



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: اقتصاديات العمل



### دور تقييم الكفاءات في تهمين الموارد البشرية

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون-تيارت-

الأستاذة المشرفة:

د. كلاخي لطيفة

من إعداد الطالبين:

- بن حاوش دنية

- بوطبة شريفة

### لجنة المناقشة

مشرفا ومقررا	أستاذة محاضرة	كلاخي لطيفة
رئيسا	أستاذة محاضرة	آيت ميمون كريمة
مناقشا	أستاذة مساعدة	زيتوني هوارية



# كلمة شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل ونحمده الذي من علينا بالتوفيق وما كنا لتتوفق لولا أن وفقنا

الله

أشكر والديا الكريمان اللذان سخرا لي الجو المكمل بالدعوات في سبيل اذارة

درسي

و بي كثير من الامتنان أتقدم بشكري الخالص الي أستاذتي المشرفة التي لم تبخل

علينا بكل توجيهاتها و نصائحها و أفكارها البناءة كما أتقدم بالشكر الي كل من

قدم لي يد العون لانجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي و عملي المتواضع الي:

التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، ريحانة حياتي وبهجتها التي غمرتني بعطفها وحنانها، وأنارت لي درب حياتي وكانت لي عوناً، الصدر الرحيم و الحنون و القلب العطوف.

و والدي الذي علمني ولقنني أبجدية الحياة ستره الله لي و رعاه.

والى كل رفيقات دربي.

من تقاسمت معي معانات البحث ومشقة المذكرة.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

I.....	شكر
II .....	إهداء
III .....	فهرس المحتويات
VI .....	قائمة الجداول و الأشكال
أ.....	مقدمة

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية.

03.....	المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية
03.....	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية
05 .....	المطلب الثاني: أنواع و مستويات الكفاءات
09 .....	المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات
12.....	المبحث الثاني: تسيير الكفاءات و مقارباتها
12.....	المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات
15.....	المطلب الثاني: مقاربات تسيير الكفاءات
16.....	المطلب الثالث: توظيف الكفاءات
20.....	المبحث الثالث: المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات
20.....	المطلب الأول: إعداد مواصفات الكفاءات
22.....	المطلب الثاني: تقييم الكفاءات و تطويرها
24.....	المطلب الثالث: تحفيز الكفاءات

### الفصل الثاني: تثمان الموارد البشرية في المؤسسة من خلال تقييم الكفاءات.

31.....	المبحث الأول: إدارة و تثمان الموارد البشرية
31.....	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
37.....	المطلب الثاني: تثمان الموارد البشرية
38.....	المطلب الثالث: القرارات المتخذة على أساس تقييم نتائج الكفاءات لتثمان الموارد البشرية بالمؤسسة
44.....	المبحث الثاني: تقييم الكفاءات
44.....	المطلب الأول: مفهوم تقييم الكفاءات
46.....	المطلب الثاني: مقاربات تقييم الكفاءات

47	المطلب الثالث : طرق تقييم الكفاءات
50	المبحث الثالث : نتائج التثمين المحققة من تقييم الكفاءات
50	المطلب الأول : نتائج التثمين المتعلقة بالموارد البشري
52	المطلب الثاني : نتائج التثمين المتعلقة بالمؤسسة
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون -تيارت.</b>	
59	المبحث الأول :التعريف بميدان الدراسة
59	المطلب الأول :تقديم جامعة ابن خلدون-تيارت-
60	المطلب الثاني :الهيكلة التنظيمي و البيداغوجي
64	المطلب الثالث :تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
65	المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدراسات
66	المطلب الأول :مجتمع و عينة الدراسة
67	المطلب الثاني :أدوات الدراسة
69	المطلب الثالث :المعالجة الإحصائية للبيانات الشخصية
76	المبحث الثالث :تحليل نتائج الدراسة الميدانية
76	المطلب الأول :المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري
81	المطلب الثاني :اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
84	المطلب الثالث :اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
92	الخاتمة
96	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الأشكال

والجداول



## قائمة الأشكال و الجداول

### قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	رقم
68	مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في دراسة المتغيرات	1-1
69	قيمة معامل coronbachsalfpha للاستبيان	2-2
70	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس	1-3
71	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن	2-3
72	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	3-3
73	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الشهادات المتحصل عليها	4-3
75	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأقدمية	5-3
76	تقييم مقياس ليكارت وفق درجة الموافقة	1-4
77	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم الكفاءات	2-4
78	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم الكفاءات	3-4
79	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم الكفاءات	4-4
79	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم الكفاءات	5-4
80	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم الكفاءات	6-4
81	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم الكفاءات	7-4
82	معامل الارتباط سيبرمان بين محاور الاستبيان	1-5
85	تحليل الانحدار الخطي البسيط للتمكين	1-6
86	تحليل الانحدار الخطي البسيط للترقية	2-6
87	تحليل الانحدار الخطي البسيط للمكافآت	3-6
88	تحليل الانحدار الخطي البسيط للاعتراف	4-6
89	تحليل الانحدار الخطي البسيط للتكوين	5-6

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	الرقم
13	التكامل الأفقي و العمودي لتسيير الكفاءات	1-1
14	محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية	2-2
71	دائرة نسبية تمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	1-3
72	أعمدة بيانية تمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	2-3
73	أعمدة بيانية تمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	3-3
74	دائرة نسبية تمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادات المتحصل عليها	4-3
75	دائرة نسبية تمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	5-3

مقدمة

## مقدمة:

بغرض التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وجب على المؤسسة بناء صرح داخلي متماسك، متناسق الأفكار، موحد الأهداف من أجل تجاوز ومواجهة هذه التغيرات، وأساس هذا الصرح هو المورد البشري، وهذا باعتباره العنصر الفعال في المؤسسة، والمساهم في عملية الابداع والابتكار، وهو رأسمال حيوي بالنسبة لها. مما يستدعي توفير أفراد أكفاء يجب تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم، وهذا يختلف من مؤسسة الى أخرى: ل حسب قدراتهم وامكانياتهم، الا أنه هناك أمور اجبارية من أهمها تامين الموارد البشرية الذي يعتبر أهم أمر في كسب ولاء وانتماء الموارد البشرية، ولهذا سعت المؤسسة إلى الاهتمام بهذا المورد وبكل ما من شأنه أن يزيد في قدرات وكفاءة هذا المورد وذلك من خلال تحفيزهم تكوينهم ترقيتهم، وكذا منحهم الأجور والمكافآت المالية والمادية التي يستحقونها وكل هذا يقوم على أساس نتائج عملية استراتيجية في المؤسسة وهي عملية تقييم الكفاءات، وتعد هذه العملية عملية هامة وأساسية في كل الأنشطة والمهام التي يقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وتطوير وتنمية الموارد البشرية لديها.

## أولاً: اشكالية الدراسة.

باتخاذ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -ابن خلدون- تيارت كمؤسسة تقف أمام الصعوبات كغيرها من المؤسسة فهي بذلك مطالبة بتبني عملية استراتيجية موضوعية للتأكد من نوعية أدائها وهذا لا يتحقق الى من خلال إدارة الموارد البشرية التي تقوم على تامين الموارد البشرية ومن أهم آليات التامين المستخدمة في المؤسسة عملية تقييم الكفاءات، والتي تعتبر أحد أهم مهام إدارة الموارد البشرية المستعملة في تطوير وتامين الكفاءات لدى الأفراد العاملين.

وبناء على ما سبق تظهر لنا الاشكالية التالية:

ما مدى مساهمة تقييم الكفاءات في تامين الموارد البشرية على الموظفين الادارين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -ابن خلدون- تيارت؟ ومن أجل الإمام بمختلف جوانب هذه المشكلة برزت أهمية الاجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم عملية تقييم الكفاءات في تامين الموارد البشرية؟

- ما مدى مساهمة تقييم الكفاءات في تمكين الموارد البشرية بالكلية؟
- ما مدى مساهمة تقييم الكفاءات في ترقية الموارد البشرية بالكلية؟
- ما مدى مساهمة تقييم الكفاءات في توزيع المكافآت بالكلية؟
- ما مدى مساهمة تقييم الكفاءات في اعتراف الموارد البشرية بالكلية؟
- ما مدى مساهمة تقييم الكفاءات في تكوين الموارد البشرية بالكلية؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة.

لغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة اعتمدنا على الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ما بين تقييم الكفاءات وتتمين الموارد البشرية للموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة -ابن خلدون- تيارت.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر لتقييم الكفاءات في تتمين الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

### الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر لتقييم الكفاءات في تمكين الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت.

- يوجد أثر لتقييم الكفاءات في الترقية الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت.

- يوجد أثر لتقييم الكفاءات في المكافآت الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت.

- يوجد أثر لتقييم الكفاءات في الاعتراف الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت.

- يوجد أثر لتقييم الكفاءات في التكوين الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت.

### ثالثا: أسباب اختيار موضوع الدراسة.

من بين مبررات اختيار هذا الموضوع:

1. محاولة منا ايضاح أهمية تقييم الكفاءات البشرية بالمؤسسة.
2. أهمية الموضوع البالغة خاصة لدى مسيري المؤسسة.
3. بناء استبانة تستطيع المؤسسات من خلالها أن تحدد أي بعد من أبعاد كفاءاتها يمكنها من تحقيق استراتيجية التميز.
4. موضوع خصب قابللإيداع فيه وإظهار بصمات الباحث
5. عدم وجود دراسات معمقة تناولت الموضوع، ورغبة منا في فتح الباب لهذا الموضوع لكي يتم دراسته في المستقبل.

### رابعا: أهمية الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة في ما يلي:

تعالج مشكلة هامة وحساسة لفئة كبيرة من المجتمع وهي الموارد البشرية، حيث ترتبط هذه الدراسة بالموارد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لتطور المؤسسة واستمرارها. وتبرز أهميتها أيضا في سعي المؤسسة المستمر نحو التقدم ورفع مستواها من خلال الاهتمام بالعنصر البشري بثمينه والحفاظ عليه ولهذا سعت دراستنا الى توضيح العلاقات بين تقييم الكفاءات وتثمين الموارد البشرية.

### خامسا: أهداف الدراسة.

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في توضيح مدى مساهمة تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة، ويمكن تحقيق هذا الهدف في الأهداف الفرعية التالية:

1. توضيح دور تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية من خلال مختلف نتائج تقييم الكفاءات المستخدمة في اتخاذ أهم القرارات المتعلقة بتثمين الموارد البشرية.

2. محاولة إبراز أهمية تقييم الكفاءات البشرية بالمؤسسة.
3. محاولة اظهار أهمية الكفاءات الفردية والجماعية في المؤسسة.
4. توضيح مدى تأثير تقييم الكفاءات وتثمينها على أداء المؤسسة.
5. التعرف على أهم الطرق المتبعة في تقييم الكفاءات.
6. الضرورة الملحة على الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تثمينه.

#### سادسا: حدود الدراسة.

المجال المكاني: وقع الاختبار في دراسة حالة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - ابن خلدون - تيارت.

المجال الزمني: تزامن اجراء الدراسة الحالية خلال السنة الحالية 2018-2019

المجال البشري: مجتمع الدراسة هو الموظفين الاداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

#### سابعا: الدراسات السابقة.

قمنا نحن الباحثين بالاطلاع على مختلف الأبحاث والدراسات العلمية التي تصب في نفس موضوعنا "دور تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية" ووجدنا العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت متغيري الدراسة (تقييم الكفاءات وتثمين الموارد البشرية).

1) دراسة سملاي يحضية 2004/2003: بعنوان أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الندرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير - غير منشور - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر وقد اعتمدت في دراستها على هذه على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة حيث توصلت الى النتائج التالية:

- ضرورة الاهتمام بالكفاءات البشرية بالمؤسسة.

- ضرورة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

- 2) صولح سماح 2007/2008: بعنوان دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب بأماوش - بسكرة - ، مذكرة ماجستير - غير منشورة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، واعتمدت الباحثة في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة. حيث توصلت الى النتائج التالية:
- ضرورة تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة.
  - ضرورة الوعي المؤسسي بأهمية المورد البشري ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة.
  - ضرورة الاهتمام بالكفاءات الفردية والجماعية في المؤسسة.
- 3) دراسة فايذة بوراس 2007-2008: بعنوان تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت باتنة ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة باتنة واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة حيث توصلت الى النتائج التالية:
- وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية تساهم في تنمية القدرات الفردية وتحسين عملية اتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.
  - من أهم استخدامات نتائج التقييم والتكوين والتطوير المستمر لتمكين العامل من أداء مهام أخرى خلال مساره الوظيفي في الوحدة.
  - الاستفادة أكثر من نتائج التقييم اضافة الى التكوين والتطوير الفردي المستمر وبناء الأساسات الضرورية للترقية والنقل من أجل تكوين المسار الوظيفي لكل عامل في الوحدة.
- 4) دراسة لزهرة شنكانة 2012-2013: بعنوان تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة،مذكرة ماستر قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة حالة، توصلت الباحث الى النتائج التالية:
- التسيير الجيد للموارد البشرية ضرورة حتمية فبدونه لايمكن استمرار أو بقاء العامل في المؤسسة.
  - الكفاءات مفهوم مجرد غير مرئي ما يمكن رؤيته هو الأنشطة الممارسة والمستعملة ونتائج هذه الأنشطة.



## ثامنا: الفرق بين الدراسات الحالية والدراسة السابقة.

من أهم ما يميز هذه الدراسة ما يلي:

-اهتمام دراستنا بمصطلح الكفاءات لا المهارات، بحيث أن المهارات هي احدى العناصر المكونة للكفاءات.

العينة المأخوذة في الدراسة جاءت في القطاع الأكاديمي على عكس الدراسات السابقة التي كانت في القطاع الاقتصادي، بحيث قمنا بإسقاط دراستنا على الموظفين الاداريين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -ابن خلدون - تيارت.

## تاسعا: صعوبات الدراسة.

لقد لقيت هذه الدراسة عدة صعوبات كغيرها من الدراسات ونشير اليها كما يلي:

- ضيق الوقت بالنسبة للدراسة الميدانية من جهة واختلاط مفهوم الكفاءات والمهارات من جهة أخرى.

- صعوبة الحصول على المعلومة من مصدرها المناسب.

- قلت المراجع حول موضوع الدراسة.

## عاشرا: تقسيمات البحث.

للإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بتقسيم البحث على النحو التالي:

مقدمة عامة تناولنا فيها اشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها، وصور الدراسة والدراسات السابقة، وتقسيمات البحث.

خصصنا الفصل الأول للإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية في المؤسسة من خلال التطرق الى مفهوم الكفاءات البشرية، تسيير الكفاءات البشرية ومقارباتها، المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات.

أما الفصل الثاني فقمنا بدراسة تجميع الموارد البشرية في المؤسسة من خلال تقييم الكفاءات وكذا نتائج التجميع المحققة من تقييم الكفاءات.

أما الفصل الثالث فخصصناه للدراسة التطبيقية حيث تناولنا فيه كيفية تقييم الكفاءات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-ابن خلدون - تيارت.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

## تمهيد:

باعتبار أن المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المؤسسة، وأن نجاح المؤسسة متعلق بالدرجة الأولى بنوعية هذه الأخيرة "الموارد البشرية"، وأنه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل وتطوير وتنمية الكفاءات والقدرات والمهارات لدى مواردها البشرية من أجل الوصول بها إلى حد الامتياز، وكذا تحقيق أهدافها.

كما أن تعاون المؤسسة في استثمار كفاءتها يؤدي إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع المؤسسة في تحقيق غايتها، بحيث تتقدم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد العاملين بها فإذا لم تسمح المؤسسة لهم بإظهارهم مهاراتهم فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل مع مرور الزمن.

وسوف نعرض في فصلنا هذا ما يلي:

- المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية.
- المبحث الثاني: تسيير الكفاءات ومقارباتها.
- المبحث الثالث: المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات.

## المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية.

لقد أخذت الكفاءة لدى المتخصصين في التسيير مكانة هامة، ويعتبر تعريفها من التعاريف المتعددة الأوجه، اختلفت هذه التعاريف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة وقد تطور كثيرا في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك إلا أنه يمكننا القول أنه يرتبط بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلى في إطار عملي.

## المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية.

لقد تعددت التعاريف من شأن الكفاءة، وذلك حسب سياق الاستعمال، سوف نحاول هنا تقديم بعض التعاريف التي توضحها فيما يلي:

## أولا: تعريف الكفاءات.

هناك بعض التعاريف وردت لأجل الوصول إلى الصورة التقريبية وهي:

"إن الكفاءة هي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة بالكامل دون إسراف أو ضياع، مثال: ترك أرصدة مالية عاطلة في البنك دون استغلال، أو وجود عمالة فائضة دون عمل فعلي يؤدونه."<sup>1</sup>

الكفاءة: هي "خاصية شخصية مرتبطة بانجاز أداء فعلي في منصب عمل خاص أو ظرف خاص، وتكون دافعا للانجاز الإتمام، إن الكفاءة أو القدرة هي خصوصية فردية ضرورية للانجاز."<sup>2</sup>

وتعرف الكفاءة على أنها: "مجموع المعارف، المميزات القرارات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص اتخاذ القرارات بكل ما يخص المهنة."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - علي شريف، "الإدارة المعاصرة"، جامعة الإسكندرية، 2002، ص 29.

<sup>2</sup> - محمد مسلم، "تنمية الموارد البشرية، (دعائم وأدوات)"، دار طليعة الجزائر، ص 67.

<sup>3</sup> - بوحنيه قوى، "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات"، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2010، ص 242.

الكفاءة هي "استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط".<sup>1</sup>

فأكثر التعاريف تضم رغم اختلافها في مكوناتها ثلاث عناصر وهي:

"الموارد البشرية والمعارف والمهارات"، حيث توفر المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين على الكفاءة اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة وتعتبر الخبرة ديناميكية وهي تتطور باستمرار من خلال تكرار العمليات التحويلية حيث ينمو ذكاء الأشخاص وبراعته وتتطور مرافقه وتتراكم مع الوقت".<sup>2</sup>

ومن التعاريف السابقة نستطيع أن نعطي تعريفا شاملا على الكفاءة بأنها حسن استخدام الموارد البشرية وعدم إهدارها.

### ثانيا: خصائص الكفاءات

يمكننا أن نحدد مجموعة من الخصائص التي تميز الكفاءات من التعاريف السابقة وهي كما يلي:<sup>3</sup>

#### تعلق الكفاءة بالأداء:

من المهم جدا تحديد بأن استخدام عبارة الكفاءة في ميدان التربية مبني على نية التأكيد على قدرة القوة على أداء نشاط وليس على قدرته على إظهار معارفه فالقضية قضية أداء وليس قضية معارف، فما الفائدة من اكتساب معارف إن لم توظف.

يتضمن هذا المبدأ التطبيقات البيداغوجية التالية :

<sup>1</sup> - ثابتي الحبيب أبين عبد الجليلي، "تطور الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009، ص11.  
<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 27.  
<sup>3</sup> - عبد الكريم بوحفص، "التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، صص (57-58).

ترتبط الكفاءة في ميدان التربية بضرورة تحديد الإطار Contexte:

الذي تمارس فيه الكفاءة، يتمثل هذا الإطار من مجموع المواقف الحقيقية كما يسمح هذا الإطار بتحديد البعد الاجتماعي الواقعي الذي تتضمنه كل كفاءة.

**الكفاءة ناتج سياق متكامل:**

فالكفاءة ناتج سياق التعلم وليست التعلم في حد ذاته، ذلك إن ليس كل سياق تعليمي يؤدي إلى اكتساب كفاءة ما، يتضمن سياق الإدماج أيضا استخدام المعارف، والقدرات، والمهارات، لإظهار الكفاءة فالمعرفة لوحدها وحتى القدرة إن لم تولد أداء لا يمكن أن تستخدم لتعريف الكفاءة.

**ترتبط الكفاءة بمعايير الأداء :**

إذ لا يمكن الحكم بصدق عن قدرة فرد لانجاز نشاط ما إذ لم نراع معايير الأداء وان تكن هذه المعايير محددة وواضحة. تحدد هذه الخاصية أهمية الاستخدام عبارة الكفاءة في مجال التربية والمتمثلة في ضرورة ربط كل نتيجة تعلم بالمعايير المناسبة المحددة للأداء يكون الحاكم على أداء ومدى تحكم الفرد في هذا الأداء انطلاقا من هذه المعايير.

**ترتبط الكفاءة بالمسؤولية:**

يتطلب استخدام عبارة الكفاءة استحضار عبارة المسؤولية ذلك إن الميزة الأساسية للكفاءة أنها تخول الحق في الحكم أو التقرير في ميادين معينة.

**المطلب الثاني: أنواع ومستويات الكفاءات.**

**أولا: أنواع الكفاءات.**

لقد اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا انه هناك تصنيف بارز يتمثل في ثلاث مستويات حسب "Cécile Dejoux". وهي المستوى الجماعي يوافق الكفاءات الجماعية، المستوى الفردي يوافق هذا الأخير المستوى الفردي المستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية (كفاءات المؤسسة) الكفاءات الإستراتيجية وهي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

تتمثل أنواع الكفاءات فيما يلي:<sup>1</sup>

**\*الكفاءات الفردية :**

لاحظ C.éjeux وفرت التعاريف المتعلقة بمفهوم الكفاءة الفردية، غير إن الكثيرين يرجعون إلى التعاريف الأكثر بساطة وهي تلك المرتكزة على الثلاثي: "معرفة، ممارسة، سلوك". بينما يعد P.Gilbe SM.parlier إلى إثراء هذا النوع من التعريف بقولهم أن الكفاءات الفردية "هي مجموعات معارف، قدرات عمل وسلوكات مهيكلة وفق هدف معين وفي وضعية معين".

**\*الكفاءات الجماعية:**

"هي التي تحدد قوة المؤسسة وضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، ومصدر تقييمها هو المجتمع، وذلك من خلال اختيارهم للموارد الأكثر كفاءة."<sup>2</sup>

و تدعأ أيضا " بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها "<sup>3</sup>.

**\*الكفاءات الإستراتيجية:**

بالنسبة ل hamel و Prahalad (1994):

الكفاءة الأساسية (الكفاءة الإستراتيجية /المركزية )هي "توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - ثابتي الحبيب أبين عبد الجليل، "تطور الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص126.

<sup>2</sup> - أحمد يوسف دودين، "إدارة الإنتاج والعمليات"، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص79.

<sup>3</sup> - عبد الله حسن مسلم، "الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق"، ط1، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص129.

<sup>4</sup> - كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى" أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان، 2010، ص54.



ثانيا: مستويات الكفاءة.

يمكننا أن نلخص مستويات الكفاءة التي تنتج عن تراكم العديد من العناصر كما يلي:

### 1- البيانات، Data:

"مفردا بيان وهي المادة الخام، مثل بيانات البطاقة الشخصية وقراءات أجهزة القياس السلوكية واللاسلكية التي تبعث من أجهزة الإرسال وتستقبلها أجهزة الاستقبال، وأيضا المدركات التي ندركها بحواسنا، مثل الإيماءات ولغة الجسد..... الخ. وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة عن الأحداث وبالتالي فإنها تصف جزءا مما حدث. ولا تقدم أحكاما ولا تفسيرات أو قواعد للعمل، وبناءا عليه فإنها لا تخبر عما يجب فعله وهي أيضا ملاحظات غير مهضومة، وحقائق غير مصقولة، تظهر في إشكال مختلفة قد تكون أرقاما، أو حروف أو كلمات أو إشارات متناظرة، أو صورا دون أي سياق أو تنظيم لها."<sup>1</sup>

### 2- المعلومات:

"تعد المعلومات العنصر الأساسي في مختلف الأنشطة التي تمارسها الإدارة، ولها أهمية كبيرة في عملية الاتصال وتؤثر على فاعلية المدير وأدائه في تسيير مهامه الإدارية."<sup>2</sup>  
وحتى تكون المعلومات ذات فعالية يجب أن تتميز بما يلي:<sup>3</sup>

### - التوقيت السليم، Tim eliens:

بمعنأن تصل المعلومات التي تحتاجها الإدارة في اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

### - الدقة، Accuracy:

أي أن تكون المعلومات صحيحة وتصف الأشياء والموضوعات بدقة لا يرقى إليها الشك أو احتمالات إعطاء أكثر من معنى.

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص37.

<sup>2</sup> - أحمد الخطيب، خالد زيعان، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، ط1، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص67.

<sup>3</sup> - طاهر محمود الكلالده، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، صص (199-200).

## -الملائمة، Relervance :

أي أنت تلاءماً وتطابق المعلومات الاحتياجات الفعلية للمدير.

## -الشمول، Completeness :

أي إتباع مجال المعلومات بدرجة تساعد المدير على وضوح الرؤية عند اتخاذ القرارات.

## -بالإمكان قراءتها، Readable :

أن يكون بالإمكان قراءتها وتقديمها بطريقة يسهل فهمها.

## 3- المعرفة:

"وهي حصيلة الامتزاج الحقني بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على التحكم. تتلقى المعلومات وتخرجه بما تدركه حواسنا، و المعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عدة كالحدس والتخمين والممارسة الفعلية."<sup>1</sup>

من بين أنواع المعرفة نجد:

## \*المعرفة التطبيقية:

هي المعرفة المتحصلة عليها بالخبرة وهي مرتبطة بالشخص الذي حصل عليها ولا تنتقل الا عن طريق التكوين المباشر في مكان العمل.

\*المعرفة النظرية: هي المعرفة العلمية أو التقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المنظمة.

## 4- الخبرة:

"خبرة الشيء أي علمه، والخبرة عرف الشيء على حقيقته، تتطلب بعض الوظائف عدد من السنوات الممارسة السابقة في المجال الوظيفي، بمعنى توفر قدرات ومهارات في المواصفات المعينة. فالخبرة هي الممارسة

<sup>1</sup> -عدنان داود محمد العذاري، هذوزير مخلق الدعمي، "الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية"، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص60.

الحقيقية والفعالية للعمل طوال الفترة الزمنية، حتى تتوفر له المعرفة الدقيقة عن العمل، أي عرف العمل على حقيقته. وليس مجرد السكن في الوظيفة دون معرف أو ممارسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات.

من التعاريف السابقة يمكن أن نلاحظ بان الكفاءة تجمع بين ثلاث عناصر وهي المعرفة العلمية، و المعرفة العملية (المهارات)، و المعرفة السلوكية.

تتكون الكفاءة من الأبعاد الثلاثة التالية:

- المعرفة العلمية (Savoir).

- المعرفة العملية (faireSavoir).

- المعرفة السلوكية (êtreSavoir).

"يمكن اعتبار المعارف على أنها مجموع المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإطاحة بشيء أو مجموعة من الأشياء."<sup>2</sup>

### أولاً: المعرفة العلمية **Savoir**:

"تعتبر العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية."<sup>3</sup>

"ولا شك إن النظام التعليمي يعتبر المصدر الأساسي لما تحتاج إليه المنشآت من متخصصين وإن عجز النظام التعليمي عن توفير مثل هؤلاء المختصين تحول دون تطبيق أساليب وبرامج الأفراد نحتاج المؤهلات تعليمية معينة ومهارات متخصصة."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2005، ص ص (90-91).

<sup>2</sup> - هداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>3</sup> - أحمد الخطيب، خالد زيفان، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، ط 1، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 9.

<sup>4</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية، مصر، ص 64.

### ثانيا: المعرفة العملية (Savoirfaire).

وتسمى المهارات، "وهي المقدرة الذهنية أو العقلية المكتسبة أو الطبيعية في الفرد وتشير المهارات إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة في كل وظيفة من خلال عملية توصيف العمل مثال: القدرة على التحليل والتفكير والتكيف القدرة على التدريب..... الخ. ويمكن قياس مهارات الأفراد وقدراتهم قبل التوظيف لمعرفة مدى التوافق بين خصائص الفرد المترشح والخصائص والمواصفات المطلوبة في المتقدم للوظيفة كما تستعمل المهارات المطلوبة في العمل كعناصر لتقييم العامل. وأهمية الوظيفة ولتصميم نظام الأجور.<sup>1</sup>

كما أنها تعتبر المعرفة العملية " المهارات الفنية هي القدرات المستخدمة لعمل المنتج أو لتقديم الخدمة، وقد تصبح المهارات الفنية اقل عند مقارنتها بالمهارات الأخرى عند تدرج الفرد في الهيكل التنظيمي.<sup>2</sup>

### ثالثا: المعرفة السلوكية (Savoiréter).

وتسمى هذه الأخيرة بالمعرفة الذاتية فسلوك الأفراد "مسبب نتيجة تعرض لمثير معين والذي ربما يكون داخلي أي مصدره الفرد نفسه كنقص في احد الحاجات الأساسية أو الفيزيولوجية أو الحاجات النفسية والاجتماعية، كما يمكن أن تكون مثيرات خارجية في البيئة المحيطة.<sup>3</sup>

كما يمكن القول انه "عبارة عن استجابات تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد، أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن هذا الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات.<sup>4</sup>

كما وهي أيضا " مهارات خاصة بالتعامل مع الآخرين وفهم سلوكهم وتوجيههم فحتاج إلى مهارات شخصية في التعامل مع دوافع الآخرين، وشخصياتهم، والاتصال بهم، وفهم الخلافات التي بينهم،

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>2</sup> - محمد سويلم، "الادارة في القرن 21"، دار الهاني للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص 308.

<sup>3</sup> - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، "السلوك التنظيمي،(نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة )"، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 128.

<sup>4</sup> - محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الزمال للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 11.

وكيف يمكن التأثير فيهم وحيث أن أي مدير لا يمكن أن ينفذ خططه وأعماله إلا من خلال آخرين فهو يحتاج إلى هذه المهارات السلوكية. مهما اختلف المستوى الإداري لهذا المدير.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - حسام إبراهيم حسن، "الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام"، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، 2014، ص 240.

## المبحث الثاني: تسيير الكفاءات ومقاربتها.

مهما اختلفت المؤسسات في حجمها وتعدد أنشطتها إلا أنها كلها متأكدة من أن العنصر البشري مورد لا بد من استثماره، ولا يمكن استبداله بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت وهذا باعتباره أساس هذا التطور فهو المفكر، المبتكر، المبدع، والمطور ولهذا على المؤسسة أن تسارع لزيادة الاستثمار فيه وتسييره تسييرا فعالا لأنه مورد غير قابل للاستبدال أو التعويض.

## المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات.

"يعرف تسيير الكفاءات على انه مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة او المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافها في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي".<sup>1</sup>

يمكننا القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقياً أكثر من العمودي كما هو ممثل في الشكل أدناه:

كما يعرف بأنه: "تنظيم الجهود الفردية والجماعية بتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ووسائل إنسانية، حيث إن العنصر الإنساني هو الأساس لانجاز أي عمل، ومهما توفرت الموارد المادية والهياكل التنظيمية فان تبقى خامات لا بد للعنصر التنظيمي المتمثل بالإنسان أن يسيرها".<sup>2</sup>

"كما يعرف التسيير على انه: علم الاختيارات والعمل، حيث يعمل على الوصول بالمؤسسة عن طريق استعمال العديد من التقنيات والإجراءات للمساعدة على اتخاذ القرارات".<sup>3</sup>

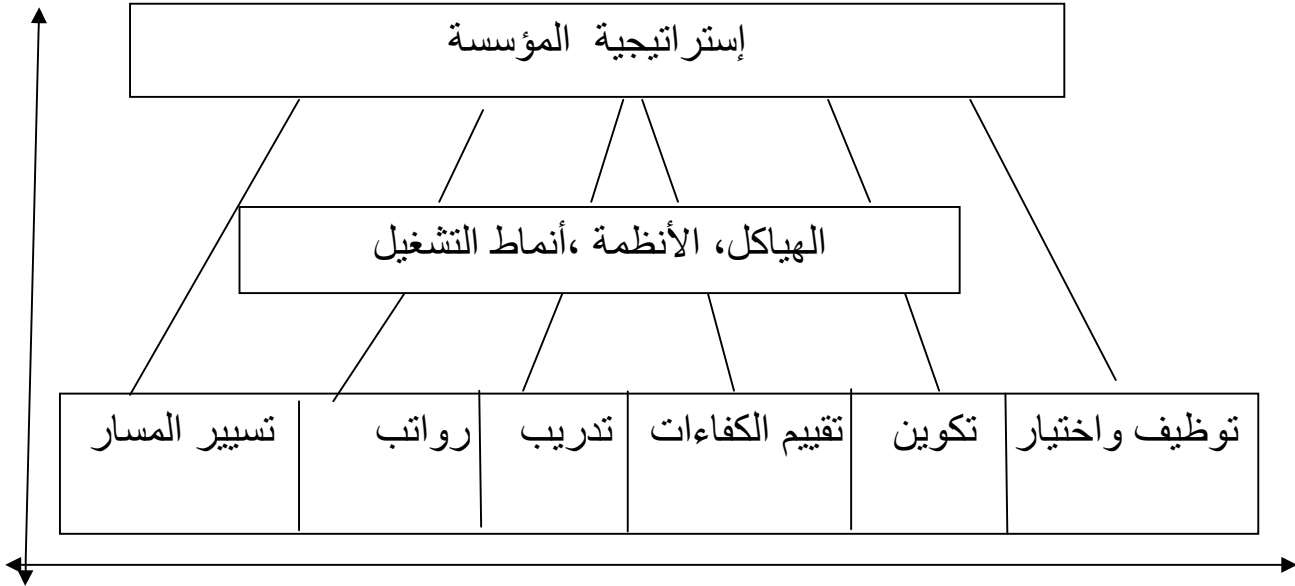
<sup>1</sup> - كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>2</sup> - بوحنية قوى، "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص 242.

<sup>3</sup> - C. Alazard et s. separi. controle de gestion 5<sup>ème</sup> edition, paris, 1992, p6.

وهو أيضا: "التأثيرات في المعارف والمهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط".<sup>1</sup>

الشكل رقم (11): التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات:



تكامل أفقي

SOURCE: Lou van Ben rendonk, Tous compétents: la management des compétences de ns l'entreprise, de: De boek, Belgique 2006 p33.

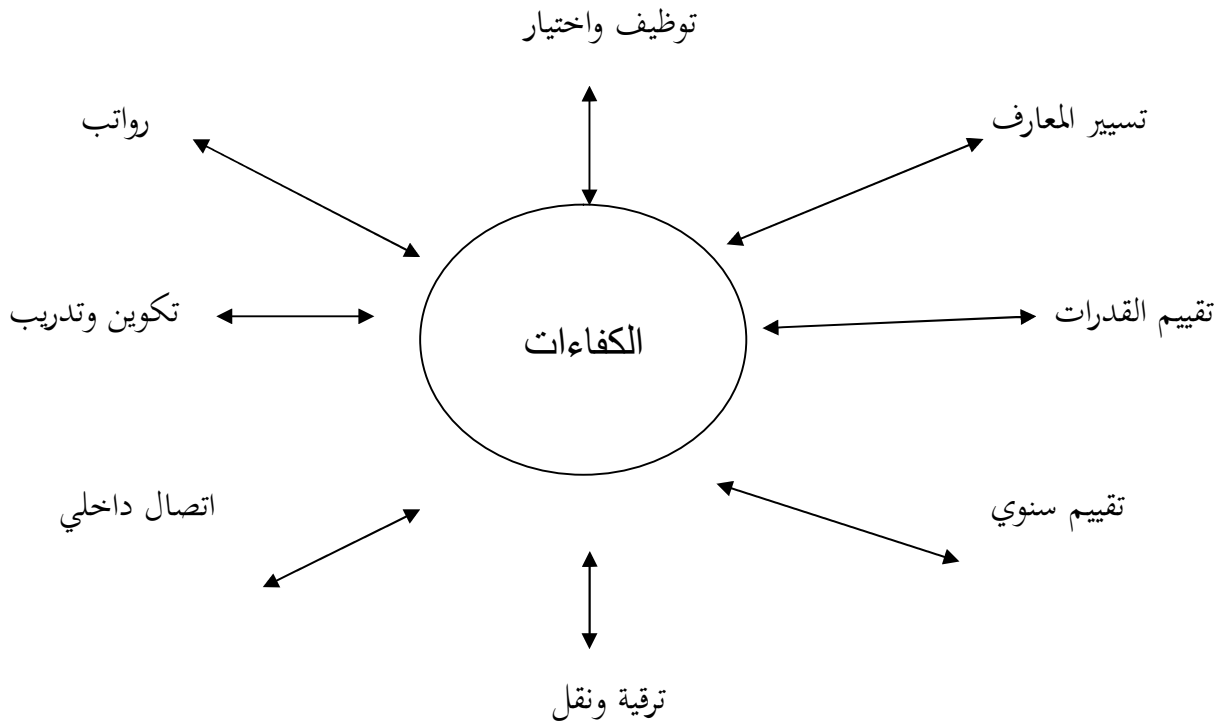
إن هذا الشكل يبين أن التكامل العمودي يبحث عن تكيف الكفاءات مع مهمة المؤسسة نظرتها وإستراتيجيتها، حيث يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة، منظمة، و مطورة بطريقة معينة تسمح بتحقيق مهمة وأهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Sylvie st – onge et autres relever les dèfis de gestion des nessoureshumainesgàtantmorirn ، canada ،2011، p256.

<sup>2</sup> - سميرة هيثم، "دور تقييم المهارات في تميمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية"، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، مقدمة لتيل شهادة دكتور، تخصص تسيير المنظمات، جامعة البرزاوي -بسكرة - الجزائر، 2015، ص95.

أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية (توظيف، تكوين، تقييم الكفاءات.....) فيما بينها وان المهارات هنا تكون وسيلة مثلى لتحقيق هذا التكيف ولهذا تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءات.<sup>1</sup>

الشكل رقم (2-2): الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية.



SOURCE: lou van Beirendonck, mangement des compitences  
de:Deboeckbelgipue, 2004, p30.

من خلال هذا الشكل يتضح أن الكفاءات أصبحت محور تركز كافة أنشطة تسيير الموارد البشرية، وهذا لكونها تعتمد عليها كثيرا هذا ما أدى إلى ضرورة تكييف الكفاءات مع كافة التغيرات التي حصلت أو ستحصل في المؤسسة وكتعريف لتسيير الكفاءات يمكن اعتباره: العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بالحفاظ على أهم مواردها وهي الكفاءات، و تعزيز قدرات عملها وذلك من خلال الاستغلال الأمثل وهذا بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup>- سميرة هيثم. " دور تقييم المهارات في تميمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية "، مرجع سبق ذكره، ص95.



## المطلب الثاني: مقاربات تسيير الكفاءات.

لم يعد مفهوم الكفاءة بمنظورها الجديد ذات دلالة بسيطة، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم واسع وشامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد والجماعة والبيئة التنظيمية للمؤسسة على انسجام، ومن هنا فان الكفاءة تحتل مكانة ضمن نظام التسيير وهذا بسبب ارتباطهم بمفاهيم إستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، وان محاولة فهم علاقة الكفاءة بتلك المفاهيم ساهمت في حد ذاتها في الانتقال من الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق المقاربات التالية: <sup>1</sup>

### أولاً: المقاربة التسييرية.

تمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية (l'approche gestionnaire) في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، يشمل المعرفة (Le savoir)، والمهارات والمعرفة العملية (Le savoir faire). وحسن التصرف (Savoir-être) إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي :

فان الكفاءات وفق هذا المنظور احد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (Le pouvoir d'agir) أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل (vouloir d'agir) كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

<sup>1</sup> - كمال منصور، ا، سماح صولح، " تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى "، مرجع سبق ذكره، ص ص (56،57)

### ثانيا: المقاربة العملية:

من منظور المقاربة العملية (L'approche opération melle) تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي، حيث إن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

فالقدره حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية ،و ليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيوروات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

### ثالثا: المقاربة الإستراتيجية.

وفق المقاربة الإستراتيجية (L'approche stratégique) تحقق الكفاءة للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال انجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءة تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية والتنظيمية المستمرة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة.

### المطلب الثالث: توظيف الكفاءات.

يعتبر التوظيف "عملية إدارية لجذب وترغيب الأفراد/العناصر ذوي الكفاءات والمؤهلات للعمل في المؤسسة او الشركة المعنية ويتم ذلك عن طريق الإعلان ومن ثم اختيار أفضل لهذه العناصر المتقدمة ونسبها ثم تعيينها."<sup>1</sup>

و تتم عملية التوظيف من خلال ثلاث مراحل وهي :تخطيط الموارد والكفاءات البشرية استقطاب وتعيين الكفاءات،سوف نتطرق إلى شرح ذلك كما يلي:

<sup>1</sup> - عبد الباري درة، زهير صياغ وآخرون، "إدارة القوة البشرية"، ط2، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2010، ص95.

أولاً: الاستقطاب.

"تسعى المنظمات دائماً إلى استقطاب النوع المميز من الأشخاص، و تدعمهم لأنهم قيمة مضافة للمنظمة : وتعمل على تمكينهم ومشاركتهم في عملية التخطيط ووضع الأهداف لتحقيق المزيد من النجاحات والقدرة على المنافسة وهذا لا يأتي إلا بوجود لوائح وأنظمة وتعليمات واضحة، تطبق بعدالة على جميع العاملين بالمنظمة دون تحيز أو تمييز بحيث يعرف كل موظف حقوقه ودوره في المنظمة ومهامه والواجبات الموكلة إليه وكذلك بوجود خطة تدريبية ممنهجة تلي كل متطلبات العمل والأنشطة وتشمل كافة العاملين في المنظمة. ويتم التحكم على فاعلية برنامج الاستقطاب بصفة عامة من خلال استخدام مجموعة متنوعة من المقاييس من بينها:<sup>1</sup>

✓ عدد المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة.

✓ عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم بالفعل.

✓ عدد حالات التعيين النهائي الناجحة والتي اجتازت فترة اختيار.

**1-مصادر الاستقطاب:** يمكن التمييز بين مصدرين أساسيين لاستقطاب الموارد البشرية التي تحتاج إليها المنظمة وهما من داخل المنظمة أو من خارجها.

**1-1-المصادر الداخلية.**

يعبر العاملون بالمؤسسة أهم المصادر التي يعتمد عليها لشغل الوظائف الشاغرة، ويتم الحصول على العاملين من داخل المؤسسة بأحد الطرق التالية:<sup>2</sup>

**\*الترقية:**

تقوم بعض المنشآت بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية Prumotioncharts يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها، فإن عملية الاختيار لا بد إن تركز على أسس موضوعية وعادلة، تسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.

<sup>1</sup> - صالح علي عودة الهلالات، "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، ط1، دار الحمد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص204.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي. "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص129.

**\*النقل والتحويل:**

"قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشآت عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى فرع آخر، والهدف من ذلك قد لا يكون لخلق توازن للعاملين الإدارات المختلفة، وقد تكون هناك أقساماً وإدارة مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل، زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة."<sup>1</sup>

**\*الموظفون السابقون:**

قد تلجأ بعض المؤسسات "إلى اتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين، على أساس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل وهذا المصدر ثبت أهميته وجدواه في بعض المنشآت هناك سياسة أخرى وهي توظيف أبناء العاملين من مزاياها شعور بالولاء بينهم ومن عيوبها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات خبرة عالية من خارج المؤسسة."<sup>2</sup>

**1-2- المصادر الخارجية.**

قد يكون من الضروري للمؤسسة أن تلجأ إلى احد المصادر الخارجية للحصول على العمال:<sup>3</sup>

**\*الإعلان:**

يعتبر الإعلان من أهم المصادر الخارجية للحصول على العمال اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المؤسسة وقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المجلات المخصصة لاجتذاب أفضل الأشخاص.

<sup>1</sup> - صلاح عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 157.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 174.

<sup>3</sup> - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص (157-158).

\*مكاتب التشغيل:

غالباً ما يعتمد عليها كثير من الدول للحصول على العمالة الغير ماهرة وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التشغيل بدور كبير من توفير وقت إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إذاأدت واجبها بشكل جيد،و عادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل.

\*المؤسسة العلمية:

ويقصد بها الكليات والمعاهد والمدارس الموجودة في المجتمع، وتعتبر من المصادر المباشرة، لأنها تعتمد على الاتصال المباشر في المدارس الفنية الجامعات وتستعمل بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل والندرة في تخصصات معينة.

ثانيا: الاختيار والتعيين.

بمعنى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظائف وهي تهدف لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم ومن عناصر الاختيار والتعيين:<sup>1</sup>

✓مقاييس الاختيار لتقدير ما في الموارد البشرية من إمكانات تنسيق على المعايير سابقة التحديد.

✓محور الاختيار الذي يعبر عن الأسس التي تستخدم للمقارنة أو المفاضلة والتي تتميز في الخصائص التي يجب أن تتوفر في المرشحين.

✓التنمية البشرية حيث تحتاج المؤسسة إلى أفراد مؤهلة للأداء.

ثالثا:تخطيط الكفاءات.

"تبدأ أول مرحلة من مراحل التوظيف في تحديد الاحتياجات الوظيفية للمؤسسة أي احتياجاتها من الأفراد:مهاراتهم وخصائصهم، و التخطيط لوضعهم في الوظائف المناسبة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-يوحنية قوي،"تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة والمجتمع المعلوماتي"،ط1، مركز الكتاب الاكاديمي للنشر والتوزيع،الأردن،2010، ص50.

<sup>2</sup>- عبد الباري درة، و آخرون، "إدارة القوة البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص95.

### المبحث الثالث: المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات.

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها العولمة، سنتطرق في هذا المبحث إلى أعداد مواصفات الكفاءات، وتقييمها وتطويرها.

#### المطلب الأول: أعداد مواصفات الكفاءات.

إن الطريقة الأكثر ملائمة للتحليل ليست بالمسألة البسيطة، بل هي "من القرارات التي تتطلب معرفة ودراية كاملتين بالبيئة الداخلية والخارجية للوظيفة المراد تحليلها بشكل خاص، والمنظمة وأهدافها بشكل عام بالاضافة إلى أساليب وطرائق جمع البيانات والمعلومات الميدانية المتعددة. وفق هذا كله، فقد تنجح إحدى طرائق جمع المعلومات من وظيفة معينة في منظمة ما ولا تكون كذلك في منظمة أخرى، و عليه فإن الأمر يتطلب الاعتماد على أكثر من طريقة من الطرائق شائعة الاستخدام للحصول على المعلومات المطلوبة بشكل أكثر دقة".<sup>1</sup>

ومن هذه الطرق سوف نتطرق إلى :

- طريقة الملاحظة .odservation.

- طريقة المقابلة InterviewingMethod.

- طريقة الاستبيان Questionnaire.

- بطاقة الكفاءات المهنية.

#### أولاً: طريقة الملاحظة.

تعد طريقة الملاحظة من أبسط طرائق جمع المعلومات، إذ أنها تعتمد في جمع المعلومات على ملاحظة الموظفين في أثناء تأديتهم للمهام أو الواجبات التي يكلفون بها، أي ملاحظة سلوك الموظف والفعاليات التي يقوم بها عند تأديته لوظيفته في أثناء مدة معينة وتسجل تلك المشاهدات أو الملاحظة، وتكرار المشاهدات لعدة

<sup>1</sup> - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص30.

مرات بحسب حاجة التحليل، تتجمع المعلومات المطلوبة. إن هذه الطريقة على الرغم من سهولتها فإنها تواجه العديد من الانتقادات منها:<sup>1</sup>

- لا تصلح لجميع الوظائف والأعمال، فهناك واجبات أو مهام لا يمكن ملاحظة سلوك المكلف بها أثناء أدائها بوضوح، مثل: القيادة. الوظائف التي تتطلب التفكير والتدريب... الخ.
  - تخضع بشكل كبير لمدى دقة وصبر وخبرة القائم بالملاحظات، وإلى آرائه الشخصية وتفسيره لما يراه من سلوك أو أفعال.
  - قد ينسى الملاحظ الكثير من التفاصيل ذات الأهمية في التحليل عن الفاعليات التي يؤديها الموظف في أثناء تأديته لمهام وظيفته المتنوعة.
- ثانيا: طريقة المقابلة.

"و يعني هذا الأسلوب بمقابلة الموظف بعد انتهاء فترة التجربة للوقوف على مدى ملاءمته للوظيفة وهي تكشف للمشرف المسائل السلوكية والشخصية إلى جانب المسائل المهنية من حياة الموظف أثناء الخدمة."<sup>2</sup>

### ثالثا: طريقة الاستبيان.

"للحصول على المعلومات من خلال طرح أسئلة متعددة ومتنوعة وفقا لطبيعة الوظيفة ونشاطاتها."<sup>3</sup>

"وفق لهذا الأسلوب يقوم شاغل الوظيفة بالإجابة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة، بحيث تغطي الوظيفة التي يؤديها من حيث واجباتها ومسئوليتها والمعدات المستخدمة فيها، والتسهيلات اللازمة لها ودرجة تكرار جزئياتها."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - نجم عبد الله، د. عباس حسين جواد، "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص ص (31، 32)

<sup>2</sup> - مجيد الكرخي، "إدارة الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 140.

<sup>3</sup> - صالح علي عوده الهللات، "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 154.

<sup>4</sup> - محمد الشيخ صالح القدومي، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار المعتمد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 243.

رابعاً: طريقة بطاقة الكفاءات المهنية.

" الكفاءات المهنية يمكن توضيحها في مجموع المعارف والمعرفة العملية والإدارة المهنية والمقدمة على المستوى الفردي، وتعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة من التحليل الأولي الذي يهدف للحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة وهذه البطاقة تسلط الضوء على تراث الكفاءات الفردية الذي يمكن يمتد ويرتبط مع كل لحظة اهتمام في المؤسسة."<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: تقييم الكفاءات وتطويرها.**

**أولاً: تقييم الكفاءات.**

إن نظام تقدير الكفاءات يعد من أحسن الوسائل لاستكشاف الكفاءات أو القدرات Répérage de compétences كما يمثل تقييم الكفاءات "مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات الواحدة من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب القوة والضعف في الكفاءات."<sup>2</sup>

وصوف نتطرق في الفصل الثاني إليهم الطرق التي تستعمل في هذا الشأن ونعالجها بنوع من التفاصيل.

وإن عملية تقييم الكفاءات تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف:<sup>2</sup>

✓ تنمية القدرات الفردية.

✓ ترجمة الحاجات من حيث الأولوية إلى وقائع ملموسة.

✓ إعطاء ديناميكية جديدة للكفاءة.

**ثانياً: تطوير الكفاءات.**

وترتكز هذه العملية على عدة أركان منها : التدريب والتعليم كعنصرين بارزين بالإضافة إلى التكوين" وتتم عملية تنمية وتطوير الكفاءات من خلال التعلم المنظم المخطط لأحداث التغيير المطلوب في سلوك العاملين في التنظيمات ومن ثم فإن فيهم نظريات التعلم الحديثة من أولى مهام المدرب الفعال."<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- كمال منصورى، ١، سماح صولح، " تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مصدر سبق ذكره، ص 58.

<sup>2</sup>- محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية (دعائم وأدوات)، مصدر سبق ذكره، ص 37.



### التدريب بالمرافقة المرتكزة على الكفاءات.

" إن التدريب يتناول كفايات القوى البشرية كفاءات القوة البشرية في التنظيم، وهذه الكفاءات هي المعارف والاتجاهات وتحرص على تنميتها وتطويرها.<sup>2</sup>"

"إن مخرجات تقييم الأداء وقدرات المدربين قبل وأثناء وعقب انتهاء البرامج التدريبية من شأنها تحقيق النتائج التالية للمدربين.<sup>3</sup>"

- تحقيق الرضا الوظيفي للمدربين
- تنشيط واستمرار عملية التحفيز الذاتي.
- تخطيط عملية التنمية الذاتية.
- قيام المدربين بالتحقيق والتأكد من كفاءاتهم وقدراتهم ومهاراتهم التدريبية في ضوء معايير ومؤشرات الكفاءة الموضحة في النموذج القدرات التدريبية.

### التكوين المرتكز على الكفاءات:

التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً. ويتكون التمثيل في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفعالية فيها. وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة.

وترجع ضرورة الاستثمار في التكوين إلى عدة أسباب أهمها:<sup>3</sup>

- التطورات الخارجية: وتتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية
- المنافسة الداخلية والخارجية: وقد زادت حدة المنافسة نظراً للتطورات في الأنظمة الاقتصادية، العولمة والتكتلات.

- تغير متطلبات العلماء : نظراً لتطور احتياجاتهم ورغبتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة.

<sup>1</sup> - عباس محمود مكي، هواجس العمل (من قلق المؤسسة إلى تحديات العلاج النفسي والإداري)، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2007م ص ص (101-102).

<sup>2</sup> - جمال الدين الخازندار، "دليل المدرب الناجح في التدريب والتنمية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص59.

<sup>3</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 99.

### المطلب الثالث: تحفيز الكفاءات.

#### أولاً: مفهوم الحوافز.

التحفيز هو كل قول أو فعل أو إشارة ترفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على الاستمرارية فيه، والتحفيز تنمي الدافعية وقد يكون التحفيز ذاتي أو خارجي. قسم علماء السلوك التحفيز إلى ثلاث أمور:<sup>1</sup>

-حافز حب البقاء أو الاستمرارية (وهو الحافز الفسيولوجي البيولوجي) وهو غريزة فطرية أودعها الله في بني البشر ليستقيم بها معاشرهم ويعمر به الكون.

- التحفيز الداخلي ( وهو وجود الدافعية من ذات الإنسان لفعل معين ).

- التحفيز الخارجي ( ويكون بإحدى وسيلتين الترغيب أو التهيب )

كما تعتبر الحوافز "هي مجموعة العوامل والمؤثرات التي ترفع العامل إلى بذل جهد أكبر في العمل بالشكل الذي يحقق أهدافهم ويحقق أهداف الشركة. لذلك فان استحقاق العامل يرتبط بمدى قيامه بأعباء العمل من عدمه، ومن الحالات التي يعتبر العامل فيها قائماً بعمله، و بالتالي يستحق خلالها حافزاً هي الحالات التالية:<sup>2</sup>

✓ الاستبقاء أو الاستدعاء أو التكليف بالقوات المسلحة.

✓ التفرغ للعمل النقابي.

✓ الإيفاء في مهام رسمية أو تدريبية.

✓ أعمال الدفاع الشعبي في ذات منطقة العمل.

✓ أيام الراحة الأسبوعية والعطلات الرسمية وأيام الراحة التي تمنح تعويضاً عن ساعات عما إضافية

سواء كانت متفرقة أو جماعية.

✓ الانجازات الاعتيادية التي تمنح للعامل فيما قبل تاريخ التقاعد بحد أقصى تسعون يوم.

➤ أما الحالات التي لا يستحق فيها العامل لحافز فهي:

<sup>1</sup> - خيرى كنانة، "مدخل لإدارة الأعمال"، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، صص (173-174).

<sup>2</sup> - حازم محمد حافظ، "تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد"، ط1، المكتب العربي للمعارف للنشر والتوزيع، مصر، 2011، صص 14.

الثلاثة الأشهر الأولى من تاريخ استلام العمل ويستثنى من ذلك العاملون السابقون الذين قدموا القطاع لمدة أكثر من 6 أشهر متصلة وكذلك العاملون المعينون من ذوي الخبرة ويصرف للعاملون الجدد خلال 3 أشهر الأولى من استلامهم للعمل مبالغ كحوافر.

✓التجنيد الإلزامي.

✓الإجازات المرضية الوضع والأمراض المزمنة.

✓رصيد الإجازات السنوية التي تزيد عن دفعتان والعارضة والإجازات المدرسية والحج.

✓الإجازات الخاصة بدون مرتب.....الخ.

ثانيا: أنواع الحوافر.

إن الاهتمام بموضوع الحوافر ظهر منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء الدراسات التي أسرت على انه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز يحفزه على ذلك. ويوجد نوعان رئيسيان للحوافز المادية والغير المادية وكلها تهدف إلى زيادة أداء العامل كما ونوعا وسوف نتعرض لها في ما يلي:<sup>1</sup>

### 1-الحوافز المادية:

وهي مجموع الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم من الناحية المادية، كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج، سواء كانت جماعية أو فردية، وتدفع الحوافر على شكل مال يقدم للعمال إضافة إلى أجره العادي من اجل الزيادة في الإنتاج وتنميته مثل الرواتب والمشاركة في الأرباح والأسهم.

### 2-الحوافز المعنوية:

تساهم الحوافر المعنوية في رفع نفسية العامل وإشعاره بالرضا اتجاه عمله وإشباعه بحاجاته النفسية والاجتماعية، فالعمل بالنسبة للعامل هو ضرورة ملحة ليس فقط من جانبه المادي بل هو عبارة عن تحقيق للذات من خلال ما تكسيه من احترام وتقدير الآخرين.

<sup>1</sup>-داوود معمر، " منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت) "، دار الكتاب الحديث، مصر، 2006، ص ص (38-39).

\*الحوافز الفردية والجماعية:<sup>1</sup>

### 1-الحوافز الفردية:

التي تتعلق بالفرد الواحد حين يؤدي عملا جيدا فانه يمنح حافزا على هذا الأساس ، و الحوافز الفردية تخلق جوا من التنافس لصالح العمل ، لكنها في بعض الأحيان تؤدي إلى وجود نوع من التنافس غير الشريف بين العاملين.

### 2-الحوافز الجماعية:

وهي التي تعتمد على أداء مجموعة من الأفراد أو فريق عمل معين، وعادة ما تحدد الإدارة مستويات معينة من الإنتاج لمجموعة من الأفراد، وعند تخطي هذه المستويات تمنح لها الحوافز، والحوافز الجماعية تشجع على التعاون البناء وروح الفريق بين أعضاء المجموعة.

ثالثا:العوامل المؤثرة في التحفيز.

من العوامل المؤثر في التحفيز ثلاث مجاميع من العوامل وهي:<sup>2</sup>

✓الاختلافات المادية.

✓خصائص العمل.

✓الممارسات التنظيمية.

### 1- الاختلافات الفردية:

الناس كلهم متشابهون لكنهم مختلفون، إذ يمثل كل شخص حالة مستقلة،ويمكن الاختلاف في تركيبية الحاجات والقيم والاتجاهات والرغبات التي يحملها الفرد الواحد في بيئة العمل.

<sup>1</sup> صالح علي عوده الهللات،"الإدارة الفعالية للموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص ص (309-310).

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص338.

**2- خصائص العمل:**

وهي الأبعاد التي تقرر الحدود ومسارات عمل وما يتضمنه من تحديات حتى تجعله يختلف ويتميز عن عمل آخر، وتتضمن الخصائص تشكيلة المهارات المطلوبة، و المؤهل العلمي، والخبرة وكل ما يؤهل الفرد لجعله قادرا على القيام بالعمل.

**3- الممارسات التنظيمية:**

وهي القواعد والإجراءات والسياسات والتطبيقات الإدارية بما فيها نظم التكرار المعتمدة في المنظمة الواحدة، ومن الممارسات الإدارية المؤثرة في عملية التحفيز (التعويض النقدي عن إنجازات العمل والتأمين، الرعاية الإنسانية، المكفآت المالية....الخ).

## خلاصة الفصل الأول:

في فصلنا هذا أتاحت لنا الفرصة لدراسة الكفاءات البشرية في المؤسسة بحيث رأينا أنه قد تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لنجاحها وخلق الميزة التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الكفاء والفعال، وبالرغم من وجود الموارد المالية والمادية والتقنية والمعلوماتية، إلأنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة لذلك لابد من توفر العنصر البشري ( الكفاءات ).

ولكي تتخذ المؤسسة أي قرار لابد عليها أن تعتمد على الكفاءات المتوفرة لديها وقبل اتخاذ أي قرار وجب على هذه الأخيرة التركيز والتمعن في جميع الكفاءات وأنواعها والتي يمكن للمؤسسة اكتسابها وأهم المساوئ التي تنجر عنها لاسيما عدم التحفيز، كما يمكننا القول إن الكفاءة تضم ثلاث عناصر وهي: "المعارف"، "المهارات"، و"الخبرات".

و بهذا يمكننا القول إن الكفاءات هي العنصر الأساسي في الإبداع والابتكار والأداء المتميز الذي يمكن للمؤسسة اكتسابه.

# الفصل الثاني

تثمين الموارد البشرية في المؤسسة من خلال تقييم  
الكفاءات

## تمهيد:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة ، و إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة لإدارة الموارد البشرية المتخصصة ،ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقة البشرية بكفاءة، وهذا من خلال إعداد سياسات على أسس علمية وتحفزهم للعمل وزيادة إنتاجيتهم ، و هذا ما يوضح أن إدارة الموارد البشرية من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والاستعداد للعمل والعطاء.

ولهذا وجب علينا في الفصل الثاني لمذكرتنا أن نقوم بدراسة إدارة الموارد البشرية وتثمينها في المؤسسة، مركزين في ذلك على:

المبحث الأول: تثمين الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تقييم الكفاءات .

المبحث الثالث: نتائج التثمين المحققة من تقييم الكفاءات.



## المبحث الأول: إدارة وتثمين الموارد البشرية.

مع تأكيد الدراسات الاقتصادية على أن الموارد البشرية تمثل العنصر الأساسي في الاقتصاد والتنمية، وان الموارد البشرية هي بمثابة رأس المال الحقيقي الذي يتحدد من فترة زمنية لأخرى، خاصة أصحاب الكفاءات وعلى المؤسسة تثمين هذه الكفاءات.

### المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية .

من خلال التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، وذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع واشمل منه، وبهذا يمكننا إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

#### أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية.

هناك العديد من التعاريف الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة ومنها ما يلي:

كما يعرف إدارة الموارد البشرية Frenche فرنش على أنها: "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض العمالة داخل المؤسسة".<sup>1</sup>

"إدارة الموارد البشرية الحديثة هي علم إداري يختص بالجوانب البشرية وتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمة".<sup>2</sup>

وتعرف أيضاً بأنها: "ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في المنظمة، أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلقة بالعاملين وبالعلاقاتهم في المنظمة، الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وإلى تحقيق العدالة فيما بينها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-حفياء عبد الوهاب، " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 27.

<sup>2</sup>- حمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية "، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 15.

<sup>3</sup>- نادر أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)"، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص (23-24).

## 1- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمّن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ الأفراد هم استثمار إذ أحسن إدارته، وتنميته يمكن ان يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها .
- ✓ سياسات الموارد البشرية لا بد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.
- ✓ بيئة العمل لا بد أن تهيب وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم .
- ✓ برامج وسياسات الموارد البشرية، لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد، وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن العام.

## 2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

- إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفسها الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة . يمكن إجمال هذه الأهداف فيما يلي:<sup>2</sup>
- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، كما ونوعا باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة .
  - لعمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدرتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب ماديا ونفسيا .
  - زيادة درجة الولاء والانتماء، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمهم من حين لآخر.
  - وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين حيث يضمن إعطاء كل ذو حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية.

<sup>1</sup> - محمد شيخ صالح القدومي، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص36.

<sup>2</sup> - أحمد دودين، "منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف والإدارة"، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص (188-189).

- توعية العاملين بأهمية دورهم في تحقيق الأهداف.

- "جذب الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل".<sup>1</sup>

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول علم الإدارة تتطور مع التطور الذي يمر به علم الإدارة. وهو نشاط مستقل تزايد الاهتمام به في مختلف المنظمات مؤخر مع بداية هذا القرن، ويرجع ذلك إلى كون العنصر البشري هو الأداة المحركة والموجهة لمختلف عناصر الإنتاج.

يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد سلسلة من التطورات تتمثل فيما

يلي:<sup>2</sup>

### 1) مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية، ويسعى الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقاءه كحيوان بشري، فلم يكن في هذه الفترة نظام للعمالة. إذ كان ينظر للعامل انه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتريه. ثم ما لبث أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية، فظهرت فئة تمتلك الخبرة والمهارة، وأصبح العامل يعمل مقابل أجر يسمح له بالحياة الكريمة .

جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن. في الأول وجود طبقتين: الملاك والعبيد، أما الثاني تميز بوجود صناعة طائفة، لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتهين بها، ومثل هذا النظام احتكار للبطانة أو الحرفة، فأصبح هناك تدرج في المهنة: صبي، فعريف، فمعلم، فشيخ ينتخبها المعلمون لإيقاع العقوبات على من يخالف نظام وتعليمات الطائفة .

<sup>1</sup> - هاني محمد، " الإدارة الإستراتيجية الحديثة "، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص28.

<sup>2</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص27.

## 2) مرحلة الثورة الصناعية :

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في قرن 18 ، و ظهرت في العالم العربي في القرن 19 و القرن 20 ، و أهم ما تميزت به ظهور الآلات والمصانع الكبيرة كونت العمل ، و سوء ظروف العمل ، و كذلك تميزت بظهور فئة الملاحظين المشرفين الذين أساءوا أحيانا إلى العاملين ، فكان لزاما أن تظهر دعوات لتحسين ظروفهم . أي انه مع مساوئ الثورة الصناعية كان على شكل انتفاضات عشوائية ، ثم اضطرابات منظمة ثم ما لبثت أن تكونت اتحادات ونقابات العمال ، تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يتعلق بالأجور ، ساعات العمل ونحوها .

## 3) مرحلة القرن العشرين :

شهد ذلك القرن أحداثا ذات أثر كبير في إدارة الموارد البشرية ، من أبرزها ظهور مدرسة الإدارة العلمية بزعامة "فودريك تايلور" "F.Taylor" (1915-1956) الذي حاول أن ينظم العلاقات بين الإدارة العاملين ، و ابرز اثر هو التخصص وتقييم العمل والتدريب والتحفيز المادي في إنتاجيات العاملين . ثم ظهر على النفس الصناعي وركز على ظواهر معينة كالاتجاه والإصابة وتحليل العمل والاختبارات ، ثم ظهرت حركت العلاقات الإنسانية بزعامة "التون مايو Elton Mayo" التي اعتقدت إن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية بل أيضا بالاهتمام بالعاملين .

وقد كان لمدرسة الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي وحركة العلاقات الإنسانية أثر كبير على الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في منظمات الجيش والحكومة ، فاهتمت بشروط التعيين والاختبارات النفسية وتصميم أنظمة الأجور والتأديب ورعاية العاملين ومع ظهور مدرسة العلوم السلوكية (1930-1960) تطورت ممارسات إدارة الموارد البشرية لكي تواكب تطور العلوم السلوكية ، ونشطة<sup>1</sup> كثير من الدول في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين المنظمة والعاملين

<sup>1</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 27.

ثالثا: الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية :

تتمثل الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في:

### 1. التوظيف :

"ان المؤسسة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف، التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمؤسسة."<sup>1</sup>

"فالتوظيف هو عملية إدارية لجذب وترغيب الأفراد/العناصر ذوي الكفاءات والمؤهلات للعمل في المؤسسة او الشركة المقبلة، ويتم ذلك عن طريق الإعلان ومن ثم اختيار أفضل هذه العناصر المتقدمة وانسبها ثم تعيينها."<sup>2</sup>

### 2. التكوين: يعرف التكوين بأنه:

" عملة تعمل سلسلة من السلوك المبرمجة أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا "<sup>3</sup>.

يقوم مفهوم التكوين على عدة اعتبارات، ومن ذلك أنه:<sup>4</sup>

✓ عملية منظمة .

✓ تهدف إلى إحداث تغيرات .

✓ تكون التغيرات مرغوب فيها .

✓ تؤدي هذه التغيرات إلى التطور الكامل للشخصية من اجل التكيف.

<sup>1</sup> - عبد الباري درة ،و آخرون ،"إدارة القوة البشرية "، ط2 ،الشركة العربية للتسويق والتوزيع ،مصر ،2010، ص95.

<sup>2</sup> - عمر طروانة ،" المستشار في الإدارة الاحترافية للموارد البشرية "، ط1 ،دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص102

<sup>3</sup> - حمداوي وسيلة ،"إدارة الموارد البشرية "، مرجع سبق ذكره ،ص99.

<sup>4</sup> - عبد الكريم بوخفص ،"التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية "، مرجع سبق ذكره ،ص37.

### 1. الحوافز والأجور:

"تمثل عملية تحديد الأجور والحوافز الملائمة للأفراد موضوع اهتمام لكل العاملين والمنظمة على حد سواء، فالأجر هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، بينما يعبر الحافز عن مقابل للأداء المتميز."<sup>1</sup>

يجب على المؤسسة أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور والتحفيز للعمال وهذا لدفعهم إلى العمل أكثر بحيث يجب توفر الخصائص التالية:<sup>2</sup>

- ✓ الوضوح والبساطة.
- ✓ ضمان حد أدنى من الأجور .
- ✓ مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة.
- ✓ التوازن بين قيمة الأجر والأداء.
- ✓ تحقيق فائدة أكبر عدد من الأفراد.
- ✓ أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموساً..

### 2. المسار المهني:

هو "خبرات الفرد المتتابة والمتراكمة عبر الزمن وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا إلى هذا التعريف السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل، ويتضح من هذا التعريف انه لا يتقيد بمتطلبات الترقى، أو بالمركز الوظيفي، أو بالاستقرار في مجال معين."<sup>3</sup>

كما تتعدد المفاهيم المتعلقة بالمسار المهني نذكر منها ما يلي:<sup>4</sup>

- جمع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية.
- تتابع الوظائف العليا التي يمر خلالها الفرد (الحركة الأفقية والرأسية للفرد) طوال حياته الوظيفية.

<sup>1</sup> - محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، "مقدمة في الأعمال"، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 247.

<sup>2</sup> - محمود خضر، "الإدارة العامة المقارنة"، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص154.

<sup>3</sup> - دراوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص303.

<sup>4</sup> - محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 130.

### المطلب الثاني: تثمين الموارد البشرية.

يعتبر المورد البشري أساس قيام أي مؤسسة وتطورها، بالرغم من التطور التكنولوجي الحاصل في العالم، بحيث لازال العنصر البشري هو المتحكم الرئيسي في التقنيات والآلات، وهو من قد يكون سببا في نجاح المؤسسة أو فشلها وعدم تحقيق الأهداف. ولهذا على المؤسسة تثمين المورد البشري، من خلال سعي المؤسسة في تثمين هذا الأخير تحاول كسب ولائهم وانتمائهم، وكذا تعزيز مشاعر الرشا الوظيفي لديهم.

#### أولا: تعريف تثمين الموارد البشرية.

يعرف تثمين الموارد البشرية كما يلي:

"يعد التثمين مفهوما واسعا لأنه يغطي محتوى وظروف العمل، وكذلك الأعداد والتدريب والتثمين يتحقق عبر تحسين ظروف العمل، وكذلك تحسين معارف الأفراد وغير ذلك."<sup>1</sup>

#### ثانيا: أهمية تثمين الموارد البشرية.

إن لتثمين الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة لما لها من نتائج على أداء الأفراد بالمؤسسة، وبالتالي أداء المؤسسة وتكمن أهمية تثمين الموارد البشرية في ما يلي:<sup>2</sup>

#### \* بالنسبة للمؤسسة.

- ✓ يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- ✓ يزيد من مستوى أداء الأفراد العاملين وبالتالي ارتفاع أداء المؤسسة والإبداع في إنتاجيتها
- ✓ الاستعمال الفعال للكفاءات ومعارف الأفراد العاملين.
- ✓ الاقتصاد في مستوى التكاليف من خلال تحسين كفاءة وإنتاجية الأفراد العاملين.
- ✓ تحسين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير.

<sup>1</sup> - محمود عبد الرحمان، "التطوير التنظيمي والإداري"، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2015، ص 65.

<sup>2</sup> - سميرة هيثم، " دور تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة"، مرجع سبق ذكره، ص72.

\* بالنسبة للأفراد العاملين.

- ✓ تحقيق الأنصاف بين أحوال الأفراد العاملين ومستوى المسؤوليات.
- ✓ مساعدة الأفراد العاملين على فهم كيفية ربط عملهم مع رسالة وقيم المؤسسة.
- ✓ يساعد العاملين على شعورهم أكثر بالتحفيز والحماس.
- ✓ يزيد من الرضا الوظيفي للأفراد العاملين.

**المطلب الثالث: القرارات المتخذة على أساس تقييم نتائج تقييم الكفاءات لتثمين**

**الموارد البشرية بالمؤسسة.**

تم تقييم الكفاءات العملية الأساسية لاتخاذ القرارات في المؤسسة، فنتائج هذه العملية تقوم المؤسسة بأداء أنشطتها، و من بين هذه الأنشطة نذكر التمكين، الترقية، المكافآت، الاعتراف والتكوين وغيرها من الأنشطة التي تسعى من خلالها المؤسسة للاهتمام بمواردها البشرية .

**أولاً: التمكين والترقية كآليتين لتثمين الموارد البشرية بالمؤسسة .**

يعرف التمكين كمايلي:<sup>1</sup>

حسب الباحث (conger 1988): التمكين هو عملية تحسين مشاعر المقدمة الذاتية بين العاملين بالمنظمة من خلال تهيئة الظروف التي تساعدهم على السيطرة وزيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لديهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية.

عرفه (Kanwgo): بأنها مجموعة النواحي السلوكية الضرورية للفرد لكي يشعر بقدرته وسيطرته

على عمله.

أما الترقية تعرف كمايلي:

<sup>1</sup> - محمد موسى احمد، "إدارة الأفراد الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق"، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، 2014، ص ص (189-190).



تعريف الترقية حسب (الأستاذ الطماوي): تعني "أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل ترقيته، و يترتب على الترقية زيادة المزايا المادية والمعنوية للعامل وزيادة اختصاصياته الوظيفية.<sup>1</sup>

### \* مساهمة تقييم الكفاءات في تمكين العاملين .

يساهم تقييم الكفاءات في تمكين العاملين من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

-توسيع ممارسات تمكين العاملين.

-إعطاؤهم مزيدا من المسؤولية والسلطة والاستقلالية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم ومن ثم مساءلتهم.

ولضمان نجاح التمكين يجب التركيز على التعيين التدريب التعويضات والترقية.

### \* مساهمة تقييم الكفاءات في ترقية العاملين.

من خلال نتائج تقييم كفاءات الفرد يتم اتخاذ القرار أي نوع من أنواع الترقية التي يمكن استخدامها لترقية الفرد وتمثل أنواع الترقية في:

الترقية في الدرجة: تتمثل في نقل العامل من درجة إلى درجة أعلى منها ويترتب عنها:<sup>3</sup>

زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو المستقبل الزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقي لها.

### - الترقية في الرتبة:

وتتمثل في نقل الموظف من رتبة أولى إلى رتبة أعلى منها داخل الدرجة نفسها بشرط تتوفر المدة الطويلة لها.

<sup>1</sup> - نجم عبد الله العزاوي، وآخرون، "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص494.

<sup>2</sup> - حسين حريم، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص45.

<sup>3</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيق معاصر)"، مرجع سبق ذكره، ص 409.

ثانيا: المكافآت والاعتراف.

تعرف المكافآت على أنها:

"مبلغ مالي يدفعه المستخدم للأجير (العامل) بغض النظر عن راتبه الشهري العادي وذلك لتشجيعه ومكافأته أو لتسديد بعض ما قام به من مسارين أو أعباء."<sup>1</sup>

أما الاعتراف هو "مكافآت غير مالية تعبر عن بر المنظمة وشكرها وثنائها على الفرد مقابل ما قام به من جهد أو نتائج قيمة أو سلوكيات مرغوبة."<sup>2</sup>

"لقد جاء اهتمام المنظمات بالاعتراف والمكافآت كونه وسيلة للتحفيز وتشجيع الأفراد والجماعات للحصول على أداء امثل لذلك يجري الاعتراف بالإنجاز بطرق مختلفة رسمية وغير رسمية، أما الرسمية تتمثل في: (عرض المنجزات بوسائل الاتصال المتاحة) وتوجيه كتب شكر ودعوات على شرف المتفوقين في الإنجاز لتقديرهم أمام الجميع شاهادات التقدير.... الخ، في حين الغير رسمية تتمثل في (كلمات الترحيب والثناء والتقدير..... الخ)."<sup>3</sup>

### \*مساهمة تقييم الكفاءات في الاعتراف بالعمل:

يعتبر الاعتراف وسيلة معنوية تستخدم في المؤسسة لتقدير جهود العاملين وشكرهم والثناء على مساهماتهم. و من خلال نتائج تقييم الكفاءات تحدد انواع الاعتراف.

تحدد انواع الاعتراف في:<sup>4</sup>

- الاعتراف بالفرد: يتمثل بالاعتراف بالشخص وكيانه، وجوده وطابعه المتميز.
- الاعتراف بالنتائج التي يحققها: يتم فيه الاعتراف بنتائج المحققة من قبل الفرد من جراء انهاء المهمات الموكلة اليه على احسن وجه، وتحقيقه للنتائج المرجوة.

<sup>1</sup> - داوود معمر "منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، ط1 دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2006، ص 32 .

<sup>2</sup> - حسين حريم، "إدارة الموارد البشرية إطار متكامل"، مرجع سبق ذكره، ص 329 .

<sup>3</sup> - رضا صاحب أبو احمد آل علي، و آخرون، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الأردن، 2006، ص 135.

<sup>4</sup> - سميرة هيشر، " دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العمي والتقني للمناطق الجافة"، مرجع سبق ذكره، ص 167.

- الاعتراف بالمجهودات: ويكون هذا من خلال الاعتراف بجودة واهمية مساهمات الفرد، والجهد المبذولة، و المخاطر التي يتحملها في عمله.

- الاعتراف بالطريقة التي يؤدي بها العمل: ويتم فيها الاعتراف بكيفية واسلوب العامل وسلوكياته وطريقته في الإبداع والتحسين المستمر لأساليب العمل.

### \* مساهمة تقييم الكفاءات في توزيع المكافآت :

يتم توزيع المكافآت وفق أنواعها وهي كالتالي :<sup>1</sup>

- المكافآت المالية: وهي التي يتم منحها للموظف المتميز بسبب اقتراحاته التي تساهم في تطوير الأداء أو تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحسين سير العمل وانتظامه، أو تقديم أفكار جديدة تضيف قيمة معنوية في جهة عمله.

- المكافآت السنوية: يتم منحها للموظف الذي يبذل جهودا متميزا في تحقيق الأهداف وإنجاز المهام المكلف بها بأساليب ذكية تبسط الإجراءات وتزيد الإنتاجية بأقل المواد.

- حوافز المكافآت: وهي المكافآت المعنوية التي تمنح الموظفين الذين ساهموا في إنجازات استثنائية يكون من شأنها المساهمة في تطوير العمل.

### ثالثا: التكوين كآلية لتثمين الموارد البشرية بالمؤسسة.

وهو عملية تستهدف إجراء تقييم دائم نسبيا لقدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ومن أهداف التكوين ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ تنمية المعارف والكفاءات والمهارات .
- ✓ رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة .
- ✓ الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر .

<sup>1</sup> - الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، "نظام منح المكافآت والحوافز لموظفي الحكومة الاتحادية"، معتمد بموجب قرار مجلس الوزراء (18) لسنة 2015م، صص (6-10-11)

<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، صص (99-100).

✓ رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المنظمة .

\*مساهمة تقييم الكفاءات في التكوين.

تستخدم المؤسسة عملية تقييم الكفاءات في كل مرحلة من مراحل عملية التكوين كما يلي :

### 1- تحديد الاحتياجات التكوينية.

إن الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءاتهم بناء على الاحتياجات اللازمة وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة وبالتالي تعرق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات.<sup>1</sup>

ويمكن القول أن الاحتياجات التكوينية هي "الفرق بين ما تم تحقيقه وبين ما تم التسيطر له في ظل الظروف المالية والمستقبلية."<sup>2</sup>

### 2-تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية:

يعكس برنامج التكوين التقسيم والتنظيم والتسلسل المختار لتبليغ محتوى العام ومن خلالها يتم تحديد نقاط القوة والضعف الحاملة في المؤسسة والتأكد من انه يمكن حلها عن طريق برامج التكوين وأثره على أداء الأفراد وسلوكياتهم، وبالتالي الزيادة في كفاءاتهم.

أما التنفيذ فيتم قبل المباشرة في عملية التكوين لا بد من توفر معلومات دقيقة حول كل من المؤسسة والمكونين والمتكونين.

لأن هذا لا يسمح بالتحضير للمشروع وبهذا فهي تحتاج إلى التوضيح والضبط التام للأهداف البيداغوجية والموضوعة والمستهدفة كما يجب تحديد الطرق المتبعة في التكوين، وكذا تقييم المتكونين فيما يخص : الأجور، السكن.... الخ.

<sup>1</sup>- عبد الكريم بو حفص ،التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 180

<sup>2</sup>- محمد جمال البرعي، التدريب والتنمية ،عالم الكتب، مصر ، 1973، ص 149.

### 3-تقييم البرنامج التكويني:

إن تقييم التكوين هو عملية هادفة لقياس فعالية وكفاءة الخطة التكوينية، ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة، وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها، فالتقييم هو قياس مدى تحقيق البرامج التكوينية للأهداف المقررة في خطة التكوين وهذا من أجل تطوير هذه البرامج حتى تلبي الاحتياجات التكوينية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- فاطمة ظريف " التكوين كأداة لتأهيل العنصر البشري المسير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة جامعة - تيارت- الجزائر، 2007، ص ص (73-80).

## المبحث الثاني: تقييم الكفاءات.

إن عملية تقييم الكفاءات من العمليات القاعدية في المؤسسة لما لها دور فعال في باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية، كما تعتبر الموارد البشرية للأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف هذه الأخيرة.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الكفاءات.

#### أولاً: تعريف تقييم الكفاءات.

"تقوم إدارة الأفراد عادة بتقييم كفاءة العاملين، يطلق عليها أيضا قياس الكفاءة وتقييم الأداء والقدرات وهي تستخدم كأساس للتوجيه الإداري والوظيفي وفي التدريب والمناقشة والتعويضات والحوافز، مراجعة الأجور، توضح جداول تقييم الكفاءة والأهداف ومجالات التقييم ما بين ضعيف، مقبول، جيد، جيد جدا، ممتاز، متميز.

حيث تحدد درجات لكل مستوى بالنسبة لكل من المبادرة، التعاون، كمية النتائج، جودة الإنتاج، القدرة على التغيير والعرض، الابتكار، الحكم على الأمور، التكيف، المعلومات عن المنتج، الشركة الصناعية..... الخ.<sup>1</sup>

يقصد بتقييم الكفاءات "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم المالية".<sup>2</sup>

كما يعتبر التقييم انه: "مجموعة اختبارات في فترة زمنية محددة قائمة على أساس المعايير وتوفر مقياسا عاما يعكس مدى كفاءة العاملين والمؤسسة ويتيح التقييم فرصة المقارنة بين تنفيذ أعمال القسم المختلفة مع مرور الوقت، حيث يخضع العاملين إلى اختبارات ورقابة، تقدم بموجبها تقارير للإدارة العليا للحصول على تقييم شامل للعاملين بشكل خاص، انجاز المؤسسة بشكل عام".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - فريد النجار، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 87.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 367.

<sup>3</sup> - موسى قاسم القربوي، على خضر مبارك، "أساسيات الإدارة الحديثة"، ط3، دار تسنيم للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 27.

ومنه نرى أن تقييم الكفاءات يركز على المعرفة المرتبطة بالأداء المنجز والخبرة.

ثانياً: أهداف تقييم الكفاءات .

يهدف تقييم الكفاءات إلى:<sup>1</sup>

✓ تحديد من سوف تزداد أجورهم.

✓ تحديد الحوافز.

✓ موقف الفرد في أي نزاع مهني أو نقابي.

✓ مساعدة المديرين والمشرفين في استثناء بيانات استثمارات التقييم.

✓ توحيد قواعد التقييم بالنسبة لجميع القائمين عليه.

كما يهدف أيضاً لتقييم الكفاءات:<sup>2</sup>

✓ تقييم أداء الموظفين والتأكد من أنهم متناغمين مع المؤسسة وأن لديهم وضوحاً للدور الذي

يقومون به والمتوقع منهم.

✓ تعزيز الأداء والمهمة الرئيسية في تحسين أداء الفرد هي تزويد بالأغذية الرجعية المناسبة وفي الوقت

المناسب ليكون لديه فكرة حول النقاط المحددة التي يجب إن يطور نفسه فيها.

✓ المراجعة من أجل الاحتفاظ بالموظف في الذمة.

✓ تحديد حاجات التدريب من أجل تطور الأداء.

✓ توحيد قواعد التقييم بالنسبة لجميع القائمين به.

<sup>1</sup> - فريد النجار، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>2</sup> - تأليف ميسرا (misra)، "استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة"، ترجمة جيدر محمد العمري، ط 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ص 32.

### المطلب الثاني : مقاربات تقييم الكفاءات .

تبرز أهم مقاربات الكفاءات فيما يلي:

#### أولاً: مقارنة المعارف.

تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج إستراتيجية حل مسائل معينة، وهي " التعلم الموجه لاكتساب مهارات معينة تتضمن عادة ممارسة سلوكيات مرغوبة مثل تلك التي تظهر مهارات فنية تفاعلية أو اتصال."<sup>1</sup>

#### ثانياً:مقاربة المعارف السلوكية.

و"تكمّن في القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم سلوكهم وتحفيزهم وتحقيق الأهداف."<sup>2</sup>

#### ثالثاً:مقاربة المعارف العملية.

" حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظات المباشرة للأفراد في منظمات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقاً ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفةها."<sup>3</sup>

#### رابعاً:مقاربة الميزات الشخصية.

"حيث تستلزم بعض الوظائف سمات شخصية ذات طبيعة خاصة : فوظيفة مسؤول الاستعلامات تختلف في إبعادها السلوكية ونزاعاتها عن موظف الحسابات، كما تختلف هذه الوظيفة عن واجبات موظف تقنية المعلومات سواء في التركيز والانتباه والقوة البدنية.... الخ."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حسين حرير، إدارة الموارد البشرية الإطار المتكامل، مرجع سبق ذكره، ص 214.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد موسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، " الإدارة الإستراتيجية ( مفاهيم ومناهج تطبيقية )، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 77.

<sup>3</sup> - كمال منصور، سماح صولح، " تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيم والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص 60

<sup>4</sup> - مجيد الكرخي، " إدارة الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 63.



### خامسا: المقاربة المعرفية.

تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة، وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسألة المختلفة، ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: طرق تقييم الكفاءات.

لاختيار الموظف المناسب في المؤسسة والكفاء واختيار الشخص المناسب للترقية إلى المناصب العليا تستخدم المؤسسة طرق وأساليب في عملية تقييم الكفاءات ومن بين هذه الطرق:

- طريقة مراكز التقييم والرجوع العكسي.

- طريقة مقابلة النشاط السنوي.

- طريقة المرافقة الميدانية ومرجعية الكفاءات.

### أولا: طريقة مراكز التقييم وحلقة الرجوع العكسي<sup>0</sup>360.

وهي عبارة عن "برنامج متكامل من التمرينات والاختبارات والمقابلات التي تهدف إلى قياس القدرات والمهارات والاستعدادات الإدارية، العالية والمرتفعة، و بمقارنة ما تم قياسه بما يجب إن يتوافر لدى الشخص."<sup>2</sup>

وتستخدم هذه الطريقة لعملية التقييم عدد من الاختبارات منها: "المقابلات، المحاكاة، اختبارات الوضعية... الخ. و إن هذه الاختبارات لا تكون مختارة بعشوائية بل يجب اختيارها بدقة متناهية."<sup>3</sup>

وتهدف طريقة مراكز التقييم لقياس القدرات الإدارية للمرشحين للوظائف القيادية ويتم ذلك من خلال تعريض المترشحين لمجموعة من الاختبارات والدراسات الفردية والجماعية لتحديد مهاراتهم الإدارية .

<sup>1</sup>- كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمهارات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>2</sup>- أحمد ماهر، تطور المنظمات، (الدليل لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 431.

<sup>3</sup>- مارجيت ديل، يول ايلز، "تقييم مهارات الإدارة مرشد الكفاءة وأساليب التقييم، ترجمة اعتدال معروف، خولت الزبيدي، مراكز البحوث السعودية، 2002، ص 186.

### طريقة حلقة الرجوع العكسي (360°):

و هي التغذية المرجعية (360°): من عمليات التغذية الرجعية الصاعدة ، و هنا يتم تقييمهم من قبل زملائهم والزبائن ومديرهم وأنفسهم، بحيث نوزع استبانات عليهم تحتوي مواد تقديرية لمعرفة مهارات وسلوك الموظف المعني.<sup>1</sup>

"ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاء العاملين يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه، ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقا لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.<sup>2</sup>

### ثانيا: مقابلة النشاط السنوي.

تعرف مقابلة التقييم على أنها: " نموذج معين من المعاملة تحدث بين شخصين محددتين أحدهما المقوم (الرئيس المباشر ) والثاني الشخص الخاضع لعملية التقييم وهو المرؤوس، ذلك بهدف المناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أدائه، ووضع الحلول والوسائل لعلاجها وتدعيم نقاط القوة لديه للاستفادة منها بشكل أكثر وتحسين الأداء مستقبلا.<sup>3</sup>

و المقابلة هي محادثة شفوية بين شخصين أو أكثر من اجل جمع المعلومات، فهي تكون من اجل معرفة هل يصلح المتشجع لأداء الوظيفة المتقدم لها ؟، وهل توجد له الدافعية للاستمرار لوقت طويل في المنظمة ؟، وهل هو قادر على التكيف مع العاملين في المنظمة أم لا ؟<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - زيد متير عبوي، " التخطيط والتطوير الإداري "، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 207.

<sup>2</sup> - محمد شيخ صالح القدومي، " إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 256.

<sup>3</sup> - عمار بن عيشي، " اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد "، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 69.

<sup>4</sup> - وفاء برهان بركاوي، " إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف الاستراتيجية "، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 195.

" ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوي للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.<sup>1</sup>"

### ثالثا: المرافقة الميدانية ومرجعية الكفاءات .

بالإضافة إلى الطرق السابقة في عملية تقييم الكفاءات في المؤسسة نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

#### \* المرافقة الميدانية.

تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءة أعضاء الفريق، وكذا تقديم لهم نصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذ لم يكن مكون من قبل على هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسئولهم الذي وضع لتقييمهم .

#### \* مرجعية الكفاءات.

وهي أداة تسمح بجدد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، وتنجز عموما من قبل المسؤولين عن حركة العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن ( التجارية، موارد بشرية، جودة، ... الخ ). ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية ( المطلوبة ) لكل عمل معين.

<sup>1</sup>- كمال منصور، أ. سماح صولح، " تسيير الكفاءات. الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>2</sup>- نجاح عائشة، مطبوعة "محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات (السنة الثانية ماستر، اقتصاديات العمل)، جامعة ابن خلدون - تيارت - الجزائر - 2018/2017، ص 65.

### المبحث الثالث: نتائج التثمين المحققة من تقييم الكفاءات.

إن تثمين الموارد البشرية عملية مهمة في كل مؤسسة وهذا لما لها من قدرة للمحافظة على الكفاءات وتحفيز الأفراد العاملين بها على القيام بكافة الأنشطة الموكلة إليهم ولهذا العملية العديد من النتائج منها ما يعود على الفرد، نحاول في هذا البحث أن نستعرض أهم نتائج تثمين الموارد البشرية المتعلقة بالفرد والمؤسسة.

#### المطلب الأول: نتائج التثمين المتعلقة بالموارد البشري.

من نتائج تثمين الموارد البشرية المتعلقة بالموارد البشري الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة .

#### أولاً: الرضا الوظيفي كنتيجة لتثمين الموارد البشرية .

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناولها العلماء والباحثون في ذلك يعرف الرضا الوظيفي " بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل ،وان الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج."<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه : " يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة للعناصر الأساسية في العمل مثل الأجر، الرؤساء، الزملاء.... الخ."<sup>2</sup>

يعرف أيضا بأنه : " ردود فعلها طغية ايجابية ناحية العمل ،لا تتصف بالثبات أو الديمومة ،و إنما تتغير نتيجة لمتغيرات العمل التي لا استقرار على حال."<sup>3</sup>

ومنه نستنتج أن الرضا الوظيفي ذو بعد عاطفي يرتبط بعاطفة الفرد اتجاه عمله.

ومن النتائج الايجابية للرضا الوظيفي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد موسى احمد ،"ادارة الافراد (الموارد البشرية MR) بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره ،ص 78.

<sup>2</sup> - احمد ماهر ،" السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،ط7، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،مصر ،2013 ،ص 43.

<sup>3</sup> - محمد حجازي، "المنظمات العامة : البناء العمليات والنمط الاداري " ،مؤسسة طيبة ،مصر ،2002، ص22.

<sup>4</sup> - حسين حريم ،" ادارة الموارد البشرية (اطار متكامل ) "،مرجع سبق ذكره ،ص 388.

- صحة بدنية ونفسية سليمة.
- العامل الذي يشعر بالرضا الوظيفي لا يميل إلى ترك العمل أو التغيب أو التأخر....الخ.
- يبدي العامل الذي يشعر بالرضا الوظيفي روح المواطنة، مثل مساعدة زملائه ومساعدة الزبائن والتعاون وغيرها.

### ثانياً: الولاء للمؤسسة كنتيجة لتحقيق تثمين الموارد البشرية.

من أهم النتائج التي يمكن للمؤسسة تحقيقها من عملية تثمين الموارد البشرية هي الولاء. إن مصطلح الولاء يعني: "نوع من الإخلاص والوفاء المطلق لولي الأمر مهما كان نوعه، ولهذا فولاؤهم ليس للمنظمة أو تحقيق أهدافها بل لمن ضمن لهم العمل وحصولهم على العمل والامتيازات الوظيفية المتنوعة."<sup>1</sup>

كما يعتبر الولاء الشعور بالانتماء للمنظمة والرغبة بالاستمرار فيها، وإن تحقيق أهداف العامل يتم من خلال تحقيق أهداف العامل يتم من خلال تحقيق أهداف المنظمة."<sup>2</sup>

ومن خلال هذين التعريفين للولاء فإنه يمكن استخلاص المقومات الأساسية له والمتمثلة في:<sup>3</sup>

- ✓ قبول أهداف وقيم المنظمة الإدارية.
- ✓ المساهمة بصورة ايجابية لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية.
- ✓ توفر مستوى عالي من الولاء للتنظيم.
- ✓ الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة ايجابية.

<sup>1</sup> - محمد موسى احمد، "ادارة الموارد البشرية (GRH) بين النظريات والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 93.

<sup>2</sup> - سعاد نجيب غريب، "ادارة المسارات الوظيفية واثرا على الولاء التنظيمي"، أطروحة دكتوراة في ادارة الاعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص 17.

<sup>3</sup> - موسى اللزبي، " التطوير التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة"، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص (119-120).

## المطلب الثاني: نتائج تثمين المتعلقة بالمؤسسة.

باعتبار الموارد البشرية عنصر أساس في تقدم المؤسسة، فهو الوحيد المسئول عن كفاءتها ونجاحها، ومن خلال تثمين الموارد البشرية، فإنها تظهر نتائج كثيرة غالباً ما تكون في صالح المؤسسة.

من بين هذه النتائج نذكر تحسين الأداء واكتساب الميزة التنافسية.

### أولاً: أداء المؤسسة كنتيجة لتثمين الموارد البشرية.

#### ■ تعريف الأداء:

" وهو صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقاً لمعايير تلائم المؤسسة وطبيعتها عملها."<sup>1</sup>

#### ■ تحسين الأداء.

تحسين في الأداء يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات، و الاستراتيجيات، والموارد البشرية وتستثمر العلاقات، وتدير العمليات المختلفة للمؤسسة، يقوم الإطار الفكري لهذا النموذج على مجموعة من المفاهيم الأساسية التي يجب على إدارة المؤسسة تفهمها، يمكن حصر هذه المفاهيم فيما يلي:<sup>2</sup>

- التوجه بالنتائج: تحقيق النتائج التي ترضي أصحاب المصالح ذوي العلاقات بالمؤسسة.
- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة: هي قيادة طموح رؤية واضحة، بالاضافة إلى ضرورة ثبات الأهداف.
- العملاء الخارجيين: يتوجب تنمية علاقات التعامل مع العملاء الخارجيين، والاحتفاظ بولائهم للمؤسسة.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور، أ. وائل محمد صبحي ادريس، " الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007م، ص478.

<sup>2</sup> - رضا ابراهيم المليج، " إدارة التميز المؤسسي بين النظريات والتطبيق"، ط1، عالم الكتب، مصر، 2012م، صص (221-222).

- الإدارة بمنطقه العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق : تتحقق وفق إدارة المؤسسة لأنظمة مترابطة ومتكاملة تجري ادارتها وتوجيهها نحو الأهداف المرجوة وفق معلومات صحيحة ومتجددة .
- التعلم المستمر والتحسين: حيث يعتبران من الشروط المهمة لتحقيق الأداء المتميز من خلال استثمار خيارات المؤسسة. ومعارف العاملين فيها .
- الشروط الاجتماعية للمؤسسة: على المؤسسة احترام قواعد ونظم المجتمع، وهذا شرط أساسي من شروط النجاح على المدى الطويل.
- العوامل المؤثرة على الأداء .

سيتم ذكر بعض العوامل المؤثرة على الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

- وجود أهداف محددة: فالمنظمة التي تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها، تستطيع قياس ما تحقق من انجاز ومحاسبة موظفيها على مستوى أدائهم .
- المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين، وبالتالي يؤدي إلى ضعف المسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى ضعف الأداء لدى الموظفين.
- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين ،عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين أداء المرود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.
- مشكلات الرضا الوظيفي: فضعف الرضا الوظيفي يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية اقل.

ثانيا: اكتساب الميزة التنافسية كنتيجة لتثمين الموارد البشرية.

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى أنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عن ما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسون من وجهة

<sup>1</sup> - أبو بكر بوسالم، أ.هدى شهيد، " دور أسلوب كايزن ( النموذج الياباني ) في تحسين أداء المؤسسة "، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد الثامن -بشار - الجزائر -2017ص630

نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث تحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.<sup>1</sup>

"إن المنظمة بإمكانها امتلاك ميزة إذا ما اعتمدت على استراتيجية تساهم بشكل فعال في خلق قيمة ليس في مقدور المنافسون الحاليين والمحتملين تقليدها."<sup>2</sup>

ولتحقيق الميزة التنافسية يمكن " الاعتماد على الكفاءات البشرية كمورد غير ملموس، والاهتمام بتسييره جيدا يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية، طبعاً بالتكامل مع الموارد والكفاءات الأخرى، حيث إن التخطيط الناجح هو الذي يحدد الكفاءات البشرية اللازمة داخل المؤسسة بالكم والنوع اللازمين."<sup>3</sup>

### معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد مدى جودة الميزة التنافسية من خلال النقاط التالية:<sup>4</sup>

\*مصدر الميزة: يميز بين نوعين من المزايا

#### مزايا تنافسية منخفضة:

تعتمد على التكلفة الأقل قوة لقوة العمل والمواد الخام، و هي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

#### مزايا تنافسية مرتفعة:

تستند إلى تميز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات وطيدة مع الزبائن.

1- عبد الله حسن مسلم، "الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق"، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص119.

2- سملايحيضية، د. احمد بلال، "الادوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ادارة الكفاءة المحورية (مقاربة نظرية)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 3 العدد2 جامعة الملاك فيصل، السعودية، جوان 2017، ص 186.

3- قالي يسين، "دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في العلوم التجارية تخصص ادارة اعمال، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2014، ص114.

4- بن دهمان بجهة، "مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية"، اطروحة لنيل : شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة - بومرداس - الجزائر - 2010م/2011م، ص61.



\*عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة:

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها الى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادرها لكي يصعب عليهم تقليدها.

\*درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل اسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد او محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة.

## خلاصة:

من خلال ما تم التطرق له في فصلنا هذا فانه يمكننا القول ان إدارة الموارد البشرية تمثل نظام لعنصر المورد البشري، كونه أهم عامل مؤثر في تحقيق تلائم وتكيف المؤسسة مع المتغيرات الموجودة في بيئة، أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المسطرة.

وتقوم عملية تقييم الكفاءات على مفاهيم، وأساسيات تحدد الطريقة التي يمكن أن تسربها عملية التقييم، لبلوغ أهداف المؤسسة، ولضمان المسار الصحيح لهذه العملية، تسعى المؤسسة إلى توجيه أدائها نحو هذه الاهداف وذلك بوجود طريقة واضحة وفعالة تمكن بالقيام بعملية التقييم بصورة عادلة.

كما ان نجاح المؤسسة مرتبط ببذل جهود جبارة للقيام بكافة أنشطة العمل في المؤسسة، ولكي تضمن هذه الأخيرة ولاء عمالها وجب عليها تثمين قدراتهم وطاقاتهم بحيث ان تثمين الموارد البشرية يعتبر عملية أساسية لتحسين الأداء التنظيمي والاقتصادي بالإضافة إلى تحقيق الراحة النفسية للأفراد العاملين، وتحسيسهم بأنهم جزء من المؤسسة.

# الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لمساهمة تقييم الكفاءات في  
تثمين الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية  
و التجارية و علوم التسيير  
جامعة ابن خلدون - تيارت -

## الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تـمـين الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

---

### مقدمة:

تدعيما لما تطرقنا له في الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين، تم إعداد دراسة حول كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير وذلك لمعرفة كيفية القيام بعملية تقييم الكفاءات في الكلية محل الدراسة، ومدى اهتمامها بهذه العملية واستخدام نتائج عملية لتقييم في تـمـين الموارد البشرية لديها .

سنتطرق في دراستنا لهذا الفصل إلى واقع العملية التقييمية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال:

المبحث الأول:التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسات.

المبحث الثالث: تحليل النتائج بميدان الدراسة.

## الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

### ❖ المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

قبل التطرق إلى عرض أثر التقييم على تثمين الموارد البشرية ، يجدر بنا أولاً أن نعطي نبذة عن المؤسسة محل الدراسة من خلال التعرف على نشأتها و مراحل تطورها بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي ومختلف الهياكل البيداغوجية المتوفرة بها وعرض تقديمي للكلية.

### ➤ المطلب الأول: تقديم جامعة ابن خلدون.

تعتبر الجامعة مؤسسة ذات شخصية معنوية و استقلال مالي ، فالجامعة الجزائرية في تكوين النشء و إعداده من الناحية العلمية ،الثقافية و الفكرية و غيرها من جامعات الوطن تتولى جامعة ابن خلدون مهام تكوين اطارات ضرورية و المساهمة في إنتاج و نشر المعرفة في المجتمع و المشاركة في دعم القدرات العلمية و الوطنية،وقد مر إنشاء جامعة ابن خلدون بالمراحل التالية .

#### ● مراحل إنشاء جامعة ابن خلدون .

قد مر إنشاء جامعة ابن خلدون بالمراحل التالية .

المرحلة الأولى: 1980 إنشاء المركز الجامعي .

المرحلة الثانية: 1984 تحويل المركز الجامعي إلى معهدين وطنيين للتعليم العالي (الهندسة المدنية ،العلوم البيطرية و الزراعة).

المرحلة الثالثة: 1992 إعادة إنشاء المركز الجامعي .

المرحلة الرابعة: 2001 إنشاء جامعة ابن خلدون (مرسوم تنفيذي 61-271 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001).

## الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية كلية العلوم

### الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

المرحلة الخامسة : 2004 بمقتضى المرسوم التنفيذي المؤرخ في 29 أوت 2004 يعدل المرسوم التنفيذي السابق، عرفت الجامعة تطورا معتبرا في العدد الشعب حيث وصلت إلى 30 شعبة .

المرحلة السادسة : 2010 تم هيكلية الجامعة إلى 6 كليات و معهدين و تحتوي ما يقارب 19600 من بينهم 390 طالب أجنبي و حوالي 654 أستاذ و 637 موظف و هذا حسب المرسوم التنفيذي 10-37 المؤرخ في جانفي 2010.

- ✓ كلية العلوم التطبيقية .
- ✓ كلية علوم المادة .
- ✓ كلية الرياضيات و الإعلامآلي .
- ✓ كلية علوم الطبيعة و الحياة .
- ✓ كلية الحقوق و العلوم السياسية .
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
- ✓ كلية الأدب و اللغات الأجنبية .
- ✓ كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية .
- ✓ معهد البيطرة .
- ✓ معهد التكوين العالي للتكنولوجيا (قصر الشلالة) .
- ✓ ملحق السوق .

➤ **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي و البيداغوجي.**

#### ● أولا : الهيكل التنظيمي.

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم المحاور التنظيمية داخل أي مؤسسة لأنه يسمح بمعرفة مراجعة مختلف المستويات الإدارية بها.

## الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية كلية العلوم

### الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

- رئاسة الجامعة : تكون تحت سيطرة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة و تضم حوالي 940 أستاذ و حوالي 699 عامل و 346 متعاقد يتوزعون على .

\*نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية و التنشيط و التظاهرات العلمية :

حسب المادة 09: تتكفل بمتابعة أنشطة البحث بوحدة و مخابر البحث و القيام بكل النشاطات التي من شأنها تكوين البحث و تنظيم التظاهرات العلمية و ترتيبها و تضم

- مصلحة التعاون و التبادل ما بين الجامعات و الشركة .

- مصلحة العلاقات الخارجية و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية .

\*نيابة مديرية الجامعة البيداغوجية و الدراسات ما بعد التدرج و الشهادات :

حسب المادة 03 : من القانون تنظيم الجامعة تتكفل بمتابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم و التربصات المنظمة من قبل الجامعة و تشمل المصالح التالية :

-مصلحة التكوين المتواصل .

- مصلحة التعليم و التدريب .

- مصلحة التكوين ما بعد التدرج و التدريب الجامعي .

- مصلحة الشهادات و المعدلات .

\*نيابة رئاسة الجامعة للتنمية و الإشراف و التوجيه :

حسب المادة 09 : تتكفل باعداد العناصر الضرورية لمشاريع و مخططات تنمية الجامعة و تشمل المصالح التالية :

## الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في ترمين الموارد البشرية كلية العلوم

### الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

- مصلحة الإحصاء و الإشراف.

- مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيزات الجامعة .

- مصلحة التوجيه و الإعلام .

#### \*الأمانة العامة :

حسب المادة 11 من قانون تنظيم الجامعة :تتكفل بضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر و وحدات

البحث و ضمان سير مكتب تنظيم الجامعة و المصالح المشتركة بها و تشمل الهياكل التالية :

- المديرية الفرعية للمستخدمين .

- المديرية الفرعية للميزانية و المحاسبة .

- المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة .

- المديرية الفرعية للنشاطات الثقافية الرياضية .

#### \*محافظة المكتبة :

حسب المادة 21 من قانون تنظيم الجامعة: تتكفل بمسك الوسائل و المذكرات ما بعد التدرج و مساعدة

مسئولي مكتبة الكليات لتسيير الهياكل الموضوعة تحت تصرفهم و صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبات و

تشمل المصالح التالية:

- مصلحة الانتقاء.

- مصلحة المعالجة.

- مصلحة التوجيه.

- مصلحة البيبليوغرافيا.



## الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تامين الموارد البشرية كلية العلوم

### الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

#### ● ثانيا: الهياكل البيداغوجية .

تعتبر الهياكل البيداغوجية من بين أهم العناصر الضرورية التي تقوم عليها العمليات التدريسية يجب توفرها في الجامعة كما أن عددها يزيد و حجمها يتوسع وفق لتعاظم أعداد الطلبة و تمثل فيما يلي :

\*مدرجات و أقسام الدروس : يوجد في الجامعة أكثر من 30000 طالب جامعي و 8كليات و ملحقتين و معهد البيطرة.

\*قاعات الرسم و السمع البصري : بطاقة استيعاب 53 مقعد للرسم ، 100 مقعد للسمع البصري .

مركز الحسابات و قاعات الانترنت بطاقة استيعاب 550 مقعد بقاعة الحسابات ، 228 مقعد قاعة انترنت ، 550 مقعد بقاعة المحاضرات .

\*المكتبات و قاعات المطالعة : تضم المكتبة رصيذا وثنائقا و توفر خدمات للطلبة أهمها :

-خدمة الإعارة الداخلية و الخارجية.

- خدمة التوثيق الالكتروني.

- تقديم خدمات خاصة بالمنظومة الوطنية للتوثيق عبر الخط (SNDL).

- توفير خدمات الإعارة لحواسيب محمولة .

- تسيير المكتبة فنيا و تقنيا بواسطة برنامج متكامل مطابق للمعايير الدولية .

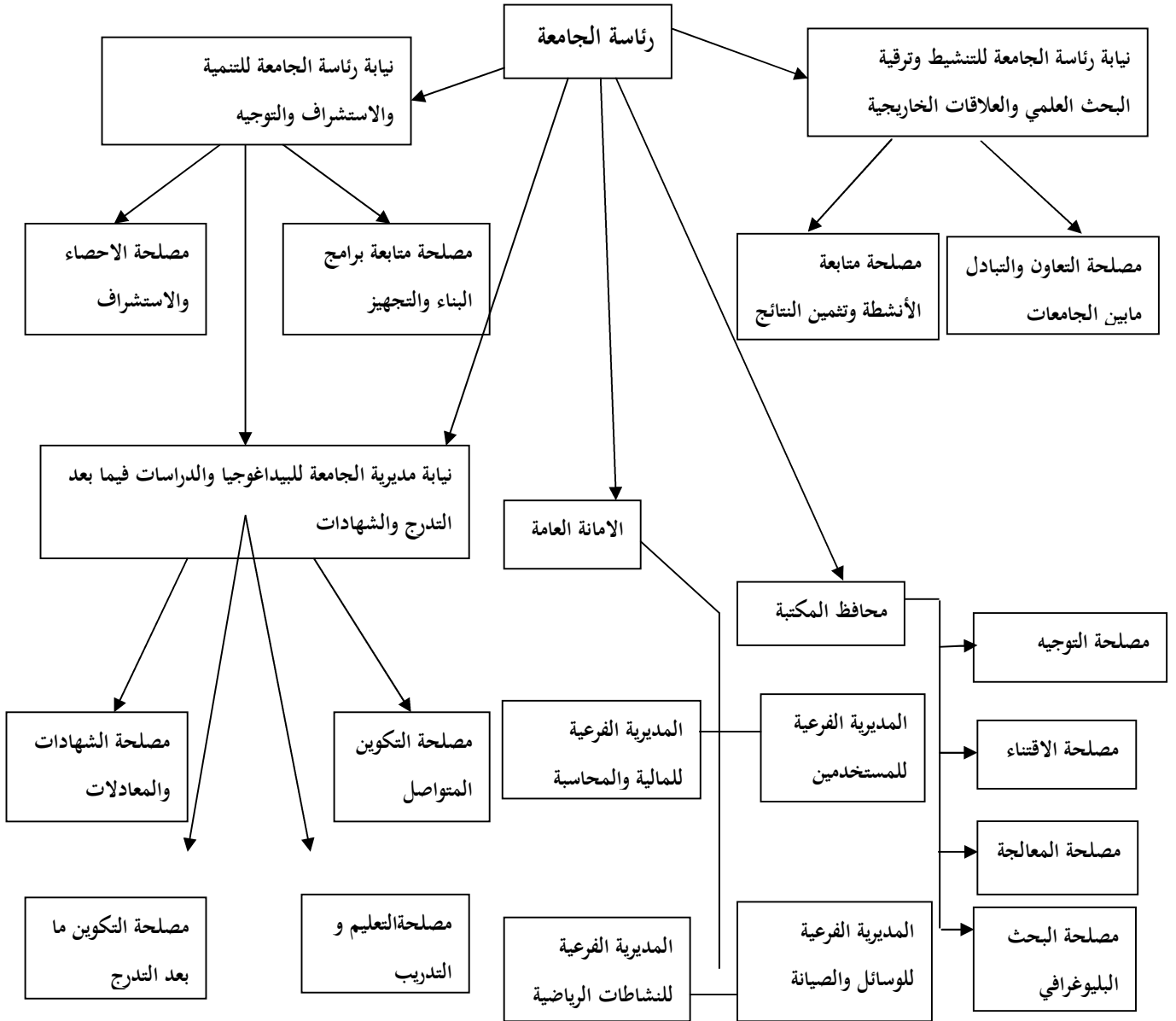
\*المخابر : حيث فاق عدد مقاعد البيداغوجي 1900 مقعد.

## الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تامين الموارد البشرية كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

➤ المطب الثالث: تقديم الكلية.

أولاً: الهيكل التنظيمي لجامعة ابن خلدون - تيارت-



المصدر: وثائق مقدمة من رئيس مصلحة الامانة العامة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة ابن خلدون تيارت.

## الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية كلية العلوم

### الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

#### ● ثانيا: عرض تقديمي .

تتكون الكلية من أربعة أقسام هي :

قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، قسم العلوم الادارية، وقسم العلوم المالية و المحاسبة ، بما يضمن جميع الدورات LMD الأكاديمية المعتمدة من تراخيص و الماجستير في التخصصات المختلفة (الخيارات ) وهي اقتصاديات التنمية في الاقتصاد و التسويق و التجارة الدولية في العلوم التجارية و المحاسبة و الضرائب و تمويل البنوك و التأمين في العلوم المالية و المحاسبة . و أخيرا الادارة المالية في العلوم الادارية .

#### ● ثالثا: التاريخ.

تم انشاء كلية الاقتصادوالأعمال و علوم الادارة بعد اعادة هيكلة جامعة ابن خلدون وفقا للمرسوم الرئاسي رقم 10-37 الصادر في 09 صفر 1431 الموافق 25 يناير 2010 ، والذي يعدل و يكمل المرسوم التنفيذي رقم 01-271 المؤرخ في 30 جماد الثاني 1422 الموافق 18 سبتمبر 2001 بانشاء جامعة تيارت .

تضم الكلية أربع (04) مدرج و مختبرات كمبيوتر (02) وبعضها (19) غرفة أعمال موجهة و مكتبة تضم حوالي 23000 عنوان بين المجالات و الكتب و أطروحات أخرى .

#### ❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسات.

تضمنت الدراسات الحالية في هذا الفصل مقاربات هينية على الدراسات التي شملها الفصلين الأول و الثاني، بعد تعديلها من أجل بناء هيكل عام يوضح مدى اسهام تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية الذي يتناسب مع عينة الدراسة و بيعتها.

## الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

➤ **المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.**

### ● أولاً: حدود الدراسة.

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمنية كالآتي:

#### الحدود البشرية:

اشتملت الدراسة على مجموعة من الموظفين الإداريين بالكلية محل الدراسة.

#### الحدود المكانية:

تم التركيز على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

#### الحدود الزمنية:

تم تطبيق هذه الدراسة ميدانيا خلال الفصل الثاني من 2019/05/17 إلى غاية 2019/05/23.

### ● ثانياً: مجتمع الدراسة.

وهو جميع المفردات التي يتم دراستها، ويتمثل مجتمع دراستنا في الموظفين الإداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - ابن خلدون - تيارت، حول دور تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية ، وأجريت هذه الدراسة على إدارة المستخدمين للكلية، و يضم مجتمع الدراسة الخاص بدراستنا كل العاملين الإداريين في الكلية و البالغ عددهم 50 موظف و المنتمون لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير - تيارت -

### ● ثالثاً: عينة الدراسة.

استخدمنا في دراستنا هذه طريقة الحصر الكلي (الشامل) في اختيار عينة الدراسة ، حيث استوفينا توزيع الاستمارة على الموظفين في الكلية و البالغ عددها 50 استمارة من خلال العديد من الزيارات ، وحرصاً

## الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية كلية العلوم

### الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

منا على عدم استبعاد أي من الاستثمارات الموزعة أي أن الاستثمارات المسترجعة تكون مستكملة الاجابة، فانه تم استرجاع 45 من هذه الاستثمارات و بعد فحصها تم استبعاد 2 منها .

#### ➤ المطلب الثاني: أداة الدراسة .

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها و على المنهج المتبع في الدراسة، و جدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبيان، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالمشروع كبيانات منشورة، اضافة الى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية و الملاحظات .

لذا قمنا بتقسيم الاستبيان الى جزئين هما:

✓ **الجزء الأول:** يتعلق بالخصائص الشخصية للأفراد العينة من حيث الجنس، السن، المستوى

التعليمي، الشهادات المتحصل عليها، الأقدمية.

✓ **الجزء الثاني:** وهو جزء خاص بمحاور الدراسة، حيث ينطوي المحور الأول على المتغير المستقل و

هو تقييم الكفاءات ويتضمن 12 سؤال، و المحور الثاني فيتعلق بمتغير التابع وهو تثمين الموارد

البشرية و الذي تضمن 15 سؤال موزعين على خمس أقسام أساسية تتمثل في أبعاد تثمين الموارد

البشرية وهي (التمكين من سؤال 13 الى 15 ، الترقية من سؤال 16 الى 18 ، المكافآت من

سؤال 19 الى 21 ، الاعتراف من سؤال 22 الى 24، التكوين من 25 سؤال الى 27).

الاستبيان متكون من 27 سؤال وكانت كل الأسئلة مغلقة وهذا راجع لسببين اساسيين هما:

✓ تفادي ضجر وملل المستجوبين الناتج عن قراءة الأسئلة المطلوبة وكذلك في الرد عليها فالأسئلة

المطولة و المفتوحة عادة ما تتطلب تفكير أكثر من الأسئلة التي تحدد اجابتها مسبقا .

✓ تسهيل عملية الاجابة و تفادي اي غموض في فهم الأسئلة و الهروب عن عن محتوى الدراسة و

كذا تحقيق اكبر استجابة من طرف العمال.

## الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في ترمين الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

### • أولاً: بناء أداة الدراسة:

تم تكوين جميع مقاييس الاستجابة لفقرات استمارة الدراسة و فقا لسلم "ليكاتر الخماسي"، و الذي يعبر من خلاله أفراد العينة من مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم لكل عبارة من عبارات المقياس ضمن خمس درجات كما يلي:

### الجدول (1-1) مقياس ليكاتر الخماسي المستخدم في دراسة المتغيرات

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على

### • ثانياً: ملائمة أدوات الدراسة:

#### 1. صدق أدوات الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة ، ان تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، و قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة و الاستفادة منها، استشارة الاستاذة المشرفة بالاضافة الى عدد من اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، و التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين).

#### 2. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي نفس النتيجة لو تم اعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان و عدم تغيرها بشكل كبير، فيما لو تم اعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أبعاد الاستبيان الدراسة، و تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال استخدام طريقة

## الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

معامل ألفا كرونباخ، ويعتمد أغلب الباحثين على برنامج جاهزة لحساب هذا المعامل مثل (SPSS)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2): قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان.

محاو الاستبيان	Cronbach's Alpha	عدد العبارات	النتيجة
جميع فقرات الاستبيان ثبات	0.909	27	ثابت

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان مخرجات برنامج SPSS. V24

نجد ان القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ ذات قيمة مرتفعة فجميع فقرات الاستبيان للمعامل ثبات بلغت 0.909 و هي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة و تجد الاشارة انه معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 يدل على ان قيمة الثبات مرتفعة.

و منه نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة و ثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

### ➤ المطلب الثالث: المعالجة الاحصائية للبيانات الشخصية.

تم اخضاع البيانات الى عملية التحليل الاحصائي باستخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS\*V24) و تم الاعتماد على بعض الاختبارات بالاضافة الى الأساليب الاحصائية الوصفية و الأساليب الاستدلالية، كذلك الأشكال البيانية.

#### • أولاً: الأدوات الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

1. التكرارات و النسب المئوية: استخدمت لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

## الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

2. المتوسط الحسابي لتحديد اتجاهات الباحثين ضمن مقاييس الدراسة, ويعبر عن حاصل قسمة

مجموع

القيم على عددها والانحراف المعياري لبيان درجة التشتت للإجابة عن وسطها الحسابي , وهو عبارة عن الوسط الحسابي لمربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي.

- معامل الارتباط لسييرمان: لمعرفة وكشف العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار صحة الفرضيات.

- تحليل الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع واختبار صحة الفرضيات.

• ثانيا: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة.

و فيما يلي وصف لعينة الدراسة من خلال مختلف المعلومات للمتغيرات التالية : الجنس، السن، المستوى التعليمي، الشهادات المتحصل عليها، الأقدمية، حيث يظهر في الجدول التالي التكرارات و النسب المئوية.

\*الجنس:

-الجدول رقم (3-1) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس.

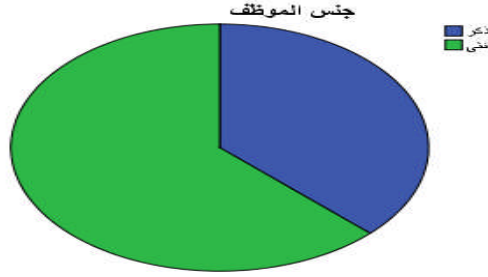
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	16	37.2
	أنثى	27	62.8
المجموع		43	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24.



الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

الشكل رقم (3-1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس.



المصدر: من مستخرجات برنامج SPSS.V24 بناء على معطيات الجدول رقم (3-1).

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الإناث المشكلة لأفراد العينة و المتمثلة في 62.8% بتكرار 27 موظف أكبر من نسبة الذكور التي تقدر ب 37.2% بتكرار 16 موظف وهذا راجع لكثرة الاناث على مستوى الكلية هذا من جهة و من جهة أخرى كون أن المرأة في الجزائر اكتسبة ميدان الشغل في السنوات الأخيرة .

\*السن:

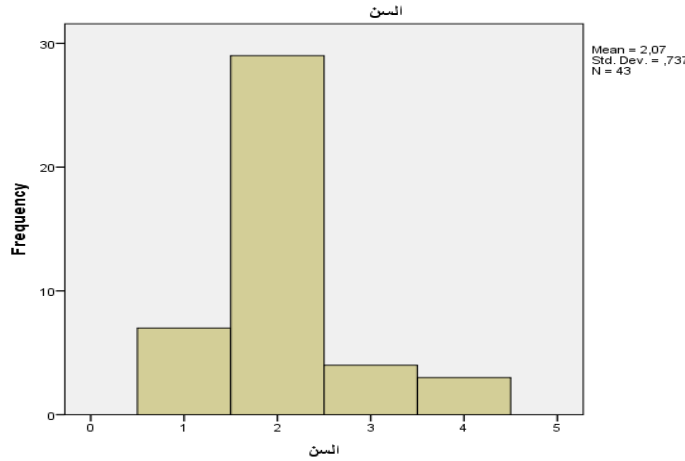
الجدول رقم (3-2) توزيع أفراد العينة حسب السن.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
السن	اقل من 30 سنة	7	16.3
	31-40 سنة	29	67.4
	41-50 سنة	4	9.3
	أكثر من 50 سنة	3	7
المجموع		43	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.V24 .

الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

الشكل رقم (2-3): أعمدة بيانية لخصائص عينة الدراسة حسب السن.



المصدر: من مستخرجات برنامج SPSS. V24 بنائاً على معطيات جدول رقم (2-3).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر قيمة تشكل من الفئة العمرية من (31-40 سنة) بنسبة 67.4% بتكرار 29 موظف، مما يدل أن الأغلبية من الموظفين هم من الشباب الذين يمتازون بالحيوية و النشاط و الرغبة في العمل و الملاحظة أن هذه الفئة تضم في أغلبها الجامعيين، ثم تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 16.3% بتكرار 7، ثم تليها الفئة العمرية من (41-50 سنة) بنسبة 9.3% بتكرار 4 و في الأخير تأتي الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة 3% بتكرار 7.

\*المستوى التعليمي:

جدوا رقم (3-3): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.

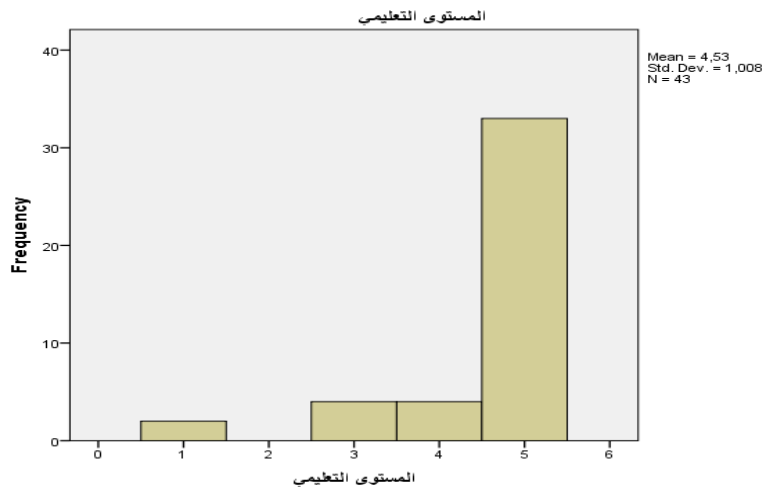
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	ابتدائي	2	4.7
	ثانوي	4	9.3
	تكوين مهني	4	9.3
	جامعي	33	75.7

الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

المجموع	43	100
---------	----	-----

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.V24 .

الشكل رقم (3-3): أعمدة بيانية لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من مستخرجات برنامج SPSS.V24 على معطيات الجدول رقم(3-3).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية الموظفين هم من الجامعيين وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة الذي يتطلب أفراد ذوي مهارات و قدرات عالية، بحيث بلغة نسبة الجامعيين 75.7% بتكرار 33 موظف، تليها نسبة التكوين المهني و الثانوي الذين يحملون نفس النسبة و التكرار حيث بلغت النسبة المئوية 9.3% بتكرار 4، أما الأفراد الذين يحملون مستوى ابتدائي فقد بلغت نسبتهم 4.7% بتكرار 2 موظف.

\*الشهادات المتحصل عليها:

جدول رقم(3-4): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الشهادات المتحصل عليها .

النسبة %	التكرار	الشهادات المتحصل عليها	الفئة
16.3	7	تقني سامي	الشهادات

المتحصل

عليها

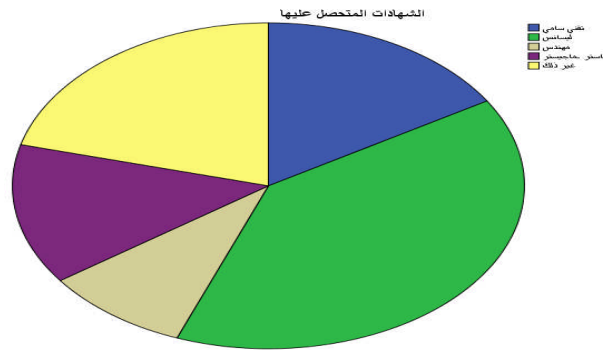
## الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في ترمين الموارد البشرية كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

39.5	17	ليسانس	
9.3	4	مهندس	
14	6	ماستر-ماجستير	
20.9	9	غير ذلك	
100	43	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.V24

الشكل رقم(3-4): دائرة نسبية لخصائص عينة الدراسة حسب الشهادات المتحصل عليها.



مصدر: من مستخرجات برنامج SPSS.V24 على معطيات جدول رقم (3-4).

من خلال القراءة الاحصائية للجدول أعلاه يمكن الملاحظة أن النسبة الأكبر لحاملين شهادة ليسانس حيث بلغت النسبة 59.5 بتكرار 17 موظف وتليها وهذا لطبيعة عمل الكلية التي تستقطب فئة الحاملين لشهادة ليسانس، و تليها وتليها نسبة حاملي شهادات أخرى(غير ذلك) ب 20.9 بتكرار 9 موظفين، ومن ثم حملة شهادة تقني سامي بنسبة 16.3 بتكرار 7 موظفين، وتليها نسبة الحاصلين على شهادة ماستر ماجستير بنسبة 14 بتكرار 6 موظفين، و في الأخير نجد أن نسبة الأفراد الذين يحملون شهادة مهندس 9.3 بتكرار 4 موظفين .

الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تبيين الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

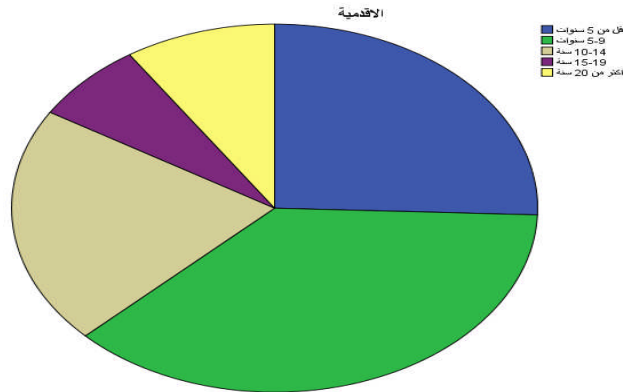
\*الأقدمية:

الجدول رقم (3-5): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأقدمية.

النسبة %	التكرار	الأقدمية	الفئة
25.6	11	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
37.2	16	من 5-9 سنوات	
20.9	9	من 10-14 سنة	
7.0	3	من 15-19 سنة	
9.3	4	20 سنة فأكثر	
100	43	المجموع	

مصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

الشكل رقم (3-5): أعمدة بيانية لخصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية .



مصدر: من مستخرجات برنامج SPSS.V24 على معطيات الجدول رقم (3-5).

من خلال الدراسة الاحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين (من 5-9 سنوات ) هم الفئة الغالبة حيث بلغت %37.2 بتكرار 16 موظف، ثم تليها الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة %25.6 بتكرار 11 موظف، و يفسر ذلك بكون الموظفين في الكلية متحصلين على شهادة ليسانس و

## الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تبيين الموارد البشرية كلية العلوم

### الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

بمجرد الحصول على فرصة العمل يقومون بالاستقالة من الجامعة وعدم إتمام الماستر ، ثم تليها الفئة (من 10-14 سنة) بنسبة 20.9% بتكرار 9 موظفين، ومن ثم فئة (20 سنة فأكثر) بنسبة 9.3% بتكرار 4 موظفين، و في الأخير فئة (من 15-19 سنة) بنسبة 7% بتكرار 3 موظفين.

### ❖ المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة للبيانات المتوصل إليها من الدراسة الميدانية التي قمنا بها في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-تيارت-

### ➤ المطلب الأول: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

#### ● أولاً: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعمليات تقييم الكفاءات:

سوف يتم التعرف على درجة تأثير كل متغير من متغيرات الاستبيان وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري درجة الموافقة، وبما أننا استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وهو متغير ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الإجابات، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (0.8=5/4)، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

#### الجدول رقم ( 4-1): تقسيم مقياس ليكارت وفق درجة الموافقة.

الوزن	المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
1	من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
2	من 1.81 إلى 2.61	غير موافق
3	من 2.62 إلى 3.41	محايد
4	من 3.42 إلى 4.21	موافق
5	من 4.22 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تبيين الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

يمثل الجدول الموالي نتائج استخدام المؤسسة محل الدراسة المختارة لتقييم الكفاءات , والذي تم إعداده بناءا على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول(4-2) : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتقييم الكفاءات.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	أتعرف على مستوى كفاءتي من خلال عملية التقييم	2.93	1.203	محايد	8
02	أشارك في عملية التقييم	3.12	1.179	محايد	4
03	أنا على علم بمعايير تقييم العاملين بالكلية	3.16	1.111	محايد	3
04	أعرف فترة التقييم في الكلية	2.81	1.180	محايد	11
05	أرى بأن من يقوم بتقييمي كفاء	2.93	1.280	محايد	7
06	يتم اطلاعي على نتائج تقييمي	3.05	1.378	محايد	5
07	أناقش نتائج تقييمي بحرية	3.26	1.449	محايد	1
08	أعرف فيما تستخدم نتائج تقييمي	3.26	1.432	محايد	2
09	استفدت على تدريب تبعاً لنتيجة تقييمه في المؤسسة (الكلية)	3.00	1.234	محايد	6
10	العقوبات التي تعرضت لها اثرت على النقطة التي تحصلت عليها	2.79	1.146	محايد	12
11	تخضع نتائج تقييمي للمراجعة من قبل الادارة العليا	2.91	1.250	محايد	9
12	نظام التقييم مطبق في الكلية يحفزني لتقييم	2.91	1.477	محايد	10

الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

				مهارات افضل
/	محايد	0.722	3.01	الكفاءات

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

يشير الجدول أعلاه على إجابات الموظفين المتعلقة بالفقرات الخاصة بعمليات تقييم الكفاءات حيث بلغ المتوسط العام (3.01) وانحراف معياري (0,722) وقد احتلت الفقرة6(أناقش نتائج تقييمي بحرية) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3,26) وانحراف معياري (1.449) وكل الاجابات اتجهت للخيار محايد, وهذا يدل على أن الموظفين محايدون وبدرجة عالية على أن الكلية محل الدراسة تمتلك كفاءات في حين جاءت الفقرة9(العقوبات التي تعرضت لها اثرت على النقطة التي تحصلت عليها) في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2,79) وانحراف معياري (1.146) .

• ثانيا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور تثمين الموارد البشرية .

تمثل الجداول الموالية نتائج استخدام المؤسسة محل الدراسة, والذي تم إعداده بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V24

1) الجدول (3-4)المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتمكين.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتب
13	يتم تمكيني بما يتلائم و نتائج تقييم كفاءتي	2.58	1.240	محايد	3
14	يفوض لي الكلية الصلاحية اللازمة لانجاز المهام	3.02	1.336	محايد	2
15	تنق الكلية بقدرتي على انجاز المهام	3.26	1.347	محايد	1
	التمكين	2.94	1.161	محايد	/



## الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V24

يشير الجدول أعلاه على إجابات الموظفين المتعلقة بالفقرات الخاصة بعمليات التمكين حيث بلغ المتوسط العام (2.94) وانحراف معياري (1.161) وقد احتلت الفقرة 15 (ثق الكلية بقدرتي على انجاز المهام) المرتبة الاولى بمتوسط حس

ابي (3,26) وانحراف معياري (1.347) وكل الاجابات اتجهت للخيار محايد, بينما احتلت العبارة 13 (يتم تمكيني بما يتلائم و نتائج تقييم كفاءتي ) المرتبة الأخيرة.

2) الجدول (4-4) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للترقية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبت
16	تتم الترقية في الكلية نتيجة لعملية تقييم الكفاءات	3.09	1.360	محايد	1
17	أرى بأن قدرتي و إمكانيتي تتناسب و مناصبي المالي	2.44	1.240	محايد	3
18	تطبق قوانين الترقية بطريقة عادلة	3.02	1.225	محايد	2
	الترقية	2.85	0.900	محايد	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V24

يشير الجدول أعلاه على إجابات الموظفين المتعلقة بالفقرات الخاصة بعمليات الترقية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.85) وانحراف معياري (0.900) وقد احتلت الفقرة 1 (تتم الترقية في الكلية نتيجة لعملية تقييم الكفاءات) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3,09) وانحراف معياري (1.360) وكل الاجابات اتجهت للخيار محايد, بينما احتلت العبارة 2 (أرى بأن قدرتي و إمكانيتي تتناسب و مناصبي المالي) المرتبة الأخيرة. مما يؤكد ان الكلية لا تقوم بعملية الترقية

3) الجدول (5-4) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمكافآت.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة

### الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في ترمين الموارد البشرية كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

19	توزع المكافآت في الكلية نتيجة التقييم الكفاءات	2.44	1.161	3	2
20	نظام المكافآت في الكلية عادل و موضوعي	2.29	1.111	2	3
21	المكافآت المقدمة تساهم في تحسين أدائي	3.09	1.316	3	1
	المكافآت	2.61	1.00	3	/

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V24

يشير الجدول أعلاه على إجابات الموظفين المتعلقة بالفقرات الخاصة بعمليات المكافآت حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.61) وانحراف معياري (1.00) وقد احتلت الفقرة (المكافآت المقدمة تساهم في تحسين أدائي) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3,09) وانحراف معياري (1.316) وكل الاجابات اتجهت للخيار محايد, بينما احتلت العبارة (نظام المكافآت في الكلية عادل و موضوعي) المرتبة الأخيرة. مما يؤكد ان الكلية لا تقوم بعملية المكافآت.

4) الجدول (4-6) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للاعتراف.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبت
22	يتم منح شهادات التقدير على عملي	2.58	1.332	محايد	3
23	يتم شكري على العمل الذي أقدمه	3.00	1.464	محايد	2
24	يقوم رئيسي بمدحي امام الزملاء عند قيامي بالعمل بالشكل المطلوب	3.00	1.512	محايد	1
	الاعتراف	2.86	1.155	محايد	/

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V24

يشير الجدول أعلاه على إجابات الموظفين المتعلقة بالفقرات الخاصة بعمليات الاعتراف حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.86) وانحراف معياري (1.155) وقد احتلت الفقرة (يتم شكري على العمل الذي أقدمه) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.464) وكل الاجابات اتجهت للخيار

## الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية كلية العلوم

### الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

محايد, بينما احتلت العبارة (يتم منحى شهادات التقدير على عملي) المرتبة الأخيرة. مما يؤكد ان الكلية لا تقوم بعملية.

#### 5) الجدول(4-7) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتكوين.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
التكوين يساهم في تقوية كفاءتي	3.70	1.319	موافق	1
تتبادل الفرص بين الأفراد العاملين في الحصول على دورات تكوينية	2.37	1.381	محايد	3
يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال عملية التقييم الدوري للكفاءات	2.88	1.276	محايد	2
التكوين	2.98	0.989	/	/

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24

يشير الجدول أعلاه على إجابات الموظفين المتعلقة بالفقرات الخاصة بعمليات التكوين حيث بلغ الوسط الحسابي العام(2.61) وانحراف معياري (1.00) وقد احتلت الفقرة(المكافآت المقدمة تساهم في تحسين أدائي) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3,09) وانحراف معياري (1.316) وكل الاجابات اتجهت للخيار محايد, بينما احتلت العبارة (نظام المكفآت في الكلية عادل و موضوعي) المرتبة الأخيرة. مما يؤكد ان الكلية تقوم بعملية التكوين.

#### ➤ المطلوب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

لقد تم استخدام اختبار معامل ارتباط سيرمان للتأكد من مدى وجود ارتباط بين محاور الاستبيان، حيث كانت نتائج هذا الفحص مبينة من خلال الجدول أدناه:

الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

جدول رقم (5-1): معامل الارتباط سبيرمان بين محاور الاستبيان

		Corrélations							
		الكفاءات	التمكين	الترقية	المكافآت	الاعتراف	التكوين	التثمين	
Rho de Spearman	الكفاءات	Coefficient de corrélation	1.000	.761**	.548**	.493**	.446**	.334*	.690**
		Sig. (bilatéral)	.	.000	.000	.001	.003	.029	.000
		N	43	43	43	43	43	43	43
	التمكين	Coefficient de corrélation	.761**	1.000	.630**	.549**	.504**	.191	.774**
		Sig. (bilatéral)	.000	.	.000	.000	.001	.221	.000
		N	43	43	43	43	43	43	43
	الترقية	Coefficient de corrélation	.548**	.630**	1.000	.455**	.364*	.322*	.717**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.	.002	.016	.035	.000
		N	43	43	43	43	43	43	43
	المكافآت	Coefficient de corrélation	.493**	.549**	.455**	1.000	.568**	.370*	.790**
		Sig. (bilatéral)	.001	.000	.002	.	.000	.015	.000
		N	43	43	43	43	43	43	43
	الاعتراف	Coefficient de corrélation	.446**	.504**	.364*	.568**	1.000	.430**	.781**
		Sig. (bilatéral)	.003	.001	.016	.000	.	.004	.000
		N	43	43	43	43	43	43	43
	التكوين	Coefficient de corrélation	.334*	.191	.322*	.370*	.430**	1.000	.591**
		Sig. (bilatéral)	.029	.221	.035	.015	.004	.	.000
		N	43	43	43	43	43	43	43
	التثمين	Coefficient de corrélation	.690**	.774**	.717**	.790**	.781**	.591**	1.000
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	43	43	43	43	43	43	43

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

## الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية كلية العلوم

### الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

وفيما يلي مناقشة تفصيلية لنتائج الدراسة واختبار فرضياتها كما يلي:

#### • الفرضية الفرعية الأولى:

يتضح من خلال اختبار العلاقة سبيرمان في الجدول أعلاه انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية  $\alpha \leq 0.05$  بين تقييم الكفاءات والتمكين، حيث تشير القيمة ( $\text{sig}=0.000$ ) عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ان هناك دلالة احصائية وعليه يتم رفض فرضية العدم; قبول الفرضية البديلة أي أن تقييم الكفاءات لها دور في تمكين الموارد البشرية بالكلية.

#### • الفرضية الفرعية الثانية:

يتضح من خلال اختبار العلاقة سبيرمان في الجدول أعلاه انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين تقييم الكفاءات والترقية، حيث تشير القيمة ( $\text{sig}=0.000$ ) عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ان هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية، وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أن تقييم الكفاءات لها دور في ترقية الموارد البشرية بالكلية.

#### • الفرضية الفرعية الثالثة:

يتضح من خلال اختبار العلاقة سبيرمان في الجدول أعلاه انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية  $\alpha \leq 0.05$  بين تقييم الكفاءات والمكافآت، حيث تشير القيمة ( $\text{sig}=0.001$ ) عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ان هناك دلالة احصائية وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أن تقييم الكفاءات لها دور في مكافآت الموارد البشرية بالكلية.

#### • الفرضية الفرعية الرابعة:

يتضح من خلال اختبار العلاقة سبيرمان في الجدول أعلاه انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية  $\alpha \leq 0.05$  بين تقييم الكفاءات والإعتراف، حيث تشير القيمة ( $\text{sig}=0.003$ ) عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ان هناك دلالة احصائية وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي وجود علاقة طردية بين تقييم الكفاءات والإعتراف بالكلية.

## الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في ترمين الموارد البشرية كلية العلوم

### الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

#### • الفرضية الفرعية الخامسة:

يتضح من خلال اختبار العلاقة سيرمان في الجدول أعلاه انه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية  $\alpha \leq 0.05$  بين تقييم الكفاءات والتكوين، حيث تشير القيمة ( $\text{sig}=0.029$ ) عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ان هناك دلالة احصائية وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي وجود علاقة طردية بين تقييم الكفاءات والتكوين بالكلية.

#### ➤ المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

تنص الفرضية الرئيسية أنه: يوجد علاقة لقد تم استخدام قاعدة القرار في اختبار الفرضيات

- تقبل الفرضية  $H_0$  إذا كانت القيمة المعنوية أكبر من 0,05

- ترفض الفرضية  $H_0$  إذا كانت القيمة المعنوية أقل من 0,05

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الكفاءات و كل من أبعاد ترمين الموارد البشرية عند مستوى دلالة  $a < 0,05$  بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

#### • الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الكفاءات والتمكين عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت.

التمكين = 4.619 - 0.380 تقييم الكفاءات

والجدول التالي يمثل تحليل الانحدار الخطي البسيط:

الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

الجدول رقم (6-1): تحليل الانحدار الخطي البسيط للتمكين.

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة اختبار T	Sig
المقدار الثابت	-0.785	-1.586	0.120
تقييم الكفاءات	1.239	7.748	0.000
<b>R =.77 R deux0 =0.594 F=60.024 Sig=0.000</b>			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط  $R=0.77$  وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية تقييم الكفاءات والتمكين، كما أن معامل التحديد بلغ  $0.594$ ، وهذا يعني أن  $59.4\%$  من التغيرات (الإختلافات أو التباينات) الحاصلة في التمكين يعود إلى تقييم الكفاءات، والباقي تعود إلى متغيرات أخرى لمتدخل في النموذج. كما يلاحظ هنا قيمة  $F$  قدرت ب  $60.024$  وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ . وهذا يؤكد بشكل واضح أنتقييم الكفاءات لها تأثير معنوي في التمكين من قبل العينة المدروسة.

مما تقدم يتبين بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الكفاءات و التمكين عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت.

● الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الكفاءات والترقية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت.

$$\text{الترقية} = 0.664 + 0.727 \text{ تقييم الكفاءات}$$

الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تامين الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

والجدول التالي يمثل تحليل الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (6-2): تحليل الانحدار الخطي البسيط الترقية

Sig	قيمة اختبار T	معامل الانحدار	المتغير المستقل
0.182	1.357	0.664	المقدار الثابت
0.000	4.596	0.727	تقييم الكفاءات
<b>R = 0.583 R deux =0.340 F=21.124 Sig=0.000</b>			

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V24

تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط  $R=0.583$  وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط متوسطة تقييم الكفاءات والترقية، كما أن معامل التحديد بلغ  $0.340$ ، وهذا يعني أن 34% من التغيرات (الإختلافات أو التباينات) الحاصلة في الترقية يعود إلى تقييم الكفاءات، والباقي تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. كما يلاحظ هنا قيمة  $F$  قدرت ب  $21.124$  وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ . وهذا يؤكد بشكل واضح أنتقييم الكفاءات لها تأثير معنوي في الترقية من قبل العينة المدروسة.

مما تقدم يتبين بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الكفاءات و الترقية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت.

● الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الكفاءات والمكافآت عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت.



الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

$$\text{المكافآت} = 0.370 + 0.745 \text{تقييم الكفاءات}$$

والجدول التالي يمثل تحليل الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (6-3): تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة اختبار T	Sig
المقدار الثابت	0.370	0.651	0.519
تقييم الكفاءات	0.745	4.069	0.000
<b>R = 0.535 R deux =0.287 F=16.479 Sig=0.000</b>			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V24

تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط  $R=0.535$  وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط متوسطة تقييم الكفاءات والمكافآت، كما أن معامل التحديد بلغ  $0.287$ ، وهذا يعني أن  $28\%$  من التغيرات (الإختلافات أو التباينات) الحاصلة في المكافآت يعود إلى تقييم الكفاءات، والباقي تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. كما يلاحظ هنا قيمة  $F$  قدرت ب  $16.479$  وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ . وهذا يؤكد بشكل واضح أنتقييم الكفاءات لها تأثير معنوي في المكافآت من قبل العينة المدروسة.

مما تقدم يتبين بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الكفاءات و المكافآت عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت.

الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تنمية الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

• الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الكفاءات والاعتراف عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت.

$$\text{الاعتراف} = 0.577 + 0.758 \text{تقييم الكفاءات}$$

والجدول التالي يمثل تحليل الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (6-4): تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة اختبار T	Sig
المقدار الثابت	0.577	0.849	0.410
تقييم الكفاءات	0.758	3.449	0.001
<b>R = 0.474 R deux =0.225 F=11.896 Sig=0.001</b>			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V24

تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط  $R=0.474$  وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط ضعيف تقييم الكفاءات والاعتراف، كما أن معامل التحديد بلغ 0.225، وهذا يعني أن 22% من التغيرات (الإختلافات أو التباينات) الحاصلة في الاعتراف يعود إلى تقييم الكفاءات، والباقي تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. كما يلاحظ هنا قيمة F قدرت ب 11.896 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة  $\alpha=0.05$ . وهذا يؤكد بشكل واضح أنتقييم الكفاءات لها تأثير معنوي في الاعتراف من قبل العينة المدروسة.

الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

مما تقدم يتبين بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الكفاءات و الاعتراف عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت.

● الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الكفاءات والتكوين عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت.

$$\text{التكوين} = 1.335 + 0.548 \text{تقييم الكفاءات}$$

والجدول التالي يمثل تحليل الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (6-5): تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة اختبار T	Sig
المقدار الثابت	1.335	2.201	0.033
تقييم الكفاءات	0.548	2.796	0.008
<b>R = 0.400 R deux =0.160</b>		<b>F=7.816</b>	<b>Sig=0.008</b>

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V24

تشير نتائج الجدول أن معامل الارتباط  $R=0.400$  وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط ضعيف تقييم الكفاءات والتكوين، كما أن معامل التحديد بلغ  $0.160$ ، وهذا يعني أن 16% من التغيرات (الإختلافات أو التباينات) الحاصلة في التكوين يعود إلى تقييم الكفاءات، والباقي تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. كما يلاحظ هنا قيمة  $F$  قدرت ب  $7.816$  وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند

## الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تـمـيـن المـوـارد البـشـريـة كـليـة العـلـوم

### الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

---

مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$ . وهذا يؤكد بشكل واضح أن تقييم الكفاءات لها تأثير معنوي في الاعتراف من قبل العينة المدروسة.

مما تقدم يتبين بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الكفاءات و التكوين عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت.

## الفصل الثالث: مساهمة تقييم الكفاءات في تـمـين المـوارد البـشريـة كـليـة العـلـوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-ابن خلدون- تيارت.

خاتمة:

نتناول في هذا الفصل الدراسة الميدانية والمتعلقة بدور تقييم الكفاءات في تـمـين المـوارد البـشريـة بـكليـة العـلـوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة ابن خلدون- تيارت وهذا باتخاذ الموظفين الإداريين كعينة لاجراء هذه الدراسة وهذا بالاعتماد استمارة الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS في اخراج النتائج اللازمة. بعد اجراء الدراسة توصلنا الى أن هناك علاقة بين تقييم الكفاءات و دور تـمـين المـوارد البـشريـة، ووصلنا الى أنه هناك أثر لتقييم الكفاءات على جميع آليات التـمـين المـتمـثـلة في التـمـكين، التـرقـية، المـكافآت، الاعتراف، التكوين، وبهذا نقول أنه لا بد من الاهتمام بعملية تقييم الكفاءات للمؤسسة لأنها المحرك الرئيسي لها.

خاتمة

## خاتمة

لقد أصبحت ادارة الموارد البشرية أهم وظيفة بالمؤسسة من خلالها يمكن تعويض النقص الموجود في بقية الموارد الأخرى.

ومن الواضح حاليا أن المؤسسة أصبحت تستمد قوتها من كفاءاتها البشرية و المتحصل عليها من خلال الاستقطاب، وهذا بالتركيز على الكفاءات باعتبارها أهم مصادر الكفاءات المحورية في المؤسسة، كما يعد تقييم الكفاءات عملية أساسية في تثمين الموارد البشرية، وهي تنسيق كل من: الأجور، الحوافز، التكوين، التمكين، المكافآت..... الخ. كما يستويب على المؤسسة الاهتمام بهذه العملية لتحقيق أهدافها لأنها تبين نقاط القوة و نقاط الضعف. أما التثمين فيعود على المؤسسة بالإيجاب من حيث رضاء ولاء الأفراد العاملين بالمؤسسة وكذا تحسين أدائها واكتسابها ميزا تنافسية وإذا ربط التحفيز بالكفاءات.

**أولاً: اختبار صحة الفرضيات.**

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

تبين لنا من خلال النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS وتحليل نتائج بأنه هناك علاقة طردية بين تقييم الكفاءات وتثمين الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة - ابن خلدون - تيارت.

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

تبين لنا من خلال دراستنا أن هناك أثر لتقييم الكفاءات على مختلف آليات تثمين الموارد البشرية (التمكين، الترقية، المكافآت، الاعتراف، التكوين)

**الفرضيات الفرعية:**

من خلال نتائج الفرضيتين الرئيسيتين السابقتين توصلنا الى أن هناك:

- هناك أثر لتقييم الكفاءات في تمكين الموارد البشرية بالكلية.
- هناك أثر لتقييم الكفاءات في ترقية الموارد البشرية بالكلية.
- هناك أثر لتقييم الكفاءات في توزيع المكافآت للموارد البشرية بالكلية.

## خاتمة

- هناك أثر لتقييم الكفاءات في اعتراف الموارد البشرية بالكلية.
- هناك أثر لتقييم الكفاءات في تكوين الموارد البشرية بالكلية.

### ثانيا: النتائج.

- ومن النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا لموضوع دور تقييم الكفاءات في تـمـيـن المـوـاـد البـشـريـة.
1. أن التسيير الجيد للموارد البشرية ضرورة حتمية لضمان الحفاظ على الكفاءات المؤهلة بالمؤسسة.
  2. الكفاءة مهمة في أي منصب من مناصب الادارة بغض النظر عن المناصب الحساسة فهي تتطلب ذلك.
  3. الاهتمام بالكفاءات المؤهلة في المؤسسة يؤدي الى الرضا و الولاء للمؤسسة.
  4. الاهتمام بالكفاءات (التحفيز خاصة) يؤدي الى تحقيق المنافسة بين الموظفين مما يؤدي الى الزيادة في الانتاج و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.
  5. التكوين يساهم في رفع كفاءات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
  6. عملية تقسيم الكفاءات عملية أساسية واستراتيجية في المؤسسة
  7. تقييم الكفاءات يساهم في تنميتها و تطويرها.
  8. تـمـيـن المـوـاـد البـشـريـة له أثر على رفع أداء الموظفين.
  9. يساهم تقييم الكفاءات في التكوين.
  10. يساهم تقييم الكفاءات في التمكين.
  11. يساهم تقييم الكفاءات في الترقية .
  12. يساهم تقييم الكفاءات في المكافآت.
  13. يساهم تقييم الكفاءات في الاعتراف.
  14. يساهم تقييم الكفاءات في التكوين.



### رابعاً: اقتراحات البحث.

وللتخلص من الفجوات المستنتجة في هذه الدراسة نقترح ما يلي:

- ضرورة مراجعة عملية تقييم الكفاءات في كل مؤسسة.
- توفير وتحسين ظروف العمل للوصول الى أفضل أداء لأن العامل وحدة غير قادر على تحقيق أداء أحسن دون وجود الوسائل المادية و الأدوات اللازمة .
- اعلام وتحسين الخاضعين لعملية التقييم على حد سواء بأهمية عملية التقييم.
- خلق بيئة عمل تشاورية.
- تجسيد شروط وآليات التثمين لتحسين أداء العاملين ودفعهم للاشتراك والابداع.

### خامساً: أفاق البحث.

من خلال خوضنا لهذه الدراسة لاحظنا أن هناك عدة جوانب مهمة يمكن دراستها و البحث عنها

نقترحه لتكون دراسات و بحوث عملية مستقبلا وهي كما يلي:

- تقييم الكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسة.
- دور تقييم الكفاءات في تنمية و تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.
- تقييم أداء الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر و المراجع :

قائمة الكتب باللغة العربية :

1. أحمد يوسف دودين "إدارة الانتاج و العمليات"، الأكاديميون للنشر والتوزيع الأردن، 2014.
2. أحمد دودين، " منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف و الادارة"، ط1، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.
3. أحمد ماهر "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط1، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2013.
4. أحمد ماهر، "تطوير المنظمات (الدليل لإعادة الهيكلة و التميز الاداري و اعارة التغيير)"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2007.
5. أحمد الخطيب، خالد زيغان " إدارة المعرفة، نظم المعلومات"، ط1، جدار للكتاب العالمي عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
6. بوح حنية قوي، "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات"، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي الأردن، 2010.
7. تأليف ميسرا، "استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة"، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن. لم تذكر سنة النشر.
8. ثابتي الحبيب ابن عبد الجيلالي، تطور الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية 40 شارع سوتير الأزراطية، مصر، 2009.
9. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) الدار الجامعية مصر، 2002.
10. جمال الدين محمد موسى، ثابت عبد الرحمان ادريس، "الادارة الاستراتيجية (مفاهيم و مناهج تطبيقية)"، ط1، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2001.
11. جمال الدين الخازندام، "دليل المدرب الناجح في التدريب و التنمية، المنظمة العربية للتنمية الادارية"، للنشر و التوزيع، مصر، 2007.

## قائمة المصادر والمراجع

12. حفياء عبد الوهاب، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات" دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.
13. حسين حريم، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2013.
14. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة –الجزائر- 2004.
15. حسام ابراهيم حسن، "الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام"، دار البداية ناشرون و موزعون، 2014.
16. حازم محمد حافظ، تنمية المهارات الادارية و السلوكية للعاملين الجدد.
17. خيرى كتانة، مدخل الى إدارة الأعمال ، ط1، دار جرير للنشر و التوزيع الأردن، 2007.
18. داوود معمر، "منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت"، ط1، دار الكتاب الحديث للنشر و التوزيع 2006.
19. دراوية حسن، "مدخل استراتيجي للتخطيط و تنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2005.
20. رضا صاحب أبو أحمد آل علي، و آخرون، "الادارة لمحات معاصرة"، مؤسسة الوراق، للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
21. رضا ابراهيم المليج، "إدارة التميز المؤسس بين النظريات و التطبيق"، ط1، عالم الكتب، مصر، 2012.
22. زيد منير عبوي، "التخطيط و التطوير الإداري" ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
23. سماح عبد المطلب عامر، استراتيجيات الموارد البشرية.
24. شوقي ناجي، " المرجع المتكامل في إدارة الأعمال.
25. صلاح علي عودة الهلالات، " الإدارة الفاعلية للموارد البشرية"، ط1، دار الحمد للنشر و التوزيع، الأردن، 2016.

## قائمة المصادر والمراجع

26. صلاح عبد الباقي، " إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة للنشر و التوزيع، مصر، 2005.
27. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، مصر، 2002.
28. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات" الدار الجامعة للنشر و التوزيع، مصر، 2001.
29. طاهر محمود الكلالده، " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
30. طاهر محسن منصور. وائل محمد صبحي إدريس، " الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، ط1، عالم الكتب ، مصر 2012.
31. فريد النجار، " الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية " الدار الجامعة للنشر و التوزيع، مصر، 2007.
32. علي شريف، " الادارة المعاصرة"، جامعة الاسكندرية، 2002.
33. عبد الكريم بوحفص، "التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
34. عبد الله حسن مسلم، "الابداع و الابتكار الاداري في التنظيم و التنسيق"، ط1، دار النشر و التوزيع ، الردن، 2015 .
35. عدنان داود محمود العذاري. هدى زوير مخلق الدعمي، "الاقتصاد المعرفي و انعكاساته على التنمية البشرية"، ط1، دار جرير للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
36. عبد المطلب عبد الحميد، "الاقتصاد المعرفي"، دار الجامعة مصر، 2011.
37. عبد الباري درة. زهير صياغ و آخرون، "إدارة القوة البشرية"، ط2، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2010.

## قائمة المصادر والمراجع

38. عباس محمود مكّي، "هواجس العمل من قلق المؤسسة الى تحديات العلاج النفسي و الاداري"، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2007.
39. عمراي عاشي، "اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد"، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
40. عمر طروانة، "المستشار في الإدارة الاحترافية للموارد البشرية"، ط1، دار البداية للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
41. وفاء برهان برقواوي، إدارة الموارد البشرية المفهوم و الوظائف الاستراتيجية مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
42. محمد مسلم، " تنمية الموارد البشرية، دعائم و أدوات " دار طليعة الجزائر.
43. محمد حافظ الحجازي، " إدارة الموارد البشرية "، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، 2005.
44. محمد سويلم، "الادارة في القرن 21"، دار الهاني للطباعة و النشر، مصر، 1987.
45. محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، ط1، الزمال للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.
46. مجيد الكرخي، "إدارة الموارد البشرية"، دار المنهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.
47. محمد سرور الحريري، طرق و استراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
48. محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، "مقدمة في الأعمال" دار الجامعية، مصر، 2002.
49. محمود خضر، " الادارة العامة المقارنة "، ط1، دار البداية للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.
50. محمود عبد الرحمان، "التطوير التنظيمي و الاداري"، ط1، مكتبة الكندي للنشر و التوزيع، 2015.
51. محمد أحمد عبد النبي، " إدارة الموارد البشرية "، ط1، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، 2010.
52. محمد موسى احمد، "إدارة الأفراد الموارد البشرية بين النظرية و التطبيق"، ط1، مكتبة الوفاء القانوني 2014.

## قائمة المصادر والمراجع

53. محمد جمال البرعي، "التدريب و التنمية"، عالم الكتب، مصر، 1973.
54. موسى قاسم القربوتي، على حضر مبارك، "أساسيات الادارة الحديثة" ط3، دار تسنيم للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
55. محمد حجازي، "المنظمات العامة، البناء العمليات و النمط الإداري"، مؤسسة طبية مصر 2002.
56. نادر أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية، إطار نظري و حالات عملية"، ط2، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
57. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، "الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازور للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.

### الرسائل و الأطروحات:

1. سميرة هيثم، " دور تقييم المهارات في تمييز الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية"، دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، تخصص تسيير المنظمات، جامعة البرزاوي-بسكرة- الجزائر، 2015.
2. سعاد نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية و أثرها على الولاء التنظيمي أطروحة الدكتوراة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2014.
3. قالي يسين، "دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في العلوم التجارية تخصص ادارة اعمال، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2014
4. فاطمة ظريف " التكوين كأداة لتأهيل العنصر البشري المسير في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسيير و اقتصاد المؤسسة جامعة - تيارت- الجزائر، 2007.

### المجلات:

1. أبو بكر بوسالم ، أ.هدى شهيد ، " دور أسلوب كايزن ( النموذج الياباني ) في تحسين أداء المؤسسة "، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية ، العدد الثامن -بشار - الجزائر -2017
2. كمال منصور، سماح صولح تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى مجلة أبحاث اقتصادية ادارية، العدد7، جامعة -بسكرة-الجزائر جوان 2010.
3. مارجيت ديل ، يول ايلز ، "تقييم مهارات الإدارة مرشد الكفاءة و أساليب التقييم ،ترجمة اعتدال معروف ، خولت الزيدي ، مراكز البحوث السعودية ،2002.

### المطبوعات:

1. نجاح عائشة، مطبوعة محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات (السنة الثانية ماستر اقتصاديات العمل)، جامعة ابن خلدون -تيارت- الجزائر،2018.

### قائمة الكتب باللغة الأجنبية:

- 1- C.Alazard et s.separi .çontrol de gestion5،<sup>ème</sup> edition، paris ،1992.
- 2- Sylvie st - onge et autres relever les dèfis de gestion des nessoures humaines gàtantmorirn، canada ، 2011.



الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي .

جامعة ابن خلدون -تبارت-

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير .

قسم :علوم اقتصادية .

التخصص:اقتصاديات العمل.

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة :

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تعد جزء من الدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة المستر في اقتصاديات العمل تحت عنوان : دور تقييم الكفاءات في تجميع الموارد البشرية بالمؤسسة، دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -تبارت- لذلك يرجى التعاون معنا من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة فيها، وسنعتز بأرائكم و نشكركم على حسن تعاونكم لخدمة البحث العلمي. و تقبلوا فائق الاحترام و التقدير .إعداد الطالبتين.

بن حاوش دنية-بوطة شريفة

السنة الجامعية: 2018- 2019.

### البيانات الشخصية

قم بوضع علامة (X) في المكان المناسب:

1- الجنس

ذكر  أنثى

2- السن :

أقل من 30 سنة  31-40 سن  41-50 سنة  أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي :

ابتدائي  متوسط  ثانوي  تكوين مهني  جامعي

4-الشهادات المتحصل عليها :

تقني سامي  ماجستير - ماجستير  ليسانس   
مهندس  غير ذلك

5-الأقدمية .

أقل من 5 سنوات  5-9 سنوات   
10-14 سنة  15-19 سنة  أكثر من 20 سنة

## محاور الدراسة :

أولا :تقييم الكفاءات .

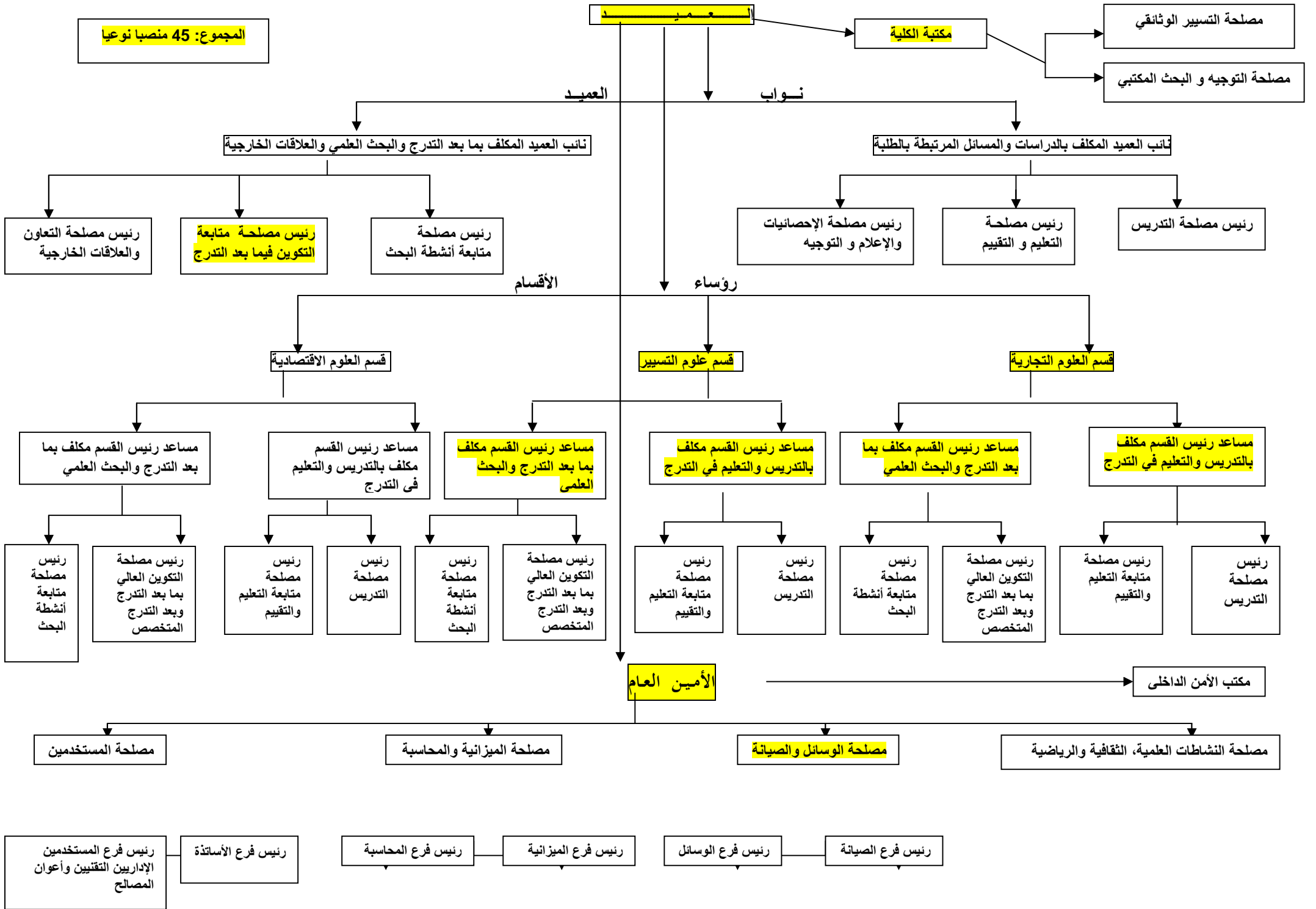
عدد درجة موافقتك على مدى صحة العبارات التالية و ذلك بوضع (X) في المكان المناسب:

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
عملية التقييم						
01	أتعرف على مستوى كفاءتي من خلال عملية التقييم					
02	أشارك في عملية التقييم					
03	أنا على علم بمعايير تقييم العاملين بالكلية					
04	أعرف فترة التقييم في الكلية					
05	أرى بأن من يقوم بتقييمي كفاء					
06	يتم اطلاعي على نتائج تقييمي					
07	أناقش نتائج تقييمي بحرية					
08	أعرف فيما تستخدم نتائج تقييمي					
09	استفدت على تدريب تبعاً لنتيجة تقييمه في المؤسسة (الكلية)					
10	العقوبات التي تعرضت لها اثرت على النقطة التي تحصلت عليها					
11	تخضع نتائج تقييمي للمراجعة من قبل الإدارة العليا					
12	نظام التقييم مطبق في الكلية يحفزني لتقييم مهارات افضل					

ثانيا: تثمين الموارد البشرية:

حدد درجة موافقتك على مدى صحة العبارات التالية بوضع (X) في المكان المناسب :

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
<b>التمكين</b>					
13	يتم تمكيني بما يتلائم و نتائج تقييم كفاءتي				
14	يفوض لي الكلية الصلاحية اللازمة لانجاز المهام				
15	تثق الكلية بقدرتي على انجاز المهام				
<b>الترقية</b>					
16	تم الترقية في الكلية نتيجة لعملية تقييم الكفاءات				
17	أرى بأن قدرتي و إمكانيتي تتناسب و مناصبي المالي				
18	تطبق قوانين الترقية بطريقة عادلة				
<b>المكافآت</b>					
19	توزع المكافآت في الكلية نتيجة التقييم الكفاءات				
20	نظام المكافآت في الكلية عادل و موضوعي				
21	المكافآت المقدمة تساهم في تحسين أدائي				
<b>الاعتراف</b>					
22	يتم منحي شهادات التقدير على عملي				
23	يتم شكري على العمل الذي أقدمه				
24	يقوم رئيسي بمدحي امام الزملاء عند قيامي بالعمل بالشكل المطلوب				
<b>التكوين</b>					
25	التكوين يساهم في تقوية كفاءتي				
26	تتعادل الفرص بين الأفراد العاملين في الحصول على دورات تكوينية				
27	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال عملية التقييم الدوري للكفاءات				



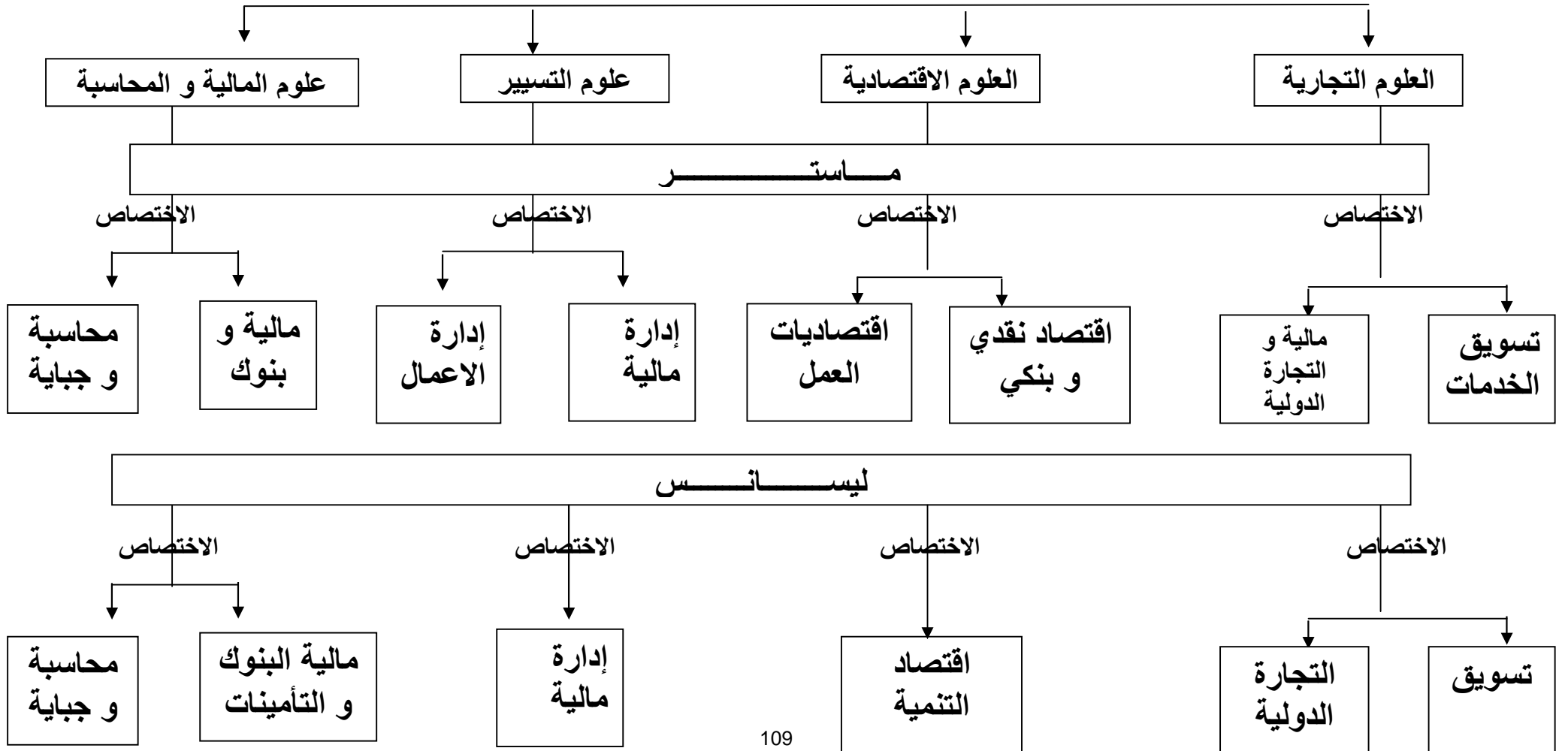


# مخطط ميادين التكوين

المجموع: 19 منصبا  
نوعيا

رئيس ميدان التكوين

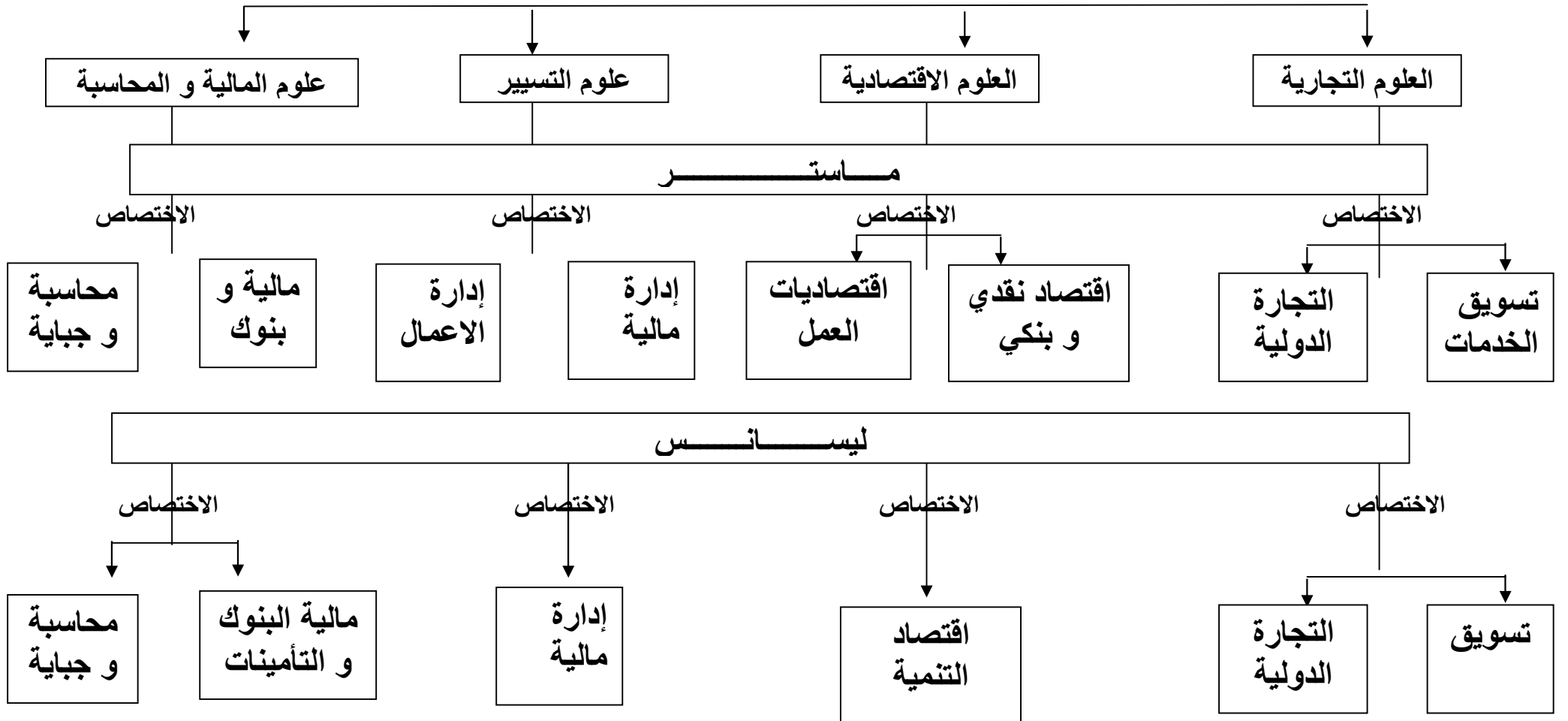
مسؤول الشعبة



# رئيس ميدان التكوين

مسؤول الشعبة

المجموع: 19 منصبا  
نوعيا





جنسالموظف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
ذكر	16	37,2	37,2	37,2
Valide انثى	27	62,8	62,8	100,0
Total	43	100,0	100,0	

سنالموظف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
سنة 30 اقل من	7	16,3	16,3	16,3
سنة 31-40	29	67,4	67,4	83,7
Valide سنة 41-50	3	7,0	7,0	90,7
سنة 50 اكثر من	3	7,0	7,0	97,7
5	1	2,3	2,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

المستوىالتعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
ابتدائي	2	4,7	4,7	4,7
ثانوي	4	9,3	9,3	14,0
Valide تكنولوجي	4	9,3	9,3	23,3
جامعي	33	76,7	76,7	100,0
Total	43	100,0	100,0	

الشهاداتالمتحصلعليها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
تقنيسامي	7	16,3	16,3	16,3
ليسانس	17	39,5	39,5	55,8
مهندس	4	9,3	9,3	65,1
Valide ماجيستر- ماستر	6	14,0	14,0	79,1
غير ذلك	9	20,9	20,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

الإقليمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
سنوات 5 اقلمن	11	25,6	25,6	25,6
سنوات 5-9	16	37,2	37,2	62,8
سنة 10-14	9	20,9	20,9	83,7
سنة 15-19	3	7,0	7,0	90,7
سنة 20 اكثرمن	4	9,3	9,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.771 <sup>a</sup>	.594	.584	.74884

a. Prédicteurs : (Constante), الكفاءات

- DESCRIPTIVES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 الكفاءات
- /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Caractéristiques

Statistiquesdescriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س1	43	1	5	2.93	1.203
س2	43	1	5	3.12	1.179
س3	43	1	5	3.16	1.111
س4	43	1	5	2.81	1.180
س5	43	1	5	2.93	1.280
س6	42	1	5	3.05	1.378
س7	43	1	5	3.26	1.449
س8	43	1	5	3.26	1.432
س9	43	1	5	3.00	1.234
س10	43	1	5	2.79	1.146
س11	43	1	5	2.91	1.250

س12	43	1	5	2.91	1.477
الكفاءات	43	1.50	4.42	3.0113	.72256
N valide (liste)	42				

## Caractéristiques

DESCRIPTIVES VARIABLES=التمكين س15 س14 س13  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س13	43	1	5	2.56	1.240
س14	43	1	5	3.02	1.336
س15	43	1	5	3.26	1.347
التمكين	43	1.00	5.00	2.9457	1.16139
N valide (liste)	43				

DESCRIPTIVES VARIABLES=الترقية س18 س17 س16  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س16	43	1	5	3.09	1.360
س17	43	1	5	2.44	1.240
س18	43	1	5	3.02	1.225
الترقية	43	1.00	4.67	2.8527	.90062
N valide (liste)	43				

DESCRIPTIVES VARIABLES=المكافآت س21 س20 س19  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س19	43	1	5	2.44	1.161
س20	42	1	4	2.29	1.111
س21	43	1	5	3.07	1.316
المكافآت	43	1.00	4.67	2.6124	1.00509
N valide (liste)	42				

DESCRIPTIVES VARIABLES=الاعتراف 24 س 23 س 22 س  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
22س	43	1	5	2.58	1.332
23س	43	1	5	3.00	1.464
24س	43	1	5	3.00	1.512
الاعتراف	43	1.00	5.00	2.8605	1.15523
N valide (liste)	43				

DESCRIPTIVES VARIABLES=التكوين 27 س 26 س 25 س  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
25س	43	1	5	3.70	1.319
26س	43	1	5	2.37	1.381
27س	43	1	5	2.88	1.276
التكوين	43	1.00	5.00	2.9845	.98924
N valide (liste)	43				

NONPAR CORR

/VARIABLES=الكفاءة التمكن الترقية المكافآت الاعتراف التكوين التثمين  
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

		الكفاءات	التمكن	الترقية	المكافآت	الاعتراف	التكوين	التثمين
الكفاءات	Coefficient de corrélation	1.000	.761**	.548**	.493**	.446**	.334*	.690**
	Sig. (bilatéral)	.	.000	.000	.001	.003	.029	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	.761**	1.000	.630**	.549**	.504**	.191	.774**
	Sig. (bilatéral)	.000	.	.000	.000	.001	.221	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
الترقية	Coefficient de corrélation	.548**	.630**	1.000	.455**	.364*	.322*	.717**
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.	.002	.016	.035	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43

المكافآت	Coefficient de corrélation	.493**	.549**	.455**	1.000	.568**	.370*	.790**
	Sig. (bilatéral)	.001	.000	.002	.	.000	.015	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
الاعتراف	Coefficient de corrélation	.446**	.504**	.364*	.568**	1.000	.430**	.781**
	Sig. (bilatéral)	.003	.001	.016	.000	.	.004	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
التكوين	Coefficient de corrélation	.334*	.191	.322*	.370*	.430**	1.000	.591**
	Sig. (bilatéral)	.029	.221	.035	.015	.004	.	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
التثمين	Coefficient de corrélation	.690**	.774**	.717**	.790**	.781**	.591**	1.000
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	43	43	43	43	43	43	43

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

#### REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT التمكن
/METHOD=ENTER الكفاءات .

```

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.771 <sup>a</sup>	.594	.584	.74884

a. Prédicteurs : (Constante), الكفاءات

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.	
1	Régression	33.660	1	33.660	60.024	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	22.991	41	.561		
	Total	56.651	42			

a. Variable dépendante : التمكن

b. Prédicteurs : (Constante), الكفاءات

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-.785	.495		-1.586	.120
	الكفاءات	1.239	.160	.771	7.748	.000

a. Variable dépendante : التمكين

### REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الترقية
/METHOD=ENTER الكفاءات .
    
```

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الكفاءات <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : الترقية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.583 <sup>a</sup>	.340	.324	.74052

a. Prédicteurs : (Constante), الكفاءات

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11.584	1	11.584	21.124	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	22.483	41	.548		
	Total	34.067	42			

a. Variable dépendante : الترقية

b. Prédicteurs : (Constante), الكفاءات

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.664	.489		1.357	.182
	الكفاءات	.727	.158	.583	4.596	.000

a. Variable dépendante : الترقية

```
REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT المكافآت
/METHOD=ENTER الكفاءات .
```

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.535 <sup>a</sup>	.287	.269	.85917

a. Prédicteurs : (Constante), الكفاءات

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	12.164	1	12.164	16.479	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	30.265	41	.738		
	Total	42.429	42			

a. Variable dépendante : المكافآت

b. Prédicteurs : (Constante), الكفاءات

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.370	.568		.651	.519
	الكفاءات	.745	.183	.535	4.059	.000

a. Variable dépendante : المكافآت

REGRESSION  
 /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT الاعتراف  
 /METHOD=ENTER الكفاءات .

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.474 <sup>a</sup>	.225	.206	1.02940

a. Prédicteurs : (Constante), الكفاءات

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.	
1	Régression	12.606	1	12.606	11.896	.001 <sup>b</sup>
	Résidu	43.446	41	1.060		
	Total	56.052	42			

a. Variable dépendante : الاعتراف  
 الكفاءات  
 b. Prédicteurs : (Constante),

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.577	.680	.849	.401
	الكفاءات	.758	.220	.474	3.449

a. Variable dépendante : الاعتراف

REGRESSION  
 /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT التكوين  
 /METHOD=ENTER الكفاءات .



### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.400 <sup>a</sup>	.160	.140	.91758

a. Prédicteurs : (Constante), الكغاءات

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.	
1	Régression	6.581	1	6.581	7.816	.008 <sup>b</sup>
	Résidu	34.520	41	.842		
	Total	41.101	42			

a. Variable dépendante : التكوين

b. Prédicteurs : (Constante), الكغاءات

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1.335	.606		2.201	.033
	الكغاءات	.548	.196	.400	2.796	.008

a. Variable dépendante : التكوين

## الملخص:

نهدف من خلال هذه الدراسة الى التعرف على مدى اسهام تقييم الكفاءات في تامين الموارد البشرية و تحديد النتائج المترتبة عن ذلك، كما نهدف الى تحليل مدى استخدام نتائج تقييم الكفاءات في تامين الموارد البشرية في المؤسسة و هذا من خلال استعمال مختلف آليات التامين و المتمثلة في التمكين، الترقية، المكافآت ، الاعتراف، و التكوين. حيث استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات عن العينة المدروسة و كذا المقابلة الشخصية لتزويدنا بالمعطيات. كما سلطنا الضوء على الموظفين الاداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير –ابن خلدون- تيارت. و البالغ عددهم 50 موظف.

و من أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة أن تقييم الكفاءات له دور كبير في تامين الموارد البشرية و كذا أن الموارد البشرية أهم مورد تمتلكه المؤسسة، فهي العنصر الأساسي لنجاحها و هذا ما يستوجب وضع استراتيجية لتسيير الكفاءات وذلك من خلال تحديد المؤسسة لحاجاتها من الكفاءات ثم تقوم باستقطابها و تنميتها و تقييمها.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، تامين الموارد البشرية، آليات تامين الموارد البشرية، الكفاءات، تقييم الكفاءات، تسيير الكفاءات.

### Summary:

The study aimed to identify the extent to which competency assessment contributes to the evaluation of human resources and to analyze the extent to which the results of competency assessment are used in the evaluation of human resources in the institution. This is achieved through the use of various evaluation mechanisms, namely empowerment, promotion, rewards, recognition and training. In this study, we used the descriptive analytical method and used a sample of 50 employees in the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences from the study society.

The study found that there is a statistically significant relationship between the evaluation of competencies and the mechanisms of human resource valuation (empowerment, promotion, recognition, rewards, composition).

**Keywords:** Human Resource Valuation, Human Resource Valuation Mechanisms, Competencies, Competency Assessment.