارد البشرية.¹

نلاحظ أن المصطلحات سالفة الذكر تزامنت مع تطور مدارس الفكر الإداري، حيث ظهرت إدارة المستخدمين مع مدرسة الإدارة العلمية، التي كانت تعتبر الموارد البشرية كعوامل إنتاج لا أكثر. ثم جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية التي أدخلت البعد الاجتماعي والسلوكي في الإدارة، فظهرت معها إدارة الأفراد. ومع تزايد أهمية الموارد البشرية بالمنظمات ظهرت إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً - إدارة رأس المال الفكري:

يقول توماس ستيوارت (Thomas A. Stewart): إن رأس المال الفكري للمنظمة هو مجموع رأس مالها البشري (كفاءاتها)، ورأس مالها الهيكلي (الملكية الفكرية، المنهجيات، البرمجيات، المستندات والوثائق، أي كل النواتج المعرفية الإصطناعية)، ورأس مالها من الزبائن (العلاقات بالعملاء).²

إنطلاقاً من التعريف السابق يمكن تعريف إدارة رأس المال الفكري بأنها ممارسة الأنشطة المتعلقة بعناصره الثلاثة، أي المتعلقة برأس المال البشري، والمتمثلة في إدارة الكفاءات والمواهب، بالإضافة إلى إدارة المنتج الفكري للمنظمة، وأخيراً إدارة علاقاتها مع الزبائن والعملاء.

رابعاً - إدارة الكفاءات:

يمكن تعريف إدارة الكفاءات كمايلي:³

إدارة الكفاءات عبارة عن توجه إداري يقوم على أربعة أسس هي:

- أولاً: التنظيم و الترابط بين أعضاء الفريق وتقاسم المهام والمسؤوليات فيما بينهم؛
- ثانياً: تنشيط الفريق وتحسين أدائه ونشر قيم المنظمة؛
- ثالثاً: تحقيق التعاون والثقة بين الموارد البشرية؛
- رابعاً: تقييم الموارد البشرية، متابعة كفاءاتها، تحليل إحتياجاتها الخاصة من التكوين ورغبتها في التطوير ومتابعة المسار الوظيفي.

تهدف إدارة الكفاءات إلي ضمان تحقيق تكيف المنظمة مع محيطها الإقتصادي، والإستجابة لمتطلباته المتغيرة باستمرار في الوقت المناسب، وجعل الموارد البشرية قادرة على ممارسة مهام مختلفة، والتصدي لمواقف متباينة، من خلال التأثير في معارفها ومهاراتها وسلوكياتها وبالتالي تحسين عائداتها.⁴

¹ Brenad Gazier, op.cit, p.7.

² توماس أستوارت، تعريب علا أحمد إصلاح، ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومعجزة القرن الحادي والعشرين، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2004، ص 34.

³ Cécile Dejouse et Anne Dietrich, **Management par les compétences**, edition Pearson, Paris, 2006, p: 83,84.

⁴ عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، 1998 م، ص 43.

بالرجوع إلى تعريف رأس المال الفكري السابق نستنتج أن إدارة الكفاءات هي جزء لا يتجزأ من إدارة رأس المال الفكري، لكونها تتعلق بأحد أهم مكوناته وهو المورد البشري للمنظمة.

المطلب الثالث: ظهور إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها

اختلف الباحثون حول تحديد تاريخ ظهور إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، وذلك على إختلاف توجهاتهم الفكرية وانتماءاتهم. لكن يجمع الكل على أن ظهورها جاء نتيجة للتطورات الاقتصادية، الإجتماعية، السياسية والتكنولوجية التي عرفها العالم خلال قرابة قرن و نصف من الزمن، والتي انعكست مباشرة على متطلبات الوظائف وعلاقات العمل بالمنظمات. وسنوضح الجذور التاريخية لإدارة الموارد البشرية فيمايلي:

أولاً- تاريخ ظهور إدارة الموارد البشرية:

ظهرت إدارة الموارد البشرية كان في النصف الثاني من القرن العشرين (الفترة الممتدة بين 1960 و1980م)، وجاءت كتطور لإدارة الأفراد التي أنشأتها المنظمات بعد الثورة الصناعية، أي مع بداية القرن العشرين، وكانت مجرد مصلحة لإدارة المستخدمين بالمنظمات. ومع ظهور مدرسة الإدارة العلمية التي قادها "فريدريك وينسلو تايلور"، وبعدها مدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو"، إزدادت علاقات العمل تعقيدا في المنظمات، مما تطلب إنشاء وظيفة خاصة لإدارة الأفراد بدلا من مجرد مصلحة للمستخدمين، وذلك خلال النصف الأول من القرن العشرين (1900-1960م)، والتي تطورت فيما بعد لتصبح وظيفة لإدارة الموارد البشرية. ومع نهاية القرن العشرين (حوالي 1980م) صارت كإدارة إستراتيجية للموارد البشرية، تمارس أنشطة حساسة ذات بعد إستراتيجي بالنسبة للمنظمة، وعلى رأسها إدارة الكفاءات.¹

ثانياً- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

نستعرض فيما يلي أهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية في كل من أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية على التوالي:

1- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية في أوروبا:

ظهرت إدارة لموارد البشرية بالمنظمات الأوروبية كتطور لإدارة الافراد، وهذا حسب رأي كل من: فوسو، سالتى وفيني (Fosseux, S.Salti et A.vigny)، الذين يرون أنها مرت بالمراحل التالية:²

أ- المرحلة الأولى: (1850- 1945)

تميزت هذه المرحلة بتطور الأنشطة الصناعية في العالم، خاصة في الدول الأوروبية التي كانت تعرف ثورة صناعية بشتى القطاعات، مما أدى إلى زيادة الطلب على اليد العاملة و تزامن ذلك مع ظهور مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (F.Taylor) سنة 1880 م.

¹ Simon L.Dolan et autres, OP.Cit, p.3.

² S.fosseux, S.Salti et A.vigny, **Les métiers des ressources humaines**, édition Studyrama, France, 2009, p: 13,14.

يعتبر تايلور من أوائل الباحثين الذين اهتموا بمشكلة الإستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج، بما فيها العنصر البشري، وذلك من خلال الإعتماد على تقسيم العمل والتخصص الوظيفي وتحديد الطرق المثلى لإنجاز المهام، بالإضافة الى تكوين الموارد البشرية وتدريبها علي العمل، وتقديم الحوافز المادية لتشجيعها على الأداء الجيد، وعقابها في حال تقصيرها. وقد سادت أفكار تايلور إلى غاية سنة 1930م، وهي بداية تجارب هاوثون "لإلتون مايو"، التي تمخضت عنها مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، والتي أدخلت العوامل الإجتماعية والنفسية في الإدارة من أجل تحفيز الموارد البشرية على العمل بجد.¹

نظرا لتزايد عدد المنظمات واتساع أحجامها، بالإضافة إلى ظهور النقابات العالمية زاد تعقيد الأنشطة التي تتعلق بإدارة مواردها البشرية، فلجأت إلى إنشاء مصلحة لإدارة الأفراد (Personal Service) ، من أجل الإهتمام بشؤون الموارد البشرية (إدارة، تنظيم وتوظيف)، ومع بداية القرن العشرين تحولت هذه المصلحة إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبرى، مثل: سوسيتي جينيرال (Société générale) سنة 1909 م، ورونو (Renault) سنة 1912 م؛²

ب- المرحلة الثانية: (1950-1980)

خلال هذه المرحلة ظهرت جليا المفاوضات بين أرباب العمل والنقابات العمالية من أجل حل النزاعات التي كانت تحدث بين الطرفين، خاصة المتعلقة منها بالمشاكل الإجتماعية للموارد البشرية، وكذا مشكلة تحفيزها على العمل بجد. وقد ساهم علماء النفس والإجتماع بشكل كبير في إرساء قواعد الإدارة في هذه المرحلة التي عرفت باسم ثلاثينية المجد، بسبب الإنجازات التي حققتها النقابات العالمية، كما عرفت هذه المرحلة وفترة كبيرة في الموارد البشرية ومناصب الشغل. خلال منتصف السبعينيات من هذه المرحلة عاش العالم أزمتين إقتصاديتين (الأزمة البترولية الأولى والثانية)، نتجت عنهما مشاكل عديدة على المستوى الدولي، خاصة ماتعلق منها بالجانب الإداري، وذلك بسبب التحولات الاقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية والسياسية التي عرفها العالم. وفي نهاية هذه المرحلة شهدت المنظمات الأوروبية إعادة التأهيل لتدارك مخلفات الأزمة الإقتصادية، وقد مست العملية الجانب الإداري مما نتج عنه ظهور وظيفة لإدارة الموارد البشرية بمختلف المنظمات؛³

ج- المرحلة الثالثة: (ما بعد 1990)

في هذه المرحلة جاءت ضرورة إدارة الموارد البشرية بطريقة أفضل مما كانت عليه خلال فترة الأزمة السابقة، مما أدى إلى تحول بعض المسؤوليات الإدارية، مثل: تحول رئيس المستخدمين إلى مدير للموارد البشرية ، وبذلك صارت الموارد البشرية تحتل مكانة أكثر أهمية من ذي قبل بمختلف المنظمات،

¹ Jean –Luc Charron et Sabine Sépari, **Management: manuel et applications**, édition Dunod, Paris, sd, p-p 362- 364.

² S Fosseux, S.Salti et A. vigny, op.cit, p.14.

³ I bid, p.15.

وأصبحت تمثل موردا إستراتيجيا بالنسبة إليها، وبالتالي أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر إحتراافية لما تهتم به من أنشطة متخصصة، وبذلك ظهرت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية¹.

هناك تقسيم آخر لمراحل تطور إدارة الموارد البشرية في اربوا خلال قرن من الزمن يختلف عن التقسيم السابق، وهو ماجاء في مؤتمر جونييف 1912م، والذي عقدته الإتحادية الأوروبية لإدارة الأفراد، حيث قسمت مراحل تطور إدارة الموارد البشرية الى ثلاث مراحل رئيسية².
تتمثل المراحل التي جاء بها مؤتمر جونييف فيما يلي³:

أ- المرحلة الأولى: (1850 - 1950م)

تعتبر هذه المرحلة كمرحلة إدارة على مستويين: أحدهما يتعلق بالموارد البشرية، والآخر يخص الأنشطة المتعلقة بالعلاقات مع الموارد البشرية، مثل: المفاوضات الجماعية والعلاقات مع النقابات؛

ب- المرحلة الثانية: (1950 - 1960م)

هذه المرحلة هي مرحلة الإدارة التي تهتم ب: العلاقات الإجتماعية، التحفيز، التكوين، زيادة حركية العمال ونشاطهم، حيث تحول مدير العلاقات الإجتماعية الى مدير العلاقات الإنسانية؛

ج- المرحلة الثالثة: (نهاية 1960م)

خلال هذه المرحلة برزت مفاهيم جديدة في مجال الإدارة، مثل: التنبؤ والتكيف، كما ظهرت خلالها تسمية مدير الموارد البشرية.

2- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الامريكية

يرى سيد أحمد بن روان أن تطور إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية قد تزامن مع تطور مدارس الإدارة، لذلك فهو يقترح المراحل التالية:

أ- المرحلة الأولى: 1900 - 1930م (الإدارة العلمية)

تميزت هذه المرحلة بظهور مدرسة الإدارة العلمية التي قادها فريدريك تايلور، والتي تعتبر الموارد البشرية مجرد عوامل إنتاج لا تختلف عن بقية العوامل الأخرى (رأس المال، الأرض و التنظيم)، لذلك وجب إستغلالها برشادة وعقلانية. وخلال هذه المرحلة كان المدراء يقومون بدراسة

¹ S Fosseux, S.Salti et A. vigny, op.cit, p.15.

² Jean – Marine Peretti et Jacques Igalens, **Tous DRH**, 3^{eme} édition, édition d'organisation, Paris, 2003, p.12.

³ S.Fosseux, Salti et A.vigny, op.cit, p:15,16.

وتحليل حركات العمال من أجل الوصول إلى الطرق المثلى لإنجاز المهام، وبالتالي تعليمها للموارد البشرية باعتبارها كمرؤوسين يتقاسمون المهام كل حسب إختصاصه.¹

سميت هذه المرحلة بمرحلة الدعم والتعزيز، لأن الإدارة تعززت خلالها بمختصين في مجال القانون، لضمان الوفاء بالتزامات المنظمة تجاه مواردها البشرية، كاحترام علاقات العمل، مثل: وقت العمل، أنشطة التعيين، الأجور وتقديم الخدمات الإجتماعية؛²

ب- المرحلة الثانية: 1950-1960م (إدارة العلاقات الإنسانية)

خلال هذه المرحلة ظهرت مدرسة فكرية جديدة تختلف عن مدرسة الإدارة العلمية، حيث تعتبر أن إنتاجية العمال ترتبط مباشرة بمستوى رضاهم عن العمل، والذي يتحقق في محيط عمل تسوده علاقات إنسانية جيدة بين الموارد البشرية، وهو ما أثبتته تجارب "إلتون مايو" سنة 1930م، وبالتالي أصبح المدراء يركزون على السلوكيات التي تعزز علاقاتهم الطيبة بالمرؤوسين وتحثهم على العمل بجد؛³

ج- المرحلة الثالثة: 1970 - 1990م (إدارة الموارد البشرية)

نظرا للإنقادات التي تعرضت لها مدرسة العلاقات الإنسانية، وقبلها مدرسة الإدارة العلمية، ظهر توجه إداري جديد سمي بإدارة الموارد البشرية، كمحاولة للتوفيق بين المدرستين السابقتين ضمن نظرية إدارية تحتوي على إيجابيات كلا المدرستين في نفس الوقت وتتجنب نقائصها، وكان ذلك سنة 1970م.⁴

يرى بعض الباحثين العرب، أمثال : نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، أن ظهور إدارة الموارد البشرية كتسمية بديلة عن إدارة الأفراد كان حوالي سنة 1980م، حيث تضمنت هذه التسمية الجديدة تحولات في المضمون و المهام التي كانت تمارسها إدارة الأفراد سابقا.⁵

في الختام نشير الى أن إختيارنا لهاتين المنطقتين لتوضيح مراحل تطور إدارة الموارد البشرية نابع من كون الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا تمثلان منشأ الإدارة بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة. بينما تعتبر هذه الإدارة حديثة العهد بالبلدان النامية وعلى رأسها الجزائر، التي كانت جُلها تحت الهيمنة الإستعمارية الغربية (أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية)، خاصة في مجال إستخدام الثروات والموارد الطبيعية، بما فيها المورد البشري، وبالتالي فالدول النامية لم تبدأ التفكير في الإستخدام العلمي

¹ Sid Ahmed Benraouane, **le management des ressources humaines: Etude des Concepts, approches et outils développés par les entreprises Américaines**, édition office des publications universitaires, Algerie, 2012, p.19.

² Michel Barabel et Olivier Meier, **Manageor: meilleurs pratiques du management**, édition Dunod, paris, 2006, p.538.

³ Sid Ahmed Benraouane, op.cit, p: 20, 21.

⁴ Ibid, p.22.

⁵ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الإستراتيجية والموقع التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص: 42، 43.

والمنهجي لمواردها البشرية إلا بعد حصولها على الإستقلال السياسي، حيث بدأت في بناء إقتصادها من جديد، وهذا يختلف باختلاف تواريخ استقلال هذه البلدان التي وجدت نفسها متأخرة كثيرا عن الركب الحضاري، حيث إستغرقت عملية البناء فترات زمنية طويلة، مما دفع بهذه الدول إلى محاولة الإستفادة من تجارب الدول المتقدمة، التي كانت قد قطعت أشواطا كبيرة في شتي المجالات، بما فيها إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية، أدوارها وتحدياتها

عرفت إدارة الموارد البشرية عديد التطورات منذ ظهورها، سواء من حيث المحتوى أو من حيث الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلالها، وهذا كان له الأثر المباشرة في مكانتها بالمنظمات وموقعها بالهيكل التنظيمي. سنحاول توضيح هذه الجوانب فيما يلي:

المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية وموقعها بالهيكل التنظيمي للمنظمات

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف: منها مايتعلق بالوظيفة في حد ذاتها (أهداف وظيفية)، ومنها مايتعلق بالمنظمة (أهداف منظماتية). ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:¹

أولاً- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف المنظمات من خلال إدارة الموارد البشرية إلى بلوغ جملة من الأهداف، أهمها مايلي:

1- الأهداف الوظيفية:

ترتبط هذه الأهداف بوظيفة إدارة الموارد البشرية في حد ذاتها، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف المنظمة، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

1. استقطاب الموارد البشرية المؤهلة من سوق العمل؛
2. ضمان الإحتفاظ بالموارد البشرية عالية الكفاءة وصيانتها؛
3. تحفيز الموارد البشرية باستمرار ودفعها للعمل بجد واجتهاد؛
4. فسح المجال أمام الموارد البشرية، وإتاحة الفرصة لها لإستخدام كفاءاتها في العمل بالمنظمة.

2- الأهداف المنظماتية:

تتمثل الأهداف المتعلقة بالمنظمة ككل فيما يلي:

- 1- رفع إنتاجية الموارد البشرية بالمنظمة؛
- 2- تحسين ظروف العمل بالمنظمة وتحقيق رضاء مواردها البشرية؛
- 3- ضمان إحترام القوانين والتشريعات المتعلقة بجميع أنشطة المنظمة.

¹ Simon L.Dolan et autres, op.cit, p: 27, 28.

تسعي المنظمات على إحتلافها الى تحقيق كل من الأهداف الوظيفية والأهداف المنظماتية معا، حيث يضمن كل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية بلوغ جملة من الأهداف الخاصة به، والتي تشكل في مجملها الاهداف السالفة الذكر. سنحاول عرض جملة من الأهداف المتعلقة بكل نشاط من نشاطات إدارة الموارد البشرية عند عرضنا لهذه الأنشطة في الصفحات اللاحقة.

ثانياً: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمات

تمارس إدارة الموارد البشرية بجميع المنظمات وفي كل القطاعات الاقتصادية. لكنها تأخذ أشكالاً مختلفة ومواقع متباينة في هياكلها التنظيمية، وذلك بحسب درجة تعقيد الأنشطة التي تمارسها هذه الإدارة، عدد الموارد البشرية التي تشرف عليها وطبيعة مشاكلها. ويمكن توضيح أشكال ومواقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات من خلال الجدول التالي.¹

- الجدول (02): بعض أشكال إدارة الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي للمنظمات

قسم مركزي	مصلحة لإدارة الموارد بشرية حسب الوحدات	مقدم خدمات	مركز خدمات	مركز خبرة	حلول متكاملة	
- قسم بمقر المنظمة.	- مصلحة لإدارة الموارد البشرية على مستوى الوحدة.	- مساعدات بصفة تعاقدية.	- عمليات إدارية.	- مختصين لديهم شهرة عالمية تحت تصرف الوحدات.	- فريق عمل متعدد التخصصات: مالية، تسويق وموارد بشرية.	الصورة:
- سياسات معيارية. - فعالية العمليات.	- إنسجام مع الوحدة. - إنتماء الى الوحدة.	- وضوح العقود قصيرة وطويلة الأجل. - علاقات تتجاوز حدود الوحدة.	- عمل معياري موحد. - التكنولوجيا. - نظام المعلومات.	- معرفة تقنية معمقة. - علاقات تعاقدية مع الوحدات. - طلب الوحدات يقتصر على المسائل التقنية.	- تنظيم فرق العمل متعددة الإختصاصات في نفس المشروع. - علاقات تعاقدية مع الوحدات حسب المشاريع.	عوامل النجاح:
- سياسة موارد بشرية للفريق. - توجه طويل المدى للمنظمة.	- بناء نظام للموارد البشرية مكيف مع إحتياجات الوحدة.	- إبرام عقود لتلقي خدمات و مساعدات في مجال إدارة الموارد البشرية.	- التقديم الفعلي للخدمات لصالح الموارد البشرية.	- تقديم خبرة تقنية في شتى مجالات إدارة الموارد البشرية.	- عرض خدمات إستشارية كاملة وسريعة للوحدات.	الهدف الرئيسي:

¹ Jean – Marie peretti, op.cit, p.70.

حلول متكاملة	مركز خبرة	مركز خدمات	مقدم خدمات	مصلحة لإدارة الموارد البشرية حسب الوحدات	قسم مركزي	
- جواب عام وشامل على إنشغالات الوحدة.	- امتياز تقني في كل الميادين.	- فعالية. - انفصال أنشطة إدارة الموارد البشرية.	- ثمن واضح لكل خدمة مقدمة.	- موارد مكرسة. - برامج قابلة للتكيف.	- إنسجام. - فعالية.	نقاط القوة:
- ضرورة التعاون بين مختلف المصالح الوظيفية.	- إنفصال أنشطة إدارة الموارد البشرية. - ضرورة التعاون بدرجة عالية.	- طول وقت الإستجابة.	- معلومات تعاقدية غير تامة. - تسرب المعلومات الداخلية.	- الإزدواجية. - قلة الخبرة. - العزلة.	- نقص المرونة. - عدم الإنتماء.	نقاط الضعف:
- أسس متكاملة.	- أساس تقني.	- التكلفة	- التكلفة.	- الفعالية المحلية.	- الفعالية العامة للفريق.	مؤشرات قياس الأداء:

-Source: Jean- Marie peretti, **Ressources humaines**, 8^{eme}ed, édition Vuibert, Paris, 2003, p.71.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن وظيفة إدارة الموارد البشرية يمكن ممارستها بالإعتماد على مختصين من داخل المنظمة أو من خارجها، وهذا حسب الأهداف المراد الوصول إليها، وكذلك إمكانياتها المتعلقة بالتكاليف التي تتحملها المنظمة في الحاليتين. بالإضافة إلى كون وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمات تظهر على صورة متعددة تتدرج حسب درجة تعقيد الأنشطة التي تمارسها، فيمكن أن تظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة على شكل قسم مركزي بمقرهذه الأخيرة، أو على شكل مصلحة فرعية تدير الموارد البشرية على مستوى الوحدات، أو على شكل فرق متخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية تربطها بالمنظمة عقود لتقديم خدماتها، أو تكون في شكل مراكز خدمات إدارية.

يشير الجدول أعلاه إلى أن قياس مستوى أداء كل شكل من أشكال إدارة الموارد البشرية السالفة الذكر يمكن أن يتم من خلال مؤشر الفعالية بالنسبة للمصالح والأقسام، أو من خلال مؤشر التكلفة في حالة الإستعانة بمختصين من خارج المنظمة. بالإضافة إلى بعض المؤشرات التقنية، وفي حالة تبني الحلول المتكاملة فهذا يتطلب إستخدام مجموعة تضم تشكيلة من المؤشرات السالفة الذكر (مؤشرات: الفعالية، التكلفة ومؤشرات تقنية).

المطلب الثاني: أدوار إدارة الموارد البشرية وأنشطتها في المنظمات

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً بالمنظمات على اختلافها من حيث الحجم ومستوى النشاط، ومن أجل أداء هذا الدور على أكمل وجه يجب على إدارة الموارد البشرية القيام بجملة من النشاطات المتنوعة. سنحاول توضيح كل هذه العناصر فيما يلي:

أولاً- أدوار إدارة الموارد البشرية في المنظمات:

تلعب إدارة الموارد البشرية في المنظمات ثلاثة أدوار رئيسية، تختلف طبيعتها ومكانتها باختلاف المنظمات والعصور التي تنتمي إليها. ويمكن توضيح هذه الأدوار الثلاثة في النقاط التالية:¹

1- الدور الإداري:

يتمثل الدور الإداري في الإهتمام بالأعمال المكتبية ومسك سجلات الموارد البشرية، أي القيام بالإجراءات الروتينية التي تتم في المكاتب، والجدير بالذكر أن هذا الدور عرف تراجعاً كبيراً في المنظمات الحديثة، وذلك لسببين رئيسيين: أولهما هو الإستخدام الواسع للتكنولوجيا الحديثة في ممارسة الأنشطة الإدارية، مما أدى إلى تخفيض الوقت والجهد اللازم لذلك. أما السبب الثاني فيتمثل في الاستعانة بجهات من خارج المنظمة للقيام بالأنشطة الإدارية، وذلك بهدف تخفيض تكاليف إدارة الموارد البشرية، وكذلك الإستفادة من خبرات المختصين في هذا المجال، وتركيز جهود الموارد البشرية على القيام بأدوار أخرى أكثر أهمية من الأنشطة الإدارية.

2- الدور التشغيلي:

يختص الدور التشغيلي بالتنسيق بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى الإهتمام والتكفل بانشغالاتها وهمومها، أي أن مختصي الموارد البشرية في المنظمة بمثابة سلطات ضبط لأخلاق مواردها البشرية ومحامين عن هذه الموارد، فهم يقومون بإدارة أزماتها وحل مشكلاتها، سواء كانت هذه المشكلات متعلقة بالعمل أو منفصلة عنه. كما تسهر إدارة الموارد البشرية على ضمان العدالة في معاملة الجميع وتوفير الظروف الملائمة للعمل، وذلك من خلال برامج وسياسات واضحة المعالم يتم وضعها بالاستعانة بالمدرء التشغيليين لتفادي حدوث تصادم إدارة الموارد البشرية مع المدرء التشغيليين في المنظمة.

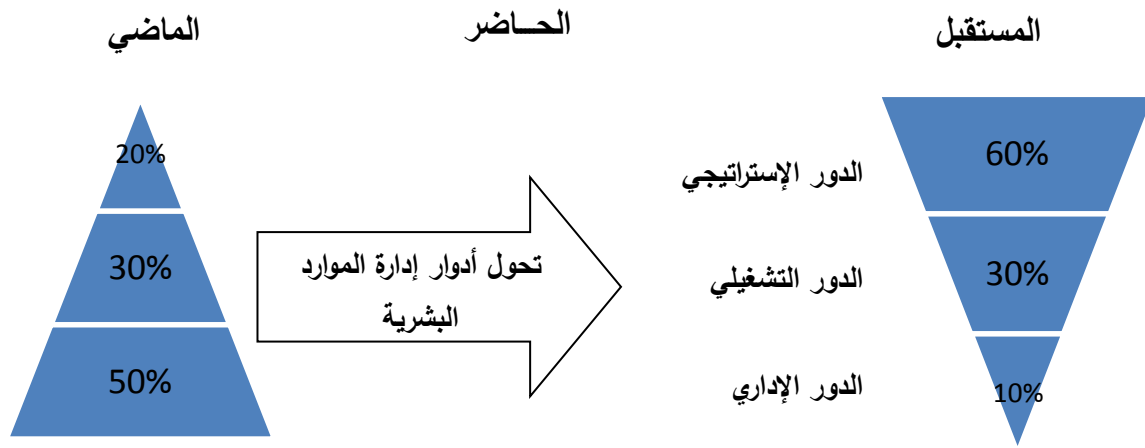
يتمثل الدور التشغيلي في القيام بنشاطات ذات طابع فني، مثل: دراسة طلبات التوظيف، توفير الموارد البشرية الضرورية لنشاط المنظمة، تنمية كفاءاتها، وضع هياكل الأجور وتوفير ظروف الوقاية والأمن.

¹ روبرت ماتيس وجون جاكسن، تعريب محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا، 2009م، صص 25-29.

3- الدور الإستراتيجي:

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق نجاح المنظمة من خلال هذا الدور، وذلك بالاعتماد على مختصين يتمتعون بقدرات وكفاءات عالية تمكنهم من الإحاطة بجميع جوانب إدارة الموارد البشرية الحاضرة والمستقبلية، كتنظيم الموارد البشرية واستراتيجيات تعويضها. يرى مختصون في إدارة الموارد البشرية الحديثة أن هذه الإدارة يجب أن تصير شريكا إستراتيجيا للمنظمات وعاملا أساسيا لنجاحها- بما في ذلك المنظمات غير الهادفة للربح - وهذا لا يتم إلا من خلال التعاون مع الإدارة العليا وبقية الإدارات في المستويات الوظيفية الأخرى. ويمكن توضيح التحول الذي عرفته أدوار إدارة الموارد البشرية السالفة الذكر من خلال الشكل التالي:

- الشكل (01): تحول أدوار إدارة الموارد البشرية بالمنظمات



- المصدر: روبرت ماتيس وجون جاكسن، تعريب محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، ط01، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، سورية، 2009م، ص26.

نلاحظ من خلال الشكل رقم(01) أن إدارة الموارد البشرية في الماضي كانت تركز على ممارسة الأنشطة الإدارية بشكل كبير، وهذا ما يعادل نسبة (50%) من مجموع أدوارها. في حين يليه الدور التشغيلي بنسبة (30%)، وأخيرا الدور الإستراتيجي بنسبة (20%). ونشير إلى أن هذه النسب هي نتيجة لدراسات مسحية متعددة. أما في الوقت الحاضر فبدأ الانتقال من التركيز على الدورين التشغيلي والإداري، إلى التركيز على الدور الإستراتيجي حيث يتوقع وصول معدله مستقبلا إلى (60%) من أدوار إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. في حين يتوقع الباحثون تراجع الدور الإداري الى معدل (10%). بينما يبقى الدور التشغيلي مستقرا عند معدل(30%). ويوضح الشكل مدى إدراك مسؤولو المنظمات الحديثة لأهمية إدارة الموارد البشرية، باعتبارها كعامل أساسي من عوامل نجاحها وسبيل أمثل لتحقيق أهدافها

الإستراتيجية. ولم تعد مجرد إدارة تمارس أنشطة روتينية يمكن إسنادها إلى شركاء من خارج المنظمة، وبالتالي توفير الجهد والتكلفة.

ثانياً- أنشطة إدارة الموارد البشرية:

تشمل إدارة الموارد البشرية جملة من الأنشطة يصعب حصرها، بسبب إختلاف الباحثين حول تحديد عددها، وحول تقسيمها تقسيماً موحداً. وبالاعتماد على تقسيم سيمون دولان "Simon Dolan" وآخرون فإن إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث تشمل الأنشطة التالية:¹

1- التوظيف؛

2- تقييم الموارد البشرية؛

3- تحديد الأجور وتحفيز الموارد البشرية؛

4- توفير الظروف المناسبة للعمل والعلاقات الجيدة؛

5- تنمية كفاءات الموارد البشرية.

1- التوظيف (the recruitment):

تضمن إدارة الموارد البشرية من خلال هذا النشاط تزويد المنظمة بما تحتاجه من موارد بشرية قادرة على الإستجابة لمتطلبات الوظائف، سواء كان ذلك من مصادر داخلية أو من مصادر خارجية، أي من داخل المنظمة أو باللجوء الى سوق العمل، حيث يتم اختيار الموارد البشرية اللازمة لنشاط المنظمة وتعيينها في الوظائف المناسبة. نشير هنا إلى أن عمليتي الاختيار والتعيين تتمان بعد القيام باستقطاب* الموارد البشرية، الذي يعتبره بعض الباحثين كنشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية مستقل بذاته.

الاختيار هو عملية جمع وتقييم المعلومات حول الموارد البشرية، بغرض منحها فرصة الحصول على وظيفة بالمنظمة، وتمثل هذه العملية أساس حصول المنظمة على موارد بشرية عالية الكفاءة، سواء من خارج المنظمة أو من داخلها، وعملية الإختيار تحكمها قيود قانونية وأخرى خاصة بالمحيط الاقتصادي للمنظمة، وتؤدي هذه العملية إلى تحقيق المصلحة المشتركة بين المنظمة ومواردها البشرية.²

نشير إلى أن نشاط التوظيف يشمل جملة من الأنشطة الفرعية، مثل: الاختيار، التعيين، تحليل العمل وتوصيف الوظائف. ويمكن الدمج بين هذه الأنشطة في بعض المنظمات، في حين يتم الفصل بينها في منظمات أخرى، وهذا حسب أحجام المنظمات ومستوى تعقيد أنشطتها الإدارية.

¹ Simon Dolan et autres, op.Cit, p-p 33-35.

* استقطاب الموارد البشرية (attractiveness): هي عملية جذب مجموعة من طالبي العمل المؤهلين لشغل الوظائف بالمنظمة، ليتم اختيار الأفضل من بينهم وتعيين الذين تم إختيارهم في تلك الوظائف. للاطلاع أكثر يمكن الرجوع إلى المرجع التالي: روبرت ماتيس وجون جاكسن، تعريب محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا، 2009م، الفصل السابع، استقطاب الموارد البشرية، ص 260.

² R.D.Gatewood, H.S. Feild and M.Barrick, **Human resource selection**, 6th edition, Thomson Higher education, United States of America, 2008, p.3.

يعتمد تعيين الموارد البشرية على نتائج عملية تحديد متطلبات الوظائف، هذه الأخيرة تتم من خلال القيام بتحليل العمل،* وتوصيف الوظائف**، حيث تؤدي هذه العملية إلى تحديد نوع وطبيعة الكفاءات الضرورية لشغل الوظائف، لأنها تحدد بدقة الأنشطة والمهام المتعلقة بكل وظيفة، وبالتالي توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار الخاص بمصدر استقطاب الموارد البشرية ونوعها. وتسعى إدارة الموارد البشرية من خلال نشاط التوظيف إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

- أ- تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً؛
- ب- ضمان الاختيار الأمثل للموارد البشرية وتعيينها؛
- ج- احترام قواعد العدالة في التوظيف؛
- د- مراعاة القواعد القانونية، الاقتصادية والاجتماعية عند التوظيف؛
- هـ- تقليل خطر مغادرة الموارد البشرية للمنظمة، الناتج عن عدم توافق نتائج العمل وقيم المنظمة مع تطلعات الموارد البشرية؛
- و- تحسين صورة المنظمة في سوق العمل؛
- ز- زيادة فعالية المنظمة، خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية.

2- تقييم أداء الموارد البشرية (performance appraisal):

عرّف عبد الباري إبراهيم وزهير نعيم الصباغ تقييم أداء الموارد البشرية بأنه: "عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل. ويترتب عن إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين وترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم."²

نلاحظ من خلال هذا التعريف الأخير أن تقييم الأداء يمثل الركيزة التي تقوم عليها بقية أنشطة إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فنجاح هذه الإدارة مرتبط بمدى سلامة ومصداقية نتائج عملية تقييم الأداء.

* تحليل العمل (job analysis): هي العملية التي يتم من خلالها تحديد المهام والمسؤوليات المتعلقة بكل وظيفة، بالإضافة إلى نوعية الكفاءات الضرورية لشغلها.

** توصيف الوظائف (job descriptions): هو عبارة عن تقرير كتابي يعرف بالمهام، الواجبات، الأنشطة والأداء المطلوب تحقيقه في إطار وظيفة معينة، أي أنه يمثل النتيجة النهائية لتحليل العمل. للاطلاع أكثر يمكن الرجوع إلى المرجع التالي:

Claude Levy – Leboyer, **Evaluation du personnel : objectifs et méthodes**, 4^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2002, chapitre 1 (une étape essentielle: l'analyse du travail), p.27.

¹ Simon Dolan et autres, op.cit, p.149.

² عبد الباري إبراهيم وزهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص 259.

تقيم أداء الموارد البشرية عملية ضرورية تمارس بجميع المنظمات، فهي توفر المعطيات الضرورية لإدارة الموارد البشرية، فتقييم الأداء ليس غاية في حد ذاته. لكنه وسيلة هامة لبلوغ جملة من الغايات.¹

تسعي المنظمات من خلا لتقييم أداء مواردها البشرية إلى تحقيق الأهداف التالية:²

أ- تعزيز وتدعيم الشفافية بالمنظمة، لأن نتائج عملية التقييم سيتم إعلانها وتقديم المبررات للأحكام المترتبة عنها؛

ب- تشجيع الموارد البشرية على تنمية كفاءاتها واكتساب مهارات جديدة، من خلال التحديد الدقيق للكفاءات والسلوكيات الضرورية لنجاح المنظمة؛

ج- تفعيل ونشر روح المسؤولية لدى الموارد البشرية، من خلال إبلاغها بنقاط قوتها وضعفها.

نشير إلى أننا سنناقش كل ما يتعلق بأداء الموارد البشرية و تقييمه خلال الفصل الثالث من هذا البحث.

3- تنمية كفاءات الموارد البشرية (Competency Development):

تنمية كفاءات الموارد البشرية هي عملية تؤدي إلى زيادة كفاءات الموارد البشرية، وتنمي طاقاتها والمعلومات التي لديها، أي أنها تعني الإستخدام الأمثل لرأس المال البشري المتاح، ومحاولة خلق رأس مال بشري جديد يمكن من خلاله تحقيق التنمية الإقتصادية، الإجتماعية والسياسية.³

يمكن التمييز بين تنمية كفاءات الموارد البشرية والتدريب - رغم أنهما تتمان بنفس طرق التعلم- من حيث عامل الزمن: فالتدريب يرتبط بالزمن الحاضر، أي أنه يركز على الوظائف الحالية للموارد البشرية، ويؤدي إلى تحسين مهاراتها الخاصة، ويكسبها القدرات الضرورية لتحسين مستويات أدائها لوظائفها الحالية، كما يجعلها أكثر فاعلية في العمل. بينما تنمية كفاءات الموارد البشرية ترتبط بالمستقبل، فالتنمية تصير ضرورية في حالة تطور الوظائف الحالية للموارد البشرية، والتي تجعلها بحاجة ماسة إلى اكتساب كفاءات جديدة وقدرات تختلف عن تلك التي كانت بحوزتها في السابق، أو في حالة توقع حدوث تطور في المسار الوظيفي، أي إمكانية انتقال الموارد البشرية إلى وظائف أعلى مستوى من وظائفها الحالية، مما يتطلب منها تحمل مسؤوليات أكبر والقيام بأنشطة أكثر تعقيداً.⁴

تهتم المنظمات بتنمية كفاءات الموارد البشرية وتعلّيمها مهارات وكفاءات جديدة. بدلاً عن تدريبها على خصائص الوظائف الحالية، فهي تهدف إلى زيادة القدرة على الفهم والاستخدام الجيد للمعرفة، إضافة إلى زيادة الكفاءة في التفكير وحل المشاكل.⁵

¹ Sekiou et autres, **Gestion des ressources humaines**, édition Deboeck Université, 2^{ème} édition, Canada, 2001, p.320.

² Simon L. Dolam et autres, op.Cit, p.215.

³ بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

⁴ Dvid A.Decenzo, Stephen P.Robbins and Susan L.verhulst, **Human resource management**, 11th edition, Wiley education, Singapore, Asia, 2013, p.202.

⁵ I bid, p.205.

توجد مجموعة من العوامل تدفع بالمنظمات إلى تنمية كفاءات مواردها البشرية، وقد لخص هاريزون (Harison) هذه العوامل في النقاط التالية:¹

- أ- استراتيجية المنظمة؛
- ب- عجز سوق العمل عن توفير ما تحتاجه المنظمة من كفاءات؛
- ج- تغير الطلب في السوق، مثل: تغير أذواق المستهلكين؛
- د- التغيرات الداخلية التي تعرفها أنظمة المنظمة وقيمها؛
- هـ- القرارات الحكومية والقوانين الجديدة.

من خلال النقاط السالفة الذكر يمكننا استخلاص الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمات إلى بلوغها من خلال تنمية كفاءات مواردها البشرية، حيث تتمثل هذه الأهداف في: الاستجابة لمتطلبات المحيط العام للمنظمة، تلبية حاجاتها من الكفاءات الضرورية للنشاط، وجعل مواردها البشرية قادرة على التكيف مع التغيرات التي قد تعرفها الوظائف مستقبلاً.

نشير إلى أن موضوع تنمية كفاءات الموارد البشرية ستم مناقشته بالتفصيل في الفصل الثاني من هذا البحث.

4- تحديد الأجور وتحفيز الموارد البشرية (Salary determination and motivation):

تسهر المنظمة من خلال هذا النشاط على تعويض مواردها البشرية عن الجهد الفكري والعضلي الذي بذلته في العمل، سواء عن طريق دفع مقابل مادي مباشر، مثل: الأجور، الرواتب، الحوافز المالية، العمولات والمكافآت. أو بواسطة تعويضات غير مباشرة، مثل: منحة التقاعد والضمان الإجتماعي. ويتم تحديد التعويضات المباشرة بالإعتماد على معيارين إثنين، هما: معيار الزمن، أي عدد ساعات العمل اليومية، الأسبوعية، الشهرية أو السنوية. ومعيار الأداء، الذي يمثل عدد الوحدات المنتجة من طرف المورد البشري، وهو ما يصطلح على تسميته بأجر القطعة.²

توجد تعويضات مادية يمكن قياسها كميًا بواسطة النقود، وأخرى معنوية لا يمكن قياسها كميًا. وتختلف أهمية هذه التعويضات من شخص لآخر، حيث يفضل البعض التعويضات المادية على المعنوية، في حين يفضل البعض الآخر عكس ذلك.³

تلعب التعويضات المادية والمعنوية دورًا هامًا في تحفيز الموارد البشرية على تحسين أدائها، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل، وذلك لكونها معيار للحكم على عدالة المنظمة الداخلية والخارجية، منه تحقيق

¹ Derek Torrington and Laura Hall, **Human resource management**, 4th edition, Pearson education, England, 1998, p.403.

² Gary Dessler, **Human resource management**, 13th edition, Pearson education, England, 2013, p.378.

³ Laurent Belanger, André Petit et Jean –Luis Bergeron, **Gestion des ressources humaines**, édition Geatan Morin, Quibec, Canada, 1983, p.202.

الرضا الوظيفي لمواردها البشرية، ودفعها للعمل بتفاني وإخلاص. بالإضافة إلى تحفيزها على اكتساب كفاءات جديدة وتطوير كفاءاتها الحالية، خاصةً في حالة ربط التعويضات والأجور بهذه الأخيرة.¹ تعتبر التعويضات والحوافز ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة ومواردها البشرية في نفس الوقت للأسباب التالية:

أ- تمثل التعويضات المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للموارد البشرية، وبالتالي تمثل أهم الدوافع للعمل، والمتحكم الرئيسي في إنتاجية الموارد البشرية وأدائها؛²

ب- ربط التعويضات بالكفاءة يجعل الموارد البشرية أكثر إقبالاً على تنمية كفاءاتها؛³

ج- تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية وإشباع حاجاتها المادية والمعنوية بواسطة التعويضات؛⁴

د- تعتبر التعويضات من أهم محددات سلوك الموارد البشرية في المنظمات، فهي عامل رئيسي لتحقيق استقرارها الوظيفي؛⁵

هـ- تمثل التعويضات الجزء الأكبر من التكاليف التي تتحملها المنظمات -خاصةً الخدماتية منها- لذلك يجب ترشيدها. كما أنها تمثل القدرة الشرائية لزيائنها والتي يجب تشجيعها؛⁶

و- نجاح المنظمات مرتبط بكفاءة مواردها البشرية والتي يمكن توجيهها عن طريق التعويضات؛⁷

ز- التعويضات بمثابة استثمار في رأس المال البشري يعود بالفائدة على المنظمات؛⁸

ح- التعويضات تعزز المكانة التنافسية للمنظمة في سوق العمل، ومن خلالها يمكن الاحتفاظ بالكفاءات الحالية للمنظمة وجذب الكفاءات الخارجية.⁹

نستنتج مما سبق أن المنظمات تستطيع من خلال نشاط تحديد الأجور و تحفيز الموارد البشرية أن تحقق الأهداف المشتركة بينها وبين مواردها البشرية في نفس الوقت، حيث تضمن من خلالها حصول الموارد البشرية على المقابل المادي والمعنوي لما تبذله من جهد فكري أو عضلي في العملية الإنتاجية، كما تسهر على تحفيزها للعمل بجد واجتهاد، وتشجعها على السعي لتطوير كفاءاتها مما يعود بالنفع عليها و على المنظمة معاً.

¹ Jean Marie Peretti et Patrice Roussel, **Les rémunérations: politiques et pratiques pour les années 2000**, édition Vuibert, Paris, 2000, p-p 15-31.

² نادر أحمد أبو شبيحة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م، ص 110.

³ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004م، ص 403.

⁴ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م، ص: 497، 498.

⁵ Yves Emery et François Gonin, op.cit, p.135.

⁶ Laurent Belanger, **Gestion des ressources humaines**, 2^{eme} édition, édition Gaetan morin, Québec, Canada, 1979, p.157.

⁷ Bernard Martory, **Contrôle de gestion sociale**, 3^{eme} édition, édition Vuibert, Paris, 2001, p.69.

⁸ Alain Mitrani, Murray M.Dalziel et Annick Bernard, **Des compétences et des hommes: le management des ressources humaines en Europe**, édition D'organisation, Paris, 1992, p.110.

⁹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006م، ص 227.

5- توفير الظروف المناسبة للعمل والعلاقات الجيدة (work conditions and good relations):

تسعى المنظمات إلى الحصول على موارد بشرية عالية الكفاءة، لكن هذه الأخيرة لوحدها غير كافية لضمان نجاحها، إذ يتطلب ذلك الإهتمام بالموارد البشرية وإرضائها، من خلال إعطائها التعويضات المناسبة، والحفاظ على صحتها وسلامتها، وتوفير بيئة عمل مناسبة تسودها علاقات جيدة، ومن أجل ضمان علاقات عمل جيدة مع الموارد البشرية يجب على المسؤولين بالمنظمة معرفة حقوق هذه الأخيرة واحترامها، وذلك بالتعرف على أسباب ودوافع تكوين النقابات العالمية وقواعد عملها، مع المشاركة في المفاوضات معها والإستماع لتظلماتها ومشاكلها.¹

يقصد بالصحة خلو الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والعقلية، في حين تعني السلامة عدم التعرض للحوادث أثناء العمل، وبالتالي الصحة والسلامة في المنظمة معناها التعامل الأمين بين الموارد البشرية وبيئة العمل، أي توفير ظروف عمل خالية من مخاطر التعرض للحوادث والمشاكل الصحية. وتحقق المنظمة بواسطة نظام الصحة والسلامة المناسب المزايا التالية:²

أ- تخفيض تكاليف التأمينات وعلاج المصابين من جراء الحوادث المهنية؛

ب- تخفيض تكاليف تعويض غيابات العمل أو تعويض العمال المصابين جراء حوادث العمل؛

ج- زيادة إنتاجية الموارد البشرية؛

د- رفع معنويات الموارد البشرية وتحقيق إستقرارها النفسي.

تصدر الحكومات قوانين وتشريعات بغرض تنظيم علاقات العمل بين المنظمات والموارد البشرية، حيث تكون هذه القوانين ملزمة للطرفين، فيستفيد بموجبها كل طرف من التمتع بحقوق، مقابل الإلتزام بتحمل واجبات ومسؤوليات تجاه الطرف الآخر. وتلجأ الموارد البشرية إلى التكتل في شكل نقابات عمالية تمثل هيئات ذات سلطة قانونية تسمح لها بالتفاوض مع مسؤولي المنظمات حول شروط وعلاقات العمل، لضمان الحصول على حقوقها.³

تجدر الإشارة إلى تحول نظرة المنظمات تجاه النقابات العمالية، من نظرة سلبية عدائية إلى نظرة إيجابية تعاونية بين الطرفين، حيث صارت تسعى من أجل تحقيق المصلحة المشتركة والتي نوجزها فيما يلي:⁴

¹ Simon L.Dolan et autres, Op.Cit, p.35.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م، ص-ص 344-347.

³ المرجع نفسه، ص 366.

⁴ المرجع نفسه، ص 402.

أ- سعي المنظمات إلى إبتكار طرق عمل جديدة، واستخدام تكنولوجيا عالية في العمل، وهذا يعد تغييراً إيجابياً في بيئة العمل تحت تأثير ضغط النقابات العمالية، وهو ما يحقق مصلحة الطرفين؛
ب- الوصول إلى صيغ تفاوض أكثر فاعلية وموضوعية، لإيجاد الحلول المناسبة للنزاعات والمشاكل المتعلقة بعلاقات العمل وبالموارد البشرية بصفة عامة.

من خلال ما سبق نلاحظ أن المنظمات تعتمد على عديد الأنشطة المتعلقة بتحسين ظروف وعلاقات العمل، بغية تحقيق الإستقرار المادي والمعنوي لمواردها البشرية. وبالتالي تحسين إنتاجيتها وتعزيز مكانتها التنافسية، فضلاً عن توفير الجو الملائم للموارد البشرية لتنمية كفاءاتها.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الحديثة

صارت المنظمات الحديثة تعمل في ظل ظروف اقتصادية واجتماعية وسياسية تختلف عن تلك التي كانت سائدة في الماضي، الأمر الذي جعل إدارة الموارد البشرية تواجه جملة من التحديات نوجزها فيمايلي:¹

أولاً- العولمة الإقتصادية:

تميز العصر الحديث بظهور المنظمات العالمية، التي صارت تسوق منتجاتها في العالم بأسره، هذا الأخير صار يعتبر كسوق واحدة تنشط بها منظمات من جنسيات مختلفة، ولم يعد مجرد مجموعة من الأسواق المنفصلة. وبالتالي فالمنظمات صارت مجبرة على إنتاج سلع وخدمات بمواصفات عالمية، كما أصبحت تعمل في ظل تكنولوجيا عالية، سواء في مجال الإنتاج أو في مجال المعلومات.

حسب مايكل بورتر (M.Porter) فإن تحديات العولمة عديدة سواء بالنسبة للدولة أو للمنظمات، فالمبادلات العالمية تشجع النمو الاقتصادي، فهي تتيح الفرصة للمنظمات لتوسيع وزيادة مستوى نشاطها. لكن في نفس الوقت تضعها أمام تحدي كبير يتمثل في كيفية تلبية احتياجات السوق العالمية ومتطلباتها، وهذا ينعكس مباشرة على إدارة الموارد البشرية بمختلف أنشطتها، خاصة ما تعلق منه بالتوفيق بين ما هو محلي وما هو عالمي، هذا الأمر دفع بالمنظمات إلى اختيار وتعيين موارد بشرية ذات كفاءات عالية، ومحاولة تكوينها وتنمية كفاءاتها لضمان التكيف مع هذه الظروف.

يعد نموذج غاريت مورغان (Garett Morgan) من أهم النماذج التي وضعت الأبعاد الثلاثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية على المستوى العالمي، وهي: أبعاد تتعلق بالأجور والتعويضات، وأخرى

¹ Jean Michel Plane, Op.Cit, p-p 57-61.

تتعلق بالتوظيف، وأبعاد تتعلق باستخدام الموارد البشرية. وعلى المستوى الجغرافي قسم الباحث البلدان إلى ثلاث فئات كما يلي:

البلد المستقبل، أي البلد حيث يتواجد فرع المنظمة، البلد الأصلي، أي البلد الذي يتواجد به مقرها الرئيسي، والبلدان الأخرى، التي تمثل مصدراً لرؤوس الأموال والموارد البشرية.

تتكون الموارد البشرية المستخدمة في المنظمات الحالية من فئات تنتمي إلى المناطق الثلاث السالفة الذكر، وعليه فإدارتها تعني إدارة التفاعل بين ثلاث متغيرات وهي:

سياسات إدارة الموارد البشرية، نوع الموارد البشرية، والبلدان التي تمثل مكان النشاط. وهذا يضعها أمام تحدي يتمثل في تعقيد أنشطتها، بالإضافة إلى القيام ببعض الأنشطة غير موجودة أصلاً على المستوى المحلي، مثل: نظام الضرائب العالمي، خلق مصلحة خاصة بإدارة شؤون المغتربين من الموارد البشرية. بالإضافة إلى جملة من التحديات نوجزها في النقاط التالية:

1. إدارة الحركة الجغرافية للموارد البشرية؛
2. إدارة المسارات الوظيفية وكفاءات الموارد البشرية؛
3. التوفيق والتحكيم بين الموارد البشرية المحلية والعالمية؛
4. التكيف مع تنوع الثقافات داخل المنظمة وخارجها؛
5. الإدارة عن بعد وما تفرضه من أنشطة وما تتطلبه من إمكانيات.

بالإضافة إلى تحديات العولمة السالفة الذكر، تواجه إدارة الموارد البشرية التحديات التالية:¹

ثانياً- الإرهاب الدولي:

تعتبر أحداث الحادي عشر من سبتمبر نقطة تحول في مجال الإهتمام بالقضايا الأمنية للدول (الإرهاب) على المستوى العالمي، حيث أصبح الإرهاب الدولي ظاهرة عالمية ولم يعد يقتصر على دول العالم الثالث فقط أو الدول التي كانت تعيش حروباً أهلية كما كان يعتقد سابقاً، لهذا صارت المنظمات مجبرة على التعامل مع هذا المتغير الراهن، من أجل الوفاء بالتزاماتها المتعلقة بضمان سلامة وأمن مواردها البشرية، الأمر الذي دفع بعديد المنظمات إلى إنشاء أنظمة خاصة لإدارة الأخطار وحماية الموارد البشرية من خطر الإرهاب.

¹ روبرت ماتيس وجون جاكسن، ترجمة محمود فتوح، مرجع سبق ذكره، صص 20-25.

ثالثاً - التغييرات الاقتصادية والتكنولوجية:

تؤدي التغييرات الاقتصادية إلى التأثير مباشرة في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، فمثلاً: التحولات التي عرفها الاقتصاد فيما يتعلق بالانتقال من النشاط الزراعي والصناعي إلى النشاط الخدماتي، نتج عنه زيادة الطلب على الموارد البشرية المتخصصة في هذا المجال، مما خلق مشكلة الندرة في سوق العمل، بالإضافة إلى عدم التوافق بين كفاءات الموارد البشرية للمنظمات ومتطلبات الوظائف الحالية.

أدت التطورات التكنولوجية التي عرفها العالم الحديث إلى إحداث تغييرات جوهرية في شتى المجالات، بما فيها مجال إدارة الموارد البشرية، والتي أصبحت تعتمد بشكل كبير على استخدام التكنولوجيا في ممارسة مختلف أنشطتها، خاصة تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي أدت إلى ظهور أنماط جديدة في العمل لم تكن موجودة في السابق، مثل: العمل عن بعد، حيث صار العمال ينجزون أعمالهم في البيوت خلال الليل أو في عطلة نهاية الأسبوع بدلاً عن الذهاب إلى المنظمات والمكوث بها طول اليوم. كما أدى استخدام التكنولوجيا الحديثة إلى ظهور فرق العمل الافتراضي، المكونة من أشخاص يتصلون فيما بينهم بواسطة وسائل الاتصال الحديثة، دون أن يتقابلوا شخصياً، هذا النمط مستخدم في عديد المنظمات الكبرى، مثل: تويوتا اليابانية وفورد الأمريكية.

تستخدم المنظمات التكنولوجية الحديثة في تنمية كفاءات مواردها البشرية، وتستفيد منها في عديد المجالات. لكن في المقابل تواجه المنظمات الحديثة تحدي كبير، يتمثل في الاستخدام السلبي للتكنولوجيا من طرف الأشخاص، مثل: الاطلاع على بعض البرامج غير اللائقة، القرصنة الإلكترونية وإيذاء الآخرين عبر شبكات الإتصال الحديثة.

رابعاً - ضغوط التكلفة وإعادة الهيكلة:

تسعى مختلف المنظمات إلى تخفيض تكاليف مواردها البشرية، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف التشغيلية الأخرى محلياً وعالمياً، حيث أجبرت عديد من المنظمات على غلق بعض فروعها، أو نقلها إلى الخارج، أو إلغاء بعض المستويات الوظيفية، سعياً منها لتخفيض تكاليف إدارة مواردها البشرية. كما قامت منظمات أخرى بإعادة الهيكلة أو الاندماج مع منظمات أخرى، مما وضعها أمام تحدي إدارة مواردها البشرية، خاصة وأن هذه الإجراءات تؤدي إلى التخلي عن جزء من الموارد البشرية والاحتفاظ بالجزء الآخر.

خامساً- تغير نوعية الموارد البشرية وتركيبتها:

نظراً لحاجة المنظمات إلى موارد بشرية ذات كفاءة عالية، أصبح من الضروري امتلاك جيل جديد من الموارد البشرية، يكون بمثابة الشريك الإستراتيجي للمنظمة، أي أكثر تطوراً من الأجيال السابقة، حيث يتميز الجيل الجديد من الموارد البشرية بالقابلية للتعاون بصفة مستدامة، فهو يضمن تحقيق التوافق بين إستراتيجيات الأعمال وبين الأهداف التنظيمية، بالاعتماد على رأس المال البشري والقدرات التنظيمية، بالإضافة إلى تنويع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لضمان إستجابتها لتغيرات الأعمال، وهذا يمثل تحدي حقيقي بالنسبة للمنظمات الحديثة.¹

من خلال إستعراضنا للتحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، تبين لنا أن هذه التحديات أثرت عليها بشكل كبير، سواء تعلق الأمر بالأنشطة التي تمارس بهذه الإدارة، أو بتركيبية الموارد البشرية المستخدمة بالمنظمة في حد ذاتها، فبالنسبة للأنشطة صارت المنظمات تراعي مختلف المتغيرات السالفة الذكر عند اختيارها للموارد البشرية وتعيينها وحتى عند تعويضها عن العمل، وكذا صيانة وتنمية كفاءاتها باستمرار، لضمان تحقيق الأهداف المشتركة بين المنظمة وبين مواردها البشرية. كما أن طلب المنظمات على الموارد البشرية من سوق العمل أصبح موجه نحو ذوي الكفاءات العالية والقابلة للتنمية، من أجل مواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الإقتصادي، وتحويلها إلى نقاط قوة ومصدر للتميز وسبيل للنجاح.

¹3GHRM: the next generation for the human resource profession, January 2007, p.19, web site: www.pageuppeople.com, (05-01-2013).

- خلاصة الفصل:

يعتبر هذا الفصل كفصل تمهيدي للدخول إلى صلب موضوع بحثنا، حيث تطرقنا من خلاله إلى أهم التطورات التي عرفها مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث تغير هذا المفهوم بتغير الفترات الزمنية والأحداث التي عاشتها المجتمعات، فازداد الاهتمام بالموارد البشرية وإدارتها بمختلف المنظمات يوماً بعد يوم، فصارت إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة إستراتيجية يتوقف عليها نجاح المنظمات أو فشلها، تمارس على مستوى وظيفة مستقلة بذاتها، بعدما كانت مجرد مصلحة فرعية لإدارة شؤون الموارد البشرية بالمنظمات، تعني إدارة الموارد البشرية القيام بالأنشطة التي تضمن حصول المنظمة على الموارد البشرية الضرورية لنشاطها، صيانتها، توفير الظروف المناسبة لعملها على أكمل وجه في الوقت الحاضر، وتحضيرها لمواجهة تحديات المستقبل، حيث أدرك مسؤولو المنظمات أن امتلاكها للموارد البشرية والمادية لا يكفي وحده لتحقيق التميز وبلوغ الغايات المرجوة. وإنما يتطلب ذلك إدارة هذه الموارد - خاصة البشرية منها- بطرق وأساليب أكثر تطوراً وفعالية من ذي قبل، الأمر الذي أدى إلى ظهور توجهات حديثة في إدارة الموارد البشرية وعلى رأسها إدارة الكفاءات، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تضطلع بجملة من الأنشطة، أهمها: التوظيف، تقييم الأداء، تنمية كفاءات الموارد البشرية، تحديد الأجور والتعويضات وتوفير الظروف المناسبة للعمل. وبالتالي صارت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً إستراتيجياً بالمنظمات، هذا الدور الذي بات يمثل جوهر أدوارها الثلاثة، بعدما كانت تهتم بدورها التشغيلي والإداري على حساب دورها الاستراتيجي. وتسعى المنظمات من خلال هذا الدور لإدارة الموارد البشرية إلى مواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الاقتصادي والسياسي والاجتماعي للمنظمات، حيث وجدت هذه الأخيرة نفسها مجبرة على التعامل مع جيل جديد من الموارد البشرية يختلف عن تلك التي كانت بحوزتها سابقاً، مما استوجب إدارة خاصة لهذه الموارد تراعي الظروف الراهنة للمنظمات، خاصة في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها المحيط العام، وتزايد حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي.

- تمهيد:

بعد استعراضنا لأهم التطورات التي مرَّ بها مفهوم إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، انطلاقاً من مفهومها البسيط، وصولاً إلى المفهوم القائم على الكفاءة، حيث أدرك القائمون على إدارة المنظمات أن نجاح هذه الأخيرة مرتبط بالدرجة الأولى بمدى كفاءة مواردها البشرية، وقدرتها على استخدام هذه الكفاءات على أكمل وجه، الأمر الذي وضعهم أمام تحدي كبير يتمثل في كيفية التحكم في الكفاءات، وبالتالي الحفاظ على أعلى مستوياتها، لمواكبة التطورات التي تشهدها البيئة الإقتصادية، الإجتماعية والسياسية للمنظمة، والتي انعكست مباشرة على متطلبات الوظائف، ومنها على مهام الموارد البشرية بالمنظمات. من هذا المنطلق ظهر توجه إداري جديد يقوم على أساس إدارة كفاءات الموارد البشرية وصيانتها وتتميتها باستمرار. قمنا في هذا الفصل بتسليط الضوء على عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية، باعتبارها من أهم الأنشطة التي تضطلع بها وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الحديثة، كما رأينا في الفصل السابق، وذلك من خلال التطرق إلى: مفهوم الكفاءة، تنمية الكفاءات، الجذور التاريخية لمقاربة تنمية الكفاءات، أهميتها والحاجة إليها. كما قمنا بتوضيح أهم طرق ومداخل تنمية كفاءات الموارد البشرية، وشروط نجاحها. وفي الأخير استعرضنا الخطوات الرئيسة لهذه العملية.

المبحث الأول: مفهوم الكفاءة، أنواعها وظهور مقاربة تنمية الكفاءات

من أجل تحديد مفهوم تنمية الكفاءات يجدر بنا توضيح مفهوم مصطلح الكفاءة واستخداماته في مجال إدارة الموارد البشرية، وصولاً إلى المقاربة القائمة على تنمية الكفاءات.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة:

سنحاول عرض الجذور التاريخية للكفاءة كمصطلح، ثم نوضح مفهومها فيما يلي:

أولاً- ظهور مصطلح الكفاءة (Competence):

ظهر مصطلح الكفاءة في القرن السادس عشر، حيث استخدم لأول مرة في مجال القضاء، وذلك للتعبير عن الأهلية المترتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة، وبالتالي ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة، وهو ذلك الشخص القادر من خلال معارفه وخبرته. وهذا المفهوم الذي ظهر مع نهاية القرن السابع عشر بقي مستخدماً في القواميس إلى يومنا هذا.¹

استعمل مصطلح كفاءة في مجال الإدارة كبديل لمصطلح أهلية (Qualification)، لأن هذا الأخير لم يعد يتماشى مع التطورات الحاصلة في تنظيم العمل.² وكان أول استخدام لهذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات من القرن العشرين، وبعدها في أوروبا وسائر دول العالم الأخرى، حيث كان اللجوء إلى الموارد البشرية بغرض تعزيز المكانة التنافسية للمنظمات، وذلك من خلال خلق وظائف أكثر مرونة، وتعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة الموارد البشرية. بدلا من اعتمادها على المؤهلات التي تحددها المناصب، مما استوجب وضع معايير خاصة بالكفاءة لشغل هذه الوظائف، وهو ما ظهر جليا في الولايات المتحدة الأمريكية، التي أنشأت سنة 1994م لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير الكفاءات الضرورية لشغل الوظائف بالمنظمات.³

¹Djedji Abdelmalek, **Savoir manager les compétences et les performances dans votre entreprise, 3^{eme} forum national des entreprise, valorisation et développement des compétences dans l'entreprise : un tout stratégique pour la compétitivité**, université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie, 14 et 15 novembre, 2006, p.1.

² Jean – pierre Bouchez, **Les nouveaux travailleurs du savoir**, édition d'Organisation, Paris, 2004, p: 163,164.

³ Lou-van Beirendonck, **Management des compétences**, édition De Boeck, Bru scelles, 2004, p:15, 16.

ثانياً- تعريف الكفاءة:

رغم أن أصل مصطلح كفاءة واحد إلا أن استخدامه في مجال الإدارة تعدد واختلف باختلاف توجهات الباحثين، وهو ما سنتطرق إليه فيما يلي:

بالنسبة لكلود ليفي لوبوي (Claude-Lévy Leboyer)، الكفاءة تختلف عن الملامح الشخصية والقدرات التي تسمح لنا بالتمييز بين الأشخاص، فهي ترتبط باستعمال الملامح الشخصية والقدرات، بالإضافة إلى المعارف المكتسبة وذلك لإنجاز المهام المعقدة بطريقة جيدة، في إطار ثقافة المنظمة واستراتيجيتها.¹

نلاحظ أن هذا التعريف حصر الكفاءة في الخصائص الشخصية والمعارف المكتسبة التي تم استعمالها في العمل فقط، بشرط أن لا تتعارض مع ثقافة المنظمة واستراتيجياتها، وتؤدي في نفس الوقت إلى تحقيق نتائج إيجابية.

يرى لوكادان (Loic Cadin) وآخرون أن الكفاءة هي حسيطة المزج بين معارف علمية (Savoirs*)، معارف عملية (Savoir-faire**)، ممارسات وبراهين، من أجل تحقيق استجابة الموارد البشرية لمتطلبات الوظائف، ولا تظهر الكفاءة إلا أثناء العمل.²

نلاحظ أن صاحب هذا التعريف يتفق مع سابقه من حيث شرط استعمال الكفاءة في العمل، لكنه يختلف عنه من حيث الهدف من استعمالها، وهو تحقيق التكيف مع متطلبات الوظائف، وليس تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة كما هو الحال بالنسبة للتعريف السابق. كما أن صاحب هذا التعريف الأخير وضح أنواع المعارف التي تتكون منها الكفاءة، والتي لم يتطرق لها سابقه، وهي: المعارف العلمية، المعارف العملية، الممارسات والبراهين.

¹ Jean Brilman, **Les meilleures pratiques de management**, 4^{eme} édition, édition d'Organisation, Paris, 2003, P.411.

* المعرفة العلمية (Le savoir): هي المعرفة المحصل عليها بواسطة النظام التعليمي، أو عن طريق التكوين، وتمنح الشخص القدرة على الفهم والشرح.

** المعرفة العملية (Le savoir-faire): هي المعرفة المستخلصة من التجارب الميدانية للشخص، وخبرته المكتسبة من استخدام المعارف العلمية في العمل.

² Loic Cadin et autres, **Gestion des ressources humaines: pratiques et élément de théories**, édition Dunod, paris, 2002, p: 121,122.

عرّف جين ماري بيروتي (Jean –Marie Peretti) الكفاءة بأنها مجموعة من المعارف: العلمية، العملية والسلوكية (*Savoir-êtres)، سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل، أو قابلة للإستخدام مستقبلاً، والتي تضعها الموارد البشرية قيد التنفيذ من أجل أداء مهامها، أي أنها تكون تحت تصرف المنظمة.¹ الملاحظ على تعريف بيروتي للكفاءة أنه يتفق مع التعريفات السابقة من حيث مكونات الكفاءة، لكنه أشمل منها، كونه لا يشترط استخدام المعارف في العمل حتى تعتبر كفاءة، وإنما تشمل الكفاءة كل المعارف المستخدمة في العمل، بالإضافة إلى المعارف الكامنة لدى الموارد البشرية والتي لم تستخدم في العمل بعد.

بالنسبة لرودولف ديران (Rodolphe Durand) الكفاءة عبارة عن خاصية تنظيمية تمنح المنظمة ميزة تنافسية.²

نلاحظ أن رودولف أدخل في تعريفه للكفاءة بعدها الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة، والمتمثل في تحقيق ميزة تنافسية. لكنه إعتبر الكفاءة كخاصية تنظيمية من دون أن يوضح فيما تتمثل هذه الخاصية، وما هو مصدرها.

من بين أهم تعريفات الكفاءة وأشملها تعريف بوياتزيس (Boyatzis)، الذي جاء فيه أن الكفاءة هي: "خاصية أساسية يتميز بها الشخص عن غيره من الأشخاص، وينتج عنها تحقيق أداء وظيفي فعال (وا أو) عالي."³

نلاحظ أن بوياتزيس ربط الكفاءة بالنتائج المحققة، والمتمثلة في الفعالية والأداء، وتشمل الكفاءة حسب هذا التعريف جميع الخصائص التي تتميز بها الموارد البشرية، بشرط أن تساهم هذه الخصائص في تحسين مستوى الأداء وتحقيق الفعالية عند إنجازها لمهامها الوظيفية.

* المعرفة السلوكية (Le savoir- êtres): هي قدرة الشخص على التصرف الاجتماعي في إطار وظيفته، أي علاقته مع فريق العمل ضمن ثقافة المنظمة. للإطلاع أكثر يمكن الرجوع إلى المرجع التالي:

Rose Dieng et autres, **knowledge management: méthodes et outils pour la gestion des connaissances**, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2005, p.7.

¹Jean Marie Peretti, **Dictionnaire des ressources humaines**, 3^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2003, p.61.

² Rodolphe Durand, **Guide du management stratégique**, édition Dunod, Paris, 2003, p.266.

³Derek Torington and Laura Hall, OP.Cit, p.416.

تجدر الإشارة إلى أن أغلب الترجمات إلى العربية، خاصة من قبل الباحثين المشاركة تستخدم مصطلح مهارة بدلاً عن مصطلح كفاءة. إلا أنها تعرفها كمجموعة من المعارف العلمية (النظرية، السلوكية والعملية)، والتي تمنح المنظمة ميزة تنافسية.¹، أي أن المصطلحين يستخدمان كمترادفتين. بناءً على التعريفات السالفة الذكر، يمكننا تعريف الكفاءة بأنها: مجموعة من المعارف العلمية، العملية والسلوكية، التي تميز بين الموارد البشرية، والتي تمنحها القدرة على الإستجابة لمتطلبات الوظائف، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، ومنحها ميزة تنافسية، سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل، أو كانت طاقات كامنة لدى الموارد البشرية يمكن الإستفادة منها مستقبلاً.

المطلب الثاني: مكونات الكفاءة وأنواعها

تتكون الكفاءة من عديد العناصر، كما أنها تنقسم إلى عدة أنواع، هذا ما سنناقشه من خلال العنصرين التاليين:

أولاً- مكونات الكفاءة:

توجد عدة تقسيمات لمكونات الكفاءة تختلف باختلاف توجهات أصحابها، ومن أهمها ما يلي:

حسب لوفون (Lou-Van Beirendonck) توجد ثلاث تقسيمات رئيسية لمكونات الكفاءة، وهي:²

1- التقسيم الأول: تتكون الكفاءة حسب هذا التقسيم من:

معارف نظرية، معارف عملية، دوافع، قيم ومهارات؛

2- التقسيم الثاني: تنتج الكفاءة حسب هذا التقسيم عن إندماج ثلاثة مكونات، وهي: المعرفة العلمية، الرغبة والقدرة؛

3- التقسيم الثالث: بالنسبة لهذا التقسيم فالكفاءة تتكون من نوعين من المكونات، هما: الكفاءات السلوكية (Behavior Compétences)، والكفاءات التقنية (Technique Compétences)، وتشمل المكونات السلوكية القدرات الإجتماعية للموارد البشرية، ومدى إستعدادها لحل المشكلات، بالإضافة إلى قدراتها القيادية والإدارية. بينما ترتبط المكونات التقنية بالمهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة، والتي يمكن قياسها وملاحظتها.

¹ حجازي إسماعيل ومعالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013م، ص 109.

² Lou-van Beirendonck, OP.Cit, p: 20, 21.

يرى ليك بوي و نوال إكيليبي (Luc Boyer et Noël Equilbey) أن الكفاءة تتكون من: دوافع، خصائص شخصية، معارف وسلوكيات.¹

نلاحظ من خلال التقسيمات السابقة أن الكفاءة تنتج عن التفاعل بين جملة من العناصر المتعلقة بالخصائص الشخصية للموارد البشرية، مثل: الدوافع، القيم، المهارات والقدرات. بالإضافة إلى المعارف المختلفة التي تم إكتسابها. وتظهر الكفاءة من خلال سلوكيات الموارد البشرية وتصرفاتها خلال أدائها لوظائفها بالمنظمة.

ثانياً- أنواع الكفاءات:

توجد عدة أنواع من الكفاءات تختلف باختلاف الأسس المعتمدة في تقسيمها، نذكر منها ما يلي: حسب فاليري ماريك (Valerie Marbach) يمكن تقسيم الكفاءة بالإعتماد على معيار الإستعمال إلى قسمين هما:²

1- الكفاءات المستعملة (Used competences):

وهي عبارة عن الكفاءات التي استخدمتها الموارد البشرية في عملها، وبالتالي يجب إستعمال الكفاءة في العمل حتى يتم التعرف عليها. وضمن هذا النوع توجد ثلاث نماذج فرعية وهي:

أ- النموذج الأول (Modèle 1): يمثل الكفاءات المستعملة في إطار وظيفة أو منصب محدد بدقة، أي يتعلق بأداء مهام وأنشطة محددة وواضحة؛

ب- النموذج الثاني (Modèle 2): يشمل الكفاءات المستعملة في إطار وظيفة تتميز بالمرونة في العمل، أي القيام بأنشطة متعددة وغير محددة بدقة؛

ج- النموذج الثالث (Modèle 3): يشمل هذا النموذج الكفاءات المستعملة في وضعيات عمل فردية، أي أن الأنشطة والمهام محددة حسب الخصائص الفردية للموارد البشرية.

2- الكفاءات القابلة للإستعمال (Using competences):

الكفاءات التي تنتمي إلى هذا القسم عبارة عن طاقات كامنة لدى الموارد البشرية، وتشمل نموذجين فرعيين هما:

أ- النموذج الرابع (Modèle 4): يشمل الكفاءات التي اكتسبها الموارد البشرية خلال مسارها الوظيفي، أي خبرتها الوظيفية.

¹ Luc Boyer et Noël Equilbey, **Organisation: Théories et applications**, édition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2003, p.247.

² Valérie Marbach, **Evaluer et rémunérer les compétences**, édition d'Organisation, Paris, 1998, p.131.

ب- النموذج الخامس (Modèl 5): يشمل هذا النموذج الكفاءات التي يمكن استخدامها في المستقبل، أي في إطار وظيفة تمّ التنبؤ بها على المدى الطويل أو على المدى القصير.

نلاحظ أن التقسيم السابق لأنواع الكفاءة يمكن ربطه بعنصر الزمن، فالنماذج الثلاثة الأولى ترتبط بالزمن الحاضر، أي أنها تشترط التقييم الحالي للنشاط للتعرف على الكفاءة. بينما النموذج الرابع يتعلق بالزمن الماضي، أي الخبرة الوظيفية للموارد البشرية، والتي يمكن الإستفادة منها مستقبلاً. في حين يرتبط النموذج الخامس بالمستقبل، أي أن تحديد الكفاءات يكون بالإعتماد على التنبؤات المستقبلية.

بالإضافة إلى التقسيم السابق لأنواع الكفاءات، يوجد تقسيم آخر لها يعتمد على معيار المصدر، حيث يقسمها إلى كفاءات فردية وأخرى جماعية.¹

الكفاءات الفردية عبارة عن معرفة عملية تستخدمها الموارد البشري عند القيام بنشاطاتها أثناء عملها بالمنظمة.² بينما الكفاءات الجماعية فهي نتاج التفاعل بين مجموعة من الكفاءات الفردية، وذلك عن طريق الدمج بينها من أجل تحقيق الأهداف.³

نلاحظ أن هذا التقسيم الأخير لأنواع الكفاءات اعتمد في تحديد نوعها على مصدرها، حيث تعتبر الكفاءة فردية إذا كان مصدرها فرد واحد، وتكون جماعية إذا كان مصدرها مجموعة من الموارد البشرية، أي فريق عمل. وبالتالي فالكفاءات الجماعية ترتبط مباشرة بالكفاءات الفردية، التي تعتبر شرطاً أساسياً لنجاحها.

يرى ألان ميطراني (Alain Mitrani) وآخرون أن الكفاءات بصفة عامة يمكن تصنيفها ضمن ست فئات رئيسية هي:⁴

01- كفاءات الإنجاز: تشمل هذه الفئة كل من :

أ- حافز الأداء والرغبة في العمل بامتياز؛

ب- الترتيب والحرص على النوعية؛

ج- المبادرة؛

¹ Slaimi Ahmed, *Pour une approche stratégique de la compétence collective en entreprise*, 3^{eme} forum national des entreprises, valorisation et développement des compétences dans l'entreprise: Un tout stratégique pour la compétitivité, Université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie, 14 et 15 novembre 2006, p.1.

²Jean-Marie Peretti, *Dictionnaire des ressources humaines*, OP.Cit, p. 61.

³ مقيّم صبري، قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة، الملتقى الوطني الثالث للمؤسسات، تمييز الكفاءات البشرية وتمييزها: الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 14، 15 نوفمبر 2006م، ص4.

⁴Alain Mitrani, OP.Cit, p-p 63-65.

د- البحث عن المعلومات.

02- كفاءات المساعدة والخدمة: تشمل هذه الفئة مايلي:

أ- التفاهم بين الموارد البشرية؛

ب- التوجه نحو خدمة الآخرين، زبائن كانوا أوزملاء في العمل.

03- كفاءات التأثير: تضم هذه الفئة الكفاءات التالية:

أ- حب التأثير في الآخرين وجعلهم يقومون بالفعل المراد؛

ب- معرفة توجه المنظمة؛

ج- القدرة على إقامة علاقات صداقة مع زملاء العمل.

04- الكفاءات الإدارية: تضم هذه الفئة الكفاءات التالية:

أ- القدرة على تنمية الآخرين؛

ب- القدرة على توجيه الغير؛

ج- التعاون والعمل الجماعي؛

د- القدرة على قيادة فرق العمل.

05- الكفاءات المعرفية: تشمل ما يلي:

أ- القدرة على تحليل المشكلات وحلها؛

ب- القدرة على الفهم؛

ج- الخبرة التقنية.

06- كفاءات الفعالية الشخصية: تشمل الكفاءات التالية:

أ- التحكم في النفس؛

ب- الثقة بالنفس؛

ج- القدرة على التكيف مع مختلف الظروف؛

د- الإلتزام والولاء للمنظمة.

نلاحظ أن أصحاب هذا التقسيم قدموا تفصيلاً شاملاً لجميع الكفاءات التي تستخدمها الموارد البشرية بمختلف الوظائف، مقارنة بالتقسيمات السابقة. ونظراً لتعدد هذه الكفاءات وتنوعها إختلف الباحثون حول أنواعها، ومن بين أهم التقسيمات من يعتبرها ثلاثة أنواع (كفاءات تنظيمية، كفاءات

شخصية وكفاءات وظيفية)، وجاء هذا في دراسة نشرها مجلس التقارير المالية بلندن.¹ وهو التقسيم الذي إعتدناه في إستمارة دراسة الحالة ببحثنا هذا.

تجدر الإشارة إلى أن عملية تنمية الكفاءات التي هي موضوع بحثنا هذا تدور حول النموذج الخامس للكفاءة القابلة للإستعمال (Modèle 5) السالف الذكر، لكونها تتعلق بالمستقبل الوظيفي للموارد البشرية، بالإضافة إلى النماذج الثلاثة الخاصة بالكفاءات المستعملة في العمل، والمتعلقة بالوظائف الحالية للموارد البشرية. في حين تستثني عملية التنمية الكفاءات الماضية النموذج الرابع (Modèle 4).

المطلب الثالث - ظهور مقارنة تنمية الكفاءات ومفهومها

من أجل معرفة المفهوم الحقيقي لتنمية الكفاءات يجب المرور عبر جذورها التاريخية، هذا ما سنناقشه من خلال العنصرين الموليين:

أولاً - ظهور مقارنة تنمية الكفاءات

بدأ الحديث عن الكفاءات وتنميتها خلال التسعينيات من القرن العشرين، وهذا إثر اعتبار المنظمات كأنظمة حية تنشط في إطار بيئة تتطور بشكل سريع، وبالتالي جاءت ضرورة اللجوء إلى الكفاءات لمجابهة هذه التطورات، فصارت الموارد البشرية تحتل مكانة هامة بمختلف المنظمات، باعتبارها مصدراً للثروة ورأس مال يجب استثماره وتنميته. ومن هنا تم الانتقال من المقارنة القائمة على الأداء (performance)، أي من نموذج الأداء، إلى المقارنة القائمة على الكفاءة (Competence)، أي إلى نموذج الكفاءة، حيث تغيرت وجهة النظر من الاعتماد على مردودية عوامل الإنتاج بما فيها الموارد البشرية لتقييم مستويات أداء المنظمات، إلى الاعتماد على معارف وكفاءات مواردها البشرية كمحدد لهذه المستويات. وبالتالي جاءت ضرورة تنمية الكفاءات، من أجل تعزيز المكانة التنافسية للمنظمات، خاصة في ظل التحولات التي تعرفها متطلبات الوظائف. وتمثل تنمية الكفاءات أهم العمليات التي تمارسها المنظمات المتعلمة*، وأهم الأسس التي يقوم عليها نجاح هذه الأخيرة، وقد ظهرت هذه المنظمات سنة

¹ Financial Reporting Council (www.org.uk/apb_date de consultation : 15 Jun 2017).

* المنظمة المتعلمة (Learning Organization): هي المنظمة القادرة على تغيير وتحسين أدائها باستمرار، بفضل مواردها البشرية، قيمها وأنظمتها الفرعية، وتعتمد على الخبرة المكتسبة واستخلاص العبر. للإطلاع أكثر يمكن الرجوع إلى المرجع التالي: John R.Schermerhorn, **Management**, 7th edition, John Wiley and sons Inc education, United States of America, 2002, chapter 03, p. 83.

1990م، كمحاولة للمزج بين مفهوم التعلم من جهة، وبين عمل المنظمات كأنظمة حية من جهة أخرى، وهو ما ثمنته تنمية الكفاءات.¹

يمكننا التمييز بين المقاربة القائمة على الأداء والمقاربة القائمة على الكفاءة، من خلال الجدول التالي:

- الجدول (03): المقارنة بين مقاربة الأداء ومقاربة الكفاءة

المقاربة القائمة على الكفاءة	المقاربة القائمة على الأداء
- تنمية الكفاءات	- تحقيق أداء مثالي
- توجه طويل المدى	- توجه قصير المدى
- توجه دوماً في المكان المناسب.	- توجه كل في المكان المناسب.
- استثمار هام في التكوين: (يصل إلى 15% من كتلة الأجور).	- استثمار قليل في التكوين: (توظيف أشخاص مكونين من قبل).
- مفهوم عضوي للمنظمة.	- مفهوم ميكانيكي للمنظمة.
- تعليم مستمر.	- تعليم بالدفعات (متقطع).
- نظام التحفيز على أساس الكفاءة والأداء.	- نظام التحفيز على أساس الأداء.

-Source: Yves Emery et François Gonin, **Dynamiser les ressources humaines**, 1^{er} édition, édition presses Polytechniques et universitaires Romandes, Lausanne, 1999, P. 84.

يوضح الجدول السابق أهم نقاط الاختلاف بين المقاربة القائمة على الأداء (نموذج الأداء) والمقاربة القائمة على الكفاءة (نموذج الكفاءة)، حيث تهدف المقاربة الأولى إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء، وتركز على الفترة القصيرة، وذلك بالاعتماد على موارد بشرية مكونة قبل التوظيف، أي لا تحتاج إلى إعادة تكوين، الأمر الذي يجعل التعليم في المنظمات حسب هذه المقاربة متقطع، لذلك نجدها تعاني دوماً من عجز في المستوى التعليمي لمواردها البشرية. بالإضافة إلى الاعتماد على نظام تحفيزي قائم على أساس النتائج التي تحقّقها الموارد البشرية، أي التحفيز حسب الأداء. بينما تهدف المقاربة القائمة على الكفاءة إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية باستمرار، فهي تركز على الفترة الطويلة للتخطيط، أي أنها نظرة إستراتيجية للموارد البشرية تجعلها قادرة على الإستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، وبالتالي ضمان إحتفاظها بوظائفها. وهذا يتطلب تكوين الموارد البشرية وتعليمها باستمرار، باعتبارها أساس نجاح المنظمات التي تعد كأنظمة حية تنمو وتتطور باستمرار، وبالتالي

¹Yves Emery et François Gonin, OP.Cit, P-P 83-85.

ضرورة تحفيز الموارد البشرية على تنمية كفاءاتها، مع مراعاة ما حققته من أداء عند وضع نظام التعويضات والحوافز بالمنظمة.

تجدر الإشارة إلى أنه رغم ظهور مقارنة تنمية الكفاءات في التسعينيات من القرن العشرين، إلا أن المنظمات كانت تمارس بعض الأنشطة المتعلقة بهذه العملية قبل ذلك بكثير، وخير دليل على ذلك هو أن المنظمات بدأت تطبيق مفاهيم المحاسبة على الموارد البشرية مع نهاية الستينيات من القرن العشرين، حيث ظهر نظام للمحاسبة على الاستثمار في الموارد البشرية، وتضمن هذا النظام حسابات خاصة بتكلفة تنمية الموارد البشرية، والتي تشمل الاستثمار في تنمية الكفاءات بالنسبة للمدراء في مجالات خارج مجال مهاراتهم الفنية المتعلقة بوظائفهم، وذلك من خلال حضورهم ملتقيات علمية، أو استفادتهم من برامج تكوينية ودراسات جامعية.¹

استخدم مصطلح تنمية الموارد البشرية لأول مرة سنة 1969م من طرف ليونارد نادلر (Leonard Nadler)، وذلك في مؤتمر ميامي للشركات الأمريكية للتدريب والتنمية (Miami conference of the American society of training and development).² ويعتبر هذا المصطلح كمصدر لتنمية الكفاءات الذي يعد أكثر حداثة من سابقه.

ثانياً- مفهوم تنمية الكفاءات (competence development)

سنحاول توضيح مفهوم تنمية الكفاءات من خلال عرضنا لبعض التعريفات العربية والأجنبية حول هذا المفهوم كما يلي:

بالنسبة لدافيد ديسونزو (David Decenzo)، ستيفان روبينس (Stephan Robbins) وسوزان فيرهولست (Susan Verhulst)، تنمية الكفاءات تعني نظرة مستقبلية تجاه الموارد البشرية، تركز بشكل كبير على التعلم، بدلاً من تدريب الموارد البشرية على ممارسة أنشطة محددة، وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية، وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها، بالإضافة إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات. وترتكز عملية تنمية الكفاءات على التطوير الذاتي للموارد البشرية، والذي يكسبها مهارات خاصة لا يمكن إدراكها عن طريق التدريب. وقد تبث أن تنمية الكفاءات موجهة نحو إدارة القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية، أكثر من توجيهها نحو تدارك النقص لديها، خاصة أن المنظمات

¹ إيريك فلا مهولز، تعريب محمد عصام الدين زايد، المحاسبة عن الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1992م، ص 140.

² John P. Wilson, **Human resource development**, 2^{ed} edition, Kogan page education, London, 2005, p.8.

الحالية صارت بحاجة ماسة إلى كفاءات جديدة من أجل الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة بشكل سريع ودائم.¹

نلاحظ أن هذا التعريف الأخير ركز على محتوى عملية تنمية الكفاءات وهو التعلم، كما أنه بين الهدف من هذه العملية وهو مواجهة التحديات المستقبلية للموارد البشرية. كما وضح أنها تتطلب اقتناع الموارد البشرية بأهميتها، وبالتالي سعيها للتطوير الذاتي لكفاءاتها، خاصة وأن هذه العملية تمس القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية، وهي السبيل الوحيد لمواجهة متطلبات الوظائف المتغيرة باستمرار. بالنسبة لراوية حسن، تنمية الكفاءات تتضمن عملية التعلم، لأنها تؤدي إلى تغيير بعد أو أكثر من الأبعاد الثلاثة التالية: المعرفة، المهارة والإتجاهات.²

نلاحظ أن راوية حسن تتفق مع سابقها إلى حد كبير، خاصة فيما يتعلق بالتعلم كعملية جوهرية في تنمية الكفاءات، وذلك عن طريق التأثير في مهارات الموارد البشرية ومعارفها واتجاهاتها. ولكن هذا التعريف الأخير اشتمل على توضيح دقيق لمضمون عملية التعلم، في حين لم يتطرق إلى القدرات الكامنة للموارد البشرية، والتي تشملها عملية تنمية الكفاءات.

بالنسبة لوليام تراسي (Willian R.Tracey)، تنمية الكفاءات عبارة عن جملة من الأنشطة المخططة بغرض تطوير المنظمة، عن طريق تحسين مهارات وكفاءات الموارد البشرية، وجعلها تستجيب لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية.³

نلاحظ أن ويليام من خلال هذا التعريف أضاف شيئاً جديداً مقارنةً بسابقه، وهو الهدف الرئيسي لعملية تنمية الكفاءات، والمتمثل في تطوير المنظمة. ويرى أنه لا يمكن تحقيقه بالصدفة، وإنما يجب التخطيط له بشكل جيد، وتوفير موارد بشرية قادرة على مواجهة تحديات المستقبل.

عرّف روبرت ماتيس وجون جاكسن (Robert L.Mathis et John Jackson) تنمية الكفاءات بأنها، عملية تهدف إلى تحسين قدرات الموارد البشرية على إنجاز مهام متعددة، وزيادة مواهبها بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالها الحالية. وهذا يحسن القدرة التنافسية للمنظمة، ويجعلها قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع القيم المعنوية للموارد البشرية.⁴

¹ David A.Decenzo, Stephen P. Robbins and Susan L.Verhulst, OP.Cit, p.205.

² راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011م، ص 251.

³William R.Tracey, **Human resources Glossary**, 3rd edition, web site:

(www.shrm.org/shrmstore, date de consultatio le: 05-01-2013).

⁴ روبرت ماتيس وجون جاكسون، تعريب محمود فتوح، مرجع سبق ذكره، ص 418.

نلاحظ أن صاحبي هذا التعريف الأخير وضحا مفهوم تنمية الكفاءات من خلال النتائج المترتبة عن هذه العملية، والمتمثلة في منح الموارد البشرية القدرة على الإستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة، وهذا يؤدي إلى رفع قيمها المعنوية وبمنحها الثقة والإستقرار بالمنظمة، كما يزيد في مستوى القدرة التنافسية لهذه الأخيرة، ويجعلها قادرة على مواجهة تحديات البيئة المحيطة بها. لكن في المقابل لم يتم التطرق في هذا التعريف إلى الكيفية التي تتم بها عملية تنمية الكفاءات، ولا إلى محتوى هذه العملية. بالنسبة لـلويوي (Claude Levy-Leboyer):

تنمية الكفاءات هي جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، وهي عملية ضرورية بالنسبة لجميع الشرائح الوظيفية بالمنظمات، لذلك أصبحت تمثل الشغل الشاغل للمدراء بجميع المنظمات على اختلاف القطاعات الإقتصادية التي تنتمي إليها. وتتضمن عملية تنمية الكفاءات تعليم الوارد البشرية معارف تفيدها في الاستجابة لمتطلبات وظائفها الحالية والمستقبلية.¹

نلاحظ أن صاحب هذا التعريف جعل من تنمية الكفاءات مسؤولية لقاء على عاتق وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، كما وضع مدى أهميتها بالنسبة لجميع المنظمات، وأشار كذلك إلى محتوى عملية تنمية الكفاءات، وهو تعليم الموارد البشرية معارف جديدة. بالإضافة إلى تطرقه إلى الهدف من هذه العملية، ألا وهو الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة باستمرار.

بناءً على التعريفات السابقة يمكننا تعريف تنمية كفاءات الموارد البشرية بأنها: عملية مخططة لتعليم الموارد البشرية، وتفجير طاقاتها الكامنة، وبالتالي منحها كفاءات جديدة تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتكيفها مع البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع معنويات الموارد البشرية، وتحقيق استقرارها الوظيفي بالمنظمة.

المطلب الرابع - بعض المفاهيم المتداخلة مع تنمية الكفاءات

سنحاول من خلال هذا المطلب إبراز الاختلافات الموجودة بين تنمية الكفاءات وكل من التنمية البشرية، التدريب، التعلم المستمر، إعادة التأهيل والتنمية الإدارية:

¹ Claude Levy-Leboyer, **La gestion des compétences: une démarche essentielle pour les entreprises**, 2^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2009, p.111.

أولاً- التنمية البشرية:

جاء في تقرير تنمية الموارد البشرية الصادر عن الأمم المتحدة، ضمن برنامجها الإنمائي سنة 1990م، أن التنمية البشرية هي عملية توسيع خيارات الناس فيما يتعلق بتوفير حياة مديدة وصحية، والتمتع بمستوى معيشي لائق، في ظل الحرية السياسية وضمان حقوق الإنسان واحترامه.¹

نلاحظ من خلال تعريف تقرير الأمم المتحدة أن التنمية البشرية تتعلق بتوفر حياة لائقة ومستوى معيشي مناسب لكل أفراد المجتمع أي أنها تشمل التنمية على المستوى الإقتصادي، السياسي والاجتماعي. في حين ترتبط تنمية الكفاءات بالتأثير في قدرات الموارد البشرية ومعارفها. ويمكن في هذا الإطار التمييز بين تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة، والتي يعبر عنها بتنمية الكفاءات، وبين تنمية الموارد البشرية على المستوى الوطني، كمفهوم أوسع يعبر عنه بالتنمية البشرية.

الهدف من تنمية الموارد البشرية الوطنية هو خلق الإنسجام والتوافق بين السياسات الإقتصادية والاجتماعية بغرض تحقيق التنمية بالبلد، وذلك في مجال الصحة العمومية، حماية البيئة وتنوعها، التعليم، التدريب والتكوين. وعلى هذا الأساس فإن الطريقة المتبعة لبلوغ هذه الأهداف تختلف من بلد لآخر، بحسب خصائص البلدان وإمكاناتها.²

ثانياً- التدريب:

يرى عبد المعطي عساق ويعقوب حمدان أن التدريب هو عملية صقل وتنمية مهارات الموارد البشرية في سياق معرفي ومنهج علمي. ويقول بافرلي هايمن (Baferli Haymen): "يجب أن نفرّق بين التدريب والتنمية، لأن التدريب يركز على نقل مهارات محددة (حركية أو يدوية غالباً)، وتوجيه العاملين لممارستها وإتقانها. أما التنمية فتركز على المهارات العامة للعاملين لتمكينهم من قبول التحديات والمهام الجديدة التي قد توكل إليهم."³

نلاحظ من خلال التعريف السابق أن التدريب يتعلق بتحسين أداء الموارد البشرية لوظائفها الحالية، ويوجه نحو العمال التنفيذيين بصفة خاصة. بينما تتعلق تنمية الكفاءات بالمستقبل الوظيفي

¹ لعلى بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية: مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الرأية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 م، ص16.

² The fundamentals of human resource development, Part 1, p.22.

Web site: www.OUP.com/UK/.../mankin ch1.pdf, (date de consultation : 05/01/2013).

³ عبد المعطي محمّد عساق ويعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م، ص-ص 33-37.

للموارد البشرية، وتوجه غالباً نحو المدراء، وهو الأمر الذي وضحه أندرو سيكولا (Andro Sikola) في الجدول التالي:

- الجدول (04): المقارنة بين التدريب وتنمية الكفاءات

معايير المقارنة	التدريب	تنمية الكفاءات
- فئات المشاركين:	- العمال التنفيذيين.	- المدراء.
- المجال:	- العمليات الفنية والميكانيكية.	- المفاهيم النظرية والفكرية والعمليات التجريدية.
- الأهداف:	- أهداف مباشرة تتعلق بالعمل أو الوظيفة قصيرة المدى.	- المعرفة العامة والتفكير المنهجي.

- المصدر: عبد المعطي محمد عساق ويعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 م، ص 37.

- التعليق على الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن التدريب يشمل الموارد البشرية التي تعمل في وظائف تنفيذية، وذلك بإعطائها معارف تتعلق بكيفية إنجاز مهامها الحالية على أكمل وجه. بينما تنمية الكفاءات ترتبط بالمدراء، وترتكز على تعليم الموارد البشرية المعارف التي تمكنها من التفكير السليم واتخاذ القرارات الصائبة لحل المشكلات.

تجدر الإشارة إلى وجود اختلاف بين آراء الباحثين حول مجال تنمية الكفاءات، فمنهم من يعتبرها حكرًا على المدراء، ومنهم من يعتقد أنها تشمل جميع الشرائح الوظيفية (مدراء وتنفيذيين)، وهو الرأي الذي أخذنا به في بحثنا هذا.

يرى جون ويرنر (John M-Werner) وراندي ديسايمون (Randy w-Desimone) أن التدريب يرتبط بتعليم الموارد البشرية الكفاءات اللازمة لأداء مهام ووظائف محددة. في حين تركز تنمية الكفاءات على إعداد الموارد البشرية لتحمل مسؤوليات مستقبلية، أي التدريب يستهدف الحاضر، بينما تنمية الكفاءات تستهدف المستقبل.¹

نلاحظ أن جون وراندي اعتمدا على معيار الزمن للتمييز بين التدريب وتنمية الكفاءات، حيث يشمل التدريب الوظائف الحالية للموارد البشرية، أي أنه يشمل الزمن الحاضر. أما تنمية الكفاءات

¹ جون ويرنر وراندي ديسايمون، تعريف سرور على إبراهيم سرور، تنمية الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011 م، ص 57.

فتستهدف مستقبل الموارد البشرية. وهنا يمكننا أن نفتح قوس للتذكير بوجود وجهة نظر مخالفة لوجهة نظر الباحثين، حيث يرى بعض المفكرين أن تنمية الكفاءات تشمل حاضراً الموارد البشرية ومستقبلها معاً، وهي وجهة النظر التي اعتمدها في بحثنا هذا. ومن مؤيدي هذا التوجه ما يلي:

يرى مالكولم بيل (Malcolm peel) أن تنمية الكفاءات مرتبطة إلى حد كبير بالتدريب، حيث يستعمل المصطلحان معاً للتعبير عن حالة واحدة، فنقول التدريب والتنمية. والتدريب هو أحد سبل التنمية، والتي تتأثر بجملة من العوامل، كأولويات الموارد البشرية المتعلقة بالعمل أو بالحياة بصفة عامة، طرق الإدارة، السلوكيات والمحيط الاجتماعي الداخلي، نظام التعويضات والحوافز، ثقافة المنظمة والمجتمع الذي تنتمي إليه.¹

نلاحظ أن مالكولم بيل يعتبر التدريب كجزء من تنمية كفاءات الموارد البشرية، التي تعتمد على عدة أساليب من بينها التدريب، كما يرى الباحث أن كلمتي تدريب وتنمية تشكلان معاً مصطلح مركب هو التدريب والتنمية، الذي يستخدم للتعبير عن مفهوم تنمية الكفاءات.

جاء في تعريف الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية أن التدريب والتنمية هو فرع من فروع إدارة الموارد البشرية، يهتم بتحديد وتقييم وتطوير الكفاءات الرئيسية للموارد البشرية (المعارف، المهارات والاتجاهات)، من خلال برامج تعليمية تجعلها قادرة على أداء وظائفها الحالية والمستقبلية بأكثر فعالية.² نلاحظ من خلال ما سبق أن تنمية الكفاءات مفهوم حديث مقارنة بمفهوم التدريب، ورغم ذلك يوجد تداخل كبير بينهما، الأمر الذي يصعب الفصل بينهما، إلى درجة استخدام المصطلحين كمترادفتين أحياناً، وكمصطلح مركب من كلمتين أحياناً أخرى، خاصة وأن التدريب يمثل إحدى طرق تنمية كفاءات الموارد البشرية.

ثالثاً - التعليم والتعلم المستمر:

التعليم هو عملية نقل المعارف وتنميتها في سياق منهجي وتطبيقي، أي أنها عملية تركز على إكساب الموارد البشرية معلومات عامة واسعة. بينما تنمية الكفاءات هي عملية تحسين وإنماء للقدرات ووجهات النظر والصفات الشخصية.³

¹ مارلكولم بيل، تعريب مركز التعريب والبرمجة، التدريب الناجح للموظفين، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1997م، ص10.

² عبد الباري إبراهيم وزهير الصباغ، مرجع سبق ذكره، صص 301-303.

³ المرجع نفسه، ص37.

تنمية الكفاءات والتعليم المستمر مفهومان متداخلان إلى حد كبير، فبعض الموارد البشرية تعمل في تخصصات تعرف تطوراً كبيراً، لذلك تكون بحاجة ماسة إلى التعلّم المستمر، من أجل مواكبة التغيرات والمستجدات الحاصلة في مجال تخصصها، وفي بعض البلدان كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية يكون التعليم المستمر شرطاً قانونياً لضمان بقاء التراخيص الممنوحة لبعض المختصين لممارسة نشاطهم سارية المفعول (كالأطباء والمحامين). وتجدر الإشارة إلى أن معظم التعليم المستمر يتم بشكل إرادي خارج أوقات العمل، رغم أن بعض المنظمات تطبق برامج للتعليم أثناء العمل، وبرامج للتعليم التعويضي. ويؤدي التعليم المستمر إلى رفع معنويات الموارد البشرية وتطوير أفكارها وزيادة مستوى الثقة بالنفس لديها.¹

من خلال ما سبق يمكننا أن نستخلص أن تنمية الكفاءات تشمل عملية التعليم، التي تعتبر كعملية جوهرية وأساسية لنجاحها. كما أن التعليم يكون في الغالب بدافع ذاتي دون تدخل المنظمة، في حين تكون تنمية الكفاءات مخططة وموجهة من طرف المنظمة. ورغم ذلك يصعب التمييز بين هذين المفهومين في كثير من الحالات، نظراً للتداخل الكبير بينهما.

رابعاً- إعادة التأهيل:

إعادة التأهيل تعني الإستراتيجيات المتبعة بغية تغيير سلوكات الموارد البشرية بالمنظمة، واستعادة بعض المهارات والسلوكات التي خسرتها لأسباب معينة وتسبب ذلك في تراجع مستوى أدائها الوظيفي. وبالتالي فالنقائص التي تستدعي إعادة تأهيل الموارد البشرية يمكن أن تنجم عن الذات أو عن الموضوع، أي أنها يمكن أن تكون راجعة إلى فقدان الموارد البشرية للمعارف والخبرات التي اكتسبتها خلال مسارها الوظيفي كلياً أو جزئياً، كفقدان الذاكرة أو فقدان مهارة لغوية أو يدوية، و بالتالي يجب استرجاعها مجدداً لضمان الأداء الجيد للعمل. كما يمكن أن يكون النقص راجعاً لأسباب موضوعية، أي لأسباب تتعلق بالوظيفية في حد ذاتها، كإدخال آلات جديدة أو تغيير طرق الإنتاج، وبصفة عامة كل التغيرات التي تطرأ على الوظيفة وظروف العمل، وتجعل الموارد البشرية غير قادرة على إنجاز مهامها على أكمل وجه، مما يستوجب إعادة تأهيلها.²

¹ روبرت ماتيس وجون جاكسون، تعريب محمود فتوح، مرجع سبق ذكره، ص 422.
² العربي بلقاسم فرحات، تأهيل الموارد البشرية: قديماً وحديثاً، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012م، ص31.

نلاحظ أن إعادة التأهيل تستهدف استعادة كفاءات كانت بحوزة الموارد البشرية في السابق وفقدتها لأسباب ذاتية أو موضوعية، بينما تنمية الكفاءات تستهدف تعليم الموارد البشرية كفاءات جديدة لم تكن بحوزتها من قبل، أو كانت موجودة بمستويات ضعيفة. كما أن إعادة التأهيل تركز على تكييف الموارد البشرية مع وظائفها الحالية. بينما تنمية الكفاءات تركز أكثر على الوظائف المستقبلية. بالإضافة إلى كون تنمية الكفاءات تمس جميع الموارد البشرية على إختلاف مستويات أدائها الوظيفي، في حين تخص إعادة التأهيل الموارد البشرية التي تراجع مستوى أدائها الوظيفي فقط.

خامساً- التنمية الإدارية:

تخص التنمية الإدارية الموارد البشرية التي تشغل وظائف إدارية فقط (المدراء دون سواهم)، حيث توفر لها المعرفة والقدرة على اتخاذ القرارات، أي أنها تمنح المدراء الكفاءات الضرورية لاستخدام وإدارة جميع موارد المنظمة المادية منها والبشرية.¹

نلاحظ من خلال تعريف التنمية الإدارية السابق أن الإختلاف الجوهرى بينها وبين تنمية الكفاءات يتمثل في الموارد البشرية المستهدفة من العمليتين، ففي حين تعد التنمية الإدارية حكرًا على المدراء، فإن تنمية الكفاءات صارت تمس جميع شرائح الموارد البشرية بالمنظمة، وبالتالي يختلف محتوى برامج التنمية الإدارية عن محتوى برامج تنمية الكفاءات، فهذا الأخير يعدّ أوسع من سابقه، لأنه يشمل اكتساب كفاءات متنوعة(فنية وإدارية)، بينما التنمية الإدارية تشمل فقط الكفاءات المتعلقة بالإدارة (تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة).

¹ روبرت ماتيس وجون جاكسن، تعريب محمود فتوح، مرجع سبق ذكره، ص 435.

المبحث الثاني: أهمية تنمية الكفاءات، مداخلها وشروط نجاحها

تنمية الكفاءات ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات الحديثة ولمواردها البشرية في نفس الوقت، وتتم عبر مداخل مختلفة، وقد تعيقها جملة من المشاكل والصعوبات. كل هذه النقاط سنناقشها في هذا المبحث.

المطلب الأول: أهمية تنمية الكفاءات

تهدف المنظمات من خلال تنمية كفاءات مواردها البشرية إلى سد الثغرات المعرفية الحالية والمستقبلية لديها، والتي تؤثر سلباً على أدائها. وبالتالي تكون تنمية الكفاءات ضرورية في حال تراجع مستوى أداء الموارد البشرية بسبب وجود نقائص معرفية لديها، نقص في مؤهلاتها، أو ملاحظة مواقف سلبية في سلوكها. وعلى هذا الأساس تكون تنمية الكفاءات ضرورية بالنسبة للمنظمات التي تعرف ثبات أو تراجع مستوى إنتاجيتها بصفة عامة، فتلجأ إلى إدخال تكنولوجيا حديثة واستخدام أساليب إنتاج أكثر تطوراً مما لديها، الأمر الذي يتطلب كفاءات تتناسب مع هذه الظروف الجديدة.¹

تتجلى أهمية تنمية الكفاءات بالنسبة للمنظمات ولمواردها البشرية، من خلال النقاط التالية:²

1. إثراء وتحسين معارف الموارد البشرية؛
 2. تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف، في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي؛
 3. سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية، وزيادة ولائها للمنظمة؛
 4. تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة.
 5. تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال إكساب الموارد البشرية لمؤهلات جديدة، تمكنها من شغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة؛
 6. إستفادة الموارد البشرية من فرص للترقية، وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل؛
- بالإضافة إلى النقاط السالفة الذكر، تسمح تنمية الكفاءات بتحقيق ما يلي:³
7. توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية؛

¹ Simon L.Dolan et autres, OP.Cit, p.260.

² I bid, p: 260,261.

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 439.

8. رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجاباً على المنظمة، ويحقق رضا زبائنهم؛
9. إكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع.

المطلب الثاني: مداخل تنمية الكفاءات

توجد العديد من مداخل تنمية كفاءات الموارد البشرية تتميز بالتنوع والاختلاف، ورغم ذلك يتفق أغلب الباحثين حول تصنيفها ضمن فئتين رئيسيتين، هما:¹

التنمية في مكان العمل، وتسمى كذلك بالتنمية ضمن الوظيفة (on-the job Development). والتنمية خارج مكان العمل، أي خارج الوظيفة (off- the job development). ويمكن تلخيص هذه المداخل في الجدول التالي:

- الجدول (05): مداخل تنمية الكفاءات

التنمية خارج مكان العمل (off-the job development)	التنمية في مكان العمل (on-the job development)
5- التلمذة (Apprenticeship)	1- التعيين في مناصب المساعدين (Understudy assignments)
6- المحاضرات (Lectures)	2- التمرين (Coaching)
7- دراسة الحالة (Case studies)	3- تدوير العمل (Job rotation)
8- تمثيل الدور (Role playing)	4- التعيين في اللجان الهامة
9- البريد الوارد (In-basket techniques)	(Special projects and Committee assignment)
10- مباريات الأعمال (Business games)	
11- مراكز التقييم (Assessment centers)	

Source: Seema Sanghi, **Human resource management**, VIKAS publishing education, New Delhi, India, 2014, p.111.

¹ Seema Sanghi, **Human resource management**, VIKAS publishing education, New Delhi, India, 2014, p.110.

أولاً- التنمية في مكان العمل (On the job Development)

تسمى كذلك بالتنمية ضمن الوظيفة، وتعتبر من أقدم الأساليب وأكثرها استخداماً في تنمية كفاءات الموارد البشرية بالمنظمات، خاصةً في المجال الصناعي، نظراً لسهولة تعلم الكفاءات التشغيلية في فترة زمنية قصيرة وفق هذا المدخل. من إيجابيات هذا المدخل التنموي للكفاءات أنه لا يحتاج إلى عدد كبير من المشرفين للقيام بالعملية، وبالتالي فهو يختصر التكاليف، كما أنه يسمح بتحقيق التكيف المادي والمعنوي للموارد البشرية مع بيئة عملها الفعلية، والتي هي نفسها مكان القيام بتنمية الكفاءات.¹ تشمل تنمية الكفاءات في مكان العمل العديد من الأساليب تختلف أحياناً وتتداخل أحياناً أخرى. وقد ارتأينا التركيز على أهمها وأكثرها استعمالاً من طرف المنظمات، والتي تضمنها الجدول السابق وأوجزناها في النقاط التالية:

1-التعين في مناصب المساعدين (Understudy Assignments):

يعتمد هذا الأسلوب على تكليف الموارد البشرية بأداء مهام متنوعة، وذلك من خلال مساعدتها للآخرين في أداء مهامهم، وبالتالي تكتسب الموارد البشرية كفاءات متنوعة ومتعددة أثناء قيامها بالمساعدة الوظيفية لزملائها في العمل. ومن أشكال هذا الأسلوب ما يعرف بالإرشاد (Le Mentorat)، حيث يلعب المرشد (le Mentor) دور الدليل الذي يوجه شخصاً آخر أقل خبرة منه، أي أن هذا الأسلوب يعتمد على نقل خبرات الموارد البشرية إلى موارد بشرية أخرى حديثة العهد بالمنظمة (في بداية مسارها الوظيفي).² يعد التعيين في مناصب المساعدين من الأساليب المستخدمة لتنمية كفاءات الموارد البشرية التي تشغل مناصب إدارية بالمنظمات، حيث يسمح هذا الأسلوب بتوفير موارد بشرية قادرة على استخلاف المدراء في حالة غيابهم المؤقت أو الدائم عن مناصبهم. ويتميز هذا الأسلوب بالبساطة وقلة التكاليف، إلا أنه يمكن أن يسبب نشوب نزاعات بين الموارد البشرية في حالة عدم تحقيق العدالة في منح الفرص لها من أجل تنمية كفاءاتها حسب هذا الأسلوب.³

نلاحظ من خلال ما سبق أن التعيين في مناصب المساعدين يسمح بنقل الكفاءات من الموارد البشرية الأكثر خبرة بخبايا العمل والمنظمة إلى موارد بشرية أقل خبرة منها، وهذا يضمن تلبية حاجات

¹ مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002م، ص243.

² Simon L.Dolan et autres, OP.Cit, p: 280,281.

³ أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م، ص209.

المنظمة من الكفاءات مستقبلاً، ويوفر لها البديل لإستخلاف الكفاءات الحالية في حالة خروجها من المنظمة بسبب تقاعدها أو لأسباب أخرى.

2- التمرين (Coaching):

يعتمد هذا الأسلوب على برامج تعليمية نظرية وعملية تستمر لفترة زمنية معينة، تليها عملية تدريب على العمل ذاته بإحدى المنظمات، الهدف من هذا الأسلوب هو تحسين مهارة الفرد وإعداده للعمل في وظيفة معينة.¹

يعتبر التمرين من أقدم طرق تنمية الكفاءات، حيث يقوم المدرب بإبداء ملاحظاته على المتدرب بطريقة مباشرة، أي أنه يتزامن مع الأداء الفعلي للوظيفة، وبالتالي يتطلب نجاح هذا الأسلوب تمتع المدربين بالقدرة على الإتصال والتفاعل مع المتدربين، لذلك يشترط هذا الأسلوب تطوير مهارات المدربين المتعلقة بتمرين الآخرين وتعليمهم.²

من أهم إيجابيات أسلوب التمرين أن المتدربين يمكنهم الحصول على الخبرة الميدانية، وملاحظة نتائج قراراتهم بوضوح. ومن أخطر سلبيات هذا الأسلوب إمكانية إهمال المدربين لمسؤوليتهم التدريبية، أو عدم قدرتهم على إدارة العملية، وبالتالي تعتبر خبرة ومهارة المدربين شرطاً أساسياً لنجاح هذا الأسلوب.³

3- تدوير العمل (Job Rotation):

يعتمد هذا الأسلوب على انتقال الموارد البشرية من وظيفة إلى أخرى أفقياً أو عمودياً بالمنظمة، وفي كل مرة تكتسب كفاءات جديدة تختلف باختلاف الوظائف، وبالتالي تصبح الموارد البشرية متنوعة الكفاءات، بدلاً من تخصصها في وظيفة محددة، أي أن تدوير العمل يؤدي إلى زيادة خبرة الموارد البشرية ومعلوماتها التي تزيد قدرتها الإبداعية وتنميتها، الأمر الذي يعود بالفائدة عليها وعلى المنظمة.⁴

تلجأ بعض المنظمات إلى توسيع مسؤوليات ومهام موارد البشرية باستمرار ضمن وظائفها، وفي بعض الحالات يسمح لها بإعادة تصميم الوظائف، ويسمى هذا الأسلوب بتوسيع الوظيفة (Job enlargement).⁵

¹ مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² روبرت ماتيس وجون جاكسن، تعريب محمود فتوح، مرجع سبق ذكره، ص 429.

³ Seema Sanghi, OP.Cit, p.111.

⁴ David A.Decenzo et autres, OP.Cit, p.205.

⁵ زيد منير عوي، التخطيط والتطوير الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م، ص 211.

من أهم إيجابيات أسلوب تدوير العمل مايلي:¹

أ- يسمح هذا الأسلوب للموارد البشرية بتعلم كفاءات متنوعة، بتنوع الوظائف التي تشغلها في كل مرة؛

ب- يجعل هذا الأسلوب الموارد البشرية أكثر تحكماً في علاقاتها الإنسانية، ويزيد من تلاحمها؛

ج- يزيد أسلوب تدوير العمل من الكفاءات الإدارية للموارد البشرية وينميها؛

رغم هذه الإيجابيات إلا أنه يؤخذ على أسلوب تدوير العمل جملة من العيوب، نوجزها في ما يلي:²

أ- عدم مناسبة هذا الأسلوب للأعمال الإنتاجية، نظراً للإنتقاعات المتكررة عن العمل بسبب تغيير المناصب باستمرار جراء هذا الأسلوب؛

ب- صعوبة اكتساب معارف إدارية كثيرة في فترة زمنية قصيرة، بسبب محدودية قدرات الموارد البشرية على التلقي؛

ج- احتمال عدم تعمق المتدرب في تحليل المشكلات التي يصادفها في العمل الذي انتقل إليه، وتركيزه على الأمور السطحية للعمل فقط.

4-التعين في اللجان الهامة(Committee Assignment):

حسب هذا الأسلوب يتم تشكيل لجان يتعاون أفرادها مع بعضهم البعض، ويتبادلون المعارف والخبرات، كما يشتركون في تحمل المسؤوليات، وإنجاز المهام الموكلة إليهم.³

تكمن عملية التعيين في اللجان الهامة من: المساهمة الفعالة للموارد البشرية في صناعة القرارات بالمنظمة، التعلم واكتساب المعرفة عن طريق مشاهدة الآخرين، بالإضافة إلى التحري حول المشاكل التنظيمية الخاصة والحلول الممكنة لها، واختيار أفضلها. كما تسمح اللجان بفسح المجال أمام الموارد البشرية لتنمية كفاءاتها، من خلال إتاحة الفرصة لإبراز القدرات والمواهب الفردية، تحت توجيهات أعضاء اللجنة.⁴

نلاحظ أن تنمية كفاءات الموارد البشرية عن طريق هذا الأسلوب تسمح بنقل الكفاءات وتبادلها بين أعضاء اللجان، بالإضافة إلى منحها كفاءات سلوكية تساعد على التعامل مع الآخرين، والتأقلم مع مختلف ظروف العمل الممكنة.

¹ Seema Sanghi, OP.Cit, p.111.

² أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 258.

³ Seema Sanghi, OP.Cit, P.112.

⁴ David A.Decenzo and others, OP.Cit, P.207.

ثانياً- الخطوات الضرورية لنجاح التنمية في مكان العمل:

من أجل ضمان نجاح عملية تنمية الكفاءات في مكان العمل يجب على المنظمات اتباع الخطوات التالية:¹

1- تحضير الموارد البشرية لاكتساب الكفاءات:

في هذه المرحلة تكون الرغبة في تعلم كفاءات جديدة ضرورية للنجاح، لذلك يجب اختيار الأعمال التي تتناسب مع رغبات الموارد البشرية وقدراتها، والالتزام بتوضيح مدى أهمية تعلم هذه الأعمال، مع الأخذ بعين الاعتبار الكفاءات والخبرات السابقة للموارد البشرية في توضيح متطلبات الأعمال والكفاءات المراد تعلمها؛

2- تحليل العمل وتعريف مكوناته الأساسية:

تمثل هذه الخطوة وضع خارطة مفصلة لما يجب القيام به، وهذا يساعد الموارد البشرية على العمل برشادة، وفهم طرق الأداء المناسب، ويجنبها الخطأ أو إتلاف المعدات؛

3- البرهان على الطريقة المناسبة للأداء:

في هذه الخطوة يتم إعلام الموارد البشرية بكيفية الأداء المناسبة، مع التركيز على التجريب العملي لكل جزئيات العمل ومكوناته، وإتاحة الفرصة لطرح التساؤلات حولها لتسهيل الفهم؛

4- إتاحة الفرصة للموارد البشرية لأداء العمل:

تقوم الموارد البشرية بأداء العمل تحت توجيهات المشرف على عملية تنمية الكفاءات، حيث يطلب منها تفسير جميع مراحل العمل وشرحها قبل تنفيذها، ويكون للمدح والثناء دور إيجابي في هذه المرحلة؛

5- ترك الموارد البشرية تعمل لوحدها بالتدريج:

تأتي هذه الخطوة بعد التأكد من قدرة الموارد البشرية على العمل بمفردها، دون الحاجة إلى مساعدة المشرف على عملية تنمية الكفاءات، وبالتالي تتطور كفاءاتها في أداء العمل. لكن هذا لا يعني تركها من دون متابعة مستمرة أو توجيه، لضمان سيرها في الاتجاه الصحيح.

¹ Seema Sanghi, OP.Cit, p:109,110.

في الختام نشير إلى أن تنمية الكفاءات في مكان العمل يمكن أن تتم ضمن الأنشطة اليومية التي تمارسها الموارد البشرية، كما أنها يمكن أن تتم خارج مجال الأنشطة اليومية، أي تتعداها إلى تعلم أنشطة جديدة تختلف عن أنشطتها اليومية.¹

ثالثاً- التنمية خارج مكان العمل (Off-the job development):

تلجأ بعض المنظمات إلى تنمية كفاءات مواردها البشرية خارج مكان عملها، وذلك باعتمادها على أحد الأساليب التالية:

1- التلمذة (Apprenticeship):

تعتمد المنظمات على وضع برامج لتنمية كفاءات مواردها البشرية وفق هذا الأسلوب، والذي يتضمن المزج بين الدروس في الأقسام، وبين التنمية ضمن الوظيفة (On the job Development)، أي الدمج بين المعارف العلمية والعملية في نفس الوقت، وهذا يؤدي إلى تنويع كفاءات الموارد البشرية تحت إشراف المدربين. ومن أمثلة هذا الأسلوب ما فعلته منظمة سيمونس (Siemens) الأمريكية في ضاحية فلوريدا، حيث تقدم هذه المنظمة دروساً وفق هذا الأسلوب، لصالح طلبة المدارس العليا في مجال الإلكترونيات.²

تسمح التلمذة (الدروس الصفية) بتحقيق الإيجابيات التالية:³

- أ- إكساب الموارد البشرية لمعلومات ومعارف جديدة.
- ب- زيادة درجة التعلم المستمر لدى الموارد البشرية.
- ج- جعل الموارد البشرية تعتمد على طاقاتها الذاتية في تنمية كفاءاتها.
- د- تقليص الوقت الضروري لاكتساب المعرفة.
- هـ- تقليص التكاليف ومتطلبات تنمية الكفاءات.

يعترض أسلوب التلمذة بعض الصعوبات تعد كسليبات، نوجزها فيما يلي:⁴

- أ- صعوبة توفير متطلبات هذا الأسلوب كالمكتبات والأجهزة المستخدمة في العملية.
- ب- صعوبة توفير إمكانيات متنوعة بتنوع شرائح ووظائف الموارد البشرية بالمنظمة.

¹ Simon L.Dolan et autres, OP.Cit, p.279.

² Gary Dessler, **Human resource management**, 10th edition, Pearson education, United States of America, 2005, p.276.

³ H.john Bernardin, **Human resource management**, 4th edition, Mc Graw-Hill education, New York, 2007, p.204.

⁴ Ibid.

ج- يشترط هذا الأسلوب توفر نظام تحفيز فعال للموارد البشرية، لنجاح عملية تنمية الكفاءات بالمنظمة.

2- المحاضرة (Lecture):

تعد المحاضرة من أكثر الأساليب استعمالاً في العملية التعليمية، وتمكن من إيصال المعلومات من طرف شخص إلى مجموعة من المستمعين في ذات الوقت. بينما يعتبرها المدربون كتقليل لاحترافيتهم، لذلك نادراً ما يستخدمونها، لكونها لا تعتمد على المشاركة أو النقاش. ورغم ذلك تبقى المحاضرة ذات أهمية بالغة في عملية التعليم التي تمثل جوهر تنمية الكفاءات، خاصة إذا أحسن القائمون عليها المزج بينها وبين الأساليب الأخرى لتنمية الكفاءات، وقد تكون المحاضرة الوسيلة المثلى لنقل تجربة الشخص للآخرين واستفادتهم من تجاربه.¹

توجد مجموعة من الإرشادات يجب التقيد بها من أجل ضمان نجاح المحاضرة وتحقيق أهدافها، نوجزها فيما يلي:²

أ- **معرفة جمهور المستمعين:** يجب على المحاضر التأكد من ملاءمة محتوى محاضراته لاهتمامات مستمعيه، من أجل تفادي حالات الضجر وعدم التقبل لديهم، خاصة وأن جمهور المستمعين يقوم بمقارنة ما يتلقونه من معلومات بما لديهم من معارف سابقة، لذلك يجب أن نعرف الخلفية الوظيفية والتعليمية لديهم حتى نضمن وصول المعلومات إليهم وتقبلها من طرفهم كما ينبغي؛

ب- **تحمل المخاطر:** نعني بها استعداد المحاضر لتغيير أسلوب أو موضوع المحاضرة في حالة حدوث طارئ، مثل: تدخل أحد المستمعين أو استفساره عن نقطة لم تكن مدرجة في المحاضرة وتستوجب التوضيح؛

ج- **البداية الإيجابية:** تشمل بداية المحاضرة تقديماً توضيحياً متزناً للمدرب حول نفسه وحول موضوع المحاضرة، وإبراز أهميتها بالنسبة إليه وإلى المستمعين بحماس واهتمام، مع التركيز على التلقائية في الحركة وردود الأفعال تجاههم، بالإضافة إلى التحلي باللباقة والتهذيب؛

د- **فعالية المحتوى:** تتطلب المحاضرة الناجحة توفر طاقة إبتكارية متجددة لدى الحاضر، مما يجعله قادراً على تدعيم حاجات المستمعين للتعلم واهتمامهم بما يطرحه من أفكار، وهذا يتطلب منه الاعتماد

¹ محمد محمد ابراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008م، ص 637.
² عبد الرحمن توفيق، التدريب أصول ومبادئ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، الجزء الأول، القاهرة، مصر، 2007م، ص ص 231-233.

على استعمال الأمثلة الواقعية والنماذج العملية للتوضيح، مع التركيز على النقاط الأساسية وعرضها وتحليلها بدقة ووضوح؛

هـ - الإيجاز: كلما كانت المحاضرة أطول كلما قل اهتمام المستمعين بها وقلت يقظتهم، لأن العقل البشري يتوقف عن الإستيعاب عند حد معين من الزمن، ويعتبر الزمن الأنسب للمحاضرة مساوياً لساعة واحدة أو يزيد عنها بقليل فقط؛

و- التتابع الملائم: يستحسن استخدام المحاضرة قبل الأنشطة التدريبية الأخرى أو بين جلستين تدريبيتين، إذا كان غرضها تقديم المعلومات الضرورية لهاته العمليات. بينما تستخدم المحاضرة بعد نهاية النشاط التدريبي، إذا كان غرضها التعليق والتعقيب من أجل استخلاص الدروس والعبر؛

ز- التقديم: يتطلب نجاح المحاضرة تمتع المحاضر بالقدرة الجيدة على العرض والتقديم، والتي تشمل: الإتصال، استخدام الأسئلة، تسيير الوقت، السيطرة على القاعة، تجنب الإفراط في الإملاء، مع استخدام المساعدة التدريبية وغيرها من الكفاءات.

يمكن أسلوب المحاضرة من تحقيق المزايا التالية¹ :

أ- توفير التغذية العكسية، نتيجة الحوار المتبادل بين المحاضر وجمهور المستمعين، والإجابة على كل الأسئلة التي يمكن أن تتبادر إلى أذهانهم مباشرة عند طرحها؛

ب- إختصار الوقت والتكاليف، بسبب قلة متطلباتها، بالإضافة إلى تجنب الوقوع في الأخطاء الوظيفية؛

ج- يمكن إلقاء محاضرة على مجموعة كبيرة من الموارد البشرية في نفس الوقت.

تشوب أسلوب المحاضرة بعض السلبيات نوجزها فيما يلي:²

- أ- عدم تفاعل جمهور المستمعين أحياناً واكتفاؤهم بالاستماع فقط؛
- ب- يمكن أن تعيق المحاضرة حواجز تمنع انتقال المعلومات؛
- ج- إرتباط نجاح هذا الأسلوب بكفاءات المحاضرين ومهاراتهم؛
- د- لا تسمح المحاضرة بتلبية الرغبات الفردية للموارد البشرية.

¹ Gary Dessler, OP.Cit, p.283.

² H.john Bernardin, OP.Cit, p.204.

3- المعاهد والجامعات المتخصصة (Universities and Academic institutions):

تلجأ بعض المنظمات إلى التعاقد مع جامعات أو معاهد متخصصة بغرض تنمية كفاءات مواردها البشرية، حيث توفر هذه الجامعات والمعاهد برامج تدريبية وتعليمية في مختلف مجالات الإدارة، وتستغرق عملية التنمية بهذا الأسلوب فترة زمنية تتراوح بين شهر وأربعة أشهر متتالية. ومع التطور التكنولوجي أصبحت الجامعات والمعاهد تعرض خدماتها وتقدمها عبر شبكات الانترنت وغيرها من وسائل الإتصال الحديثة. خير مثال على هذا الأسلوب: المدرسة العليا لإدارة الأعمال بجامعة هارفارد (Harvard University) بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تخصص هذه المدرسة قسماً يضم مختصين في مجال الإدارة من شتى دول العالم، يقومون بإجراء محاضرات ودراسة حالات إدارية معقدة جداً، بغرض تنمية كفاءات الموارد البشرية إلى أعلى المستويات.¹

تعتمد عديد المنظمات والجامعات والمعاهد على تنظيم مؤتمرات علمية وملتقيات بغرض تنمية كفاءات الموارد البشرية، سواء عن طريق الأساليب التقليدية، أو باستخدام قواعد البيانات ومختلف التقنيات الحديثة للإتصال.² وهو ما أدى إلى ظهور الأقسام الافتراضية* (The Virtual Classroom).

4- دراسة الحالة (Case studies):

الحالة هي عبارة عن عرض لحدث أو موقف معين بغرض تدعيم طاقات الموارد البشرية وتنمية كفاءاتها. وحسب أسلوب دراسة الحالة يتم تزويد المتعلم بمعلومات حول مشكلة معينة أو موقف محدد، ثم يطلب منه إيجاد الحل لهذه المشكلة، وتحليل الموقف، واتخاذ القرار بشأنه، على ضوء ما لديه من معارف مكتسبة مسبقاً، أي أن هذا الأسلوب يشترط على المتعلم فعل شيء ما بشأن المشكلة أو الموقف الذي عرض عليه، وهذا ما يميز هذا الأسلوب عن أسلوب المحاضرة وغيره من أساليب تلقين المعرفة والمعلومات. وتجدر الإشارة إلى أن أسلوب دراسة الحالة يشمل مجموعة من الأساليب التي

¹Gary Dessler, Human resource management, 10th edition, OP.Cit, p.288.

² Ibid.

* الأقسام الافتراضية: هي عبارة عن أسلوب تعليمي يعتمد على الويب كوسيلة اتصال بين المعلمين والمتعلمين، حيث توفر وسائل الاتصال الحديثة السمعية والبصرية إمكانية تبادل الآراء، الحوار، عرض الأفكار وإجراء الاختبارات للمتعلمين في نفس الوقت، دون الحاجة إلى التقائهم في مكان واحد. للاطلاع أكثر يمكن الرجوع إلى المرجع التالي:

Gary Dessler, **Human resource management, thirteenth edition, part 3: Training and development**, Pearson education, England, 2013, p.287.

تختلف باختلاف طبيعة الحالة ذاتها ونمط عرضها، وبالتالي لا يمكن النظر إلى دراسة الحالة على أنها أسلوب واحد، بل هي مجموعة أساليب تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة ومتنوعة.¹ ميّز (برونر) (Bruner) بين المحاضرة ودراسة الحالة من خلال القرارات المتعلقة بكل أسلوب، وكذلك الإيقاع وطريقة الشرح والتفسير، حيث تقع كلها على عاتق المدرب في حالة المحاضرة، بينما يتعاون عليها كل من المدرب والمتدرب في دراسة الحالة، وبالتالي لا يكون المتدرب في هذه الحالة مجرد مستمع أو متلقي، وإنما يلعب دوراً أساسياً في العملية التدريبية، حيث تتاح له الفرصة للتعرف على ذاته واتخاذ القرارات بشأن مواقف قريبة جداً من الواقع.²

أ- تصنيف الحالات وطرق دراستها: تختلف الحالات المدروسة باختلاف محتوياتها، وكذا اختلاف طبيعة الجمهور المستهدف بتنمية الكفاءات، ومستوياته الإدارية. كما يمكن التمييز بين الحالات من حيث كيفية إدارتها وطرق تحليل المشكلات المدروسة في الحالة، ومن بين الطرق المعتمدة في دراسة الحالة ما يلي:³

- الطريقة الأولى: عرض المشكلة المراد دراستها وتحليلها، بالتدرج، وفتح المجال أمام الموارد البشرية لمناقشة أجزاء المشكلة، واقتراح الحلول المناسبة لها، وفي الأخير عرض كيفية خروج المنظمة من هذه المشكلة، وما هي نقاط القوة، ونقاط الضعف في هذه الكيفية، ومحاولة شرحها للإستفادة منها؛

- الطريقة الثانية: عرض نص الحالة كاملاً ومناقشته من طرف الموارد البشرية من جميع النواحي، واستخلاص العبر من مضمون الحالة المدروسة ومن كيفية حل المشكلات المطروحة؛

- الطريقة الثالثة: عرض الحالة الكاملة على الموارد البشرية، وطرح أسئلة على المعنيين بتنمية الكفاءات، بحيث يطلب منهم تقديم أكبر قدر ممكن من الحلول المقترحة، للوصول إلى أفضل حل ممكن والاستفادة من الحالة المدروسة.

ب- مزايا أسلوب دراسة الحالة: يمكن أسلوب دراسة الحالة من تحقيق المزايا التالية:⁴

❖ اكتساب الكفاءات التفاعلية من طرف المتدربين؛

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 235.

² المرجع نفسه، ص: 236، 237.

³ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعنزل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014م، ص 80.

⁴ محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص 226.

- ❖ توفير التّغذية العكسية، التي تزيد من توضيح المشكلة أو الحالة المدروسة، وتسهيل انتقال المعلومات بين المدرّب والمترّب؛
- ❖ توفير جو من الإثارة بسبب تطابق الحالة المدروسة مع الحياة العملية الفعلية ومخاطرها، وإتاحة الفرصة للمتدربين للمبادرة؛
- ❖ تساعد دراسة الحالة على استخدام المعارف النظرية في أرض الواقع، والوصول إلى الحلول المناسبة للمشكلات.

ج- عيوب أسلوب دراسة الحالة: يتميز أسلوب دراسة الحالة ببعض العيوب نوجزها فيما يلي:¹

- يتطلب إعداد الحالة وقتاً كبيراً و جهداً مكثفاً و تكلفةً باهضة؛
- تحتاج الحالات إلى مختصين لديهم خبرة عالية في المجال؛
- لا يمكن استخدام هذا الأسلوب لتنمية كفاءات مجموعة كبيرة من الموارد البشرية في نفس الوقت؛
- يتطلب هذا الأسلوب تمتع القائمين عليه بقدرة عالية على الإتصال وتوجيه النقاش.

5- تمثيل الدور (Role Playing):

سمي هذا الأسلوب بالتمثيل أو لعب الدور، لكون المشاركين فيه يحملون هوية تختلف عن هويتهم الحقيقية، ويعالجون مشاكل افتراضية في مجال معين. ويتكوّن تمثيل الدور من ثلاث متغيرات هي: متطلبات الدور، أي السلوكيات التي يجب أن يؤديها الممثل، الموقف الذي يجب أن يتعامل معه، بالإضافة إلى شخصيته التي تبرز خلال التمثيل. ويمنح هذا الأسلوب الموارد البشرية القدرة على مواجهة المواقف الصعبة التي تواجهها خلال أداء وظائفها الحقيقية، وزيادة قدرتها على التفاعل الإيجابي والعمل ضمن فريق.²

أستخدم أسلوب تمثيل الدور لأول مرة في مجال المعالجة النفسية، على يد النمساوي مورينو (J. Moreno)، ثم استخدم في مجال الإدارة في الثلاثينيات من القرن العشرين، وذلك في محلات ميسيز الشهيرة بالولايات المتحدة الأمريكية (نيويورك).³

أ- الأهداف الرئيسية لتمثيل الدور:

يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية لتمثيل الدور فيما يلي:⁴

¹ المرجع نفسه، ص 227.
² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007م، ص 348.
³ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 702.
⁴ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 349.

- تمكين الموارد البشرية من أن تعيش مواقف الصّراع وضغوط العمل كما هي في الواقع، وبالتالي تعلم كيفية التعامل مع مثل هذه المواقف؛

- زيادة خبرة الموارد البشرية وتعميق نظرتها وفهمها لعبارات وسلوك الآخرين؛

- تحسين القدرة على الإتصال لدى الموارد البشرية.

ب- أشكال تمثيل الأدوار: يمكن لتمثيل الأدوار أن يأخذ أحد الشكلين التاليين:¹

- تمثيل الدور الفوري (الآني): في هذا الشكل من التمثيل يتم القيام بالدور دون سابق تخطيط من طرف المشرف على العملية أو المجموعة، ويكون الإعتماد على موقف المشكلة الناتج عن النقاش بين أعضاء الفريق فقط كمحدد لأدوارهم؛

- تمثيل الدور محدد الهيكل: يسمّى أيضاً بالتدريب الوظيفي المبرمج، وفيه تكون الأدوار والمواقف المراد تمثيلها من طرف الموارد البشرية محدّدة من قبل المشرف على التمثيل، بالإضافة إلى تحديد أهداف العملية، ويكون ذلك مكتوباً بدقّة، ويبقى على الموارد البشرية المعنية بالتمثيل الإلتزام فقط باتّباع التعليمات المكتوبة، ومراقبة استجابات الملاحظين وتحويلها إلى استنتاجات. وبالتالي فهذا الشكل من التمثيل يعتبر تمثيلاً مخطّطاً.²

ج- مزايا وعيوب أسلوب تمثيل الدور: يتيح أسلوب تمثيل الدور تحقيق المزايا التالية:³

❖ فرصة تنمية واكتساب نظرة ثاقبة لدى الموارد البشرية، فيما يتعلق بمواجهة المواقف المحتملة وقت حدوثها؛

❖ التركيز على أهمية المشاعر والأحاسيس في حلّ عديد المشاكل الإنسانية؛

❖ يمكن للمشرف على تمثيل الدور أن يكتشف وجهة نظر تختلف عن وجهة نظره الشخصية؛

❖ ينمي تمثيل الدور الرغبة لدى الموارد البشرية في اكتساب كفاءات جديدة، والإستعداد لتعديل الإتجاهات والسلوكات غير المناسبة.

من بين عيوب أسلوب تمثيل الدور، إمكانية شعور الممثلين للأدوار بالسخرية، أو الصّبيانية،

أو بالحرج، أثناء التمثيل أمام الآخرين.⁴

6- البريد الوارد (In Basket):

يعدّ هذا الأسلوب من أهمّ الأساليب المستخدمة في تنمية كفاءات المدراء، حيث تتم محاكاة الأعباء اليومية التي يواجهونها أثناء العمل، عن طريق تزويدهم بمعلومات حول موقف معين تجعلهم يحيطون بكل جوانبه، ويطلعون على خباياه وكأنّه موقف فعليّ، بعد ذلك توجه إليهم مجموعة من

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص265.

² مؤيد سعيد السّالم وعادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص44.

³ محمّد هاني محمّد، مرجع سبق ذكره، ص78.

⁴ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص704.

الخطابات والتقارير عبر البريد، ويطلب منهم اتخاذ القرارات المناسبة بشأن ما وردهم عبر البريد في فترة زمنية محددة، مع تدوين تلك القرارات والملاحظات والتعليقات المرتبطة بالموقف في سجل خاص، وفي نهاية العملية يقوم المدير المعني بمناقشة محتوى السجل مع زملائه في العمل أو مع المشرف على تنمية كفاءاته.¹

يتميز أسلوب البريد الوارد بجملة من المزايا، كما لا يخلو من العيوب، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال النقاط التالية:²

أ- مزايا أسلوب البريد الوارد: يسمح هذا الأسلوب بتحقيق المزايا التالية:

- ❖ التعمق في محاكاة الواقع العملي للموارد البشرية؛
- ❖ الكشف عن قدرات ومهارات الموارد البشرية في حلّ المشكلات واتخاذ القرارات؛
- ❖ المرونة في تصميم المحتوى حسب طبيعة الوظيفة والكفاءات المراد تنميتها.

ب- عيوب أسلوب البريد الوارد: تشوب هذا الأسلوب بعض العيوب نوجزها فيما يلي:

- عدم الإتفاق حول طريقة موحدة لقياس وتقييم نتائجه؛
- قلّة فرص المشاركة والتفاعل بين الموارد البشرية أثناء عملية تنمية الكفاءات وفق هذا الأسلوب؛
- اتّخاذ القرارات يكون بشكل فردي.

رغم هذه النقائص إلا أنّ أسلوب البريد الوارد يبقى من بين أهمّ الأساليب المستخدمة لتنمية كفاءات المدراء بمختلف المنظمات، خاصّة لكونه يوفرّ التكاليف والوقت، فهو يشترط وسيلة اتّصال فقط، دون الحاجة إلى التقاء الأطراف المشاركة فيه من حيث المكان والزّمان.

7- مباريات الأعمال (Business Games):

يعتمد هذا الأسلوب على تقسيم المتدربين الى مجموعتين أو أكثر، تحتوي كلّ منها على ما يعادل 5 إلى 7 متدربين يمثلون إدارة معينة. وتقسّم المباراة إلى جولات يقوم خلالها أفراد المجموعة بتحليل ومراجعة قرارات الجولات السابقة واتّخاذ قرارات تصحيحية، بناءً على البيانات والمعلومات التي تمّ تزويدهم بها من طرف المدربين القائمين على عملية تنمية الكفاءات، ووفق الأسلوب المحدّد من طرفهم، ويتمّ إبلاغ كلّ مجموعة بنتائج قرارات المجموعات الأخرى لاستخدامها في إعادة دراسة الموقف، وهكذا تستمرّ العملية لعدّة جولات تجمع خلالها النقاط التي حصلت عليها كل مجموعة، ليحسب في نهاية الجولات

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 280، 281.

² المرجع نفسه، ص 282.

مجموع النقاط ويحدّد الفائز، ثمّ تتمّ في الأخير مناقشة نتائج الجولات، وإبراز الأخطاء التي تمّ الوقوع فيها، وكيفية تجنّبها مستقبلاً.¹

تجدر الإشارة إلى أنّ هذا الأسلوب مناسب لشاغلي المناصب الإدارية السامية، أو المرشّحين إلى الترقية إليها، لأنّه يكسب الموارد البشرية الكفاءات الضرورية لصنع واتّخاذ القرار.² كما أنّ هذا الأسلوب يسمّى كذلك بأسلوب المحاكاة (Simulation).³

أ- إيجابيات أسلوب مباريات الأعمال: يسمح أسلوب مباريات الأعمال بتحقيق المزايا التالية:⁴

❖ توفير التغذية العكسية الموضوعية، بسبب تحليل ردود الفعل التي تتخذها الموارد البشرية في مختلف المواقف التي تقوم بتمثيلها والإستفادة منها في الواقع، أي تحويل المعارف النظرية إلى تطبيقات؛

❖ إستخدام البعد الزمني، أي التّعوّد على الترتيب الزمني للأحداث والقرارات، وهذا يتيح الفرصة للإحساس بنتائج القرارات مسبقاً (قبل حدوثها في الواقع)؛

❖ التأكيد على التوازن الديناميكي باستمرار، واتّخاذ قرارات بديلة أو تصحيحية في الوقت المناسب؛

❖ السّماح للمدرّب بتحريك دوافع الموارد البشرية التي يشرف عليها، من خلال الإندماج الكبير الذي يحدث بين المشاركين في هذا الأسلوب.

ب- عيوب أسلوب مباريات الأعمال: رغم ما يتيحه هذا الأسلوب من إيجابيات، إلّا أنّه لا يخلو من العيوب التي نوجزها فيما يلي:⁵

- ارتفاع التكاليف؛
- احتمال عدم مناسبته لبعض شرائح الموارد البشرية؛
- عدم تقدير هذا الأسلوب للإحتياجات الفردية للموارد البشرية؛
- طغيان الرّغبة في الفوز على فرص اكتساب الكفاءات في بعض الحالات؛
- التأثير السلبي لضغط عامل الزمن على قدرة التّفكير؛
- أخذ فكرة خاطئة على المباراة وعدم تطبيق نتائجها على أرض الواقع.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م، ص: 248، 249.

² زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص196.

³ روبيرت ماتيس وجون جاكسون، مرجع سبق ذكره، ص432.

⁴ عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص474.

⁵ المرجع نفسه، ص475.

8- مراكز التقييم (Assessment Centres):

يعتمد هذا الأسلوب على نظام لتحديد السلوكيات المعيارية التي تحتاجها المنظمة لضمان نشاطها، حيث تتم الإستعانة بمدربين، ملاحظين وتقنيين من مختلف الفئات، وبالاعتماد على جملة من المداخلات تتم عملية تقييم كفاءات الموارد البشرية والحكم على مدى حاجتها للتنمية. ويكون المصدر الأساسي لنتائج التقييم مستمد من المقارنة بمواقف مشابهة لتلك المعروضة للتقييم، وبالرجوع إلى نماذج محدّدة مسبقاً وفق طرق إحصائية متكاملة ودقيقة. ويستمر عمل مراكز التقييم لمدة تتراوح بين 1 و 2 يوم، يتم خلالها اختبار الموارد البشرية المعنية بالتقييم فردياً أو جماعياً. وتسمح مراكز التقييم بالحصول على معلومات دقيقة حول سلوكيات الموارد البشرية وكفاءاتها، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأدائها الوظيفي مستقبلاً، وهذا يساعد على اتخاذ القرارات والتخطيط بالمنظمة¹.

تمكّن مراكز التقييم المنظمة من تحديد إحتياجاتها من الكفاءات بمختلف أبعادها، وبالتالي وضع البرامج التنموية المناسبة. وقد تلجأ المنظمة إلى إعادة وتكرار عملية التقييم مرتين أو ثلاث، حسب درجة أهمية الكفاءات المراد تقييمها وتمييزها. ويعتبر هذا الأسلوب ذو أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة، لكونه يستخدم في جميع أساليب تنمية الكفاءات².

يجدر بنا القول أنّ مراكز التقييم تكتسي أهمية بالغة لدى المنظمات التي تسعى إلى الحفاظ على مستوى عالي من الكفاءة لدى مواردها البشرية، لكون هذه المراكز بمثابة المرآة العاكسة التي ترى من خلالها المنظمة الوجه الحقيقي لمواردها البشرية، كما أنّها توفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المتعلقة بتنمية الكفاءات عن طريق مختلف الأساليب المتاحة للمنظمة.

من بين أهمّ الأساليب التنموية المستخدمة خارج مكان العمل، بالإضافة إلى الأساليب السالفة

الذكر، نذكر النموذج السلوكي التالي:

9- النموذج السلوكي (Behavior Modeling):

يستخدم هذا الأسلوب بغرض تعديل سلوكيات الموارد البشرية، من خلال إكسابها كفاءات ومهارات سلوكية جديدة، أو تصحيح نمط سلوكها الحالي، وهذا يعني منحها القدرة على التعامل الإيجابي مع الآخرين وزيادة القدرة على التأثير فيهم. ويعد هذا النوع من الكفاءات ضرورياً لجميع شرائح الموارد البشرية، خاصة تلك التي تكون على احتكاك مباشر مع الجمهور، كمندوب المبيعات، ومسؤول العلاقات العامة بالمنظمة، يتم عن طريق هذا الأسلوب عرض شرائط فيديو تتضمن تمثيلات قصيرة تحتوي على

¹ Seema Sanghi, OP.Cit, p.308.

² Ibid, p.317.

سلوكات خاطئة أو سلبية في مجال التعامل مع الآخرين، ويقوم المتدربون بتحليلها والتعرف على الأخطاء، بمساعدة المشرف على العملية. وفي الختام يعاد عرض شريط فيديو يتضمن السلوك الصحيح في مثل تلك المواقف التي تضمنها الشريط الأول، حتى يستفيد منها المتدربون في معاملاتهم.¹ من بين الأساليب التي تستخدم لتنمية الكفاءات السلوكية للموارد البشرية، أسلوب تدريب الحساسية (Sensitivity Training)، ويتضمن هذا الأسلوب تكوين فرق من 20 شخص على الأكثر ينتمون إلى منظمات مختلفة يتعارفون فيما بينهم دون الإفصاح عن وظائفهم، ويتعايشون لمدة 15 يوماً، يكتشف كل منهم مزاياه وعيوبه السلوكية، وبالتالي يقوم بالتنقيح الذاتي. ويناسب هذا الأسلوب الموارد البشرية التي تنتمي إلى المستويات الوسطى في الهيكل التنظيمي، حيث يرى كل فرد عيوبه في عيوب الآخرين ويحاول تصحيحها بنفسه.²

يمكن لأسلوب تدريب الحساسية أن يأخذ شكلاً آخر، حيث تكون المجموعات مكونة من موارد بشرية تنتمي إلى نفس المنظمة، ولكن من مستويات وظيفية مختلفة، يشرف عليها مدرب مختص، حيث تضم كل مجموعة ما بين 5 و 10 أشخاص يلتقون للحديث بصراحة تامة حول تصرفاتهم أثناء العمل، ويبدون الملاحظات على سلوكياتهم، ويتقبلون الانتقادات التي يستفيدون منها في تصحيح سلوكياتهم السلبية.³

نشير إلى أن النموذج السلوكي يشمل كل من أسلوب تمثيل الأدوار، أسلوب المباريات الإدارية، أسلوب دراسة الحالة و أسلوب تدريب الحساسية .

أ- مزايا أسلوب تدريب الحساسية: يسمح هذا الأسلوب بتحقيق المزايا التالية:⁴

1. خروج الموارد البشرية من هذا التدريب بشخصيات أكثر تكاملاً، وحساسة بحاجات الآخرين؛
2. تعمق الموارد البشرية في فهم حقيقة سلوكها؛
3. إتاحة الفرصة للموارد البشرية لتجربة مجموعة كبيرة من السلوكات واختيار أفضلها؛
4. تعلم كيفية التعامل مع الآخرين خارج نطاق السلطة الرسمية للموارد البشرية.

ب - عيوب أسلوب تدريب الحساسية: يعتبر البعض أن هذا الأسلوب يمكن أن يؤدي الموارد البشرية، بسبب الصراحة الزائدة عن الحد، كما أن التأثير العاطفي لبعض الأشخاص يمكنه أن يحول دون تحقيق أهداف هذا الأسلوب. بالإضافة إلى ما سبق فإن هذا الأسلوب يمكن أن ينتج عنه تعارض ثقافي بين الموارد البشرية المدربة في بيئة يمكن أن تختلف عن تلك التي يعملون بها، في حالة كون اللقاءات تتم خارج منظماتها الأصلية.⁵

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 467.

² زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 192.

³ حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 235 .

⁴ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص: 706، 707.

⁵ المرجع نفسه، ص 707.

بالإضافة إلى أساليب تنمية الكفاءات السالفة الذكر يوجد أسلوب يمكن اعتماده في جميع الأساليب الأخرى، ويعتبره البعض كأسلوب مستقل بذاته، وهو أسلوب تنمية الكفاءات بالاعتماد على الحاسوب ومختلف التقنيات التكنولوجية الأخرى، مثل: الانترنت والشبكات العنكبوتية، والتي يمكن الاستعانة بها في مكان العمل أو خارجه.

يستخدم المشرفون على عملية تنمية الكفاءات الوسائل التكنولوجية، كالأقراص الصلبة وأنظمة الحاسوب، من أجل تنمية كفاءات الموارد البشرية، كما أن برنامج تنمية الكفاءات يمكن أن يكون مبرمجا إلكترونيا في شكل مقاطع فيديو تتضمن توجيهات وتعليمات، تساعد على اكتساب الكفاءات وتبادلها بين الموارد البشرية بالمنظمة، بالإضافة إلى احتوائها على دروس ومنحنيات بيانية وصور، تكون في متناول الموارد البشرية، والتي يكون لها الإختيار بين هذه البدائل لتنمية كفاءاتها، وخير مثال على هذا الأسلوب هو ما فعلته الشركة العالمية ماك دونالدز (Mc Donald's)، التي طورت حوالي 11 درسا لصالح وكلائها في مختلف أنحاء العالم، وقامت بحفظها في شكل أقراص (DVD) يكون الوصول إليها ببساطة.¹ من أهم إيجابيات هذا الأسلوب أنه يختصر الوقت الضروري لتنمية الكفاءات بحوالي 50%، وكذلك يسهل انتقال المعلومات والتغذية العكسية بين أطراف عملية تنمية الكفاءات.²

تسمح تنمية كفاءات الموارد البشرية خارج مكان العمل بتحقيق المزايا التالية:³

❖ تقادي تعطل عملية الإنتاج بالمنظمة؛

❖ مراعاة خصائص الموارد البشرية والفروق فيما بينها؛

❖ لا يتطلب إمكانيات كبيرة قد تتطلبها عملية التنمية داخل المنظمة؛

❖ يتيح الفرصة للإستفادة من كفاءات خارجية ليست بحوزة المنظمة.

رغم هذه الإيجابيات إلا أن تنمية الكفاءات خارج مكان العمل تشوبها بعض العيوب، نذكرها فيما يلي:⁴

- ضرورة إختيار موارد بشرية مناسبة، أي ذات كفاءة عالية للقيام بالعملية؛
- ضرورة توفير تجهيزات مناسبة لضمان نجاح العملية؛
- يحمل المنظمة تكاليف باهظة.

من خلال استعراضنا لمختلف أساليب تنمية الكفاءات، سواء تعلق الأمر بأساليب تنمية الكفاءات داخل مكان العمل أو خارجه، نلاحظ أنه لكل منها إيجابياته، كما لا تخلوا جميعها من العيوب، لذلك فالمنظمة الناجحة هي تلك القادرة على اختيار الأسلوب الذي يتناسب مع طبيعة الموارد البشرية المراد تنمية كفاءاتها، ويراعي إمكانيات المنظمة، ويسمح بتحقيق أهدافها، ويمكن إعتماد تشكيلة من هذه الأساليب في

¹ Gary Dessler, **Human resource management**, 10th edition, OP.Cit, P.281.

² Ibid.

³ محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد: بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2014م، ص 180.

⁴ المرجع نفسه.

نفس الوقت، لضمان الإستفادة من أكبر عدد ممكن من الإيجابيات، وتدارك العيوب، وبالتالي الوصول إلى الهدف المنشود، والمتمثل في موارد بشرية ذات كفاءة عالية.

المطلب الثالث: الحاجة إلى تنمية الكفاءات وشروط نجاحها

توجد مجموعة من الشروط يجب توفرها لدى المنظمات، حتى تضمن تحقيق أهداف عملية تنمية الكفاءات، وتتجاوز العوائق التي من الممكن أن تحول دونها. ويمكن توضيح حاجة المنظمات إلى تنمية كفاءات مواردها البشرية، وشروط نجاحها، فيما يلي:

أولاً- الحاجة إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية:

تكون تنمية كفاءات الموارد البشرية ضرورة ملحة في بعض الأحيان، وتكون خياراً إستراتيجياً في بعض الأحيان، بينما تصير غير مجدية تماماً في حالات أخرى.

تكون المنظمات في حاجة ماسة إلى تنمية كفاءات مواردها البشرية عندما تسجل تراجعاً في معدلات أدائها، بالمقارنة مع الأداء المعياري المستهدف، نتيجةً لنقص الكفاءات لديها، سواء تعلق الأمر بالمعارف العلمية أو السلوكية منها. في حين تصير تنمية كفاءات الموارد البشرية غير مجدية في حالة تراجع مستوى الأداء لأسباب تتعلق بالمنظمة في حد ذاتها.¹

من بين أهم الحالات التي يكون فيها تراجع أداء الموارد البشرية لأسباب لا يمكن التخلص منها عن طريق تنمية الكفاءات، مايلي:

1. عدم ملاءمة ظروف العمل؛
2. عدم فعالية نظام التحفيز بالمنظمة؛
3. وضع معايير أداء مستحيلة التحقيق؛
4. تغيير مكان العمل.

باستثناء الحالات السالفة الذكر، تقوم المنظمات بتنمية كفاءات مواردها البشرية باستمرار من أجل مواجهة تحديات البيئة الإقتصادية وما تشهده هذه الأخيرة من تغيرات، وبالتالي تتفادى الوقوع في الأزمات، نتيجةً لنقص كفاءات مواردها البشرية.²

ثانياً- الشروط الضرورية لنجاح تنمية الكفاءات:

يتطلب نجاح عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية مراعاة الشروط التالية:³

1. يجب المطابقة بين محتوى البرنامج التدريبي لتنمية الكفاءات وبين الواقع العملي إلى أقصى حد ممكن؛

¹ Sylvie St et autres, **Relever les défis de la gestion des ressources humaines**, 2^{ème} édition, Gaétan Morin éditeur, Montréal, 2004, p-p 235-281.

² Ibid.

³ H-John Bernardin, OP.Cit, p.203.

2. تحسين الممارسات الوظيفية من خلال إستخدام السلوكات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التنمية أثناء العمل؛
3. تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها، وإثبات ما تعلمته من سلوكات على أرض الواقع؛
4. تنويع محتوى البرنامج التدريبي وتضمينه لوضعيات عمل مختلفة، وبالتالي تنويع كفاءات الموارد البشرية وتوسيعها؛
5. تحديد النقاط الأساسية لعملية تنمية الكفاءات، وتعريف الموارد البشرية بمراحلها؛
6. مساعدة الموارد البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لأداء وظائفها؛
7. التأكد من إدراك وفهم الموارد البشرية للخصائص الهامة للوظيفة ومكوناتها؛
8. التأكد من ملاءمة البيئة للتعلم واكتساب الكفاءات؛
9. خلق وتنمية الرغبة في التعلم واكتساب الكفاءات الجديدة لدى الموارد البشرية؛
10. تشجيع الموارد البشرية على التعلم المستمر وتنمية كفاءاتها، من خلال إقناعها بعدم كفاية ما تعلمته في الحاضر لمواجهة تحديات المستقبل.

المطلب الرابع: معوقات تنمية الكفاءات والتحديات التي تواجهها

توجد مجموعة من المعوقات تعترض عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية، بالإضافة إلى مواجهتها لجملة من التحديات، وهو ما سنستعرضه من خلال النقاط التالية:

أولاً- معوقات تنمية الكفاءات:

- توجد العديد من العوائق تعترض المنظمات في مجال تنمية الكفاءات، وقد تحول دون تحقيقها لأهدافها، وقد ارتأينا تقسيم هذه المعوقات حسب مصادرها كمايلي:¹
1. عوائق مالية: تتمثل في تكلفة تنمية الكفاءات، والتي تختلف باختلاف الوسائل المستخدمة في العملية أهدافها؛
2. عوائق تتعلق بالزمن: في بعض الحالات يكون الوقت المتاح لتنمية كفاءات الموارد البشرية غير كافٍ، بسبب التطور السريع الذي يعرفه الاقتصاد الحديث؛
3. عوائق تتعلق باختيار القائمين على عملية تنمية الكفاءات: هنا تطرح إشكالية الاختيار بين المصادر الداخلية، وبين المصادر الخارجية، أو المزج بينهما. وقد يكون سوء الاختيار بين هذه البدائل سبباً كافياً لفشل عملية تنمية الكفاءات؛
4. عوائق تتعلق بمكان تنمية الكفاءات: تتطلب أساليب تنمية الكفاءات السالفة الذكر توفر المكان المناسب، وكذلك الوسائل والتجهيزات الضرورية، وهذا لا يكون متاحاً لجميع المنظمات؛

¹ مالكولم بيل، تعريب مركز التعريب والبرمجة، مرجع سبق ذكره، ص-ص 45-54.

5. عوائق تتعلق بمحتوى برنامج تنمية الكفاءات: نجاح عملية تنمية الكفاءات مرتبط باختيار مواضيع مناسبة لأهدافها، وتشتمل مكونات الكفاءة الثلاثة (المعرفة العلمية، المعرفة العملية والمعرفة السلوكية)، لأن أي إخلال بأحد هذه المكونات ينعكس مباشرة على نتائج العملية برمتها.

ثانياً- التحديات التي تواجهها المنظمات في مجال تنمية الكفاءات

تواجه المنظمات على اختلافها جملة من التحديات في مجال تنمية كفاءات مواردها البشرية،

نوجزها فيما يلي:¹

1. جعل تنمية الكفاءات استثماراً فعالاً بالنسبة للمنظمة؛

2. تثمين وتحقيق إدارة إستراتيجية لتنمية الكفاءات؛

3. الإهتمام الجاد بتلبية متطلبات المنظمة من الكفاءات؛

4. إستعمال الطرق المثلى والمناسبة لتنمية الكفاءات؛

5. جعل الموارد البشرية تتحمل مسؤولية تنمية كفاءاتها؛

6. ضمان تحقيق النتائج المستهدفة من تنمية الكفاءات؛

بالإضافة إلى ما سبق تواجه المنظمات تحديين كبيرين هما:²

7. العولمة الإقتصادية وما تفرضه من إنفتاح على ثقافات ومجتمعات مختلفة، وبالتالي ضرورة

امتلاك كفاءات متنوعة بتنوع هذه المجتمعات؛

8. الإعتماد الكبير على اقتصاد المعرفة، والذي يستوجب بدوره امتلاك كفاءات عالية، وتنميتها

باستمرار.

¹ Sylvie St. et autres, OP.Cit, p.248.

² لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص: 67، 68.

المبحث الثالث: مراحل عملية تنمية الكفاءات

لا يوجد إجماع حول عدد مراحل عملية تنمية الكفاءات، رغم التقارب الشديد بين وجهات نظر الباحثين حول محتوى هذه العملية بصفة عامة. ومن أهم تقسيمات مراحل عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية، ما جاء به ديريك تورينتون وآخرون (Derek Torrington)، حيث قسموا مراحل هذه العملية إلى أربع مراحل رئيسية كما يلي:¹

1- مرحلة تحديد الإحتياجات من الكفاءات؛

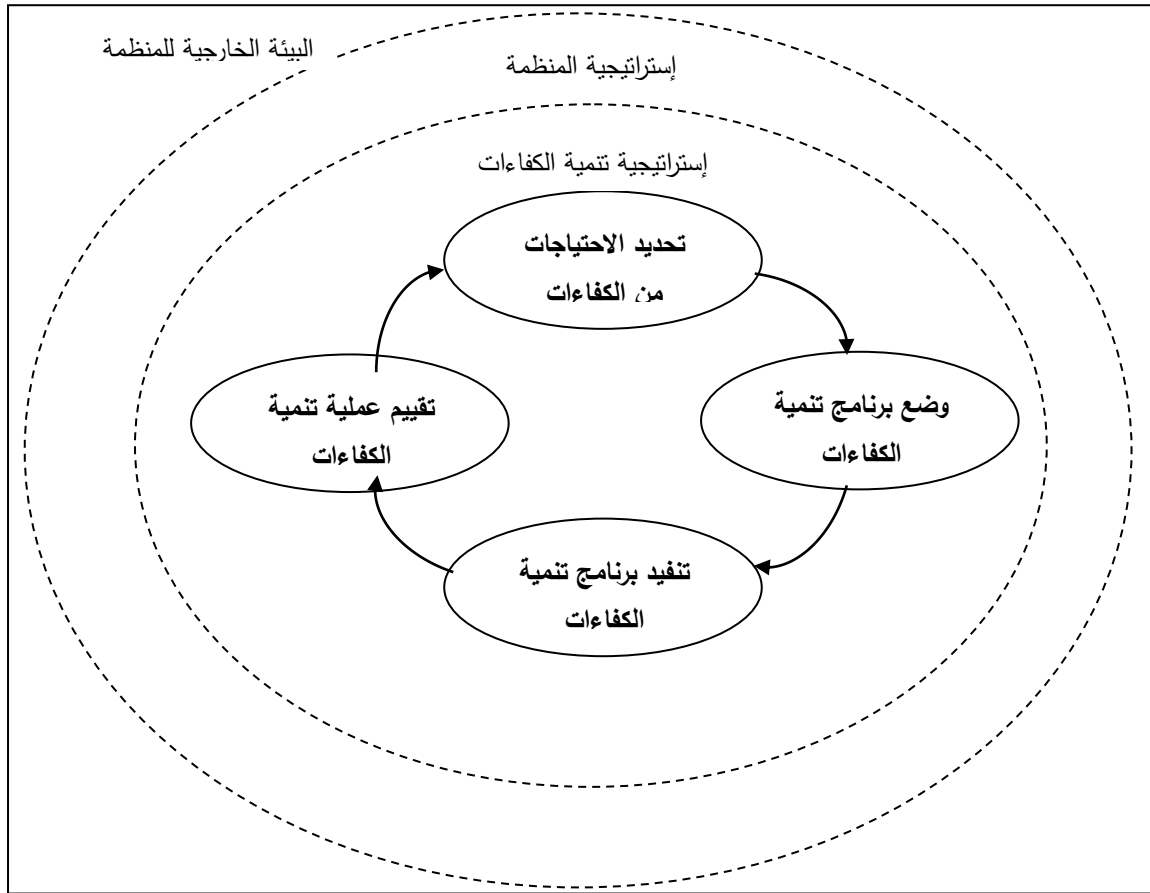
2- مرحلة وضع برنامج تنمية الكفاءات؛

3- مرحلة تنفيذ برنامج تنمية الكفاءات؛

4- مرحلة تقييم عملية تنمية الكفاءات.

تم تلخيص المراحل السالفة الذكر من خلال الشكل التالي:

-الشكل (2): مراحل عملية تنمية الكفاءات حسب ديريك تورينتون



-Source: Derek Torrington, Laura Hall and Stephen Taylor, **Human resource management**, 7th edition, Pearson education, England, 2008, p.419.

¹ Derek Torrington and others, OP.Cit, p.418.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن تنمية الكفاءات تتم عبر أربع مراحل رئيسية، حيث تعتبر مرحلة تحديد الإحتياجات من الكفاءات كأول مرحلة في هذه العملية، لذلك جاءت في أعلى الشكل السابق مقارنة ببقية المراحل الأخرى، تليها مرحلة وضع برنامج التنمية، ثم مرحلة تنفيذ البرنامج، وفي الأخير مرحلة تقييم عملية تنمية الكفاءات. وتشير الأسهم الموجودة بين هذه المراحل إلى ترتيبها، حيث لا يمكن تجاوز أية مرحلة، أو المرور إلى المرحلة التي تليها قبل الإنتهاء منها، كما لا يمكن الرجوع إلى الخلف، وإنما تسير العملية عبر مراحل متسلسلة في شكل حلقة. وتتم هذه العملية ضمن إستراتيجية محددة، تعتبر كجزء لا يتجزء من الإستراتيجية العامة للمنظمة، هذه الأخيرة التي تؤثر في بيئتها الخارجية وتتأثر بها، لذلك تم الفصل بينهما في الشكل رقم 2 بواسطة خطوط متقطعة تسمح بالتأثير المتبادل فيما بينهما.

سنقوم بشرح المراحل المذكورة أعلاه فيما يلي:

المطلب الأول: تحديد الإحتياجات من الكفاءات

تعد هذه المرحلة أهم مراحل عملية تنمية الكفاءات، لكونها الأساس الذي تبنى عليه بقية المراحل الأخرى، وأي خلل في هذه المرحلة سينعكس سلباً على نتائج العملية برمتها، ويمكن توضيح هذه المرحلة فيما يلي:¹

أولاً- مفهوم تحديد الإحتياجات من الكفاءات:

تعتبر عملية تحديد الإحتياجات من الكفاءات أداة أساسية لتنمية كفاءات الموارد البشرية، لأنها تساعد على التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تعترضها أثناء أدائها لوظائفها، كما توفر لها المعلومات الضرورية لحلها، أو تجنب الوقوع فيها. وترتبط عملية تحديد الإحتياجات من الكفاءات بكل من الحاضر والمستقبل، ففي الحاضر تسمح هذه العملية بمعرفة الكفاءات الناقصة والتي يجب تكملتها، بالإضافة إلى إدراك مواطن الخلل في الأداء وبالتالي علاجها، وكذا الإطلاع على المشاكل التنظيمية والإنسانية وحلها. بينما في المستقبل تستطيع المنظمة مواجهة المشاكل المحتملة الوقوع في لحظة زمنية قادمة، وبالتالي تفاديها أو الإستعداد لمجابهتها، بناءً على المعلومات التي توفرها عملية تحديد الإحتياجات من الكفاءات. وتمكن هذه العملية من معرفة الفرق بين مستوى الكفاءة المطلوب لأداء عمل معين، وذلك المستوى المتوفر فعلياً لدى الموارد البشرية.

ثانياً- المجالات التي تشملها عملية تحديد الإحتياجات من الكفاءات:

تشمل عملية تحديد الإحتياجات من الكفاءات ثلاثة مستويات رئيسية هي:²

1- تحديد الإحتياجات على مستوى المنظمة؛

2- تحديد الإحتياجات على مستوى المهام؛

¹ بلال خلف السكارنة، تحليل و تحديد الإحتياجات التدريبية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م، صص 88-94.

² Sylvie St et autres, OP.Cit, p.251.

3- تحديد الإحتياجات على مستوى الموارد البشرية.

1- تحديد الإحتياجات من الكفاءات على مستوى المنظمة:

تهدف هذه العملية إلى معرفة مدى فعالية التنظيم القائم، ومدى ملاءمته لمتطلبات العمل، وهذا من خلال تشخيص وضعية المنظمة الحالية، والتي تشمل ما يلي:¹

أ- تحليل أهداف المنظمة: تمكننا معرفة أهداف المنظمة من ملاحظة مدى تحقيقها، وبالتالي معرفة إن كانت هناك حاجة إلى كفاءات جديدة من عدمها؛

ب- تحليل الخريطة التنظيمية: توضح الخريطة التنظيمية الأقسام والمصالح والإدارات التي تتكون منها المنظمة، بالإضافة إلى توزيع المسؤوليات والسلطات بداخلها، وبالتالي معرفة مدى صلاحية هذه الخريطة وملاءمتها لتحقيق أهداف المنظمة؛

ج- تحليل المقومات التنظيمية: وتشمل السياسات واللوائح المتبعة بالمنظمة، معدلات الكفاية والفعالية، المناخ التنظيمي والتغيرات المحتملة في نشاطها.

2- تحديد الإحتياجات من الكفاءات على مستوى المهام:

تهدف هذه العملية إلى تحديد نوع الكفاءات المطلوبة لإنجاز العمل، والمعايير المستخدمة لقياس درجة تحصيل الموارد البشرية لهذه الكفاءات. وتعرف هذه العملية بتحليل الوظيفة وتوصيفها.²

أ- تحليل الوظيفة (Job Analysis): تعددت تعريفات تحليل الوظيفة، أو ما يعرف كذلك بتحليل العمل، بتعدد أصحابها، ومن أهمها تعريف كل من روبرت وغاتوود (Robert.D and Gatewood)، الذان اعتبرا تحليل الوظيفة كعملية هادفة ومنظمة، لجمع المعلومات الهامة حول مختلف جوانب العمل المرتبط بوظيفة معينة، وتشمل العناصر التالية:³

1. الأنشطة المتعلقة بما يجب فعله وكيف ولماذا ومتى؛
 2. الأجهزة والمعدات الضرورية للقيام بمختلف المهام المتعلقة بالوظيفة؛
 3. الظروف المادية والمعنوية للعمل؛
 4. الشروط الواجب توفرها في الموارد البشرية التي ستشغل هذه الوظيفة.
- تستخدم معلومات تحليل الوظائف في عديد المجالات على رأسها: نظام التعويضات، التدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية، بالإضافة إلى إدارة الأداء.⁴
- تشمل عملية تحليل الوظيفة مجالين إثنين، هما: تحليل الأنشطة المتعلقة بالعمل، وتحليل خصائص الموارد البشرية التي ستقوم بهذا العمل. كما تضمن هذه العملية توفير المعلومات الضرورية لتحقيق الإنسجام بين هذين المجالين (الموارد البشرية والأنشطة).¹

¹ بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م، ص99.

² المرجع نفسه، ص100.

³ Robert.D Gatewood and others, OP.Cit, p.257.

⁴ Ibid.

يختلف تحليل الوظيفة عن تقييم الوظيفة (Job Evaluation)، حيث يعني هذا الأخير عملية نظامية لتحديد القيمة النسبية لوظيفة معينة بالمنظمة مقارنة ببقية الوظائف الأخرى، بغية وضع سلم عادل للأجور والدرجات وإدارتها. ويمكن أن تتم عملية تقييم الوظائف بطريقة تحليلية، أو بطريقة غير تحليلية، ففي الحالة الأولى يكون تحليل الوظيفة أساس تحديد قيمتها النسبية ودرجتها الوظيفية. بينهما في الحالة الثانية يكون تحديد القيمة النسبية والدرجة الوظيفية من دون الإعتماد على تحليل الوظيفية.²

ب- توصيف الوظيفة (Job Description): توصيف الوظيفة هو بيان كتابي يعرف المهام، الواجبات والأنشطة ونتائج الأداء المتعلقة بوظيفة معينة، بناءً على نتائج تحليل الوظيفة. بينما خصائص الوظيفة، أو محدداتها (Job Specifications)، هي عبارة عن بيان كتابي يتضمن المؤهلات، المهارات، السمات والخصائص الشخصية الواجب توفرها في الموارد البشرية، لتحقيق أفضل أداء ممكن ضمن وظيفة محددة.³

3 - تحديد الاحتياجات على مستوى الموارد البشرية:

تمكننا هذه العملية من معرفة نوع الكفاءات الواجب توفرها في الموارد البشرية لتحسين أدائها الوظيفي، وتلبي دوافعها الوظيفية والشخصية. ويقوم المشرف على عملية تنمية الكفاءات بدراسة المؤهلات والخبرات والخصائص الشخصية للموارد البشرية، ومختلف الجوانب السلوكية وعلاقتها ضمن فرق العمل.⁴

ثالثاً - أهداف عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات:

تسمح عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات بتحقيق الأهداف التالية:⁵

1- على مستوى المنظمة:

أ- تحقيق تنمية ملائمة لاحتياجات المنظمة؛

ب- تحقيق الانسجام بين تنمية الكفاءات وأهداف المنظمة وخطط عملها؛

2- على مستوى المهام:

ج- تحديد الحاجة إلى الكفاءات بالنظر إلى متطلبات الوظائف؛

د- وضع محتوى برنامج لتنمية الكفاءات، يتماشى مع شروط العمل؛

هـ- التحديد الدقيق للكفاءات الضرورية لتحسين الأداء؛

3- على مستوى الموارد البشرية:

و- توفير المعلومات الضرورية لتقييم الأداء؛

¹ Claude Levy-Leboyer, **évaluation du personnel: objectifs et méthodes**, 4^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2002, p.27.

² Micael Armstrong and others, **Job evaluation: guide to achieving equal pay**, 2^{ed} edition, kogan page education, Great Britain, 2005, p.45.

³ Andrew.w. Ghillyer, OP.Cit, p.172.

⁴ بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 100.

⁵ Sylvie ST et autres, OP.Cit, P.256.

ز - التشخيص الدقيق للوضع الوظيفية للموارد البشرية؛

ح - الزيادة من فعالية تنمية الكفاءات، بحسب قدرات الموارد البشرية ودوافعها.

رابعاً- أساليب تحديد الاحتياجات من الكفاءات:

توجد مجموعة من الأساليب المعتمدة لتحديد الاحتياجات من الكفاءات، نذكر منها ما يلي:¹

1 - المقابلة الشخصية (Interview):

يعتمد هذا الأسلوب على اللقاءات، أو التفاعل المباشر بين طرفين، من خلال طرح الأسئلة وتلقي الأجوبة مباشرة، ويعد هذا الأسلوب من أنجح الأساليب وأكثرها استعمالاً من طرف المنظمات.

2 - الملاحظة (Observing):

تمكن الملاحظة من معرفة الاحتياجات من الكفاءات عن طريق مراقبة الوضع القائم مباشرة، والحصول على معلومات دقيقة حول حيثيات العمل.

3 - الاختبارات (Examinations):

نستطيع من خلال هذا الأسلوب إيجاد نقاط الخلل في أداء الموارد البشرية، ومعرفة مدى حاجتها إلى اكتساب كفاءات جديدة، بالاعتماد على اختبارات مراقبة في ظروف خاصة، و بطريقة ممنهجة.

4 - الاستبيانات (Questionnaires):

تتمثل هذه الوسيلة في قائمة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين، يطلب من الموارد البشرية المعنية بتحديد الاحتياجات من الكفاءات الإجابة عليها، ثم تجمع الأجوبة وتحلل إحصائياً، لمعرفة الاحتياجات من الكفاءات.

5 - تحليل المشكلات (Problem Analysis):

يعتمد هذا الأسلوب على تحليل أسباب المشكلات التي تواجه الموارد البشرية أثناء العمل، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها بالاعتماد على تنمية الكفاءات.

6 - تحليل السجلات والتقارير (Record and Report Analysis):

من خلال الاطلاع على السجلات والتقارير يمكن ملاحظة نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية، وبالتالي تحديد الاحتياجات من الكفاءات الواجب تميمتها.

7- التقييم الذاتي (Self-Assessment):

يعتمد هذا الأسلوب على أخذ رأي الموارد البشرية حول نوع الكفاءات التي تحتاج إليها، وبالتالي يؤدي هذا الأسلوب إلى رفع معنوياتها، وتقبلها لبرامج تنمية الكفاءات، التي تعتبر كاستجابة لرغباتها.

8 - آراء الاستشاريون (Consultants):

قد تلجأ المنظمات إلى الاستعانة بمختصين في مجال التدريب وتنمية الكفاءات من خارجها، لتحديد احتياجات مواردها البشرية من الكفاءات.

¹ بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص:102،103.

9 - قياس الأداء (Performance measurement):

يعتمد هذا الأسلوب على قياس أداء الموارد البشرية ومقارنته بالأداء المعياري المستهدف، وبالتالي تحديد مواطن الخلل في الأداء والحاجة إلى تنمية الكفاءات. وسنتطرق إلى هذا الأسلوب بالتفصيل في الفصل الموالي (الفصل الثالث).

المطلب الثاني: وضع برنامج لتنمية الكفاءات

بعد تحديد الاحتياجات من الكفاءات، تأتي مرحلة وضع برنامج تنمية الكفاءات، والتي سنوضحها فيما يلي:¹

أولاً- مفهوم وضع برنامج تنمية الكفاءات:

يمثل وضع برنامج لتنمية الكفاءات عملية تخطيط تقوم بها المنظمات، بغرض تحقيق أهدافها، بأقل تكلفة ممكنة، وفي أقل وقت ممكن، وتتضمن هذه العملية إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية لتنمية كفاءات الموارد البشرية، وفق أهداف المنظمة، وفي إطار استراتيجيتها العامة، ويمكن أن تكون هذه البرامج سنوية أو شهرية.

ثانياً- العوامل الواجب مراعاتها عند وضع برنامج تنمية الكفاءات:

- يتطلب نجاح برنامج تنمية كفاءات الموارد البشرية مراعاة جملة من العوامل، نوجزها فيما يلي:
- 1- أهداف المنظمة وسياساتها: يجب أخذ أهداف المنظمة في الاعتبار عند وضع برنامج تنمية الكفاءات حتى لا يتعارض هذا الأخير معها؛
 - 2- الخطة الإستراتيجية للمنظمة: برنامج تنمية الكفاءات يمثل جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة، لذلك لا يمكن وضعه دون أخذها في الحسبان؛
 - 3- المستوى المعرفي للموارد البشرية وخبرتها: حتى ينجح برنامج تنمية الكفاءات يجب أن يتوافق مع المستوى المعرفي للموارد البشرية وخبرتها، وبالتالي يلبي حاجاتها من الكفاءات؛
 - 4- نتائج تحليل الوظائف: يمثل تحليل الوظائف أساس عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات، وبالتالي يجب التركيز على نتائجه واستخدامها لوضع البرنامج الملائم لتنمية هذه الكفاءات؛
 - 5- ميزانية المنظمة وإمكاناتها: لكل برنامج من برامج تنمية الكفاءات تكلفة محددة، كما يتطلب إمكانات خاصة، وعليه يجب على المنظمة مراعاة إمكاناتها المادية والبشرية عند اختيارها لأي من هذه البرامج.

ثالثاً- خطوات وضع برنامج تنمية الكفاءات:

تتم عملية وضع برنامج تنمية كفاءات الموارد البشرية عبر الخطوات التالية:

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008م، صص-162-169.

- 1 - تحديد أهداف البرنامج: تعتبر هذه الخطوة أساسية لنجاح عملية تنمية الكفاءات، لذلك يجب وضع أهداف تتناسب مع أهداف المنظمة ككل، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات ومقاييس لتقييم مدى تحقيق هذه الأهداف، كما يجب مراعاة الموضوعية والواقعية في تحديد هذه الأخيرة، سواء من حيث الوقت، أو من حيث الإمكانيات المتاحة للموارد البشرية؛
 - 2 - التنبؤات المستقبلية: بعد تحديد أهداف تنمية الكفاءات يتم استشراف المستقبل، ومحاولة التنبؤ بمستجداته لمعرفة مدى تناسبها مع الأهداف المسطرة، وكذلك دراسة إمكانية تغيير برنامج تنمية الكفاءات مستقبلاً، إن استدعت الضرورة ذلك؛
 - 3 - وضع برنامج العمل: تمثل هذه الخطوة وضع برامج ومشاريع لتحقيق الأهداف المسطرة، وتحديد طبيعة ونوع البرنامج الذي سيتبع لتحقيقها، والذي يلبي حاجات الموارد البشرية من الكفاءات، كما تتضمن هذه الخطوة تحديد مكان وزمان تنمية الكفاءات، والموارد البشرية المعنية بهذه العملية، و القائمين عليها، وفي النهاية يتم وضع برنامج زمني مفصل لسير هذه العملية؛
 - 4 - اقتراح عدة بدائل: في هذه الخطوة يتم توفير جملة من البرامج البديلة، لإتاحة الفرصة لأصحاب القرار بالمفاضلة بينها واختيار أنسبها، مثل : اقتراح برنامج لتنمية الكفاءات داخل المنظمة، وآخر خارجها، أو اقتراح أساليب مختلفة للقيام بهذه العملية، وبالتالي توفير بدائل مختلفة من حيث الوقت، ومن حيث الموارد البشرية المعنية بها، وكذلك من حيث تكلفتها؛
 - 5 - مصادقة الإدارة العليا على البرنامج: تعد هذه الخطوة آخر خطوة لوضع برنامج تنمية الكفاءات، حيث يتولى القائمون على هذه العملية إقناع الإدارة العليا بإقرار هذا البرنامج، والمصادقة عليه، من خلال تقديم معلومات دقيقة حول أهمية وفعالية برنامج تنمية الكفاءات لتحقيق أهداف المنظمة.
- رابعاً- محتوى برنامج تنمية الكفاءات:

- يختلف محتوى البرنامج المستخدم لتنمية كفاءات الموارد البشرية باختلاف الشريحة المستهدفة بهذه العملية، والتي تندرج ضمن النقاط التالية:¹
- 1 - تنمية كفاءات المساعدين: تمثل هذه الشريحة الموارد البشرية التي إستفادت من دروس معمقة، و تأطير خاص، بهدف تحضيرها لشغل مناصب جديدة بالمنظمة؛
 - 2 - تنمية كفاءات الموظفين الجدد: في هذه الحالة يتم زرع ثقافة المنظمة ومبادئها لدى الموارد البشرية، التي تم توظيفها حديثاً، لضمان تكيفها معها؛
 - 3 - تنمية الكفاءات التقنية(الوظيفية): في هذه الحالة يتم تحديد محتوى البرنامج على مستوى الوحدات العملية بالمنظمة، حيث تختار كل وحدة البرنامج الذي يتناسب مع اختصاصها الوظيفي؛

¹ Yves Emery et François Gonin, OP.Cit, p: 90,91.

4 - تنمية الكفاءات الإدارية: يخص هذا النوع من الكفاءات الإطارات بمختلف المستويات الوظيفية، بحيث يتم تزويدها من خلال برامج تنمية الكفاءات، بما تحتاجه من كفاءات إدارية (التخطيط، التوجيه، التنظيم والرقابة).

نلاحظ من خلال التقسيم السابق لمحتويات برامج تنمية الكفاءات، أن هذه الأخيرة يمكنها أن تحتوي على تعليم الموارد البشرية كفاءات سلوكية، أي متعلقة بكيفية التعامل مع الآخرين، وفقاً لقيم المنظمة وعاداتها وتقاليدها، كما هو الشأن بالنسبة للشريحتين الأولى والثانية. وقد تتضمن العملية تعليم كفاءات تخص الجانب التقني للعمل، أي كيفية أداء العمل، وإنجاز المهام الوظيفية، وهو حال الشريحة الثالثة. بينما يمكن لهذه العملية أن تتضمن تعليم الموارد البشرية كفاءات تمكنها من ممارسة المهام الإدارية بالمنظمة، وهذا شأن الشريحة الأخيرة المشار إليها سابقاً.

المطلب الثالث: تنفيذ برنامج تنمية الكفاءات

يرى فرانكلين سي- أشبي* (Franklin.C.H.P) و أرثرار- بيل** (Arthrar Bil) أن عملية تنمية الكفاءات الناجحة يجب أن تمر عبر أربع مراحل، لضمان توفير المعلومات الضرورية، وكذا تحقيق الأهداف المرجوة منها، ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:¹

أولاً- تكييف مواقف الموارد البشرية:

تعد هذه المرحلة كعملية تهيئة وتوجيه للموارد البشرية المعنية بتنمية الكفاءات، وذلك لضمان نجاح هذه الأخيرة، وهذا يتطلب تحفيز وتشجيع الموارد البشرية، لتلقي معلومات وقبول أفكار جديدة، وتعتبر هذه المرحلة كمقدمة تمهيدية للتعلم الفعلي واكتساب الكفاءات. وتشمل هذه المرحلة النقاط التالية:

- 1- إعطاء المشاركين في تنمية الكفاءات صورة واضحة عن برنامجها؛
- 2- توضيح كيفية الاستفادة من هذه العملية؛
- 3- تذكير المشاركين في العملية بمساهماتهم في تحديد حاجاتهم الخاصة منها؛
- 4- إثارة اهتمام المشاركين في العملية من خلال توضيح محتواها، وما سيجنونه منها؛
- 5- إبراز إمكانية التطور والتنمية، بالاعتماد على أمثلة واقعية؛

* فرانكلين سي-أشبي: مؤلف معروف بالولايات المتحدة الأمريكية، شغل منصب رئيس مجموعة رأس مال القيادة (the leadership capital group)، المتخصصة في تنمية الكفاءات القيادية، وتطوير الأساليب الإدارية، كما شغل منصب كبير مسؤولي التعليم في منظمة ديل كارنيجي وشركاه (Dale Carnegie and Associates)، المختصة في تعليم الراشدين، كما عمل نائباً لرئيس منظمة مانشستر بارتنرز إنترناشنال، ورئيساً لبرنامجها التدريبي (Manchester Training)، كما ترأس المجلس الأمريكي للتعليم (American Council on education).

** أرثرار- بيل: نائب رئيس مجموعة رأس مال القيادة، وأستاذ محاضر، ومستشار في إدارة الموارد البشرية بالولايات المتحدة الأمريكية، ألف حوالي 47 كتاباً، كما درس في كل من جامعة نيويورك وجامعة سنت جون الأمريكيتين.

¹ فرانكلين سي-أشبي و أرثرار- بيل، تعريب معين محمد الامام، تبني التفوق: كيف تجتذب الشركة نخبة الموظفين الأكفاء وتحفظ بهم، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكات للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004م، صص 439-444.

6- إظهار تحمس القائمين على عملية تنمية الكفاءات، ونقل هذا الشعور إلى جميع المشاركين فيها.

ثانياً- تقديم وعرض المضمون:

يتم في هذه المرحلة عرض مضمون برنامج تنمية الكفاءات، بالاعتماد على أحد أساليب تنمية الكفاءات، أو مجموعة منها بحسب حاجة المنظمة، بهدف ضمان تحقيق أهداف تنمية الكفاءات، التي تم تحديدها في المرحلة السابقة.

توجد مجموعة من المعايير المعتمدة لاختيار الأسلوب المناسب لتنمية الكفاءات، نذكر منها ما يلي:¹

1- طبيعة الكفاءات المراد تعلمها:

تشمل طبيعة الكفاءات كلاً من المعارف التالية:

أ- المعارف العلمية (Savoir): يتطلب هذا النوع من الكفاءات الاعتماد على الأساليب التالية: المحاضرة، الندوات، اللقاءات والدروس الصيفية؛

ب- المعارف العملية (Savoir-faire): يمكن اكتساب هذا النوع من الكفاءات عن طريق أسلوب دراسة الحالة، أو أسلوب ألعاب الأعمال؛

ج- المعارف السلوكية (Savoir-être): غالباً يعتمد على أسلوب لعب الأدوار لاكتساب هذا النوع من الكفاءات؛

2- مصلحة وخصائص الموارد البشرية: مثل العدد والمستوى التعليمي؛

3- خصائص المكونين: مثل الخبرة في المجال؛

4- الإمكانيات المادية: مثل المعدات والأجهزة؛

5- الزمن والتكلفة المالية: الوقت اللازم للعملية، ومصاريفها.

بعد عرض المضمون تأتي المرحلتان التاليتان:²

ثالثاً- الممارسة:

تعطى في هذه المرحلة الفرصة للموارد البشرية المستهدفة بعملية تنمية الكفاءات، لتطبيق المعارف المكتسبة على أرض الواقع، بغية تصحيح الأخطاء إن وجدت، وتدعيم الناجحين في العملية وتشجيعهم على الاستمرار، وهذا يؤدي إلى ترسيخ المعارف المكتسبة في أذهان الموارد البشرية، وينمي كفاءاتها.

رابعاً- المتابعة والدعم:

يجب أن يتضمن برنامج تنمية الكفاءات جزءاً خاصاً بمتابعة استخدام الكفاءات المكتسبة من عملية تنمية الكفاءات، وهذا حتى لا يكون مصيرها النسيان والزوال بسبب عدم الاستخدام في العمل. وتلقى مسؤولية المتابعة على عاتق الإدارة العليا، التي تتولى عقد ندوات واجتماعات دورية، لعرض تقارير

¹ Sylvie St et autres, OP.Cit, p.245.

² فرانكلين سي-أشبي وأرثر ر-بيل، تعريب معين محمد الإمام، مرجع سبق ذكره، ص-ص 444-440.

المشاركين في العملية حول سير العمل، وإتاحة الفرصة لهم لطرح التساؤلات، وحل المشكلات التي تواجههم، وكذا تشجيعهم على الالتزام بتحقيق أهداف عملية تنمية الكفاءات.

المطلب الرابع: تقييم عملية تنمية الكفاءات

تعتبر عملية التقييم ضرورية للتأكد من مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المرجوة من تنمية كفاءات مواردها البشرية، لذلك تلجأ إلى اعتماد أساليب معينة لبلوغ هذه الغاية. هذا ما سنوضحه فيما يلي:

أولاً- مفهوم تقييم عملية تنمية الكفاءات:

تتحمل المنظمات تكاليف باهضة جراء تنمية كفاءات مواردها البشرية، وبالتالي عليها المقارنة بين هذه التكاليف، وبين ما ستحققه من عائد، وهذا ما يعرف بتقييم عملية تنمية الكفاءات، حيث تتضمن عملية التقييم قياس مدى تحقيق تنمية الكفاءات لأهدافها، خاصة ما تعلق منها بتلبية حاجات الموارد البشرية من الكفاءات، وبالتالي معرفة مدى فعالية هذه العملية، لتبرير ما تحملته المنظمة من تكاليف جرائها.¹

هناك سؤال يطرح نفسه عند الحديث عن تقييم عملية تنمية الكفاءات، وهو:

- كيف يمكن قياس فعالية برنامج تنمية الكفاءات؟

يكون الجواب على هذا السؤال سهلاً، في حالة كون مخرجات عملية تنمية الكفاءات قابلة للقياس الكمي، مثل: حجم المبيعات، حجم الإنتاج، معدل دوران العمل، الأجور والتكاليف المالية، في هذه الحالة من السهل المقارنة بين العائد والتكلفة للحكم على عملية تنمية الكفاءات. لكن في حالة كون مخرجات برنامج تنمية الكفاءات غير قابلة للقياس الكمي (غير ملموسة)، يكون من الصعب جداً قياس مدى فعالية هذا البرنامج، مثل: تنمية الكفاءات الإدارية والسلوكية للإطارات.²

ثانياً- الغاية من تقييم عملية تنمية الكفاءات:

الهدف من عملية تقييم برنامج تنمية كفاءات الموارد البشرية هو تحقيق الغايات التالية:³

- 1 - الوقوف على الانحرافات: أي التعرف على الثغرات التي حدثت أثناء تنفيذ برنامج تنمية الكفاءات، ومحاولة تصحيحها، لتفاديها في البرامج المستقبلية؛
- 2 - معرفة مدى قدرة القائمين على تنمية كفاءات الموارد البشرية: أي التعرف على مدى قابلية المدربين لنقل خبراتهم ومعارفهم الضرورية للموارد البشرية المعنية بتنمية الكفاءات؛
- 3 - الاطلاع على مدى فعالية برنامج تنمية الكفاءات: أي قياس مدى تحقيق هذا البرنامج لأهداف عملية تنمية الكفاءات، ومدى مساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية، وتلبية حاجاتها من الكفاءات.

¹ David A.Decenzo and Others, OP.Cit, p.212.

² Ibid.

³ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 242.

ثالثاً - مستويات تقييم فعالية برنامج تنمية الكفاءات:

هناك العديد من النظريات التي تطرقت لتقييم فعالية برامج تنمية الكفاءات، والتي شملت أربعة مستويات، هي:¹

1- المستوى الأول: يتضمن قياس ردود أفعال الموارد البشرية التي استفادت من عملية تنمية الكفاءات حول هذه العملية، من خلال استجوابها حول ما يلي:

أ - هل أحببت عملية تنمية الكفاءات؟

ب - هل حققت أهدافها من خلال هذه العملية؟

ج- هل أحببت المشرفين على العملية (المدرسين)؟

د - هل لديها اقتراحات لتحسين عملية تنمية الكفاءات؟

2- المستوى الثاني: يتضمن هذا المستوى قياس حجم ما تعلمته الموارد البشرية التي استفادت من عملية تنمية الكفاءات، وهذا من خلال تقييم أدائها الوظيفي قبل وبعد هذه العملية، أو بمقارنة أدائها بأداء موارد بشرية أخرى لم تستفد من عملية تنمية الكفاءات؛

3- المستوى الثالث: يتضمن هذا المستوى قياس التغير الفعلي الذي أحدثته عملية تنمية الكفاءات في سلوك الموارد البشرية المستفيدة من هذه العملية، بالاعتماد على آراء المشاركين فيها والقائمين عليها (الملاحظين والمدرسين)؛

4- المستوى الرابع: يتضمن هذا المستوى قياس مدى استفادة الموارد البشرية من عملية تنمية الكفاءات، بالاعتماد على مقارنة سلوكها الحالي بالسلوكات المعيارية، التي تمثل مرجع للمقارنة.²

رابعاً- طرق تقييم برنامج تنمية الكفاءات:

توجد عدة طرق لتقييم فعالية برامج تنمية الكفاءات، نذكر منها ما يلي:³

1- طريقة قياس الأداء الوظيفي بعد تنمية الكفاءات (Post-training performance method): يتم حسب هذه الطريقة قياس أداء الموارد البشرية التي استفادت من عملية تنمية الكفاءات، لمعرفة مستوى أدائها الوظيفي بعد هذه العملية، هل هو أداء مقبول أم لا، وبالتالي الحكم على مدى فعالية برنامج تنمية الكفاءات؛

2- طريقة قياس الأداء الوظيفي قبل تنمية الكفاءات (Pre-Post-training performance method): حسب هذه الطريقة يتم قياس أداء الموارد البشرية قبل خضوعها لبرنامج تنمية الكفاءات، ثم تعاد عملية القياس بعد تنمية الكفاءات، لتقارن النتائج في الحالتين من أجل معرفة مدى تحسن أداء الموارد البشرية بعد تنمية كفاءاتها أو عدمه، وبالتالي الحكم على مدى فعالية عملية تنمية الكفاءات؛

¹ David A.Decenzo and others, OP.Cit, p.212.

² زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص 185.

³ David A.Decenzo and others, OP.Cit, p.213.

3- طريقة قياس الأداء الوظيفي قبل تنمية الكفاءات مع وجود مجموعة الضبط (Pre – post-training performance with control group méthode): حسب هذه الطريقة يتم قياس أداء الموارد البشرية التي ستخضع لبرنامج تنمية الكفاءات، والتي تسمى بالمجموعة التجريبية، وكذلك الحال بالنسبة لفريق من الموارد البشرية التي لن تستفيد من هذا البرنامج، والتي تسمى بمجموعة الضبط، ثم يتم إخضاع المجموعة التجريبية لبرنامج تنمية الكفاءات، وبعده يعاد قياس أداء المجموعتين، ومقارنة النتائج المحققة لمعرفة الفروق بينهما، قبل تنمية الكفاءات وبعدها؛¹

4- طريقة السلاسل الزمنية (Time servies méthode): من خلال هذه الطريقة يتم قياس الأداء الوظيفي للموارد البشرية خلال سلسلة زمنية تتكون من عدة فترات، ثم تتم دراسة تغيرات مستوى أداء الموارد البشرية، بعد تمثيله في منحى بياني يمثل تغيرات مستوى الأداء بدلالة عنصر الزمن، ويتم توضيح الفترة الزمنية التي شملتها عملية تنمية الكفاءات، وبالتالي إمكانية ملاحظة أوجه الاختلاف بين مستويات الأداء من مرحلة إلى أخرى، ومنه الحكم على مدى نجاح عملية تنمية الكفاءات.²

خامساً- مراحل تقييم عملية تنمية الكفاءات:

يتم تقييم عملية تنمية الكفاءات عبر ثلاث مراحل، هي:³

1- وضع معايير التقييم: تمثل معايير التقييم أدوات لقياس مدى نجاح عملية تنمية الكفاءات، ومعرفة مدى تحقيقها لأهدافها، وتشمل معايير التقييم كل من: أهداف برنامج تنمية الكفاءات، مستوى أداء الموارد البشرية وإنتاجيتها. ولنجاح عملية التقييم يجب أن تكون المعايير محددة بدقة، ومناسبة للغاية منها؛

2- قياس الأداء: يعني بقياس الأداء تقيم حجم الكفاءات والمعارف التي اكتسبتها الموارد البشرية بعد عملية تنمية كفاءاتها، وأثرها في العمل. وتتم عملية قياس الأداء بعدة طرق سنتطرق إليها في الفصل الثالث من هذا البحث؛

3- تحليل البيانات: تعتبر هذه المرحلة كمرحلة مقارنة بين نتائج قياس الأداء التي جاءت في المرحلة السابقة، وبين المعايير التي تم تحديدها في المرحلة الأولى، وبالتالي معرفة الانحرافات أو ملاحظة نقاط القوة في أداء الموارد البشرية بعد تنمية كفاءاتها، ويمكن تصحيح الأخطاء أو تدارك النقائص إن وجدت، ويستحسن تقييم برامج تنمية الكفاءات على فترات قصيرة، مقارنة بفترة تنمية الكفاءات التي تتميز بطولها، وبالتالي يكون التقييم المرحلي ضروري لضمان تحقيق أهداف العملية، وتقادي انحرافها عن المسار المخطط.

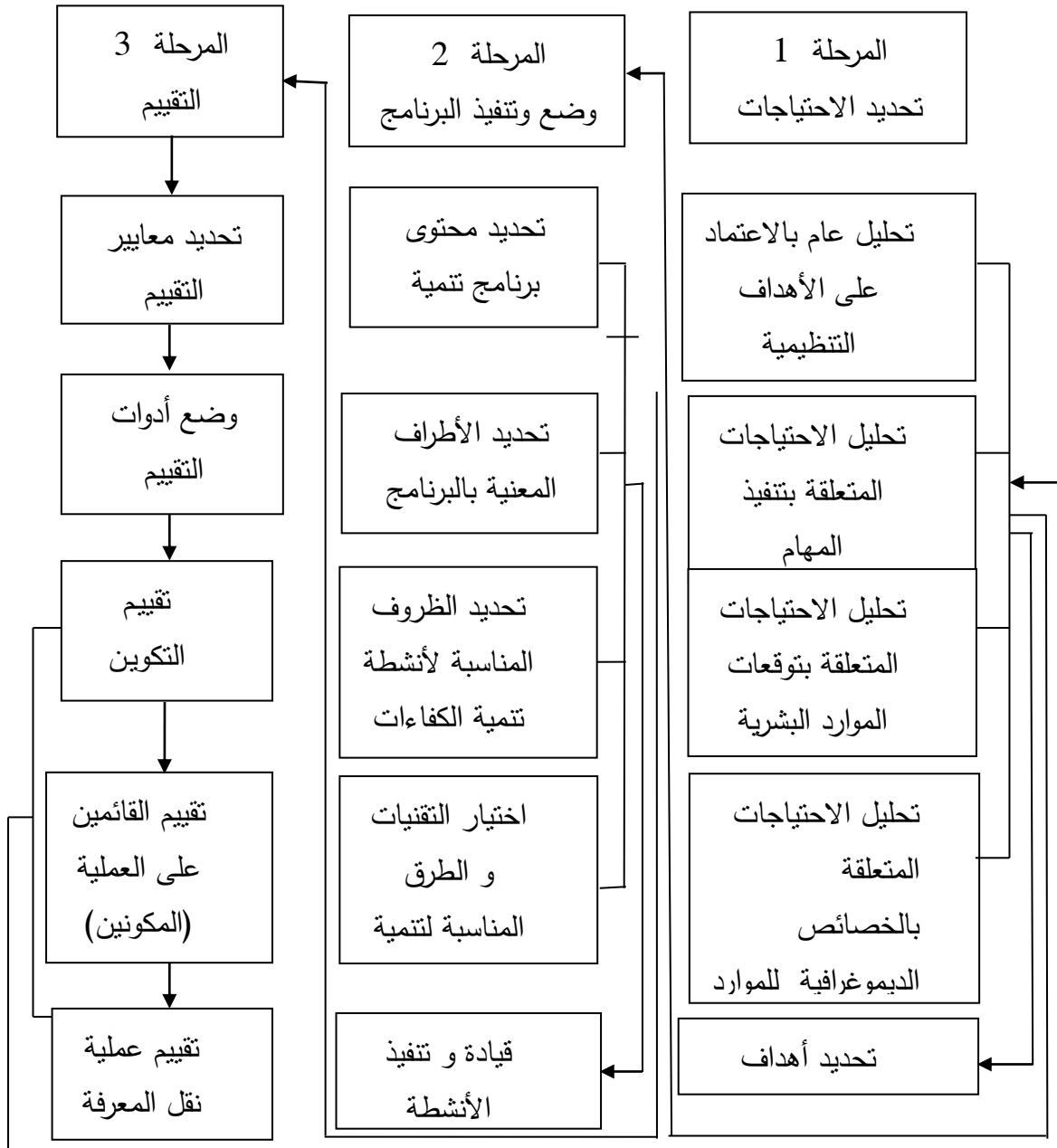
يرى سيمون دولان (Simon L.Dolan) وآخرون أن عملية تنمية الكفاءات تتم عبر ثلاث مراحل، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 478.

² Gary Dessler, **Human resource management**, 3^{ed} edition, OP.Cit, P.298.

³ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 246-248.

-الشكل (03): مراحل عملية تنمية الكفاءات حسب سيمون دولان



-Source: Simon L.Dolan et autres, **Gestion des ressources humaines**, 4^{eme} édition, édition Pearson éducation, Canada, 2008, p.262.

نلاحظ أن الشكل الأخير اختصر مراحل عملية تنمية الكفاءات -التي تم التطرق إليها سابقا- في ثلاث مراحل فقط، حيث دمج المرحلتين الثانية والثالثة في التقسيم السابق ضمن مرحلة واحدة سماها بمرحلة وضع وتنفيذ برنامج تنمية الكفاءات. كما أن هذا التقسيم تضمن مختلف الأنشطة التي تحتوي عليها كل مرحلة، بالإضافة إلى ترتيب هذه الأنشطة والعلاقة بين هذه المراحل، حيث بمجرد نهاية كل

مرحلة ننتقل إلى المرحلة التي تليها، وفي نهاية المرحلة الثالثة نعود من جديد إلى المرحلة الأولى، وتكرر العملية كما لو أننا في حلقة مفرغة.

بعد استعراضنا لمختلف مراحل عملية تنمية الكفاءات نستنتج أنها ليست عملية عشوائية، وإنما هي عملية منظمة وهادفة، تستوجب من القائمين عليها الحرص والمتابعة المستمرة، لضمان تحقيق أهداف الموارد البشرية، وأهداف المنظمة في نفس الوقت.

-خلاصة الفصل:

بناءً على ما جاء في هذا الفصل نستطيع القول أن تنمية الكفاءات تعود جذورها إلى التسعينيات من القرن العشرين، وذلك في إطار تطبيق نظرية النظم في مجال الإدارة، حيث تعتبر تنمية الكفاءات الركيزة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات حسب هذا التصور. وتعني تنمية الكفاءات عملية مخططة لتزويد الموارد البشرية بكفاءات جديدة، لتمكينها من الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة باستمرار، ومنه تحقيق المصلحة المشتركة بين المنظمة ومواردها البشرية في آن واحد. ومن هذا المنطلق صارت تنمية الكفاءات ضرورة حتمية بالنسبة للمنظمات، نظراً لأهميتها البالغة في ظل محيط اقتصادي يفرض العديد من التحديات، وبذلك تجد المنظمات نفسها أمام خيارين لتنمية كفاءاتها، إما اختيار مدخل التنمية في مكان العمل، وإما اختيار مدخل التنمية خارج مكان العمل، ولكل منهما إيجابياته وسلبياته، والمنظمة الناجحة هي تلك القادرة على اختيار أفضل الأساليب لتنمية كفاءات مواردها البشرية وتحقيق أهدافها، وهذا يتطلب احترام خطوات عملية تنمية الكفاءات، انطلاقاً من مرحلة تحديد الاحتياجات من الكفاءات، وصولاً إلى تقييم برنامج تنمية الكفاءات، مع المتابعة المستمرة لسير هذه العملية، حتى لا تحيد عن مسارها المخطط، وبالتالي ضمان تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات الموارد البشرية من الكفاءات.

- تمهيد:

يرتبط نجاح المنظمات بمدى قدرتها على استخدام مواردها المادية والبشرية إستخداماً أمثلاً، ونظراً لإدراك مسؤوليها لهذه الأهمية صار اهتمامهم ينصب على كيفية تحقيق هذه الغاية بثتى الوسائل، وفي جميع مجالات نشاطها. فلم يعد الحديث عن إستقطاب وتوظيف موارد بشرية عالية الكفاءة فحسب، بل أصبح الحديث عن كيفية إنجازها لأعمالها، ومدى إستخدامها لكفاءتها في العمل. ومن هذا المنطلق تبرز ضرورة متابعة نتائج عمل الموارد البشرية وإدارتها، لضمان تحسينها باستمرار، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ومواردها البشرية في ذات الوقت، فظهر توجه إداري عرف بإدارة الأداء، وهذا ما سنوضحه خلال هذا الفصل الذي يتكون من ثلاثة مباحث رئيسية كما يلي:

مبحث أول للتعريف بأداء الموارد البشرية وإدارته، ومختلف عناصرها، مبحث ثاني حول عملية تقييم الأداء، باعتبارها عملية هامة وضرورية لتحسين أداء الموارد البشرية، وفي الأخير مبحث ثالث لتسليط الضوء على عملية تحسين أداء الموارد البشرية، مختلف مداخلها، كيفية سيرورتها ومدى أهميتها بالنسبة للمنظمات ولمواردها البشرية.

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية وإدارته

قبل الخوض في تفاصيل إدارة أداء الموارد البشرية يجدر بنا التطرق إلى مفهوم مصطلح الأداء واستعمالاته في مجال الإدارة، وهذا ما سنناقشه فيما يلي:

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية، مجالاته، محدداته ومتطلباته

سنحاول توضيح مفهوم أداء الموارد البشرية من خلال إستعراضنا للمعنى اللغوي، والمعنى الاصطلاحي لكلمة أداء وذلك فيما يلي:

أولاً- المعنى اللغوي لكلمة "أداء":

كلمة أداء في اللغة العربية هي ترجمة لكلمة (Performance) التي تستعمل في كلا اللغتين الفرنسية والإنجليزية، لكن بمعنيين مختلفين، ففي اللغة الفرنسية تُستعمل كلمة أداء للتعبير عن المفخرة، أو الخاصة الاستثنائية للعمل المنجز من طرف شخص ما، في حين تُستخدم كلمة أداء في اللغة الإنجليزية للتعبير عن الإنجاز، مهما كانت النتائج المحققة.¹ بينما في اللغة العربية تعني كلمة أداء: إيصال الشيء، القيام به، إتمامه وإكماله.²

نلاحظ أن كلمة أداء تُستخدم للتعبير عن معاني مختلفة باختلاف اللغات، وأوسعها معناها الإنجليزي الذي يشمل جميع النتائج المحققة، أي ما أنجز بغض النظر عن طبيعته. بينما ينحصر معنى الأداء في اللغة الفرنسية في النتائج الإيجابية ذات الطابع الاستثنائي، أي النتائج المميزة فقط. أما في العربية فالأداء يعني الوصول إلى الهدف المحدد، أي القيام بالعمل المطلوب كما ينبغي.

ثانياً- المعنى الاصطلاحي لكلمة أداء:

سنستعرض جملة من التعريفات لتوضيح المعنى الاصطلاحي لكلمة أداء، ونشير إلى تعددها وإحتلافها أحياناً، ومن بينها ما جاء به إيفون موغان (Yvon Mougine)، حيث عرّف الأداء كما يلي:³

1. الأداء هو نتيجة قيام الموارد البشرية بالمهام الموكلة إليها؛
2. الأداء هو مجموع المؤشرات الرقمية التي تحدد الطاقة المثالية لآلة ما؛

¹ Yves Emery et François Gonin, Op.cit., p.53.

² يوسف بكوش، المعجم الكافي: عربي عربي، الطبعة الخامسة، المستقبل الرقمي للنشر، الجزائر، 2013م، ص 18.

³ Yvon Mougine, *Processus : les outils d'optimisation de la performance*, Edition d'organisation, Paris, 2004, p.17.

3. الأداء هو النتيجة التي يحققها الرياضي في المنافسة، والتي يُعبّر عنها بالأرقام.

نلاحظ أنّ صاحب هذه التعريفات بيّن أنّ معنى كلمة أداء يختلف باختلاف موضع استعمالها. لكن في نفس الوقت جميع هذه التعريفات تشترك في كون الأداء دوماً هو نتيجة العمل المنجز، مهما كان منجزه.

يرى هنري بوكان (Henry Bouquin) أن الأداء يتضمن معنيين هما:¹

1. الاقتصاد (Economy): ويعني استعمال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة، لإشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات؛

2. الفعالية (Efficiency): وتعني القدرة على تحقيق نتيجة معينة.

عرّف كريستيان ديپوفي (Christian Depover) أداء الموارد البشرية كما يلي:

الأداء يعني مدى قدرة الموارد البشرية على إستعمال معارفها وكفاءتها لتحقيق نتائج أفضل، عند ممارسة أنشطتها ضمن وظيفة محددة.²

نلاحظ أنّ صاحب هذا التعريف يتفق مع سابقه في كون الأداء يرتبط بالنتائج المحققة من طرف الموارد البشرية، والتي يُشترط أن تكون جيدة حتى تُعتبر كأداء وهو ما أشرنا إليه خلال ترجمة كلمة أداء من اللغة الفرنسية. كما بيّن التعريف أن النتائج الجيدة تصدر من استخدام المعارف في النشاط اليومي بالمنظمة، أي في إطار وظائف الموارد البشرية. وكل ما يخرج عن هذا الإطار لا يُعد أداءً.

حسب بيرنارد مارتوري (Bernard Martory) يتضمن مصطلح أداء معنيين هما: الفعالية والإنتاجية. وإذا اعتُبر الأداء كفعالية فهو يعني مدى تحقيق الأهداف المسطرة، بغض النظر عن سبل تحقيقها، بينما إذا اعتُبر الأداء كإنتاجية فهو يعني العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة لتحقيقها.³

الإنتاجية بصفة عامة هي النسبة بين المُخرجات وبين قيمة المُدخلات المستخدمة لإنتاجها، أي أنّها تعني مستوى الكفاءة في استخدام الموارد المادية والبشرية بالمنظمة. وترتبط الإنتاجية بعوامل فنية مثل:

¹ Brigitte Doriath et Christian Goujet, **Gestion prévisionnelle et mesures de la performance**, 3^{eme} Edition, Edition Dunod, Paris, 2011, p.171.

² Christian Depover et autres, **Enseigner avec les technologies**, Edition presses de l'université de Québec, Canada, 2007, p.193.

³ Bernard Martory, OP.Cit, p.231.

التكنولوجيا، طُرُق الانتاج ونوع المُدخلات. بالإضافة إلى عوامل بشرية، مثل الرغبة في العمل والمحيط الاجتماعي بالمنظمة¹.

في مجال الإدارة بصفة عامة يعني الأداء تحقيق الأهداف التنظيمية، وبالتالي فالأداء هو مفهوم نسبي لأنه ينتج عن مقارنة بين عدة متغيرات مختلفة (نتائج العمل والأهداف المُسطرة)².

نلاحظ أن هذه التعريفات الأخيرة تشترك في كون أداء الموارد البشرية مرتبط بالنتائج المحققة سواء كانت هذه النتائج قابلة للقياس الكمي أم لا.

يرى محمد كمال مصطفى أن الأداء يختلف عن الإنتاجية_ رغم وجود تداخل كبير بينهما_ فكلاهما يعبر عن مخرجات العمل، والإختلاف بينهما يتمثل في كون الإنتاجية تمثل المخرجات القابلة للقياس الكمي، ويمكن تقييمها بواسطة معايير محددة مسبقاً. بينما الأداء يمثل المخرجات التي لا تخضع للقياس الكمي، لذلك يتم تقييمها بواسطة مجموعة من المؤشرات الخاصة. ويمكن أن يكون أداء الموارد البشرية منخفضاً، في حين تكون إنتاجيتها مرتفعة، بسبب جودة الآلات والمعدات المستخدمة في العمل، وقد يحدث العكس فيكون الأداء مرتفعاً لكن الإنتاجية منخفضة³.

نلاحظ أن صاحب هذا التعريف ميّز بين الأداء والإنتاجية بحسب طبيعة مخرجات العمل، فما هو قابل للقياس الكمي يعبر عنه بالإنتاجية، وما هو غير قابل للقياس الكمي يُعتبر أداءً. وبالتالي فصاحب هذا الرأي يختلف مع أصحاب التعريفات السالفة الذكر، والتي تعتبر الإنتاجية في حد ذاتها كأداء. وقد لخص هذا الباحث وجهة نظره في التعريف التالي:

"الأداء هو محصلة الجهد الإنساني لفرد ما أو مجموعة أفراد سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، عندما يكون هذا الأداء هو ناتج تشغيل وحدة ما، وقسم ما، ومنظمة ما... فالأصل دائماً أن يكون الأداء أو العمل سواء على مستوى أفراد أو وحدات هو الجهد الإنساني... وهذا الأداء سواء كان مجرد جهد إنساني فقط، أو بمساعدة أدوات أو تجهيزات آلية أو غير آلية، لا بد أن يكون هادفاً أو محققاً لنتائج معين (مخرج) خلال فترة محددة"⁴.

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001م، ص 170.

² Brigitte Doriath et christian Goujet, OP.Cit, p.172.

³ محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2014م، ص 30.

⁴ المرجع نفسه، ص 23.

نلاحظ أن التعريف السابق تضمن نقطتين هامتين لتعريف أداء الموارد البشرية، وهما مدخلات العمل ومخرجاته، فالأولى تعني الجهد الفكري أو العضلي المبذول في العمل، والثانية تعني النتائج المحققة والمستهدفة.

يرى فيصل عبد الرؤوف الدخلة أن كلمة أداء مشتقة من الفعل أدى يؤدي، ومعناها الإنجاز أي العمل وفق عرف ما، وبالتالي فالأداء هو تفاعل بين السلوك (Behavior) والإنجاز (Accomplishment)، أي أنه يعبر عن مجموع السلوك والنتائج المترتبة عنه، أي التكامل بين السلوك والإنجاز من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ويمثل السلوك ما تفعله الموارد البشرية في المنظمة، أي ما نراها تفعله أثناء العمل. بينما الإنجاز هو ما يتبقى من أثر بعد انتهاء العمل، أي أنه يمثل مخرجات العمل.¹

عرّف محمد عبد الغني حسن هلال أداء الموارد البشرية وميّزه عن السلوك كما يلي:

"السلوك هو تصرفات الأفراد في مواقف الحياة المختلفة. بينما الأداء هو السلوك الوظيفي الهادف"²

نلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن الأداء يختلف عن السلوك، رغم تداخلهما، فالفرق الجوهرى بينهما أن السلوك يشمل ما يفعله ويقول الفرد في جميع جوانب حياته، بينما الأداء مرتبط بالوظيفة، كما أن الأداء يكون هادفاً، أي له غاية محدّدة بينما السلوك قد يكون عفويًا. ومن هذا المنطلق يُعتبر كلّ أداء نتيجة لسلوك معيّن لكن ليس كل سلوك هو أداء.

من بين أدق وأشمل تعريفات الأداء ما جاء به جون بيرناردين (John Bernardin)، والذي عرّف الأداء كما يلي: الأداء هو تحقيق للمخرجات عن طريق القيام بأعمال أو أنشطة خاصة، ضمن وظيفة معينة، خلال فترة زمنية محدّدة. ويرتبط الأداء الوظيفي للموارد البشرية بثلاثة عناصر رئيسية هي: القدرة (Ability)، الجهد (Effort)، والفرصة المتاحة (Opportunity). ويمكن قياس الأداء من خلال المخرجات المحقّقة بواسطة تفاعل هذه العناصر فيما بينها.³

الملاحظ على هذا التعريف الأخير أن صاحبه وضع النقاط الأساسية لتحديد أداء الموارد البشرية، وهي المدخلات المتمثلة في الأعمال والأنشطة المتعلقة بالوظيفة وكل ما يستخدم في العمل، بالإضافة

¹ فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001م، ص 11.

² محمد عبد الغني حسن هلال، الوصول إلى قمة الأداء، الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2006، ص 11.

³ H.John Bernardin, OP.Cit, p 173.

إلى المخرجات المتمثلة في النتائج المترتبة عن العمل. والنقطة الثالثة هي الوقت المحدد لإنجاز العمل، والذي يُعتبر عاملاً هاماً لتحديد الأداء -والذي لم يأت ذكره في التعريفات السالفة الذكر- وأشار صاحب هذا التعريف إلى كون الأداء نتاج التفاعل بين القدرات، الجهد والفرص المتاحة، و التي تعتبر كمحددات لأداء الموارد البشرية.

بناءً على التعريفات السابقة فإننا نقترح تعريف أداء الموارد البشرية كما يلي:

أداء الموارد البشرية يعني استخدامها لقدراتها الجسدية والفكرية لتنفيذ المهام والأنشطة المتعلقة بوظائفها، وتحقيق نتائج معينة خلال فترة زمنية محددة.

ثالثاً- مجالات أداء الموارد البشرية وأبعاده:

يشمل أداء الموارد البشرية عدة مجالات، وأبعاد مختلفة نوجزها فيما يلي:

1- مجالات أداء الموارد البشرية:

يرتبط أداء الموارد البشرية بتحقيق النتائج بناءً على الأهداف المسطرة، وبالتالي تختلف مجالاته باختلاف هذه النتائج والأهداف، ويمكن التمييز بين ثلاثة مجالات رئيسية لأداء الموارد البشرية، وهي:¹

أ- **الأداء المالي (Financial Performance):** يُعدّ الأداء المالي مؤشراً هاماً لتحديد مستوى الأداء العام للمنظمات بإجماع المفكرين، نظراً لأهميته البالغة في تحديد مكانة المنظمة وصورتها لدى مواردها البشرية وزبائنها في نفس الوقت، بالإضافة إلى ارتباط برامج تنمية الكفاءات بالموارد المالية المتاحة للمنظمات. ويتم قياس مستوى الأداء المالي للمنظمات بالاعتماد على النسب المالية التي تعطي صورة واضحة عن مصادر أموال المنظمة واستخداماتها، بالإضافة إلى توضيح مساهمة الأموال المستثمرة في تحقيق الأرباح، بما فيها تلك المستخدمة في تنمية كفاءات الموارد البشرية وما تقدمه هذه العملية للمنظمة من قيمة مضافة.

ب- **الأداء التشغيلي (Operating Performance):** تمثل المؤشرات التشغيلية أو العملياتية أداة فعالة لتوضيح تفاصيل الأداء المالي السالف الذكر، وتعتبر مكملة لها، من أجل إعطاء صورة أكثر وضوحاً لأداء المنظمة ككل، وأداء مواردها البشرية بصفة خاصة. وتشمل المؤشرات التشغيلية معلومات حول

¹ طاهر محسن منصور ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، صص 479-486.

العملاء، العمليات الداخلية، وأنشطة التطوير والإبداع بالمنظمة. تعتبر المؤشرات المالية والمؤشرات التشغيلية معاً الركيزة الأساسية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمنظمات.

ج- الأداء التنظيمي (Organizational Performance): يمثل الأداء التنظيمي المفهوم الأوسع للأداء، لكونه يشمل كلاً من الأداء المالي والأداء التشغيلي. ويتضمن جميع الأهداف التنظيمية، على اختلافها. ويقاس الأداء التنظيمي في إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، حيث يعبر عن البيئة الداخلية بواسطة مؤشرات عن حجم المبيعات، الحصة السوقية والأرباح. بينما يُعبر عن البيئة الخارجية عن طريق القدرة التنافسية للمنظمة، وفي هذا الإطار يتم تعريف أداء الوارد البشرية بالاعتماد على مفهوم الفعالية.

2- أبعاد الأداء (Performance Dimensions):

تتعدد أبعاد أداء الموارد البشرية بتعدد سلوكياتها، لكن يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

أبعاد خاصّة بأداء المهام، وأبعاد خاصّة بالأداء الضمني وكلاهما منفصل عن الآخر، ويمكن توضيحها فيما يلي¹:

أ- أداء المهام: تعرف هذه الأبعاد من خلال الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية بالمنظمة كتحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع، وبالتالي يمكن قياس مدى الفعالية في تحقيقها.

ب- الأداء الضمني: يسمى كذلك بالأداء العام، ويعرف من خلال سلوكيات الموارد البشرية التي تساهم في زيادة الفعالية بالمنظمة، مثل:

- الحماس والإصرار على تحقيق الأهداف؛
- التطوع لإنجاز مهام خارج المهام الوظيفية؛
- التعاون والعمل ضمن فريق؛
- احترام اللوائح التنظيمية والتعليمات؛
- المساندة والدعم لأهداف المنظمة.

ج- الفرق بين الأداء الضمني وأداء المهام: يختلف الأداء الضمني عن أداء المهام في النقاط التالية:

- أداء المهام يختلف باختلاف الوظائف بينما الأداء الضمني ثابت بالنسبة لجميع الوظائف؛
- أداء المهام يمكن تحديده بدقة بينما الأداء الضمني غير محدد؛

¹ هيرمان أغينيس، تعريب سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م، ص: 116، 117.

- أداء المهام يعتمد على القدرات الفكرية والجسدية للموارد البشرية، في حين يعتمد الأداء الضمني على صفاتها الشخصية (الضمير والوعي).

نلاحظ أن أداء المهام مرتبط بخصائص الوظائف، في حين يرتبط الأداء الضمني بالخصائص الشخصية للموارد البشرية، وتجدر الإشارة إلى أن نجاح المنظمات مرتبط بتحقيقها للبعدين في نفس الوقت، كما أن كلاهما يقاس بعدد كبير من المؤشرات.

رابعاً- محددات أداء الموارد البشرية:

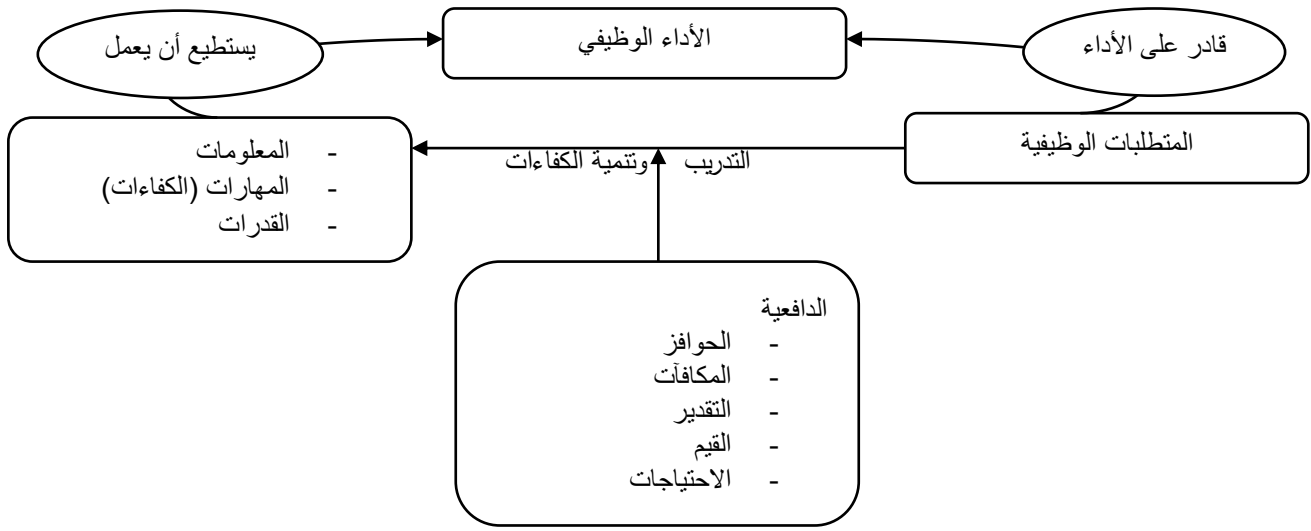
يتأثر أداء الموارد البشرية بجملة من العوامل، أهمها ما يلي:¹

- 1- التوقعات (Expectations): تمثل أهداف الأداء التي تسعى الموارد البشرية إلى تحقيقها؛
- 2- الدوافع (Incentives): تعني رغبة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف؛
- 3- الموارد (Resources): هي الوسائل والأدوات المستخدمة في العمل لبلوغ الأهداف؛
- 4- المهارات والمعارف (Skills & Knowledge): يقصد بها مختلف المعارف الضرورية للقيام بالمهام وتنفيذ الأنشطة الوظيفية.
- 5- التغذية العكسية (Feedback): هي النتائج المترتبة عن أداء الموارد البشرية.
- 6- المؤهلات (Capacity): تمثل القدرات الفكرية والعضلية للموارد البشرية.
- 7- تصميم العمل (Job Design): يُقصد به توزيع المهام والأنشطة المختلفة على الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال النقاط السابقة أن أداء الموارد البشرية يتأثر بعدة عوامل، منها ما يتعلق بالموارد البشرية في حد ذاتها، مثل: الكفاءات، المعارف والقدرات، ومنها ما يتعلق بالوظائف التي تشغلها، مثل: الوسائل والأدوات المستخدمة في العمل وظروفه المادية. ولقد لخص الباحث فيصل عبد الرؤوف العوامل السالفة الذكر في الشكل التالي:

¹ فيصل عبد الرؤوف الدخلة، مرجع سبق ذكره، ص 100.

الشكل (04): محددات أداء الموارد البشرية



-المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001م، ص123.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن أداء الموارد البشرية يبنى على ركيزتين أساسيتين هما: المتطلبات الوظيفية والقدرات الفكرية والعضلية للموارد البشرية، وتكون أنظمة التحفيز وتنمية الكفاءات كوسيط يضمن التنسيق بين هاتين الركيزتين لبلوغ الأداء المستهدف، والذي جاء في أعلى الشكل السابق باعتباره الغاية المثلى للعمل، وأي خلل في العناصر السالفة الذكر سينعكس مباشرة على أداء الموارد البشرية بالمنظمة.

خامساً- متطلبات الأداء الفعال:

يتطلب الأداء الفعال توفر مجموعة من العناصر، نوجزها فيما يلي:¹

1- تصميم العمل، فالأداء المراد تحقيقه وطريقة الوصول إليه والنتائج المترتبة عنه كلها مرتبطة بهذا العنصر؛

2- توفير المتطلبات المادية والتقنية الضرورية للعمل الذي تم تصميمه مسبقاً؛

3- توفير البيئة الدّاخلية المناسبة لأداء العمل؛

4- توفير الموارد البشرية المناسبة لأداء هذا العمل، وتزويدها بمختلف المعارف والكفاءات الضرورية للعمل، وكل ما يتعلق بتحقيق أهداف الأداء وخطته؛

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008م، ص 196.

5- متابعة أداء الموارد البشرية، ومرافقتها للوصول إلى الأداء المستهدف، وتخطي جميع العقبات والصعاب؛

6- تقييم الأداء المحقق ومقارنته بالأداء المستهدف، وتقديم المقابل المستحق للموارد البشرية، وتحفيزها للإستمرار في تحقيق أعلى مستوياته.

المطلب الثاني: إدارة الأداء

تعتبر إدارة الأداء من أهم الأنشطة التي تمارس بوظيفة إدارة الموارد البشرية لدى المنظمات، وسنحاول في هذا المطلب توضيح معناها ومضمونها كما يلي:

أولاً- ماهية إدارة الأداء وأهميتها:

إن معرفة ماهية المصطلح تمكّن من استخدامه الاستخدام المناسب وتجلي أهميته، لذلك سننطلق من تحديد ماهية إدارة الأداء حتى ندرك أهميتها، وذلك في النقاط التالية:

1- ماهية إدارة الأداء:

عرّف مركز تطوير الأداء والتنمية المصري إدارة الأداء كما يلي:

"إدارة الأداء هي الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليها."¹

نلاحظ أن هذا التعريف لإدارة الأداء ركز على الوظائف الأربعة للإدارة، وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. كما أشار إلى الغاية من هذه الإدارة، وهي ضمان تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا يتطلب التزام الموارد البشرية أفراداً وجماعات ببلوغ هذه الغاية.

عرّف غاري كوكينز (Garry Cokins) إدارة الأداء بأنها عملية إدارية تضمن تنفيذ استراتيجية المنظمة، أي تحويل المخططات إلى نتائج.²

نلاحظ أن صاحب هذا التعريف أضاف البعد الاستراتيجي لإدارة الأداء مقارنة بالتعريف السابق، في حين يشترك معه في كونها عملية إدارية.

¹ محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 7.

² Garry Cokins, **Performance management**, John Wiley and sons Education, New Jersey, 2004, p.1.

بالنسبة لمايكل أرمسترونغ (Michael Armstrong) إدارة الأداء هي استراتيجية ونظرية متكاملة لتحقيق النجاح المستمر للمنظمات، عن طريق تحسين أداء مواردها البشرية، وتطوير قدرتها على التعاون، لتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأمد.¹

نلاحظ أن صاحب هذا التعريف الأخير أضاف شيئاً جديداً مقارنةً بسابقه، وهو كون إدارة الأداء وسيلة أساسية لتحقيق النجاح المستمر للمنظمات، من خلال تركيزها على الموارد البشرية.

يرى علي السلمي أنّ إدارة الأداء هي العملية التي تُمكن المنظمة من التحكم في أداء مواردها البشرية، وبالتالي التحكم في مواردها المادية الأخرى. والهدف الرئيسي لإدارة الأداء هو ضمان تحقيق أهداف المنظمة، من خلال توجيه أداء الموارد البشرية. وتشمل عملية إدارة الأداء العمليات التالية: تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تحسين الأداء وتطوير الأداء.²

نلاحظ أن علي السلمي يتفق مع سابقه في اعتبار إدارة الأداء عملية إدارية، تُمارس بالمنظمات من خلال الوظائف الإدارية الأربعة المعروفة. كما أشار في هذا التعريف إلى الغاية من إدارة الأداء، وهي التحكم في الموارد البشرية والمادية، وبالتالي ضمان تحقيق أهداف المنظمة.

عرّف روبرت باكال (Robert Bacal) إدارة الأداء كما يلي:³

إدارة الأداء عملية مستمرة لتحديد، قياس وتطوير أداء الموارد البشرية، وجعله يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فالأداء يُدار من خلال عمليات غير منتهية تشمل: تحديد الأهداف، متابعة الأداء، تبادل المعلومات حوله وتحقيق الانسجام بين مختلف الأنشطة، للوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

بالنسبة لروبرت باكال (Robert Bacal) إدارة الأداء تتميز بخاصيتين اثنتين، هما: كونها عملية مستمرة، وكونها ذات بعد استراتيجي بالنسبة للمنظمات.

بناءً على تعريفات إدارة الأداء السالفة الذكر، فإننا نقترح تعريفها كما يلي:

¹ Michael Armstrong, **Strategic human resources management: guide to action**, 3rd Edition, KOGAN PAGE British Library education, Great Britain, 2006, p. 142.

² علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 197.

³ Robert Bacal, **Manager's guide to performance management**, 2nd Edition, Mc Graw-Hill Education, New York, 2012, p-p 2-7.

إدارة الأداء هي عملية تشمل تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة أداء الموارد البشرية بالمنظمة، لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحقيق أهداف مواردها البشرية في ذات الوقت.

2- أهمية إدارة الأداء:

تسمح عملية إدارة أداء الموارد البشرية بتحقيق الإيجابيات التالية:¹

- أ- رفع إنتاجية عوامل الإنتاج، وتحسين جودة المنتجات، وتقليل الأخطاء والعيوب؛
- ب- ترشيد التكاليف وتخفيضها؛
- ج- تطوير المنتجات وخلق منتجات جديدة؛
- د- تحقيق مستوى الأداء المستهدف، وبالتالي زيادة الفعالية؛

بالإضافة إلى النقاط السابقة تمكّن إدارة الأداء من تحقيق ما يلي:²

- هـ - تقليل تدخّل المدراء في جميع الأنشطة، أي تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات؛
- و- ربح الوقت عن طريق تمكين الموارد البشرية؛
- ز- توفير المعلومات الضرورية للعمل في الزمان والمكان المناسبين؛
- ح- تحفيز الموارد البشرية على تحسين أدائها وتطويره باستمرار؛
- ط- زيادة احترام الذات وافتخار الموارد البشرية بأدائها؛
- ي- تحسين اطلاع الرؤساء على حالة مرؤوسيهم؛
- ك- توضيح الأنشطة والمهام، ومنه التوصيف الجيد للوظائف؛
- ل- تشجيع الموارد البشرية على تنمية كفاءاتها؛
- م- تسهيل العمليات والأنشطة الإدارية بالمنظمة؛
- ن- توضيح أهداف المنظمة؛
- س- التقليل من التصرفات السلبية للموارد البشرية؛
- ع- توضيح معايير تقييم أداء الموارد البشرية؛
- ف- تسهيل عملية التغيير التنظيمي؛
- ص- التقليل من معدل دوران العمالة؛

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2001م، ص 34.

² Robert Bacal, OP.Cit, p: 6, 7.

ق- تصحيح خلل أداء الموارد البشرية قبل استفحالها، وتوفير الظروف المناسبة للحوار وحل المشكلات بالمنظمة.¹

ثانياً- مضمون إدارة الأداء:

تهدف المنظمات من خلال إدارة أداء مواردها البشرية إلى تحقيق أفضل النتائج، من خلال التّحديد الدقيق للأهداف، وتنمية الكفاءات، حتى تفهم الموارد البشرية ما يجب القيام به لتحقيق الأهداف على المدى القصير والطويل، وتتضمن عملية إدارة الأداء تحسين فاعلية المنظمة على جميع المستويات، وتنمية كفاءات الموارد البشرية باستمرار. كما تتضمن هذه العملية تلبية الحاجات الفردية والجماعية للموارد البشرية والشركاء الاجتماعيين للمنظمة، بالإضافة إلى احتوائها على نظام خاص بالاتصال والعلاقات.²

إدارة الأداء عملية تسمح بتفحص حقيقة حاضر ومستقبل الموارد البشرية في نفس الوقت، وتتضمن ما يلي:³

1- تحديد أهداف واضحة ومقبولة:

تكمن أهمية تحديد الأهداف في كون صراع الموارد البشرية يظهر في حالة اعتقاد المسؤولين أنّ مرؤوسيه على علم تام بما يجب عمله، في حين هم على جهل تام بذلك. كما أنّ الشعور بالإحباط يظهر عندما تحقّق الموارد البشرية نتائجاً تختلف عن ما هو منظر منها. لذلك يجب تحديد المهام والأنشطة بدقة ووضوح، وباشتراك الجميع في تحديد الأهداف.

2- تحديد وتقييم الأداء مقارنة بالأهداف التي تمّ تحديدها:

يتحدّد مستوى أداء الموارد البشرية بمدى تنفيذها للمهام والأنشطة الموكلة إليها، فتقييم الأداء يمثل عملية مقارنة لما تمّ تحقيقه من نتائج وبين ما تمّ التخطيط له مسبقاً وتمّت صياغته في شكل أهداف.

3- توفير تغذية عكسية من المعلومات حول الأداء:

¹ بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2009، ص 306.

² Michael Armstrong, **Strategic human resource management**, OP.Cit, p. 143.

³ Christine Williamson et Garry Colvin et Amy McDonald, **Gestion des ressources humaines**, Edition Tearfund, Royaume-Uni, 2008, p. 62.

يجب أن تتضمن إدارة الأداء معلومات في جميع الاتجاهات بما فيها معلومات يقدمها المرؤوسون إلى رؤسائهم حول مستويات أدائهم الحقيقية مهما كانت طبيعتها جيّدة أو سيّئة. وهذا يمثل الجزء الأصعب في عملية إدارة الأداء، خاصّة في حالة كون نتائج الأداء سلبية.

4- ترتيب الأولويات وتحقيق الإجماع حول المسار المنتهج:

تتضمن إدارة الأداء تقييم مستمر للأهداف، ويستحسن أن تكون عملية إعادة تقييم الأهداف كل ستة أشهر أو كل سنة على الأقل، لأنّ بعض الأهداف يمكن أن تستدعي التأجيل إلى وقت لاحق، كما أنّ بعضها يمكن التخلّي عنه أو استبداله بأهداف أخرى، لكن في إطار استراتيجية المنظمة. يمكن اختصار مضمون إدارة الأداء في ثلاثة أنشطة رئيسية وهي: تقييم أداء الموارد البشرية الذي تم تحقيقه، مقارنته بالأداء المعياري المستهدف، والذي تم التخطيط له مسبقاً. وفي الأخير استخدام نتائج المقارنة في مساعدة الموارد البشرية على تحسين أدائها.¹

ثالثاً- الصعوبات التي تواجه إدارة الأداء:

يعترض نظام إدارة الأداء مجموعة من الصعاب، منها ما يتعلق بطبيعة النظام في حدّ ذاته، ومنها ما يتعلق بالموارد البشرية، ومن أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:²

- احتمال حدوث خلاف أو صراع بين الموارد البشرية حول محتوى نظام إدارة الأداء؛
- تعدّد الإجراءات التي يمكن أن يتضمنها نظام إدارة الأداء يمكن أن يؤدي إلى عرقلة تحقيق أهدافها؛
- إمكانية حدوث تعارض بين متطلبات الأداء، وبين دوافع وحاجات الموارد البشرية؛
- رغبة المسؤولين والمدراء في العمل بأكثر حرية، وعدم الالتزام بنظام محدد لإدارة الموارد البشرية؛
- كثرة الأعباء التي يمكن أن يتحمّلها المدراء نتيجة لتطبيق إدارة الأداء؛
- نقادي المدراء للمواجهة مع مرؤوسيهم حول نتائج تقييم الأداء.

رابعاً- عناصر إدارة الأداء:

لا يوجد إجماع من طرف المفكرين حول العناصر التي تتكوّن منها عملية إدارة الأداء، نظراً لتعدّها والتداخل الكبير فيما بينها، وقد ارتأينا تقسيمها إلى ثلاثة عناصر رئيسية معتمدين على تعريف إدارة الأداء، ومضمونها الذي جاء في النقاط السابقة، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

¹ David A. Decenzo and others, OP.Cit, p.244.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 199.

- تخطيط الأداء وتوجيهه؛
- تقييم الأداء ومتابعته؛
- تحسين الأداء وتطويره.

سنقوم بتوضيح هذه العناصر في الجزء الموالي من هذا الفصل.

المطلب الثالث: تخطيط الأداء وتوجيهه

قمنا بتقسيم هذا المطلب إلى عنصرين رئيسيين: أحدهما حول تخطيط الأداء والثاني حول توجيه الأداء، وذلك فيما يلي:

أولاً- تخطيط الأداء:

سنناقش في هذا العنصر كل من تعريف تخطيط أداء الموارد البشرية، محتوى هذه العملية والخطوات التي تتم عبرها:

1- تعريف تخطيط الأداء:

عرّف هيرمان أغينيس (Herman Aguinis) تخطيط الأداء كما يلي:¹

تخطيط الأداء هي عملية يتم خلالها تحاور الموارد البشرية واتفاقها حول ما يجب فعله وكيف، أي تحديد أهداف العمل، وسبل تحقيقها. وتخطيط الأداء وفق هذا التعريف يمسّ مخرجات الموارد البشرية، وسلوكياتها أثناء أداء وظائفها.

نلاحظ من خلال تعريف تخطيط الأداء أن هذه العملية تتطلب مساهمة جميع شرائح الموارد البشرية على اختلافها، من أجل تحقيق الإجماع حول النتائج المستهدفة، واختيار الطرق المثلى لتحقيقها، وبالتالي ضمان معرفة الموارد البشرية لمسؤولياتها والتزامها بتحقيق أهداف العمل.

سنحاول توضيح محتوى عملية تخطيط الأداء وخطواتها فيما يلي:²

2- محتوى عملية تخطيط الأداء:

تتضمن عملية تخطيط أداء الموارد البشرية العناصر التالية:

¹ Herman Aguinis, **performance management**, 3^{ed} edition, Pearson education, New-York, 2013, p.46.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص-ص 119-122.

- أ- تحديد المهام والمسؤوليات التي ستوكل للموارد البشرية؛
 - ب- تحديد مصادر وطبيعة المساعدات الضرورية لأداء المهام؛
 - ج- تحديد مجالات العمل والعلاقات الوظيفية؛
 - د- التنبؤ بالمشكلات والعراقيل التي من الممكن أن تعيق تحقيق الأداء المستهدف؛
 - هـ- تحديد نتائج الأداء المستهدف القابلة للقياس؛
 - و- ترتيب أولويات العمل والتنسيق بينها لبلوغ الأهداف؛
 - ز- تحديد خطوات العمل وتكاليفه؛
 - ح- تحديد الصلاحيات اللازمة لأداء العمل كما ينبغي.
- 3- خطوات عملية تخطيط الأداء:**

تتم عملية تخطيط أداء الموارد البشرية عبر الخطوات التالية:

- أ- الإعداد والتحضير: يتم القيام خلال هذه الخطوة بما يلي:
 - جمع المعلومات حول الحالة العامة للمنظمة؛
 - تشخيص البيئة الداخلية وتحديد نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها؛
 - تشخيص البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد الفرص والمخاطر؛
 - تحديد المكانة التنافسية للمنظمة في السوق؛
 - رصد التطورات التقنية وتأثيراتها؛
 - دراسة الخطط والأهداف المراد تحقيقها.
- ب- مناقشة الموارد البشرية لما تمّ التحضير له: في هذه الخطوة تتناقش الموارد البشرية رؤساء ومرؤوسين حول: قدراتها، إمكانياتها، الظروف والتقنيات المناسبة لأداء العمل. وفي ختام هذه الخطوة يتم الاتفاق على تقرير بالأداء المستهدف يحوز على قبول الأغلبية الساحقة.
- ج- صياغة خطة الأداء: تعتبر هذه الخطوة آخر خطوات تخطيط الأداء، وفيها يتمّ تقنين ما تمّ الاتفاق عليه في الخطوة السابقة، وذلك من خلال وثيقة خطة الأداء (Performance Plan) وتشمل هذه الخطوة الإجراءات التالية:
 - حصر المساعدات اللازمة لتمكين الموارد البشرية من الأداء المستهدف؛
 - تنسيق خطة الأداء مع باقي الخطط الفرعية الأخرى؛

- تتسق خطة الأداء مع الخطة العامة للمنظمة.

ثانياً- توجيه الأداء:

التخطيط للأهداف عملية ضرورية لضمان تحقيق أداء جيد، لكن هذا وحده لا يكفي ، وإنما يحتاج الأمر إلى توجيه الموارد البشرية نحو الأهداف المسطرة. وهذا ما سنوضحه فيما يلي:¹

1- تعريف عملية توجيه الأداء:

توجيه الأداء عملية اتصال مستمرة بين الرؤساء والمرؤوسين، من أجل بلوغ الأهداف التي تمّ التخطيط لها، وهذا يتطلب توفير الأوامر والتعليمات الضرورية لتدارك النقائص، وإصلاح الأعطاب ومجابهة الظروف الطارئة، التي من الممكن أن تحول دون تحقيق الأداء المخطط.

2- مضمون عملية توجيه الأداء:

تتضمن عملية توجيه الأداء العناصر التالية:

- أ- متابعة مستويات وظروف الأداء: تمثل المتابعة عملية مقارنة فورية ومستمرة لمستويات الأداء المحقق بالمستويات المخططة، بالإضافة إلى تابعة تغيرات البيئة الداخلية للمنظمة، وبيئتها الخارجية ومحاولة التنبؤ بما سيتم تحقيقه من أداء، وما يمكن أن يعيق تحقيق الأداء المخطط، وبالتالي تعتمد هذه العملية على مدى فعالية نظام المعلومات والاتصال بالمنظمة.
- ب- تزويد الموارد البشرية بالمعلومات الضرورية: تعتمد عملية توجيه الأداء على تبادل المعلومات بين الموارد البشرية حول سير أداؤها، وبالتالي ضمان عدم انحراف هذا الأخير عن الأهداف التي تمّ التخطيط لها، وذلك عن طريق التعاون المتبادل لحل المشكلات التي يمكن أن تعترض الموارد البشرية أثناء العمل.
- ج- تمكين الموارد البشرية للأداء المتميز: تتضمن عملية توجيه الأداء منح بعض الصلاحيات والسلطات للموارد البشرية، بحيث تتمكن من أداء مهامها على أكمل وجه، ومنه بلوغ الأداء المخطط، والتكيف مع مختلف الظروف الطارئة، والتمتع بمرونة أكبر في أداء الوظائف والمهام.

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، صص 225-227.

نظراً لأهمية تقييم أداء الموارد البشرية، وكونه المحور الأساسي الذي تدور حوله مختلف عمليات إدارة الأداء، قمنا بتخصيص هذا المبحث للإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة بتقييم الأداء، وإبراز مدى أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات، كما يلي:

المطلب الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية، أهميتها والغاية منها

سنقوم في هذا المطلب بعرض جملة من تعريفات تقييم الأداء لتوضيح ماهيتها وتمييزها عن إدارة الأداء، ثم إبراز مدى أهمية هذه العملية بالنسبة للموارد البشرية والمنظمات على حد سواء، كما تطرقنا في هذا المطلب إلى الغاية من تقييم أداء الموارد البشرية بالمنظمات، وهذا ما سنناقشه في النقاط التالية:

أولاً- ماهية تقييم أداء الموارد البشرية:

جاء في سلسلة الإدارة العملية الصادرة عن مجلة يورك برس (York Press) اللندنية أن: "تقييم أداء الموارد البشرية وسيلة رسمية، عادة ما تتم مرة واحدة في السنة، لمراجعة أداء كل عامل أو موظف، مراعية الأهداف المستقبلية ومخاطبة الاحتياجات التدريبية أو التطويرية المستهدفة".¹

نلاحظ أن هذا التعريف اشتمل على الخصائص الرئيسية التي تميز عملية تقييم أداء الموارد البشرية وهي:

- 1- كونها ذات طابع رسمي، أي أنها تتم في إطار النشاطات الإدارية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ضمن موقعها بالهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- 2- كونها عملية دورية، أي أنها تتم في فترات زمنية محددة؛
- 3- كونها وسيلة ضرورية لمعرفة واقع أداء الموارد البشرية؛
- 4- اعتمادها على الأهداف التي حُدِّدت مسبقاً؛
- 5- كونها عملية تمكن من معرفة احتياجات الموارد البشرية من الكفاءات، وتحديد البرامج الضرورية لتلبيتها.

يرى صفوان محمد وعائض بن شافي أن تقييم أداء الموارد البشرية هي أداة لتشخيص ومراجعة مستويات تطور كفاءات الموارد البشرية، فردياً وجماعياً وعلى مستوى المنظمة ككل، ومعرفة مدى استخدامها لهذه الكفاءات في أداء مهامها الوظيفية.¹

¹ سلسلة الإدارة العلمية، تقييم الأداء البناء: برنامج للتطوير الذاتي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 2005م، ص 9.

نلاحظ أن هذا التعريف ركّز على الأهمية البالغة لعملية تقييم أداء الموارد البشرية، وهي متابعة تطور الكفاءات بالمنظمة، وكذا الحرص على استخدام الموارد البشرية لهذه الكفاءات في العمل، وبالتالي فهذا التعريف يتفق مع التعريف السابق فيما يخص أهمية تقييم أداء الموارد البشرية بالنسبة لعملية تنمية الكفاءات، وكونها المرآة التي تعكس الصورة الحقيقية لما تفعله الموارد البشرية في منظماتها. كما بين صاحباً هذا التعريف أن تقييم الأداء يمكن أن يكون على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق العمل، وقد يشمل أداء المنظمة ككل.

بالنسبة لمؤيد سعيد تقييم أداء الموارد البشرية هي عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي تبذلها الموارد البشرية، وسلوكياتها أثناء العمل، لتحقيق أهداف المنظمة.²

نلاحظ أن مؤيد سعيد يتفق مع أصحاب التعريفين السابقين حول خصائص عملية تقييم أداء الموارد البشرية كونها عملية إدارية، لكنه أضاف عنصراً هاماً يتمثل في كون هذه العملية تشمل سلوكيات الموارد البشرية أثناء العمل، أي أنّ تقييم الأداء لا يهتم بالأهداف والنتائج المحققة فقط، وإنما يتعدّها إلى الكيفية التي يتم من خلالها الوصول إلى تلك النتائج والأهداف. لكن يُعاب على هذا التعريف عدم إشارته إلى العلاقة بين تقييم أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات، التي أشار إليها سابقه.

بناءً على التعريفات السابقة فإننا نقترح تعريف تقييم أداء الموارد البشرية كما يلي:

تقييم أداء الموارد البشرية هي عملية إدارية تمارسها إدارة الموارد البشرية دورياً، بغرض الوقوف على حقيقة أداء الموارد البشرية لمهامها الوظيفية، ومعرفة مستوى كفاءاتها. وبالتالي اتخاذ الإجراءات الضرورية لتدارك النقائص الممكنة، وضمان تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً- الفرق بين إدارة الأداء وتقييم أداء الموارد البشرية:

توجد ثلاثة فروق جوهرية بين إدارة الأداء وتقييم الأداء هي:³

1- إدارة الأداء تتميز بكونها عملية مستمرة على مدار السنة، بينما تقييم الأداء يكون مرة أو مرتين فقط خلال السنة؛

¹ صفوان محمد وعائض بن شافي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012م، ص 213.

² محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006م، ص 208.

³ Gary Dessler, **Human Resource Management**, Thirteenth Edition, OP.Cit, p.335.

2- ارتباط إدارة الأداء بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وسيرها وفقاً لهذه الأهداف، في حين تقييم الأداء ليس له بعد استراتيجي بالنسبة للمنظمات، حيث يكون قصير المدى؛

3- تعتمد إدارة الأداء على التقييم المستمر وإعادة التقييم للأهداف وطرق الأداء، وبالتالي اعتمادها على التغيير المستمر في الأنشطة والأعمال الموكّلة للموارد البشرية، وومنه تنمية كفاءاتها باستمرار. بينما تقييم الأداء يركّز على أنشطة محدّدة مسبقاً تكون أساساً للتقييم.

يرى هنري والين (Henry Browning & Ellen) أنّ تقييم الأداء يمثل مصدراً للمعلومات لاتخاذ مختلف القرارات الإدارية، وبالتالي فهو جزء من إدارة الأداء.¹

رغم الاختلاف بين إدارة الأداء وتقييم الأداء إلا أنّنا لاحظنا خلال بحثنا هذا وجود تداخل كبير بينهما سواء من حيث العمليات التي يتضمّنهما كل منهما، وكذلك من حيث استخدامهما كمصطلحين من طرف الباحثين، لدرجة اعتبارهما كمترادفتين أحياناً لدى البعض.

ثالثاً- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

تقييم أداء الموارد البشرية عملية تكتسي أهمية بالغة لعدة أسباب، نذكر منها ما يلي:²

1- تقوية وتعزيز مبدأ الشفافية بالمنظمة، من خلال تقديم توضيحات وتفسير لنتائج تقييم الأداء وعرضها على الموارد البشرية؛

2- تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية المحرك الذي يدفع عملية تنمية الكفاءات ويوجّهها، لأنّها تمكّننا من التّحديد الدقيق للكفاءات الضرورية للنجاح وبلوغ أهداف المنظمة، وبالتالي تشجيع الموارد البشرية وتنمية كفاءاتها وضمان استخدامها في العمل؛

3- تعزيز روح المسؤولية لدى الموارد البشرية، من خلال إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائها.

تكمّن أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في ضمان تحقيق الإنسجام بين خصائص الموارد البشرية، وبين متطلبات الوظائف، وذلك من خلال ما يلي:³

أ- معرفة التغييرات التي من الممكن أن تطرأ على الوظائف، من حيث طرق وأساليب العمل، وكذا الكفاءات الضرورية لشغل هذه الوظائف؛

¹ هنري براونينغ وإيلين فان فلدر، ثلاثة أسس للتطور: تعيين وتحقيق تحديات القيادة الخاصة بك، تعريب أبو بكر محمد، العبيكات للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009م، ص 31.

² Simon L. Dolan et Autres, OP.Cit, p. 215.

³ محمد الصّيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009م، ص 431.

- ب- معرفة التغيرات التي تعرفها كفاءات الموارد البشرية؛
ج- الكشف عن أوجه القصور التي من الممكن أن تعرفها إدارة الموارد البشرية على مستوى بعض أنشطتها، مثل: الاختيار والتعيين والتدريب.

رابعاً- الغاية من تقييم أداء الموارد البشرية واستخداماتها والفائمين عليها:

تقييم الأداء عملية هادفة تستخدم لأغراض محددة ويمارسها مختصون، هذا ما سنوضحه فيما يلي:

1- الغاية من تقييم أداء الموارد البشرية:

يمكن توضيح الغاية من تقييم أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:¹

- أ- على مستوى المنظمات: تهدف المنظمات من خلال تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي:
- توفير بيئة عمل ملائمة للموارد البشرية؛
 - الاستثمار في الموارد البشرية، وزيادة فعاليتها؛
 - الحفاظ على الموارد البشرية عالية الكفاءة وصيانتها.
- ب- على مستوى الإطارات (الرؤساء): يستفيد إطارات الموارد البشرية من تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التالية:
- الحصول على المعلومات الكافية حول الموارد البشرية التي تحت سلطتها، ومنه المساعدة على اتخاذ القرارات؛
 - تشجيع الإطارات على تنمية كفاءاتها باستمرار للتحكم الجيد في عملية التقييم والاستفادة منها.
- ج- على مستوى العمال التنفيذيين (المرووسين): بالنسبة للمرووسين فإن تقييم الأداء يسمح لهم بما يلي:
- تحقيق الشعور بالرضا على نتائج العمل المنجز، من خلال معرفة حقيقة ما أنتجوه، وحصولهم على المقابل المستحق؛
 - تشجيع المرووسين على العمل بجد واجتهاد وزيادة ولائهم للمنظمة.

بالإضافة إلى النقاط السالفة الذكر، تمكّن عملية تقييم أداء الموارد البشرية من تحقيق ما يلي:²

¹ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 209.

² Jean François Dumais, **Human Resources management: guide for information technology companies**, Techno-competences education, Québec, Canada, 2004, p-p 74-76.

- تمكين الموارد البشرية من معرفة مسؤولياتها، وتوقعاتها حول نتائج الأداء؛
 - اطلاع الموارد البشرية على معايير تقييمها؛
 - معرفة الموارد البشرية للأهداف الواجب تحقيقها؛
 - تشجيع روح العمل الجماعي والتعاون بين الموارد البشرية.
- 2- استخدامات نتائج تقييم أداء الموارد البشرية:

تُستخدَم نتائج تقييم أداء الموارد البشرية بالمنظمات لغرضين اثنين، هما:¹

- أ- **غرض إداري:** في هذه الحالة تُستخدم نتائج التقييم كأساس لاتخاذ بعض القرارات الإدارية بالمنظمة، مثل: الترقية، النقل، المكافآت والتعويضات؛
- ب- **غرض تطوري:** نعني به استخدام نتائج التقييم من أجل تنمية كفاءات الموارد البشرية، والقضاء على نقاط الضعف في أدائها، وبالتالي تحسين الأداء وتطويره باستمرار.

3- القائمين على تقييم أداء الموارد البشرية:

تقع مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية على عاتق وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، حيث يتولى القائمون على هذه الأخيرة وضع برنامج التقييم، وكذا تحديد القائمين على تنفيذه، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، أو الاعتماد على عدة أطراف في الوقت ذاته.²

يمكن تلخيص الاحتمالات الممكنة للقائمين على تقييم الأداء فيما يلي:³

- أ- **التقييم من طرف النظراء في العمل (Peer Appraisals):** يتم تقييم الموارد البشرية من طرف المشرف المباشر عليها، بالإستعانة ببعض زملائهم في العمل، والذين يكونون على دراية تامة بتفاصيله، طالما أنهم يشغلون نفس الوظائف التي سيتم تقييمها. وتشير التجارب إلى أنّ هذا الأسلوب مُشجّع جداً للموارد البشرية على التنافس من أجل تحقيق أداء أفضل؛
- ب- **التقييم من طرف اللجان (Rating Committees):** تتكوّن اللجان في الغالب من المشرف المباشر على العمل بالإستعانة بثلاثة أو أربعة مشرفين آخرين من داخل المنظمة، وبالتالي يمكن هذا الأسلوب من الحصول على آراء متعدّدة حول أداء الموارد البشرية المقيّمة، وتبادل وجهات النظر للوصول إلى تقييم دقيق وموضوعي؛

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014م، ص 187.

² روبيرت ماتيس وجون جاكسون، ترجمة محمود فتوح، مرجع سبق ذكره، ص 458-459.

³ Gary Dessler, **Human Resources management**, Thirteenth Edition, OP.Cit, p: 314-315.

ج- **التقييم الذاتي (Self-ratings)**: في هذه الحالة تتولّى الموارد البشرية تقييم نفسها بنفسها، لكن تحت إشراف ومتابعة رؤسائهم المباشرين، لكنّ المشكل الرئيسي في هذه الطريقة هو انعدام الموضوعية في التقييم لدى غالبية الموارد البشرية عند تحريرها لتقارير أدائها؛

د- **التقييم من طرف المشرفين (Appraisal by Supervisors)**: يقوم المشرفون على الموارد البشرية بتقييم أداء الموارد البشرية التي تقع في نطاق إشرافها، وبالتالي يتطلّب الأمر تكوين المشرفين (الرؤساء) من أجل القيام بهذه العملية بنجاح، ويُعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب اعتماداً بالمنظمات؛

هـ- **التقييم من طرف المرؤوسين (Appraisal by subordinates)**: في هذه الحالة وعلى عكس الحالة السابقة، تكون الموارد البشرية هي مصدر معلومات تقييم أداء المشرفين عليها، حيث يتمّ تقييم المشرف من طرف جميع الموارد البشرية الواقعة في نطاق إشرافه، والتي تعطي آراءها فيه بكل موضوعية ودون الإفصاح عن هويتها، وعلى ضوء هذه المعلومات يستطيع المشرف تقييم أدائه، ويُعتَمَد هذا الأسلوب بغرض تنمية الكفاءات الإدارية للمشرفين؛

و- **التقييم متعدّد المصادر (360 Degre Feedback)**: في هذا الأسلوب يتمّ الحصول على معلومات حول الموارد البشرية المراد تقييم أدائها من جميع الإتجاهات، من داخل المنظمة ومن خارجها (رؤساء، مرؤوسين، زملاء في العمل، عملاء، زبائن، ... الخ)، في الغالب يتمّ الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة للقيام بتقييم أداء الموارد البشرية حسب هذا الأسلوب، والذي يخص المدراء وغرضه تنمية الكفاءات الإدارية.¹

المطلب الثاني: مبادئ، مراحل ومداخل تقييم أداء الموارد البشرية

توجد مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها لضمان نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية وتحقيق أهدافها، وذلك يتطلب المرور بمراحل متتالية، والاعتماد على طرق محددة، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

أولاً- مبادئ تقييم أداء الموارد البشرية:

يتطلب نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية الالتزام باحترام المبادئ التالية:²

¹ Charles R. Greer, **Strategic Human Resource Management**, 2^{ed} Edition, Pearson Education, New Jersey, 2003, p-p 475-477.

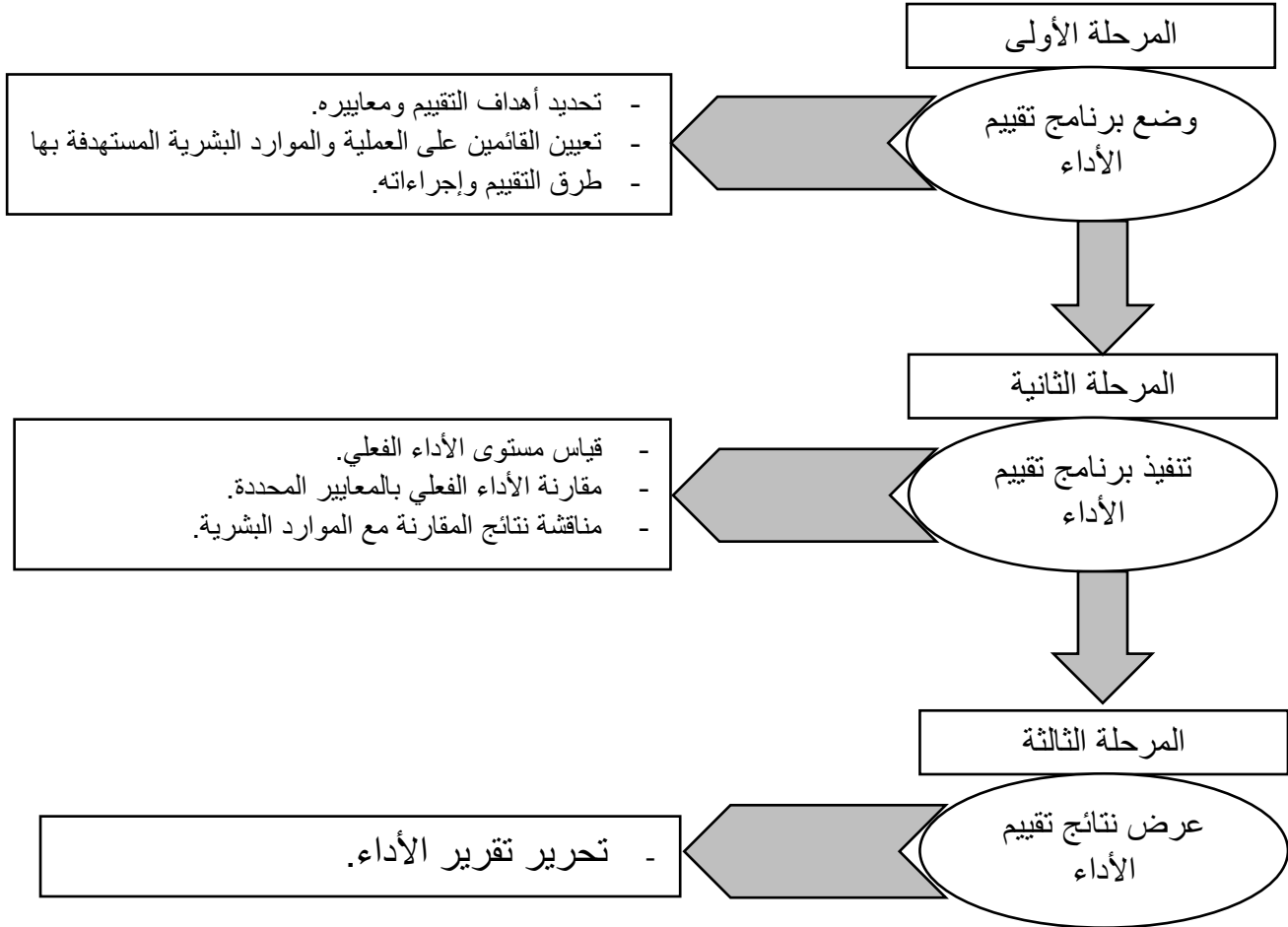
² يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2006م، ص: 241، 242.

- 1- **تصميم النظام:** يجب أن يتناسب نظام تقييم أداء الموارد البشرية مع خصائصها، ومع خصائص المنظمة التي تعمل بها، وكذلك مساهمة الجميع في تصميم هذا النظام؛
- 2- **دقة معايير التقييم:** تقييم أداء الموارد البشرية يتم بالاعتماد على مقاييس محددة تسمى المعايير، لذلك يجب مراعاة دقة هذه المعايير، ومقارنتها بالمعلومات والبيانات التي بحوزة المنظمة، والمتعلقة بعمليات تقييم سابقة؛
- 3- **إعداد المقيمين:** تتطلب عملية تقييم أداء الموارد البشرية تحضير القائمين عليها، من خلال عمليات تدريبية، لتزويدهم بالكفاءات الضرورية لنجاح العملية؛
- 4- **مراجعة التقييم:** يجب القيام بعملية التقييم عدة مرات في السنة، من أجل اكتشاف انحرافات الأداء وتصحيحها في الوقت المناسب، ولا يبقى تقييم أداء الموارد البشرية وسيلة للعقاب فقط.

ثانياً- مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية من خلال مجموعة من العمليات الفرعية التي تشكل مراحل هذه العملية، لذلك اختلف الباحثون حول تحديد عدد هذه المراحل، إلا أنهم يتفقون حول انطلاقها من مرحلة تحديد الأهداف والمعايير وانتهائها بتحرير تقرير الأداء، وقد ارتأينا تقسيم مراحل تقييم الأداء إلى ثلاث مراحل رئيسية كما هو موضح في الشكل التالي:

- الشكل (05): مراحل تقييم أداء الموارد البشرية



- المصدر: من إعداد الباحث.

يبين الشكل أعلاه أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تتم عبر المرور بثلاث مراحل رئيسية (مرحلة وضع برنامج التقييم، مرحلة التنفيذ وأخيراً مرحلة كتابة تقرير الأداء). وكل مرحلة من هذه المراحل تتم من خلال مجموعة من العمليات الفرعية المتتالية، وأي خلل في هذه العمليات سوف ينعكس سلباً على العمليات والمراحل التي تليها، وبالتالي نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية مرتبط بمدى نجاح هذه العمليات. وتشير الأسهم الأفقية في الشكل رقم (05) إلى محتوى كل مرحلة، حيث لا تنتهي المرحلة إلا باستيفاء عملياتها الفرعية. في حين تشير الأسهم العمودية إلى الانتقال من مرحلة إلى المرحلة التي تليها، وسنوضح هذه المراحل فيما يلي:

1- وضع برنامج تقييم الأداء:

تعتبر هذه المرحلة جوهرية في تقييم أداء الموارد البشرية، لكونها الأساس الذي تقوم عليه بقية المراحل الأخرى، وتشمل هذه المرحلة العمليات التالية:

أ- **تحديد أهداف تقييم الأداء ومعاييرها:** يقصد بتحديد أهداف عملية تقييم أداء الموارد البشرية، تحاورها حول الغاية من هذه العملية، أي هل تتم عملية التقييم بغرض انجاز المهام الإدارية، أم من أجل تنمية كفاءات الموارد البشرية، وفي هذه المرحلة يتم إقناع جميع الأطراف المعنية بالعملية بمدى أهميتها بالنسبة للجميع، من أجل تجنب المعارضة الشديدة التي يمكن أن تبديها الموارد البشرية في حالة عدم اقتناعها بهذه العملية، وتكون سبباً لفشلها.¹

بعد تحديد أهداف عملية تقييم الأداء تأتي عملية تحديد معايير التقييم، وهي عبارة عن الأداة التي تضمن قياس مستوى أداء الموارد البشرية بشكل صحيح ودقيق، وتمكننا معايير تقييم الأداء من تحقيق ما يلي:²

- ❖ الحفاظ على مستوى نشاط المنظمة، من حيث الوقت والتكلفة والنتائج؛
- ❖ ضمان الاستمرارية في العمل؛
- ❖ تقييم ومتابعة أداء الموارد البشرية بطريقة علمية؛
- ❖ إعطاء صورة واضحة عن إنجازات الموارد البشرية؛
- ❖ المساعدة على اكتشاف الخلل وحل المشكلات التي تواجه الموارد البشرية بالمنظمة.

توجد مجموعة من الخصائص يجب أن تتصف بها معايير الأداء حتى تكون فعالة في تحقيق الغاية منها، نذكرها في النقاط التالية:³

- **الثبات (Reliability):** تضم هذه الخاصية جانبين، هما: الاستقرار والتوافق، فالاستقرار هو ثبات نتائج القياس بالمعايير مهما تغيرت أوقاتها، بينما التوافق فهو تقارب أو تساوي نتائج القياس بواسطة معايير الأداء مهما اختلف القائمون بهذه العملية؛
- **التمييز (Discrimination):** المعيار الجيد لتقييم الأداء يجب أن يفرق بين مستوى الأداء العالي، والمستوى المنخفض، أي أنه يكون كفيلاً بالتعريف بالمحسن لتشجيعه، والتعرف على المسيء لتأديبه؛

¹ زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص 237.

² محمد كمال مصطفى، مرجع سبق ذكره، صص 106-113.

³ يوسف حليم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 237، 238.

- **القبول (Acceptance):** قبول الموارد البشرية لنتائج عملية تقييم الأداء مرتبط بمدى قبولها لمعايير التقييم المعتمدة من طرف المنظمة، كما أنّ قبول المعايير يحقق الرضا الوظيفي للموارد البشرية، ويشعرها بالعدالة والانصاف عند التقييم؛

أضاف محمد الصيرفي خاصيتين هامتين، هما:¹

- **الصدق والواقعية (Reality):** نعني به احتواء معايير تقييم الأداء على عوامل الأداء الأساسية، وخلوها من المؤثرات الخارجة عن نطاق الموارد البشرية، والتي لا يمكنها التحكم بها؛

- **السهولة (Easiness):** وهي سهولة استعمال المعايير من طرف القائمين بالتقييم، أي خلوها من التعقيدات التي قد تؤدي إلى نتائج خاطئة.

ب- تعيين القائمين على تقييم الأداء والموارد البشرية المستهدفة به: بعد القيام بتحديد الأهداف والمعايير الخاصة بتقييم الأداء يجب وضع السياسات والإجراءات التي ستم من خلالها عملية التقييم، وتشمل تحديد كل من: المسؤولين عن إجراء عملية التقييم، مجالاته، وقته ونمطه.²

ج- إختيار طرق التقييم وإجراءاته: توجد العديد من الطرق والأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم أداء الموارد البشرية، والتي تختلف باختلاف الأهداف المراد بلوغها، وكذلك خصائص الموارد البشرية المراد تقييم أدائها، بالإضافة إلى طبيعة الوظائف المعنية بعملية التقييم، لذلك يجب على القائمين على عملية تقييم الأداء مراعاة جميع المعطيات السالفة الذكر عند اختيارهم لطريقة التقييم التي ستعتمد في العملية، والإجراءات التي ستم من خلالها، لضمان تحقيق الغاية منها.³ وسنتطرق إلى مختلف طرق تقييم أداء الموارد البشرية في المطلب اللاحق.

2- تنفيذ برنامج تقييم الأداء:

بعد الانتهاء من وضع برنامج تقييم أداء الموارد البشرية تأتي مرحلة التنفيذ، أي القيام بما تم تحديده في المرحلة السابقة. وتشمل مرحلة التنفيذ القيام بالعمليات التالية:⁴

أ- **قياس مستوى الأداء الفعلي:** تهدف هذه العملية إلى تحديد حقيقة أداء الموارد البشرية، لذلك يجب جمع المعلومات الكافية والمناسبة حول ما تفعله الموارد البشرية وكيف يتم العمل، ومن بين أهم مصادر جمع المعلومات الضرورية ما يلي: الملاحظة الشخصية، التقارير الإحصائية، التقارير

¹ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 213.

² زكريا التوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 237.

³ المرجع نفسه، ص 238.

⁴ David A. Decenzo and Others, op.cit, p.249.

المقروءة والتقارير الكتابية، ولكل مصدر من هذه المصادر إيجابياته وسلبياته، لذلك يُستحسن الاعتماد على تشكيلة منها لضمان جمع القدر الكافي من المعلومات الصحيحة والفعّالة في عملية التقييم، ففي أغلب الحالات يكون ما نقيسه أكثر أهمية من كيفية قياسه، لأنّه يمثّل الأداء الحقيقي الذي تسعى المنظمة لتقييمه، والذي يجب قياسه مهما كان أسلوب القياس، وتوجد مجموعة من الطرق التي يمكن اعتمادها لقياس الأداء الفعلي سنعرضها لاحقاً.

ب- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة: تتم في هذه العملية مقارنة نتائج عملية القياس السابقة بالأداء المعياري الذي تمّ تحديده في المرحلة الأولى من مراحل تقييم أداء الموارد البشرية، كما تتضمن هذه العملية تسجيل الفروق الموجودة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري المخطّط، الذي يحدّد بدقة مستوى ودرجة الأداء الذي تمّ تحقيقه فعلاً.

ج- مناقشة نتائج المقارنة مع الموارد البشرية: الهدف من هذه العملية هو مجابهة التّحدي الكبير الذي يواجهه القائمين على عملية تقييم أداء الموارد البشرية، والمتمثّل في الوصول إلى تقييم دقيق وموضوعي للأداء، وذلك لكون نتائج التقييم تُؤثّر في مستوى شعور الموارد البشرية بالإحترام والتقدير، والذي ينعكس مباشرة على مستوى أدائها مستقبلاً، وبالتالي من الضروري حوار الموارد البشرية ومناقشتها للتقائص والإنحرافات التي تمّ اكتشافها في العمليات السابقة، بهدف الوصول إلى تقييم محفّز لتحسين أدائها.

تمكّن عملية مناقشة نتائج تقييم الأداء من تحقيق الإيجابيات التالية:¹

- تعزيز العلاقات الطيبة بين الموارد البشرية والقائمين بعملية التقييم، وإزالة أوجه الخلاف أو سوء التفاهم فيما بينهم؛
- إتاحة الفرصة للموارد البشرية لمعرفة حقيقة أدائها ومساعدتها على تحسينه؛
- زيادة ثقة الموارد البشرية في عدالة التقييم وموضوعيته؛
- اقتناع الموارد البشرية بأهميّة تحسين أدائها وإدراكها لأهميّة تنمية كفاءاتها.

3- تحرير تقرير الأداء:

تُمثّل هذه المرحلة آخر خطوة في تقييم أداء الموارد البشرية، وهي عبارة عن إعطاء الطّابع الرّسمي للنتائج التي تمّ الإتّفاق عليها في المرحلة السابقة، وتوثيق لمدى تحقيق الأهداف التي سُطّرت في المرحلة الأولى من عملية التقييم. ويمكن أن يكون تقرير الأداء كمحصّلة لعدّة عمليات تقييم تمّ خلال السنة على

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 428.

عدّة مراحل، أي أنه يمثّل النتيجة النهائية لتقييم أداء الموارد البشرية والتي تؤخذ في الاعتبار للحكم على مستوى كفاءتها، قدراتها ومعرفتها لكيفية أداء العمل.¹

ثالثاً- مداخل تقييم أداء الموارد البشرية:

توجد ثلاثة مداخل رئيسية لتقييم أداء الموارد البشرية، هي:²

1- مدخل الصفات الشخصية (Trait Approach):

يُرَكِّز هذا المدخل على صفات الموارد البشرية، بدلاً من تركيزه على سلوكياتها ونتائج عملها، ويشمل التقييم حسب هذا المدخل كلاً من القدرات المعرفية والشخصية للموارد البشرية، ويواجه هذا المدخل جملة من التحديات نذكرها فيما يلي:

أ- عدم قدرة الموارد البشرية على السيطرة على مواقفها دوماً مهما كانت شخصياتها؛

ب- ثبات الصفات الشخصية للموارد البشرية طيلة حياتها؛

ج- الصفات الشخصية الجيدة لا تضمن تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة دوماً.

يعتبر مدخل الصفات الشخصية قليل الاستخدام بالمنظمات مقارنة بالمدخلين الموليين.

2- مدخل السلوك (Behavior Approach):

يعتمد مدخل السلوك على كيفية العمل، بدلاً من تركيزه على صفات الموارد البشرية، ولا على نتائج عملها المنجز، أي الاهتمام بما تفعله الموارد البشرية بالمنظمة (كيفية العمل)، ويكون هذا المدخل مناسباً في الحالات التالية:

أ- عدم وضوح العلاقة بين النتائج المحققة والسلوكيات؛

ب- نتائج العمل تتحقّق في المدى البعيد؛

ج- عدم ارتباط نتائج العمل بسلوكيات الموارد البشرية.

3- مدخل النتائج (Results Approach):

يُرَكِّز هذا المدخل على نتائج العمل، أي المخرجات التي تحقّقها الموارد البشرية، بدلاً من التركيز على صفاتها الشخصية، ولا على سلوكياتها في العمل، ويكون مدخل النتائج ملائماً في الحالات التالية:

• توفر الموارد البشرية على كفاءات عالية؛

¹ Jean François Dumais, op.cit, p.79.

² هيرمان أغينيس، مرجع سبق ذكره، صص 120-124.

- وضوح نتائج العمل وارتباطها بسلوكيات الموارد البشرية؛
- تحسّن مستمر في النتائج المحقّقة؛
- توفر عدد من طرق العمل الممكنة والصّحيحة.

نلاحظ من خلال استعراضنا لمداخل تقييم أداء الموارد البشرية أنّه لكلّ منها إيجابياته وسلبياته، ولا يوجد مدخل صالح لجميع الوظائف على اختلافها، وعلى اختلاف الموارد البشرية التي تشغلها، لذلك فإنّ نظام تقييم أداء الموارد البشرية الفعّال يجب أن يراعي هذه الظروف والاختلافات، وكذلك أهداف عملية التّقييم والغاية منها.

يرى عمر وصفي عقيلي أنّه يوجد مدخل آخر لتقييم أداء الموارد البشرية يعتمد التّركيز على أسس المداخل الثلاثة السّالفة الذّكر في ذات الوقت، وقد سمّي هذا المدخل بمدخل تقييم الأداء كنظام متكامل.¹

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء وشروط نجاحها وعوائقها

توجد عدّة طرق لتقييم أداء الموارد البشرية، ولكل منها إيجابيات وسلبيات، كما توجد مجموعة من الشّروط الواجب توفرها لنجاح هذه العملية، بالإضافة إلى مواجهتها لجملة من الصّعاب والعوائق. كل هذه النقاط سنناقشها في هذا المطلب.

أولاً- طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

ميّز الباحثون بين مجموعة من الطّرق الممكن اتّباعها لتقييم أداء الموارد البشرية، تختلف هذه الطّرق باختلاف أهداف عملية التّقييم، وكذا طبيعة الوظائف والموارد البشرية المعنية بالتّقييم.² وتنقسم طرق تقييم أداء الموارد البشرية حسب نادر أحمد إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، نذكرها فيما يلي:³

1- الطرق التقليدية:

تتمثل الطّرق التّقليدية لتقييم أداء الموارد البشرية في ست طرق نذكرها في الآتي:

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 384.

² Seema Sanghi, op.cit, p 140.

³ نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013م، ص-ص 349-358.

أ- طريقة تقييم الصفات الشخصية (السمات) (Personality Measurement Method): يتم بحسب هذه الطريقة تحديد مجموعة من الصفات التي تؤثر في أداء الموارد البشرية والتي يمكن ملاحظتها من طرف المشرفين على الوظائف، وتمرّ هذه الطريقة بأربع مراحل كما يلي:

- المرحلة الأولى: تحديد الصفات التي تؤثر في أداء الموارد البشرية؛
- المرحلة الثانية: إعطاء نقطة أو درجة لكل صفة من الصفات المختارة حسب مستوى أهميتها، وقد تُعطى نفس الدرجة لجميع الصفات؛
- المرحلة الثالثة: تحديد مقياس متدرّج توزع عليه قيمة الصفات التي حُدّدت سابقاً، مثل: ممتاز = 10 درجات، جيد جداً = 8 درجات، جيد = 6 درجات، متوسط = 4 درجات، ضعيف = 2 درجتين؛
- المرحلة الرابعة: يقوم المشرف على الوظيفة بتقييم أداء الموارد البشرية المعنية من خلال إعطاء درجة لكل صفة من الصفات على السُّلم الذي تمّ تحديده في المرحلة السابقة، ثم تُحوّل الدرجات إلى نقاط لتحديد نتيجة التقييم النهائية.

تتميّز طريقة تقييم الصفات بكونها سهلة التطبيق على مختلف الوظائف، إلا أنه يُعاب عليها ما يلي:

- احتمال التحيز وتغليب صفة واحدة على بقية الصفات؛
- ارتباط نتائج عملية التقييم حسب هذه الطريقة بالقائمين عليها، وبالتالي تتأثر بشخصياتهم؛
- عدم موضوعية النتائج في حالة استخدام نفس النموذج لتقييم أداء موارد بشرية تشغل وظائف مختلفة.

ب- طريقة تقييم الكفاءات (Competence Measurement Method): تتم هذه الطريقة من خلال قياس الكفاءات التي يتطلبها الأداء الوظيفي للموارد البشرية، وعلى أساسها تتحدد مستويات أدائها، وذلك مروراً بخطوتين هما:

- الخطوة الأولى: تحديد الكفاءات الأساسية التي يجب توفرها لدى الموارد البشرية لشغل الوظائف المحددة، والمراد تقييمها ضمنها (كفاءات فنية، ذهنية، إنسانية)؛
- الخطوة الثانية: تحليل كلّ كفاءة من الكفاءات التي تمّ تحديدها في الخطوة السابقة إلى عناصرها الأساسية للتمكّن من قياسها، ثم يتم القيام بالمرحل الثلاث الأخيرة المذكورة في الطريقة السابقة.

تمتاز طريقة تقييم الكفاءات بكونها أكثر مصداقية من طريقة تقييم الصفات الشخصية، إلا أنّها تشترك معها في نفس العيوب السالفة الذكر.

ج- طريقة الترتيب (Ranking Method): حسب هذه الطريقة يتم ترتيب الموارد البشرية المراد تقييم أدائها تنازلياً، أي من الأفضل إلى الأسوأ، وذلك بالإعتماد على عدد من الصفات أو الخصائص المعيّنة، حيث تُرتب الموارد البشرية بالنسبة لكل خاصية حسب أفضليتها بالمقارنة مع بقية الزملاء في مجموعة التقييم.¹

تتميز هذه الطريقة بما يلي:²

- سهولة الاستخدام من حيث محتواها؛
- تسمح بالتمييز بين الموارد البشرية عالية الكفاءة وبين غيرها من ذوي الكفاءة المنخفضة؛
- تلائم قطاع الخدمات، حيث يكون انتاجها غير ملموس.

يُعاب على هذه الطريقة اعتمادها على الأحكام الشخصية للمقيمين، وبالتالي قلة موضوعيتها. كما يُعاب عليها ما يلي:³

- صعوبة تطبيقها على عدد كبير من الموارد البشرية في ذات الوقت؛
- عدم تقديمها لصورة واضحة عن مستويات أداء الموارد البشرية، لأنّ حصول أحدها على ترتيب أفضل عنصر في مجموعته لا يعني بالضرورة أن أدائه عالي؛
- نتائج تقييم أداء الموارد البشرية بهذه الطريقة لا تُوضّح الفروق بين مجموعاتها، لأنّ الأخير في مجموعة ما قد يكون أدائه أفضل من أداء الأول في مجموعة أخرى.

د- طريقة المقارنة الزوجية (Paired comparison Method): في هذه الطريقة تتم مقارنة الموارد البشرية المراد تقييم أدائها مثنى مثنى، لمعرفة أيّها أفضل أداءً، وتُعاد عملية المقارنة بالنسبة لكل خاصية من خواص الأداء، ثم يتم وضع خارطة تضم جميع نتائج المقارنات الثنائية، لتوضيح عدد المرات التي كان فيها أداء الشخص أفضل من أداء غيره من الموارد البشرية التي تمت مقارنته بهم، وفي الأخير تجمع نتائج الأداء المتعلقة بكل خاصية من خواص التقييم للحكم على مستويات أداء الموارد البشرية بدقة.⁴

يلاحظ أنّ هذه الطريقة أكثر موضوعية من الطرق السالفة الذكر، لكون عملية تقييم أداء الموارد البشرية تتضمن اتخاذ قرارات عديدة بعدد مرّات المقارنة بين كلّ زوج منها، والقرار الأخير يكون محصّلة

¹ جاري ديسلر، تعريب سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007م، ص328.

² نادر أحمد أبو شححة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، مرجع سبق ذكره، ص 352.

³ روبرت ماينتس وجون جاكسون، مرجع سبق ذكره، ص 469.

⁴ جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 328.

لعدة مقارنات، كما أنّ ترتيب الموارد البشرية بهذه الطريقة يكون أكثر دقة. إلا أنه يُعاب على هذه الطريقة كونها تعتمد على عدد كبير من المقارنات تزداد بازدياد عدد الموارد البشرية المراد تقييم أدائها مما يصعب من تطبيقها لدى المنظمات الكبيرة.¹

هـ- **طريقة التوزيع الإجباري (Forced-Distribution Method):** بحسب هذه الطريقة تعتمد كل منظمة على وضع مقياس لكفاءة مواردها البشرية يتم توزيعها عليه عند تقييم أدائها، في بعض الحالات توزع الموارد البشرية توزيعاً طبيعياً، فيكون 10% منها بدرجة ممتاز، 20% منها جيد جداً، 40% منها جيد، 20% منها مرضي و10% منها ضعيف. والهدف من هذه الطريقة هو تجنب الأحكام المتشددة التي يمكن أن تصدر عن بعض المقيمين، إلا أنه يُعاب على هذه الطريقة عدم ملاءمتها لتقييم عدد قليل من الموارد البشرية.²

و- **طريقة التدرج البياني (Graphic Rating scale Method):**

يتم في هذه الطريقة حصر الصفات والخصائص اللازمة للأداء الجيد، والتي يُشترط توفرها في الموارد البشرية لشغل الوظائف، وتجري عملية تقييم مدى توفر هذه الخصائص لدى الموارد البشرية الخاضعة للتقييم، وذلك بالإعتماد على مقياس بياني لكل خاصية يتكوّن من عدة أقسام بحسب عدد معايير التقييم المعتمدة، ويكون دور القائمين على عملية تقييم الأداء هو وضع إشارة على القسم المُعبّر عن مدى توفر الخاصية أو المعيار لدى الموارد البشرية، ويعيد الكرة على جميع المعايير ثم تُجمّع النتائج المحققة لمعرفة مستوى أداء الموارد البشرية الحقيقي.³

2- الطرق الحديثة:

تتمثل الطرق الحديثة في ثلاث طرق رئيسية هي:

أ- **طريقة الاختيار الإجباري (Forced Choice Method):** تعدّ هذه الطريقة من الطرق الأكثر استعمالاً بالمنظمات، وتشتمل على قائمة بالصفات الشخصية، وأخرى بالصفات المتعلقة بالوظيفة، ويقوم المشرف على عملية تقييم الأداء بملاحظة مدى انطباق هذه الصفات على الموارد البشرية التي يقوم على تقييم أدائها. تتميز هذه الطريقة بكونها أكثر موضوعية في التقييم، نظراً لكون المشرف على عملية التقييم لا يعرف أيّاً من الصفات الموجودة بالقائمة لصالح الموارد البشرية وأيّاً منها في غير صالحها، لذلك يصدر أحكامه من دون تحيز.⁴

¹ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 780.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014م، ص 261.

³ عمر وصفي عقيقي، مرجع سبق ذكره، ص 419.

⁴ حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، مصر، 2008م، ص

تشوب هذه الطريقة بعض المساوئ منها:¹

- صعوبة فهم نتائج هذه الطريقة؛
- لا تُمكن هذه الطريقة من مساعدة الموارد البشرية على تحسين أدائها؛
- احتمال الوقوع في الخطأ عند القيام بالتقييم.

ب- **طريقة الأحداث الهامة (Critical Incident Method):** تُسمى هذه الطريقة كذلك بطريقة الوقائع الحرجة، وتعتمد على قيام المشرف على عملية تقييم الأداء بتسجيل جميع الوقائع والأحداث الهامة التي يلاحظها أثناء مراقبته للموارد البشرية وهي تعمل، سواء كانت هذه الأحداث إيجابية أو سلبية، ثم يجتمع الطرفان (المقيم والمقيم) لمناقشة هذه الأحداث، ومدى تأثيرها في أداء الموارد البشرية سلباً أو إيجاباً. رغم أهمية هذه الطريقة في تحديد أسباب القوة والضعف في أداء الموارد البشرية، إلا أنها تستغرق وقتاً طويلاً للقيام بها.²

ج- **طريقة الإدارة بالأهداف (Management by Objective Method):** تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف على اشتراك الموارد البشرية رؤساء ومرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة، والعمل على تحقيقها، وتتم هذه الطريقة عبر أربع خطوات رئيسية، هي:³

- **الخطوة 01: وضع الأهداف:** تتعاون الموارد البشرية في هذه الخطوة على وضع أهداف المنظمة، والتي يسعى الجميع إلى تحقيقها، ويجب أن تكون قابلة للقياس ومتسلسلة زمنياً؛
- **الخطوة 02: تطوير خطة عمل:** بعد تحديد الأهداف بوضوح تأتي عملية تحديد الطريقة أو الطرق المناسبة لبلوغها، وتشمل خطة العمل جميع التفاصيل حول ما يجب القيام به لتحقيق أهداف المنظمة؛
- **الخطوة 03: تنفيذ خطة العمل:** في هذه الخطوة تأتي مرحلة تنفيذ الخطة التي رسمت في الخطوة السابقة ومتابعة تطوراتها، لمعرفة مدى استجابتها لمتطلبات تحقيق الأهداف، واكتشاف المشاكل التي يمكن أن تعيقها، وإيجاد الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب، عن طريق تعديل الخطة أو تعديل الأهداف أو تغييرها إن اقتضى الأمر؛
- **الخطوة 04: تقييم النتائج:** بعد انتهاء تنفيذ خطة العمل تأتي مرحلة قياس النتائج التي تم تحقيقها من هذا البرنامج، أي قياس مدى تحقيق أهداف المنظمة، فإذا كانت نتائج التقييم إيجابية فهذا يعني

¹ حنفي علي، مرجع سبق ذكره، ص 288.

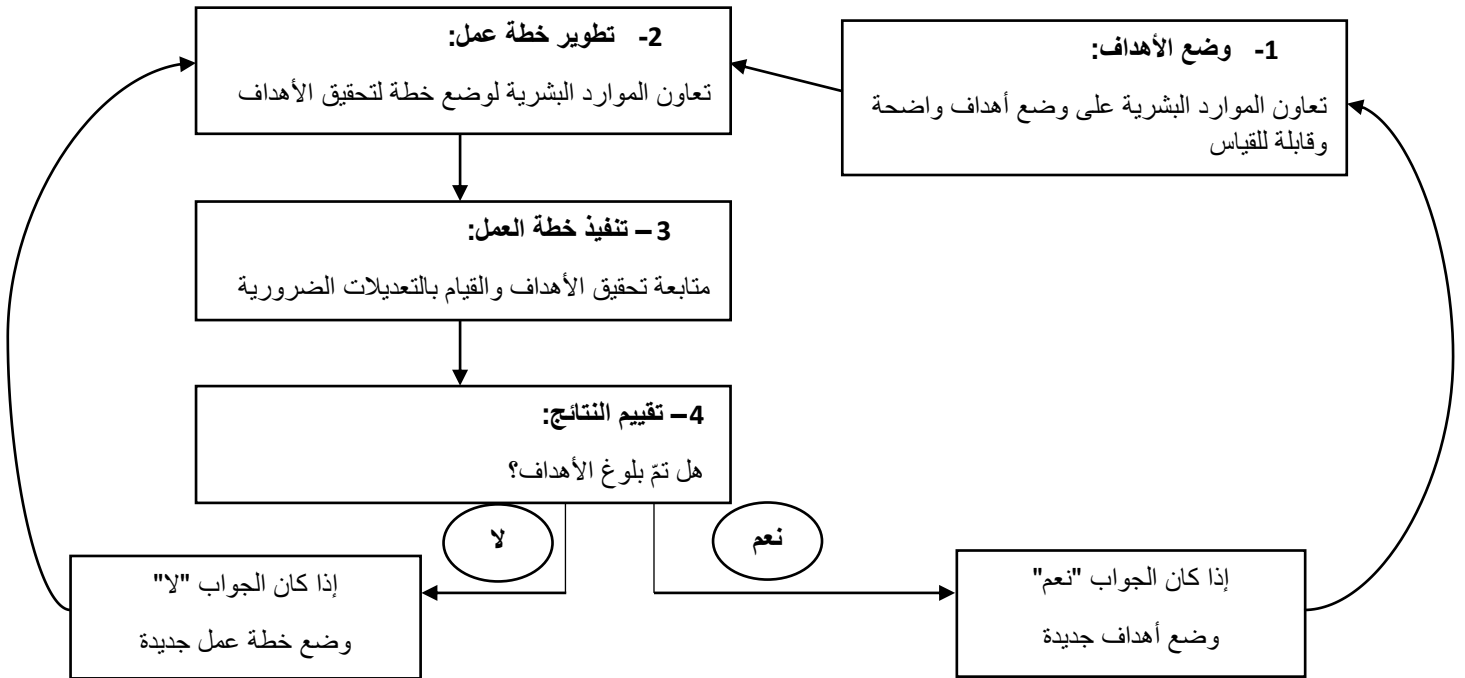
² محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 263.

³ Jerald Greenberg, **Behavior in organization**, tenth Edition, PHI Learning education, Delhi, India, 2013, p: 576, 577.

نهاية الدورة وبداية دورة جديدة، أي العودة إلى مرحلة وضع الأهداف. أمّا إن كانت النتائج سلبية فهذا يعني عدم تحقيق المراد من العملية، وهذا دليل على وجود خلل وبالتالي ضرورة وضع خطة عمل بديلة، مع الأخذ في الاعتبار نتائج الخطة السابقة.

يمكن تلخيص محتوى طريقة الإدارة بالأهداف من خلال الشكل التالي:

- الشكل (06): خطوات طريقة الإدارة بالأهداف



- Source: Jerald Greenberg, **Behavior in organization**, tenth Edition, PHI learning education, Delhi, India, 2013, p. 577.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن طريقة الإدارة بالأهداف عملية مستمرة، مكوّنة من أربع خطوات متتالية، هي: وضع الأهداف، ثم وضع خطة لتحقيق هذه الأهداف، ثم تنفيذ الخطة، وفي الأخير تقييم نتائج العملية لمعرفة مدى تحقيق أهداف المنظمة، فإذا تحققت الأهداف تبدأ دورة جديدة بأهداف جديدة، أي العودة إلى بداية الخطوة الأولى في الشكل. وإذا لم تحقق الأهداف فيجب اتباع طريقة عمل أخرى تكون أكثر فاعلية من سابقتها، لذلك نلاحظ السهم يتجه من الخطوة الرابعة في الشكل نحو الخطوة الثانية، أي تطوير خطة عمل جديدة، ثم الانتقال إلى الخطوتين المواليين لها (الخطوة الثالثة والخطوة الرابعة). وتتواصل العملية وكأنها حلقة مفرغة.

بعد استعراضنا لمختلف خطوات تقييم أداء الموارد البشرية بطريقة الادارة بالأهداف، سنقوم بتوضيح مميزات وعيوب هذه الطريقة، وذلك فيما يلي:¹

تتميز هذه الطريقة بإشراك جميع الأطراف في وضع وتنفيذ مختلف مراحلها، لذلك تؤدي الى:

- ❖ زرع روح المبادرة لدى الموارد البشرية، وتشجيعها على تحسين أدائها باستمرار؛
- ❖ إتاحة الفرصة للموارد البشرية لاكتساب معارف وكفاءات جديدة؛
- ❖ سهولة تقييم أداء الموارد البشرية، طالما أنّ الأهداف واضحة ودقيقة؛
- ❖ تُمكن هذه الطريقة من اكتشاف الخلل في التنظيم.

يُعاب على هذه الطريقة احتمال الإفراط في التركيز على الأفراد وإهمال دور المجموعات، حيث تنخفض روح المسؤولية لدى الأشخاص، خاصة في حال عدم تماسك مجموعات الموارد البشرية. ما عدا هذا فإنّ طريقة الإدارة بالأهداف أثبتت فاعليتها لدى عديد المنظمات.

من خلال استعراضنا لمختلف طرق تقييم أداء الموارد البشرية، سواء الحديثة منها أو التقليدية، نلاحظ أنّه لكلّ منها إيجابيات كما لا تخلو من العيوب، رغم تفاوتها لديها. لذلك يجدر بالمنظمات اختيار الطريقة التي تتناسب مع خصائص الموارد البشرية المراد تقييم أدائها، والتي تسمح بتحقيق أهداف عملية التقييم، كما يمكن اعتماد تشكيلة من هذه الطرق في ذات الوقت للوصول الى نتائج دقيقة وموضوعية حول أداء الموارد البشرية، وبالتالي التمكن من تشجيع ذو الأداء العالي على الإستمرار في التآلق، وتحسين أداء الذين يحتاجون الى تحسين.

ثانياً- شروط نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

توجد مجموعة من الشروط الواجب مراعاتها لنجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية، أهمها ما يلي:²

1- محاولة تقليص احتمالات الخطأ في التقييم:

يتم ذلك بالإعتماد على مايلي:

- أ- تعريف كلّ بعد من أبعاد الأداء في شكل مهمة مستقلة وتجنّب تعريفها في شكل مجموعة مهام؛
- ب- التعبير عن أبعاد الأداء الهامة بطريقة واضحة وسهلة؛
- ج- تجنّب استخدام العبارات ذات المعاني المتعدّدة عند القيام باستجواب تقييم الأداء؛

¹ حنفي علي، مرجع سبق ذكره، ص 290، 291.

² Simon L .Dolan et autres, OP.Cit, p-p246-250.

- د- المتابعة والملاحظة المستمرة للموارد البشرية للتأكد من إنجاز مهامها؛
هـ- تنمية كفاءات القائمين على عملية تقييم أداء الموارد البشرية لتمكينهم من القيام بالعملية على أكمل وجه.

2- التخفيف من الصراعات التي قد تنشأ بين الموارد البشرية بسبب عملية تقييم الأداء:

يتم ذلك من خلال العنصرين التاليين:

- أ- التركيز على المعطيات المعبرة والهامة في الأداء وتجاهل الصغائر؛
ب- محاولة إقامة العدالة في التقييم.

3- الاعتماد على معايير محددة لاختيار الطريقة أو الطرق المستخدمة في التقييم:

من أهم المعايير المعتمدة في الاختيار، ما يلي:

- أ- مساهمة الطريقة في تنمية كفاءات الموارد البشرية؛
ب- ملاءمتها لقياس الأداء؛
ج- الإقتصاد في الوقت والتكلفة؛
د- قلة احتمال الخطأ في نتائج التقييم.

بالإضافة إلى الشروط السابقة، توجد مجموعة من الشروط الواجب توفرها لنجاح عملية التقييم

نوجزها فيما يلي:¹

- 4- معرفة مشاكل تقييم أداء الموارد البشرية والإستعداد لمواجهتها؛
5- استخدام الطريقة أو الطرق المناسبة للتقييم؛
6- الإحتفاظ بملفات وتقارير تقييم أداء الموارد البشرية؛
7- إقناع الموارد البشرية ببرنامج تقييم الأداء ومراجعتة؛
8- التأكيد على استخدام الكفاءات المكتسبة من طرف القائمين على عملية التقييم في أرض الواقع.

ثالثاً- عوائق تقييم أداء الموارد البشرية:

تواجه عملية تقييم أداء الموارد البشرية بالمنظمات عدّة مشكلات يمكن أن تحول دون تحقيقها لأهدافها، نذكر منها مايلي:²

- 1- قلة وعي الموارد البشرية بأهمية تقييم أدائها؛

¹ Gary Dessler, **Human resource management**, thirteenth edition, OP.Cit, p: 330,331.

² سلسلة الإدارة العملية، مرجع سبق ذكره، ص28، 29.

- 2- تحوّل عملية تقييم أداء الموارد البشرية إلى عملية روتينية غير هادفة؛
 - 3- عدم فاعلية نظام الإتصال بالمنظمة؛
 - 4- تركيز نتائج التقييم على الجوانب السلبية في أداء الموارد البشرية وإهمال جوانبه الإيجابية؛
 - 5- قلة كفاءة القائمين على عملية التقييم وعدم موضوعيتهم أثناء التقييم؛
 - 6- عدم تحيين معايير التقييم لفترة طويلة؛
 - 7- عدم الإستعانة بمختصين لتنمية كفاءات الموارد البشرية بناءً على نتائج التقييم؛
 - 8- عدم التوفيق بين نظام التعويضات ونتائج التقييم؛
 - 9- عدم اقتناع الموارد البشرية بمعايير التقييم المعتمدة بالمنظمة؛
 - 10- حدوث تغييرات في أنشطة المنظمة مع محافظتها على نفس نظام تقييم الأداء؛
- أضاف غاري ديسلر مجموعة من المشكلات التي تعيق نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية، لخصها فيما يلي:¹
- 11- عدم وضوح معايير الأداء؛
 - 12- إصرار بعض المقيمين على حصر نتائج التقييم في المستوى المتوسط، مهما كان المستوى الحقيقي لأداء الموارد البشرية؛
 - 13- المغالاة في نتائج التقييم سلباً أو إيجاباً بدون مبرر؛
 - 14- الحكم على أداء الموارد البشرية بالنظر لأدائها الماضي وإهمال حقيقة الحاضر.

¹ Gary Dessler, **Human resource management**, thirteenth edition, OP.Cit, p.323.

المبحث الثالث: تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

تمثل عملية تحسين أداء الموارد البشرية تحدياً كبيراً بالنسبة للمنظمات الحديثة، التي تسعى إلى تحقيق نتائج أفضل باستمرار بالإعتماد على مواردها البشرية، فمالقصد بتحسين أداء الموارد البشرية؟ وما مدى أهمية هذه العملية بالنسبة للمنظمات؟ وماهي مداخلها والإجراءات التي تتم من خلالها؟ كل هذه المواضيع سنناقشها في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية تحسين أداء الموارد البشرية وأهميته

معرفة ماهية الشيء تمكّن من استخدامه على الوجه الصحيح، كما أنّ إدراك الماهية يُبيّن لنا مدى الأهمية، هذا ما سنوضّحه فيما يلي:

أولاً- ماهية تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة (Performance Improvement):

سنحاول توضيح ماهية تحسين أداء الموارد البشرية من خلال استعراض جملة من التعريفات، واستخلاص التعريف الشامل لها، ونبين الفرق بين التحسين والتطوير فيما يلي:

1- ماهية تحسين أداء الموارد البشرية:

عرّف محمّد كمال مصطفى تحسين الأداء بأنه يعني وجود مشكلة تحتاج الى حل، وهذا يتطلب القيام بفعل ما لحل هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها.¹

نلاحظ أنّ صاحب هذا التعريف حاول توضيح معنى تحسين الأداء من خلال الهدف من هذه العملية، أي أنّ الحاجة إلى التحسين تظهر عندما يكون هناك مشكل في أداء الموارد البشرية، كما أشار إلى مضمون عملية التحسين المتمثّل في القيام بأفعال والتدخّل لحل مشكلة أداء الموارد البشرية. لكنّه لم يُفصّل فيما تتمثل هذه الأفعال، ولم يشر إلى الطّرف أو الأطراف التي يجب عليها التدخّل لحلّ المشكلة. عرّف محمد قدري حسن تحسين أداء الموارد البشرية كما يلي: تحسين الأداء يعني اتخاذ الإجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء.²

¹ محمد كمال مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 125.

² محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسياً وفردياً، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015م، ص 403.

نلاحظ أن محمّد قذري يشاطر سابقه الرّأي حول كون عملية تحسين الأداء هي عملية تصحيحية، أي تؤدّي إلى تدارك الأخطاء، كما أنّها تتطلّب اتخاذ إجراءات معيّنة والشّيء الجديد في هذا التعريف الأخير هو تطرقه للعلاقة بين تحسين الأداء وتقييم الأداء، حيث بيّن أنّ عملية التّحسين ترتكز أساساً على نتائج تقييم أداء الموارد البشرية.

يرى محمّد جاسم الشّعبان ومحمّد صالح الأبعج أنّ تحسين أداء الموارد البشرية يعني وضع برامج لتدريبها وتنمية كفاءاتها تحت إشراف وتوجيه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، بهدف معالجة النتائج السّلبية التي تمّ اكتشافها عند تقييم أداء الموارد البشرية.¹

نلاحظ أنّ هذا التعريف الأخير تضمن محتوى عملية تحسين أداء الموارد البشرية، والمتمثّل في وضع برامج للتدريب وتنمية الكفاءات، كما تضمّن التعريف السابق تحديد الجهة المسؤولة عن عملية التّحسين، وهي إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، كما تطرّق إلى الهدف من هذه العملية وهو إصلاح الخلل الموجود في أداء الموارد البشرية، والذي تمّ التعرّف عليه من خلال عملية تقييم الأداء.

بناءً على تعريفات تحسين الأداء، وبالإستعانة بتعريفات إدارة الأداء السّالفة الذّكر يمكننا تعريف تحسين أداء الموارد البشرية كما يلي: تحسين أداء الموارد البشرية هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات في إطار إدارة الأداء، وتتضمّن هذه العملية وضع برامج لتنمية كفاءات الموارد البشرية وتدريبها، من أجل تصحيح انحرافات الأداء التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء.

2- الفرق بين تحسين الأداء وتطوير الأداء:

يقصد بتحسين الأداء (Performance Improvement) علاج القصور أو الإنحراف في مستوى أداء الموارد البشرية الفعلي عن مستوى الأداء المستهدف، لأسباب تتعلّق بعناصر الأداء، وهذا في المدى القصير والمتوسّط. بينما تطوير الأداء (Performance Development) يعني الوصول بمستوى أداء الموارد البشرية إلى مستويات أعلى من تلك المستويات السّابقة، ولو لم يكن هناك قصور في الأداء، وبالتالي التفوق على المنافسين. ومن هذا المنطلق فالتّحسين يعني الإصلاح والصّيانة ولا يستغرق وقتاً طويلاً، بينما التّطوير يستمر لفترة طويلة وتكلفته أكبر مقارنة بالتّحسين.²

¹ محمّد جاسم الشّعبان ومحمّد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2014م، ص 260.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 56.

تحسين أداء الموارد البشرية يعني التخلّص من العيوب التي تشوبه، مهما كان مصدرها (المنظمة، العمل أو الموارد البشرية)، وهذا دون الحاجة إلى استثمار كبير في تغيير نظم الإنتاج وأساليبه وإمكانياته، فالتحسين يكون بالإعتماد على الموارد والإمكانيات المتاحة، وبالتركيز على علاج المخالفات والأخطاء التي تعيق أداء الموارد البشرية لوظائفها كما ينبغي. بينما تطوير الأداء يكون من خلال اعتماد نظم وأساليب وإمكانيات جديدة بالمنظمة، فهو بذلك يتطلب القيام باستثمارات إضافية لتحقيقه.¹

بناءً على ما سبق نستنتج أن تحسين الأداء ضرورة حتمية لتصحيح الخلل في حالة ملاحظة تدني مستوى أداء الموارد البشرية مقارنة بالأداء المستهدف مهما كان مصدره، أي أنه بمثابة إعادة القطار إلى السكة، وهذا بالإعتماد على أقل التكاليف. بينما تطوير الأداء يعتبر خياراً إستراتيجياً بالنسبة للمنظمات، لكونه يستهدف الرقي بأداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات، من خلال تنمية كفاءاتها وتطوير أساليب الإنتاج وظروف العمل، الأمر الذي يحمل المنظمات تكلفة أكبر، لكنه يعود عليها بنتائج أفضل على المدى البعيد.

وضح محمد عبد الوهاب الفرق بين تحسين أداء الموارد البشرية وتطويره من خلال الجدول التالي:

- الجدول (06): المقارنة بين تحسين الأداء وتطوير الأداء

تطوير الأداء	تحسين الأداء
- يبتكر مستويات أعلى لم تكن موجودة أصلاً.	- يعالج عيوب الأداء الحالية.
- يعتمد على تكوين موارد بشرية مختصة في الإبتكار والإبداع.	- يعتمد على الإمكانيات الذاتية للموارد البشرية بالاستعانة بفرق الصيانة المختصة.
- يستغرق وقتاً طويلاً، وتكلفته باهظة.	- لا يستغرق وقتاً طويلاً وتكلفته منخفضة.

المصدر: محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014م، ص284.

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سبق ذكره، ص278.

ثانياً- أهمية تحسين أداء الموارد البشرية:

تكمن أهمية تحسين أداء الموارد البشرية في النقاط التالية:¹

- 1- تحقيق قيمة مضافة للمنظمة ولمواردها البشرية في ذات الوقت؛
- 2- وضع خطط واضحة المعالم في ظل الإستراتيجية العامة للمنظمة؛
- 3- علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، وضمان تحقيق الأداء المستهدف؛
- 4- تحقيق قيادة فعّالة للموارد البشرية وتوفير متطلبات إدارتها؛
- 5- توفير المتابعة الدائمة لتطورات أداء الموارد البشرية بالمنظمة؛

بالإضافة إلى النقاط السابقة، تسمح عملية تحسين أداء الموارد البشرية بتحقيق ما يلي:²

- 6- رفع فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة، وضمان الإستمرار في نشاطها؛
- 7- زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج بالمنظمة؛
- 8- إستفادة الموارد البشرية من امتيازات مالية ومعنوية، بالإضافة إلى ضمان مستقبلها الوظيفي.

ثالثاً- فجوة الأداء وأسبابها وأنواعها:

لاحظنا من خلال تعريف تحسين أداء الموارد البشرية أنّ هذه العملية تبدأ عندما يتمّ إكتشاف إنحرافات في مستويات أدائها، وفي هذا الإطار صادفنا مصطلح فجوة الأداء، التي سنعرّفها ونبيّن مختلف أنواعها فيما يلي:

1- تعريف فجوة الأداء (Performance Gap):

تعرّف فجوة الأداء بأنّها الفرق بين مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، وبين مستوى الأداء المستهدف من طرف المنظمة، وهو ما يوضّحه الشكل التالي:³

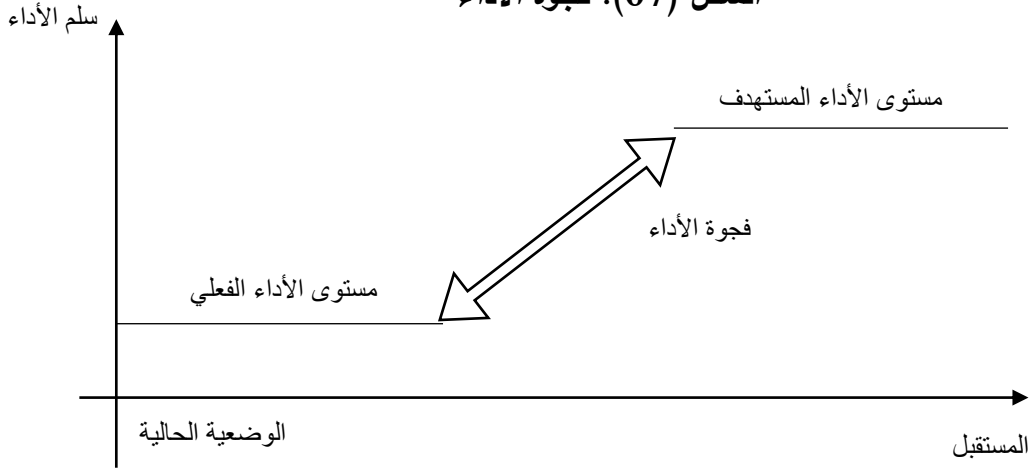
¹ PI Management, **Piloteur et évaluer la performance humaine de votre organisation.**

(Site web: <https://www.piman.ch>, date de consultation : le 05/12/2005).

² محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، مرجع سبق ذكره، ص 259.

³ John p . Wilson, OP.Cit, p.142.

-الشكل (07): فجوة الأداء



-Source : John P. Wilson, **Human Resources Development**, 2nd Edition, Kogan page education, London, 2005, p.143.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أنّ مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية يقع تحت مستوى الأداء المستهدف من طرف المنظمة، أي يوجد فرق بين هذين المستويين يُسمى بفجوة الأداء. وبالتالي يكون الهدف من تحسين الأداء هو الرُّقي بمستوى الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف مستقبلاً.

2- أسباب حدوث فجوة الأداء:

تحدث فجوات الأداء للأسباب التالية:¹

- أ- عدم قدرة الموارد البشرية على أداء العمل (لا يستطيع)؛
- ب- عدم رغبة الموارد البشرية في العمل (لا يريد)؛
- ج- عدم معرفة الموارد البشرية لكيفية العمل (لا يعرف كيف)؛

توجد أسباب أخرى لحدوث فجوات الأداء ذكرها محمد قدري حسن فيما يلي:²

- د- انخفاض الجهد المبذول من طرف الموارد البشرية، بسبب عدم فعالية نظام التحفيز والدافعية بالمنظمة؛
- هـ- نقص الكفاءة، أي قلة المعرفة والقدرات الفنية لدى الموارد البشرية؛
- و- معوّقات خارجية، أي خارجة عن نطاق تحكّم المنظمة.

¹ محمد كمال مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 136.

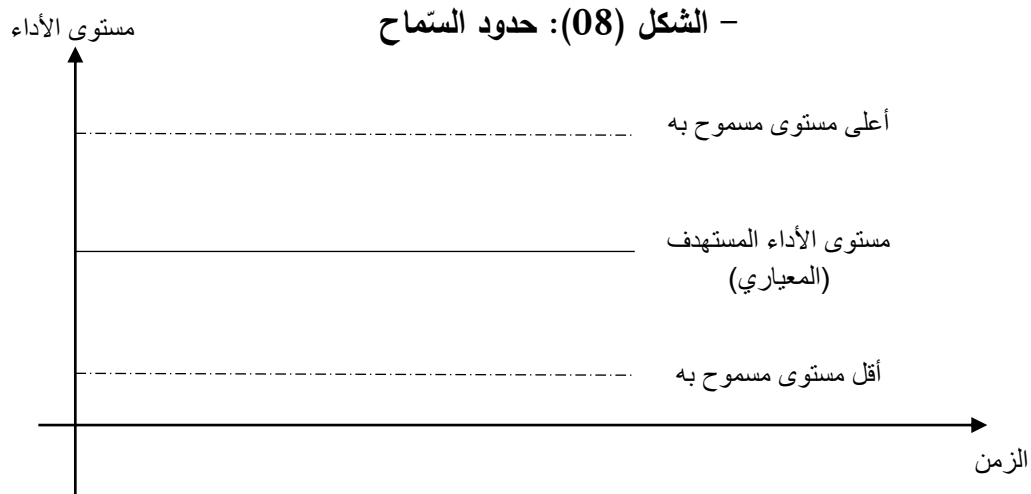
² محمد قدري حسن، مرجع سبق ذكره، ص 404.

يمكن تصنيف مسببات فجوة الأداء في ثلاث فئات رئيسية كما يلي:¹

- أسباب مرتبطة بالموارد البشرية في حدّ ذاتها؛
- أسباب تتعلّق بالوظائف التي تشغلها؛
- أسباب متعلّقة ببيئة العمل وظروفه.

3- حدود السّماح (Tolerance Limits):

عند مقارنة الأداء الفعلي للموارد البشرية بالأداء المستهدف الذي تمّ التخطيط له مسبقاً، تسمح المنظمات ببعض الانحرافات، بشرط ألاّ تتعدّى هذه الانحرافات مجالاً محدّداً، سواءً كان هذا الانحراف بالزيادة أو بالنقصان، وعلى هذا الأساس تُحدّد المنظمات أقلّ مستوى يمكن أن ينزل إليه أداء الموارد البشرية ويعتبر أداءً مقبولاً، وأعلى مستوى يمكن أن يصل إليه هذا الأخير، وكلّ الوضعيات التي تقع بين هذين المستويين تعتبر أداءً مقبولاً، ويسمّى المجال المحصور بين أعلى وأقلّ مستوى مقبولان بحدود السّماح، ويمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:²



-Source : Copyrights RRC business training, **Human Resource Management**, P.138. (Site web: www.abeuk.com, 14/12/2015, 18:03^h).

يبيّن الشكل رقم (08) أنّ المنظمات تُحدّد مستوى أداء معياري يعتبر أداءً مستهدفاً، وتسمح للموارد البشرية بتحقيق مستويات أداء أعلى من مستوى الأداء المعياري أو أقلّ منه، بشرط ألاّ يخرج الأداء الفعلي للموارد البشرية من الشريط المحصور بين أعلى مستوى وبين أقلّ مستوى مسموح بهما، وهو

¹ محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 429.

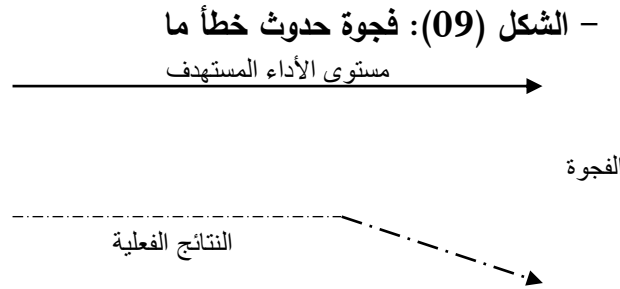
² Copyrights RRC business training, **Human Resource Management**, web sit: www.abeuk.com, (14/12/2015).

الشريط المحصور بين الخطّين المتقطعين في الشكل السابق، وبالتالي تتفادى المنظمة أثر الإرتيابات التي قد تحدث عند تقييم أداء مواردها البشرية، مع الحرص على التحكم في الإتجاه العام للأداء، وبالتالي تمثّل حدود السماح حجم الفجوة التي يمكن أن تحدث في أداء الموارد البشرية ولا تعيرها المنظمة أيّ اهتمام، لكونها حالة عادية بالنسبة إليها.

4-أنواع فجوة الأداء:

تختلف فجوات الأداء باختلاف مسبباتها، وقت وكيفية حدوثها واتجاه انحراف الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف، ويمكن التمييز بين خمسة أنواع رئيسية كما يلي:¹

أ- **فجوة حدوث خطأ ما (something gone wrong):** يحدث هذا النوع من الفجوات بطريقة مفاجئة ومن دون سابق إنذار، فتكون الأمور على ما يرام ثمّ ينحرف مستوى أداء الموارد البشرية الفعلي نحو الأسفل، أي يتراجع عما كان عليه في السابق، في حين يبقى مستوى الأداء المعياري المستهدف في مكانه. ويمكن توضيح هذه الفجوة من خلال الشكل التالي:



- المصدر: محمّد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2014م، ص 125.

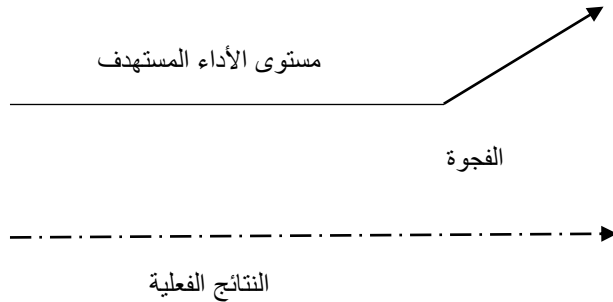
يُبيّن لنا الشكل السابق أنّ مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المعياري للموارد البشرية كانا يسيران بالتوازي، رغم وجود فرق طفيف بينهما، والذي يعتبر ضمن المجال المسموح به، ولأسباب معيّنة إنحرف مستوى أداء الموارد البشرية نحو الأسفل فظهرت فجوة في أدائها، نظراً لزيادة الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف.

¹ محمّد كمال مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 125-128.

ب- فجوة التوقعات البارزة (Raised Expectations): على عكس النوع الأول يحدث النوع الثاني من الفجوات في حالة تغيير المنظمة لمستويات أداء مواردها البشرية المستهدف، أي تغيير معايير تقديم الأداء في حين تبقى الموارد البشرية تعمل بنفس الريتم السابق للتغيير، وبذلك تظهر فجوة كبيرة بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المستهدف من طرف المنظمة. ويظهر هذا النوع من الفجوات في حالة رفع المدراء لتوقعاتهم حول مستوى نشاط المنظمة بشكل طموح، مثل: رفع رقم الأعمال المتوقع بسبب تغيير مديرها العام، ويمكن توضيح هذا النوع من

الفجوات من خلال الشكل التالي:

- الشكل (10): فجوة التوقعات البارزة

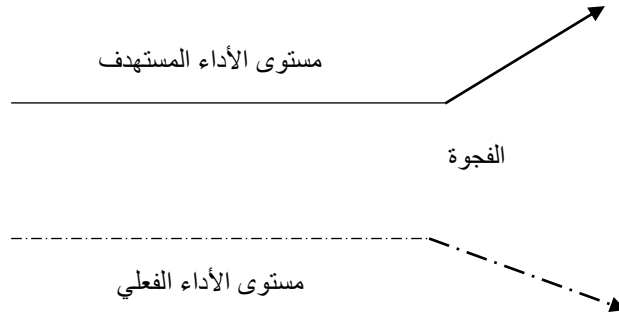


-المصدر: محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2014م، ص126.

نلاحظ ان الشكل رقم(10) يختلف عن سابقه في كون الخطان المعبران عن مستويي الأداء كانا متوازيين في بداية الأمر، ثم انحرف الخط المستمر الذي يُعبّر عن مستوى الأداء المعياري المستهدف من طرف المنظمة نحو الأعلى، بينما بقي الخط المتقطع المعبر عن مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية محافظاً على مساره الأفقي، فظهرت فجوة بين المستويين شبيهة بالحالة الأولى لكنّها نحو الأعلى، على عكس النوع الأول حيث كانت الفجوة نحو الأسفل.

ج- فجوة الحظ العاثر (The Double Whammy): تظهر فجوة الحظ العاثر عندما يتزامن رفع المنظمة لتوقعاتها حول مستوى نشاطها مع تراجع مفاجئ وتدهور الأداء الفعلي لمواردها البشرية، مثل: الرفع من رقم الأعمال المتوقع وحدث عطب في الآلات في نفس الوقت، ويمكن توضيح هذا النوع من الفجوات من خلال الشكل التالي:

- الشكل (11): فجوة الحظ العاثر

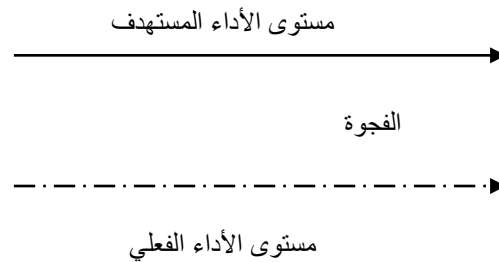


- المصدر: محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مرطز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2014م، ص 127.

نلاحظ أنّ الشكل رقم (11) يجمع بين الشكلين السابقين، حيث كان المستقيمان المستمر والمتقطع يسيران بالتوازي في إطار مجال السماح، ثم فجأة انحرف كلاهما في اتجاه مختلف، حيث اتّجه الخطّ المستمر نحو الأعلى بسبب زيادة توقعات المنظمة حول الأداء المستهدف، في حين اتّجه الخط المتقطع نحو الأسفل بسبب تعطلّ آلات العمل، وبالتالي ظهرت فجوة أعظم من الفجوتين السالفتي الذكر.

د- فجوة لم تعمل جيداً منذ البداية (It never work right): يظهر هذا النوع من الفجوات منذ بداية العمل ويستمرّ خلال جميع مراحلها، بسبب فشل النظام المتبع في تحقيق أهدافه، لأنّ الإجراءات التي تمّ اتخاذها خاطئة من أساسها، وبالتالي لا يمكن أن تُؤدّي إلى تحقيق مستوى أداء فعلي مساوي للأداء المعياري المستهدف، أو على الأقل ينتمي إلى مجال السماح الذي تقبله المنظمة. ويمكن توضيح هذا النوع من خلال الشكل التالي:

- الشكل (12): فجوة لم تعمل جيداً منذ البداية

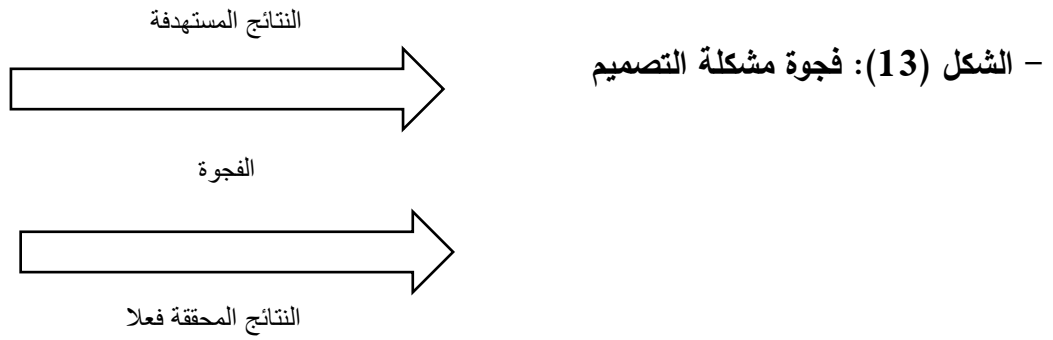


المصدر: محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2014م، ص 128.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (12) أنّ مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية موازي لمستوى الأداء المستهدف من طرف المنظمة (الخط المستمر والخط المتقطع)، ورغم ذلك توجد فجوة في أدائها، لكون

مستوى الأداء الفعلي يقع خارج مستوى المجال المسموح به من طرف المنظمة، أي أنّ الأمور لم تكن على ما يرام منذ بداية العمل، ويمكن أنّ يكون سبب حدوث هذه الفجوة راجع إلى تحديد المنظمة لأداء معياري مستحيل التحقيق، أو أنّ الموارد البشرية المعتمد عليها غير مناسبة.

هـ - فجوة مشكلة التصميم الأولي (The Basic Engineering Problem): يُعتبر هذا النوع من الفجوات شبيهاً بالنوع الرابع الى حدّ كبير، والفرق الوحيد بينهما أنّ النوع الرابع تعرف بداية حدوثه، بينما فجوة مشكلة التصميم ليس لها تاريخ، بسبب عدم وجود سجلات أو تقارير حولها، وإنّما توجد نتائج مستهدفة فقط. ويمكن تمثيل هذا النوع من الفجوات كما يلي:



-المصدر: محمد مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2014م، ص 128.

نلاحظ أنّ الشكل الأخير شبيهه بسابقه لكون السهم العلوي يوازي السهم الذي يقع أسفل منه، لكنّ الفرق بينهما أنّ الشكل رقم (12) يحتوي على خطين مستقيمين يُمثّلان تطورات مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المستهدف خلال فترة زمنية، في حين يحتوي الشكل رقم (13) على سهمين قصيرين فقط، يعبران عن عدم التقارب بين النتائج المحققة من طرف الموارد البشرية والنتائج المستهدفة التي كان ينتظر تحقيقها، ولا تظهر بداية الانحراف في الشكل الأخير.

رابعاً- موقع عملية تحسين الأداء ضمن إدارة الأداء ومحتواها:

تعتبر عملية تحسين أداء الموارد البشرية جزء لا يتجزء من إدارة الأداء، وتحتل مكانة هامة بها، وتتم من خلال جملة من الإجراءات، كل هذه النقاط سنوضحها فيمايلي:

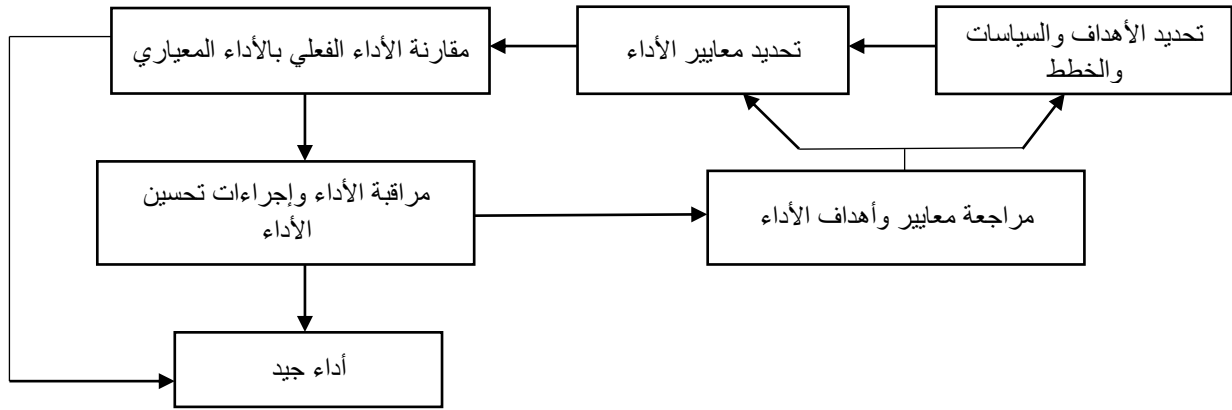
1- موقع عملية تحسين الأداء ضمن إدارة الأداء:

تعتبر عملية تحسين أداء الموارد البشرية كخطوة أساسية ضمن خطوات إدارة الأداء، فعندما تكتشف المنظمة وجود انحراف في أداء مواردها البشرية عن المسار المخطّط، أي في حالة وجود فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري الذي تستهدفه المنظمة، تلجأ هذه الأخيرة إلى أحد الخيارين التاليين: إما أن تقوم

بتحسين أداء مواردها البشرية وتصحيحه، وإما أن تعيد النظر في مستوى الأداء المعياري الذي تم تحديده في مرحلة سابقة من مراحل إدارة الأداء.¹

يمكن توضيح موقع عملية تحسين الأداء بالنسبة لإدارة الأداء من خلال الشكل التالي:

-الشكل (14): موقع تحسين الأداء ضمن إدارة الأداء



-Source: Copyrights RRC business training, **Human Resources Management**, p.140,
(Site web: www.abeuk.com, date de consultation: le 14/12/2015).

يبين الشكل أعلاه أنّ تحسين الأداء يمثل الخطوة الرابعة من خطوات عملية إدارة الأداء، حيث تبدأ هذه العملية بتحديد الأهداف، ثم تنتقل إلى تحديد معايير الأداء، وفي خطوة ثالثة تتم مقارنة الأداء الفعلي الذي حققته الموارد البشرية مع الأداء المعياري الذي تهدف إليه المنظمة، وفي حالة وجود فجوة في أداء الموارد البشرية، تلجأ المنظمة إلى القيام بعملية تحسين الأداء، فإذا أفضت العملية إلى أداء جيّد وتحسّن الأداء تنتهي الدورة ونعود إلى الخطوة الثالثة من جديد، أي تقييم الأداء بالإعتماد على نفس المعايير والأهداف السالفة الذكر. بينما إذا لم يتحسن الأداء رغم القيام بإجراءات التحسين في هذه الحالة فإن المنظمة ستعيد النظر في المعايير المحددة، أو تعيد النظر في أهدافها، أو تعيد النظر في كليهما معاً.

2- محتوى عملية تحسين أداء الموارد البشرية

تتضمن عملية تحسين أداء الموارد البشرية أجوبة عن التساؤلات التالية:²

أ- أين نحن الآن؟

يتم الحصول على جواب عن هذا السؤال من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية.

ب- إلى أين نريد الوصول؟

تتطلب الإجابة عن هذا التساؤل تبادل الآراء بين الموارد البشرية رؤساء ومرؤوسين، واتفاقها حول نقاط ضعف الأداء التي يجب تحسينها، بغية الوصول إلى مستويات أداء معينة تحوز على قبول الجميع.

ج- ما الذي يجب فعله للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المراد الوصول إليه؟

¹ Copyrights RRC business training, OP.Cit, p.140.

² Andrew W. Ghillyer, OP.Cit, p269.

يُمثل الجواب على هذا التساؤل جوهر عملية تحسين الأداء، ويتضمن الخطوات الضرورية للعملية، وذلك من خلال توضيح برامج تنمية الكفاءات والتدريبات الضرورية لتحسين أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحديد المساعدات الواجب تبادلها فيما بينها لبلوغ مستوى الأداء المستهدف.

المطلب الثاني: مداخل تحسين أداء الموارد البشرية

تتطلب عملية تحسين أداء الموارد البشرية القضاء على فجوة الأداء السالفة الذكر، وهذا بدوره يتطلب معرفة أسبابها الحقيقية، والتي تمّ تصنيفها حسب مصدرها إلى ثلاث فئات رئيسية هي: أسباب متعلقة بالموارد البشرية، أسباب مرتبطة بالوظائف التي تشغلها هذه الأخيرة وأسباب مصدرها ظروف العمل، وبناءً على هذه المسببات يمكن تحسين أداء الموارد البشرية عبر ثلاثة مداخل رئيسية، هي¹:
أولاً- **مدخل تحسين الموارد البشرية**: يستند هذا المدخل على اعتبار أن الموارد البشرية هي سبب حدوث فجوة الأداء، وبالتالي حل هذه المشكلة يكمن في تعديل سلوكياتها، وهذا بعد التأكد من صحة هذا الافتراض، وفي هذا الإطار يمكن إتباع أحد السبل التالية:

1- التركيز على جوانب القوة:

في هذه الحالة تقوم المنظمة بتشجيع الجوانب الإيجابية في سلوكيات الموارد البشرية لتصير أفضل، بغض النظر عن الجوانب السلبية فيها.

2- التركيز على الأداء المرغوب:

يعتمد هذا الأسلوب على دفع الموارد البشرية للقيام بما يحقق أهداف المنظمة، وهذا يتطلب تحقيق الإنسجام بين متطلبات الوظائف وبين دوافع الموارد البشرية التي تشغلها، حتى لا تتعارض هذه الأخيرة مع أهداف المنظمة.

3- ربط الأداء بالأهداف الشخصية للموارد البشرية:

تسعى المنظمات في هذه الحالة إلى محاولة وضع أهداف ومعايير للأداء تكون متوافقة مع أهداف مواردها البشرية، وبالتالي تضمن سعي هذه الأخيرة إلى تحقيقها طالما أنها ترى فيها تحقيقاً لتطلعاتها، فتسود بالمنظمة روح الرقابة الذاتية والمسؤولية الجماعية عن تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً- مدخل تحسين الوظيفة:

يعتبر التوافق بين متطلبات الوظائف وبين كفاءات الموارد البشرية التي تشغلها شرطاً ضرورياً لنجاحها في أداء مهامها على أكمل وجه، وفي هذا الإطار يمكن القيام بالإجراءات التالية:

¹ محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، صص 129-132.

- 1- تحديد المهام الوظيفية الضرورية لبلوغ الأداء المستهدف؛
- 2- تحديد الموارد البشرية المناسبة للقيام بهذه المهام؛
- 3- تصميم الوظائف على الوجه الملائم؛
- 4- توفير المرونة في العمل وتبادل المهام والوظائف بالمنظمة؛
- 5- تكليف الموارد البشرية بمهام خاصة من وقت لآخر.

ثالثاً- مدخل تحسين بيئة العمل:

تعني بيئة العمل الظروف المحيطة بالوظيفة، أي المناخ التنظيمي الذي تعمل به الموارد البشرية، مثل: أسلوب القيادة والإشراف بالمنظمة، التنظيم المعتمد بها، بالإضافة إلى الموارد المادية المستخدمة في العمل، دون إهمال الجانب المعنوي للموارد البشرية.

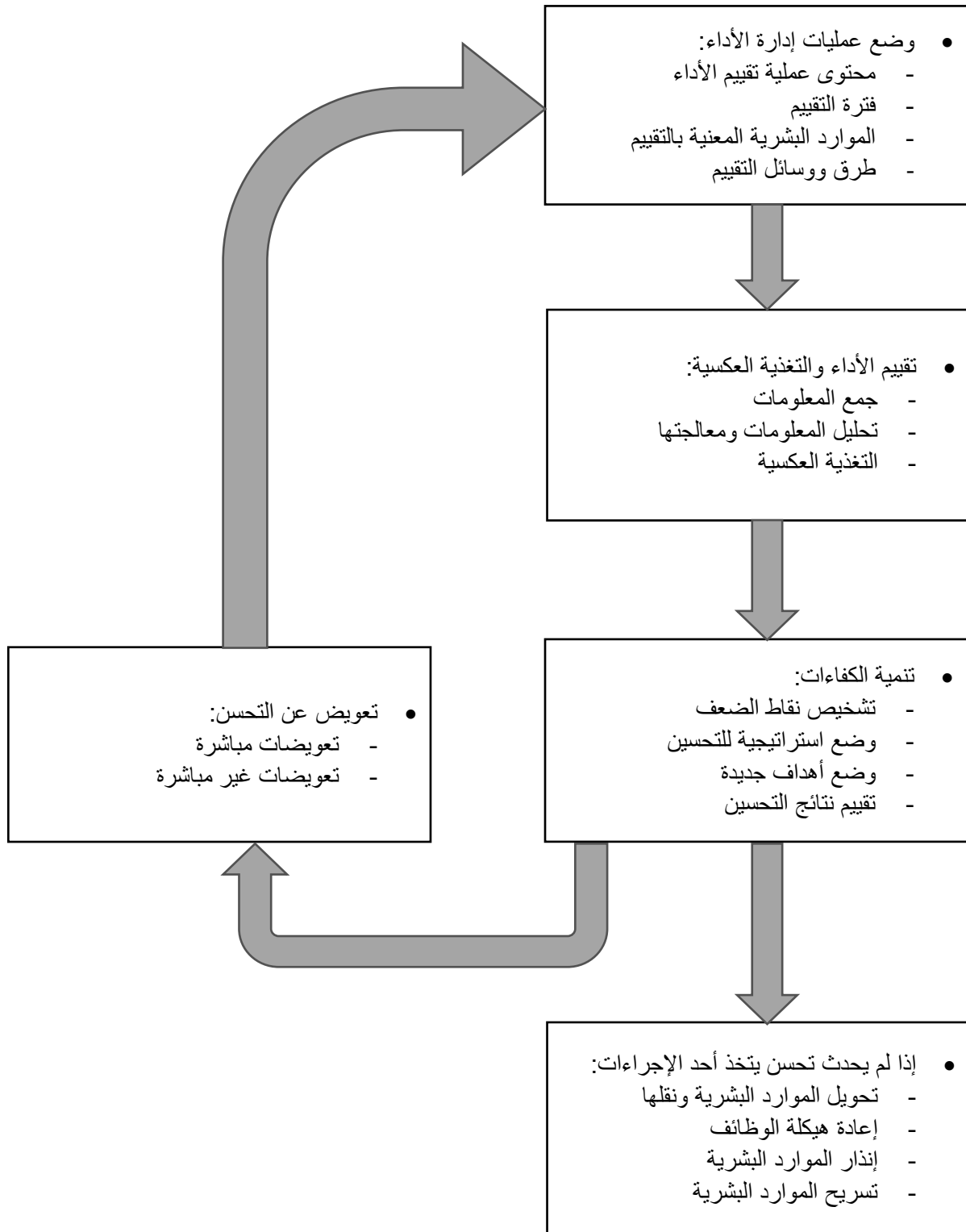
إقترح محمّد قذري حسن تحسين بيئة عمل الموارد البشرية من خلال الإجراءات التالية:¹

- 1- القيادة الناجحة: ويتطلب ذلك تحلّي قادة الموارد البشرية بالثقة بالنفس وبالآخرين، والقدرة على التأثير فيهم بما يخدم مصلحة المنظمة ومصلحة مواردها البشرية في ذات الوقت؛
- 2- تمكين الموارد البشرية: ونعني به منحها بعض الصّلاحيات للمشاركة في تحمّل المسؤولية بالمنظمة، وذلك في ظلّ تعهدها بالاستخدام الفعّال لهذه الصّلاحيات؛
- 3- تنمية كفاءات الموارد البشرية وتدريبها: يعني ذلك توفير بيئة عمل وظروف تمكنها من التزود بالمعارف والكفاءات الضرورية لأداء وظائفها كما ينبغي؛
- 4- التّحفيز الفعّال: يعتبر التّحفيز الفعّال أحد أهم مقومات بيئة العمل، ويعني القدرة على التأثير في دوافع الموارد البشرية وتوجيهها لمصلحة المنظمة، دون المساس بمصالحها الشخصية.

نلاحظ من خلال استعراضنا لمداخل تحسين أداء الموارد البشرية أنّ عملية تنمية الكفاءات تعتبر عملية جوهرية في تحسين الأداء، والذي بدوره يعد من أهم عمليات إدارة الأداء، وهو ما لخصه سيمون دولان (Simon Dolan) من خلال الشكل التالي:

¹ المرجع نفسه.

- الشكل (15): موقع تنمية الكفاءات بالنسبة لإدارة الأداء



-Source: Simon L. Dolan et Autres, **Gestion des Ressources Humaines**, 4^{eme} Edition, Pearson Education, Canada, 2008, p.208.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (15) أنّ المنظمات تقوم بوضع الأهداف التي على أساسها سيتم تقييم أداء الموارد البشرية، حيث تظهر الحاجة إلى تنمية الكفاءات في حالة ملاحظة وجود انحرافات في الأداء عن المسار الذي تم التخطيط له في السابق، وعلى هذا الأساس فإنّ تنمية الكفاءات يكون الغرض منها هو تصحيح الوضع وتدارك النقائص الموجودة في أداء الموارد البشرية، لذلك بعد الإنتهاء من هذه العملية يجب القيام بتقييم لمدى فعاليتها في عملية التحسين، فإذا كانت نتائج التقييم إيجابية تطلب الأمر تشجيع الموارد البشرية مادياً ومعنوياً، وإذا حدث العكس وكانت نتائج التقييم سلبية، تطلب الأمر تدخل إدارة الموارد البشرية عن طريق جملة من الإجراءات المتسلسلة تبدأ بنقل الموارد البشرية المعنية إلى وظائف أخرى، أو إجراء تعديلات على الوظائف، وقد يصل الأمر إلى حد الإستغناء عن الموارد البشرية في حالة فشل جميع المحاولات التحسينية.

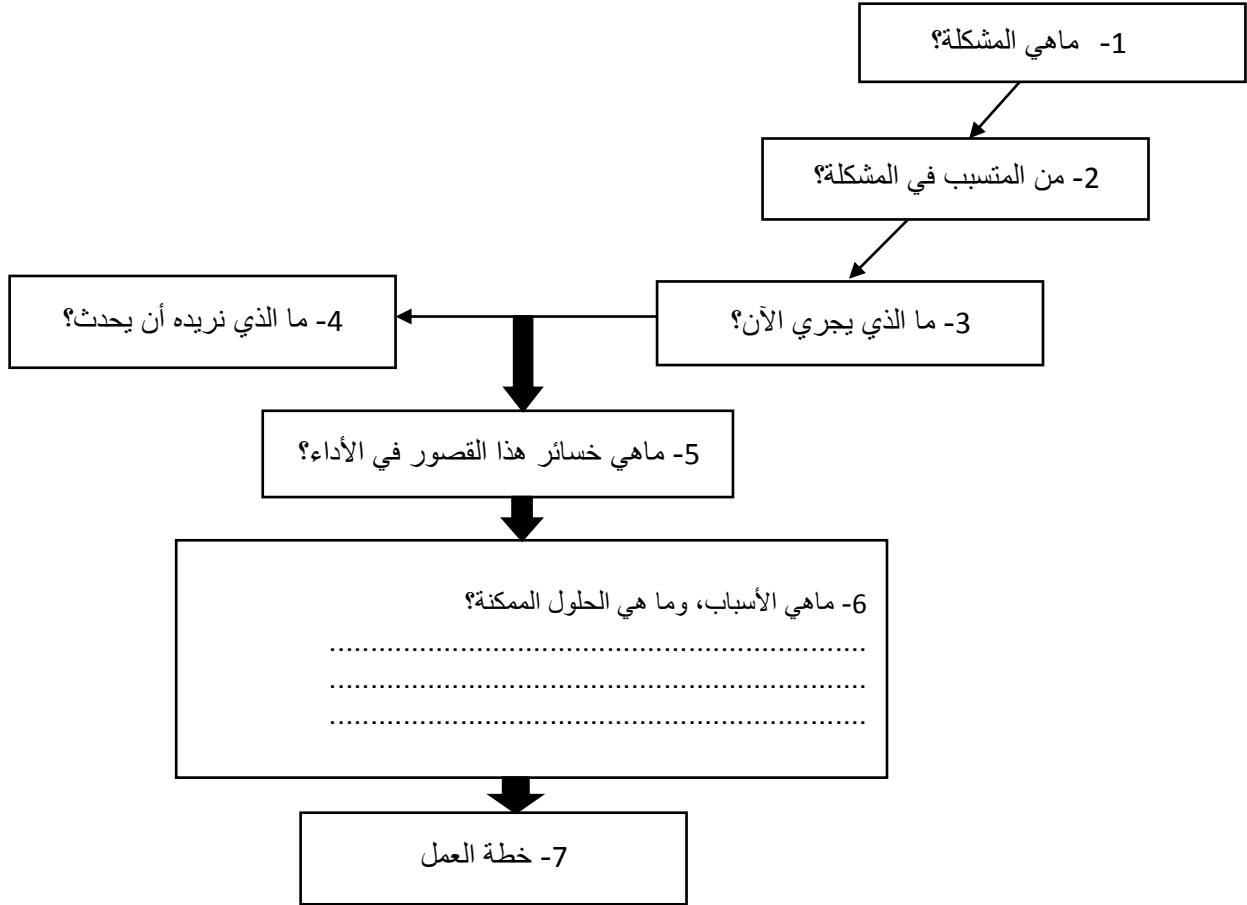
المطلب الثالث: خطوات تحسين أداء الموارد البشرية ومعوقاته

تتمّ عملية تحسين أداء الموارد البشرية من خلال جملة من العمليات الفرعية التي يمكن ترتيبها في شكل خطوات متتابعة، كما يمكنها أن تواجه جملة من المعوقات، هذا ما سنوضحه فيمايلي:

أولاً- خطوات تحسين أداء الموارد البشرية:

يرى نيجيل هاريسون (Nigel Harrison) أنّ عملية تحسين أداء الموارد البشرية تتم من خلال سبع عمليات رئيسية كما هو موضح في الشكل التالي:

- الشكل (16): خطوات تحسين أداء الموارد البشرية



- المصدر: نيجل هاريسون، تعريب خالد العامري وآخرون، كيف تحسن من أداء موظفيك، دار الفاروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001م، ص24.

يوضح الشكل رقم (16) أنّ وضع خطة عمل لتحسين أداء الموارد البشرية يتطلب القيام بجملّة من العمليات المتتالية تبدأ بتحديد مشكلة الأداء، أي تحديد فجوة الأداء التي أشرنا إليها سابقاً، ثم يتم تحديد الموارد البشرية المعنية بهذه الفجوة، ليتم بعدها التّحديد الدّقيق لحقيقة هذه الفجوة، وذلك من خلال تشخيص الأداء الحالي للموارد البشرية ومقارنته بما هو منتظر منها، لمعرفة مدى النقائص والخسائر التي ستحملها المنظمة نتيجة هذه الوضعية، بعد ذلك تأتي عملية تحديد الأسباب التي أدّت إلى حدوث مشكلة في أداء الموارد البشرية، من أجل الوصول إلى الحلول الممكنة لها، والتي تُمثّل جوهر خطة العمل التي ستتبع للتخلّص من فجوة الأداء.

قسّم لويس غوميز (Luis R. Gomez) وآخرون عملية تحسين أداء الموارد البشرية إلى أربع خطوات رئيسية هي:¹

1- استكشاف مشكلة ضعف الأداء؛

2- تحليل أسباب هذه المشكلة؛

3- وضع خطة عمل وتمكين الموارد البشرية من الحل؛

4- توجيه الإتصال نحو الأداء وتوفير التغذية العكسية.

سنوضح هذه الخطوات فيما يلي:²

1- استكشاف مشكلة ضعف الأداء:

تعتبر هذه الخطوة أساسية بالنسبة لنجاح عملية تحسين أداء الموارد البشرية، ويتم خلالها تحديد أسباب حدوث فجوات الأداء، وهذا يعتبر تحدياً كبيراً بالنسبة للمنظمات، خاصة وأنّ هذه الفجوات يمكن أن تحدث لأسباب خارجة عن نطاق تحكم الموارد البشرية، في حين تتحمّل هذه الأخيرة نتائجها، وتكمن أهمية هذه الخطوة فيما يلي:

أ- تحديد أسباب ضعف الأداء له تأثير مباشر على نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية بالمنظمة؛

ب- تحديد أسباب ضعف الأداء وفجواته يمكن أن يكون سبباً لحدوث صراعات بين الموارد البشرية لا تُحمد عقباها؛

ج- التّحديد الدّقيق لأسباب ضعف الأداء هو المحدد الرئيسي لنوع العلاج المستخدم لحل هذه المشكلة.

تنقسم أسباب مشكلة ضعف الأداء (فجوة الأداء) إلى ثلاثة عوامل رئيسية، هي:

• **القدرات:** وتضم الخصائص المعرفية للموارد البشرية وكفاءاتها، بالإضافة إلى خصائصها

الفيزيولوجية؛

• **الدّافعية:** تشمل نظام التّحفيز الذي تعتمد عليه المنظمة المتكون من مختلف المؤثرات الخارجية

التي توجه سلوك الموارد البشرية، مثل: المكافآت والحوافز المادية والعقوبات؛

¹ Luis R. Gomez-Mejia and others, **Managing human resources**, 5th Edition, Pearson education, New Jersey, United States of America, 2007, p.225.

² Ibid, p-p 226-229.

• **ظروف العمل:** تتمثل هذه الظروف في خصائص المنظمة وإمكانياتها التي تؤثر في أداء مواردها البشرية، مثل: الآلات، النظام الإداري والأنشطة الوظيفية.

يجب على مسؤولي المنظمات الإنطلاق من العوامل المتعلقة بظروف العمل ومناقشتها مع الموارد البشرية المعنية بمشكلة ضعف الأداء، من أجل الوصول إلى الأسباب الحقيقية لهذه المشكلة تدريجياً.

2- تحليل أسباب مشكلة ضعف الأداء:

بعد التحديد الدقيق لأسباب مشكلة ضعف أداء الموارد البشرية، تأتي مرحلة تحليل الأسباب، واتخاذ الإجراءات الضرورية للتحكم في الوضع، وتتعلق الإجراءات المتخذة لحل المشكلة بكل العناصر الثلاث السالفة الذكر (القدرات، الدافعية وظروف العمل)، مثل: برمجة تدريب متخصص لتحسين القدرات السلوكية للموارد البشرية. وتتضمن هذه الخطوة محاورة الموارد البشري المعنية بمشكلة ضعف الأداء حول النقاط التالية:¹

- أ- إخبارها بالنقائص التي تم اكتشافها في أدائها؛
- ب- طلب إيضاحات حول هذه النقائص والمشاكل؛
- ج- تذكيرها بمتطلبات الوظائف وما يجب فعله؛
- د- تحديد أهداف واضحة تمثل حلول للمشكلة؛
- هـ- تحسيسها بأهمية تحسين أدائها وعواقب فشلها.

3- وضع خطة عمل وتمكين الموارد البشرية من الحل:

تتطلب الإدارة الحقيقية لأداء الموارد البشرية وتحسينه إتاحة الفرصة لها لتحسين أدائها، من خلال تمكينها من إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل ضعف الأداء، وإزالة جميع العراقيل التي يمكن أن تحول بينها وبين تحقيق هذه الغاية، كما يجب تفادي قيام الرؤساء بإصدار أوامر مباشرة إلى الموارد البشرية التي تحت إشرافها كحلول لمشاكل أدائها، من دون أن تساهم هذه الأخيرة في إيجاد هذه الحلول.²

4- توجيه الإتصال نحو الأداء وتوفير التغذية العكسية:

تتطلب عملية تحسين أداء الموارد البشرية تبادل المعلومات والأفكار فيما بينها على اختلاف مستوياتها الوظيفية حول مشكلة ضعف الأداء، خاصة ما تعلق منها بمصدر المعلومات ومحتواها، وتجدر الإشارة إلى ضرورة التركيز على المعلومات المتعلقة بأداء الموارد البشرية، بدلاً من التركيز على

¹ Yves Emery et François Gonin, OP.Cit, p.77.

² Luis R. Gomez Mejia and others, OP.Cit, p.228.

الأشخاص المسؤولة عن هذا الأداء، وبالتالي فالإتصال الفعال يلعب دوراً هاماً في تحديد أسباب ضعف أداء الموارد البشرية وإيجاد الحلول المناسبة لها في أقرب وقت.¹

من خلال استعراضنا لمختلف خطوات عملية تحسين أداء الموارد البشرية لاحظنا أنها تتطلب تضافر جهود الجميع لنجاحها، وليست حكراً على إدارة الموارد البشرية ومسؤوليها فقط، بل يجب أن تشارك جميع شرائح الموارد البشرية رؤساء ومرؤوسين في كل خطوة من خطواتها انطلاقاً من تحديد مشكلة ضعف الأداء، وصولاً إلى الحل المناسب لها، لأن نجاح هذه العملية يعود بالفائدة على الجميع من دون استثناء.

ثانياً- معوقات تحسين أداء الموارد البشرية:

توجد مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تعرقل نجاح عملية تحسين أداء الموارد البشرية، نذكرها فيما يلي:²

1- معوقات شخصية: مصدرها الموارد البشرية ذاتها، ومن أهمها ما يلي:

- أ- مركزية القرارات بالمنظمة، وعدم تفويض السلطات؛
- ب- التركيز المفرط على الإيجابيات وإهمال الجوانب السلبية في أداء الموارد البشرية؛
- ج- عدم التحكم في إدارة الوقت الخاص بتحسين الأداء؛
- د- التركيز على التفاصيل وإهمال جوهر الأداء؛
- هـ- توقف تفكير الموارد البشرية في التحسين، والتسليم بالعجز عن تحقيق الأفضل؛
- و- قلة المساعدات من طرف المحيطين بالموارد البشرية المعنية بالتحسين؛
- ز- اليقين الزائد والاعتقاد بحتمية الأمور؛
- ح- تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة الجماعية.

2- معوقات على مستوى المنظمة: من أهمها ما يلي:

- أ- أخطاء تقييم الأداء الناجمة عن عدم فعالية نظام التقييم؛
- ب- عدم مرونة الوظائف؛
- ج- بطء الإجراءات الإدارية؛
- د- عدم فعالية نظام المعلومات والاتصال بالمنظمة؛
- هـ- سوء العلاقات بين الموارد البشرية بالمنظمة.

¹ Luis R. Gomez Mejia and others, p.229.

² محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 141.

في الأخير نستطيع القول أنه مهما كانت طبيعة هذه العراقيل فإنه يمكن تجاوزها إذا تضافرت جهود الموارد البشرية، على اختلاف وظائفها، طالما أنها تسعى إلى تحقيق مصالحها الشخصية في إطار المصلحة العامة للمنظمة.

- خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى المتغير التابع في دراستنا هذه، المتمثل في تحسين أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أولها للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بأداء الموارد البشرية عامةً، انطلاقاً من تعاريف الأداء، مروراً بإدارة الأداء، وصولاً إلى تقييم الأداء الذي يعد من بين العمليات الأساسية في إدارة الأداء، والذي خصصنا له مبحث ثاني باعتباره عملية ضرورية لمعرفة مدى حاجة الموارد البشرية لتحسين أدائها. أما المبحث الثالث فخصص لعملية تحسين الأداء، التي تمثل علاجاً للقصور والخلل الذي يعرفه أداء الموارد البشرية، والذي كشفت عنه عملية تقييم الأداء، وتتم عملية التحسين بالتركيز على أحد المتغيرات الثلاثة التالية: تحسين الوظيفة، تحسين الموارد البشرية وتحسين ظروف العمل، وذلك بحسب طبيعة الأسباب التي أدت إلى حدوث خلل الأداء. وتتم هذه العملية عبر مراحل متتالية، تبدأ باستكشاف المشكلة، ثم تحليلها لمعرفة تفاصيلها وأسبابها، تليها عملية وضع خطة عمل للوصول إلى الحلول المناسبة لها، وأخيراً تنفيذ الخطة ومتابعتها لمعرفة مدى فعاليتها في تحقيق الهدف المنشود. كما تطرقنا في نهاية هذا الفصل إلى المعوقات التي من شأنها أن تعرقل عملية تحسين أداء الموارد البشرية، والتي تصنف حسب مصادرها إلى صنفين: معوقات مصدرها المنظمة، وأخرى مصدرها الموارد البشرية ذاتها، وكلاهما يحتاج إلى دراسة معمقة من طرف مسؤولي إدارة الموارد البشرية بالمنظمات لضمان نجاح عملية التحسين، وبالتالي الحفاظ على مستويات أداء جيدة لدى الموارد البشرية ومنظماتها.

- تمهيد:

تطرقنا في الفصول السابقة إلى الإطار النظري لموضوع البحث، وسنحاول في هذا الفصل النزول إلى الميدان لمعرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة الموارد البشرية العاملة بالإدارة لدى هذه المنظمات، والتي تمثل مجتمع البحث، حيث سنقوم باختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع تتكون من موارد بشرية استفادت من برامج لتنمية الكفاءات لدراسة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع، وأخرى لم تستفد من أي برنامج لتنمية الكفاءات تكون كمجموعة ضبط، ثم نقوم بتقييم مستويات كفاءاتها بواسطة استمارة مكونة من عدة محاور لقياس متغيرات البحث، لمعرفة مدى تحقيق تلك البرامج للغاية منها، والوقوف على مستويات تحسن أداء الموارد البشرية من خلال تحليل أرائها، ومن ثمة معرفة العلاقة بين تنمية الكفاءات وتحسين الأداء بالمنظمات الاقتصادية المدروسة. كما خصصنا المحور الأخير من محاور الاستمارة لمعرفة آراء أفراد العينة المدروسة حول الأسباب التي من شأنها الحيلولة دون تحسين أدائها الوظيفي، وبالاعتماد على الأساليب الإحصائية المتعارف عليها يمكننا اختبار فرضيات البحث والوصول إلى النتائج التي نستخلص منها الإقتراحات، وبالتالي تحقيق أهداف البحث المشار إليها في المقدمة.

المبحث الأول: مجالات الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات

تمت الدراسة الميدانية ضمن مجالات محددة زمنياً، مكانياً وبشرياً، وبالاعتماد على عدة أدوات، وهو ما سنتطرق إليه فيما يلي:

المطلب الأول: مجالات الدراسة الميدانية:

تمثل مجالات الدراسة الميدانية الحدود التي جرت في إطارها هذه الأخيرة، وتنقسم إلى ثلاثة متغيرات تتمثل في: المجال الزمني، المجال المكاني والمجال البشري.

أولاً- المجال الزمني:

قمنا بإجراء الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من سنة 2017م، تم خلالها إعداد أداة الدراسة المتمثلة في الاستمارة، تحكيمها، توزيعها، معالجة البيانات وتحليلها لاستخلاص النتائج، مع الإشارة إلى أن فترة تقييم تنمية الكفاءات وتحسين أداء الموارد البشرية التي شملتها الأسئلة الواردة في الاستمارة تمتد لثلاث سنوات (2015، 2016 و 2017م)، ويعود سبب اعتمادنا لهذه الفترة إلى السعي من أجل الحصول على أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية التي استفادت من برامج لتنمية الكفاءات من جهة، ومنحها فترة كافية لاستخدام تلك الكفاءات المكتسبة من جهة أخرى، وبذلك نصل إلى نتائج أكثر موضوعية.

ثانياً- المجال المكاني:

نظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة المتمثل في الموارد البشرية العاملة بإدارات المنظمات الاقتصادية الجزائرية، ومحدودية إمكانيات الباحث، ناهيك عن بعض العراقيل البيروقراطية التي تصعب عمل الباحث، إختارنا إجراء الدراسة الميدانية على عينة عشوائية تنتمي إلى مجموعة من المنظمات الاقتصادية العمومية بالشرق الجزائري، وبالضبط من ولايتي ميلة وقسنطينة، ويتعلق الأمر بالمنظمات الاقتصادية التالية:

- مجمع صيدال لصناعة الأدوية (SAIDAL)- فرع قسنطينة؛
- الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ)- الوحدة التجارية بميلة؛
- المؤسسة الوطنية لصناعة وتسويق الأجهزة الكهرومنزلية (SONARIC)- بفرجيرة ميلة؛
- الجزائرية للمياه (ADE)- وحدة ميلة؛
- دار المالية لولاية ميلة.

نشير إلى أننا راعينا عند اختيارنا لهذه المنظمات معيار التجانس حتى تكون العينة المدروسة ممثلة لمجتمع الدراسة، فجميعها منظمات عمومية وبالتالي فهي تتبنى نفس المعايير المعتمدة لتقييم الكفاءات، وتتبع نفس الأساليب لتميتها، وبصفة عامة تشترك في خصائص إدارة مواردها البشرية.

ثالثاً- المجال البشري:

أجرينا دراستنا الميدانية على عينة من الموارد البشرية العاملة بالإدارة تم سحبها بطريقة عشوائية من المنظمات الاقتصادية الجزائرية، وقد ركزنا دراستنا على الشريحة العاملة بالإدارة دون سواها لسبب وجيه، يتمثل في كون الكفاءات الإدارية موحدة لدى جميع المنظمات، أي أنها لا تختلف باختلاف هذه الأخيرة، وبالتالي يمكن دراستها بنفس الاستمارة وتعميم النتائج المتوصل إليها على منظمات مجتمع البحث. بينما الكفاءات التشغيلية فتختلف باختلاف أنشطة المنظمات ووظائف الموارد البشرية العاملة بها، وبالتالي لا تراعي معيار التجانس ولا تتيح تعميم نتائج الدراسة. وقد وزعنا الاستمارات على جميع أفراد الموارد البشرية العاملة بإدارات المنظمات الاقتصادية المدروسة، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة 250 استمارة، حيث تم استرجاع (230) منها، وبعد استبعاد (30) استمارة غير صالحة للمعالجة الإحصائية، بقي العدد الصافي (200) استمارة جاهزة للمعالجة وهو حجم العينة المدروسة، أي بنسبة استجابة فاقت (86) بالمائة، وهي نسبة جد مقبولة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

اعتمدنا في دراستنا الميدانية على كل من المقابلة والاستبيان، لأنهما الوسيلتان الأنسب لمثل هذه الدراسات.

أولاً- المقابلة:

تمثل المقابلة إحدى أهم الأدوات المستخدمة لجمع البيانات حول مواضيع العلوم الانسانية بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، ويمكن أن تتم المقابلة بطريقة مباشرة من دون وسائط أو بطريقة غير مباشرة، أي بالاعتماد على وسائل الاتصال المختلفة. وتسمح المقابلة بالاستفادة من عدة مزايا أهمها¹:

1. إمكانية تكييف الأسئلة وفق حاجة الباحث وغاياته، مع ضمان الحصول على إجابات لكل الأسئلة؛
2. إمكانية ملاحظة ردود أفعال المستجوبين وبالتالي الاستفادة منها.

¹ أو ماسيكاران، تعريب إسماعيل بسيوني وعبد الله بن سليمان العزار، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، مطابع الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998م، ص287.

نشير إلى اعتمادنا على المقابلة من أجل توضيح موضوع بحثنا للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدروسة، وإقناعهم بقبول إجراء الدراسة الميدانية على الموارد البشرية التي يشرفون عليها، بالإضافة إلى تقديم شرح مفصل لأسئلة الإستمارة إلى بعض الإطارات الذين أبدوا استعدادهم لتقديم يد المساعدة، وتكفلوا بتوزيع الاستمارات على الموارد البشرية التي شملتها الدراسة الميدانية.

ثانياً- الاستبيان:

يضم الاستبيان مجموعة من الأسئلة تتعلق بمتغيرات البحث، وقد تكون هذه الأسئلة مفتوحة، أي تتيح لأفراد العينة حرية الإجابة، وقد تكون أسئلة مغلقة يطلب من المستجوب الاختيار بين مجموعة من البدائل المحددة، ويتيح هذا النوع من الأسئلة فرصة الحصول على أجوبة دقيقة حول موضوع الدراسة، كما يسهل للباحث عمليتي الترميز ومعالجة البيانات إحصائياً.¹

استخدمنا في دراستنا الميدانية استبيان مكون استمارة ذات ثلاثة أجزاء رئيسية كما يلي*:

1. الجزء الأول معلومات عامة: خصصناه للمعلومات العامة المتعلقة بعينة الدراسة بغية إبراز خصائصها،

ويشمل هذا الجزء المتغيرات التالية:

- أ- **الجنس:** حيث زمنا إلى الذكر بالرقم (1)، وللأنثى بالرقم(2)؛
- ب- **السن:** قسمناه إلى أربعة مجالات تشمل كل الفئات العمرية للموارد البشرية، فئة الأقل من 25 سنة، وتحمل الرمز(1)، فئة من 25 إلى 35 سنة، وتحمل الرمز(2)، فئة من 36 إلى 45 سنة، وتحمل الرمز(3)، وفئة أخيرة تفوق أعمارها 45 سنة، وتحمل الرمز(4)؛
- ج- **الخبرة الوظيفية:** بدورها مقسمة إلى أربعة مجالات، المجال الأول يضم الموارد البشرية التي تقل خبرتها الوظيفية عن 5 سنوات، ورمزنا لها بالرقم(1)، المجال الثاني يمتد من 5 إلى 10 سنوات، ورمزنا له بالرقم(2)، المجال الثالث يمتد من 11 إلى 15 سنة، ورمزنا له بالرقم(3)، وأخيراً مجال يضم الموارد البشرية التي تفوق خبرتها الوظيفية 15 سنة، ورمزنا إلى هذه الفئة بالرقم(4)؛
- د- **المستوى الوظيفي:** قمنا بتقسيم الموارد البشرية العاملة بإدارات المنظمات المدروسة إلى ثلاثة مستويات، المستوى الأول يتمثل العاملون بالإدارة العليا، ورمزنا له بالرقم(1)، المستوى الثاني يتمثل العاملون بالإدارة الوسطى، ويحمل الرقم(2)، والمستوى الثالث يضم الموارد البشرية العاملة بالإدارة الدنيا، ويحمل الرقم(3)، وأخيراً فئة غير الإداريين وتحمل الرقم(4)؛

¹ أوماسيكاران، تعريب إسماعيل بسيوني وعبد الله بن سليمان العزار، مرجع سبق ذكره، 287.
* للإطلاع على نموذج الاستبيان المستخدم في الدراسة الميدانية أنظر الملحق رقم(01).

هـ - الإستفادة من برامج تنمية الكفاءات: تمت دراسة هذا المتغير بواسطة سؤالين، أحدهما عن الاستفادة من برامج تنمية الكفاءات، والآخر عن عددها، حيث زمنا بالرقم (0) لحالة عدم الاستفادة، الرقم (1) لحالة الاستفادة من برنامج واحد، الرقم (2) لحالة الاستفادة من برنامجين، الرقم (3) لحالة الاستفادة من ثلاث لرامج، وأخيراً الرقم (4) للتعبير عن الاستفادة من أكثر من ثلاثة برامج لتنمية الكفاءات؛

* الجزء الثاني مستويات الكفاءة: خصصنا هذا الجزء من الاستمارة لتقييم مستويات كفاءة الموارد البشرية المدروسة، وبضم 24 عبارة تشمل الكفاءات المتعلقة بالموارد البشرية العاملة بالإدارة، والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور رئيسية، محور لتقييم الكفاءات التنظيمية، وآخر لتقييم الكفاءات الشخصية، وثالث لتقييم الكفاءات الوظيفية، ونشير إلى وجود عدة تقسيمات لمحاور الكفاءة تختلف باختلاف الباحثين من حيث تسمياتها والكفاءات التي يشملها كل محور، إلا أنها تتفق من حيث محتواها، أي أنها تشترك في تعبيرها عن نفس الكفاءات الإدارية بصفة عامة. وقد اعتمدنا على التقسيم الذي جاء به مجلس ممارسات التدقيق (APB)*، وبالاستعانة بأنواع الكفاءات الإدارية التي تطرقنا إليها في الجانب النظري من هذا البحث. وقد اعتمدنا في عملية قياس مستويات الكفاءة على سلم ليكارت الخماسي، حيث يرمز الرقم (1) إلى مستوى كفاءة ضعيف، الرقم (2) يرمز إلى مستوى متوسط، الرقم (3) يرمز إلى مستوى جيد، الرقم (4) يرمز إلى مستوى جيد جداً، وأخيراً الرقم (5) الذي يرمز إلى مستوى كفاءة ممتاز.

الهدف من هذا الجزء هو الوقوف على مدى فعالية برامج تنمية الكفاءات في الرفع من مستويات كفاءة الموارد البشرية، حتى نستطيع الإحاطة بالمتغير المستقل من هذه الدراسة.

2. الجزء الثالث تحسين الأداء الوظيفي: قمنا من خلال هذا الجزء باستجواب الموارد البشرية عن مدى تحسن أدائها الوظيفي، وذلك بواسطة سؤال مباشر، حيث رمزنا بالرقم (1) للإجابة بنعم، وبالرقم (0) في حال الإجابة بلا، وينقسم هذا الجزء إلى محورين، أولهما لقياس مستوى تحسن الأداء، من خلال 30 عبارة مقسمة إلى ثلاثة محاور فرعية تشمل مجالات تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، التي ذكرها محمد قدري حسن كما جاء في الجانب النظري من بحثنا هذا، وتشمل: (التحسين على مستوى الوظيفة، على مستوى ظروف العمل وعلى مستوى الموارد البشرية)، وذلك في حالة الإجابة بنعم، وثانيهما لمعرفة الأسباب التي حالت دون تحسن أداء الموارد البشرية من وجهة نظرها، ويشمل ستة أسباب مقترحة للاختيار، مع إعطاء مجال لتقديم أسباب أخرى يعتقدونها المستجوب، وذلك في حالة الإجابة بلا.

* APB : Auditing Practices Board.

الهدف من هذا الجزء هو توضيح وقياس المتغير التابع المتمثل في تحسين الأداء الوظيفي، حتى نتمكن من اختبار علاقته بالمتغير المستقل المشار إليه في الجزء الثاني من الاستبيان.

بعد تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة، تم إجراء بعض التعديلات تمثلت في حذف بعض العبارات وتعديل أخرى بناءً على ملاحظاتهم*، وللتأكد من صلاحية الاستبيان بعد التعديل وإمكانية اعتماده للوصول إلى نتائج صحيحة قمنا باختبار عينة إستطلاعية تضم 40 فرداً من المجتمع المستهدف بالدراسة، وذلك من خلال اختبار ثبات الاستبيان وصدق نتائجه كمايلي:

أ- **إختبار الصدق (Validity):** يعني الصدق أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه، أي أنه يحقق غاية

الباحث من استخدامه، ويمثل هذا المعامل رياضياً الجذر التربيعي لمعامل الثبات كرونباخ ألفا؛

ب- **إختبار الثبات (Reliability):** نعني به التأكد من استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه، أي هل

يمكننا الحصول على نفس النتائج إذا أعدنا استخدام الاستبيان على نفس العينة، أم لا؟ ويتم اختبار ثبات أسئلة الاستبيان بواسطة معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث تتراوح قيمة هذا المعامل بين الصفر والواحد، فالصفر يعني انعدام الثبات، والواحد يعني الثبات التام، وبالتالي كلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك على قوة الثبات، والعكس صحيح في حالة اقتراب قيمته من الصفر.¹

بعد حساب معامل الثبات تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

-الجدول (07): نتائج حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا-

رقم المحور	إسم المحور	عدد عبارات المحور	معامل الثبات كرونباخ ألفا
01	-الكفاءات التنظيمية	07	0,798
02	-الكفاءات الشخصية	10	0,862
03	-الكفاءات الوظيفية	07	0,831
04	-التحسن على مستوى الوظيفة	09	0,906
05	-التحسن على مستوى ظروف العمل	07	0,836
06	-التحسن على مستوى الموارد البشرية	14	0,952
	معامل الثبات العام		0,963

-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

* للاطلاع على الاستمارة قبل التحكيم، وقائمة المحكمين، أنظر الملحق رقم (1).

¹ وليد عبد الرحمن الفراء، تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)، ص38، ملف تم تحميله من موقع البوصلة التقنية (www.boosla.com)، تاريخ الاطلاع: 02 أكتوبر 2016م.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام لمحاور الاستمارة يساوي 0,963 وهو معامل مرتفع، وكذلك الشأن بالنسبة لكل محور من محاورها على حدى، حيث احتل المحور الأخير المرتبة الأولى من حيث قيمة معامل الثبات مقارنة ببقية المحاور الأخرى، وذلك بمعامل ثبات يساوي 0,952 ، واحتل المحور الأول المرتبة الأخيرة بمعامل ثبات يساوي 0,798 ، وتراوحت بقية المحاور بين هاتين القيمتين، وبالتالي نستطيع القول بأن عبارات الاستبيان تتميز بالثبات، خاصة وأنه لا توجد أية عبارة يؤدي حذفها إلى ارتفاع معامل الثبات كرونباخ ألفا، باستثناء العبارة رقم(9) من المحور الثاني من محاور الكفاءة والمتعلقة بالاستقلالية في العمل، حيث يؤدي حذفها إلى ارتفاع معامل الثبات إلى 0,964، ويعتبر ارتفاع طفيف مقارنة بـ 0,963، كما أن حذف هذه العبارة لا يؤثر في قيمة معامل الثبات الخاص بالمحور الثاني والذي يستقر عند القيمة 0,862، سواء ببقاء هذه العبارة أو بحذفها.*

بناءً على قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا المحسوبة أعلاه نجد أن معامل الصدق العام للاستبيان بمحاوره الستة يساوي 0,981، وهو معامل جد مرتفع، وبالتالي فعبارات الاستبيان تتميز بالصدق والثبات، أي يمكن استخدامها للوصول إلى نتائج صحيحة.

ثالثاً- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا الميدانية على معالجة البيانات بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية* (SPSS) ، وبواسطة الأدوات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية، لتوضيح خصائص العينة المدروسة؛
2. المتوسطات الحسابية، لمعرفة التوجه العام لأراء أفراد العينة عند إجابتهم عن أسئلة الإستبيان؛
3. الانحراف المعياري، بهدف التعرف على مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي؛
4. لقياس مستويات كفاءة الموارد البشرية المدروسة ومدى تحسن أدائها الوظيفي، اعتمدنا على سلم ليكارت الخماسي المشار إليه سابقاً، حيث يتكون هذا السلم من خمسة اختيارات ممكنة (1=ضعيف، 2=متوسط، 3=جيد، 4=جيد جداً و 5=ممتاز)، أي يتكون من أربع فترات يمكن حساب طول الفترة كما يلي:
طول الفترة= عدد الفترات مقسوم على عدد الاختيارات = 0,80.

يمكن تلخيص سلم ليكارت الخماسي بعد الترجيح من خلال الجدول التالي:

* للإطلاع على نتائج حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا أنظر الملحق رقم(02).

* SPSS: Statistical Package of Social Sciences.

- الجدول (08): سلم ليكارت المرجح

المستوى	المتوسط المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1,79
متوسط	من 1,80 إلى 2,59
جيد	من 2,60 إلى 3,39
جيد جداً	من 3,40 إلى 4,19
ممتاز	من 4,20 إلى 5

-المصدر: من إعداد الباحث.

المبحث الثاني: تحليل بيانات الاستبيان

سنقوم من خلال هذا المبحث بمعالجة البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان، وذلك بالاعتماد على مختلف الأساليب الإحصائية الوصفية، حيث سنتطرق إلى خصائص العينة، ونحلل آراء أفرادها المتعلقة بجميع محاور الاستمارة المستخدمة في الاستبيان.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

تم تحديد خصائص عينة الدراسة من خلال معالجة البيانات المتعلقة بالجزء الأول من الاستمارة،* وتبين لنا من خلال هذا الجزء أنها تتميز بالخصائص التالية:

أولاً- توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس:

يتوزع أفراد عينة الدراسة بين الذكور والإناث كما هو مبين في الجدول التالي:

-الجدول (09): توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	116	%58
أنثى	084	%42
المجموع	200	%100

- المصدر: من إعداد الباحث.

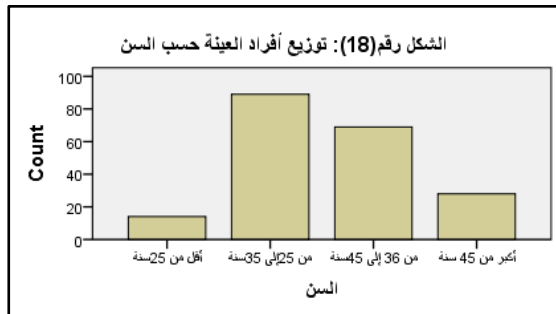
* للاطلاع أكثر على خصائص العينة أنظر الملحق رقم(03).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل المقابل له أن أفراد العينة الذين هم من جنس الذكور تقدر نسبتهم بـ 58% من العدد الإجمالي، في حين يمثل الإناث ما نسبته 42% فقط من هذا العدد، أي أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بقليل، ويمكن تفسير هذا التقارب بطبيعة الوظائف الإدارية التي يشغلونها، فهي لا تتطلب تمتع الموارد البشرية بخصائص فيزيولوجية معينة تجعلها حكرًا على الرجال كما هو الشأن بالنسبة لبعض الوظائف الأخرى.

ثانياً- توزيع أفراد العينة حسب معيار السن:

يتوزع أفراد عينة الدراسة على أربعة شرائح عمرية نوضحها في الجدول التالي:

-الجدول (10): توزيع أفراد العينة حسب معيار السن



السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	14	7,0%
من 25 إلى 35 سنة	89	44,5%
من 36 إلى 45 سنة	69	34,5%
أكبر من 45 سنة	28	14,0%
المجموع	200	100%

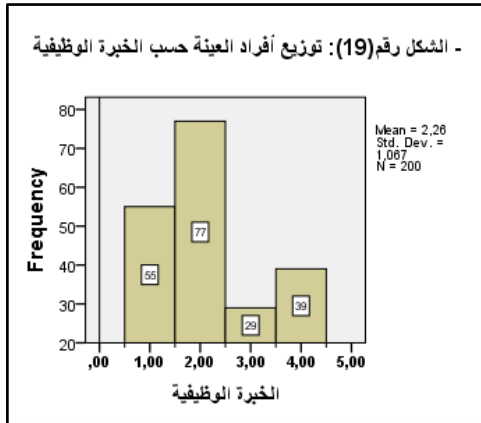
- المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) والشكل المقابل له أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى شريحة الشباب، حيث نلاحظ أن ما نسبته 44,5% من إجمالي أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 25 و 35 سنة، و34,5% تتراوح أعمارهم ما بين 36 و 45 سنة، في حين تمثل نسبة الموارد البشرية التي تفوق أعمارها 45 سنة 14% فقط، بينما فئة قليلة تقل أعمارها عن 25 سنة تمثل ما نسبته 7% من العدد الإجمالي. وبالتالي يمكن القول بأن الموارد البشرية العاملة بإدارات المنظمات محل الدراسة الميدانية يغلب عليها الطابع الشباني بامتياز.

ثالثاً- توزيع أفراد العينة حسب معيار الخبرة الوظيفية:

يتوزع أفراد عينة الدراسة بحسب معيار الخبرة الوظيفية كما هو مبين في الجدول التالي:

-الجدول (11): توزيع أفراد العينة حسب معيار الخبرة الوظيفية



الخبرة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	55	27,5%
من 5 إلى 10 سنوات	77	38,5%
من 11 إلى 15 سنة	29	14,5%
أكبر من 15 سنة	39	19,5%
المجموع	200	100%

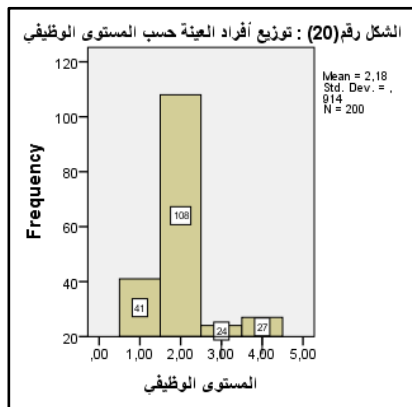
-المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(11) والشكل المجاور له أن غالبية الموارد البشرية المنتمية إلى عينة الدراسة تتمتع بخبرة وظيفية تفوق الخمس سنوات، حيث يمثل الذين تقل خبرتهم الوظيفية عن الست سنوات ما نسبته 27,5 % فقط من إجمالي العينة، أما 38,5 % فتتراوح خبرتهم بين ست وعشر سنوات، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنة 14,5 %، لتصل نسبة الموارد البشرية التي فاقت خبرتها الوظيفية 15 سنة إلى 19,5 %. ويمكن تفسير ارتفاع معدل الخبرة الوظيفية لعينة الدراسة بعلاقة المنظمات التي تنتمي إليها، فجميعها تنشط منذ سنوات عديدة.

رابعاً- توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى الوظيفي:

يتوزع أفراد عينة الدراسة على أربع مستويات وظيفية، يمكن توضيحها بالجدول التالي:

-الجدول (12): توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى الوظيفي



المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
1-إدارة عليا	41	20,5%
2-إدارة وسطى	108	54,0%
3-إدارة دنيا	24	12,0%
4-وظيفة غير إدارية	27	13,5%
المجموع	200	100%

-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج(SPSS).

يبين الجدول رقم(12) والشكل المقابل له أن الدراسة الميدانية أجريت على موارد بشرية غالبيتها من الإدارة الوسطى، وذلك بنسبة 54 % من العدد الإجمالي، وهوما يبينه أطول عمود في الشكل رقم(20)،

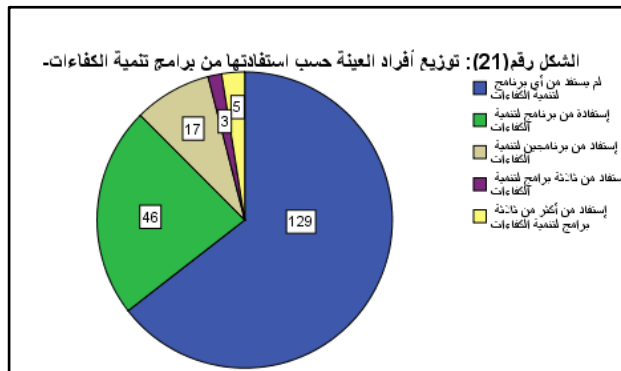
تليها الموارد البشرية العاملة بالإدارة العليا بنسبة 20,5 % . أما الإدارة الدنيا والوظائف غير الإدارية فكانت نسبتاهما ضئيلتان مقارنة مع سابقتيهما، حيث مثلتا ما نسبته 12 و 13,5 % فقط على التوالي.

يعتبر هذا التوزيع منطقي بسبب طبيعة مجتمع الدراسة المتكون من الموارد البشرية العاملة بالإدارة، حيث تضم الإدارة الوسطى أكبر عدد من هذه الموارد لكثرة أنشطتها الإدارية، ويتناقص عددها كلما اتجهنا نحو الأعلى أو نحو الأسفل، حيث يقل عدد المسؤولين في حال الانتقال نحو الأعلى، ويقل عدد الموارد البشرية غير الإدارية، مثل: أعوان الأمن، عمال الصيانة والتقنيين، الذين يكون نشاطهم محدود مقارنة ببقية عمال الإدارة.

خامسا- توزيع أفراد العينة حسب معيار الاستفادة من برامج تنمية الكفاءات:

تتكون عينة الدراسة من موارد بشرية استفادت من برنامج أو أكثر لتنمية الكفاءات خلال الثلاث سنوات الأخيرة، وأخرى لم تستفد من أي برنامج لتنمية الكفاءات خلال نفس الفترة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

-الجدول (13): توزيع أفراد العينة حسب معيار الاستفادة من برامج تنمية الكفاءات



عدد البرامج	التكرار	النسبة المئوية
0	129	64,5 %
1	046	23,0 %
2	017	08,5 %
3	003	01,5 %
أكثر من 3 برامج	005	02,5 %
المجموع	200	100 %

-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

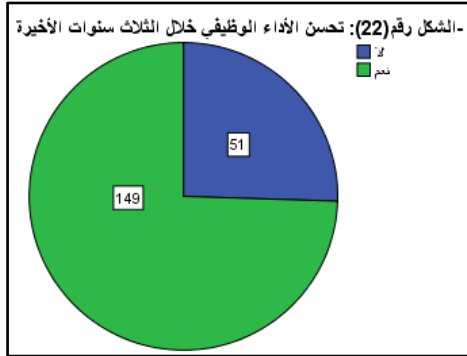
يبين الجدول رقم (13) والشكل المجاور له أن غالبية أفراد العينة المدروسة لم تستفد من أي برنامج لتنمية الكفاءات خلال الثلاث سنوات الأخيرة، حيث تمثل نسبتهم 64,5 % من العدد الإجمالي، في حين استفاد 23 بالمائة من أفراد العينة من برنامج واحد، و8,5 % استفادت من برنامجين لتنمية الكفاءات، بينما أقلية فقط استفادت من ثلاثة برامج بنسبة 1,5 %، والنسبة المتبقية استفادت من أكثر من ثلاثة برامج ، أي ما نسبته 2,5 % من العدد الإجمالي للعينة. ويمكن تبرير قلة عدد البرامج المستفاد منها خلال ثلاث سنوات كاملة مقارنة بالعدد الإجمالي لأفراد العينة، بالتكاليف الباهضة التي تتحملها المنظمات مقابل تنمية

كفاءات مواردها البشرية، بالإضافة إلى غياب هذا التوجه لدى إدارات الموارد البشرية بالمنظمات العمومية بصفة خاصة.

سادساً- توزيع أفراد العينة حسب معيار تحسن الأداء الوظيفي:

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تحسن أدائها الوظيفي خلال الثلاث سنوات الأخيرة، من خلال الجدول التالي:

-الجدول (14): توزيع أفراد العينة حسب معيار تحسن الأداء الوظيفي



تحسن الأداء الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	149	74,5 %
لا	051	25,5 %
المجموع:	200	100 %

-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول رقم(14) والشكل المقابل له أن

غالبية أفراد العينة تحسن أدائهم الوظيفي خلال الثلاث سنوات الأخيرة، حيث تمثل نسبتهم 74,5 % من العدد الإجمالي، في حين 25,5 % فقط من هذا العدد يرون أن أداءهم الوظيفي لم يتحسن خلال نفس الفترة. ورغم انخفاض نسبة الموارد البشرية التي لم يتحسن أدائها الوظيفي مقارنة بالفئة التي تحسن أدائها، إلا أن هذه النسبة تعتبر مرتفعة على العموم، مما يمكن تفسيره بعدم اعتماد منظمات عينة الدراسة على إدارة فعالة لأداء مواردها البشرية.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة عن أسئلة الاستمارة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل آراء أفراد العينة المتعلقة بمستويات كفاءاتها، وبمدى تحسن أدائها الوظيفي، من خلال العنصرين المواليين:

أولاً- تحليل آراء أفراد العينة المتعلقة بمستويات الكفاءة:

سنقوم في هذا العنصر بتحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بأسئلة الجزء الثاني من الاستمارة، الذي يحمل عنوان مستويات الكفاءة، والمتكون من 24 عبارة موزعة على محاور الكفاءة الثلاثة، وهي: الكفاءات التنظيمية، الكفاءات الشخصية والكفاءات الوظيفية.

1- تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالكفاءات التنظيمية:

يتكون هذا المحور من سبع عبارات لتقييم مستويات الكفاءة التنظيمية لدى الموارد البشرية العاملة بإدارات منظمات عينة الدراسة من وجهة نظرها*، وذلك بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي المشار إليه سابقاً، وقد توصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

* أنظر الملحق رقم(04).

-الجدول (15): المؤشرات الإحصائية الخاصة بالكفاءات التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة

عبارات المحور الأول (الكفاءات التنظيمية)	المقياس	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1. التفاهم مع زملاء العمل	التكرار	07	29	85	40	39	3,375	1,063	جيد
	النسبة	03,5	14,5	42,5	20	19,5			
2. القدرة على التأثير في الآخرين	التكرار	05	47	94	39	15	3,06	0,911	جيد
	النسبة	02,5	23,5	47	19,5	07,5			
3. قيادة فرق العمل	التكرار	12	54	77	35	19	2,974	1,042	جيد
	النسبة	06,1	27,4	39,1	17,8	09,6			
4. السرعة في إنجاز المهام	التكرار	02	22	108	38	30	3,360	0,902	جيد
	النسبة	01	11	54	19	15			
5. ترتيب المهام والأنشطة	التكرار	03	25	104	34	33	3,346	0,951	جيد
	النسبة	01,5	12,6	52,3	17,1	16,6			
6. الإستمرارية في العمل	التكرار	03	17	107	40	33	3,415	0,914	جيد جداً
	النسبة	01,5	08,5	53,5	20	16,5			
7. القدرة على تقييم الذات	التكرار	03	40	83	50	22	3,242	0,951	جيد
	النسبة	01,5	20,2	41,9	25,3	11,1			
نتيجة المحور الأول(الكفاءات التنظيمية)									
							3,253	0,676	جيد

-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

نلاحظ من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم(15) أن محور الكفاءات التنظيمية حصل على متوسط مقداره 3,253 وانحراف معياري بلغ 0,676، وهذه النتيجة تقع في المستوى الثالث من سلم ليكارت المرشح(من 2,60 إلى 3,39)، الذي يعبر عن مستوى جيد من الكفاءة، وبالتالي نستطيع القول أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى جيد من الكفاءات التنظيمية، حيث حصلت جميع عبارات هذا المحور على تقدير جيد على العموم بحسب آراء أفراد العينة، في حين العبارة رقم(6) الخاصة بالاستمرارية في العمل، التي حصلت على تقدير جيد جداً بمتوسط قيمته 3,415، وهي تحتل المرتبة الأولى من حيث قيمة المتوسط مقارنة ببقية العبارات، واحتلت العبارة رقم(3) المتعلقة بقيادة فرق العمل المرتبة الأخيرة بمتوسط مقداره 2,974، أما بقية العبارات الأخرى فتراوح متوسطاتها بين هاتين القيمتين، وكانت جد متقاربة. يمكن تبرير انخفاض مستوى الكفاءات القيادية(العبارة رقم3)، مقارنة ببقية عبارات الكفاءات التنظيمية الأخرى لدى عينة الدراسة بطبيعة هذه الأخيرة، حيث شملت موارد بشرية من مختلف المستويات الوظيفية،

وكانت غالبيتها من الإدارة الوسطى، كما أن الكفاءات القيادية تعتبر معيار تمييز القادة عن غيرهم من الموارد البشرية الأخرى.

2- تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالكفاءات الشخصية:

سنقوم من خلال هذا المحور بتقييم الكفاءات الشخصية لدى الموارد البشرية المدروسة، عن طريق عشرة أسئلة يمثل كل واحد منها مؤشراً عن هذه الكفاءات،* ويمكن تلخيص نتائج تحليل إجابات أفراد العينة في الجدول التالي:

-الجدول (16): المؤشرات الإحصائية الخاصة بالكفاءات الشخصية من وجهة نظر أفراد العينة

عبارات المحور الثاني (الكفاءات الشخصية)	المقياس	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
8. إقامة علاقات صداقة داخل المنظمة	التكرار	18	41	80	41	17	2,98	1,06	جيد
	النسبة	09,1	20,8	40,6	20,8	08,6			
9. العمل باستقلالية تامة	التكرار	14	44	86	34	22	3,03	1,05	جيد
	النسبة	07	22	43	17	11			
10. تقبل الانتقادات من الغير	التكرار	18	55	86	28	13	2,81	1,00	جيد
	النسبة	09	27,5	43	14	06,5			
11. القدرة على تحمل ضغوط العمل	التكرار	11	52	77	42	17	3,01	1,01	جيد
	النسبة	05,5	26,1	38,7	21,1	08,5			
12. فهم وضعيات العمل المعقدة	التكرار	03	42	92	46	16	3,15	0,89	جيد
	النسبة	01,5	21,1	46,2	23,1	08			
13. القدرة على الاتصال	التكرار	00	39	93	50	17	3,22	0,86	جيد
	النسبة	00	19,6	46,7	25,1	08,5			
14. أخذ المبادرة أثناء العمل	التكرار	05	35	102	35	23	3,18	0,93	جيد
	النسبة	02,5	17,5	51	17,5	11,5			
15. الولاء للمنظمة	التكرار	06	22	80	50	41	3,49	1,03	جيد جداً
	النسبة	03	11,1	40,2	25,1	20,6			
16. الثقة بالنفس	التكرار	01	07	81	53	58	3,80	0,91	جيد جداً
	النسبة	05	03,5	40,5	26,5	29			
عبارات المحور الثاني (الكفاءات الشخصية)	المقياس	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
	التكرار	11	41	77	43	27	3,17	1,07	جيد

* أنظر الملحق رقم(05).

			13,6	21,6	38,7	20,6	05,5	النسبة	17.المساهمة في تنمية كفاءات زملاء العمل
جيد	0,63	3,18	نتيجة المحور الثاني (الكفاءات الشخصية)						

-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

نلاحظ من خلال الجدول رقم(16) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الخاص بالكفاءات الشخصية بلغ 3,18 ، وبالتالي فهو يقع في المستوى الجيد من سلم ليكارت المرجح، وذلك بانحراف معياري مقداره 0,63. ونلاحظ كذلك أن غالبية عبارات هذا المحور حصلت على تقدير جيد بحسب آراء أفراد العينة المدروسة، حيث كانت أصغر قيمة للمتوسط هي 2,81 بانحراف معياري يساوي الواحد، ويتعلق الأمر بالعبارة رقم(10) الخاصة بتقبل الانتقادات من الغير، في حين حصلت العبارتان رقم(15) الخاصة بالولاء للمنظمة، ورقم(16) الخاصة بالثقة بالنفس على تقدير جيد جداً، حيث بلغ متوسط أولاهما 3,49 وثنائيتها 3,80 ، بانحراف معياري يساوي 1,03 و 0,91 على التوالي. ويمكن تبرير هذه النتيجة الأخيرة بخبرة الموارد البشرية المنتمية لعينة الدراسة، حيث لاحظنا عند دراسة خصائص العينة أن غالبية أفرادها تفوق خبرتهم الخمس سنوات، وهذا يولد الثقة بالنفس ويعزز انتماء الموارد البشرية وولائها لمنظماتها. وبناءً على هذه المعطيات نستطيع القول أن أفراد العينة يتمتعون بكفاءات شخصية جيدة، وهذا يعتبر ورقة رابحة في يد منظماتها.

3- تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالكفاءات الوظيفية:

سنناقش في هذا المحور آراء أفراد العينة المتعلقة بمدى تحكمها في الكفاءات الوظيفية، من خلال تحليل إجاباتها عن سبعة أسئلة تدور حول أهم الكفاءات الإدارية التي تتطلبها وظائفها،* ويمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

* أنظر الملحق رقم(06).

-الجدول (17): المؤشرات الإحصائية الخاصة بالكفاءات الوظيفية من وجهة نظر أفراد العينة

عبارات المحور الثالث (الكفاءات الوظيفية)	المقياس	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
18. الاستعداد لخدمة الغير	التكرار	05	21	89	46	37	3,44	0,99	جيد جداً
	النسبة	02,5	10,6	44,9	23,2	18,7			
19. القدرة على التعلم ذاتياً	التكرار	02	21	82	59	36	3,53	0,93	جيد جداً
	النسبة	01	10,5	41	29,5	18			
20. معرفة الوظيفة التي يشغلها	التكرار	02	13	76	66	43	3,67	0,91	جيد جداً
	النسبة	01	06,5	38	33	21,5			
21. المرونة في العمل بالنظر للوقت	التكرار	03	21	96	50	27	3,39	0,90	جيد
	النسبة	01,5	10,7	48,7	25,4	13,7			
22. القدرة على التكيف مع مختلف الظروف	التكرار	07	26	83	59	25	3,34	0,97	جيد
	النسبة	03,5	13	41,5	29,5	12,5			
23. الانضباط بالمنظمة	التكرار	03	20	79	51	46	3,58	01	جيد جداً
	النسبة	01,5	10,1	39,7	25,6	23,1			
24. إستخدام المعرفة التقنية وتبادلها مع زملاء العمل	التكرار	08	26	87	52	26	3,31	0,99	جيد
	النسبة	04	13,1	43,7	26,1	13,1			
نتيجة المحور الثالث(الكفاءات الوظيفية)									
0,71 3,46 جيد جداً									

-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

نلاحظ من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم(17) أن متوسط إجابات أفراد العينة عن أسئلة المحور الثالث بلغ 3,46 بانحراف معياري مقداره 0,71 ، وهو يقع في المستوى الرابع من سلم ليكارت المرجح(من 3,4 إلى 4,19)، وبالتالي حصل على تقدير جيد جداً بحسب آراء المستجوبين، وهو التقدير الذي حصلت عليه جل عبارات هذا المحور، في حين حصلت ثلاث عبارات فقط على تقدير جيد، يتعلق الأمر ب: العبارة رقم(21) الخاصة بالمرونة في العمل، العبارة رقم(22) الخاصة بالقدرة على التكيف مع مختلف الظروف والعبارة رقم(24) الخاصة باستخدام المعرفة التقنية وتبادلها مع زملاء العمل، حيث حصلت هذه الأخيرة على أقل متوسط مقارنة ببقية العبارات بلغ 3,31 وذلك بانحراف معياري يساوي 0,99. يمكن تبرير هذه النتيجة الأخيرة بسببين رئيسيين هما: السرعة الفائقة التي يتميز بها التطور التكنولوجي، وقلة برامج تنمية الكفاءات التي استقادت منها عينة الدراسة، وهو ما لاحظناه عند دراستنا لخصائصها، حيث وجدنا أن 64,5

من أفراد العينة لم تستفد من أي برنامج لتنمية الكفاءات خلال الثلاث سنوات الأخيرة، وهذا يضع منظماتها أمام تحدي تقادم كفاءات مواردها البشرية.

ثانياً- تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بمستويات تحسن الأداء من وجهة نظرهم:

سنناقش في هذا العنصر آراء أفراد العينة حول عبارات الجزء الثالث من الاستمارة، والمتعلق بمستويات تحسن الأداء الوظيفي، والتي شملت ثلاثة محاور رئيسية، هي: التحسن على مستوى الوظيفة، التحسن على مستوى ظروف العمل والتحسين على مستوى الموارد البشرية، وتضم في مجملها 30 عبارة.

1- تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بتحسين الأداء على مستوى الوظيفة:

سننتظر في هذا المحور إلى تحليل آراء أفراد العينة المتعلقة بالتحسن الذي طرأ على وظائفها، من خلال تسع عبارات تم قياس مدى تحسنها بواسطة سلم ليكارت السالف الذكر.* ويمكن تلخيص نتائج هذا المحور في الجدول التالي:

-الجدول (18): المؤشرات الإحصائية الخاصة بتحسين الوظيفة من وجهة نظر أفراد العينة

عبارات المحور الأول (التحسن على مستوى الوظيفة)	المقياس	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1.الابتكار ضمن الوظيفة	التكرار	05	40	77	22	5	2,87	0,82	جيد
	النسبة	03,4	26,8	51,7	14,8	03,4			
2.توفر المرونة في العمل	التكرار	03	29	73	33	12	3,14	0,89	جيد
	النسبة	02	19,3	48,7	22	08			
3.تغيير المهام بسهولة	التكرار	10	31	59	29	19	3,10	1,08	جيد
	النسبة	06,8	20,9	39,9	19,6	12,8			
4.المساهمة في التخطيط على مستوى الوظيفة	التكرار	05	31	66	33	14	3,13	0,96	جيد
	النسبة	03,4	20,8	44,3	22,1	09,4			
5. سرعة التنفيذ	التكرار	02	13	72	41	21	3,44	0,88	جيد جداً
	النسبة	01,3	08,7	48,3	27,5	14,1			
6.إحترام ترتيب المهام	التكرار	01	14	69	38	25	3,48	0,90	جيد جداً
	النسبة	07	09,5	46,9	25,9	17			
7.إحترام أولويات العمل	التكرار	00	10	68	42	28	3,59	0,87	جيد جداً
	النسبة	00	06,8	45,9	28,4	18,9			

* أنظر الملحق رقم(07).

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	ممتاز	جيد جدًا	جيد	متوسط	ضعيف	المقياس	عبارات المحور الأول (التحسن على مستوى الوظيفة)
جيد	1,03	3,01	15	25	63	35	09	التكرار	8. الحصول على المعلومات
			10,2	17	42,9	23,8	06,1	النسبة	الضرورية في الوقت المناسب
جيد	1,18	3,34	33	30	51	27	09	التكرار	9. إستخدام التكنولوجيا
			22	20	34	18	06	النسبة	الحديثة في العمل
جيد	0,70	3,23	نتيجة المحور الأول (التحسن على مستوى الوظيفة)						

-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن أفراد عينة الدراسة الذين تحسن أداؤهم الوظيفي يجمعون على أن مستوى التحسن كان جيداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأرائهم 3,23 بانحراف معياري قيمته 0,7، وهو يقع بالمستوى الثالث من سلم ليكارت المرجح (من 2,6 إلى 3,39)، أي بتقدير جيد، حيث حصلت جل عبارات هذا المحور على هذا التقدير، باستثناء العبارات التالية: رقم (5) الدالة على احترام الآجال وسرعة التنفيذ، رقم (6) الدالة على احترام ترتيب المهام والأنشطة ورقم (7) الدالة على احترام أولويات العمل، فكل هذه العبارات حصلت على تقدير جيد جداً بحسب تصريحات أفراد العينة، وذلك بمتوسطات بلغت: 3,44، 3,48 و 3,59 على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرت ب: 0,88، 0,90 و 0,87 على التوالي. وبناءً على ذلك نستطيع القول أن هنالك تحسن كبير في أداء أفراد العينة المدروسة على المستوى الوظيفي.

2- تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بتحسين الأداء على مستوى ظروف العمل:

سنقوم بتحليل آراء أفراد عينة الدراسة الخاصة بأسئلة المحور الثاني من محاور الاستمارة، والمعد لتقييم مدى تحسن الأداء على مستوى ظروف العمل، ويضم 7 عبارات تعد كمؤشرات عن هذه الظروف.* وقد توصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

* أنظر الملحق رقم (08).

-الجدول (19): المؤشرات الإحصائية الخاصة بتحسين ظروف العمل من وجهة نظر أفراد العينة

عبارات المحور الثاني (التحسن على مستوى ظروف العمل)	المقياس	ضعيف	متوسط	جيد جداً	جيد	ممتاز	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
10.تحسن العلاقات غير الرسمية بالمنظمة	التكرار	18	37	60	22	08	2,75	1,03	جيد
	النسبة	12,4	25,5	41,4	15,2	05,5			
11.التقليل من ضغوط العمل	التكرار	12	41	67	21	08	2,81	0,96	جيد
	النسبة	08,1	27,5	45	14,1	05,4			
12.معرفة وفهم توجه المنظمة	التكرار	07	20	80	32	09	3,10	0,88	جيد
	النسبة	04,7	13,5	54,1	21,6	06,1			
13.فهم ثقافة المنظمة	التكرار	10	28	69	38	03	2,97	0,89	جيد
	النسبة	06,8	18,9	46,6	25,7	02			
14.إقتراح حلول لتحسين ظروف العمل	التكرار	11	35	56	38	09	2,99	1,01	جيد
	النسبة	07,4	23,5	37,6	25,5	06			
15.ملاءمة وقت العمل وفترات الراحة	التكرار	19	33	57	30	11	2,87	1,10	جيد
	النسبة	12,7	22	38	20	07,3			
16.توسع التمثيل النقابي بالمنظمة	التكرار	70	27	29	13	10	2,10	1,27	متوسط
	النسبة	47	18,1	19,5	08,7	06,7			
نتيجة المحور الثاني(التحسن على مستوى ظروف العمل)									
							2,80	0,71	جيد

-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(spss).

نلاحظ من خلال الجدول رقم(19) أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن مستوى تحسن ظروف العمل كان جيداً، حيث بلغ المتوسط العام لأرائهم المتعلقة بأسئلة المحور الثاني 2,8، وذلك بانحراف معياري بلغ 0,71، أي أن المتوسط يقع بالمستوى الثالث من سلم ليكارت المرجح(من 2,6 إلى 3,39)، والملاحظ على آراء أفراد العينة كذلك أنها جميعها لم تخرج عن هذا المستوى، باستثناء العبارة رقم(16) الخاصة بالتمثيل النقابي بالمنظمة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة عن هذه العبارة 2,1 بانحراف معياري مقداره 1,27، أي أنه يقع بالمستوى الثاني من سلم ليكارت المرجح(من 1,8 إلى 2,59)، والذي يعبر عن المستوى المتوسط من التحسن.

3- تحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بالتحسن على مستوى الموارد البشرية: سنقوم في هذا العنصر بتحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات المحور الثالث، أي آراء أفراد العينة حول مدى التحسن على مستوى الموارد البشرية، ويتكون هذا المحور من 14 عبارة* وتم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

-الجدول (20): المؤشرات الإحصائية الخاصة بتحسين الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة

عبارات المحور الثالث (تحسن الموارد البشرية)	المقياس	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
17. الاستعداد للعمل في أي وقت	التكرار	11	16	38	32	23	3,26	1,07	جيد
	النسبة	07,3	10,7	45,3	21,3	15,3			
18. تحيين الكفاءات	التكرار	09	25	72	25	19	3,13	1,03	جيد
	النسبة	06	16,7	48	16,5	12,7			
19. المداومة على العمل	التكرار	02	06	67	35	40	3,70	0,95	جيد جداً
	النسبة	01,3	04	44,7	23,3	26,7			
20. معرفة القسم الذي يعمل به	التكرار	03	04	67	40	35	3,67	0,93	جيد جداً
	النسبة	02	02,7	45	26,8	23,5			
21. معرفة زملاء العمل	التكرار	04	10	54	44	34	3,64	1,00	جيد جداً
	النسبة	02,7	06,8	37	30	23			
22. القدرة على التكيف مع مختلف الظروف	التكرار	03	20	61	45	21	3,40	0,95	جيد جداً
	النسبة	02	13,3	40,7	30	14			
23. السلوك الحسن مع الآخرين (زملاء وزبائن)	التكرار	01	06	47	53	42	3,86	0,89	جيد جداً
	النسبة	0,7	04	31,5	35,6	28,2			
24. السلوك الحسن مع المسؤولين المباشرين	التكرار	02	04	54	44	45	3,84	0,93	جيد جداً
	النسبة	01,3	02,7	36,2	29,5	30,2			
25. الثقة بالنفس	التكرار	00	02	57	47	44	3,88	0,84	جيد جداً
	النسبة	00	01,3	38	31	29,3			
26. القدرة على الحوار	التكرار	12	53	57	15	12	3,74	1,02	جيد جداً
	النسبة	08,1	35,6	38,3	10,1	08,1			

* للاطلاع على نتائج تحليل إجابات المحور الثالث أنظر الملحق رقم(09).

عبارات المحور الثالث (تحسن الموارد البشرية)	المقياس	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
27. العمل باستقلالية تامة	التكرار	11	25	68	25	20	3,12	1,07	جيد
	النسبة	07,4	16,8	45,6	13,4	16,8			
28. روح المبادرة	التكرار	05	14	67	42	20	3,39	0,95	جيد
	النسبة	03,4	09,5	45,3	13,5	28,4			
29. الشعور بالانتماء للمنظمة	التكرار	06	13	58	36	37	3,56	1,07	جيد
	النسبة	04	08,7	38,7	24,7	24			جداً
30. الاحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة	التكرار	05	10	49	38	44	3,72	1,07	جيد
	النسبة	03,4	06,8	33,6	30	26			جداً
نتيجة المحور الثالث (تحسن الموارد البشرية)									
							3,49	0,66	جيد جداً

-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن متوسط إجابات أفراد العينة المتعلقة بتحسين الموارد البشرية بلغ 3,49، بانحراف معياري يساوي 0,66، وعليه فتحسن الموارد البشرية بحسب آراء أفراد عينة الدراسة يعد مستوى جيد جداً، أي المستوى الرابع من سلم ليكارت المرجح (من 3,4 إلى 4,19)، وهذا دليل على وجود تحسن ملحوظ في أداء الموارد البشرية المدروسة، حيث تراوحت آراؤها بين المستويين الجيد والجيد جداً بالنسبة لجميع عبارات هذا المحور، إذ بلغ متوسط الإجابات الخاصة بالعبرة رقم (25) أعلى مستوى بقيمة 3,88، بانحراف معياري مقداره 0,84، ويتعلق الأمر بالسؤال عن الثقة بالنفس، في حين كانت أقل قيمة للمتوسط هي 3,12، بانحراف معياري مقداره 1,07، ويتعلق الأمر بالعبرة رقم (27) الخاصة بمستوى الاستقلالية في العمل. ويمكن تبرير هذا المستوى المرتفع من التحسن بتمتع الموارد البشرية المدروسة بمستويات كفاءة جيدة جداً بحسب آرائها كما جاء في تحليل بيانات الجزء السابق من الاستمارة، خاصة المتعلقة منها بالكفاءات الشخصية.

4- تحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بالأسباب التي حالت دون تحسين أدائها الوظيفي:

تبين من خلال تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالأسباب التي حالت دون تحسين أدائها الوظيفي، أن عدداً كبيراً منهم بلغ 142 فرداً يرون أنه توجد بعض الأسباب التي عرقلت تحسن أدائهم، أي ما نسبته 71% من إجمالي أفراد العينة، منهم من يرى عدم تحسن أدائه على الإطلاق، ومنهم من يرى تحسنه بنسبة قليلة. ويمكن توضيح الأسباب التي أجمع عليها أفراد العينة بحسب درجة الإجماع، من خلال الجدول التالي:

الجدول (21): البيانات الإحصائية الخاصة بأراء العينة حول الأسباب التي حالت دون تحسين الأداء

النسبة المئوية	التكرار	السبب
43,66	062	1. الكفاءات المكتسبة لا تتناسب مع المهام الوظيفية؛
28,16	040	2. كثرة الكفاءات المكتسبة؛
57,74	082	3. عدم توفر الوسائل والإمكانيات الضرورية لاستخدام الكفاءات المكتسبة في العمل؛
72,53	103	4. عدم وجود حوافز مادية أو معنوية تشجع على استخدام الكفاءات المكتسبة في العمل؛
23,94	034	5. مستوى الأداء الوظيفي لا يحتاج للتحسين؛
20,42	029	6. كرهية التغيير وتفضيل الاستمرار في العمل بنفس الأسلوب.

-المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن غالبية أفراد العينة الذين أقرروا بوجود عوائق حالت دون تحسين أدائهم، يرون أن السبب الرئيسي والأهم من بينها هو عدم توفر حوافز مادية ومعنوية تشجع على التحسن، حيث بلغت نسبتهم 72,53 % من إجمالي العينة، يليه عدم توفر الوسائل والإمكانيات الضرورية لتمكينهم من استخدام كفاءاتهم في العمل بنسبة 57,74 %، وفي المرتبة الثالثة يأتي عدم تناسب كفاءاتهم مع المهام الوظيفية، حيث بلغت نسبتهم 43,66 %، والسبب الرابع هو كثرة الكفاءات المكتسبة، وذلك بنسبة 28,16 %، وفي المرتبة الخامسة تأتي عدم حاجة الموارد البشرية لتحسين أدائها، وذلك بنسبة 23,94 %، وأخيراً رفض التغيير والرغبة في العمل بنفس الأسلوب، وهذا بنسبة 20,42 % من إجمالي أفراد العينة التي ترى وجود عوائق حالت دون تحسين أدائها.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

سنقوم في هذا المبحث باختبار فرضيات البحث بالاعتماد على اختبار ليفانوس (Levene's test)، للتأكد من تجانس عينتي الدراسة، لأنه يناسب العينات المستقلة والبيانات الكمية، حيث قسمنا أفراد العينة الإجمالية البالغ عددهم 200 فرد إلى فئتين، فئة استفادت من برامج تنمية الكفاءات عددها 71 فرداً، وفئة لم تستفد من أي برنامج لتنمية الكفاءات عددها 129 فرداً، وبالتالي تعتبر العينة الأولى كعينة تجريبية لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، في حين تعد العينة الثانية كمجموعة ضبط نقارن نتائج اختبار العينة التجريبية بالنسبة إليها. بعد التأكد من توفر شروط الاختبار المعلمي (العشوائية، التجانس واعتدالية التوزيع) نستطيع اختيار الاختبارات المناسبة للدراسة، وبالتالي الوصول إلى النتائج التي سنعرضها في المطلب الثاني من هذا المبحث.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

قبل إجراء الاختبارات يجب التأكد من توفر شروط الاختبار المعلمي لتحديد نوع الاختبارات المناسبة، وبما أن العينتان كبيرتان وعدد أفراد كل منهما يفوق 30 فرداً، فإنه يمكن التخلي عن شرط اعتدالية التوزيع، كما أن العينتان عشوائيتان، وبالتالي تحقق الشرط الثاني، بقي شرط التجانس يمكن التأكد من تحققه أو عدمه بواسطة اختبار ليفانس*، والنتائج التي توصلنا إليها موضحة في الجدول التالي:

-الجدول (22): نتائج اختبار ليفانس للتجانس

النتيجة	المقياس				العينه	محاور الاستمارة	
	مستوى الدلالة (sig)	إحصائية ليفانس	الانحراف المعياري	المتوسط			التكرار
معنوي	1,00	2,73	0,74	3,32	071	تجريبية	1.الكفاءات التنظيمية
			0,63	3,21	129	ضابطة	
معنوي	0,13	2,22	0,66	3,26	071	تجريبية	2.الكفاءات الشخصية
			0,60	3,14	129	ضابطة	
غير معنوي	0,04	4,00	0,80	3,57	071	تجريبية	3.الكفاءات الوظيفية
			0,66	3,41	129	ضابطة	
غير معنوي	0,01	5,87	0,79	3,34	63	تجريبية	4.التحسن على مستوى الوظيفة
			0,62	3,16	87	ضابطة	
غير معنوي	0,03	4,61	0,83	2,85	63	تجريبية	5.التحسن على مستوى ظروف العمل
			0,61	2,76	87	ضابطة	
معنوي	0,09	2,85	0,73	3,58	63	تجريبية	6.التحسن على مستوى الموارد البشرية
			0,61	3,43	87	ضابطة	

-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(22) أن القيمة الأحصائية لاختبار ليفانس للتجانس بلغت 2,73 بمستوى دلالة يساوي الواحد (sig=1,00)، وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0,05)، وبالتالي فإن إجابات أفراد العينتين المتعلقة بالكفاءات التنظيمية متجانسة، والأمر ذاته بالنسبة للكفاءات الشخصية والتحسن على مستوى الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة إحصائية اختبار ليفانس لهذين المحورين 2,22 و 2,85 بمستوى دلالة 0,13 و 0,09 على التوالي، وكلاهما أكبر من مستوى 0,05، أي أنه يوجد تجانس على مستوى هذين المحورين. أما المحاور المتعلقة بالكفاءات الوظيفية، التحسن على مستوى الوظيفة

* للاطلاع على نتائج اختبار ليفانس للتجانس أنظر الملحق رقم(10).

والتحسن علة مستوى ظروف العمل، كانت قيم إحصائية اختبار ليفانس المتعلقة بها تساوي: 4,00، 5,87 و 4,61 وبمستويات دلالة (sig) بلغت: 0,04، 0,01 و 0,03 على التوالي، أي أنها أقل من مستوى الدلالة 0,05، ولا تحقق شرط التجانس.

بناءً على النتائج السابقة نستنتج أنه يمكن تطبيق الاختبارات المعلمية على المحاور الثلاث المتجانسة (الكفاءات التنظيمية، الكفاءات الشخصية والتحسين على مستوى الموارد البشرية)، حيث سنعتمد على اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Simples t-test)، واختبار التباين في اتجاه واحد (One-Way ANOVA)، من أجل اختبار الفرضيات المتعلقة بتباين آراء أفراد العينتين، وسنقوم بدراسة العلاقة بين متغيري البحث بواسطة معامل الارتباط الخطي لبيرسون، وذلك بالنسبة للمحاور التي تحقق شروط الاختبار المعلمي، وسنعتمد على نتائج اختبار (ت) في حالة عدم التجانس بالنسبة للمحاور غير المتجانسة (الكفاءات الوظيفية، التحسين على مستوى الوظيفة والتحسين على مستوى ظروف العمل).

أولاً- اختبار الفرضية رقم (01):

سنقوم باختبار الفرضية الأولى القائلة: تتمتع الموارد البشرية عينة الدراسة بمستوى كفاءة جيد على العموم. بالرجوع إلى نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمستوى الكفاءة والمبينة بالجداول رقم: 15، 16 و 17 السابقة، نجد أن الموارد البشرية لعينة الدراسة تتمتع بمستوى جيد من الكفاءات التنظيمية*، حيث بلغ متوسط إجابات أفرادها 3,25، والأمر ذاته بالنسبة للكفاءات الشخصية التي بلغ متوسطها 3,18، كما بلغ متوسط آراء أفراد العينة الخاص بالكفاءات الوظيفية 3,46، أي مستوى جيد جداً حسب سلم ليكارت الخماسي، وبالتالي فإن المتوسط العام لمحاور الكفاءة الثلاثة بلغ 3,29، وهو يقع بالمستوى الثالث من سلم ليكارت المرجح، أي مستوى كفاءة جيد. وبناءً على هذه النتائج فإننا نؤكد الفرضية الأولى.

ثانياً- اختبار الفرضية رقم (02):

تنص هذه الفرضية على: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين مستويات كفاءة الموارد البشرية عينة الدراسة تعزى لاستفادتها من برامج لتنمية الكفاءات. اعتمدنا على اختبار (ت) للعينات المستقلة*، لمعرفة هل توجد فروق في مستوى الكفاءة لدى أفراد العينة التي استفادت من برامج تنمية الكفاءات (العينة التجريبية)، مقارنة بأفراد عينة الضبط التي لم يستفد أفرادها من أي برنامج لتنمية الكفاءات. النتائج التي تم التوصل إليها مبينة في الجدول التالي:

* للاطلاع على نتائج اختبار الفرضية الأولى أنظر الملاحق: 4، 5، 6.
* للاطلاع على نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة الخاصة بمستويات الكفاءة أنظر الملحق رقم (11).

-الجدول (23): نتائج اختبار(ت) للعينات المستقلة الخاصة بالفرضية الأولى

النتيجة	مستوى الدلالة (sig)	درجة الحرية (df)	قيمة(ت) المحسوبة	متوسط العينة		محاور الكفاءة
				التجريبية	الضابطة	
غير معنوي	0,287	198	-1,067	3,21	3,32	-الكفاءات التنظيمية
غير معنوي	0,219	198	-1,234	3,14	3,26	-الكفاءات الشخصية
غير معنوي	0,140	123,27	-1,487	3,41	3,57	الكفاءات الوظيفية

-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

يبين الجدول رقم(23) أن مستويات الدلالة لاختبار(ت) المتعلقة بمحاور الكفاءة الثلاثة جاءت كما يلي: الكفاءات التنظيمية 0,287، الكفاءات الشخصية 0,219، الكفاءات الوظيفية 0,14، وذلك بدرجة حرية بلغت 198 بالنسبة للمحورين الاول والثاني، بينما لم تتعد هذه الدرجة 123,27 بالنسبة للمحور الأخير، لعدم تحقيقه لشرط التجانس، أي أن جميع قيم (sig) أكبر من مستوى الدلالة 0,05، كما أن الفروق في متوسطات الكفاءة بين العينتين غير معنوية، وهذا يعني أنه لا توجد اختلافات في مستويات الكفاءة لدى الموارد البشرية المدروسة سببها الاستفادة من برامج تنمية الكفاءات، وبالتالي تم نفي الفرضية الثانية وتأكيد الفرضية البديلة، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5 % بين مستويات كفاءة الموارد البشرية عينة الدراسة تعزى لاستفادتها من برامج لتنمية الكفاءات.

ثالثاً-اختبار الفرضية رقم(03):

تنص هذه الفرضية على: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين مستويات كفاءة الموارد البشرية عينة الدراسة وبين مستويات تحسن أدائها. وسنقوم باختبار هذه الفرضية بالاعتماد على اختبار بيرسون (Pearson Linear Correlation Coefficient) الذي يناسب العينات الكبيرة، لمعرفة هل يوجد ارتباط بين مستويات تحسن الأداء ومستويات الكفاءة لدى أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 200 فرد، وذلك لكون مستويات الكفاءة لا تتأثر لديهم بمعيار الاستفادة من برامج تنمية الكفاءات حسب ما أظهرته نتائج اختبار الفرضية السابقة، لذلك سنختبر العلاقة بين محاور تحسن الأداء وبين كل محور من محاور الكفاءة، مع الإشارة إلى أننا سنعتمد اختبار بيرسون بالنسبة للمحاور التي تحققت لديها شروط الاختبار المعلمي فقط(الكفاءات التنظيمية، الكفاءات الشخصية والتحسين على مستوى الموارد البشرية)*. النتائج المتوصل إليها مبينة بالجدول التالي:

* للاطلاع على نتائج اختبار بيرسون أنظر الملحق رقم(12).

-الجدول (24): نتائج اختبار الارتباط الخطي لبيرسون الخاصة بالفرضية الثالثة

معامل الارتباط (pearson)			المحاور
التحسن على مستوى الموارد البشرية	الكفاءات الشخصية	الكفاءات التنظيمية	
0,481	0,754	1	-الكفاءات التنظيمية
0,690	1	0,754	-الكفاءات الشخصية
1	0,690	0,481	-التحسن على مستوى الموارد البشرية

-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss).

يبين الجدول رقم(24) أن هناك ارتباط قوي بين محوري الكفاءة(التنظيمية والشخصية)، حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون بين هذين المحورين 0,754. بينما تبين بيانات الجدول وجود ارتباط متوسط القوة بين الكفاءات التنظيمية والتحسن على مستوى الموارد البشرية، حيث لم يتعد معامل الارتباط الخاص بهذين المحورين 0,481، في حين بلغ معامل الارتباط بين الكفاءات الشخصية والتحسن على مستوى الموارد البشرية 0,690، وهذا دليل على وجود ارتباط قوي بينهما. بناءً على هذه النتائج يمكن القول بوجود علاقة ارتباط بين محوري الكفاءة وبين محور تحسن الأداء بغض النظر عن مستوى قوة هذه العلاقة، وبالتالي يمكن تأكيد الفرضية الثالثة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5 % بين مستويات كفاءة الموارد البشرية عينة الدراسة وبين مستويات تحسن أدائها.

رابعاً-اختبار الفرضية رقم(04):

تنص هذه الفرضية على: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5 % بين مستويات تحسن أداء الموارد البشرية عينة الدراسة تعزى لاستفادتها من برامج لتنمية الكفاءات. سنقوم باختبار هذه الفرضية بالاعتماد على اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-test)، وذلك من أجل المقارنة بين الموارد البشرية التي استفادت من برامج تنمية الكفاءات وبين تلك التي لم تستفد من أي برنامج.* النتائج المتوصل إليها من هذا الاختبار مبينة بالجدول التالي:

* للاطلاع على نتائج اختبار (ت) الخاصة بالفرضية الرابعة أنظر الملحق رقم(13).

-الجدول (25): نتائج اختبار (ت) الخاصة بالفرضية الرابعة

النتيجة	مستوى الدلالة (sig)	درجة الحرية (df)	قيمة (ت) المحسوبة	متوسط العينة		المحاور
				التجريبية	الضابطة	
غير معنوي	0,14	113,93	1,46	3,16	3,34	1.التحسن على مستوى الوظيفة
غير معنوي	0,48	108,37	0,69	2,76	2,85	2.التحسن على مستوى ظروف العمل
غير معنوي	0,17	148	1,34	3,43	3,58	3.التحسن على مستوى الموارد البشرية

-المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (25) أن نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة الخاصة بمستويات تحسن الأداء تبعاً للاستفادة من برامج تنمية الكفاءات، تبين أن قيم (ت) الخاصة بمحاور تحسن الأداء جاءت على التوالي كما يلي: 1,46، 0,69 و 1,34، وبدرجات حرية: 113,93، 108,37 و 148 على التوالي، حيث بلغ مستوى دلالة الاختبار للمحور الخاص بالتحسن على مستوى الوظيفة 0,14، ومستوى الدلالة للمحور الخاص بالتحسن على مستوى ظروف العمل 0,48، وأخيراً بلغ مستوى دلالة اختبار (ت) للمحور الخاص بالتحسن على مستوى الموارد البشرية 0,17، وبالتالي فمستويات دلالة الاختبار (sig) للمحاور الثلاثة أكبر من مستوى الدلالة 0,05، أي أن التباين غير معنوي بالنسبة لجميع محاور تحسين الأداء، وبالتالي تم نفي الفرضية الرابعة وقبول الفرضية البديلة القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين مستويات تحسن أداء الموارد البشرية عينة الدراسة تعزى لاستفادتها من برامج لتنمية الكفاءات.

خامساً- اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على: تؤدي تنمية الكفاءات دوراً إيجابياً هاماً في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة. سنقوم باختبار هذه الفرضية بالاعتماد على معامل الانحدار الخطي المتعدد، حيث سنحدد معادلة خط الانحدار المعبرة عن العلاقة بين محوري الكفاءات التنظيمية والكفاءات الشخصية كمتغيرين مستقلين، وبين محور تحسين الأداء على مستوى الموارد البشرية كمتغير تابع لهما، وبالنسبة لوجود علاقة ارتباط بين هذه المتغيرات فقد تم تأكيدها من خلال الفرضية الثالثة بواسطة معامل الارتباط

ليبرسون، وبقي تحديد اتجاه هذه العلاقة وطبيعتها، وقد اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لإيجاد معادلة خط الانحدار بطريقة المربعات الصغرى، حيث توصلنا إلى النتائج التالية*:

بلغ معامل الارتباط بين المتغيرات ($R=0,691$)، بمستوى دقة بلغ ($R\text{-Square}=0,478$) لتقدير المتغير التابع. وبينت نتائج اختبار مدى ملاءمة خط الانحدار أن مجموع مربعات الانحدار (of Squares Sum) بلغ 31,64، بدرجة حرية قدرت بـ 2، كما بلغ مجموع مربعات البواقي ($\text{Residual}=34,54$)، بدرجة حرية تقدر بـ 147. أما بالنسبة لتباين خط الانحدار فقد بين اختبار التباين (ANOVA) أن قيمة إحصائية الاختبار هي ($f=67,33$)، بمستوى دلالة معدوم ($\text{sig}=0,00$)، وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي نستنتج ملاءمة خط الانحدار لبيانات المتغيرات. بالإضافة إلى النتائج السابقة توصلنا من خلال هذا الاختبار إلى تحديد مقطع خط الانحدار الذي حدد بـ 1,098، في حين بلغ ميل خط الانحدار الخاص بمتغير الكفاءات التنظيمية ($-0,071$)، بمستوى دلالة ($\text{sig}=0,426$). أما ميل خط انحدار متغير الكفاءات الشخصية فقدر بـ 0,808، بمستوى دلالة ($\text{sig}=0,00$)، وبالتالي تم استبعاد متغير الكفاءات التنظيمية لأن مستوى دلالاته أكبر من مستوى الدلالة 0,05، والإبقاء على متغير الكفاءات الشخصية لأن مستوى دلالاته أقل من مستوى الدلالة المعتمد. بناءً على هذه النتيجة الأخيرة قمنا باختبار خط الانحدار البسيط، لإيجاد المعادلة المعبرة عن العلاقة بين الكفاءات الشخصية وبين تحسين الأداء على مستوى الموارد البشرية، حيث توصلنا إلى النتائج التالية**:

بلغت قيمة معامل ارتباط الكفاءات الشخصية والتحسين على مستوى الموارد البشرية 0,690، وبمستوى دقة لتقدير المتغير التابع بلغ 0,476، كما قدرت قيمة تباين خط الانحدار (f) بـ 134,353، وبمستوى دلالة ($\text{sig}=0,00$)، أي أقل من مستوى الدلالة 5%، وهو دليل على ملاءمة خط الانحدار للبيانات. كما بينت النتائج أن مقطع خط الانحدار يساوي 1,049، وميله يساوي 0,751، وذلك عند مستوى دلالة معدوم، وبالتالي تكون معادلة خط الانحدار كمايلي:

$$Y = 1,049 + 0,751X$$

حيث يعبر (X) عن المتغير المستقل (الكفاءات الشخصية)، ويعبر (Y) عن المتغير التابع (التحسين على مستوى الموارد البشرية).

* للاطلاع على نتائج اختبار الانحدار المتعدد أنظر الملحق رقم (14).
** للاطلاع على نتائج اختبار الانحدار البسيط أنظر الملحق رقم (15).

نستخلص من خلال النتائج السابقة أن (Adjusted R-Square= 0,472)، أي أن 47,2 % من التحسن على مستوى الموارد البشرية يمكن تفسيره بتنمية الكفاءات الشخصية لديها، بدرجة ثقة 95 %، وبالتالي يمكن إثبات الفرضية الرئيسية القائلة بأن تنمية الكفاءات تلعب دوراً إيجابياً هاماً في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا الميدانية، سواء المتعلقة منها بخصائص العينة أو ببقية محاور الاستمارة، وذلك في النقاط التالية:

أولاً- عرض النتائج المستخلصة من دراسة خصائص العينة:

بعد تحليلنا للبيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة خلصنا إلى النتائج التالية:

1. وجود تقارب بين نسبة الذكور ونسبة الإناث بعينة الدراسة، حيث بلغت نسبتاهما 58 و 42 % على التوالي، وهذا دليل على أن الوظائف الإدارية ليست حكراً على الذكور دون الإناث، ولا حكراً على الإناث من دون الذكور، لأن متطلباتها تتوفر لدى الجنسين؛
2. تغلب على أفراد عينة الدراسة خاصة الشباب، حيث أن ما نسبته 51,5 % منهم لا تتجاوز أعمارهم 36 سنة، وما نسبته 34,5 % تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 سنة، في حين لا تتعدى نسبة الذين تفوق أعمارهم 45 سنة 14 % فقط، وتعتبر هذه الخاصية بمثابة فرصة للمنظمات المدروسة من أجل الإستثمار في تنمية كفاءات مواردها البشرية؛
3. تتمتع الموارد البشرية المنتمية إلى عينة الدراسة بخبرة عالية، حيث بلغت نسبة الذين تفوق خبرتهم الوظيفية الست سنوات ما نسبته 72,5 % من إجمالي أفراد العينة، في حين لم تتعد نسبة الذين تقل خبرتهم الوظيفية عن هذا المستوى 27,5 % فقط، كما أن ما نسبته 19,5 % من أفراد العينة تفوق خبرتهم الوظيفية 15 سنة. وهذا دليل كافي للحكم على أن منظمات عينة الدراسة لا تعاني من ارتفاع معدل دوران العمالة؛
4. جل أفراد عينة الدراسة يشغلون وظائف تنتمي إلى الإدارة الوسطى، حيث بلغت نسبتهم 54 % من العدد الإجمالي، كما أن 20,5 % من أفراد العينة هم من الإطارات التي تعمل بالإدارة العليا، في حين ما نسبته 25,5 % يتوزعون بين المستويات الإدارية الدنيا والوظائف غير الإدارية بنسبة 12 % و 13,5 % على التوالي؛

5. غالبية الموارد البشرية العاملة بمنظمات عينة الدراسة لم تستفد من أي برنامج لتنمية الكفاءات خلال الثلاث سنوات الأخيرة، حيث تمثل نسبتهم 64,5 % من إجمالي أفراد العينة، كما أن 23 % من العدد الإجمالي استفادت من برنامج واحد لتنمية الكفاءات ، ونسبة ضئيلة لا تتعدى 12,5 % فقط استفادت من برنامجين أو أكثر خلال نفس الفترة؛
6. عدم اهتمام مسؤولي منظمات عينة الدراسة بتنمية كفاءات مواردها البشرية، أو أنها تقوم بهذه العملية في السنوات الأولى لتوظيفها، لذلك لاحظنا ارتفاع مستويات خبرتها مقابل قلة عدد المستفيدين من برامج تنمية الكفاءات؛
7. نسبة كبيرة بلغت 74,5 % من أفراد عينة الدراسة ترى أن أداءها الوظيفي تحسن في الفترة الأخيرة، في حين 25,5 % فقط لم يتحسن أداؤها.

ثانياً- عرض النتائج المستخلصة من تحليل إجابات أفراد العينة عن أسئلة الاستمارة:

توصلنا من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة الواردة في استمارة البحث إلى جملة من النتائج نعرضها فيما يلي:

1. يتمتع أفراد عينة الدراسة بمستويات كفاءة جيدة على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأرائهم المتعلقة بمحاور الكفاءة وأبعادها 3,30؛
2. يعد مستوى الكفاءات التنظيمية جيداً لدى أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن عبارات هذا المحور 3,25، كما أبدوا حرصهم على الاستمرارية في العمل حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن العبارة المتعلقة بهذا البعد 3,41، وهو مستوى جيد جداً؛
3. بلغت الكفاءات الشخصية لدى الموارد البشرية العاملة بإدارات منظمات عينة الدراسة المستوى الجيد بحسب آرائهم، حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن عبارات هذا المحور 3,18؛
4. تتمتع منظمات عينة الدراسة بولاء مواردها البشرية، حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن العبارة الخاصة بهذا البعد 3,49، وهو يقع بالمستوى الجيد جداً من سلم ليكارت المرجح، ويمكن تأكيد هذه النتيجة بمستوى الخبرة الوظيفية المرتفع لدى أفراد عينة الدراسة؛
5. يتميز أفراد عينة الدراسة بمستوى جيد جداً من الثقة بالنفس، حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن العبارة الخاصة بهذا البعد من أبعاد الكفاءات الشخصية 3,80، ويمكن تبرير هذه الخاصية بالاستقرار الوظيفي الذي تتمتع به منظماتها، بالإضافة إلى الخبرة الوظيفية العالية التي تؤدي إلى التحكم في الكفاءات الوظيفية، وبالتالي تتولد الثقة بالنفس لدى الموارد البشرية؛

6. تتمتع الموارد البشرية عينة الدراسة بكفاءات وظيفية جيدة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأفرادها المتعلقة بهذا المحور 3,46، وهي نتيجة مباشرة لتراكم الخبرات لديها، خاصة في ظل قلة برامج تنمية الكفاءات التي استفادت منها الموارد البشرية خلال الثلاث سنوات الأخيرة، وهو ما لاحظناه عند دراستنا لخصائص عينة الدراسة؛
7. عرفت الموارد البشرية العاملة بمنظمات عينة الدراسة تحسناً على المستوى الوظيفي، حيث يرى أفرادها أن مستوى التحسن كان جيداً، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن عبارات هذا المحور 3,23، كما حصلت بعض العبارات على تقدير جيد جداً من التحسن، ويتعلق الأمر باحترام الآجال والأولويات وترتيب المهام؛
8. حققت منظمات عينة الدراسة تحسناً على مستوى ظروف العمل، حيث بلغ متوسط إجابات مواردها البشرية المتعلقة بعبارات هذا المحور 2,8، وكان مستوى التحسن جيداً بالنسبة لجميع عباراته، باستثناء العبارة المتعلقة بالتمثيل النقابي التي كان تحسنها متوسطاً بحسب آراء أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ متوسطها الحسابي 2,1؛
9. عرفت منظمات عينة الدراسة تحسناً على مستوى مواردها البشرية، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة المتعلقة بهذا المحور 3,49، أي مستوى جيد جداً حسب سلم ليكارت المرجح، ويمكن تبرير هذا المستوى من التحسن بمستويات الكفاءة الجيدة التي تتمتع بها هذه الموارد البشرية؛
10. مستوى تحسن أداء أفراد عينة الدراسة كان جيداً على العموم، إذ بلغ متوسط إجابات أفراد العينة المتعلقة بهذا الجزء من الاستمارة 3,17، وقد شمل التحسن جميع محاور تحسين أداء الموارد البشرية الثلاثة (على المستوى الوظيفي، على مستوى ظروف العمل وعلى مستوى الموارد البشرية)؛
11. عدم وجود حوافز مادية ومعنوية تشجع الموارد البشرية العاملة بمنظمات عينة الدراسة على تحسين أدائها الوظيفي؛
12. عدم تناسب كفاءات الموارد البشرية العاملة بإدارات منظمات عينة الدراسة مع مهامها الوظيفية، الأمر الذي يدفعنا إلى التساؤل عن معايير التوظيف المعتمدة لدى هذه المنظمات؛
13. عدم توفير الوسائل والإمكانات المساعدة على استخدام الكفاءات في العمل، خاصة المتعلقة منها بالتكنولوجيا الحديثة.

ثالثاً- عرض النتائج المستخلصة من اختبار الفرضيات:

توصلنا من خلال اختبارنا لفرضيات البحث إلى النتائج التالية:

1. تتمتع الموارد البشرية العاملة بمنظمات عينة الدراسة بمستويات كفاءة جيدة؛
2. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5 % بين مستويات كفاءة الموارد البشرية عينة الدراسة، مردها إلى الاستفادة من برامج تنمية الكفاءات؛
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5 %، بين مستويات تحسن أداء أفراد عينة الدراسة، وبين مستويات كفاءتها؛
4. وجود علاقة ارتباط قوية بين الكفاءات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وبين تحسن الأداء على مستوى الموارد البشرية لديها؛
5. وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين الكفاءات التنظيمية لأفراد عينة الدراسة، وبين تحسن الأداء على مستوى الموارد البشرية؛
6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5 %، بين مستويات تحسن أداء أفراد عينة الدراسة تعزى لاستفادتها من برامج لتنمية الكفاءات؛
7. وجود علاقة ارتباط طردي بين الكفاءات الشخصية، وبين تحسن الأداء على مستوى الموارد البشرية، حيث أن 47,2 % من هذا التحسن يمكن تبريره بتنمية كفاءاتها الشخصية؛
8. تنمية كفاءات الموارد البشرية تؤثر إيجاباً في مستويات تحسن أدائها الوظيفي.

- خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بعرض مجريات الدراسة الميدانية التي قمنا بها، والتي شملت عينة من الموارد البشرية عددها 200 فرد، من عمال الإدارة لدى عينة عشوائية من المنظمات الاقتصادية الجزائرية بشرق البلاد، وقد اعتمدنا على الاستبيان لدراسة العلاقة بين تنمية كفاءات الموارد البشرية، وبين تحسين أدائها الوظيفي، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المتعارف عليها، وبالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد قمنا بتقسيم استمارة الدراسة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، جزء للتعريف بخصائص العينة، وآخر لدراسة المتغير المستقل، المتمثل في تنمية الكفاءات، وشمل ثلاثة محاور بحسب أنواع الكفاءات، وجزء ثالث خصص للمتغير التابع، المتمثل في تحسين أداء الموارد البشرية، وشمل بدوره ثلاثة محاور تمثل مجالات تحسين الأداء، وهي: تحسين الوظيفة، تحسين الموارد البشرية وتحسين ظروف العمل. وقد أفضت الدراسة الميدانية إلى إثبات بعض فرضيات البحث، ونفي أخرى، حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

تأكيد الفرضية الأولى القائلة: تتمتع الموارد البشرية العاملة بمنظمات عينة الدراسات بمستويات كفاءة جيدة، حيث أجمع أفراد العينة على أنهم يتمتعون بكفاءات جيدة، سواء تعلق الأمر بالكفاءات التنظيمية، الوظيفية وبدرجة أكبر الشخصية منها؛

نفي الفرضية الثانية القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5%، بين مستويات كفاءة الموارد البشرية عينة الدراسة تعزى لاستفادتها من برامج لتنمية الكفاءات، حيث بينت الدراسة الإحصائية بواسطة اختبار (ت) للعينات المستقلة عدم وجود اختلافات في مستوى الكفاءة لدى الموارد البشرية التي استفادت من برامج تنمية الكفاءات، مقارنة بتلك التي لم تستفد من أي برنامج لتنمية كفاءاتها؛

تأكيد الفرضية الثالثة القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5%، بين مستويات كفاءة الموارد البشرية عينة الدراسة وبين مستويات تحسن أدائها، وتم اختبار هذه الفرضية بواسطة معامل الارتباط لبيرسون، الذي يناسب العينات كبيرة الحجم، حيث وجدنا أن مستويات الكفاءة ترتبط مع تحسن الأداء على مستوى محورين من جانب الكفاءة، وهما الكفاءات التنظيمية والشخصية، ومحور واحد من جانب تحسن الأداء، ويتعلق الأمر بالتحسن على مستوى الموارد البشرية؛

نفي الفرضية الرابعة القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين مستويات تحسن أداء الموارد البشرية عينة الدراسة تعزى لاستفادتها من برامج تنمية الكفاءات، وقد قمنا باختبار

هذه الفرضية بواسطة اختبار (ت) للعينات المستقلة، للمقارنة بين مستويات تحسن الأداء لدى الموارد البشرية التي استفادت من برامج لتنمية الكفاءات، مع تلك التي لم تستفد من هذه البرامج، حيث تبين لنا أن مستويات تحسن الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة لا علاقة لها باستفادتها من برامج تنمية الكفاءات أو عدمها، سواء تعلق الأمر بالتحسن على مستوى الوظيفة، أو بالتحسن على مستوى ظروف العمل، أو بالتحسن على مستوى الموارد البشرية ذاتها؛

تأكيد الفرضية الرئيسية القائلة: **تنمية الكفاءات تؤدي دورًا إيجابيًا هامًا في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة**، قمنا باختبار هذه الفرضية بواسطة معاملي الانحدار البسيط والمتعدد، بناءً على نتائج اختبار بيرسون الدالة على وجود علاقة بين متغيري الدراسة، حيث اختبرنا تأثير محاور الكفاءة في مستوى تحسن الأداء، وتوصلنا إلى أن محور الكفاءات الشخصية يؤثر إيجابًا في تحسين الأداء على مستوى الموارد البشرية، بنسبة 47,2 %، وهو دليل كافي لتأكيد الفرضية الرئيسية.

الخاتمة: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

تطرقنا في بحثنا هذا إلى موضوع بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمات المعاصرة، حيث دارت إشكاليته حول تحدي كبير تواجهه هذه الأخيرة، يتمثل في كيفية الحفاظ على مستويات أداء عالية لدى مواردها البشرية، وتدارك النقائص التي يمكن أن يشهدها نتيجة التغيرات السريعة التي تعرفها البيئة العامة للمنظمات، خاصة منها المتعلقة بمتطلبات الوظائف والمرونة العالية التي صارت السمة الغالبة عليها، وبالتالي أصبح من الضروري بما كان تنمية كفاءات الموارد البشرية باستمرار، من أجل التكيف مع مختلف الظروف، ومواجهة تلك التحديات. وفي هذا الإطار تضمن بحثنا هذا ثلاثة فصول نظرية، بالإضافة إلى فصل خاص بالدراسة الميدانية، حيث تبين لنا من خلال الجانب النظري للدراسة أن تنمية الكفاءات تعد نتيجة حتمية للتطورات التي عرفتها إدارة الموارد البشرية على مر العصور، حيث تم الانتقال من التوجه الإداري التقليدي القائم على اعتبار الموارد البشرية كعامل من عوامل الانتاج لا يختلف عن بقية العوامل المادية الأخرى، إلى التوجه القائم على الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره ورقة رابحة في يد المنظمات، وبالتالي برزت ضرورة إدارة الكفاءات التي أصبحت نشاطاً أساسياً لدى وظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، وقد وضحت الدراسة النظرية مدى أهمية هذه العملية وحتميتها بالنسبة إليها، الأمر الذي أدى إلى ظهور طرق وأساليب مختلفة لتنمية الكفاءات تختلف باختلاف الوظائف وكذا الغاية منها، لذلك ارتبط نجاح هذه العملية بحسن اختيار أنسب الأساليب، وكذا بمدى كفاءة القائمين عليها، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها. ونظراً للتكاليف الباهضة التي تتحملها المنظمات جراء تنمية كفاءاتها، وجب عليها متابعة هذه العملية وتقييم نتائجها، الأمر الذي تتيحه إدارة الأداء، التي تعد السبيل الوحيد لضمان تحقيق الموارد البشرية لمستويات الأداء المرجوة منها، وبالتالي يتدخل مسؤولو المنظمات لتصحيح الخلل الذي يمكن أن تكشف عنه عملية تقييم الأداء، باللجوء إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية، خاصة في حالة كون تراجع الأداء ناتج عن نقص في كفاءاتها. وقد حاولنا من خلال دراستنا الميدانية الوقوف على واقع تنمية الكفاءات بعينة من المنظمات الاقتصادية الجزائرية، حيث شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 200 فرد، يعملون بالإدارة، قمنا باستجوابهم عن تنمية الكفاءات وتحسين الأداء، وبعد تحليل بيانات الدراسة الميدانية بواسطة مختلف الأساليب الإحصائية، خلصنا إلى جملة من النتائج والاقتراحات نوجزها فيما يلي:

أولاً-النتائج: أفضت دراستنا هذه إلى النتائج التالية:

- تمتاز منظمات عينة الدراسة بموارد بشرية غالبيتها من فئة الشباب، وهذا يتيح لها الفرصة لاستغلال هذه الميزة في تنمية كفاءاتها، لأنها تمثل استثماراً مريحاً ودعامة قوية لتعزيز مكانتها التنافسية وضمان بقائها؛

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

- عدم إعطاء عملية تنمية الكفاءات المكانة التي تستحقها بالمنظمات العمومية الجزائرية المدروسة، وهذا دليل على غياب إدارة الكفاءات لديها، الأمر الذي يضعها أمام تحدي تقادم كفاءات مواردها البشرية، خاصة في ظل التطورات السريعة التي تعرفها الأنشطة الإدارية بالمنظمات، فرغم مستويات الكفاءة الجيدة التي لمسناها من خلال دراستنا الميدانية، إلا أنها لا تضمن النجاح مستقبلاً، بل تحتاج للتنمية باستمرار؛
- فئة لا يستهان بها من أفراد عينة الدراسة تقارب 25 % من العدد الإجمالي أقرت بعدم تحسن أدائها الوظيفي خلال الثلاث سنوات الأخيرة، الأمر الذي يستدعي تدخل مسؤولي إدارة الموارد البشرية لمعرفة الأسباب، وتدارك الأمر قبل تفاقم الوضع؛
- عدم وجود إدارة الكفاءات بفعالية لدى منظمات عينة الدراسة، سواء في مجال التوظيف والانتقاء، أو في مجال تنمية الكفاءات، الأمر الذي نتج عنه عدم تناسب كفاءات الموارد البشرية مع مهامها الوظيفية؛
- عدم توفر المتطلبات المادية المشجعة على العمل بفعالية لدى منظمات عينة الدراسة، خاصة التكنولوجيا الحديثة؛
- حاجة منظمات عينة الدراسة إلى أنظمة تحفيز فعالة، لجعل مواردها البشرية تقبل على العمل بجد واجتهاد، وبالتالي يتحسن أداؤها باستمرار؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5 %، بين مستويات كفاءة الموارد البشرية المدروسة تعزى لاستفادتها من برامج تنمية الكفاءات، وهذا دليل على عدم فعالية برامج التنمية المعتمدة من طرف المنظمات، وعدم متابعة نتائجها، حيث بينت نتائج الدراسة الإحصائية عدم ارتباط تحسن أداء أفراد العينة باستفادتها من برامج تنمية الكفاءات؛
- وجود علاقة ارتباط بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بمنظمات عينة الدراسة، وبين مستويات تحسن أدائها الوظيفي، مما يدل على مدى أهمية هذه العملية بالنسبة للمنظمات ولمواردها البشرية على حد سواء؛
- وجود علاقة ارتباط قوية بين تنمية الكفاءات الشخصية، وبين تحسن الأداء على مستوى الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة، وهي علاقة طردية تبين التأثير الإيجابي لتنمية الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي؛
- وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين الكفاءات التنظيمية، وبين تحسن الأداء على مستوى الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة، وتبين لنا هذه النتيجة أن محتويات برامج تنمية الكفاءات يجب ان تتناسب مع الغاية منها، أي مع مجال التحسين المستهدف؛

الخاتمة: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

- عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية تؤدي إلى تحسين أدائها الوظيفي، وبالتالي تعويض تكاليفها.
- ثانياً-الإقتراحات: بناءً على النتائج السابقة نستطيع تقديم بعض الإقتراحات التي نراها مناسبة لمنظمات عينة الدراسة، من أجل الاستفادة منها، نوجزها فيمايلي:
- ✚ ضرورة الاهتمام بإدارة الكفاءات وتنميتها باستمرار، لما لهذه العملية من أهمية بالغة في تحسين أداء الموارد البشرية وسد ثغراته، مما يعود بالفائدة على المنظمات وعلى مواردها البشرية في الوقت ذاته؛
- ✚ الاستفادة من قدرات مواردها البشرية الشابّة، من خلال الاستثمار في تنمية كفاءاتها، لمواجهة التحديات المستقبلية للمنظمات؛
- ✚ ضرورة متابعة عمليات تنمية الكفاءات لدى مختلف شرائحها الوظيفية، وتحديد احتياجاتها بدقة، لضمان تحقيق الغاية منها، بدلاً من تحمل تكاليف من دون مقابل يذكر؛
- ✚ ضرورة تقييم أداء مواردها البشرية العاملة بالإدارة، لمعرفة الأسباب التي حالت دون تحسين أداء فئة معتبرة منها، لإيجاد الحلول المناسبة لتدارك النقائص؛
- ✚ إعادة النظر في معايير انتقاء وتوظيف الموارد البشرية، وتركيزها على طبيعة الكفاءات ومتطلبات الوظائف بالدرجة الأولى؛
- ✚ ضرورة توفير الإمكانيات المادية المساعدة على العمل بأكثر فعالية، لدى الموارد البشرية العاملة بإدارتها؛
- ✚ وضع أنظمة فعالة لتحفيز الموارد البشرية على تحسين أدائها الوظيفي، تأخذ في الاعتبار اختلاف مستويات الأداء.

ثالثاً- آفاق البحث:

يمكن الإعتماد على نتائج بحثنا هذا في إعداد بحوث مستقبلية تثري البحث العلمي في الجزائر، كدراسة تقييمية للتكاليف التي تتحملها المنظمات جراء تراجع مستويات أداء مواردها البشرية، ومقارنتها بتكاليف تنمية الكفاءات، مع إمكانية إجراء دراسة لاختيار أفضل أسلوب لتنمية الكفاءات حسب طبيعة الوظائف والموارد البشرية التي تشغلها، بالإضافة إلى إمكانية توسيع عينة الدراسة لتعميم نتائجها على المستوى الكلي.

المراجع باللغة العربية:

أولاً- الكتب:

1. أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط، معهد إدارة الأعمال جامعة الجزائر، الجزائر، 2004م.
2. إريك فلامهولز، تعريب محمد عصام الدين زايد، المحاسبة عن الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1992م.
3. أوماسيكاران، تعريب إسماعيل بسيوني وعبد الله بن سليمان العزار، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، مطابع الملك سعود، الرياض، السعودية، 1998م.
4. أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م.
5. العربي بلقاسم فرحات، تأهيل الموارد البشرية: قديماً وحديثاً، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012م.
6. بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، عمان، الأردن، 2008م.
7. بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.
8. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.
9. بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م.
10. توماس ستيوارت، تعريب علا أحمد إصلاح، ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومعجزة القرن الحادي والعشرين، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2004م.
11. ثابت الحبيب وبن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009م.
12. جاري ديسلر، تعريب سيد أحجد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودت، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2007م.

13. جمال سند السويدي، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، الطبعة الأولى، مركز الإمارات العربية للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ضبي، الإمارات العربية المتحدة، 2004م.
14. جون ويرنر ورندي ديسايمون، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، تنمية الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2011م.
15. حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، مصر، 2008م.
16. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.
17. حجازي إسماعيل ومعاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013م.
18. خليل محمد حسن الشماخ، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م.
19. روبيرت ماتيس وجون جاكسون، تعريب محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا، 2009م.
20. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011م.
21. زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.
22. زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.
23. زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.
24. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006م.
25. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م.

26. صفوان محمد وعائض بن شافي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012م.
27. طاهر محسن منصور ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009م.
28. عامر الكبسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، 1998م.
29. عبد المعطي محمد عساق ويعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م.
30. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة للنشر، القاهرة، مصر، 2001م.
31. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م.
32. عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م.
33. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008م.
34. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.
35. عبد الباري إبراهيم وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.
36. فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية للنشر، عمان، الأردن، 2001م.
37. فرانكلين سي أشبي وأرثر رار بيل، تعريب معين محمد الإمام، تبني التفوق: كيف تجتذب الشركة نخبة الموظفين الأكفاء وتحفظ بهم، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكات للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004م.
38. لعلى بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية: مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م.

39. مالكولم بيل، تعريب مركز التعريب والبرمجة، التدريب الناجح للموظفين، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1997م.
40. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001م.
41. مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002م.
42. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004م.
43. محمد عبد الغني حسن هلال، الوصول إلى قمة الأداء، الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2006م.
44. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006م.
45. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007م.
46. محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008م.
47. مدحت محمد أبوالنصر، إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008م.
48. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، دار العبيكات للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2009م.
49. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009م.
50. محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.
51. محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2014م.

52. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014م.
53. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014م.
54. محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014م.
55. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014م.
56. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسياً وفردياً، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2015م.
57. نادر أحمد أبوشيحة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م.
58. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.
59. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الاستراتيجية والموقع التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.
60. نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013م.
61. هنري براونينغ وإلين فان فلسر، تعريب أبو بكر محمد، ثلاثة أسس للتطور: تعيين وتحقيق تحديات القيادة الخاصة بك، العبيكات للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2009م.
62. هيرمان أغينيس، تعريب سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م.
63. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006م.

ثانياً- المعاجم:

1. نبيه غطاس، معجم مصطلحات الاقتصاد والمال وإدارة الأعمال، الطبعة الثانية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 2000م.
2. يوسف بكوش، المعجم الكافي: عربي-عربي، الطبعة الخامسة، دار المستقبل الرقمي للنشر، الجزائر، 2013م.

ثالثاً- الموسوعات:

1. عبد الرحمن توفيق، التدريب أصول ومبادئ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، موسوعة التنمية البشرية، الجزء الأول، القاهرة، مصر، 2007م.
2. محمد كمال مصطفى، تحليل وتقييم وقياس الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، موسوعة التنمية البشرية، القاهرة، مصر، 2014م.

رابعاً- الرسائل العلمية:

1. عفاف أحمد النجار، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011م.
2. منتهى قاسم النعيمي، أثر التدريب على تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة العراقية من وجهة نظر المديرين، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2010م.
3. هيثم مصطفى محمود، بناء برنامج تدريبي لتنمية المهارات الأدائية لمعلمي التعليم الصناعي في الأردن في ضوء التوجه نحو اقتصاد المعرفة وبيان أثره في تنمية تلك المهارات، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان، الأردن، 2005م.

خامساً- المجالات:

1. سلسلة الإدارة العلمية، تقييم الأداء البناء: برنامج للتطوير الذاتي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 2005م.

سادساً- الملتقيات:

1. مقيح صبري، قيادة الكفاءات الإدارية بالمؤسسة، الملتقى الوطني الثالث للمؤسسات، تثمين الكفاءات البشرية وتمييزها: الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2006م.

سابعاً- المواقع الإلكترونية:

1. وليد عبد الرحمن الفرا، تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)، ملف تم تحميله من الموقع الإلكتروني: (www.boosla.com)، تاريخ الاطلاع: 2 أكتوبر 2016م.

- المراجع باللغة الإنجليزية:

أولاً- الكتب:

1. Charles R. Greer, **Strategic Human Resource Management**, 2^{ed} Edition, Pearson Education, New Jersey, 2003.
2. Derek Torrington and Laura Hall, **Human resource management**, 4th edition, Pearson education, England, 1998.
3. Derek Torrington and others, **Human resource management**, 7th edition, Pearson education, Paris, 2008.
4. Dvid A.Decenzo, Stephen P.Robbins and Susan L.verhulst, **Human resource management**, 11th edition, Wiley education, Singapore, Asia, 2013.
5. Garry Cokins, **Performance management**, John Wiley and sons Education, New Jersey, 2004.
6. Gary Dessler, **Human resource management**, 10th edition, Pearson education, United States of America, 2005.
7. Gary Dessler, **Human resource management**, 13th edition, Pearson education, England, 2013.
8. H.john Bernardin, **Human resource management**, 4th edition, Mc Graw-Hill education, New York, 2007.
9. Herman Aguinis, **performance management**, 3^{ed}edition, Pearson education, New-York, 2013.
10. John R-Schermerhorn, **Management**, 7TH edition, John Wiley education, United States of America, 2002.
11. Jean François Dumais, **Human Resources management: guide for information technology companies**, Techno-competences education, Québec, Canada, 2004.
12. John P. Wilson, **Human resource development**, 2^{ed} edition, Kogan page education, London, 2005.
13. Jerald Greenberg, **Behavior in organization**, tenth Edition, PHI Learning education, Delhi, India, 2013.

—دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

14. Luis R. Gomez-Mejia and others, **Managing human resources**, 5th Edition, Pearson education, New Jersey, United States of America, 2007.
15. Michael Armstrong and others, **Job evaluation: guide to achieving equal pay**, 2^{ed} edition, kogan page education, Great Britain, 2005.
16. Micheal Armstrong, **A handbook of human resource management practice**, 10th edition, kogan page education, Cambridge University press, Great Britain, 2006.
17. Michael Armstrong, **Strategic human resources management: guide to action**, 3rd Edition, KOGAN PAGE British Library education, Great Britain, 2006.
18. R.D.Gatewood, H.S. Feild and M.Barrick, **Human resource selection**, 6th edition, Thomson Higher education, United States of America, 2008.
19. Robert Bacal, **Manager's guide to performance management**, 2nd Edition, Mc Graw-Hill Education, New York, 2012.
20. Seema Sanghi, **Human resource management**, VIKAS publishing education, New Delhi, India, 2014.
21. William-J-Rothwell, **The groundbreaking classic on human performance enhancement**, 2^{ed} edition, Library of Congress, New York, United States of America, 2005.

ثانياً-المجلات:

- Vichita Vathanophas and Jinta Weethai-ngam, **Competency requirements for effective job performance in the Thai public sector**, Contemporary Management Research, vol : 3, No : 1, March 2007.

ثالثاً- المواقع الإلكترونية:

1. Coro Strandberg principal, **The role of human resource management in corporate social responsibility: Issue and roadmap**, May 2009, p.2, web site: www.corostrandberg.com (05/01/2013).
2. William R-Tracey, **Human resource glossary**, 3^{ed} edition, web site: www.shrm.org/shrmstore, (05/01/2013).
3. **3GHRM: the next generation for the human resource profession**, January 2007, p.19, web site: www.pageuppeople.com, (05-01-2013).
4. **The fundamentals of human resource development**, Part 1, p.22, web site: www.OUP.com/UK/.../mankin_ch1.pdf, (05/01/2013).
5. Copyrights RRC business training, **Human Resource Management**, web site: www.abeuk.com, (14/12/2015).

- المراجع باللغة الفرنسية:

أولاً- الكتب:

1. Alain Mitrani, Murray M.Dalziel et Annick Bernard, **Des compétences et des hommes: le management des ressources humaines en Europe**, édition D'organisation, Paris, 1992.
2. Bernard Martory, **Control de gestion sociale**, 3^{eme} édition, édition Vuibert, Paris, 2001.

—دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

3. Bernard Gazier, **Les stratégies des ressources humaines**, 3^{ème} édition, édition La découverte, Paris, 2004.
4. Brigitte Doriath et Christian Goujet, **Gestion prévisionnelle et mesures de la performance**, 3^{ème} Edition, Edition Dunod, Paris, 2011.
5. Claude Levy – Leboyer, **Evaluation du personnel : objectifs et méthodes**, 4^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2002.
6. Claude Levy-Leboyer, **La gestion des compétences: une démarche essentielle pour les entreprises**, 2^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2009
7. Cécile Dejoux et Anne Dietrich, **Management par les compétences**, édition Pearson, Paris, 2006.
8. Christian Depover et autres, **Enseigner avec les technologies**, Edition presses de l'université de Québec, Canada, 2007.
9. Christine Williamson & Garry Colvin & Amy McDonald, **Gestion des ressources humaines**, Edition Tearfund, Royaume-Uni, 2008.
10. Jean Marie Peretti et Patrice Roussel, **Les rémunérations: politiques et pratiques pour les années 2000**, édition Vuibert, Paris, 2000.
11. Jean-Marie Peretti, **Ressources humaines**, 8^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2003.
12. Jean Marie Peretti, **Dictionnaire des ressources humaines**, 3^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2003.
13. Jean – Marie Peretti et Jacques Igalens, **Tous DRH**, 3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2003.
14. Jean Brillman, **Les meilleures pratiques de management**, 4^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2003.
15. Jean- Michel plane, **La gestion des ressources humaines**, 2^{ème} édition, édition Economica, Paris, 2006.
16. Jean – pierre Bouchez, **Les nouveaux travailleurs du savoir**, édition d'Organisation, Paris, 2004.
17. Jean –Luc Charron et Sabine Sépari, **Management: manuel et applications**, édition Dunod, Paris, sd.
18. Laurent Belanger, **Gestion des ressources humaines**, 2^{ème} édition, édition Gaetan morin, Québec, Canada, 1979.
19. Laurent Belanger, André Petit et Jean –Luis Bergeron, **Gestion des ressources humaines**, édition Geatan Morin, Québec, Canada, 1983.
20. Loic Cadin et autres, **Gestion des ressources humaines: pratiques et élément de théories**, édition Dunod, paris, 2002.
21. Luc Boyer et Noël Equilbey, **Organisation: Théories et applications**, édition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2003.
22. Lou-van Beirendonck, **Management des compétences**, édition De Boeck, Bru scelles, 2004.
23. Luise Lemire et Gaetan Martel, **L'approche systémique de la gestion des ressources humaine**, édition presses de l'université, Québec, Canada, 2007.
24. Michel Barabel et Olivier Meier, **Manageor: meilleurs pratiques du management**, édition Dunod, paris, 2006.
25. Rodolphe Durand, **Guide du management stratégique**, édition Dunod, Paris, 2003.

—دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

26. Rose Dieng et autres, **knowledge management: méthodes et outils pour la gestion des connaissances**, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2005.
27. Sekiou et autres, **Gestion des ressources humaines**, édition Deboeck Université, 2^{ème} édition, Canada, 2001.
28. Sylvie St et autres, **Relever les défis de la gestion des ressources humaines**, 2^{ème} édition, Gaétan Morin éditeur, Montréal, 2004.
29. Simon L-Dolan et autres, **La gestion des ressources humaines: tendances, enjeux et pratiques actuelles**, 4^{ème} édition, édition Pearson, Canada, 2008.
30. S.fosseux, S.Salti et A.vigny, **Les métiers des ressources humaines**, édition Studyrama, France, 2009.
31. Sid Ahmed Benraouane, **le management des ressources humaines: Etude des Concepts, approches et outils développés par les entreprises Américaines**, édition office des publications universitaires, Algérie, 2012.
32. Valérie Marbach, **Evaluer et rémunérer les compétences**, édition d'Organisation, Paris, 1998.
33. Yves Emery et François Gonin, **Dynamiser les ressources humaines: une approche intégrée pour les services publics et entreprises privés compatible avec les normes qualité**, édition Presse polytechniques et universitaires Romandes, Suisse, 1999.
34. Yvon Mouglin, **Processus: les outils d'optimisation de la performance**, Edition d'organisation, Paris, 2004.

ثانياً- الرسائل العلمية:

1. M'barek Ezzedine, **Développement des compétences et mobilité professionnelle externe**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut supérieur de gestion, Université de Tunis, Tunisie, 2007.

ثالثاً- المجلات:

1. François-Marie Gerard, **L'évaluation de l'efficacité d'une formation**, Gestion, Volume 20, N°3, France, 2000.
2. Michel Arcand et autres, **Gestion des ressources humaine et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence**, Revue international des relations de travail, volume : 2, Juin 2004.
3. Martine Le Boulaire et Didier-R, **Gestion des compétences: stratégie et performance de l'entreprise**, édition CERAG et Institut d'administration des entreprises de Grenoble Université, France, sd.

رابعاً- الملتقيات العلمية:

1. Djedji Abdelmalek, **Savoir manager les compétences et les performances dans votre entreprise**, 3^{ème} forum national des entreprise, valorisation et développement des compétences dans l'entreprise : un tout stratégique pour la compétitivité, université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie, 14 et 15 novembre, 2006.
2. Slaimi Ahmed, **Pour une approche stratégique de la compétence collective en entreprise**, 3^{ème} forum national des entreprises, valorisation et développement des

compétences dans l'entreprise: Un tout stratégique pour la compétitivité, Université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie, 14 et 15 novembre 2006.

خامساً- المواقع الإلكترونية:

1. Financial Reporting Council (www.org.uk/apb, date de consultation: 15 Jun 2017).
2. PI Management, **Piloter et évaluer la performance humaine de votre organisatio**. (Site web: <https://www.piman.ch>, date de consultation : le 05/12/2005).

رقم الصفحة	الموضوع
[31_01]	الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية.
02	المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها.
02	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.
09	المطلب الثاني: بعض المصطلحات القريبة من إدارة الموارد البشرية.
12	المطلب الثالث: ظهور إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها.
16	المبحث الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية، أدوارها وتحدياتها.
16	المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية وموقعها بالهيكل التنظيمي للمنظمات.
19	المطلب الثاني: أدوار إدارة الموارد البشرية وأنشطتها في المنظمات.
27	المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الحديثة.
31	خلاصة الفصل.
[85-32]	الفصل الثاني: تنمية كفاءات الموارد البشرية.
32	مقدمة الفصل:
33	المبحث الأول: مفهوم الكفاءة، أنواعها وظهور مقارنة تنمية الكفاءات.
33	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة.
36	المطلب الثاني: مكونات الكفاءة وأنواع الكفاءات.
40	المطلب الثالث: ظهور مقارنة تنمية الكفاءات ومفهومها.
44	المطلب الرابع: بعض المفاهيم المتداخلة مع تنمية الكفاءات.
50	المبحث الثاني: أهمية تنمية الكفاءات، مداخلها وشروط نجاحها.
50	المطلب الأول: أهمية تنمية الكفاءات.
51	المطلب الثاني: مداخل تنمية الكفاءات.
68	المطلب الثالث: الحاجة إلى تنمية الكفاءات وشروط نجاحها.
69	المطلب الرابع: معوقات تنمية الكفاءات والتحديات التي تواجهها.
71	المبحث الثالث: مراحل عملية تنمية الكفاءات.

فهرس المحتويات _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

72	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات من الكفاءات.
76	المطلب الثاني: وضع برنامج لتنمية الكفاءات.
78	المطلب الثالث: تنفيذ برنامج تنمية الكفاءات.
80	المطلب الرابع: تقييم عملية تنمية الكفاءات.
85	خلاصة الفصل.
[144-86]	الفصل الثالث: تحسين أداء الموارد البشرية.
86	مقدمة الفصل:
87	المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية وإدارته.
87	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية، مجالاته، محدداته ومتطلباته.
95	المطلب الثاني: إدارة الأداء.
100	المطلب الثالث: تخطيط الأداء وتوجيهه.
103	المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية.
103	المطلب الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية، أهميتها والغاية منها.
109	المطلب الثاني: مبادئ، مراحل ومداخل تقييم أداء الموارد البشرية.
115	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء، شروط نجاحها وعوائقها.
124	المبحث الثالث: تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة.
124	المطلب الأول: ماهية تحسين أداء الموارد البشرية وأهميته.
135	المطلب الثاني: مداخل تحسين أداء الموارد البشرية.
138	المطلب الثالث: خطوات تحسين أداء الموارد البشرية ومعوقاته.
144	خلاصة الفصل.
[179-145]	الفصل الرابع: دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية.
145	مقدمة الفصل:
146	المبحث الأول: مجالات الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات.
146	المطلب الأول: مجالات الدراسة الميدانية.
147	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

فهرس المحتويات _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

152	المبحث الثاني: تحليل بيانات الاستبيان.
152	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.
157	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة.
167	المبحث الثالث: إختبار الفرضيات وعرض النتائج.
167	المطلب الأول: إختبار الفرضيات.
173	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية.
178	خلاصة الفصل.
[182-180]	الخاتمة.
[191-183]	قائمة المراجع.
[226-193]	الملاحق.
[229-227]	فهرس المحتويات.
230	فهرس الجداول.
232	فهرس الأشكال.
233	فهرس الملاحق.

–دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
09	المقارنة بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية.	01
17	سنة حلول بديلة لتنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية.	02
41	المقارنة بين مقارنة الأداء ومقاربة الكفاءة.	03
46	المقارنة بين التدريب والتنمية.	04
51	مداخل تنمية الكفاءات.	05
126	المقارنة بين تحسين الأداء وتطوير الأداء.	06
151	نتائج حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا.	07
152	سلم ليكارت المرجح.	08
153	توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس.	09
153	توزيع أفراد العينة حسب معيار السن.	10
154	توزيع أفراد العينة حسب معيار الخبرة الوظيفية.	11
155	توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى الوظيفي.	12
156	توزيع أفراد العينة حسب معيار الاستفادة من برامج تنمية الكفاءات.	13
156	توزيع أفراد العينة حسب معيار تحسن الأداء الوظيفي.	14
157	المؤشرات الاحصائية الخاصة بالكفاءات التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة.	15
159	المؤشرات الاحصائية الخاصة بالكفاءات الشخصية من وجهة نظر أفراد العينة.	16
160	المؤشرات الاحصائية الخاصة بالكفاءات الوظيفية من وجهة نظر أفراد العينة.	17
162	المؤشرات الاحصائية الخاصة بتحسن الأداء على مستوى الوظيفة من وجهة نظر أفراد العينة.	18
163	المؤشرات الاحصائية الخاصة بتحسن الأداء على مستوى ظروف العمل من وجهة نظر أفراد العينة.	19
164	المؤشرات الاحصائية الخاصة بتحسن الأداء على مستوى الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة.	20

–دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

166	البيانات الإحصائية الخاصة بأراء أفراد العينة حول الأسباب التي حالت دون تحسين أدائها.	21
167	نتائج اختبار ليفانس للتجانس.	22
169	نتائج اختبار(ت) للعينات المستقلة.	23
170	نتائج اختبار الارتباط الخطي لبيرسون.	24
171	نتائج اختبار(ت) الخاصة بالفرضية الرابعة.	25

—دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تحول أدوار إدارة الموارد البشرية	20
02	مراحل عملية تنمية الكفاءات حسب ديريك تورينتو	71
03	مراحل عملية تنمية الكفاءات حسب سيمون دولان	83
04	محددات أداء الموارد البشرية	94
05	مراحل تقييم أداء الموارد البشرية	110
06	خطوات الإدارة بالأهداف	120
07	فجوة الأداء	127
08	حدود السماح	129
09	فجوة حدوث خطأ ما	130
10	فجوة التوقعات البارزة	131
11	فجوة الحض العاثر	132
12	فجوة لم تعمل جيداً منذ البداية	132
13	فجوة مشكلة التصميم	133
14	موقع تحسين الأداء ضمن إدارة الأداء	134
15	موقع تنمية الكفاءات بالنسبة لإدارة الأداء	137
16	عمليات تحسين أداء الموارد البشرية	139
17	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	153
18	توزيع أفراد العينة حسب السن	153
19	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية	154
20	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	155
21	توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من برامج تنمية الكفاءات	156
22	توزيع أفراد العينة حسب تحسن الأداء الوظيفي	156

–دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الاستمارة المستخدمة في الدراسة الميدانية.	194
02	نتائج حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا.	204
03	خصائص العينة.	206
04	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالكفاءات التنظيمية.	208
05	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالكفاءات الشخصية.	210
06	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالكفاءات الوظيفية.	213
07	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بتحسين الأداء على مستوى الوظيفة.	216
08	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بتحسين الأداء على مستوى ظروف العمل.	220
09	تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بتحسين الأداء على مستوى الموارد البشرية.	223
10	نتائج اختبار ليفانس للتجانس.	228
11	نتائج اختبار(ت) الخاصة بالفرضية الثانية.	229
12	نتائج اختبار بيرسون الخاصة بالفرضية الثالثة.	230
13	نتائج اختبار(ت) الخاصة بالفرضية الرابعة.	231
14	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.	232

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

–دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

الملحق رقم(01):

01- نموذج الاستثمار المستخدمة في الدراسة الميدانية قبل التحكيم

إستمارة تقييم دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية

نضع بين أيديكم هذه الإستمارة في إطار متطلبات إنهاء مذكرة دكتوراه العلوم في العلوم الإقتصادية، راجين أن تتفضلوا بالإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها بكل صدق وموضوعية، علماً أن آراءكم ستحضى بالإحترام التام، كما أنها لا تكشف عن شخصكم، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. تقبلوا منا كل عبارات الشكر والتقدير مسبقاً لتعاونكم معنا.

-الباحث: حيمر حمود

I. معلومات عامة:

- الجنس: - ذكر
- أنثى
- السن:
- أقل من 25 سنة
- من 25 إلى 35 سنة
- من 36 إلى 45 سنة
- أكبر من 45 سنة
- الخبرة الوظيفية: - أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة
- المستوى الوظيفي: - إدارة عليا
- إدارة وسطى

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

- إدارة دنيا(مباشرة) - وظيفة غير إدارية

- هل إستفدت من برنامج أو أكثر لتنمية الكفاءات خلال الثلاث سنوات الأخيرة(2015، 2016، 2017م)؟

نعم لا

- إذا كان الجواب بنعم فما هو عدد هذه البرامج؟.....

II. مستويات الكفاءة:

- ضع علامة (X) في الخانة المعبرة عن مستوى تحكّمك في الكفاءات التالية:

المستوى:	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز
أنواع الكفاءات:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
- الكفاءات التنظيمية:					
1. التفاهم مع زملاء العمل					
2. القدرة على التأثير في الآخرين (زملاء وزبائن)					
3. قيادة فرق العمل					
4. السرعة في إنجاز المهام					
5. ترتيب المهام والأنشطة					
6. الإستمرارية في العمل					
7. القدرة على تقييم الذات والغير					
- الكفاءات الشخصية:					
8. إقامة علاقات صداقة داخل المنظمة					
9. العمل بإستقلالية تامة					
10. تقبل الإنتقادات من الغير					
11. القدرة على تحمل ضغوط العمل					
12. فهم وضعيات العمل المعقدة وحل المشكلات					
13. القدرة على الإتصال الشفوي والكتابي					
14. أخذ المبادرة أثناء العمل					
15. الولاء للمنظمة والشعور بالمسؤولية تجاهها					
16. الثقة بالنفس					

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

					17. المساهمة في تنمية كفاءات زملاء العمل
					- الكفاءات الوظيفية:
					18. الإستعداد لخدمة الغير (زملاء وزبائن)
					19. القدرة على التعلم ذاتياً
					20. معرفة الوظيفة التي تشغلها
					21. المرونة في العمل بالنظر لوقته
					22. القدرة على التكيف مع مختلف الظروف
					23. الانضباط بالمنظمة
					24. إستخدام المعرفة التقنية وتبادلها مع زملاء العمل

III. تحسن الأداء الوظيفي:

- هل تحسن أدائك الوظيفي خلال الثلاث سنوات الأخيرة؟ - نعم - لا

- إذا كان الجواب بنعم واصل مع المحور الأول.

- إذا كان الجواب بلا إنتقل إلى المحور الثاني(الصفحة الأخيرة).

- المحور الأول: مدى تحسن أداء الموارد البشرية

ضع علامة (X) في الخانة المعبرة عن مستوى تحسن أدائك الوظيفي:

مستوى التحسن:					مجال التحسن:
ضعيف (1)	متوسط (2)	جيد (3)	جيد جداً (4)	ممتاز (5)	
					- على مستوى الوظيفة:
					1. الإبتكار والتطوير ضمن الوظيفة
					2. توفر المرومة والحركية في العمل
					3. تغيير المهام بسهولة
					4. المساهمة في التخطيط على مستوى الوظيفة
					5. إحترام الأجال وسرعة التنفيذ
					6. إحترام ترتيب المهام والأنشطة
					7. إحترام أولويات العمل

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

					8. الحصول على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب
					9. إستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل
					- على مستوى ظروف العمل:
					10. تحسين العلاقات غير الرسمية بالمنظمة
					11. التقليل من ضغوط العمل
					12. معرفة وفهم توجه المنظمة
					13. فهم ثقافة المنظمة
					14. إقتراح حلول لتحسين ظروف العمل
					15. ملائمة وقت العمل وفترات الراحة
					16. توسع التمثيل النقابي بالمنظمة
					17. الرضاء عن ظروف العمل
					- على مستوى الموارد البشرية(المستوى الشخصي):
					18. الإستعداد للعمل في أي وقت
					19. تحيين الكفاءات ومواكبتها للتطورات
					20. المداومة والإنضباط في العمل
					21. معرفة المصلحة أو القسم الذي يعمل به
					22. معرفة زملاء العمل
					23. السلوك الحسن مع الآخرين(زملاء وزبائن)
					24. الثقة بالنفس
					25. الحوار والتحكم في اللغات الأجنبية
					26. العمل باستقلالية تامة
					27. الشعور بالإنتماء للمنظمة
					28. الإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة

- المحور الثاني: الأسباب التي حالت دون تحسين الأداء الوظيفي

ضع علامة (X) في الخانات المقابلة للأسباب التي ترى أنها حالت دون تحسين أدائك الوظيفي فيمايلي:

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

1. كفاءاتك المكتسبة لا تتناسب مع مهامك الوظيفية.....
2. الكفاءات المكتسبة كثيرة جداً.....
3. عدم توفر الوسائل والإمكانيات الضرورية لإستخدام الكفاءات المكتسبة في العمل.....
4. عدم وجود حوافز مادية أو معنوية تشجع على إستخدام الكفاءات المكتسبة في العمل.....
5. مستوى أدائك الوظيفي لا يحتاج للتحسين.....
6. تكره التغيير وتفضل الإستمرار في العمل بنفس الأسلوب.....
7. أسباب أخرى حددها:.....

- شكراً لتعاونكم معنا.

02- نموذج الاستمارة المستخدمة في الدراسة الميدانية بعد التحكيم

إستمارة تقييم دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية

نضع بين أيديكم هذه الإستمارة في إطار متطلبات إنهاء مذكرة دكتوراه العلوم في العلوم الإقتصادية، راجين أن تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها بكل صدق وموضوعية، علماً أن آراءكم ستحضى بالإحترام التام، كما أنها لا تكشف عن شخصكم، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. تقبلوا منا كل عبارات الشكر والتقدير مسبقاً لتعاونكم معنا.

-الباحث: حيمر حمود

I. معلومات عامة:

- الجنس: - ذكر
- أنثى
- السن: - أقل من 25 سنة
- من 25 إلى 35 سنة
- من 36 إلى 45 سنة
- أكبر من 45 سنة

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

- الخبرة الوظيفية: - أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة
- المستوى الوظيفي: - إدارة عليا
- إدارة وسطى
- إدارة دنيا (مباشرة) - وظيفة غير إدارية
- هل إستفدت من برنامج أو أكثر لتنمية الكفاءات خلال الثلاث سنوات الأخيرة (2015، 2016، 2017م)؟
- نعم - لا -

- إذا كان الجواب بنعم فما هو عدد هذه البرامج؟.....

II. مستويات الكفاءة:

- ضع علامة (X) في الخانة المعبرة عن مستوى تحكّمك في الكفاءات التالية:

المستوى:	ضعيف (1)	متوسط (2)	جيد (3)	جيد جداً (4)	ممتاز (5)
أنواع الكفاءات:					
- الكفاءات التنظيمية:					
1. التفاهم مع زملاء العمل					
2. القدرة على التأثير في الآخرين (زملاء وزبائن)					
3. قيادة فرق العمل					
4. السرعة في إنجاز المهام					
5. ترتيب المهام والأنشطة					
6. الإستمرارية في العمل					
7. القدرة على تقييم الذات					
- الكفاءات الشخصية:					

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

					8. إقامة علاقات صداقة داخل المنظمة
					9. العمل بإستقلالية تامة
					10. تقبل الإنتقادات من الغير
					11. القدرة على تحمل ضغوط العمل
					12. فهم وضعيات العمل المعقدة
					13. القدرة على الإتصال
					14. أخذ المبادرة أثناء العمل
					15. الولاء للمنظمة
					16. الثقة بالنفس
					17. المساهمة في تنمية كفاءات زملاء العمل
					- الكفاءات الوظيفية:
					18. الإستعداد لخدمة الغير (زملاء وزبائن)
					19. القدرة على التعلم ذاتياً
					20. معرفة الوظيفة التي تشغلها
					21. المرونة في العمل بالنظر لوقته
					22. القدرة على التكيف مع مختلف الظروف
					23. الإنضباط بالمنظمة
					24. إستخدام المعرفة التقنية في العمل

III. تحسين الأداء الوظيفي:

لا

نعم - هل تحسن أداؤك الوظيفي خلال الثلاث سنوات الأخيرة؟

- إذا كان الجواب بنعم واصل مع المحور الأول.

- إذا كان الجواب بلا إنتقل إلى المحور الثاني(الصفحة الأخيرة).

- المحور الأول: مدى تحسن أداء الموارد البشرية

ضع علامة (X) في الخانة المعبرة عن مستوى تحسن أدائك الوظيفي:

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

مستوى التحسن:					مجال التحسن:
ضعيف (1)	متوسط (2)	جيد (3)	جيد جداً (4)	ممتاز (5)	
					- على مستوى الوظيفة:
					1. الإبتكار ضمن الوظيفة
					2. توفر المرونة في العمل
					3. تغيير المهام بسهولة
					4. المساهمة في التخطيط على مستوى الوظيفة
					5. سرعة التنفيذ
					6. إحترام ترتيب المهام
					7. إحترام أولويات العمل
					8. الحصول على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب
					9. إستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل
					- على مستوى ظروف العمل:
					10. تحسين العلاقات غير الرسمية بالمنظمة
					11. التقليل من ضغوط العمل
					12. معرفة توجه المنظمة
					13. فهم ثقافة المنظمة
					14. إقتراح حلول لتحسين ظروف العمل
					15. ملاءمة وقت العمل وفترات الراحة
					16. توسع التمثيل النقابي بالمنظمة
					- على مستوى الموارد البشرية(المستوى الشخصي):
					17. الإستعداد للعمل في أي وقت
					18. تحيين الكفاءات
					19. المداومة على العمل
					20. معرفة القسم الذي تعمل به
					21. معرفة زملاء العمل
					22. القدرة على التكيف مع مختلف الظروف

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

					23. السلوك الحسن مع الآخرين (زملاء وزبائن)
					24. السلوك الحسن مع المسؤولين المباشرين
					25. الثقة بالنفس
					26. القدرة على الحوار
					27. العمل باستقلالية تامة
					28. روح المبادرة
					29. الشعور بالإنتماء للمنظمة
					30. الإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة

- المحور الثاني: الأسباب التي حالت دون تحسين الأداء الوظيفي

ضع علامة (X) في الخانات المقابلة للأسباب التي ترى أنها حالت دون تحسين أدائك الوظيفي فيما يلي:

1. كفاءاتك المكتسبة لا تتناسب مع مهامك الوظيفية.....
2. الكفاءات المكتسبة كثيرة جداً.....
3. عدم توفر الوسائل والإمكانيات الضرورية لإستخدام الكفاءات المكتسبة في العمل.....
4. عدم وجود حوافز مادية أو معنوية تشجع على إستخدام الكفاءات المكتسبة في العمل.....
5. مستوى أدائك الوظيفي لا يحتاج للتحسين.....
6. تكره التغيير وتفضل الإستمرار في العمل بنفس الأسلوب.....

7. أسباب أخرى حددها:.....

- شكراً على تعاونكم معنا.

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

03-قائمة الأساتذة المحكمين

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة
عبد الوهاب بلمهدي	أستاذ محاضر	سطيف 1
الطيب بن عون	أستاذ محاضر	الأغواط
بويكر بوسالم	أستاذ محاضر	المركز الجامعي ميلة
صلاح الدين كروش	أستاذ محاضر	المركز الجامعي ميلة
	أستاذ محاضر	قسنطينة
	أستاذ محاضر	المركز الجامعي ميلة
	أستاذ محاضر	المركز الجامعي ميلة
	أستاذ محاضر	المركز الجامعي ميلة
	أستاذ محاضر	باتنة
	أستاذ محاضر	باتنة

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

–دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

الملحق رقم(02): نتائج حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	29	72,5
	Excluded ^a	11	27,5
	Total	40	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,963	54

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
التفاهم مع زملاء العمل	177,6207	1063,958	,503	,963
القدرة على التأثير في الآخرين	177,6552	1067,520	,671	,962
قيادة فرق العمل	177,5517	1073,399	,499	,963
السرعة في إنجاز المهام	177,2759	1076,493	,551	,963
ترتيب المهام والأنشطة	177,3448	1072,091	,539	,963
الاستمرارية في العمل	177,2069	1083,741	,424	,963
القدرة على تقييم الذات والآخرين	177,6897	1072,579	,650	,962
إقامة علاقات صداقة داخل المنظمة	177,9310	1079,924	,393	,963
العمل باستقلالية تامة	177,8621	1095,266	,234	,964
تقبل الانتقادات من الغير	177,8966	1074,667	,540	,963
القدرة على تحمل ضغوط العمل	177,6897	1063,365	,717	,962
فهم وضعيات العمل المعقدة وحل المشكلات	177,5517	1079,185	,539	,963
القدرة على الاتصال الشفوي والكتابي	177,5172	1066,187	,751	,962
أخذ المبادرة أثناء العمل	177,4828	1067,116	,702	,962
الولاء للمنظمة والشعور بالمسؤولية تجاهها	177,0690	1062,709	,696	,962
الثقة بالنفس	176,8276	1078,076	,549	,963
المساهمة في تنمية كفاءات زملاء العمل	177,7586	1060,118	,595	,962
الإستعداد لخدمة الغير	177,5172	1079,044	,400	,963
القدرة على التعلم ذاتيا	177,2414	1079,904	,481	,963
معرفة الوظيفة التي يشغلها	177,0690	1075,352	,531	,963
المرونة في العمل بالنظر لوقتته	177,2414	1084,975	,506	,963
القدرة على التكيف مع مختلف الظروف	177,4138	1074,966	,597	,962
الإنضباط بالمنظمة	177,0345	1077,177	,550	,963

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

إستخدام المعرفة التقنية وتبادلها مع زملاء العمل	177,3793	1076,601	,477	,963
الابتكار والتطوير ضمن الوظيفة	178,0345	1079,463	,707	,962
المرونة والحركية في العمل	177,6552	1070,520	,706	,962
تغيير المهام بسهولة	177,7586	1066,190	,668	,962
المساهمة في التخطيط على مستوى الوظيفة	177,6552	1059,734	,717	,962
إحترام الأجل وسرعة التنفيذ	177,4138	1083,894	,451	,963
إحترام ترتيب المهام والأنشطة	177,1724	1086,433	,419	,963
إحترام أولويات العمل	177,1724	1085,291	,482	,963
الحصول على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب	177,7241	1078,278	,427	,963
إستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل	177,5862	1078,966	,428	,963
تحسين العلاقات غير الرسمية بالمنظمة	178,0690	1079,067	,535	,963
التقليل من ضغوط العمل	177,8621	1087,123	,392	,963
معرفة وفهم توجه المنظمة	177,6552	1078,020	,552	,963
فهم ثقافة المنظمة	177,9310	1082,495	,467	,963
إقتراح حلول لتحسين ظروف العمل	177,8966	1071,739	,583	,962
ملاءمة وقت العمل	178,0000	1067,071	,574	,962
توسع التمثيل النقابي بالمنظمة	179,0345	1087,106	,362	,963
الإستعداد للعمل في أي وقت	177,4483	1050,756	,755	,962
تحيين الكفاءات ومواكبتها للتطورات	177,7241	1050,278	,819	,961
المداومة والانضباط في العمل	177,1724	1069,362	,605	,962
معرفة المصلحة أو القسم الذي يعمل به	177,1034	1069,167	,617	,962
معرفة زملاء العمل	177,2759	1063,421	,594	,962
القدرة على التكيف مع مختلف الظروف	177,2759	1061,707	,686	,962
السلوك الحسن مع الزملاء والزبائن	176,7931	1068,527	,643	,962
السلوك الحسن مع المسؤولين المباشرين	176,8966	1055,025	,701	,962
الثقة بالنفس	176,8276	1085,648	,466	,963
الحوار والتحكم في اللغات الأجنبية	177,9655	1061,106	,659	,962
العمل باستقلالية	177,8276	1070,148	,552	,963
روح المبادرة	177,3793	1063,815	,697	,962
الشعور بالانتماء للمنظمة	177,4138	1064,608	,609	,962
الإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة	177,1379	1076,480	,543	,963

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

الملحق رقم(03):خصائص العينة

Frequencies

Statistics

الجنس

N	Valid	200
	Missing	0
Mean		1,4200
Median		1,0000
Mode		1,00
Sum		284,00

Statistics

السن

N	Valid	200
	Missing	0
Mean		2,5550
Median		2,0000
Mode		2,00
Sum		511,00

Statistics

الخبرة الوظيفية

N	Valid	200
	Missing	0
Mean		2,2600
Median		2,0000
Mode		2,00

Statistics

المستوى الوظيفي

N	Valid	200
	Missing	0
Mean		2,1850
Median		2,0000
Mode		2,00

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

Statistics

الاستفادة من برنامج لتنمية الكفاءات

N	Valid	200
	Missing	0
	Mean	,5450
	Median	,0000
	Mode	,00

Statistics

تحسين الأداء الوظيفي خلال الثلاث سنوات الأخيرة

N	Valid	200
	Missing	0
	Mean	,7450
	Median	1,0000
	Mode	1,00
	Std. Deviation	,43695
	Variance	,191
	Sum	149,00

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

–دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

الملحق رقم(04): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالكفاءات التنظيمية

Frequency Table

التفاهم مع زملاء العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	7	3,5	3,5	3,5
متوسط	29	14,5	14,5	18,0
جيد	85	42,5	42,5	60,5
جيد جداً	40	20,0	20,0	80,5
ممتاز	39	19,5	19,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

القدرة على التأثير في الآخرين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	5	2,5	2,5	2,5
متوسط	47	23,5	23,5	26,0
جيد	94	47,0	47,0	73,0
جيد جداً	39	19,5	19,5	92,5
ممتاز	15	7,5	7,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

قيادة فرق العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	12	6,0	6,1	6,1
متوسط	54	27,0	27,4	33,5
جيد	77	38,5	39,1	72,6
جيد جداً	35	17,5	17,8	90,4
ممتاز	19	9,5	9,6	100,0
Total	197	98,5	100,0	
Missing System	3	1,5		
Total	200	100,0		

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

السرعة في إنجاز المهام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	2	1,0	1,0	1,0
متوسط	22	11,0	11,0	12,0
جيد	108	54,0	54,0	66,0
جيد جداً	38	19,0	19,0	85,0
ممتاز	30	15,0	15,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

ترتيب المهام والأنشطة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	3	1,5	1,5	1,5
متوسط	25	12,5	12,6	14,1
جيد	104	52,0	52,3	66,3
جيد جداً	34	17,0	17,1	83,4
ممتاز	33	16,5	16,6	100,0
Total	199	99,5	100,0	
Missing System	1	,5		
Total	200	100,0		

الاستمرارية في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	3	1,5	1,5	1,5
متوسط	17	8,5	8,5	10,0
جيد	107	53,5	53,5	63,5
جيد جداً	40	20,0	20,0	83,5
ممتاز	33	16,5	16,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

القدرة على تقييم الذات والآخرين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	3	1,5	1,5	1,5
متوسط	40	20,0	20,2	21,7
جيد	83	41,5	41,9	63,6
جيد جداً	50	25,0	25,3	88,9
ممتاز	22	11,0	11,1	100,0
Total	198	99,0	100,0	

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

Missing System	2	1,0		
Total	200	100,0		

الملحق رقم(05): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بالكفاءات الشخصية

إقامة علاقات صداقة داخل المنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	18	9,0	9,1	9,1
متوسط	41	20,5	20,8	29,9
جيد	80	40,0	40,6	70,6
جيد جداً	41	20,5	20,8	91,4
ممتاز	17	8,5	8,6	100,0
Total	197	98,5	100,0	
Missing System	3	1,5		
Total	200	100,0		

العمل باستقلالية تامة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	14	7,0	7,0	7,0
متوسط	44	22,0	22,0	29,0
جيد	86	43,0	43,0	72,0
جيد جداً	34	17,0	17,0	89,0
ممتاز	22	11,0	11,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

تقبل الانتقادات من الغير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	18	9,0	9,0	9,0
متوسط	55	27,5	27,5	36,5
جيد	86	43,0	43,0	79,5
جيد جداً	28	14,0	14,0	93,5
ممتاز	13	6,5	6,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

–دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

القدرة على تحمل ضغوط العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
ضعيف	11	5,5	5,5	5,5
متوسط	52	26,0	26,1	31,7
جيد	77	38,5	38,7	70,4
جيد جداً	42	21,0	21,1	91,5
ممتاز	17	8,5	8,5	100,0
Total	199	99,5	100,0	
Missing				
System	1	,5		
Total	200	100,0		

فهم وضعيات العمل المعقدة وحل المشكلات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
ضعيف	3	1,5	1,5	1,5
متوسط	42	21,0	21,1	22,6
جيد	92	46,0	46,2	68,8
جيد جداً	46	23,0	23,1	92,0
ممتاز	16	8,0	8,0	100,0
Total	199	99,5	100,0	
Missing				
System	1	,5		
Total	200	100,0		

القدرة على الاتصال الشفوي والكتابي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
متوسط	39	19,5	19,6	19,6
جيد	93	46,5	46,7	66,3
جيد جداً	50	25,0	25,1	91,5
ممتاز	17	8,5	8,5	100,0
Total	199	99,5	100,0	
Missing				
System	1	,5		
Total	200	100,0		

أخذ المبادرة أثناء العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
ضعيف	5	2,5	2,5	2,5
متوسط	35	17,5	17,5	20,0
جيد	102	51,0	51,0	71,0

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

جيد جداً	35	17,5	17,5	88,5
ممتاز	23	11,5	11,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

الولاء للمنظمة والشعور بالمسؤولية تجاهها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	6	3,0	3,0	3,0
متوسط	22	11,0	11,1	14,1
جيد	80	40,0	40,2	54,3
جيد جداً	50	25,0	25,1	79,4
ممتاز	41	20,5	20,6	100,0
Total	199	99,5	100,0	
Missing System	1	,5		
Total	200	100,0		

الثقة بالنفس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	1	,5	,5	,5
متوسط	7	3,5	3,5	4,0
جيد	81	40,5	40,5	44,5
جيد جداً	53	26,5	26,5	71,0
ممتاز	58	29,0	29,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

المساهمة في تنمية كفاءات زملاء العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	11	5,5	5,5	5,5
متوسط	41	20,5	20,6	26,1
جيد	77	38,5	38,7	64,8
جيد جداً	43	21,5	21,6	86,4
ممتاز	27	13,5	13,6	100,0
Total	199	99,5	100,0	
Missing System	1	,5		
Total	200	100,0		

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

–دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

الملحق رقم(06): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بالكفاءات الوظيفية

الإستعداد لخدمة الغير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	5	2,5	2,5	2,5
متوسط	21	10,5	10,6	13,1
جيد	89	44,5	44,9	58,1
جيد جداً	46	23,0	23,2	81,3
ممتاز	37	18,5	18,7	100,0
Total	198	99,0	100,0	
Missing System	2	1,0		
Total	200	100,0		

القدرة على التعلم ذاتيا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	2	1,0	1,0	1,0
متوسط	21	10,5	10,5	11,5
جيد	82	41,0	41,0	52,5
جيد جداً	59	29,5	29,5	82,0
ممتاز	36	18,0	18,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

معرفة الوظيفة التي يشغلها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	2	1,0	1,0	1,0
متوسط	13	6,5	6,5	7,5
جيد	76	38,0	38,0	45,5
جيد جداً	66	33,0	33,0	78,5
ممتاز	43	21,5	21,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

المرونة في العمل بالنظر لوقتته

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	3	1,5	1,5	1,5
متوسط	21	10,5	10,7	12,2
جيد	96	48,0	48,7	60,9
جيد جداً	50	25,0	25,4	86,3
ممتاز	27	13,5	13,7	100,0

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

Total	197	98,5	100,0	
Missing System	3	1,5		
Total	200	100,0		

القدرة على التكيف مع مختلف الظروف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	7	3,5	3,5	3,5
متوسط	26	13,0	13,0	16,5
جيد	83	41,5	41,5	58,0
جيد جداً	59	29,5	29,5	87,5
ممتاز	25	12,5	12,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

الإنضباط بالمنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	3	1,5	1,5	1,5
متوسط	20	10,0	10,1	11,6
جيد	79	39,5	39,7	51,3
جيد جداً	51	25,5	25,6	76,9
ممتاز	46	23,0	23,1	100,0
Total	199	99,5	100,0	
Missing System	1	,5		
Total	200	100,0		

استخدام المعرفة التقنية وتبادلها مع زملاء العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	8	4,0	4,0	4,0
متوسط	26	13,0	13,1	17,1
جيد	87	43,5	43,7	60,8
جيد جداً	52	26,0	26,1	86,9
ممتاز	26	13,0	13,1	100,0
Total	199	99,5	100,0	
Missing System	1	,5		
Total	200	100,0		

الملاحق: تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التفاهم مع زملاء العمل	200	1,00	5,00	3,3750	1,06303
القدرة على التأثير في الآخرين	200	1,00	5,00	3,0600	,91135
قيادة فرق العمل	197	1,00	5,00	2,9746	1,04216
السرعة في إنجاز المهام	200	1,00	5,00	3,3600	,90248
ترتيب المهام والأنشطة	199	1,00	5,00	3,3467	,95101
الاستمرارية في العمل	200	1,00	5,00	3,4150	,91486
القدرة على تقييم الذات والآخرين	198	1,00	5,00	3,2424	,95152
إقامة علاقات صداقة داخل المنظمة	197	1,00	5,00	2,9898	1,06421
العمل باستقلالية تامة	200	1,00	5,00	3,0300	1,05578
تقبل الانتقادات من الغير	200	1,00	5,00	2,8150	1,00290
القدرة على تحمل ضغوط العمل	199	1,00	5,00	3,0101	1,01995
فهم وضعيات العمل المعقدة وحل المشكلات	199	1,00	5,00	3,1508	,89746
القدرة على الاتصال الشفوي والكتابي	199	2,00	5,00	3,2261	,86112
أخذ المبادرة أثناء العمل	200	1,00	5,00	3,1800	,93915
الولاء للمنظمة والشعور بالمسؤولية تجاهها	199	1,00	5,00	3,4925	1,03411
الثقة بالنفس	200	1,00	5,00	3,8000	,91882
المساهمة في تنمية كفاءات زملاء العمل	199	1,00	5,00	3,1709	1,07823
الإستعداد لخدمة الغير	198	1,00	5,00	3,4495	,99490
القدرة على التعلم ذاتيا	200	1,00	5,00	3,5300	,93996
معرفة الوظيفة التي يشغلها	200	1,00	5,00	3,6750	,91847
المرونة في العمل بالنظر لوقته	197	1,00	5,00	3,3909	,90606
القدرة على التكيف مع مختلف الظروف	200	1,00	5,00	3,3450	,97505
الإنضباط بالمنظمة	199	1,00	5,00	3,5879	1,00053
إستخدام المعرفة التقنية وتبادلها مع زملاء العمل	199	1,00	5,00	3,3116	,99159
الكفاءات التنظيمية	200	1,43	5,00	3,2538	,67644
الكفاءات الشخصية	200	1,60	4,70	3,1858	,63224
الكفاءات الوظيفية	200	1,71	5,00	3,4692	,71735
Valid N (listwise)	183				

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

–دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

الملحق رقم (07): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالتحسن على مستوى الوظيفة

Frequency Table

الابتكار والتطوير ضمن الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	5	2,5	3,4	3,4
متوسط	40	20,0	26,8	30,2
جيد	77	38,5	51,7	81,9
جيد جداً	22	11,0	14,8	96,6
ممتاز	5	2,5	3,4	100,0
Total	149	74,5	100,0	
Missing System	51	25,5		
Total	200	100,0		

المرونة والحركية في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	3	1,5	2,0	2,0
متوسط	29	14,5	19,3	21,3
جيد	73	36,5	48,7	70,0
جيد جداً	33	16,5	22,0	92,0
ممتاز	12	6,0	8,0	100,0
Total	150	75,0	100,0	
Missing System	50	25,0		
Total	200	100,0		

تغيير المهام بسهولة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	10	5,0	6,8	6,8
متوسط	31	15,5	20,9	27,7
جيد	59	29,5	39,9	67,6
جيد جداً	29	14,5	19,6	87,2
ممتاز	19	9,5	12,8	100,0
Total	148	74,0	100,0	
Missing System	52	26,0		
Total	200	100,0		

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

المساهمة في التخطيط على مستوى الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	5	2,5	3,4	3,4
متوسط	31	15,5	20,8	24,2
جيد	66	33,0	44,3	68,5
جيد جداً	33	16,5	22,1	90,6
ممتاز	14	7,0	9,4	100,0
Total	149	74,5	100,0	
Missing System	51	25,5		
Total	200	100,0		

إحترام الأجال وسرعة التنفيذ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	2	1,0	1,3	1,3
متوسط	13	6,5	8,7	10,1
جيد	72	36,0	48,3	58,4
جيد جداً	41	20,5	27,5	85,9
ممتاز	21	10,5	14,1	100,0
Total	149	74,5	100,0	
Missing System	51	25,5		
Total	200	100,0		

إحترام ترتيب المهام والأنشطة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	1	,5	,7	,7
متوسط	14	7,0	9,5	10,2
جيد	69	34,5	46,9	57,1
جيد جداً	38	19,0	25,9	83,0
ممتاز	25	12,5	17,0	100,0
Total	147	73,5	100,0	
Missing System	53	26,5		
Total	200	100,0		

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

إحترام أولويات العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسط	10	5,0	6,8	6,8
جيد	68	34,0	45,9	52,7
جيد جداً	42	21,0	28,4	81,1
ممتاز	28	14,0	18,9	100,0
Total	148	74,0	100,0	
Missing System	52	26,0		
Total	200	100,0		

الحصول على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	9	4,5	6,1	6,1
متوسط	35	17,5	23,8	29,9
جيد	63	31,5	42,9	72,8
جيد جداً	25	12,5	17,0	89,8
ممتاز	15	7,5	10,2	100,0
Total	147	73,5	100,0	
Missing System	53	26,5		
Total	200	100,0		

إستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	9	4,5	6,0	6,0
متوسط	27	13,5	18,0	24,0
جيد	51	25,5	34,0	58,0
جيد جداً	30	15,0	20,0	78,0
ممتاز	33	16,5	22,0	100,0
Total	150	75,0	100,0	
Missing System	50	25,0		
Total	200	100,0		

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الابتكار والتطوير ضمن الوظيفة	149	1,00	5,00	2,8792	,82128
المرونة والحركية في العمل	150	1,00	5,00	3,1467	,89282
تغيير المهام بسهولة	148	1,00	5,00	3,1081	1,08881
المساهمة في التخطيط على مستوى الوظيفة	149	1,00	5,00	3,1342	,96323
إحترام الأجال وسرعة التنفيذ	149	1,00	5,00	3,4430	,88823
إحترام ترتيب المهام والأنشطة	147	1,00	5,00	3,4898	,90937
إحترام أولويات العمل	148	2,00	5,00	3,5946	,87161
الحصول على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب	147	1,00	5,00	3,0136	1,03359
إستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل	150	1,00	5,00	3,3400	1,18055
التحسن على مستوى الوظيفة	150	1,78	5,00	3,2379	,70466
Valid N (listwise)	139				

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

–دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

الملحق رقم(08): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بتحسين ظروف العمل

Frequency Table

تحسين العلاقات غير الرسمية بالمنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	18	9,0	12,4	12,4
متوسط	37	18,5	25,5	37,9
جيد	60	30,0	41,4	79,3
جيد جداً	22	11,0	15,2	94,5
ممتاز	8	4,0	5,5	100,0
Total	145	72,5	100,0	
Missing System	55	27,5		
Total	200	100,0		

التقليل من ضغوط العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	12	6,0	8,1	8,1
متوسط	41	20,5	27,5	35,6
جيد	67	33,5	45,0	80,5
جيد جداً	21	10,5	14,1	94,6
ممتاز	8	4,0	5,4	100,0
Total	149	74,5	100,0	
Missing System	51	25,5		
Total	200	100,0		

معرفة وفهم توجه المنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	7	3,5	4,7	4,7
متوسط	20	10,0	13,5	18,2
جيد	80	40,0	54,1	72,3
جيد جداً	32	16,0	21,6	93,9
ممتاز	9	4,5	6,1	100,0
Total	148	74,0	100,0	
Missing System	52	26,0		
Total	200	100,0		

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

فهم ثقافة المنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	10	5,0	6,8	6,8
متوسط	28	14,0	18,9	25,7
جيد	69	34,5	46,6	72,3
جيد جداً	38	19,0	25,7	98,0
ممتاز	3	1,5	2,0	100,0
Total	148	74,0	100,0	
Missing System	52	26,0		
Total	200	100,0		

إقتراح حلول لتحسين ظروف العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	11	5,5	7,4	7,4
متوسط	35	17,5	23,5	30,9
جيد	56	28,0	37,6	68,5
جيد جداً	38	19,0	25,5	94,0
ممتاز	9	4,5	6,0	100,0
Total	149	74,5	100,0	
Missing System	51	25,5		
Total	200	100,0		

ملاحظة وقت العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	19	9,5	12,7	12,7
متوسط	33	16,5	22,0	34,7
جيد	57	28,5	38,0	72,7
جيد جداً	30	15,0	20,0	92,7
ممتاز	11	5,5	7,3	100,0
Total	150	75,0	100,0	
Missing System	50	25,0		
Total	200	100,0		

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

–دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

توسع التمثيل النقابي بالمنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	70	35,0	47,0	47,0
متوسط	27	13,5	18,1	65,1
جيد	29	14,5	19,5	84,6
جيد جداً	13	6,5	8,7	93,3
ممتاز	10	5,0	6,7	100,0
Total	149	74,5	100,0	
Missing System	51	25,5		
Total	200	100,0		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تحسين العلاقات غير الرسمية بالمنظمة	145	1,00	5,00	2,7586	1,03599
التقليل من ضغوط العمل	149	1,00	5,00	2,8121	,96120
معرفة وفهم توجه المنظمة	148	1,00	5,00	3,1081	,88167
فهم ثقافة المنظمة	148	1,00	5,00	2,9730	,89554
إقتراح حلول لتحسين ظروف العمل	149	1,00	5,00	2,9933	1,01673
ملاءمة وقت العمل	150	1,00	5,00	2,8733	1,10092
توسع التمثيل النقابي بالمنظمة	149	1,00	5,00	2,1007	1,27208
التحسن على مستوى ظروف العمل	150	1,00	4,57	2,8041	,71792
Valid N (listwise)	142				

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

–دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

الملحق رقم(09): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بتحسين الموارد البشرية

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الإستعداد للعمل في أي وقت	150	1,00	5,00	3,2667	1,07857
تحسين الكفاءات ومواكبتها للتطورات	150	1,00	5,00	3,1333	1,03409
المدائمة والانضباط في العمل	150	1,00	5,00	3,7000	,95362
معرفة المصلحة أو القسم الذي يعمل به	149	1,00	5,00	3,6711	,93319
معرفة زملاء العمل	146	1,00	5,00	3,6438	1,00165
القدرة على التكيف مع مختلف الظروف	150	1,00	5,00	3,4067	,95606
السلوك الحسن مع الزملاء والزميلين	149	1,00	5,00	3,8658	,89788
السلوك الحسن مع المسؤولين المباشرين	149	1,00	5,00	3,8456	,93523
الثقة بالنفس	150	2,00	5,00	3,8867	,84771
الحوار والتحكم في اللغات الأجنبية	149	1,00	5,00	2,7450	1,02109
العمل باستقلالية	149	1,00	5,00	3,1208	1,07749
روح المبادرة	148	1,00	5,00	3,3919	,95216
الشعور بالانتماء للمنظمة	150	1,00	5,00	3,5667	1,07701
الإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة	146	1,00	5,00	3,7260	1,07332
التحسن على مستوى الموارد البشرية	150	1,29	4,93	3,4964	,66654
Valid N (listwise)	137				

Frequency Table

الإستعداد للعمل في أي وقت

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	11	5,5	7,3	7,3
متوسط	16	8,0	10,7	18,0
جيد	68	34,0	45,3	63,3
جيد جداً	32	16,0	21,3	84,7
ممتاز	23	11,5	15,3	100,0
Total	150	75,0	100,0	
Missing System	50	25,0		
Total	200	100,0		

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

تحسين الكفاءات ومواكبتها للتطورات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	9	4,5	6,0	6,0
متوسط	25	12,5	16,7	22,7
جيد	72	36,0	48,0	70,7
جيد جداً	25	12,5	16,7	87,3
ممتاز	19	9,5	12,7	100,0
Total	150	75,0	100,0	
Missing System	50	25,0		
Total	200	100,0		

المداومة والانضباط في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	2	1,0	1,3	1,3
متوسط	6	3,0	4,0	5,3
جيد	67	33,5	44,7	50,0
جيد جداً	35	17,5	23,3	73,3
ممتاز	40	20,0	26,7	100,0
Total	150	75,0	100,0	
Missing System	50	25,0		
Total	200	100,0		

معرفة المصلحة أو القسم الذي يعمل به

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	3	1,5	2,0	2,0
متوسط	4	2,0	2,7	4,7
جيد	67	33,5	45,0	49,7
جيد جداً	40	20,0	26,8	76,5
ممتاز	35	17,5	23,5	100,0
Total	149	74,5	100,0	
Missing System	51	25,5		
Total	200	100,0		

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

معرفة زملاء العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ضعيف	4	2,0	2,7	2,7
	متوسط	10	5,0	6,8	9,6
	جيد	54	27,0	37,0	46,6
	جيد جداً	44	22,0	30,1	76,7
	ممتاز	34	17,0	23,3	100,0
	Total	146	73,0	100,0	
Missing	System	54	27,0		
	Total	200	100,0		

القدرة على التكيف مع مختلف الظروف					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ضعيف	3	1,5	2,0	2,0
	متوسط	20	10,0	13,3	15,3
	جيد	61	30,5	40,7	56,0
	جيد جداً	45	22,5	30,0	86,0
	ممتاز	21	10,5	14,0	100,0
	Total	150	75,0	100,0	
Missing	System	50	25,0		
	Total	200	100,0		

السلوك الحسن مع الزملاء والزيان					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ضعيف	1	,5	,7	,7
	متوسط	6	3,0	4,0	4,7
	جيد	47	23,5	31,5	36,2
	جيد جداً	53	26,5	35,6	71,8
	ممتاز	42	21,0	28,2	100,0
	Total	149	74,5	100,0	
Missing	System	51	25,5		
	Total	200	100,0		

السلوك الحسن مع المسؤولين المباشرين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ضعيف	2	1,0	1,3	1,3
	متوسط	4	2,0	2,7	4,0

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

جيد	54	27,0	36,2	40,3
جيد جداً	44	22,0	29,5	69,8
ممتاز	45	22,5	30,2	100,0
Total	149	74,5	100,0	
Missing System	51	25,5		
Total	200	100,0		

الثقة بالنفس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسط	2	1,0	1,3	1,3
جيد	57	28,5	38,0	39,3
جيد جداً	47	23,5	31,3	70,7
ممتاز	44	22,0	29,3	100,0
Total	150	75,0	100,0	
Missing System	50	25,0		
Total	200	100,0		

الحوار والتحكم في اللغات الأجنبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	12	6,0	8,1	8,1
متوسط	53	26,5	35,6	43,6
جيد	57	28,5	38,3	81,9
جيد جداً	15	7,5	10,1	91,9
ممتاز	12	6,0	8,1	100,0
Total	149	74,5	100,0	
Missing System	51	25,5		
Total	200	100,0		

العمل باستقلالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	11	5,5	7,4	7,4
متوسط	25	12,5	16,8	24,2
جيد	68	34,0	45,6	69,8
جيد جداً	25	12,5	16,8	86,6
ممتاز	20	10,0	13,4	100,0
Total	149	74,5	100,0	
Missing System	51	25,5		

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

Total	200	100,0		
-------	-----	-------	--	--

روح المبادرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
ضعيف	5	2,5	3,4	3,4
متوسط	14	7,0	9,5	12,8
جيد	67	33,5	45,3	58,1
جيد جداً	42	21,0	28,4	86,5
ممتاز	20	10,0	13,5	100,0
Total	148	74,0	100,0	
Missing				
System	52	26,0		
Total	200	100,0		

الشعور بالانتماء للمنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
ضعيف	6	3,0	4,0	4,0
متوسط	13	6,5	8,7	12,7
جيد	58	29,0	38,7	51,3
جيد جداً	36	18,0	24,0	75,3
ممتاز	37	18,5	24,7	100,0
Total	150	75,0	100,0	
Missing				
System	50	25,0		
Total	200	100,0		

الإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
ضعيف	5	2,5	3,4	3,4
متوسط	10	5,0	6,8	10,3
جيد	49	24,5	33,6	43,8
جيد جداً	38	19,0	26,0	69,9
ممتاز	44	22,0	30,1	100,0
Total	146	73,0	100,0	
Missing				
System	54	27,0		
Total	200	100,0		

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

–دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

الملحق رقم(10): نتائج اختبار ليفانيس للتجانس

Oneway

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الكفاءات التنظيمية	2,738	1	198	,100
الكفاءات الشخصية	2,220	1	198	,138
الكفاءات الوظيفية	4,008	1	198	,047
التحسن على مستوى الوظيفة	5,879	1	148	,017
التحسن على مستوى ظروف العمل	4,619	1	148	,033
التحسن على مستوى الموارد البشرية	2,853	1	148	,093

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الكفاءات التنظيمية	Between Groups	,521	1	,521	1,139	,287
	Within Groups	90,535	198	,457		
	Total	91,056	199			
الكفاءات الشخصية	Between Groups	,607	1	,607	1,523	,219
	Within Groups	78,938	198	,399		
	Total	79,545	199			
الكفاءات الوظيفية	Between Groups	1,259	1	1,259	2,465	,118
	Within Groups	101,144	198	,511		
	Total	102,403	199			
التحسن على مستوى الوظيفة	Between Groups	1,139	1	1,139	2,314	,130
	Within Groups	72,847	148	,492		
	Total	73,986	149			
التحسن على مستوى ظروف العمل	Between Groups	,276	1	,276	,533	,466
	Within Groups	76,520	148	,517		
	Total	76,796	149			
التحسن على مستوى الموارد البشرية	Between Groups	,805	1	,805	1,821	,179
	Within Groups	65,393	148	,442		
	Total	66,198	149			

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

الملحق رقم(11): نتائج اختبار(ت) الخاصة بالفرضية الثانية

T-Test

Group Statistics					
	الاستفادة من برنامج لتنمية الكفاءات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكفاءات	لم يستفد من أي برنامج لتنمية الكفاءات	129	3,2159	,63515	,05592
التنظيمية	إستفادة من برنامج لتنمية الكفاءات	71	3,3226	,74544	,08847
الكفاءات	لم يستفد من أي برنامج لتنمية الكفاءات	129	3,1450	,60968	,05368
الشخصية	إستفادة من برنامج لتنمية الكفاءات	71	3,2601	,66932	,07943
الكفاءات	لم يستفد من أي برنامج لتنمية الكفاءات	129	3,4103	,66321	,05839
الوظيفية	إستفادة من برنامج لتنمية الكفاءات	71	3,5761	,80039	,09499

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
		الكفاءات التنظيمية	Equal variances assumed	2,738	,100	-1,067
	Equal variances not assumed			-1,019	126,106	,310
الكفاءات الشخصية	Equal variances assumed	2,220	,138	-1,234	198	,219
	Equal variances not assumed			-1,201	133,327	,232
الكفاءات الوظيفية	Equal variances assumed	4,008	,047	-1,570	198	,118
	Equal variances not assumed			-1,487	123,273	,140

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

الملحق رقم(12): نتائج اختبار بيرسون الخاصة بالفرضية الثالثة

Correlations

Correlations

		الكفاءات التنظيمية	الكفاءات الشخصية	التحسن على مستوى الموارد البشرية
الكفاءات التنظيمية	Pearson Correlation	1	,754**	,481**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	200	200	150
الكفاءات الشخصية	Pearson Correlation	,754**	1	,690**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	200	200	150
التحسن على مستوى الموارد البشرية	Pearson Correlation	,481**	,690**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	150	150	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

الملحق رقم(13): نتائج اختبار(ت) الخاصة بالفرضية الرابعة

T-Test

Group Statistics

	الاستفادة من برنامج لتنمية الكفاءات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التحسن على مستوى الوظيفة	إستفادة من برنامج لتنمية الكفاءات	63	3,3404	,79353	,09998
	لم يستفد من أي برنامج لتنمية الكفاءات	87	3,1638	,62697	,06722
التحسن على مستوى ظروف العمل	إستفادة من برنامج لتنمية الكفاءات	63	2,8545	,83858	,10565
	لم يستفد من أي برنامج لتنمية الكفاءات	87	2,7677	,61871	,06633
التحسن على مستوى الموارد البشرية	إستفادة من برنامج لتنمية الكفاءات	63	3,5825	,73323	,09238
	لم يستفد من أي برنامج لتنمية الكفاءات	87	3,4341	,61056	,06546

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference
التحسن على مستوى الوظيفة	Equal variances assumed	5,879	,017	1,521	148	,130	,17656
	Equal variances not assumed			1,466	113,938	,146	,17656
التحسن على مستوى ظروف العمل	Equal variances assumed	4,619	,033	,730	148	,466	,08685
	Equal variances not assumed			,696	108,372	,488	,08685
التحسن على مستوى الموارد البشرية	Equal variances assumed	2,853	,093	1,349	148	,179	,14839
	Equal variances not assumed			1,311	118,377	,193	,14839

الملاحق: تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

الملحق رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الكفاءات الشخصية, الكفاءات التنظيمية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التحسن على مستوى الموارد البشرية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,691 ^a	,478	,471	,48479

a. Predictors: (Constant), الكفاءات الشخصية, الكفاءات التنظيمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31,649	2	15,824	67,331	,000 ^b
	Residual	34,549	147	,235		
	Total	66,198	149			

a. Dependent Variable: التحسن على مستوى الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), الكفاءات الشخصية, الكفاءات التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,098	,224		4,910	,000
	الكفاءات التنظيمية	-,071	,089	-,071	-,799	,426
	الكفاءات الشخصية	,808	,097	,743	8,337	,000

a. Dependent Variable: التحسن على مستوى الموارد البشرية

الملاحق: _____ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

–دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الكفاءات الشخصية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التحسن على مستوى الموارد البشرية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,690 ^a	,476	,472	,48420

a. Predictors: (Constant), الكفاءات الشخصية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31,499	1	31,499	134,353	,000 ^b
	Residual	34,699	148	,234		
	Total	66,198	149			

a. Dependent Variable: التحسن على مستوى الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), الكفاءات الشخصية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,049	,215		4,884	,000
	الكفاءات الشخصية	,751	,065	,690	11,591	,000

a. Dependent Variable: التحسن على مستوى الموارد البشرية

- الملخص:

سعيًا من خلال هذا البحث إلى معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث تضمن البحث أربعة فصول، الأول كمدخل لإدارة الموارد البشرية وإبراز تطوراتها، الثاني لتوضيح مفهوم الكفاءات وأساليب تنميتها وأهميتها بالنسبة للمنظمات، الفصل الثالث تضمن أداء الموارد البشرية وطرق تحسينه، وأخيراً فصل رابع خصص لدراسة ميدانية شملت عينة حجمها 200 فرد تنتمي إلى منظمات اقتصادية جزائرية، حيث بينت نتائجها عدم إهتمام هذه المنظمات بتنمية كفاءاتها بالقدر الكافي وغياب إدارة الكفاءات لديها، مما انعكس مباشرة على مستويات أداء الموارد البشرية، وعدم وجود حوافز مادية أو معنوية تدفعها لتحسين أدائها، إضافة إلى عراقيل أخرى تعيق التحسن، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين تنمية الكفاءات وتحسين الأداء تختلف درجاتها باختلاف محاورهما، مما يستدعي ضرورة اهتمام المنظمات بتنمية كفاءاتها لضمان تحسين أداء مواردها البشرية باستمرار، ومواجهة التحديات التي تفرضها بيئتها العامة.

-الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الكفاءة، تنمية الكفاءات، الأداء، تحسين الأداء.

Abstract:

In this research, we sought to know the contribution of competency development programs in improving the performance of human resources. The research included four chapters, the first as an introduction to human resources management and highlighting its developments; the second is to clarify the concept of competencies and their development methods and their importance for organizations; the third one ensures the performance of human resources and methods of improvement; Finally, a fourth chapter was devoted to a field study that included a sample of 200 individuals belonging to Algerian economic organizations. The results showed that these organizations did not care enough to develop their competencies and lack of competency management, and the lack of material or moral incentives paid to improve its performance.

The study also showed that there is a correlation between the development of competencies and improving performance. Their degree varies according to their different axes, which necessitates the importance of organizations to develop their competencies to ensure continuous improvement of their human resources and to meet the challenges imposed by their environment.

Keywords: Human resources, competencies, efficiency development, performance, performance improvement.

