

جامعة وهران 1

معهد العلوم و التقنيات التطبيقية

فرع : علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل ماستر 2 المهنية

التخصص : إدارة المنظمات و الموارد البشرية

العنوان:

دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين

دراسة حالة مؤسسة مصفاة سبع أدرار - سوناطراك

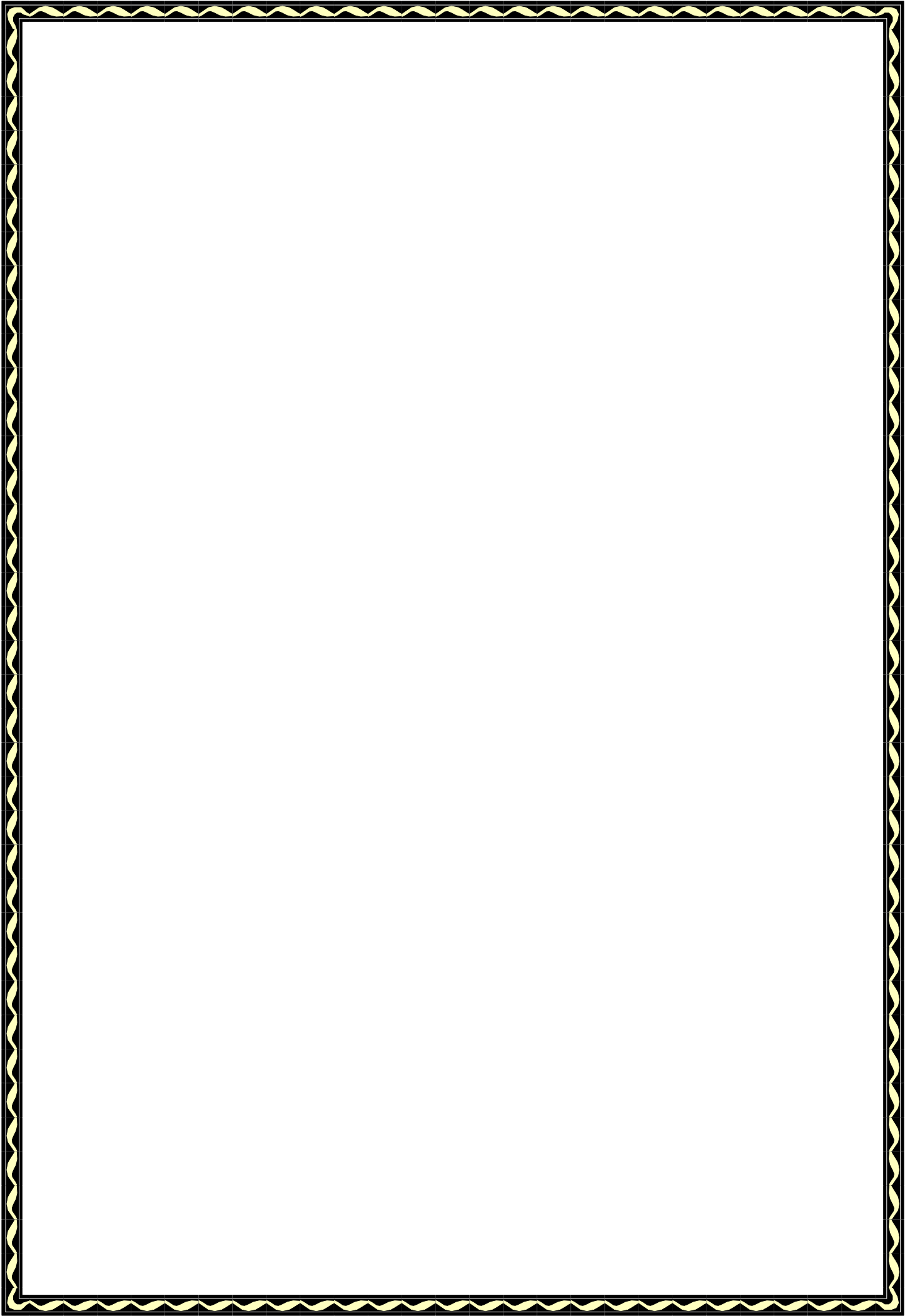
تحت إشراف:

د. زويير محمد

من إعداد الطالب:

مساوي حمزة

رئيسا	أستاذ بمعهد العلوم والتقنيات التطبيقية جامعة وهران 1	د/مزيلى عماد
مشرفا	أستاذ محاضر بمعهد العلوم والتقنيات التطبيقية جامعة وهران 1	د/زويير محمد
مناقشا	أستاذ بمعهد العلوم والتقنيات التطبيقية جامعة وهران 1	د/صافي أحمد



جامعة وهران 1

معهد العلوم و التقنيات التطبيقية

فرع : علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل ماستر 2 المهنية

التخصص : إدارة المنظمات و الموارد البشرية

العنوان:

دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين

دراسة حالة مؤسسة مصفاة سبع أدرار - سوناطراك

تحت إشراف:

د. زويير محمد

من إعداد الطالب:

مساوي حمزة

رئيسا	أستاذ محاضر أ _ بمعهد العلوم و التقنيات التطبيقية وهران 1	د/ميزيلي عماد
مشرفا	أستاذ محاضر ب _ بمعهد العلوم و التقنيات التطبيقية وهران 1	د. زويير محمد
مناقشا	أستاذ محاضر ب _ بمعهد العلوم والتقنيات التطبيقية وهران 1	د- / صافي أحمد

الموسم الجامعي 2024/2023

الإهداء

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي العزيزة.

إلى من سعوا وشقوا لأنعم بالراحة والهناء اللذان لم يبخلا بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح اللذان علماني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي وعمي العزيزين.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى إخوتي وأخواتي.

إلى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا إلى أصدقائي وزملائي.

إلى من علموني حروفاً من ذهب وكلمات من ذهب وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم إلى من صاغوا لي من علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تتير لنا مسيرة العلم والنجاح إلى أساتذتي الكرام.

شكر و تقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " من لم يشكر الناس لن يشكر الله " .

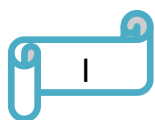
نتقدم بأجمل عبارات الشكر والامتنان من قلوب فائضة بالمحبة والاحترام والتقدير له، ونقدم
أزكي تحياتنا وأجملها.. شاكرين لك كل ما قدمته وما نصحت لي به من خلال إشرافك على

هذا البحث، فلك منا كل الشكر والامتنان : الدكتور الفاضل / زويير محمد

ونتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع موظفي مؤسسة مصفاة سبع -أدرار- و بالأخص
مسيري قسم الموارد البشرية.

ولا ننسى أيضا أن نشكر جميع أساتذتي الأفاضل بالمعهد.

الملخص.



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تسيير الكفاءات في مؤسسة مصفاة سبع بولاية أدرار ودراسة مدى تأثيرها على تحسين أداء الموظفين. للإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى استبانة لجمع المعلومات واقتصرت عميلة التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة 58 عامل ضمن المؤسسة مؤسسة مصفاة سبع، تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية SPSS بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار. توصلت من خلال بحثي إلى أن المؤسسة تطبق تسيير الكفاءات بدرجة متوسطة، ذلك لأنهما لا يوفران إدارة خاصة بتسيير الكفاءات ووضع مؤشرات واضحة لقياس تطورها وتأثيرها على مختلف أنشطة المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تسيير الكفاءات، أداء الموظفين، أثر، مؤسسة مصفاة سبع لولاية أدرار.

Abstract:

This study aimed to find out the reality of the management of competencies in the Sheba refinery in the state of Adrar and to study the extent of their impact on improving the performance of employees , to answer the problem of the study and testing hypotheses, the analytical descriptive approach was adopted by studying the documents provided by the institution, in addition to a questionnaire to collect information through my research, I came to the conclusion that the institution is ahead of the management of competencies to an average degree, because they do not provide a special management for the management of competencies and the development of clear indicators to measure their development and impact on various activities of the institution.

- Keywords: management of competencies, staff performance, Saba Sonatrach refinery enterprise

قائمة المحتويات.

قائمة المحتويات

الصفحة	العناوين
I	ملخص الدراسة.
VII	قائمة المحتويات.
IX	قائمة الجداول.
XI	قائمة الأشكال.
XIII	قائمة الملاحق.
أ	مقدمة.
	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
1	تمهيد.
	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تسيير الكفاءات.
2	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات و أهميتها و المصطلحات المتشابهة لها .
13	المطلب الثاني : ماهية تسيير الكفاءات.
15	المطلب الثالث :مراحل تسيير الكفاءات.
22	المبحث الثاني:أداء الموظفين وأبعاد قياسه.
22	المطلب الأول: مفهوم الأداء.
24	المطلب الثاني:مؤشرات تقييم أداء الموظفين.
27	المطلب الثالث:أهمية تقييم أداء الموظفين.
27	المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها.
27	المطلب الأول: الدراسات بالعربية.

29	المطلب الثاني : الدراسات بالأجنبية.
30	المطلب الثالث:مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها.
33	خلاصة الفصل الأول.
الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة سبع بأدرار	
36	تمهيد
	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مصفاة سبع أدرار - سوناطراك
37	المطلب الأول: نبذة تاريخية وتعريف لمؤسسة مصفاة سبع أدرار
39	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمصفاة
41	المبحث الثاني: الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة الميدانية
41	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة.
42	المطلب الثاني: صدق الإستبيان.
49	المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات
60	خلاصة الفصل الثاني.
62	الخاتمة.
65	قائمة المراجع.
69	الملاحق.
78	الفهرس.

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	دراسة مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.	26
1-2	معامل الثبات Alpha Cronbach لإستمارة الإستبيان.	42
2-2	توزيع جنس المبحوثين.	43
3-2	توزيع سن المبحوثين.	44
4-2	توزيع مفردات الدراسة حسب تغير مستوى التعليم.	45
5-2	توزيع مفردات الدراسة حسب الخبرة.	47
6-2	توزيع مفردات الدراسة حسب الفئة المهنية.	48
7-2	اختبار الارتباط بيرسون R بين الكفاءات و تحسين الأداء.	55

قائمة الجداول.

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	الكفاءة حسب G.LE. BOTERF	4
2-1	خصائص الكفاءات.	8
3-1	تمثيل الكفاءة الفردية.	9
4-1	الأبعاد الأساسية للكفاءات.	10
5-1	العلاقة بين تسيير الكفاءات ومختلف وظائف إدارة الموارد البشرية	12
6-1	نموذج بطاقة مرجعية الكفاءات.	14
7-1	نموذج بطاقة الكفاءات المهنية.	15
8-1	مخطط يوضح مراحل التدريب.	16
9-1	مراحل تسيير الكفاءات.	20
1-2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة محل الدراسة.	40
2-2	توزيع جنس المبحوثين.	43
3-2	توزيع سن المبحوثين.	44
4-2	توزيع مفردات الدراسة حسب مستوى التعليم.	46
5-2	توزيع مفردات الدراسة حسب الخبرة.	47
6-2	توزيع مفردات الدراسة حسب الفئة المهنية.	48

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق.

الرقم	العنوان	الصفحة
1	استمارة الإشتيان	63
2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مصفاة - سبع	67
3	دفتر تقييم الأداء	68
4	صفحة مخصصة للإحتياجات التدريبية	69

مقدمة.

المقدمة

المقدمة

تمثل إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف في المؤسسات الاقتصادية على اختلافها، لكونها تضمن تغطية الاحتياجات من الموارد البشرية ذات المؤهلات و الكفاءات اللازمة لتلعب دور المحرك الذي يقوم بدفع عوامل الإنتاج الأخرى، حيث يرتبط نجاح و نمو المؤسسات و تحقيقها للأرباح بمدى امتلاكها لموارد بشرية عالية الكفاءة، لذلك تحتاج المؤسسات القيام بعملية التطوير والتنمية لكفاءاتها باستمرار، نظرا للتطورات التي تشهدها البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمات نتيجة العولمة و الانفتاح على الأسواق حتى تتمكن مواردها البشرية من التكيف مع هذه التطورات و التغيرات و إنجاز مهامها و الأعمال المطلوبة منها في وقت قياسي بصورة جيدة.

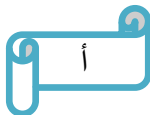
جاءت وظيفة تسيير كفاءات الموارد البشرية كمرحلة متقدمة لوظيفة إدارة الموارد البشرية و كإحدى الطرق التي تساعد المنظمة على دراسة احتياجاتها للموارد البشرية لديها من معرفة و مهارات. حتى تتحقق التنمية المطلوبة للعاملين و التسيير الجيد للكفاءات يتوجب على المؤسسة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها، و ذلك من خلال تحفيزهم، تدريبهم و ترقيةهم ومتابعة و تطوير مساهمهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم و مدى توافقهم مع الوظائف الحالية، و هذا كله يبنى على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم كفاءات العاملين.

رغم الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الكفاءات إلا أنه يوجد الكثير من المؤسسات التي تجد صعوبة في تسيير هذا الكنز اللامادي والاستثمار فيه، واستغلاله لتحسين أداء مختلف أنشطتها، ويعد منهج تسيير الكفاءات الأسلوب الحديث بالنسبة للمؤسسة للمحافظة على الكفاءات واستغلالها بالطرق المثلى مما ينعكس على أداء هذه المؤسسة الكلي، وكذا أداء العنصر البشري الذي يمثل الوظيفة الأساسية في تسيير الموارد البشرية التي تسعى لتحسينه باستمرار.

أولاً: الإشكالية

بناء على ما تم تقديمه سابقاً يمكن أن نطرح الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير تسيير الكفاءات على تحسين أداء موظفين مؤسسة مصفاة سبوع بأدرار ؟



المقدمة

ومن هنا نطرح الأسئلة الفرعية التي تتمثل في:

- ما هو مستوى تسيير الكفاءات في مؤسسة مصفاة سبيع بأدرار؟
- ما هو مستوى أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة سبيع أدرار؟
- كيف يؤثر تسيير الكفاءات على أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة سبيع أدرار؟
- هل هناك فروق في أداء الموظفين حسب الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، ، الرتبة الوظيفية،)؟

ثانيا:فرضيات البحث

كإجابة مبدئية للأسئلة المطروحة وضعنا مجموعة من الفرضيات التي سنحاول من خلال دراستنا التأكد من صحتها أو نفيها وهي كالآتي:

- وجود مستوى تسيير كفاءات بدرجة متوسطة في مؤسسة مصفاة سبيع
- وجود مستوى مرتفع لأداء الموظفين في مؤسسة مصفاة سبيع
- يوجد أثر لتسيير الكفاءات على تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة سبيع
- عدم وجود فروق في أداء الموظفين حسب الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، ، الرتبة الوظيفية).

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع

تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

1- الأسباب الذاتية

- ارتباط موضوع البحث بمجال التخصص؛
- الرغبة في الاطلاع أكثر على واقع تطبيق الموضوع في المؤسسات الجزائرية.

2- الأسباب الموضوعية

المقدمة

- موضوع يتماشى مع التحولات التي يشهدها العالم واتجاه المؤسسات نحو تبني اقتصاد المعرفة عامة وفي مجال إدارة الموارد البشرية خاصة؛
- يعد تسيير الكفاءات وأداء الموظفين من المواضيع التي تلقى الاهتمام والطرح المتزايد من طرف الباحثين؛
- إدراك بأهمية المورد البشري وضرورة الاستثمار فيه لتحسين أداء المؤسسات.

رابعاً: أهداف الدراسة

إن الأهداف الذي نسعى إليه من خلال دراسة هذا الموضوع تتمثل في:

- معرفة الدور الذي يلعبه تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين؛
- أخذ نظرة عامة عن الخلفية النظرية لكل من تسيير الكفاءات وأداء الموظفين؛
- التعرف على الأهمية التي تمتلكها الكفاءات في المؤسسة ومستوى تسييرها؛
- التعرف على مستوى أداء الموظفين في المؤسسة؛
- اكتشاف الطرق المستعملة في تسيير الكفاءات وكيفية استخدامها كوسيلة لتحسين أداء الموظفين في المؤسسة.

خامساً: حدود الدراسة

الإطار المكاني: مؤسسة مصفاة سبع بأدرار.

الإطار الزمني: فترة الدراسة (السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2024)

الإطار الموضوعي: محور الدراسة يكمن في التأثير الذي يلعبه تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة.

سادساً: منهج الدراسة

من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن الأسئلة التي ضمن الإشكالية، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على جميع المعلومات المتعلقة بالدراسة من مراجع ومقالات وأطروحات في مجال تسيير الكفاءات في المؤسسة وأداء الموظفين وهذا فيما يخص الجانب النظري أما الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة الحالة لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة

المقدمة

والوقوف على مدى تطبيق تسيير الكفاءات ومدى تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة سبع ، بالاستعانة بمجموعة من وثائق المؤسسة إضافة إلى بعض المقابلات التي أجريت مع رؤساء مصالح قسم الموارد البشرية ومجموعة استبيانات وزعت على عمال المؤسسة.

سابعاً: هيكل الدراسة

لدراسة هذا الموضوع قمت بتقسيم البحث إلى فصلين. الفصل الأول يتكون من ثلاثة مباحث، المبحث الأول خصص للمفاهيم الأساسية حول تسيير الكفاءات وقمت بتقسيمه إلى ثلاثة مطالب، مطلب ضم التعريف وقد تم التطرق فيه إلى أدبيات عامة حول الكفاءات وصولاً إلى المطلب الثاني الذي تطرقت فيه إلى خصائص تسيير الكفاءات، والمراحل التي تمر بها وكذا متطلباتها كمطلب ثالث، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى أداء الموظفين، مكوناته و مؤشرات بالإضافة إلى مفهوم تقييم الأداء و مؤشرات وأبعاد قياسه، في المبحث الثالث تعرفنا على مجموع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا واستنتاج مجالات الاستفادة من هذه الدراسات. الفصل الثاني عالجنا فيه واقع تسيير الكفاءات في مؤسسة مصفاة سبع، حيث قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول يضم تقديم عام لكل مؤسسة (نبذة تاريخية، تعريف بالمؤسسة، الهيكل التنظيمي، هيكل القوى العاملة)، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى واقع تسيير الكفاءات بمؤسسة مصفاة سبع، وتقييم مدى تأثيرها على أداء الموظفين.

الفصل الأول

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

تمهيد

عرف الفكر التنظيمي في السنوات الحديثة اهتماما بالموارد البشرية و أداء الموظفين عامة والكفاءات خاصة حيث أصبحت تمثل أحد الثروات الغير مادية للمؤسسة ومصدرا للتميز على المنافسين وسط التحديات التي فرضتها التغيرات التكنولوجية المستمرة، وبالتالي تسعى العديد من المؤسسات في الاستثمار في هذه الكفاءات وذلك عن طريق تطبيق تسيير محكم من أجل استغلالها في تحسين أدائها ككل وتحسين أداء مواردها البشرية، وعليه سنعرض في هذا الفصل المفاهيم الأساسية للكفاءات وأداء الموظفين ثم ننتقل إلى تقسيم الدراسات السابقة التي تناولت نفس متغيرات دراستنا مع تقديم لأهم مجالات الاستفادة منها.

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تسيير الكفاءات و أداء الموظفين.

يعتبر منهج تسيير الكفاءات إحدى الأساليب المتطورة لتسيير الموارد البشرية التي ظهرت كردة فعل للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، حيث تستعملها المؤسسات كأداة لتحسين أداء مواردها البشرية الذي يعتبر بدوره إحدى أهم الأقطاب التي تسعى إلى تطويره باستمرار وتحقيق أحسن مردود من الاستثمار فيه.

المطلب الأول: ما هية تسيير الكفاءات

ظهر مصطلح الكفاءة في القرن السادس عشر، حيث كان أول استخدام له في مجال القضاء وذلك للتعبير عن الأهلية المترتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة وبالتالي ظهور مفهوم الشخص ذو كفاءة، غير أن استحداث هذا المصطلح في مجال الإدارة جاء كبديل لمصطلح الأهلية (Qualification)، لأن هذا الأخير لم يعد يتماشى مع التطورات الحاصلة في تنظيم العمل التي أحدثتها الثروة المعرفية في ظل اقتصاد المعرفة، كان أول استخدام لمصطلح الكفاءة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات من القرن العشرين حيث استعمل كأداة تسييرية في مجال إدارة الموارد البشرية بغرض تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسات.

أدى بروز نموذج الكفاءات إلى ظهور منهج تسيير الكفاءات الذي كان في بداية الأمر عبارة عن مجموعة متفرقة من التجارب في سنوات 1980 من أجل الاستجابة إلى احتياجات المرونة في اليد العاملة حيث تم تطبيق هذا المنهج بداية في المؤسسات كبيرة الحجم التي تطبق تسيير الكفاءات ضمن التسيير التنبؤي للوظائف.

قبل التعرض إلى كيفية تسيير الكفاءات، لا بد أن نرجع أولاً على تقديم المفهوم الأساسي لموضوع هذه الدراسة وهو الكفاءات والأبعاد المرتبطة بها.

أولاً: أدبيات عامة حول الكفاءات

تعتبر الكفاءات من أهم ثروات المؤسسة الغير مادية ومصدر تفوقها في ظل التطور المستمر الذي يشهده العالم، لذلك يهدف هذا الفرع إلى الاقتراب قدر الإمكان إلى مدلول الكفاءات من خلال استعراض أهم ما ورد بشأنها من تعاريف، حيث اجتهد الدارسين في هذا المجال على إيجاد تعريف شامل لهذا المصطلح على الرغم من وجود صعوبات كثيرة المتمثلة في اعتبار الكفاءة مفهوم متعدد

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

الدلالات يحتمل معاني كثيرة، تعدد مجالات تطبيق الكفاءات من الإدارة والإنتاج إلى التسويق مما يؤدي إلى اختلاف مضامينها بالإضافة إلى تعدد مستوياتها التركيبية وأنواعها.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات وأهميتها والمصطلحات المشابهة لها.

سوف نعرض مجموعة من اجتهادات الباحثين والدارسين للتعريف الكفاءة وفيما تتمثل أهميتها وكذا على المصطلحات التي تتشابه مع هذا المفهوم.

1- تعريف الكفاءات

التعريف المعجمي: الكفاءة من الناحية المعجمية تتأسس على فكرة الجدارة والمقدرة والمهارة في اتخاذ القرار (التفكير)، وفي أداء المهام بإتقان (التنفيذ) وكل ذلك مرتبط بالمعرفة والخبرة اللازمة.¹

التعريف الاصطلاحي: سوف نتطرق لتعاريف بعض الدارسين في هذا المجال أهمها:

- اعتمدت حركة المؤسسات الفرنسية MEDEF للتعريف التالي "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول La Validité ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها."²
- اقترح Philippe ZARIFIAN تعريفا يسعى من خلاله إلى جمع صياغات متعددة:
- "الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه،" هي ذكاء عملي للأوضاع ترتكز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقدها،"، كذلك عرف الكفاءة على "أنها القدرة على تجنيد شبكة الفاعلين حول نفس الوضعيات، على تقاسم الرهانات وعلى التكفل بمجالات المسؤولية المشتركة."³

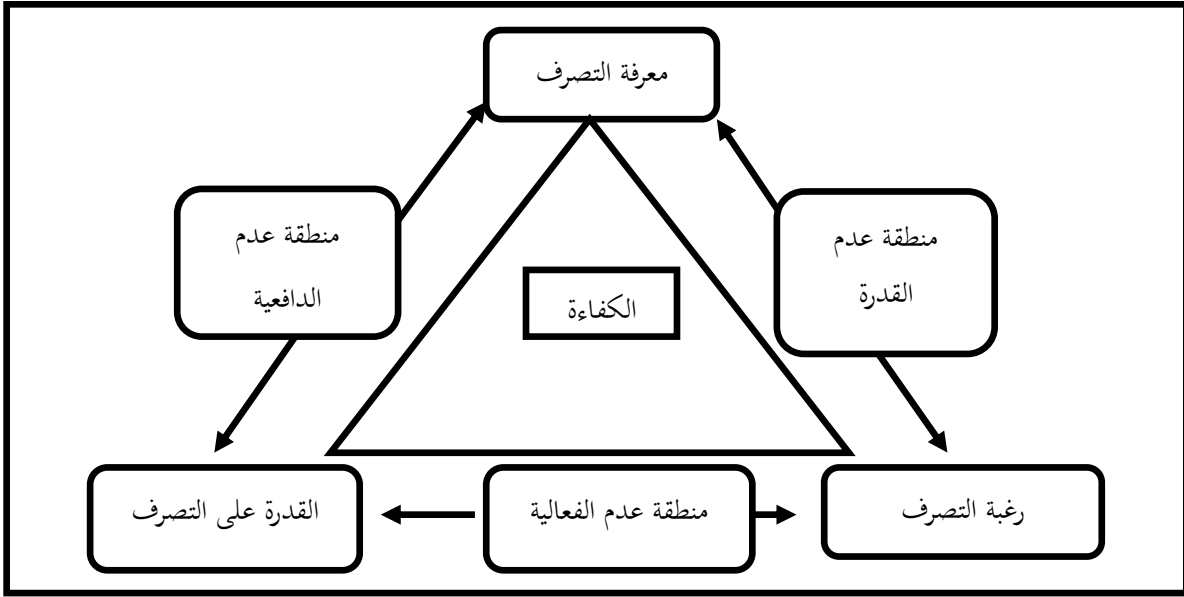
¹ حرز الله محمد لخضر "المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل المعرفة"، مجلة دفتاز السياسة والقانون، ص327-346، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة بسكرة (الجزائر)، العدد الرابع عشر، جانفي 2016، ص331.

² حبيب ثابتي، بن عيو جيلالي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد، دعائم النجاح الأساسية للمؤسسات الألفية الثالثة"، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، طبعة 2009، ص113.

³ حبيب ثابتي، بن عيو جيلالي، نفس مرجع السابق، ص114-115.

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

الشكل رقم(1-1): الكفاءة حسب G.LE. BOTERF.



المصدر: د. سهام جبريات، "الكفاءات: بين الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية مفهوم وأوجه العلاقة"، مجلة العلوم

الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ال عدد46، مارس2017، ص440.

يمثل الشكل رقم 1-1 مجموع عناصر الكفاءة التي حددها (G.LE. BOTERF) في تعريفه لمصطلح الكفاءة حيث:

تعتبر الكفاءات حسب (G.LE. BOTERF) مستشار في تسيير الموارد البشرية نتيجة للتكامل بين معرفة التصرف، الرغبة في التصرف والقدرة على التصرف¹.

➤ **معرفة التصرف (Savoir Agir) :** تتمثل في معرفة تنسيق المعارف والمهارات على أساس الحالات التي يتم مواجهتها،

وكيفية التصرف مع الموارد الخارجية مثل طرق العمل شبكات الإعلام والوثائق؛

➤ **الرغبة في التصرف (Vouloir Agir) :** يعني قبول الاندماج في الوضعية الملقاة أي الاعتراف بمدى المساهمة والملائمة

للقيمة المهنية للفرد وما ينتظر منه، بالإضافة إلى الصورة الايجابية والنفعية للذات؛

¹سهام شوشان، "أثر تسيير الكفاءات الشرية على الأداء المؤسسي"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير منظمات، جامعة باتنة، 2018، الجزائر، ص 25، 26.

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

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

2- أهمية الكفاءات

تبرز أهمية الكفاءات على عدة مستويات في المؤسسة نذكر منها:

2-1- على المستوى الفردي

يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الراجحة للأفراد، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرضها العالم الجديد وبيئة متسارعة التغير أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للأفراد للأسباب التالية¹:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛
- في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه؛

- أمام التضخم وبالرغم من أهمية المعرفة والشهادات المحصلة عليها، فإنها لا توحى بأنها تحقق ميزة تنافسية فإن هذا السبب له جانبين: (الجانب الأول يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل والثاني يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية واستغلال كفاءاتهم، هذا ما يمكنهم من تحسين وضعيتهم والحصول على الوظيفة والمكانة المرغوبة داخل المؤسسة).

2-2- على المستوى الجماعي

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

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

¹ عيود الزيتوني، "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2020، الجزائر، ص168.

² سهام شوشان، نفس المرجع السابق، ص28.

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

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

2-3- على مستوى إدارة الموارد البشرية

تشكل كفاءات الأفراد عاملاً بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية حيث تتمثل أهمية الكفاءات على هذا المستوى في عدة عناصر منها¹:

- تطوراً لاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بعنصرين هامين: الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق وتغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعدد (Polycompétences) لجميع الوظائف؛
- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين شركاء... الخ حيث احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية؛
- تعتمد إدارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان فيتححر وتنظيم أعمالها مثل الأجور والعطل -إعداد تقارير الترقية، المسار المهني.... الخ حيث أصبحت كل أعمالها قائمة على التكنولوجيا الجديدة مما فرض عليها إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد ذلك الاحتياج الدائم والمتزايد للعمل.

2-4- على مستوى المؤسسة

تبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة بمايلي²:

- دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين؛
- تعتبر المعرفة عموماً، والكفاءة خصوصاً المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية وهذا عن طريق استفادتها من مزايا الإبداع؛

¹رشيد مناصرية، إدارة الجودة كمدخل لتحسين أداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية، مركز الملكة رانيا للدراسات الأردنية وخدمة المجتمع، جامعة اليرموك، الأردن، مارس 2009، ص6

²أبو القاسم حمدي، "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات"، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004، ص50.

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

- يعد الاستثمار في مجال الكفاءات وسيلة تدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة... الخ)، أو عوائد غير ملموسة رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء... الخ).

3- المصطلحات المشابهة لتعريف الكفاءات

لنصل إلى مفهوم واضح لا بد من تمييز بين مفهوم الكفاءات والمصطلحات المشابهة لها وتمثل في:

- **الجدارة:** نعتمد على التعريف الذي قدمه Parry سنة (1996) والذي يعرف الجدارة على أنها مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات المتداخلة التي تؤثر على الجزء الأكبر من وظيفة الفرد (الدور أو المسؤولية). والتي ترتبط بالأداء الوظيفي، ويمكن قياسها ومقارنتها بمعايير أداء متعارف عليها كما يمكن تنميتها من خلال التدريب والتنمية الوظيفية.¹
 - **القدرة:** هي الإمكانية العملية لتنفيذ المهام المستندة للفرد الذي يتحكم في هذه القدرات أكثر من غيره، وهي كل ما يجعل الفرد قادرا على فعل شيء ما ومؤهلا للقيام به أو إظهار سلوك أو مجموعة سلوكيات تتناسب مع وضعية ما. فهي غير مرتبطة بمضامين عمل معينة بل يمكن أن تبرز في أعمال مختلفة.
 - **الأهلية:** اكتساب جميع متطلبات القدرة على أداء العمل، وتتجسد عادة في الشهادات.²
- ومن هنا نستنتج أنه يجب معرفة الاختلاف بين مصطلح الكفاءة والمصطلحات المشابهة لها، حيث يعتبر مصطلح القدرة والأهلية جزء من مفهوم الكفاءة باعتبار القدرة بمثابة المهارات التي يمتلكها الفرد والأهلية تجسد مجموع المعارف، أما مصطلح الجدارة فهو قريب في المعنى لمصطلح الكفاءة إلا أنهما يختلفان في وسيلة القياس.

ثانيا: خصائص وأنواع الكفاءات

1- خصائص الكفاءات

يتميز مفهوم الكفاءات بمجموعة من الخصائص نذكر منها:³

- **الكفاءات لها مفهوم مجرد:** حيث لا يمكن ملاحظتها ولكن يمكن ملاحظة نتائجها وآثارها، كما أن مفهومها يتميز بالتعقيد وتعدد المعاني؛

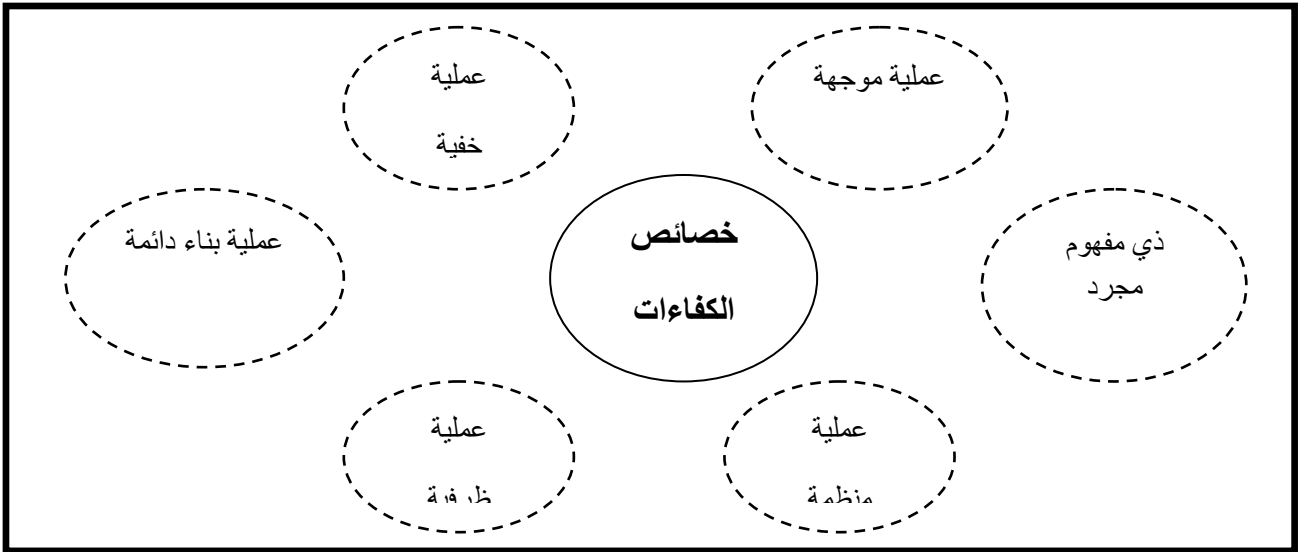
¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كتب عربية للنشر والتوزيع، مصر، طبعة 2003، ص443.

² رشيد مناصريه، نفس المرجع السابق، ص3.

³ نوال شنافي، "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة خيضر، ولاية بسكرة، الجزائر، 2015، ص43.

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

- عملية منظمة: إذ تقوم بمزج بين مختلف العناصر المكونة لها، ولها هدف وغاية معينة؛
 - عملية موجهة: أي أنها مرتبطة بوضعية عمل معينة حيث تتعلق بالفرد عند أداء مهامه؛
 - عملية ظرفية: وذلك لارتباطها بوضعيات العمل كما تتغير حسب هذه الوضعيات؛
 - عملية خفية: لا تظهر الكفاءات إلا من خلال الممارسة ويتم اكتشافها من خلال الأداء المنجز؛
 - عملية بناء دائمة: لأن الكفاءات تتغذى من خلال التعلم والتكوين الدائم.
- وباعتبار الكفاءات مزيج من المكونات التي تمكن الفرد من توظيف وتحريك موارده لتصب في انجاز مهمة محددة، يمكن القول إن الأفراد ذوي الكفاءات العالية لا بد أن يمتلكوا مجموعة من المميزات والخصائص نذكر منها:¹
- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف إنتاج وإدارة المعلومات ووظائف الحاسبات الآلية؛
 - القدرة العالية على التحليل والتصور وتحتاج الوظائف الفنية مثل هذه القدرة؛
 - القدرة على الفهم الاستنباطي، معرفة التصرف وحل المشكلات؛
 - القدرة العالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والابتكار؛
 - لديهم إمكانيات عالية لتحمل مسؤوليات التطوير والتغيير الجوهرية.
- الشكل رقم(1-2): خصائص الكفاءات.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة.

¹سهام شوشان، نفس المرجع السابق، ص31.

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

يلخص الشكل رقم 1-2 مجموع الخصائص التي تميز مفهوم الكفاءات عن المصطلحات الأخرى وتعطيها تعريف شامل وواضح.

2- أنواع الكفاءات

اختلف الباحثون في تصنيف الكفاءات، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق المستوى التركيبي حيث نميز الكفاءات الفردية الكفاءات الجماعية والكفاءات التنظيمية أو ما تسمى بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية والتي تمثل الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة.

1-2- الكفاءات الفردية

تعددت تعاريف مصطلح الكفاءات الفردية من طرف العديد من الدارسين كل حسب وجهة نظره نذكر منهم:

- حسب C.Déjoux "هي تلك المرتكزة على الثلاثية معرفة، ممارسة، سلوك" بينما نجدها Parlier P. Gilbert & M. يقترح

ان التعريف التالي: "الكفاءات الفردية هي مجموع المعارف، قدرات العمل وسلوكات مهيكلة وفق هدف معين في وضعية

معينة¹"

- أما Guy Le Boterf فيعرفها: "الكفاءة ليست حالة بله ومسار والعامل الكفاء هو الذي يكون قادرا على تنفيذ وتجنيد

بصفة فعالة مختلف وظائف النظام حيث تتدخل موارد مختلفة، عمليات فكرية، معارف، قدرات ونماذج سلوكية²"

- ويضيف Zarifian " أن الكفاءات الفردية هي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه

ضمن الوضعيات المهنية.³"

إذن الكفاءات الفردية تمثل توليفة من المعارف، المهارات، القدرات ضمن وضعيات مهنية معينة، إضافة إلى السلوكات والقيم

الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، وعلى المؤسسة اكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها، وذلك لتمييز

الكفاءة بجزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر باطن (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجل الجليدي (Iceberg).

¹Cécile Dejoux, GESTION DE COMPETENCE ET GEPEC, 2éme édition, Dunod, Paris, 2013, P10.

²أمينة سلامة، "إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات الجزائرية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجليلي إلياس، ولاية سيدي بلعباس، 2015، الجزائر، ص56.

³د. كمال منصوري، أ.سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد بخضر-بسكرة، العدد السابع، ص49-ص69، جوان 2010، ص52.

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

الشكل رقم (1-3): تمثيل الكفاءة الفردية.



المصدر: كمال منصوري، أ. سماح صولح، نفس المرجع السابق، ص 54.

2-1- الكفاءات الجماعية

لقد عرف العديد من الدارسين مصطلح الكفاءات الجماعية حيث نجد:

Le. Boterf: "الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محص لينشأ انطلاقاً من التعاون و أفضلية التجميع (Synergie) الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلماً لخبرة جماعياً." ¹

إذن الكفاءات الجماعية هي عبارة عن نتيجة لتآزر (Synergie) ومساهمة العديد من الكفاءات الفردية المكتسبة من طرف الأشخاص، ويمكن القول أن الكفاءات الجماعية لها ضرورتها الخاصة في كل هيكل من هياكل المؤسسة.

2-2- الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية-الأساسية)

بالنسبة ل (Hamel, Prahalad) سنة 1994 "الكفاءة الأساسية (الكفاءة الإستراتيجية / المركزية) هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الاستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة." ¹

¹ وحيدة شرياف، "الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجي التحفيز والتكوين"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تسيير منظمات جامعة أمحد بوقرة، ولاية بومرداس، الجزائر، 2016، ص 76.

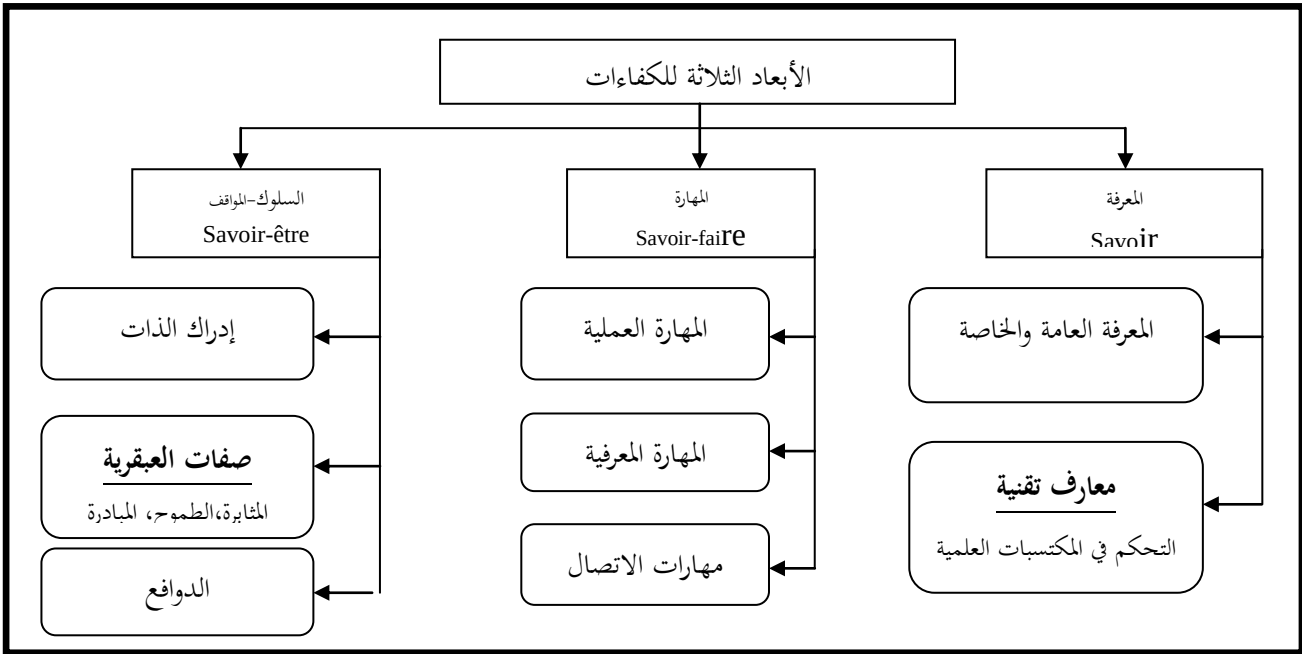
الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

إذن الكفاءات الإستراتيجية هي عبارة عن مجموع الكفاءات الفردية والجماعية التي تساهم بطريقة مباشرة في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة والميزة التنافسية التي تدخل ضمن استراتيجيتها.

ثالثا: أبعاد الكفاءات.

الكفاءات عبارة عن مجموعة من العناصر (معارف، مهارات، سلوكيات-المواقف-) التي تتفاعل مع بعضها بعض، والشكل التالي يوضح بشكل تفصيلي الأبعاد الأساسية للكفاءات.

الشكل رقم(1-4): الأبعاد الأساسية للكفاءات.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

من الشكل رقم 1-4: يمكننا أن نوضح الأبعاد الأساسية للكفاءة وتتمثل في:

➤ المعرفة (Savoir): هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بالقيادة والعمل

في إطار خاص، فهي مجموع المعارف المهنية القاعدية الضرورية للممارسة الوظيفية، مثل تقنيات الحاسبة، السكرتارية... الخ

¹ وحيدة شرياف، نفس المرجع السابق، ص، 77.

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

وهي معلومات قابلة للنقل من شخص إلى آخر، حيث تعبر عن مجموع المعارف العامة والخاصة والمملوكة والتي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية والتحكم في عدة مجالات علمية وتقنية.¹

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

وتنقسم المهارة إلى:³

- **المهارة العملية:** تسمح لأفراد بمعالجة وتنفيذ النشاطات العملية، فهي تتطلب ممارسة فعلية يدوية تطبيقية مثل: القدرة على إعداد مخطط الميزانية، القدرة على تشغيل الآلة؛
 - **المهارة المعرفية:** هي عبارة عن العمليات الفكرية التي يتطلبها إنجاز مهام وظيفية قد تكون بسيطة أو معقدة وهي مطلوبة في النشاطات التي تحتاج إلى ذكاء وقدرات ذهنية؛
 - **مهارة الاتصال:** إن المنظمة عبارة عن تجمع بشري، ما يعني ضرورة تعامل الفرد مع الآخرين وهذه المهارة تعني أنه يستطيع التواصل معهم وحسن التصرف والتعاون لتحقيق اتصال داخلي ناجح أو خارجي وتساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - **السلوك-المواقف (Savoir-être):** تتمثل في مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، في مجموعة الصفات الشخصية، وسواء كان سلوك الإنسان في المنظمة إيجابياً حيث يتفق مع توجهات المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها، أو سلبياً عكس توجهات المنظمة أو محايداً.⁴
- وهنا نذكر أهم الصفات الشخصية التي يتميز بها الفرد.⁵
- **إدراك الذات:** وتتعلق بالمواقف والقيم وصورة الفرد لذاته مثل إدراك الشخص لذاته كقائد وعضو في الفريق وحب العمل والولاء للمؤسسة؛

¹ وحيدة شرياف، نفس المرجع السابق، ص73.

² سهام شوشان، نفس المرجع السابق، ص32.

³ أمينة سلامة، نفس المرجع السابق، ص53.

⁴ وحيدة شرياف، نفس المرجع السابق، ص73.

⁵ أرشيد مناصرية، نفس المرجع السابق، ص4.

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

- صفات العبقريّة: الخصائص العامة التي تقود السلوك كالمثابرة، الثقة بالنفس، الطموح، الإصرار على النجاح، المرونة والمبادرة؛

- الدوافع: القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات مثل دوافع الإنجاز والانتماء.

المطلب الثاني: ماهية تسيير الكفاءات.

إن التوجه نحو تطبيق منهج تسيير الكفاءات يعد بمثابة قرار استراتيجي، وجب على المؤسسات اتخاذه في الوضع الراهن الذي يشهد تطورات مستمرة في البيئة الخارجية وحالة لا تأكد وذلك قصد الوصول للأهداف المسطرة، حيث أننا سنقوم في هذا الفرع بتقديم تعريف تسيير الكفاءات، أهدافه، مراحل تسيير الكفاءات الأساسية وما تتطلبه هذه العملية.

- مفهوم وأهداف تسيير الكفاءات

يعد تسيير الكفاءات من الاستراتيجيات التي تستعملها المؤسسات سعياً للوصول الى مجموعة من الأهداف.

1- تعريف تسيير الكفاءات

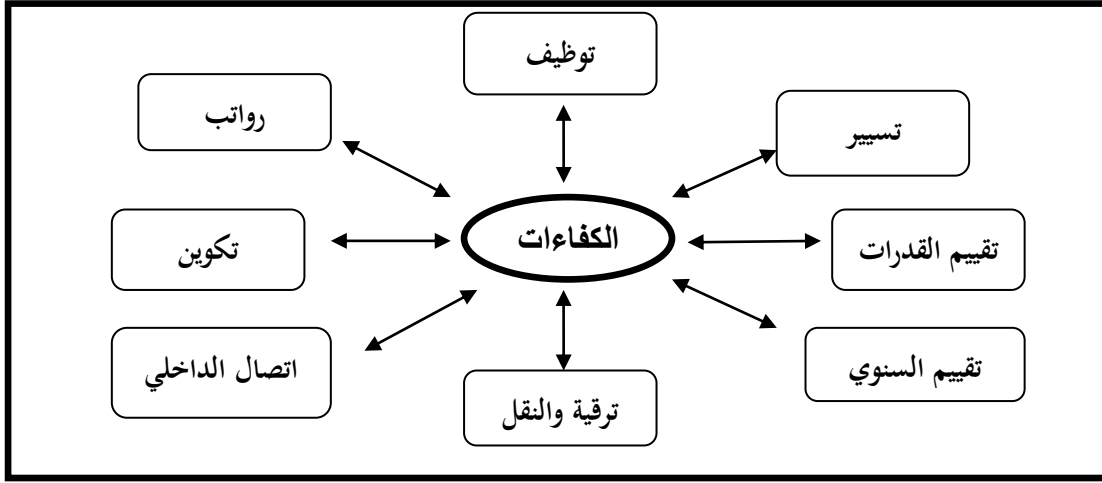
في مجال الموارد البشرية يتم تعريف تسيير الكفاءات على أنه مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى استغلال وتطوير كفاءات الأفراد والجماعات بالطريقة المثلى، بهدف تحقيق رسالة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد.¹

توجد علاقة وطيدة بين تسيير الكفاءات ومصلحة تسيير الموظفين ، حيث يكمن التحقيق الناجح لتسيير الكفاءات في ارتباطه بالتكامل الأفقي أكثر من العمودي، حيث نبحت في التكامل العمودي عن كيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة واستراتيجيتها أما في التكامل الأفقي فيبحث عن كيف الكفاءات مع مختلف أنشطة الموارد البشرية، وبالتالي تصبح الكفاءات الوسيلة المثلى للاستقرار مختلف أنشطتها.

¹LINDA EL HAMMIOUI, " La gestion de compétence comme levier de performance de l'entreprise", Revue Internationale de Science de Gestion, Kénitra, Numéro 6, Janvier 2020, P4.

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

الشكل رقم (1-5): العلاقة بين تسيير الكفاءات ومختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.



المصدر: أ. سماح صولح، "تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-مساهمة بنموذج نظري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد السابع، 2012، ص 105.

يوضح الشكل رقم 1-5 العلاقة بين تسيير الكفاءات ومصلحة تسيير الموارد البشرية، حيث يمثل أن الكفاءات تعتبر محور تشغيل وظائف إدارة الموارد البشرية.

تعرف تسيير الكفاءات حسب المواصفة ISO 9001 (طبعة 2015)¹:

بالموازات مع التعريف المذكور في معيار ISO 9001، أضافت الطبعة الأخيرة من المواصفة (ISO 9001-2015) لإدارة الجودة متطلبات جديدة فيما يخص "تسيير الكفاءات" حيث فرضت هذه المواصفة على المؤسسة:

- تحديد الكفاءات المطلوبة للأفراد الذين يؤدون العمل الذي يؤثر على مطابقة المنتج / الخدمة للمعايير الجودة؛
- تحديد الكفاءات المتاحة للموظفين الموجودين في الشركة؛
- تقييم الثغرات وتحديد الفجوات المحتملة في الكفاءات؛
- تطوير الكفاءات والحفاظ عليها.

¹<https://qualiblog.fr/ressources-humaines/la-gestion-des-competences-selon-liso-9001-savoir-lire-entre-les-lignes> بتاريخ 5/3/2022/ 16:46

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

2-أهداف تسيير الكفاءات

تسعى المؤسسات من خلال التسيير المحكم للكفاءات البشرية لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:¹

- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة باستقطاب كفاءات من الخارج؛
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها؛
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم فيحس العامل بالانتماء؛
- وضع أسس علمية مناسبة لجلب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة؛
- التمكن من تقييم الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل وتحديد أنسب نظام تحفيز؛
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة وحتى المستقبلية التي تسمح بتجسيد استراتيجيتها.

المطلب الثالث: مراحل تسيير الكفاءات.

تمثل الكفاءات الكنز لا مادي الذي تمتلكه المؤسسة، لذا أصبح من المحتم عليها إيجاد طرق وأساليب لتسييرها والاستفادة منها ولذلك سوف نذكر مجموعة من المراحل تساعد في تسيير الكفاءات والاستثمار فيها ابتداء من تحديدها ووصولاً إلى تحفيزها.

1- تحديد الكفاءات:

يمثل إعداد مواصفات الكفاءات الخطوة الرئيسة في عملية تحديد الكفاءات، "حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن أداء للتوظيفية سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات (l'analyse de compétence) ويمكن القول إنه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها ورواتبها"²

يتم تحديد الكفاءات المطلوبة، بناء على:³

¹ عائشة الشلال، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بكرة 22-21 فيفري 2012.
² د. كمال منصوري، أ.سماح صولح، نفس المرجع السابق، ص58.

³ChalalZahia, Mammasse Amina, L'analyse de la gestion et l'évaluation de compétence, Mémoire de Master en science de gestion, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2018, P 17-18.

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

- موازنة الكفاءات (Bilan de compétences) وهو يمنح كل موظف إمكانية تحديد كفاءاتهم، وتسمح بتحليل مهاراتهم المهنية والشخصية بالإضافة إلى قدراتهم ودوافعهم؛
 - مرجعية الكفاءات (Les Référentiels de compétences) يتم تقديمها في شكل قائمة من الكفاءات مفصلة إلى حد ما ومنظمة بشكل عام وفقا للأنشطة الوظيفة وهي ضرورية لتحديد وتقييم الكفاءات.
- الشكل رقم (1-6): نموذج بطاقة مرجعية الكفاءات.**

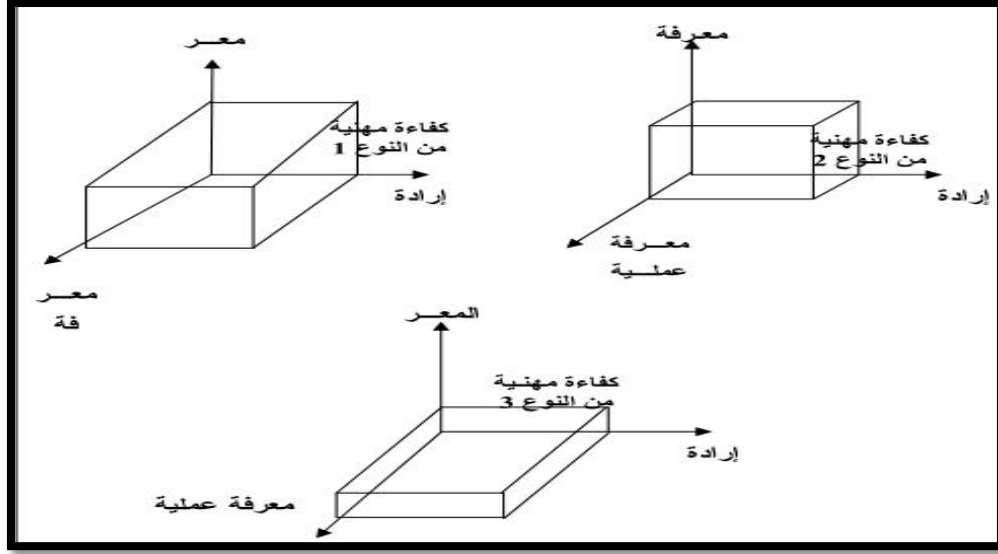
وصف التشغيل الخاص:	
التعيين:	الرمز:
العائلة:	المستوى (التصنيف):
المهمة:	الأنشطة
جانب المهارات	
الخبرة المهنية المطلوبة:	مستوى التكوين المطلوب:
المهارات المطلوبة:	
المعارف:	
المعارف العملية (الممارسات):	
معارف التحلي	
الحركية	
مدة العمل المرغوبة: بين..... و..... سنوات	
أمثلة عن مناصب التشغيل	
عوامل تطور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

المصدر: نوال شنافي، نفس المرجع السابق، ص77.

- يوضح الشكل رقم (1-6) نموذج لبطاقة مرجعية الكفاءات لعامل ما.
- توجد مجموعة من الأساليب المعتمدة في تحديد الكفاءات نذكر منها:
- بطاقة الكفاءات المهنية، المقابلة، الملاحظة، الاختبارات، الاستبيانات، تحليل المشكلات، تحليل السجلات والتقارير، التقييم الذاتي، آراء المستشارين، قياس الأداء.

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

الشكل رقم(1-7): نموذج بطاقة الكفاءات المهنية.



المصدر: أ. سماح صولح، نفس المرجع السابق، ص 108.

2- تقييم الكفاءات

العملية التي نفذت من أجل تصنيف مستوى كفاءة الموظف من خلال جمع الأدلة الكافية لإثبات أن الموظف الذي تم تقييمه يستطيع أن يتصرف وفقا للمعايير المحددة في أداء دورها المحدد، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد:¹

- مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات، طريقة مركز التقييم.

3- تطوير الكفاءات

يقصد بها "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بإحراز

المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم"²

من أجل تنفيذ وتوجيه تطوير الكفاءات في المؤسسة، يتم الاعتماد على عملية التدريب

3-1- تدريب الكفاءات

¹ أحمد مصنوعة، "مداخلة بعنوان تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، ولاية شلف، 03-04 ديسمبر 2012، ص 8.

² رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص 36.

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

يعتبر التدريب من المصطلحات المستعملة كثيرا في الدول المشرق العربي، وهو ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Training)، بينما

يستعمل مصطلح التكوين كثيرا في الجزائر ودول المغرب العربي والذي يعتبر ترجمة للمصطلح الفرنسي (Formation).

يعرف التدريب بأنه مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم.¹

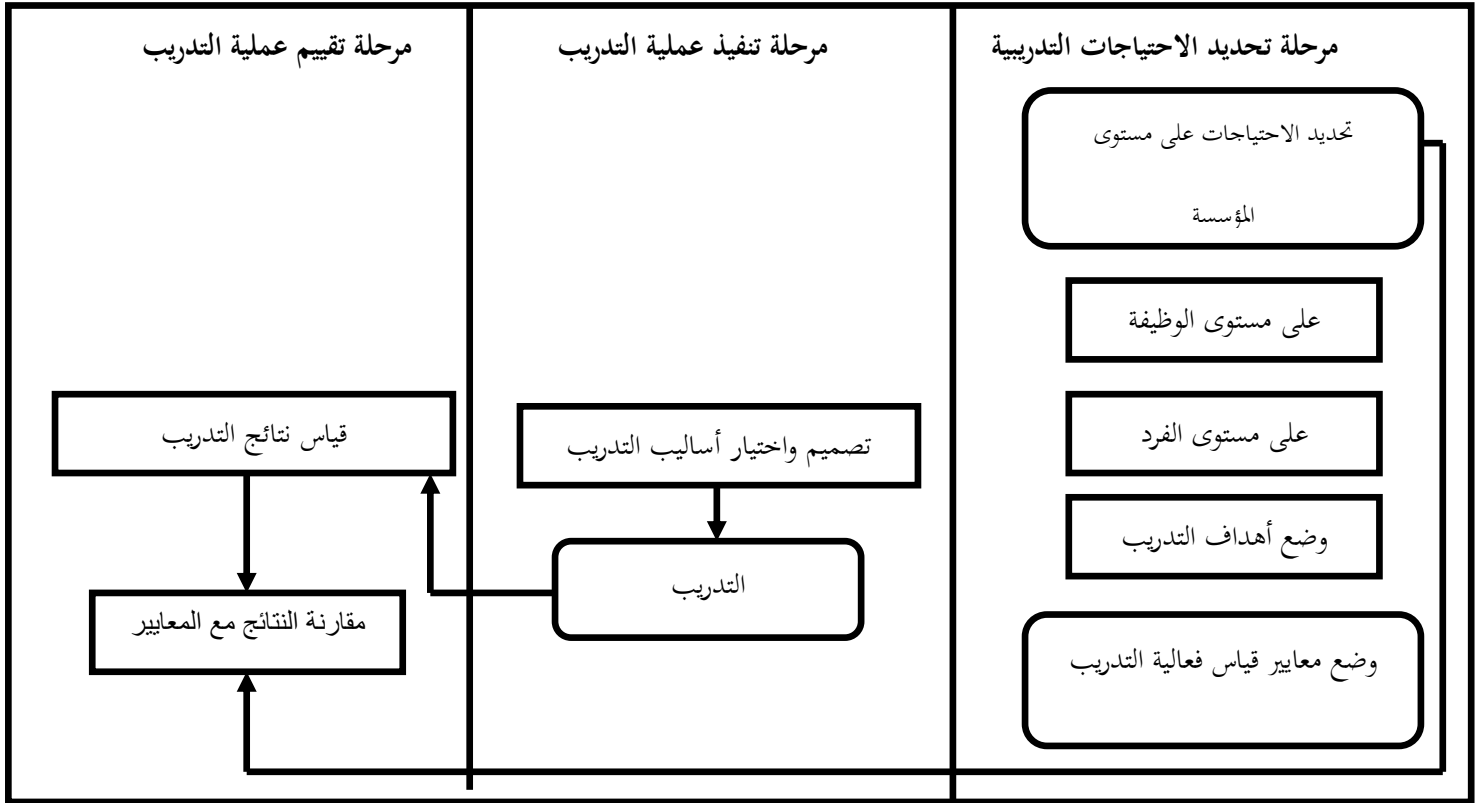
3-2- مراحل عملية التدريب

يعتمد نجاح عملية التدريب في المؤسسة على مدى التخطيط الجيد لها قبل وأثناء وبعد أن تتم، حيث تمر هذه العملية بثلاث

مراحل، أولها تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتبر القاعدة أو الركيزة في عملية التدريب، تليها مرحلة التنفيذ على أرض الواقع العملي ثم تقييم مدى نجاعة هذه العملية وفعاليتها.

وهذا الشكل يوضح بالتفصيل مراحل عملية التدريب.

الشكل رقم (1-8): مخطط يوضح مراحل عملية التدريب.



¹د. عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب وتقييم الأداء، طبعة الأولى"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2012، ص78.

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

المصدر: عائشة شتاتحة، "أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 130.

يوضح الشكل رقم (1-8) مراحل التي تمر بها عملية التدريب ونلخصها في النقاط التالية:¹

- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

يقصد بتحديد الاحتياجات التدريبية تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد إدارات معينة، التي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية عملية التدريب وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات وزيادة في المعارف وتطوير في المهارات في مجال وظيفة محددة.

- مرحلة تنفيذ عملية التدريب

يتم فيها تحديد موضوعات برامج التدريب وتطبيقها على أرض الواقع، حيث تتأثر عملية التنفيذ بمجموعة من العوامل منها:

- التوقيت: موعد البرنامج وانتهائه وتوزيع الزمن المخصص على المواد التدريبية؛
- المكان والمستلزمات الأخرى للتدريب؛
- الإشراف من قبل المختصين ومن قبل جهاز إداري قادر على تنظيم التدريب.

- مرحلة تقييم عملية التدريب

هي الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاعتها في تحقيق أهدافها المرسومة.

4- تحفيز الكفاءات

يعد التحفيز من أهم النشاطات التي يمارسها المديرون لكسب ولاء الكفاءات، وحثهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن أهم الحوافز التي تدفع هذه الكفاءات وتحافظ عليهم هي:

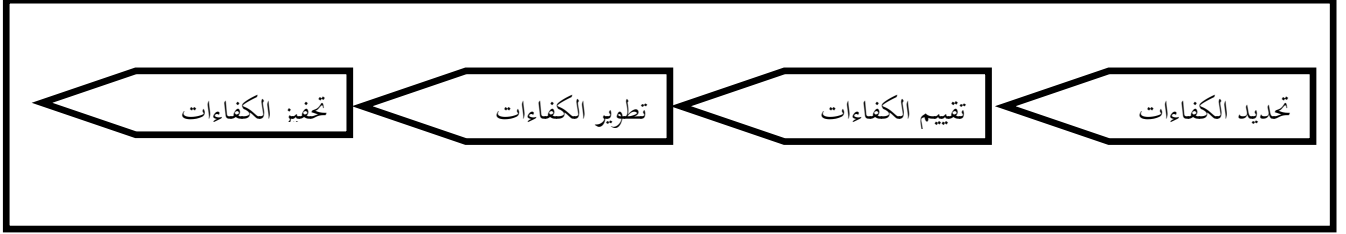
- رواتب الكفاءات: وهي تمثل الأجر وملحقاته الذي يتقاضاه الفرد نتيجة المجهودات المبذولة.

¹ عائشة شتاتحة، نفس المرجع السابق، ص 130، 135.

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

- تمكين الكفاءات: وهو استراتيجية إدارية لحث الكفاءات، وتشجيعهم لغرض توفير مهاراتهم الخاصة على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في أداء أعمالهم.

الشكل رقم (1-9): مراحل تسيير الكفاءات.



يلخص الشكل رقم (1-9) مراحل تسيير الكفاءات باختصار.

ثالثا: متطلبات تسيير الكفاءات

- لكي تستطيع المؤسسة تطبيق تسيير الكفاءات لا بد لها توفير جملة من الشروط نذكر منها:¹
- **بالنسبة للفرد:** أن يكون الفرد محفز بشكل كافٍ من أجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقا من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية؛
- أن تمتلك المؤسسة جميعا لرأس المال الكفاءات (التي تعلم نفسها بنفسها)؛
- **إشراك العمال في عملية تسيير الكفاءات:** تركيز المنظمة على إدراج العمال في إعداد وتنفيذ الممارسات المتعلقة بتسيير الكفاءات، مما يفتح أمامهم باب المبادرة واتخاذ القرارات الصحيحة لمواجهة الحالات الغير متوقعة؛
- **إدخال تسيير الكفاءات ضمن إستراتيجية المؤسسة:** لكي يكون تسيير الكفاءات أكثر فعالية و نجاعة للمؤسسة، لا بد أن يرتبط بعملية التخطيط الاستراتيجي ويصبح أحد مكوناته الرئيسة؛
- **تسخير عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة:** تسمح عملية تسيير الكفاءات على مساعدتها على التكيف مع المحيط الداخلي والخارجي لها؛

¹أمنية سلامة، نفس المرجع السابق، بتصرف، ص 89.

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

■ اختيار مقارنة الكفاءة التي تتلاءم مع توجهات المؤسسة: وهذا من خلال دراسات سندراميشال 1993

sandraMikhed أنه يوجد ستة أنواع من المقاربات التي يعتمد عليها في تسيير الكفاءات :مقارنة الكفاءات المعرفية ،مقارنة المهارة مقارنة السلوكات، مقارنة (المعرفة، المهارة، التصرفات)مقارنة النشاطات، مقارنة القدرات.

المبحث الثاني:أداء الموظفين وأبعاد قياسه

اهتم العديد من الباحثين بموضوع الأداء لما له من أهمية بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، هذا وأن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى إنتاجية وتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين، ولهذا سنتطرق في هذا المطلب لمعرفة مفهوم أداء الموظفين، مكوناته، وأهم مؤشرات أداء الموظفين ثم ننتقل إلى مفهوم تقييم أداء الموظفين وأبعاد تقييمه و أخيرا أهمية تقييم أداء الموظفين.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته

1- مفهوم الأداء

عرف الأداء البشري على أنه "سلوك يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة، على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من النوعية والجودة من خلال التدريب"¹

كما عرف أيضا على أنه "القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية والمرتبقة من قبل المؤسسة."²

دائما وفي نفس الإطار عرف الأداء على انه " مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة ومستوى الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية والاستجابة لها"³

¹سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08، مارس 2005، ص36

² Sylvie saint onge et victor haines, op. cit p 98

³بسام عبد الرحمن يوسف، "أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز"، دراسة استطلاعية فيمندليات جامعة الموصل، جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، العراق 2005 ص 48

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

فنستنتج من التعاريف السابقة بأن الأداء هو مجموعة السلوكيات التي يقوم بها الفرد لإنجاز أنشطة ومهام معينة موكلة له من طرف المؤسسة في فترة زمنية محددة والتي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة.

2- مكونات الأداء

يتكون الأداء من مكونين رئيسيين هامين هما الفعالية والكفاءة، أي إن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه يتمثل تعريف هذين المصطلحين في:

2-1-الفعالية: ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق إن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة بربط البعض بين الفعالية وتحقيق الأهداف، فينظر للفعالية على أنها بلوغ الأهداف المتوقعة.

ويمكن تعريف الفعالية على أنها عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما مستو الأقسام ومستوى المنظمة، أو يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموعة أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات

2-2-الكفاءة: تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة، وتعني أيضا: العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك.

كذلك هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط الكفاء هو الأقل كلفة، حيث نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات، أي استعمال مدخلات أقل. كما تعرف الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر."

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية، من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

حيث تشير الفعالية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقاً، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف. كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية أما الكفاءة فتتركز على العمليات الداخلية للمنظمة.

كذلك هناك عناصر أخرى للأداء يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- القدرة: ويراد بها استطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعة. وما القدرة بمختلف

مستوياتها إلا حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة اللذان يعملان بشكل مشترك لتحقيق ذلك.

2- الرغبة: العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا

الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضروريا لرفع الكفاءة¹.

المطلب الثاني: مؤشرات الأداء

إن تحليل الأفراد العاملين عن طريق مؤشرات الأداء الخاصة بهم قد يكشف عن النقائص والاحتياجات التدريبية اللازمة لهم ووضع مخطط تدريبي وتكويني مناسب للمروّوسين، ومن هذه المؤشرات ما يلي:

- معدلات الأداء الفردي بالقياس مع معدلات المقدرة؛
- معدلات الغياب عن العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة؛
- معدلات دوران العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة؛
- معدلات الإصابات ودرجات شدتها وأسبابها؛
- الجزاءات الواقعة على الأفراد وأسبابها؛
- الشكاوى والمنازعات بين العاملين بينهم وبين رؤسائهم؛
- تقديرات الكفاءة في نماذج تقييم الأداء؛
- معدلات التعارض وأسبابه.

¹ساعد قسوم "دور التمكين الإداري في تطوير الاداء الوظيفي"، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2019 ص 52.

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

- مفهوم تقييم الأداء ومؤشراته وأبعاد قياسه.

1- مفهوم تقييم أداء الموظفين

لقد تعددت تعريفات تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر ويمكن إبراز أهمها فيما يلي:

تعرف " المنظمة العالمية للتنمية تقييم الأداء بأنه: " التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء واتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بما يحقق الأهداف المرجوة منها "¹

كما ينظر بعض الباحثين إلى أنه يقصد بتقييم الأداء الفردي الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في مدة زمنية معينة، وتقدير مدة كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر والمستقبل.²

انطلاقاً مما سبق يمكن أن نقول إن تقييم الأداء هو نظام يسمح بالحصول على مجموعة حقائق وبيانات يسمح من خلالها تقييم كفاءة العاملين في مدة زمنية معينة وذلك من أجل تحديد الانحرافات واتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

وللتطبيق عملية تقييم الأداء، ميز الباحثون بين مجموعة من الطرق الممكن إتباعها لتقييم أداء الموظفين، تختلف هذه الطرق باختلاف أهداف عملية التقييم، وكذا طبيعة الوظائف والموارد البشرية المعنية بالتقييم، تنقسم طرق تقييم أداء الموظفين إلى طرق تقليدية منها طريقة الصفات الشخصية، طريقة تقييم الكفاءات، طريقة المقارنة المزدوجة، طريقة الترتيب إلخ، وأخرى حديثة والمتمثلة في طريقة الاختيار الإجباري، طريقة الأحداث الهامة، وطريقة الإدارة بالأهداف.

2- مؤشرات تقييم أداء الموظفين

وتتمثل أهم مؤشرات تقييم الاداء في:

¹ لويذة سعاد، بطاقة الاداء المتوازن كأداة للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص 6.
² د. عبد الباري ابراهيم درة، "تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003، ص 13.

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

2-1-الثبات: وهو المدى الذي تخلو فيه مجموعة من القياسات من التباين نتيجة خطأ عشوائي، أو المدى الذي يكون فيه التباين بين مجموعة من القياسات نتيجة لمصادر منتظمة، حيث تقيم ما إذا كان أداء العمل نفسه ثابتاً أو ما إذا كان تقييم العمل ثابتاً ايضاً.

2-1-الصدق: مقياس الثبات غير كافي لضمان أن يكون التقييم ذا قيمة حقيقية، فتقديرات الثبات توضح ما إذا كان التباين في المقياس منتظماً ام لا، ولا يشكل ثبات مجموعة من القياسات الحد الأدنى لها وهذا يعالج صدق المقياس لا مسألة من القياسات الحد الأقصى لها، وهنا يعالج صدق المقياس مسألة علاقته بمهدف القياس، والتحقق من صحة المقياس عبارة عن عملية من البحث والتحري بواسطتها تقدير درجة صدق المقياس.

2-3-الدقة: تعتبر الدقة من الموضوعات الهامة التي تظهر في مقاييس الأداء الحكمية أكثر منها في مقاييس الأداء الموضوعية فقد توجد مجموعة تقديرات الأداء ثابتة وتكون صادقة ومنها غير دقيقة بسبب شدة تساهل المقيم، فقد يعطي أحد المقيمين المتساهلين تقديرات مرتفعة لمستويات أداء جميع الموظفين، على الرغم من أن الترتيب الصحيح لأداء الأفراد يبقى كما هو، كما أنه من المحتمل أن يكون تقدير أداء جميع الموظفين أقل من مستواه الحقيقي إذا كان المقيم متشدداً.

3- أبعاد تقييم أداء الموظفين

يتحقق أداء المورد البشري كبعد لقياس الأداء حسب استطاعة المورد البشري وحسب نطاق العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى استمرارية العمل.¹

3-1-الاستطاعة: فلا يمكن تقييم الأداء بما هو خارج استطاعة الموظف من أمور لا سلطان له عليها، أضافها ذلك مراعاة حالة الموظف الذهنية ومدى تأثيرها على مستوى أدائه وأخذ ذلك بعين الاعتبار عند تقييم الأداء.

3-2-نطاق العمل: وتكون:

1-من حيث نوعية العمل: يتقيد التقييم بالعمل الذي يؤديه الموظف فعلاً ولا يمتد الى غيره ليشمل عملاً لم يشغله ولم يؤده.

¹ محمد قدرى حسن، نفس المرجع السابق، ص 103.

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

ب- من حيث النطاق المكاني للعمل: يتقيد القياس بما يأتيه الموظف في مكان عمله، أما ما يقع خارجه فلا علاقة له بالعمل، إلا إذا كان له تأثير على واجبات الوظيفة، كأن يكون من شأنه عرقلة سير المرفق العام بانتظام، او يتضمن اخلالا بواجبات الوظيفة.

3-3- استمرارية العمل: يستهدف القياس ترتيب آثار معينة بالنسبة لمستقبل الموظف مما يفترض استمرارية علاقته الوظيفية، وانقسام هذه العلاقة لا يجعل العناصر التقييم نفس قيمتها السابقة، لأن القيمة الكاملة لعناصر التقييم تكون في العمل المستمر لا عملا انتهى بنهايته محل أعمال هذه الصفات.

المطلب الثالث: أهمية تقييم أداء الموظفين

لتقييم أداء الموظفين أهمية كبيرة سواء للعاملين أو بالنسبة للمؤسسة وتتمثل هذه الأهمية في¹:

- استخدام معايير ومفاهيم موضوعية موحدة لتقييم أداء العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة وموضوعية تقييم الأداء؛
- تأصيل مفهوم أن تقييم الأداء ليس تصيدا للأخطاء أو اتحاما أو تجريحا لشخص الفرد، إنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف او المفترض، وتوفير نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم، وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه؛
- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق هذه المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم الذاتية، وكذلك إشراك المرؤوسين في عملية تقييم من أجل علاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم؛
- إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الآخر، وإدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يبدر من الموظف إحلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل؛

¹د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية- رؤية استراتيجيه معاصرة، توزيع المكتبة الأكاديمية، القاهرة، الطبعة الأولى 2006، ص 289.

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة، مثل الفرد نفسه، أو رئيسه المباشر، وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه، وذلك دون الاعتماد على آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على موضوعية التقييم أو تلغيها تماما.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها.

توجد مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع مشابه للدراسة المعنونة بدور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين فمنها ما درس متغير تسيير الكفاءات فقط ومنها ما تطرق للمتغيرين معا تسيير الكفاءات و أداء الموظفين، من أجل تحقيق أقصى استفادة من هذه الدراسات وجب تحديد أهم أهداف ونتائج كل دراسة على حدة وكذا أهم المجالات الاستفادة منها.

المطلب الأول: الدراسات العربية.

هنالك مجموعة من الدراسات تناولت موضوع دراستنا وهو دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين نذكر منها:

- (حمود حيمر، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموظفين بالمنظمة"، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1،

ولاية سطيف، 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموظفين، حيث تضمن البحث أربعة فصول، الأول كمدخل إلى إدارة الموارد البشرية وإبراز تطوراتها، الثاني لتوضيح مفهوم الكفاءات وأساليب تنميتها وأهميتها بالنسبة للمنظمات، الفصل الثالث تضمن أداء الموظفين وطرق تحسينه، وأخيرا فصل رابع خصص لدراسة ميدانية شملت عينة حجمها 22 فرد تنتمي إلى منظمات اقتصادية جزائرية، حيث بينت نتائجها عدم اهتمام هذه المنظمات بتنمية كفاءاتها بالقدر الكافي وغياب إدارة الكفاءات لديها، مما انعكس مباشرة على مستويات أداء الموظفين، وعدم وجود حوافز مادية أو معنوية تدفعها لتحسين أدائها، إضافة إلى عراقيل أخرى تعيق التحسن، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين تنمية الكفاءات وتحسين الأداء تختلف درجتها باختلاف محاورها، مما يستدعي ضرورة اهتمام المنظمات بتنمية كفاءاتها لضمان تحسين أداء مواردها البشرية باستمرار، ومواجهة التحديات التي تفرضها بيئتها العامة.

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

أهم نتائج الدراسة: تنمية كفاءات الموارد البشرية تؤثر ايجابا في مستويات تحسن مستوى أدائها الوظيفي، إضافة الى وجود علاقة ارتباط طردية بين الكفاءات الشخصية وبين تحسن أداء الموظفين.

- (سهام شوشان، "أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير تسيير منظمات، جامعة باتنة، 2018، الجزائر).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تسيير الكفاءات البشرية بمراحلها المختلفة (تحديد الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات) على الأداء المؤسسي، إضافة إلى دراسة واقع تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، للوصول لهذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على الأسلوب التحليلي، كما تم استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات الذي تم توزيعها على إدارات شركة الإسمنت عين توتة-باتنة-.

أهم نتائج الدراسة: من النتائج النظرية لهذه الدراسة هي معرفة المكانة الإستراتيجية التي تمتلكها الكفاءات البشرية واعتبارها من أهم مواردها وأساس التفوق والتميز في أدائها من خلال إنشائها للقيمة الاقتصادية المضافة، أما التطبيقية فتوصلت الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية لتسيير الكفاءات بمختلف مراحله على الأداء المؤسسي.

- (نوال شنافي، "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، جامعة خيضر، ولاية بسكرة، الجزائر، 2015).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة، لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المقابلة والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، حيث تم اختيار إدارات المؤسسة كمجتمع الدراسة ليتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.V.19 الإحصائي.

أهم نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى وجود دور معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتسيير المهارات (تحديد المهارات، تطوير المهارات، تقييم المهارات) في تحسين الأداء البشري.

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

- (كمال منصور، أ. سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيم والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد يخنر-بسكرة، العدد السابع، ص 49-ص 69، جوان 2010).

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي والنظري لمفهوم تسيير الكفاءات وبيان مفهوم الكفاءة، وكذلك الإشارة إلى أبعادها وأنواعها وإظهار المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات (إعداد المواصفات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات رواتب الكفاءات).

أهم نتائج الدراسة: تحديد أبرز الأبعاد المشكلة للكفاءة وهي المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية، بالإضافة إلى أبرز تصنيفات الكفاءة (فردية، جماعية، تنظيمية) وكذلك طرح مفاهيم متعلقة بتسيير الكفاءات في المنظمة.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية:

- **Employee's Mangundjaya, Ayu Aprilianti, Noeraini Poerwadi, Developing (Wustari Conference on Human International Assessment, Competency through Performance Resource Development, Indonesia, 2009) .**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه تقييم الكفاءات في المؤسسة عامة و في تطوير أداء العاملين خاصة، وما مدى فعالية سياسة إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءة CBHRM في مؤسسة (AB Company) في إندونيسيا، والتي تتركز أعمالها الرئيسية في مجالات البناء المدني، والصناعة، والتجارة، والعقارات، حيث استخدمت هذه الدراسة نهجا وصفيا وقد جمعت جميع البيانات الواردة في هذه الدراسة باستخدام طريقتين: كمية والطريقة الكيفية هي طريقة تستخدم المقابلات المتعمقة، والطريقة الكمية هي طريقة تستخدم استبيانات تقييم الكفاءة وذلك لتقييم مستوى كفاءة 40 موظفا يعملون في إدارة رأس المال البشري.

أهم نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى وجود تحسن في الأداء الوظيفي، ذلك من خلال استخدام نتائج تقييم الكفاءات لتخطيط برامج التدريب والتطوير، تسيير المسار المهني، وإدارة الأداء، والتوظيف، والاختيار، وتطبيق التعويضات القائمة على الكفاءة، حيث تم استخدام أسلوبين لتقييم الكفاءات

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

مركز التقييم واستبيان تقييم الكفاءات كما تبين نتائج الدراسة أن هناك العديد من القيود التي تؤثر في تطبيق نموذج الكفاءات بنجاح بسبب بعض الأسباب مثل: صحة الاستبيان و موثوقيته وغموض بنود الاستبيان، الذاتية (تعتمد عملية التقييم اعتمادا شديدا على حكم المديرين)، وتردد المديرين في تصنيف كل منهم حسب تصنيفه الفعلي وعدم تقديم أي ردود إلى الموظفين، عدم متابعة نتائج التقييم (المكافأة/العقوبة).

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها.

بعد الانتهاء من عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة في مختلف الأزمنة والقطاعات والبيئات عربية أو أجنبية سنحاول من خلال هذا المطلب تلخيص أهم النقاط التي تلتقي فيها دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة، كما سنحاول تحديد مجالات الاستفادة منها.

الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

سنحاول في هذا الفرع تحديد أهم الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ونلخصها في الجدول التالي:

الجدول (رقم 1-1): دراسة مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

مؤشرات المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث المكان والزمان	الجزائر ولاية أدرار سنة 2024 .	تمت في بيئة عربية وأخرى أجنبية منها ما هو في الجزائر وواحدة تمت في إندونيسيا، حيث تمت هذه الدراسات من سنة 2009 إلى سنة 2018.
عينة الدراسة	عينة عشوائية ضمن مؤسسة مصفاة سبع بأدرار.	ركزت أغلب الدراسات على اختيار عينة محددة وهي الإطارات، وأخرى اعتمدت على عينة

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

عشوائية ضمن إدارة محدد وهي إدارة الرأسمال البشري، بينما اعتمدت واحدة على عينة عشوائية ضمن مجموعة من المؤسسات.		
استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من أجل محاولة اسقاط الجانب النظري على الواقع، حيث اعتمدنا على تحليل وثائق مقدمة من طرف مؤسسة مصفاة سيع بأدرار بالإضافة إلى استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة.	منهج الدراسة	استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من أجل محاولة اسقاط الجانب النظري على الواقع، حيث اعتمدنا على تحليل وثائق مقدمة من طرف مؤسسة مصفاة سيع بأدرار بالإضافة إلى استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة.
تنوعت الدراسات بين القطاع العام والخاص ذات طابع اقتصادي، حيث شملت عديد المجالات (صناعية، تجارية).	قطاع الدراسة	مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري.
ربطت الدراسات السابقة بين متغير تسيير الكفاءات و أداء الموظفين، في حين ربطت دراسة واحدة بين مرحلة واحدة من مراحل تسيير الكفاءات (تقييم الكفاءات) وأداء الموظفين.	متغيرات الدراسة	تسيير الكفاءات و أداء الموظفين.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثاني: مجالات الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة.

لقد استفدنا من الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع دراستنا والمتمثلة في أثر تسيير الكفاءات على تحسين أداء الموظفين

وأهم النقاط المستفادة تتمثل في:

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

- التعرف على الأساليب التي تستعملها المؤسسة في تنمية كفاءاتها البشرية أهمها: إدارة المعرفة، التكوين، تطوير فريق العمل، التمكين؛
- معرفة الفائدة من اكتساب المؤسسة الكفاءات حيث امتلاك الأفراد ذوي المهارات والمعارف العالية وتحفيزهم وتطوير فريق العمل وتمكينهم يؤثر على رضا الأفراد، إنتاجيتهم وولائهم وهذا يقود إلى تعزيز الأداء للعمليات الداخلية؛
- المساعدة في اختيار مراجع لدراستنا؛
- التعرف على المفاهيم الأساسية للكفاءات والأبعاد المتعلقة بها (المعارف النظرية والعملية والسلوكية)؛
- معرفة تصنيفات الكفاءات (فردية، جماعية، تنظيمية)؛
- التعرف على الإطار المفاهيم لتسيير الكفاءات، ومجالاته الكبرى (إعداد المواصفات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات رواتب الكفاءات)؛
- التعرف على الوثائق المدروسة في الدراسة الميدانية لواقع تسيير الكفاءات في المؤسسة؛
- تحديد العلاقة الموجودة بين تسيير الكفاءات و أداء الموظفين؛
- المساعدة في وجود المعلومات حول تقييم الكفاءات والذي يعتبر جزء من تسيير الكفاءات.

الفصل الأول : الإطار النظري متغيرات الدراسة

خلاصة الفصل الأول:

أدت التغيرات المتسارعة في محيط المؤسسات إلى التغير الجذري في الطرق والأساليب التنظيمية وكذا المفاهيم السائدة وهو ما ساعد على ظهور وتطور مفهوم الكفاءات، هذه الأخيرة التي تعد من الموارد الغير مادية للمؤسسة وجب عليها استغلال معارفها ومهارتها بشكل صحيح لتحقيق أهدافها المسطرة. من أجل أن تتماشى المؤسسات الحديثة مع التطورات الحاصلة وتدخل في سباق المنافسة لا بد لها من استخدامهما لجميع أنواع الكفاءات الفردية، الجماعية و الإستراتيجية لتحقيق الاختلاف والتميز في المحيط التنافسي.

نظرا للأهمية البالغة التي تملكها الكفاءات بالنسبة للمؤسسات لا بد من وجود تسيير محكم لها بداية من تحديدها ثم تقييمها لمعرفة نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى تطويرها لزيادة قدراتها وصولا إلى تحفيزها من أجل الحفاظ عليها، لذا لا بد من معرفة واقع تسيير هذه الكفاءات في المؤسسات الجزائرية ودراسة انعكاسها على أداء الموظفين ومدى اهتمامها بالاستثمار في مواردها لامادية.

الفصل الثاني

دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء
الموظفين في مؤسسة مصفاة سبع بأدرار.

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري لموضوع دراستنا في الفصل الأول، سنحاول من خلال هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية لواقع تسيير الكفاءات في مؤسسة مصفاة سبع بأدرار وذلك بهدف إسقاط ما تم تناوله نظريا وكيفية تطبيقه على المؤسسات على أرض الواقع.

حيث تعتبر الدراسة الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملئ الفجوة ما بين النظري والواقع وتتجسد هذه المرحلة من خلال وسائل بحث وجمع بيانات محددة، طبقا لمنهج معين وبطريقة تحليل وتفسير واضحة للمعطيات التي يتم جمعها على أرض الميدان، بهدف التوصل إلى نتائج ذات قيمة علمية وعملية تعكس وتفسر الحالة التي هي عليها مفردات البحث والواقع الملموس.

الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة - سبع

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة مصفاة سبع أدرار - سوناطراك

المطلب الأول : نبذة تاريخية وتعريف عام لمؤسسة مصفاة _سبع

تتكون المصفاة من:

- وحدة إنتاج المرافق
- وحدات الإنتاج (الإضافات، الإصلاح، مصانع الغاز، RFCC)
- حديقة التحميل وتخزين المنتج
- محطة تحميل غاز البترول المسال والوقود
- مركز تعبئة غاز البترول المسال
- وحدة معالجة النفايات السائلة
- معمل

23 يوليو 2003: توقيع عقد الشراكة بين سوناطراك وشركة CNPC الصينية لبناء وتشغيل المصفاة (إنشاء

SORALCHI).

✓ CNPC: 70٪ من رأس المال

✓ سوناطراك: 30٪ من العاصمة

حيث كان إجمالي الاستثمار في الشركة: 255 مليون دولار أمريكي

. 05 فبراير 2004: وضع حجر الأساس والبناء

. 1 يونيو 2007: بدء تشغيل التركيبات

. 28 أكتوبر 2014: سوناطراك اشترت أسهم شركة CNPC الصينية

القدرة الاستيعابية للمصفاة:

المرافق الرئيسية:

■ وحدة التقطير الجوي 600.000 طن متري / سنة

الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة - سبع

■ وحدة فصل غاز البترول المسال 48900 طن متري / سنة

■ وحدة التحسين التحفيزي 116.000 طن متري / سنة

■ وحدة التكسير التحفيزي للطبقة المميعة (RFCC) 258.430 طن متري / سنة

■ مساحة تخزين 64200 طن متري

■ خدمات.

■ محطة تحميل غاز البترول المسال وشاحنة الوقود

■ قدرات التخزين:

■ مشاريع لبناء سعة تخزينية إضافية: خام، BRA، ديزل وبنزين

عملية جزائر المصفاة:

— حزيران / يونيو 2014: توجيه تعليمات إلى نشاط المصب للجزائر مصفاة أدرار

— 29 سبتمبر 2014: توقيع أول عقد للمساعدة الفنية لمدة 6 أشهر بين شركة سوناطراك و CNODCI (223 وكيلاً).

— 28 أكتوبر 2014: توقيع عقد بيع أصول CNPC إلى سوناطراك. وبذلك تصبح سوناطراك مساهماً بنسبة 100٪ في

SORALCHI

بدء تشغيل RA1D بنسبة 100٪ من قبل الموظفين الجزائريين:

— 08 مايو 2016: بدء تشغيل المصفاة بنسبة 100٪ من الموظفين الجزائريين (بدون مساعدة فنية صينية).

— بعد 18 شهرًا من استيلاء سوناطراك على المصفاة (28 أكتوبر 2014) قبلت سوناطراك التحدي المتمثل في جزائرية تشغيل

مصفاة أدرار.

1 التوقف السنوي الجزائري فبراير 2017:

— فبراير 2017: الإغلاق السنوي لأعمال الصيانة في المصفاة مع مقاولين من الباطن الجزائريين وبدون مساعدة أجنبية.

إعادة تشغيل المصفاة:

الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة - سبع

_08 مارس 2017: بدء التشغيل الأول لم ينجح بعد دخول المحفز نحو عمود التجزئة الناجم عن اضطراب قسم التفاعل

لوحة RFCC. 05 أبريل 2017: إطلاق بدء تشغيل وحدة RFCC بحضور المتخصص من Grace Catalyst

Germany، مورد المواد الحفارة.

تم تعليق بدء التشغيل بعد ظهور دخان أسود على مستوى فتحات المفاعل وخط البخار بسبب اشتعال فحم الكوك المتبقي.

_08 ماي 2017: بدء تشغيل المصفاة بنجاح.¹

-تعريف المصفاة

شركة سوناطراك هي شركة ذات أسهم ضمن مخططها التطوير برعاية وزارة الطاقة والمناجم مشروع إنشاء مصفاة لتكرير البترول

الخام بمنطقة أدرار لتقوية قدرات النفط في البلاد وتأمين حاجات المناطق المجاورة من المشتقات البترولية، تم التوقيع على عقد إنشاء

المشروع بمنطقة سبع ، بين شركة سوناطراك الجزائرية والشركة الصينية الوطنية للبترول في إطار الشراكة الجزائرية الصينية.

مصفاة سبع هي منشأة صناعية نفطية لتكرير البترول الخام من خلال عمليات فصل البترول على شكل منتجات سائلة غازية

قابلة للاستعمال المباشر ، على أن تتكفل شركة سوناطراك بإمداد ولاية بشار - تندوف - تمنراست - إليزي.²

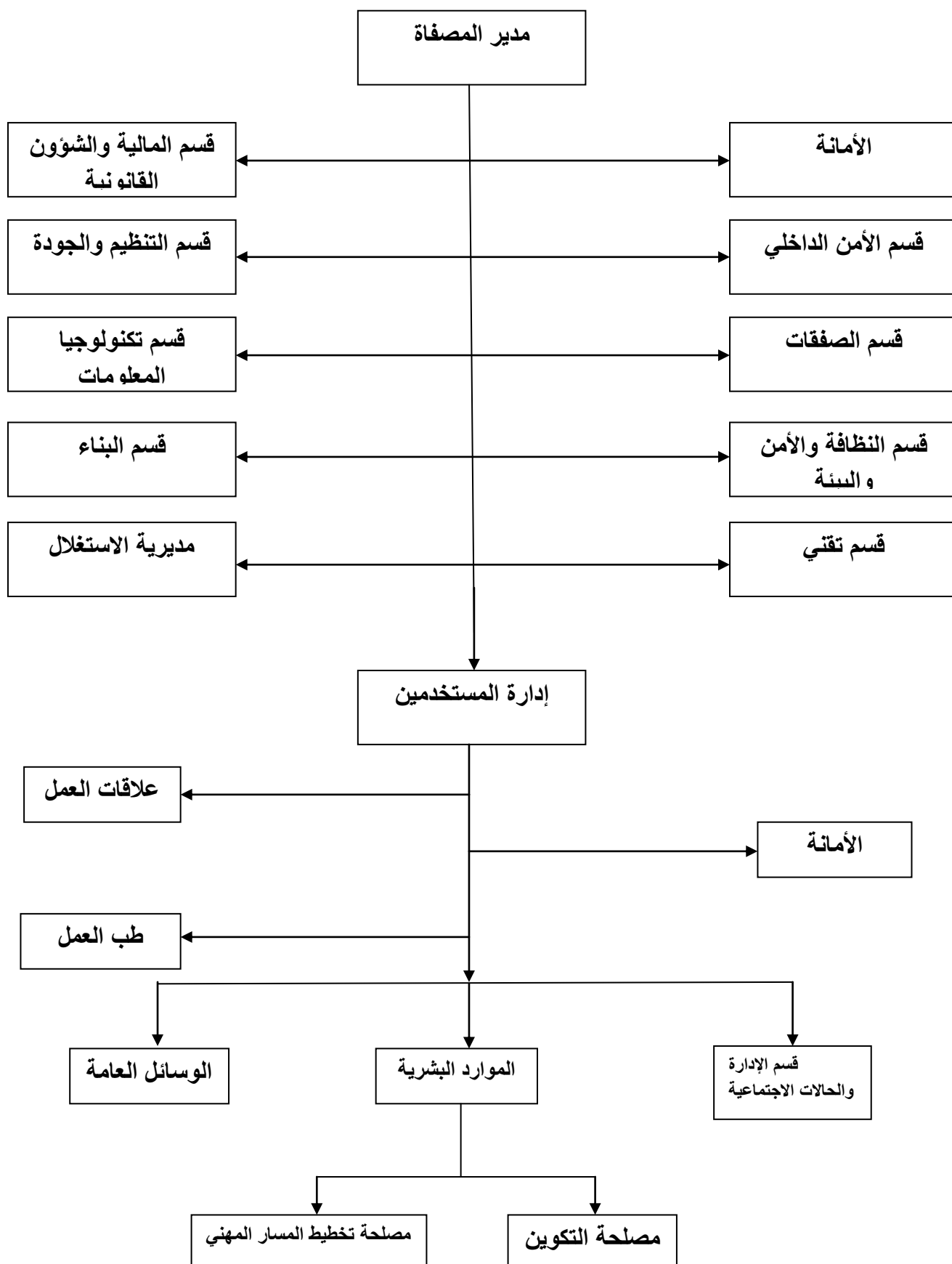
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمصفاة

¹معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

²قاسمي خديجة، مذكرة ماستر، تحليل التلوث البيئي من منظور اقتصادي دراسة مصفاة سبع، تخصص تحليل اقتصادي وحوكمة، جامعة أدرار، ص44

الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة - سبع

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة محل الدراسة



الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة - سبع

المبحث الثاني : الإطار المنهجي و التمهيدي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

□ درجات الخيارات لاستمارة الاستبيان:

الجدول رقم (2-1) : يوضح درجات الخيارات لاستمارة الاستبيان

الاستجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1
المتوسط المرجح	2.34-3.00	1.67-2.33	1-1.66

□ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 20) وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1- تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل متغيرات الدراسة والخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.

2- حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس النزعة المركزية، من أجل وصف متغيرات الدراسة.

3- استخدام المتوسط المرجح لتحديد درجة موافقة عينة الدراسة ومستوى تقييمهم لعبارات الاستبيان.

الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة - سبع

4- استخدام المتوسط المرجح لتحديد درجة موافقة عينة الدراسة ومستوى تقييمهم لعبارات الاستبيان.

المطلب الثاني : صدق الاستبيان:

□ معامل الثبات : CronbachAlpha

المقصود هنا بصدق الدراسة هو أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبانة ما وضع لقياسه فعلاً، ومدى استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، ومن أجل التأكد من صدقها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي قمنا بحساب معامل الثبات (Cronbach Alpha) ولقد كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2) : يوضح معامل الثبات Alpha Cronbach لاستمارة الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الصدق و الثبات
المحور الأول : تسيير الكفاءات	18	.790
المحور الثاني :أداء الموظفين.	13	.762
معامل الصدق و الثبات الإجمالي	31	.819

الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة - سبع

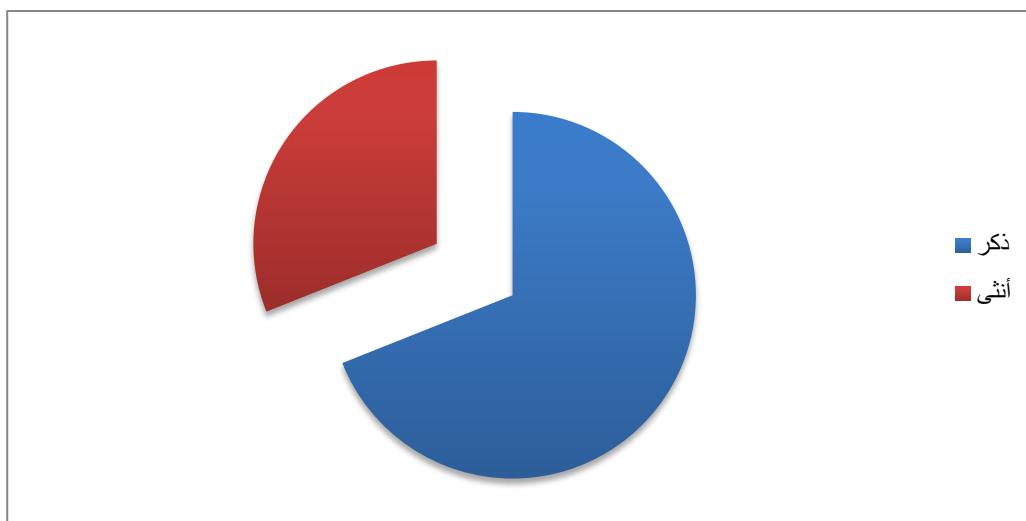
تحليل البيانات الشخصية

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (2-3): يبين توزيع جنس المبحوثين.

النسبة	التكرار	
69,0%	40	ذكر
31,0%	18	أنثى
100,0%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات التحليل برنامج SPSS



الشكل رقم (2-2): يبين توزيع جنس المبحوثين

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب الجنس إذ نلاحظ إن معظم عينات الدراسة ذكور و ذلك بنسبة 69 % في حين البقية إناث بنسبة 31 % .

يمكن استنتاج أن هذا التوزيع يشير إلى أن هناك تفوق للذكور في العينة التي تم جمعها للدراسة، ويجب أن يؤخذ ذلك في

الاعتبار عند تحليل البيانات وتفسير النتائج.

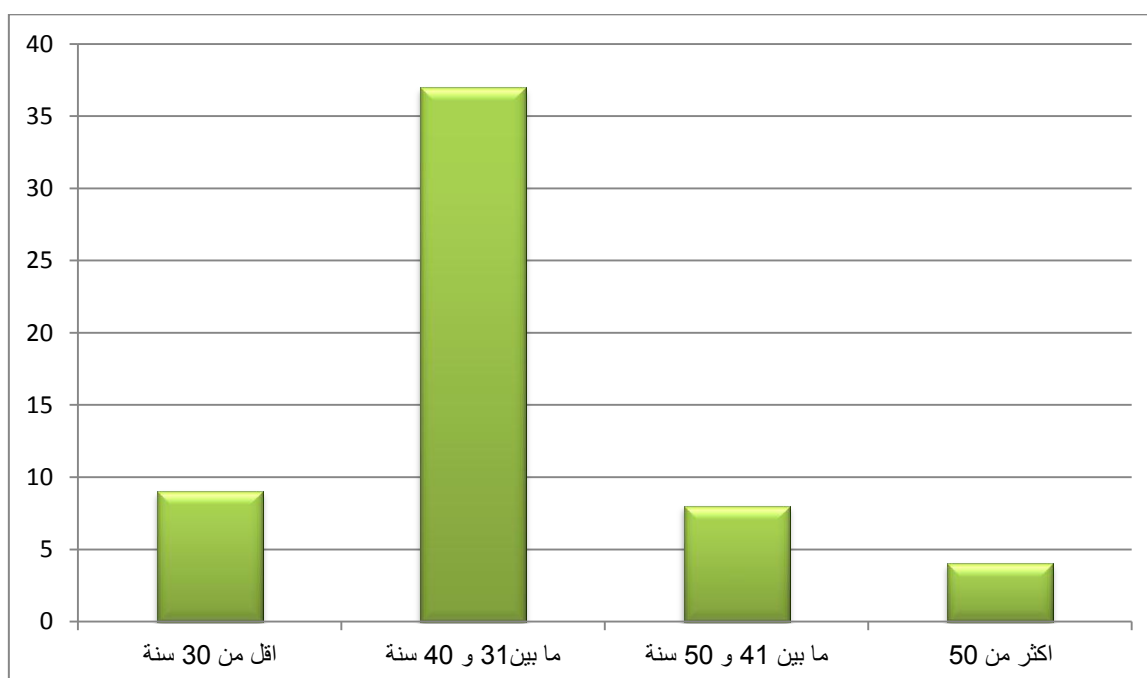
الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة - سبع

2- توزيع المبحوثين حسب متغير السن:

الجدول رقم (2-4): يوضح توزيع سن المبحوثين.

النسبة المئوية	التكرار	
15,5%	9	أقل من 30 سنة
63,8%	37	ما بين 31 و 40 سنة
13,8%	8	ما بين 41 و 50 سنة
6,9%	4	أكثر من 50
100,0%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات التحليل برنامج SPSS



الشكل رقم (2-3): يوضح توزيع سن المبحوثين

الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة - سبع

يمثل الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب السن إذ نلاحظ أن معظم عينات الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة و ذلك بنسبة 63,8% و يليهم مباشرة من لا تتجاوز أعمارهم 30 سنة بنسبة 15.5% و نجد أيضا من تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 بنسبة 13,8% و أخيرا من تتجاوز أعمارهم 50 سنة و ذلك بنسبة 6.9%.
يمكن استنتاج أن هذا التوزيع يشير إلى أن معظم المجيبين على الدراسة يتراوحون في الفئات العمرية المتوسطة، وهذا يعكس الاهتمام الكبير لدى هذه الفئة بالموضوع المدروس في الدراسة.

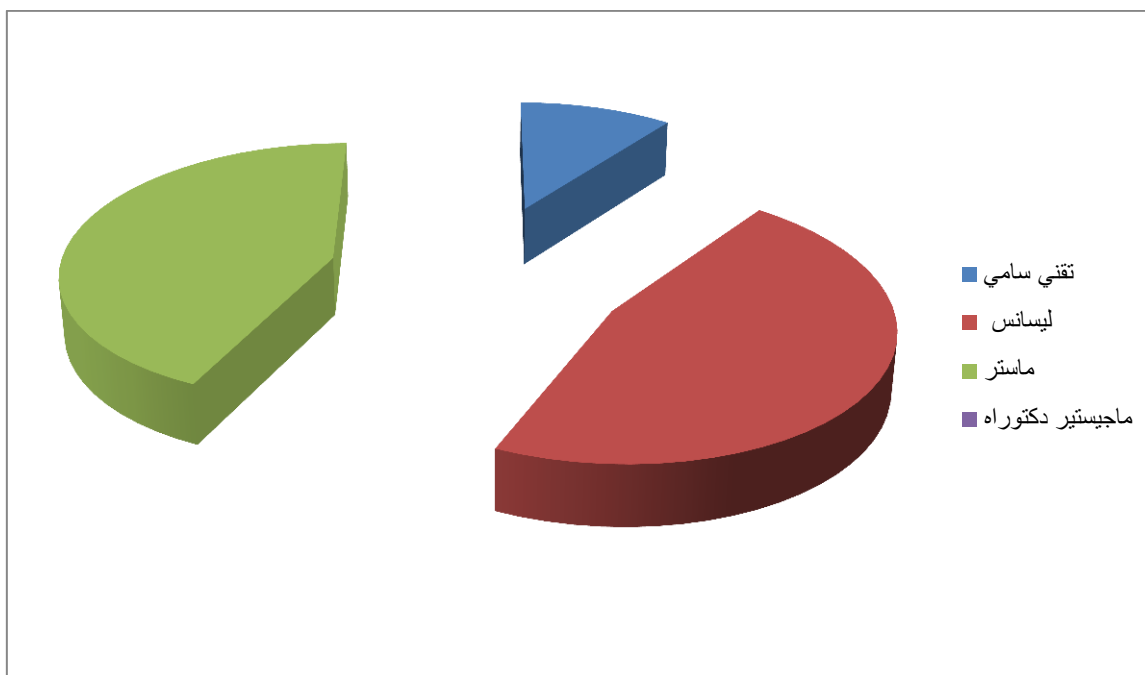
3- توزيع مفردات الدراسة حسب متغير مستوى التعليم :

الجدول رقم (2-5): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير مستوى التعليم

النسبة المئوية	التكرار	
10,3%	6	تقني سامي
46,6%	27	ليسانس
43,1%	25	ماستر
0%	0	ماجستير/دكتوراه
100,0%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات التحليل ببرنامج SPSS

الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة - سبع



الشكل رقم (2-4): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير مستوى التعليم

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي ذلك أن معظم عينات الدراسة متحصلين على الليسانس و ذلك بنسبة 46,6% يليهم المتحصلين على الماستر بنسبة 43,1% و من ثم نجد التقني سامي بنسبة 10,3% و أخيرا نلاحظ عدم وجود المتحصلين على شهادة الدكتوراه و الماجستير.

يمكن استنتاج أن هذا التوزيع يشير إلى أن معظم المحييين على الدراسة لديهم درجات عليا في التعليم، وهذا يعكس الاهتمام الكبير لدى هذه الفئة بالموضوع المدروس في الدراسة.

4- توزيع مفردات الدراسة حسب الخبرة:

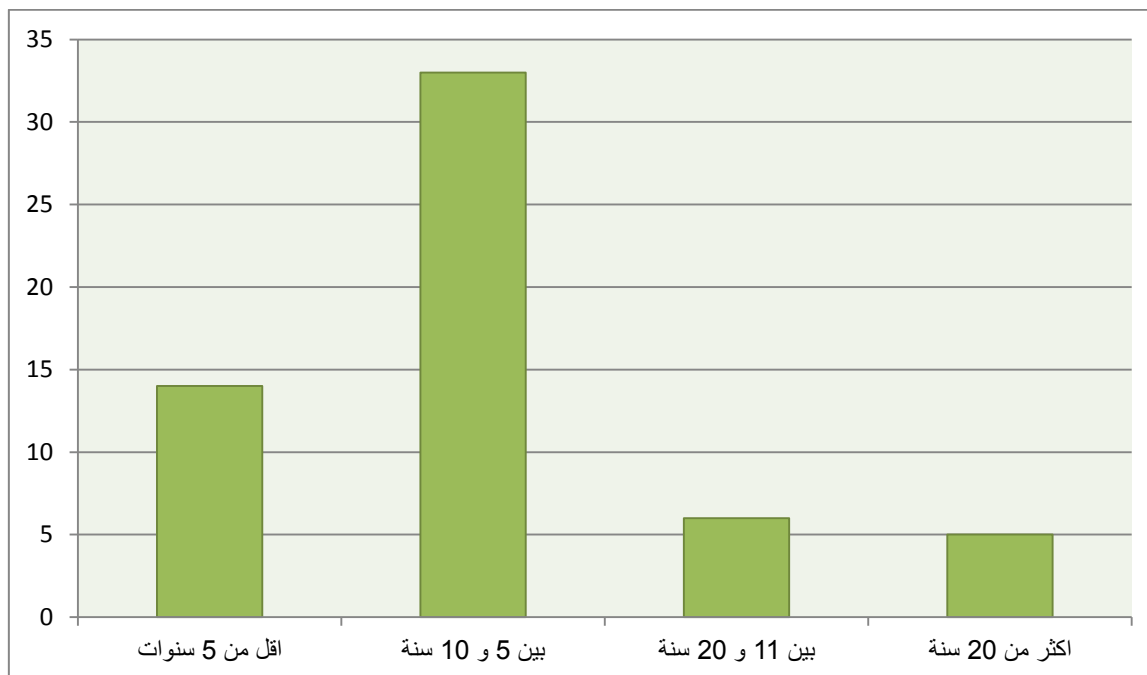
الجدول رقم (2-6): يبين توزيع مفردات الدراسة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
24,1%	14	اقل من 5 سنوات
56,9%	33	بين 5 و 10 سنة

الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة - سبع

بين 11 و 20 سنة	6	10,3%
أكثر من 20 سنة	5	8,6%
المجموع	58	100,0%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات التحليل برنامج SPSS



الشكل رقم (2-5): يبين توزيع مفردات الدراسة حسب الخبرة

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات الدراسة حسب الخبرة إذ يمكننا الملاحظة ان معظم العينات تتراوح خبرتهم ما بين 5 و 10 سنة و ذلك بنسبة 56,9% و يليهم من لا تفوق خبرتهم 5 سنة بنسبة 24,1% و يليهم من تتراوح خبرتهم ما بين 11 و 21 سنة بنسبة 10,3% و أخيرا نجد من تتجاوز خبرتهم المهنية 20 سنة بنسبة 8,6%.

يمكن استنتاج أن هذا التوزيع يشير إلى أن معظم المجيبين على الدراسة لديهم خبرة في المجال المدروس في الدراسة، وأن الفئة التي

لديها خبرة تفوق 15 سنة تمثل نسبة مهمة من العينة.

5- توزيع مفردات الدراسة حسب الفئة المهنية :

الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة - سبع

الجدول رقم (2-7): يبين توزيع مفردات الدراسة حسب الفئة المهنية

Fvd	التكرار	النسبة المئوية
إطار سامي	11	19,0%
طار	24	41,4%
عون تحكم عالي	13	22,4%
عون التنفيذ	10	17,2%
المجموع	58	100,0%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات التحليل برنامج SPSS



الشكل رقم (2-6): يبين توزيع مفردات الدراسة حسب الفئة المهنية

الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة - سبع

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات الدراسة حسب الفئة المهنية إذ يمكننا الملاحظة ان معظم العينات من فئة الإطار و ذلك بنسبة 41,4% و يليهم من هم من فئة عون تحكم عالي بنسبة 22,4% و يليهم الاطار سامي بنسبة 19,0% و أخيرا نجد عون التنفيذ بنسبة 17,2%.

المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات

✓ الفرضية الأولى

يوجد مستوى تسيير الكفاءات بدرجة متوسطة في مؤسسة سبع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: تسيير الكفاءات			
البعد الأول: تحديد الكفاءات			
01	تهتم المؤسسة بتحديد الكفاءات الفردية والجماعية والإستراتيجية بالمؤسسة.	1,8621	,84704
02	تهتم المؤسسة بتحليل الكفاءات وإعداد مواصفات الكفاءات.	1,8621	,80455
03	تعتمد المؤسسة على أساليب تحديد الكفاءات (المقابلة، الإستبيان، قياس الأداء).	1,8621	,80455
04	تمتلك الكفاءات اللازمة لأداء مهامك الحالية	1,4828	,68162
البعد الثاني: تقييم الكفاءات			
01	تهتم المؤسسة بتقييم الكفاءات في المؤسسة.	1,9655	,79396
02	تستخدم المؤسسة معايير وأدوات محددة لتقييم الكفاءات (مقابلة النشاط السنوية،	1,8793	,77409

الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة - سبع

		المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات).	
03	يخضع العمال الأكفاء لمتابعة دورية لتقييم معارفهم، مهاراتهم، سلوكياتهم.	2,0000	,81650
04	تلاحظ وجود فجوة الكفاءات بينك وبين المتطلبات المهنية لمنصبك	1,6552	,68956
05	تشعر بأن هناك فرص لتحسين كفاءاتك في مجال عملك	1,5690	,75189

البعد الثالث: تطوير الكفاءات

01	توفر المؤسسة فرص التكوين لعمال بصفة مستمرة.	1,6207	,79090
02	تعمل المؤسسة على تطوير الكفاءات وفق الأهداف المسطرة.	1,8621	,75969
03	تشجع المؤسسة على تطبيق المعارف والخبرة في تحسين إجراءات العمل من أجل تطويرها وزيادة نسبة الإبداع.	1,8793	,85998
04	هل ترسم خطة شخصية مستقبلية لتحسين كفاءاتك المهنية.	1,6207	,72129

البعد الرابع: تحفيز الكفاءات

01	هل أنت راضي على الحوافز المقدمة لك وهل ترى أن تقييم معارفك ومهاراتك تتم بمعايير موضوعية.	2,0517	,86699
02	توفر المؤسسة حوافز مادية ومعنوية تشجع على إستخدام كفاءاتك في العمل.	1,8621	,82607
03	تتناسب الأجور والترقيات في المناصب مع مستوى الكفاءات في المؤسسة.	1,9483	,78186
04	يتم تشجيعك على المشاركة في برامج التطوير المهني لتعزيز من كفاءاتك.	1,7759	,77331

الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة - سبع

05	يتم تقدير الجهود المبذولة في سبيل تحسين الكفاءات المهنية.	1,9310	87584,
----	---	--------	--------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات التحليل برنامج SPSS

بناءً على المعلومات المقدمة في هذا الجدول أعلاه، يمكن استنتاج ما يلي :

1. تحديد الكفاءات:

- متوسط البعد الأول "تحديد الكفاءات" هو 1.8621، وهو مستوى متوسط.
- المؤسسة تهتم بتحديد الكفاءات الفردية والجماعية والإستراتيجية، وتحلل الكفاءات وتعد مواصفاتها، وتعتمد على أساليب مختلفة لتحديد الكفاءات.

- ومع ذلك، فإن الموظفين لا يشعرون أنهم يمتلكون الكفاءات اللازمة لأداء مهامهم الحالية بدرجة كبيرة.

2. تقييم الكفاءات:

- متوسط البعد الثاني "تقييم الكفاءات" هو 1.9655، وهو مستوى متوسط.
- المؤسسة تهتم بتقييم الكفاءات وتستخدم معايير وأدوات محددة لذلك.
- الموظفون الأكفاء يخضعون لمتابعة دورية لتقييم معارفهم ومهاراتهم وسلوكاتهم.

المحور الأول: تسيير الكفاءات	
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1,586	,773

- هناك فجوة بين كفاءات الموظفين والمتطلبات المهنية لمناصبهم.

- الموظفون يشعرون أن هناك فرص لتحسين كفاءاتهم في مجال عملهم.

3. تطوير الكفاءات:

- متوسط البعد الثالث "تطوير الكفاءات" هو 1.8621، وهو مستوى متوسط.
- المؤسسة توفر فرص التكوين للموظفين بصفة مستمرة.

الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة - سبع

- المؤسسة تعمل على تطوير الكفاءات وفقًا للأهداف المحددة.

- المؤسسة تشجع على تطبيق المعارف والخبرات لتحسين إجراءات العمل وزيادة الإبداع.

- الموظفون لا يرمون بشكل واضح خطة شخصية مستقبلية لتحسين كفاءاتهم المهنية.

4. تحفيز الكفاءات:

- متوسط البعد الرابع "تحفيز الكفاءات" هو 1.9310، وهو مستوى متوسط.

- الموظفون غير راضين بشكل كامل عن الحوافز المقدمة لهم، ولا يرون أن تقييم معارفهم ومهاراتهم يتم بمعايير موضوعية.

- المؤسسة توفر حوافز مادية ومعنوية لتشجيع استخدام الكفاءات في العمل.

- هناك فجوة بين مستوى الكفاءات والأجور والترقيات.

- الموظفون لا يشعرون أن جهودهم في تحسين الكفاءات المهنية يتم تقديرها بشكل كاف.

في الخلاصة، يمكن القول أن مستوى تسيير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة هو متوسط، حيث أن جميع المتوسطات الحسابية

للأبعاد المختلفة تقع في المستوى المتوسط وفقًا لمقياس ديكارت الثلاثي. هناك جوانب قوة في تسيير الكفاءات مثل الاهتمام

بتحديدها وتقييمها وتطويرها، ولكن هناك أيضًا جوانب تحتاج إلى تحسين مثل سد فجوات الكفاءات، وتحسين نظم الحوافز

والمكافآت.

✓ الفرضية الثانية

يوجد مستوى مرتفع لأداء الموظفين في مؤسسة مصفاة سبع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني: أداء الموظفين.	
البعد الأول: المشاركة والمواظبة على العمل			
,75189	1,5690	أحافظ دائمًا على تسليم مهامتي في الوقت المحدد.	01
,73067	1,4655	أحرص على احترام أنظمة العمل والقوانين الداخلية للمؤسسة.	02

الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة - سبع

03	أحرص دائما على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.	1,3103	,59845
04	التزم التزام دائم بتحقيق الأهداف و تطوير المهارات.	1,5000	,75510
البعد الثاني: الدقة والجودة والإنجاز.			
01	أحرص دائما على تسليم مهماتي بالجودة المطلوبة .	1,4655	,75430
02	أحاول دائما إستغلال الموارد المتاحة في المؤسسة لإنجاز المهام المطلوبة مني دون تبذير.	1,5000	,70711
03	تحرص المؤسسة دائما على تحقيق التناسق والتعاون مع مختلف المصالح من أجل إنجاز المهام بالدقة والجودة المطلوبة.	1,5517	,72963
04	يتميز الموظف بالالتزام بالمواعيد و تسليم العمل في الوقت المناسب و بجودة عالية.	1,6034	,72402
البعد الثالث: العمل بروح فريق العمل.			
01	أتعاون مع زملائي على إيجاد حلول وإنجاز الأعمال المعقدة والصعبة.	1,6379	,74217
02	يساعدني العمل مع الفريق على الشعور بالإرتياح والرضا.	1,5862	,72631
03	تقوم المؤسسة بتشجيعي على التعاون مع زملائي على إختلاف مستوياتنا.	1,7368	,72028
04	يتمتع الموظفون بمهارة التواصل و القدرة على العمل ضمن فريق .	1,6207	,74522
05	يشارك الموظف في تقديم أفكار مبتكرة و حلول للمشاكل و التحديات التي تواجه المؤسسة.	1,7759	,79567

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات التحليل ببرنامج SPSS

الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة - سبع

بعد استعراض نتائج المحور الثاني حول "أداء الموظفين" في مؤسسة مصفاة سبع ، يمكن مناقشة وتحليل الفرضية الثانية كما يلي:

البعد الأول: المثابرة والمواظبة على العمل:

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات التحليل ببرنامج SPSS

المحور الثاني : أداء الموظفين	
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1,276	,488

المتوسطات الحسابية لهذا البعد تراوحت بين 1.31 إلى 1.57 وهي قيم منخفضة، مما يشير إلى أن الموظفين لا يحافظون

بشكل كبير على تسليم مهامهم في الوقت المحدد، وليس لديهم التزام دائم بأنظمة العمل والقوانين الداخلية للمؤسسة، وكذلك التزامهم بأوقات العمل الرسمية ليس بالمستوى المطلوب.

البعد الثاني: الدقة والجودة والإنجاز:

-المتوسطات الحسابية لهذا البعد تراوحت بين 1.47 إلى 1.60 وهي قيم منخفضة أيضا، مما يشير إلى أن الموظفين لا يحرصون بشكل كبير على تسليم مهامهم بالجودة المطلوبة، وليس لديهم استغلال جيد للموارد المتاحة في المؤسسة لإنجاز المهام المطلوبة دون تبذير، كما أن التناسق والتعاون بين مختلف المصالح لتحقيق الدقة والجودة ليس بالمستوى المرغوب.

البعد الثالث: العمل بروح فريق العمل:

-المتوسطات الحسابية لهذا البعد تراوحت بين 1.59 إلى 1.78 وهي قيم منخفضة أيضا، مما يشير إلى أن الموظفين لا يتعاونون بشكل كبير مع زملائهم على إيجاد حلول وإنجاز الأعمال المعقدة والصعبة، وليس لديهم الشعور بالارتياح والرضا من العمل ضمن الفريق، كما أن تشجيع المؤسسة على التعاون بين الموظفين ليس بالمستوى المطلوب، وكذلك مهارات التواصل والعمل الجماعي للموظفين ليست بالمستوى المرغوب.

الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة - سبع

المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور "أداء الموظفين" بلغ 1.276 وهو منخفض، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.488 وهو منخفض أيضا، مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين.

في ضوء هذه النتائج، يتضح أن مستوى أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة سبع ليس مرتفعا، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الثانية القائلة "يوجد مستوى مرتفع لأداء الموظفين في مؤسسة مصفاة سبع". وهذا يستدعي من إدارة المؤسسة اتخاذ إجراءات وتدابير لتحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز المثابرة والمواظبة على العمل، وتحسين مستوى الدقة والجودة والإنجاز، وتعزيز روح العمل الجماعي بين الموظفين.

✓ الفرضية الثالثة

"يوجد أثر لتسيير الكفاءات على تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة سبع"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء لاختبار الارتباط R بيرسون لدراسة الارتباط بين تسيير الكفاءات و تحسين أداء الموظفين، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-8) اختبار الارتباط R بيرسون بين تسيير الكفاءات و تحسين أداء الموظفين

المحور	حجم العينة	معامل الارتباط "R"	مستوى الدلالة sig	القرار
تسيير الكفاءات	58	,1220	0,362	دالة عند 0,05
أداء الموظفين				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات التحليل ببرنامج SPSS

بناءً على نتائج اختبار الارتباط R بيرسون المعروضة في الجدول، يمكن مناقشة الفرضية الثالثة كالتالي:

تشير قيمة معامل الارتباط R البالغة 0.122 إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين متغيري تسيير الكفاءات وتحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة سبع. وبما أن مستوى الدلالة sig بلغ 0.362 وهي قيمة أكبر من 0.05، فإننا نستنتج أن هذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية معنوية.

الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة - سبع

وهذا يعني أنه لا يوجد دليل إحصائي كاف لدعم الفرضية الثالثة التي تنص على "وجود أثر لتسيير الكفاءات على تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة سبع".

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن تسيير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة لا يؤثر بشكل مباشر وذو دلالة إحصائية على تحسين أداء الموظفين. وقد يكون هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً على أداء الموظفين في هذه المؤسسة.

ومن ثم، تُرفض الفرضية الثالثة وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتسيير الكفاءات على تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة سبع.

✓ الفرضية الرابعة

"عدم وجود فروق في أداء الموظفين حسب الخصائص الشخصية و الوظيفية"

- عدم وجود فروق في أداء الموظفين حسب الجنس :

	المتغيرات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكور	40	1,2750	,50574	0,21	,881	غير دال
	إناث	18	1,2778	,46089			إحصائياً

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات التحليل برنامج SPSS

بناءً على نتائج اختبار "ت" المستقل المعروضة في الجدول، يمكن مناقشة هذه الفرضية كالتالي:

تُظهر النتائج أن متوسط أداء الموظفين الذكور بلغ 1.2750 بانحراف معياري قدره 0.50574، في حين أن متوسط أداء

الموظفات الإناث بلغ 1.2778 بانحراف معياري قدره 0.46089.

كما أن قيمة اختبار "ت" المحسوبة بلغت 0.21، وبمستوى دلالة إحصائية قدره 0.881 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة - سبع

هذه النتائج تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموظفين بين الذكور والإناث في مؤسسة مصفاة سبع. أي أن

الجنس لا يُعد عامل مؤثر على مستوى أداء الموظفين في هذه المؤسسة.

وعليه، يمكن القول أن الفرضية "عدم وجود فروق في أداء الموظفين حسب الجنس" قد تم قبولها إحصائياً. وهذا يعني أن الجنس

ليس له أي تأثير على مستوى أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

- عدم وجود فروق في أداء الموظفين حسب المؤهل العلمي :

المتغيرات	مجموع المتوسطات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	SIG
المؤهل العلمي					
داخل المجموعات	,492	2	,246	,557	,576
خارج المجموعات	24,284	55	,442		
المجموع	24,776	57			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات التحليل ببرنامج SPSS

بالنظر إلى نتائج تحليل التباين (ANOVA) المعروضة في الجدول، يمكن مناقشة هذه الفرضية كما يلي:

تُظهر النتائج أن مجموع مربعات الانحرافات داخل المجموعات بلغ 0.492، وأن متوسط المربعات داخل المجموعات بلغ

0.246. أما مجموع مربعات الانحرافات خارج المجموعات فبلغ 24.284، وبمتوسط مربعات قدره 0.442.

قيمة اختبار F المحسوبة بلغت 0.557، وبمستوى دلالة إحصائية قدره 0.576 والذي يتجاوز المستوى المعتمد 0.05.

هذه النتائج تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموظفين تُعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي. أي أن المؤهل

العلمي للموظفين ليس له تأثير معنوي على مستوى أدائهم في المؤسسة محل الدراسة.

وعليه، يمكن القول أن الفرضية "عدم وجود فروق في أداء الموظفين حسب المؤهل العلمي" قد تم قبولها إحصائياً. وهذا يعني أن

المؤهل العلمي للموظفين ليس عاملاً مؤثراً في تحديد مستوى أدائهم في هذه المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة - سبع

- عدم وجود فروق في أداء الموظفين حسب الخبرة :

المتغيرات	مجموع المتوسطات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	SIG
الخبرة					
داخل المجموعات	3,931	2	1,966	3,003	,058
خارج المجموعات	36,000	55	,655		
المجموع	39,931	57			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات التحليل برنامج SPSS

بعد دراسة نتائج تحليل التباين (ANOVA) الخاصة بفرضية "عدم وجود فروق في أداء الموظفين حسب الخبرة"، يمكن

استنتاج ما يلي:

- مجموع مربعات الانحرافات داخل المجموعات بلغ 3,931، ومتوسط المربعات داخل المجموعات بلغ 1.966.
- مجموع مربعات الانحرافات خارج المجموعات بلغ 36.000، ومتوسط المربعات خارج المجموعات بلغ 0.655.
- قيمة اختبار F المحسوبة بلغت 3.003، وبمستوى دلالة إحصائية قدره 0.058.

وبما أن مستوى الدلالة (0.058) أقل من المستوى المعتمد (0.05)، فإنه يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموظفين تُعزى إلى اختلاف الخبرة.

وبالتالي، يجب رفض الفرضية "عدم وجود فروق في أداء الموظفين حسب الخبرة"، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق في أداء الموظفين حسب اختلاف مستويات خبرتهم.

هذه النتيجة تشير إلى أن الخبرة العملية للموظفين تعتبر عاملاً مؤثراً في تحديد مستوى أدائهم في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة - سبع

- عدم وجود فروق في أداء الموظفين حسب الرتبة الوظيفية :

المتغيرات	مجموع المتوسطات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	SIG
الرتبة الوظيفية					
داخل المجموعات	3,197	2	1,598	1,676	,197
خارج المجموعات	52,458	55	,954		
المجموع	55,655	57			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات التحليل ببرنامج SPSS

من تحليل نتائج ANOVA المقدمة حول فرضية "عدم وجود فروق في أداء الموظفين حسب الرتبة

الوظيفية"، يمكن استخلاص ما يلي:

- مجموع مربعات الانحرافات داخل المجموعات بلغ 3.197، ومتوسط المربعات داخل المجموعات بلغ 1.598.

- مجموع مربعات الانحرافات خارج المجموعات بلغ 52.458، ومتوسط المربعات خارج المجموعات بلغ 0.954.

- قيمة اختبار F المحسوبة بلغت 1.676، وبمستوى دلالة إحصائية قدره 0.197.

وبما أن مستوى الدلالة (0.197) أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، فإنه لا يوجد دليل إحصائي كاف لرفض الفرضية

الصفريّة.

وبالتالي، يمكن قبول الفرضية "عدم وجود فروق في أداء الموظفين حسب الرتبة الوظيفية". هذه النتيجة تشير إلى أن الرتبة الوظيفية

للموظفين لا تؤثر بشكل ذي دلالة إحصائية على مستوى أدائهم في المؤسسة محل الدراسة.

ويمكن استنتاج أن العوامل الأخرى، مثل الخبرة والتدريب والحوافز، قد تكون أكثر تأثيراً على أداء الموظفين من مجرد اختلاف الرتب

الوظيفية.

الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة - سبع

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل اعتمدنا على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الموظفين العاملين ب مؤسسة(مصفاة _سبع- أدرار) محل الدراسة ، وتضمن الاستبيان محورين أساسيين يقيسان متغيرات الدراسة، وعند استرجاع الاستبيانات ثم تفرغته وتحليل بياناته بالاستعانة على برنامج الاحصائي-SPSS-26. ثم بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة،ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها حيث تأكدنا من صحة الفرضيات المطروحة في بداية هذه الدراسة و ذلك من خلال الإجابات التي تم التوصل إليها عن طريق موظفي المؤسسة.

الخاتمة.

الخاتمة

الخاتمة:

وفي ختام دراستي التي قمت من خلالها بتسليط الضوء على موضوع تسيير الكفاءات الذي يعتبر إحدى المناهج الضرورية والعصرية التي تستخدمها المؤسسات للاستثمار في مواردها الالامادية، وذلك عن طريق تسييرها (تحديد، تقييم، تطوير، تحفيز الكفاءات) من أجل استغلالها في تحسين أداء مواردها البشرية.

ولقد حاولت من خلال بحثي الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي لذلك اخترت مؤسسة مصفاة سبع باعتبارها مؤسسة اقتصادية تسعى للتحسين المستمر في أدائهم ككل وأداء مواردهم البشرية، وتوصلت للنتائج التالية:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية.

- تتميز الكفاءات بتعدد تعاريفها ويرجع ذلك لتنوع مجالات استخدامها؛
- تختلف أنواع الكفاءات من مؤسسة إلى أخرى وأبرز تصنيف هو (الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية، الكفاءات الاستراتيجية). ويحظى كل نوع بأهمية بالغة في المؤسسة؛
- تعتبر الكفاءات من أهم الموارد الالامادية للمؤسسة باعتبارها ذات بعد استراتيجي يتكون من مزيج من المعارف والمهارات والسلوكات؛
- من أجل الوصول إلى تسيير ناجح للكفاءات لا بد أن يمر بمراحل متسلسلة (تحديد، تقييم، تطوير، تحفيز الكفاءات)؛
- يحقق تسيير الكفاءات مجموعة من الأهداف للمؤسسة وبالمقابل لا بد أن تتوفر مجموعة من المتطلبات للوصول إليها؛
- الأداء هو مجموعة المكونات والمؤشرات التي تجتمع من أجل الوصول إلى أداء فعال؛
- يعتبر تقييم الأداء إحدى المحاور الضرورية التي تهتم بها المؤسسة لما له من أهمية في تحقيق أهدافها.

ثانياً: النتائج الميدانية و التوجيهات

أولاً: النتائج المستخلصة:

1. تسيير الكفاءات يلعب دوراً محورياً في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة سبع أدرار-سوناطراك.

الخاتمة

2. هناك علاقة إيجابية بين الاستثمار في تنمية وتطوير كفاءات الموظفين وارتفاع مستوى الأداء الفردي والجماعي.
3. نظام الحوافز والمكافآت المرتبط بإدارة الكفاءات ساهم بشكل كبير في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
4. وجود نقص في بعض الكفاءات الفنية والقيادية الحرجة يؤثر سلبًا على أداء الوحدات والمصلحة ككل.
5. هناك حاجة ملحة لتطوير نظم المعلومات الخاصة بإدارة الكفاءات لتحسين عملية التخطيط والتوظيف والتدريب.

ثانياً: التوصيات:

1. تعزيز إستراتيجية تسيير الكفاءات وربطها بشكل أوثق بإستراتيجية المؤسسة ككل.
2. الاهتمام بتخطيط وتطوير الكفاءات الفنية والقيادية الحرجة من خلال برامج تدريبية موجهة وخطط تعاقب وظيفي.
3. تطوير نظام حوافز وترقيات فعال يرتبط مباشرة بأداء الموظفين وكفاءاتهم.
4. الاستثمار في تحديث وتطوير نظم المعلومات الخاصة بإدارة الكفاءات لتحسين عملية اتخاذ القرارات.
5. تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي بين الموظفين.

ثالثاً: أفاق الدراسة: يعتبر موضوع تسيير الكفاءات منهج حديث ومتشعب لذا يمكن البحث في جوانب أخرى منها:

- دور تطوير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين؛
- دور تحفيز الكفاءات في تحسين أداء الموظفين؛
- دور تسيير الكفاءات في تمكين الموارد البشرية،
- دور تسيير الكفاءات في زيادة إبداع الموارد البشرية.

المراجع.

قائمة المراجع

الكتب

- 1- د. أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية- رؤية استراتيجية معاصرة، توزيع المكتبة الأكاديمية"، القاهرة الطبعة الأولى 2006.
- 2- حبيب ثابتي، بن عبو جيلالي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد. دعائم النجاح الأساسية للمؤسسات الألفية الثالثة"، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، طبعة 2009.
- 3- د.عمار بن عيشي، "إتجاهات التدريب وتقييم الأداء"، طبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن- عمان 2012، ص78.
- 4- منير بن أحمد بن دريدي، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب-الحوافز"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2016.
- 5- محمد قذري حسن، "إدارة الأداء المتميز"، دار الجامعة الجديدة، مصر، الإسكندرية الطبعة الأولى 2014 - 2015.

المجلات

- 1- حرز الله محمد لخضر، "المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار و تسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل المعرفة" مجلة دفاتر السياسة و القانون، ص327-346، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة بسكرة (الجزائر)، العدد الرابع عشر، جانفي 2016.
- 2- د. سهام جبيرات، "الكفاءات: بين الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية مفهوم وأوجه العلاقة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد46، مارس 2017.
- 3- عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

قائمة المراجع

4- كمال منصوري، أ. سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد يخضر-بسكرة، العدد السابع، ص49-ص69، جوان2010.

الأطروحات والمذكرات

- 1- عبيدالزيتوني، "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2020، الجزائر.
- 2- سهام شوشان، "أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تسيير المنظمات، جامعة باتنة، 2018، الجزائر.
- 3- عائشة شتاتحة، "أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- 4- نوال شنافي، "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، جامعة خيضر، ولاية بسكرة، الجزائر، 2015.
- 5- وحيدة شرياف، "الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيا للتحفيز والتكوين"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تسيير منظمات جامعة أحمد بوقرة، ولاية بومرداس، الجزائر، 2016.
- 6- رحيل آسية "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2011.
- 7- أبو القاسم حمدي، "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات"، مذكرة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004.
- 8- لويزة سعاد، "بطاقة لأداء متوازن كأداة للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة

قائمة المراجع

ماجستير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013.

9- سعاد قسوم، "دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي"، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع، كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2019.

التظاهرات العلمية

1- عائشة الشلال، عمار درويش، "تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة لاستراتيجية"، مداخلة في

الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة

بسكرة 22-21 فيفري 2012.

2- سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء

المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس

2005.

3- أحمد مصنوعة، مداخلة بعنوان تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ولاية

شلف، 04-03 ديسمبر 2012.

4- أ.رشيد مناصرية، "إدارة الجودة كمدخل لتحسين أدداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية"، مركزا لملكة رانيا

للدراستات الأردنية وخدمة المجتمع، جامعة اليرموك، الأردن، مارس 2009.

المراجع الأجنبية

1- Cécile Dejoux, GESTION DE COMPETENCE ET GEPEC, 2ème édition, Dunod, Paris, 2013.

2- ChalalZahia, Mammasse Amina, L'analyse de la gestion et l'évaluation de compétence, Mémoire de Master en science de gestion, Université

قائمة المراجع

Abderrahmane Mira, Bejaia, 2018.

3- LINDA EL HAMMIOUI, La gestion de compétence comme levier de performance de l'entreprise, Revue Internationale de Science de Gestion, Kénitra, Numéro 6, Janvier 2020.

4- Sylvie sain- onge et victor haines, Gestion des performances au travail, 2007.

المواقع الإلكترونية

1- <https://qualiblog.fr/ressources-humaines/la-gestion-des-competences-selon-liso-9001-savoir-lire-entre-les-lignes> ,5/3/2022/ 16:46 بتاريخ

الملاحق.

جامعة - وهران 1 -

معهد العلوم و التقنيات التطبيقية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر 2 المهني

فرع : علوم التسيير

تخصص : إدارة المنظمات و الموارد البشرية

المؤسسة المتربص فيها: مصفاة - سبع ادرار (سوناطراك)

الأستاذة المشرف: د. زوبير محمد

الطالب: مساوي حمزة

استمارة الإستبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة تحية عطرة وبعد:

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة هذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر 2 تحت عنوان: دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين، ونعلمكم أن إجاباتكم تحظى بالأهمية القصوى لنجاح بحثنا، كما نخططكم علما أن استخدام هذه الإجابات سيكون لأغراض البحث العلمي، مع السرية التامة وعدم الإفصاح عن المجيبين.

أولا: البيانات الشخصية ضع علامة X في الخانة المناسبة

الجنس	ذكر	أنثى

العمر	أقل من 30 سنة	31 إلى 40 سنة	41 سنة إلى 50 سنة	أكبر من 50 سنة
مستوى التعليم	دون ليسانس/ أخرى	ليسانس	ماستر	ماجستير/ دكتوراه
الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	11 سنة إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
الفترة المهنية	إطار سامي	إطار	عون تحكم عالي	عون التنفيذ

ثانياً: واقع تسيير الكفاءات في مؤسسة مصفاة سبع أدرار

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
	المحور الأول: تسيير الكفاءات			
	البعد الأول: تحديد الكفاءات			
01	تتم المؤسسة بتحديد الكفاءات الفردية والجماعية والإستراتيجية بالمؤسسة.			
02	تتم المؤسسة بتحليل الكفاءات وإعداد مواصفات الكفاءات.			
03	تعتمد المؤسسة على أساليب تحديد الكفاءات (المقابلة، الإستبيان، قياس الأداء).			
04	تمتلك الكفاءات اللازمة لأداء مهامك الحالية			

			البعد الثاني: تقييم الكفاءات	
01			تهتم المؤسسة بتقييم الكفاءات في المؤسسة.	
02			تستخدم المؤسسة معايير وأدوات محددة لتقييم الكفاءات (مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات).	
03			يخضع العمال الأكفاء لمتابعة دورية لتقييم معارفهم، مهاراتهم، سلوكياتهم.	
04			تلاحظ وجود فجوة الكفاءات بينك وبين المتطلبات المهنية لمنصبك	
05			تشعر بأن هناك فرص لتحسين كفاءاتك في مجال عملك	
			البعد الثالث: تطوير الكفاءات	
01			توفر المؤسسة فرص التكوين لعمال بصفة مستمرة.	
02			تعمل المؤسسة على تطوير الكفاءات وفق الأهداف المسطرة.	
03			تشجع المؤسسة على تطبيق المعارف والخبرة في تحسين إجراءات العمل من أجل تطويرها وزيادة نسبة الإبداع.	
04			هل ترسم خطة شخصية مستقبلية لتحسين كفاءاتك المهنية.	

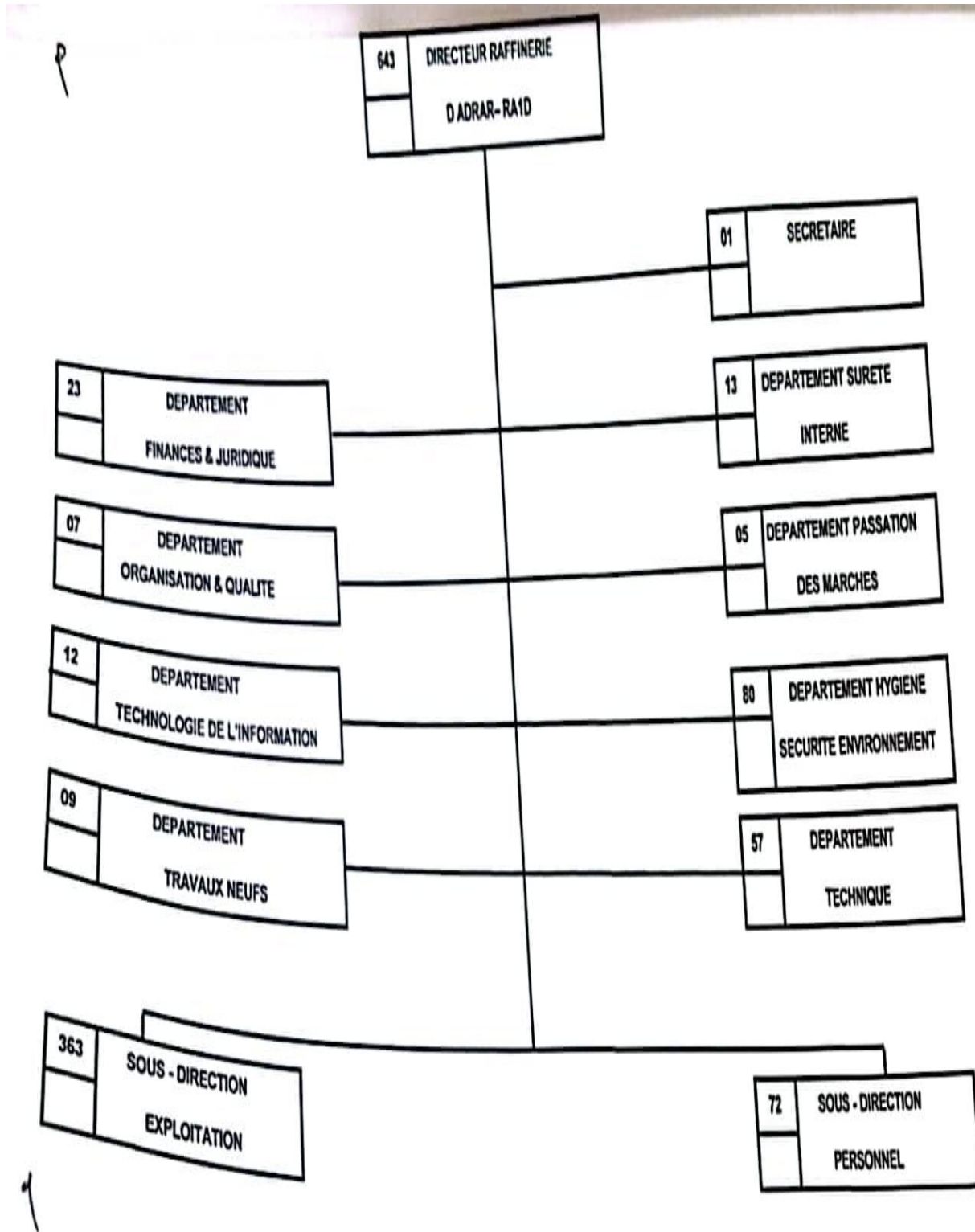
			البعد الرابع: تحفيز الكفاءات	
01			هل أنت راضي على الحوافز المقدمة لك وهل ترى أن تقييم معارفك ومهاراتك تتم بمعايير موضوعية.	
02			توفر المؤسسة حوافز مادية ومعنوية تشجع على استخدام كفاءاتك في العمل.	

03	تتناسب الأجور والترقيات في المناصب مع مستوى الكفاءات في المؤسسة.		
04	يتم تشجيعك على المشاركة في برامج التطوير المهني لتعزيز من كفاءاتك.		
05	يتم تقدير الجهود المبذولة في سبيل تحسين الكفاءات المهنية.		
	المحور الثاني: أداء الموظفين.		
	البعد الأول: المثابرة والمواظبة على العمل		
01	أحافظ دائما على تسليم مهامي في الوقت المحدد.		
02	أحرص على إحترام أنظمة العمل والقوانين الداخلية للمؤسسة.		
03	أحرص دائما على الإلتزام بأوقات العمل الرسمية.		
04	التزم التزم دائم بتحقيق الأهداف و تطوير المهارات.		
	البعد الثاني: الدقة والجودة والإنجاز.		
01	أحرص دائما على تسليم مهامي بالجودة المطلوبة .		
02	أحاول دائما إستغلال الموارد المتاحة في المؤسسة لإنجاز المهام المطلوبة مني دون تبذير.		
03	تحرص المؤسسة دائما على تحقيق التناسق والتعاون مع مختلف المصالح من أجل إنجاز المهام بالدقة والجودة المطلوبة.		
04	يتميز الموظف بالإلتزام بالمواعيد و تسليم العمل في الوقت المناسب و بجودة عالية.		
	البعد الثالث: العمل بروح فريق العمل.		
01	أتعاون مع زملائي على إيجاد حلول وإنجاز الأعمال المعقدة والصعبة.		

			يساعدني العمل مع الفريق على الشعور بالإرتياح والرضا.	02
			تقوم المؤسسة بتشجيعي على التعاون مع زملائي على إختلاف مستوياتنا.	03
			يتمتع الموظفون بمهارة التواصل و القدرة على العمل ضمن فريق .	04
			يشارك الموظف في تقديم أفكار مبتكرة و حلول للمشاكل و التحديات التي تواجه المؤسسة.	05

نشكركم على تعاونكم.

الملحق رقم (02) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مصفاة سبع



FORMULAIRE D'EVALUATION

MAITRISE D'ENCADREMENT

ANNEE :

NOM	
-----	----------------------

PRENOMS	
---------	----------------------

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?
- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

الفهرس.

الصفحة	العناوين
I	ملخص الدراسة.
VII	قائمة المحتويات.
IX	قائمة الجداول.
XI	قائمة الأشكال.
XIII	قائمة الملاحق.
أ	مقدمة.
	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
1	تمهيد.
	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تسيير الكفاءات.
2	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات و أهميتها و المصطلحات المتشابهة لها .
13	المطلب الثاني : ماهية تسيير الكفاءات.
15	المطلب الثالث :مراحل تسيير الكفاءات.
22	المبحث الثاني:أداء الموظفين وأبعاد قياسه.
22	المطلب الأول: مفهوم الأداء.
24	المطلب الثاني:مؤشرات تقييم أداء الموظفين.
27	المطلب الثالث:أهمية تقييم أداء الموظفين.
27	المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها.
27	المطلب الأول: الدراسات بالعربية.

29	المطلب الثاني : الدراسات بالأجنبية.
30	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها.
33	خلاصة الفصل الأول.
	الفصل الثاني: دراسة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مصفاة سبع بأدرار
36	تمهيد
	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مصفاة سبع أدرار - سوناطراك
37	المطلب الأول: نبذة تاريخية وتعريف لمؤسسة مصفاة سبع أدرار
39	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمصفاة
41	المبحث الثاني: الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة الميدانية
41	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة.
42	المطلب الثاني: صدق الإستبيان.
49	المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات
60	خلاصة الفصل الثاني.
62	الخاتمة.
65	قائمة المراجع.
69	الملاحق.
78	الفهرس.

تمت بفضل
الله