

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة المستر، الطور الثاني
ميدان: علوم اقتصادية ، والتسيير وعلوم تجارية
تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

إدارة الموارد البشرية وسياسات الرفع من كفاءتها

إشراف الدكتور:

بونقاب عادل

إعداد الطالبين:

- شراد علاء الدين

- حمدان حمزة

لجنة المناقشة:

أ. عنوز منير..... رئيساً

د. عادل بونقاب..... مشرفاً

أ.بن تومي إيمان.....مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
سورة المجادلة
١٤٢٠

"يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم
درجات والله بما تعملون خبير".

سورة المجادلة الاية 11

كلمة شكر وتقدير

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن
أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين
نشكر الله العليّ القدير ونحمده على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل
ونسأله عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم وأن يوفقنا لما فيه الخير
وما يحبه ويرضاه.

ونتقدم بجزيل الشكر إلى كل من أماننا في إنجاز هذا العمل ونخص
بالشكر الأستاذ المشرف

الدكتور "مادل بونقاج" الذي كان له فضل كبير في إنجاز هذا
العمل.

كما نشكر كل الأساتذة بجامعة محمد البشير الأبراهيمي، الذين
تلقينا على أيديهم نصيب من العلم والمعرفة.

كما نشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل سواء بمعلومة أو
لحظة من وقته أو بكلمة طيبة.



إهداء

إهدائي هنا ليس لتخرجي فقط بل في انتظار قطف المزيد بإذن الله.....
إلى الذين أخذوا بيدي ووفروا لي سبيل التعلم وكانوا لي الوجه الطامح حبا وحنانا
والذي الكريمين " حفظها الله.

وإلى زوجتي حفظها الله

إلى من أمدني بنصائح وتوجيهات

الدكتور " عادل بونقاب "

وإلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية

"أساتذتي"

إلى من كانوا لي سنداً

إخوتي "إيمان" "زين العابدين" وأختي "ماريا"

إلى كل أفراد عائلتي دون استثناء خاصة

"جدي وجدتي" حفظها الله.

إلى أصدقاء: نبيل، الذين كان برفقتي ومصاحبتي أثناء دراستي ودعمي من أجل الدراسة في
الجامعة.

إلى كل هؤلاء أهدي لهم ثمرة جهدي المتواضع.

علاء الدين

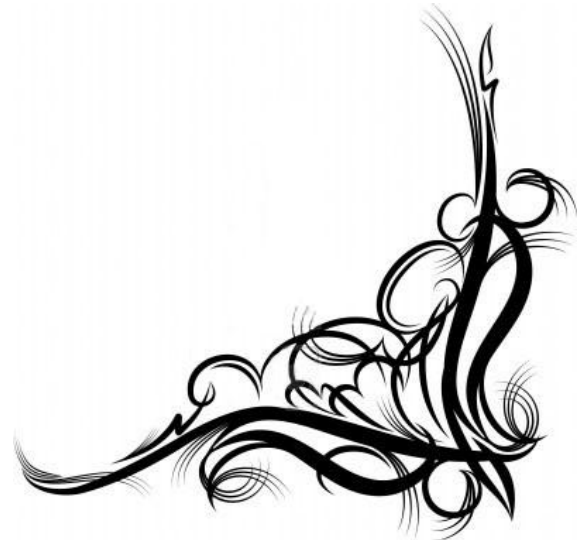




إهداء

إهدائي هنا ليس لتخرجي فقط بل في انتظار قطف المزيد بإذن الله.....
إلى الذين أخذوا بيدي ووفروا لي سبيل التعلم وكانوا لي الوجه الطامح حبا وحنانا
"والدي الكريمين" حفظهما الله.
وإلى زوجتي واولادي حفظهما الله
إلى من أمدني بنصائح وتوجيهات
الدكتور "عادل بونقاب"
وإلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية
"أساتذتي"
إلى من كانوا لي سنداً
إخوتي و اخواتي
إلى كل أفراد عائلتي دون استثناء خاصة
إلى كل هؤلاء أهدي لهم ثمرة جهدي المتواضع.

حمزة



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة الإشكالية المتعلقة بمدى مساهمة إدارة الموارد البشرية بفعالية لتحقيق الكفاءة في المؤسسة، وشملت الدراسة عينة تتكون من الموارد البشرية العاملة في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال تحديد كل من الجنس (ذكر، أنثى)، السن، المؤهلات العلمية، الخبرة الوظيفية والمستوى الوظيفي، بحيث تم استخدام في هذه الدراسة الميدانية كل من المقابلة والاستبيان بالإضافة إلى استخدام أداة إحصائية وهي برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل ترجمة الدراسة الوصفية إلى دراسة إحصائية بهدف توضيح خصائص العينة المدروسة وذلك بالإعتماد على المتوسطات الحسابية لمعرفة التوجه العام لأفراد العينة والحلول المساعدة مع تحديد الهيكل التنظيمي من أجل التحسين من كفاءة كل من العامل البشري والمؤسسة معاً، ومن خلال هذا توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها وفقاً لنموذج الانحدار البسيط فإن كل من عملية التقييم، التدريب والتكوين وسياسة رفع الأجور لهما دور كبير في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية:

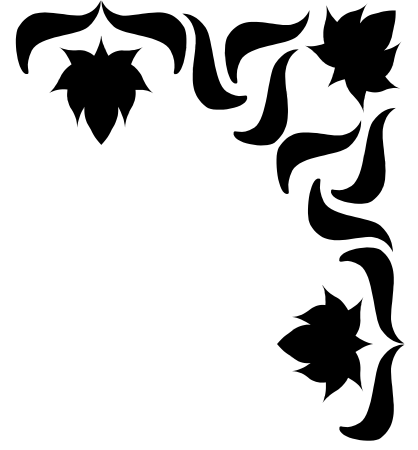
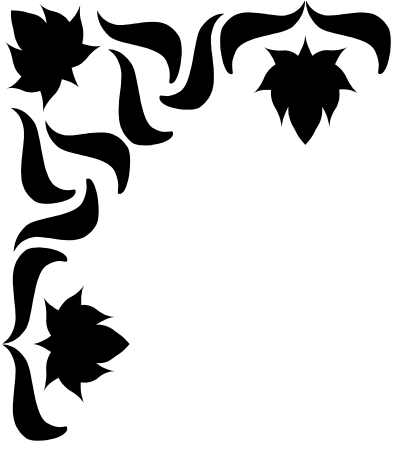
برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، المقابلة، الاستبيان، الكفاءة، الموارد البشرية.

Abstract:

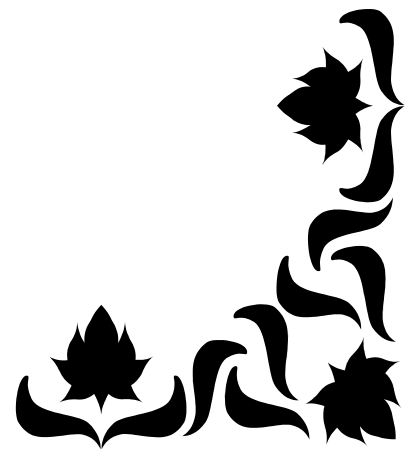
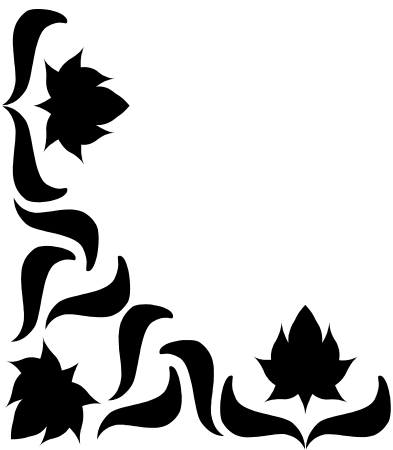
The aim of this study is to tackle the problem related to the extent to which human resources management effectively contributes to achieve efficiency in the institution. The interview and the questionnaire conducted in the field study, in addition to the use of a statistical tool, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) in order to translate the descriptive study into a statistical study, With the aim of clarifying the characteristics of the studied sample, by relying on arithmetic averages to know the general orientation of the sample members and the auxiliary solutions while defining the organizational structure in order to improve the efficiency of both the human factor and the institution together, and through this we reached a set of results, the most important of which is according to the simple regression model Evaluation, training and training, and the policy of raising wages play a major role in raising the efficiency of human resource management.

Key words:

Statistical Package for the Social Sciences, The interview, The questionnaire, Efficiency, Human Resources.



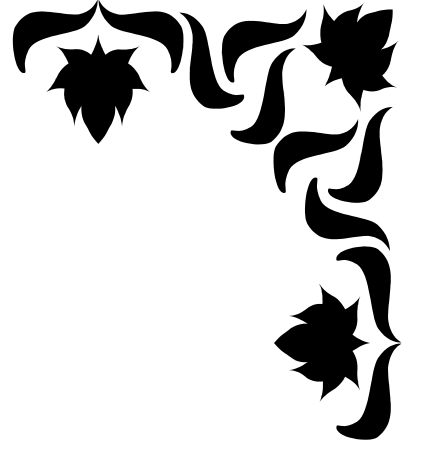
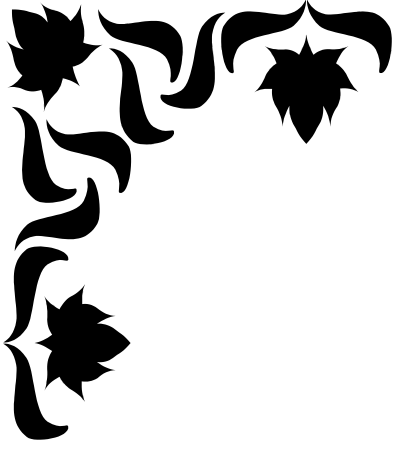
فهرس المحتويات



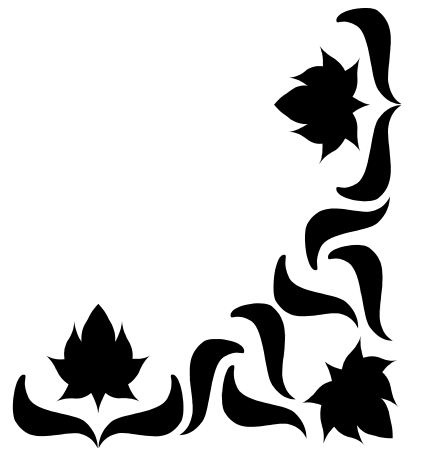
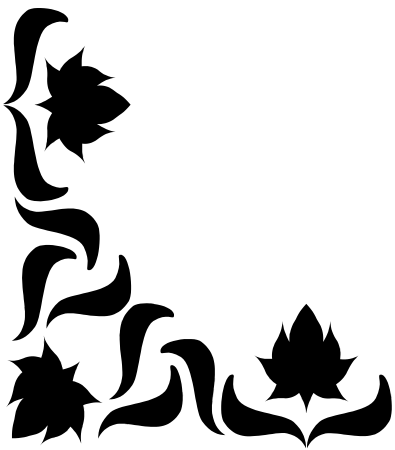
فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
III-I	الشكر والإهداء
IV	ملخص
V	فهرس المحتويات
VII-VIII	قائمة الجداول والاشكال
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها
8	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: ظهور إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها
12	المبحث الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية وأدوارها وتحدياتها
12	المطلب الأول: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمات
14	المطلب الثاني: أدوار وتحديات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الحديثة
16	المبحث الثالث: مفهوم الكفاءة وأنواعها
16	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة
17	المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات وأنواعها
24	المبحث الرابع: سياسات الرفع من كفاءات الموارد البشرية داخل المنظمة
24	المطلب الأول: ماهية الرفع من كفاءات الموارد البشرية
25	المطلب الثاني: خطوات رفع كفاءات الموارد البشرية وأهميتها ومعوقاتهما
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة كوندور	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: مجال الدراسة، الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
38	المطلب الأول: عينة ومتغيرات الدراسة

41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
42	المبحث الثاني: السياسات المتبعة للرفع من كفاءات الموارد البشرية
43	المطلب الأول: الوسائل المنتهجة للرفع من كفاءات الموارد البشرية
47	المطلب الثاني: إنشاء شركة للتكوين كوندور أكاديمي
49	المبحث الثالث: الأعداد المنهجي للدراسة التطبيقية
49	المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة
63	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي والأدوات الاحصائية المستخدمة
75	خلاصة الفصل
81-77	خاتمة
85-82	قائمة المرجع
89-86	الملاحق



قائمة الجداول والأشكال



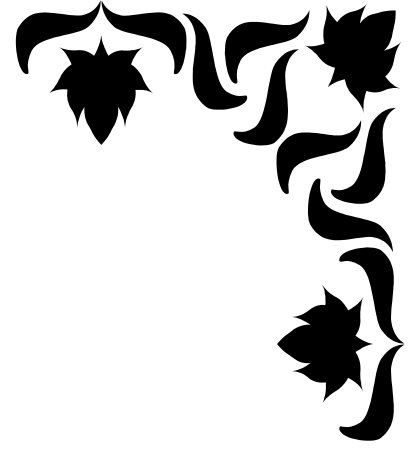
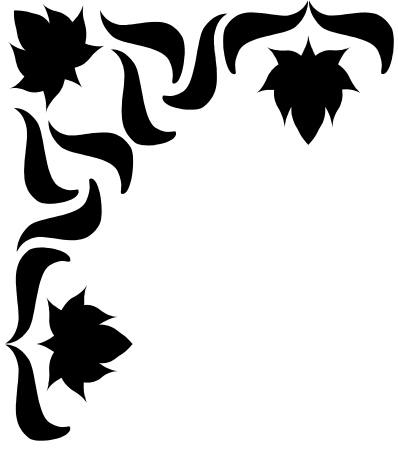
أولاً: قائمة الجداول

ص	العنوان	الرقم
26	المقارنة بين التدريب ورفع الكفاءات	01
49	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية	02
55	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التوظيف ودرجته الكلية	03
56	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التكوين والتدريب ودرجته الكلية	04
57	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التقييم ودرجته الكلية	05
57	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الأجور ودرجته الكلية	06
58	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تطوير الكفاءات الشخصية ودرجته الكلية	07
59	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الكفاءات التنظيمية ودرجته الكلية	08
59	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الكفاءات على مستوى العمل ودرجته الكلية	09
60	معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان	10
61	اختبار الثبات بطريقة الفا كرونباخ	11
62	اختبار التوزيع الطبيعي	12
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التوظيف	13
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التكوين والتدريب	14
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التقييم	15
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الأجور	16
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الكفاءات الشخصية	17
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الكفاءات التنظيمية	18
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الكفاءات على مستوى العمل	19
70	نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير إدارة الموارد البشرية على كفاءة المورد البشري	20
71	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار العلاقة بين التوظيف وكفاءة الموارد البشرية	21

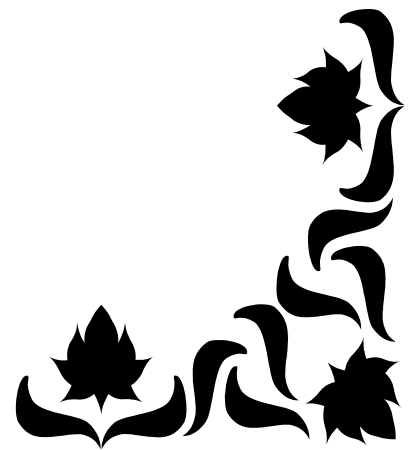
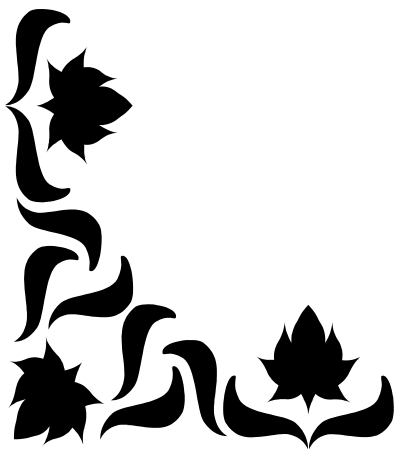
72	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار العلاقة بين التكوين والتدريب وكفاءة الموارد البشرية	22
73	نتائج اختبار العلاقة بين التقييم وكفاءة الموارد البشرية	23
74	نتائج اختبار العلاقة بين الأجور وكفاءة الموارد البشرية	24

ثانيا: قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
20	الشكل رقم (01): أبعاد الكفاءة	01
21	الشكل رقم (02): تقسيمات الكفاءة الفردية	02
29	الشكل رقم (03): خطوات تدريب الكفاءات البشرية	03
41	الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي لمجمع كوندور	04
50	الشكل البياني رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
50	الشكل البياني رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06
51	الشكل البياني رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	07
52	الشكل البياني رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية	08
52	الشكل البياني رقم (9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	09
53	الشكل رقم (10): نموذج الدراسة	10



المقدمة



مقدمة:

خلال السنوات الأخيرة حازت إدارة الموارد البشرية على اهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين نظرا لكونها عصب أي منظمة إدارية مهما كان نشاطها وللأهمية التي تحتلها هذه الموارد مقارنة بموارد أخرى وذلك بسبب دورها الفعال في كافة العمليات الإنتاجية والبيعية والإدارية والمالية وغيرها من المجالات الأخرى، فقد خرجت هذه الإدارة عن إطارها الإداري لتمارس دورها باعتبارها شريك استراتيجي، رافق هذا التحول تغير في نظرة العنصر البشري من كونه يد تنفذ المهام فقط إلى عقل مفكر وصاحب معرفة باستطاعته تحقيق التفوق والتميز والثروة للمنظمة التي يعمل فيها، وانعكس ذلك على كيفية تسيير هذا العنصر البشري بكفاءة وفعالية من أجل مواكبة التطورات والتغيرات السريعة وحتى كل من المنافسة الداخلية والخارجية التي شهدت في الآونة الأخيرة والتي كان لها تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على مختلف الهياكل الإدارية التنظيمية.

ولهذا فإن كفاءة المنظمات تعتمد على حسن استثمار مواردها وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وكيفية استخدامها، فحتى تلك المنظمات التي لديها رأس مال مرتفع أو كافي أو موارد تكنولوجية عصرية ومتقدمة فلا يمكن أن تديرها بغياب العنصر البشري الكفاء مثلا كالاختيار السيء للعاملين الذين لا تتوفر لديهم خبرة ومعرفة كافية يمكن أن يهدم المنظمة وتشتد عليها حدة المنافسة فقد يؤدي حتى إلى إفلاسها، أما الاختيار السليم للعاملين مع التدريب والتحفيز.....فيؤدي بالمنظمة إلى تحقيق أفضل نتائج ونجاحات مستمرة.

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تنطوي على تحليل احتياجات المنظمة بحسب تخصصها ثم استقطاب المورد البشري الخاص بالمنظمة الأعمال واختياره وتعيينه وتدريبه من خلال تقديم تكوينات مستمرة في مجال تخصصه من أجل تطويره وتعويضه وقيادته وتقديم تحفيزات مختلفة وضمان عمل العنصر البشري كفريق واحد مع وضع أو تحديد سلم رقابي من أجل تحقيق الكفاءة في المنظمة.

إن هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية واختيار المناسب منها وتعيينها وترقيتها وتقييم أدائها وكل ذلك دفع منظمات الأعمال بالإعتماد على استراتيجيات مختلفة تساعدها في بلوغ الميزة التنافسية، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها ميزة تنافسية هو تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ولكي تتأكد المنظمة بنجاح استراتيجيتها يتم من خلال مقارنة ما بين الأهداف المسطرة والمخطط لها سابقا مع ما تم تحقيقه فعلا.

كما تعتبر طريقة المقابلة والاستبيان من أهم طرق جمع المعلومات حيث الأولى تتم شفويا بين الباحث والعامل والثانية تمت من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة الموضوعة في الاستمارة إذ كلاهما عبارة عن أساليب وصفية تتضمن الحصول على الإجابة على كل الأسئلة وترجمتها إلى

أسلوب كمي من خلال تطبيق نتائج الدراسة في برامج مختلفة منها برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) اذ يعتبر بديل ناجح في إطار ترشيد عملية اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة فيما يخص الرفع من كفاءة الموارد البشرية.

ومن هذا المنطلق ستركز هذه الدراسة على تحديد استراتيجيات معينة لإدارة الموارد البشرية إذ تعتبر هذه الأخيرة الاستثمار الحقيقي لأية مؤسسة باستخدام المقابلة، الاستبيان و برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، بحيث يمكن صياغة الإشكالية التي تعالجها هذه الدراسة في سؤال أساسي وهو:

1. إشكالية الدراسة:

- هل تساهم إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة المورد البشري في المؤسسة؟

2. الأسئلة الفرعية:

تحت الإشكالية الرئيسية تتفرع الأسئلة الجزئية التالية:

- هل تساهم عملية التوظيف في الرفع من كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسات؟

- هل تساهم عملية التكوين والتدريب في الرفع من كفاءة الموارد البشرية؟

- هل تساهم عملية التقييم في الرفع من كفاءة الموارد البشرية؟

- هل تساهم الأجور في الرفع من كفاءة الموارد البشرية؟

3. فرضيات الدراسة:

تنطلق الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة المورد البشري بمؤسسة كوندور الكترونيك.

ومن خلالها نطرح الفرضيات الجزئية لتالية:

- تساهم عملية التوظيف في الرفع من كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسات.

- تساهم عملية التكوين والتدريب في الرفع من كفاءة الموارد البشرية.

- تساهم عملية التقييم في الرفع من كفاءة الموارد البشرية.

- تساهم الأجور في الرفع من كفاءة الموارد البشرية.

4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة على تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- ضبط مفهوم إدارة كفاءة الموارد البشرية.

- التعرف على طريقة الاستبيان وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كطريقة

تستعمل لقياس كفاءة الموارد البشرية.

- تحديد الاستراتيجيات الفعالة وتطبيقها من أجل تحقيق كفاءة في إدارة الموارد البشرية.

5. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تكمن أهمية الموضوع من أهمية إدارة الموارد البشرية بكفاءة باعتبار هذا المورد الركيزة الأساسية لكل من المنظمات مهما كان نوعها، فبناء منظمة مزدهرة لا يكون إلا بوجود عنصر أو مورد بشري متطور وكفاء وهذا لا يكون إلا عن طريق تحقيق الكفاءة في إدارة الموارد البشرية من أجل تعظيم الأرباح وبالتالي ضمان النمو والتطور.

- تظهر أهمية البحث في كون أن قياس كفاءة الموارد البشرية أمر ضروري لضمان مساهمة تطور العنصر البشري بما يتماشى مع التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية أي بمعنى تحديات المنافسة.

- تقديم خلفية نظرية عن طريقة الاستبيان وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حتى يكون مرجعا في المكتبة الجزائرية، والتعرف على أهم نماذج وكيفية استخدامه في قياس كفاءة الموارد البشرية.

- النقص الواضح في الجزائر في استخدام الطرق الحديثة لقياس كفاءة إدارة الموارد البشرية.

- تشجيع المنظمات الإدارية في الجزائر على استعمال مثل هذا النوع من النموذج والتطرق إلى نماذج حديثة أخرى متطورة، بالإضافة إلى تدريب كل من المدراء والعاملين على كيفية تطبيقه.

6. الإطار المكاني والزمني:

من أجل دراسة الموضوع حددنا مجال دراستنا كالتالي:

- الإطار المكاني: وهي شركة كوندور إلكترونيكس مقرها بولاية برج بوعرريج، وبناء على ذلك تم اختيار عينة مكونة من المورد البشري (العمال) وحتى الإطارات.

- الإطار الزمني: تمت الدراسة التطبيقية في الفترة الممتدة من 2021 إلى 2022.

7. منهج الدراسة:

تنوعت المناهج المستخدمة، حيث استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري للبحث من خلال التطرق لمختلف الأدبيات النظرية، والمنهج التحليلي وكذا منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

8. محتوى الدراسة:

سعى للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تم تناول الموضوع من خلال فصلين:

الفصل الأول متعلق بالأدبيات النظرية، ويتضمن أربعة مباحث: حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها، وتناولنا في المبحث الثاني أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية وأدوارها وتحدياتها أما المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى مفهوم الكفاءة وأنواعها بالنسبة في المبحث الرابع فقد تناولنا سياسات الرفع من كفاءات الموارد البشرية داخل المنظمة.

أما الفصل الثاني والمتعلق بالجانب التطبيقي للدراسة أوردنا فيه ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول مجال الدراسة، الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى السياسات المتبعة للرفع من كفاءات الموارد البشرية، والمبحث الثالث فقد تناولنا فيه الإعداد المنهجي للدراسة التطبيقية.

9. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: هشام بوكفوس، أساليب تنيمه الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة-سوناريك فرجيو)، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة الاخوة منتوري-قسنطينة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2006/2005.

تهدف الدراسة إلى التطرق لأهمية موضوع الموارد البشرية في شموليته سواء من أجل الاستغلال الأمثل وبكفاءة عالية من هذا المورد، أو من أجل التحكم في التكنولوجيا أو إحداث التغيير على مستوى الوطن أو مؤسساته الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى ان هناك أهدافا سعى الباحث إلى تحقيقها من خلال دراسته هذه وهي محاولة تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، عن طريق الكشف عن الأطر الكبرى والقوانين والإجراءات، والتي تخضع لها عملية تنمية الموارد البشرية من خلال الأساليب المستعملة هذا من جهة، و محاولة معرفة ما يجري ميدانيا من جهة أخرى و بالتالي تحديد أوجه النقص و معرفة مواطنها، بالإضافة إلى محاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية وهل التخطيط لها ينحصر ضمن التخطيط العام للمؤسسة.

الدراسة الثانية: بروق مريم، رويخة مريم، كفاءات مدراء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2019/2018.

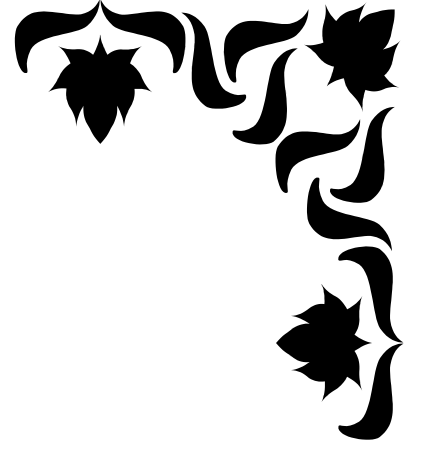
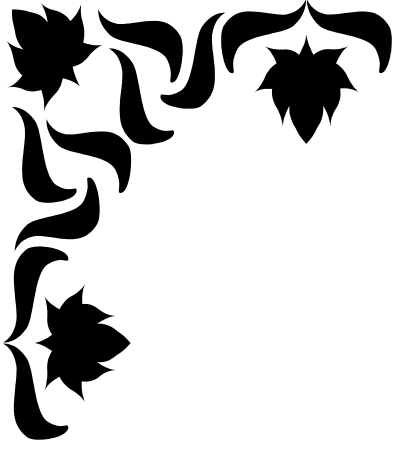
يتمثل الهدف العام للدراسة في معرفة واقع الكفاءات المتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، ولدراسة هذا الواقع هدفت هذه الدراسة من أجل تشخيص الواقع الفعلي الذي تلعبه كفاءات المدير في وظيفة إدارة الموارد البشرية ودراسة مدى توفر الكفاءات للمدراء الموارد البشرية في مؤسسات ولاية جيجل بالإضافة إلى الخروج بنموذج من الكفاءات مناسب ويتناسب مع مدير الموارد البشرية ويعمم على باقي المؤسسات والوحدات التنظيمية مع تقديم بعض المقترحات ذات الفائدة والتي من شأنها أن تعزز الكفاءات للمدراء في وظيفة إدارة الموارد البشرية.

الدراسة الثالثة: طيبي نادية، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدي وسيدي بلعباس، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية تنمية الكفاءات وتطويرها وما يصاحب ذلك من عملية تعلم تنتج عنه معرفة باستمرار كآلية لتعزيز الميزة التنافسية، بالإضافة إلى التعرف على الخلفية النظرية للذكاء الاستراتيجي من خلال تحديد مفهومه ومعرفة أبعاده مع تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتطوير الكفاءات وتقديم الاقتراحات اللازمة لتعزيز أثر الذكاء الاستراتيجي على ضمان تطوير الكفاءات البشرية وتنميتها.

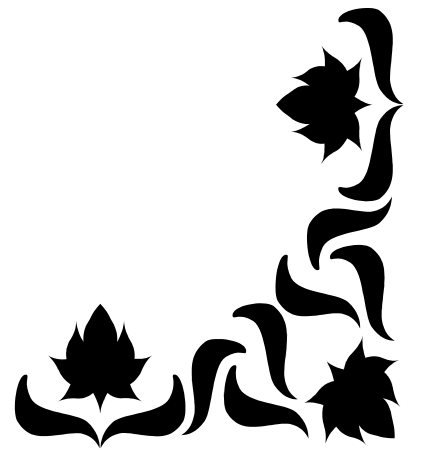
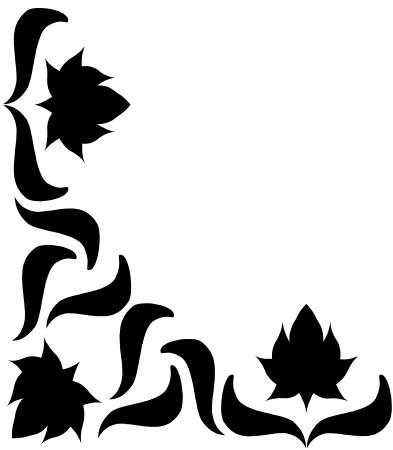
الدراسة الرابعة: مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

لقد سعت من خلال هذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف منها محاولة الاستقراء بعمق علمي، وتحليل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل تسيير الموارد البشرية خاصة الكفاءات منها وتحليلها، ومحاولة طرح أفكار جديدة تثمن الفلسفة الإدارية الحديثة وحسن تطبيقها في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بما يقود إلى تحقيق أداء متميز، بالإضافة إلى توضيح العلاقة والتأثير المتبادل بين الأداء الاستراتيجي التنافسي وتسيير الكفاءات مع اقتراح عدد من التوصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عنها البحث، ووضع بعض الاقتراحات اللازمة لتحسين فعالية استراتيجية تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية مهما اختلف حجمها أو نشاطها وضرورة لتبنيها لهذا المنهج لبلوغ الأداء وتميزه.



الفصل الأول

مدخل إلى إدارة الموارد البشرية



تمهيد الفصل:

يحتل موضوع إدارة الموارد البشرية موقعا هاما خاصة في فترة التحرر والعولمة والتطورات الحديثة بمختلف أشكالها، وذلك بسبب حدة المنافسة والتطورات التقنية التي جعلت المنظمات في موقف صعب، حيث لا يكفي الأداء العادي التقليدي فقط لمواجهة هذه المنافسة على الصعيد الداخلي والخارجي وهذا ما دفع بهذه المنظمات إلى تحسين أدائها إلى درجات عالية لكي تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي، لأن أداء أية منظمة يجب أن يكون مواكبا للتطورات من أجل ضمان ديمومتها وتحقيق نتائج مرضية.

فالمنافسة لا تقتصر فقط على الموارد أو العوامل الأخرى بل كذلك على الموارد البشرية التي أصبحت أحد أهم العوامل التنافسية لنجاعة المنظمة، الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في ادارتها مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من دورها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، لأن الدور التقليدي لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمنظمة، وهذا ما تطلب إدارتها وفق منظور استراتيجي وذلك من خلال تقييم المهارات التدريب التحفيز إلى غير ذلك من أساليب أخرى من أجل تحقيق أهدافها.

ومن خلال دراسات الباحثين في المجال وجدوا أن تطبيق أي نموذج أو إدارة هاته الموارد البشرية يجب أن يعتمد على الكفاءة إذ تعتبر هذه الأخيرة من المواضيع المهمة أيضا، إذ وجب البحث المتواصل عن كيفية إدارة ورفع مستويات كفاءات الموارد البشرية من أجل أن تستطيع المنظمة تفعيل نشاطها داخليا وخارجيا.

وبالرغم من أهمية موضوع إدارة الموارد البشرية ورفع كفاءتها إلا أن وضع إطار لمفهومها في المنظمات يعد أمر صعب حيث تعددت مفاهيمها والطرق لإدارتها، نظرا لاختلاف طبيعة عمل كل منظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ومن أجل التوصل إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية بكفاءة وطرق تنفيذها ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا الفصل إلى كل من أساسيات حول إدارة الموارد البشرية، ماهية إدارة الموارد البشرية، والرفع من كفاءة الموارد البشرية من خلال أربع مباحث:

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها.

المبحث الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية وأدوارها وتحدياتها.

المبحث الثالث: مفهوم كفاءة المورد البشري وانواعه.

المبحث الرابع: سياسات الرفع من كفاءات الموارد البشرية داخل المؤسسة.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد المكونة لكل منظمة ولهذا يجب إدارتها، ويرجع ذلك إلى أهمية هذه الموارد التي تمثل أحد الوسائل المهمة واللازمة لنجاح أية منظمة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

من خلال هذا المطلب سيتم الإلمام بمفهوم إدارة الموارد البشرية بشيء من التفصيل.

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تقوم الإدارة على تنظيم العناصر الرئيسية في أية منظمة أو مشروع والتنسيق بينها لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويتوقف ذلك على كفاءة العنصر البشري، سواء في عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه أو المراقبة، لهذا تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية.

لقد تعددت المفاهيم لإدارة الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

1-1- المفهوم الأول: إدارة الموارد البشرية هي جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللّازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة.

1-2- المفهوم الثاني: هي سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار، التعيين، التدريب، التقويم والحوافز المالية والمعنوية.¹

1-3- المفهوم الثالث: أن إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل ومتربط يتضمن مجموعة من العمليات (الأنشطة) المتصلة والمتداخلة.²

ومن خلال المفاهيم السابقة نصل إلي أن كل المفاهيم قد ضمت أو شملت كل وظائف إدارة الأفراد، كما أنها تظهر الطبيعة الإدارية لإدارة الموارد البشرية، بدءا من الاختيار والتعيين وصولا إلى التخطيط والتنبؤ بالموارد البشرية.

ويضعنا هذا التعريف أمام عنصر ذو أهمية وجب التطرق إليه ويتمثل في وظائف إدارة الموارد

البشرية والذي سوف يثري مفهوم إدارة الموارد البشرية كالتالي:³

¹ - امينة جاب الله، سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة دراسة حالة مصرف السلام-الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، 2013/2014، ص: 12.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع -القاهرة-، ص: 37.

³ - هشام بوكفوس، أساليب تنيمه الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة-سوناريك فرجوية)، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة الاخوة منتوري-قسنطينة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2005/2006، ص: 60.

2-وظائف إدارة الموارد البشرية:

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها، أي أنها متميزة، وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل، وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد، ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج الإنتاجية، الدافعية وبرامج التنمية والتدريب، والتخطيط المهني وتقييم الأداء، وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام و الواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم ، و تهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر تأثيرا على مجالات عديدة للمنظمة ، و تشمل هذه الأنشطة بعضا مما يلي:¹

- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها.
- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
- اختيار وتعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة.
- تقديم الفرد للعمل وتدريبه.
- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
- تصميم أنظمة تقييم الأداء.
- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير.
- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط.
- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد لحل مشكلاتهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.
- تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.

¹ - هشام بوكفوس، مرجع سابق، ص:60-61.

المطلب الثاني: ظهور إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها

المبحث الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الأفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة، وتعد سياسات أفراد على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم.

وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الأفراد من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر.

1- المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:¹

- التوسع في استخدام الآلات واحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

لقد كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت. فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المنكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة.

¹ - بلقرة زين الحياة، تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في إطار الجودة الشاملة - دراسة سوسيولوجية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا الطور الثالث (ل.م.د) في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة حاج لخضر باتنة-01، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، 2017/2018، ص: 62.

2-المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة **فريدريك تايلور** والذي لقب بأبي الإدارة، وقد حدثت هذه الحركة من عام 1840 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى.

وقد توصل **تايلور** إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:

- تطوير حقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشري.

وبالرغم من أن **تايلور** قد أكد على معايير العمل، وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز، إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، وتركز الهجوم على مطالبته العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، واهماله للعنصر الإنساني.

3-المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول الصناعية وخصوصا في مجال المواصلات وصناعة المواد الثقيلة،¹ وقد حاولت نقابات العمل على زيادة الأجور وخفض ساعات العمل، وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال، ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل (الإدارة).

4-المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جيدة لاختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، ومن أمثلة هذه الاختبارات ألفا وبيتا، وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، وفي خلال هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال وأنشأت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان،

¹ - بلقرة زين الحياة، مرجع سابق، ص: 63.

ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية. وكان معظم الموارد البشرية بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية.

في عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدا على نحو ملائم، وأنشأت كثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

5-المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب "الهاوثورن" بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة "التون مايو" وقد أفنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضاء العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

6-المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر

لقد تمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسؤولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم بل شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج وتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث¹.

المبحث الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية وأدوارها وتحدياتها

كما نعلم أن إدارة الموارد البشرية من خلال التعريفات السابقة بأنها هي الإدارة التي تهتم بالأشخاص و العاملين داخل العمل في المنظمة، بإعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي قسم من العملية الإدارية الذي يحتوي علي مجموعة من النشاطات ، و الوظائف التي تستخدم في إدارة هنا العنصر و بأسلوب إيجابي و فعال، الذي بدوره يساهم في تحقيق المصالح الخاصة بالمنظمة وبما فيها ولهذا أضح مفهوم إدارة الموارد البشرية ذو أهمية واسعة لما له من أهداف إيجابية حيث أنها تحتل المراتب الأولى في الإدارات التي يتم إنشائها في مرحلة تأسيس أي منظمة بالرغم من التحديات الداخلية و الخارجية التي تواجهها هذه الإدارة.

¹ - بلقرة زين الحياة، مرجع سابق، ص: 64.

المطلب الأول: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمات

1- أهمية إدارة الموارد البشرية

ترتبط أهمية الموارد البشرية في التنظيم من أنها أهم عناصر العملية الإنتاجية حيث ترتبط أهميتها بأهمية العنصر البشري نفسه وهذا ما أظهرته مختلف نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال، ويمكن حصر هذه الأهمية في العناصر التالية:¹

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في وضع القرارات التي تتعلق بعملهم.
- وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظيفة الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر يزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل.

إن الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي يسهل التعامل مع الأفراد العاملين المرتبطين بنشاط المنظمة، مما يزيد من إنتاجيتها ويعزز مركزها وإن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تساهم في استقطاب أفضل العمال وتوفر لهم أحسن مناخ ليفتح أهم المجال للإبداع والابتكار لحل ومواجهة المشاكل المحتمل وقوعها الناجمة عن شتى المجالات بطريقة صحيحة.

2- أهداف إدارة الموارد البشرية

من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها داخل المنظمة تتمثل فيما يلي:²

2-1- العمل على تحقيق الكفاءة الإنتاجية:

إن أهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية هي تحقيق الكفاءة الإنتاجية، فالمؤسسات منذ الماضي وهي تهتم بزيادة الإنتاجية، فهدف إدارة الموارد البشرية من أهداف المنظمة، كما أنها تسعى لتحقيق الهدف الوظيفي المتمثل في رفع أداء العاملين ومهاراتهم.

¹-بروق مريم، رويخة مريم، كفاءات مدراء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2018/2019، ص: 80.

²-سلامة امينة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة دكتورا في العلوم الاقتصادية تخصص ادارة الأعمال، جامعة الجبلالي اليايس سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2015، ص: 14-15.

بفضل نظام متمثل في نظام تقييم الأداء بدراسة تأثير الأنشطة التي يقوم بها العاملون على تحقيق هدف الإنتاجية وبالتالي تقاس فعالية إدارة الموارد البشرية بمدى مساهمتها في تحقيق أهدافها ولا يكون هذا إلا من خلال دمج الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة من: معدات، الآلات، تكنولوجيا....، فمن خلال كفاءة الفرد وحسن استخدامه لهذه الموارد يحصل على السلعة أو الخدمة بالموصفات المحددة سالفا بأقل تكلفة وبأقل جهد.

كما أن التدريب الجيد يضمن أحسن الممارسات كما يرفع درجة انتمائه وولائه للشركة أو المنظمة التي يعمل بها وزرع فيهم حب العمل من خلال التحفيز.

2-2- العمل على تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي:

إن الكفاءة الإنتاجية تساعد على بقاء المنظمة واستمرارها لكن هذا لا يكفي لمواجهة التنافسية القوية، إذ يجب أن يرتبط الكفاية الإنتاجية بالفعالية في الأداء التنظيمي أي يجب أن تتوفر الجودة العالية في المنتج أو الخدمة المقدمة، وذلك قصد تلبية حاجات العملاء، إذ أن الحكم على جودة المنتج أو الخدمة لا يكون فقط من قبل المنظمة وإنما من الأفراد المقدمة إليهم، وهذا لن يكون إلا بفضل الكفاءة والمهارة العالية لذا وجب توعية العامل بضرورة كسب رضا الزبون.

المطلب الثاني: أدوار وتحديات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الحديثة

تتميز بيئة المنظمات المعاصرة بعدة خصائص فرضت على المنظمات وإدارة الموارد البشرية من باب أولى تحديات وضغوطات كبيرة أثرت على عمليات تصميم المنظمات وثقافتها واستراتيجياتها وقراراتها المختلفة، ونوعية وكفاءة وتوجهات الموظفين، وتتجلى أبرز هذه التحديات الحديثة فيما يلي¹:

1- التطور والتوسع الصناعي:

الذي ميز العصر الحديث وما نتج عنه من كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب يجعل من الصعب التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها مع ضرورة المحافظة عليها من خلال نظم واجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة مسؤولة ومخصصة. وقد أشار إلى هذا "واست" حيث قال: " لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية أن

1- حرز الله محمد لخضر، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-ENICAB، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015م، ص: 92-93.

تصل إلى مستوى عال من الازدهار إذا لم تعط لمتعاونيها (العمال) في أي درجة من السلم المهني الذي يوجدون به الوقت الضروري لتطورهم".

2-تحديات العولمة التنافسية والأداء المتميز :

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذا التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وافرازاتها القيمة المتباينة، بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضعة للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.

إن رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة يستدعي بالضرورة الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة، وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة، ويتضمن هذا التحدي تركيز إدارة الموارد البشرية على تعظيم أداء الموارد البشرية من خلال:¹

- التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجيدة.

- التركيز على تنمية فرق العمل.

- تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية.

3-ثورة المعلومات والتسابق لاكتساب المعرفة:

إن التحول الذي يشهده العالم الآن من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة يعني الكثير لإدارة الموارد البشرية، فلا شك أن المعرفة هي المتغير الأساسي الذي سوف يؤثر على التقدم العلمي خلال القرن المقبل، وسوف تحتل المعرفة موقع الصدارة مقارنة بالموارد الاقتصادية الأخرى، فالمعرفة كما قال "فرانسيس بيكون": هي القوة، من هذا المنطلق فإن امتلاك منظمات الأعمال لمصادر المعرفة سوف يكون سبيلها الأولى لامتلاك القوة "قوة المعرفة" ومن ذلك يمكن القول: أن منظمات الأعمال خلال الفترات القادمة لن تحرز تقدما علميا ملموسا في ضوء "ما تملك" من موارد مادية فقط ولكن في ضوء ما تعرف أيضا، وبمعنى آخر فإن منظمات الأعمال يجب أن تعد العدة لمواجهة تحديات عصر المعرفة.

¹-حرز الله محمد لخضر، مرجع سابق، ص: 93.

4-التحديات التكنولوجية وثورة الاتصالات:

لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما حدا بالمنظمات الإنسانية إلى تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية.

كما ساهمت ثورة الاتصالات في خلق صيغ جديدة للعمل كالإعلان في الأنترنت، التجارة الإلكترونية، الدراسة عن بعد، بل العمل عن بعد، كما تساهم هذه الثورة في عولمة الاقتصاد العالمي.¹

5-التحديات البيئية:

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وافرازاتها المختلفة.

6-التطور في نظم معلومات الموارد البشرية و بروز الاتجاهات الجديدة في التنظيم:

فكان لا بد من تطوير أنظمة آلية للتوصل إلى أفضل سياسات في الأجور، الحوافز، ساعات العمل، الإنتاج والخدمات، المستويات التنظيمية وغيرها، لذا كانت هناك حاجة ماسة إلى بناء قواعد معلومات متطورة للغاية لتزويد مديري الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الاستراتيجية للعمالة وأنشطتها، كما أن ظهور الاتجاهات الحديثة في التنظيم ساهمت في زيادة الاعتراف بإدارة الموارد البشرية ومن هذه الاتجاهات: إدارة التغيير، القدرة التنافسية للسوق العالمية، فلسفة الجودة الشاملة، القيم الثقافية للمنظمة.²

1- حرز الله محمد لخضر، المرجع نفسه، ص: 94.

2- حرز الله محمد لخضر، مرجع سابق، ص: 94.

المبحث الثالث: مفهوم الكفاءة وأنواعها

إن الاختلاف والتنوع في طبيعة نشاط المنظمات وتعدد طرق الإدارة صاحبه تنوع في طرق رفع الكفاءات وأدواتها ومن أجل تحديد مفهوم تنمية الكفاءات يجدر بنا توضيح مفهوم مصطلح الكفاءة واستخداماته في مجال إدارة الموارد البشرية، وصولاً إلى المقاربة القائمة على تنمية الكفاءات.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة

تشكل الكفاءات اليوم الميزة التنافسية الأكثر حسماً بين المنظمات، فالكفاءة هي التي تصنع التفوق، إن تفعيل دور هذه الكفاءات يخضع لحد كبير لمستوى المنظومة في المنظمة والتي تقع على عاتقها صقل المهارات وتحديثها باستمرار.

إن أقدم مفهوم للكفاءة كما جاء في القاموس التجاري سنة 1930 هو مجموع المعارف، المميزات والقدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص اتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تفترض معارف مبررة بصفة عامة تعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية، الميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة.

وعرفها كل من "ج.هامال" و "باراها لاد": على أنها تحصيل كل من القدرة والمهارة ذات الصلة أساساً بالكفاءات الفردية كما توجد عدة أساليب يمكن أن تنتهجها المنظمة بغرض تجديد وزيادة مخزونها من هذه الكفاءات بغية المحافظة على الميزة التنافسية من أهمها:

-التعلم التنظيمي المبني على تجارب وخبرات المنظمة.

-الإبداع الذي يستخدم الكفاءات الحالية للتوصل إلى كفاءات متجددة عن طريق المزج الأمثل للكفاءات.

-اكتشاف العلاقات الموجودة وضرورة تطوير العلاقات مع الزمن.

يركز هذا التعريف على أن الكفاءة تحقق ميزة تنافسية للمنظمة يجب المحافظة عليها وتجديدها بمرور الزمن ذلك من خلال الاستفادة من الكفاءات الفردية الحالية والتعلم التنظيمي والإبداع.

وفي تعريف آخر ل "جون ماري بريتي": هي تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أو القابلة للتحريك بغية القيام بمهمة محددة.

نستخرج من هذا التعريف إحدى المميزات الأساسية للكفاءة وهي الغاية حيث يتم تجميع كل المعارف وتوجيهها لتحقيق هدف معين مسبقاً كما يؤكد على القدرة على التصرف بالمعرفة لوحدها غير كافية¹.

¹ - بركاني صبرينة، دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة - أم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، 2015/2014، ص: 19-20.

المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات وأنواعها.

بالرغم من أن البحوث والدراسات كانت تركز كثيرا في البحث عن الأبعاد الأساسية لكفاءات الموارد البشرية، إلا أننا نجد أنه في بعض العلوم الإنسانية نال مفهوم الكفاءات أهمية كبرى في دراسات وبحوث علم النفس، وعلى الرغم من التنوع في تلك المجالات، حيث الكفاءة مفهوم غير نمطي، إذ يأخذ تأويلات عدة في الاستخدامات المختلفة إلا أن هذا المفهوم لا يخرج عن مجموعة من العناصر التي تعتبر مشتركة ونمطية.

1- أبعاد الكفاءة

بعد التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، وبالتالي فإن مصدر كل أنواع الكفاءات هو الفرد، وبالتالي كل الباحثين يقومون بتحليلها على مستوى الفرد. وقد استطاع "دوراند" الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة، ويمكن إبراز هذه الأبعاد فيما يلي:¹

1-1- المعرفة

تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة المهيكلة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص. وتتمثل المعرفة التي تتطلبها ممارسة كفاءة ما فيما يلي:

1-1-1- معارف عامة:

تعتبر المعارف العامة من أهم الموارد غير ملموسة التي يعتمد عليها الفرد في التصرف بكفاءة، في تلك المعارف المكتسبة، وبصورة عامة يكون ذلك عن طريق التعميم الرسمي (المدرسي، الجامعي) أو عن طريق التكوين... إلخ، فالمعرفة العامة تتعمق بمعرفة المبادئ الكبرى والأساسية لمجال معرفي ما، فهي جد مجدية لإجراء التشخيصات التي تسمح للفرد بالفهم.

1-1-2- المعرفة الخاصة أو المتخصصة: وهي نوعان:

أ-المعرفة النظرية التطبيقية المتخصصة:

تتطلب ممارسة أي مهنة جملة من المعارف النظرية والتطبيقية حول هذه المهنة، فالكفاءة لا تتوفر على المعارف النظرية فقط بل تستدعي فهم النظرية والقدرة على استخدام هذه المفاهيم،

¹اسيا طالب، بن شعبان جهاد، دور إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري -دراسة حالة جامعة مسيلة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2016/2017، ص: 32-33.

واستغلالها أحسن استغلال من خلال اعتمادها في ممارسة نشاط معين، فاكتساب هذه المعارف يجعل العامل محترف في هذا الميدان.

ب-معارف خاصة بالمحيط الوظيفي:

إنها معارف تابعة لسياق النشاط المهني، فهي مكتسبة أساساً من خلال الخبرة والمسار المهني، ويمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل، المصلحة، القسم أو المنظمة، الأمر الذي يسمح للفرد التصرف بدقة.

1-1-3-المعرفة العملية أو الإجرائية:

هذا النوع يسمح بتحديد كيفية التصرف، أي تحديد كيفية العمل، فعلى خلاف المعرفة العامة التي توجد بشكل مستقل عن النشاط الذي يمكن أن يساهم في تحقيقه، فالمعارف العملية تصف النشاط المراد إنجازه كالإجراءات المتعلقة بتصحيح أخطاء على مستوى برنامج ما، فهي تساهم بشكل كبير في اكتساب المهارة التي سنتناولها في العنصر الموالي.¹

1-2- المهارة

هي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها المؤسسة لضمان الأداء الفعال وهي قابلة للتغيير التطوير والتنمية المستمرة، وتتمثل في القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقاً، لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتغيير طريقة اتقانها.²

1-3-الاستعداد

الاستعداد قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية، والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل، والاستعداد هو نجاح كل نشاط سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة.

ويمكن القول ان الكفاءة هي مزيج بين المعرفة، المهارة والاستعداد وتختلف كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة ويمكن إظهار ترابط الأبعاد الثلاثة للكفاءة وفق ما يلي:

1-4-المعارف والمهارات: إذ نلاحظ أنه هناك تداخل بين المفهومين في تشكيل الكفاءات، فهذه الأخيرة ترتبط بالمهارات وبالطريقة التي يستخدم فيها الفرد جزءاً من معرفة، كما تشير المهارات إلى المعرفة الممكن توظيفها، أي قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة، وهذه الأخيرة مخزنة في عقولهم ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال.

1- اسيا طالبي، بن شعبان جهاد، مرجع سابق، ص:33.

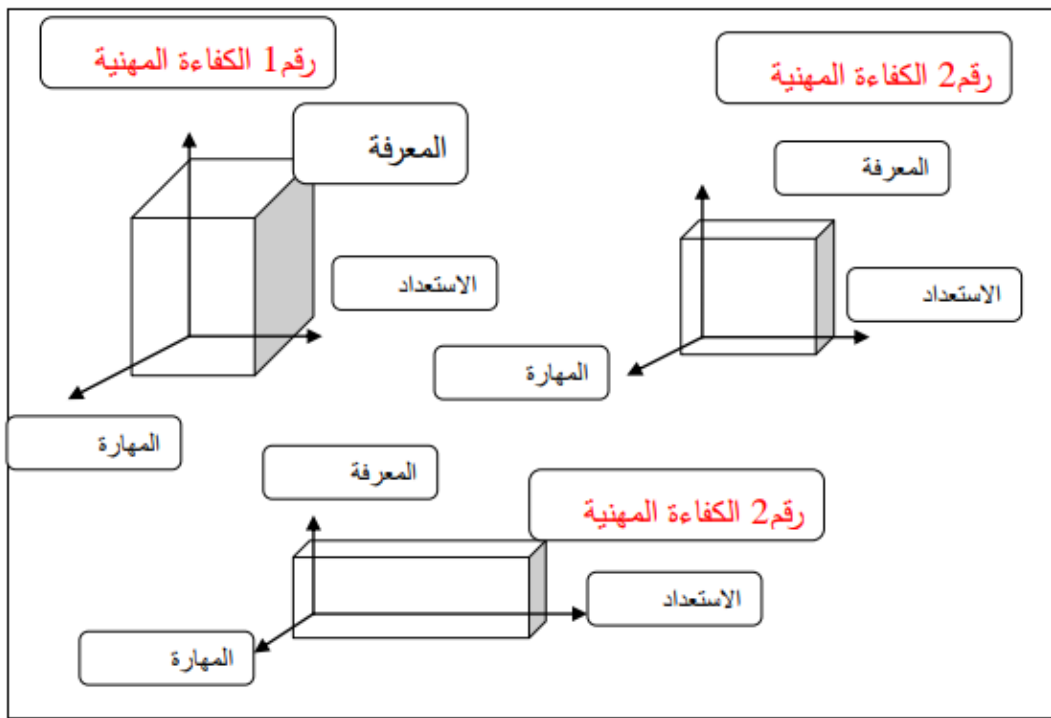
2- اسيا طالبي، بن شعبان جهاد، المرجع نفسه، ص: 34.

- المهارة والاستعداد: من الضروري معرفة أن استعمال المهارات من طرف الأفراد من غير استعداد لها غير فعالة تماما، وكذلك للاستعداد دون مهارة.

- المعارف والاستعداد: إذ يركز التجسيد الحقيقي للمعارف في استعمال سلوكيات ملائمة، والتي تبقى غير مجدية من دون معارف، يعني من دون فهم للاستراتيجيات وسيرورة النشاط، مثلا لا يمكن أن يكون الفرد كفاء مهما كان مستعد لفعل ذلك.¹

نلاحظ أن الكفاءة رقم 2 تختلف على الكفاءة رقم 1 فقط من حيث مستوى المهارة، أما بالنسبة للكفاءة رقم 3 فهي تختلف عليها من حيث مستوى المهارة والمعرفة.²

الشكل رقم (01): أبعاد الكفاءة



المصدر: اسيا طالبي، بن شعبان جهاد، مرجع سابق، ص: 35.

2- أنواع الكفاءة

يختلف تصنيف الكفاءات تبعا لتعدد المعايير والزوايا التي ينظر من خلالها الباحثون والمختصون، وعلى هذا الأساس ظهرت العديد من التقسيمات نذكر منها:³

1- اسيا طالبي، بن شعبان جهاد، المرجع نفسه، ص: 34.

2- اسيا طالبي، بن شعبان جهاد، المرجع نفسه، ص: 35.

3- طيبي نادية، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدي وبلعاس، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017/2018، ص: 112.

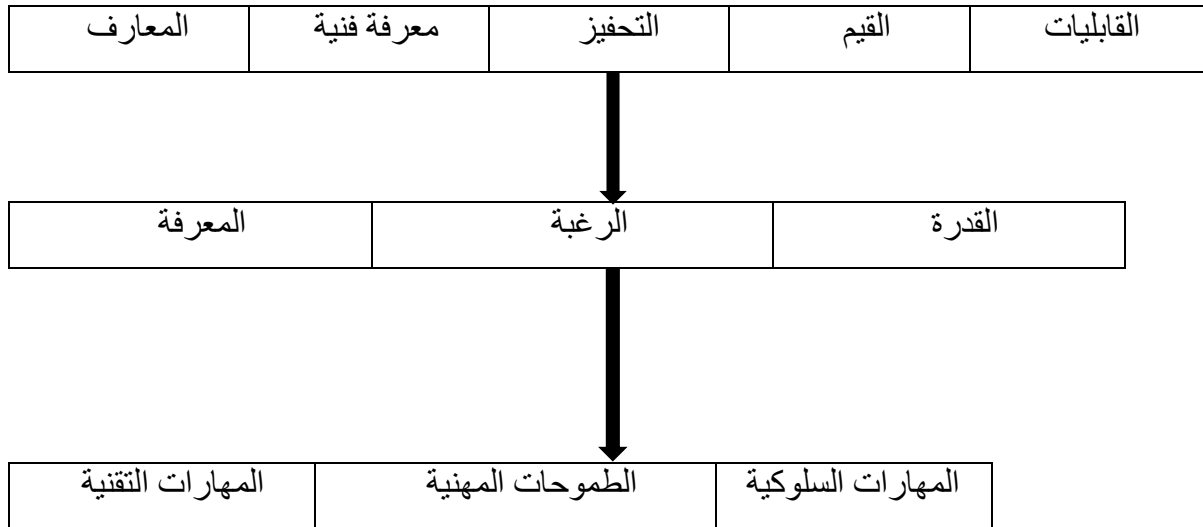
2-1- الكفاءات الفردية:

إن مفهوم الكفاءات الفردية يعتبر من المواضيع التي تلقى اهتماما كبيرا مقارنة بالكفاءات الجماعية نظرا للدور الأساسي الذي تلعبه في التطوير المهني للأفراد، علاوة على أن الكفاءة الفردية هي مركز اهتمام إدارة الموارد البشرية على اعتبارها المكون الرئيسي لرأس المال البشري بالمنظمات، وتتعلق الكفاءة الفردية بكل فرد مهما كان مستواه، وسواء كان يطبقها في حياته الشخصية أو في وضعية مهنية.

وحسب "ديجوكس" تعبر الكفاءة الفردية عن معارف مهارات العاملين وتطورهم، وهي خاصية فردية متعلقة بمستوى أداء وظيفي معين، وهذه الخاصية تتشكل من أبعاد: ملامح الشخصية، التحفيز، المهارة....

تمثل الكفاءة الفردية نتيجة للتجارب المتحكم فيها بفضل المهارات والخصائص الفردية، فهي تتعلق بحشد مجموعة من العناصر (معارف، مهارات، سلوك، استعداد...) والتوليف بينها.

الشكل رقم (02): تقسيمات الكفاءة الفردية



المصدر: طيبي نادية، مرجع سابق، ص: 113.

من خلال الشكل أعلاه يتضح بأن الكفاءة الفردية تتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة والتي يمكن تقسيمها كما يلي¹:

- التقسيم الأول: يعتبر الكفاءة الفردية مكونة من المعارف، الدوافع، القيم والقابلية .
- التقسيم الثاني: فقد اختصر المكونات السابقة في القدرة، الرغبة والمعرفة .

1- طيبي نادية، مرجع سابق، ص: 113.

- **التقسيم الثالث:** يعتبر الكفاءة الفردية ما هي إلا كفاءات سلوكية وكفاءات تقنية يمتلكها الفرد، حيث تتمثل الكفاءات السلوكية في القدرات الاجتماعية للعامل ومدى استعداده لحل المشاكل بالإضافة إلى قدرته على التوجيه والتسيير، في حين ترتبط الكفاءة التقنية بأداء المهام والأنشطة في الوظيفة ومن السهل ملاحظتها وقياسها.

يرى "زريفيان فيليب" بأن الكفاءة الفردية تعني الأخذ بروح المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات نلاحظ أن "زريفيان" قد ربط مفهوم الكفاءة الفردية بقدرة الفرد على اتخاذ مبادرات، وهذا يتطلب وجود لا مركزية في القرار التسييري على مستوى المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد، كما يتطلب منح هذا الأخير الاستقلالية الكافية، لكي يتمكن من اتخاذ القرار الذي يناسب الوضعية التي تواجهه.

مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة فإن المناصب التي شغلها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، ويمكن تلخيص الخصائص التي ينبغي توافرها في الأفراد لتحقيق الكفاءة الفردية فيما يلي:¹

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة.

- سرعة التعلم من خلال التحكم السريع في التقنيات العملية.

- القدرة على اتخاذ القرار، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.

- إيجاد جو ملائم للتطور والتوجه نحو العمل الجماعي.

- القدرة على مواجهة المشاكل والخروج من الوضعيات الصعبة.

يمكن القول أن الكفاءة تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة التنقيب واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية).

2-2- الكفاءات الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا وأحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعات العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية، والعودة إلى التجارب

¹ - طيبي نادية، مرجع سابق، ص: 114.

وتوظيف النتائج، فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تتركز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة.

حسب "بوترف" الكفاءات الجماعية هي: نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً، ولا نعني بأي حال من الأحوال بأن الكفاءة الجماعية هي مجموع الكفاءات الفردية رغم أن الأولى لا يمكن أن تكون دون الثانية، ولكن تتوقف أساساً على نوعية التفاعلات التي تتم فيما بينها والذي يشكل ما يسمى بالتآزر وهذا المفهوم يرمز إلى العلاقة "5=2+2" ويعني أن أثر التفاعل بين الكفاءات يكون أكبر من الآثار المأخوذة على انفراد.

انطلاقاً من هذه المؤشرات نستنتج أنه لتحقيق الكفاءة الجماعية يجب على المؤسسة القيام بجملة من الممارسات الإدارية يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.

- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم ورأسمة التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

2-3- الكفاءات التنظيمية:

من الضروري أيضاً التطرق إلى الكفاءات التنظيمية كنوع مهم جداً للكفاءة بالمنظمات، والتي تترجم مجموع الكفاءات الجماعية علاوة على الكفاءات الفردية للمنظمة ذلك أن المنظمة تشتمل على العديد من الجماعات سواء تعلق الأمر بالجماعات الرسمية أو غير الرسمية، ويمكن أن تشمل الكفاءات التنظيمية عدة كفاءات حسب المستوى التنظيمي وحسب تعدد الوظائف (كفاءات تقنية، كفاءات الإدارة والتخطيط، كفاءات فنية، كفاءات التنفيذ، كفاءات... وغيرها). تسمى أيضاً بالكفاءات الأساسية وهي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.

فالكفاءات التنظيمية تدرج تحت بنية تحتية تدريجية، حيث نجد بعض الباحثين المهتمين بموضوع الكفاءات يدرجون تصنيفات في شكل تدريجي أو ما يسمى ترتيب نسبي بحسب درجة أهمية الكفاءة، حيث هذا التصنيف موضوع في إطار خاص ويشمل مستويين هما على التوالي:

¹ - طيبي نادية، مرجع سابق، ص:116.

-المستوى الأول على الصعيد التنظيمي: حيث نجد المستوى التنظيمي لتدرج الكفاءات الذي يقصد به ترتيب الكفاءات من منظور المنظمة نفسها بالنظر إلى غيرها من المنظمات وتسمى أيضا بكفاءات المنظمة، وهي كفاءات تتعلق ببيئة الأعمال والتغيرات الحاصلة فيها، ويرتب "ايريك لامارك" هذه الكفاءات بشكل تصاعدي على النحو التالي:

الكفاءات القاعدية: هي كفاءات تحوزها المنظمة إلزاميا لممارسة نشاط ما في قطاع معين وبصفة عادية.

الكفاءات المميزة: هي كفاءات تكتسبها المنظمة أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة، وهي تخص قطاع نشاط واحد.

الكفاءات الجوهرية: هي كفاءات مميزة غير قابلة للتقليد وتستعمل في مهن مختلفة وتسمح باقتحام أسواق متعددة.

-المستوى الثاني على الصعيد الفردي: يشكل هذا التدرج إطارا مرجعيا لتمييز الفئات المستخدمة بغية إحداث استقرار اجتماعي واستغلال أمثل للقدرات البشرية.¹

2-4- الكفاءات الاستراتيجية:

الكفاءات الاستراتيجية هي تلك الكفاءات المتعلقة بالبعد الاستراتيجي للمؤسسة والتي تسمح لها بالتأقلم والتكيف مع بيئتها التنافسية ويتم تحديدها ومقارنتها بما يتمتع به الأفراد وتسمى المنظمات إلى تنميتها من خلال المزج بين الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا) الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة) والموارد التنظيمية (نظام التنسيق، الرقابة)، من هذا المنطلق لا تكون الكفاءات استراتيجية إلا إذا توفرت المعايير التالية :

- معيار الاستراتيجية ويظهر من خلال الأهمية الاستراتيجية للكفاءات.
- معيار الندرة ويظهر من خلال انفراد المنظمة عن باقي المنظمات بتشكيلة متميزة ونادرة وليس لها مثيل في سوق العمل ليكون مصدرا للميزة التنافسية، مساهمة الكفاءات في خلق القيمة، بحيث الطبيعة المتباينة لها من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل مساهمتها في القيمة متباينة.²
- إن الكفاءات الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم إيجاد تكامل ما يبين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما يبين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة.³

¹ - طيبي نادية، مرجع سابق، ص: 117.

² - طيبي نادية، المرجع نفسه، ص: 118.

³ - طيبي نادية، المرجع نفسه، ص: 120.

المبحث الرابع: سياسات الرفع من كفاءات الموارد البشرية داخل المنظمة

المؤسسات اليوم في حاجة لتشكيلة من الكفاءات الحديثة، التي تمكنها من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، والمعرفة الإدارية المعاصرة وأساليب وطرق العمل الجديدة، هذا ما خلق حاجة ملحة للتطوير المستمر قصد اكتساب كفاءات متنوعة وحديثة لتلبية حاجات العمل الحالية، ومواجهة الحاجات المستقبلية في ظل التغيرات السريعة، ومن هنا أصبح لزاما عليها البحث عن طرق أكثر فاعلية لرفع كفاءتها البشرية وبالتالي خلق بيئة داخلية للتعلّم، والنمو، القدرة على التفاعل، واقتناص الفرص المتاحة.

المطلب الأول: ماهية الرفع من كفاءات الموارد البشرية

1- تعريف الرفع من كفاءات الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف للرفع من الكفاءات نذكر منها:¹

1-1-التعريف الأول: يقصد بعملية رفع الكفاءات زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات.

2-1- وتعريف أيضا: " وهو موقف وسلوك تتبناه المؤسسة، لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف امكانيات نموها".

حيث ينظر الى هذه العملية من خلال المحاور التالية:²

وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.

3-1- كما عرفت بأنها: " الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتنمية قاعدة كفاءاتها، فهي ذلك المزيج من الطرق، والوسائل، والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها."³

4-1- وأيضا هي: " عملية تهدف الى تحسين قدرات الموارد البشرية على انجاز مهام متعددة، وزيادة مواهبها بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها اعمالها الحالية وهذا يحسن من القدرة التنافسية للمنظمة، ويجعلها قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة بها، بالإضافة الى القيم المعنوية للموارد البشرية."⁴

1- سعداوي نعيمة، تنمية الموارد البشرية في البلدان لنامية من خلال آليات حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية" دراسة حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015، ص. 112

2- المرجع نفسه، سعداوي نعيمة ص: 112

3- مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 270

4- روبيرت ماتيس وجون جاكسون، تعريب محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا، 2009م، الفصل السابع، استقطاب الموارد البشرية، ص 418.

المطلب الثاني: خطوات رفع كفاءات الموارد البشرية وأهميتها ومعوقاتها

أصبح الاهتمام بتطوير ورفع الكفاءات، يشكل رهانا كبيرا للمؤسسات التي تريد الاستمرارية والبقاء، لهذا أخذت المؤسسة تفكر في الطرق والوسائل التي قد تساهم في تنمية وتطوير العنصر البشري.

1- خطوات رفع كفاءات الموارد البشرية:

يمر رفع الكفاءات بعدة مراحل هي:¹

1-1- التدريب

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة، والمتعلقة بأعمالهم، وأساليب الأداء الأمثل لها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يتمتعون بها، بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يكتسبونها، ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين، والتطوير في العمل الإنتاجي وتأمين الوصول إلى الأهداف الانتاجية المتصاعدة.

- مفهوم التدريب:

تعددت تعاريف التدريب، إلا أنها لا تختلف عن بعضها فهي تتفق في الركائز الأساسية له، التدريب هو عملية صقل وتنمية مهارات الموارد البشرية، في سياق معرفي ومنهج علمي.² نلاحظ من هذا التعريف ان التدريب يتعلق بتحسين أداء الموارد البشرية لوظائفها الحالية ويوجه نحو العمال التنفيذيين بصفة خاصة، بينما تتعلق رفع الكفاءات بالمستقبل الوظيفي للموارد البشرية، وتوجه غالبا نحو المدراء، وهو الامر الذي وضحه "اندرو سيكولا" في الجدول التالي :

الجدول (01): المقارنة بين التدريب ورفع الكفاءات

معيّار المقارنة	التدريب	تنمية الكفاءات
فئات المشاركين	العمال التنفيذيين.	المدراء.
المجال	العمليات الفنية والميكانيكية.	المفاهيم النظرية والفكرية والعمليات التجريدية

1- عبد المعطي محمد غساق ويعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م، ص: 33-34.

2- عبد المعطي محمد غساق ويعقوب حمدان، مرجع سابق، ص: 35-37.

الأهداف	اهداف مباشرة تتعلق بالعمل او الوظيفة قصيرة المدى	المعرفة العامة والتفكير المنهجي
---------	---	---------------------------------

-المصدر : عبد المعطي محمد عساق ويعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية : الأسس والعمليات ،دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2000م،ص37.

-التعليق على الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول رقم(01) ان التدريب يشمل الموارد البشرية التي تعمل في وظائف تنفيذية، وذلك بإعطائها معارف تتعلق بكيفية انجاز مهامها الحالية على أكمل وجه. بينما تنمية الكفاءات ترتبط بالمدرء، وترتكز على تعليم الموارد البشرية المعارف التي تمكنها من التفكير السليم واتخاذ القرارات الصائبة لحل المشكلات.

تجدد الإشارة الى وجود اختلاف بين اراء الباحثين حول مجال تنمية الكفاءات، فمنهم من يعتبرها حكرا على المدرء، ومنهم من يعتقد انها تشمل جميع الشرائح الوظيفية (مدرء وتنفيذيين). يرى "جون ويرنر" و"ارندي ديسايمون" ان التدريب يرتبط بتعليم الموارد البشرية الكفاءات اللازمة لأداء مهام ووظائف محددة في حين تركز رفع الكفاءات على اعداد الموارد البشرية لتحمل مسؤوليات مستقبلية، أي التدريب يستهدف الحاضر، بينما رفع الكفاءات تستهدف المستقبل.

نلاحظ ان "جون وارندي" اعتمد على معيار الزمن للتمييز بين التدريب ورفع الكفاءات، حيث يشمل التدريب الوظائف الحالية للموارد البشرية أي انه يشمل الزمن الحاضر، اما رفع الكفاءات فتستهدف مستقبل الموارد البشرية وهنا يمكننا ان نفتح قوس للتذكير بوجود وجهة نظر مخالفة لوجهة نظر الباحثين، حيث يرى بعض المفكرين ان رفع الكفاءات تشمل حاضر الموارد البشرية ومستقبلها معا وهي وجهة النظر التي اعتمدنا في بحثنا هذا ومن مؤيدي هذا التوجه ما يلي :

يرى "مالكولم بيل" ان رفع الكفاءات مرتبطة الى حد كبير بالتدريب، حيث يستعمل المصطلحان معا للتعبير عن حالة واحدة، فنقول التدريب والرفع، والتدريب هو أحد سبل التنمية، والتي تتأثر بجملة من العوامل، كأولويات الموارد البشرية المتعلقة بالعمل او بالحياة بصفة عامة، طرق الإدارة، السلوكيات والمحيط الاجتماعي الداخلي، نظام التعويضات والحوافز، ثقافة المنظمة والمجتمع الذي تنتمي اليه.¹

نلاحظ ان "مالكولم بيل" يعتبر التدريب كجزء من رفع كفاءات الموارد البشرية، التي تعتمد على عدة أساليب من بينها التدريب، كما نرى الباحث ان كلمتي تدريب وتنمية تشكلان معا مصطلح مركب هو التدريب والرفع، الذي يستخدم للتعبير عن مفهوم رفع الكفاءات.

¹ - مالكولم بيل، تعريب والبرمجة، التدريب الناجح للموظفين، للدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1997م، ص 10.

نلاحظ من خلال ما سبق ان رفع الكفاءات مفهوم حديث مقارنة بمفهوم التدريب، ورغم ذلك يوجد تداخل كبير بينهما، الأمر الذي يصعب الفصل بينهما، الى درجة استخدام المصطلحين كترادفتين أحيانا كمصطلح مركب من كلمتين أحيانا أخرى، خاصة وان التدريب يمثل احدى طرق رفع كفاءات الموارد البشرية.

- خطوات التدريب: تتم بالخطوات التالية¹

- تحديد الاحتياجات التدريبية: تمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس في صناعة التدريب، وتقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية².

فهي تعتبر الأداة الأساسية التي من خلالها يتم تطوير وتنمية الأفراد، ويعتبر كذلك أمرا في غاية الأهمية

حيث أن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يجعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا، وواقعا، ويوفر الكثير من الجهود والنقاقات.

- تصميم برنامج التدريب: تصميم البرنامج التدريبي يُعنى بتحديد الأهداف التدريبية، والتعليمية، وانتقاء مفردات البرامج وتتابعها، وتوقيتاتها، والأساليب التدريبية التي ستعتمد، وشروط المشاركة بالبرنامج، ومعايير تقييم وقياس فاعلية البرنامج.

*وتتضمن مرحلة تصميم البرنامج التدريبي ما يلي: ³

1-تحديد الموضوعات التدريبية أو وضع محتوى خطة التدريب: ويقصد بها وضع محتوى التدريب الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية، ويتم هذا من خلال التعرف على المشاكل التي تحدث في المؤسسة، ومن ثم تعمل على تحديد ما يجب عمله لتجاوز هذه المشاكل.

2-تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي: ويتم هذا التكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية المختلفة، وتقوم هذه الفكرة على اعتبار البرنامج وحدة متكاملة تقسم إلى وحدات فرعية ترتبط بهدف واحد ومحدد.

- تنفيذ برنامج التدريب: وتعني تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية أي أنها مرحلة إدارة البرنامج التدريبي واخراجه إلى حيز الوجود.

إنّ التدريب الفعال يتطلب الالتزام من قبل المدربين، والمتدربين، ويجب متابعة تنفيذ أنشطة التدريب وفق الجدول الزمني المحدد لها، واجراء التعديل اللازم في حالة بروز المعوقات أو المشاكل.

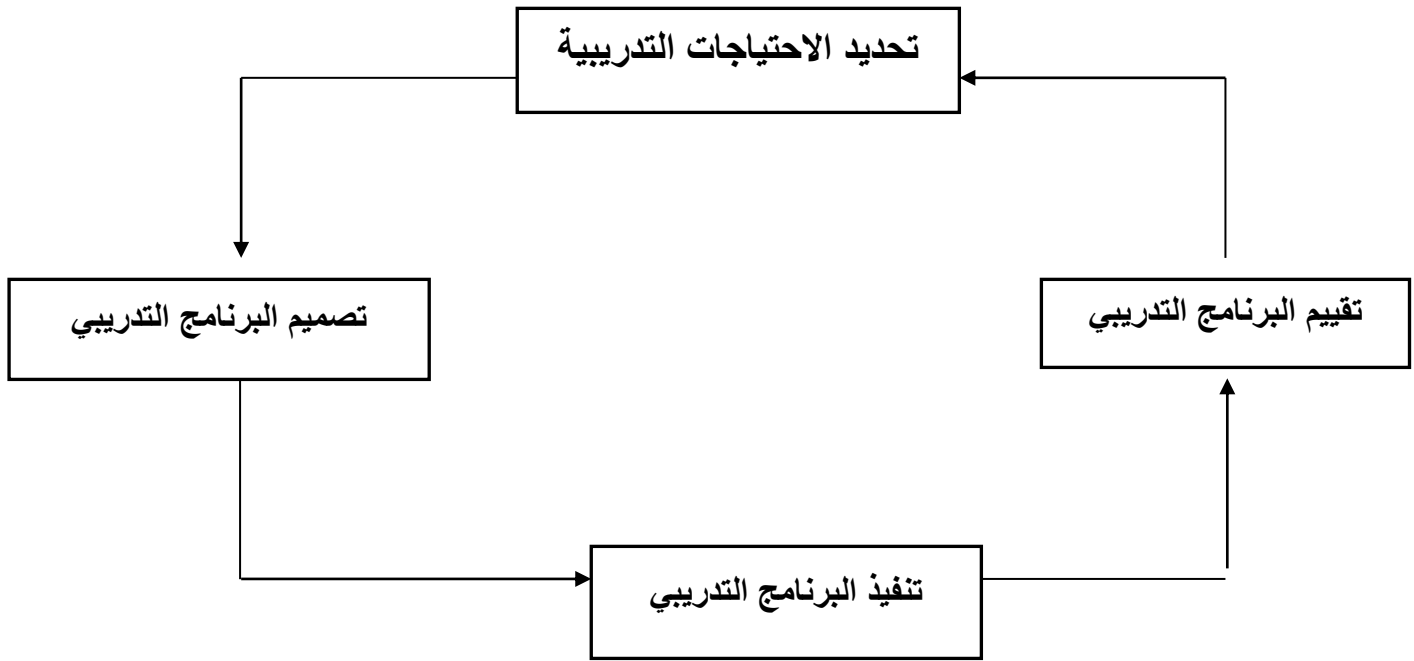
¹ - عمر مصطفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، -2005، ص. 458.

² - بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص. 94.

³ - عمر مصطفى عقيلي، مرجع سابق، ص: 478.

- **تقييم كفاءة التدريب:** يجب على المدراء المباشرين للمتدرب التحقق من مدى انتفاعه من التدريب بعد انتهائه، ومدى فاعلية ذلك التدريب، لذا لا بد من تقييم أداء المتدرب بعد انتهاء تدريبه، وفي ضوء ذلك يتحدد مدى حاجة الفرد لمزيد من التدريب، ومدى قيمة التدريب الذي تم له. ويمكن أن نوضح خطوات التدريب من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): خطوات تدريب الكفاءات البشرية



المصدر: عمر مصطفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، - 2005، ص: 458

2- التعليم والتعليم المستمر التعلم الافتراضي

1-2- **التعليم:** هو عملية نقل المعارف وتنميتها في سياق منهجي وتطبيقي، أي انها عملية تركز على اكساب الموارد البشرية معلومات عامة واسعة، بينما رفع الكفارات هي عملية تحسين وانماء للقدرات ووجهات النظر والصفات الشخصية¹.

1-1-2 **التعليم المستمر:** بعض الموارد البشرية تعمل في تخصصات تعرف تطورا كبيرا، لذلك بحاجة ماسة الى التعليم المستمر، من أجل مواكبة المتغيرات والمستجدات الحاصلة في مجال

¹ عبد الباري إبراهيم وزهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى نظمي الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص-ص 301-303

تخصصها، وفي بعض البلدان كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية ويكون التعليم المستمر شرطاً قانونياً لضمان بقاء التراخيص الممنوحة لبعض المختصين لممارسة نشاطهم سارية المفعول (كالأطباء والمحامين). وتجدر الإشارة إلى أن معظم التعليم المستمر يتم بشكل إداري خارج أوقات العمل، رغم أن بعض المنظمات تطبق برامج للتعليم أثناء العمل، وبرامج للتعليم التعويضي، ويؤدي التعليم المستمر إلى رفع معنويات الموارد البشرية وتطوير أفكارها وزيادة مستوى الثقة بالنفس لديها.

2-1-2- التعلم الافتراضي: مع ظهور شبكة الانترنت وتطبيقاتها من خلال التطورات التكنولوجية التي حدثت في التسعينيات وخصوصاً المتعلقة بالتخاطب المباشر، وإمكانية إنشاء مجموعات تحاورات افتراضية، وإدخال تقنيات الوسائل المتعددة والتخاطب بالصوت، والصورة عن بعد ظهر النمط الحديث للتعلم يعرف "بالتعلم الافتراضي"، حيث بدأ اعتماده في الجامعات الغربية بعد تحقيقه لنتائج جيدة، وظهر أثره الإيجابي في دعم النظام التعليمي ورفع كفاءته، وتحقيق مبدأ التعلم المستمر، والوصول إلى مصادر المعرفة بسهولة.

- **ويقصد بالتعلم الافتراضي:** "تزويد المتعلم عن طريق الشبكة بما يحتاجه من معارف في مختلف المواد المنتقاة أو الاختصاص المختار، بغرض رفع المستوى العلمي أو بغرض التدريب، وذلك باستخدام الصوت، الفيديو، الوسائط المتعددة، كتب إلكترونية، البريد الإلكتروني، مجموعات الدردشة والنقاش... الخ".¹

3- إعادة التأهيل

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

4- التنمية الإدارية

¹ - حنون محمد، طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص. 95-96
² - العربي بلقاسم فرحات، تأهيل الموارد البشرية: قديماً وحديثاً، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص. 31

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

نلاحظ من خلال تعريف التنمية الإدارية السابق أن الاختلاف الجوهرى بينها وبين تنمية الكفاءات يتمثل في الموارد البشرية المستهدفة من العمليتين، ففي حين تعد التنمية الإدارية حكرًا على المدراء، فإن تنمية الكفاءات صارت تمس جميع شرائح الموارد البشرية بالمنظمة، وبالتالي يختلف محتوى برامج التنمية الإدارية عن محتوى برامج تنمية الكفاءات، فهذا الأخير يعد أوسع من سابقه، لأنه يشمل اكتساب كفاءات متنوعة (فنية إدارية)، بينما التنمية الإدارية تشمل فقط الكفاءات المتعلقة بالإدارة (تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة).¹

2- أهمية رفع الكفاءات

تحتل عملية رفع الكفاءات البشرية مركز اهتمام انشغالات المؤسسة، لأن هذه الأخيرة مدركة لمدى حاجتها لتكثيف الموارد مع متغيرات المحيط لكي تضمن استقرارها وتتجلى هذه الأهمية في:²

- ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة.
- ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة التنظيم العميق للأنظمة الاقتصادية.
- وتسعى إدارة الموارد البشرية لتطوير الكفاءات لأنها:
- تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم.
- تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء لأفرادها تجاه مؤسستهم، مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات وحدوث الهدوء والأمن النفسي للأفراد.
- تساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضر أو مستقبلاً.

فأغلب المؤسسات تحتاج إلى الحصول على جودة جيدة لمنتجاتها وخدماتها، فتسعى من خلال تنمية الكفاءات إلى اعتماد أنظمة عالمية للتقييس " كالأيزو " لتضمن بذلك تسويق منتجاتها إلى الخارج، ولا سبيل لتبني ذلك، إلا أن تملك يد عاملة مؤهلة لذلك، وتنمية كفاءات الأفراد هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك، وتتمثل المزايا التي تعود على المؤسسة من خلال تنمية كفاءاتها كون الكفاءات:³

¹ - روبرت ماتيس وجون جاكسن، تعريف محمود فتوح، مرجع سابق، ص 435.

² - عمار طيبي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تنافسية المؤسسات الإعلامية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2012 ص: 93.

³ - فاطمة الزهراء مهديد، آمال قبائلي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري، 2012، ص: 07.

- مورد إنتاجي أساسي، بفعل أشكاله الجديدة التي تركز على المعرفة، والخبرة، والمهارة.
- تضخم معلوماتي يحتاج المسيرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة.
- مصدر لخلق ثقافة تنظيمية جديدة، تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، وتقاسم المعلومات والمعارف والتعاون بين الأفراد المنتمين للمؤسسة.
- وكذا تكمن أهمية رفع كفاءات الموارد البشرية داخل المنظمة أو المؤسسة الى سد ثغراتها المعرفية الحالية والمستقبلية، والتي تؤثر سلبا على أدائها وبالتالي تكون تنمية الكفاءات ضرورية في حال تراجع مستوى أداء الموارد البشرية.

تتجلى أيضا أهمية رفع الكفاءات بالنسبة للمنظمات ومواردها البشرية، من خلال النقاط التالية:

- اثراء وتحيين معارف الموارد البشرية.
- تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف، في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي.
- سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية، وزيادة ولائها للمنظمة.
- تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة انتاجيات المنظمة.
- تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال اكساب الموارد البشرية مؤهلات جديدة، تمكنها من شغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة.
- استفادة الموارد البشرية من فرص الترقية، وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل.
- توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
- رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجابا على المنظمة، ويحقق رضاء زبائنها.
- اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع.

3- معوقات الرفع من كفاءات الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

توجد مجموعة من المعوقات تعترض عملية الرفع من كفاءات الموارد البشرية، بالإضافة الى مواجهتها لجملة من التحديات وهذا ما سنعرضه من خلال النقاط التالية:

3-1- معوقات رفع الكفاءات:

توجد العديد من العوائق تعترض المنظمات في مجال تنمية الكفاءات وقد تحول دون تحقيقها لأهدافها

وقد ارتأينا تقسيم هذه المعوقات حسب مصادرها كما يلي:¹

¹ - مارلكولم بيل، مرجع سابق، ص:10.

- **عوائق مالية:** تتمثل في تكلفة رفع الكفاءات، التي تختلف باختلاف الوسائل المستخدمة في العملية وأهدافها.

- **عوائق تتعلق بالزمن:** في بعض الحالات يكون الوقت المتاح لتنمية كفاءات الموارد البشرية غير كاف، بسبب التطور السريع الذي يعرفه الاقتصاد الحديث.

- **عوائق تتعلق باختيار القائمين في عملية التنمية الكفاءات:** هنا تطرح إشكالية الاختيار المصادر الداخلية، والمصادر الخارجية، أو المزج بينهما وقد يكون سوء الاختيار بين هذه البدائل سببا كافيا لفشل عملية رفع الكفاءات.

- **عوائق تتعلق بمكان تنمية الكفاءات:** تتطلب أساليب تنمية الكفاءات السالفة الذكر توفر المكان المناسب، وكذلك الوسائل والتجهيزات الضرورية، وهذا لا يكون لجميع المنظمات.

- **عوائق تتعلق برفع الكفاءات:** نجاح عملية رفع الكفاءات مرتبط باختيار مواضيع مناسبة لأهدافها، وتشتمل مكونات الكفاءة (المعرفة العلمية، المعرفة العملية والمعرفة السلوكية)، لأن أي اختلال بأحد هذه المكونات ينعكس مباشرة على نتائج العملية برمتها.

رابعا: التحديات التي تواجهها المنظمات في مجال رفع الكفاءات

تواجه المنظمات على اختلافها جملة من التحديات في مجال رفع كفاءات مواردها البشرية، نوجزها فيما يلي:¹

- جعل رفع الكفاءات استثمارا فعالا بالنسبة للمنظمة.
- تمييز وتحقيق إدارة استراتيجية لرفع الكفاءات.
- الاهتمام الجاد بتلبية متطلبات المنظمة من الكفاءات.
- استعمال الطرق المثلى والمناسبة لرفع الكفاءات.
- جعل الموارد البشرية تتحمل المسؤولية رفع كفاءاتها.
- ضمان تحقيق النتائج المستهدفة من الرفع الكفاءات.

-بالإضافة الى ما سبق تواجه المنظمات تحديين كبيرين هما:

العولمة الاقتصادية وما تفرضه من انفتاح على الثقافات والمجتمعات المختلفة، وبالتالي ضرورة امتلاك كفاءات متنوعة بتنوع هذه المجتمعات.

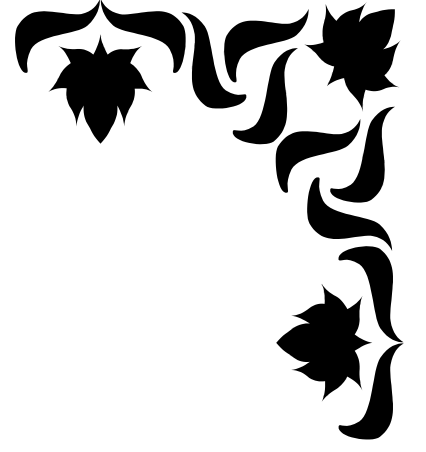
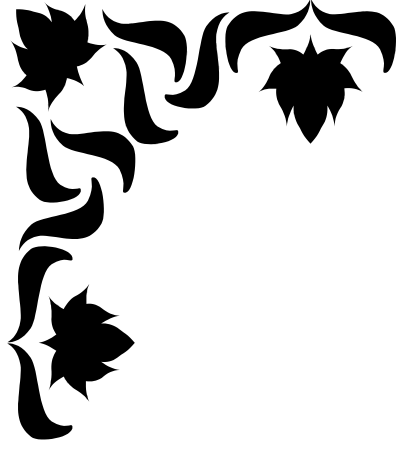
الاعتماد الكبير على اقتصاد المعرفة، والذي يستوجب بدوره امتلاك كفاءات عالية، وتنميتها باستمرار.

¹- Sylvie St et autres، Relever les défis de la gestion des ressource humaines, 2 éme Edition، Gématans Mortin éditeur، Montréal, 2004, P-P 235-281.

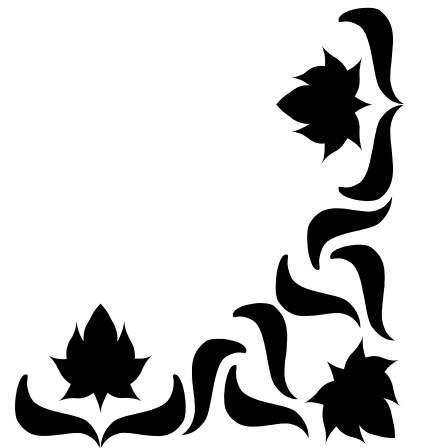
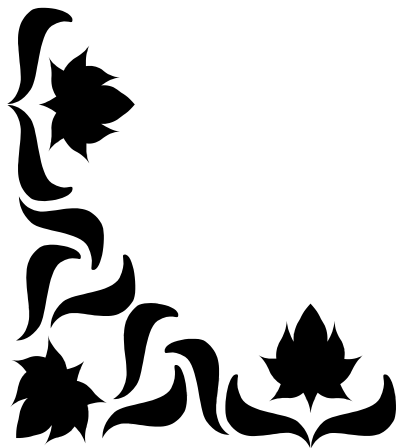
خلاصة الفصل:

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تعد المحرك الرئيسي للمنظمة، تشمل مبادئ وأساسيات من توظيف، تأهيل، أجور، تعليم مستمر، التنمية الإدارية، التدريب وتقييم الأداء، مع الإشارة أن التدريب والتأهيل لا يقتصر فقط على العاملون بل أيضا يجب أن يشمل المدراء من أجل تحقيق نوع من التناسق والانسجام باعتبار المدراء أعلى السلم الهرمي للإدارة وذلك بسبب البيئة وما تفرضه من فرص وتهديدات خاصة المنافسة بات من الضروري الاهتمام بهذه العناصر حيث دفعت بالمنظمات إلى إدخال استراتيجيات متنوعة وذلك قصد معرفة كل من نقاط القوة والضعف.

إن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى رفع الكفاءات، وهي تتطلب عملية إدارية كونها ممارسة تسييريه تهدف إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية، الفعالية في الأداء التنظيمي وتنمية العنصر البشري وذلك من خلال تحويل معارف وسلوكيات العاملون لصالح المنظمة، اذ يجب على هذه الأخيرة (المنظمة) أن تحدد الطرق الاستراتيجية بحيث يجب أن تكون قادرة على خلق جو من الاتصال وإرساء ثقافة جماعية تعاونية وهذا ما يدعى بالكفاءة الجماعية، اشباع حاجياتهم وإعطاء أولوية لحقوقهم وإذا نجحت المنظمة في إدارة ورفع الكفاءات بالرغم من العراقيل الداخلية والخارجية التي تواجهها فإنها ستساهم فعلا في تحقيق قيمة مضافة والأهداف المسطرة لأنها بذلك ستستقطب المزيد من العمال الأكفاء.



الفصل الثاني
دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور



تمهيد الفصل:

إن الرفع من كفاءات الموارد البشرية يتطلب إدارة فعالة وسياسات استراتيجية حديثة يجب إنتهاجها من طرف المنظمة لتحقيق أهدافها والتميز وهذا لن يتحقق ما لم تعمل المنظمات على تطويرها وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات معينة وطرق وصفية كالمقابلة مع عدة الفئات من داخل المنظمة من إطارات وعمال عاديين، واحصائية قياسية متنوعة كالاستبيان وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) التي تقوم بترجمة كل ماهو وصفي إلى كمي يمكن من خلاله تبيان مدى ارتباط العينات محل الدراسة مع كفاءة المورد البشري من أجل الوصول إلى اتخاذ القرارات المناسبة لضمان الرفع من كفاءة الموارد البشرية و الرفع من إنتاجية المنظمة معا.

على هذا الأساس سوف نتطرق في هذا الفصل إلى قياس كفاءة الموارد البشرية ونتائجها ستأخذ بعين الاعتبار كحلول فعالة فقد تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مجال الدراسة، الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني: السياسات المتبعة للرفع من كفاءة الموارد البشرية

المبحث الثالث: الإعداد المنهجي للدراسة التطبيقية

المبحث الأول: مجال الدراسة، الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

من خلال هذا المبحث سنحاول القيام بالدراسة الميدانية وفق ثلاثة مجالات: -مجال زمني - مجال مكاني - مجال بشري، بالاعتماد على أدوات مختلفة بشء من التفصيل لقياس والرفع من كفاءة الموارد البشرية.

المطلب الأول: عينة ومتغيرات الدراسة.

1- عينة الدراسة

تمثل مجالات الدراسة الميدانية الحدود التي جرت في اطارها هذه الأخيرة، وتنقسم الى ثلاثة متغيرات تتمثل في: المجال الزمني، المجال المكاني والمجال البشري.

1-1- **المجال الزمني:** تمت الدراسة خلال السداسي الثاني لعام 2022 تم من خلالها اعداد أداة الدراسة وهي المقابلة.

1-2- **المجال المكاني:** جرت الدراسة الميدانية في شركة كوندور الكترونيكس.

1-3- **المجال البشري:** أجريت الدراسة الميدانية على عينة من الموارد البشرية العاملة بشركة كوندور الكترونيكس، من إطارات وعمال عاديين.

2- التعريف بالمؤسسة: شركة ذات أسهم كوندور (SPA CONDOR ELECTRONICS).

على إثر انتقال الجزائر من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، ونظرا للجو الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية جديدة، وفتح أبواب الاستثمار في السوق الوطنية والدولية أمام الخواص، ونتيجة لتطور والمواكبة، وزيادة الطلب على المنتجات الإلكترونية والإلكترومنزلية، تأسست مؤسسة كوندور.

تنشط هذه المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أبريل 2002، وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003.

وقد نشأت المؤسسة في بيئة ملائمة، حيث أن نشاطها في صناعة الإلكترونيك والإلكترومنزلية يعرف انتعاشا في بلادنا، وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية، وكذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني لتلحق بركب الدول، وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية، وخاصة وأن هذه الصناعة متمركزة محليا في ولاية برج بوعريريج.

تقع مؤسسة «كوندور» بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج، مجموعة بن حمادي " عنتر تراد معناها: عنتر للتجارة، وهي تحمل كذلك العلامة التجارية "condor"، والرمز الذي يوجد أمام

الكلمة "Condor" يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، ومعروف عنه أنه يطير عاليا حتى يكون فآل خير عليها، والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد، وتقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة بـ: 80104 م² ، أما طبيعة استثمارها فهي صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والإلكترو منزلية، يبلغ عدد عمال المؤسسة حوالي 15000 عامل موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص، وقد تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية "ISO".

3- أدوات الدراسة:

3-1- الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:

الأدوات التي تم استخدامها في الدراسة الميدانية تعتبر ركن هام في عملية التصميم المنهجي للدراسة وهي الوسيلة أو الطريقة التي يستطيع بها الباحث حل مشكلته والتقرب من معالم دراسته وان المقدرة على استعمالها يعطي وزنا وقيمة للدراسة فالباحث يستخدم الأدوات التي تتلائم مع طبيعة البحث أو الدراسة.

إن اختيار الأدوات المنهجية لا يتم بشكل عفوي، وانما تأتي بمراعاة نقاط من أهمها:

- ميدان أو تخصص الباحث.
- نوعية مجتمع الدراسة.
- موضوع البحث وطبيعته.

وبما اننا اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي كان يتوجب علينا استخدام الوسائل التي تخدم الموضوع :

3-1-1-المقابلة: تعد المقابلة استبانة شفوية يقوم من خلالها الباحث بجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المفحوص.

كما تعرف على أنها "تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول احدهما (وهو القائم) بالمقابلة ان يستشير بعض المعلومات او التغيرات لدى المبحوث"¹.

حيث تكمن أهمية المقابلة في:

- إمكانية تكييف الأسئلة وفق حاجة الباحث وغاياته، مع ضمان الحصول على إجابات لكل الأسئلة.
- ملاحظة ردود أفعال المستجوبين وبالتالي الاستفادة منها.

¹ فوزي غرابية واخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، الطبعة 03، دار وائل، عمان، 2002 ، ص61.

وتم استخدام المقابلة الحرة أو غير المقننة وهي التي لا تكون الأسئلة موضوعة مسبقاً، بل يطرح الباحث سؤالاً عاماً حول مشكلة البحث، واستخدمت هذه المقابلة مع:

- مدير مديرية الموارد البشرية لشركة كوندور الكترولنيكس.
- مسؤول مصلحة التكوين والتدريب والتمهين لشركة كوندور الكترولنيكس.
- إطارات في مصلحة الصيانة.
- عمال عاديين.

3-1-1- الاستبيان:

يضم الاستبيان مجموعة من الأسئلة تتعلق بمتغيرات البحث، وقد تكون هذه الأسئلة مفتوحة، أي تتيح لأفراد العينة الإجابة، وقد تكون أسئلة مغلقة يطلب من المستجوب الاختيار بين مجموعة من البدائل المحددة، ويتيح هذا النوع من الأسئلة فرصة الحصول على أجوبة دقيقة حول موضوع الدراسة، كما يسهل للباحث عمليتي الترميز ومعالجة البيانات احصائياً.

استخدمنا في دراستنا الميدانية استبيان مكون من استمارة ذات ثلاثة محاور رئيسة كما يلي:

- **المحور الأول:** خصصناه للبيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة بغية إبراز خصائصها ويشمل هذا الجزء مايلي:

- **الجنس:** يتضمن الذكر والأنثى

- **السن :** قسمناه الى أربعة مجالات تشمل كل الفئات العمرية للموارد البشرية ، فئة أقل من 25 سنة ، فئة من 25 سن الى 35 سنة، فئة من 35 سنة الى 50 سنة، وفئة اخيرة الذين تفوق أعمارهم عن 50 سنة.

- **المؤهل العلمي:** تم تقسيمه الى خمسة مؤهلات وهي على الترتيب كما يلي: - شهادة الدراسات التطبيقية او تقني سامي - ليسانس - ماستر - ماجيستير - دكتوراه.

- **الخبرة الوظيفية:** مقسمة الى ثلاثة مجالات، المجال الأول يضم الموارد البشرية التي تقل خبرتها الوظيفية عن 5 سنوات، المجال الثاني يمتد من 5 الى 10 سنوات، اما المجال الثالث يضم الموارد البشرية التي تفوق خبرتها الوظيفية 10 سنوات.

- **المستوى الوظيفي:** قسمت الموارد البشرية العاملة بالشركة، الى ثلاثة مستويات، المستوى الأول يتمثل في العمال العاديين، والمستوى الثاني الإطارات، والمستوى الثالث يضم الموارد البشرية العاملة في الشركة من اطارات سامون.

- **المحور الثاني:** تم التطرق في هذا المحور من الاستمارة للتوظيف والتكوين والأجور للموارد البشرية في شركة كوندور الكترولنيكس، وتضم 28 عبارة تشمل كل من التوظيف، وكيف يتم، ثم التكوين والتدريب وضم 9 عبارات، وبعده التقييم والذي ضم 5 عبارات، وكانت من أجل معرفة مدى الاستفادة من التكوين والتدريب المقدم، وأخيرا الأجور.

- **المحور الثالث:** تناولنا في هذا المحور كفاءة الموارد البشرية في شركة كوندور الكترولنيكس، وذلك من اجل تقييمها وضم 24 عبارة، مقسمة الى ثلاث أجزاء رئيسية، حيث تضمن الجزء الأول الكفاءات الشخصية، والمتعلقة بكفاءات العمال، أما الجزء الثاني منها فكان محتواه عن الكفاءات التنظيمية أي مرتبط بطبيعة العمل داخل المؤسسة، وفي الجزء الأخير تناولنا الكفاءات على مستوى العمل أي كل ما يتعلق بالعمل وظروفه.

4- الأدوات الإحصائية المستخدمة:

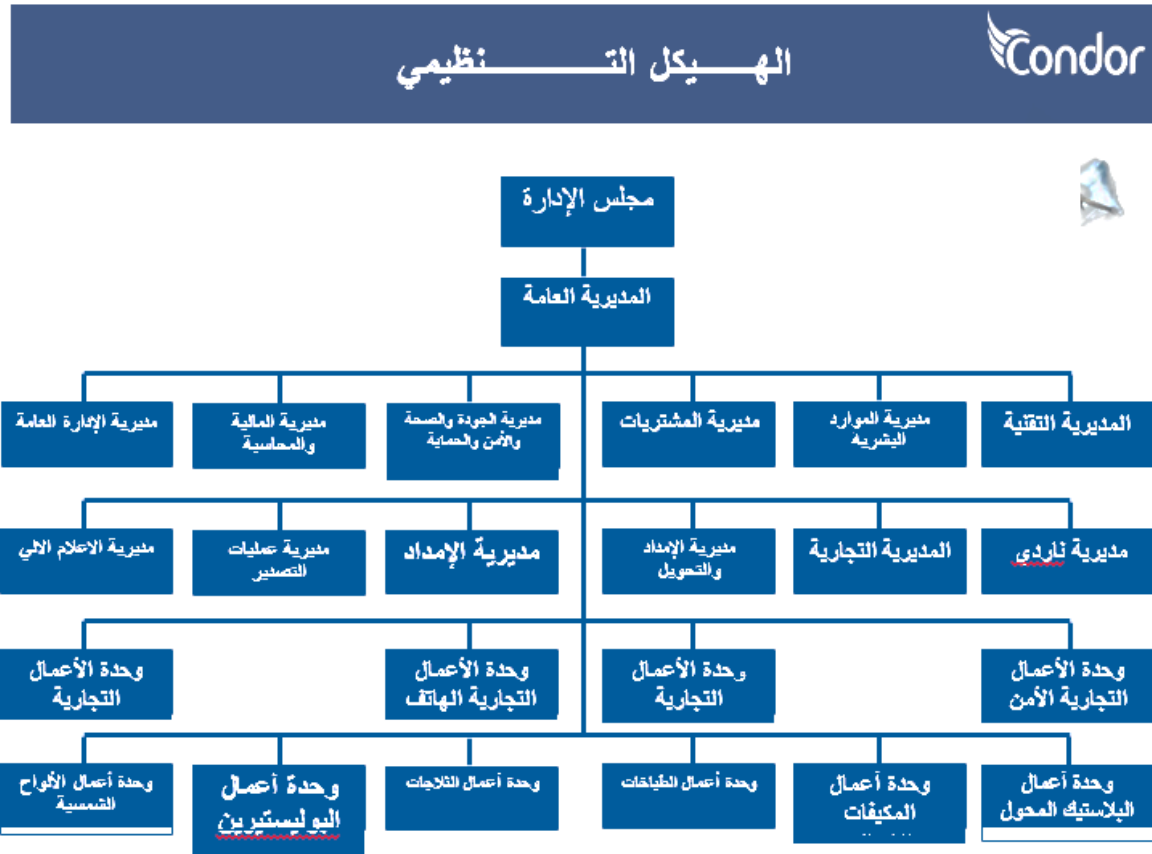
اعتمدنا في دراستنا الميدانية على تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

- التكرارات والنسب المئوية، لتوضيح خصائص العينة المدروسة،
- المتوسطات الحسابية، لمعرفة التوجه العام لاراء أفراد العينة عند إجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

يختص مجلس الإدارة والمدير العام بوضع استراتيجية المجمع وذلك على أساس المعلومات والتحليل التي يحصل عليها بواسطة من الوظائف الاستشارية والتي يقوم بها إدارات من داخل الشركة ويقدم الشكل أدناه أهم المديریات المكونة للشركة الأم وكذا أهم الخلايا الأساسية المكونة لها.

الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي لمجمع كوندور



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد علي مخطط المقدم للهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثاني: السياسات المتبعة للرفع من كفاءات الموارد البشرية

باعتبار ان المورد البشري هو الاستثمار الحقيقي للمؤسسة، وعليه ركزت شركة كوندور الالكترونيكس على رفع كفاءات مواردها البشرية، وذلك بـ:

- تحديد الإستراتيجية العامة للشركة، في مجال التكوين على مستوى المديرين والمسيرين.
- رفع السياسة المنتهجة، التي تجعل من الممكن تحديد استراتيجية التكوين والتدريب للإطارات والعمال.
- تعد هذه السياسة والاستراتيجيات المنتهجة للتكوين والتدريب ثابتة، لإنجاز مخطط العمل والتكوين.
- وعليه يكمن التسلسل الهرمي لهذه الإستراتيجيات والسياسات، في مجال التكوين والتدريب كما يلي:

- سياسة المؤسسة.

- إستراتيجية المؤسسة.
 - سياسة التكوين والتدريب.
 - استراتيجية استخدام التدريب كوسيلة.
 - إرشادات التكوين والتدريب.
 - مخطط التكوين.
- وعليه ومن خلال ما سبق ذكره تقوم المؤسسة بانتهاج السياسات التالية من أجل الرفع من كفاءاتها ما يلي:

- التكوين عن طريق الدورات التكوينية الداخلية.
- الدورات التكوينية الخارجية.
- توظيف إطارات وخبرات للرفع والاستفادة من كفاءتها.
- التدريبات داخل المؤسسة.
- انشاء فرع للتكوين والتدريب *كوندور أكاديمي*.

المطلب الأول: الوسائل المنتهجة للرفع من كفاءات الموارد البشرية.

من بين الوسائل المتخذة من طرف إدارة الموارد البشرية وذلك للرفع من كفاءات الموارد البشرية داخل المؤسسة وهي:

1- سياسة التوظيف:

تعتبر سياسة التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنها خطوة هامة في تحقيق نوع من التوافق والتجانس بين شروط متطلبات العمل وبين مواصفات وخصائص الفرد من حيث القدرات و المهارات و الاتجاهات.

وتتمثل المحاور الأساسية لسياسة التوظيف في شركة كوندور بما يلي:

- ضمان تخطيط الموارد البشرية، بناءً على تحليلات التنبؤ وتوافرها، من أجل الاستجابة لدوران الموظفين وملء الوظائف الشاغرة.
- تحديد الأسس التي يقوم عليها اختيار وتوظيف الكفاءات القادرة على دمج ثقافة الشركة وتعزيزها وإثرائها بالخبرات والمهارات التي تساعد على تحقيق أهداف الشركة.

- ضمان استقبال ودمج الموارد البشرية في الشركة، وتخطيط تقييمها وتطويرها، بما يسمح بالتحسين المستمر لمهارات الموظفين.

تستعين المؤسسة في بعض الحالات من أجل الرفع من كفاءات اطاراتها، بتوظيف إطارات من الخارج، وذلك للاستفادة من خبرتهم.

حيث وظفت في عام 2012 تم توظيف مدير للتسويق، من الجمهورية التونسية ثم كلف بمناصب عليا أخرى داخل المؤسسة.

كما تم توظيف مدير للتسويق والمبيعات في عام 2018.

كما كان هناك توظيف لأجانب من مصر وفرنسا في فروع مختلفة، وذلك في وحدات الإنتاج، وشغلوا مناصب عليا داخل المؤسسة.

وكان توظيفهم عن طريق عقود، وهذه العقود محددة الأجل وتكون عن طريق الأهداف، أي وضع الاهداف المراد تحقيقها من طرف المؤسسة، والزمّن الذي يمكن تحقيقه لهذه الأهداف.

2- التكوين:

تقوم مصلحة التكوين والتمهين التابعة لإدارة الموارد البشرية باعداد مخطط التكوين وذلك حسب متطلبات ، كل مصلحة مثلا : (مصلحة الصيانة التكوين يكون في مجال صيانة معدات الإنتاج، مصلحة المحاسبة الدورة التكوينية تكون في قوانين المالية لكل عام.....) ، وتكون هذه التكوينات عن طريق الدورات التكوينية والتدريبية الداخلية، أي داخل المؤسسة، وتكون خارجية أي في معاهد او جامعات خارج المؤسسة، ويمر اعداد مخطط التكوين بـ :

2-1- اختيار مواضيع التكوين : وتكون هذه المواضيع المنتقاة، من طرف مصلحة التكوين حسب احتياجات كل مصلحة، او يكون عن طريق اقتراح من طرف المسؤول، حيث يتم ارسال نموذج مخطط التكوين من طرف مصلحة التكوين، للمصلحة المعنية بالتكوين، وعليه يقوم رئيس المصلحة او مدير الوحدة باقتراح المواضيع التي يحتاجها عماله او اطاراته، وذلك لإدراجها في مخطط التكوين العام للمؤسسة. الملحق رقم 02

2-2- دراسة مواضيع المقترحة للتكوين: يتم دراسة هذه المقترحات من طرف مصلحة التكوين، ويتم ترتيبها حسب الأولويات والتخصص، وعليه لا يمكن لإطار في مصلحة الإنتاج اقتراح تكوين خارج تخصصه مثلا: يطلب تكوين اللغة الأجنبية.

الفصل الثاني:دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور

وبعد دراستها جيدا يتم اختيار المواضيع، اللازمة والمهمة التي يحتاجها العمال والاطارات والتي تعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة، للزيادة والرفع من كفاءته.

3-2- وضع مخطط التكوين: يكون مخطط التكوين مبرمج سنويا، أي طول السنة، وعليه يتم

تحديد مواضيع التكوين، وكذا تحديد تاريخ التكوين ومدة التكوين التي تتعدى غالبا 3 أيام. الملحق رقم 03 .

مخطط التكوين لعام 2021

التكوين حسب التخصص	عدد التكوينات المجرأة	العمال المكونين	العمال المكونين %
المالية والمحاسبة	4	62	10,44
التنظيمية	5	65	10,94
سلسلة الامدادات	3	33	5,56
تسيير المخزونات	1	13	2,19
إدارة الأعمال	10	141	23,74
الاتصالات	1	32	5,39
الجودة والحماية والأمن والبيئة	8	103	17,34
التسويق والتجارة	3	13	2,19
الإنتاج	6	63	10,61
الصيانة	4	49	8,25
الاعلام الالي	1	11	1,85
المشتريات و المؤونات	1	9	1,52
المجموع	47	594	100

مخطط التكوين لعام 2020

التكوين حسب التخصص	عدد التكوينات المجرأة	العمال المكونين	العمال المكونين %
المالية والمحاسبة	10	96	10,05
التنظيمية	4	55	5,76
سلسلة الامدادات	5	88	9,21
تسيير المخزونات	3	52	5,45
إدارة الأعمال	22	308	32,25
الاتصالات	2	20	2,09

11,31	108	12	الجودة والحماية والأمن والبيئة
4,92	47	6	التسويق والتجارة
2,51	24	2	الإنتاج
5,55	53	7	الصيانة
6,49	62	5	الموارد البشرية
1,05	10	1	الاعلام الالي
1,47	14	2	القضائية
1,88	18	1	المشتريات و المؤونات

كما بلغ عدد العمال المكونين خلال الثلاث سنوات الأخيرة كما يلي:

العمال المكونين	2021	2020	2019
الإطارات	155	534	618
أعوان التركيب	283	381	428
أعوان التنفيذ	156	40	34
المجموع	594	955	1 080

3- التدريبات داخل المؤسسة:

تكون هذه التدريبات ميدانية أي داخل وحدات الإنتاج او المديریات، وتكون موجه بالأخص، للعمال المدمجين الجدد، وذلك بتعليمهم في مناصب عملهم، وقد تكون للعمال المحولين من وحدة لوحدة او من مصلحة لمصلحة.

وقد تتكون هذه التدريبات أيضا الموجهة للعمال والإطارات في حالة تغيير في نمط العمل، استراتيجية العمل تجرى لهم دورات تدريبية، وذلك من أجل اعلامهم بالتغييرات، مثلا تم تغيير استراتيجية التسويق والمبيعات يتم تدريب العمال الخاصين بمصلحة التسويق والمبيعات، وتدريبهم على الخطوات الجديدة للعمل.

4- التقييم:

إن تقييم البرامج التكوينية والتدريبية هي عملية في غاية الأهمية، لأنها تساعد في التعرف على مدى فائدة البرامج ونقاط الضعف فيها من أجل التخلص منها، كما تهدف عملية تقييم الأداء هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين وهذا لغرض الاستفادة منه. عملية تقييم التكوين والتدريب، في الشركة تكون على مستويين الأولى على مستوى المكون والثانية على مستوى العمال المكونين:

- بالنسبة للمكون يتم تقييمه من طرف المكونين مباشرة بعد انتهاء الدورة التكوينية، وعليه ان كان العمال المكونين استفادوا من المكون، واجمعوا على ان الدورة التكوينية كانت جيدة يتم قبولها نهائياً، اما ان كانوا غير راضيين عن الدورة التكوينية، يتم إعادة برمجة الدورة التكوينية تكون خارج مخطط التكوين المبرمج.
- اما بالنسبة للعمال المتكونين في الدورات التكوينية، يتم تقييمهم من قبل المسؤول المباشر وذلك في اجل أقصاه ستة اشهر، في حالة لم يوفق العامل بعد الدورة التكوينية يتم اما إعادة تدريبه أو تحويله الى عمل اخر.

المطلب الثاني: انشاء شركة للتكوين *كوندور اكايمي*:

نظرا لكبر حجم مؤسسة كوندور الكترولنيكس، وكذا احتياجها للعديد من التكوينات والتدريبات، في مجالات عديدة، كان على المؤسسة انشاء شركة خاصة بالتكوين *كوندور اكايمي*.

1- تعريف شركة كوندور اكايمي و نشأتها:

2- الشكل القانوني: شركة ذات أسهم

يشكل إنشاء أكاديمية كوندور التزاماً إدارياً واستراتيجياً حقيقياً، وبالتالي تؤكد مجموعة كوندور أنها تستثمر في مهارات عمالها وتوافق على توفير الموارد والميزانيات لذلك، وعليه، فإن الحفاظ على مكانتها في السوق الوطنية والمصدر إلى المستوى الدولي هو عمل تحد واقناع حقيقي.

- الهدف الرئيسي لكوندور أكاديمي تقوية ورفع الكفاءات والمهارات لجميع العمال وعلى جميع المستويات، ويتم تنفيذ برنامج تدريبي طموح يهتم بعمال الشركة والمجموعة ككل.
- تقدم دورات تدريبية للعمال تسمح لهم بأن يصبحوا أكثر ابتكاراً وربحاً.

تعتبر شركة كوندور أكاديمي مركزاً حقيقياً للمعرفة والتميز يشمل ثلاثة محاور رئيسية، وهي:

- تأهيل ورفع مستوى التكوين والتدريب.

- التكوين والتدريب العالي

- المشورة والدراسة والدعم للأفراد والشركات.

3- اتفاقيات كوندور أكاديمي على الصعيدين الوطني و الدولي :

ولتطوير شبكاتها التقنية والعلمية ، و بهدف التعاون متعدد التخصصات والتعاون ، دخلت في شراكات من خلال اتفاقيات كوندور أكاديمي على الصعيدين الوطني و الدولي :

1-3 على الصعيد الوطني:

- المدرسة العليا للاعلام الالي سيدي بلعباس.

- المدرسة الوطنية متعددة التقنيات الحراش.

- مركز الأبحاث.

- المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت القليعة.

- جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بو عريريج.

- جامعة باب الزوار.

- جامعة الجزائر 03.

- جامعة محمد بوضياف المسيلة.

2-3 على الصعيد الدولي:

- جامعة الصربون فرنسا.

- جامعة ستراسبورغ فرنسا.

- الجامعة الدولية لفلوريدا.

- الجامعة الكندية.

- الجامعة البريطانية.

وكانت عدد التكوينات المقدمة لعمال شركة كوندور الكترونيكس، من طرف كوندور اكاديمي

خلال سنتي 2020 و 2021 كالتالي:

السنة	عدد التكوينات	عدد العمال المكونين
2020	101	1402
2021	47	612

نلاحظ ان هناك انخفاض كبير للتكوينات المقدم للعمال خلال سنة 2021 مقارنة بسنة 2020 وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- تأثير جائحة كورونا على العمل.
- تسريح العمال.
- نقص الإنتاج داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: الإعداد المنهجي للدراسة التطبيقية

يتناول هذا الجزء الطريقة والإجراءات التي اعتمدت في هذه الدراسة، حيث يعطي وصفا مفصلا لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، ويوضح الطرق الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات ومعالجتها؛ بهدف الحصول على النتائج.

المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

1- منهج الدراسة:

المنهج العلمي هو الطريقة العلمية المنظمة التي يستخدمها الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة، وهو الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى الحقيقة في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى.

وتماشيا مع طبيعة الدراسة، ومن أجل تحقيق أهدافها ودراسة الإشكالية المطروحة وتحليل أبعادها ونتائجها والإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات قاما الطالبان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف العلمي الدقيق للظاهرة المدروسة وصفا كميا أو وصفا نوعيا، لاستقصاء الحلول والتفسيرات، وذلك استنادا إلى ما تفرزه البيانات والمعلومات من نتائج، فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة ثم استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

تم حصر مجتمع الدراسة في جميع موظفي شركة كوندور الكرتونيك ببرج بوعريريج. أما عينة الدراسة فقد تكونت من 30 موظف وموظفة. إذ وزعت (50) استمارة واسترجعت (30) استمارة أي أن نسبة الاستجابة (60.00%). وقد وزعت عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية في الجدول أدناه.

جدول (02): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية

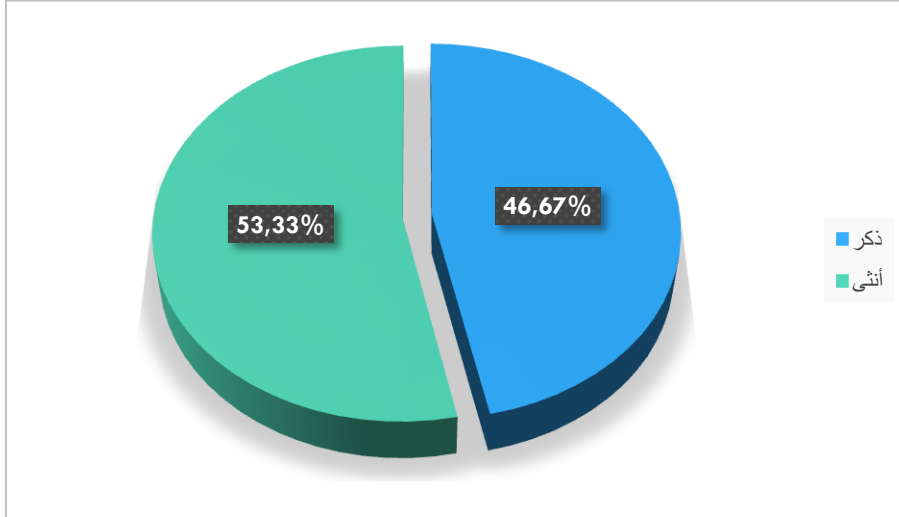
النسب المئوية	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
%46.67	14	ذكر	الجنس	01
%53.33	16	أنثى		
%100	30	المجموع		
%10.00	03	أقل من 25 سنة	السن	02
%66.70	20	من 25 إلى 35 سنة		
%23.30	07	من 35 إلى 50 سنة		
%0.00	13	من 41 فأكثر		
%100	30	المجموع		
%10.00	03	شهادة الدراسات التطبيقية أو تقني سامي	المؤهل العلمي	03
%30.00	09	ليسانس		
%56.70	17	ماستر		
%3.30	01	ماجستير		
%100	30	المجموع		
%33.33	10	أقل من 05 سنوات	الخبرة الوظيفية	04
%53.33	16	من 05 إلى 10 سنوات		
%13.33	04	أكثر من 10 سنوات		
%100	30	المجموع		
%6.70	02	عامل	المستوى الوظيفي	05
%86.70	26	إطار		
%6.70	02	إطار سامي		
%100	30	المجموع		

1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28

بالنسبة لمتغير الجنس: بناء على الجدول أعلاه والشكل البياني يتضح أن ما نسبته 53.33% من إجمالي أفراد العينة هم إناث وهذا ما يوافق 16 فرد متفاعل مع الاستبيان، في حين جاءت نسبة الذكور 46.67% وهو ما يوافق 14 فرد.

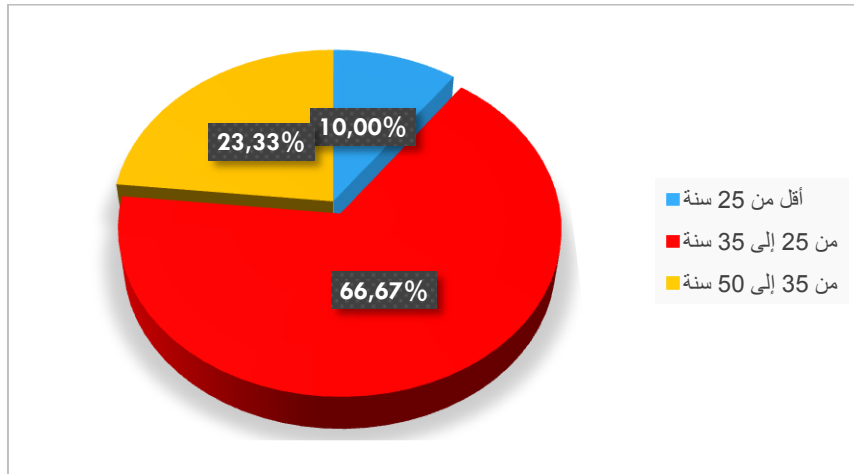
الشكل البياني رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة ببرنامج EXCEL

بالنسبة لمتغير السن: تشير النتائج الموضحة في الجدول والشكل البياني إلى أن ما نسبته 46.51% من إجمالي أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 25 و35 سنة وهو ما يوافق 20 فرد، في حين بلغت نسبة الموظفين الذين تراوحت أعمارهم ما بين 35 و50 سنة نسبة 23.33% ما يعادل 07 أفراد، ليليها في الأخير نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة وذلك بنسبة 03%.

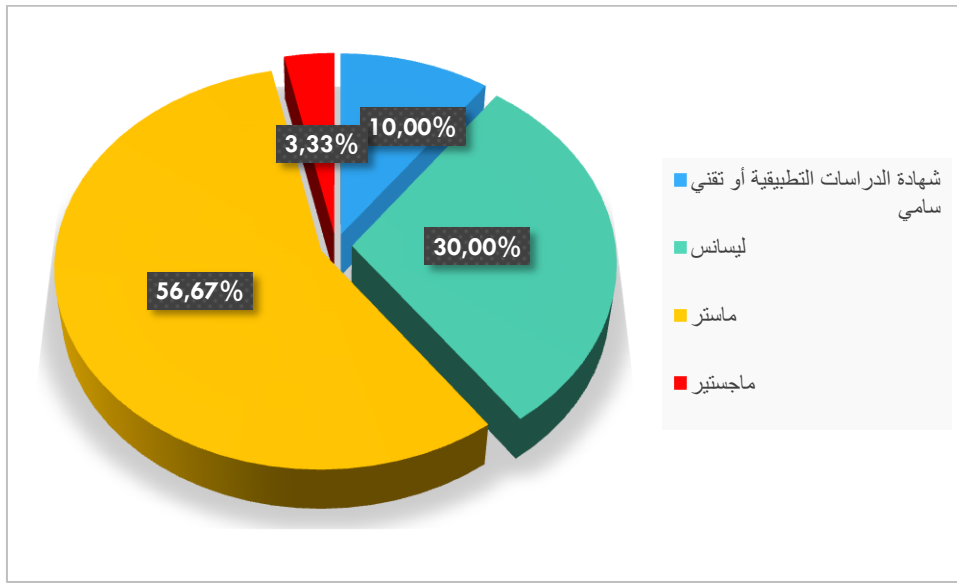
الشكل البياني رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة ببرنامج EXCEL

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: تشير النتائج الموضحة في الجدول والشكل البياني إلى أن ما نسبته 86.67% من إجمالي أفراد العينة حائزون على شهادة جامعية (ليسانس، ماستر) وهو ما يوافق 26 فرد، في حين بلغت نسبة الحائزين على شهادة دراسات تطبيقية أو تقني سامي 3.33% ما يوافق فرد واحد، أما عن أفراد العينة المتحصلين على شهادة الماجستير فقد بلغت نسبتهم 17.50% ما يعادل 07 أفراد. والملاحظ من عينة الدراسة أن نسبة عالية من المستجوبين تحوز على مؤهلات علمية عالية (ليسانس، ماستر، ماجستير) وهذا يدل على كفاءة علمية تؤهلهم للإجابة بأمانة على عبارات الاستبيان.

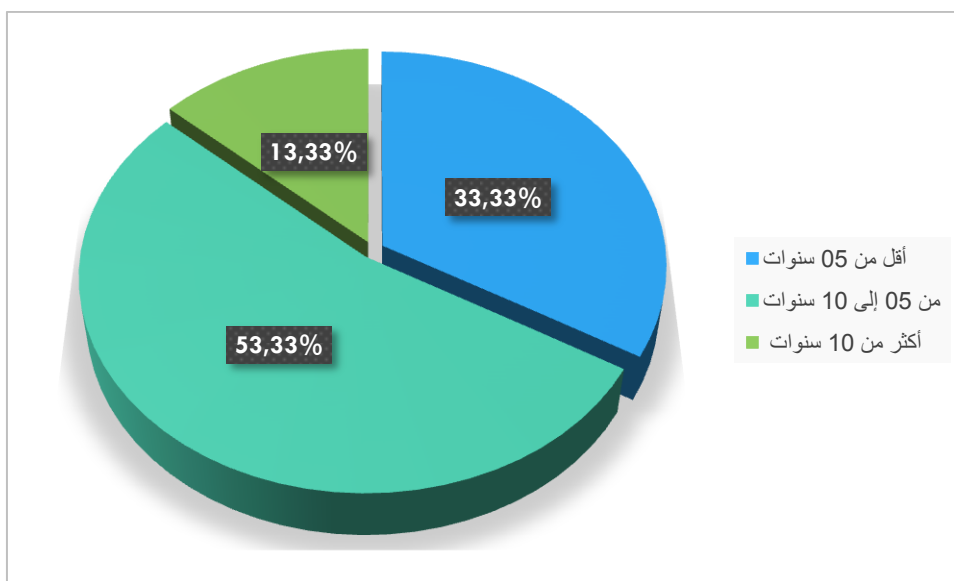
الشكل البياني رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة ببرنامج EXCEL

بالنسبة لمتغير الخبرة الوظيفية: تبين من الجدول أعلاه والشكل البياني أن ما نسبته 53.33% من حجم العينة تتراوح خبرتهم من 05 الى 10 سنوات وهو ما يوافق 16 فرد، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تقل مدة خبرتهم عن 05 سنوات بـ 33.33% وهو ما يوافق 10 أفراد. ليليها في الأخير نسبة أفراد العينة الذين تفوق خبرتهم 10 سنوات 13.33% وهو ما يعادل 04 أفراد.

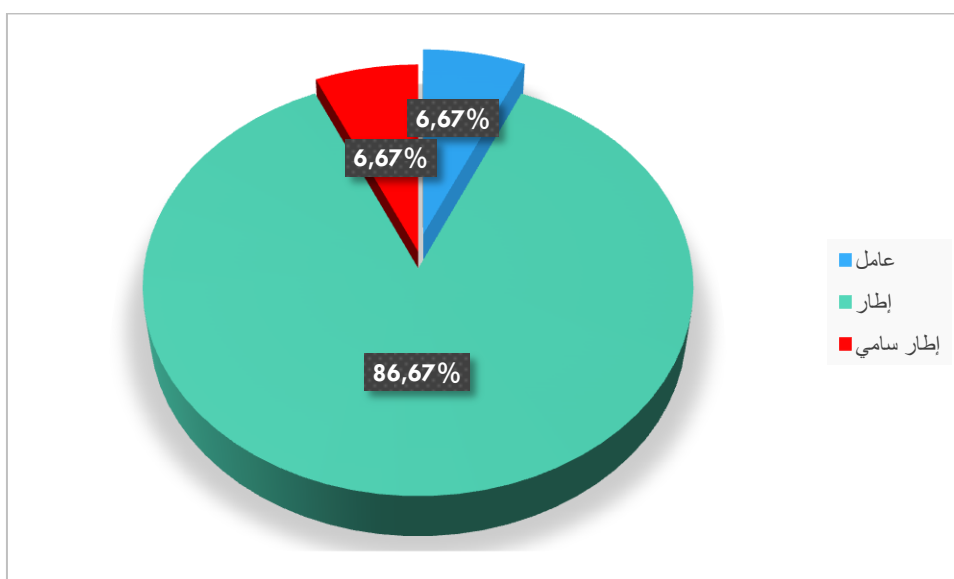
الشكل البياني رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج EXCEL

بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي: تبين من الجدول أعلاه والشكل البياني أن ما نسبته 86.67% من حجم العينة يمثلون نسبة الإطارات في الشركة وهو ما يوافق 26 فرد، في حين بلغت نسبة الإطارات السامين بـ 06.67% وهو ما يوافق 02 أفراد. ليلبها في الأخير نسبة أفراد العمال الذين والذين كانت سبتهم أيضا 06.67% وهو ما يعادل 02 أفراد.

الشكل البياني رقم (9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

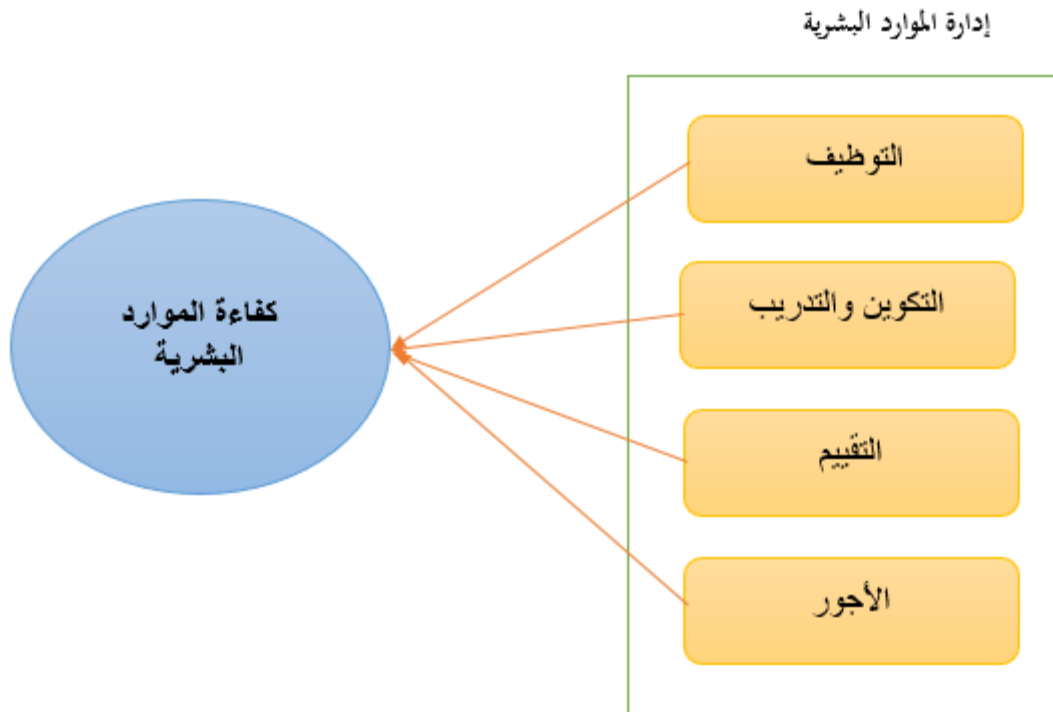


المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج EXCEL

3- متغيرات الدراسة:

اقتصر موضوع هذا البحث على محاولة معرفة العلاقة بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بأبعادها الخمسة (الإبداع؛ العمل التدريب؛ التطوير التنظيمي؛ التطوير الإداري، تطوير المسار الوظيفي) وبين ظاهرة التسرب الوظيفي بشركة كوندور الكترونيك، وبالتالي تم الاعتماد على أبعاد استراتيجيات تنمية الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة والتسرب الوظيفي كمتغير تابع. والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة:

الشكل رقم (10): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

4- أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في إعداد الدراسة الميدانية، حيث تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال البحث في الجانب الميداني، وذلك ببناء استبيان ورقي أعد لهذا الغرض، وكان من أبرز الخطوات المتخذة لإعدادها ما يلي:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجميع البيانات.
 - تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف.
 - عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
 - توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة يدويا.
- وقسمت الاستبانة إلى جزئين كما يلي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 05 متغيرات هي الجنس؛ السن، المؤهل العلمي؛ الخبرة الوظيفية؛ المستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: يناقش فرضيات الدراسة وقد تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

- **المحور الأول:** الموارد البشرية، على مستوى منصب العمل في شركة كوندور الكترولنيكس
- **البعد الأول:** التوظيف
- **البعد الثاني:** التكوين والتدريب
- **البعد الثالث:** التقييم
- **البعد الرابع:** الأجور
- **المحور الثاني:** كفاءة الموارد البشرية في شركة كوندور الكترولنيكس وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور كما يلي:
- الكفاءات الشخصية
- الكفاءات التنظيمية
- الكفاءات على مستوى العمل

وقد تم قياس متغيرات كل من المحور الثاني والثالث باستخدام مقياس ليكارت الخماسي باعتباره من أنسب المقاييس التي تسمح لنا بقياس إدراك المبحوثين لمحتويات المحور الثاني والثالث من الاستبيان. ويتكون هذا المقياس من خمسة نقاط تتراوح بين الرقم 1 ويعبر عن عدم الموافقة المطلقة ودرجة الرضى المتدنية على كل عبارة في الجزء الثاني والثالث على الترتيب، والرقم 5 الذي يعبر عن الموافقة المطلقة عليها، في حين يعبر الرقم 3 عن حيادية المقياس. كما يعكس كل من المدى [1.79-1] درجة الموافقة والرضى المتدنية جدا، والمدى [2.59-1.80] درجة الموافقة والرضى

المتدنية، أما المدى [3.39-2.60] فيعكس درجة الموافقة المتوسطة. أما المدى [4.19-3.40] فيعكس درجة الموافقة المرتفعة. وأخيرا يعكس المدى [5-4.20] فيعكس درجة الموافقة المرتفعة جدا.

5- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

1-5- صدق أداة الدراسة

-الصدق الظاهري للأداة:

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة، تم عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين بجامعة محمد البشير الابراهيمي ببرج بوعريريج، والذين قاموا بدورهم بتقديم مجموعة من الملاحظات والتعديلات على محتوى الاستمارة، ومدى تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية ومدى وضوحها وسلامة صياغتها. وتم تعديل الاستمارة طبقا للملاحظات المقدمة من طرفهم وهذا بحذف بعض العبارات؛ وتعديل وإضافة عبارات أخرى؛ وإعادة صياغة بعض الفقرات لتبسيطها لتصبح أكثر وضوحا وفهمها لدى أفراد عينة الدراسة وأكثر صدقا في قياس موضوع الدراسة.

-صدق الاتساق الداخلي:

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة هو مؤشر إحصائي لصدق البناء الداخلي للاستبانة، ويشير إلى قوة الارتباط بين فقرات البعد الواحد، والذي يتعلق بقياس سمة محددة، أو قوة الارتباط بين البعد الواحد الذي يعبر عن جانب واحد من جوانب عدة لسمة ما، والمجموع الإجمالي للأبعاد التي تعبر في مجموعها عن السمة الكلية.

الجدول (03): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التوظيف ودرجته الكلية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تم توظيفك على أساس شهادتك	0.875**	<0.001
02	عند توظيفك عملت بوظائف مختلفة	.585**	<0.001
03	في وظيفتك الحالية تمارس مهام متنوعة	.779**	<0.001
04	عملك الحالي يمكنك من تطوير كفاءتك	.879**	<0.001
05	تحس بالأمان الوظيفي عند شغلك الوظائف المختلفة	.562**	0.001

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج SPSS 28

بناء على ما تم عرضه في الجدول أعلاه فإنه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد التوظيف ودرجته الكلية جاءت محصورة بين 0.562 و0.875، كما يظهر أيضا أن قيمة مستوى المعنوية اقل من مستوى الدلالة 0.01، بمعنى أن المعاملات دالة احصائيا عند مستوى 01%، وعليه يمكن القول أن هناك ارتباط قوي بين بعد التوظيف وعباراته، وهذا يعني أن عبارات هذا البعد تتصف بالصدق والاتساق الداخلي لما صممت لقياسه.

الجدول (04): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التكوين والتدريب ودرجته الكلية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	اثناء القيام بعملك تلاحظ انك تحتاج الى تكوين	.738**	<0.001
02	ترغب في الاستفادة من برامج تكوينية وتدريبية	.750**	<0.001
03	تسعى المؤسسة لمعرفة الاحتياجات التكوينية لعمالها من خلال عقد اجتماعات او تمرير استبيانات	.553**	0.002
04	التكوين او التدريب الذي تلقينه يساعد على رفع كفاءتك	.592**	<0.001
05	جميع عمال المؤسسة يستفيدون من برامج تكوينية	.642**	<0.001
06	المسؤولون بالمؤسسة يشجعون العمال القدامى على تدريب العمال الجدد	.650**	<0.001
07	توضع خطط التكوين في المؤسسة بشكل منظم ودوري	.714**	<0.001
08	تلبي برامج التكوين حاجة العاملين فرديا وجماعيا	.745**	<0.001
09	تتم مراجعة الخطط التكوينية لمعرفة مدى تحقيقا لأهدافها	.714**	<0.001

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج SPSS 28

بناء على ما تم عرضه في الجدول أعلاه فإنه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد التكوين والتدريب ودرجته الكلية جاءت محصورة بين 0.553 و0.750، كما يظهر أيضا أن قيمة مستوى المعنوية اقل من مستوى الدلالة 0.01، بمعنى أن المعاملات دالة احصائيا عند مستوى 01%، وعليه يمكن القول أن هناك ارتباط قوي بين بعد التكوين والتدريب وعباراته، وهذا يعني أن عبارات هذا البعد تتصف بالصدق والاتساق الداخلي لما صممت لقياسه.

الجدول (05): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التقييم ودرجته الكلية

الرقم	المحاور	معدل الارتباط	مستوى الدلالة sig
01	انت راض على الدورات التكوينية والتدريبية المقدمة	.617**	<0.001
02	تعلمت من التكوينات المهارات والمتطلبات الواجبة في منصب عملك	.771**	<0.001
03	تغيرت في سلوك عملك بعد اخذك التكوينات والتدريبات	.894**	<0.001
04	تحسنت مهاراتك، بعد التكوينات والتدريبات	.771**	<0.001
05	كان عائد التدريب، محقق لأهداف المؤسسة	.793**	<0.001

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج SPSS 28

بناء على ما تم عرضه في الجدول أعلاه فإنه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد التقييم ودرجته الكلية جاءت محصورة بين 0.617 و0.894، كما يظهر أيضا أن قيمة مستوى المعنوية اقل من مستوى الدلالة 0.01، بمعنى أن المعاملات دالة إحصائيا عند مستوى 01%، وعليه يمكن القول أن هناك ارتباط قوي بين بعد التقييم وعباراته، وهذا يعني أن عبارات هذا البعد تتصف بالصدق والاتساق الداخلي لما صممت لقياسه.

الجدول (06): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الأجر ودرجته الكلية

الرقم	المحاور	معدل الارتباط	مستوى الدلالة sig
01	اجرك مرتفع مقارنة بالمؤسسات الأخرى	.528**	0.003
02	الأجر الذي تتقاضاه مناسب مع الجهد المبذول من طرفك	.833**	<0.001
03	الأجر الذي تتقاضاه يحفزك على العمل أكثر	.913**	<0.001
04	تمنح مؤسستك مكافئات على حسب النتائج المقدمة	.892**	<0.001
05	تكافئ مؤسستك الكفاءات المبدعة	.871**	<0.001
06	المؤسسة تقدم نظام ثابت ومفصل بالحوافز والتعويضات	.810**	<0.001
07	يتحصل العاملون المجدون والمميزون على حوافز ومكافئات مناسبة	.866**	<0.001
08	الحوافز المقدمة للعاملين مجزية وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي	.897**	<0.001

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج SPSS 28

بناء على ما تم عرضه في الجدول أعلاه فإنه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد الأجور ودرجته الكلية جاءت محصورة بين 0.528 و0.913، كما يظهر أيضا أن قيمة مستوى المعنوية اقل من مستوى الدلالة 0.01، بمعنى أن المعاملات دالة احصائيا عند مستوى 01%، وعليه يمكن القول أن هناك ارتباط قوي بين بعد الأجور وعباراته، وهذا يعني أن عبارات هذا البعد تتصف بالصدق والاتساق الداخلي لما صممت لقياسه.

الجدول (07): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تطوير الكفاءات الشخصية ودرجته الكلية

الرقم	المحاور	معدل الارتباط	مستوى الدلالة sig
01	أعمل باستقلالية تامة	.744**	<0.001
02	أتقبل الانتقادات من الغير	.759**	<0.001
03	أستطيع تحمل ضغوط العمل	.763**	<0.001
04	أفهم وضعيات العمل المعقدة وحل المشكلات	.774**	<0.001
05	أقدر على الاتصال الشفوي والكتابي	.793**	<0.001
06	أخذ المبادرة أثناء العمل	.731**	<0.001
07	الولاء للمنظمة والشعور بالمسؤولية اتجاهها	.483**	0.007
08	واثق بنفسي	.608**	<0.001
09	أساهم في رفع كفاءات زملاء العمل	.783**	<0.001

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج SPSS 28

بناء على ما تم عرضه في الجدول أعلاه فإنه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد الكفاءات الشخصية ودرجته الكلية جاءت محصورة بين 0.483 و0.793، كما يظهر أيضا أن قيمة مستوى المعنوية اقل من مستوى الدلالة 0.01، بمعنى أن المعاملات دالة احصائيا عند مستوى 01%، وعليه يمكن القول أن هناك ارتباط قوي بين بعد الكفاءات الشخصية وعباراته، وهذا يعني أن عبارات هذا البعد تتصف بالصدق والاتساق الداخلي لما صممت لقياسه.

الجدول (08): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الكفاءات التنظيمية ودرجته الكلية

الرقم	العبارة	معدل الارتباط	مستوى الدلالة sig
01	اتفاهم مع زملاء العمل	.765**	<0.001
02	أفود فرق العمل	.604**	<0.001
03	أسرع في انجاز المهام الموكلة لي	.553**	0.002
04	أرتب المهام والأنشطة	.755**	<0.001
05	مستمر ودائم في العمل	.562**	0.001
06	لدي القدرة على تقييم الذات والغير	.422*	0.020
07	التقليل من ضغوط العمل	.489**	0.006

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج SPSS 28

بناء على ما تم عرضه في الجدول أعلاه فإنه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد الكفاءات التنظيمية والدرجة الكلية للمحور جاءت محصورة بين 0.422 و0.765، كما يظهر أيضا أن قيمة مستوى المعنوية اقل من مستوى الدلالة 0.01، بمعنى أن المعاملات دالة إحصائيا عند مستوى 1%، وعليه يمكن القول أن هناك ارتباط قوي بين بعد الكفاءات التنظيمية وعباراته، وهذا يعني أن عبارات هذا المحور تتصف بالصدق والاتساق الداخلي لما صممت لقياسه.

الجدول (09): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الكفاءات على مستوى العمل ودرجته

الكلية

الرقم	العبارة	معدل الارتباط	مستوى الدلالة sig
01	الابتكار والتطوير داخل ضمن العمل	.595**	<0.001
02	هناك حركة ومرونة في العمل	.717**	<0.001
03	يتم تغيير المهام بسهولة	.543**	0.003
04	أحترم اجال تنفيذ العمل وبسرعة	.656**	<0.001
05	أحترم ترتيب المهام والأنشطة	.679**	0.001
06	أحترم أولويات العمل	.688**	0.020
07	أقترح حلول لتحسين ظروف العمل	.760**	0.006
08	هناك ملاءمة بين وقت العمل وفترات الراحة	.581**	<0.001

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج SPSS 28

بناء على ما تم عرضه في الجدول أعلاه فإنه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد الكفاءات على مستوى العمل والدرجة الكلية للمحور جاءت محصورة بين 0.543 و0.760، كما يظهر أيضا أن قيمة مستوى المعنوية اقل من مستوى الدلالة 0.05، بمعنى أن المعاملات دالة احصائيا عند مستوى 05%، وعليه يمكن القول أن هناك ارتباط قوي بين بعد الكفاءات على مستوى العمل وعباراته، وهذا يعني أن عبارات هذا المحور تتصف بالصدق والاتساق الداخلي لما صممت لقياسه.

-الصدق البنائي للاستبيان:

الصدق البنائي للاستبيان هو مدى الارتباط بين كل بعد أو محور والاستبيان ككل، والجدول الموالي يوضح معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول رقم(10): معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط	البعد
0.007	.484**	التوظيف
<0.001	.740**	تكوين والتدريب
<0.001	.741**	التقييم
0.003	.707**	الأجور
0.003	.525**	الكفاءات الشخصية
<0.001	.750**	الكفاءات التنظيمية
<0.001	.735**	الكفاءات على مستوى العمل

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج SPSS 28

استنادا إلى ما تم عرضه أعلاه يلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل بعد من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائيا وذلك لأن قيمة Sig أقل من 0.01، بمعنى أن معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى 1%، وهذا ما يؤكد فعلا أن أبعاد ومحاور الدراسة صادقة ومتسقة لما جاءت لقياسه.

2-5- اختبار ثبات أداة الدراسة:

تمت عملية قياس ثبات الاستبيان لمعرفة قدرة المقياس على الحفاظ على ثباته عبر المدى الزمني، بغض النظر عن وجود أحوال غير قابلة للتحكم خلال القياس. وقد تم استخدام معادلة ألفا

كرونباخ التي تعد من أكثر الطرق شيوعاً إذ تمتاز بتنسيقها وإمكانية الوثوق بنتائجها. وتعتمد هذه الطريقة على حساب الارتباط بين درجات جميع عبارات المقياس، على اعتبار أن كل عبارة عن مقياس بذاته ويؤثر معامل الثبات على التجانس بين عبارات المقياس، ويأخذ معامل ألفا كرونباخ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات في عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت معادلة ألفا كرونباخ على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما مبينة في الجدول التالي:

الجدول(11): اختبار الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

الصدق	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد/المحور
0.807	0.652	05	التوظيف
0.819	0.672	09	تكوين والتدريب
0.901	0.813	05	التقييم
0.966	0.935	08	الأجور
0.943.	0.890	27	الموارد البشرية، على مستوى منصب العمل في شركة كوندور الكترونيكس
0.901	0.813	09	الكفاءات الشخصية
0.830	0.690	07	الكفاءات التنظيمية
0.881	0.777	09	الكفاءات على مستوى العمل
0.935	0.876	25	كفاءة الموارد البشرية في شركة كوندور الكترونيكس
0.956	0.915	52	جميع الفقرات

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج SPSS 28

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه؛ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد محاور الاستبيان كانت محصورة بين 0.702 و 0.867 وهي تفوق 0.6 أي أنها ممتازة، وهذا ما يؤدي إلى القول بأن هناك ارتباط قوي بين جميع أبعاد الاستبيان.

كما يوضح الجدول أيضاً أن قيمة الصدق كانت مرتفعة في كل بعد أو محور من الاستبيان. وهذا مؤشر يدل على أن أبعاد ومحاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه، ولها علاقة قوية بهدف الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي والأدوات الإحصائية المستخدمة

يعرض هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي، والأدوات الإحصائية لمعالجة إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة.

1- اختبار التوزيع الطبيعي

لاختبار الأدوات الإحصائية المناسبة لمعالجة إجابات أفراد العينة على عبارات أداة الدراسة، وأيضا اختيار الأدوات المناسبة لاختبار صحة الفرضيات حتى تكون النتائج أكثر دقة يجب أولا تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة المتعلقة بإجاباتهم على متغيرات الدراسة التي يتم دراستها وتحليلها، هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع منها:

-طريقة اختبار **Kolmogorov-Smirnov**: والذي يستخدم في حالة ما إذا كان عدد العينة أكبر من 50.

- طريقة اختبار **Shapiro-Wilk**: والذي يستخدم في حالة ما إذا كان عدد العينة أقل من 50.

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولا أن نتعرف على طبيعة توزيع بيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلميه وغير معلميه.

الجدول(12): اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	Shapiro-Wilk	مستوى الدلالة Sig
التوظيف	0.965	0.421
تكوين والتدريب	0.966	0.428
التقييم	0.943	0.111
الأجور	0.939	0.086
الموارد البشرية، على مستوى منصب العمل في شركة كوندور الكترونيكس	0.964	0.382
الكفاءات الشخصية	0.966	0.426
الكفاءات التنظيمية	0.957	0.255
الكفاءات على مستوى العمل	0.962	0.348
كفاءة الموارد البشرية في شركة كوندور الكترونيكس	0.948	0.148

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن مستوى المعنوية sig لاختبار Shapiro-Wilk أكبر من 0.05 لكل متغيرات الدراسة، مما يدل على إتباع بيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي، لذا يتم استخدام الأدوات الإحصائية المعلمية لتحليل إجاباتهم ولاختبار فرضيات الدراسة.

2- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة وتحليل إجابات أفراد العينة

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في إعداد الدراسة الميدانية؛ حيث أنه وبعد توزيع الاستبيان على العينة المستهدفة والمتمثلة في موظفي مؤسسة كوندور للإلكترونيات، قام الطالبان بحصر وتجميع البيانات اللازمة ومعالجتها والعمل عليها باستعمال أدوات التحليل الإحصائي المناسبة وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 28. وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات الاستبانة؛
- اختبار التوزيع الطبيعي: ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة نوع توزيع بيانات أفراد العينة؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة؛
- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة اتجاه كل عبارة، ويوضح التشتت في إجابات أفراد العينة؛
- تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر كل بعد من ابعاد الموارد البشرية على كفاءة الموارد البشرية في شركة كوندور الكترولنيكس.

3- نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة

سوف نقوم من خلال هذا الجزء بعرض وتحليل بيانات الدراسة المجمع من الاستبيان باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي ومختلف الأساليب وذلك بغرض الإجابة على التساؤلات الفرعية والتحقق من الفرضيات التي تم وضعها.

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور الموارد البشرية، على مستوى منصب العمل في شركة كوندور الكترولنيكس

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة حسب أهميتها بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على بعد التوظيف بمؤسسة كوندور الكترولنيكس.

3-1- تحليل فقرات بعد التوظيف

للتعرف على مدى توفر بعد الإبداع في المؤسسة محل الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد؛ والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات

بعد التوظيف

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	01	1.062	4.10	تم توظيفك على أساس شهادتك
مرتفعة	02	1.149	3.70	عند توظيفك عملت بوظائف مختلفة
مرتفعة	04	1.248	3.60	في وظيفتك الحالية تمارس مهام متنوعة
متوسطة	05	1.474	3.37	عملك الحالي يمكنك من تطوير كفاءتك
مرتفعة	03	1.124	3.67	تحس بالأمان الوظيفي عند شغلك الوظائف المختلفة
مرتفعة		0.789	3.68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج SPSS28

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات بعد التوظيف يساوي 4.68 وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة، وذلك ما تؤكد المستويات المرتفعة من الموافقة لإجابات الباحثين حول كل فقرات هذا البعد تقريبا والتي تراوحت بين 3.37 و 4.10، حيث احتلت الفقرة " تم توظيفك على أساس شهادتك " المرتبة الأولى، بينما احتلت الفقرة " عملك الحالي يمكنك من تطوير كفاءتك " المركز الأخير.

3-2- تحليل فقرات بعد التكوين والتدريب

للتعرف على مدى توفر بعد التدريب في المؤسسة محل الدراسة، تم حساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد؛ والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات

بعد التكوين والتدريب

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	03	0.776	4.13	اتناء القيام بعملك تلاحظ انك تحتاج الى تكوين
مرتفعة جدا	01	0.507	4.47	ترغب في الاستفادة من برامج تكوينية وتدريبية
مرتفعة	04	0.923	3.90	تسعى المؤسسة لمعرفة الاحتياجات التكوينية لعمالها من خلال عقد اجتماعات او تمرير استبيانات
مرتفعة	02	0.834	4.17	التكوين او التدريب الذي تلقينه يساعد على رفع كفاءتك
مرتفعة	06	0.935	3.77	جميع عمال المؤسسة يستفيدون من برامج تكوينية
مرتفعة	05	0.817	3.77	المسؤولون بالمؤسسة يشجعون العمال القدامى على تدريب العمال الجدد
مرتفعة	07	0.785	3.73	توضع خطط التكوين في المؤسسة بشكل منتظم ودوري

مرتفعة	08	0.868	3.73	تلمي برامج التكوين حاجة العاملين فرديا وجماعيا
مرتفعة	09	1.055	3.70	تتم مراجعة الخطط التكوينية لمعرفة مدى تحقيقا لأهدافها
مرتفعة		0.443	3.92	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج SPSS28

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات بعد التكوين والتدريب يساوي 4.92 وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة، وذلك ما تؤكد المستويات المرتفعة من الموافقة لإجابات الباحثين حول كل فقرات هذا البعد تقريبا والتي تراوحت بين 3.70 و 4.47، حيث احتلت الفقرة " ترغب في الاستفادة من برامج تكوينية وتدريبية " المرتبة الأولى، بينما احتلت الفقرة " تتم مراجعة الخطط التكوينية لمعرفة مدى تحقيقا لأهدافها " المركز الأخير.

3-3- تحليل فقرات بعد التقييم

للتعرف على مدى توفر بعد التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد؛ والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات

بعد التقييم

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسطة	05	1.112	3.07	انت راض على الدورات التكوينية والتدريبية المقدمة
مرتفعة	04	0.850	3.63	تعلمت من التكوينات المهارات والمتطلبات الواجبة في منصب عمالك
مرتفعة	03	0.913	3.83	تغيرت في سلوك عمالك بعد اخذك التكوينات والتدريبات
مرتفعة	01	0.923	3.90	تحسنت مهاراتك، بعد التكوينات والتدريبات
مرتفعة	02	0.776	3.87	كان عائد التدريب، محقق لأهداف المؤسسة
مرتفعة		0.697	3.66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج SPSS 28

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات بعد التقييم يساوي 3.66 وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة، وذلك ما تؤكد المستويات المرتفعة من الموافقة لأغلب إجابات الباحثين حول كل فقرات هذا البعد تقريبا والتي تراوحت بين 3.07 و 3.90، حيث احتلت الفقرة " تحسنت مهاراتك، بعد التكوينات والتدريبات " المرتبة الأولى، بينما احتلت الفقرة " انت راض على الدورات التكوينية والتدريبية المقدمة " المركز الأخير.

3-4- تحليل فقرات بعد الأجور

للتعرف على مدى توفر بعد التطوير الإداري في المؤسسة محل الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد؛ والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات

بعد الأجور

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسطة	01	1.159	2.97	اجرك مرتفع مقارنة بالمؤسسات الأخرى
ضعيفة	06	1.189	2.37	الأجر الذي تتقاضاه مناسب مع الجهد المبذول من طرفك
ضعيفة	07	1.213	2.33	الأجر الذي تتقاضاه يحفزك على العمل أكثر
ضعيفة	08	1.241	2.33	تمنح مؤسستك مكافئات على حسب النتائج المقدمة
ضعيفة	05	1.306	2.50	تكافئ مؤسستك الكفاءات المبدعة
متوسطة	03	1.155	2.67	المؤسسة تقدم نظام ثابت ومفصل بالحوافز والتعويضات
متوسطة	02	1.285	2.73	يتحصل العاملون المجدون والمميزون على حوافز ومكافئات مناسبة
متوسطة	04	1.269	2.67	الحوافز المقدمة للعاملين مجزية وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي
ضعيفة		1.017	2.57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج SPSS 28

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات بعد الأجور يساوي 2.57 وهو يعكس درجة موافقة ضعيفة، وذلك ما تؤكدته المستويات المتوسطة والمتدنية من الموافقة لأغلب إجابات المبحوثين حول كل فقرات هذا البعد والتي تراوحت بين 2.33 و 2.97، حيث احتلت الفقرة " اجرك مرتفع مقارنة بالمؤسسات الأخرى " المرتبة الأولى، بينما احتلت الفقرة " تمنح مؤسستك مكافئات على حسب النتائج المقدمة " المركز الأخير.

4- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور

4-1- تحليل فقرات بعد تطوير الكفاءات الشخصية

للتعرف على مدى توفر بعد تطوير الكفاءات التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد؛ والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات

بعد الكفاءات الشخصية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	09	1.008	3.47	أعمل باستقلالية تامة
مرتفعة	06	0.718	3.97	أقبل الانتقادات من الغير
مرتفعة	07	0.928	3.97	أستطيع تحمل ضغوط العمل
مرتفعة	05	0.828	4.07	أفهم وضعيات العمل المعقدة وحل المشكلات
مرتفعة	03	0.521	4.27	أقدر على الاتصال الشفوي والكتابي
مرتفعة	02	0.606	4.33	أخذ المبادرة أثناء العمل
مرتفعة	04	0.531	4.17	الولاء للمنظمة والشعور بالمسؤولية اتجاهها
مرتفعة	01	0.571	4.53	واثق بنفسي
مرتفعة	08	1.095	3.80	أساهم في رفع كفاءات زملاء العمل
مرتفعة		0.495	4.06	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج SPSS 28

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات بعد الأجر يساوي 4.06 وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة، وذلك ما تؤكد المستويات المرتفعة من الموافقة لجل إجابات المبحوثين حول كل فقرات هذا البعد والتي تراوحت بين 3.47 و4.53، حيث احتلت الفقرة " واثق بنفسي" المرتبة الأولى، بينما احتلت الفقرة " أعمل باستقلالية تامة" المركز الأخير.

4-2- تحليل فقرات بعد الكفاءات التنظيمية

للتعرف على مدى توفر بعد تطوير المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد؛ والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على بعد الكفاءات التنظيمية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	04	0.874	4.17	اتفاهم مع زملاء العمل
مرتفعة	07	0.785	3.93	أفود فرق العمل
مرتفعة	01	0.490	4.37	أسرع في انجاز المهام الموكلة لي
مرتفعة	02	0.535	4.30	أرتب المهام والأنشطة
متوسطة	03	0.651	4.30	مستمر ودائم في العمل
مرتفعة	05	0.571	4.13	لدي القدرة على تقييم الذات والغير
مرتفعة	06	0.615	4.03	التقليل من ضغوط العمل
مرتفعة		0.389	4.17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج SPSS 28

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات بعد الأجور يساوي 4.37 وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة، وذلك ما تؤكد المستويات المرتفعة من الموافقة لجل إجابات المبحوثين حول كل فقرات هذا البعد والتي تراوحت بين 4.03 و4.37، حيث احتلت الفقرة " أسرع في انجاز المهام الموكلة لي " المرتبة الأولى، بينما احتلت الفقرة " التقليل من ضغوط العمل " المركز الأخير.

3-4- تحليل فقرات بعد الكفاءات على مستوى العمل

للتعرف على مدى توفر بعد تطوير المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد؛ والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على بعد الكفاءات على مستوى العمل

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	05	0.643	4.00	الابتكار والتطوير داخل ضمن العمل
مرتفعة	06	0.664	3.80	هناك حركة ومرونة في العمل
مرتفعة	01	0.610	4.20	يتم تغيير المهام بسهولة
مرتفعة	03	0.592	4.17	أحترم اجال تنفيذ العمل وبسرعة
متوسطة	01	0.610	4.20	أحترم ترتيب المهام والانشطة
مرتفعة	04	0.747	4.17	أحترم أولويات العمل
مرتفعة	07	1.194	3.77	أقترح حلول لتحسين ظروف العمل
متوسطة	08	1.251	3.57	هناك ملائمة بين وقت العمل وفترات الراحة
مرتفعة		0.517	3.98	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج SPSS 28

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات بعد الأجور يساوي 3.98 وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة، وذلك ما تؤكدته المستويات المرتفعة من الموافقة لأغلب إجابات المبحوثين حول كل فقرات هذا البعد والتي تراوحت بين 3.57 و3.57، حيث احتلت الفقرة " أحترم ترتيب المهام والانشطة " المرتبة الأولى، بينما احتلت الفقرة " هناك ملائمة بين وقت العمل وفترات الراحة " المركز الأخير.

5- نتائج اختبار فرضيات الدراسة

5-1- اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على: "تساهم إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس"

ومن أجل التحقق من الفرضية سوف نستخدم تحليل الانحدار البسيط، حيث يبين الجدول أدناه

نتائج العلاقة الانحدارية بين إدارة الموارد البشرية وكفاءة الموارد البشرية.

يبين الجدول أدناه نتائج العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وكفاءة المورد البشري

الجدول (20): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة الموارد البشرية على كفاءة المورد البشري

جدول المعاملات			القدرة التفسيرية		تحليل تباين خط الانحدار	
مستوى المعنوية Sig	T	B	R ²	R	مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة
0.221	1.253-	0.287-	0.933	0.966	<0.001	392.86
<0.001	19.816	1.055				

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS V28

أشار الجدول (20) إلى العلاقة بين إدارة المورد البشري الكفاءة بالمؤسسة محل الدراسة، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في الرفع من الكفاءة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.966) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.933) أي أن ما قيمته (0.933) من التغير في كفاءة الموارد البشرية ناتج عن التغير في مستوى إدارة الموارد البشرية، كما بلغت قيمة B₁ (1.055)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى الرفع في الكفاءة بقيمة (1.055)، ويؤكد معنوية T₀ المحسوبة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (392.86) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة T المحسوبة للثابت B₀ (-1.253) وهي غير دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما قيمة معامل الانحدار B₁ (1.055) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على: "تساهم إدارة الموارد البشرية في الرفع من الكفاءات بمؤسسة كوندور الكترولنيكس"

5-2- اختبار الفرضيات الجزئية

سوف يتم من خلال هذا الجزء عرض نتائج اختبار الفرضية الجزئية التي تنص على وجود أثر لأبعاد إدارة الموارد البشرية على كفاءة الموارد البشرية وذلك بالاعتماد على نموذج الانحدار البسيط.

5-3- اختبار العلاقة بين التوظيف وكفاءة الموارد البشرية

تنص الفرضية الجزئية الأولى على: "تساهم عملية التوظيف في الرفع من كفاءة الموارد

البشرية بمؤسسة كوندور الكترولنيكس"

ومن أجل التحقق من الفرضية سوف نستخدم تحليل الانحدار البسيط، حيث يبين الجدول أدناه نتائج العلاقة الانحدارية بين التوظيف وكفاءة الموارد البشرية.

يبين الجدول أدناه نتائج العلاقة بين التوظيف وكفاءة الموارد البشرية

الجدول (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين التوظيف وكفاءة الموارد البشرية

جدول المعاملات			القدرة التفسيرية		تحليل تباين خط الانحدار	
مستوى المعنوية Sig	T	B	R ²	R	مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة
0.978	4.444	0.643	0.957	0.978	<0.001	623.71
0.978	24.974	0.858				

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS V28

أشار الجدول (21) إلى العلاقة بين التوظيف وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوظيف في الرفع من كفاءة الموارد البشرية، حيث يشير معامل الارتباط R (0.978) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين؛ إضافة إلى ذلك؛ يتضح من خلال قيمة معامل التحديد R² البالغة (0.957) أن التوظيف تفسر ما نسبته (95.70%) من التباين في كفاءة الموارد البشرية، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وبالتالي فإن التوظيف تساهم في تحسين الكفاءة بنسبة (95.70%)، أما النسبة المتبقية والبالغة (4.30%) فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج. كما بلغت قيمة B₁ (0.858)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التوظيف يؤدي إلى زيادة في تحسين كفاءة الموارد البشرية بقيمة (0.858)، كما بلغت قيمة T المحسوبة للثابت B₀ (4.444) ولمعامل الانحدار B₁ (24.974) وهي دالة عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05)، وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على: تساهم التوظيف في الرفع من كفاءة الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس.

4-5- اختبار العلاقة بين التكوين والتدريب وكفاءة الموارد البشرية

تنص الفرضية الجزئية الثانية على: "تساهم عملية التكوين والتدريب في الرفع من كفاءة

الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس"

ومن أجل التحقق من الفرضية سوف نستخدم تحليل الانحدار البسيط، حيث يبين الجدول أدناه

نتائج العلاقة الانحدارية بين التدريب والتقييم وكفاءة الموارد البشرية. يبين الجدول أدناه نتائج العلاقة بين التدريب والتسرب الوظيفي.

الجدول (22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين التكوين والتدريب وكفاءة الموارد البشرية

جدول المعاملات			القدرة التفسيرية		تحليل تباين خط الانحدار	
مستوى المعنوية Sig	T	B	R ²	R	مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة
<0.001	9.885	1.422	0.858	0.926	<0.001	169.33
<0.001	13.013	0.601				

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS V28 أشار الجدول (22) إلى العلاقة بين التكوين والتدريب وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتكوين والتدريب في الرفع من كفاءة الموارد البشرية، حيث يشير معامل الارتباط R (0.926) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين؛ إضافة إلى ذلك؛ يتضح من خلال قيمة معامل التحديد R² البالغة (0.858) أن التكوين والتدريب تفسر ما نسبته (85.80%) من التباين في كفاءة الموارد البشرية، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وبالتالي فإن التكوين والتدريب يساهم في الرفع من كفاءة الموارد البشرية بنسبة (85.80%)، أما النسبة المتبقية والبالغة (14.20%) فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج. كما بلغت قيمة B₁ (0.601)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التكوين والتدريب يؤدي إلى زيادة في تحسين كفاءة الموارد البشرية بقيمة (0.601)، كما بلغت قيمة T المحسوبة للثابت B₀ (9.885) ولمعامل الانحدار B₁ (13.013) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على: تساهم عملية التكوين والتدريب في الرفع من كفاءة الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس.

5-5- اختبار العلاقة بين التقييم وكفاءة الموارد البشرية

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على: "تساهم عملية التقييم في الرفع من كفاءة الموارد البشرية

بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس"

ومن أجل التحقق من الفرضية سوف نستخدم تحليل الانحدار البسيط، حيث يبين الجدول أدناه نتائج العلاقة الانحدارية بين عملية التقييم وكفاءة الموارد البشرية. يبين الجدول أدناه نتائج العلاقة بين التقييم وكفاءة الموارد البشرية.

الجدول (23): نتائج اختبار العلاقة بين التقييم وكفاءة الموارد البشرية

جدول المعاملات			القدرة التفسيرية		تحليل تباين خط الانحدار	
مستوى المعنوية Sig	T	B	R ²	R	مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة
<0.001	5.947	1.405	0.728	0.853	<0.001	74.865
<0.001	8.652	0.596				

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS V28 أشار الجدول (23) إلى العلاقة بين التقييم وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتقييم في الرفع من كفاءة الموارد البشرية، حيث يشير معامل الارتباط R (0.853) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين؛ إضافة إلى ذلك؛ يتضح من خلال قيمة معامل التحديد R² البالغة (0.728) أن التقييم يفسر ما نسبته (0.728%) من التباين في كفاءة الموارد البشرية، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وبالتالي فإن التقييم يساهم في الرفع من كفاءة الموارد البشرية بنسبة (72.80%)، أما النسبة المتبقية والبالغة (17.80%) فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج. كما بلغت قيمة B₁ (0.596)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التقييم يؤدي إلى زيادة في تحسين كفاءة الموارد البشرية بقيمة (0.596)، كما بلغت قيمة T المحسوبة للثابت B₀ (5.947) ومعامل الانحدار B₁ (8.652) وهي دالة عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05)، وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على: تساهم عملية التقييم في الرفع من كفاءة الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس.

5-6- اختبار العلاقة بين الأجور وكفاءة الموارد البشرية

تنص الفرضية الجزئية الرابعة على: "تساهم الأجور في الرفع من كفاءة الموارد البشرية

بمؤسسة كوندور الكترونيكس"

ومن أجل التحقق من الفرضية سوف نستخدم تحليل الانحدار البسيط، حيث يبين الجدول أدناه نتائج العلاقة الانحدارية بين الأجور وكفاءة الموارد البشرية. يبين الجدول أدناه نتائج العلاقة بين التقييم وكفاءة الموارد البشرية.

الجدول (24): نتائج اختبار العلاقة بين الأجور وكفاءة الموارد البشرية

جدول المعاملات			القدرة التفسيرية		تحليل تباين خط الانحدار		
مستوى المعنوية Sig	T	B	R ²	R	مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0.030	2.293	0.568	الثابت	0.808	0.899	<0.001	118.107
<0.001	10.868	0.800					

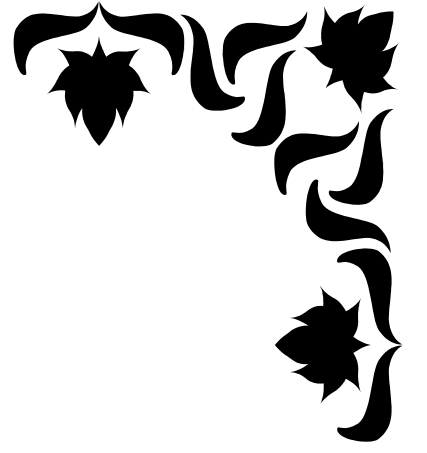
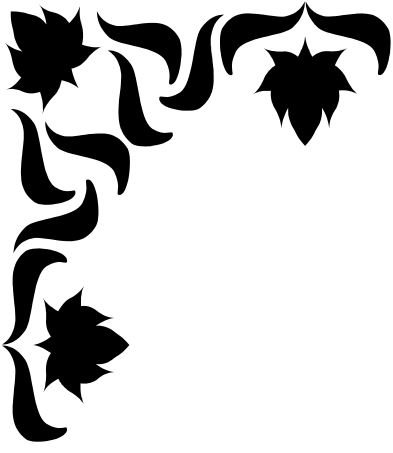
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS V28

أشار الجدول (24) إلى العلاقة بين الأجور وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأجور في الرفع من كفاءة الموارد البشرية، حيث يشير معامل الارتباط R (0.899) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين؛ إضافة إلى ذلك؛ يتضح من خلال قيمة معامل التحديد R² البالغة (0.808) أن التقييم يفسر ما نسبته (80.80%) من التباين في كفاءة الموارد البشرية، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وبالتالي فإن التقييم يساهم في الرفع من كفاءة الموارد البشرية بنسبة (72.80%)، أما النسبة المتبقية والبالغة (19.20%) فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج. كما بلغت قيمة B₁ (0.800)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الأجور يؤدي إلى زيادة في تحسين كفاءة الموارد البشرية بقيمة (0.800)، كما بلغت قيمة T المحسوبة للثابت B₀ (2.293) ومعامل الانحدار B₁ (10.868) وهي دالة عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05)، وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على: تساهم عملية الأجور في الرفع من كفاءة الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس.

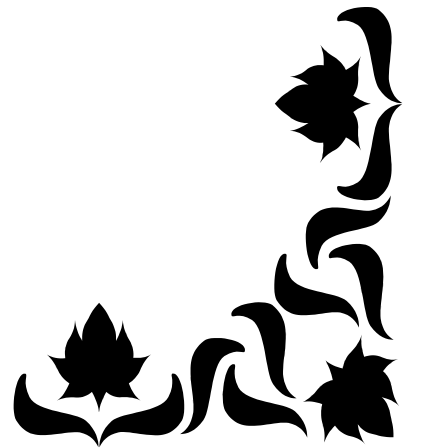
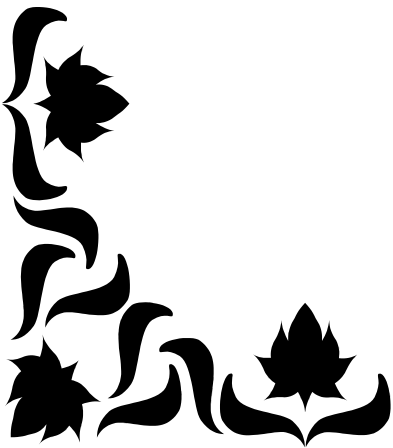
خلاصة الفصل:

حتى تتجح أية مؤسسة وتضمن استمراريتها تحتاج إلى العديد من الموارد منها المادية، التكنولوجية والمعلوماتية، الموارد البشرية، المالية..... إلخ، كل هذه الموارد مهمة للمؤسسة ويجب الاهتمام بها إلا أن الاهتمام بالموارد البشرية يعتبر أكثر تعقيدا، فالموارد الأخرى لا تحتاج إلى إدارة لأنه لا يمكن تغيير الدور المحدد لها، أما الموارد البشرية فهي تحتاج إلى إدارة واستراتيجيات بناءة لإدارتها لما لها دور هام في عملية تنمية وتطوير المنظمات، لذا وجب السعي لتحقيق مستوى جيد من كفاءة الموارد البشرية.

وعليه فإن هذه المؤسسات مطالبة بتبني استراتيجيات حديثة (التدريب، التحفيز، التكوين....)، مع تطبيق نماذج حديثة لتسييرها ومن أهم هذه الطرق نجد طريقة الاستبيان، وأدوات إحصائية مختلفة اختبار ألفا كرونباخ، اختبار التوزيع الطبيعي، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار البسيط.



الخاتمة



الخاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة ليس الحكم السهل على كفاءة المؤسسة والموارد البشرية وإنما فتح نقاش واسع حول درجة الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية لهاته المؤسسات وذلك وفق أسس مبادئ واستراتيجيات متماشية مع التغيرات الخارجية في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الأنظمة مهما اختلف نشاطها ولهذا وجب وضع استراتيجيات عمل تمكنها من تعظيم الاستفادة من فرص التطورات الراهنة واستغلال نقاط الضعف وتحويلها إلى إيجابيات وفي هذا النطاق تتوفر للمنظمات ككل العديد من الخيارات والامكانيات التي تسمح بتحقيق هدفها الأساسي المتمثل في الرفع من كفاءة الموارد البشرية وتحقيق إدارة فعالة لها أي تحقيق بما يسمى بالكفاءة والفعالية معا.

لقد حاولنا في هذه الدراسة الإلمام بجميع جوانب موضوع إدارة الموارد البشرية بكفاءة، حيث تطرقت هذه الدراسة في جانبها النظري إلى أهم ما يتعلق بمفهوم إدارة الموارد البشرية والكفاءة مع تحديد مختلف طرق قياسها، ثم حاولنا في الجانب التطبيقي التعريف بكل من المقابلة وطريقة الاستبيان وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتطبيقها على مؤسسة كوندور الكترونيكس النشطة بالجزائر باستخدام اختبار ألفا كرونباخ، اختبار التوزيع الطبيعي، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار البسيط، وقمنا بتبيان النتائج وتحليلها، وتحديد مختلف التحسينات الضرورية التي يمكن العمل بها سواء من قبل المنظمات الغير الكفوة والكفوة من خلال تطويرها أكثر وأكثر.

في ضوء أهداف الدراسة التي تم وضعها، والفرضيات التي سعت الدراسة إلى التحقق منها، فقد تم التوصل إلى مجموعة نتائج أهمها:

1. نتائج الدراسة:

إن كل من العمليات الاستراتيجية المتبعة في إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين والتدريب، التقييم لهما دور كبير في الرفع من كفاءة المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

لقد تم حصر مجتمع الدراسة لجميع موظفي شركة كوندور الكترونيك ببرج بوعرييريج عينة مكونة من 30 عامل بشري على حسب متغيرات المعلومات الشخصية المتمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي والخبرة الوظيفية وذلك باستخدام مقياس ليكارت الخماسي واستخدام معادلة ألفا كرونباخ من أجل اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) فقد توصلنا إلى أن هناك ارتباط قوي بين كل من عينات الدراسة أي ارتباط قوي بين التوظيف والمؤهلات العلمية،

التكوين والتدريب الحوافز والأجور والكفاءات الشخصية والتنظيمية مع عباراتها أي مع الموارد البشرية، بمعنى كل هذه المؤشرات تدل على صدق الأداة الاستيعابية والاتساق الداخلي لما صممت لقياسه.

بناء على الأدوات الإحصائية المطبقة المتمثلة في وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) فقد توصلنا إلى صحة الفرضية القائلة بأن هذه الطريقة من الطرق الكمية الجيدة التي يتم الاعتماد عليها في قياس مدى كفاءة المؤسسة في إدارة مواردها البشرية.

بعد تطبيق طريقة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين عينات الدراسة وكفاءة الموارد البشرية فقد توصلنا إلى أن هناك إلى وجود قوة العلاقة بين المتغيرين التاليين:

- تساهم كل من عملية التوظيف و التكوين و التقييم في الرفع من كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسات. لقد أشار معامل الارتباط بين التوظيف وكفاءة الموارد البشرية إلى $R(0.978)$ ، ومعامل الارتباط بين التكوين والتدريب وكفاءة الموارد البشرية إلى $R(0.926)$ ، وبين التقييم وكفاءة الموارد البشرية إلى $R(0.853)$ وبين الأجور وكفاءة الموارد البشرية إلى $R(0.899)$ وكل هذا عبارة عن إشارات إيجابية وعلاقة ارتباطية وقوية بين هذه المتغيرات إذ هذه الأخيرة (التكوين والتدريب، التقييم والأجور) تلعب دور هام في الرفع من كفاءة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور الكترونيك وبالتالي تم القبول بصحة الفرضيات السابقة.

وعامة فإن هذه المؤشرات والعينات تختلف نتائجها من مؤسسة إلى أخرى باختلاف وتنوع نشاطها وسياساتها.

2-الإقتراحات:

-تحتاج أية مؤسسة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به وعليه يجب أن تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها كما نوعا من الموارد البشرية والانتقاء الحسن للنوعيات والأعداد المناسبة من العمالة وضمان حصولها على احتياجاتها من العمالة المؤهلة في الوقت المناسب للقيام بالوظائف التي تقابل احتياجاتها كفيل يجعلها تقوم بمهامها بطريقة أفضل وبأقل تكلفة.

- بما أن المؤسسة تنشط ضمن بيئة تنافسية فوجب عليها تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية تحديدا دقيقا لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من السيطرة على نشاطاتها كالتوظيف والتدريب وصيانة المورد البشري.....، واستخدام مواردها البشرية كمصدر لمزاياها التنافسية.

- يجب الاعتماد على وظيفة التخطيط لإدارة الموارد البشرية باعتبارها من الوظائف المهمة التي تزيد من فعالية ونجاح المؤسسة والتي تركز عليها الوظائف الأخرى.

- المساعدة والعمل على توفير المناخ التنظيمي المناسب في العمل عن طريق تحفيز العمال من خلال منح امتيازات الرفع من الأجور وغيرها من الأساليب التي تدفع بالعامل لزيادة نشاطه وإبداعه من أجل ضمان رفع إنتاجية المؤسسة.

- الاستثمار الفعال للموظفين ذوي المؤهلات العلمية العالية في المؤسسة قيد الدراسة لمساعدة الموظفين الآخرين الذين لديهم بعض القصور في الكفاءات، لتوفير التنوع الفكري والمعرفي لتحقيق أبعاد وأهداف المؤسسة.

- الاهتمام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال الاستغلال الأمثل للكفاءات المتواجدة عن طريق التكوين والتدريب المستمر للمورد البشري.

- فتح مجال الاتصال والتواصل والعمل ضمن فريق متكامل.

- دعم القادة في تحقيق أهداف المنظمة.

3. أفاق الدراسة:

تم من خلال هذا البحث دراسة كيفية الرفع من كفاءة الموارد البشرية في كوندور الكترونيك، باعتبار أن هذا الموضوع من الدراسات التي لا زالت لم تستوفي حقها في البحوث، فإن هذا لا يفتح مجالاً واسعاً أمام العديد من الدراسات والبحوث في المستقبل مثل:

- القيام بإجراء دراسة تشمل كافة المؤسسات النشطة في الجزائر لغرض الوصول إلى أحكام شاملة عن واقع إدارة الموارد البشرية وذلك بحكم اختلاف الأنشطة ونوعية السياسة والإدارة المتبعة بالإضافة إلى نوعية الاستراتيجيات المطبقة هل هي حديثة أم تقليدية....

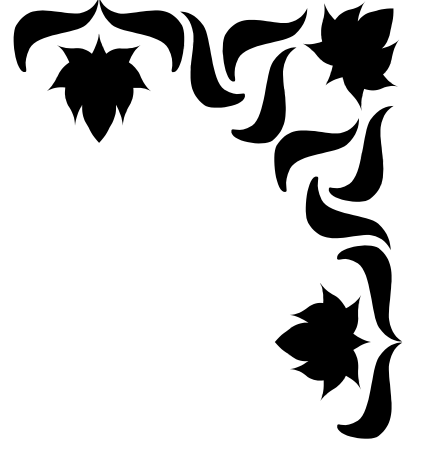
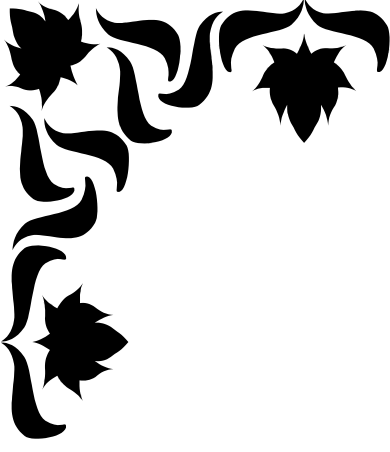
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على هذه المتغيرات وعلاقتها مع غيرها.

- توفير الخطط والموارد المالية بالإضافة إلى غرس الثقافة التنظيمية التي تدعم العمل على توفير كفاءات الموارد البشرية وتطويرها.

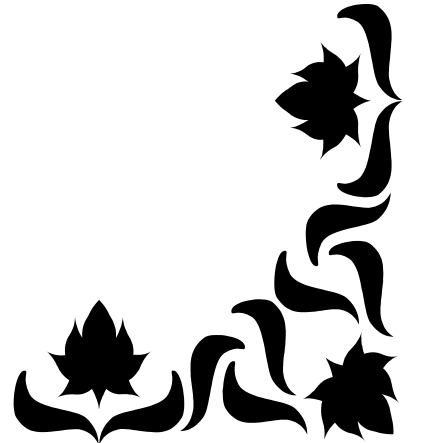
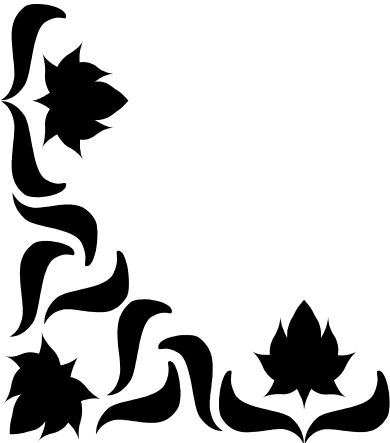
- التركيز على البرامج التدريبية الخاصة التي تنمي المهارات والمعارف الملائمة لكفاءات الموارد البشرية.

-تبنى أساليب التحفيز التي تساهم في تنمية كفاءات الموارد البشرية وتوافرها على أن يكون الاهتمام منصب بشكل كبير على الموظفين (الأكبر سنا والأكثر خدمة والأقل علما ومهارة) لاكتساب التطبيق بشكل جيد

- قياس كفاءة الموارد البشرية باستخدام وتطبيق النماذج الحديثة لتسيير الاستراتيجي لها من: نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، نموذج التسيير الرأسمالي البشري، نموذج تسيير الكفاءات، نموذج تسيير المعارف، نموذج محاسبة الموارد البشرية، نموذج إدارة الجودة الشاملة ونموذج إعادة هندسة العمليات لضمان نجاح المنظمة.



قائمة المراجع



مراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- امينة جاب الله، سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة دراسة حالة مصرف السلام-الجزائر-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، 2014/2013.
- 2- العربي بلقاسم فرحات، تأهيل الموارد البشرية: قديماً وحديثاً، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 3- بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
- 4- بلقرة زين الحياة، تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في إطار الجودة الشاملة – دراسة سوسيولوجية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا الطور الثالث (ل.م.د) في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة حاج لخضر باتنة-01-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، 2018 /2017.
- 5- عبد الباري إبراهيم وزهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى نظمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 6- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع –القاهرة، الطبعة الثانية، 1998.
- 7- عمر مصطفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 8- عبد المعطي محمد غساق ويعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 9 - روبيرت ماتيس وجون جاكسون، تعريب محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا، 2009، الفصل السابع، استقطاب الموارد البشرية.
- 10- مالكولم بيل، تعريب والبرمجة، التدريب الناجح للموظفين، للدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1997.
- فوزي غرابية واخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الطبعة 03، دار وائل، عمان، 2002.

ثانيا: المذكرات والأطروحات:

- 1- اسيا طالبي، بن شعبان جهاد، دور إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري -دراسة حالة جامعة مسيلة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2017/2016.
- 2- امينة سلامة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة دكتورا في العلوم الاقتصادية تخصص ادارة الأعمال، جامعة الجيلالي اليااس سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2014.
- 3- بروق مريم، رويخة مريم، كفاءات مدراء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في ولاية جيجل، مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2019/2018.
- 4- بركاني صبرينة، دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة -أم البواقي-، مذكرة مكلمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، 2015/2014.
- 5- طيبي نادية، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017 -.
- 6- سعداوي نعيمة، تنمية الموارد البشرية في البلدان لنامية من خلال آليتي حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية" دراسة حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015.
- 7- مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

8- هشام بوكفوس، أساليب تيممه الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة-سوناريك فرجيو)، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة الاخوة منتوري-قسنطينة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2006/2005.

9- حرز الله محمد لخضر، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-ENICAB، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2014م.

10- حنوني محمد، طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم- التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.

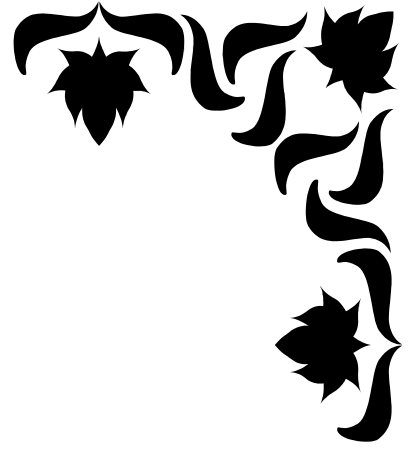
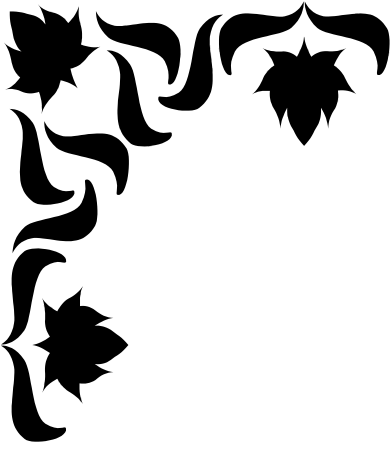
11- عمار طيبي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تنافسية المؤسسات الإعلامية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2012.

ثالثا: الملتقيات

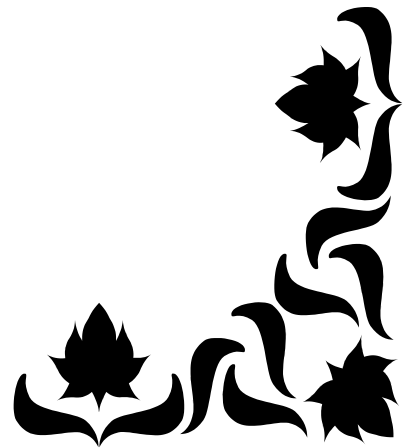
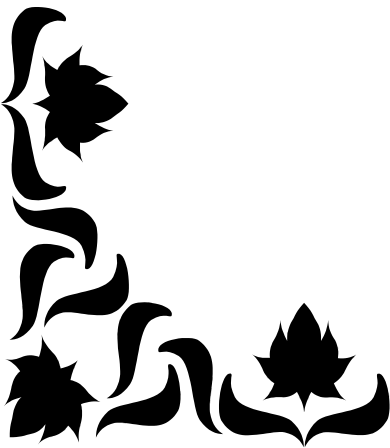
- فاطمة الزهراء مهديد، آمال قبايلي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري، 2012.

رابعا: المراجع باللغة الأجنبية

- Sylvie St et autres، **Relever les défis de la gestion des ressource humaines**, 2 éme Edition، Géatans Mortin éditeur، Montréal, 2004, P-P 235-281.



الملاحق



تحية طيبة وبعد:

استمارة " إدارة الموارد البشرية وسياسات الرفع من الكفاءات".

في إطار تحضير لمذكرة التخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم
التسيير، تخصص إدارة اعمال بجامعة البشير الابراهيمى.

راجين منكم ان تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها بكل صدق وموضوعية، تقبلوا
منا كل عبارات الشكر والتقدير مسبقا لتعاونكم معنا.

1- معلومات عامة

- الجنس: -ذكر

-أنثى

- السن: - أقل من 25 سنة

- من 25 الى 35 سنة

- من 35 الى 50 سنة

- أكبر من 50 سنة

-المؤهل العلمي:

شهادة الدراسات التطبيقية أو تقني سامي ليسانس ماستر

ماجستير دكتورا أخرى (أذكرها).....

- الخبرة الوظيفية: -أقل من 5 سنوات

- من 5 الى 10 سنوات

- اكثر من 10 سنوات

- المستوى الوظيفي:

- عامل - اطار - اطار سامي

ضع علامة (X) في الخانة المعبرة التالية:

مستوى منصب العمل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التوظيف					
تم توظيفك على أساس شهادتك					
عند توظيفك عملت بوظائف مختلفة					
في وظيفتك الحالية تمارس مهام متنوعة					
عملك الحالي يمكنك من تطوير كفاءتك					
تحسن بالأمان الوظيفي عند شغلك الوظائف المختلفة					
التكوين والتدريب					
اثناء القيام بعملك تلاحظ انك تحتاج الى تكوين					
ترغب في الاستفادة من برامج تكوينية وتدريبية					
تسعى المؤسسة لمعرفة الاحتياجات التكوينية لعمالها من خلال عقد اجتماعات او تمرير استبيانات					
التكوين او التدريب الذي تلقينه يساعد على رفع كفاءتك					
جميع عمال المؤسسة يستفيدون من برامج تكوينية					
المسؤولون بالمؤسسة يشجعون العمال القدامى على تدريب العمال الجدد					
توضع خطط التكوين في المؤسسة بشكل منتظم ودوري					
تلبي برامج التكوين حاجة العاملين فرديا و جماعيا					
تتم مراجعة الخطط التكوينية لمعرفة مدى تحقيقا لأهدافها					
التقييم					
انت راض على الدورات التكوينية والتدريبية المقدمة					
تعلمت من التكوينات المهارات والمتطلبات الواجبة في منصب عملك					
تغيرت في سلوك عملك بعد اخذك التكوينات والتدريبات					
تحسنت مهاراتك، بعد التكوينات والتدريبات					
كان عائد التدريب، محقق لأهداف المؤسسة					
الأجور					
اجرك مرتفع مقارنة بالمؤسسات الأخرى					
الأجر الذي تتقاضاه مناسب مع الجهد المبذول من طرفك					
الأجر الذي تتقاضاه يحفزك على العمل أكثر					
تمنح مؤسستك مكافآت على حسب النتائج المقدمة					
تكافئ مؤسستك الكفاءات المبدعة					
المؤسسة تقدم نظام ثابت ومفصل بالحوافز والتعويضات					
بتحصل العاملون المجدون والمميزون على حوافز ومكافآت مناسبة					
الحوافز المقدمة للعاملين مجزية وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي					

مستوى الكفاءة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الكفاءات الشخصية					
أعمل باستقلالية تامة					
أقبل الانتقادات من الغير					
أستطيع تحمل ضغوط العمل					
أفهم وضعيات العمل المعقدة وحل المشكلات					
أقدر على الاتصال الشفوي والكتابي					
أخذ المبادرة أثناء العمل					
الولاء للمنظمة والشعور بالمسؤولية اتجاهها					
واثق بنفسي					
أساهم في رفع كفاءات زملاء العمل					
الكفاءات التنظيمية					
التفاهم مع زملاء العمل					
أقود فرق العمل					
أسرع في انجاز المهام الموكلة لي					
أرتب المهام والأنشطة					
مستمر ودائم في العمل					
لدي القدرة على تقييم الذات والغير					
التقليل من ضغوط العمل					
الكفاءات على مستوى العمل					
هناك حركة ومرونة في العمل					
يتم تغيير المهام بسهولة					
احترم اجال تنفيذ العمل وبسرعة					
احترم ترتيب المهام والأنشطة					
احترم أولويات العمل					
اقترح حلول لتحسين ظروف العمل					
هناك ملاءمة بين وقت العمل وفترات الراحة					
انت راض عن ظروف العمل					