



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الحاج لخضر – باتنة -1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التكوين وتنمية الكفاءات لتحسين أداء المؤسسات دراسة حالة النقل الحضري بمدينة باتنة

اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تسيير

تخصص: تسيير المؤسسات

تحت إشراف

أ.د. فارس بوباكور

إعداد الطالبة

سهام العقون

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
نعيمة يحيوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
فارس بوباكور	أستاذ التعليم العالي	مدرسة الدراسات العليا التجارية-القلبية-	مقررا
صليحة عشي	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1	مناقشا
عادل بومجان	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة	مناقشا
صباح بلقيدوم	أستاذ محاضر أ	جامعة خنشلة	مناقشا
جبار بوكشير	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	مناقشا

السنة الجامعية 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَوَضَعْنَا الْإِنْسَانَ بِرَأْسِهِ إِحْسَانًا حَمَلَتْهُ أُمُّهُ كُرْهًا وَوَضَعَتْهُ
كُرْهًا وَحَمَلُهُ وَفِصَالُهُ ثَلَاثُونَ شَهْرًا حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَبَلَغَ
أَرْبَعِينَ سَنَةً قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ
عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي
ذُرِّيَّتِي إِنِّي بُنِيتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴿١٥﴾ أُولَٰئِكَ الَّذِينَ

الاية 9 من سورة الأحقاف

شكر وعرفان

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على اشرف خلق الله محمد عليه الصلاة
والسلام...

اتقدم بالشكر والامتنان للأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور بوباكور فارس الذي لم
يخل علي بنصائحه وتوجيهاته الصائبة والسديدة....فله كل الشكرا

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم تقييم
ومناقشة هذا العمل.....فلهم كل الشكر

دون أن أنسى العمال بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وبمديرية النقل الذين
قدموا لي يد المساعدة....فلهم كل الشكر

الإهداء

اهدي ثمرة مجهودي هذا:

إلى الوالدين الكريمين أطل الله في عمرهما

زوجي وأولادي كل باسمه دارين وعبد الحميد والثلاثي "مريم ومنار وأيمن" والصغيرة

أسماء.... شكرا لصبركم وتحملكم طيلة هذه السنوات.

والى اخوتي وأخواتي ...

ملخص الدراسة

اهداف الدراسة:

هدفت الدراسة لتحليل واقع التكوين وتنمية الكفاءات وأثره على أداء مؤسسات النقل الحضري بمدينة باتنة، وأثر ذلك على جودة أداء الخدمة من وجهة نظر الركاب.

منهج الدراسة وأدواتها:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استباننتين:

- استبانة واحدة وجهت لمقدمي الخدمة (40 سائقا وقابضا) بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB " للتعرف على مدى تمكنهم من أبعاد كفاءة تقديم الخدمة " المعرفة والمهارة والقدرة " من جهة، ومن جهة أخرى للإطلاع على مدى تأثير التكوين الرسمي الذي تلقوه في بداية حياتهم المهنية والتكوين غير رسمي الذي يحدث من خلال التفاعل في العمل، إضافة الى تأثير الترقية والعمل الجماعي وإدارة الحياة المهنية على أداء المؤسسة ممثلا في الأبعاد غير مالية لبطاقة الأداء المتوازن
- واستبانة أخرى وجهت لمتلقي الخدمة (162راكبا) للتعرف على الفرق في جودة أداء الخدمة بأبعادها الخمسة بين المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB ومؤسسات القطاع الخاص. حلت نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي spss النسخة 20.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كفاءات مقدمي الخدمة وأبعاد أداء المؤسسة حيث قدر معامل الارتباط الكلي ب (0,679) عند مستوى دلالة (0,000) .
- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التكوين وأبعاد أداء المؤسسة حيث قدر معامل الارتباط الكلي ب (0,642) عند مستوى دلالة (0,000) .
- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التنمية وأبعاد أداء المؤسسة حيث قدر معامل الارتباط الكلي ب (0,705) عند مستوى دلالة (0,000).
- للتكوين وتنمية كفاءات مقدمي الخدمة أثر على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB
- توجد فروق في جودة أداء الخدمة المقدمة " بأبعادها الخمسة " بين المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB ومؤسسات النقل الحضري الجماعي للقطاع الخاص بمدينة باتنة لصالح المؤسسة العمومية للنقل الحضري.

RESUME

Objectif de l'étude:

L'étude visait à identifier la réalité de la formation et du développement des compétences pour améliorer la performance des entreprises de transport urbain dans la ville de Batna, et son impact sur la qualité de service du point de vue des passagers.

Méthodologie et outils:

Pour atteindre les objectifs de l'étude, deux questionnaires ont été conçus:

- Un questionnaire a été adressé aux prestataires de services (40 conducteurs et receveurs) à l'ETUB, pour déterminer leurs compétences « savoir, savoir-faire, savoir-etre » d'une part, et d'autre part, pour voir l'effet de la formation formelle reçue au début de leurs carrières et la formation informelle qui se produit par l'interaction au travail, en plus l'effets de promotion, de travail d'équipe et de gestion de carrière sur la performance de l'ETUB représenté dans les dimensions non financières du Balanced Scorecard.
- Un autre questionnaire a été adressé aux destinataires du service (162 voyageurs) pour identifier la différence de la qualité de service dans ses cinq dimensions entre ETUB et les entreprises du secteur privé. Les résultats de l'étude ont été analysés en utilisant SPSS la version 20.

Résultats de l'étude:

- L'existence d'une corrélation positive significative entre les compétences de prestataires de service et les dimensions de la performance de l'ETUB, où le coefficient de corrélation totale estimée (0,679) au niveau (0.000).
- L'existence d'une corrélation positive entre la formation et les dimensions de la performance de l'ETUB, où le coefficient de corrélation total a été estimé à (0,642) au niveau de signification (0,000).
- L'existence d'une corrélation positive significative entre le développement et les dimensions de la performance de l'ETUB, où le coefficient de corrélation global (0,705) au niveau (0,000).
- La formation et le développement des compétences des prestataires de services a un impact sur la performance de l'ETUB
- Il existe des différences dans la qualité du service fourni dans ses « cinq dimensions » entre l'ETUB et les entreprises de transports urbains privé à Batna à la faveur de l'ETUB.

فهرس المحتويات

	الشكر الإهداء الملخص باللغة العربية الملخص باللغة الفرنسية فهرس المحتويات فهرس الجداول فهرس الأشكال
أ_ر	المقدمة
[47-1]	الفصل الأول: التغيرات البيئية وتجاوب المؤسسة لها بالتعلم وكفاءاتها البشرية
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: المنظمة المتعلمة لمواجهة البيئة المتغيرة
3	المطلب الأول: التحديات التي تواجه المنظمات والعوامل الحاسمة في نجاحها
3	الفرع الأول: التحديات التي تواجه المنظمات
3	أولاً: تحديات البيئة الخارجية
4	ثانياً: التحديات الداخلية
4	الفرع الثاني: العوامل الحاسمة في نجاح منظمات القرن الحادي والعشرون
5	أولاً: عامل الريادة
5	ثانياً: عامل الحوكمة
7	ثالثاً: عامل الشفافية
8	رابعاً: عامل المواطنة
8	الفرع الثالث: تحولات المنظمات
8	أولاً: الكفاءات
9	ثانياً: الابتكار
9	ثالثاً: ضغط الموارد البشرية
9	رابعاً: المستهلك الملك
9	المطلب الثاني: المنظمة المتعلمة
10	الفرع الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة
10	أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي.
12	ثانياً: تعريف المنظمة المتعلمة، جذورها وأسباب السعي نحوها
16	الفرع الثاني: أسس تصميم المنظمة المتعلمة، مبادئها، و أبعادها
16	أولاً: أسس تصميم منظمة متعلمة

18	ثانيا: مبادئ المنظمة المتعلمة
19	ثالثا: أبعاد المنظمة المتعلمة
20	الفرع الثالث: دور المعرفة في المنظمة المتعلمة
22	المبحث الثاني: الكفاءات في المنظمات
22	المطلب الأول، التأسيس النظري للكفاءات
23	الفرع الأول: التحولات التي أدت إلى ظهور نموذج الكفاءة وكيفية تجنيد المنظمات
23	أولا: التحولات التي أدت إلى ظهور نموذج الكفاءة
25	ثانيا. كيفية تجنيد المنظمات نحو نموذج الكفاءات
27	الفرع الثاني: الموارد البشرية باعتبارها كفاءات أساسية تنظيمية
27	المطلب الثاني: مفهوم الكفاءات
27	أولا. تعريف الكفاءات
28	ثانيا. أنواع الكفاءات
30	ثالثا. علاقة الكفاءة ببعض المفاهيم القريبة منها
35	المطلب الثاني: تسيير الكفاءات
35	الفرع الأول. مفهوم تسيير الكفاءات والمستويات الثلاثة لمسعى الكفاءات
36	أولا: مفهوم تسيير الكفاءات
39	ثانيا: المستويات الثلاثة لمسعى الكفاءات
40	الفرع الثاني: المنافع الكبرى لمقاربة تسيير الكفاءات وطريق العبور لتسيير الكفاءات
40	أولا: المنافع الكبرى لمقاربة تسيير الكفاءات
41	ثانيا: اختيار الطريق للعبور لتسيير الكفاءات
42	الفرع الثالث: جرد للطرق المختلفة من أجل تحليل الكفاءات بالمنظمة
42	أولا. جرد للطرق المختلفة من أجل تحليل الكفاءات بالمنظمة
45	ثانيا. القيمة المضافة لتسيير الكفاءات
47	خلاصة الفصل
[102_48]	الفصل الثاني: التكوين والتنمية الكفاءات في المنظمات
49	تمهيد الفصل
50	المبحث الأول: التكوين في المنظمات
50	المطلب الأول: رأس المال البشري
50	الفرع الأول: نظرية رأس المال البشري
51	أولا: النظرية النيوكلاسيكية قبل نظرية رأس المال البشري
53	ثانيا: مفهوم رأس المال البشري وأهميته
58	الفرع الثاني: طرق قياس رأس المال البشري، مخزونه، والاستثمار فيه
58	أولا: طرق قياس رأس المال البشري
58	ثانيا: مخزون رأس المال البشري
59	ثالثا: الاستثمار في رأس المال البشري

61	المطلب الثاني: التأصيل المفاهيمي للتكوين
61	الفرع الأول: مفهوم التكوين
62	أولاً: مفهوم التكوين
65	ثانياً: مراحل عملية التكوين
66	الفرع الثاني: أساليب وأنواع التكوين
75	المبحث الثاني: تنمية الكفاءات
75	المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية
76	الفرع الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية
77	أولاً: تعريف تنمية الموارد البشرية
78	ثانياً: الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية
79	الفرع الثاني: أهداف تنمية الموارد البشرية
79	الفرع الثالث: آليات تنمية الموارد البشرية
82	المطلب الثاني: تنمية الكفاءات
82	الفرع الأول: مفهوم تنمية الكفاءات ومسئوليتها
82	أولاً: مفهوم تنمية الكفاءات
85	ثانياً: مسؤولية تنمية الكفاءات في المنظمة
89	الفرع الثاني: قنوات تنمية الكفاءات وعلاقة تنمية الكفاءات باستراتيجية المنظمة
89	أولاً: قنوات تنمية الكفاءات
94	الفرع الثاني: موازنة التكوين وتنمية الكفاءات مع استراتيجية المنظمة
95	الفرع الثالث: التكوين وتنمية الكفاءات في قطاع النقل
95	أولاً: تحديات التكوين والتنمية في النقل
96	ثانياً: نهج النظم للتكوين في النقل
97	ثالثاً: الاستراتيجيات الفعالة للتكوين والتنمية في صناعة وسائل النقل العام
99	رابعاً: تجربة مركز تدريب وتأهيل سائقي مركبات الأجرة في دبي
102	خلاصة الفصل
[164_103]	الفصل الثالث: تحسين الأداء مدخل التكوين وتنمية الكفاءات
104	تمهيد الفصل
105	المبحث الأول: الإطار النظري حول الاداء
105	المطلب الأول: التأصيل النظري لمفهوم للاداء
105	الفرع الأول: مفهوم الاداء
105	أولاً: تطور مفهوم الاداء وشموليته
108	ثانياً: تعريف الاداء وعلاقته ببعض المفاهيم
120	الفرع الثاني: قياس وتقييم الاداء
120	أولاً. قياس الاداء
126	ثانياً: تقييم الاداء
135	الفرع الثالث: بطاقة الاداء المتوازن كأداة لقياس وتقييم أداء المنظمة

135	أولاً: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن
141	ثانياً: بطاقة الأداء المتوازن في النقل
144	المبحث الثاني: مساهمة التكوين وتنمية الكفاءات في تحسين الأداء
144	المطلب الأول: علاقة وأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المنظمة
144	الفرع الأول: علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بأداء المنظمة
144	أولاً: تقرير عن حالة البحوث
146	ثانياً: النماذج الثلاثة للعلاقة لإدارة الموارد البشرية - الاداء التنظيمي
151	الفرع الثاني: تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء
151	أولاً: اتجاهات تأثير الموارد البشرية على الأداء
153	ثانياً: استدامة تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء
154	المطلب الثاني: أثر التكوين وتنمية الكفاءات على أداء المنظمات
154	الفرع الأول: التكوين واداء المنظمات
157	أولاً: أثر التكوين على الأداء المالي للمنظمات
157	ثانياً: آثار التكوين على الأداء غير المالي للمنظمة
158	ثالثاً: آثار التكوين على الأداء الكلي للمنظمة
158	رابعاً: سبل تعزيز أثر فاعلية التكوين على أداء المنظمة
158	الفرع الثاني: تنمية الكفاءات وأداء المنظمات
160	الفرع الثالث: التغيير والتعلم لإحداث التحسين في الأداء
160	أولاً: الحاجة القوية لتحسين الأداء
162	ثانياً: مراحل نجاح التغيير على نطاق واسع
162	ثالثاً: مخطط لتحسين الأداء
164	خلاصة الفصل
[165_217]	الفصل الرابع: دراسة حالة بمؤسسات النقل الحضري لمدينة باتنة
165	تمهيد الفصل
167	المبحث الأول، قطاع النقل بالجزائر
167	المطلب الأول: المراحل التي مر بها قطاع النقل بالجزائر الهيئات التي تشرف عليها وزارة النقل
167	الفرع الأول: المراحل التي مر بها قطاع النقل بالجزائر
167	أولاً: هيمنة الدولة على القطاع
170	ثانياً: الدخول بقوة للقطاع الخاص بعد 1988
171	الفرع الثاني: الهيئات التي تشرف عليها وزارة النقل
172	أولاً: وزارة النقل
172	ثانياً: المجلس الوطني للنقل
173	ثالثاً: الهيئات التي تشرف عليها وزارة النقل
173	رابعاً: الوزارات الأخرى المعنية بالنقل الحضري
174	المطلب الثاني: واقع النقل الحضري بالجزائر عموماً وفي مدينة باتنة خصوصاً
174	الفرع الأول: واقع النقل الحضري بالجزائر

174	أولاً: النقل الحضري بعد التحرير: السوق والمشغلين
175	ثانياً: انفجار عرض المشغلين الخواص
176	ثالثاً: جديد سياسة النقل الحضري: الدولة فاعل ومنظم
177	الفرع الثاني: واقع مؤسسات النقل الحضري بمدينة باتنة
177	أولاً: النقل الحضري بسيارات الأجرة
179	ثانياً: النقل الحضري الجماعي بالحافلات
183	المبحث الثاني، واقع التكوين وتنمية الكفاءات وأثره على أداء مؤسسات النقل الحضري بمدينة باتنة
183	المطلب الأول: التكوين وتنمية الكفاءات وأثره على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB
183	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة والاطار المنهجي للدراسة
183	أولاً: التعريف بالمؤسسة
186	ثانياً: الاطار المنهجي للدراسة
191	الفرع الثاني: الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
191	أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة
198	ثانياً: اختبار الفرضيات
206	المطلب الثاني: مقارنة لجودة أداء خدمة مؤسسات النقل الحضري من وجهة نظر المستعملين" الركاب
206	الفرع الأول: الاطار المتهجي
206	أولاً: تصميم استمارة الاستبيان
207	ثانياً: اختبار الثبات
208	الفرع الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضية
208	أولاً: تحليل النتائج
213	ثانياً: اختبار الفرضية
214	الفرع الثالث: استنتاجات الدراسة
217	خلاصة الفصل
218	الخاتمة
219	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نتائج البحوث حول الرابط بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة	ج
2	تجميعية لبعض تعاريف المنظمة المتعلمة	13
3	بعض أوجه المقارنة بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة	17
4	أبعاد المنظمة المتعلمة	20
5	تجميعية لبعض تعاريف تسيير الكفاءات	38
6	اندماج مقارنة تسيير الكفاءات في وظائف تسيير الموارد البشرية	40
7	مثال لجزء من مصفوفة كفاءات	46
8	تجميعية لبعض التعاريف لرأس المال البشري	58
9	تجميعية لبعض تعاريف للتكوين	66
10	أنواع التكوين من حيث التخصص	77
11	تجميعية لبعض التعاريف لتنمية الموارد البشرية	79
12	تجميعية لبعض تعاريف أداء المؤسسة	113
13	نموذج (stokes) لتقييم الأداء	137
14	أثر التكوين على أداء المنظمات في بعض الدراسات التجريبية	159
15	الإطار التشريعي والتنظيمي للنقل في الجزائر	177
16	وضعية رخص سيارات الأجرة الممنوحة والمستقلة	181
17	عدد مؤسسات تاكسي راديو وعدد المركبات بها	181
18	احصائيات خاصة بتكوين سائقي سيارات الأجرة	182
19	الوضعية الحالية لاستغلال خطوط النقل الحضري باتنة) قطاع خاص)	184
20	الوضعية الحالية لاستغلال خطوط النقل الحضري للمؤسسة العمومية للنقل الحضري بمدينة باتنة	186
21	البطاقة التقنية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لمدينة باتنة ETUB	188
26_22	تطور العاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري حسب المصالح	191-193
27	مقياس ليكرت الخماسي للدراسة	195
28	نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	196
29	البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة	198
30	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء كفاءة أداء الخدمة	200
31	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لبعء كفاءة أداء الخدمة	201
32	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التكوين	202
33	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لبعء التكوين	202
34	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تنمية كفاءات مقدمي الخدمة	203
35	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لبعء التنمية	203

205	الانحرافات المعيارية لبعء أداء المؤسسة	36
206	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لبعء التنمية الأداء	37
206	نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي للتكوين وتنمية الكفاءات و أداء المؤسسة	38
208	معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	39
209	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لنموذج الفرضية الرئيسية	40
210	تحليل الانحدار لعلاقة التكوين وتنمية كفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة	41
211	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لنموذج الفرضية الفرعية الاولى	42
211	تحليل الانحدار لعلاقة كفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة	43
212	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لنموذج الفرضية الفرعية الثانية	44
212	تحليل الانحدار لعلاقة تكوين مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة	45
213	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لنموذج الفرضية الفرعية الثالثة	46
214	تحليل الانحدار لعلاقة تكوين مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة	47
215	مقياس ليكرت الثلاثي	48
215	نتائج ألفا كرونباخ لمتغير الدراسة جودة الخدمة	49
216	البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة لجودة الخدمة	50
217	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد جودة الخدمة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري	51
218	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جودة أداء الخدمة لدى ETUB	52
220	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد جودة الخدمة لمؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص	53
221	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جودة أداء الخدمة لدى مؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص	54
222	مقارنة لأبعاد جودة أداء الخدمة بين المؤسسة العمومية للنقل الحضري ومؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص بمدينة باتنة	55
223	اختبار التوزيع الطبيعي	56
224	جدول الرتب	57
225	احصائيات اختبار Mann-Whitney- U	58

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ب	نموذج الدراسة	1
18	العناصر المكونة للمنظمة المتعلمة	2
21	الكفاءات الأربعة للمنظمة المتعلمة	3
31	حلزونية بناء الكفاءات	4
33	الكفاءات والسلوكيات عند تحديد معايير الأداء	5
39	محيط تدخل تسيير الكفاءات	6
41	التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات	7
42	المستويات الثلاثة لتسيير الكفاءات	8
44	طرق العبور نحو تسيير الكفاءات	9
59	نموذج (Fleenor & Callaham) لفئات الأفراد	10
69	أهمية التكوين للعاملين والمنظمة	11
70	عملية التكوين	12
71	موازنة تكاليف وعوائد التكوين	13
89	قضية تنمية الكفاءات في المنظمة	14
93	قنوات تنمية رأسمال الكفاءة داخل المنظمة	15
95	مميزات قنوات تنمية رأسمال الكفاءة	16
122	ترابط الموارد و القدرات والكفاءات المحورية والكفاءات المميزة والميزات التنافسية مع الأداء و النجاح في منظمات الأعمال	17
124	حصر مجالات الأداء	18
128	فجوة الاداء	19
134	مستويات تقييم الأداء	20
140	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	21
144	الخريطة الاستراتيجية	22
146	علاقة عوامل بطاقة الاداء المتوازن بقرارات TransLink	23
147	بطاقة الاداء المتوازن TransLink	24
151	المنظور الكوني للعلاقة إدارة الموارد البشرية _الاداء	25
152	منظور الطوارئ للعلاقة إدارة الموارد البشرية الاداء	26
153	المنظور التهايني للعلاقة إدارة الموارد البشرية الاداء	27
185	خريطة لشبكة الخطوط المستغلة من طرف الخواص في محيط مدينة باتنة	28
187	خريطة لشبكة الخطوط المستغلة من طرف ETUB في محيط مدينة باتنة	29
190	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري باتنة	30
207	التوزيع الطبيعي لمتغير اداء المؤسسة	31

207	التوزيع الطبيعي لمتغير التكوين وتنمية الكفاءات	32
223	التوزيع في حالة مجموعة مؤسسات النقل الحضري الخاصة	33
224	التوزيع في حالة مجموعة المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB	34

منذ المنتصف الثاني من القرن الماضي عرفت المنظمات ضغوطات كبيرة في بيئتها الداخلية أو من بيئتها الخارجية أجبرتها على التأقلم والتغيير، وإلا فإنها لن تستطيع الصمود في وجه المنافسة الشرسة التي تعترضها، وفي محاولة منهم لمواكبة هذه التغيرات والتطورات، التي زادت من شدتها التكنولوجيا، سارع الكتاب والباحثون الى استحضار النماذج التي لعلها تُمكن المنظمات من الصمود، فظهرت نظرية رأس المال البشري، ورأس المال الفكري، وإدارة الجودة، والتحسين المستمر، والمنظمة المتعلمة، والكفاءات وادارتها، والابتكار والابداع، وإدارة المعرفة....

لقد جاءت كل هذه المداخل لتبين أهمية المورد البشري والكفاءات التي يمتلكها في حياة المنظمات وانه هو العنصر السواء التي على المنظمات الوثوق بها لتتمكن من التأقلم مع بيئتها وتحقق مستويات عالية من الأداء. والأداء من المفاهيم التي استُزعت أيضا اهتمام الكتاب والباحثين في مختلف المجالات والتخصصات وخاصة في عالم الادارة والاعمال لأنه مقياس لوجود المنظمات فهو يعكس نجاحها او فشلها ويعبر على كيفية تحركها واستغلالها لمواردها من أجل بلوغ الأهداف.

كانت دراسة (Huselid) سنة 1995 رائدة لأنها بينت ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر فعلا على أداء المنظمات سواء المالي اوغير المالي، لتعقبها فيما بعد دراسات وبحوث عديدة برهنت على هذه العلاقة، وكان لممارسات التكوين والتنمية وعلاقتها بالأداء النصيب الأوفر من الدراسات النظرية والتجريبية وهذا دليلا على أهمية التكوين والتنمية لما يجلبه للأفراد ومن ثم المنظمات من منافع.

إن التكوين والتنمية يعتبران من أهم المداخل التي تعزز رأس المال البشري لتزويد من معارفه ومهاراته وقدراته، لذا طُورت أساليب وطرق التكوين وسارعت المنظمات لتجربة وتبني المداخل المختلفة التي يقدمها الكتاب والباحثين لعلها تتمكن من الصمود في وجه البيئة المضطربة والمتغيرة.

يعتبر قطاع النقل من القطاعات الحساسة في الاقتصاد، تواجه القوة العاملة به العديد من التحديات ادت الى خلق صورة ضيقة له، لعل أبرز هذه التحديات نقص في تمويل برامج التكوين، قلة برامج التكوين، عدم التزام العاملين بالبرامج ان وجدت، بالإضافة الى المفاهيم الخاطئة حول صناعة النقل كعدم وضوح المسار الوظيفي في مهنة.

أولاً: اشكالية الدراسة

على هذا الأساس وانطلاقا مما سبق يمكننا طرح اشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي

ما مدى مساهمة تكوين وتنمية كفاءات مقدمي الخدمة في أداء المؤسسات بقطاع النقل الحضري بمدينة باتنة ؟

التساؤلات الفرعية

- ما هو دور كفاءات مقدمي الخدمة في أداء المؤسسة ؟
- ما هو دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة؟
- ماهو دور تنمية المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة؟
- وما واقع كل ذلك في مؤسسات النقل الحضري في مدينة باتنة ؟
- وما أثر ذلك على أبعاد جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر المستعملين؟

ثانيا: متغيرات الدراسة ونموذجها

المتغير المستقل: التكوين وتنمية الكفاءات

وتتمثل أبعاده في:

- كفاءات أداء الخدمة بأبعادها " المعارف والمهارات والقدرات "
- التكوين بنوعيه " التكوين الرسمي والتكوين غير رسمي "
- التنمية وتتمثل في هذه الدراسة في " التدوير الوظيفي والترقية والعمل الجماعي وإدارة الحياة الوظيفية "

المتغير التابع: أداء المؤسسة باستخدام الأبعاد غير مالية لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في:

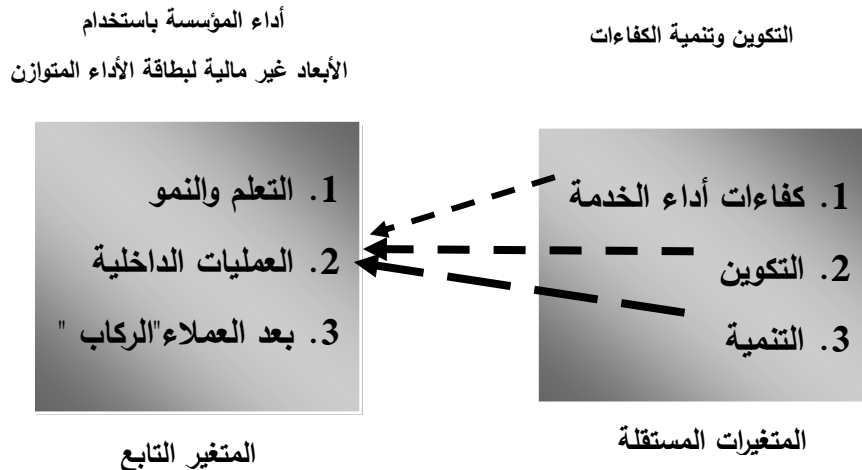
- بعد التعلم والنمو،

- بعد العمليات الداخلية،

- بعد العملاء " الركاب "

وانطلاقا من الاديبيات والدراسات السابقة التي قامت الباحثة بمراجعتها، ومن الاشكالية المطروحة والتساؤلات المتفرعة عنها، ومن متغيرات الدراسة، وضعت الباحثة النموذج التالي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة

ثالثا: فرضيات الدراسة

استنادا الى اشكالية الدراسة أمكن طرح الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر لتكوين وتنمية كفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري.
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لكفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لتكوين مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر لتنمية كفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في جودة اداء الخدمة المقدمة " بأبعادها الخمسة "بين المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB ومؤسسات النقل الحضري الجماعي للقطاع الخاص بمدينة باتنة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الحالية بشكل أساسي فيما يلي:

- أهمية المورد البشري بالمؤسسات ومدى قدرته في التأثير على أداءها
- أهمية قطاع النقل للاقتصاد الوطني
- أهمية هذه الدراسة حيث تعتبر هذه الدراسة هي الدراسة الأولى في حدود علم الباحثة_ التي حاولت التعرف على واقع التكوين وتنمية الكفاءات في مؤسسات النقل الحضري في الجزائر.
- محاولة الباحثة من خلال هذه الدراسة اثراء المكتبة العلمية والمهتمين في هذا المجال.

رابعا: أهداف الدراسة

يمكن ان تفيد أهداف هذه الدراسة في:

- تقديم اطارا نظريا حول أهمية المورد البشري وممارسات ادارة الموارد البشرية في اداء المؤسسات بشكل عام واهمية تكوين وتنمية كفاءات هذا المورد بشكل خاص.
- الاطلاع على واقع الموارد البشرية بمؤسسات النقل الحضري.
- معرفة واقع التكوين بمؤسسات النقل الحضري بمدينة باتنة.
- معرفة طرق تنمية كفاءات مقدمي الخدمة بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري بمدينة باتنة.
- معرفة الفرق في جودة الخدمة بين المؤسسة العمومية للنقل الحضري ومؤسسات القطاع الخاص بمدينة باتنة من وجهة نظر المستعملين، وتحديد الفجوة وتقديم بعض الاقتراحات لسدها.
- استعراض تجارب بعض الاتجاهات الادارية الحديثة التي امكن تطبيقها في قطاع النقل كادارة المعرفة والابتكار الاجتماعي.
- تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها من أجل تطوير أداء مؤسسات هذا القطاع الحيوي والمهم.

خامسا: منهج الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي يقوم على وصف الظاهرة للوصول الى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها، ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليله¹. وفي هذا المنهج تمت الاستعانة بطريقة الحالة case method تتضمن هذه الطريقة دراسة متعمقة مع تحليل كل عامل من العوامل المؤثرة والاهتمام بكل شئ عن الحالة المدروسة

سادسا: الدراسات السابقة

زخرت الادبيات الادارية بالدراسات والبحوث التي تعرضت للعلاقة بين ادارة الموارد البشرية بكل ممارساتها منفردة أو مجتمعة_ وأداء المنظمة بكل أبعاده وشموليته، ومست هذه الدراسات سواء النظرية أو التجريبية مختلف القطاعات وكل أنواع الصناعات، لتنتهي كلها إلى التأكيد على مكانة المورد البشرية وإدارته في المنظمات ومدى تأثير الممارسات التي تطبق عليه على الأداء التنظيمي، وكان لممارسة التكوين والتنمية النصيب الأكبر من البحوث سواء في سياق العلاقة بين الممارسات والأداء أو كممارسة منفردة وهذا دليلا على أن هذه التكوين والتنمية يلعب دورا حيويا في أداء المنظمات التي تواجه بيئة متغيرة ومضطربة ومعقدة.

¹ الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقه كتابته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2002، ص27

1. دراسات سابقة استعرضت العلاقة بين ممارسات ادارة المواد البشرية وأداء المنظمات

أ. دراسة عويس. ممدوح (2015)¹

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية تناولت الدراسة دور ممارسات ادارة الموارد البشرية _ التوظيف والتدريب والتعويضات وتصميم العمل وتقييم الأداء والمشاركة_ في بناء التوجه بالبراعة التنظيمية وأثرهما على أداء الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم بالمملكة العربية السعودية، والتعرف الى الدور الوسيط للتوجه بالبراعة التنظيمية في تلك العلاقة. أُجريت الدراسة على عينة قدرت ب 357 شركة، وتوصلت الى ان ممارسات ادارة الموارد البشرية بنسبة 38.6 بالمئة في بناء وتفسير التوجه بالبراعة التنظيمية في الشركات حيث احتل التدريب المرتبة الثانية، وأيضا توصلت الدراسة الى أن التوجه بالبراعة التنظيمية يتوسط جزئيا العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البرية المتعلقة بالتوظيف والتدريب وتصميم العمل وأداء الشركات.

ب. دراسة Armstrong. M (2006)

هدفت الدراسة الى البحث في طبيعة الرابط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية من خلال ممارساتها وأداء المنظمة، واستخدمت في الدراسة الكثير من البحوث الرائدة على مدى العقد الماضي أو أكثر من ذلك، ومعظمها أظهر على الأقل أن هناك صلة بين الممارسة الجيدة لإدارة الموارد البشرية والأداء المالي وهذا ما لخصه الجدول رقم(1)

الجدول رقم (1): نتائج البحوث حول الرابط بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة

الكتاب	المنهجية	النتائج
Huselid (1995)	تحليل الردود من 968 شركة أمريكية على استبيان استكشاف واستخدام ممارسات العمل عالية الأداء	تتأثر الإنتاجية بتحفيز الموظفين. ويتأثر الأداء المالي بمهارات الموظفين، وابلتحتفيز والهياكل التنظيمية
Huselid and Becker (1996)	تم وضع مؤشر لأنظمة الموارد البشرية ل 740 شركة للتعرف على الدرجة التي اعتمدت فيها الشركات على نظام العمل عالي الأداء	الشركات التي لديها قيمة عالية في المؤشر يكون لديها مستويات أعلى اقتصاديا وإحصائيا في الأداء
Patterson et al (1997)	درس البحث العلاقة بين أداء الأعمال وثقافة المنظمة	أوضحت ممارسات الموارد البشرية اختلافات كبيرة

¹ عويس. ممدوح ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، 2015، 02/25، 241 - 282

في الربحية والإنتاجية (19% و 18% على التوالي). وكان لاثنتان من ممارسات الموارد البشرية أهمية خاصة: (1) اكتساب وتنمية مهارات الموظفين و(2) تصميم الوظائف بما في ذلك المرونة والمسؤولية والتنوع	واستخدام عدد من ممارسات الموارد البشرية	
أنتجت HPWSS آثار إيجابية قوية على الأداء: ارتباط HPWSS بممارسات ورشات العمل التي ترفع مستويات الثقة، وزيادة مكافأة العمال في العمل، وبالتالي تعزيز الالتزام التنظيمي	دراسة تأثير أنظمة العمل عالية الأداء (HPWSS) في في لمسح أكثر من 4000 موظف.	Appelbaum et al (2000)
توجد علاقة قوية بين إدارة الموارد البشرية وكلا من مواقف الموظفين والأداء في مكان العمل	تحليل لمسح WERS الذي أجري سنة 1998، بأخذ عينة من 2000 مكان عمل والحصول على وجهات نظر حول 28000 موظف	Guest et al (2000a)
يرتبط استخدام أكبر لممارسات الموارد البشرية مع مستويات أعلى من التزام الموظفين ومساهماتهم والذي بدوره يرتبط بمستويات أعلى من الإنتاجية و جودة الخدمات	شمل المسح مستقبل العمل 835 مؤسسة من القطاع الخاص. وأجريت مقابلات مع 610 من متخصصي الموارد البشرية و 462 من الرؤساء التنفيذيين	Guest et al (2000b)
القوى العاملة التي تغطيها ممارسات الموارد البشرية تشكل عاملا رئيسيا للتفريق بين الشركات الأكثر والأقل نجاحا.	دراسة لتأثير ممارسات العمل عالية الأداء مثل عمل الفريق، والتقييم، والتناوب على الوظائف والهياكل الصف توسيع النطاقات وتبادل الأعمال المعلومات في مؤسسات الطيران في المملكة المتحدة	Thompson (2002)
وجود ارتباط بين ممارسات معينة للموارد البشرية وانخفاض معدل الوفيات.	الأبحاث التي أجريت في 61 مستشفى في المملكة المتحدة للحصول على معلومات عن استراتيجية الموارد البشرية والسياسات والإجراءات من الرؤساء التنفيذيين ومدراء الموارد البشرية وعلاقتها بمعدل الوفيات	West et al (2002)
أظهرت بعض الأدلة وجود ارتباط بين إدارة الموارد البشرية والأداء، ولكن لم تكن هناك إشارة مقنعة على أن تطبيق أكبر من HRM من المرجح أن يؤدي إلى تحسين الشركات	استكشاف العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء في 366 شركة في المملكة المتحدة باستخدام بيانات أداء موضوعية وذاتية وبيانات مستعرضة وطولية	Guest et al (2003)
وجد دليلا واضحا بين المواقف الإيجابية تجاه سياسات الموارد البشرية والممارسات، ومستويات الرضا، والدوافع والالتزام، والأداء التشغيلي. السياسات وتنفيذها عمليا هي عنصرا حيويا في ربط إدارة الأفراد بأداء الأعمال وهذا في المقام الأول مهمة المديرين التنفيذيين.	دراسة طولية قامت بها جامعة Bath على 12 شركة للتحقق من كيف أن إدارة الأفراد تؤثر على الأداء التنظيمي	Purcell et al (2003)

Source :Armstrong Michael,Armstrong 's handbook of human resource management practice, London and Philadelphia, 2006, p21

2. دراسات سابقة استعرضت العلاقة بين التكوين والتنمية وأداء المنظمات

أ. دراسة طالبي بدر الدين ولعساس اسيا (2016)¹

أثر التدريب على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية

هدفت الدراسة التي أجريت على بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية إلى اكتشاف أثر تدريب الموظفين في ضوء مدى وضوح نوعية التدريب، فترة التدريب، وأثره على مستويات الأداء، وزعت الاستبانة على 9 مؤسسات اقتصادية إنتاجية عمومية، وتم تحليل 105 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموظفين على مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ب. دراسة² N. N., Quang, T. & Buyens, D. (2010)

The Relationship Between Training and Firm Performance: A literature review

هدفت الدراسة إلى تعزيز فهم آثار التكوين على أداء المنظمات من خلال مراجعة بعض الدراسات النظرية والتجريبية السابقة بشأن العلاقة بين التكوين وأداء المنظمات، واستخدمت بيانات من دراسات سابقة لتقييم آثار التكوين على أداء المنظمات. ويشير التحليل إلى أن العلاقة بين التكوين وأداء المنظمات قد تكون بوساطه معرفة ومواقف الموظف . كما تم تحديد أوجه القصور في الدراسات والاتجاهات السابقة للبحث في المستقبل حول هذا الموضوع.

مصدر الدراسة كان من البحوث المنشورة في العديد من المجالات المختلفة عبر عدد من التخصصات من 1991 إلى 2007، التي قيمت العلاقة بين التدريب وأداء المنظمات، ومن ضمن البحوث اختير 66 بحثًا تم استخدامه في ال دراسة.

ت. دراسة³ Mansoor, S., Shah, F. T., ur Rehman, A., & Tayyaba, A. (2015)

Impact of Training and Development on Organization Performance with Mediating Role of Intention to Quit as Human Resource Quality Cost.

¹ طالبي بدر الدين ولعساس اسيا، أثر التدريب على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية، مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، 2016، العدد 160-146، 25

² Thang, N. N., Quang, T. & Buyens, D, The Relationship Between Training and Firm Performance: A literature review, research and practice in human resource, 2010, 18(1), 28-45.

³ Mansoor, S., Shah, F. T., ur Rehman, A., & Tayyaba, A, Impact of Training and Development on Organization Performance with Mediating Role of Intention to Quit as Human Resource Quality Cost. European Online Journal of Natural and Social Sciences, 2015, 4(4), 787.

ركزت الدراسة على تحليل تأثير جهود التكوين والتنمية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في باكستان على نية الموظفين لمغادرة المنظمة معتبرا إياها كتكلفة وإهدار للوقت والموارد من قبل المنظمة، كما قيمت الدراسة الأثر النهائي لنوايا الموظفين على أداء المنظمة. استخدمت الدراسة عينة من 278 موظفا وقد تبين أن العلاقة بين التدريب والتنمية وأداء المنظمة بتوسط نية الموظفين بمغادرة المنظمة يمكن أن تكون ايجابية بسبب عدد من العوامل الأخرى مثل التضخم، وفرص العمل المتاحة في السياق الباكستاني.

ث. دراسة¹ Emeti, C. I. (2015)

The effects of training and development on the performance of the paint manufacturing firms in Rivers state.

هدفت الدراسة الى تقييم آثار التدريب والتنمية على أداء شركات تصنيع الدهانات في ولاية Rivers، تم استخدام أسلوب البحث المسحي بأخذ عينة من 312 موظفا يعملون في ثلاث شركات تصنيع الدهانات في ولاية RIVERS، وشملت النتائج الرئيسية للبحث للشركات التي استثمرت بشكل كبير في مجال التكوين والتنمية. في حين لم يتلق عدد كبير من العمال أي شكل من أشكال التكوين في مؤسساتهم بسبب قيام المديرين بالترشيح التمييزي لبرامج التكوين/التنمية على العاملين، لذا أوصت الدراسة بأنه يجب على شركات تصنيع الدهانات توسيع برامج التكوين / التنمية لتشمل كل العاملين بها وليس فقط المفضلون.

ج. دراسة² Ubeda-García, M., Marco-Lajara, B., Sabater-Sempere, V., & García-Lillo, F. (2013)

Does training influence organisational performance? Analysis of the Spanish hotel sector

هدفت الدراسة تحديد المتغيرات في سياسة التكوين التي لها تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي في الصناعة الفندقية باسبانيا، وشملت عينة الدراسة ما مجموعه 112 مؤسسة(فندقا). توصلت النتائج التي تم الحصول عليها من هذه الدراسة إلى أن سياسة التكوين ترتبط بشكل إيجابي مع الأداء التنظيمي، على حد سواء باستخدام مقاييس موضوعية (الإنتاجية والأداء المالي). أشارت النتائج التي تم الحصول عليها في هذه الورقة إلى أن سياسة التدريب ترتبط ارتباطا إيجابيا بالأداء التنظيمي، على حد سواء باستخدام مقاييس النتائج الموضوعية (الإنتاجية والأداء المالي)، وبالمقاييس الشخصي للأداء المالي المتصور، وبمقاييس النتائج الوسيطة.

ح. دراسة¹ Abdulraheem Sal, M. R. (2016)

¹ Emeti, C. I, The effects of training and development on the performance of the paint manufacturing firms in Rivers state. *European Journal of Business and Social Sciences*, 2015,4(03), 66-74.

² Ubeda-García, M., Marco-Lajara, B., Sabater-Sempere, V., & García-Lillo, F, Does training influence organisational performance? Analysis of the Spanish hotel sector. *European Journal of Training and Development*, 2013,37(4), 380-413.

The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity

هدفت هذه الدراسة الى تقييم أثر التكوين والتنمية على أداء وإنتاجية العاملين في شركات النقل للقطاع الخاص الأردنية، استخدمت الدراسة أساليب التكوين وتنمية العاملين وشملت التكوين على رأس العمل وخارج العمل والتكوين أثناء العمل مثل: التلمذة الصناعية، والتوجه، ... وكشفت الدراسة أن تعليمات العمل، والمشاريع الخاصة، مجموعات المناقشة، تعليمات مبرمجة والمؤتمرات والمحاكاة، ودراسة الحالة، لعب الأدوار، وإلقاء المحاضرات، والتناوب الوظيفي ...، هي من بين أساليب التكوين والتنمية المستخدمة من قبل المنظمات للحصول على أداء تنظيمي فعال.

3. التعقيب على الدراسات السابقة

تعقيب الباحثة على الدراسات السابقة شمل النقاط التالية:

أ. تطور الاهتمام وتزايد بالموضوعات المتصلة بالدراسة

لاحظت الباحثة من تتبع الدراسات السابقة تطورا سريعا واهتماما كبيرا بموضوع العلاقة والأثر بين ممارسات ادارة الموارد البشرية واداء المنظمة (التي بدأ تاريخها بالدراسة الرائدة التي قام بها (Huseled, 1995))، لتتبعها فيما بعد العديد من الدراسات والبحوث الأخرى التي حاولت الكشف على العلاقة باستخدام بعض الممارسات المنفصلة لادارة الموارد البشرية، لذا نلاحظ أن اهداف ونتائج هذه الدراسات جاءت بناء على نتائج الدراسات السابقة لها وهذا دليلا على أهمية استمرار تيار البحوث المتعلقة بهذا الموضوع، ونلاحظ أيضا ان هذه الدراسات السابقة وخاصة الأجنبية استطاعت ان توجه الموضوعات نحو التخصص.

ب. اوجه التشابه ونقاط التلاقي بين هذه الدراسة والدراسات السابقة

اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في استخدام عينات مسحوبة من مجتمعات الدراسة والاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في التأكيد على أن لممارسات ادارة الموارد البشرية فعلا علاقة وأثر على اداء المنظمة، وأن للتكوين والتنمية أثر على أداء المنظمة. كما التقت هذه الدراسة في نقطتين مع دراسة (Abdulraheem Sal, M. R. (2016) النقطة الأولى هي في المتغيرات المستقلة أي التكوين وتنمية العاملين والنقطة الثانية هي القطاع الذي تمت فيه الدراسة وهو نقل المسافرين.

¹ Abdulraheem Sal, M. R., The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity. International Journal of Management Sciences and Business Research, 2016, 5 (7), 2226-8235

ت. اوجه الاختلاف والتعارض بين هذه الدراسة والدراسات السابقة

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في العديد من النقاط لعل أهمها استخدام الأبعاد غير مالية لبطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء) كأداة لقياس الأداء، كذلك حاولت الدراسة تقييم مستوى كفاءات مقدمي الخدمة في منظمات النقل ومدى تأثير هذه الكفاءات على أداءها، وأيضاً هذه الدراسة اعتمدت استمارتي استبيان واحدة وُجّهت لمقدمي الخدمة (العاملين) وأخرى لمتلقي الخدمة (العملاء)، كما أن هذه الدراسة سمحت بمقارنة مستوى أداء الخدمة بين المؤسسة العمومية للنقل الحضري ومؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص من وجهة نظر الركاب باستخدام أبعاد SERVQUAL .

ث. استفادة هذه الدراسة من الدراسات السابقة

عموما نجد أن الدراسات السابقة وفرت للباحثة معلومات ببيولوجرافية جد هامة عن موضوع الدراسة وما يتصل به من موضوعات تتعلق بطريقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة، كذلك من الدراسات السابقة تمكنت الباحثة من بلورة مشكلة الدراسة وفي اختيار المنهج المناسب الذي اتبعته معظم الدراسات، أيضاً ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في صياغة استمارتي جمع البيانات والتعرف على الاساليب الاحصائية المناسبة.

سابعا: هيكل الدراسة

بغية تحقيق اهداف الدراسة والإجابة على الاشكالية واختبار الفرضيات فقد تم تقسيمها إلى أربعة فصول:

الفصل الأول موضوعه **التغيرات البيئية وتجاوب المنظمة لها بالتعلم وكفاءاتها البشرية** تم تقسيمه الى مبحثين، يستعرض المبحث الأول التغيرات البيئية أما المبحث الثاني يستعرض الاطار النظري للكفاءات.

الفصل الثاني موضوعه **التكوين والتنمية** تم تقسيمه الى مبحثين، يستعرض المبحث الأول الايطار المفاهيمي للتكوين أما المبحث الثاني يستعرض الاطار النظري للتنمية.

الفصل الثالث موضوعه **تحسين أداء المنظمة مدخل التكوين وتنمية الكفاءات** تم تقسيمه الى مبحثين، يستعرض المبحث الأول الايطار المفاهيمي للأداء أما المبحث الثاني يستعرض مساهمة التكوين وتنمية الكفاءات في تحسين أداء المنظمة.

الفصل الرابع يتضمن دراسة الحالة.

بعد التطرق للمفاهيم النظرية والتجريبية لمتغيرات الدراسة في الفصول الثلاثة السابقة، حاولت الباحثة استكشاف واقع كل ذلك في مؤسسات النقل الحضري بمدينة باتنة، ومن اجل ذلك قسمت هذا الفصل الى مبحثين الاول حول واقع موضوع الدراسة

في المؤسسة العمومية للنقل الحضري لمدينة باتنة ETUB، أما المبحث الثاني فهو مقارنة حول جودة أداء الخدمة من وجهة نظر متلقي الخدمة أي الركاب بين المؤسسة العمومية والمشغلين الخواص بمدينة باتنة.

الفصل الأول

التغيرات البيئية وتجاوب المنظمات لها بالتعلم وكفاءاتها البشرية

تمهيد

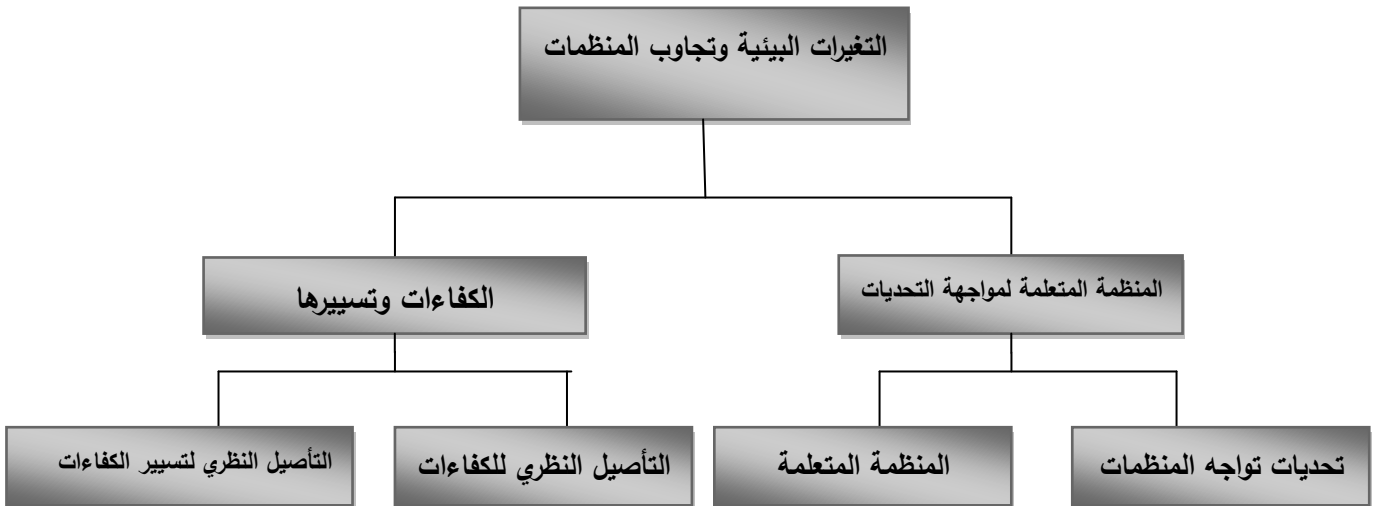
منذ المنتصف الثاني من القرن الماضي عرفت المنظمات ضغوطات كبيرة في بيئتها الداخلية أو من بيئتها الخارجية أجبرتها على التأقلم، على التغيير، وإلا فانها لن تستطيع الصمود في وجه المنافسة الشرسة التي تعترضها، وفي محاولة منهم لمواكبة هذه التغيرات والتطورات، التي زادت من شدتها التكنولوجيا، سارع الكتاب والباحثون الى استحضار النماذج التي لعلها تُمكن المنظمات من الصمود، فظهرت نظرية رأس المال البشري، ورأس المال الفكري، وإدارة الجودة، والتحسين المستمر، والمنظمة المتعلمة، والكفاءات وادارتها، والابتكاروالابداع، وإدارة المعرفة....

لقد جاءت كل هذه المداخل لتبين أهمية المورد البشري والكفاءات التي يمتلكها في حياة المنظمات وأنه هو العنصر السوءاء التي على المنظمات الوثوق بها لتتمكن من تجاوز كل ما يحدث فيها وحولها، ولكي تتأقلم مع بيئتها على المنظمات أن تكون منظمات متعلمة لأن روح المنظمة المتعلمة تكمن في خلق سياق التعلم وتحليل النجاحات والاختافات من أجل استخلاص الدروس.

قُسم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: المنظمة المتعلمة لمواجهة البيئة المتغيرة

المبحث الثاني: الكفاءات وتسييرها



المبحث الأول: المنظمة المتعلمة لمواجهة البيئة المتغيرة

مع استمرار النموذج الاقتصادي الجديد¹ الذي يعترف بالأفراد كميزة تنافسية رئيسية للمنظمة، لا يطلب من مديري الموارد البشرية تقديم الخدمات التي تتسم بالكفاءة والفعالية فحسب، بل أيضا تلك التي تدعم إستراتيجية منظماتهم وأهدافها. انه لم يعد كافيا لوظيفة الموارد البشرية فقط خفض التكاليف، بل يجب عليها أيضا أن تساعد المنظمة في خلق القيمة وتمييز نفسها عن المنافسين.

المطلب الأول: التحديات التي تواجه المنظمات والعوامل الحاسمة في نجاحها

تنوعت التحديات التي تواجهها منظمات القرن الحادي والعشرون والتي خلقتها البيئة المضطربة الناتجة عن العولمة وتبعاتها، فكانت النتيجة بحث المنظمات عن العوامل الحاسمة لتمكينها من الصمود في وجه التحديات.

الفرع الأول: التحديات التي تواجه المنظمات

أهم الاتجاهات التي واجهت المنظمات يمكن تمثيلها باتجاهين، الاتجاه الأول يحدد التطورات التي شهدتها البيئة الخارجية، بينما الاتجاه الثاني يحدد التطورات والحراك الداخلي لمكونات المنظمة.

أولا: تحديات البيئة الخارجية

تتضمن تحديات البيئة الخارجية للمنظمات حزمة التحديات البيئية بجميع عواملها وخصائصها المؤثرة بصورة مباشرة وغير مباشرة على عمل منظمات الأعمال، وفي هذا الإطار يمكن أن نشير إلى الأمثلة التالية من هذه التحديات:²

- ازدياد فئات أصحاب المصالح المباشرين وغير المباشرين ويندرج في إطار هذه الزيادة تعدد هذه الفئات واتساع دورها وتأثيرها وطلباتها وتنوع آليات وأدوات ضغطها على وجود المنظمة واستمراريتها.

- اتساع مساحة المنافسة، فلم تعد المنافسة قائمة على أسس تقليدية بل أصبحت ذات مغزى إستراتيجي وآخر ذا بعد تشاركي وتعاوني بين المنظمات المتنافسة، يضاف لذلك ان المنافسة قد تكون ذات طبيعية عدائية تأخذ صيغة المنافسة المفترسة والمنافسة الشرسة، فإذا علمنا أن البيئة أصبحت عالمية بحدود كبيرة فلم تعد هناك حواجز حماية للمنظمات الوطنية والإقليمية فيما يتعلق بمواردها كمصدر لطاقتها وقوتها بل أصبح امتلاكها لهذه الموارد مصدر تهديد وخطر على بقاء المنظمات واستمراريتها .

¹ Burkholder, N. C., Golas, S., & Shapiro, J. P. *Ultimate performance: Measuring human resources at work*. John Wiley & Sons, 2007.p30

² الخفاجي نعمة وطاهر الغالبي، نظرية المنظمة : مدخل التصميم، دار البازوري، عمان ، 2009، ص23.

- ندرة الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة واتساع دور هذه الأخيرة وهنا تواجه منظمات الأعمال تحديات كبيرة في سبيل الحصول على الموارد اللازمة لعملها بالكم والنوع والتوقيت والكلفة المناسبة، إن ندرة الموارد كان احد الأسباب الأساسية لبروز فكرة الشركة الإستراتيجية بين المنظمات العملاقة وحتى المتفوقة منها، كما أن دور الموارد غير الملموسة أصبح مهما جدا، فالمعرفة بأنواعها هي مورد غير ملموس يشكل الحصول عليها تحديا كبيرا أمام منظمات الأعمال، لذلك ينبغي أن تستديم بعلاقتها الجيدة مع حواضن إنتاج وتوليد وتوزيع المعرفة.

- اتساع مساحة الوعي القيمي والأخلاقي وازدياد مساهمة منظمات المجتمع المدني التي تتبنى برامج متعددة المقاصد والأهداف، أدى هو الآخر إلى إحداث تغيير هام في مستوى التفكير والإدراك عند الزبائن، ولقد ولد هذا صعوبات جمة في كسب ثقة وولاء والتزام وإخلاص الزبائن بسبب تنوع القيم واختلاف تفسير ما هو أخلاقي ولا أخلاقي بحسب المجتمعات، حتى أصبح تفكير المنظمات بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية يشكل تحديا جوهريا تواجهه إدارتها باستمرار وبتصاعد.

ثانيا: التحديات الداخلية

وتضم هذه المجموعة حزمة تحديات مرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة تأتي ترجمة للتطورات والحراك الداخلي في مكوناتها وعملياتها، ويمكن الإشارة إلى ابرز تلك التحديات فيما يأتي:¹

1. التركيز على القيمة الحقيقية للنتائج بشكل مستهدفات أداء تعكس حالة النجاح والتفوق الحقيقي وليس مخرجات قليلة القيمة أو فاقدة لها.
2. ازدياد دور المورد البشري المعرفي، وهذا انعكس على احداث تغيرات جذرية في هيكله المنظمة وأسلوب عملها وأسلوب تعاملها مع مختلف الموارد بخاصة الموارد البشرية.
3. إدارة التنوع داخل المنظمة، ويأتي التنوع من مصادر عديدة لعل منها اختلاف فلسفة قيادة المنظمة، ومنظومة العاملين، وازدياد التخصصات والانتشار الجغرافي للمنظمة، وتنوع في ثقافات العاملين وقيمهم مثلا.
4. ازدياد التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والمعرفة فبالرغم من ازدياد نزعة المنظمات نحو امتلاك التكنولوجيا المتطورة فإن أساليب تطوير القرار وتطوير الخطط، وحل المشكلات تبقى وفق نهج لا ينسجم مع هذه الكثافة في امتلاك التكنولوجيا، إن هذا الأمر يقود إلى زيادة كلف انجاز المعاملات دون عائد ذا قيمة للمنظمة.

¹ المرجع السابق، ص 25

5. المرونة التنظيمية، حيث أصبحت مطلوبة بإلحاح بسبب سرعة التغيرات الداخلية والخارجية، بمعنى آخر حاجة المنظمات لعقل إداري منفتح واع قادر على استيعاب تلك التغيرات.
6. بناء مناخ أخلاقي تسوده قيم العدالة والنزاهة، والثقة والشفافية في العمل

الفرع الثاني: العوامل الحاسمة في نجاح منظمات القرن الحادي والعشرون

هذه العوامل لها دورا في بقاء المنظمة ونجاحها وتعلمها وتغييرها قصد استمرارها بفاعلية وتتمثل في الريادة، الحوكمة، الشفافية، المواطنة والتنوع:¹

أولا: عامل الريادة

وصف (Holt, 1999) الريادة بأنها مجمل الخصائص والسلوكيات المرتبطة بقدرات إبداعية وتجديدية، سواء تعلقت بالبدء بعمل معين والتخطيط له وتنظيمه وتحمل المخاطرة في الاستثمار فيه وإدارته وتطويره، أو بممارسة أنشطة إبداعية تتصف بالقدرة العلية على تغيير الوضع الحالي إلى وضع أفضل مستهدف وباستمرار، والريادة تحرك المنظمة وتحولها من حال وموقف إلى حال وموقف أفضل وهي بهذا لديها خصائص هي :

1. قدرة على التحكم الذاتي والاستقلالية وإدارة الذات، مما يولد لديها الرغبة في إقامة أعمالها وإدارتها وتطويرها والمثابرة بجعلها ناجحة ومتميزة .

2. طاقة هائلة للعمل والانجاز والعمل بجد ومثابرة والرغبة في التمييز والنجاح .

3. رغبة عالية جدا في تحقيق انجازات متميزة.

4. مرونة عالية في التفكير والاستعداد لقبول حالات الفشل ومن تم التصحيح

5. كفاءات ومعرفة متعمقة وكافية في المجالات التي تعمل بها، مما يسمح للزبائن برؤية المنظمة على أنها يمكن التعويل عليها لحل مشاكلهم وتلبية حاجاتهم بطرق واليات أفضل من المنظمات الأخرى.

ثانيا: عامل الحوكمة

في السنوات الأخيرة، كان هناك اهتمام متزايد بحوكمة الشركات بين الأطراف المختلفة في المنظمات والحكومات والأكاديميين، وعلى الرغم من أنه ينظر على نطاق واسع لحوكمة الشركات باعتبارها أساسا حول العلاقة بين المساهمين والمديرين إلا أنها ذات أهمية كبيرة للموظفين وممثلهم. ومن الواضح أن يتأثر الموظفين بالطريقة التي تحكم بها مؤسساتهم. ويمكن أن يؤثر أيضا على طبيعة الحكم، لا سيما إذا كانت المشاركة بشكل مباشر في ذلك. لقد برز سببين لزيادة مشاركة العاملين في الإدارة على السطح في السنوات الأخيرة:²

¹ منصور طاهر ونعمة الخفاجي ، نظرية المنظمة: مدخل العمليات ، دار البازوري ، عمان ، 2010 ، ص20

² Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M., & Lewin, D. Conceptualizing employee participation in organizations In : The Oxford handbook of work and organization, Oxford University Press on Demand. 2010, P505

1. من خلال استثمار رأس المال البشري في المؤسسة التي يعملون لديها، فإنها تحمل تكاليف الفرصة البديلة التي سبق فرص عمل بديلة. بهذا الشكل يمكن القول بأن يكون لهم حق مشروع في حماية العوائد والاحتراس من المخاطر الناجمة عن هذا الاستثمار.
2. العمال في كثير من الأحيان استثمار رأس المال المالي في قطاع الشركات، سواء بشكل مباشر في العمل الخاصة بها عن طريق موظف خطط ملكية الأسهم أو غير مباشر في الشركات الأخرى عن طريق اشتراكات التقاعد الخاصة بهم. تقليدياً، عوامل حماية مصالحهم كموظفين في المساومة على توزيع عوائد على رأس المال البشري. على نحو متزايد، وبرنامج عمل عامل آخذة في الاتساع لاتخاذ مزيد من حساب الاستثمارات المالية. نظم الإدارة تؤثر على كيفية يفعلون كل من هذه، في حين أن المشاركة في مؤسسات الحوكمة تؤثر عوائدها من هذه الأنشطة.

الحوكمة تقصد إلى تحقيق ما يلي :¹

- حماية مصالح المساهمين جميعاً وفق مدخل الوكالة، بحيث تستطيع رعاية حقوق مختلف المساهمين الكبار والصغار وعلى قدم المساواة.
 - وجود منظومة رقابة وتدقيق شاملة .
 - تأسيس فلسفة جديدة لإدارة المنظمة قائمة على مبادئ العدالة والكفاءة و التزامه والثقافية.
 - إدارة العلاقات بين المنظمة ومختلف القوى المؤثرة والتي تتمثل مصالح وقوى ونفوذ متنوعة.
- لحوكمة المنظمات أبعاد مختلفة نوردتها في العناصر التالية:²

1. البعد الاستراتيجي:

يعلق هذا البعد بتدعيم وتفعيل الدور الاشرافي لمجلس الادارة على أداء الادارة التنفيذية والأطراف ذات المصلحة.

2. البعد الرقابي:

ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة، على المستوى الداخلي فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة فضلاً عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاليته.

¹ مرجع السابق ، ص28.

² بروش زين الدين و دهيمي جابر، دور البيات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والاداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 6 و7 ماي 2012، ص6

3. البعد الأخلاقي:

ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشمله من القواعد الاخلاقية، النزاهة، الأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات المنظمات وبيئة الأعمال بصفة عامة.

4. بعد الاتصال وحفظ التوازن:

ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين المنظمة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء ذات المصلحة، أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى.

5. البعد الإستراتيجي:

ويتعلق بصياغة استراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الإستراتيجي والتطلع الى المستقبل استنادا الى دراسة متأنية ومعلومات كافية على أدائها في الماضي وفي الحاضر، وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة استنادا الى معلومات كافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينهما.

6. بعد المساءلة:

ويحدد هذا العنصر الإعلان عن أنشطة وأداء المنظمة والغرض أمام المساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانونيا مساءلة المنظمة.

7. الإفصاح والشفافية:

ويتعلق الإفصاح والشفافية ليس فقط عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذات المصلحة على مستوى الشركة، بل يتسع المفهوم ليشمل الإفصاح ضمن التقارير العامة عن المؤشرات الدالة عن الالتزام بمبادئ الحوكمة طبقا للتوصيات.

كما ان للحوكمة آليات وصيغ تنظيمية تساعد على تجسيدها ودورها الحيوي نذكر منها¹ :

- إشاعة لغة الشراكة ما بين مجلس الإدارة والإدارة العليا والعاملين
- اعتماد الرؤيا التكاملية في الأدوار لجميع الأطراف وفق صيغ التأزر العالي في المساهمات والامتيازات (الجميع في سفينة واحدة)
- تنشيط وتفعيل حالات الترشيح والتبسيط للمهام والأدوار .
- بناء منظومات العلاقات و الترابطات بين مختلف عمليات المنظمة وبصيغ واضحة يسهل متابعتها ومراقبتها والتعرف على نتائجها .

¹ منصور طاهر ونعمة الخفاجي ، مرجع سبق ذكره، ص32.

- اعتماد لغة المواطنة أساس في تحقيق المكاسب والذي يتطلب تفعيل لغة الضمير الحي
- الانسجام بين روحية الحوكمة وما تعتمد المنظمة من توجهات معاصرة في الصيغ التنظيمية والتي تملئها طبيعة التطور والتغيير في بيئتها كذلك المتعلقة بانسجام فرق العمل ، منظومات معلومات ومعرفة متنوعة الهياكل الشبكية و الاتصالات الأفقية المفتوحة مثلا .

ثالثا: عامل الشفافية

المواطنة هي نظرة تعتبر الدولة الراعي الأكبر والاشمل عبر مختلف مؤسساتها التشريعية والقضائية والتنفيذية والرقابية فكما اتجهت الدولة بمؤسساتها نحو دولة القانون والعدالة كلما ازداد ميل مؤسساتها نحو تبني منظور المواطنة والمتمثل في أبعاده¹: الإرادة الوطنية ، القيم المؤسسية والمناخ الأخلاقي للعمل والأبعاد الروحية والمعنوية في المؤسسات الحكومية ، ومنظومات الشفافية وبناء العلاقات بين المواطنين والدولة ، السمعة والمكانة الاجتماعية للموظف العام ،رسالة الواجبات والحقوق واعتبار الموارد وبشرية رسل المنظمة إلى بيئتها .

الفرع الثالث: تحولات المنظمات (تحولات جزئية)

التحديات السابقة حتمت على المنظمات أن تجري العديد من التحولات لكي تتمكن من الصمود في وجه التغيرات، كما أعطت البيئة الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية ميلادا لشكل جديد للمنظمة، لقد أعيد اقتحام النموذج الكلاسيكي والوحيد للمنظمة بمضاعفة أشكال التعاون و جعل الحدود مرنة وأيضاً بتطوير نموذج جديد لخلق القيمة:²

أولاً: الكفاءات

النموذج الإداري الذي يركز على الاتصال والمشاريع والمرونة والتأقلم الدائم يتطلب تفعيل تسيير الكفاءات لأن تنمية ومرونة الكفاءات ترتكز على تقاسم المعرفة العملية، تبادل المعلومات والتعلم حول قيم وثقافة المنظمة

1. على المستوى الجماعي: الكفاءات هي مصدر للميزة التنافسية لأنها تتعدى مجرد مجموع الكفاءات الفردية وتعطي للمنظمات ميزات فريدة من الصعب تقليدها.
2. المستوى الفردي: الكفاءات ضرورية للمحافظة على " قابلية استخدام " employabilité وإعادة تجديد السلع والخدمات، والتكنولوجيا وإجراءات التصنيع من خلال الإبداع والتعلم المستمر، والمقدرة على تغيير الوظائف، وعلى تجديد المعارف.

ثانياً: الابتكار

¹ المرجع السابق ، ص38

² Auger Pascale, *Manager des situations complexes Quelles compétences développer pour l'entreprise de demain ?*, Dunod, Paris, 2008, pp 6-11

يتجذر الابتكار في عملية النمو وفي سياق تجديد السلع والخدمات أصبح يطرح نفسه لأنه يسمح بالاستجابة لانفجار التكنولوجيا الجديدة و توقعات العاملين، ولاحتياجات المستهلك ويضعف من التغييرات التنظيمية، وبالتالي على العاملين أن يكونوا مستقلين لكن أيضا ذوي تفكير استباقي بانتاج خدمات وأنظمة مبدعة.

ثالثا: ضغط الموارد البشرية

تطورت ممارسات ادارة الموارد البشرية نحو نموذج personnalisé للإدارة ، فالأفراد:

1. عليهم تنمية (تطوير) قابلية استخدامهم من اجل تأمين مستقبلهم في المنظمة
2. لديهم مسؤولية المشاريع transvasant التي يكونون فيها المبادئين والمرافقين
3. يديرون مختلف المستويات للعلاقات الهريراركية والوظيفية .
4. فهمهم لكيفية تطوير مسارههم المهني وحياتهم الخاصة من اجل الاستجابة لأهدافهم .
5. يبرهنون على قدرتهم على التأثير على الفعالية والأداء.

رابعا: المستهلك الملك

قبل الإنترنت كان الموردون والمنتجون هم من يقرر ماذا يجب أن يباع وما هي طرق التوزيع والاستهلاك، أما جيل الانترنت قد قلب هذا حيث أن (business to business) جعلت من المستهلك عامل محدد للسوق، فأصبح بمقدوره الآن الغوص في النت لمقارنة المنتجات وأسعارها وهذا بفضل البطاقات التقنية التي تصف المنتجات والتي أصبحت أكثر وأكثر تعقيدا، الكلمات المحركة، مقارنة الأسعار، أماكن البيع، الجودة... وهكذا فالتكنولوجيا اصبحت تستخدم كقاعدة للتحكيم الأكثر تطلبا للمستهلكين.

مما سبق، فإن المنظمات تواجه تحديات خارجية تتمثل في ازدياد أصحاب المصالح واتساع المنافسة وندرة الموارد وازدياد الوعي الأخلاقي، وتحديات داخلية مثل ازدياد دور المورد البشري والمعرفي، والتركيز على القيمة والتنوع داخل المنظمة، و التكنولوجيا، والمرونة التنظيمية، أمام هذه التحديات على المنظمة ان تمتلك العوامل الحاسمة اللازمة لنجاحها كالريادة والحوكمة والشفافية والمواطنة... وان تخلق لنفسها نموذج يمكنها يرتكز على الكفاءات والابتكار واعطاء قيمة للزبون.

المطلب الثاني: المنظمة المتعلمة

لقد تسارعت التغيرات والتحديات البيئية من داخل ومن خارج المنظمات هذا ما أجبرها على ضرورة التكيف معها وذلك بأن تصبح منظمة متعلمة.

الفرع الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة

أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي

1. تعريف التعلم

يعرف (Fleet) التعلم بأنه عبارة عن خبرة مباشرة أو غير مباشرة تؤدي إلى تغيير نسبي دائم في السلوك، كما يعرفه (الخلايلة واللبايدي، 1990)¹ بأنه "مجهود شخصي ونشاط ذاتي يصدر عن المتعلم نفسه وقد يكون كذلك بمعونة من المعلم أو المرشد. ويرى كل من (منصور والخفاجي)² أن عمليات التعلم تمثل "آليات وأساليب وطرق الحصول على المعرفة بمختلف جوانبها وأشكالها، من خلال الخبرة والتجربة وكذلك التوجه نحو استخدام هذه المعرفة المكتسبة لتوجيه المنظمة والأفراد والمجموعات لتغيير سلوكياتها نحو الأفضل.

2. تعريف التعلم التنظيمي

هذا المفهوم وضعه (Peter senge) في نهاية التسعينات عندما نشر كتابه المهم (the Fifth discipline) وحسبه فإن التعلم التنظيمي يشير إلى "العملية التي يقوم من خلالها الأفراد والمنظمة ككل بتطوير واستخدام الأصول المعرفية، إنها عملية تعليم وتعلم في الوقت نفسه ذلك لان عملية التعلم التنظيمي تحاول أن تضع الأفراد العاملين والمعرفة في مركز المنظمة.³

كما يعرف قاموس Cambridge⁴ التعلم التنظيمي بأنه عملية يتعلم فيها المدبرون والعاملون داخل المنظمة التعامل مع المواقف والمشاكل الجديدة وبالتالي يصبحون أكثر مهارة وخبرة.

3. أسباب الاهتمام بالتعلم التنظيمي

حظي التعلم التنظيمي باهتماما واسعا إذ أنه الوسيلة القادرة على نشر المعرفة والابتكار، ومن أهم الأسباب تذكر ما يلي:⁵

- التفجر المعرفي المتسارع: وذلك على جميع النواحي، فكثيرا ما نسمع عن اختراعات واكتشافات جديدة وطرق عمل جديدة تم التوصل إليها، فهذه تفرض التعلم كضرورة حتمية للاستمرار والتقدم.

¹ بدير جمال، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 85.

² منصور طاهر والخفاجي نعمة، مرجع سبق ذكره، ص 206.

³ غالب ياسين سعد، مرجع سبق ذكره، ص 125.

⁴ <http://dictionary.cambridge.org/>

⁵ الملكاوي ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 140.

- التغير السريع في التقنيات بشكل عام وتقنيات التعلم بشكل خاص: لا سيما بنوك المعلومات ومراكز الخبرة والبحث والاستشارات والشبكة العالمية، حيث سهلت جميعها مهمة الاطلاع والوصول إلى المعرفة، من أي مكان حتى من المنازل أو المكاتب.

- التنافس بين المنظمات: حيث أصبحت المنظمات في عصر العولمة وحية التجارة تبحث عن الفرص التجارية في أي مكان من العالم وتبحث عن الوسائل التي تمكنها من السيطرة على الأسواق والأذواق، وهذا بالتأكيد يتطلب توليد المعارف وتوظيفها وتسويقها، الأمر الذي يشير بصورة أو بأخرى إلى أهمية التعلم والتركيز عليه.

- التغير السريع والمتواصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية: الذي يشهده العالم والذي يفرض تغييرا في مطالب الناس بسبب التغير في أذواقهم وطموحاتهم وقيمهم.

- قيام الاقتصاد والشركات على المعرفة: حيث أن المعرفة هي التي تنشئ الثروة وهي الرأس مال الفكري، حيث تنفق الشركات القائمة على المعرفة جزءا كبيرا من ميزانيتها على البحث والتطور وتوجهها نحو المعرف التي تلعب دورا أساسيا في صنع الميزة التنافسية، ولا بد من نشر هذه المعرفة، ولا يتأتى ذلك بالشكل الصحيح إلا من خلال التعلم.

- النظر للتعلم على انه وسيلة مهمة للابتكار حيث أنه من خلاله يكتسب الأفراد معارف جديدة قد توصل عند تطبيقها إلى الابتكار.

- التطور السريع لا سيما في وسائل وتقنيات الإنتاج حيث أصبحت المنافسة قائمة على الوقت الأقصر والمنتجات ذات الدورة الإنتاجية القصيرة.

لذلك أصبحت المنظمات تركز كثيرا على التعلم وتقبل على إجراء التجارب والمشروعات الجديدة وأصبحت أكثر تقبلا للفشل كما تقبل النجاح، حيث أصبحت أكثر اهتماما بالدروس المتعلمة أو المستخلصة من التجارب والتي تنشر لتوظف في التجارب اللاحقة، الامر الذي يزيد من الاهتمام بالتعلم.

ومن هنا يمكن القول أن الاهتمام بالتعلم التنظيمي يسهم وبشكل كبير في غرس القيم والاتجاهات الايجابية وتدعيمها وتوظيفها وترجمتها إلى سلوكيات رائدة قدرات مبدعة وتطوير هذه القدرات باستمرار، ونشر المعرفة وتقاسمها بين الجميع سواء العاملين أو المتعاملين مع المنظمة للاستفادة منهم لمعرفة نتائج تطبيق المعرفة على الخدمات والمنتجات المقدمة لهم والتصرف حيالها، وبالتالي تسهم في منفعة المنظمة وتميزها وتحقق لها الميزة التنافسية.

4. التعلم التنظيمي والميزة التنافسية

إن مفتاح المنافسة في السوق هو الميزة التنافسية، وهي القدرة بل تفوق الشركة على المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية، الوقت والابتكار). والواقع أن التعلم كميزة تنافسية ليس أمراً جديداً على الأقل من جانبيين أساسيين¹:

الأول. منحى التعلم (Learning Curve): وقد استخدم على نطاق واسع في الصناعة² ويشار له في الاقتصاد بوفورات اقتصاديات الحجم.

ويشير معدل التعلم إلى التخفيضات النظامية في تكلفة الإنتاج بمعدل ثابت عند مضاعفة كمية المتراكمة للإنتاج مما يؤدي إلى وفورات في تكلفة الإنتاج. وهذا ما يمثل ميزة للمنظمات الكبيرة التي تعتمد في المنافسة على أساس قيادة التكلفة.

الثاني: إن الابتكار يقوم على أساس إدخال الأساليب أو العمليات أو المنتجات الجديدة كان يتطلب باستمرار التعلم من أجل استيعاب وتطبيق الأشياء جديدة بكفاءة بما يحقق أهداف الشركة. أي أن كل ابتكار من قبل أحد الأفراد أو الأقسام في الشركة لا بد من أن يترافق معه موجة جديدة من التعلم من أجل أن يعمل به الشركة (بكل أفرادها أو أقسامها) بكفاءة.

ثانياً: تعريف المنظمة المتعلمة، جذورها وأسباب السعي نحوها

1. تعريف المنظمة المتعلمة

على الرغم من أن مفهوم المنظمة المتعلمة³ حديثاً، إلا أنه قد نال نصيباً كبيراً من الاهتمام من طرف الكتاب والباحثين ليس في الإدارة والأعمال وإنما في تخصصات وقطاعات أخرى، وما هذا إلا انعكاساً للواقع الذي أصبحت تعيش فيه المنظمات ومن ثمة الأفراد داخل تلك المنظمات، ومن ضمن التعريفات حاولت الباحثة استعراض البعض منها كما يبينه الجدول أدناه.

¹ نجم نجم عبود، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 274.
² منحى التعلم يرجع إلى عام 1925 عندما لاحظت الشركات المصنعة للطائرات أن عدد الساعات التي يستغرقها العمال لتجميع الطائرات انخفض كلما تم إنتاج المزيد من الطائرات .
³ تواريخ هامة:

1920 قام Charles Allen بتطوير برنامجاً تدريبياً لبناء السفن في الولايات المتحدة، والذي ينطوي على التعليم الشخصي بهدف تنمية الولاء.

1950s التدريب الوظيفي يصبح فردياً، ليحل محل التعليم بمواد مبرمجة.

1984 اقترح Richard Freeman أن العمال هم "أصحاب المصالح" وبالتالي هم أمر حيوي لبقاء المنظمة.

1990 Peter Senge نشر كتابه (The Fifth Discipline) النظام الخامس، والدعوة من خلاله إلى "المنظمة المتعلمة" (business book)

الجدول رقم (2): تجميعية لبعض تعريف المنظمة المتعلمة

الكاتب	التعريف
¹ (Peter Senge, 1990)	المنظمة المتعلمة هي المكان: الذي يوسع فيه الأفراد باستمرار قدراتهم على خلق النتائج التي يرغبون فيها حقاً، والذي يتم فيه رعاية أنماط جديدة وموسعة من التفكير، والذي يتم فيه تحرير الطموح الجماعي، و الذي يتعلم فيه الأفراد باستمرار كيفية التعلم معا. "
² (Dibella, 2003)	هي نموذج للمنظمة التي تبني مستقبلها بفضل التكيف مع تغيرات المحيط والتغيرات الاستباقية لمحيطها
³ (Wishart et All, 1996)	هي منظمة قادرة على اكتساب، تخزين، وإيجاد تطبيق للمعلومة في العمل الموجه
⁴ (Garvin, 1993)	هي منظمة قادرة على خلق، اكتساب وتحويل المعارف، وأيضا تغيير سلوكها من أجل عكس معارف جديدة، وهي كفوة في خمسة أنشطة هي: الحل النظامي للمشاكل، تجريب مقاربات جديدة، التعلم من تجربتها الخاصة ومن ماضيها، التعلم بالتجربة ومن أحسن ممارسات الآخرين (فن الاستماع المفتوح والخبر)، النقل السريع والفعال للمعارف داخل المنظمة
⁵ (Morgan. G, 1999)	هي منظمة خبيرة في فن تحطيم الحواجز التي تفصلها عن محيطها من خلال التعرف بالتجربة على هذا المحيط.
⁶ (Robbins & Coulter, 2001)	هي المنظمة التي طورت قدرتها على التكيف والتغيير المستمرين لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل
⁷ (Balman & Snell, 2002)	هي المنظمة الماهرة في إنشاء، اكتساب ونقل المعرفة وفي تعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة
⁸ (Dafti, 2000)	هي المنظمة التي كل واحد من العاملين بها يقوم بتحديد كل المشكلات وبما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب، فيهذا تتحسن باستمرار من اجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وإنجاز أغراضها
⁹ (درة والصباع، 2008)	هي المنظمة التي استطاعت أن تنتج في كيانها وحضارتها قدرة مستمرة ومتجددة على التعلم والتكيف والتغيير، فقيمها وسياساتها وأنظمتها وهياكلها تشجع وتسرع التعلم لجميع العاملين فيها، وينجم عن هذا التعلم تحسن مستمر في مجالات عدة كالعلاقات التي تجري، والمنتجات التي تنتج والخدمات التي تقدم، وهياكل ووظائف أعمال الأفراد، وفرق العمل، والممارسات مما يؤدي بالتالي إلى نجاح المؤسسة وتميزها في أداؤها.
¹⁰ (سعد غالب، 2007)	هي المنظمة التي تتعلم من معارفها وخبرتها، ومن معارف وخبرات المنظمات الأخرى حتى والمنافسة لها، وهي لا تجد غضاضة من أن تتعلم من الآخرين، وهي تسعى إلى اكتساب المعرفة واستخدامها وتطويرها من خلال حركة لؤلؤية مستمرة للتعلم تتعلم من خلالها المنظمة وتعلم الآخرين

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المراجع المذكورة

¹ Ian marcouse & all, **The Business Book. Big Ideas Simply Explained**, dK publishing , new York, 2014 , P206

² Davel Eduardo et tremblay Diane – Gabrielle, formation et apprentissage organisationnel, presses de l'université du Québec, 2012, P 45

³ Op cit

⁴ Op cit

⁵ Morgan Groeth, images de l'organisation Presses de l'université Laval, 1999, P 87.

⁶ نجم نجم عبود، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مطبعة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 259.

⁷ المرجع السابق، ص 260.

⁸ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁹ درة عبد الباري والصباع زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 54.

¹⁰ سعد غالب، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 125.

ومن التعاريف السابقة خلصت الباحثة الى ان المنظمة المتعلمة هي منظمة اتخذ أفرادها من المعرفة نهجا كيفهم مع التغيرات البيئية التي تحتويها منظماتهم وتلك التي تحيط بها أيضا، فيتعلمون من تجاربهم ومن تجارب الآخرين وهم بذلك يكتسبون وينقلون معارف جديدة لمنظماتهم تمكنها وتمكنهم من النمو والتطور والتكيف.

2. جذور المنظمة المتعلمة

كانت المشكلة الأساسية التي واجهت كل المنظمات خلال القرن الماضي مشكلة مهارة تنفيذية بالدرجة الأولى، انطلاقا من مبدأ التخصص وتقسيم العمل التقليدي إلى مستوى الإدارات العليا والإدارات الوسطى ثم المستوى التنفيذي العملي الذي يقع أسفل الهرم التنظيمي في إشارة صريحة إلى مساحته الكبيرة ووزنه النسبي الواسع مقابل المكونات التنظيمية الأخرى للعاملين إضافة إلى اعتماده على الأداء النمطي الروتيني الذي لا يحتاج إلى معلومات ومعارف واسعة.¹

لكننا نعيش منذ عقود ما أطلق عليه في البداية انفجار المنتجات وفيما بعد دورات حياة المنتجات الأقصر في ظل المنافسة القائمة على الوقت، وفيما بعد المعرفة عالية السرعة والتعلم السريع. ففي ظل الزيادة الكبيرة في عدد المتنافسين من جهة وتعاضم المنافسة القائمة على المعرفة حيث العمليات المعرفية أسرع من العمليات المادية وإن الاقتباس والاستنساخ لتجارب المعرفة أسرع من الاقتباس المادي من جهة ثانية. وحيث أن الانترنت تجعل التعلم عن بعد عبر القارات والأقاليم وبين الشركات يتم بسرعة التوصيل الكهربائي الأقرب إلى الضوء من جهة أخرى فإن التعلم السريع هو المكافئ للتطور السريع في التكنولوجيا والمنتجات والمعارف والخبرات من أجل بقاء الشركات قابلة للحياة.

ولقد بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينات من القرن العشرين، حيث اشتقت من عمل أرغريس وسكون (Argyris & Schon, 1978) عن التعلم التنظيمي (Organizational learning) كما تعزى إلى الدراسات التي قام بها ريفانز (Revan, 1983).

وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم، والتنظيم العضوي كما يعزى مصطلح المنظمة المتعلمة إلى ما أشار إليه Senge (1990) حول مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير والفوضى والاضطراب، وأن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات تعليمية وتعلمية (Senge, 1990). ويرى بعض العلماء أن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر، واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع، كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد والتفاعل مع البيئة (Calvert, 1994). وتمارس المنظمات نشاطاتها ومهامها في إطار عملية تغيير مستمرة ناتجة عن عدم الثبات والاستقرار

¹. سالم أكرم، المنظمات المتعلمة: قاعدة الابتكار والهيبة، الحوار المتمدن www.ahewar.org 2008/05/30.

النسبي لبيئاتها، فتحاول بموجب ذلك امتلاك مجموعة من الموارد والقدرات على الرغم من أنها تعلم جيدا أن تلك الموارد والقدرات متغيرة في خواصها مما ينعكس بوجود المنظمة وبقائها وكذلك اختلاف نتائجها.¹

3. أسباب السعي نحو بناء منظمة متعلمة

في كتابه الانضباط الخامس، يرى (Senge 1990)² بأن الأساليب القديمة، وجهود وإجراءات إدارة الجودة، والتعلم من الأخطاء، وعملية إعادة الهيكلة غير كافية لتمكين المنظمات من أجل البقاء على قيد الحياة في المستقبل - تحتاج المنظمة لتصبح متعلمة (Rosenfeld et Wilson, 1999).

مفهوم المنظمة المتعلمة تلقى الكثير من الاهتمام في الآونة الأخيرة لأنه يحتضن العديد من الصفات الحيوية لمنظمات اليوم، كالعامل الجماعي والمشاركة والمرونة والقدرة على الاستجابة. لقد لاحظ الكتاب (Bierly et al., 2000) و (Robbins et Coulter, 2005) أن هناك حاجة غير مسبوقة لمنظمة قادرة على خلق ودمج وتطبيق المعرفة، هذه القدرة أمر بالغ الأهمية للشركات من أجل تطوير ميزة تنافسية، ولقدجادلوا بأن "قدرة المنظمة على التعلم وتطبيق ما تعلمته يمكن أن يكون المصدر الوحيد لميزة تنافسية مستدامة". كما ان "القدرة على التعلم المستمر أصبحت ضرورة حتمية للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية". وأكد (Farago and Skyrme, 1995) أنه "مع تسارع وتيرة التغيير أكثر من أي وقت مضى، فإن الحاجة إلى تطوير آليات للتعلم والابتكار المستمر هو أكبر من ذي قبل.

لهذا توجد العديد من الأسباب التي تجعل المنظمات تسعى لتجعل من نفسها منظمة متعلمة، كما هي الأسباب التي تبرز أهمية التعلم بشكل عام، ويمكن إيجاز أبرز الأسباب بما يلي:³

- الجودة: حيث تسعى العديد من المنظمات لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات بأعلى درجات الجودة وبما يفوق توقعات المستهلكين، كما تسعى المنظمات إلى فتح أسواق جديدة وكسب زبائن جدد واغتنام الفرص المتاحة، ولن يتسنى ذلك للمنظمة إلا إذا قامت بتوظيف طاقاتها بحثا عن السبل والطرق والأساليب العلمية التي تتخفف من التكاليف وتزيد من الجودة، وهذا يتطلب أن تكون المنظمة قائمة على المعرفة المستمرة.
- توفر التقنيات الحديثة: مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة مثل الانترنت والفضائيات وتوافر بنوك المعلومات التي أسهمت جميعها بانتقال ونشر وحفظ المعرفة، والتي أدت إلى توليد المعرفة وتعميقها وتحديثها باستمرار وسهولة الحصول عليها.

¹ الحواجرة كامل، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البتراء، عمان، 2010

² Hussein M. Harrim, Learning Organization And Organizational Performance Relationship: Empirical Study Of Pharmaceutical Firms In Jordan, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 9(4), 2008, <http://www.tlinc.com/artic1171.htm>

³ الملكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 271.

- العولمة بأنواعها المختلفة: السياسة والاقتصادية وظهور الشركات متعددة الجنسيات والمعايير الدولية، حيث أسهمت هذه بالضغط على الحكومات والمنظمات الوطنية بوجود تحسين أدائها وإعادة الهيكلة وتطبيق المعايير الدولية للجودة مثل الأيزو كشرط للحصول على المزايا المتعلقة بالتصدير والاستيراد وفتح أسواق جديدة، وبالنسبة للحكومات للحصول على المنح والقروض والمساعدات الدولية.
- التنافس المحلي والإقليمي والدولي: على غزو الأسواق وكسب الزبائن والحصول على العقود والمناقصات الدولية لتنفيذ المشاريع الكبيرة، كل ذلك يؤدي إلى أن تسعى المنظمة إلى توليد المعرفة باستمرار وتطبيقها ضمن عملياتها.
- التوجه نحو التخصصية: حيث تتوجه العديد من الحكومات إلى تخصصية بعض مؤسساتها لتمكنها من تحسين أدائها ونظم عملياتها والعمل وفق معايير القطاع الخاص القائمة على حسابات الربح والخسارة، وهذا يتطلب أن يكون التعلم التنظيمي أحد أهم الوسائل لإحداث ذلك.
- تحسن المستوى العلمي للعاملين: حيث أن غالبية الموظفين في العديد من المنظمات هو من حملة الشهادات العليا (البكالوريوس، الماجستير والدكتوراه) كما ينتشر أيضا نشاطات البحث العلمي والاستشارة وبرامج التدريب والتطوير في العديد من القطاعات الهادفة جميعها إلى رفع مستويات الأداء وتحسين القدرات، حيث أدت هذه إلى زيادة الاهتمام بالمعرفة والتعلم.
- التغيير المستمر: حيث تعيش منظمات العصر الحالي في بيئة تتصف بسرعة التغيير على مختلف الصعد، الأمر الذي يتطلب ضرورة الاستجابة لتلك المتغيرات على المعرفة، مما يعني تعميق أهمية المعرفة والتعلم التنظيمي، وإذا نظرنا إلى المنظمة نظرة متكاملة من وجهة نظر نظرية النظم (System Theory) نجد أن التأثير والحركة في أي جزء من المنظمة يؤثر على باقي الأجزاء، لذلك فإن التغيير المستمر في البيئة الخارجية قد يفرض التغيير المستمر في عمل قسم أو جزء من المنظمة الذي يؤثر على باقي الأجزاء، وهذا كله يقود إلى ضرورة تبني إستراتيجية التعلم المستمر التي تجعل من المنظمة منظمة متعلمة قادرة على استيعاب المتغيرات المستجدة والاستجابة والتصرف حيالها.

ولقد عرض كل من (Robbins & Coulter, 2005) وفق منطق المقارنة عدد من أوجه الاختلاف بين

المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة كما في الجدول التالي:¹

¹ منصور طاهر والخفاجي نعمة، نظرية المنظمة: مدخل العمليات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 207.

الجدول رقم (3): بعض أوجه المقارنة بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة

أوجه المقارنة	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
الموقف اتجاه التغيير	لا يتم تغيير ما يشكل تقاليد وأعراف عمل مستخدمة	إذا لم تحصل عملية التغيير فلا نتوقع استمرار عمل المنظمة على الأمد البعيد
الموقف اتجاه الأفكار الجديدة	إذا لم يكن مصدر الأفكار المبتكرة من داخل المنظمة فإنها ترفض	يتم قبول الأفكار المبتكرة من داخل وخارج المنظمة وفي ضوء قدرتها على توليد إبداعات وتميز المنظمة
الجهة المسؤولة عن الإبداع	المجالات التقليدية مثل البحث والتطوير	جميع أعضاء المنظمة
الخوف الرئيسي	العمل والوقوع بالأخطاء	عدم التعلم وعدم القدرة على التكيف
ميزة التنافس	السلع والخدمات	إمكانية التعلم والمعرفة والخبرة والتجربة
وظيفة المدير	رقابة الآخرين	تمكين الآخرين

المصدر: منصور طاهر والخفاجي نعمة، نظرية المنظمة: مدخل العمليات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 207.

من الجدول رقم (3) يمكننا ان نستنتج أن المنظمة المتعلمة هي منظمة ديناميكية ومرنة ومتحركة، هي منظمة تقبل التغيير بجميع أشكاله ومستوياته شرط أن يكون نابع من أفرادها أو أن يلقي قبولا منهم، كما أنها منظمة تحركها المعرفة ويوجهها التعلم المستمر الذان يقودان هذه المنظمة الى الابتكار والابداع ومن ثمة التميز.

الفرع الثاني: أسس تصميم المنظمة المتعلمة، مبادئها، و أبعادها

أولاً: أسس تصميم منظمة متعلمة

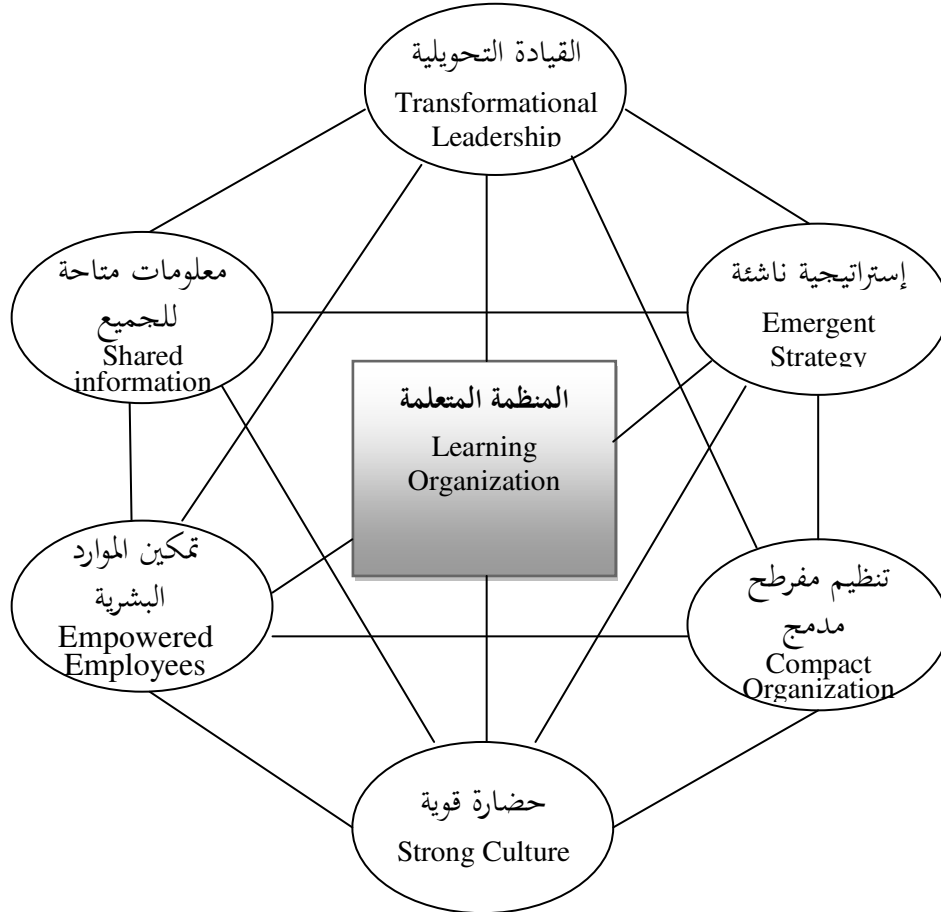
إن تصميم منظمة تتعلم يعني إحداث تعديلات معينة تتمثل في:

- أن تكون القيادة قيادة تحويلية¹ أي قيادات ذات رؤية وظيفتهم تصميم التغيير وتعليم البشر بدون أنانية.
- تنظيم مفرطح مدمج والصلاحيات قرب التنفيذ وفرق العمل مدارة ذاتيا ونظم عمل جيدة (معاد هندستها).
- تمكين الموارد البشرية وزيادة قدراتهم على اتخاذ القرارات.
- المعلومات متاحة لكل الناس لمساعدتها في اتخاذ القرارات.
- توافر حضارة تنظيمية قوية (حضارة إنجاز)
- اشتراك العاملين في تكوين الإستراتيجية الناشئة.

¹ أبو النصر مدحت، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص 50

هذه الأسس يمكن قراءتها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2): العناصر المكونة للمنظمة المتعلمة



المصدر: أبو النصر مدحت، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص 51.

إن القيادة التحويلية هي الوسيلة الوحيدة التي من خلالها يمكن لأي منظمة أن تصبح منظمة متعلمة، فهم بمثابة المصممون والمعلمون الذين وهبوا أنفسهم لبناء من نوع جديد، وهم لذلك يشجعون عملية "تمكين" الموارد البشرية ويجعلون المعلومات متاحة للجميع ويشاركون الموظفون في صياغة الإستراتيجية الناشئة ويعملون على تقوية حضارة المنظمة، وباختصار فإن المنظمة المتعلمة هي التي تدار بالأسس الجديدة السابق الإشارة إليها، وتكون مرنة لاستيعاب الظروف الجديدة.

ثانياً: مبادئ المنظمة المتعلمة

المبادئ الخمسة التي حددها (بيتر سنج) تمكن المنظمات لتغيير وتطوير من خلال التعلم الفردي والجماعي على حد سواء. تتفق (عباس سهيلة)¹ و (جلدة سليم وعبوي زيد)¹ حول تحديد مبادئ منظمة التعلم.

¹. عباس سهيلة، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الأداء، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 145.

هذه المبادئ الضرورية لمنظمة التعلم هي نظام التفكير الذي يبدأ برسم صورة عن المستقبل (الرؤية) ومن خلال الرؤية المشتركة يتم وضع أهداف مشتركة بين كل الأفراد (فريق العمل) وهذه الأهداف غالبا ما تنبثق من العالم أو البيئة المحيطة بالمنطقة فهي ليست منفصلة عنها، أي أن الأهداف تتحدد بالتغيرات والواقع الذي تعيشه المنطقة وهي أيضا تؤثر بهذه المتغيرات وتحاول المنظمة من خلال أهدافها أن تغير العالم الخارجي.

1. أنظمة التفكير: إن أنظمة العالم هي أنسجة غير مرئية لعمليات مرتبطة ارتباطا متداخلا والتي تستغرق عدة سنوات لتستنفذ تأثيراتها على أحداها الأخرى.

2. الإلتقان الشخصي: يعتبر الإلتقان الشخصي قاعدة التوضيح والتعمق المستمر لرؤيتنا الخاصة ولتركيز طاقاتنا وتطوير صبرنا ورؤيتنا للواقع بموضوعية. لذلك فإن الإلتزام وقدرة المنظمة للتعلم يمكن أن يكون أكبر من الإلتزام وقدرات أفرادها وتوجد علاقة بين التعلم الشخصي والتعلم التنظيمي في الإلتزام التبادلي بين الفرد والمنظمة وفي الروحية الخاصة المشروع الذي يقوم به المعلمون.

3. النماذج الفكرية: تعتبر افتراضات راسخة بعمق أو مبادئ عامة أو حتى لوحات أو صور تعكس كيفية فهمنا للعالم وكيفية تصرفنا. وقد لا يكون لنا علم بهذه النماذج أو تأثيراتها على السلوك، تبدأ قاعدة العمل في النموذج الفكري من عكس الصورة إلى الداخل وتعلم كيفية اكتشاف العالم الداخلي وتشتمل أيضا القدرة على الاستمرار بالتعلم الموسع من خلال المحاورات التي تعتمد على المناقشات والدفاع عن الآراء حيث يعرض الأفراد أفكارهم الشخصية بصورة مؤثرة ويوسعون أفكارهم لتكون في متناول الجميع.

4. بناء الرؤية المشتركة: إن تكوين رؤية وفق الأهداف التنظيمية لا تكون مهمة فرد واحد سواء كان القائد الإداري أو أي فرد في المنظمة، بل أنها مهمة أعضاء أو فريق العمل في المنظمة، فمن خلال تبادل الآراء والأفكار يمكن تحديد صورة المستقبل وبوضوح، ويمكن أن تستقي الرؤية المشتركة من القائد ذي القدرات الذي بإمكانه توقع الظروف والأزمات، إذ أن الالتفاف حول القائد في أوقات الأزمات غالبا ما يعكس رؤية القائد، لكن هذه الرؤية الفردية قد تكون غير مجدية ما لم تكون تحت ظل الرؤية المشتركة، ليس في وقت الأزمات فحسب وإنما في جميع الأوقات.

5. التعلم الجماعي: يبدأ التعلم الجماعي مع المحاوره وقدرة أعضاء الفريق لإجراء الافتراضات والدخول إلى تفكير مشترك. فمن خلال عمل الفريق يلاحظ بأن الفريق يتفوق في تعلمه قياسا بتعلم كل فرد فيما لو تم تعلمهم بشكل فردي. فالفريق يقوم بتطوير قدرات مذهلة للعمل المنسق. وبما يثير الإهتمام هو أن أسلوب المحاوره قد استخدم في العديد من الحضارات البدائية: مثل الحضارة الأمريكية الهندية لكنها قد فقدت في المجتمعات المعاصرة، أما في الوقت الحاضر فإن

¹. جلدة سليم وعبودي زيد، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 132.

مبادئ وتطبيقات المحاورة قد اكتشفت ووضعت في سياق معاصر، كما هو الحال في فرق العمل (ص 148) المختلفة وفي المشاركة في صناعة القرار والمشاركة في تحمل المسؤولية.

إذ يقود التعلم الجماعي إلى الابتكارات الجديدة التي تعد من أفضل التطبيقات في المنظمات الريادية والتي يمكن أن تستفيد منها منظمات أخرى عن طريق محاكاة هذه المنظمات الرائدة. إن منظمة المتعلمة ووفقا ما قدمنا من أفكار لا يمكن أن تستمر وتنمو ما لم تضع الأفكار المكتسبة موضع التطبيق وما لم تتم ترجمة وتحرير الأفكار النظرية من خلال الواقع العملي، لذلك فإن بناء الفريق كأحد أساليب تغيير الواقع الفعلي من خلال تطبيق الأفكار هو الأساس في عملية التعلم وفي تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة.

ثالثا: أبعاد المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة تكونت من أجل أن تتعلم، أن تنمو وتتطور، وهكذا فإن أعضائها يتجددون في نسق مستمر من الاكتشافات والتجارب حتى أن التعلم يصبح طريقة لعيش حياة تنظيمية أكثر من طريقة عمل أو حتمية، وعند تجندهم في هذا النسق، فإن الأفراد يبرهنون على الشعور بفعل منعكس وحرية للتساؤل لحلو القيم الحاكمة لممارستهم، والجدول التالي يمثل العديد من أبعاد المنظمة المتعلمة.

الجدول رقم (4): أبعاد المنظمة المتعلمة

الوصف	البعد
استخدام المحاولات والتجريب لتحسين الفهم وتعميم التحسين وأيضا إحداث تغييرات في التوجه الاستراتيجي إن أمكن.	المقاربة الإستراتيجية للتعلم
كل أعضاء المنظمة مجندون في بناء الإستراتيجية، في التأثير على القرارات والقيم، وأيضا حول النزاعات.	سياسة تساهمية
تقنيات الإعلام تستعمل لكي تكون المعلومة في متناول الجميع ومن أجل تأهيل الأفراد للتجاوب انطلاقا من ميادئهم الخاصة.	الإعلام
المحاسبة والميزانية ونظام المتابعة الإدارية يوصى بهم لمساعدة الأشخاص على فهم العمليات المالية التنظيمية (التنظيم المالي).	المحاسبة والمراقبة Formative
المصالح والأقسام ينظر لها كزيانن وموردين من داخل سلسلة الأمرأ والتي فيها كل واحد يتعلم من الآخر.	التبادل الداخلي
سياسة مرنة ومبدعة للتعويضات بها حوافز مالية وغير مالية من أجل إرضاء الحاجات الفردية والأداء.	تعويضات مرنة
الهياكل والإدارات التنظيمية يمكن تغييرها من أجل تلبية ضرورات المهمة (La tache).	هياكل مؤهلة
كل الذين لديهم احتكاك مع الزبائن، الموردين وشركاء الأعمال يتم التعامل معهم كمصدر ثمين للمعلومات.	عمال باعتبارهم محققين من المحيط
المنظمة تتعلم من الآخرين (المنظمات الأخرى) من خلال: Des coentreprise، تحالفات ...	التعلم بين المنظمات
من خلال تسهيل التجريب والتعلم لدى الآخرين بواسطة المساءلة، التغذية العكسية والدعم أيضا.	مناخ تعلم
ينظر من الأشخاص بان يأخذوا في عين الاعتبار تعلمهم الذاتي (حيث تمنح تسهيلات في هذا الإطار).	فرصة للتعلم الذاتي للجميع

Source : Davel Eduardo et tremblay Diane – Gabrielle, formation et apprentissage organisationnel, presses de l'université du Québec, 2012, P 16.

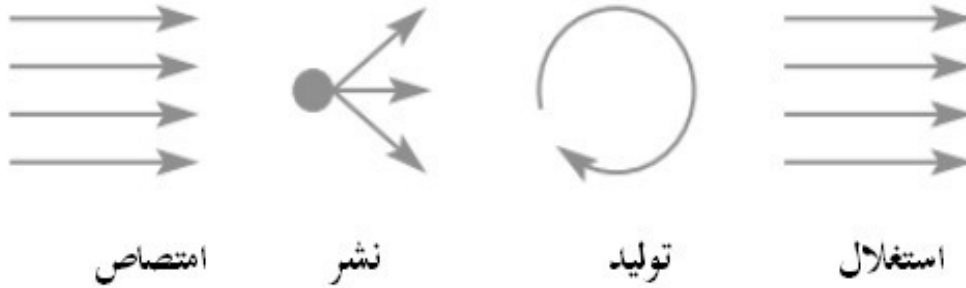
المنظمة المتعلمة لا تجبر العاملين بها على التعلم، لكنها تخلق السياق الذي يمكنهم في إطاره من تنمية وتطوير إراداتهم في التعلم وهي تبعث على تنمية قدرات التعلم لدى العاملين بها وبالتحديد القدرة على التعلم السريع أمام المشاكل الجديدة في مختلف الميادين، وكذلك تحليل النجاحات كما الإخفاقات من أجل استخلاص الدروس والتحسين والاستيعاب السريع للجوانب الأساسية للوضعية وأن يكونوا على استعداد لمحاولة تجريب مقاربات جديدة (Gagnon, 2003)¹.

الفرع الثالث: دور المعرفة في المنظمة المتعلمة

المعرفة مفهوم رئيسي في تطوير المنظمة المتعلمة، وحتى أكثر من ذلك فقد أصبحت المنظمات كثيفة المعرفة على نحو متزايد²، إن إدارة المعرفة الناجحة تتطلب أربع كفاءات تعلم لإدارة تدفق المعرفة في المنظمة (Sprenger and ten Have, 1996):

1. امتصاص المعرفة من الخارج
2. نشر المعرفة في داخل
3. توليد المعارف في داخل
4. استغلال المعرفة في المنتجات والخدمات.

الشكل رقم(3): الكفاءات الأربعة للمنظمة المتعلمة



Source: Steven ten Have, Wouter ten Have and Frans Stevens, with Marcel van der Elst and Fiona Pol-Coyne, **Key management models The management tools and practices that will improve your business**, PEARSON EDUCATION LIMITED, Great Britain , 2003, p81

بدلاً من المعرفة ذاتها، يجادل (Sprenger and ten Have) على قدرة المنظمة على التوليف بين استيعاب، نشر، توليد واستغلال المعرفة لضمان ميزة تنافسية حقيقية. في الواقع، هناك فرق عميق بين نهج "profile" ونهج "الكفاءة" لإنشاء منظمة متعلمة.

¹ Davel Eduardo & All, op. Cit, P 46.

² Ten Have, Steven, Wouter ten Have, and Frans Stevens. **Key management models: The management tools and practices that will improve your business**. Pearson Education, 2003, Great Britain , 2003, p80

• الكثير حول ادارة المعرفة في الفصل الثالث

أولاً: الخطوة الأولى لتعزيز التعلم التنظيمي يكمن في خلق فهم ووعي به، كما أن تشخيص قدرة المنظمة على التعلم يزيد من هذا الفهم والوعي. وعلاوة على ذلك، فإن التشخيص نفسه يخلق بفعالية أساساً للعمل. من المهم أن نفهم لماذا المعرفة مهمة جداً، ولكن أيضاً ما هي الأنواع المختلفة من المعرفة، أين يتم تخزين المعرفة، وكيف تتدفق (أو لا) من خلال التنظيم.

الأنواع الأربعة من المعرفة هي (Dierk 1994):

- المعرفة الخبيرة تخص صناعة معينة؛
- المعرفة المنهجية حول كيفية التعامل مع أنواع المشاكل أو المشاريع؛
- المعرفة الاجتماعية لفهم تفاعل الإنسان وتسهيل عمليات التواصل، وخاصة تبادل المعرفة؛
- "الدرابية" 'know-how' savoir faire لوضع المعرفة موضع التنفيذ، على أساس الممارسة والخبرة.

يتم تخزين المعرفة في أربع أماكن (Quinn, 1992):

- في أذهان الناس، من خلال التعليم الرسمي والخبرة وتبادل المعلومات، وما إلى ذلك؛
- في النظم التقنية من خلال سنوات من جمع البيانات وتحليلها، والترميز، وإعادة هيكلة وإعادة تصميم. بعض الأمثلة على ذلك قاعدة البيانات أدلة وإجراءات العمل والهياكل؛
- في نظم الإدارة، الرسمية وغير الرسمية، كما هو الحال في قواعد الاجتماعات، أساليب الإدارة، وإدارة المشاريع، ومراقبة الجودة وإدارة المعلومات؛
- في المعايير والقيم، للحفاظ على ما سبق معاً، مثل فهم مشترك للكيفية التي ينبغي أن يحدث التعلم، فضلاً عن الانفتاح، والفضول، وكيفية التعامل مع تضارب المصالح.

ثانياً: الخطوة الثانية: تشخيص قدرة المنظمة على التعلم

التشخيص ينبغي أن يعالج القضايا التالية:

- ما هي الأدوات المتوفرة وأي منها يتم استخدامها؟
- كيف تدير الإدارة التعلم؟
- ما هو التوازن بين المعرفة في الأشخاص والمعرفة في النظم؟
- ما هي عقبات التعلم؟

ثالثاً: الخطوة الثالثة: ربط القضايا الرئيسية الناتجة عن التشخيص مع التدابير (التصحيحية).

لهذه العملية اقترح (Sprenger and ten Have, 2012) خمس خطوات:

- تحليل ومناقشة القضايا والعقبات.

- الحصول على فكرة عن سبب المشاكل بين أعضاء المنظمة
- صياغة أهداف التعلم، وسياسة إدارة المعرفة.
- التركيز على حلول لمعوقات التعلم.
- تنفيذ أدوات التعلم.

ولزيادة التعلم التنظيمي يمكن أيضا أن تستخدم قائمة مرجعية في مقابلات مع الإدارة التشغيلية للرد على بعض الأسئلة الأساسية في التشخيص.

وهكذا ومن خلال هذا المبحث امكنا أن نستنتج أن التغيرات التي حدثت في بيئة الأعمال لم تترك للمنظمات خيار إلا بأن تتحول الى منظمات متعلمة، في الداخل يتعلم أفرادها ويتفاعلون من تجاربهم ومن أخطائهم شعارهم في ذلك ان المعرفة لا تتوقف بل يجب أن تنمو وتتطور من معرفة فردية الى معرفة جماعية ثم الى معرفة تنظيمية، تميز المنظمة عن بقية المنظمات، ومن الخارج تتعلم المنظمة ويتفاعل من تجاربها واخطائها ومن تجارب واخطاء المنظمات الأخرى.

المبحث الثاني: الكفاءات في المنظمات

زادت الحاجة إلى أشخاص أكفاء لتحقيق النتائج بكفاءة وفعالية في عالم يهيمن عليه قطاع الخدمات، حيث أن أهمية رأس المال البشري لا يمكن تجاهلها، ويتم الاعتماد على كفاءات المورد البشري لتوليد العائد على الاستثمار من استخدام الموارد المادية والتكنولوجية، ولأن رأس المال البشري أصبح مدخلا حاسما في تحديد النمو الاقتصادي اليوم وبالتالي فإن المنظمات تحتاج إلى منهجية متابعة اكتساب وتنمية الكفاءات.

المطلب الأول، التأصيل النظري للكفاءات

من ظهوره نال مفهوم الكفاءات الكثير من الاهتمام والتمحيص من قبل الكتاب والباحثين والمنظمات، واختلفوا في تحديد تعريف موحد له ولكنهم اتفقوا انه الكفاءة تتكون من المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد وتمكنه من القيام بالشيء وفقا لما هو مطلوب او اكثر من ذلك.

الفرع الأول: التحولات التي أدت إلى ظهور نموذج الكفاءة وكيفية تجند المنظمات

إن ظهور مفهوم الكفاءة وتزايد الاهتمام به منذ تسعينيات القرن الماضي قد سبقته تحولات اقتصادية وتنظيمية وتحولات في العمل أدت في الأخير الى التخلي على نموذج الأهلية الذي لم يعد صالحا للظروف السائدة التي تعتمد أكثر على المعارف بمختلف انواعها التي يملكها الفرد والتي تطلبها المنظمات، واحلاله بنموذج الكفاءة.

أولا: التحولات التي أدت إلى ظهور نموذج الكفاءة

يعود إدخال نموذج الكفاءة في الممارسات الإدارية للمنظمات إلى تحولات سوسيو اقتصادية واسعة ارتبطت بتحول في النماذج الإنتاجية والتي تميزت ب: ¹

1. التحولات الاقتصادية

تعتبر أزمة البترول سنة 1973 تاريخاً ل:

- نهاية ما يسمى الثلاثون المجيدة trente glorieuses والتي مثلت فترة النمو الممتدة من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى غاية بداية سنوات السبعينيات، وهي فترة تميزت بإنتاج واستهلاك الحجم - بداية مرحلة الأزمة والتي كانت طويلة نسبياً حيث تميزت ببطء في النمو وهي المرحلة التي بصمها الركود الاقتصادي والتراجع الكبير في الشغل، وإعادة هيكلة هامة للعديد من القطاعات كالنسيج والحديد... مما أدى إلى زيادة كبيرة في البطالة . كما تميزت هذه المرحلة بظهور أشكالاً جديدة للعمل كالعقود المؤقتة، والعمل بوقت جزئي، تهيئة وقت العمل لصالح المنظمات... كل هذه المعايير أثرت بشكل عميق على الممارسات الإدارية لليد العاملة وعلى تحولها. ومن أجل مواجهة حركية المحيط الاقتصادي وعدم التأكد البيئي فإن المنظمات أعادت النظر في النماذج التنظيمية وأصبحت تركز أكثر على صميم المهنة بمعنى على الأنشطة التي تعطيها كفاءة مميزة*.

لقد طرحت عولمة المنافسة قيوداً جديدة تتعلق بجودة المنتجات، تخفيض التكلفة، وتخفيض الآجال، والأخذ بعين الاعتبار لهذه القيود يتطلب من المنظمات بأن تعيد تعريف وتنظيم عملها، وأن تعيد أيضاً بناء متطلبات فيما يخص العاملين بها.

2. التحولات التنظيمية

استجابة لمتطلبات إعادة البناء بعد الحرب العالمية الثانية فإن نموذج تايلور-فورد بدأ أنه فعالاً فقط خلال 30 سنة السابقة، هذا النموذج كان صالحاً خلال تلك الفترة لأن السياق كان ثابتاً وأكيداً. لكن من الضروري هنا معرفة ميزات هذا النموذج من أجل فهم طبيعة التغيير الذي حدث بإدخال نموذج الكفاءة: أ. منطق المنصب ونموذج الأهلية: وهما التعبيران الأكثر تداولاً للتعرف على ميزات النموذج الصناعي لتنظيم وإدارة العمل

¹ Dejoux, Cécile ; Dietrich, Anne **Management par les compétences : Le cas Manpower** Editorial: Pearson Education, Paris, 2005 , p62

* المقصود بالكفاءة المميزة هنا المعرفة العملية المعروفة، الخبرة، أو القدرة الإبداعية التي تعطي المنظمة ميزة تنافسية أو تسمح لها بتوجيه السوق.

ب. منطق المنصب ويرتكز على منطق منصب-إنسان-أجر، فالمنصب يوافق مهمة ولمجموع مناصب والتي هي بنفس الصعوبة يوافقها مستوى أهلية وهذا المستوى يرتبط بمعامل يحدد أجر المنصب. وهذه العلاقة بين المنصب والأهلية يتجذر في المفاوضات الجماعية حيث يترجم بالاتفاق بين الشركاء الاجتماعيين حول تمثيل العمل وإدارته كونه يحدد النموذج التنظيمي الذي كان خلال السنوات المجيدة. لكن نلاحظ أن لهذا المنطق حدود على مستوى الأجر، وعلى المستوى المهني والمستوى التنظيمي أيضا.

- على مستوى الأجر: يفصل هذا المنطق بين مكافأة العامل ومساهمته في أداء المنظمة لأن المبدأ يتطلب اعترافا جماعيا من خلال ضمانات جماعية مثلا تؤدي إلى زيادات في الأجر.

- على المستوى المهني: التخصص في المهام يؤدي إلى أتمتة المعارف العملية وإلى فقدان المقدرة على التأقلم خاصة بالنسبة لمن هم أقل أهلية وبالتالي عدم إعطاء بعض من المسؤولية للأعوان التنفيذيين فيما يخص مثلا مواد وظروف الإنتاج مثلا مما ينجر عنه هدر في المادة الأولية ونوعية متوسطة من المنتجات و أيضا تعطلات مكلفة ناجمة عن أخطاء في صيانة الآلات...

- على المستوى التنظيمي: إن التخصص في المهام يؤدي إلى مشاكل في الإمداد

لقد جاء نموذج الكفاءة لمعارضة هذه الآثار الناجمة عن نموذج تايلور-فورد، كما أنه من الواجب هنا التنويه إلى أن طرق الإنتاج المستوحاة من النموذج الياباني الذي انتشر كثيرا خلال سنوات الثمانينيات قد أثرت كثيرا على ظهور نموذج الكفاءة.

3. تحولات في العمل

تؤثر التحولات الاقتصادية والتنظيمية على طبيعة وتصميم العمل وهي ترتبط بالتطور التكنولوجي في الإنتاج والذي يغير بشكل عميق في طبيعة العمل. تعتبر أتمتة المهام وإدخال الإعلام الآلي عليها من الأسباب التي أدت إلى حذف العديد من الأعمال خصوصا الأقل أهلية، وهكذا فإن المتطلبات فيما يخص العمال قد تجددت (المعرفة العملية، السلوك والأهلية). إن دراسات تنظيم العمل قد أشارت إلى أهمية هذه التغيرات فمثلا الأتمتة غيرت مفهوم العمل الذي يجب أن يقوم به العامل، هذا العامل الذي أصبح مسؤولا عن برمجة الآلة كي تقوم بالعمل وبتعبير آخر لكي تعطي الإنتاج المرغوب، وهنا نلاحظ تحول مفهوم العمل من "فعل" إلى "فعل الفعل" كما لو كان تحكم عن بعد في تحول المادة الأولية إلى منتج، ويعتبر هذا تغيرا كبيرا وعميقا في عادات العمل لدرجة أن بعض العاملين لم يتمكنوا من استيعابه لأن كل هذا يتطلب قدرات جديدة.

وهكذا فإن المنظمة المرنة تقوم بتحفيز الذكاء مع الوضعيات بما أن الجزء الروتيني والمكرر للعمل تم استيعابه من طرف الآلة وبالتالي حل مفهوم النشاط* محل المهمة في إشارة هنا إلى مساهمة العاملين، وهنا

* المهمة: تدل على ما يقدم العامل كمعطيات مثل الآلة والعمل والمحيط....
النشاط: هو النسق المعقد للتأقلم مع المهمة.

تشير الى انه عندما أدخلت المنظمات مفهوم النشاط في وصفها للعمل تكون قد أعطت بعض الاستقلالية للعاملين في تسيير عملهم من اجل تأقلم سريع لهم مع العمل، بالإضافة إلى تحبيبهم للنقل والمرونة الداخلية. إن هذه الأنواع الثلاثة من التحولات هي في الحقيقة متفاعلة وتأثيرها متفاوت من أجل حث المنظمات على إعادة النظر في قواعد تسيير جديدة ولكي تسمح لها بفهم وتفسير ظهور النماذج الجديدة كنموذج الكفاءة هذا الذي نستعرضه.

على أية حال يجب علينا هنا ان نذكر على الأقل ان الأهم هنا هو أن نموذج الكفاءة يكمن في "عودة العمل للعامل" لأن العمل ليس له معنى ولا فعالية إذا تم وصفه بطريقة مستقلة عن الشخص الذي ينجزه وهذا على شكل قائمة من المهام أو الوظائف، وبالتالي فالعمل أصبح وسيصبح التعبير المباشر على قدرات الأفراد على التفكير والعمل في الوضعيات المهنية، لهذا فإنه ب"الكفاءة" يتم استدعاء :¹

- أخذ المبادأة ومسئولية الأفراد في إطار الوضعيات التي يتحملونها.

- الذكاء في هذه الوضعيات في سبيل الاستجابة بوعي وبطريقة ملائمة، هذا الذكاء الذي يحفز على الفعل والذي من خلاله أيضا نجد المعارف التي تكونت في مختلف الميادين والتي تكون متغيرة حسب الوضعيات فنجد الميدان التقني والتشريعي والتجاري... وأيضاً أماكن العمل والنظام التعليمي والتكويني. وبعبارة أخرى هو الاستخدام وبوضوح لمختلف هذه الميادين نظريا وتطبيقيا على شكل أفعال كفؤة تشبه تلك الموصوفة في "مرجع الكفاءات".

- أخيراً، البعد الجماعي للأفعال الكفؤة والتي تجمع شبكات من التعاون والناجحة عن الوضع المشترك وأيضاً لمتطلبات وأهداف لما يجب فعله والنجاح فيه معاً، هذه الشبكات يمكنها أن تأخذ أشكالاً مختلفة من التقليدية - العمل كفريق - إلى الأشكال الحديثة - العمل التعاوني والتفاعلي باستخدام موارد الإعلام الآلي.

ثانياً. كيفية تجند المنظمات نحو نموذج الكفاءات

كما أشار (Zariffian, P)² فإن أسباب تنفيذ مسعى الكفاءة يمس رهانات قوية تخص محتوى العمل ومكانة الإنسان في السياق الإنتاجي والتكفل الحديث بالتحولات المهنية والإستراتيجية للمنظمة.

1. مسعى الكفاءة جاء لكي يعدل تنظيم العمل من خلال إخضاع الكفاءات الفردية لمتطلبات السوق، ففي

بعض المؤسسات التي يقال عنها "مؤسسات مرنة" فإن هذا المسعى يمثل سياق تأقلم مع "مسعى الزبون"

ما تجب الإشارة إليه انه لا توجد مهمة دون نشاط، وهذه التفرقة تغطي تلك الموجودة بين العمل الموصوف والعمل الفعلي، والتأثير على النشاط يعني بأن العمل المنتظر يتطلب بعض من الاستقلالية التي يجب أن تكون شروطها محددة من أجل التعرف على السلوكيات والكفاءات المناسبة لإنجاز العمل.

¹ Zariffian Philippe, **compétences et stratégie d'entreprise: les démarches compétences a l'épreuve de la stratégie de grandes entreprises**, Edition liaisons, Paris, 2005, p5

² Brétesché Sophie et Cathy Krohmer, **Fragiles compétences**, Presses des Mines, 2010, p14

الذي يحدد استخدام مسعى الكفاءات، لهذا فإن الكفاءات المطلوبة تتحدد حسب وجهة نظر متطلبات السوق والمعايير التي تحدد المنتج بمصطلح التكلفة والجودة والوقت.

2. مسعى الكفاءة هو "مشروع" يقوم بتفعيل دورة تشكل فيها الكفاءة الفردية حلقة رئيسية باعتبار أن الكفاءة في صميم سياسات تسيير الموارد البشرية وتنظيم العمل في آن واحد وهنا نسب (Oiry, Sulzer) لهذا المسعى منطق مضاعف:

- المنطق التسييري من خلال قواعد التسيير التي تعود إلى مجموع القواعد التي تؤسس علاقة العمل.
- المنطق الإنتاجي من خلال قواعد العمل والتي تعود إلى مجموع القواعد التي تتعلق بالنشاط الإنتاجي.

إن المرحلة الحالية تجسدت بالتجديد الفعلي للمنظمات في مسعى الكفاءات وحسب ما تمت ملاحظته فإنه يمكن ترتيب هذه الممارسات في ثلاث أصناف:¹

1. منظمات كثيرة لم تغير شيئاً في صميم نموذجهم المرتكز على الأهلية وتسيير الموارد البشرية يبقى مرتبط بالأهلية في العمل، فأصبحت تستخدم عبارة "الكفاءات المطلوبة" عوضاً عن "القدرات المطلوبة" لم يتغير شيئاً نلاحظ أنه مجرد اثر موضوعة. كما نلاحظ أن الأدوات قد تطورت وخاصة:

- المراجع: مراجع الكفاءات أو مراجع المهن
- طرق جديدة للتقييم الفردي.

كما نلاحظ أيضاً أن اللجوء أيضاً إلى مرجعية "المعرفة العملية"، وإلى "الكفاءات العلاقاتية" أو "المستعرضة"، وإلى "الخطوط الشخصية" والتي تصيف معياراً جديداً للتقييم والذي غالباً ما يؤخذ به بدون ربطه مع الوضعيات المهنية الحقيقية. فيما يخص هذه المجموعة الأولى يتعلق الأمر بتجديد بسيط للنموذج التقليدي لمنصب العمل وحسب رأي (Zariffian) فهذه الممارسات لا تدخل في إطار النموذج الجديد للكفاءات ولا تمثل إبداعاً عميقاً، واستخدام كلمة "كفاءات" لا يخرج عن إطار إعادة تشكيل لما كان يسمى فيما مضى "قدرات".

2. الصنف الثاني يدخل فيما يسمى بنموذج "اجير-صاحب العمل" هذا الصنف على الأقل حاضر في ممارسات إدارة الموارد البشرية وهو يختلف كثيراً عن النموذج السابق حيث يعتبر الأجير الذي تم تعيينه حسب عقد عمل لفترة محددة أو غير محددة كعامل مستقل عليه أن يبرهن دوماً على القيمة الاقتصادية التي يأتي بها للمنظمة وبالتالي فإن هذا الأجير لا يضع قدرته على العمل تحت تصرف صاحب العمل بل إنه يبيع نتيجة. في هذا النموذج نجد مرجعاً للكفاءات الشخصية لهذا الأجير لأن هذا المرجع هو الذي يعبر على قدرته على الخبرة أو قدرته على توليد رقم الأعمال، من هذا النموذج نلاحظ أن صاحب العمل لا

¹ Zariffian, Philippe, *Le modèle de la compétence*, Wolters Kluwer, France, 2004., p7

يחס بأي شكل من الأشكال انه مجند في سياسة كفاءات فكل الوزن وكل المجهود وكل الضغوط لمقاة على الفرد.

3. أخيرا يمكننا أن نضع في الصنف الثالث المنظمات التي قفزت قفزة كبيرة والتي حقيقة تجندت .في نموذج الكفاءة، والإبداع الأكبر من السهل علينا لمسه من خلال تمييز وتسمية وترتيب ميادين الكفاءات والمواقف المهنية التي يجب على الأفراد امتلاكها واستخدامها في تنظيم المنظمة. أكد أن هذه الكفاءات الفردية يجب أن يكون لها مرجعا يكون من خلال تحليل الوضعيات المهنية وليس ببناء مرجع شامل .

الفرع الثاني: الموارد البشرية باعتبارها كفاءات أساسية تنظيمية

يجب أن يستند وضع وتنفيذ استراتيجيات تنظيمية محددة على مناطق القوة في المنظمة لذا يشار إلى الكفاءات الأساسية بأنها القدرة الفريدة التي تخلق قيمة عالية وتميز المنظمة عن المنافسين.¹ لذا فان المنظمات التي ليس لديها إستراتيجية مركزة أو رسمية في كثير من الأحيان لا تدرك الصلة بين الكفاءات الأساسية وأدائها لأن الفجوات بين هذه الكفاءات وإستراتيجية المنظمة تعتبر مشكلة شائعة في معظم المنظمات اليوم. تتكون الكفاءات الأساسية من:²

1. **الذكاء التنافسي.** هي استخدام ماهرة لاتجاهات الصناعة، وعوامل النجاح الرئيسية، ووضع المعايير أو غيرها من البيانات للمقارنة بين الذكاءات التنافسية للشركات لأن معظم الشركات لديها الاستخبارات التنافسية على العمليات الرئيسية مثل خدمة العملاء، والحصة السوقية، العائد على حقوق المساهمين، وما إلى ذلك.
2. **الخبرة التقنية.** وهذا يشمل المعرفة بالنسبة إلى تطبيقات الحاسوب ونظم الكمبيوتر، أو مهارات تقنية محددة، وتصميم وتنفيذ البرمجيات، وكلها خبرات محددة لصناعة ما.
3. **القدرة التنظيمية.** وتشمل القيادة والتعلم التنظيمي وإنتاجية العاملين
 - القيادة تشمل التواصل، والتوجيه، والتفاوض، والتأثير، والتكيف، والحصول على التزام العاملين،
 - اما التعلم التنظيمي فيشمل القدرة على التعلم من المنافسين، والعاملين، ومن الأخطاء من دون التهديد بالعقاب، وفي العديد من المنظمات يعتبر التعلم التنظيمي في حد ذاته ميزة تنافسية.
 - يكون العاملين أكثر إنتاجية عندما يعتقدون أن الإدارة لديها المهارة لتقودهم إلى النجاح بتزويدهم بالمعرفة والموارد التي يحتاجونها لتلبية متطلبات العملاء.

¹ Robert L. Mathis ; John H. Jackson, **Human Resource Management**, South-Western Cengage Learning, USA, 2011 p4

² Wade, David, and Ronald J. Recardo, **Corporate performance management: how to build a better organization through measurement-driven strategic alignment**, Routledge, 2001, p53

المطلب الثاني: مفهوم الكفاءات

لاقي الكتاب والباحثين والمهتمين بالكفاءة في مختلف التخصصات كالادارة، علم النفس، علم الاجتماع... صعوبات كبيرة لتحديد دقيق للمفهوم ومن ثم الاتفاق عليه لان الكفاءة تتعلق بالسياق والتخصص الذي تعرض فيه، إلا انه هناك اتفاق في ان الكفاءة هي توليفة من المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد.

أولاً. تعريف الكفاءات

الكفاءات هي "القدرات الداخلية التي تجذب الناس إلى وظائفهم¹، الكفاءة يمكن تعريفها بأنها مساحة المهارات التي تضيف قيمة (إما الآن أو يحتمل أن تكون) للمنظمة²، الكفاءات هي بالتالي ليست فقط الأشياء التي يمكن القيام بها بشكل جيد، ولكن تلك التي يكون لديها أيضا صلة جد مباشرة بالمنظمة والطريقة التي تولد بها القيمة الاقتصادية. الكفاءات هي المهارات والصفات الشخصية التي تساهم في الأداء المتفوق³. الكفاءات هي المهارات والسلوكيات التي تظهر في كثير من الأحيان الأداء المتفوق بمهارة أكبر وبناتج أفضل من الأداء المتوسط.

لقد فكك مختلف الكتاب والباحثين في مجال الإدارة وغيرها من المجالات الأخرى الكفاءة إلى مكوناتها بطرق مختلفة، ومع ذلك، يبدو أن الأبعاد الأربعة التالية معترف بها عالمياً⁴.

- المعرفة Knowledge

المعرفة يمكن تعريفها - كما يعرفها القاموس - بأنها "الألفة، والوعي، أو الفهم المكتسب من خلال التجربة أو الدراسة؛ مجموع أو تشكيلة مما تم تصوره، اكتشافه، أو تعلمه.

- المهارات Skills

يصف قاموس (Webster) المهارة بأنها "الإجادة والقدرة، أو البراعة"- سلوكيات تم تعلمها مع التطبيق العملي لها والذي يتطلب الممارسة لإتقانها.

- الخصائص الشخصية Personal Characteristics

وهي غير ملموسة، ولكن في غاية الأهمية مثل الطاقة والديناميكية والحماس والنزاهة المهنية، والروح المعنوية والعزيمة، والالتزام. في السنوات الأخيرة، ركزت عدد من الكتابات إعتبرت أن هذه الصفات تفوق المعرفة التقنية والمهارات

¹ Rothwell, William J., Carolyn K. Hohne, and Stephen B. King, **Human Performance Improvement : Building Practitioner Competence**, Butterworth-Heinemann, Boston, 2007, p18

² Tony Grundy and Laura Brown **Value-based Human Resource Strategy: Developing your consultancy role**, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003, P230

³ Edward J. Cripe, **Competency Development Guide Workitect**, Inc, 2012, pii

⁴ Crawford, J. Kent, and Jeannette Cabanis-Brewin. **Optimizing human capital with a strategic project office: select, train, measure, and reward people for organization success**. CRC Press, 2005. p60

– الخبرة Experience

تكتسب الخبرة عندما يمكن تطبيق المعرفة على الممارسة، وعندما تصبح المهارات مصقولة، إن الشيء العظيم لا يتوقف عند هذا الحد لأن الخبرة تزيد من المعرفة والمهارة. كما يصف قاموس Webster ذلك " المشاركة الفعالة في الأحداث أو الأنشطة تؤدي إلى تراكم المعرفة أو المهارة".

ثانياً. أنواع الكفاءات

1. الكفاءة السلوكية والكفاءة التقنية

تستند الموارد البشرية على أساس الكفاءة في المقام الأول على مفاهيم الكفاءات السلوكية والتقنية

أ. الكفاءات السلوكية

الكفاءات السلوكية تحدد التوقعات السلوكية، أي نوع من السلوك المطلوب لتحقيق نتائج في ظل اقسام مثل عمل الفريق، الاتصال والقيادة وصنع القرار. والتي تعرف أحياناً باسم "المهارات الناعمة". أول من دعا إلى نهج الكفاءة السلوكية (McClelland, 1973) لكن القيادي في تحديد وتعميم مفهوم الكفاءة كان (Boyatzis, 1982) الذي أجرى بحثاً أثبتت أنه توجد تشكيلة من العوامل التي تميز الأداء الناجح من الأداء الأقل نجاحاً، وتشمل هذه العوامل الصفات الشخصية، والدوافع والخبرة والخصائص السلوكية، ووصف (Boyatzis, 1982) الكفاءة بأنها قدرة موجودة في الشخص تؤدي إلى السلوك الذي يلبي طلبات التوظيف في إطار معايير البيئة التنظيمية والتي، بدورها، تجلب النتائج المرجوة.

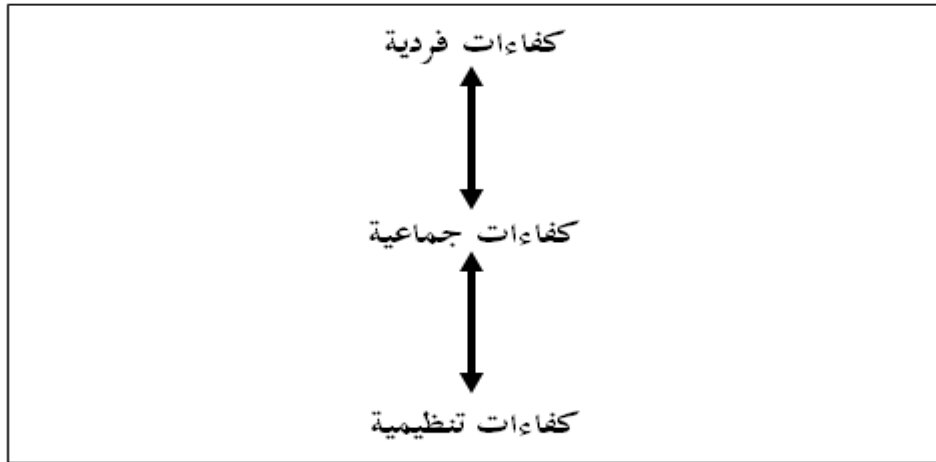
ب. الكفاءات التقنية

الكفاءات التقنية تحدد ما يتعين على الفرد أن يعرف ويكون قادراً (المعارف والمهارات) على القيام بدوره بشكل فعال. وتتعلق هذه إما الأدوار العامة (مجموعات من أدوار مماثلة)، أو إلى الأدوار الفردية، فهي ليست عادة جزءاً من إطار الكفاءة أساس السلوكي-على الرغم من وبطبيعة الحال ترتبط ارتباطاً وثيقاً وهما عند النظر وتقييم متطلبات واحتياجات الدور.

2. الكفاءات الفردية والجماعية والتنظيمية

كما تقسم الكفاءات الى كفاءات فردية وجماعية تنتهي بعد توليفها الى بناء ما يسمى بالكفاءات التنظيمية كما يبينه الشكل رقم(4).

الشكل رقم(4): حلزونية بناء الكفاءات



Source: Ulrike Magrhofer, **management stratégique**, Editions Bréal, Paris, 2007, p.26

أ. الكفاءات الفردية*

ب. الكفاءات الجماعية

تعتبر الكفاءات الجماعية قيمة مضافة ناتجة عن توليف الكفاءات الفردية لأنه وكما عبر عنه (Le Boterf, ¹ فإن كفاءة الفرق لا يمكن اختصارها في مجموع الكفاءات الفردية التي تتكون منها، فهي تتعلق بشكل كبير بنوع التفاعلات التي تتأسس بين الكفاءات الفردية والتي se forgent بالخبرة وبالبرهان على الواقع وبالتدريب الجماعي. والكفاءات الجماعية تنتظم حول المكونات التالية:

- التقاسم (التشارك) le partage من خلال التشارك مثلا في تقديم مشكل ما (عند حدوث خلل مثلا) أو عند محاولة بلوغ هدف ما وأيضا التقديم المشترك لنسق ما والقيود التي يجب أن يحترمها كل واحد.
- الاتصال الفعال كوجود لغة خاصة بالمجموعة وتكييف هذه اللغة مع طرق الاتصال في الوضعيات التي تم معاشتها جماعيا (أنشطة روتينية، وضعيات استعجالية...).
- التعاون الكفؤ بين أعضاء الفريق مثلا كالقدرة على التفاوض a froid في حالة حدوث صراعات، وأيضا وضوح المساهمة التي تنتظر من كل واحد في الأداء الجماعي، ...
- معرفة_تعلم للتجربة جماعيا.

ت. الكفاءات التنظيمية

يتم بناء الكفاءات التنظيمية عبر التفاعل المستمر بين المعارف الضمنية والمعارف الصريحة، وهنا تجدر بنا الإشارة إلى مفهوم حلزونية بناء الكفاءات و الذي طوره (Nonoka, 1994) ² يبين ديناميكية المعارف التي تمر

* لقد ورد تعريف الكفاءة الفردية صفحة 29

¹ Le Boterf Gay, **l'ingénierie de la compétence**, Éditions d'Organisation. Paris , 1999, p 112

² Ulrike Magrhofer, **management stratégique**, Editions Bréal, Paris, 2007, p.26

من المستوى الفردي إلى مستوى الجماعة لتنتهي إلى المستوى التنظيمي. المنظمات تعتبر ك repertoire للأشكال المختلفة من المعارف (ضمنية وصرحية) والموجودة في كل مستويات المنظمات (المستوى الفردي، المجموعة، المنظمة).

ثالثاً. علاقة الكفاءة ببعض المفاهيم القريبة منها

ما يلاحظ أنه حسب الميادين التنظيمية وحسب الأوقات فإن الكفاءة تتسج روابط مميزة مع عدد لا بأس به من المفاهيم التي يمكن أن تتقارب أو أن تكون في بعض الحالات بديلة عنها أو حتى تتعارض معها.

1. الكفاءة والموارد

حسب (Penrose, 1959)¹ فإن الموارد تمثل مجموع الخامات الكامنة التي يمكن أن تعرف بصفة مستقلة عن بعضها البعض، في حين أن الكفاءة لا يمكن تعريفها إلا من خلال إلحاقها بوظيفة أو نشاط. وعليه يمكن اعتبار الموارد رصيد في المنظمة والكفاءات عبارة عن التدفقات، وبهذا على مستوى المنظمة فإن المورد هو ما تمتلكه المؤسسة والكفاءة هي ما تعرف عمله.

2. الكفاءة والأهلية

الأهلية هي كل ما ينتج عن الموارد من معرفة ومعرفة_عملية وسلوكيات يكتسبها الفرد سواء عن طريق التكوين أو عن طريق ممارسة مختلف الأنشطة المهنية، في حين أن الكفاءة هي استخدام هذه الموارد في وضعية ما. وبالتالي فإن الأهلية تمثل علبة المفاتيح² التي يحتفظ بها العامل والكفاءة تؤثر إلى طريقة الاستعمال الواقعي لهذه العلبة.

هذا التمييز يفترض أنه يمكننا الفصل بين حياة الموارد واستخدامها، وحسب مقارنة جد جوهرية للأهلية وللکفاءة فإنهما تكونان كامينتان في الفرد، وهنا يجب التأكيد على أن الأهلية هي عقد اجتماعي على اعتبار أن الصفات التي يكتسبها الفرد ليس لها معنى إلا بدلالة ما نبحت عن وصفه والاعتراف به في إطار العلاقة المهنية، بعبارة أخرى في العلاقة مع صاحب العمل العديد من صفات الفرد وبالتالي موارده لا يُعترف بها ومن ثم لا يتم تأهيلها بكل بساطة لأنها لا تدخل فيما العامل يبيع صاحب العمل يشتري.

والأهلية هي تركيبة اجتماعية هدفها تأهيل الأفراد العمال مرتين مرة من وجهة نظر طرق التقدير التي يتم اتباعها بالنسبة لما هو مُنتظر منهم (ما العمل الذي يقومون به)، ومن وجهة نظر الترتيب في سلم القانون الأساسي الاجتماعي للعاملين. وعليه فإن الكفاءة هي شكلاً جديداً للأهلية وهي طريقة وصف وبالتالي فالشخص يتم تأهيله مرتين مرة بالنسبة لمساهمته في كفاءة سياق الإنتاج ومرة بالنسبة لمكانه في سلم ترتيب الأجر.

¹ Dejoux, Cécile, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Ed. d'Organisation, Paris, 2001, p.318

²Zarifian Philippe, *Le modèle de la compétence*, éditions Liaisons, Paris 2004 p.11

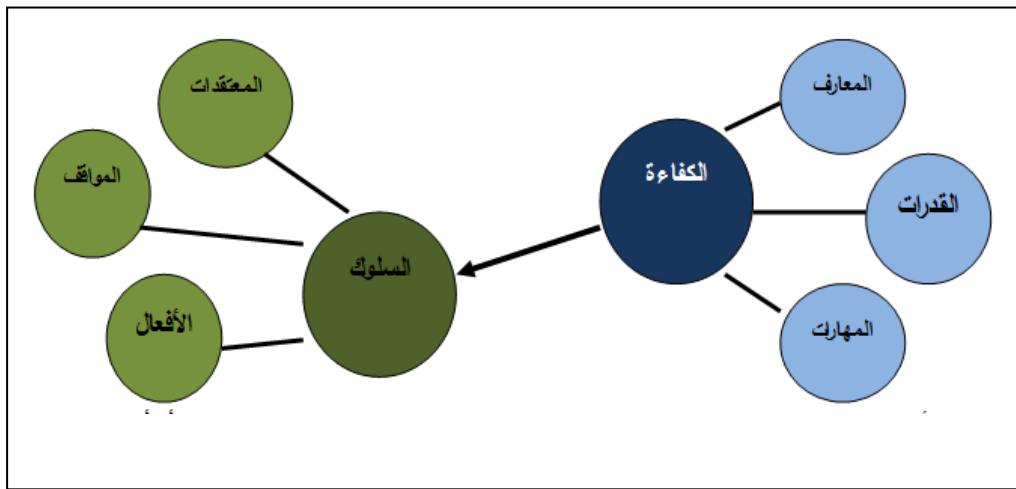
3. الكفاءة والأداء

أخذ مفهوم الأداء مكانة خاصة بالنسبة للكفاءة وحسب وجهة نظر¹ (Chamsky) فإنه يمكن أن يرادف مفهوم الكفاءة أو أن يقترب منها باعتباره الانجاز الناتج عن الكفاءة (أنظر الشكل رقم السياق المولد للكفاءة).

4. الفرق بين الكفاءات والسلوكيات عند تحديد معايير الأداء

إن الكفاءات والسلوكيات مفهومين مختلفين، ولكن الواحدة منهما يمكن أن تؤثر على الأخرى، والعكس بالعكس، ومع ذلك فإنه لا يمكن تحليلهما بشكل منفصل عند اتخاذ القرار للحصول على أداء الموظف.²

الشكل رقم(3): الكفاءات والسلوكيات عند تحديد معايير الأداء



Source : www.performancemagazine.org

وكما تعرضنا له من قبل فإن الكفاءة تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

- **البعد الأول هو القدرة،** التي تتمثل في إمكانيات الشخص الداخلية والتي تمكنه من إنجاز نشاط أو أكثر بطريقة معينة، وعلى مستوى معين من الجودة، في حين أن وجود الموهبة يمثل نزعة الموظف نحو أداء متطلبات أو مهام محددة بنجاح، أما الاستعدادات فهي سمة داخلية تولد مع الناس ويمكن أن تنمو من مستوى أدنى إلى أعلى، ولكن لا يمكن أن يتم تطويرها في الحالات التي يوجد فيها عجز تام لأداء وظيفة معينة، ولذلك - ومن أجل التكهن بكفاءة العاملين من أجل تطويرها في سياق العمل- فإنه من الضروري تحديد أولاً قدرتهم التي قد تؤدي إلى الكفاءة.

¹ Castellotti V, Bernard PV, **la notion de compétence en langue**, Editions ENS, Lyon, 2002, p.10

² Alexandra Blaga, what is the difference between competencies and behaviors when establishing performance criteria, October 9, 2014

<http://www.performancemagazine.org/what-is-the-difference-between-competencies-and-behaviors-when-establishing-performance-criteria/>

- **البعد الثاني هو المعرفة**، لأنه من خلال المعرفة يستوعب ويفهم الموظفين جميع المعلومات النظرية المتعلقة بأداء مهمة أو نشاط معين. بالمقارنة مع القدرة، فإن المعرفة هي البعد الذي يمكن أن يبني أو يُطور، بغض النظر عن مستويات المعرفة السابقة. أيضاً، في السياق التنظيمي، يمكن أن يشارك للموظفين في برامج التنمية المعروفة مثل الدورات وورشات العمل أو الدراسة.
- **البعد الثالث الذي يأتي ليكمل الكفاءة هو المهارة**، والتي تعتمد على براعة الموظفين لأداء وإنجاز نشاط أو مهمة، عند مستوى معين مع سرعة معينة. والمهارة يمكن تنميتها وتطويرها مع الوقت بالممارسات والتدريبات لأن هذه الممارسات والتدريبات هي التي تكشف عن البراعة في الاداء. أيضاً السلوكيات مبنية على ثلاثة أبعاد رئيسية:
- **يعبر البعد الأول عن المعتقدات الداخلية للمرء** فيما يتعلق بالبيئة الخارجية، والمعتقدات أكثر من الآراء لأنها تمثل اليقين الذي تطور مع الزمن، ويتم بناء وتطوير نظم المعتقدات على الثقافة القائمة والقيم الأساسية. لذا فإن الموظفين بقيم شخصية مماثلة لقيم منظماتهم يجدون أنه من الأسهل اندماجهم داخل المنظمة والتصرف وفقاً لثقافتها التنظيمية، وتحدد المعتقدات المواقف التي تمثل البعد الثاني.
- **المواقف** هو شكل غير مباشر مما يعني تبني موقف تجاه شيء أو شخص ما دون تعبير صريح، وهنا يمكن للموظفين تحت إدارة عاطفية جيدة أن يحافظوا على مواقفهم أو يعدلونها دون أن يصبحوا عائقاً لسلوكهم التنظيمي.
- **يمثل العمل البعد السلوكي الثالث** الذي من خلاله يُظهر الموظفون أنفسهم بالتالي يعرضون معتقداتهم ومواقفهم.

عند اختيار معايير لأداء الموظفين يتم الفصل بين الكفاءات والسلوكيات ومن ثم تفسر وفقاً لذلك، وفي كثير من الأحيان القدرات الوظيفية المناسبة يمكن أن ترافقها المواقف الخاطئة. وهذا ما يفسر أن الشخص يمكن أن تكون لديه الكفاءة المناسبة لإنجاز المهام الوظيفية، ولكن لم يقوم بذلك في الطريق الصحيح، أو وفقاً لسياسات المنظمة أو الثقافة التنظيمية.

3. كفاءات إدارة الموارد البشرية

لكي تكون فعالة فإن إدارة الموارد البشرية عليها أن تمتلك كفاءات والمقصود هنا المعارف ومعارف عملية ومعارف الكينونة أيضاً¹.

¹ Louarn Jean-Yves, les tableaux de bord ressources humaines : le pilotage de la fonction RH, Editions Liaisons, Paris, 2008, p.191

• **المعرفة:** إدارة الموارد البشرية عليها أن تمتلك معارف في الميادين التالية:

- تسيير الموارد البشرية تنظيم الأفراد

- أنشطة المنظمة (أهداف وأولويات ونتائج وسياقات الصنع والتسيير والاستراتيجيات...).

- تمويل المؤسسة وثقافة المؤسسة أيضا.

• **معرفة عملية:** إدارة الموارد البشرية عليها أن تتحكم في عدد معين من كفاءات الممارسة:

- الخبرة التقنية في مختلف أوجه تسيير الموارد البشرية

- تسيير الإدارة وإدارة الفرق و نصح الزبائن (الاستماع لاحتياجات الزبائن ومن ثم تحليلها، عرض

الخدمات، التفاوض...)

- إدارة النزاعات والعمل بفرق والاتصال وحل المشاكل

• **معرفة الكينونة:** أعضاء إدارة الموارد البشرية عليهم امتلاك وتطوير بعض المواقف:

- احترام الزملاء

- المجاملة واللباقة La courtoisie

- تفكير الفرق

- المرونة

قدمت أعمال¹ (Katz, 1974) زخرفة رائعة للكفاءات الإدارية الأساسية الثلاثة التقنية وبين الأشخاص

والمفاهيمية.

1. الكفاءات التقنية:

تمثل مجموع الأدوات والتقنيات التي يتقنها المدير والضرورة له لكي يمارس عملهن وهي كفاءات من الصعب تعريفها لأنها متعددة فقد تكون في المالية أو في الإعلام الآلي أو في التسويق...وهي تتغير حسب المؤسسة والوضعية التي يكون فيها المدير. والكفاءة الإدارية هي ثمرة المعارف من تجارب وتكوين أولي وتكوين مستمر والاستعدادات والقدرات، كما أن إتقان المدير لهذه الكفاءات سيسمح له بالتنفيذ الفعال لعمله (معرفة المنتجات والمؤسسات والتقنيات...).

2. الكفاءات العلاقاتية (بين الأشخاص):

تسمح هذه الكفاءات للمسئول بالحصول على ركيزة وتعاون من العاملين لأن المدير يجب أن تكون لديه صفات القائد لكي يستطيع تسيير فريقه، وهنا بعض الكتاب يتحدثون عن دور le coach الذي يهدف لتنمية

¹ Barabel Michel et Olivier Meier, **Manegeor**, Editions Dunod, Paris, 2006, p-p.197-199

كفاءة العاملين وتعبئتهم من أجل إدماجهم بأهداف المؤسسة وأيضا ترغيبهم على العمل أكثر. هذه الكفاءات تختص كذلك في كيفية تحفيز الآخرين وتعبئتهم وتمرينهم حول الأهداف المشتركة كما نجد مهارات التسيير والتآلف والاحترام وتطوير الآخرين و حسن التصرف وأخذ المبادرة والتعهد بالمسئولية.

وحسب دراسة (Leadership Forecast, 2003) والتي اجريت على 1600 قائدا و 1500 موظفا و 1170 محترفا من 14 دولة وُجد فيها أن القائد الفعال يركز على 10 كفاءات_مفتاح وهي: المرونة والتفتح للتغيير (التأقلم)، معرفة نصح وتنمية العاملين معهم لتحقيق أهدافهم (بناء فريق ناجح)، إتقان الشراكة الداخلية والخارجية (بناء علاقات عمل إستراتيجية)، وإعطاء أولوية لمهامه، وإدارة فعالة للوقت.

نلاحظ انه في الدراسات المختلفة التي أنجزت عادة ما تُحاكى الكفاءات البشرية بقدرات الاتصال اللازمة للتفاعل الفعال مع الآخرين، مثلا من بين الكفاءات التسعة التي حُكم عليها أنها ضرورية من أجل أن يكون دور المدير فعالا نجد أن الكفاءات الخمسة الأولى هي كفاءات اتصال (القدرة على المحافظة على علاقات مع المرؤوسين، القدرة على التفاوض، القدرة على تحفيز المرؤوسين، القدرة على خلق شبكات إعلام، القدرة على اتخاذ القرارات في ظروف جد معقدة والقدرة على توزيع الموارد) (Mintzberg, 1973).

كما يؤكد (Bass, 1990) على أن العديد من الأعمال بينت أن هناك علاقات ايجابية بين كفاءات الاتصال للمديرين وأدائهم، وفي هذا الشأن نجح (Penley, Alexander, Jernigan, Henwood, 1991) في دراسة معقدة جدا في تبيان أن المديرين الأكثر فعالية هم هؤلاء الذين تحصلوا على أحسن مجموع في المعايير الأربعة التالية:

- التعبير عن الأفكار ووضوحها عند الاتصال الشفهي(القول)،
- مقدرة المدير على التعبير الشفهي(القول)،
- مقدرة المدير على القيام باتصالات كتابية،
- ملكة اختيار الركييزة الإعلامية المناسبة عند تمرير رسالة ما.

كما تجدر الإشارة هنا إلى لزوم التطرق للكفاءات السياسية والتي أشار لها (Katz, 1974) والتي تسمح للمدير بأن يضمن مكانة في المؤسسة وبالتالي سلطة رسمية وغير رسمية، حيث اقترح بعد ذلك كل من (Pavett et Lau, 1983) أن تُعتبر الكفاءات السياسية كصنف رابع من الكفاءات لأنها تسمح للمدير بأن يُقوي وضعه وبأن يُؤسس اتصالا جيدا أو بأن يبني قاعدة سلطة، في حين وحسب وجهة نظر أخرى تُعتبر الكفاءات السياسية جزءا من الكفاءات البشرية.

3. الكفاءات المفاهيمية أو الإدراكية:

لمواجهة وضعيات معقدة وغير متوقعة المدير في حاجة لكفاءات إدراكية تُعبر عن معرفة-عملية interprétatif تساعد على ترجمة توجهاتهم في مؤسستهم أو في محيطهم (Beaucourt et Louard, 1998) وهذا من أجل الحصول على رؤية شاملة والمقدرة على اتخاذ القرارات الواضحة. وهذه الكفاءات تعكس الطريقة التي يبني بها المدير عملياته الذهنية من أجل إدارة وضعيات مفارقة ومتناقضة وبالتالي فهي تعكس بقوة اختيارات المديرين وتحليلات التي يقومون بها في محيطهم.

كما ميز (Hatchuel, 1994) بين نوعين من الكفاءات الإدراكية، من جهة الكفاءات التي تسمح بمعرفة-الفهم ومن جهة أخرى كفاءات معرفة-التوليف.

أما التالي فهو مثال للكفاءات التي تم الحكم عليها من طرف العاملين على مديريهم¹ :IKEA:

- الاستماع: المدير عليه أن يحسن الاستماع قبل إصدار أي حكم
- حل المشاكل: أن يكون متمكنا وأن يعرف كيف يتحدى العقبات
- تنمية الفرق: بضمان التوازن بين المواهب
- توزيع العمل: يوزع العمل حسب الكفاءات والفرق الفردية.
- الثقة: عليه أن يشجع على الاحترام والتفاهم والثقة.
- التفويض: يقوم بتفويض الآخرين للقيام بالعمل الطي ليس من الضروري أن يقوم به شخصيا.
- القدرة: عليه أن يكون مثالا بمعايير مرتفعة من الجودة.
- تحديد الأهداف: عليه أن يضع تحديات ويطبق ضغوط كبيرة من أجل تحسين الأداءات.
- التنسيق: عليه أن ينسق بكل فعالية ويحترم كل أعضاء الفريق.
- المشاركة: عليه أن يشرك كل أعضاء الفريق عند محاولة حل أهم المشاكل.

مما تقدم امكن القول ان الكفاءة هي مزيج من المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد والتي تتوافق مع معايير الأداء المطلوبة، وأنواع الكفاءة في السياق التنظيمي هي كفاءات فردية، وكفاءات جماعية، وكفاءات تنظيمية.

المطلب الثاني: تسيير الكفاءات في المنظمات

ظهر نموذج الكفاءة استدعى دمج في جميع ممارسات ادارة الموارد البشرية ليصبح أداة لتوجيه انشطتها من تخطيط الاحتياجات من الكفاءات _ التسيير التقديري للوظائف _ الى التوظيف والتعيين الى تقييم الاداء، الى

¹ LSA, IKEA : les salariés jugent leur patrons, numéro 1896, 10 septembre 1998

التكوين والتنمية، الى تسيير المسار الوظيفي، وحتى الى الاجور والمكافئات، بهذا تكون المنظمات قد تجندت فعلا في هذا المسعى.

الفرع الأول: مفهوم تسيير الكفاءات والمستويات الثلاثة لمسعى الكفاءات

اولا: مفهوم تسيير الكفاءات

كما لاحظته¹ (Defélix, 2003) فإن انشغالا كهذا قديما قدم إدارة الموارد البشرية نفسها، الجديد هنا هو l'instrumentation التي تطورت شيئا فشيئا منذ سنوات 1980 لضمان تسيير للكفاءات في إطار وظيفة الموارد البشرية.

الجدول رقم(5): تجميعية لبعض تعاريف تسيير الكفاءات

الكاتب	التعريف
(Defélix, 2003) ²	تسيير الكفاءات يعني بالنسبة للمنظمة، البحث عن اكتساب كفاءات فردية وجماعية هي بحاجة لها، وأيضا تنشيطها وتعديلها
(Beirendonck L, 2006) ³	مجموع أنشطة موجهة لاستغلال وتنمية- بطريقة مثلى- كفاءات الأفراد والمجموعات بهدف تحقيق رسالة المؤسسة وتحسين الأداءات. هو استخدام وتنمية الكفاءات الموجودة أو تلك التي ستعين، في هذا الإطار التطوير المهني، التدريب، التوظيف والاختيار وإدارة الأداء ليست كلها أهدافا في حد ذاتها، لكن قبل ذلك، هي وسيلة لتحسين أداء المؤسسة
(Meignant A, 2004) ⁴	نموذج لتسيير الموارد البشرية يسعى لأن يسمح للمؤسسة بأن تمتلك على الدوام كفاءات هي بحاجة لها من أجل الاستجابة لتوقعات الزبائن أو المستخدمين وأيضا من أجل الإبداع، وبالنسبة للفرد هو بوصلة لتسيير مهنته وللحفاظ على قابلية استخدامه
(Allègre C & Andréassian A, 2008) ⁵	تسيير الكفاءات بالتوازي مع وظيفته في التقدير فإنه قد أصبح أداة أساسية في تسيير الموارد البشرية فهو يسمح بالتعرف على الكفاءات المطلوبة عند ممارسة كل مهنة وبالفهم الحقيقي للمهن بالمؤسسة، ويتسهل تنفيذ المسارات المهنية، وبالتجهيز بمفهوم مهم فيما يخص: التوظيف، توجيهه وتقييم الأجراء، التدريب، إدارة المعارف، إدارة hauts potentiels والتعويضات.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المراجع المذكورة

الهدف من تسيير الكفاءات في المنظمة هو القدرة على توفير قوة عاملة تكون استعداداتها أكثر تلاءما مع متطلبات النشاط في إطار الوظائف، وطموح تسيير الكفاءات من جهة هو توجيه نسق الحصول على الكفاءات

¹ Mélanie Antoine, Deflandre Dimitri, Pichaut François, Néodanien Frédéric, Renier Nathalie, **Faut-il bruler la gestion des compétences ? Une exploitation des pratiques en entreprise**, de Boeck supérieur, 2006,

² IBID

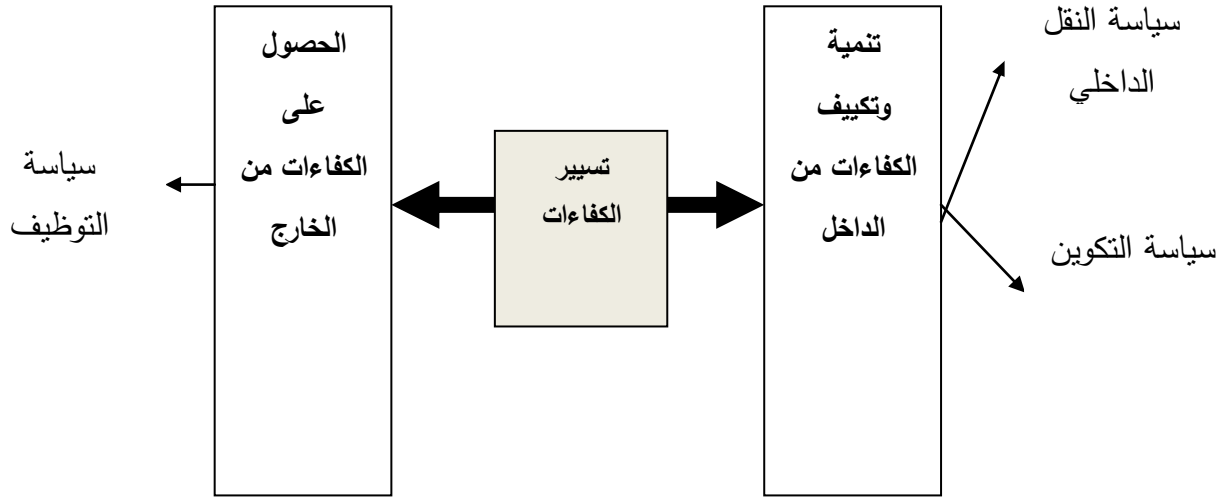
³ Beirendonck Louvant, **Tous compétent : le management des compétences dans l'entreprise**, de Boeck supérieur, Bruxelles, 2006, p33

⁴ Meignant Alain, **le DRH : Partenaire stratégique**, Editions Liaisons, Paris, 2004, p25

⁵ Allègre Claude Blanche, Andréassian Anne-Elisabeth, **Gestion des ressources humaines**, Boeck Supérieur, Bruxelles, 2008, p24

من خارج المنظمة من خلال سياسة التوظيف، ومن جهة أخرى تسيير الكفاءات يسمح بتسيير تحول المعرفة العملية للعاملين من خلال التوجيه الفعال لسياسة التكوين المستخدمة لتنمية الكفاءات وأيضاً لسياسة النقل التنظيمي الداخلي .mobilité

الشكل رقم(6): محيط تدخل تسيير الكفاءات



Source : www.anact.fr/web/dossiers/travail_developpement_des_personnes

تسيير الكفاءات كما خلص إلى ذلك (Gilbert, P, 2002) يُغطي مجموع الأنشطة التي تتطوي على التعرف، اكتساب، تنمية والحفاظ على الكفاءات المناسبة لبلوغ أهداف الأعمال، والشكل رقم 6 يوضح جيداً الآثار المختلفة التي تنتظرها المؤسسة من «تسيير الكفاءات» . كما أن تسيير الكفاءات يندمج في كل وظائف تسيير الموارد البشرية فكيف يكون هذا الأثر، هذا ما يوضحه الجدول رقم 6.

¹ Gilbert Paquette, **Modélisation des connaissances et des compétences : un langage graphique pour concevoir et apprendre**, Presse de l'Université du Québec, Québec, 2002, p169

الجدول رقم(6): اندماج مقارنة تسيير الكفاءات في وظائف تسيير الموارد البشرية

الأنشطة	مساهمات تسيير الكفاءات
التعرف عليه الاحتياجات من التكوين	التعرف على الانحراف الذي يجب الإحاطة به على مستوى الكفاءات الفردية والجماعية
تصميم برنامج التكوين	اختيار المحتوى اللازم لتنمية الكفاءات التي تم التعرف عليها
نشر التكوين	اختيار تقنيات التعلم لتنمية الكفاءات المرغوبة
تقييم التكوين	اختيار المعايير اللازمة لقياس فعالية التكوين
متابعة التكوين	الكفاءات التي يجب ملاحظتها وتعزيزها لنقل التعلّات
تقييم رأس المال البشري	تقدير أصول المؤسسة فيما يخص الكفاءات
التسيير التقديري للوظائف GPEC	تخطيط العرض والطلب فيما يتعلق بالكفاءات
تعيين العاملين	البحث عن الملائمة بين الكفاءات التي يكسبها العاملون وتلك المطلوبة للمنصب
تحليل الوظائف	التعريف الدقيق والشامل لخلفية المنصب
اختيار الأفراد	من خلال الوصف الدقيق للمرشحين للمنصب
تقييم المترشحين	التقييم يكون حسب شبكة كفاءات تم اعدادها مسبقا
تقييم الأداء	التقييم يركز على معايير محددة كالسلوك المرغوب وممارسات تميز
تجنيد العاملين	من خلال تفويضهم لمسؤوليات فردية لتنمية كفاءاتهم
تسيير المسار الوظيفي	توجه يركز على مصالح وطموحات محتملة للعاملين
هيكل الأجور	معطيات تعكس تعقد الوظائف
نظام المكافآت	وهي وسائل لتشجيع الموارد البشرية

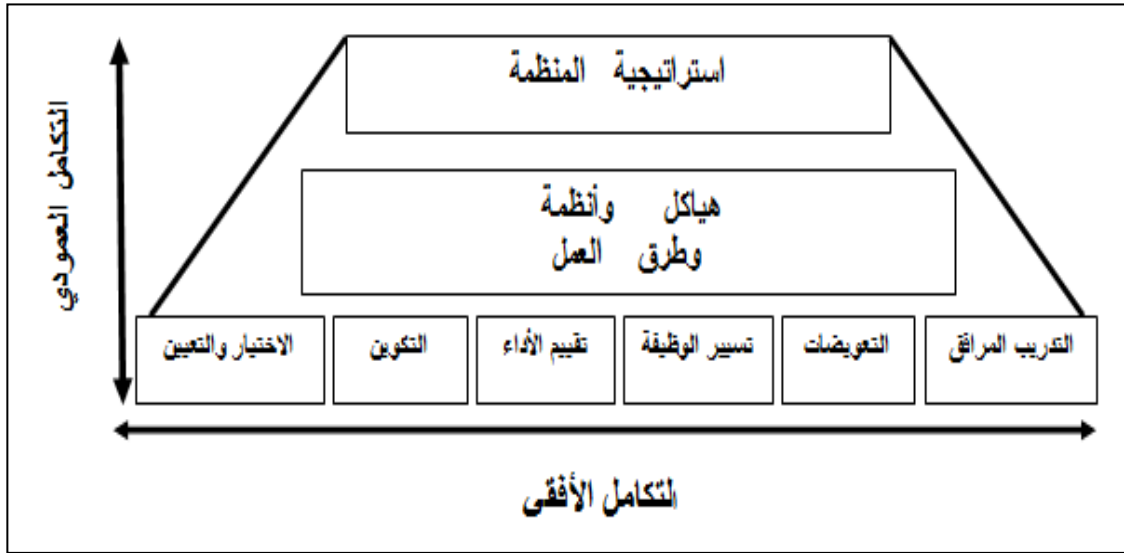
Source : Rivard Patrick, Martin Lauzier, **La gestion de la formation et du développement des ressources humaines Pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation**, presses de l'Université de Québec, 2013, p35

نلاحظ من الجدول رقم (6) أن تسيير الكفاءات هو وسيلة لتوجيه وظائف تسيير الموارد البشرية يمكن من خلاله موازنة الكفاءات التي يكتسبها العامان مع الكفاءات المطلوبة واللائمة للوظائف.

إن اللجوء لنظام تسيير الكفاءات يمكن أن يأتي بالعديد من الميزات للمنظمة وهذا ما يتطلب مجهودات دعم وتحيين والتي تبدو في بعض الأحيان ذات عبئ ثقيل، لذا يجب إعداد هذا النظام تبعاً لاحتياجات المنظمة وأهدافها وقيودها. فبالنسبة لمنظمة صغيرة يمكنها اختصاره في وصف قصير لبروفائيل الكفاءات الذي تستخدمه في التكوين وفي اختيار الأفراد، أما في المنظمات الكبيرة من الممكن تطوير نظاما يحتوي على وصفا مفصلا لكل كفاءة وفي هذه الحالة من الضروري اللجوء إلى برمجيات خاصة لإدارة الكمية الكبيرة من المعطيات وهذا ما سيسمح بإعداد بروفائيل كفاءات لكل منصب عمل مع ضرورة وضع رابط مع بروفائيل العاملين لتقييم المناصب تبعاً لمقاربة تحترم مبادئ العدالة.

وهنا نتحدث عن التكامل الأفقي والتكامل العمودي لأن التطبيق الناجح له ينطوي على هذا التكامل المزدوج حسب ما يوضحه الشكل رقم (7).

الشكل رقم(7): التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات



Source : Beirendonck Louvant, **Tous compétent : le management des compétences dans l'entreprise**, de Boeck supérieur, Bruxelles, 2006, p34

_ التكامل العمودي

يعني تأقلم الكفاءات البشرية مع الرسالة والرؤية الإستراتيجية للمنظمة، هذه الكفاءات يجب إذن اختيارها، تنظيمها وتميئها بطريقة تضمن مساهمتها في تحقيق رسالة المنظمة،

_ أما التكامل الأفقي

نعني به التأقلم فيما بين مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، والكفاءات هنا تشكل موجه مثالي لهذا التأقلم. إن هذا التكامل بوجهيه الأفقي والعمودي يبين الدور المهم الذي يلعبه تسيير الكفاءات في تحقيق إستراتيجية المنظمة والتي عبر عنها¹ (Meignant ;A) على شكل أسئلة: « ما هي الكفاءات التي يشتريها زبائننا اليوم؟ وما هي تلك التي سيطلبونها غداً؟ كيف يمكننا أن نجعل الرجال والنساء الذين يحملون هذه الكفاءات متوفرين ومحفزين؟ وكيف يمكن إعطاءهم قيمة بفضل تنظيم مناسب للعمل ؟ » لأن « الكفاءات هي التي تسمح لنا بالحصول على أفضل الزبائن من بين هؤلاء الزبائن الذين نتمنى الحصول عليهم.²

ثانياً: المستويات الثلاثة لمسعى الكفاءات

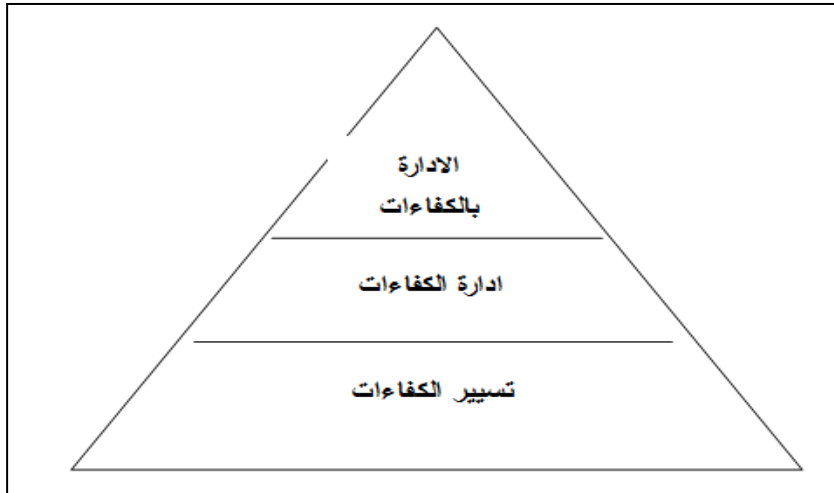
مسعى الكفاءات أو الإدارة بالكفاءات أخذ بالتدرج مكانة في المنظمات لكن حسب الأنماط، الممارسات تتنوع ويمكنها أن تذهب من وصف بسيط للمناصب إلى تفكير إستراتيجي حول مفهوم الكفاءة ومدى أهميته في المنظمة. لذا صُنّف نهج الكفاءة إلى ثلاث مستويات يمكن تمثيلها بهم كما هو موضح في الشكل رقم (8).³

¹ Meignant. A, OP, CIT, p25

² مسير سلسلة الفنادق الاسبانية (Sol Media) نقلاً عن : Meignant. A, OP, CIT, p24

³ Cohen Anick & Annette Soulier, **Management par les compétences**, Editions Liaisons, Paris, 2004, p21

الشكل رقم(8): المستويات الثلاثة لتسيير الكفاءات



Source : Cohen Anick & Soulier Annette, **Management par les compétences**, Editions Liaisons, paris, 2004, p22

المستوى 1: تسيير الكفاءات

وهو مستوى الأساس يعتبر المرحلة الأولى في مسعى الكفاءات، وهو مستوى وصفي يسمح بإعطاء Etat des lieux لما هو موجود بالمنظمة. المسعى يكون بقيادة إدارة الموارد البشرية والتي سيكون دورها من جهة فهرسة مجموع الكفاءات المطلوبة من المهن في المنظمة، ومن جهة أخرى جرد الكفاءات التي يملكها الأجراء بغرض بلوغ أحسن تلاءم بين الاحتياجات لمهن و وظائف المنظمة، والموارد للأشخاص في هذا المستوى. الاهتمام هنا يكون خاصة بالكفاءات التي ترتبط مباشرة بالمناصب وهنا يمكننا أن نميز صنفين: الكفاءات التقنية المتعلقة مباشرة بالمهنة، والكفاءات transversale المستخدمة في المنصب.

المستوى 2: إدارة الكفاءات

هذا المستوى يساهم في الاستخدام التشغيلي لتسيير الكفاءات للمستوى السابق، حيث يسعى هذا المستوى إلى تنمية كفاءات المهن بغرض تحسين أداء الفرق. وظيفة الموارد البشرية تتمحي أمام الإدارة التشغيلية التي تصبح les vecteurs المسعى وبالتالي الفاعلين-مفتاح. هذا الانتقال للمسئوليات، من الصعب استخدامه لأنه يتوجب إشراك أكبر عدد من الفاعلين ويسمح برؤى المسعى نحو الممارسات الإدارية اليومية للمنظمة.

المستوى 3: الإدارة بالكفاءات

هذا المستوى يضع الإدارة العليا في المقام الأول، إنها الإدارة العليا وبحضور إدارة الموارد البشرية للتعرف على الكفاءات الإستراتيجية وضع الاختيارات التي تجند المنظمة في المدى الطويل. توجد إدارة حقيقية بالكفاءات عندما تنمي المنظمة الكفاءات وتتجاوز مجرد المنطق البسيط والمتمثل في تقليص انحراف الكفاءات(بين

الكفاءات الموجودة والمطلوبة) اللازمة في المدى القصير. هذا المستوى يسمح بقيادة المنظمة في محيط مضطرب، هدفه تنمية الذكاء الجماعي للمنظمة من خلال حث الأجراء على تحريك سلوكيات مهنية تحبب النجاح المشترك. يسمح هذا المستوى بزيادة رأس المال البشري وإعطاءه قيمة من أجل خلق ميزة تنافسية فريدة.

إن المنظمة التي تدير بالكفاءات تعلن أيضا على أن لديها قيم قوية فيما يخص سياسات الموارد البشرية مع العلم أنها تتمي كفاءات الأجراء بطريقة عادلة ويعيدا عن كل تمييز سلبي، وهي بذلك تتفادى خلق عدم مساواة بين الأجراء. وأيضا في هذا المستوى إنها الكفاءات الإستراتيجية التي تصبح استثنائية في حقل ممارسات الإدارة العليا، أما كفاءات المنظمة الأخرى فلا توضع على حدة لكن تعالج في المستويين 1 و2، وتجدر الإشارة هنا الى أن مقارنة هذا المستوى ليست مقارنة نخبة لأنها تركز على المستويين 1 و2 الذين يسيران وينميان كل الكفاءات بالمنظمة.

الفرع الثاني: المنافع الكبرى لمقاربة تسيير الكفاءات وطريق العبور لتسيير الكفاءات

أولا: المنافع الكبرى لمقاربة تسيير الكفاءات

مقاربة تسيير الكفاءات تحتوي على العديد من المزايا سواء للمنظمة أو للعاملين بها.¹

1. تحسين فعالية المنظمة

- المعرفة الجيدة بالأبعاد الثلاثة للكفاءة المتوفرة في المنظمة.
- ربح فيما يخص المرونة وتنظيم العمل
- التفاعل مع تغيرات المحيط
- دمج استراتيجيات التكوين في التطوير والتنمية المهنية

2. المساهمة في ضمان الملائمة بين المناصب والأفراد

- الفهم المشترك للكفاءات ولتطبيقها
- تعيين الأشخاص الملائمة في المناصب الحالية والجديدة
- الإدارة المثلى للكفاءات الإستراتيجية

3. الحفاظ على الكفاءات في المنظمة

- التقييم السريع والشامل لرأس المال البشري
- التعرف على الانحرافات بين الكفاءات المطلوبة وتلك المتوفرة

4. إعطاء المسؤولية للعاملين

- المعرفة فيما يخص الكفاءات التي يتحكمون فيها من خلال حصيلة الكفاءات

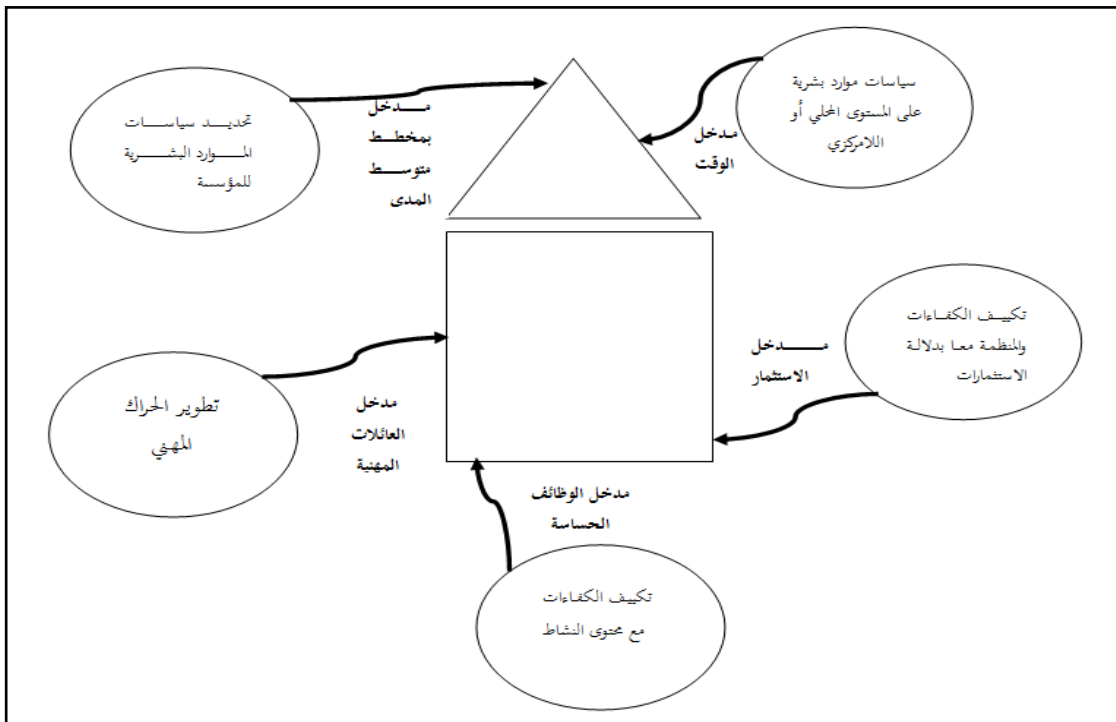
¹ Rivard Patrick, Martin Lauzier, *op cit*, p34

- المعرفة بالكفاءات التي تم تقييمها وتلك المطلوبة لكل منصب
- احتمال تكفل العاملين بتطويرهم المهني

ثانياً: اختيار الطريق للعبور لتسيير الكفاءات

طرق العبور لتسيير الكفاءات متعددة فيمكن الدخول بمخطط متوسط المدى، وحدة الاستثمارات، العائلات المهنية، المهن الحساسة، كل مدخل له أهداف فبالنسبة للمدخل متوسط المدى المؤسسة ترغب في تحديد ممارسات موارد بشرية على مستوى المنظمة.

الشكل رقم(9): طرق العبور نحو تسيير الكفاءات



Source :Cohen Anick & Annette Soulier, **Management par les compétences**, Editions Liaisons, Paris, 2004, p58

فإذا اختارت المنظمة الدخول بالوحدة فإنها تحدد سياسات موارد بشرية على المستوى المحلي أو غير مركزي، أما إذا كان المدخل بالعائلات المهنية فإنها تختار تطوير les mobilités، في حين أن المدخل بالمناصب الحساسة يسمح بتأقلم الكفاءات مع محتوى النشاط، أما المدخل عن طريق الاستثمارات يستلزم تأقلم الكفاءات والمنظمة، ويعتبر الاختيار المناسب لهذه الطرق مفتاحاً لنجاح تسيير الكفاءات.

الفرع الثالث: جرد للطرق المختلفة من أجل تحليل الكفاءات بالمنظمة

أولاً. جرد للطرق المختلفة من أجل تحليل الكفاءات بالمنظمة

توجد العديد من الطرق لجمع المعلومات* بالنسبة لوظيفة ما كالملاحظة في الميدان، والمقابلات الفردية، panels، واستبيانات الكفاءات، وتحليل أجندة مسؤولي الوظائف...و مهمى كانت الطريقة المستخدمة يجب أن تعطينا النتائج التالية:

- رؤية عن الكفاءات المهمة
- وصف لمؤشرات السلوك بالكفاءات

وإعداد بروفيل للكفاءات السلوكية المنتظرة ليس بالأمر السهل وعليه من خلال تلخيص بعض التقنيات من الضروري التأكيد على بعض النقاط التي يجب الانتباه لها:¹

1. تحليل الرسالة والرؤية والقيم

في أغلب المؤسسات تكون الرسالة والرؤية صريحتين حيث نجد نصوصا رسمية تشرح الطريقة التي تطمح بها المؤسسة تحقيق أهدافها و كذلك حول القيم والحدود أيضا التي يجب التزامها. كما يجب تجسيد تلك القيم إلى سلوكات مطلوبة أو حقيقية هذه المعلومة يجب أخذها بعين الاعتبار عند إعداد بروفيل الكفاءات générique أي إلى صفات مشتركة بين كل العاملين. في بعض الأحيان الرؤية والرسالة impliquent متطلبات سلوك لمجموعة من المتعاونين، والكفاءات الحقيقية générique أو المتعلقة بمجموعة من المهام تكون ضمنية في كل بروفيلات الوظائف التي تُطبق عليها.

2. المقابلة

تعتبر المقابلة وسيلة جيدة من أجل معرفة أكثر بالعناصر المميزة لوظيفة ما كوضعية الوظيفة أو رسالتها أو أهدافها...وهي طريقة ممتازة للاستجواب الفردي أو لمجموعة متنوعة من الأشخاص حول خبرتهم في وظيفة ما ا لمجموعة من الوظائف. وهنا يجب الإشارة إلى أن المقابلة الفردية هي نشاط يأخذ الكثير من الوقت لأن سؤال واحد لا يكفي في الغالب وعليه يوجد تقنيات أخرى أكثر فعالية عند هذا المستوى مثل سؤال المديرية حول السلوك المرغوب في المستقبل أو سؤال المسؤولين عن الوظائف حول السلوك الحالي الأكثر فعالية.

3. بناء مصفوفة كفاءات تتعلق بوصف وظيفة ما

يمكن إنشاء بروفيل كفاءات العاملين انطلاقا من وصف وظيفة ويفضل ميادين نتائج محددة والمهام أيضا وهذا من خلال ملاحظة كل مهمة لوصف الوظيفة ثم يتم تعريف الكفاءات اللازمة لإنجازها بفعالية ثم بعد ذلك تُختار الكفاءات. من المهم هنا الارتكاز على تعريف الكفاءات.

* المعلومات يقصد بها السياق والمهام والمسؤوليات التي تتطلبها والكفاءات اللازمة.

¹ Beirendonck Lou Van, **Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise**, De Boeck Supérieur, 2006, p.55

الجدول رقم(7): مثال لجزء من مصفوفة كفاءات

هاتف	ادارة	استقبال	
		+	اتصال شفوي
		+	مواقف
		+	تخطيط وتنظيم
	+	+	المعرفة ب word
+			المعرفة ب بطلبات المركز الهاتفي
		+	المعرفة بالتسيير
+			المعرفة باللغة
	+		الدقة

Source : Beirendonck Lou Van, **Tous compétents : Le management des compétences dans**

l'entreprise, De Boeck Supérieur, 2006, p.57

4. إنشاء مصفوفة كفاءات تركز على النتائج المرجوة والمهام التي يجب انجازها

غالبا ما تكون الوظائف غير موصوفة بشكل مفصل أو أن يكون لها وصفا لكن تم تجاوزه مع الوقت، ومن أجل استنباط وبطريقة مهيكلت الكفاءات المرجوة انطلاقا من ميادين النتائج والمهام يمكننا اللجوء إلى طريقة سهلة يمكن استخدامها كمخطط موجه. إن التحليل يتطلب التعرف على النتائج المرجوة وكيف يمكن انجازها وهذا يتطلب التطرق إلى موضوع المهام ثم بعد ذلك التساؤل حول ما يمكن أن يؤدي إلى الكفاءات المرجوة، وعلى العكس يمكن طرح السؤال حول مدى ملائمة الكفاءات المرجوة وهذا ما يتطلب التعرف على المهام التي تتطلب هذه الكفاءات.

5. طريقة الوقائع الحرجة

يطلب من المشاركين تقديم جردا للأحداث الأكثر حضورا والتي تركت أثرا أدى إلى تحقيق نجاحا و/أو تلقي إخفاقا في الماضي بالتركيز على السلوك الذي أدى إلى ذلك، يتعلق الأمر بالأحداث و السلوكات الحرجة. هذه التقنية تتطلب متابعة سؤال المشاركين إلى غاية الوصول إلى المستوى والسلوك الفعليين وليس من الضروري عليهم أن يصفوا السلوكات على شكل كفاءات.

6. الاستبيانات و/أو بطاقات الكفاءات

انطلاقا من قاموس الكفاءات الذي تستخدمه المؤسسة يمكن تأسيس رؤية عن الكفاءات يتم تقديمها على شكل استبيان، وهنا يقوم المشاركون بتسجيل الكفاءات حسب أهميتها مثلا ب score من 1 إلى 5 ثم ترتيبها حسب تكرارها، تجدر الإشارة إلى أن هذه الاستبيانات تسمح بجمع سريع للمعلومات فيما يتعلق بوظيفة ما. كما يمكن استخدام عوضا عن الاستبيان بطاقات الكفاءات، في البطاقة نجد تعريفا للكفاءة و cluster الذي تنتمي له

وهي أداة جد نافعة عند إجراء المقابلة من خلال اختيار أو استبعاد بعض الكفاءات مثلا عند مقابلة المستجوب، كما أن هذه البطاقات عند اختيارها يمكن استخدامها لمقابلات أكثر تعمقا.

7. الأنظمة الخبيرة

في بعض الأحيان الطرق السابقة تأخذ الكثير من الوقت وهذا ما يفسر لماذا أدوات مثل CAI* ستأخذ أهمية كبرى في السنوات القادمة، وتعتبر CAI أنظمة خبيرة تسمح بتوليد المعلومات المناسبة حول الكفاءات المرغوبة دون تكريس الكثير من الجهد والوقت، و CAI هو استبيان يتكون من حوالي 180سؤالا حول 36 كفاءة، هذه الأسئلة مبنية على الوضعيات المهنية وليس على الكفاءات أما فيما يخص الأجوبة يتم تحويلها إلى كفاءات بواسطة النظام الخبير.

ان نتائج CAI تعطي رؤية حول مدى ملائمة كل واحدة من 36 كفاءة للوظيفة بالارتكاز على كل إجابات المستجوبين، نلاحظ أن الكفاءات المقدمة في العمود الأول هي تلك التي يُحسب لها حسابا أكبر وهي تختلف وتتميز إحصائيا عن الكفاءات المقترحة في العمود الثاني أما العمود الثالث يمثل كفاءات ذات أهمية دنيا بالنسبة للوظيفة.

ثانيا. القيمة المضافة لتسيير الكفاءات

يُطرح التساؤل حول البرهان على القيمة المضافة لتسيير الموارد البشرية، وهذا التساؤل يتضمن أيضا تسيير الكفاءات من داخل ومن خارج قسم الموارد البشرية والذي يستخدم مفاهيم مثل محاسبة الموارد البشرية، أداء الموارد البشرية، فعالية الموارد البشرية و العائد على الاستثمار في الموارد البشرية Return On Investment .ROI

حاليا يوجد ثلاث توجهات للبرهان على القيمة المضافة للموارد البشرية ولتسيير الكفاءات (Verbrugg, 2004):¹

1. مقارنة العائد على الاستثمار

من خلال تطبيق عمليات رياضية تحاول تقدير مردود الموارد البشرية وفي هذا الشأن قام (Jack Philips) بتطوير الطريقة لكن مقارنته تقدم مشكلا كون أنه من الصعب عزل أثر تدخل الموارد البشرية فمثلا القيمة المضافة لتكوين في الإدارة يمكن اعتباره استثمارا لكن من الصعب قياس العائد منه وهو بالضبط ما أحسن (Sels, 2002) وصفه بالغموض السببي والمقصود به انه من الصعب جدا معرفة إلى أي مدى ممارسات الموارد البشرية تولد أثارا وتزيد من قيمة النظام المعقد للمؤسسة، في حين أن (Pettigrew, 2001) يفسر بوضوح كيف أن

* Competence Analytics Instrument

¹ Beirendonck, tous compétents, op cit, p49

المبدأ العلمي الذي يهتم بدراسة تغيرات المؤسسة لم ينضج بما فيه الكفاية بعد لفهم ديناميكية وأثار الوقت والعمليات والقطيعة والمتغيرات contextuelles. وعليه فإن الرغبة في البرهان على فعالية الموارد البشرية والقيمة المضافة لها بواسطة عليّة بسيطة يبدو إذن أنه ليس له مصداقية كبيرة.

2. استخدام لوحة قيادة الموارد البشرية

تشكل المقاربة الأكثر تعقيدا لأنها تدمج تسيير الأفراد مع مقاييس أداء المؤسسة فعند تحديد الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية يجب الإشارة إلى كيف يمكنها أن communique في باقي المنظمة وكيف يمكن implanter، وحسب دراسة مؤرخة في 2003 يظهر أن أقل من 1 % من المنظمات تطبق هذه الأداة (PASO, 2003).

و في هذا الإطار جاء نموذج (Kirkpatrick) الذي تم تطويره لكي يكون قادرا على قياس أثار التكوين، لهذا الغرض حصر الآثار في أربعة مستويات:

- المستوى الأدنى يتعلق بتفاعل المشاركين مع التكوين.
 - المستوى الذي بعده يتطلع إلى ما تعلمه المشاركون خلال التكوين.
 - المستويين الأعلى يتناسبان مع transposition التعلّمات المدروسة في الواقع وفي الممارسات اليومية.
- ولقياس هذه الآثار تتم ملاحظة السلوك في الميدان وإذا كان ممكنا تدرس نتائج التقدم على مستوى المؤسسة.

3. استخدام المؤشرات التوجيهية

يتم توجيه هذه المؤشرات لإعداد تشخيص يسلط الضوء على الوضعية الحالية لسياسة الموارد البشرية او بعض من نشاطاتها. والأرقام الموجهة هدفها السماح بقيادة سياسة على قاعدة planning تختار الأرقام الموجهة ومن المحتمل متابعة les initiations الموارد البشرية. و مبدئيا استخدام المؤشرات والأرقام التوجيهية يرتبط منطقيا بالطريقة السابقة.

خلاصة الفصل

البيئة المتغيرة التي نعيشها اليوم من عولمة وتكنولوجيا وسرعة واضطراب في الاسواق اضافة الى زيادة متطلبات العملاء احدثت أثرها على منظمات الأعمال، واضطرتها الى محاولة التعايش مع هذا الواقع ليس بالانكماش والعزلة وانما بالتكيف والتأقلم مع هذا الوضع الجديد من خلال احداثها لتغييرات داخلية باتخاذها من المورد البشري او راسمالها البشري مصدرا لميزة تنافسية تميزها عن المنظمات الاخرى، وايضا من خلال تعلمها من بيئتها الخارجية وبهذا تصبح منظمة متعلمة.

نموذج الكفاءات هو نهج اعطى لمعرفة وقدرة ومهارة العاملين مكانتها لدى العاملين والمنظمة، وفي هذا الاطار نجد تسيير الكفاءات كاداة لتسيير الموارد البشرية مكن المنظمة من ان توفق بين الكفاءات التي يملكها العاملين وتلك التي تطلبها (في حاجة لها).

الفصل الثاني

التكوين وتنمية الكفاءات بالمنظمات

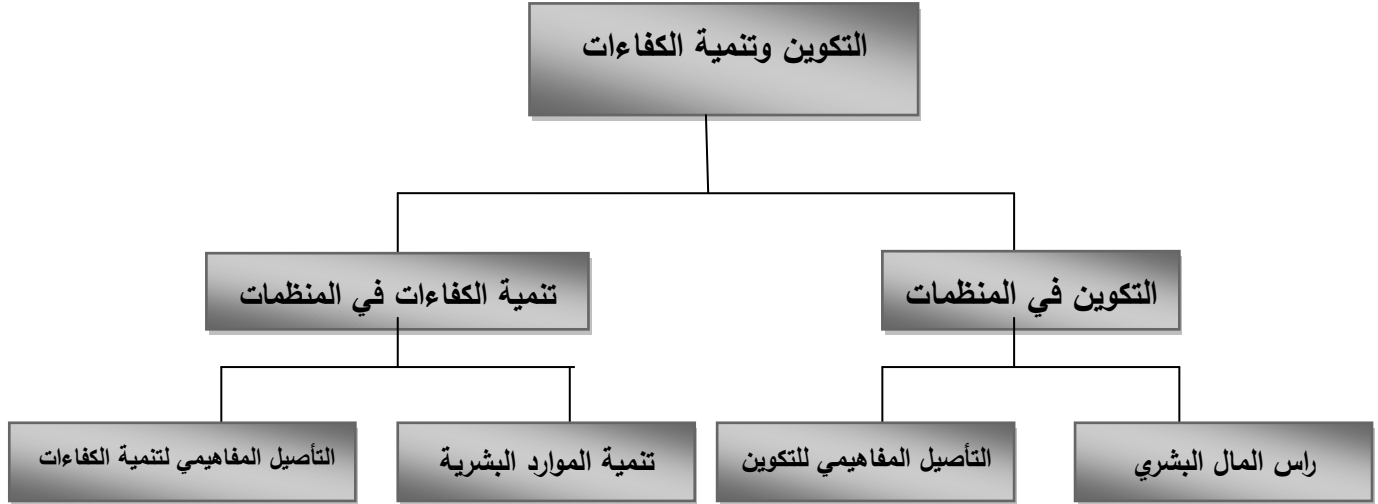
تمهيد

كان لنظرية رأس المال البشري وقعها في تغيير الكثير من المفاهيم وخاصة النظرة الى المورد البشري الذي لم يعد كما كان، فبمعارفه ومهاراته وقدراته وكفاءاته يمكنه تحقيق الكثير لنفسه، للمنظمة، وللمجتمع ككل. ويعتبر التكوين والتنمية من أهم المداخل التي تعزز رأس المال البشري لتزيد من معارفه ومهاراته وقدراته، لذا طُورت أساليب وطرق التكوين وسارعت المنظمات _وفي وجه البيئة المتغيرة والمضطربة التي تعيش فيها_ لتجربة وتبني المداخل المختلفة التي يقدمها الكتاب والباحثين لعلها تتمكن من الصمود في وجه البيئة المضطربة والمتغيرة. لقد كان بيتر دراكر صادقاً حينما وصف هذا بأن أسرع الصناعات نموا سيكون التكوين والتنمية نتيجة لاستبدال العمال الصناعيين بالعاملين في مجال المعرفة.

يحتوي هذا الفصل على مبحثين:

المبحث الأول: التكوين في المنظمات

المبحث الثاني: تنمية الكفاءات بالمنظمات



المبحث الأول: التكوين في المنظمات

جاءت نظرية رأس المال البشري لتعطي للتكوين كممارسة ونشاط وعملية مكانته لدى الأفراد والجماعات والمنظمات والاقتصاديات، لما له من آثار ايجابية على الاداءات.

المطلب الأول: رأس المال البشري

ولدت نظرية رأس المال البشري قبل نحو أربعة عقود، تحت القيادة القوية والملمهة لـ (Theodore Schultz) (Gary Becker and Jacob Mincer)، وقد تطورت منذ ذلك الحين، مع العديد من التطورات النظرية والتجريبية الجديدة. رأس المال البشري هو الآن مفهوم مألوف، يستخدم يوميا في المناقشات العامة، حيث ان جملة من العديد من السياسيين الذين يريدون التأكيد على أهمية تطوير ونشر المعرفة الجديدة للحفاظ على مستويات عالية من الرفاه المفضلة. إن البحث في رأس المال البشري، سواء نظريا او تجريبيا، غالبا ما يكون تقني جدا، وبالتالي لا يمكن الوصول بسهولة لأولئك الذين يريدون استخدام الأفكار في الأعمال التطبيقية، في تطوير السياسات الحكومية، سياسات الموارد البشرية في المنظمات والمساهمة في المناقشات الاجتماعية.

الفرع الأول: نظرية رأس المال البشري

مفهوم رأس المال البشري على الرغم من عرضه في وقت مبكر في القرن السابع عشر من طرف Petty (1690) ومناقشته من بين أمور أخرى، من طرق سميث (1776) Smith ، إلا أنه اختفى من مجال الاهتمام الاقتصادي، في جملة أمور، ليظهر بعد النقد الذي قدمه Marshall (1930)، معتبرا فيه أنه "بينما يعتبر البشر رأس المال بلا شك من وجهة النظر التجريدية والرياضية، إلا أنه سيكون بعيدا كل البعد عن السوق عند معاملتهم كرأس مال في التحليلات العملية."²

“while human beings are incontestably capital from an abstract and mathematical point of view, it would be out of touch with the market place to treat them as capital in practical analyses.”

ان نهضة البحوث حول رأس المال البشري جاءت في الستينيات من القرن الماضي، وذلك بفضل أعمال Mincer (1958)، Schultz (1961)، وBecker (1964)، وكذلك دراسات Machlup على التحولات الاقتصادية في الدول المتطورة التي أسفرت عن مفهوم الاقتصاد القائم على المعرفة.

يستخدم هذا المفهوم اليوم لكنه اضطر للانتظار حتى سنوات 1990 ليصبح اكثر شهرة من قبل Drucker (1992) عندما أكد على ان مفتاح النجاح في الاقتصاد القائم على المعرفة هو رأس المال البشري. نظريات جديدة حول النمو الاقتصادي تعاملت مع رأس المال البشري باعتباره عاملا حاسما في التنمية الاقتصادية، وقد وضعت هذه

¹ Hartog, J., & Van den Brink, H. M, **Human capital: Advances in theory and evidence**, Cambridge University Press, 2007, p1

² Czajkowski, Z., Kowalski, A. M., Michorowska, B., & Weresa, M. A. Human Capital and Innovation—Basic Concepts, Measures, and Interdependencies. In : Innovation, Human Capital and Trade Competitiveness. Springer International Publishing, 2014. p. 53-80.

النظريات منذ سنوات 1980 وبدأت مع المقالات الرائدة التي كتبها Romer (1986)، Lucas (1988)، وغيرهما من الباحثين (على سبيل المثال Jones, 1990; Manuelli). إن مراجعة ما وصل من البحوث في مجال النظريات حول النمو ودور رأس المال البشري والابتكار في تلك العملية يمكن العثور عليها في دراسات Stroombergen. & (all,2002)، (Woessmann., 2003)، (lee.; & all, 2005)، (Florczak,2007)، (Liberda and Maj,)، (weresa, 2012)، (2009).

أولاً: النظرية النيوكلاسيكية قبل نظرية رأس المال البشري

حسب الكلاسيكيون الجدد فإن مساهمة عامل العمل في إنتاج الثروة يكون كمياً والتعبير الأكثر تمثيلاً يوجد من

$$Q = f(l, k) \quad \text{1} \quad \text{خلال دالة كوب دوغلاس}$$

$$Q = l^\alpha K^\beta$$

- حيث أن L يمثل كمية العمل و K يمثل كمية رأس المال.

$$0 < \alpha < 1$$

حسب هذه المقاربة فإن عاملي الإنتاج العمل ورأس المال يمكن إحلالهما ببعضهما، بتعبير آخر يكفي تعويض الضياع في كمية العمل بكمية مناسبة من رأس المال من أجل تحقيق نفس الكمية من الثروة المنتجة. نلاحظ أنه من خلال هذه النظرية لا توجد أي مكانة لرأس المال البشري، والإنسان هنا لا يعكس النتائج الاقتصادية سواء بسلوكه أو ذكائه أو بإبداعه وبالتالي فمساهمة الإنسان الوحيدة تكمن في كمية العمل (المجهود) باعتباره عامل إنتاج.

أ. سنوات 1950

خلال سنوات 1950 تمت الإشارة إلى محدودية دالة كوب دوغلاس وعدم قدرتها على تفسير amplitude النمو، حيث قام بعد ذلك* (Robert.M.Solow) بإدخال عامل ثالث لإنتاج الثروة وهو المحدد بالتطور التقني، المعارف العلمية، قدرة الإنسان على الابتكار... وحسب Solow هذا العامل الداخلي الناتج عن العوامل الخارجية يُحسن من فعالية عوامل إنتاج الثروة وبدءاً من هنا تم التأسيس لأهمية دور هذا العامل.

¹ Chamak Alain et Céline Fromage, **le capital humain : comment le développer et l'évaluer**, Editions Liaisons, Paris, 2006, p.24

* Solow Robert M, A contribution to the theory of economic growth, Quarterly journal of economics, vol-70, 65-94, 1956 (prix Nobel en 1987)

ب. رأس المال البشري والنمو: علاقة تم البرهان عليها

على عكس النظريات القديمة التي حسبها النمو يتعلق بعوامل خارجية (السكان، الاستثمار المالي ثم بعد ذلك التطور التقني) وهي بذلك لا تقدم عملية تراكمية لأنه لا يمكنها أن تتغذى ذاتيا *s'auto alimente*، على عكس هذا أنت مقاربات جديدة بدءا من سنوات 1990 تضع في المقدمة الدور المحدد للعوامل الداخلية.¹

وبمقارنة معدلات النمو لمناطق مختلفة من العالم وضع الاقتصاديين الأمريكيين (Mankin, Romer, Weil) *فرضية مفادها أن الإنتاجية الكلية للعوامل لا تصبح خارجية بشكل كلي لكنها تتعلق أيضا بعوامل داخلية رأس المال البشري وحسبهم فإن الادخار القومي الذي يستثمر في التكوين هو مُسرّع قوى للنمو. هذه النظرية المسماة بنظرية النمو الداخلي تمثل الاستحقاق الكبير الذي يبرهن على أن النموذج الذي يعتبر أن تراكم رأس المال المنتج فقط هو الذي يحدد النمو هو نموذج غير كاف لأن النمو مرتبط أيضا بريتيم تراكم عوامل الإنتاج غير مادية: رأس المال البشري وهذا ما يفسر سبب تباين تراكم رأس المال البشري في جميع بلدان العالم مما أدى إلى تشتت في معدلات النمو.

حتى نهاية سنوات 1980 منطري النمو اعتبروا أن نمو PIB يترجم أساسا بتراكم رأس المال الثابت وعلى الرغم من أن تأثير التطور التقني لم يتم تجاهله إلا أنه اعتبر ثانويا، لكن فشل التجربة السوفياتية** المؤلم برهن على محدودية نظرية النمو المرتكزة على تراكم رأس المال الثابت والتي دافع عنها العديد من الاقتصاديين حتى نهاية سنوات 1980. لقد تم البرهان على أن تراكم رأس المال الثابت لا يكفي لتغذية مستدامة للنمو وأن الإبداع هو محرك النمو الدائم لن الاقتصاد يحتاج في كل قطاعاته إلى الإبداع سواء كان في إجراءات جديدة للإنتاج أو أشكالاً جديدة في تنظيم المنظمات.²

لقد تقاربت النظريات الحديثة للنمو - منذ نموذج (Mankin N G, Romer D & Weil D N) حول العديد من النقاط:

- يشكل الإبداع والتكيف التكنولوجي عوامل رئيسية لنمو الإنتاجية وبالتالي للنمو في الأجل الطويل للبلد أو قطاع اقتصادي أو منظمة.
- يُنتج الإبداع والتكيف التكنولوجي داخل المؤسسات عموما.
- الإبداع يُسرّع من تقادم التكنولوجيا الموجودة و من مؤهلات الأشخاص المختصين في هذه التكنولوجيا وبالتالي يمكنه أن يُدمر جزء من رأس المال البشري.
- مخزون رأس المال البشري يشكل شرطا لا غنى عنه لكل البلدان التي تطمح لمجاراة البلدان الأكثر تقدما.

¹ Chamak Alain et Céline Fromage, op cit, p26

** على الرغم من تضاعف معدل الادخار من 15% إلى 30% بين 1950 و 1980 إلا انه وفي نفس الفترة وعلى المستوى الاقتصادي ومن خلال التجمعات الصناعية الكبرى كل ذلك لم يمنع النمو من *s'épuiser*.

² Aghion Philippe, *l'innovation moteur de la nouvelle croissance*, Académie des sciences morales et politiques, Janvier 1999. In :

Chamak Alain et Céline Fromage, OP.CIT, p.26

كما يجب علينا الإشارة هنا إلى أعمال (Acemoglu D, 1998 ; Acemoglu D, 2002) التي تتعلق ب **حلقة رأس المال البشري-إبداع** والتي تنص على أن الأفراد المؤهلين والمتوفرين يشجعون المؤسسات على إدخال سلع وتجهيزات مبدعة أو طرق جديدة في الإنتاج والتي تتطلب عمل مؤهل لأنها ستصبح أصل الإنتاجية وهكذا سترتفع رواتب العاملين المؤهلين بسرعة أكثر من العاملين غير مؤهلين.

المستوى الابتدائي لرأس المال البشري وأيضاً ريثم التراكم لهما تأثير على نمو البلد حيث برهن كل من (Krueger & Lindhal, 2001) وفي دراسة شملت هذه الدراسة 100 بلداً وامتدت بين الفترة 1960 إلى 1990، على أنه يوجد تأثير ذو دلالة للمستوى المبدئي لرأس المال ولتراكمه على النمو، وأن التعليم والبحث إذن عوامل للنمو في كل البلدان دون استثناء و مهمى كان مستواها التكنولوجي. إذن رأس المال البشري وتراكمهما*** عاملان لتحسين النمو الاقتصادي وهذا من خلال الأثر الذي يُحدثانه على إنتاجية العمل وعلى الإبداع.

إن دور رأس المال البشري بوصفه ناقلاً للتكنولوجيا يُعد مكملاً لرأس المال المادي وفي هذا الإطار يؤكد¹ (Amsdem, 1989) على أن الماكينة الرئيسية للنمو هي تراكم رأس المال البشري في المعرفة وأن المورد الرئيسي في الاختلافات في مستوى المعيشة بين الدول هي اختلافات في رأس المال البشري، وأن رأس المال المادي يلعب دوراً أساسياً ولكن يُعتبر ثانوياً أمام رأس المال البشري الذي يحدث في المدارس والجامعات ومراكز البحث والتطوير. تشير الأدبيات إلى أن البلدان التي تمتلك رأس مال بشري مرتفع تحقق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة مثل الصين واليابان والهند وذلك لأن النفاة نمطياً تقود النمو وتحتاج إلى الوفرة في رأس المال البشري، بينما البلدان ضعيفة النفاة وضعيفة الموارد البشرية لا تخضع لزيادات في الإنتاجية وفي النمو.

لا تزال المجتمعات تسعى لتحقيق النمو والتنمية من أجل الحصول على مستويات مرغوب بها من التطور الاقتصادي والاجتماعي، وخاصة تلك المجتمعات المصنفة ضمن البلدان النامية ومما يلاحظ على وضعية هذه البلدان في محاولاتها التنموية التي حاولت تقليد الأفكار دون الوسائل وسارعت إلى توفير رؤوس أموال من الخارج أنها لم تتوصل إلى تحقيق التنمية المرغوبة وهذا راجع إلى اعتمادها على الاستثمار المالي كوسيلة للتنمية.

* Acemoglu D, why do new technologies complement skills ? Directed technical change and wage inequality, Quarty Journal of Economics, n 113-4, 1998

Acemoglu D, technical change : inequality and labor market, Journal of Economics literature, vol 40, 7-72, 2002

** Krueger A et Lindhal M, Education for growth : when an for whom ?, Journal of Economics Literature, vol.39.1101-1136, 2001

*** توجد آثار أخرى لتراكم رأس المال تخرج عن هذا الإطار مثل: انخفاض معدل الانحراف والجريمة وتحسين الصحة.
1 العذاري عدنان و هدى الدمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.116

ثانياً: مفهوم رأس المال البشري وأهميته

1. مفهوم رأس المال البشري

أ. تعريف رأس المال البشري

تطورت أساليب تقدير رأس المال البشري ولكن تعريفه الحالي من قبل (OECD, 1998) (OECD, 2001) ليس بعيداً عن التعريف الذي قدمه آدم سميث.

الجدول رقم(8): تجميعاً لبعض التعاريف لرأس المال البشري

الكاتب	التعريف
(Becker, 1964) ¹	مجموع القدرات المنتجة للأفراد وهو المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية
(OECD, 1998) ² (OECD 2001)	المعرفة والمهارات والكفاءات وغيرها من الصفات الواردة في الأفراد التي هي ذات الصلة بالنشاط الاقتصادي. المعرفة والمهارات والكفاءات والصفات الواردة في الأفراد التي تسهل إنشاء الرفاه الشخصي والاجتماعي و الاقتصادي.
آدم سميث ³	كل من القدرات المكتسبة والمفيدة لجميع سكان الأمة
(المفرجي عادل واحمد صالح، 2003) ⁴	مفتاح الإدارة الإستراتيجية مجموع القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى الأداء والتي تعمل في المنظمة حالياً والتي ستهدى للعمل مستقبلاً أو المعطلة منها بسبب حوادث وإصابات العمل أو الإجازات والغياب الإرادي، والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على أقل تقدير والتي تقع عليها مسؤولية تنفيذ أهداف المنظمة.
(عجلان حسين، 2008) ⁵	أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والمعرفية في المنظمة
Edvinson & Malone ⁶	مجموع مهارات، خبرات، ومعرفة العاملين في الشركة فمثلاً رأس المال البشري لشركة IBM يتكون من الطرق المنهجية لتطوير البرمجيات، أدوات إدارة المشروعات، قواعد التطوير للمهندسين والمحللين والمبرمجين كما أنه يضم طرق إدارة المبيعات، مواصفات المنتج، سياقات التكوين وقواعد بيانات التسويق
(Chardin T & Bouvard 2008) ⁷	قدرة المؤسسة على النمو لأن الرابط الأكثر طبيعية وعضوية بين الإبداع والنمو هو رأس المال البشري الذي يضمن حياة المؤسسة على اعتبار أن النمو يتعلق ويرتبط بأداء المؤسسة.
(Youndt & all,) 1996 ⁸	مجموع الناس الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تساهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمات
(اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، 2004) ⁹	القدرات الفطرية والمكتسبة لدى كل فرد والتي تؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة لكافة مجالات الأعمال إذا أحسن استثمارها مثل باقي الأصول
(Davenport, 1999) ¹⁰	المعارف والمهارات والخبرات والدوافع والمواقف التي لدى العاملين في المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المراجع المذكورة

¹ Maillfert Muriel, *l'économie du travail : concept, débats at analyses*, Editions Studyrama, Paris, 2004, p.35

² Ziemowit Czajkowski and All, *op cit*, pp53-80

³ IBID

⁴ المفرجي عادل واحمد صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص9

⁵ عجلان حسين، إستراتيجية الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر، عمان، 2008، ص134

⁶ نجم عبود، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، 2007، ص296

⁷ Chardin Thomas et Bouvard Patrick, *Externaliser les ressources humaines : guide pratique et questions clés*, Editions Eyrolles, Paris, 2008, p.19

⁸ المفرجي عادل واحمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص9

⁹ اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، رأس المال البشري، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص171

¹⁰ Stephen Gates, Pascal Langevin. Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance. Capital immatériel : etat des lieux et perspectives, Montpellier, Jun 2010

ويتمتع التعاريف الموجودة بالجدول رقم (8) وغيرها من التعاريف الأخرى من الأدبيات، تمكنت الباحثة من استخلاص تعريفا إجرائيا لرأس المال البشري بأنه:

- بالنسبة للأفراد: رأس المال البشري للفرد هو مزيج المعارف والقدرات والمهارات والقابليات التي يملكها الفرد وتمكنه من تحقيق مسارات ناجحة في حياته ان احسن استغلالها.
- بالنسبة للمنظمات: رأس مال البشري للمنظمة هو مزيج معارف وقدرات ومهارات وقابليات الأفراد العاملين بالمنظمة والتي تساهم في العملية الانتاجية والمعرفية وبذلك تزيد من قيمة المنظمة وتمكنها من الابداع والنمو.
- بالنسبة للامة: رأس المال البشري للامة هو مزيج المعارف والقدرات والمهارات والقابليات التي يمتلكها الأفراد(السكان) والتي ان احسن استغلالها تحقق الرفاهية للأفراد والمجتمع.

ب. الفئات المكونة لرأس المال البشري

يتكون رأس المال البشري للمنظمة من جميع القدرات والخبرات والمهارات العاملة في المنظمة دون استثناء ابتداء من غير الماهرة وصولاً إلى المستويات الإدارية أو الابتكارية أو المهارية، ويمكن تجزئة رأس المال البشري في المنظمة إلى فئات حسب مستويات أداء العاملين لأن الأداء غير متساو، فمنهم من هو في قمة الأداء، وآخر في مستوى مقبول وثالث يكون في مستوى منخفض ورابع غير منتج. إن هذا التحليل ينسجم كثيراً مع نموذج (Fleenor & Callaham) لفئات الأفراد والموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(10): نموذج (Fleenor & Callaham) لفئات الأفراد

<p>② النجوم</p> <p>هم أفراد مستوى أداءهم عال جداً ولديهم قدرات وخبرات واسعة وهم يتحركون بسرعة نحو قمة الهرم التنظيمي حيث تهتم المنظمات بوضع برامج لتطوير كفاءاتهم وللمحافظة عليهم.</p>	<p>① أفراد تحت التجربة</p> <p>هم أفراد حديثي التعيين أو تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة ولم يصلوا بعد على مستوى الأداء المطلوب لأنهم لا زالوا في مرحلة الاندماج والتكيف مع بيئة المنظمة وثقافتها.</p>
<p>④ العاملون غير المنتجين(الخشبة الميتة)</p> <p>هم الأفراد الذين ينضب أداءهم ويكونون غير منتجين حيث أنهم يشبهون بذلك أغصان الشجرة الميتة.</p>	<p>③ العاملون الذين يُعتمد عليهم</p> <p>هم الأفراد الذين يشكلون الغالبية العظمى من العاملين في المنظمة ويعتمد عليهم في تنفيذ معظم العمال فيها بحيث أن مستوى أداءهم اعتيادياً ومقبولاً.</p>

المصدر: المفرجي عادل واحمد صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، بحوث ودراسات المنظمة العربية

للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص10

لذا يجب أن ينطبق على رأس المال البشري الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة المنصوص عليها في المنظمة، ولو في حدها الأدنى، ويعد هذا أمراً في غاية الضرورة لأنه الأساس المباشر في تخطيط الموارد البشرية وإعداد مقاييس إنتاجية الوظائف وتحديد المسارات المهنية.

ت. رأس المال البشري للفرد ورأس المال البشري للمنظمة

يتعلق الأمر أولاً بتقييم أثر المفهوم على مستوى الفرد في حد ذاته ثم بعد ذلك تحليل المفهوم على مستوى أكثر تعقيداً والمقصود هنا المنظمات¹.

- رأس المال البشري للفرد: انعكاس لمسار الفرد

يتكون رأس المال البشري من مجموع المعارف والاستعدادات والمعارف العملية والسلوكيات المكتسبة خلال الحياة في السياقات المختلفة: العائلة، المدرسة، المهنة، الحياة اليومية... وبالتالي فإن رأس المال الفردي هو فريد وخاص بكل فرد لدرجة أنه انعكاساً لتاريخ الشخص ومساره الخاص، وكل فرد هو فاعلاً رئيسياً لرأسماله البشري بحيث أنه خلال حياته يمكنه أن يقوم باختيارات (دراسة، تعلم، تطوير...) والتي تسمح له بإثراء رأسماله البشري. كما أن التكوين المبدئي ليس كافياً أبداً وعليه فالفرد ملزماً على الذهاب بعيداً من أجل تطوير رأسماله البشري وإثراءه من أجل أن يصبح متكيفاً مع متطلبات سوق العمل. إنه لاستثمار كهذا يمكن للفرد تحسين قابلية استخدامه وبالتالي زيادة حظوظه في الاستثمار المهني وبالنتيجة إيجاد مكانه خاصة به في المجتمع.

- رأس المال البشري للمنظمة: رهان مشترك

رأس المال البشري للمنظمة ليس فقط مجموع لرأس المال البشري الذي يقدمه مجموع العاملين لأنه يمكن أن يفوق هذا المجموع أو أن يكون أقل منه، يقوم الأشخاص المجتمعين داخل المنظمة بتطوير رأس مال يمكننا تسميته رأس مال تنظيمي وهو يتكون من: نسق عملي (يُطبق بفرق)، القيم التي تحدد هوية وسمعة المنظمة، المعايير السلوكية ومدى *adhésion* العاملين في مشروع المنظمة.

فإذا كان رأس المال البشري للمنظمة -نظرياً- هو انعكاس لثراء ونوعية العاملين بها، فإنه في الواقع ليس هو نفس الحال لأن العامل الذي يشغل منصب لا يستجيب لآماله فإنه لا يُعبر على كل مواهبه وكفاءاته، وفي هذا الصدد فإن المنظمة تكون مسؤولة عن الطريقة التي يُحشد بها رأس المال البشري لكل واحد من العاملين بها. وبالتالي فإن المنظمة التي تترك عاملاً يشغل منصب أقل أهلية أو غير ملائم تخلق *1 distorsion* خطيرة والدليل على ذلك سياسات التعيين التي تتبناها بعض الإدارات مؤخراً.

¹ Chamak Alain et Céline Fromage, op cit, p.18

إن الفرد الذي لا تُعطى له الوسائل لكي يُعبر على مواهبه و يستغل المعارف التي اكتسبها يشعر عموماً ب frustration حقيقية على المستويين الفكري والشخصي، وعموماً فإن المنظمة تكون خاسرة لأن العاملين الأكثر أهلية والذين لم تُعطى لهم أفاق حقيقية للتطور تتشكل عموماً لديهم 1 ilot من اللاتحفيز و frustration داخل المنظمة والذي ينجر عنه معدل دوران مرتفع. وهكذا فإن مسؤولية المنظمة إذن فيما يخص الطريقة التي يتطور بها رأس المال البشري لكل عامل تشكل عاملاً مفتاحاً للأداء.

2. أهمية رأس المال البشري

إن الاهتمام الكبير الذي أعطي لرأس المال البشري ومختلف المداخل التي حاولت تقييمه وقياسه إلا دليال على مدى أهميته سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة أو المجتمع،

- لا تكمن الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري في المدخلات منه وإنما فيما يتحقق من مخرجات ونتائج، فمثلاً التعليم العالي الذي اعتبرته منظمة OCDE¹ أحد المؤشرات الثلاثة للاقتصاد القائم على المعرفة في كل بلد، يجعل الأفراد الذين لديهم تحصيلاً جامعياً متاحين لكل المنظمات ولا ميزة تنافسية في استخدام عدد منهم لأن المنظمات الأخرى ومن ضمنها المنظمات المنافسة تستخدم عدداً منهم أيضاً. ولكن العبرة تكمن في ماذا يمكن أن تحقق المنظمة بهم من مزايا على صعيد النتائج التي تحاول أن تتفوق بها على الشركات المنافسة وتعتبر هذه هي القيمة الحقيقية لرأس المال البشري في الشركة.

- البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبداً حاسمة في تمييز عمل المنظمة وتفوقها على غيرها في المنافسة، وإنما لا بد من النظر والبحث عن الأفراد الموهوبين، ولعل هذا ما يفسر الجهود المضنية والإجراءات المطولة التي تتبعها المنظمات في عمليات اختيار من يتقدم للعمل لديها. كما أن هذا يفسر أيضاً حقيقة تنافس الشركات على اجتذاب المواهب فيما يشبه الحرب من أجل المواهب التي تحدثت عنها شركة ماكنزي وذلك بالتأكيد على أن النتائج المدوية التي تحققت منذ السبعينات تعود إلى نسبة 10 % الأعلى في المجتمع من ذوي الانجاز العالي أي ذوي الموهبة في المجتمع والتي على كل شركة تعقبهم والحصول عليهم. ولا شك في أن استقطاب هؤلاء هي من أهم مسؤوليات إدارة المعرفة كما هي مسؤولية إدارة الموارد البشرية.

كما أن لرأس المال البشري (في إطار مقارنته النسبية برأس المال الهيكلي) أبعاداً أخرى لأهميته²:

- رأس المال البشري يتسم ببعدين: الرصيد أي قيمته المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين، و التدفق أي القيمة الجديدة له والمتولدة عن صيرورته في عمل أفرادها في حين أن رأس المال الهيكلي يعبر عنه بالرصيد فقط.

¹ نجم عبود 2008، مرجع سبق ذكره، ص290
² نفس المرجع، ص298

- رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي (المعرفة تكون عند الاستعمال مصدرا لمعرفة أفضل وأوسع وأكثر كفاءة) وهذا خلافا لرأس المال الهيكلي الذي تتقدم معرفته الصريحة المتمثلة في أنظمته وقواعده وإجراءاته. مما يعني أن بعد الوقت يمكن أن يعمل لصالح رأس المال لبشري من خلال تراكم المعرفة والخبرة والتعلم في حين أن الوقت هو خط دورة الحياة (الصعود والتدهور للأنظمة والتكنولوجيا والطرق الجديدة).
- دورة حياة رأس المال البشري (بغض النظر عن العمر الانتاجي لصاحب المعرفة) هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا (الات ومعدات) في المنظمة. ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على أن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين الأفراد في المؤسسة مما يوفر فرص أفضل لتجديد المعرفة، وهذا ما لا يمكن تحقيقه مع الآلات والمعدات في المؤسسة.
- كما يجب التنويه أيضا إلى أن رأس المال البشري رغم كل مزاياه وقيمه يمكن أن يحمل عيوبه من خلال مقاومته للتغيير.

الفرع الثاني: طرق قياس رأس المال البشري، مخزونه، والاستثمار فيه

أولا: طرق قياس رأس المال البشري

- حديثا حاولت سلسلة من الدراسات تحليل معدل المردود لتقييم رأس المال البشري والتي وضعت الأساس لما يمكن تسميته الجيل الثالث لتحليل رأس المال البشري¹:
- دراسة تكلفة اكتساب المعارف والمقصود هنا تكلفة التعليم (التمدرس) والتكوين: ومن خلاله نعرف المعارف المكتسبة حقيقة من طرف الفرد، لكن
 - اختبار كفاءات الشخص
 - وأخيرا، فحص إحلالات قدرات الإنتاج المرتبطة بالاستثمار في الموارد البشرية مع الأخذ في الحسبان مثلا مرجعية الشخص في سوق العمل: مستوى الأجر، الأمن في العمل، statut المهني، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى تؤثر على النجاح.

ثانيا: مخزون رأس المال البشري

- يمكن تعريف رأس المال البشري بأنه المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى غير التي يعمل بها².

¹ Les essentiels de l'OCDE, mesurer le capital humain : vers une comptabilité du savoir acquis, Organisation de coopération et de développement économique, Paris, 1996, p.19

² . الشمري هاشم والليثي ناديا، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 60. نقلا عن: منى مؤتمن، ص 4.

في هذا العصر، أصبح من السهل على كل المنظمات أن تقوم بنسخ وتقليد جميع برامج العمل والآلات والتقنيات والبرمجيات المستخدمة في الإنتاج والخدمات في أي منظمة أخرى، عدا العنصر البشري، لأنه العنصر الوحيد غير القابل للنسخ أو التقليد، وقد طورت ثلاث مقاربات لتقدير مخزون رأس المال البشري:

- الأولى: تركز على قياس مستوى تكوين السكان ومدى قدراتهم وقابليتهم الفكرية.

- الثانية: تقوم على قياس مهارات الراشدين مباشرة.

- الثالثة: تركز على تحديد الفروقات التي تميز عائدات الراشدين لتي تبدو مرتبطة بخصائص فردية خاصة، وعلى تقدير القيمة التجارية لهذه الخصائص ومن ثم على تحديد القيمة الإجمالية لمخزون رأس المال البشري وتعد هذه النقطة على قدر كبير من الأهمية لما لها من تأثير على قياس مستوى أداء ومهارة العاملين حسب الفئة العمرية ومعرفة كون تلك الدولة تمتلك من الكوادر والموارد البشرية مما يؤهل لتخوض التحديات التي تواجه الدول النامية خاصة من أجل الحصول على مرتبة متقدمة من الاقتصاد العالمي لإيمانها أن العنصر الأساسي والمهم اليوم هو العنصر البشري.

ثالثاً: الاستثمار في رأس المال البشري

1. مجالات الاستثمار في رأس المال البشري

يتمثل الاستثمار في رأس المال البشري في الأتي¹:

- التعليم والتكوين

- إدارة الناس المتفوقين التي تقود إلى ربحية متفوقة

- التعلم عن بعد لضمان استمرارية التعلم

- تطوير الموارد البشرية وتعزيز مسؤولية عملية التنبؤ بالموارد البشرية وتخطيطها

- إدامة كفاءات الأفراد

- رفع معنويات العاملين

- التركيز على مفهوم المواطنة التنظيمية الذي يقلل من دوران العاملين ويعمق من ولائهم والتزامهم.

2. بعض القيود التي يجب أخذها في الحسبان عند تطبيق المفاهيم الاقتصادية على الاستثمار في الموارد

البشرية:

أ. اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي ومن أمثلتها:

¹ العلي عبد الستار و عامر قنديلجي و غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص. 344.

- عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية. فبالرغم أن الفرد يمكنه تأجير استثماره لصاحب العمل فهو لا يستطيع بيعه كما تتبع المنظمة آلة لا تحتاج إليها.
- عدم استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك حيث يمكن فقده كلية بموت صاحبه، وهذا يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري.
- يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتاً أطول نسبياً عن وقت الاستثمار المادي.
- . اختلاف منحنى إنتاجية الأصل البشري خلال عمره الإنتاجي عن منحنى إنتاجية الأصل المادي.
- ب. النقص في البيانات والأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية مثل:
- صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو الحصول على حجم عينة كافية للأفراد الملتحقين بالبرامج التدريبية للوصول إلى حسابات محددة ونهائية للتكلفة.
- اعتماد القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال البشري على معرفة دخل الأفراد الخاضعين للدراسة، ودخل المجموعة المستخدمة في المقارنة.
- صعوبة تحديد أثر التكوين على أجور وإيرادات الأفراد في ظل غياب معايير البحث التجريبي المحكم والذي يمكن من خلاله عزل تأثير العوامل والمتغيرات الأخرى المؤثرة.
- صعوبة تحديد أو اختيار معدل الخصم المناسب وللأمر لحساب القيمة الحالية لرأس المال الذي يعد الفيصل في نجاح أو فشل أي برنامج. فعند حساب معدل العائد على التكوين، لا بد من تضمين المنفعة غير المادية مثل: جاذبية الوظائف بعد الحصول على التدريب، لكن يصعب قياس مثل هذا النوع من المنفعة قياساً مادياً، مما يؤدي في النهاية إلى إظهار العائد الحقيقي على التكوين بصورة أقل مما هو عليه في الواقع.
- صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة لكل من الاستهلاك والاستثمار: فالفرد ينفق على الأكل والملبس والسكن والرعاية الصحية وهي تكلفة لازمة لاستمرار الاستثمار البشري. لكن النفقات في هذه الجوانب لازمة أيضاً للفرد لكي يعيش وتستمر حياته. وهنا يصعب تحديد ذلك المقدار من هذه التكلفة المخصصة للاستهلاك وذلك المخصص للاستثمار.
- صعوبة تقييم وقياس المنفعة المتحققة من الاستثمار البشري: ويرجع هذا إلى احتواء هذه المنفعة على عوامل غير مادية وغير خاضعة لظروف السوق مثل: المركز الأدبي وتحقيق الذات. وإذا فرض أن المستثمر استطاع تعظيم مثل هذه العوامل غير المادية فقط، لا يمكن اعتباره اختيار غير رشيد.

خلصت الباحثة من هذا المطلب الى:

نظرية رأس المال البشري جاءت لتفسر ما عجزت النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية عن تفسيره فيما يخص اضطراب معدلات النمو في مناطق دون اخرى وفي دول دون أخرى من العالم، فالنظريات ما قبل نظرية رأس المال البشري حددت دالة الانتاج بعاملين مؤثرين فقط وهما العمل ورأس المال، فإذا كان الحال كذلك كيف يمكن تفسير النمو الذي عرفته بعض المناطق. وكان ذلك حيث تم ايعاز ذلك النمو الى عوامل داخلية كلها تتعلق بالعنصر البشري من خلال المعارف والقدرات والابداع... وجاء ميلاد نظرية رأس المال البشري على المستوى الكلي. على المستوى الجزئي فقد أحدثت هذه النظرية ثورة في عالم الادارة والأعمال، لتتغير النظرة الى الأفراد الذين أصبحوا مورد بشري ليصبحوا فيما بعد رأس مال بشري بمعارفهم وقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم يمكن للمنظمات ان تبذل وتميز وتتمو.

كما يمكن للمنظمات ان تستثمر في رأسمالها البشري بالعديد من الطرق كالتعليم والتعلم والتكوين والتنمية والكفاءات وغيرها.

المطلب الثاني: التأسيس المفاهيمي للتكوين

ساهمت الثورة الصناعية وكذلك الثورة التقنية والمعلوماتية في حدوث نتائج في كافة مجالات الحياة ومن ابرز نتائج ذلك :¹

- تزايد ظهور المنظمات وضخامتها وتنوع تخصصاتها ومجالاتها مما جعلها أهم مجال للتوظيف حيث برزت المنظمات المعاصرة كمنظمات اجتماعية ضخمة وذات طبيعة حيوية في حياة الناس ولها أهميتها في مستقبلهم.
- قضاء العاملين في تلك المنظمات جل أعمارهم فيها وهي فترة تلي تخرجهم من المؤسسات التعليمية والتدريبية حتى خروجهم إلى التقاعد.
- توالي التغيرات والتطورات والاكتشافات المعرفية والعلمية والتقنية مع تقارب الفترة الزمنية الفاصلة بين اكتشاف آخر اختراع وما يليه ... مما يفرض على كافة المنظمات التفكير العميق تجاه التعايش الفعال والتكيف مع تلك الأحداث والمستجدات وتوظيفها بإعادة تنظيم وجودها ورسم إستراتيجيتها سعياً إلى الاستمرار والترقي والنمو معرفياً وتقنياً.

والمؤكد أن ذلك ضاعف من تحديات المنظمات والعاملين فيها ولعل أبرز هذه التحديات إعادة التأهيل والتطوير المستمر على مستوى كل من المعرفة والمهارة وليس ثمة مجال نحو العودة إلى معاهد ومؤسسات تعليمية لتصحيح الوضع سوى من خلال التوسيع والتطوير في إدارات ومراكز التدريب بالمنظمات لتتولى عملية القيام بهذه الأنشطة المهمة.

¹ . عساف عبد المعطي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 44.
الشبلي هيثم حمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 186.

يعتبر موضوع التكوين والتنمية من المسائل الهامة في ميادين الأعمال الحكومية والخاصة على حد سواء، حيث استرعى اهتمام الكثير من المختصين في هذا المجال سواء الأكاديمية في الجامعات، أو معاهد التدريب والتنمية، أو الممارسين لعملية الإدارة ومتخذي القرارات في المنظمات وعلى اختلاف أنواعها، على اعتبار أن التدريب والتنمية وسيلة فعالة بإمكان المنظمات استخدامها، من أجل تجديد حيويتها باستمرار وجعلها قادرة على مواجهة تحديات القرن الحالي الجديد. فالتدريب والتنمية مسألة تخص جميع أنواع الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، يجب أن تأخذ حقلها من الدراسة والتحليل، للوصول إلى نتائج تساعد في تنمية الموارد البشرية¹.

الفرع الأول: مفهوم التكوين

التكوين يشير بصفة عامة إلى التغيير والتحسين والتطوير، فهو يعني تغيير إلى الأفضل، أو تطوير الشخص في معلوماته واتجاهاته وقدراته ومهاراته وأفكاره، فالتكوين يسعى إلى زيادة معلومات الفرد، وتطوير أفكاره، وتنمية مهاراته، وصقل قدراته، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى أدائه، وبالتالي زيادة معدلات إنتاجه، والتكوين الفعال يساهم بدرجة عالية في تميز المنظمة ووضعها في الصدارة والريادة وبدونه تتخلف المنظمة عن ركب التقدم وتفقد الريادة في أسواقها، فإذا توقفت المنظمة عن التكوين فقدت الريادة أما إن امنت الإدارة وأدركت أهمية التكوين الفعال حافظت على مكانتها في القمة بل فوق القمة، فالمنظمة المتميزة هي التي تهتم بالتكوين وتجعل منه فلسفة وثقافة، وهي تلك التي تربطه باستراتيجياتها وخططها وأهدافها.

إن بقاء العاملين في وظائفهم بصورة مستمرة وهم يعملون بوتيرة واحدة لا يضمن تحقيق الفعالية المنشودة، في ظل تحديات العولمة والمنافسة ومفاهيم الجودة الشاملة، لذا يجب أن تسعى المنظمة إلى إكسابهم المعارف وصقلهم بالمعلومات وتنميتهم بالمهارات المتعددة التي ترتبط بعملهم، وبن يتحقق ذلك إلا من خلال التكوين².

أولاً: مفهوم التكوين

أ. تعريف التكوين

تختلف تعريفات التكوين باختلاف وجهات نظر الكتاب إلى عملية التكوين، والجدول رقم (9) يقدم بعض

التعريفات:

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص435
² حسن عبد العزيز علي، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009، ص 136.

الجدول رقم(9): تجميعية لبعض تعاريف للتكوين

الكاتب	التعريف
المكتب الدولي للعمل(1987,BIT)*	مجموع الأنشطة التي تهدف أساسا إلى ضمان اكتساب قدرات التطبيق والمعارف والمواقف المطلوبة لشغل المنصب" ¹
(العبد، 1969) ²	مجموع الأنشطة لان طرق التكوين عديدة ضمان اكتساب لأن الهدف من التكوين هو إثراء تحكم العامل في الميادين النافعة من اجل ممارسة وظيفته. قدرات التطبيق وهي المعارف والمعارف العملية التي يجب على العامل ان يكون قادرا على تنفيذها ويتعلق الأمر هنا بمعرفة التجاوب. المعارف لأن التكوين يقود إلى استيعاب مفاهيم نظرية وقواعد ومصطلحات خاصة بمادة او بمهنة. المواقف لأن التكوين يمكن أن يؤثر في سلوكيات الفرد والجماعة في العمل لشغل منصب لأن التكوين المهني يجب ان يكون en phase مع الوظيفة التي يشغلها الشخص أو الوظيفة التي سيشغلها (نقل أو ترقية) كما أنه وسيلة لزيادة قابلية استخدام العمال.
(Kenny & Donnelly, 1992) ³	نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لانقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية
(كشواي، 2006) ⁴	يساعد الفرد على التأقلم مع أحوال العمل في الوظيفة الحالية والمستقبلية علاوة على ذلك يكسب الفرد المهارة الضرورية والمعرفة التي تساعد على العمل بفاعلية
(كشواي، 2006) ⁴	تلك العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات وإعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة
حسن عبد العزيز علي ⁵	نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والأفكار الجديدة وتغيير اتجاهاتهم، وتنمية مهاراتهم وصقل قدراتهم بالشكل الذي يؤدي الى زيادة معدلات أدائهم لمهام عملهم

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المراجع المذكورة

ومن التعاريف السابقة يمكن استخلاص ما يلي⁶:

- أن التكوين نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الاتصال لأفراد المنظمة.
- أنه اكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية.
- محاولة لتغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.

* Bureau International du Travail

¹ Hosdey Alain, Jacques Rogister, **formation en entreprise : les clés de réussite**, Edition pro-liege, Belgique, 2009, p12

² العبد صقر، القيادة الإدارية والتدريب في خدمة المدينة، مجلة الإدارة، العدد الثالث، ديسمبر 1969، ص 88.

³ Kenny, J & Donnelly E, **Manpower training and development**, Harras, London, 1992, P 8.

⁴ كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 118.

⁵ حسن عبد العزيز علي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

⁶ الصيرفي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري: المدربين والمتدربين وأساليب التدريب، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 18.

- إن التطوير يجب أن يتم بأسلوب التخطيط سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى القومي.
- إن التكوين عبارة عن نشاط مخطط يبذل بهدف إحداث تغييرات في المعارف والمهارات اللازمة لتنمية وصقل خبرات المتدربين لرفع مستوى الأداء ولتغيير سلوكهم واتجاهاتهم واهتماماتهم في الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع.

وترى الباحثة أن أي تعريف للتكوين يجب أن يأخذ بعين الاعتبار السياق الذي سيتم فيه التكوين والغرض من هذا التكوين، فإذا كان الغرض من التكوين لأسباب شخصية تتعلق بالفرد ولا دخل للمنظمة فيها فإنه يمكن تعريفه بأنه ذلك النشاط المخطط وفقاً لمراحل محددة يتولاه الفرد باحداث تغيير في معرفته وقدرته ومهارته. أما إذا تم التكوين في سياق تنظيمي تستفيد منه المنظمة والفرد فإنه يمكن اعطائه التعريف التالي هو ذلك النشاط المخطط وفقاً لمراحل محددة يقوده الفرد أو المنظمة باحداث تغيير في المعارف والقدرات والمهارات من أجل تحسين وتطوير الأداء الحالي أو الاستعداد لاداء وظائف مستقبلية.

ب. أهمية التكوين

أدى تزايد اعتماد كافة المنظمات على العنصر البشري في تحقيق أهدافها وغاياتها إلى تنامي أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في حياة تلك المنظمات وتطورها والذي بدوره يتوقف على مدى كفاءة العاملين والمهارات التي يتمتعون بها كمحصلة نهائية لتدريبهم واعدادهم إعداداً صحيحاً إذ يعد التكوين الشريان الذي يغذي كفاءة العاملين وينمي مهاراتهم.

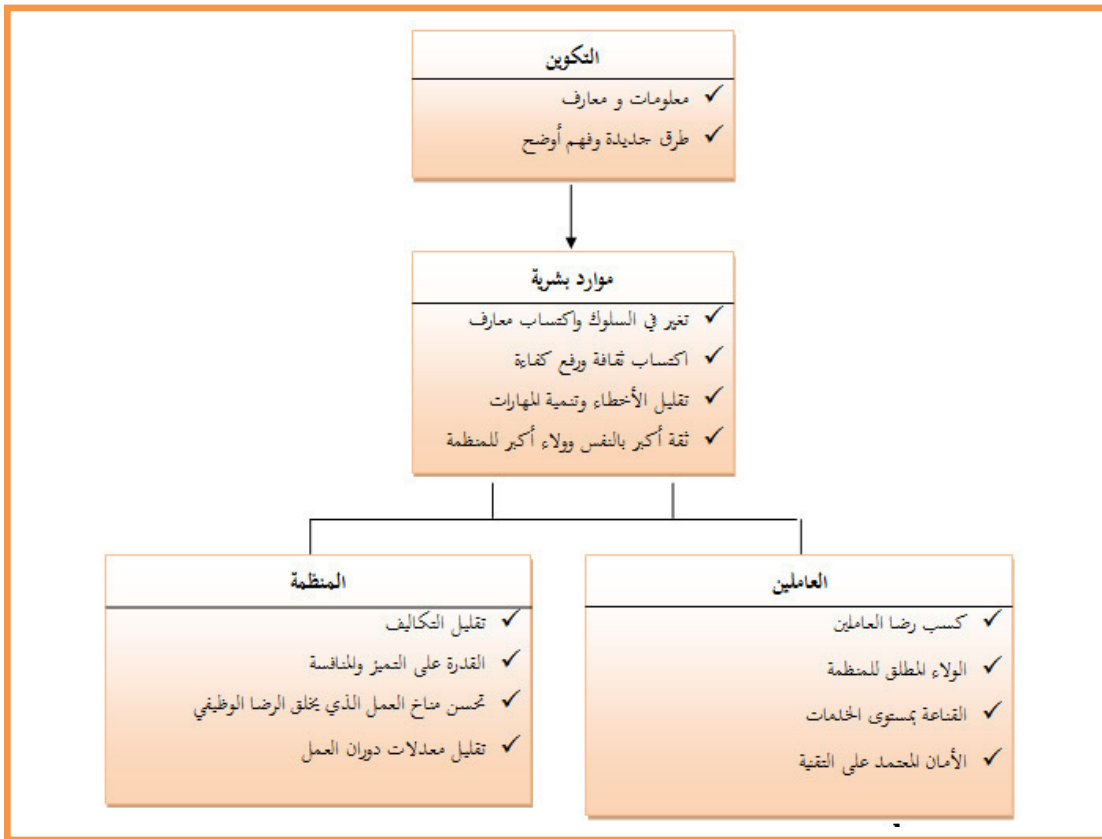
تبرز أهمية التكوين من عدة جوانب هي¹:

- التكوين صفة المنظمات الحديثة التي تسعى إلى التحديث في المجالات التقنية المرتبة.
- التكوين يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته مما يساهم في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد وزيادة الأمان الوظيفي.
- التكوين مهم لكافة العاملين.

الشكل رقم (11) يلخص أهمية التكوين بالنسبة للعاملين وللمنظمة كما توصل لذلك (الجميل قصي قحطان خليفة، 2004):

¹. هيثم حمود، السور مروان محمد، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 185.

الشكل رقم (11): أهمية التكوين للعاملين والمنظمة



المصدر: الجميلي قصي قحطان خليفة، الموارد البشرية في الفنادق، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 84.

نلاحظ من الشكل رقم (11) ان التكوين باعتباره عملية تلقي معلومات ومعارف أو طرق جديدة في العمل وفهم اوضح للمهام التي تقوم بها الموارد البشرية بالمنظمة، يهدف الى تغيير سلوك العاملين واكتسابهم معارف جديدة من أجل تقليل أخطاءهم وتنمية مهاراتهم واعطاءهم ثقة أكبر وولاء للمنظمة، لينتج في الأخير عن ممارسة التدريب نتائج تنظيمية هامة على أداء العاملين من خلال كسب رضاهم وولائهم وتحسين في اداؤهم للخدمة، وعلى أداء المنظمة من خلال تقليل التكاليف والتميز وتحسين مناخ العمل وتقليل معدل الدوران بالمنظمة.

ثانيا: مراحل عملية التكوين

تمر عملية التكوين بمراحل متتابعة ومتصلة ومكاملة بعضها لبعض، تبدأ بالتخطيط للتكوين وتنتهي بإدارة انتقال التعلّمات:

أ. **تخطيط وتحديد الاحتياجات للتكوين:** يمكن تعريف هذه الاحتياجات بأنها جملة التغيرات المطلوب احداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أداءهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والانتاج، وهي مرحلة التخطيط لتصميم برامج التكوين بهدف تنمية وتطوير قدرات ومهارات واتجاهات وسلوك

العاملين وذلك لمواجهة التغيرات الحالية المتوقعة في مجال الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.

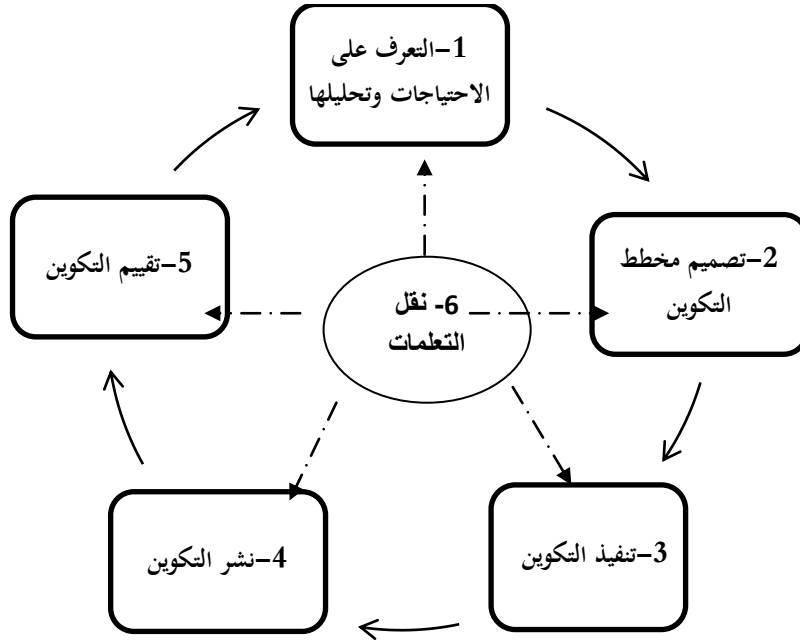
ب. **تصميم وتنفيذ برنامج التكوين:** ويقصد بهذه العملية تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التكويني حيث يؤدي تنفيذه الى تحقيق الاحتياجات التكوينية.

ت. **تنفيذ برنامج التكوين:** في هذه المرحلة يتم اخراج برنامج التكوين الى حيز الوجود، ويتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق والمكونين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج وكذلك نوع البرنامج.

ث. **تقييم التكوين:** كلمة تقييم هنا تهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التكوين لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة عاملها، ومن بين التعريفات ما أشار إليه Kirkpatrick بأنه عملية تهدف الى قياس فعالية وكفاءة خطة التكوين، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وابرار نواحي القوة والضعف فيها.¹

ج. **إدارة انتقال التعلّمات:** وهو النشاط الأخير الذي ينظر إليه على أنه مركزي في عملية التكوين وبالتالي من الضروري أخذه بعين الاعتبار عند كل مرحلة من مراحل هذه العملية.²

الشكل رقم(12): عملية التكوين



Source : Rivard Patrick, Martin Lauzier, **la gestion de la formation et du développement des ressources humaines**, presses de l'Université du Québec, 2013, p25 بتصرف

وتجدر الإشارة هنا الى أن الكفاءات في المنظمة تصبح معفاة تدريجيا وأن التغييرات تتطلب اكتساب مستمر لمعارف ومهارات وقدرات جديدة لذا فإن عملية التكوين يجب ان تسجل في حلقة مستمرة.

¹ عبد الكريم جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، 2016، ص20

² Rivard, P, op cit, p25

الفرع الثاني: أساليب وأنواع التكوين

كانت البديهية القديمة في إدارة الموارد البشرية تنص على انه "عندما تصبح الأوقات عصيبة، فانه يتم خفض النفقات وعلى راسها نفقات التكوين " وبناء على ذلك، وغالبا ما يتم تخفيض نفقات التكوين بشكل ملحوظ، الا ان الامور تغيرت لأن عددا متزايدا من المنظمات اعترفت أن التكوين ليس مجرد تكلفة بل هو استثمار في رأس المال البشري بها، وأن هذا الاستثمار يعود بالفائدة على المنظمة بأكملها.¹

الشكل رقم(13): موازنة تكاليف وعوائد التكوين



Source: Robert L. Mathis, John H. Jackson, Sean R . Valentine, Patricia Meglich, **Human Resource Management**, South-Western College Pub, 2010, p316 بتصرف

ويبين الشكل رقم(13) بعض التكاليف والفوائد التي قد تنجم عن التكوين، في حين أن بعض الفوائد (مثل التغيرات في المواقف) يصعب تحديدها، لتظل المقارنة بين التكاليف والمنافع المرتبطة بالتكوين أفضل طريقة لتحديد ما إذا كان التكوين فعالا من حيث التكلفة أم لا.

1. أساليب التكوين

أسلوب التكوين هو الطريقة التي بواسطتها تثقل التعليمات للمتكونين، فإذا صُنفت حسب عدد المتكونين فهي أساليب جماعية وفردية، وإذا صُنفت حسب أسلوب تنفيذها فهي ذات طابع نظري وعلمي وذاتي، وإذا صُنفت حسب

¹ Robert L. Mathis, John H. Jackson, Sean R . Valentine, Patricia Meglich, **Human Resource Management**, South-Western College Pub, 2010, p316

تطورها فهي أساليب قديمة وحديثة، وتبقى طريقة الاختيار وفقا للسبب الذي تم لأجله التكوين (الاحتياجات من التكوين).

وفي استعراضه لأساليب التكوين لخص (صادق اسماعيل، 2014) بعض الاساليب كالتالي:¹

أ. أساليب تعتمد في تنفيذها على المتكويين

• أساليب جماعية

يكون فيها التكوين على جماعة من المتكويين يختلف اعدادهم بحسب الامكانيات والبرنامج التكويني، وهي أكثر الأساليب شيوعا في معظم دول العالم حيث يتم فيها توظيف المناقشة والورشات التعليمية والندوات والمحاضرات وحلقات تمثيل الادوار وغيرها.

• الأساليب الفردية

تركز على الفرد وتستهدف اكسابه مهارات معينة لرفع مستوى ادائه، ويتم التكوين في مواقف فردية ومن صيغ هذا الاسلوب استخدام الحاسب الالي والتعليم المارمج والتكوين عن بعد والتكوين الافتراضي والتكوين أثناء العمل والمحاكاة.

ب. أساليب تعتمد في تنفيذها على الاسلوب نفسه

• اساليب ذات طابع نظري

وتشمل اسلوب المحاضرة وحلقات النقاش والندوات والبحوث، كل هذه الأساليب شائعة في الدول العربية.

• أسلوب التكوين العلمي

وتشمل الورش والزيارات الميدانية والرحلات ودراسة الحالة وتمثيل الدوار وقوافل التكوين والمحاكاة.

• أسلوب التكوين الذاتي والتقني

وتشمل التكوين عن بعد والتكوين بالحاسب الالي والتعليم المدمج والتكوين بالفيديو او التلفزيون أو التسجيل، والتكوين الافتراضي، والتكوين بالشبكة العنكبوتية.

كما قام (مقابلة محمد، 2011) بتصنيف اساليب التكوين الى أساليب قديمة وأساليب حديثة:²

ت. أساليب تكوين قديمة وحديثة

• أسلوب المحاضرة

يقوم فيه المكون بعرض نظري بهدف اعطاء معلومات ومفاهيم، ويعد هذا الاسلوب من أقدم الأساليب لما يمتاز به من كونه مريحا من حيث اعداد المتكويين وكذلك المرونة في استخدامه وسهولة تطبيقه.

¹ صادق اسماعيل محمد، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق اهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص21

² مقابلة محمد قاسم، التدريب والاساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص37

• أسلوب المناقشات

ويقصد به اجتماع مجموعة صغيرة من الأفراد، حيث يقومون بمناقشة موضوع أو مشكلة معينة، حيث يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والآراء والخبرات بين الأفراد المتناقشين، ويتم طرح الأسئلة والاجابة عليها بين المكون والمتكون وبين المتكويين.

• الندوة أو الحلقة الدراسية:

وتعني اجتماع مجموعة صغيرة من المتكويين لمناقشة مشكلة أو موضوع أو أكثر، ويقوم المكون بتوجيه وتسيير مجرى المناقشة من أجل الوصول الى استنتاجات. هذا الاسلوب يتطلب مكونا متمكنا يمتلك شخصية قيادية ولديه اطلاعا واسعا بموضوع المشكلة التي يتم مناقشتها.

• المؤتمرات

وتعني اجتماع مجموعة من الأفراد منظمات مختلفة تجمعهم اهتمامات مشتركة حول موضوع أو مشكلة معينة، حيث يقوم كل فرد باعداد وشرح جانب من الموضوع أو المكلة التي أعدها، وفي العادة يتم طرح أسئلة واستفسارات من الحضور.

• المناقشات الجماعية

في هذا الأسلوب يتم مناقشة وتداول الأفكار والمعلومات والآراء بين عدد من المتكويين حول موضوع معين وبإشراف وقيادة المكون، وفي هذا النوع من التكوين يقوم جميع المتكويين بالمناقشة وابداء وجهات نظرهم حول الموضوع أو المشكلة المطروحة للنقاش، حيث يعبر المتكون عن أفكاره ومعلوماته وخبراته حول الموضوع المطروح للنقاش ويكمن هدف المناقشة الجماعية في تجميع حصيلة المعلومات والأفكار والآراء والخبرات السابقة للمتكويين للوصول الى تحسين أو وضوح أفضل للمبادئ أو المفاهيم أو السياسات أو الاجراءات وبشكل عام فإن هدف حلقات النقاش الجماعية هو البحث عن اجابة لسؤال ما أو حل مشكلة معينة.

• دراسة الحالة

تتضمن دراسة الحالة اختبارا تفصيليا لوضع محدد قد يكون حقيقيا أو افتراضيا، ولكن بالضرورة أن يتم اختيار ذلك الموضوع بعناية. وفي دراسة الحالة ينمي المتكونون مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية ، والحالة عبارة عن تقدم للمتكون أو المتكويين مكتوبة ومرفقة بها بعض التفاصيل عن حيثيات المشكلة وخلفياتها، والمطلوب من المتكون قراءتها وتحديد تلك المكلة وأسبابها بهدف الوصول الى اقتراحات حياي تلك المشكلة.

• أسلوب الحساسية

في هذا الأسلوب يتم وضع المتكويين في مواقف بحيث يكون سلوك كل متكون في المجموعة عرضة للدراسة والتعليق عليها من طرف زملاءه المتكويين، ويتطلب هذا الأسلوب مدريا متمكنا من المور النفسية والسلوكية والاجتماعية ولديه خبرة كافية في تطبيق مثل هذا السلوب. ومن خلال هذا الأسلوب يتم تعليم المتكون من خلال دراسة تأثير سلوكه على غيره من الأفراد وتأثير سلوكياتهم عليه بحيث تكسبه مهارة التعامل والتواصل مع الاخرين.

• أسلوب العصف الذهني

يعتمد هذا الأسلوب على حرية الأفكار من خلال طرح المكون على المتكويين موضوعا ما أو مشكلة أو موقف أو سؤال ويطلب منهم توليد أو استنباط أكبر عدد من الفكار دون أية قيود ثم تدون هذه الأفكار وتناقش وتحلل حتى يتم التوصل الى حل أمثل. ويستخدم هذا الأسلوب بكثرة في توليد الأفكار والتشجيع على الابتكار، حيث يتم تقديم الموضوع أو المشكلة للمتكويين ويطلب منهم حلها ويتم تشجيعهم على طرح أفكارهم بكل حرية للوصول إلى أفكار أو حلول مناسبة.

• أسلوب التعليم المبرمج

هو طريقة للتعلم الذاتي ومن خلالها يتم اكساب المتدرب المعلومات والمهارات والمعارف والأفكار والمفاهيم اللازمة لتحقيق الأهداف من التكوين من خلال سلسلة من الخطوات التي تم ترتيبها بعناية واختبارها مسبقا، ويستجيب المتكونون بشكل ايجابي لكل خطوة من سلسلة الخطوات ويحصلون على معلومات مرتدة فورية عن صحة استجاباتهم قبل الانتقال الى الخطوة التالية.

توجد اساليب تكوين لا يمكن تطبيقها الا خارج القاعات، ومن هذه الأساليب :

• أسلوب الرحلات

يتطلب هذا الاسلوب من المتكويين رؤية ومشادة الأشياء والموضوعات التي تكونوا فيها كمورد نظري في قاعة التكوين، وبالتالي الهدف الأساسي من الرحلات هو ربط كل ما تعلمه المتكون نظريا بالجانب العملي التطبيقي ومشاهدته على أرض الواقع.

• أسلوب المشروعات التطبيقية

يشبه هذا الأسلوب التمارين ولكنه يعطي للمتدرب فرصة اكبر لعرض الفكار المبتكرة والخلاقة، حيث يقوم المكون بتحديد العمل أو المشروع المطلوب القيام به ويترك طريقة الوصول الى المتكون. والهدف من المشروعات التطبيقية هي اتاحة الفرصة للمتكون للتطبيق وبالتالي حصول المكون على المعرفة الكافية من مدى اكتساب المتكون المعرفة المتوفرة لديه ومعرفة تطبيقها.

• أسلوب التدريب عبر الأقمار الصناعية

هو أسلوب حديث يتم خلاله نقل النعلومات والافكار والمهارات باستخدام التقنيات الحديثة عبر الاقمار الصناعية، حيث يمكن طرح الأسئلة والاستفسارات مباشرة بين جميع الأطراف باستخدام الميكروفونات والكاميرات، وتزداد درجة نجاح برنامج التكوين عبر الأقمار الصناعية عندما يحضى بأعداد كبيرة من المشاهدين من اماكن بعيدة.

• أسلوب التكوين باستخدام الحاسب الالى

وهو اسلوب حديث ومتطور حيث يبدأ المتكون بكتابة مجموعة من الاسئلة التي يريد أن يستفسر عنها والتي يجب عليها الحاسب من خلال التشغيل بنظام خاص، ثم يقوم الحاسب بحصر مجموعة الأخطاء التي ارتكبها المتكون وكيفية تصحيحها.

• أسلوب التكوين باستخدام الأقراص الصلبة والانترنت

يحدث هذا الأسلوب بتفاعل المتكونين مع شبكة الانترنت، ويكون بشكل برامج مراسلة باستخدام البريد الالكتروني ويتضمن مجموعة من الجلسات اليومية ويتم خلالها تكليف المتكونين بواجبات يجب عليهم القيام بها، ثم تُناقش من طرف المتكونين، وتستخدم في هذا الأسلوب الأقراص الصلبة التي تحتوي على المادة التعليمية وتُشغل بالحاسب الالى والتدريب على محتواها.

2. انواع التكوين

من اجل تلبية احتياجات كل من المنظمات والأفراد ظهرت انواع عديدة من التكوين، تم تصنيفها حسب الهدف الذي ترمي إليه، صنفها (معمار صلاح، 2010) الى خمسة أنواع من حيث الهدف، من حيث المكان، من حيث الوقت، من حيث التفرغ، ومن حيث التخصص:¹

أ. من حيث التطبيق

- **تكوين نظري:** يعتمد على النظريات والمعلومات والمعارف بشكل اكبر من المهارات .
- **تكوين عملي:** يعتمد على المهارات والتطبيقات بشكل اكبر من المعارف والنظريات .

ب. من حيث المكان

• **داخل المنظمة :** اي يتم التكوين داخل المنظمة او مكان عمل المتكون، وهذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف وكذلك التزام المتدربين بالوقت والحضور ولكن بشرط وجود مكان مناسب للتكوين لتحقيق اهداف البرنامج التكويني.

¹ معمار صلاح صالح، التدريب الأسس والمبادئ، دبيونو للطباعة والنشر، 2010، ص23

• **خارج المنظمة** : اي يتم التكوين خارج المنظمة او مكان عمل المتكون، وهذا النوع مناسب في حالة عدم توفر مكان مناسب للمتكونين داخل مكان العمل ومفيد في تكوين القيادات والدورات التي تحتاج الى متطلبات خاصة.

ت. من حيث الوقت

• **قبل بداية العمل**: وهي برنامج الاعداد لوظيفة ما، وهذا الاعداد ممكن أن يكون عاما او خاصا ويمكن ان يكون في مقاعد الدراسة او من خلال المنظمات قبل التوظيف لاعداد المتكون لوظيفة ما او لعمل ما، وهو يتطلب مدة زمنية اكثر من برامج التكوين اثناء الخدمة.

• **التكوين المستمر لكل العاملين**: يطلق هذا النوع من التكوين بالتكوين اثناء الخدمة الذي يقدم للمتكونين في حالة انخفاض الاداء او ظهور مستجدات تتطلب التكوين، او حتى من باب تحفيز المكون و تجديد نشاطه ومراجعة معلوماته.

ث. من حيث التفرغ

• **اثناء العمل**: هذا النوع من التكوين يقدم المتكون في عمله ويقتصر فقط على ساعات بسيطة من التكوين اثناء الدوام الرسمي حتى لا يكون هناك اي خلل في العمل او قصور في الاداء .

• **خارج وقت العمل**: وهذا النوع من التكوين يتم في الفترة المسائية ان كان دوام المتكون في الفترة الصباحية، ويتم في حالة صعوبة تفرغ المتكون اثناء الدوام الرسمي.

ج. من حيث التخصص

الجدول التالي يوضح انواع للتكوين من حيث التخصص والمزايا والاثار المترتبة عليها:

الجدول رقم(10): أنواع التكوين من حيث التخصص

نوع التكوين	المزايا و الآثار المترتبة على التكوين
فني: تكوينات تتم في محددات وظيفة بعينها عادة ما تقدم داخل مكان العمل وخلال ساعات العمل عن طريق معلمين أو مشرفين متخصصين.	<ul style="list-style-type: none"> • يساعد على أداء المهام بدرجة عالية من الجودة . • يتحتم تكراره بشكل منتظم للحفاظ على المهارات المكتسبة حديثا. • يفضل دمجه بامتحان يعطي شهادة أو مؤهل .
نوعي : التكوين على مبادئ الجودة الشاملة، بالإضافة الى الادوات التقنية اللازمة للتطوير. يحتاج مثل هذا التكوين الى مكونين على درجة عالية من التخصص.	<ul style="list-style-type: none"> • يوفر اصلاحا سريعا للمشكلات الفردية والمشكلات على المدى البعيد كما يعود بالفائدة على المنظمة • يوصل فلسفة للتحسين العملي المستمر. • يتحتم الحفاظ عليه الى ما لا نهاية.
مهاري : المحاسبات المالية والتفكير الخلاق ومهارات التخاطب وتكنولوجيا المعلومات والمكاتبات ومهارات العرض العامة وتعدد المهارات واللغات والمقابلات والبيع وغيرها سواء اكان ذلك خارجيا ام داخليا.	<ul style="list-style-type: none"> • يستفيد جميع الموظفين من القاعدة العريضة للتكوين. • المعالجة العصبية عند استخدام المهارات امام الجمهور . • يحتاج الى فرص للتمرين لبناء الفاعلية والحفاظ عليها .
متخصص : التعليم للحصول على شهادات في المحاسبة مثلا والحقوق والبنوك والهندسة خارجيا سواء اكان ذلك كل الوقت ام بعض الوقت .	<ul style="list-style-type: none"> • يساعد على توفير المهارات الفردية ويكون قيمة الفرد وكذلك المنظمة. • يؤدي التخصص الى اختيار انتقائي افضل للتعيينات المستقبلية في المنظمة ويحتاج الى مجهود على مدى زمني طويل .
وظيفي : التعليم في مجالات التسويق والتخطيط وإدارة المبيعات والمشتريات وإدارة الموارد البشرية وغيرها خارجيا وعادة لا يحتاج مثل هذا النوع من التكوين الى تفرغ كبير .	<ul style="list-style-type: none"> • يؤدي التكوين الوظيفي في اغلب الاحيان الى اداء احسن والى نمو وظيفي افضل في المنظمة. • يتحتم ربطه بتعيينات العاملين. • عادة ما تتجاهل المنظمات مثل هذا النوع من التكوين عن خطأ و يتمنون الأفضل.
متعلق بالأنشطة : وهي مناهج من نوعية المهارات الخاصة وفيها يتعلم الأفراد من خلاله القيادة والعمل الجماعي بواسطة المشاركة في المهام البدنية مثل: تسلق الصخور .	<ul style="list-style-type: none"> • توفر وسائل فعالة لترابط الفريق وإعادة تنشيط قوة العمل. • يتعين الاضافة اليه والتنسيق مع تكوينات ادارية اكثر مباشرة و اتصالا بالعمل.
ادارة : توفر الخبرة والمعرفة في مجالات مثل الادارة الاستراتيجية وادارة التغيير بنفس التوجه المائل في معاهد الادارة سواء اكان ذلك خارجيا او داخليا.	<ul style="list-style-type: none"> • يتعرف المديرون من خلاله على مشكلات المنظمة الحقيقية ويعملون على حلها وتأسيس قيم جديدة . • تكون الاستفادة للطرفين في حالة التزام الدارسين .

المصدر: معمار صلاح صالح، التدريب الأسس والمبادئ، دبيونو للطباعة والنشر، عمان، 2010، ص24

ويضيف (أبو النصر مدحت، 2017) تصنيفات اخرى لأنواع التكوين هي: ¹

ح. التكوين التقليدي والتكوين الحديث

¹ أبو النصر مدحت محمد، التدريب عن بعد بوابتك الى لمستقبل أفضل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2017، ص51

- التكوين التقليدي هو القائم على لقاء المحاضرات من محاضر على المتكولين مع حد ادنى من فرص مشاركة لهم مع ندرة في استخدام وسائل واساليب اخرى .
- التكوين الحديث فهو عكس ذلك حيث المكون وليس المحاضر يستخدم اسلوب المحاضرة بشكل محدود ويعتمد اكثر على النقاش و الحوار وورش العمل ودراسة الحالات وعرض الافلام مع اتاحة فرص كبيرة للمتكولين للمشاركة.

خ. التكوين وفقا للهدف

ينقسم التكوين وفقا للهدف الى ثلاثة انواع هي كالاتي :

• اهداف عادية

التكوين هنا يساعد المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال التكوين العاملين بها على القيام بالمهام المطلوبة منهم بالصورة المطلوبة وفي الاستمرار بمعدلات الكفاءة والفاعلية المناسبة.

• اهداف حل المشاكل

التكوين هنا يساعد المنظمة على الكشف عن مشكلات محددة تعاني منها تحليلها وتصميم برامج تكوين بغرض حلها ومعالجتها .

• اهداف ابتكارية

التكوين هنا يساعد المنظمة على تحقيق نتائج غير مسبوقة وابتكارية بهدف رفع مستوى الاداء في المنظمة ودفعها نحو مجالات وافاق مستقبلية فائقة لم يسبق التوصل اليها.

د. التكوين حسب نوع الهدف

ايضا ينقسم التكوين الى ثلاثة انواع حسب نوع الهدف المراد تحقيقه من وراء تقديم هذه البرامج للتكوين للعاملين في المنظمة هي كالتالي :

• التكوين لتجديد المعلومات

وهو ما يسمى احيانا بالتكوين الانعاشي حيث يعطى المتكون معلومات جديدة عن مجالات العمل واساليبه ووسائله المتطورة الحديثة او تدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم .

• التكوين على المهارات

ويقصد به تحسين مهارات العاملين بما يساعدهم على تحقيق اداء افضل للمهام التي يقومون بها او لتدريبهم على اداء مهام جديدة مطلوب منهم القيام بها.

• التكوين السلوكي

التكوين السلوكي قد يطلق عليه التكوين الاتجاهات او التكوين على قيم و اخلاقيات العمل والادارة و يهدف هذا النوع من التكوين الى تغيير انماط السلوك السلبي الى انماط سلوك ايجابي وتغيير الاراء ووجهات النظر الخاطئة الى الصحيحة والى تدعيم الاتجاهات الايجابية والقيم والاخلاقيات لدى العاملين في المنظمة.

ذ. التكوين للترقية

يهدف التكوين للترقية كما هو واضح من اسمه اعداد وتاهيل العامل او الموظف الى الوظيفة الجديدة الاعلى والتي سيتم ترقبته اليها بمعنى ان تكوين الترقية يتم تقديمه للعامل او للموظف قبل تولي الوظيفة الاعلى لتحضيره و تاهيله لتولي هذه الوظيفة حتى تساعده على القيام بهذه الوظيفة الجديدة بنجاح.

ر . التكوين الالزامي والتكوين الاختياري

التكوين الالزامي هو تكوين اجباري وليس اختياري وهو المفروض على التلاميذ او الطلاب في المدارس او الجامعات او الخريجين او المفروض على العاملين في المنظمات وهذه الفئات ليس لديها حق رفض هذا التكوين الالزامي لانه جزء من المناهج التعليمية المقررة عليهم او انه جزء من عمليات اعداد و تاهيل العاملين في المنظمات، ومن امثلة التكوين الالزامي التكوين الميداني او العملي او الصيفي الذي يجب ان يحضره .

المبحث الثاني: تنمية الكفاءات في المنظمات

قبل التعرض لتنمية الكفاءات من اللازم التطرق لتنمية الموارد البشرية باعتبارها المجال الأوسع من جهة وأيضاً نظراً للخلط الذي عادة ما يحدث بين المفهومين في الكثير من الدراسات والأبحاث.

المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية

بينما حظي التكوين بكم هائل من الاهتمام في الادبيات الادارية وبتتبع هذه الادبيات حول تنمية الموارد البشرية نجد أنها تطورت مؤخرًا وأخذت تركز أكثر فأكثر على التنمية التي تخص كل الفئات في المنظمة دون استهداف فقط التنمية الادارية التي تخص فئة محددة دون غيرها، وهذا دليلًا على وعي المنظمات بأهمية تطوير قدرات كل العاملين بها لما له من أثر على نجاحها.

الفرع الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

اولاً: تعريف تنمية الموارد البشرية

لاقي مفهوم تنمية الموارد البشرية مؤخرًا الكثير من الاهتمام من قبل الكتاب والباحثين وهذا نتيجة لما أملهته البيئة الحالية للمنظمات، ومن اجل مواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تُلزم المنظمات بأن تمتلك دوماً موارد بشرية مجهزة بمعارف وقدرات ومهارات وخبرات تجعل المنظمة على استعداد للمنافسة، والجدول رقم (11) يقدم مجموعة من التعاريف:

الجدول رقم(11): تجميعية لبعض التعاريف لتنمية الموارد البشرية

الكاتب	التعريف
(عبوي زيد منير، يوسف عطاري، 2017) ¹	عملية زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية بغية رفع مستوى كفاءتها الانتاجية لأقصى حد ممكن
(جميل عبد الكريم، 2016) ²	مجموعة الأنشطة والاجراءات والبرامج التي تهدف الى تاهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي في عملهم.
(Kraiger, J P, Nuno R d, Sigmar M.2015) ³	التعلم المستمر وتنمية المهارات الآن وسيلة للحياة في المنظمات الحديثة. لتظل قادرة على المنافسة، يجب على المنظمات تضمن موظفيها يتعلم باستمرار وتتطور. أنشطة التكوين والتنمية تسمح المنظمات على التكيف، والتنافس، التفوق والابتكار، وإنتاج، تكون آمنة، وتحسين الخدمة والوصول إلى الأهداف ". التنمية الفعالة للموارد البشرية هي واحدة من أفضل الطرق التي بها يمكن للمنظمات تمييز نفسها في السوق.
(Holbeche, L. 2010) ⁴	التنمية لم تعد عبارة عن سلسلة من الترقيات بل هي القدرة على خلق تحديا، التنمية الفعلية تعتمد على احتياجات الفرد والوضع في عمله.
(Martin, J , 2010) ⁵	التنمية مصطلح عام يشمل جميع الأنشطة التعليمية والتدريبية والتنموية مع كل النوايا الرسمية* وغير الرسمية**
(Irvine, D., & Beard, C.1999) ⁶	يمكن تشبيه التنمية "بالنمو"، إلا أن هذا الأخير كثيرا ما يرتبط بالحصول على أكبر ويرتبط الأول بالحصول على أفضل أو أكثر حكمة.
(James E. Bartlett, 2008) ⁷	ضمن تنمية الموارد البشرية اثنين من المواضيع الأساسية هي (1) التعلم الفردي والتنظيمي و (2) الأداء الفردي والتنظيمي
(Earl,C; Frank M, 2010) ⁸	يجب أن ينظر إلى خطة التنمية فرد / فريق كما لو أنها عملية تحسين مستمر لا تنتهي أبدا.
(Mahapatro B. B, 2010) ⁹	تنمية الموارد البشرية هي المفتاح لتعزيز الاستخدام الفعال للمهارات الفكرية والتكنولوجية والمشاريع الموارد البشرية، على نحو متزايد يتم إعطاء أهمية أكبر ل"الأفراد" في المنظمة
(Grundy T, Laura B, 2003) ¹⁰	عملية تحويل الفرد (أو مجموعة) من مستوى واحد من القدرة إلى مستوى آخر.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع المذكورة.

من التعاريف السابقة وغيرها من التعاريف استخلصت الباحثة التعريف الاجرائي التالي:

¹ عبوي زيد منير ويوسف عطاري، الاتجاهات الادارية الحديثة في العمل الجماعي - فريق العمل، دار الخليج، عمان، 2017، ص137

² جميل عبد الكريم أحمد، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجندرية للنشر والتوزيع، 2016، ص121

³ Kraiger, K., Passmore, J., & dos Santos, N. R. Malvezzi, S. The Wiley Blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement. John Wiley & Sons. 2015

⁴ Holbeche, L., & Mayo, A. **Motivating people in lean organizations**. Taylor & Francis, 2009. p249

⁵ Martin, J. **Key concepts in human resource management**. Sage Publications, 2010. P100

* النوايا الرسمية لا ترتبط مباشرة بالنتائج الفعلية للتدخل، ولكن مع ذلك فهي تمثل الأسباب الهامة للقيام بهذا النشاط. على سبيل المثال، من خلال تمويل الموظف لنشاط التطوير الذاتي مختار الموظف فان ثقافة المنظمة يمكن أن تتغير، وجعل التنمية ذات الصلة تنظيميا أكثر قبولا، وجعل أيضا من السهل على إدارة التغيير وتحقيقه. لقد تغيرت خلال السنوات الأخيرة طبيعة فرص العمل والعقد النفسي مع توقع انخفاض العمالة على المدى الطويل وتوقع أكبر أن التنمية ستقدم للفرد والتي من شأنها أن تعزز أسواقها قيمتها كونها أكثر انتشارا.

** النوايا غير الرسمية (من وجهة نظر المنظمة) للتنمية في أن الموظفين هم عرضة لمصلحة أوسع في احتياجاتها الإنمائية من صاحب العمل (الذين هم أكثر عرضة للتركيز على احتياجات العمل / المنظمة الحالية).

⁶ Irvine, D., & Beard, C. **Management Training and Development: Problems, Paradoxes and Perspectives. Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations**, 1999, p. 351 -374 IN

Wilson, J. P. **Human resource development: learning & training for individuals & organizations**. Kogan Page Publishers.

⁷ James E. Bartlett, II **Instructional Technologies in Human Resource Development: Impact, Models, and Changes USA**, international journal of instructional technology and distance learning, 2008, 5(3), pp 51-65

⁸ Earl Carter and Frank McMahon, **Improving employee through workplace coaching a practical guide to performance management**, Kogan, 2005, p20

⁹ Mahapatro B. B, **Human resource management**, New Age International, New Delhi, 2010, p251

¹⁰ Tony Grundy , Laura Brown., **Value-based Human Resource Strategy: Developing your consultancy role**, Elsevier Butterworth-Heinemann Oxford, 2003, p227

تنمية الموارد البشرية هي العملية (يعني مستمرة) التي تتضمن مزيج من ممارسات وأنشطة الموارد البشرية داخل المنظمة بالإضافة لاستخدام البرامج التعليمية والتدريبية بهدف احداث تحسين وتطوير في قدرات ومهارات ومعارف العاملين لتمكينهم من تقديم أداءات حالية ومستقبلية أفضل و_كنتيجة لذلك_ لضمان تكييف وتفوق وتميز المنظمة في بيئتها.

ثانياً: الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية

أبرز الاسباب الكامنة وراء الحاجة الى تنمية الموارد البشرية ما يلي:¹

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات،
- توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحدد لهم.
- تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية أو تحضيرهم عدة وعدداً، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المنظمات في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات لمواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.
- ظاهرتي التقليل وإعادة الهيكلة فرضتا على المنظمات تدريب موظفيها وعمالها ومدعمهم بالمهارات والقدرات التي تمكنهم من مواجهة أعباء المسؤوليات الجديدة التي سوف توكل إليهم.
- التنوع والتعدد الثقافي للموارد البشرية داخل المنظمة الواحدة يشكل المحطة الأولى التي دفعت بإدارة الموارد البشرية إلى المبادرة لإعداد البرنامج والحلقات التدريبية، وذلك بهدف الاستفادة بقدر الإمكان من حسنات هذا التنوع والتعدد الثقافي، والتي أبرزها التفوق التنافسي (وسهولة الدخول من خلال التنوع والتعدد إلى تجمعات استهلاكية متنوعة في الأسواق).

بينما تشكل شيخوخة الموارد البشرية العاملة المحطة الثانية التي سارعت لإيجاد الحاجة إلى التكوين (كون هذا الأخير يساعد الأفراد الذين بلغوا سناً متقدمة، من التسلح مجدداً بمهارات وقدرات ومعارف قد تمكنهم من مواكبة التطور التكنولوجي والتطور المهني معاً).

الفرع الثاني: أهداف تنمية الموارد البشرية

¹. يرقى حسين، مرجع سبق ذكره، ص

- يمكن إجمال أهداف تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية:¹
- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري وفي العلاقة الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
 - تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتببات.
 - يسعى نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمؤسسة من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.
 - الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلانية في العمل.
 - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحفيزه بشكل يدفعه نحو بذل أقصى جهد.
 - إحساس الموظفين بعدالة ما يحصلون عليه من أدوار مقارنة بنظائرهم في المنظمة.
 - تعيين قوة العمل والاحتفاظ بها في حالة جيدة.

ولمناخ تنمية الموارد البشرية خصائص هي:²

- الميل على جميع المستويات وخاصة الإدارة العليا لعلاج الناس وأهم الموارد.
- الإدراك أن تنمية الكفاءات في الموظفين هو وظيفة كل مدير / مشرف.
- الإيمان في قدرة الناس على تغيير واكتساب كفاءات جديدة أي مرحلة من مراحل الحياة.
- تميل إلى أن تكون مفتوحة في مجال الاتصالات.
- وهناك اتجاه لتشجيع المخاطرة.
- الميل إلى مساعدة الموظفين التعرف على مواطن القوة والضعف فيها.
- هناك اتجاه من جانب الموظفين أن تكون مفيدة عموماً لبعضها البعض والتعاون.
- روح الفريق.
- مناخ عام من الثقة.

الفرع الثالث: آليات تنمية الموارد البشرية

أعطت أبعاد ومكونات والنظم الفرعية لتنمية الموارد البشرية شيئاً من القلق الذي ساور مختلف المفكرين والمهنيين بطرق مختلفة حسب وجهة نظر كل واحد منهم، وحسب³ (Mahapatra, B. B, 2010) فإن آليات تنمية

¹ الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 13.

² Mahapatra, B. B. *Human Resource Management*. New Age International (P) Ltd., Publishers. 2010.p261

³ Mahapatra, B. B. op cit, p264

الموارد البشرية هي: تقييم الأداء، والتخطيط الوظيفي، والتكوين، والتدريب المرافق للأداء، والتطوير التنظيمي ورعاية الموظف، والمكافآت، وجودة حياة العمل ونظم معلومات الموارد البشرية.

• **تقييم الأداء:** تقييم الأداء هو نظام منظم ورسمي يقارن أداء العاملين بالمعايير المعمول بها، ويساعد تقييم الاداء في تحديد استمرار العمل والترقية والنقل، والمكافآت، ودفع العلاوات، كما يسمح بتحسين الاتصالات بين المديرين والموظفين. ولتقييم الاداء الفعلي وثائق تصبح جزءا من سجلات العاملين الدائم، ويمكن أن تؤثر إلى حد كبير على حياتهم الوظيفية.

مراحل عملية تقييم الأداء هي وضع معايير للأداء، توصيل المعايير للعاملين، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة.

• **تخطيط المسار الوظيفي:** بيئة الأعمال اليوم تنافسية ومعقدة تتميز بغموض وعدم اليقين بشأن التطوير الوظيفي للعاملين في المنظمات، ففي وقت سابق كان يتمتع الموظفون بالأمن الوظيفي من خلال العقد النفسي بين الموظف وصاحب العمل مما نتج عنه الولاء والإخلاص للمنظمة. أما الآن وعلى النقيض، تخطيط المسار الوظيفي للعاملين صعب للغاية.

تخطيط المسار الوظيفي هو عملية مستمرة يحدد فيها الفرد أهدافه المهنية، والوسائل اللازمة لتحقيقها، اما التطوير الوظيفي هو النهج الرسمي التي تستخدمه المنظمة لضمان أن العاملين فيها من ذوي المؤهلات والخبرات المناسبة والمتاحة عند الحاجة. والتطوير الوظيفي الرسمي هام للحفاظ على قوة عاملة ملتزمة وذات دوافع. من اهم أدوات التطوير الوظيفي، والتي تم تحديدها خلال التخطيط الوظيفي تشمل أنواع مختلفة من التدريب وتطبيق تقنيات التطوير التنظيمي.

• **التدوير الوظيفي:** يعني التدوير الوظيفي نقل العاملين من وظيفة إلى أخرى دون أي تغيير جوهري في طبيعة الوظيفة، وهذا على اعتبار ان العاملين يمكنهم القيام بالوظائف المماثلة في طبيعتها. ميزة التناوب الوظيفي انه ينقص من الملل ويوسع معارف ومهارات العاملين وبالتالي يزيد من كفاءاتهم في عدة وظائف بدلا من واحد فقط. ومع ذلك، يجب توخي الحذر عند نقل الأشخاص في كثير من الأحيان من وظيفة إلى وظيفة أخرى لانه قد يكون سبب انقطاع أو شعور العاملين الموظف بالاغتراب في وظائف جديدة.

• **حلقات الجودة:** حلقات الجودة هي جماعة صغيرة من العاملين تخصص جزء من الوقت لكشف وتحليل وحل المشاكل المتصلة بالجودة في حدود مسؤولياتهم¹. وتشمل الأهداف الرئيسية لمراقبة الجودة تحسين الاستخدام الفعال للموارد البشرية وتحسين جودة المنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف، ورضا العمال نتيجة مشاركتهم،

¹ صادق سعد، ادارة المشروعات، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص300

وتحسين معنويات العاملين، وتحسين المهارات الإشرافية والقيادية، حل المشاكل في بيئة العمل، وحل الصراع، والأهم من ذلك الاستفادة من الإبداع لدى العاملين.¹

وتتمثل أهداف دوائر الجودة في تطوير وتعزيز واستخدام إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، تحسين المهارات الإشرافية.

• **نظام المكافآت:** هو مجموعة معقدة من الحوافز الرسمية وغير الرسمية التي تعطي أشكال مختلفة من الأجر أو التعويضات.

• **التطوير التنظيمي:** التطوير التنظيمي هو جهد شمولي مخطط يهدف الى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، عن طريق تغيير عمليات الهياكل التنظيمية وذلك في سبيل تطوير الموارد البرية والمادية وتحقيق الأهداف التنظيمية.²

ويشمل التطوير التنظيمي برنامج بناء الفريق، والحساسية بين الموظفين، وضوح الأدوار، كما تشمل أنشطة التطوير التنظيمي: إدارة التغيير، وبناء الفريق، والمنظمة المتعلمة، التطوير الإداري، وجودة حياة العمل، الإدارة بالأهداف، والتخطيط الاستراتيجي، والإدارة التشاركية. إعادة الهيكلة التنظيمية، وإعادة تصميم الوظائف، الإثراء الوظيفي، والمركزية مقابل اللامركزية، والتغيرات في هيكل المكافآت بالمنظمة، عملية التشاور، والتنمية التنفيذية، والبحث العملي، وأكثر من ذلك.³

• **تخطيط الموارد البشرية:** تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي من خلالها الإدارة تحدد كيف يجب أن تتحرك المنظمة من موقف القوى العاملة الحالي الى موقف القوى العاملة المطلوبة.⁴ من خلال التخطيط، تسعى الإدارة ليكون لديها العدد الصحيح والأنواع الصحيحة من الناس، في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب، والقيام بالأشياء التي تؤدي إلى حصول كل من المنظمة والافراد على أقصى المنافع على المدى الطويل. أهداف تخطيط الموارد البشرية هي لضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الحالية بالمنظمة، لتقييم أو توقع متطلبات المهارة في المستقبل، لتوفير تدابير الرقابة لضمان توفير الموارد اللازمة كما عند الحاجة.

• **الاستقطاب والاختيار والتعيين:** وتتألف عملية التوظيف من ثلاثة أنشطة: الاستقطاب والاختيار، والتوجيه. ومن المهم أن كل خطوة من عملية التوظيف تدار بعناية. ينبغي أن تركز عملية التوظيف على جذب المرشحين المؤهلين داخليا و / أو خارجيا.

• **جودة حياة العمل (QWL):** إن الظروف التي يعيش ويعمل في ظلها العاملين هي أحد العوامل الهامة التي تؤثر على رضاهم أو خلاف ذلك، وبالتالي الرضا الوظيفي.

¹ Mahapatra, B. B. *op cit*, p266

² السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص24

³ Mahapatra, B. B. *op cit*, p267

⁴ *IBID*

ويضيف (Christensen, Ralph, 2006) الآليات التالية:¹

• التخطيط للتعاقد الوظيفي (التخطيط للخلافة)

فما هي العلاقة بين الحاجة إلى التخطيط للخلافة والاحتياجات الحقيقية للمنظمات ؟ " التخطيط للخلافة يضمن للمنظمة -إذا ما رغبت في التحرك في مجال أعمال جديد- أن لديها القادة الجدد الذين سوف يوجهونها الى تلك الساحات الجديدة، **وانها تملك بركة من القادة قادرين على بذل المزيد من الجهد** ليس فقط بتخفيض التكاليف- وإنما من اجل نمو الأعمال، وأن تمتلك قيادة لها منظور خارجي يركز على السوق.

المطلب الثاني: تنمية الكفاءات بالمنظمات

بعد أن ظهر نموذج الكفاءة في اواخر القرن الماضي، أخذ هذا النموذج مكانته في المنظمات واندمج في أنشطة وممارسات ادارة الموارد البشرية حتى أنه أصبح أداة لتوجيهها، وتنمية الكفاءات في اطار نموذج الكفاءات نالت النصيب الأوفر من الاهتمام في الأدبيات الادارية ولدى المنظمات.

الفرع الأول: مفهوم تنمية الكفاءات ومسئوليتها

أولاً: مفهوم تنمية الكفاءات

أحاط مفهوم تنمية الكفاءات الكثير من عدم الوضوح بين الكتاب والباحثين وفي الدراسات النظرية والتجريبية نتيجة لخلطه عادة بمفهوم تنمية الموارد البشرية.

1. تعريف تنمية الكفاءات وسبب الاهتمام بها

أ- تعريف تنمية الكفاءات

تشير تنمية الموارد البشرية الى الأنشطة التي **تحدد** الاحتياجات من التكوين في مختلف فئات العاملين، وتطوير برامج التكوين وتقييمها بحيث تمكن هذه الأنشطة العاملين من اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لتحسين الأداء أو الوصول إلى وظائف تنطوي على قدر أكبر من المسؤولية²،

اما تنمية الكفاءات تشير لأنشطة التعلم اللازمة التي يمكن أن تزيد من الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدرتهم على أداء المهام المطلوبة منهم من خلال تحسين معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، وبالتالي تنمية الكفاءات تسمح بتكليف كفاءات العاملين مع البيئة الخارجية والداخلية ومع الاهداف التي حددتها المنظمة.

¹ Christensen, Ralph, **Roadmap to strategic HR : turning a great idea into a business reality**, AMACOM American Management Association, New York, 2006, p166

² Belanger, L., BENADOU, C., BERGERON, J., FOUCHER, R., & PETIT, A. **Gestion stratégique et opérationnelle des Ressources humaines**. Québec, Gaëtan Morin, 1993, p 7

وبناء على أعمال (Forrier, Sels and Stynen, 2009)¹ تحدد تنمية الكفاءات على النحو التالي: "سمة هامة من سمات إدارة الكفاءات تشمل جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والعاملين للحفاظ أو تحسين التعلم الوظيفي للعاملين وكفاءاتهم المهنية.

ومما سبق استخلصت الباحثة التعريف الاجرائي التالي لتنمية الكفاءات:

تنمية الكفاءات هي جميع عمليات التعلم المقصودة وغير المقصودة التي تستهدف بها المنظمة كفاءات محددة لدى العاملين بها بغرض احداث تغيير وتطوير ايجابي لدى الأفراد والجماعات لأداء مهام حالية او مستقبلية حتى تتمكن المنظمة من بلوغ اهدافها وموجهة التغييرات.

ب. سبب الاهتمام بتنمية الكفاءات

الا ان معظم الدراسات قد اختزلت تنمية الكفاءات في التكوين والتعليم الرسمي، وبالتالي تجاهلت ممارسات الموارد البشرية الأخرى التي قد تحفز تنمية الكفاءات (Nybo، 2004)، ومع ذلك، التعلم على رأس العمل وإدارة الحياة الوظيفية* هي أهم ممارسات ادارة الموارد البشرية في تنمية كفاءات العاملين وبالتالي فهي لا تقل أهمية في عملية تنمية الكفاءات عن التكوين والتعليم الرسمي.²

ومهمى كانت الممارسات فإنه على الإدارة اكتشاف أشكالاً للتعديل من أجل الحفاظ على السير الجيد للفرق، وفي هذا الإطار توجد عدة ممارسات دعم (Chaminade, 2004) كمضاعفة مقابلات التقييم الفردية أو coaching، كما أن بعض المنظمات كثيراً ما تستخدم رافعة الأجور لتشجيع انخراط الأفراد من أجل تحسين كفاءاتهم، كما يمكن اللجوء أيضاً إلى إدارة المعرفة التي تسمح بالحصول على ميزة تنافسية للمنظمة، وكما يمكن البحث على تطوير ممارسات إدماج كفاءات العاملين الجدد من أجل تقليص أجال تعلمهم، وأيضاً يمكن اللجوء إلى العمل بمنطق التحسيس بالجودة نظراً لفائدتها بالنسبة لكل الفاعلين في المنظمة فتسري بالتالي ثقافة التحسين المستمر والتعاون والاستعداد لحل المشاكل وتنمية الإبداع والابتكار.³

2. القيمة المضافة لتنمية الكفاءات

تحتاج بعض المنظمات إلى أفراد مؤهلين لا تجددهم بالضرورة في سوق العمل وهي بهذا مضطرة لوضع ممارسات لتنمية كفاءات أفرادها⁴، وعلى الرغم من أن هذا الهدف واضح وجلي في أغلب المنظمات إلا أن تنمية

¹ De Vos, Ans, Sara De Hauw, and I. Willemase, Competency development in organizations: building an integrative model through a qualitative study, Vlerick Leuven Gent Management School, 2011.1
https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/325227/2/vlgms-wp-2011-01.pdf

* استخدمت ادارة الحياة الوظيفية كأحد أبعاد تنمية الكفاءات في دراسة الحالة.

² De Vos, Ans, et. Al, *op cit*.

³ Jacquet Stéphane, Manager les compétences: approches, enjeux et développements, 27 janvier 2010
http://www.anact.fr/web/dossiers/travail_developpement_des_personnes

⁴ le developpement des competences,

الكفاءات تطرح التساؤل حول التكوين الداخلي أو الخارجي وخيبة الأمل التي قد تحدث نتيجة الأثر الضعيف لتكوين ما. و بعيدا عن مخططات التكوين وعن تنفيذها وعن الأشخاص المسؤولين عليها، فإن أغلب المنظمات تقوم بتنمية كفاءات أفرادها بإتباع بعض الممارسات في العمل دون أن تكون واعية أن هذه الممارسات لها أثر ذو دلالة على تنمية الكفاءات، ومن الأمثلة على ذلك نجد تبادل الخبرات والتجارب بين مجموعات الأفراد والملتقيات السنوية أو ممارسات الإدارة بالمشاركة كلها تسمح بتنمية فعالة للكفاءات.

أ. القيمة المضافة للعاملين

تحدث القيمة المضافة لتنمية كفاءات العاملين بالعديد من الطرق:¹

- أداء أفضل للعمل
- يزيد الرضا الوظيفي.
- احتمال الترقية.
- تنتج سجل حافل كأساس لتقديم طلب للحصول على وظائف أفضل في أخرى (وربما أكثر جاذبية) المنظمات.
- يقلل من الإجهاد.
- يقلل من الوقت أثناء العمل.
- الراتب و / أو المكافآت المرتفعة
- قاعدة أسلم لجذب المزيد من الفرص التنموية (مثل دورات الإدارة العامة أو MBA).

ب. القيمة المضافة للمنظمة

- أفضل أداء في الأدوار الحالية
- بناء تجمع أكبر من المواهب (الذين من الصعب العثور عليهم)
- الحفاظ على رضا العاملين
- أفضل استبقاء للعاملين الرئيسيين
- جذب المجندين من ذوي الكفاءات العالية، من خلال التزام حقيقي للاستثمار في التنمية الفردية

3. المستويات التي يجب أن تشملها تنمية الكفاءات

التنمية المستمرة للكفاءات تعبر مختلف المستويات للكفاءات في المنظمة من الفرد الى الفرق الى المستوى

التنظيمي ككل:¹

http://www.lamicrofinance.org/ressources_centers/ressourceshumaines/ledeveloppementdescompetences

¹ Grundy, Tony, and Laura Brown. Value-based human resource strategy: developing your consultancy role. Routledge, 2003, p225

أ- تنمية الكفاءات الفردية: ويكون ذلك من خلال

- الملائمة بين الأهداف الشخصية للفرد وأهداف المنظمة

- إعطاء قيمة valorisation لقوته وقدراته أي درجة تحكمه في النشاط

ب- تنمية كفاءات الفريق للحصول على adhésion الجميع بالنسبة لرسالة وأهداف المنظمة

- إعطاء قيمة أفضل les complémentarités بالنسبة لمجموع الأنشطة التي يجب القيام بها في إطار الفريق

- توضيح قواعد اللعبة من أجل تحبيب تغذية عكسية مستمرة.

ت- تنمية المنظمة

منظمة القرن الحادي والعشرون هي منظمة متعلمة لأن المنظمة ذات الأداء عليها أن تحدد أهدافا ملموسة فيما يخص تنمية الكفاءات كون أن أغلب المؤسسات تكتفي بأهداف كمية يمكن قياسها والتي عادة ما تكون مالية. بينما كما هو معروف فالأهداف المالية يمكن بلوغها في المدى القصير دون الحاجة لتنمية الكفاءات. في حين أنه في المدى الطويل لا يمكن أن يحدث نفس الشيء، وخلف المنظمة المتعلمة تختبئ ثقافة مؤسسة تتجه نحو الاستدامة la pérennité مع الاحترام الحقيقي للإنسان لأن قيمة العمل استعادت مكانتها الفعلية وذلك ما يسمح بالمشاركة في هذه المقاربة الإنسانية.²

ثانيا: مسؤولية تنمية الكفاءات في المنظمة

1. تنمية الكفاءات قضية إدارة

هل تشارك الإدارة العليا شخصا في قضايا تنمية الكفاءات والتعلم؟ تقليديا فقد كان كافيا لتفويض هذه القضايا إلى المتخصصين الذين لديهم ثقة الإدارة العليا، ويمكن مقارنة ذلك بالطريقة التي أعطيت للمتخصصين في الكمبيوتر لرعاية قضايا تكنولوجيا المعلومات في المنظمة. إلا أن التطورات تتطلب مشاركة الإدارة العليا حيث يجب أن تشكل جزءا لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي بحيث يتم التعامل مع قضايا الأعمال والتكنولوجيا والأفراد أو الكفاءات معا. وكما لاحظ³ (Howard, 1993) أن البيئة التنافسية القديمة تتميز بالاستقرار - المنتجات المعمرة، والاحتياجات غير المتغيرة للعملاء، والأسواق الوطنية والإقليمية المحددة بوضوح - في مثل تلك البيئة كانت الميزة التنافسية الرئيسية هي اختيار المنظمة المكان الذي تتنافس فيه، أما في بيئة الأعمال اليوم التي شكلتها الأسواق المجزأة، وتسارع دورات حياة المنتج والمنافسة العالمية، فإن الميزة التنافسية للمنظمة هي أين تنافس وكيف تنافس.

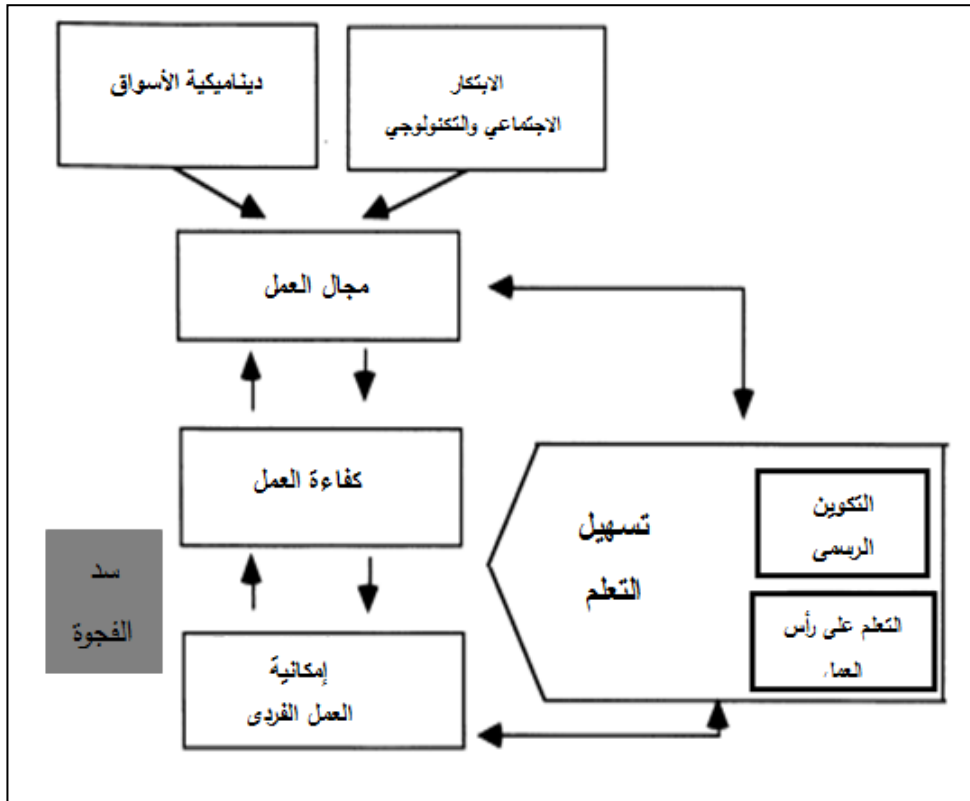
¹ Crawford, J. K., & Cabanis-Brewin, J. Optimizing human capital with a strategic project office: select, train, measure, and reward people for organization success, CRC Press, 2005, p76

² Held Daniel et Jean-Marc Riss, le développement des compétences au service de l'organisation apprenante, in Employeur suisse, n 13, 1998, p-p.1-7

³ Docherty, P., & Nyhan, B. Understanding Industry in Transition. Human Competence and Business Development, Springer-Verlag London Limited, 1997, p4

ان جوهر الاستراتيجية ليس الهيكل، ولا هو منتجات المنظمة والأسواق، ولكن ديناميات سلوكها، ويخلص (Howard, 1993) إلى أنه يجب أن يكون هناك تحول في كيفية إدراك المديرين لأدوارهم، ليصبحوا أقل من "المخططين" و"المراقبين" و"صناع القرار" وأكثر من "المصممين" - وهذا بخلقهم وتصميمهم السياق التنظيمي الذي من شأنه أن يحفز التزام وتعلم وإبداع العاملين في منظماتهم. ويبين الشكل رقم (17) كيف يتم النظر في قضية تنمية الكفاءات التي تواجه الإدارة:

- يتكون مجال العمل من مطالب العمل والمهام التي تواجه المنظمة وأعضائها، وهذا يشمل كل المطالب من مختلف الجهات الفاعلة في السوق ونطاق العمل أو درجات الحرية التي تحددها الهياكل القائمة والنظم والقواعد القانونية.
 - في حين يتأثر محتوى مجال العمل دوماً بطلبات السوق والتغيرات في الهياكل الاجتماعية والتكنولوجية، وقد تتبع متطلبات السوق من العملاء والموردين والمنافسين ووكالات المراقبة المختلفة.
- الشكل رقم (14): قضية تنمية الكفاءات في المنظمة



Source : Docherty, P., & Nyhan, B. Understanding Industry in Transition. Human Competence and Business

Development, Springer-Verlag London Limited, 1997, p4 بتصرف

- من أجل التعامل مع مجال العمل الذي يتغير باستمرار، يحتاج العاملون اليوم إلى فهم هذا المجال باعتباره نظاماً متكاملًا، ويستتبع ذلك بالقدرة على تفسير الأحداث والتكيف واتخاذ الأحكام التي تستند _ على سبيل المثال _ إلى دراسة مشتركة لعوامل التكنولوجيا والأعمال وضمان الجودة.
- إن "كفاءة العمل" المطلوبة للتعامل مع مجال العمل لها طابع معقد يجمع بين المهارات المختلفة المرتبطة بالفهم والتعلم والممارسة.

النقطة الأساسية هي أن التغييرات المستمرة والمطالب والإمكانيات داخل مجال العمل تتطلب استجابة من جانب الفرد من حيث تنمية وتكييف كفاءاته في العمل، كما أن كل فرد في المنظمة يمتلك القدرة على العمل ويحتاج إلى أن يشارك بنشاط في عملية اكتساب الكفاءة في العمل، ومن جهتها يجب على المنظمة (الإدارة) توفير الظروف التي تسهل التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي "سد الفجوة" بين قدرة الأفراد على التصرف وكفاءتهم في العمل، ويمكن أن تشمل هذه الشروط كلا من نظام التدريب الرسمي داخل المنظمة ومرافق التعلم أثناء العمل التي تكون جزءاً لا يتجزأ من سمات حالة الأفراد في العمل مثل تصميم الوظائف وتنظيم العمل والتخطيط والإدارة ونظم المتابعة، ونظم الحوافز والمكافآت، وينبغي إيلاء اهتمام خاص للتعلم الوظيفي في هذا السياق حيث يجب على الجزء الرئيسي من تعلم الأفراد في العمل.

عندما شارك (Percy Bamevik) الرئيس التنفيذي لشركة (ABB) Brown Boveri في مؤتمر "العمل والحياة في المرحلة الانتقالية" التي نظمها صندوق بيئة العمل السويدية جنباً إلى جنب مع منظمة العمل الدولية في ستوكهولم في عام 1991، أعلن أن ABB من أجل مواجهة المنافسة في السوق في المستقبل اضطرت إلى إعادة تصميم منظماتها للحصول على ناس ملتزمين ومسؤولين عن عملية الإنتاج، لقد كانت هياكل المراقبة الإدارية على مستوى المصنع في تغيير جذري والنقطة الأساسية هي أن تغييرات السوق _ نظراً لتغير متطلبات العملاء _ يجب استيعابها في عملية الإنتاج وليس في وزارة التخطيط.

إن هذا التغيير يتطلب على حد سواء معرفة أوسع وأكثر تخصصاً من عمال الإنتاج وتنظيم أكثر تكاملاً عمودياً وأفقياً، وكما قدم Bamevik، فقد أظهرت النتائج أن العملاء هم أكثر حساسية للكيفية التي يعاملون بها من قبل المنظمة التي يتعاملون معها، والكفاءات التي ينميها الأفراد والجماعات معا في عملية الإنتاج هي من القيم الأساسية لهذه العملية.

2. استراتيجيات الإدارة لتنمية الكفاءات

المنظمات التي تتميز ادارتها بانها تهتم بتنمية الكفاءات هي منظمة التزمت بتنمية الكفاءات بها منذ البداية عند صياغة رؤيتها، ثم تجسيد مهمة تنمية الكفاءات من طرف الادارة العليا التي تتولى مهمة نشر ثقافة تنمية الكفاءات من المستويات العليا الى المستويات الدنيا في المنظمة.

الاستراتيجيات والمواقف أو النماذج التي تميز اهتمام الإدارة بقضايا الكفاءات الموجودة بها¹

- تعرف الإدارة على احتياجاتها من تنمية الكفاءات

سوف يكون ذو صلة بقوة برؤيتها وتقييمها للطلب والفرص المتاحة للمنظمة في السوق، يجب أيضا أن ينظر إلى هذه المطالب والفرص والحكم عليها من منظور الكفاءة بشكل استباقي وليس رد فعل لأنه هناك خطر كبير إذا جاءت استجابات المنظمة متأخرة جدا وبالتالي فمن الضروري أن تسعى إلى ممارسة أكبر قدر من التأثير الممكنة على التطورات في السوق. لذا من المهم أن يكون لدى المنظمة القدرة على تحديد وتفسير الإشارات الضعيفة في البيئة وتشكيل الرؤية المستقبلية المرغوبة لها وطبعا كل هذا يجب أن يكون على شكل عملية مستمرة.

- قدرة الإدارة على توصيل الأفكار والرؤية

الالتزام بتنمية الكفاءات يجب أن يتبع بشكل طبيعي من خلال سلسلة هرمية كاملة من الإدارة العليا حتى الى العاملين في المستويات الدنيا بالمنظمة. يجب على جميع أعضاء المنظمة بالمسؤولية ليس فقط لمهام العمل الخاصة بهم ولكن للمنظمة ككل، وهذا الشرط هو المؤشر الوحيد السليم لتكامل الأعمال وتنمية الكفاءات في المنظمة، فوي هذه المرحلة أصبح التكامل جزءا من الثقافة التنظيمية.

- التزام الأفراد في المنظمة

يجب ان يكون لدى الأفراد في المنظمة التزام للتنمية الشخصية الخاصة بهم، وبالمقابل يجب أن تُوفر لهم الفرص لتحقيق هذه التنمية كأن نتاح لهم الفرصة لفهم المتطلبات والشروط اللازمة لنجاح المنظمة وخاصة فيما يتعلق بمساهمات إدارتهم أو وحدتهم وإسهاماتهم الخاصة داخل وحداتهم. وينبغي ألا تقتصر فرص التعلم على التكوين الرسمي ولكن يمكن أن تشمل نظام الارشاد والتوجيه، والمهام الجديدة، والمشاركة في المشاريع والتناوب الوظيفي.

كل هذا يدل على أن القيم والأهداف واستراتيجيات الإدارة لتنمية الكفاءات بالمنظمة يجب أن تكون معتمدة من قبل أنظمة البنية التحتية أو الدعم في المنظمة، هذه النظم الفرعية صياغة قلق الهدف، والتخطيط، ونظم الرقابة الإدارية وأنظمة التشاور بين الإدارة والنقابات.

في نفس الوقت يجب على الإدارة تطوير نظرة ثاقبة لمتطلبات وفرص السوق والتصرف وفقا لذلك، بهذا المعنى تنمية الكفاءات هي قضية تحركها الإدارة.

¹ Docherty, P., & Nyhan, B. *op cit*, p12

وحتى العامل، والعاملين ككل، يجب أن يدركوا هذه التغييرات كي يكونوا قادرين على أخذ زمام المبادرة المطلوبة، وفي هذا السياق فان تنمية الكفاءات هي قضية يحركها مكان العمل.

3. المسؤولية المشتركة لتنمية الكفاءات

تنمية الكفاءات هي قوة دافعة وحاسمة لزيادة فعالية العاملين والتوظيف،¹ لذا تتبع المنظمات عددا من المبادرات لتشجيع تنمية الكفاءات لكن ما هي أفضل الممارسات لتنمية الكفاءات: دراسة في اطار مشروع بحثي أجراه المعهد الوطني للإحصاء

- Developing employee competencies: A study of the employees perspective

وضع المشروع 3 مقترحات حول تنمية الكفاءات واختبارها في الممارسة:

1. تنمية الكفاءات = دمج التكوين والتعلم والإدارة المهنية أثناء العمل؟

2. تنمية الكفاءات = المسؤولية المشتركة للمنظمة والفرد؟

3. تنمية الكفاءات = توظيف أوسع، وتحسين وضع سوق العمل وزيادة الرضا الوظيفي؟

هذه الدراسة - التي ركزت على منظور العاملين - استكمالا لدراسة سابقة ركزت على منظور المنظمة، سعى الباحثون فيها لتوفير مزيد من المعلومات حول المواقف تجاه تنمية كفاءات العاملين والطريقة التي يعطي بها العاملون شكل لكفاءاتهم في الممارسة.

1. فيما يتعلق بالاقتراح الأول، نتائج الدراسة أشارت إلى أن معظم العاملين في كثير من الأحيان يستفيدون من مبادرات التكوين - وعلى وجه الخصوص، الأشكال التقليدية للتكوين والتعليم - لتنمية كفاءاتهم لذلك، لا يزال التكوين يشكل جزءا هاما من تنمية الكفاءات - وهذا ليس مستغربا، نظرا للتاريخ طويل الأمد للتكوين كممارسة تنموية، ومع ذلك، تتوفر مبادرات أخرى تزايد استخدامها - كالتعلم أثناء العمل وإدارة الحياة الوظيفية - ويمكن للمنظمات أن تضمن أن العاملين يستفيدون من هذه المبادرات بسهولة أكبر من خلال الاعلام بوجودها وتوفرها والهدف منها.

2. فيما يتعلق بدور المنظمة في تنمية كفاءات، يشير العاملون إلى أن منظماتهم تدعمهم في أنشطة التعلم، ومع ذلك، يبدو أن المبادرات في مجال إدارة الحياة الوظيفية متخلفة. وفيما يتعلق بدورهم في عملية تنمية كفاءاتهم، فقد عبر العاملون على أنهم أنفسهم اخذوا مبادرات لتنمية كفاءاتهم، وبالتالي، يمكن اعتبار تنمية الكفاءات مسؤولية مشتركة بين المنظمة والفرد.

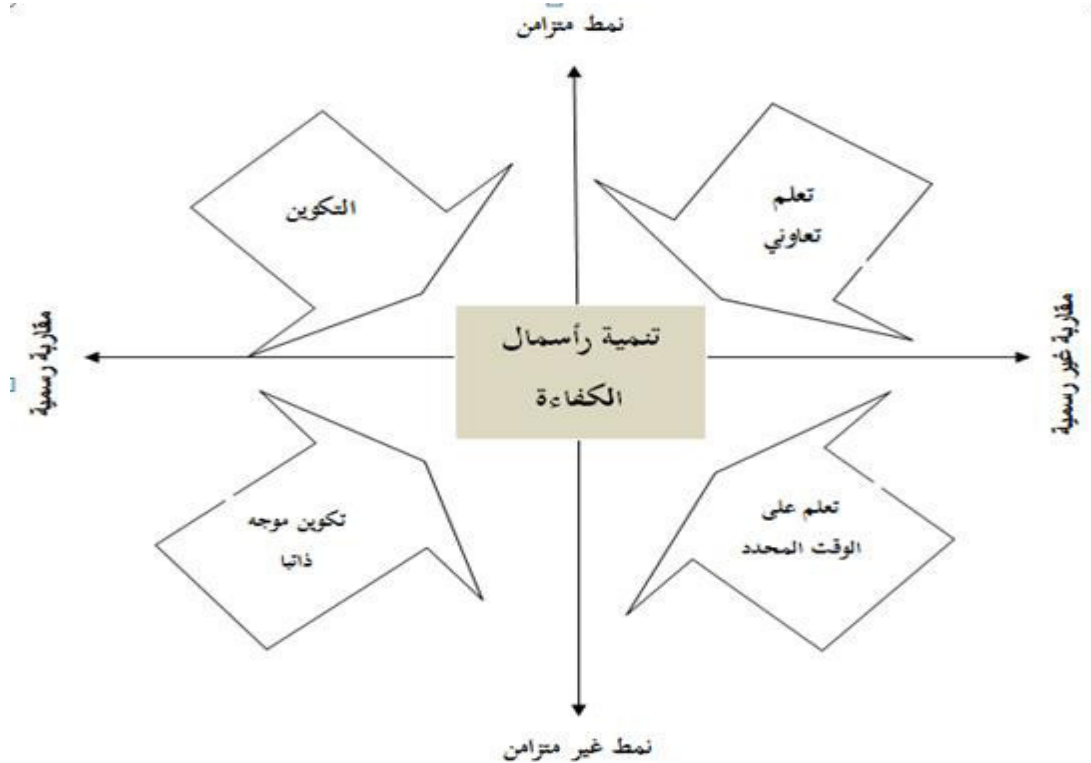
¹ Ine Willemsse, Developing employee competencies: A study of the employees perspective
<http://www.vlerick.com/en/research-and-faculty/knowledge-items/knowledge/developing-employee-competencies-a-study-of-the-employees-perspective> 02 April 2012

3. فيما يتعلق بالاقترح الثالث، فقد بينت النتائج أن المبادرات في مجال تنمية الكفاءات لا تؤدي فقط إلى زيادة فرص العمل للعاملين، ولكن أيضا إلى زيادة المستوى العام للرضا الوظيفي ووضع تصور لسوق العمل. هذه النتائج اشارت إلى أن المنظمات يجب أن تستثمر بالفعل في تنمية الكفاءات.

الفرع الثاني: قنوات تنمية الكفاءات وعلاقة تنمية الكفاءات باستراتيجية المنظمة
أولا: قنوات تنمية الكفاءات

أمام الديناميكية التي تعيشها المنظمات فإن الحفاظ على الكفاءات ورفعها يجب أن يشكل أولوية ثابتة سواء من وجهة نظر استراتيجية أو عملية، وهكذا على المديرين ومتخصصي تنمية الموارد البشرية أن يكونوا استباقيين وأن يرصدوا الممارسات التي تسمح بالتقليل من الانحراف وبالتالي بالمحافظة على المستوى المرجو للكفاءات. من هذا تتوفر العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها وهي موزعة تبعا لأربع قنوات من محورين كما يوضحه الشكل رقم (15):¹

الشكل رقم(15): قنوات تنمية رأسمال الكفاءة داخل المنظمة



Source : Rivard Patrick, Martin Lauzier, *La gestion de la formation et du développement des ressources humaines Pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation*, presses de l'Université de Québec, 2013, p13بتصرف

1. المحور الأفقي يحتوي على التعلّيمات المكتسبة بطريقة رسمية والتعلّيمات المكتسبة بطريقة غير رسمية:

¹ Rivard Patrick, Martin Lauzier, *La gestion de la formation et du développement des ressources humaines Pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation*, presses de l'Université de Québec, 2013, p 12

- من جهة، التعلّات المكتسبة وإتباع مقارنة رسمية من خلال أنشطة تنمية هدفها احتواء انحراف للكفاءات تم ر صده عند تحليل الاحتياجات من التكوين، وعليه فإن نسق التكوين هنا يتطلب تخطيطا وتنظيما لكي يُنشر بنجاح.
- ومن الجهة الأخرى للشكل نجد التعلّات المكتسبة على أساس غير رسمي في اطار أنشطة العمل أو خارجه، هذه التعلّات تكون غير مخططة وغير مهيكلة (فيما يخص الأهداف أو الوقت أو الموارد) وتكتسب صفة غير واعية من طرف المتعلم وحسب آخر التقديرات (Cross, 2006 ; Hughes et Combell, 2009) فإنه بين 56 % و70 % من التعلّات في الوسط التنظيمي تتم بهذه الطريقة يعني بالممارسة الفعلية للعمل والملاحظة والاحتكاك بالآخرين وأيضا بالحل الملموس للمشاكل. كما أنه يتم تشجيع التعلم الغير رسمي في المنظمة المتعلمة، وفي هذا الجانب من المحور الغاية هي خلق ثقافة الانفتاح نحو التعلم من جهة ومن جهة أخرى حتى يمكن accès للمعارف اللازمة لتنمية الكفاءات.

2. أما المحور العمودي فإنه ينتظم بين نمطين متزامن وغير متزامن.

- النمط المتزامن: التزامن من حيث المحتوى سواء للمكونين او لمتعلمين آخرين
- النمط الغير متزامن: يرتكز على منطق تفاعلي ومباشر حيث أن الأنشطة هنا تكون غير مقيدة بالوقت واتاحة للمحتوى أو للمكون أو للمتعلمين. يمكن أن يحدث بطريقة تناوبية سواء باستشارة الكترونية لوثيقة، او الانضمام إلى مجموعة محادثة او الاشتراك في تكوين عبر مباشر en ligne، وهذا النمط يتطلب تنظيما أكبر والوسائل من أجل توثيق المعارف الضرورية للتعلم وفهماها وتسهيل الرجوع لها.

ويشكل تنظيم هذين المحورين معبرا لاستخراج 4 قنوات لتنمية الكفاءات والتي باستطاعة المنظمة الرجوع لها لضمان تنمية الكفاءات بها، والشكل رقم (16) يلخص المميزات الرئيسية لمختلف هذه القنوات التي يمكن للمنظمة أن تستغلها:

الشكل رقم(16): مميزات قنوات تنمية رأسمال الكفاءة



Source : Rivard Patrick, Martin Lauzier, **La gestion de la formation et du développement des ressources humaines Pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation**, presses de l'Université de Québec, 2013, p18

من الشكل رقم (16) نلاحظ انه يوجد أربع قنوات لتنمية الكفاءات بالمنظمة وهي:

1. التكوين

2. التكوين الموجه ذاتيا

يمكننا أن نعرف هذا التكوين كنسق من خلاله المتعلم يتحمل مسؤولية مساره التعليمي الخاص عن طريق إجراءات التعرف على احتياجاته من de perfectionnement، تحضير الأهداف من تعلمه، البحث عن موارد التعلم، إلى غاية تقييم مكتسباته التعليمية، وحسب (Faucher, 2000) فإن هذا التكوين يحتوي على 4 عناصر مهمة وهي:

- وعي الفرد لاحتياجاته من التعلم
- مسؤوليته في النسق تكوينه
- استقلاليته النسبية في هذا النسق فيما يخص رجوعه إلى مكون.

التكوين الموجه ذاتيا يمكن أن يكون فرديا للاستجابة لاحتياج شخصي في إطار مسعى تقييم وتنمية كفاءات العامل، كما يمكن أن يكون هذا التكوين لعدد كبير من العاملين رغبة في تخفيض تكاليف المكونين أو من أجل توحيد التعليمات. و بما أنه ذو طبيعة رسمية فإن نسق التعلم يكون مهيكلا نسبيا من حيث أهداف التعلم وتقنياته، ومعايير التقييم... ، وبما أن هذا التكوين ذو نمط غير متزامن فهذا يعني أن المُتعلم مسؤولا عن تنمية كفاءاته، في حين أن الأنشطة المتعلقة بهذا النوع من التكوين هي التعلم الإلكتروني، فيديو تعلم، برنامج تكوين ذاتي مهيكلا...

3. التعلم التعاوني

إن استخدام الوسائط الاجتماعية يسمح بالوصول الى المعارف لأن نظريات التعلم الاجتماعي تعتبر أن الأفراد يتطورون مهنيا من خلال تفاعلهم وتقاسمهم للخبرات مع أشخاص آخرين في سياقات سوسيو مهنية مختلفة (Crawford, 1996)، وبالتالي بالارتكاز على هذا النوع من المبدأ فإن التعلم التعاوني يدعم نمو الكفاءات بالمنظمة.

هذا التعلم يمكن أن يكون جليا مثل حالات... communauté de pratique, groupe de codéveloppement أو يمكن أن يكون نتيجة لالتقاء أفراد لهم خبرات وأفاق متماثلة مثل مجموعات حل المشاكل، كما يمكنه أن يكون أكثر خصوصيا على شكل mentorat. على أي حال ومن أجل الحصول على أكبر فائدة من هذا التعلم فإنه يستوجب على المنظمة أن تُثمي ثقافة التعاون وأن تقضي على العقبات التي تقف في وجه نشر المعرفة وأن تترك مكانا لتقاسم المعارف وإعطاء قيمة لها، أيضا إذا لم تكن لدى المنظمة كل المعارف والكفاءات فإنه يمكنها تسهيل الوصول والحصول عليها من الخارج من خلال تطويرها لشبكات مع الشركاء والموردين وأيضا بخلق المناسبات لتقاسم الخبرات في ميادين متنوعة وهكذا فإن المنظمة سوف تساهم في تنمية الكفاءات.

نلاحظ ان هذا يتفق مع ما جاء به (Docherty, P., & Nyhan) في استراتيجيات المنظمة في تنمية الكفاءات.

4. التعلم في الوقت المحدد

استغلال هذه القناة لتنمية الكفاءات يركز على فكرة أن اكتساب المعارف يجب أن يتم مع سياق العمل لكي يكون فعالا، وبأخذ الواقع الحالي بعين الاعتبار فإنه وكما عبر عليه (Jennings, 2008) فإن التكوين يفقد فعاليته مع المدة التي تفصل عادة بين وقت التعلم وتطبيق هذا التعلم في بيئة العمل لذا اقترح ما اصطلح عليه ب" التعلم عند نقطة الحاجة" (Point of need Learning) حيث اعتبر انه عند إدراج اكتساب المعارف في سياق العمل فإن محترفي التكوين سوف يعظمون أثر المجهودات الرامية لتنمية الكفاءات، وفي نفس هذا الإطار أعلن (Wind & Reibstein) على أن استخدام تكنولوجيا التعلم في بيئة العمل يسمح بتوفير تعلم في الوقت المحدد بدلا من التعلم عند الحالة (juste in case Learning).

ومبدأ هذا التعلم وُجد منذ زمن حيث يظهر عموماً على شكل ركائز للأداء وهي مصادر بيداغوجية ورقية أو مدمجة في plates formes وعلى شكل طرق خاصة للعمل أو إجراءات عملية، كما أن محركات البحث القوية والمحدثة والولوج الذي تسمح به اليوم تطبيقات الإعلام الآلي كلها تلعب دوراً أكثر أهمية في إطار هذه القناة لتنمية الكفاءات. بالإضافة إلى العديد من موارد التعلم ذات جودة التي توفرها الانترنت في كل المواضيع حيث تكون في المتناول في أي وقت يحتاجه المتعلم، وهنا بعض المنظمات تطور داخلياً plates formes للتقاسم يلج لها العاملين لتوثيق المعارف المهمة في العمل.

على الرغم من أن تنمية الكفاءات عادة ما يُنظر لها من زاوية التكوين مع كل التنوعات التي يمنحها إلا أنه لا يجب أن ننسى مظاهر أخرى للإدارة تساهم مباشرة في هذه التنمية، خصوصاً تنظيم العمل، تعدد المهام (polyvalence)، النمط المتبني في الإدارة كلها تمارس تأثيراً على الكفاءات التي يكتسبها الفرد في تكوين ما. كما يوجد عمليات أخرى لتسيير الموارد البشرية تشجع أيضاً هذه التنمية وبالتحديد نظام التعرف على القدرات potentiels الذي يمكن القيام خلال عملية تقييم الأفراد أو عن طريق مراكز التقييم التي تم إنشائها لهذا الغرض، و نظام الأجور الذي يشجع أو على العكس يعطل اكتساب كفاءات جديدة.¹

الفرع الثاني: موازنة التكوين وتنمية الكفاءات مع استراتيجية المنظمة

كثيراً ما تستخدم المقارنة المرجعية Benchmarking لتحديد المنظمات التي تعتبر "الأفضل في فئتها" في جوانب معينة من استراتيجيتها أو في تنفيذ استراتيجيتها، المعايير المرجعية للتكوين والتنمية غالباً ما تركز على مقدار الأموال المستثمرة في أنشطة التكوين والتنمية وهذه الأرقام تختلف على نطاق واسع بين أرباب العمل ولكن الاستطلاعات (في الولايات المتحدة خلال العقد الماضي) تشير إلى أن الإنفاق غير متناسب، أي أولئك الذين ينفقون أكثر من 1.5% من مرتباتهم على التكوين والتنمية، يرصدون ما نسبته 0.5 في المائة فقط من جميع أرباب العمل في الولايات المتحدة. وتعترف هذه المنظمات القليلة بأن وجود قوى عاملة مع مستويات المهارة العالية هو المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، في هذه المنظمات النموذجية، يتم موازنة التكوين والتنمية بشدة على عمليات القيادة والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة. التركيز الرئيسي لهذا التكوين هو على خلق الاستعداد والمرونة من خلال المشرفين على التكوين والمديرين والمديرين التنفيذيين لأنهم هم الذين يضبطون النغمة لبقيّة المنظمة.

كما تتعلق الروابط بين أنشطة التكوين والتنمية واستراتيجية الأعمال إلى حد كبير على ما إذا كان التكوين والتنمية هي جزء لا يتجزأ من استراتيجية الموارد البشرية وما إذا كان هذا هو في حد ذاته الانحياز الكامل لاحتياجات الأعمال، فاعتماداً على نوع الاستراتيجية التنافسية التي تتبناها المنظمة يمكن إيجاد مختلف الروابط التحليلية:²

¹ Emery Yves, François Gonin, gérer les ressources humaines : des théories aux outils, presses polytechniques et universitaires Romande, 2008, p21

² Holbeche Linda, **Aligning Human Resources and Business Strategy**, Butterworth-Heinemann, Great Britain, 2001, P98

- الاستراتيجيات الموجهة لدورة حياة المنظمة تحتاج إلى أن يتكيف الموظفين وخاصة أساليب الإدارة مع الظروف المتغيرة.
- تلك التي تركز على المواقع التنافسية من خلال التمايز من المحتمل أن تضع مزيد من التركيز على عملية الابتكار والتخصص في الكفاءات المميزة.
- وبالمثل، الاستراتيجيات التي تركز على تحقيق الهدف الاستراتيجي من المرجح أن تؤدي إلى تعريفات الكفاءات التي تساعد المنظمة على المنافسة بشكل فعال.

لقد أشارت البحوث التي أجريت في المملكة المتحدة (Poole and Jenkins, 1996) إلى أن العناصر الأساسية في تطوير الميزة التنافسية في المنظمات هي:

- التنمية الإدارية
 - التطوير الوظيفي
 - تنمية العاملين ذوي الإمكانيات العالية
 - دعم للتكوين المستمر وإعادة التكوين recyclage .
- يتضح أن تنمية الموارد البشرية، فضلا عن الإدارة هي جزء أساسي لبناء ميزة تنافسية مستدامة، كما أن التكوين يساعد في خلق قوة عاملة أكثر إنتاجية و مهارة وقابلة للتكيف.

الفرع الثالث: التكوين وتنمية الكفاءات في قطاع النقل

أنشطة التكوين والتنمية هي الأجزاء الأساسية لأنشطة الموارد البشرية في وسائل النقل العام ولها أهمية بسبب التغيرات التقنية التي تحدث بسرعة والابتكارات التي تتطلب تحسين مهارات العاملين بشكل مستمر (TRB، 2003)، وبالإضافة إلى ذلك لأن نسبة كبيرة من القوى العاملة في النقل تقترب من سن التقاعد _ في كثير من دول العالم_ وفي كثير من الحالات هؤلاء العاملين المحتمل تقاعدهم هم أولئك الذين يملكون الخبرة والمعرفة المتخصصة و المهارات ، لذلك فان التكوين ضروري لإعداد العاملين الجدد لشغل المناصب التي ستصبح شاغرة بسبب التقاعد.

أولاً: تحديات التكوين والتنمية في النقل

فيما يتعلق بالتكوين والتنمية في مكان العمل حالياً، فإن القوى العاملة في منظمات النقل العام تواجه عددا من التحديات التي يمكن أن تؤثر تأثيرا خطيرا على فرص العاملين لاكتساب المهارات اللازمة ومن ثم أداء العمل المطلوب منهم ضمن مهن النقل، ومع أن هذه التحديات قد تختلف حسب بنية سوق العمل في منطقة جغرافية معينة أوحسب المواد المتاحة للمنظمة، إلا أنه توجد تحديات مشتركة في صناعة النقل العام والمتمثلة في:¹

¹ Cronin, Candace Blair. Building a Sustainable Workforce in the Public Transportation Industry—A Systems Approach. Vol. 162. Transportation Research Board, 2013, p1-22

1. نقص التمويل لتطوير أو تنفيذ برامج التكوين

واحدة من أكبر التحديات التي تواجه النقل فيما يتعلق بالتكوين والتنمية هو نقص التمويل لأن ميزانيات التكوين غالبا ما تكون غير كافية لكمية أو نوعية التكوين المطلوب في أنظمة النقل، وتجدر الإشارة هنا أنه في حين أن غيرها من الصناعات تنفق ما يقرب من 2% من كتلة الاجور على التكوين إلا أن أنظمة النقل تنفق في المتوسط 0.5% فقط.

2. عدم توفر برامج التكوين المتاحة

منظمات وسائل النقل العام في كثير من الأحيان ليس لديها برامج تدريب للعاملين ما بعد التوجه الأولي، وقد أظهرت الأبحاث أن هناك نقص كبير في التكوين الذي يتم تقديمه للعاملين في النقل لذا ينبغي بذل موارد إضافية لتوفير التكوين المناسب لإعداد العاملين لمتطلبات وظائفهم.

3. التكنولوجيا المتغيرة بسرعة

غالبا ما تتطلب مهن وسائل النقل العام معارف جديدة يجب الحصول عليها واستخدامها بشكل فعال بسبب التغييرات المتكررة في مجال التكنولوجيا السريعة التغير مما يخلق أيضا تحديات لتكوين العاملين .

4. الالتزام المنخفض نحو برامج التكوين

نتيجة عدم جدوى برامج التكوين حسب رأي المتكويين إما بسبب عدم وجود صلة لهذه البرامج بالوظيفة أو الطريقة المملة التي يقدم بها التكوين.

5. المفاهيم الخاطئة لهذه الصناعة

لأن بعض الشباب، والآباء، والمعلمين لديهم صورة سيئة عن صناعة النقل وهذا التحدي يتعلق جزئيا بالتكوين والتنمية بسبب سوء فهم هذه الفئات لأنظمة النقل باعتبارها لا توفر إمكانية للتطوير الوظيفي أو الحصول على فرص التكوين والتنمية. لذا وبسبب هذا الاعتقاد الخاطيء، فان الشباب أو مقدمي الطلبات المحتملين يتهربون من مهن هذه الصناعة.

ثانيا: نهج النظم للتكوين في النقل

يبني نهج النظم في التكوين على العلاقات التي تربط بين جميع مكونات التكوين الجيد:¹

¹ Working Together: A Systems Approach for Transit Training, transportation learning center publication, 2010, P3
http://www.transportcenter.org/images/uploads/publications/Working_Together.pdf

1. تحديد الحاجة إلى المعرفة والمهارات والقدرات لدى العاملين بالنقل لأداء وظائفهم على أعلى مستوى من الخبرة مع التكنولوجيات المتقدمة اليوم.
2. تنظيم برامج تكوين حول الثغرات في المهارات لدى العاملين الحاليين.
3. إعداد القوى العاملة للتغيرات الديموغرافية في النقل، بما في ذلك التكوين والتوظيف وتطوير الأجيال القادمة من العاملين.
4. اعطاء مديري النقل ونقاباتهم أفضل فرصة لتطوير وتنفيذ التكوين الجيد بنجاح.
5. بناء شراكة وطنية تربط شبكات النقل الفردية، والنقابات، وهذه الصناعة برمتها

وهذا ما سيسمح بإعداد برامج جديدة أو تحسين تلك الموجودة بالطريقة التي تتناسب مع احتياجات الصناعة.

ثالثاً: الاستراتيجيات الفعالة للتكوين والتنمية في صناعة وسائل النقل العام

لتنفيذ برامج التكوين والتنمية التي من شأنها أن تكون ناجحة في صناعة وسائل النقل العام، يمكن للمنظمات الاعتماد على عدد من الاستراتيجيات التي أثبتت نجاحها:¹

1. الاستفادة من برامج التكوين والتنمية المتوفرة والفرص المتاحة.
 - تحديد المهارات أو مجالات المعرفة التي يحتاج فيها العاملين بوسائل النقل العام للتكوين (تقييم احتياجات من التكوين)
 - تحديد ما إذا كان هناك بالفعل برامج تكوين داخل المنظمة لتوفير التكوين اللازم للعاملين.
 - تحديد المؤسسات الحكومية، أو الصناعة الوطنية التي تقدم برامج التكوين والتنمية لتكوين العاملين على المهارات اللازمة، وهذا عندما لا تكون برامج التكوين الداخلية متاحة.
 - تحديد ما إذا ما المنظمات / البرامج المحددة تقدم المناهج التي تناسب متطلبات المعرفة والمهارة لكل وظيفة
 - طلب معلومات بشأن التكلفة أو جوانب أخرى من برنامج التدريب اللازمة لاتخاذ قرارات
 - بناء على الوقت المتاح، والمال، والموارد، يتم جدولة التكوين داخليا أو بإرسال العاملين لحضور ورش تكوين خارجية.
2. استكشاف التمويل المتاح للتكوين
3. جعل التكوين جذاباً
 - القيام بمسح أو إجراء مجموعات التركيز لجمع المدخلات على عناصر برنامج التكوين أو أنواع التكوين التي من شأنها أن تكون أكثر جاذبية للعاملين.

¹ Cronin, Candace Blair. Op cit, p1-24

4. ربط الاحتياجات من التكوين بتقييم الأداء

- بناء على تحليل الوصف الوظيفي والأهداف التنظيمية، يتم تحديد العوامل المحددة التي سيتم على أساسها قياس أداء العاملين.
- وبناء على عوامل النجاح التي تم تحديدها، تطور أداة التقييم الصالحة والتي ترتبط بالكفاءات.
- وضع المواد المرجعية التي تصف برامج التكوين المتاحة وعلاقتها بكفاءات تقييم الأداء.
- توفير المعلومات للمشرفين حول وضع خطط تطوير الأداء مع العاملين.
- تنفيذ عملية تقييم الأداء لجميع العاملين سنويا على الأقل.
- إرشاد المشرفين لوضع خطط التنمية الفردية مع عمالهم والتميز بينها وبين التقييمات الرسمية.

5. إنشاء كلية المنظمات للتكوين في موقع العمل وإصدار الشهادات

- إجراء تحليل للوظائف لتحديد متطلبات الوظائف من المعرفة والمهارة والقدرة KSAS التي يجب تطويرها لأداء فعال للوظائف داخل منظمات وسائل النقل العامة.
- وضع قائمة بالخبرات والشهادات اللازمة.
- وضع مناهج التكوين تبين الاحتياجات من التكوين للعاملين، والاحتياجات من الخبرة، والشهادات المطلوبة.
- وضع خارطة الطريق التي تعرض برنامج التكوين كامل لمسار وظيفي محدد، بما في ذلك جميع دورات التكوين التي يجب أن تكتمل، فضلا عن النتائج، مثل الشهادات التي سيتم اكتسابها.
- توفير وسيلة لتوثيق ما تم احرازه من تقدم في المناهج.

6. اعتماد وسائل دعم التعليم العالي لتكوين العاملين.

- تحديد أفضل الطرق لدعم التعليم العالي لمنظمات النقل العام (على سبيل المثال، التسديدات الدراسية، والمنح الدراسية).
- وضع سياسة ومتطلبات خطة التعليم؛ على سبيل المثال، تحديد طريقة لسداد الرسوم الدراسية أو أهلية العاملين لبرامج المنح الدراسية.
- تطوير العلاقات اللازمة لجعل البرنامج ناجح
- وضع عملية موحدة لقبول ومراجعة الطلبات للحصول على المساعدة التعليمية.
- تثقيف المشرفين حول خطة للمساعدة في تحديد أهلية العاملين.

7. معاهد التكوين أو برامج التلمذة الصناعية

- تحديد نوع البرامج التي سيتم تنفيذها
- تحديد الكفاءات اللازمة لدى المتقدمين فضلا عن الكفاءات التي يمكن تطويرها خلال البرنامج.

- تحديد عدد المناصب التي ستكون متاحة من خلال البرنامج ومدتها، وينبغي تحديدا بناء على الميزانية المتاحة وحجم العمل الذي يتعين إنجازه.
 - وضع وصف وظيفي للبرنامج والذي يمكن استخدامه لإبلاغ المتقدمين
 - مناقشة البرنامج مع العاملين الحاليين لضمان وعيهم.
 - تسويق البرنامج (على سبيل المثال، طلاب المدارس الثانوية الفنية أو المهني، وطلاب كلية الهندسة).
 - 8. تطوير الشراكات مع المنظمات الأخرى
 - تحديد المجالات التي ستقوم عليها الشراكات وأنواع الشركاء،
 - 9. تطوير برنامج العمل الإرشادي
 - تصميم برنامج إرشادي وذلك بطرح أهداف البرنامج، والمنسقين والحجم والنطاق.
 - تحديد المعايير التي سيتم استخدامها لتتناسب مع المتلقي
 - تعزيز برنامج للعاملين الجدد وكذلك الموجهين المحتملين لضمان توعية واسعة بالبرنامج.
 - تجنيد المرشدين المحتملين، وضمان حصولهم على المعلومات حول البرامج والتوقعات، والالتزامات.
 - تدريب الموجهين على أدوارهم.
 - 10. ضمان حدوث انتقال للتكوين
 - إجراء تقييم للاحتياجات لتحديد الاحتياجات التدريبية المحددة.
 - تطوير برنامج تكوين شامل بمكونات تفاعلية، مثل لعب الأدوار، والسماح للمتكونين بممارسة المهارات المكتسبة خلال التكوين.
 - مناقشة برنامج التكوين مع العاملين والتأكد من أنهم يفهمون ارتباطه بالعمل والمهارات المطلوبة لهذا المنصب.
 - تحديد الأفراد ذوي الدراية للعمل كمدرسين للعاملين كأن يكونوا من ذوي الخبرة في المنظمة.
 - تقديم الملاحظات للمشاركين أثناء التكوين.
 - تنفيذ التقييمات اللازمة لمدى استيعاب المفاهيم واكتساب المهارات (في نهاية برنامج التكوين) لضمان أن المشاركين استوعبوا المفاهيم بوضوح.
- رابعا: تجربة مركز تدريب وتأهيل سائقي مركبات الأجرة في دبي

يعمل مركز تدريب وتأهيل السائقين على تدريب السائقين من خلال دورات مختلفة في خدمة العملاء، معرفة المواقع والاتجاهات، القوانين واللوائح، وإدارة مركبة الأجرة. ويقوم المركز أيضا بتزويد السائقين بكافة المعلومات الجديدة والمفيدة، وتقديم الدورات التي تساعد في التصدي للتحديات أثناء فترة عملهم.¹

1. الانخراط وإعادة التوجيه في مؤسسة تاكسي دبي

تتضمن المحتويات الأساسية الآتية:

- خدمة العملاء في مؤسسة تاكسي دبي: الاتصال، لوائح السلوك، أساسيات اللغة العربية / الانجليزية
- خدمة العملاء ومركبة الأجرة: النظافة، التفتيش، سالك، الإذاعة، مكيف الهواء، لاسلكي الإرسال والاستقبال
- خدمة العملاء وسائق مركبة الأجرة: النظافة الشخصية، الأخلاق، حسن التعامل مع مستخدمي الطريق.
- الخدمة والعملاء: إلقاء التحية على العميل، الاتفاق على مسار الرحلة الى الوجهة المقصودة مع العميل، العلاقة الحسنة مع العميل، مساعدة العميل في حمل الحقائب، والأمتعة، ومواد التسوق، وإظهار الاهتمام براحة وسلامة العملاء، وتجنب التمييز، وتجنب التحرش الجنسي، واتخاذ الاجراءات المتعلقة بفقدان الممتلكات.
- خدمة العملاء والسياح: دور السائق في مجال السياحة
- تعرفه وسجلات العملاء: استخدام العداد، الرسوم الإضافية، التعرف وإعادة المبلغ المتبقى، الايصالات، الدفع عن طريق بطاقات الائتمان.
- خدمة العملاء بواسطة سائق مركبة الأجرة المحترف: قائمة مراجعة خدمة العملاء، الإعداد، بدء الرحلة، أثناء الرحلة، نهاية الرحلة.
- العملاء من ذوي الاحتياجات الخاصة: مساعدة الضعفاء، مساعدة المعاقين، كبار السن، الركاب الذين بصحبتهم أطفال
- خدمة العملاء من ذوي الاحتياجات الخاصة: المساعدة، الأسلوب المهذب، الكياسة والظرف في التعامل، الإصغاء والتحدث، اللغة ولغة الجسد، السلوك.
- الاجهزة والتسهيلات في مركبة الاجرة للعملاء من ذوي الاحتياجات الخاصة: أحزمة المقاعد، المقاعد المخصصة للأطفال، إدخال الكرسي المتحرك.
- إجراءات حجز مركبة الأجرة للعملاء من ذوي الاحتياجات الخاصة: الإجراءات
- التصرفات الأخلاقية تجاه العملاء من ذوي الاحتياجات الخاصة: التحرشات
- خدمة إدخال الكرسي المتحرك في مركبات الأجرة: شرح الخدمة

¹ www.dubaitaxi.ae/ar/ourdrivers/pages/driverstraining.aspx

- تعرفه العداد واحتساب الأجرة: كيفية تشغيل آلة بطاقات الائتمان، واحتساب أجرة العميل بكفاءة.
- 2. معرفة المواقع
- 3. قوانين ولوائح مؤسسة تاكسي دبي
- 4. إدارة قيادة مركبة الأجرة

خلاصة الفصل

بعد هذا الاستعراض للأدبيات الادارية الخاصة بتكوين وتنمية الكفاءات يمكن أن نستخلص بعض النتائج:

- نظرية رأس المال البشري جاءت فغيرت النظرة الى الأفراد الذين أصبحوا رأس مال بمعارفهم وقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم يمكن للمنظمات ان تبعد وتتميز وتنمو عند استثمارها فيهم بالعديد من الطرق كالتعليم والتعلم والتكوين والتنمية والكفاءات وغيرها.

- التكوين هو ذلك النشاط المخطط وفقا لمراحل محددة يتولاها الفرد باحداث تغيير في معرفته وقدرته ومهارته. اما إذا تم التكوين في سياق تنظيمي تستفيد منه المنظمة والفرد فإنه يمكن اعطائه التعريف التالي هو ذلك النشاط المخطط وفقا لمراحل محددة يقوده الفرد أو المنظمة باحداث تغيير في المعارف والقدرات والمهارات من اجل تحسين وتطوير الأداء الحالي او الاستعداد لاداء وظائف مستقبلية.

- ازادت أهمية التكوين نظرا للعوائد التي يعود بها على الفرد وعلى المنظمات

- يتم التكوين بطرق وأساليب عديدة يتم اللجوء لها حسب السياق

- يحدث التكوين وفق عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الاحتياجات من التكوين ثم تصميم برامج التكوين المناسبة ثم تنفيذ برنامج التكوين ثم تقييم البرنامج.

- تنمية الموارد البشرية هي العملية (يعني مستمرة) التي تتضمن مزيج من ممارسات وأنشطة الموارد البشرية داخل المنظمة بالإضافة لاستخدام البرامج التعليمية والتدريبية بهدف احداث تحسين وتطوير في قدرات ومهارات ومعارف العاملين لتمكينهم من تقديم أداءات حالية ومستقبلية أفضل و_كنتيجة لذلك_ لضمان تكيف ونفوق وتميز المنظمة في بيئتها.

- تنمية الكفاءات هي جميع عمليات التعلم المقصودة وغير المقصودة التي تستهدف بها المنظمة كفاءات محددة لدى العاملين بها بغرض احداث تغيير وتطوير ايجابي لدى الأفراد والجماعات لأداء مهام حالية او مستقبلية حتى تتمكن المنظمة من بلوغ اهدافها وموجهة التغييرات.

- قطاع النقل من القطاعات الحساسة في الاقتصاد، تواجه القوة العاملة به العديد من التحديات ادت الى خلق الصورة الضيقة له، وللتكوين والتنمية بهذا القطاع صعوبات عديدة مثل نقص في تمويل برامج التكوين، قلة برامج التكوين، عدم التزام العاملين بالبرامج ان وجدت، بالإضافة الى المفاهيم الخاطئة حول صناعة النقل مثلا عدم وضوح المسار الوظيفي في مهن النقل.

الفصل الثالث

تحسين أداء المنظمات: مدخل التكوين وتنمية الكفاءات

تمهيد

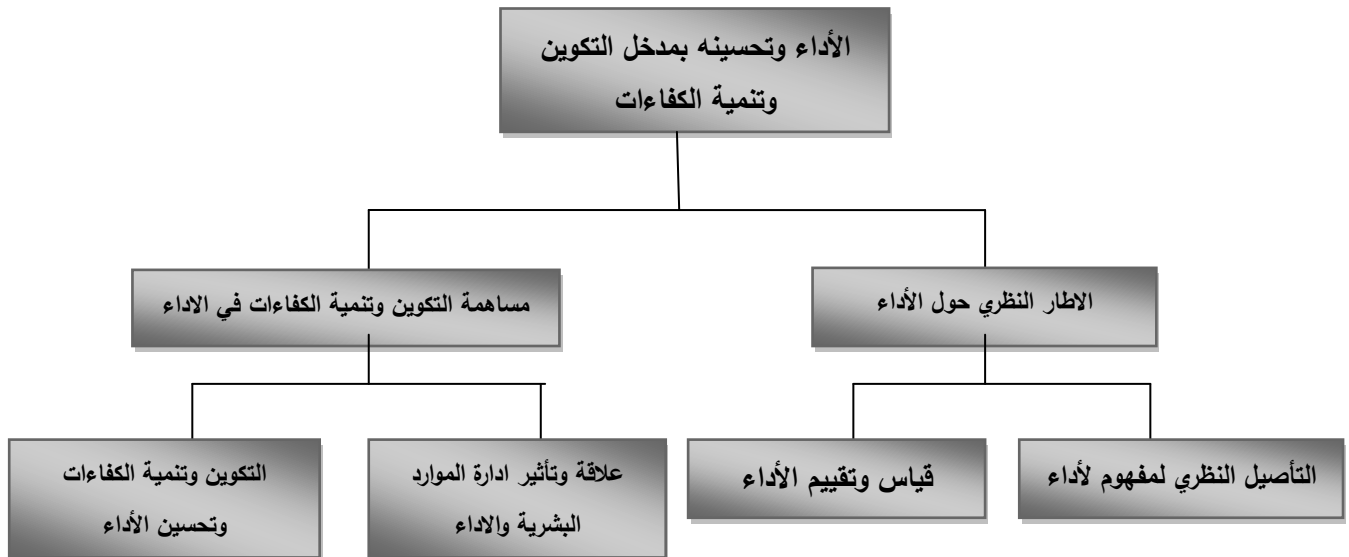
الأداء من المفاهيم التي إسترعتْ اهتمام الكتاب والباحثين في مختلف المجالات والتخصصات وخاصة في عالم الإدارة والاعمال لأنه مقياس لوجود المنظمات فهو يعكس نجاح او فشل ويعبر على كيفية تحرك واستغلال موارد المنظمة لبلوغ الاهداف المسطرة.

ومنذ ظهور نظرية راس المال البشري وفيما بعد جاءت مفاهيم جديدة كلها تعلقت بالموارد البشري كالكفاءات وإدارة الجودة وإدارة المعرفة...الا ان الاهتمام بعلاقة ممارسات ادارة الموارد البشرية باداء المنظمة جاءت بريادة (Mark A. Huselid) سنة 1995، وكانت هذه ايضا أرضا خصبة للدراسات والبحوث التي أتت لتبرهن على هذه العلاقة مرة مباشرة ومرة أخرى غير مباشرة لتنتهي كلها أن نجاح المنظمة وتحقيقها لمستويات عالية من الاداء يتعلق دائما بممارسات ادارة الموارد البشرية.

ومن ضمن الممارسات التي كان لها نصيب كبير من هذه الدراسات نجد التكوين والتنمية التي برهنت الدراسات النظرية والتجريبية انها فعلا لها علاقة وأثر على أداء المنظمات. ومن أجل الالمام بكل هذا قسم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: الاطار النظري حول الأداء

المبحث الثاني: مساهمة التكوين وتنمية الكفاءات في الاداء



المبحث الأول: الإطار النظري حول الاداء

حتى وصل مفهوم الاداء الى ما يعنيه لنا حاليا، فقد تطور ومر بمراحل عديدة عكست كل مرحلة مدرسة من مدارس الفكر الاقتصادي، فمن اعتبار الاداء هو الانتاجية، الى اعتباره هو الكفاءة والفعالية، الى ان اصبح يعبر عن كل ما تقوم به المنظمة لبلوغ أهدافها بمشاركة كل الاطراف الفاعلة.

المطلب الأول: التأصيل النظري لمفهوم للأداء

لقي مفهوم الاداء الكثير من الجدل حول تحديده وتحديد المؤثرات فيه، الا انه في السنوات الاخيرة وبعد اقتصاد المعرفة وادارة المعرفة، والكفاءات وادارة الكفاءات، والتعلم والمنظمة المتعلمة، والجودة وادارة الجودة، والوعي البيئي والبيئة المستدامة، والابتكار والابداع... تبلور مفهوم للأداء لا يكتفي فقط بالأرقام _ الأداء المالي _ وإنما تجاوز ذلك ليشمل أيضا الأداء الاجتماعي والأداء المجتمعي.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

أولاً: تطور مفهوم الأداء وشموليته

1. تطور مفهوم الأداء

يجب التنويه قبل كل شيء إلى أن النظرة التقليدية للأداء تعود إلى التصور الذي طوره (تايلور) والذي حسبته الفعالية تكمن في القدرة على إنتاج أكبر بمدخلات أقل، وبالتالي الإنتاجية غالباً ما تقدر بقسمة حجم السلع أو الخدمات المنتجة على عدد ساعات العمل وهو ما أطلق عليه (الإنتاجية الظاهرة للعمل)، وفي مثل هذه الحالة فقد تم استبعاد عوامل أخرى غير عمل الأفراد والتي لها تأثير على إنتاج السلع والخدمات الممنوحة وبالتالي فهي تؤثر على الأداء لأن نتيجة العمل تتعلق بمجموعة من العوامل كنوعية الوسائل والتكنولوجيا المستخدمة، تنظيم العمل وطرق الإدارة.¹

بعد (تايلور) جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية والتي ركزت أكثر على احتياجات الموارد البشرية التي لها أهمية كبرى على فعالية المنظمات، حقيقة المنظمة منتجة للسلع والخدمات لكنها أيضاً منتجة للعلاقات الاجتماعية والتي تساهم في أداء أحسن أو العكس. وهكذا تطورت النظرة إلى المنظمة كوسط اجتماعي، لقد تم التأكيد في هذه المرحلة على القدرة على تطوير الفرد من أجل فائض التحفيز الذي قد يأتي به من جهة، ومن جهة أخرى من أجل الميزات التي من المحتمل أن يأتي بها على مستوى زيادة المعارف التقنية والمهنية للعاملين وعلى الأداء الكلي للمنظمة. وهكذا فإن عوامل أخرى كمحيط العمل ورضا العاملين وتنمية وتطوير الأفراد تم وضعها في المقدمة من أجل الأخذ في

¹ Tremblay, D. G, la performance organisationnelle et temps sociaux, Presses de l'Université de Québec, Québec, 2012, p2

الحسبان أهمية الموارد البشرية في الفعالية وبالتالي في أداء المنظمة. بعد ذلك أتت المقاربة السوسيوثقافية والتي دعت إلى زيادة مشاركة العاملين في القرارات من أجل تحسين الأداء التنظيمي.¹

بداية من سنوات 1940 ظهرت تصورات أكثر تجريدا في الخطابات حول الأداء التنظيمي (Likert, 1957)، وتدرجيا مفاهيم كالفعالية، الكفاءة، ومعنويات العمال أخذت مكانها بدءا من سنوات 1960 في الكتابات الإدارية كعناصر رئيسية للأداء (Campbell&Coll., 1970)، لقد فهم المسيرين أن المنظمة ذات أداء إذا بلغت الأهداف التي حددت (الفعالية)، باستخدام نسبيا للموارد للقيام بذلك (الكفاءة)، وفي هذا السياق فإن الريح أصبح مؤشر من ضمن مؤشرات أخرى للأداء. إن الهدف الضمني الذي طغى على أغلب تعريفات الأداء التنظيمي هو (القدرة على التعايش)، ومن وجهة النظر هذه فإن المنظمة الفعالة دون أن تكون كفوة ليس لديها الحظ للتعايش كالمنظمة الكفوة التي لا تبلغ الأهداف المسطرة، لهذا فإنه وحسب النظريات التنظيمية الشهيرة في تلك الفترة، المنظمة ذات الأداء عليها أن تبلغ أهدافها باستخدام عقلائي للموارد (Campbell, 1970) هذا من جهة أي (الفعالية والكفاءة)، ومن جهة أخرى فإن مساهمة هؤلاء الذين يقومون بالعمل-الأفراد-أصبحت عنصرا أساسيا في المنظمة والتي يجب أخذها في الحسبان في المعادلة، وهذا ما أدى إلى ميلاد مقاربات تهدف لتسليط الضوء على أثر الموارد البشرية الذي يحدث على الأداء التنظيمي.

خلال سنوات 1950 و1960 اعتقد البعض (Weber, 1945) بأن البيروقراطية هي الشكل التنظيمي الأكثر فعالية، والفكرة الأساسية هنا هي أنه كلما كانت المنظمة بيروقراطية كلما أصبحت ذات أداء، فسارعت المنظمات إلى وضع المعايير التي جاء بها (Weber) وهي: التخصص-formalisation-hiérarchie-ثم وتقريبا في منتصف سنوات 1960 وفي سنوات 1970 بدأت المنظمات في البحث عن طرق جديدة لفهم الأداء، حيث ظهرت مقاربات عديدة متنوعة حيث تم ابتكار أدوات مختلفة وتقنيات ملموسة تتعلق بحاسبة سعر التكلفة prix de revient بهدف مساعدة المسيرين على استيعاب الأداء المالي، ونفس الشيء بالنسبة للمتخصصين في العلوم الإنسانية الذين بادروا بدراسة مختلف العوامل البشرية التي قد تؤثر على الأداء كحل المشاكل، العمل في فرق، المعنويات، الاتصال، الإبداع والتأقلم.

كل هذا أدى في نهاية سنوات 1970 وبداية سنوات 1980 إلى ظهور عدد من الممارسات الأساسية لتحسين أداء المنظمات من خلال التطلع إلى جوانب أخرى غير الفعالية والكفاءة، حيث وعى الممارسون إلى أهمية المتدخلين من أفراد، زبائن، وموردين في المعادلة (Peters&Waterman, 1982, Walton, 1986). وهكذا وفي الوقت الحالي أي بداية القرن الحادي والعشرين، نلاحظ تصاعدا لأهمية دور رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر المنظمات.²

¹ IBID

² Lustlhaus Charles, *Evaluation organisationnelle : cadre pour l'amélioration de la performance*, IDRC, 2003, p30

وخلاصة لما سبق ذكره فإن تاريخ الأداء مر بثلاث مراحل، المرحلة الأولى دامت إلى غاية سنوات 1970 حيث نشرت رؤية مبسطة للأداء وحلته حسب معايير ميكانيكية للإنتاجية والفعالية، أما المرحلة الثانية كانت بين 1970 وسنوات 2000 والأداء هنا اتجه نحو خلق القيمة بالنسبة للمساهمين، في حين أن المرحلة الثالثة منذ سنوات 2000 قد حاولت تقدير الأداء في كل تعقيداته¹ والمقصود هنا هي الأبعاد الثلاثة المتكاملة للأداء والتي هي²:

- الأداء الاقتصادي: والذي يعبر على ثقة المساهمين والزبائن ويتم قياسه بمؤشرات كالميزانية وحساب النتائج.
 - الأداء الاجتماعي: ويكمن في قدرة المؤسسة على أن تجعل أفرادها ممثلين ومؤلفين.
 - الأداء المجتمعي: ويرتكز على مدى مساهمة المؤسسة في تنمية محيطها
2. شمولية مفهوم الأداء :

يعد الأداء مفهوما شموليا وهاما بالنسبة لجميع منشآت الأعمال بشكل عام ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع المعرفة المحاسبية والإدارية، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد له، فلا يزال الباحثون مشغولون بمناقشة الأداء كمصطلح فني وبمناقشة المستويات التي يحل عندها والقواعد الأساسية لقياسه، ويعتقد البعض أن الخلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها الباحثون مع القول أن هذا الاختلاف إنما يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم³

ويشكل الأداء قاسما مشتركا للباحثين والكتاب المهتمين بالإدارة، كما يعد مفهوما جوهريا لمنظمات الأعمال بشكل عام مهما كانت طبيعة عملها، إذ يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. كما تزخر الأدبيات الإدارية بالعديد من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء لارتباطه بالمتغيرات والعوامل البيئية المختلفة، سواء الداخلية أو الخارجية منها، وتشعبها وتداخلها وتأثيرها المتبادل ، وبالتالي يمكن القول أن الأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة، وهذا يشير إلى اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد على دراسته وقياسه، وقد يعود السبب في التنوع والاختلاف إلى اختلاف وتنوع المنظمات وبالتالي تنوع أهدافها.⁴

الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام ... وبالمواضيع المتعلقة بالموارد الإنسانية بشكل خاص وذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى ... لذلك فقد جاء مفهوم الأداء لتحديد الجوانب والعلاقات المختلفة التي تعبر عن وجهة نظر العلوم الأخرى ... ومنها اهتمام علم النفس

¹ Cappelletti Laurent, **Le contrôle de gestion de l'immatériel : une nouvelle approche du capital humain**, Dunod, Paris, 2012, p8

² Centre des jeunes dirigeants (CJD), **le guide de la performance globale**, Editions d'Organisation, Paris, 2004, p10

³ الزبيدي حمزة ، التحليل المالي : تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص81

⁴ الملكاوي ابراهيم ، 2009 ، مرجع سبق ذكره ، ص 32

بالأداء من خلال الدوافع والقيادة، وارتكاز علم الاجتماع على تصميم المنظمة وهيكلها بالإضافة إلى دور توفير البيئة المادية للعمل وتحقيق التوافق الأمثل للعامل في عمله، أما المهتمين بإدارة العمليات فقد درسوا طرق تحسين أداء العمليات، والاقتصاديين ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفا اقتصاديا يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة¹

لقد شهد العدد المتزايد للأعمال الإدارية المنجزة حول مفهوم الأداء على الاهتمام الذي اعطي إلى هذا المفهوم منذ سنوات السبعينات. هذه الأعمال تناولت في أغلب الأحيان الأداء من الزاوية المالية لكن مثلما أكد عليه (Kaplan & Norton, 1996) على أن المؤسسة تتحرك في محيط أكثر وأكثر تعقيدا، لهذا فإن فهم الأداء وتعريفه بمصطلح مالي غير كافي، وبالنسبة لهما فإن الأداء أصبح متعدد المعايير وقياسه يوجب أن تأخذ هذه الصفة بعين الاعتبار. لقد قدمت أعمال (Kaplan & Norton, 1998) نموذجا* لقياس الأداء يأخذ بعين الاعتبار بالإضافة للبعد المالي أبعادا أخرى مرتبطة بغرض نمو المنظمة مثل: الزبائن، العمليات الداخلية والتعلم والإبداع. وبالمقابل العديد من الأعمال التجريبية بحثت عن اقتناص حقيقة الأداء لأن إشكالية تعريف وقياس الأداء تبقى دائما مطروحة في ميدان الإدارة.²

وقياس الأداء الفردي أو المؤسسي لا يتحقق إلا بامتلاك نظرة واضحة عن ماهية ومعنى الأداء بشكل عام (الفردي أو المؤسسي) و ماهية القياس والمؤشرات، إضافة الى النواتج المهمة حول ما هو المتوقع جراء قياس الأداء وفعالية المقاييس.³

ثانيا: تعريف الأداء وعلاقته ببعض المفاهيم

1. تعريف الأداء

بمراجعة بعض الأدبيات حول تعريف الأداء نلاحظ اختلاف في التعريفات وهذا راجع من جهة الى كثرة وتنوع مجالات الأداء سواء كان المقصود الاداء المالي أو الأداء التشغيلي او ما يغلف هذا وذلك والمقصود به الفعالية التنظيمية، ومن جهة أخرى اختلاف نظرة الكتاب والباحثين حسب ميولهم البحثي.

¹ الخناق سناء ، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية ، الورقة مقدمة خلال المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 8-9 مارس 2005

* سوف نستعرض هذا النموذج بشيء من التفصيل في مطلب لاحق.

² Dhiyaf mohamed, proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total qualité management sur la performance globale : cas de entreprise de textile et habillement tunisiennes, thèse de doctorat en génie industriel, école nationale d'art et métiers, paris, 2007, p53

³ الزبيدي حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 28

الجدول رقم(12): تجميعية لبعض تعاريف أداء المؤسسة

الكاتب	التعريف
(عبد الله علي، 1999) ¹	بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.
(Hofer, 1983) ²	الأداء مفهوم سياقي مرتبط بالظاهرة المدروسة
(بوخمخ، 2002) ³	مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات، وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية".
(الخرامي، 1999) ⁴	تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف مصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة".
(يحياوي، 2009) ⁵	"فعل يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (الكفاءة) سواء على المستوى الاستراتيجي أو العلمي باستغلال كامل و عقلاني للموارد (الفعالية)".
(Miller & Bromley) ⁶	"انعكاس لكيفية استخدام الشركة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"
(lorino p,2003) ⁷	الأداء في المؤسسة كل ما، و فقط كل ما يساهم في بلوغ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
(رسلان، 2007) ⁸	"المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية و أداء المؤسسة بهذا المفهوم يشتمل على ثلاث أبعاد أو مكونات: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية
(Zahar & Pearce, 1989) ⁹	"النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية -على اختلاف أنواعها- و التأثيرات الداخلية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها"

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المراجع المذكورة

¹ عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999 ص 5

² Carton, R. B., & Hofer, C. W . **Measuring organizational performance: Metrics for entrepreneurship and strategic management research.** Edward Elgar Publishing, 2006.p2

³ بوخمخ عبد الفتاح، تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد18، جامعة قسنطينة، 2002، ص 126

⁴ الخرامي عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء: من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999، ص 19

⁵ يحيواي نعيمة، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية شعبة تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص 150

⁶ الخطيب شهيرة، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2002، ص 79

⁷ Lorino Philippe, **méthodes et pratiques de la performance**, Editions d'organisation, 2003, p76

⁸ رسلان نبيل، عملية قياس الأداء المؤسسي، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، يونيو 2007

²³ الغالبي طاهر و إدريس وائل، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 478

باستعراض التعريفات السابقة لاحظت الباحثة انقسام الكتاب والباحثين الى فئتين:

- فئة تربط الأداء بتحقيق الأهداف المسطرة أو بالنتائج النهائية الناجحة للمنظمة، والحالة هنا مثل

(عبد الله علي، 1999؛ الخزامي، 1999؛ يحيوي، 2009؛ Miller & Bromley؛ 2003؛ lorino p،

1989، Zahar & Pearce)، فهل هذا يعني أن المنظمة التي تحقق نتائج عادية ان لم تكن ضعيفة (أي ليس كما

تم التخطيط له) ليس لها أداء؟

- فئة تعطي للأداء تعريفاً واسعاً لا يمكن إلا أن يكون مقصود منه، والحالة هنا مثل (Hofer, 1983)؟

وبالبحثة تتفق مع (رسلان، 2007) في أن الأداء هو النتيجة التي تحققها المنظمة باستخدام مواردها ويتفاعل

بينها الداخلية والخارجية.

1. علاقة الاداء ببعض المفاهيم الحديثة

أ. الاداء وادارة المعرفة

• تعريف ادارة المعرفة

يعرفها (Daft, 2001) بأنها الجهود المبذولة من قبل المديرين لغرض الحصول على وتنظيم وبناء رأسمال

المنظمة من الموارد المعلوماتية والمعرفية _والتي تسمى رأس المال الفكري والمعرفي _ التي تمتلكها المنظمة، أما (

المغربي ومرزوق، 2010) يعرفانها بأنها التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار

المعرفة ضمن منظمة ما.¹

• أنواع المعرفة

رغم اختلاف الكتاب والباحثين في تحديد انواع المعرفة وتصنيفها إلا ان التقسيم التالي لها هو الذي اخذ نصيبا

كبيراً في الدراسات والبحوث:²

- **المعرفة الصريحة:** تمثل المعرفة الواضحة التي يعبر عنها بالكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا نقلها

وتحويلها، وفي المنظمات بإمكان الأفراد الوصول لهذه المعرفة واستخدامها وتقاسمها باعتبارها معرفة رسمية

من خلال الندوات والكتب واللقاءات وغيرها.

- **المعرفة الضمنية:** وتتمثل في المعلومات الموجودة في فكر الأفراد ويتم الوصول لها من خلال الاستعلام

والمناقشة، وهي معرفة غير رسمية وتعتمد على الخبرة والحكم الشخصي.

¹ دودين احمد يوسف، منظمات العمال المعاصرة، 2014، ص62

² نفس المرجع، ص61

- المعرفة الكامنة: وهي معرفة توجد في عقول الأفراد يتم الوصول لها بشكل غير مباشر وبصعوبة بالغة من خلال الاستنباط والاستنتاج ومتابعة السلوك الانساني.
- المعرفة المجهولة: وهي المعرفة المبتكرة والتي يتم اكتشافها من خلال البحث والتجريب أو من خلال النشاطات المختلفة التي تمارسها المنظمة.

ونظرا لصعوبة وضع المعارف الثلاثة الأخيرة في كلمات منطوقة فإن المنظمات تعمل على توليدها وتخزينها والرجوع إليها عند الحاجة للاستفادة منها وهو ما يعرف بإدارة المعرفة.

• عمليات إدارة المعرفة

على الرغم من أنه من المهم أن تدير المنظمة المعرفة داخليا، فإنه من الأهمية بمكان أيضا أن تدير المعرفة الخارجية بفعالية أيضا، وقد حدد الباحثون العديد من الجوانب الرئيسية لعملية إدارة المعرفة وهي: عمليات الاكتساب والنقل والاستخدام؛ اكتساب، التعاون، التكامل، التجربة؛ الخلق، التجميع، الدمج، والاستغلال؛ الإنشاء، الاستخدام. ودراسة هذه الخصائص المختلفة تمكن من تجميعها في أربعة أبعاد واسعة: اكتساب المعرفة، وتحويلها إلى شكل مفيد، وتطبيقها أو استخدامها، وحمايتها.¹

• اثر ادارة المعرفة على الأداء التنظيمي

يتمثل الافتراض الذي تقوم عليه إدارة المعرفة في أنه من خلال تحديد وتبادل المعارف المفيدة، سيتحسن الأداء التنظيمي (Davenport and Prusak, 1998)، وفي الواقع، يمكن لإدارة المعرفة أن تؤثر على جوانب مختلفة من الأداء التنظيمي فعلى سبيل المثال، ترتبط إدارة المعرفة ارتباطا إيجابيا بمقاييس الأداء المالي (Tanriverdi, 2005) ومقاييس الأداء غير المالي مثل الجودة (Mukherjee et al., 1998) والابتكار (Francisco and Guadamillas, 2002) والإنتاجية (Francisco and Guadamillas, 2002). كما وجد (Tanriverdi, 2005) علاقة ضعيفة إلى حد ما (R ¼ 0.15 إلى 0.17) بين الأداء المالي للمنظمة (ROA and Tobin's Q) وقدرتها على خلق المعرفة وتبادلها ودمجها واستخدامها.²

وللاشارة فإن معظم الدراسات الاستقصائية الأخيرة التي درست آثار إدارة المعرفة على الأداء قد جمعت العديد من التدابير المختلفة للتأثير، مثل دراسة (Gold et al. 2001) حول مساهمة "البنية التحتية للمعرفة" (تكنولوجيا المعلومات، والثقافة التنظيمية، وهيكل المنظمة) والقدرة على ادارة المعرفة (أي القدرة على اكتساب المعرفة وتحويلها وتطبيقها وحمايتها) على عدة أبعاد للفعالية التنظيمية، وقد وجدوا علاقة قوية وهامة بين البنية التحتية للمعرفة وادارة

¹ Andrew H. Gold, Arvind Malhotra, Albert H. Segars, Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective, Journal of Management Information Systems, 2001,18(1), 185-214

² Michael Zack, James McKeen, Satyendra Singh, "Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis", Journal of Knowledge Management, 2009, 13 (6), 392-409

المعرفة والفاعلية التنظيمية، تم قياسها باستخدام مجموعة واسعة من النتائج غير المالية (مثل الابتكار، والتنسيق، والاستجابة، والقدرة على تحديد فرص السوق، وكفاءة العمليات)، مع التذكير الى انه لم يتم فحص العلاقة بالأداء المالي.

• كيفية تأثير عمليات ادارة المعرفة على الاداء

- اكتساب المعرفة والأداء

من المتوقع أن يكون لاكتساب المعرفة تأثيرا كبيرا على الأداء التنظيمي،¹ وهو ما ينطوي على عمليات اكتساب المعرفة من داخل المنظمات أو خارجها (Cho & Korte, 2014) لأن الاكتساب الملائم للمعرفة يزيد من مخزون المعرفة المتاحة للمنظمة، مما سيوفر لها قدرة أفضل على اتخاذ القرارات_ في الوقت المناسب_ التي تعتبر أساسية للأداء المتفوق للمنظمة (Chen, 2004)، وكما يجب أن تكون المعرفة المكتسبة منظمة ومتكاملة وتقدم بطريقة أكثر فعالية لكي تكون مفيدة (Reisi, Hoseini, Talebpour, & Nazari, 2013).

- تحويل المعرفة والأداء Knowledge conversion:

يتيح تحويل المعرفة للمنظمات تحسين خبراتها وكفاءتها من خلال نقل المعارف المكتسبة إلى معارف تنظيمية مطبقة، وتوزيع المعرفة على الأماكن التي تحتاج إليها (Bhatt, 2001; Gold et al., 2001; Daud & Yusoff, 2010;) (Mills & Smith, 2011).

- تطبيق المعرفة والأداء Knowledge Application:

يمكن تطبيق المعرفة في الاستخدام الفعلي للمعرفة لصنع القرار وحل المشكلات (Gold et al., 2001)، إلى جانب ذلك، يمكن لتطبيق المعرفة أن يساعد على تحويل المعرفة من كونها أداة قوة محتملة إلى ابتكارات أو اختراعات فعلية يمكن أن تعزز الأداء الكلي للمنظمات (Madhoushi, Sadati, Delavari, Mehdivand, &) (Mihandost, 2011; Matin, Nakchian, & Kashani, 2013)، وبما أن المعرفة تعتبر مصدرا هاما للميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال الحديثة، ينبغي إيلاء اهتمام متزايد لحماية المعارف من أجل منع تقليدها من قبل المنافسين (Desouza & Vanapalli, 2005).

¹ Ha, Shiao-Tong, May-Chiun Lo, and Yin-Chai Wang. "Relationship between knowledge management and organizational performance: a test on SMEs in Malaysia." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 224 (2016): 184-189.

- حماية المعرفة والأداء Knowledge Protection:

إن استخدام بعض عمليات حماية المعرفة مثل براءات الاختراع أو العلامات التجارية أو الاسرار التجارية أو عقود عدم الإفصاح كلها ضرورية لضمان حماية المعرفة (Cho & Korte, 2014; Jean, Sinkovics, & Hiebaum, 2011; Roy & Sivakumar, 2014).

• دور للمديرين في اعتماد ادارة المعرفة من اجل الأداء:

يلعب المديرين ادورا هامة في اعتماد ادارة المعرفة في المنظمات لخصها (Liao, Shu-hsien, and Chi-chuan Wu, 2009) فيما يلي:

- تعتبر إدارة المعرفة سابقة هامة، لذا يجب على المنظمات تنفيذها بدقة، ويعني تنفيذ إدارة المعرفة في الممارسات تقريبا بناء نظام إدارة المعرفة، لأن تنفيذ إدارة المعرفة هو قدرة المنظمة على اكتساب معارفها وتحديثها وتطبيقها، وبما أن تنفيذ النظام لا يعني القدرة على التنفيذ فإنه يجب على المديرين النظر في قيام المنظمة فعلا بإنشاء نظام ادارة المعرفة.
- وينبغي على المدراء اتخاذ بعض التدابير لتطوير التعلم التنظيمي من أجل ربط إدارة المعرفة بأداء المنظمة، على سبيل المثال: العمل الجماعي، والالتزام الإداري، وتوجيه التعلم، والانفتاح على الأفكار الجديدة...

ب. الاداء والابتكار

• تعريف الابتكار

أول من وصف الابتكار هو الاقتصادي الألماني والعالم السياسي شومبيتر الذي عرفه بأنه قوة دافعة للتنمية، وفي تعريفه هذا اقترح خمسة مظاهر للابتكار في تعريفه (See Amara and Landry, 2005):²

- . خلق منتجات جديدة أو تحسينات نوعية في المنتجات الموجودة
- . خلق عملية صناعية جديدة
- . فتح أسواق جديدة
- . تطوير مصادر جديدة للمواد الخام أو مدخلات جديدة أخرى
- . أشكال جديدة من المنظمات الصناعية

الابتكار هو انتاج وتطوير وتبني الأفكار الجديدة (Damanpour, 1991)، والابتكار حسب (Ram, Cui, & Wu, 2010) هو العملية التي يتم من خلالها خلق الأفكار أو الأشياء أو الممارسات أو التكنولوجيات أو العمليات الجديدة،

¹ Liao, Shu-hsien, and Chi-chuan Wu. "The relationship among knowledge management, organizational learning, and organizational performance." International Journal of Business and Management 4.4 (2009): 64_76

² Atalay, Murat, Nilgün Anafarta, and Fulya Sarvan. "The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry." Procedia-Social and Behavioral Sciences 75 (2013): 226-235.

أو إعادة اختراعها وتطويرها وتبنيها ونشرها واستخدامها، وبالتالي هو العملية التي تسفر _أيا كان مصدرها داخليا أو خارجيا_ عن خلق أو إضافة قيمة للكيان القائم بها¹

والابتكار الإداري هو التحسين والتجديد في الأساليب التي تدار بها مختلف الموارد وذلك باعتبار المستجدات في المحيط والبيئة والفكر الإداري، إذ كلما كان مثل هذا الابتكار مستمرا ساعد ذلك على ازدهار المنظمة.² ويتمثل الابتكار التنظيمي في تنفيذ ممارسات تنظيمية جديدة، أو العلاقات الخارجية جديدة كلها تؤدي إلى: تحسين الرضا في مكان العمل (وبالتالي إنتاجية العمل)، والحصول على الأصول غير ملموسة (مثل المعرفة الخارجية غير المشفرة)، أو خفض التكاليف (كأن تكون المنظمة الأولى في إدخال نظم في عمليات الإنتاج أو التوريد، مثل إدارة سلسلة الإمداد، وإعادة هندسة الأعمال، والإنتاج الهزيل، ونظام إدارة الجودة).³

في حين أن الابتكار التنظيمي هو الاجتهاد في تصور أنجع الطرق وتطبيقها في تنظيم الهياكل والأنشطة والموارد بهدف إزالة أو على الأقل انقاص العراقيل التي تسبب التعثر أو الحركة غير طبيعية للعناصر المذكورة وبالتالي انخفاض فعالية الأداء، وعندئذ تقل طبعا المنافسة وتكبر أو تتسع التبعية في مختلف المجالات مع الأطراف الأخرى والتي قد تؤثر سلبيا على القرارات.⁴

• عملية الابتكار وأداء المنظمة

من وجهة نظر النظرية القائمة على الموارد، فقد رأت أن قدرة المنظمة حاسمة لتحقيق التنافسية الاستراتيجية (Conner, 1991)،⁵ ويعتبر الابتكار هو أحد الأدوات الأساسية للنمو الذي يزيد من الحصة السوقية ويوفر للمنظمة ميزة تنافسية (Gunday et al., 2011) كما ان للابتكار القدرة الفعلية على تعزيز أداء المنظمة من ثلاثة جوانب كما ذكر في الأدبيات وهي: الأداء المالي، أداء السوق، أداء العملاء (Kaplan et al., 1996; Gunday et al., 2011) وفيما يتعلق بالعلاقة بين الابتكار وأداء المنظمة، وصفت الأدبيات الابتكار كمصدر فوري للميزة التنافسية التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين في الأداء (Camisón & Villar-López, 2012)، وهنا يجب الإشارة إلى ان المنظمات التي تحقق أداءا جيدا عادة ما تسهل الوصول إلى رأس المال لتمويل المزيد من الابتكارات والاستثمارات (Koellinger, 2008).

يتم تحديد مكاسب الابتكار في المنظمات من خلال العملية التسويقية التي تنطوي على الأنشطة المبتكرة بالإضافة إلى ردود فعل العملاء والمنافسين (Koellinger, 2008).⁶ ومن بين الدراسات العديدة التي بحثت في

¹ السيد السيد نصر الدين، الابتكار وادارته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2011، ص15

² أوكيل سعيد، الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2011، ص39

³ Atalay, Murat, & all, op cit

⁴ أوكيل سعيد، مرجع سبق ذكره، ص39

⁵ Sintset Kenfac, Gedoc, Sahand Nekoumanesh, and Mingyan Yang. "Process Innovation: Impacts on Organization's Performance: A Qualitative Study of Four Swedish Municipalities." (2013), p10

⁶ IBID

الابتكار، استكشف عدد قليل جدا منها العلاقة بين اعتماد الابتكارات والنمو التنظيمي أو الاداء (Damanpour & Evan, 1984)، كما ان معظم هذه الدراسات عادة ما تتناول فئة واحدة من الابتكارات مثل الابتكارات التقنية وهي بذلك كثيرا ما تهمل الابتكارات الادارية التي تعتبر أيضا ذات أهمية حاسمة لنمو المنظمة (Damanpour & Evan, 1984). بالإضافة الى ان المنظمات توظف الابتكار لتحسين الأداء أو للقضاء على فجوة الأداء التي قد تتجم عن التغيرات في البيئة الخارجية (Damanpour & Evan, 1984)، إن التنفيذ المتوازن بين للابتكارات الإدارية والابتكارات التقنية من شأنه أن يساعد المنظمة على الحفاظ على التوازن بين النظم الاجتماعية والتقنية، الأمر الذي سيؤدي بدوره إلى الأداء المرتفع.

ت. الأداء والميزة التنافسية

يعتمد الحصول على الميزة التنافسية المستدامة على كل من الأصول والمهارات التي تحوزها الشركة (Aaker, 1989)، ويعبر الأصل عن شيء ما تحوزه المنظمة مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافس، أما المهارة فهي عنصر ما تقوم المنظمة بأدائه بشكل أفضل من المنافس مثل الإعلان أو التصنيع بجودة عالية.

الفكرة الأساسية هنا تكمن في اختيار المنظمات للأصول والمهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرارها على مدار الزمن. والأسئلة الإرشادية التالية يمكنها المساعدة في تنمية الأصول و المهارات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة:¹

- ماهي المهارات و الأصول المناسبة لطبقة الصناعة التي تعمل بها ؟
- ما هي الأصول والمهارات التي يجب الحصول عليها وتحبيدها لكي تنافس بنجاح؟
- ما هي الأصول و المهارات التي تكمن وراء ميزتك التنافسية المتواصلة؟
- من بين الأصول و المهارات المناسبة لطبيعة صناعتك كيف يمكنك اختيار العناصر المطلوب تنميتها وتطويرها و تدعيمها أو المحافضة عليها؟
- كيف يمكنك خلق الأصول و المهارات التي سوف تدعم ميزتك التنافسية المتواصلة؟
- كيف يمكنك تحديد الأصول و المهارات الهائلة لدى منافسيك؟²

¹ خليل نبيل، خليل نبيل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1996، ص82

² المرجع السابق، ص83

ث. الأداء والجودة

الجودة تعني تحقيق رغبات ومتطلبات المستفيد، بل وتجاوزها أو تلافي العيوب منذ المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد. ويعرفها (Metreveli) على أنها فلسفة تحتضن كل الأنشطة لترضي احتياجات المستفيد والمجتمع وأهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية عن طريق مضاعفة جهود العاملين لقيادة التحسين المستمر.¹

عموماً يوجد على الأقل خمسة مفاهيم عن حقيقة فلسفة الجودة وكل واحد منها مثير للنزاع وقابل للجدال والمناقشة:

- فائقة لأن الجودة تعني التفوق وبالتالي تعرفها عندما تراها.
- قائمة على المنتج فقد يكون المنتج ذو الجودة العالية أصلب أو أكثر ليونة أو نعومة أو أكثر قوة.
- قائمة على المستخدم أي قدرة المنتج على ارضاء توقعات وتفضيلات الزبائن.
- قائمة على التصنيع أي الانسجام والمطابقة مع المتطلبات ودرجة ملائمة المنتج لمواصفات تصميمه.
- قائمة على القيمة أي هو المنتج الذي يفي باحتياجات الزبائن بسعر أقل.

يعتبر قياس الأداء عنصراً أساسياً في جميع النهج الإدارية، التكلفة والجودة² هما القياسان الرئيسيان للأداء التنظيمي الذان يتأثران مباشرة بممارسات إدارة الجودة الشاملة. وتطبيق مختلف ممارسات إدارة الجودة الشاملة مثل التكوين وإدارة العمليات وإدارة العلاقة مع العملاء وما إلى ذلك تؤثر على أداء العاملين مما يؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة ككل (Sadikoglw, 2009 ; Brun, 2010)، كما أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير على الاداء التنظيمي وخاصة في أدائها المالي (Gharakhani et al., 2013).

ونظراً للطلب المتزايد على تحقيق منتجات وخدمات عالية الجودة، أدركت المنظمات أهمية تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على عمليات الإنتاج من أجل تقليل التكاليف وخلق منتجات ذات خصائص عالية الجودة. ويتم الاعتراف بإدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية يعتبر العملاء هم الشاغل الرئيسي الذي يهدف بشكل مباشر إلى تزويدهم بخدمات ومنتجات عالية الجودة من خلال إضافة تحسينات مستمرة في عمليات الإنتاج (Harmon & Peterson, 1990)، أيضاً تأثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على مستوى رضا العملاء وخاصة في قطاع الخدمات العامة وقد أشارت الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الموظفين على مستويات رضا العملاء. كما أوضحت نتائج البحوث أن هناك علاقة قوية بين التزام المدراء ورضا العملاء.

¹ الترتوري محمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص31

² Al-Qahtani, Norah Dhafer, Sabah Sa'ad Alshehri, and Azrilah Abd Aziz. The impact of Total Quality Management on organizational performance, European Journal of Business and Management, 2015, Vol.7, No.36, pp119_127

ج. الأداء والإدارة الإستراتيجية

أشارت العديد من البحوث و الدراسات في أغلب دول العالم، أن المنظمات التي تمارس و تطبق الفكر الاستراتيجي و مفاهيم الإدارة الإستراتيجية هي أفضل أداء من تلك المنظمات التي لا تعي و لا تطبق هذه المفاهيم (Hopkins& Hopkins, 1997)، (Moor, 1998)، (Miller&Cardial, 1994)، (Sexton&Auken, 1985). وبشكل عام تشير البحوث و الدراسات إلى أن تبني الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المنظمة يساعدها على تحقيق الأتي: ¹

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها.
 - التفاعل البيئي على المدى البعيد حيث يساعد هذا التفاعل المنظمة على التعامل مع الظروف و المستجدات ويعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات
 - إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات و قنليات تولد رغبة في تطوير واقع المنظمة من خلال إجراء تغييرات مستمرة و ايجابية
 - تدعيم المركز التنافسي للمنظمة و جعلها قادرة على بناء القدرات تساهم في تعزيز هذا المركز و تحقيق نتائج ايجابية
 - توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغير كفرصة و ليس تهديدا
 - تضع أسس علمية و سليمة لتخصيص الموارد و الإمكانيات و خاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال و الأنشطة الوظيفية في المنظمة
 - تساهم في تحديد الفرص و وضع الأسبقيات الملائمة و المناسبة لاستثمارها
 - تمثل إطار لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق و السيطرة على النشاطات او رقابتها
 - تسمح بالتوزيع الفاعل للوقت و الموارد للفرص الموجودة و يعطي هذا مناسب لتوضيح المسؤوليات الفردية والجماعة و تكامل الأدوار و يعطي درجة من الانضباط الرسمية إلى إدارة منظمة الأعمال .
- والأعمال التي تدار بفكر استراتيجي متكامل وواضح يمكن أن تعزز فيها القدرات على إيجاد كفاءات مميزة وهي جوانب قوة معينة تمتلكها المنظمة و قد تكون لوحدها من يملك هذه القوة أو يشاركها عدد قليل من المنظمات المنافسة الأخرى.

¹ الغالبي طاهر، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص296

وقد تركز منظمات الأعمال على كفاءات محدودة رئيسية تسند إليها عملها و وضعها التنافسي وتسمى (core competency)، إن هذه الكفاءة المحورية قد تكون القاعدة لعدد أكبر من الكفاءات المتميزة فمثلا تكنولوجيا الغرض العام في اتجاه معين قد تولد كفاءات متميزة عديدة في هذا الحقل التكنولوجي الشامل و كلما صعب تقليد هذه الكفاءات أو مجارة المنظمة فيها كانت هذه الكفاءات مركزة في عدد قليل من الأمور المهمة و تسند المنظمة في الحصول على ميزات تنافسية ناتجة عن قدرات في توليف هذه الكفاءات المتميزة للوصول إلى أداء يفوق المنافسين، وتستطيع منظمات الأعمال أن توجد ميزات تنافسية مستدامة و هي ميزات لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة الأخرى و تستمر استفادة المنظمة منها لفترات زمنية طويلة كونها مركزة على كفاءات متميزة و متفردة بها المنظمة و أنها جوهرية في العمل لا يملكها الآخرون. و الشكل التالي يعرض جوانب الترابط بين الموارد و القدرات و الكفاءات المحورية و الكفاءات المميزة و المميزات التنافسية مع الأداء و النجاح في منظمات الأعمال .

الشكل رقم(17): ترابط الموارد والقدرات والكفاءات المحورية والكفاءات المميزة والميزات التنافسية مع الأداء و النجاح في منظمات الأعمال



المصدر: الغالي طاهر، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص298
 إن الإدارة العليا المستوعبة لأساسيات الممارسة الإستراتيجية والتي تحاول الاستفادة من تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في عملياتها وعملها، تستطيع استخدام موارد المنظمة الملموسة منها والغير ملموسة بالإضافة إلى الموارد البشرية لتوليد قاعدة عامة من قدرات وكفاءات لتنتقي منها بتركيز واعي بعض الكفاءات المحورية التي تساهم في

منح المنظمة الكفاءات المحورية التي تساهم في منح المنظمة كفاءات مميزة تستخدمها بشتى الطرق والآليات في المنافسة لتوليد ميزات تنافس تنعكس ايجابيا على الأداء الشامل للمنظمة و توليد نجاح دائم ومستمر مهما كانت المقاييس المستخدمة في قياس هذا النجاح مالية وغير مالية.

ح. الأداء والتخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية متواصلة و نظامية يقوم فيها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة بالإضافة إلى الإجراءات و العمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود و تحديد الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح¹، و يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى:

- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة
- تحديد و توجيه قرارات الاستثمار في المنظمة
- تحديد و توجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة
- تطوير و تحسين أداء المنظمة: و تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى:
- تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة بما يساعدها على تحقيق أهدافها و رسالتها
- تقويم الأداء المنخفض و توفير متطلبات تحسينه
- التأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل في المنظمة و تحديد مجالات و سبل تطويرها و تحسينها
- توفير متطلبات دعم القرارات الايجابية و التواصل المثمر بين المنظمة و الأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها
- تدعيم مقومات بقاء و استمرار المنظمة و نموها
- تطوير التنظيم الإداري للمنظمة
- تدعيم و تطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة في هذا المجال نجد ما :
- تدعيم الاستقرار في المسارات الوظيفية لمستقبل أعضاء المنظمة
- تدعيم المسارات الإدارية الصحيحة
- تعليم و تدريب أعضاء المنظمة على أعمال التنبؤ و التقدير و تحديد البدائل و اتخاذ القرارات على ضوء المعلومات و بيانات دقيقة كافية عن موضوع القرار .
- تعميق أهمية وضرورة معرفة أعضاء المنظمة لظروف و خصائص بيئة أعمال المنظمة والتعرف على تأثيرها في إعداد و تنفيذ خطط و برامج الأعمال
- تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة الربط بين الأداء و النتائج و صرف الحوافز بكافة أنواعها بناء على ما يتحقق من انجازات و إيرادات و أرباح

¹ الغالبي طاهر، العبادي واثق، إدريس وائل، إستراتيجية الأعمال: مدخل تطبيقي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص17

- التعامل مع المشكلات و إدارة الأزمات

الفرع الثاني: قياس وتقييم الأداء

أولاً. قياس الاداء

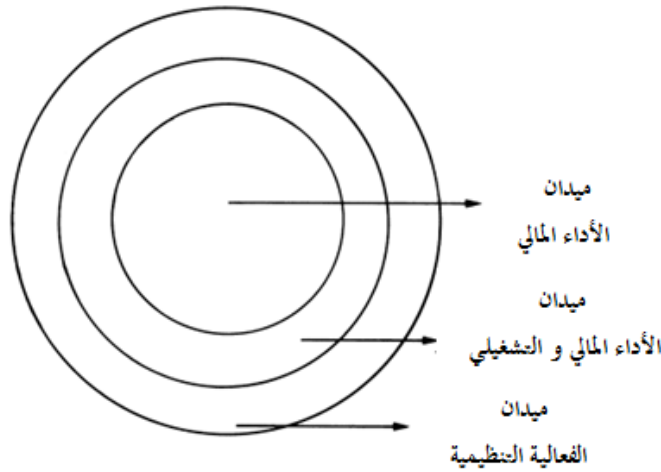
1. مفهوم قياس الاداء ومجالاته

قياس الاداء وسيلة تخدم أسبابا معروفة و محددة، وفي مقدمة هذه الأسباب معرفة مجالات التحسين في الأداء عن طريق قياس مدى التقدم المتحقق في انجاز الاهداف الموضوعة، وكثيرا ما نجد ان مجرد البدء في قياس الاداء، وما ينتج عنه من تغذية عكسية يزيد الانجاز العام للمنظمة¹

كما تتعدد مجالات الأداء التي تسعى المنظمة لقياسها على أساس أن كل منها يعكس هدفا تسعى المنظمة لتحقيقه، وقد تختلف الميادين من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطها ونظرة الإدارة العليا لهذه المجالات، حيث تعكس هذه المجالات الأهداف الأساسية للمنظمة.²

وحدد كلا من (Venkatraman & Ramanyjam,1986)³ مجالات أداء الأعمال في ميادين محددة، متمثلة في ميدان الأداء المالي وميدان الأداء العملي، والفاعلية التنظيمية، حيث لكل ميدان مقاييس ومؤشرات تعكس إمكانية قياس الأداء فيه بوضوح. والشكل رقم (18) يوضح حدود وميادين أداء الأعمال.

الشكل رقم(18): حصر مجالات الأداء



Source :Venkatraman, N., & Ramanujam, V, Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches, Academy of management review, 1986,11(4),pp 801-814.

¹ تونسيند، باتريك و جيبهارت جون ، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بنيويورك 1998 ، كيف تتحقق الجودة، مؤسسة المؤتمن للتجارة الرياض، ص 205

² الحسيني، فلاح. مرجع سبق ذكره. ص. 441.

³ Venkatraman, N., & Ramanujam, V, Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches, Academy of management review, 1986,11(4),pp 801-814.

- أ. الأداء المالي: هو المجال من بناء الأداء الذي غلب على معظم البحوث الإستراتيجية (Venkatraman & Ramanyjam, 1986)¹، مجموعة من مؤشراتته تتمثل في نسب الربحية والسيولة والنشاط أو إدارة الموجودات ونسب الرافعة أو إدارة المديونية ونسب سوق الأوراق المالية ونسب النمو.²
- ب. الأداء المالي التشغيلي: يعكس المجال الموسع في الأبحاث الإستراتيجية في الآونة الأخيرة، و يمثل الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المنظمات (Venkatraman & Ramanyjam, 1986)³، بالإضافة إلى المؤشرات المالية فإنه يجري الاعتماد على مقاييس تشغيلية في قياس الأداء، كالحصة السوقية، وتقديم منتجات جيدة، نوعية المنتج، فاعلية العملية التسويقية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة.⁴

¹ IBID

² الحسيني، فلاح. مرجع سبق ذكره، ص. 244.

³ Venkatraman, N., & Ramanujam, V. OP CIT

⁴ الحسيني، فلاح. مرجع سبق ذكره، ص 245

ت. **الفعالية التنظيمية:** تعكس نطاق أوسع في معظم الأدبيات النظرية في الإدارة الإستراتيجية ونظرية التنظيم¹ (Venkatraman & Ramanyjam, 1986) ويدخل في مضامينها أسس كل من الأداء المالي والأداء العملي، والسبب في ذلك أن هذا الميدان يغطي أهداف أصحاب المصالح في المنظمة وقيسها لمختلف الأطراف.²

2. أسباب وأهداف قياس الأداء

أ. أسباب قياس الأداء

توجد العديد من الأسباب المختلفة لقياس الأداء في المنظمات، وغالبا ما يمكن تصنيفها ضمن أحد العناوين الثلاثة التالية:³

- **السيطرة على السلوك:** الهدف من قياس الأداء هو القضاء على التباين غير المرغوب فيه بين الإنجازات والأهداف، وبالتالي تستخدم مقاييسه لإبلاغ أصحاب المصلحة الخارجيين، والامتثال للوائح والتقارير الخارجية ولطلبات الحصول على المعلومات.
- **التقارير الخارجية:** عند قياس الأداء بغرض إعداد تقارير خارجية ومن أجل الامتثال فإنه يمكن الحصول تبعا لذلك على تقارير ومؤشرات مثل البيانات المالية السنوية والحسابات، وتقارير الأثر البيئي.
- **التعلم والتمكين:** تستخدم مقاييس الاداء لتمكين العملاء وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها لمعرفة واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى إحداث تحسينات، وفي هذا السياق، يتم استخدام المقاييس للتعلم والتحسين المستمر. ويعتبر التعلم والتمكين أكثر الطرق التي من شأنها أن تؤدي إلى إحداث أكبر تحسينات في الأداء.
- **مراقبة الأداء:** تتم مراقبة أداء المنظمة للتأكد من أنها تسير في الاتجاه الصحيح، وتتحرك بسرعة معقولة، وبشكل أكثر تحديدا، فإن مراقبة الأداء تهدف إلى (Waters., C. D. J. 1999):⁴
 - الرؤية الجيدة لكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها؛
 - مقارنة أداء المنظمة الحالي مع أدائها في الماضي؛
 - مقارنة الأداء مع المنظمات الأخرى؛
 - مقارنة الأداء في أجزاء مختلفة من المنظمة؛
 - اتخاذ قرارات بشأن الاستثمارات البديلة؛
 - اتخاذ قرارات بشأن التغييرات وقياس آثارها؛
 - تسليط الضوء على المناطق التي ينبغي تحسين الأداء بها.

¹ Venkatraman, N., & Ramanyjam, V. OP CIT

² الحسيني، فلاح. مرجع سبق ذكره، ص 246

³ Armstrong., M, Human resource management practice, KoganPage, London, 1999, P 136.

⁴ Waters., C. D. J, 101 ways to improve business performance. Kogan Page, Lpc, 1999, P 101.

- اختيار الإجراءات الصحيحة: يمكن قياس الأداء بمئات من الطرق المختلفة، بما في ذلك التكاليف، والدوران، الربحية، العائد على الأصول، أسعار الأسهم، العائد على الأسهم والسعر إلى نسبة الأرباح، عدد الموظفين، القدرة، استخدام الموارد، الكفاءة، المبيعات لكل موظف، الحصة السوقية، عدد العملاء، القيمة المضافة، التكاليف الثابتة، ولاء العملاء ودوران الموظفين وغيرها. يفضل عدم استخدام تدابير بسيطة لسهولة، فعلى سبيل المثال، إذا ارتفع معدل دوران الموظفين أكثر من 10% سنويا، يجب قياس الروح المعنوية، حتى ولو كان هذا من الصعب إلى حد ما.¹

ب. أهداف قياس الأداء التنظيمي

يجب مراقبة أداء المنظمة للتأكد من أنها تسير في الاتجاه الصحيح، وتتحرك بسرعة معقولة، وبشكل أكثر تحديدا، تهدف قياس الأداء إلى:²

- الرؤية الجيدة لكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها.
- مقارنة أداء المنظمة الحالي مع أدائها في الماضي؛
- مقارنة الأداء مع المنظمات الأخرى؛
- مقارنة الأداء في أجزاء مختلفة من المنظمة؛
- اتخاذ قرارات بشأن الاستثمارات البديلة؛
- اتخاذ قرارات بشأن التغييرات وقياس آثارها.
- تسليط الضوء على المناطق حيث ينبغي تحسين الأداء.

3. فجوات الأداء

أ. تحليل الأداء لمعرفة الفجوة فيه

تحليل الأداء هو "عملية تحديد متطلبات الأداء للمنظمة ومقارنتها بأهدافها وقدراتها" (Rothwell, 2000)، وهو ينطوي على تحديد الثغرات أو التناقضات، في الأداء، ويمكن اعتبار التناقض هو الفرق بين مستويات الأداء الحالية والمرغوبة. يستخدم (Allison Rosset, 1999) مصطلح "optimals" و "actuals".

وغالبا ما يستشهد بالصيغة البسيطة التالية:³

الأداء المرغوب - الأداء الحالي = فجوة الأداء أو التناقض.

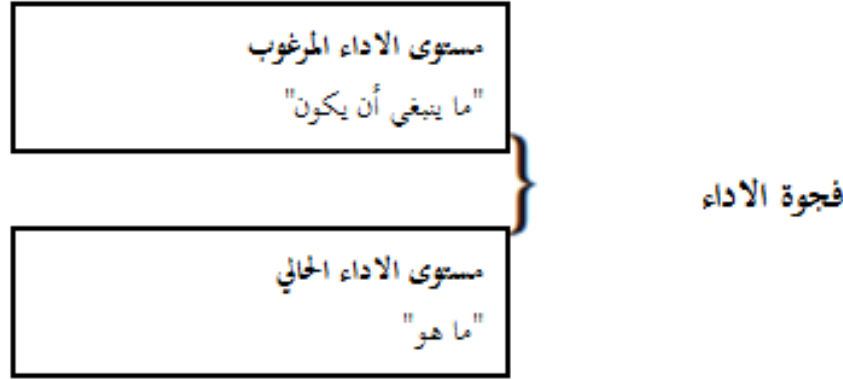
¹ IBID

² IBID

³ Rothwell, W. J., Hohne, C., K, D., King, S. B, **Human performance improvement: building practitioner competence**, Butterworth-Heinemann Elsevier, USA, 2007, p92

بالإضافة إلى التعرف على الفجوة في الأداء، وهي جزء من عملية تحليل أداء ينطوي على تقييم (أو على الأقل تقدير) الأثر، والنتائج، أو النتائج المترتبة على التباين. طريقة أخرى لعرض تأثير التضارب في التأكد من مدى " الألم " الذي يشعر به أصحاب المصلحة التنظيمية نتيجة لهذه الفجوة.

الشكل رقم(19): فجوة الاداء



Source: Rothwell, W. J., Hohne, C., K, D., King, S. B, Human performance improvement: building practitioner competence, Butterworth-Heinemann Elsevier, USA, 2007, p47

التكاليف المباشرة، مثل نوعية رديئة للمنتجات التي لا يمكن بيعها والتوقف أو تكاليف مادية أخرى للمنظمة، ثم هناك تكاليف الفرصة البديلة التي ليس من السهل قياسها ولكن لها تأثير مباشر مثل المبيعات الضائعة وإنتاجية أقل، وأخيراً، توجد التكاليف غير الملموسة، مثل الروح المعنوية للموظفين وثقة العملاء.

في حين أن من الصعب تعيين التكلفة الفعلية إلا أنها من العوامل الحاسمة في تحديد "الألم" الذي تشهده المنظمة بسبب مشكلة الأداء، فلماذا تحديد التأثير مهم جداً؟ لسبب واحد هو ضمان أن تكلفة تقليل المشكلة أو القضاء عليها لا تتجاوز تكلفة المشكلة في المقام الأول، مما يؤدي إلى عائد على الاستثمار سلبي (ROI)، و في معظم الحالات فإن التكلفة الحقيقية للتباين في الأداء تكون أكبر بكثير مما تدركه الإدارة. لذلك فإن حساب هذه التكلفة وتقاسمها مع الإدارة في بداية جهد لتحسين الأداء، سوف يساعد على توليد الدعم الإداري.

توضيح ثغرات الأداء الحالية والمستقبلية¹ هي عملية المقارنة بين ما هو وماذا ينبغي أن يكون، وبدون هذه الخطوة، فإن المتخصصين وغيرهم من أصحاب المصلحة يكونون غير قادرين على تصحيح مشاكل الأداء البشري القائمة أو اغتنام فرص تحسين الأداء في المستقبل.

فما هي فجوة الأداء؟ ما النهج الذي يمكن أن يوضح ثغرات الأداء الحالية والمستقبلية؟ ما الكفاءات المطلوبة للمتخصصين لتفعيل دور مقيم الفجوة؟

¹ Rothwell, W. J., Beyond training and development: the groundbreaking classic on human performance enhancement, AMACOM, New York, 2005, p149

ب. تحديد فجوة الأداء

فجوة الأداء هي الفرق بين ما يحدث وما يجب أن يحدث، والفجوات المحتملة ستة وهي:

. الفجوة الإيجابية الحالية

. الفجوة السلبية الحالية

. الفجوة المحايدة الحالية

. الفجوة الإيجابية في المستقبل

. الفجوة السلبية في المستقبل

. الفجوة المحايدة في المستقبل

- **الفجوة الإيجابية الحالية:** هي مؤشر على أن العمليات الداخلية تظهر تفوقا واضحا، وهذا يعني أن المنظمة تتمتع حاليا بالمزايا أكثر من المنافسين، "منظمات أفضل الممارسات" وتشير الفجوة الإيجابية الحالية أن المنظمة قد تجاوزت النقاط المرجعية، وتفوقت عليها.

- **الفجوة السلبية الحالية:** تتمثل في الأداء السلبي الناتج عن ضعف استراتيجي أو تكتيكي، وتصنف بشكل صحيح على أنها مشكلة في الأداء هذه الفجوة تعني أن المنظمة تعاني من عيوب بالمقارنة مع منافسيها، "منظمات أفضل الممارسات". وللاشارة فانه عند اكتشاف الثغرات السلبية الحالية لأول مرة قد تغري صناع القرار لاتخاذ إجراءات متسرعة (وأحيانا غير حكيمة).

- **الفجوة المحايدة الحالية:** هذه الفجوة ليست قوة ولا ضعف استراتيجي أو تكتيكي، أنها ليست مشكلة أداء ولا فرصة لتحسين الأداء. وهي تشير إلى أن المنظمة تقوم تقريبا بنفس ما يقوم به الآخرين. وعادة ما تكون هذه الفجوة مهمله بسبب اعتقاد صناع القرار بأن هذه الفجوات ليست مرشحة للعمل ومع ذلك، قد يكون هذا الرأي مخطئا لأن بعض المنظمات التي تواجهها هذه الفجوة تكون قادرة على تمييز نفسها عن طريق تطبيق الابتكار.

- **الفجوة الإيجابية في المستقبل:** أي فجوة في المستقبل تتضمن معلومات حول التغييرات المتوقعة على مر الوقت وهي بذلك تمثل فرصة استراتيجية أو تكتيكية لتحقيق التفوق التنافسي. وتشير هذه الفجوة الى أن المنظمة لديها امكانات مع مرور الوقت لتجاوز النقاط المرجعية وتحقيق نتائج وبالتالي فإنه يمكن الاستفادة من هذه القوة. كما أن هذه الثغرات الإيجابية هي هدف معظم جهود التخطيط، ولكن لايجاد سبل لتحويل النتائج التنظيمية المطلوبة إلى واقع في المستقبل فإن هذا يتطلب قيادة من أعلى، والتزام العاملين من أسفل، واستراتيجيات مبتكرة للأداء العالي.

- الفجوة السلبية في المستقبل: وتمثل فجوة سلبية في المستقبل تهديدا استراتيجيا أو تكتيكا، فالمنظمة في هذه الحالة في خطر ومتخلفة عن المنافسين، هذه الفجوة ينبغي أن تحفز استراتيجيات لاتخاذ إجراءات تصحيحية بمرور الوقت. تجدر الإشارة هنا الى ان تجنب الثغرات السلبية في المستقبل هو هدف ثانوي لمعظم جهود التخطيط.
- الفجوة المحايدة في المستقبل: وهي ليست لا فرصة ولا تهديد استراتيجي أو تكتيكي، وهذا يعني أن المنظمة تقوم بمجرد مواكبة المنافسين ومنظمات أفضل الممارسات. ويعتقد صناع القرار أن هذه الفجوة لا تستحق الكثير من الاهتمام، ومع ذلك، قد يكون هذا الرأي خطأ لأنه في الواقع قد تكون هذه الثغرات فرص تحسين لاخترق المنافسين لأنهم قد يميلون إلى تجاهلها.

ثانيا: تقييم الأداء

1. مفهوم تقييم الاداء وعملية تقييم الاداء

أ. مفهوم تقييم الاداء

يرى (Robbins & Cenzo , 1995)¹ أن تقييم الأداء هو " عملية مرشدة للنشاطات لتقرير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها و انتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها " أما حسب (hanna)² هو "مدى تحقيق المنظمة للأهداف المحددة لها " أما (الكرخي)³ عن (حسن ستار , 1985) فتقييم الأداء هو مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة و كفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري والإنتاجي والتقني والتسويقي والتخطيطي... خلال فترة زمنية محددة و مدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد مخزونات بالنوعية إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثلثة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجية وتطورا في مجال عملها. ومن جانبه أوضح (الطعامنة)⁴ أن تقييم الأداء هو "عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل منظمة ما خلال فترة زمنية محددة , مقارنة لما تم التخطيط لهما ونوعا وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل .

هذا التعريف يشير إلى أن تقييم الأداء المؤسسي يعكس الجوانب الرئيسية التالية:

- إن تقييم الأداء عملية هادفة للتعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المقررة و الخطط الموضوعة

¹ الحسيني فلاح , مرجع سبق ذكره ص 241

² Hanna . h. **Designing organization for hight performance**, Addison Wesley publishing empany england , 1988 , p3

³الكرخي مجيد , تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية , دار الناهج للنشر والتوزيع عمان 2010 ص 31

⁴الطعامنة محمد , معايير قياس الأداء الحكومي و طرق استنباطها , ندوى الأساليب الحديثة و قياس الأداء الحكومي . يناير 2005 مرجع سبق ذكره

- أنها عملية مستمرة تهدف إلى استخلاص النتائج التي يتعين إتباعها لتصحيح انحرافات و تحسين الأداء خلال الفترة الزمنية التالية.

- إن هذه العملية تساعد في وضع أهداف جديدة و تعديل الخطط القائمة لتخدم أفضل مستوى من الإنجاز الممكن

كما أن تقييم الأداء حسب (عقيل، 1999)¹ هو فحص تحليلي انتقائي شامل لخطط و أهداف و طرق التشغيل و استخدام الموارد البشرية و المادية بهدف التحقق من كفاءة و اقتصادية الموارد و استخدامها أفضل استخدام و أعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف و الخطط المرسوم لها كما ينظر (ثابت)² إلى تقييم الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير لتحسين الأداء، وهو بالتالي يشكل الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تشخيص و تحديد المشكلات و وضع خطط الحلول.

ب. مفهوم تقييم الاداء وعملية تقييم الاداء

وعملية تقييم الأداء هي نشاط نقوم به بغية قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المحددة من قبل، ثم تقدير الانحرافات بين النتائج والأهداف الموضوعة مسبقا مع تقصي أسبابها و البحث في طرق علاجها واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات.³

كما يقصد بعملية تقييم الأداء قياس للأعمال المنجزة و مقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف، بالطبع، حين يتأكد من حالة عدم تحقق الأهداف أو النتائج في ظل الأداء المتوقع وفي ظل الإستراتيجية التخطيطية الحالية خلال فترة التخطيط، فإن هذا يعني وجود فجوة الأداء التي يمكن أن تحدد ثلاث أسباب تشكل حدود هذه الفجوة وهي :⁴

- عدم تلاعب الإستراتيجيات الحالية مع التغيرات البيئية و الظروف الداخلية
- الموارد المتاحة أمام الإدارة
- التنفيذ غير الصحيح لهذه الإستراتيجيات من قبل الإدارة

كما تحدد عملية تقويم الأداء بكونها عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو منشآت الأعمال نفسها تحصل على مواردها و تنتفع منها بفاعلية وكفاءة في سبيل تحقيق أهدافها في ضوء التحديات السابقة

¹ عقيل جاسم , مدخل في تقييم المشروعات , دار الحامد للنشر عمان 1999ص 189

² بن نوار صالح . فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية . منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة , قسنطينة 2006 ص 94

³ اللوزي موسى , التنظيم و إجراءات العمل , دار وائل للنشر و التوزيع , عمان 2002 ص 204

⁴ أبوقحف عبد السلام، سياسات وإستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، مص، 2004، ص 191

يظهر أن ما هو إلا مضمون شمولي واسع يمكن تحريكه باتجاه تنبؤه بالفشل من خلال نوع من المعايير والمؤشرات لها القدرة في أن تعكس نتائج وذلك لنجاح وتكيفها بشكل آخر لتحديد مضامين ذلك الفشل واحتمالاته ولكي يضمن ذلك لابد و أن تكون عملية تقييم الأداء بشكل نظام كامل يتضمن العناصر التالية :

- انسياب المعلومات المناسبة و الموثوقة في التوقيت السليم وبصيغة قياسية
- أغراض و أهداف محددة
- معايير محددة للتقييم
- كيان إشرافي موضوعي لرصد الأداء و تقييم النتائج
- كيان صنع القرارات يتصرف على أساس النتائج
- برامج للحوافز الإدارية

إن عملية التقييم إن تحققت سوف تضمن تحقيق الأهداف الآتية:

- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المنشأة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها, إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية و الكفاءة وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المنشأة أن تواصل البقاء و الاستمرار في العمل.
- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنشأة لأغراض التخطيط و الرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية و موضوعية
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المنشأة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المنشأة من مدة إلى أخرى ومكانيا بنسبة للمنشآت الممثلة
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام و الإدارات و المنشآت المختلفة وهذا بدوره يدفع المنشأة لتحسن مستوى أدائها
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى المساعدة من أجل النهوض بأدائها

- إن تقويم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة

ت. أهمية تقييم الأداء

تبرز أهمية تقييم الأداء بما يلي :

- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها , إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية و الكفاءة, وبالتالي فهو أشمل من أي منهما , وفي كلتا الحالتين تستطيع المنظمة أن تواصل البقاء والإستمرار في العمل .

- يظهر تقييم الأداء مدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكاليف و التخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت و الجهد و المال مما يؤدي إلى خفض لأسعار المنتجات , ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية و زيادة الدخل القومي ,مما يعود على المجتمع المنتج و العامل والمستهلك بالفائدة .
- يوفر معلومات للمستويات الإدارية لأغراض التخطيط و الرقابة و القرارات المستندة على حقائق علمية و موضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة.
- يظهر التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي لأداء زمنيا في المنظمة من مدة لأخرى ومكانيا بالمنظمات المتماثلة.
- يساعد على ايجاد نوع من المنافسة بين الاقسام و الادارات و المنظمات المختلفة ,و هذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى اداءها
- يؤدي الى الكشف عن العناصر ذات الكفاءة و وضعها في المواقع الاكثر انتاجية ,و تحديد العناصر التي تحتاج الى دعم و تطوير من اجل النهوض الى مستوى الاداء الطموح و الاستغناء عن العناصر غير الكفؤة
- يؤدي لتحقيق الاهداف المحددة في الخطط و العمل على ايجاد نظام سليم و فعال للاتصالات و المكافآت و الحوافز الشخصية
- يوضح المركز الإستراتيجي للمنظمات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها , و بالتالي تحدد الآليات وحاليات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها
- تعكس عملية تقييم الأداء درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف و الاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة

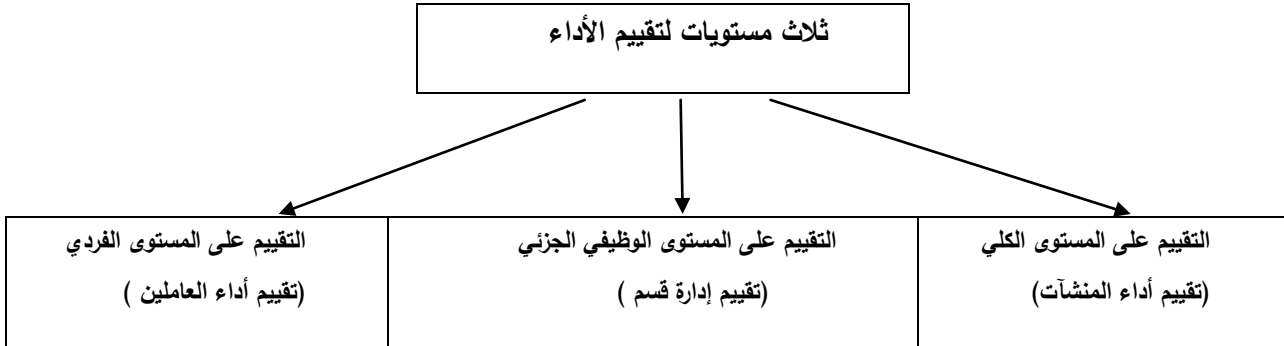
2. مستويات تقييم الأداء والعلاقة بينها

أ. مستويات تقييم الأداء

من المعروف أن هناك ثلاث مستويات للأداء: الأداء العام، الأداء المؤسسي، وأداء الأفراد، حيث تتأثر المستويات الثلاثة وتؤثر فيما بينها , فهي تشترك الأهداف العامة لعملية التقييم كمعرفة مناطق القوة و الضعف في الأداء للفرد أو المؤسسة أو القطاع العام , وبالتالي اتخاذ الإجراءات التعزيزية أو التصحيحية , كما تشترك فيما بينها

في البعد الزمني للتقييم ، وبأنها تمثل عمليات تكاملية ، إلا أنها تختلف فيما بينها في مجالات المعايير والمؤشرات الأداء والإجراءات المتبعة . وعليه فإن هناك ثلاثة مستويات لتقييم الأداء في المنشآت يوضحها الشكل التالي:¹

الشكل رقم(20): مستويات تقييم الأداء



المصدر: ثابت زهير ، مرجع سبق ذكره ص 15

ويتفق (الطعمنة)² مع (ثابت) في تحديد مستويات و أبعاد تقييم الأداء و التي يقسمها إلى :

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية الاجتماعية و الثقافية

في حين أن (الكرخي، 2010)³ حدد ثلاث مستويات أخرى لتقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية و هي مستويات مختلفة تدرج عادة حسب الهيكل التنظيمي للإدارة الاقتصادية و هو يبدأ بأصغر وحدة (مركز المسؤولية) صعودا إلى مستوى الوحدة الاقتصادية وأخيرا يمكن إعداد تقويم شامل للأداء لجميع الوحدات الاقتصادية في القطاع أو مستوى الاقتصاد الوطني ، وعلى الرغم من أن كل مستوى صعودا يعتمد على المستوى الأدنى منه إلا أن الوظائف والإجراءات التي يتعين على كل مستوى أدائها في عملية التقييم تختلف بعضها على البعض الآخر .

- تقييم الأداء على مستوى مركز المسؤولية

حيث يقوم المشرف على مركز المسؤولية ضمن الوحدة الاقتصادية بتقديم تقويم الأداء في قسمة مسترشدا بالخطة الإنتاجية للقسم وهذا يتطلب منه:⁴

- متابعة تنفيذ الأهداف المخططة لقسمة يوميا وياتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات .
- مفاتحة الإدارة العليا في الوحدة الاقتصادية عن الانحرافات والاقتراحات التي يراها مناسبة لتصحيحها .
- إعداد تقارير دورية عن أداء القسم ترفع إلى الإدارة المسؤولة في الوحدة الاقتصادية .

¹ ثابت زهير ، مرجع سبق ذكره ص 15

² الطعمنة محمد ، مرجع سبق ذكره ص400

³ الكرخي مجيد ، مرجع سبق ذكره ص 40

⁴ نفس المرجع، ص41

- إعداد تقرير سنوي تقييم الأداء للقسم يتضمن الإجراءات والتعليمات والأساليب الخاصة بعملية التقييم والتي نصت عليها اللوائح المتعلقة بفعاليات القسم و يرفع هذا التقرير إلى الإبادة المسؤولة في الوحدة الاقتصادية عن تقسيم الأداء .

- تقييم الأداء على مستوى الوحدة الاقتصادية

وتتلخص الأعمال التقييمية للوحدة الاقتصادية بما يلي :¹

- دراسة التقارير الدورية (يومية, شهرية, فصلية) المرفوعة من إدارات الأقسام فيها وإعطاء الرأي والتوجيه بشأنها كتدعيم جوانب القوة في أدائها وتفاذي جوانب الضعف إضافة إلى إبداء المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الإخفاق الناشئة في هذا القسم أو ذلك .

- إعداد تقرير دوري عن تقويم الأداء على مستوى الوحدة الاقتصادية بالاستناد إلى إبداء التقارير الدورية المرفوعة من الأقسام ويتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية كما يحتوي على جميع المؤشرات التقييمية الواردة في دليل تقويم الأداء فيها , على أن يناقش هذا التقرير من قبل مجلس المديرين وتعقد ندوة للعاملين لشرح محتويات التقارير ومنها جوانب الإخفاق أو النجاح والصعوبات التي واجهت العمليات لإنتاجية على مستوى كل قسم ومناقشة المقترحات التي تقدم لتصحيح الانحرافات في الخطة الإنتاجية و المعالجات التي من شأنها المساعدة في التغلب على المشاكل و الصعوبات أعلاه.

- إعداد تقرير سنوي يتضمن تقويماً عن نتائج النشاط في الوحدة الاقتصادية و يحتوي على الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة المالية في كافة المجالات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والاستثمارية وشؤون العاملين , إضافة إلى الميزانية العمومية وحساب الإنتاج والخسائر وحساب العمليات الجارية وحساب الأرباح وغيرها من الكشوفات الملحقة بالميزانية العمومية و التي تغطي مصادر البيانات المالية و الإنتاجية التي اعتمدت في عملية تقويم أداء الوحدة على أن يناقش هذا التقرير من قبل العاملين ويوضع في صيغة نهائية ومن ثم يناقشه مجلس المديرين في الوحدة الاقتصادية ويصادق عليه .

- تقييم الأداء على مستوى الاقتصاد الوطني

يحتاج العاملون في إعداد المؤشرات الاقتصادية الكلية على المستوى الوطني إلى إعداد تقويم عام لأداء هذه المؤشرات و لهذا و بعد استكمال تقدير الأداء على مستوى الوحدة الاقتصادية يمكن إجراء تقييم الأداء على مستوى

¹ الكرخي مجيد , مرجع سبق ذكره ، ص42

الوحدات في القطاع المشابه كالوحدات العاملة في الصناعات البتروكيمياوية أو النسيج أو المنتجات الألبان بهدف إعداد تقرير عن مستوى القطاع و من ثم التواصل إلى تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني يحتوي بشكل رئيسي على ما حققته القطاعات الاقتصادية المختلفة من قيمة مضافة صافية للدخل القومي و ما حققته من أرباح أو خسارة و ما هي نسبة عائد الاستثمارات التي بلغت و ما مقدار الموارد التي تحققت للخرينة العامة من النشاط برمته و العملة الأجنبية التي تحققت لميزان المدفوعات من صادرات القطاع الإنتاجي الخارج إضافة إلى حساب إنتاجية المنسب من العاملين مقارنة بإنتاجية الأجر المدفوع له، و مؤشرات أخرى تساعد المخطط و متخذي القرارات على مستوى الوطني الوقوف على درجة الأداء التي بلغت القطاعات الاقتصادية والانحرافات التي حدثت وصولاً إلى وضع الخطط الكفيلة للارتقاء بالأداء إلى المستوى الذي يحقق للاقتصاد الوطني عائداً اقتصادياً واجتماعياً أفضل.¹

ب. العلاقة بين مستويات تقييم الأداء

وعن العلاقة بين مستويات تقييم الأداء يضيف (الطعامنة)² أنه:

يشكل مستوى تقييم الأداء المؤسسي " حلقة الوصل " التي تربط أدنى مستوى وهو الفرد وأعلى مستوى وهي الدولة ، وتظهر أهمية مستويات تقييم الأداء المؤسسي من خلال فهم علاقة الترابط بينها من منظور الاعتمادية بين مستويات تقييم الأداء . فالأداء المؤسسي يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء الأفراد المكونين للمنظمة ، إذ لا يعقل أن تتجح المؤسسة في تحقيق أهدافها دون أن يتوافر لها أفراد أكفاء قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية

3. النظام الفعال لتقييم الأداء وعناصره التفصيلية

أ. النظام الفعال لتقييم الأداء

يتميز نظام تقييم الأداء الفعال عن غيره من الأنظمة الأخرى بالمواصفات التالية:³

- الزمن: يرتبط نظامي المتابعة وتقييم الأداء بعامل الزمن ، فإذا تزامن توقيت المتابعة مع تقييم الأداء فإنه يمكن تصحيح الانحرافات بفاعلية بحيث يجعل الأداء يسير بطريقة طبيعية نحو تحقيق الهدف ، وإذا طالت الفترة الزمنية الفاصلة بين عملية المتابعة و تقييم الأداء قلت كفاءة نظامي المتابعة و التقييم، و أصبحت عملية تصحيح الانحرافات لا فائدة منها بل تكاليفها ستزداد تبعاً لذلك حيث لا تصبح للمعلومات قيمة فعلية في السيطرة على الأخطاء التي تحدث أثناء العمل .

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة

² الطعامنة محمد مرجع سبق ذكره ص 404

³ عباس علي، مرجع سبق ذكره، ص 253

- **الوضوح:** يستخدم نظام تقييم الأداء معايير تمثل مستويات الأداء المرغوب تحقيقها، كما يستخدم أدوات قياس تحدد حجم الأداء الذي تحقق حتى الآن، أن تكون المعايير مدروسة وواضحة، و كذلك أدوات القياس التي يتم اختيارها بعناية.
 - **الشمولية:** يجب أن يشكل نظام تقييم الأداء كافة أنشطة المشروع، بحيث يغطي كافة المستويات الإداري، و أجزاء المنظمة، و بصورة مستمرة.
 - **الكفاءة:** يجب أن يكون نظام تقييم الأداء موضوعيا، و قادرا على تصحيح الانحرافات السلبية، و تدعيم الانحرافات الإيجابية.
- وعند بناء النظام يتم تحليل العناصر إلى مكوناتها الفردية، واستخدام المعايير العامة والتفصيلية بما يتلائم مع مستويات تقييم الأداء للنشاط، وفي كل الأوقات وهي :
- المعايير العامة
 - المعايير الخاصة
 - أدوات القياس المعتمدة
- ب. **نموذج تطبيقي لنظام تقييم الأداء**
- اقترح ستوكس (stokes) نمودجا لتقييم الأداء يشتمل على عناصر رئيسية وأخرى فردية ونعرض إجازا إجماليا لهذه النموذج :

الجدول رقم(13): نموذج (stokes) لتقييم الأداء

المؤشرات	البعد
إجمالي إيرادات البيع (التي تم تحصيلها، والتي لم يتم تحصيلها حتى الان)، صافي الربح، تكاليف التشغيل، الموجودات المتداولة، المطلوبات المتداولة، النقدية في الصندوق و الحسابات الجارية في البنوك، المخزون السلعي الجاهز للبيع، التكاليف الجارية الاستثمارات	المركز المالي
الكميات المشتراه، الكميات المعاد بيعها، قيمة المبيعات، الانفاق على الدعاية والإعلان، عدد الشحنات من وإلى السوق، عدد الطلبات الواردة ، عدد الطلبات التي تم تسليمها ، قيمة الكميات المرتجعة من المبيعات	العمليات التشغيلية
معدل دوران العمل، المرشحين للترقيات، ساعات التدريب التي تم تنفيذها ، الحوادث وعدد الإصابات، شكاوى الأفراد و التظلمات، عدد المنازعات، ظروف العمل (التهوية، الحرارة، البرودة، الإضاءة، النظافة، الضوضاء.....)، عدد مرات تطبيق لائحة الجزاءات على الخالفين للسلوك، العلاقات مع النقابات، عدد مرات الدعوة للإضرابات	علاقات العمل
نسبة المدخلات إلى المخرجات، عدد الوحدات المنتجة على كل آلة ، عدد ساعات العمل، الزمن المعياري لانتاج الوحدة الواحدة ، تكاليف الصيانة لانتاج الوحدة الواحدة، تكاليف الصيانة لكل وحدة إنتاجية، كمية الانتاج لكل وحدة إنتاجية ، انتاجية العامل في الساعة او يوم العمل، عدد اعطال الالات اثناء التشغيل، النمو في الانتاجية للالات، والافراد ، والوحدات الانتاجية	الإنتاجية
مستويات الجودة المطلوبة، عدد المبيعات في عينة من المنتجات، ردود فعل المستهلكين ، وعدد ملاحظاتهم، شكاوى العملاء، عدد مقترحات تحسين جودة السلعة ، نظام الرقابة على الجودة	الجودة
برامج التدريب، عدد المتدربي، الاختيار والتعيين، عدد تاركي العمل، التعويضات المباشرة ، التعويضات غير المباشرة، مصادر القوى العاملة، التضخم الوظيفي، الإجازات و الدوام ، نظام الحوافز ، خطط الموارد البشرية، نظام تحليل والتوصيف وتقييم الوظائف	الموارد البشرية
المنافسين، الحصص السوقية في كل منطقة، مندوبي المبيعات، المستهلكين ، الثقافة ، السلوك ، الأدواق، بحوث التسويق، استراتيجيات التسويق، دورة حياة السلعة ، تطوير المنتجات ، الأسعار، التوزيع، الحملات الإعلامية، الصادرات، التسويق الالكتروني، الخصومات الممنوحة للعملاء	التسويق

المصدر: من إعداد الباحثة بتصرف عن عباس علي

ولنموذج ستوكس ثلاثة عناصر أخرى، تتعلق بتقييم العلاقات العامة ، العلاقات مع العملاء ، والقيادة و التوجيه في أداء الخدمات ، وتجدر الإشارة هنا إلى أن تحديد العناصر الرئيسية و الفرعية يختلف من شركة إلى أخرى ، كما أنها تتغير بين فترة زمنية وأخرى بحسب اهتمامات الإدارة و أهدافها وهكذا يمكن لمستخدم النموذج إجراء التعديلات عليه ليتكيف مع احتياجات كل شركة .(تتم هذه المتابعات كل ثلاثة أشهر)

- متابعة الطاقات الإنتاجية المستغلة، ومعرفة وتحديد الطاقات غير المستغلة وأسبابها.

- متابعة المخزون السلعي: من خلال تجديد كمية الوارد، وكمية الصادر، والرصيد المتبقي من المخزون.
 - متابعة الإعتمادات المستندية المفتوحة، من حيث مواعيد فتح الإعتماد، والمواعيد المتفق عليها لوصول البضاعة وإستلامها. (تتم هذه المتابعة كل ثلاثة شهور).
 - متابعة المستحقات والتحصيل: أي متابعة تحصيل مستحقات الوحدات الاقتصادية، وسداد المستحقات تجاه الغير. (تتم هذه المتابعة كل ثلاثة شهور).
 - متابعة الحسابات في البنوك التجارية، مثل متابعة الأرصدة، وحالات السحب عالمكشوف، وتأثيرها على أعمال الوحدات الاقتصادية ومعرفة أسبابه (تتم المتابعة كل ثلاثة شهور).
- متابعة السياسات السعرية : تتم متابعة السياسات السعرية من خلال إعداد دراسات و تقارير سنوية خاصة بالنسبة للسلع الرئيسية سريعة وبطيئة الحركة

الفرع الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتقييم أداء المنظمة

أولاً: الاطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

في هذا القسم تم استعراض اطار نظري لبطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس والتقييم وهذا تماشياً مع اتجاهات البحوث الحالية، ونظراً للنتائج المرضية التي حققتها المنظمات التي أخذت بهذا النهج الإداري لقياس وتقييم أدائها، كذلك نظراً لشمولية مقاييس البطاقة بأبعادها للأداء المالي وغير مالي، ولهذا فقد تبنت هذه الدراسة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء غير مالي للمؤسسة محل الدراسة.

1. الجذور والخلفية

وضعت بطاقة الأداء المتوازن في عام 1990 من قبل Robert Kaplan and David Norton، ومن المثير للاهتمام ان Kaplan هو أستاذ المحاسبة في جامعة هارفارد ونظراً لمهنته فقد كانت لديه البصيرة حيث أدرك أن الأرقام المالية وحدها لن تكون كافية للمنظمات التي تحاول أن تزدهر، أو حتى تنافس، في القرن الواحد والعشرون. لتحقيق هذه الغاية، قام Norton بتنظيم دراسة بحثية على اثني عشر شركة، في محاولة لتمييز أفضل الممارسات في قياس الأداء، ومن تلك الدراسة، ولدت بطاقة الأداء المتوازن التي تطورت من نظام للقياس إلى نظام للاستراتيجية كأداة اتصال قوية تصف وتوضح الاستراتيجية.¹

¹ Niven, Paul R. **Balanced scorecard diagnostics: Maintaining maximum performance.** John Wiley & Sons, 2005, p12

الربط بين القياسات والاستراتيجية في صميم عملية تطوير بطاقة الأداء الناجحة، الأسئلة الرئيسية الثلاثة التي يجب طرحها هي:¹

. إذا نجحنا في رؤيتنا واستراتيجيتنا، فكيف سنبدو مختلفين تجاه مساهمينا وعملائنا؟

. من حيث العمليات الداخلية ؟ • من حيث قدرتنا على الابتكار والنمو؟

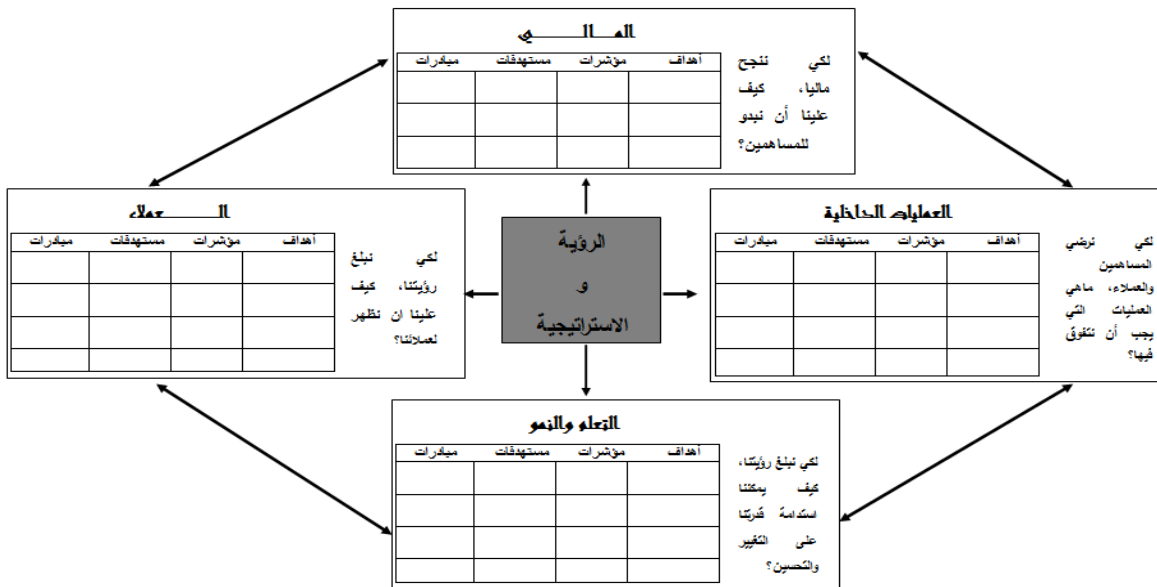
. ما هي عوامل النجاح الحاسمة من وجهة نظر بطاقة الأداء بأبعادها الأربعة؟

. ما هي القياسات الرئيسية التي ستخبرنا إذا ما كنا نتعامل مع عوامل النجاح كما هو مخطط لها؟

2. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

الفرضية الأساسية وراء بطاقة الأداء المتوازن هي بسيطة لكنها عميقة، المقاييس المالية مهمة، ولكن يجب أن تستكمل مع غيرها من المؤشرات التي يمكنها التنبؤ بالنجاح المالي في المستقبل. نلاحظ أنه في مركز الرسم البياني نرى كلمة الرؤية والاستراتيجية على عكس أنظمة قياس الأداء التقليدية، التي لديها ضوابط مالية في جوهرها، تبدأ بطاقة الأداء المتوازن مع رؤية المنظمة واستراتيجيتها ثم يكون السعي لترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى مقاييس للأداء يمكن تتبعها واستخدامها لقياس النجاح في تنفيذ الرؤية والاستراتيجية، وهذا يتحقق من خلال تحديد الأهداف والمقاييس في كل من أربع نقاط مترابطة لبطاقة الأداء: المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، وتعلم ونمو الموظفين.²

الشكل رقم(21): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



Source :“Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System,” by Robert S.

Kaplan and David P. Norton, January–February 1996, p. 76.in :

Niven, Paul R. **Balanced scorecard diagnostics: Maintaining maximum performance.** John Wiley & Sons, 2005, p14

¹ Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business School Publishing Corporation, September-October 1993, pp 132-148.

² Niven, Paul R. **op cit**, p13

أ. المنظور مالي

تعتبر المقاييس المالية عنصراً هاماً من عناصر بطاقة الأداء المتوازن، وفي هذا المنظور تخبرنا ما إذا كان تنفيذ الاستراتيجية يؤدي إلى نتائج أفضل، كما تضمن المقاييس المالية تحقيق النتائج و في نفس الوقت تخفيض التكلفة.

ب. منظور العملاء

عند اختيار مقاييس وجهة نظر العملاء في بطاقة الأداء فإن المنظمة يجب أن تجيب على سؤالين حاسمين: "من هم الزبائن المستهدفون؟" وما هي القيمة في تقديم الخدمة؟" هذه الأسئلة تقدم العديد من التحديات للمنظمات.

ت. منظور العمليات

في هذا المنظور يتم تحديد العمليات الرئيسية التي يجب على المنظمة أن تتفوق فيها وهذا سوف ينطوي على كفاءة عمل العمليات الداخلية من أجل خدمة العملاء وتحقيق القيمة. في هذا المنظور يتم تحديد تلك العمليات ووضع أفضل المقاييس الممكنة لتتبع التقدم، ولإرضاء العملاء، قد تضطر المنظمة لتحديد العمليات الداخلية الجديدة كلياً بدلاً من تركيز جهودها على التحسين التدريجي للأنشطة القائمة، ان تطوير الخدمات وتقديمها، والشراكة مع المجتمع، وإعداد التقارير هي أمثلة على العناصر التي قد تكون ممثلة في هذا المنظور.

ث. منظور التعلم والنمو

ان تحقيق المنظمة لنتائج طموحة في عملياتها الداخلية، والعملاء، وأصحاب المصلحة المالية، لا يمكن ان يتحقق الا بمقاييس منظور التعلم والنمو من بطاقة الأداء المتوازن، هذه المقاييس التي تعتبر بمثابة العوامل التمكينية للوجهات الثلاث الأخرى، وفي جوهرها هي الأساس الذي بنيت عليه بطاقة الأداء المتوازن. وبمجرد تحديد المقاييس والمبادرات ذات الصلة من وجهات نظر العميل والعمليات الداخلية فإن المنظمة تكون متأكدة من اكتشاف بعض الثغرات بين البنية التحتية التنظيمية الحالية لمهارات الموظفين (رأس المال البشري)، ونظم المعلومات (رأس المال المعلومات)، والمناخ (رأس المال التنظيمي) والمستوى اللازم لتحقيق النتائج التي ترغب في تحقيقها، لأن المقاييس التي تم تصميمها في هذا المنظور سوف تساعد المنظمة على سد تلك الفجوة وضمان الأداء المستدام مستقبلاً.

3. خصائص بطاقة الأداء المتوازن وفوائد تطبيقها

أ. خصائص بطاقة الأداء المتوازن

لبطاقة الاداء المتوازن أربع خصائص تميزها عن باقي الادوات الاخرى وهي ¹:

- هي انعكاس من أعلى إلى أسفل لرسالة واستراتيجية المنظمة، على النقيض من ذلك، فإن المقاييس التي تتبعها معظم المنظمات هي من أسفل إلى أعلى تكون مستمدة من الأنشطة أو العمليات وهي غالباً ما لا تكون لها صلة بالاستراتيجية العامة.
- تتناول النجاح الحالي والمستقبلي. عكس المقاييس المالية التقليدية التي تصف أداء المنظمة خلال فترة الإبلاغ الأخيرة دون الإشارة إلى تحسين الأداء خلال الفترة التالية.
- تدمج المقاييس الخارجية والداخلية. وهذا ما يساعد المديرين على ضمان عدم نجاح أحد المقاييس على حساب آخر.
- تساعد على التركيز. العديد من المنظمات تتبع مقاييس أكثر مما يمكن استخدامها، ولكن بطاقة الأداء المتوازن تتطلب من المديرين التوصل إلى اتفاق بشأن تلك المقاييس التي هي أكثر أهمية لنجاح استراتيجية المنظمة، وعادة ما تكون خمسة عشر إلى عشرين مقياساً مختلفة كافية بحيث أن كل مقياس مخصص للوحدة التي ينطبق عليها.

ب. فوائد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يمكن للمنظمة تحقيق عدة فوائد عند تطبيقها نهج بطاقة الأداء المتوازن: ²

- دمج مختلف أقسام المنظمة وجعلها تعمل بالتوازي لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تحسين قدرات المنظمة ككل في وقت واحد وإزالة الحواجز والعراقيل.
- التوازي بين جميع الأنشطة على جميع المستويات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- المرونة في الاستجابة السريعة لفرص التحسين.
- إنجاز استراتيجية وأهداف المنظمة بأكثر الأساليب فعالية وكفاءة
- القدرة على تركيز الجهود على بطاقات الأداء التي تهم جميع القائمين على الأمور
- التحديد الواضح للمسؤوليات ومواضيع المسائلة لكل إدارة
- تحليل وقياس العمليات والأنشطة الأساسية
- تحديد أوجه النتائج الأساسية في إطار مهام المنظمة وقياس وحل المشكلات

¹ Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 1993

² هيجان عبد الرحمن وأحمد الشميمري وبشرى غنام، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر، 2014، ص87

أما على أرض الواقع فقد أشارت الدراسات أن ما يقارب 60 بالمائة من الشركات الأمريكية قد بدأت بطريقة أو بأخرى في تطبيق هذا النهج، وأن هذا العدد في ازدياد سواء في الولايات المتحدة أو أوروبا.

4. بطاقة الأداء المتوازن والاستراتيجية: الخريطة الاستراتيجية

يمكن استخدام اطار بطاقة الاداء المتوازن لا يصال وقياس وتنفيذ استراتيجية المنظمة في ثلاث خطوات رئيسية¹:

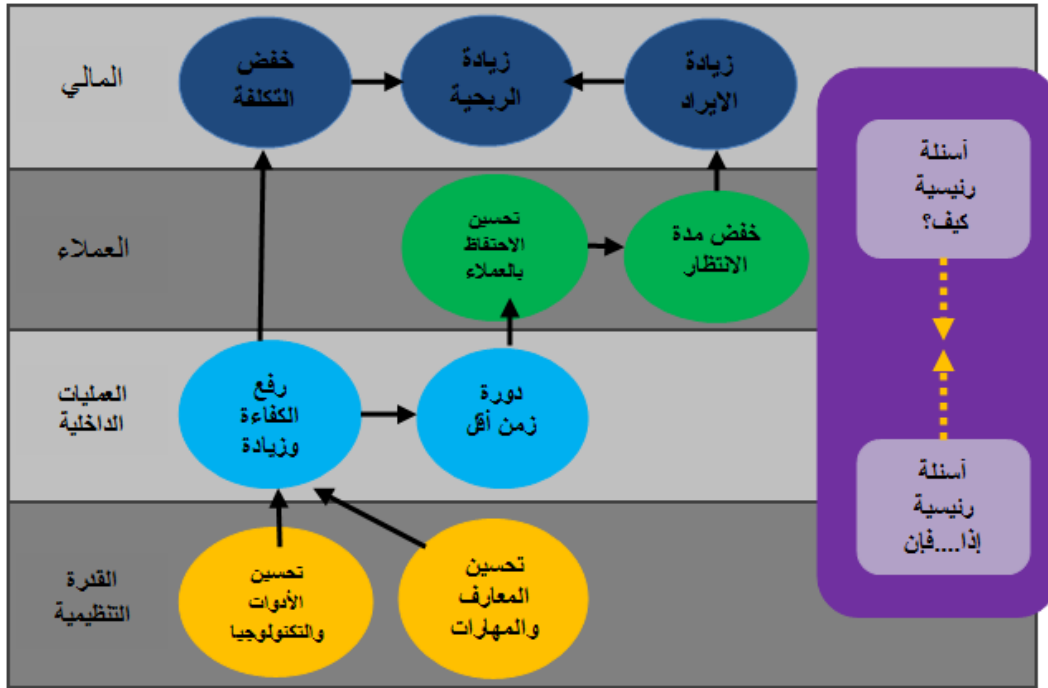
- تصميم "خريطة استراتيجية" لا يصال الاستراتيجية. إن تصميم خريطة واضحة يعتبر خطوة حاسمة في مساعدة العاملين على فهم الاستراتيجية لكي تصبح لديهم دوافع للمساهمة في تنفيذها.
- وضع نظام القياسات لدعم الاستراتيجية. ينبغي ألا يكون هناك الكثير من القياسات، وينبغي أن تكون القياسات المختارة ذات مغزى وأن تتصل مباشرة بكيفية تنفيذ الشركة لاستراتيجيتها بفعالية.
- تحديد الفجوات في الأداء والبدء بخطط العمل لسد هذه الثغرات، وينبغي رصد هذه الخطط على أساس مستمر. واحدة من العناصر الأكثر قوة في منهجية بطاقة الاداء المتوازن هو استخدام رسم الخرائط الاستراتيجية لتصور الكيفية التي يتم بها خلق القيمة من قبل المنظمة، والخريطة الاستراتيجية هي رسم بسيط يظهر علاقة منطقية، السبب والنتيجة بين الأهداف الاستراتيجية (كما هو موضح بشكل بيضاوي على الخريطة). وبصفة عامة، فإن تحسين الأداء في الأهداف الواردة في منظور القدرات التنظيمية (الصف السفلي) يمكن المنظمة من تحسين منظور العمليات الداخلية (الصف التالي)، والذي بدوره، يمكن المنظمة من تحقيق نتائج مرغوبة في منظور العملاء والمنظور المالي (الصفين العلويين)².

¹ Adapting the balanced scorecard for use in charities and foundations

<http://www.aleron.org/2014/01/adapting-the-balanced-scorecard-for-use-in-charities-and-foundations/>

² <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>

الشكل رقم(22): الخريطة الاستراتيجية



Source : www.balancedscorecard.org

كما ان لكل هدف _ على الخريطة الاستراتيجية _ سيتم تحديد وتتبع مقياس واحد على الأقل أو مؤشر رئيسي للأداء مع مرور الوقت، من جهة تشير مؤشرات الأداء الرئيسية إلى إحراز تقدم نحو نتيجة مرغوبة ومن جهة اخرى تراقب هذه المؤشرات تنفيذ وفعالية استراتيجيات المنظمة، وتحدد الفجوة بين الأداء الفعلي والمستهدف وتحدد فعالية المنظمة وكفاءتها التشغيلية. من ضمن مؤشرات الأداء الرئيسية الجيدة نجد:

- توفير طريقة موضوعية لمعرفة ما إذا كانت الاستراتيجية تعمل
- عرض مقارنة من خلالها يمكن قياس درجة تغير الأداء مع مرور الوقت
- تركيز اهتمام الموظفين على ما يهم أكثر للنجاح
- السماح بقياس الإنجازات، وليس فقط من العمل الذي يتم تنفيذه
- توفير لغة مشتركة للتواصل
- المساعدة في الحد من عدم اليقين وغير الملموس

ثانيا: بطاقة الأداء المتوازن في النقل

سلطة النقل الكبرى فانكوفر بأستراليا، المعروفة باسم **TransLink** تم إنشاؤها في عام 1999 تتولى تخطيط وتمويل، وإدارة نظام النقل الإقليمي، بما في ذلك نظام النقل العام في فانكوفر وشبكة الطرق الرئيسية، أما خدمات

النقل العام تتكفل بها الشركات التابعة والمتعاقدين، بينما يتم صيانة وتحسين شبكة الطرق الرئيسية بالشراكة مع البلديات، كما ان لترانسلينك صلاحية تقييم الضرائب العقارية، والرسوم لدعم برامجها.

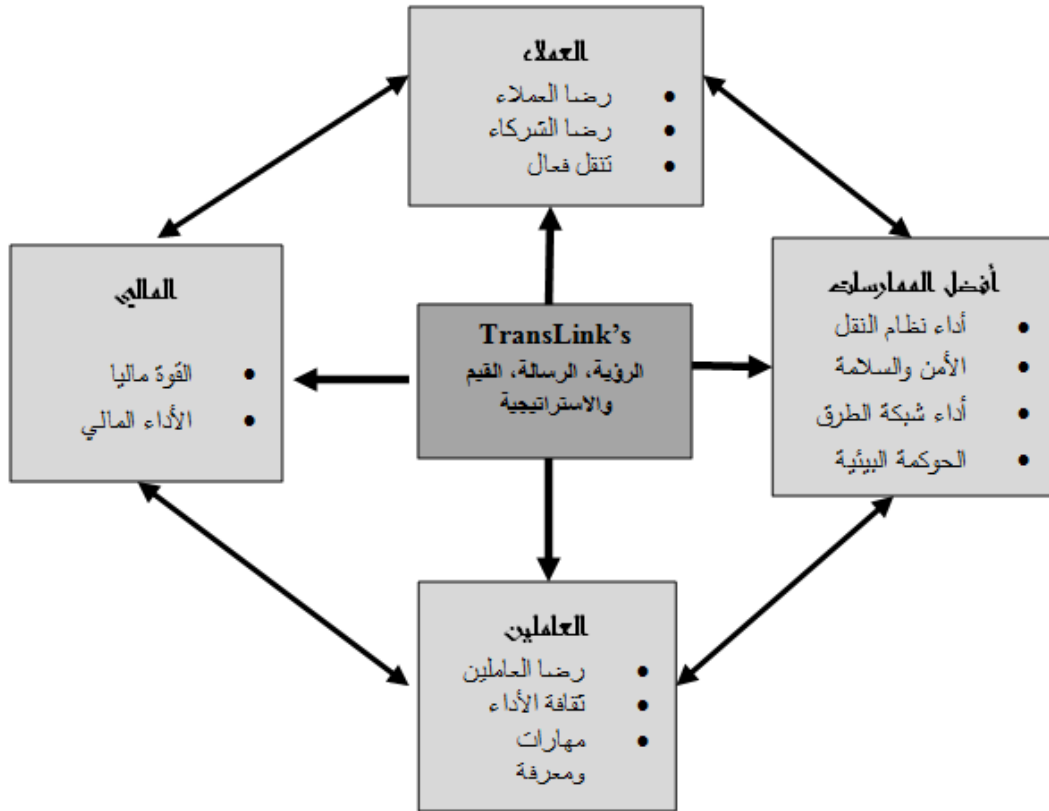
اختارت ترانسلينك نهج "بطاقة الأداء المتوازن" لقياس الأداء لأن البطاقة تتناسب مع سياق صنع القرار في ترانسلينك، وتتكون من أبعاد العملاء وأفضل الممارسات والعاملين ، والبعد المالي.

وكانت الأسباب التي دعت الى اتباع هذا النهج هي:¹

- تأييد مجموعات أصحاب المصلحة لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن.
- اعتبار المساءلة سمة ضرورية للأداء التنظيمي الناجح.
- أهمية تحقيق التوازن بين التمويل والعمليات، والأهداف الاجتماعية.
- ضرورة أن يتضمن قياس الأداء التركيز على التنمية الاقتصادية / الاستدامة، وإمكانية الوصول، ونوعية الحياة.
- السلامة والأمن كأولويات الهامة.
- حاجة القضايا المؤسسية المتعلقة بالمسؤولية والحوكمة الإقليمية إلى حل.

¹ MacDonald, Douglas, et al. Transportation Performance Measures in Australia, Canada, Japan, and New Zealand. No. FHWA-PL-05-001. 2004, p6

الشكل رقم(23): علاقة عوامل بطاقة الاداء المتوازن بقرارات TransLink



Source : MacDonald, Douglas, et al. Transportation Performance Measures in Australia, Canada, Japan, and New Zealand. No. FHWA-PL-05-001. 2004p7

بطاقة الاداء المتوازن TransLink وإن كانت لا تزال قيد التطوير إلا أنها خدمت بعض الأغراض المفيدة، فقد وفرت عملية إشراك أصحاب المصلحة بما يؤدي إلى تطوير الفرص لمجموعة متنوعة من الدوائر للتفاعل وفهم مواقف الآخرين (الدوائر البيئية مثلا).

الشكل رقم(24): بطاقة الاداء المتوازن TransLink

بعد العملاء		البعد المالي	
الأهداف	الإجراءات	الأهداف	الإجراءات
رضا العملاء	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم نظام النقل العام • خدمة نقل محددة ، سيارة ... • تصنيف السلامة والأمن عند مواقف النقل • تقييم الطرق / الجسور الرئيسية • القبول العام لأداء TransLink 	القوة المالية الأخرى نسبة الدين نسبة الاحتياط	نسبة إيرادات النقل مقابل مصادر الدخل الأخرى نسبة الدين نسبة الاحتياط
رضا الشركاء	<ul style="list-style-type: none"> • نهج ترانزلينك للتواصل والمشاركة 	الأداء المالي	الميزانية مقابل الفعلية تغطية عائدات النقل لتكلفة النقل التزام بنفقات الطريق صناديق رأس المال جديدة
التنقل الفعال	<ul style="list-style-type: none"> التنقل الفعال • القرب وتواتر خدمات النقل • إمكانية الوصول إلى أسطول النقل العابر • السفر بين المراكز الرئيسية في ساعات الذروة وعطلة نهاية الأسبوع • حركة الناس • حركة البضائع • حركة البضائع وتبادل واسطة 		

بعد العاملين		بعد أفضل الممارسات	
الأهداف	الإجراءات	الأهداف	الإجراءات
رضا العاملين	<ul style="list-style-type: none"> تقييمات العاملين بالرضا عن المناخ في المنظمات تقييمات موظف عن الاتصالات الداخلية 	أداء نظام النقل	فعالية خدمة العبور: نمو عددالركاب كفاءة خدمة النقل: الحمولة في ساعات الذروة موثوقية الخدمة: الأداء في الوقت المحدد، %: الخدمة الفعلية مقابل خدمة المجدولة
ثقافة الأداء	<ul style="list-style-type: none"> الرؤية والرسالة والقيم والتنفيذ تنفيذ بطاقة الأداء الانتهاء من جلسات الاستعراض السنوي الفردية مع العاملين تقييم الأداء المؤسسي مقابل الخطة السنوية 		عدد الحوادث المتعلقة بالسلامة في الرحلة
المهارات والمعارف	<ul style="list-style-type: none"> نسبة الموظفين مع خطط التطوير المهني قدرات الموارد التنظيمية لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية الحالية والمستقبلية 	السلامة والأمن	حالة التشغيل لشبكة الطرق الرئيسية
		شبكة الطرق	

Source : MacDonald, Douglas, et al. Transportation Performance Measures in Australia, Canada, Japan, and New Zealand. No. FHWA-PL-05-001. 2004, p9

خلصت الباحثة من هذا المبحث الى أن:

- الأداء مفهوم شمولي لانجازات المنظمة مع كل الاطراف، الفعالية التنظيمية هي الأداء الكلي للمنظمة والذي يشمل الأداء المالي والأداء التشغيلي،

- عملية قياس وتقييم الأداء مهمة لتحديد فجوة الأداء بين الأداء الفعلي (ما تم انجازه فعلا) و الأداء المرغوب (ما كان مخطط) ،
- فجوة الأداء تمكن من التعرف على أماكن القصور في الاداء وتبعاً لنزح الفجوة يمكن اتخاذ الاجراءات اللازمة،
- أدوات قياس وتقييم الأداء تطورت مؤخراً وبطاقة الأداء المتوازن هي واحدة من الأدوات التي تمكن من الالمام بجميع جوانب الأداء في أبعادها الأربعة.

المبحث الثاني: مساهمة التكوين وتنمية الكفاءات في تحسين الأداء

لم يعد هناك شك حول علاقة ممارسات ادارة الموارد البشرية بأداء المنظمة بفضل الدور الذي لعبه Huselid منذ 1995 اضافة الى كتاب وباحثين اخرين فيما بعد، إلا أن الأراء انقسمت حول نوع هذه العلاقة فبينما البعض يعتبرها مباشرة الا ان البعض الاخر يعتبرها غير مباشرة.

المطلب الأول: علاقة وأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المنظمة

الفرع الاول: علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بأداء المنظمة

أولاً: تقرير عن حالة البحوث

يعتبر فهم الرابط بين ممارسات الموارد البشرية والأداء ذو أهمية بالغة وهذا ما أوضحه¹ (David Guest) في Human Resource Management Journal عند مراجعته للأدبيات الأساسية في مقاله وهو بهذا قد أتى بمنظور فريد للعلاقة موارد بشرية-أداء خلال أكثر من 20 عاما الماضية من خلال تتبعه لسلسلة من المراحل المتداخلة:²

1. البدايات

البحوث الناشئة في الثمانينيات، بدءاً من أعمال Peters and Waterman*، إلى كتب ومقالات مثل Fombrun et al., Miles and Snow, Walton, Beer et al., Schuler and Jackson, Guest, Story وغيرها، والتي مثلت محاولات مبكرة لتصل تجريبياً إدارة الموارد البشرية باستراتيجية الأعمال.

2. التجريب

في هذه المرحلة لعب Huselid M دوراً قيادياً بنشره لمقاله المرجع سنة 1995 في Management Academy of Journal، بتوثيقه الصلة بين ممارسات الموارد البشرية، دوران الموظفين والإنتاجية والأداء المالي للشركات. وجاءت دراسات أخرى لتوثيق هذه العلاقة في صناعات محددة بما في ذلك مصانع الصلب، وصناعة السيارات والبنوك.

¹ Guest, D. E. , Human resource management and performance: still searching for some answers. Human resource management journal, 2011, 21(1), 3-13.

² Steven H. Hank, Recent Academic Research on People and Strategy, HRPS People &Strategy, Michigan, 34 (2), 2011, Special Issue: Using Human Capital Analytics to Make Excellent Business Decisions,

* In Search of Excellence

3. رد فعل عنيف ثم التأمل

من منتصف إلى أواخر التسعينيات"، نشرت عددا من الدراسات تدعو إلى اتخاذ تدابير أفضل لمقاييس الأداء من أجل تأسيس ركيزة نظرية أكثر صلابة للمضي قدما، وكانت ابرز الأعمال Dyer and Reeves, and Becker and Gerhart، وعلى الرغم من أن الأدلة التجريبية توثق العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومقاييس الأداء، إلا أن الكتاب انتقدوا عدم وجود أساس نظري سليم يمثل هذه النتائج.

4. الصقل المفاهيمي

ردا على الانتقادات المذكورة أعلاه، ركزت الدراسات في هذه المرحلة على القاعدة النظرية الكامنة وراء الروابط التجريبية المقترحة. لذا اقترح الكتاب الأسس النظرية على أساس (1) نظرية التوقع فروم، و(2) وجهة النظر القائمة على الموارد للشركة، و (3) من المنظور المؤسسي**.

5. جلب العاملين إلى مرحلة مركز

وتشمل هذه المرحلة الدراسات في وقت مبكر في 2000 مع التركيز على "الدور الرئيسي للعمال وأهمية تصورات العامل وسلوكه في فهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء". كان مفتاح البحث هنا من قبل Wright and Boswell، فضلا عن غيرهم، داعين إلى زيادة التركيز على الطريقة التي يستجيب بها العامل لممارسات إدارة الموارد البشرية.

6. التنامي والتطور

المرحلة الأخيرة والحالية على النحو الذي حدده (Guest) تتطوي على تزايد التعقيد والتطور على الصعيدين النظري وطرق البحث، و تتجلى هنا في أعمال (Bowen and Ostroff) وغيرهم ممن سعوا لتشخيص إدارة الموارد البشرية والأداء من منظور متعدد المستويات، ودراسة العلاقة بين الموارد البشرية وأداء الشركات في كل من الفرد والمستويات التنظيمية. في حين أن الكثير من الدراسة الميدانية السابقة للعلاقة الموارد البشرية-الأداء ركزت على وجود ممارسات الموارد البشرية، هناك اعتراف متزايد بأن اهتمام أكبر بكثير يجب إيلاءه فيما يتعلق بالطريقة والفعالية التي تنفذ بها ممارسات الموارد البشرية، التي تقع عادة في السيطرة على الإدارة التنفيذية بدلا من الموارد البشرية و تتعلق أسئلة هذه المخاوف حول الدور الحاسم للقيادة والطريقة التي تنظر بها للموظفين وتفسير سياسة الموارد البشرية كما هي مطبقة في المنظمة.

** هذه الأخيرة تسلط الضوء على الدور الرئيسي للتنظيم الحكومي في تحديد ممارسات الموارد البشرية في أماكن مثل الاتحاد الأوروبي

يوجد اعتراف متزايد بالتعقيدات المرتبطة بأداء المنظمات التي تتأثر بالعديد من العوامل بما في ذلك العوامل الخارجية مثل السوق والظروف البيئية، الخ.

ثانياً: النماذج الثلاثة للعلاقة لإدارة الموارد البشرية - الاداء التنظيمي

منذ سنة 1995، أظهر الباحثون في مجال استراتيجية إدارة الموارد البشرية بقيادة "Huselid" نتائج هامة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والربحية (Guerrero and Barraud-Didier 2004; Gooderham, Parry and Ringdal 2008)، والإنتاجية (MacDuffie 1995; Ichniowski, Shaw and Prensushi 1997; Guthrie 2001; Datta et al. 2005; Sun, Aryee and Law 2007)، والأداء المالي (Delery and Doty 1996; Collins and Allen 2006; Akhtar, Ding and Ge 2008)، والمناخ الاجتماعي (Collins and Smith 2006; Ngo, Lau and Foley 2008) والدوران (Arthur 1994; Shaw, Gupta and Delery 2005; Sun et al. 2007).¹

وفي استعراضهم للعلاقة بين ادارة الموارد البشرية واداء المنظمة اقترح بعض الباحثين إضافة إلى البحوث التجريبية الموجودة، ثلاثة أنواع من نماذج إدارة الموارد البشرية، وهي: المنظور الكوني، منظور الطوارئ والمنظور التهايوئي²:

1. المنظور الكوني أو العالمي (universalistic perspective): يفترض الباحثون (Delaney, Lewin, & Ichniowski, 1989; Huselid, 1993, 1995; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994; Terpstra & Rozell, 1993) أن بعض ممارسات الموارد البشرية أفضل من غيرها والتي يجب على جميع المنظمات ان تعتمدھا كأفضل ممارسات، هذه الممارسات التي حدداھا تسمى "أنظمة العمل عالية الاداء" HPWS أو "أفضل الممارسات".

¹ Abdelwahab At Razouk., High-performance work systems and performance of French small- and medium-sized enterprises: examining causal order, The International Journal of Human Resource Management, 2011, 22(02), pp 311-330

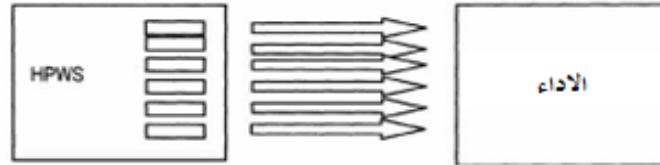
² Delery, J. E., & Doty, D. H.. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, Academy of management Journal, 1996, 39(4), 802-835.

الشكل رقم(25): المنظور الكوني للعلاقة إدارة الموارد البشرية _الاداء

أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية



أفضل مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية



Source : Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G., Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. The International Journal of Human Resource Management, 2005, 16(5), 633-659.

إن أفضل ممارسات لإدارة الموارد البشرية التي حددها الباحثين تتميز بـ: (Martín-Alcázar, F., et all 2005)¹

- قدرتها الواضحة على تحسين الأداء التنظيمي؛
- إمكانية تعميمها.

وفيما يتعلق بمستوى التحليل، ركز هذا المنظور أساسا على تحليل كيفية ارتباط بعض سياسات الموارد البشرية المعزولة بالأداء التنظيمي، في حالات أخرى، يقومون بتحليل أكثر من أفضل ممارسة واحدة، وتحديد ما تم تسميته بنظم العمل عالية الأداء.

2. منظور الطوارئ (Contingency perspective): يشدد هذا المنظور على التفاعلات بين استراتيجيات الأعمال وممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن تأثير هذه الممارسات على الأداء مشروط من قبل الموقف الاستراتيجي للمنظمة.²

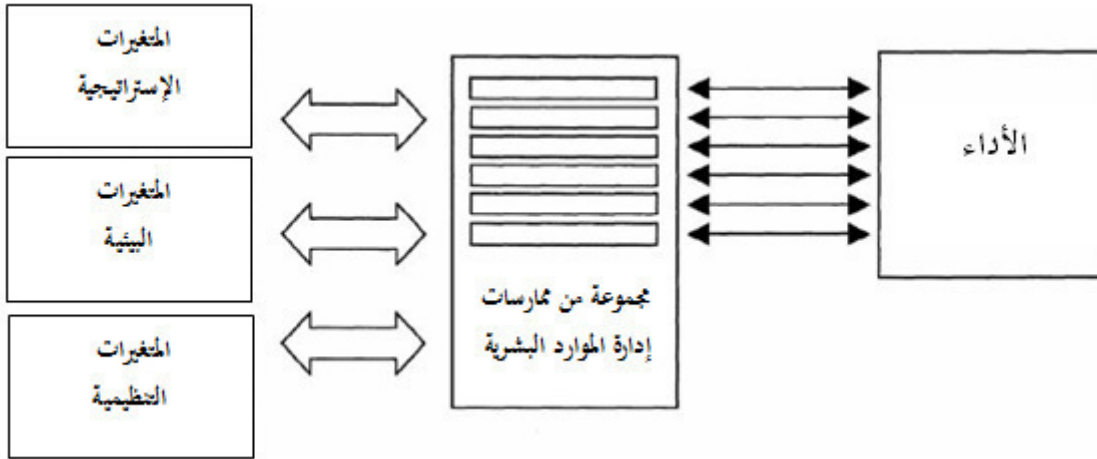
وقد تبنى منظور الطوارئ مجموعة ثانية من الباحثين (Dyer, 1985; Butler, Ferris, & Napier, 1991; Lengnick-Hall & Fombrum et al., 1984; Golden & Ramanujam, 1985; Gomez-Mejia & Balkin, 1992; Lengnick-Hall, 1988; Milkovich, 1988; Schuler & Jackson, 1987)، من خلال هذا المنظور ومن أجل أن تكون سياسات الموارد البشرية للمنظمة فعالة عليها أن تتفق مع الجوانب الأخرى للمنظمة، على سبيل المثال، حاول منظري هذا المنظور إظهار كيف يمكن لعدد من ممارسات الموارد البشرية أن تتفق مع الوضعيات الإستراتيجية المختلفة للمنظمة وكيفية ارتباط هذه الممارسات بأدائها.³

¹ Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G., Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. The International Journal of Human Resource Management, 2005, 16(5), 633-659.

² Paauwe., J. OP CIT p53

³ Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996).

الشكل رقم(26): منظور الطوارئ للعلاقة إدارة الموارد البشرية الاداء



Source : Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G., Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. The International Journal of Human Resource Management, 2005, 16(5), 633-659.

نلاحظ أن العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ليست مستقرة وتختلف تبعاً لمتغيرات أخرى تسمى بالمتغيرات الطارئة، وهي العوامل التي تعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء وبالتالي إنكار وجود أفضل الممارسات التي يمكن أن تؤدي إلى الأداء المتفوق تحت أي ظرف من الظروف.¹ مجموعة علاقات الطوارئ التي تقترحها الأدبيات موضحة في الشكل رقم .. هي:

- المتغيرات الإستراتيجية: الأداء يعتمد بشكل مباشر على المدى الذي يتناسب مع إستراتيجية الأعمال، في هذا المعنى، تعتبر إدارة الموارد البشرية إستراتيجية بطريقة تفاعلية، وليس بطريقة أحادية الاتجاه أو رد الفعل.
 - المتغيرات التنظيمية، مثل الحجم، والتكنولوجيا أو هيكل والعلاقات السياسية الداخلية.
 - مجموعة واسعة من العوامل البيئية الخارجية للمنظمة، مثل السياق التنافسي والتكنولوجيا والعمالة.
3. المنظور النهائي (configurationl perspective): وضعت مجموعة ثالثة من المنظرين الحجج التي تتسجم مع النهج النهائي الذي يختلف عن نهج الطوارئ والنهج الشمولي، من أجل أن تكون فعالة، يجب على المنظمة تطوير نظام الموارد البشرية الذي يحقق كل من الملائمة الأفقية والملائمة العمودية.
- الملائمة الأفقية تشير إلى الاتساق الداخلي لسياسات أو ممارسات الموارد البشرية في المنظمة.
 - الملائمة العمودية تشير إلى تطابق نظام الموارد البشرية مع الخصائص التنظيمية الأخرى، مثل إستراتيجية

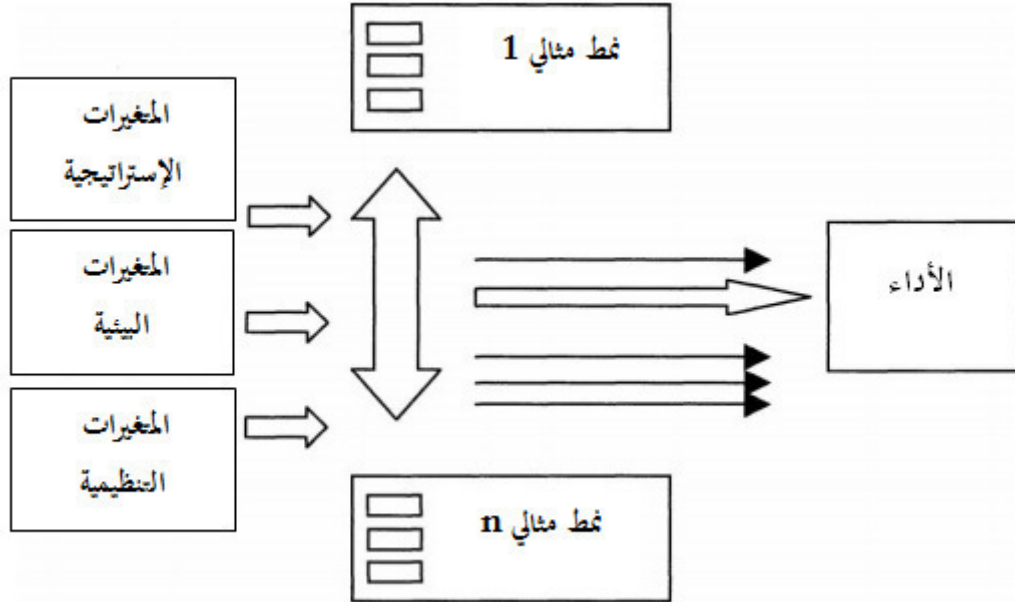
الشركة.²

¹ Martín-Alcázar, F., and all. OP CIT

² Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996).

يعتقد في هذا النهج، أن حزم أو أنماط متميزة من ممارسات الموارد البشرية تتكامل أفقياً، مما يؤدي إلى الأداء التنظيمي المتفوق، ويوحى هذا النهج إلى تصنيف أنواع مثالية، مثل "أنظمة العمل عالية الاداء" HPWS، أو ممارسات عالية التزام/ مشاركة الموارد البشرية.

الشكل رقم(27): المنظور التهايني للعلاقة إدارة الموارد البشرية الاداء



Source : Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G., Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. The International Journal of Human Resource Management, 2005, 16(5), 633-659.

تكمل وجهة النظر التهاينية النموذج الذي يعتبر نظام إدارة الموارد البشرية بوصفه "الصندوق الأسود"، من خلال تحديد مكونات النظام وتحليل شامل ومنهجي للطرق المختلفة التي يمكن أن تكون مجتمعة. و كما يبين الشكل، فمن الممكن استخلاص تشكيلات متعددة لها نفس الكفاءة من العناصر المعقدة للنظام والتي سوف تتلاءم مع تبعية المنظمة لمتغيراتها الخارجية والداخلية¹ وبالتالي إمكانية تحقيق المنظمات لنفس الأهداف مع مجموعات مختلفة من السياسات التي قد تكون فعالة بنفس القدر.²

لكن ما هي طبيعة ارتباط إدارة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي؟

وضعت فكرة الارتباط إدارة الموارد البشرية - الأداء تيارين من البحوث لدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء، يستند فيها التيار الأول على العلاقة المباشرة بين الممارسات الفردية و/ أو حزم ممارسات للموارد البشرية والأداء التنظيمي (Katou, 2007)، أما مجرى التيار الثاني من البحوث فيستند على العلاقة غير المباشرة بين الممارسات الفردية و/أو حزم ممارسات للموارد البشرية والأداء التنظيمي.³

¹ Martín-Alcázar, F., and all. OP CIT

² Delery, J. E., & Doty, D. H. op cit

³ Darwish., T. K, **Strategic HRM and performance: Theory and practice**, Cambridge Scholars Publishing, 2013, p13

أ- العلاقة المباشرة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي: تشير الدراسات على الرابط إدارة الموارد البشرية - الأداء على أن ممارسات محددة للموارد البشرية يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية، ونتيجة لذلك يمكن أن تعزز الأداء التنظيمي. هذه الممارسات المحددة، موجهة نحو مساعدة المنظمات على تحقيق نتائج أفضل، هذه الممارسات عبر عنها الباحثين بـ "أفضل الممارسات" (Pfeffer، 1994)، "أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) (Becker و Huselid and Guthrie، 1998، 2009)، و"الممارسات ذات الالتزام عال".¹

وبغض النظر عن أسماء معينة لمجموعات مختلفة من ممارسات الموارد البشرية، فإن مضمون الفكرة أن ممارسات محددة للموارد البشرية ستؤدي إلى أداء تنظيمي أفضل في أي سياق. وبعبارة أخرى، يمكن لمجموعة معينة من ممارسات الموارد البشرية تحسين الأداء التنظيمي لكافة المنظمات بغض النظر عن الصناعة والبيئة أو السياق. إن المنطق وراء فكرة التجميع، هو أن الموارد البشرية كنظام أو مجموعة من الممارسات هو المستوى المناسب من التحليل عندما يريد الباحثون دراسة تأثير الأداء على مستوى المنظمات (Huselid and Delaney، 1996). وهكذا، كما هو مقترح من قبل الباحثين الذين اعتمدوا هذا النهج، فالموارد البشرية كنظام أو حزمة ينبغي أن تولد تأثيرات أكبر من ممارسات الموارد البشرية الفردية، وببساطة لأن الكل أكبر من مجموع أجزائه. على سبيل المثال، اختيار وتوظيف موظفين جيدين دون تدريبهم، أو تدريبهم وتطويرهم دون منحهم سلطة اتخاذ القرارات، قد يكون لذلك تأثير أقل، في حين أن تنفيذ الممارسات الثلاثة معا قد يكون لها تأثير أكبر (Wall and Wood، 2005) كما عبر عنها (Barney، 1995)² بأن ممارسات الموارد البشرية الفردية محدودة في قدرتها على تأمين المزايا التنافسية للمنظمات. على الرغم مما قدمه الباحثين حول ما تحقق من حيث قياس ممارسات الموارد البشرية واتفقهم بأن هذه الممارسات سوف تؤدي إلى أداء أفضل لجميع أنواع المنظمات، إلا أنه لا يوجد إجماع بينهم على ما قد تكون عليه هذه الممارسات أو عددها والتي قد تعزز الأداء التنظيمي.

ب- العلاقة غير المباشرة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي:

في الطريق الثاني لدفق البحوث، انتقد الباحثون طريقة تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، بحجة أن ممارسات الموارد البشرية سواء كانت فردية أو في شكل حزمة فإنها لا تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات (Budhwar and Katou، 2006)³، وإنما ممارسات الموارد البشرية، في أحسن الأحوال، تؤثر فقط على بعض المتغيرات الوسيطة التي تؤثر بدورها في وقت لاحق على الاداء التنظيمي (Dyer و Reeves، 1995؛ Becker و Gerhart،

¹ *ibid*

² Barney, J. B, Looking inside for competitive advantage, The Academy of Management Executive, 1995, 9(4), 49-61.

³ Anastasia A. Katou & Pawan S. Budhwar, Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context, The International Journal of Human Resource Management, 2006, 17(7), pp 1223-1253

1996؛ Paauwe و Richardson، 1997؛ Guest، 1997؛ Wright et al، 2003؛ Collins and Clark، 2003؛ Paauwe، 2003؛ (2009).¹

الفرع الثاني: تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء

عند الحديث عن مستقبل الموارد البشرية، نادرا ما يتم التطرق للتقنيات أو البرامج، حيث يتم التركيز فقط على نتائج ممارسات الموارد البشرية بطريقة مبسطة تمكن من تحديد هدفين من نتائج الموارد البشرية: على قدرات الموظفين من جهة وعلى قدرات المنظمات من جهة أخرى. فبالاستثمار في ممارسات الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب، والاتصالات، وإدارة الأداء، وغيرها) يصبح الموظفون أكثر قدرة للمساعدة في نجاح المنظمة، هذا النجاح يجعل المنظمة أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق، وكلا من قدرة الموظف وقدرة المنظمة مستمدة من الاستثمارات الحكيمة في الموارد البشرية.²

أولاً: اتجاهات تأثير الموارد البشرية على الأداء

تظهر اتجاهات تأثير الموارد البشرية على الاداء في النقاط التالية:³

- يزيد الاستثمار في الموارد البشرية من قدرات الموظفين باعتبارهم الثروة الخفية للمنظمات؛ إنهم رأس المال الفكري و البشري.

- يزيد الاستثمار في الموارد البشرية من قدرات المنظمة، التي تتمثل في القدرات الشخصية أو هوية المنظمة؛ هذه القدرات هي مخرجات الموارد البشرية، والأصول غير الملموسة للمستثمرين. ومن بين هذه القدرات المحتملة في المستقبل:⁴

* تنفيذ الإستراتيجية: يجب أن تساعد الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية، لأنه لم تعد هناك حاجة للسؤال حول وجودها على طاولة الإستراتيجية، ولكن لا تزال جزءا هاما من فريق الإستراتيجية، لأن خبراء الموارد البشرية يضمنون الوضوح الاستراتيجي.

* تغيير الثقافة: تلعب الموارد البشرية دورا هاما في تحديد ثقافة المنظمة، والتي تمثل معايير، وقيم المنظمة. وتتشكل من ممارسات الموارد البشرية حول التوظيف والتدريب، والدفع، والتواصل مع الموظفين. وهي مستمرة عندما يجعل الناس من ثقافة المنظمة جزء من هويتهم الشخصية، وعندما يقوم العملاء والمستثمرين بالتصرف وفقا لهذه الثقافة.

¹ Singh, S., Darwish, T. K., Costa, A. C., & Anderson, N, Measuring HRM and organizational performance: concepts, issues, and framework. Management Decision, 2012,50(4), pp651-667

² Losey., M., Meisinger, S. R., & Ulrich., D, Conclusion: Reality, impact, and professionalism,2005., pp. 408-412 in: Meisinger, S., Ulrich, D., & Losey, M. "The Future of human resource management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow", New Jersey, US: Wiley.

³ IBID

⁴ IBID

* التعاون: تؤكد الموارد البشرية على أن الكل أفضل من مجموع الأجزاء عن طريق ضمان أن المعلومات يتقاسمها الناس، وقد يكون التعاون الرأسي بين المديرين والموظفين والأفقي بين وحدات الأعمال كشبكة، والتعاون الشخصي بين الأفراد في الفريق.

* العولمة: تخلق الموارد البشرية الممارسات التي تمكن من النفوذ العالمي والاستجابة المحلية، وهذا ما يضطرها إلى إعادة صياغة بعض ممارسات الموارد البشرية التي تضمن الاتساق عبر الحدود الجغرافية وبعض ممارساتها التي تتكيف مع الظروف المحلية.

* المسؤولية الاجتماعية: على المنظمات التعامل بشفافية على نحو متزايد، حيث تتعرض العمليات الداخلية للتدقيق الخارجي، ويمكن لخبراء الموارد البشرية ضمان أنه تم خلق تلك القيمة من خلال تبني وممارسة القيم، لأن الأخلاق ليست مجرد مناقشات وإنما هي تلك السلوكيات التي يتم تضمينها في ممارسات الموارد البشرية. إن هذا التأثير الكبير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي قد أثبت تجريبيا ودعمته العديد من الدراسات ودلت على التأثير الكبير الذي لخصه (Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2012)¹ من بعض الدراسات الرائدة:

- توجد مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية (نظم العمل عالية الأداء HPWS) ترتبط بالدوران والأرباح المحاسبية والقيمة السوقية للمنظمة (Huselid, M.1995).

- "حزم" من ممارسات إدارة الموارد البشرية ترتبط بالإنتاجية والجودة (MacDuffie, J. P.1995).

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية والأرباح المحاسبية (عينة من البنوك) (Delery, J. E., & Doty, D. H.1996).

- ترتبط مجموعة معينة من ممارسات إدارة الموارد البشرية بتحقيق نتائج الأداء التشغيلي (Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P.1996).

- ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية بحجم المبيعات والربحية (Guthrie, J.P. 2001).

- تم إثبات وتأييد العلاقة الأولى، بين مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية ونتائج الموارد البشرية الهامة، مثل رضا، والدافع، والدوران، والتغيب، والالتزام، والثانية، وبين هذه النتائج ونتائج الأداء على المستوى التنظيمي، مثل الإنتاجية والجودة والبحث والتطوير، ورضا العملاء والمبيعات والأرباح والقيمة السوقية (Paauwe, J., & Richardson, R.1997).

- أثر تغيير انحراف معياري واحد في نظام الموارد البشرية هو 10-20 في المائة من القيمة السوقية للمؤسسة (Huselid, M. A., & Becker, B. E.2000).

¹ Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2012). Human Resource Management and Performance: From Practices Towards Sustainable Competitive Advantage.globalization- education and management agendas, 179

- يرتبط بزيادة قدرها انحراف معياري واحد في استخدام ممارسات العمل عالية الأداء مع زيادة 4.6 في المائة من العائد على الأصول، ومع انخفاض 4.4 نقطة مئوية في معدل الدوران، هذا الواقع يسمح بالقول أن "تأثير ممارسات العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي ليس فقط ذو دلالة إحصائية لكن ذو علاقة (Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D.2006).

- ممارسات إدارة الموارد البشرية تساعد على تحسين أداء الشركات (Lee, F-H., Lee, T-Z., & Wu, W. 2010).

ثانيا: استدامة تأثير ادارة الموارد البشرية على الأداء

بعد كل هذا كيف يمكن استدامة التأثير الايجابي لإدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي؟ لا تزال إدارة الموارد البشرية تكافح لإثبات دورها المنوط بها والمتمثل في المساهمة في الأداء التنظيمي (المالي والتشغيلي)، ثم في الفعالية التنظيمية للمنظمة، هذا الدور لا يمكن أن يتحقق إلا إذا توفرت كيفية محددة تتبعها هذه الإدارة، بالإضافة الى مسؤولية والدور الاستراتيجي الجديد لخبراء الموارد البشرية:¹

أ-التواصل: تعمل إدارات الموارد البشرية في الكثير من الأحيان بمعزل تام عن بقية الأقسام والوحدات، ودون الحصول على أية آراء وردود فعل من داخل المنظمة، الأمر الذي يجعل إمكانية قيام إدارة الموارد البشرية بخلق قيمة للمنظمة أمرا شبه مستحيل تقريبا. إذ تتسم إدارات الموارد البشرية ذات الأداء المتميز بقدرات عالية على التفاعل مع مختلف الأقسام والوحدات ضمن المنظمة، وتفهم موضوعات الموارد البشرية الأكثر أهمية وحيوية، إلى جانب معرفة ما تتوقعه مختلف الوحدات من إدارة الموارد البشرية، واستنادا إلى ذلك، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم إمكانياتها الحالية وتحديد التحديات المحتملة.

ب- تحديد الأولويات: تفضل غالبية إدارات الموارد البشرية عمل القليل من كل شيء، بدلا من التركيز على بعض الأشياء وإنجازها بشكل تام على النحو الأمثل، غير أن إدارات الموارد البشرية ذات الأداء المتميز لا تتردد في تحديد أولوياتها، وهي لا تستثمر إلا في المجالات ذات الأهمية لأعمال المنظمة، أي أنها تخصص مواردها على نحو استراتيجي.

ت- التأثير: تحظى مؤشرات الأداء الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بأهمية قصوى في تحقيق الإنجازات وإحداث التأثير المطلوب، فما يتم قياسه هو ما يتم الحصول عليه، والموارد البشرية ليست استثناءً من هذه القاعدة،

¹ The Link Between Financial Performance and HR Capabilities in Creating People Advantage 2014-2015: How to Set Up Great HR Functions".

www.bcgperspectives.com/content/articles/human_resources_creating_people_advantage_2014_how_to_set_up_great_hr_functions/?chapter=3

العربية
www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/7c69505a.pdf
النسخة الانجليزية
www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/64febc44.pdf

وعلاوة على ذلك، تعد مؤشرات الأداء الرئيسية بمثابة أداة رائعة تتيح لإدارات الموارد البشرية التوضيح للأقسام والوحدات الأخرى دور الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة.

كما لا ننسى دور خبراء الموارد البشرية لأنهم لا يعملون في فراغ بل من خلال المديرين التنفيذيين الذين يتحملون المسؤولية النهائية عن النتائج العامة لقطاع الأعمال، وهم يعملون أحيانا مع الموظفين الآخرين من أجل بناء متين للمنظمات، ومن أمثلة ذلك:¹

- التعاون مع الخبراء الماليين لمعرفة الأصول غير الملموسة وبناء القيمة السوقية.
- التعاون مع خبراء التسويق والمبيعات لدعم الاتصال بالعملاء وضمان الحصص السوقية.
- التعاون مع خبراء الصناعة لضمان الإنتاجية والكفاءة التشغيلية.
- التعاون مع العلاقات العامة لخلق رسائل متسقة تشكل علامة تجارية راسخة.

المطلب الثاني: أثر التكوين وتنمية الكفاءات على أداء المنظمات

بعد أن أكدت الدراسات والبحوث وجود علاقة وأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات سواء كانت هذه الممارسات فردية أو مجتمعة أو توافقة لبعض منها، في هذا الجزء حاولت الباحثة مراجعة بعض الأدبيات التي تطرقت لأثر ممارسة مهمة نالت نصيب كبير من الاهتمام وهي التكوين والتنمية،

الفرع الأول: التكوين واداء المنظمات

قام (Thang, N. N., Quang, T. & Buyens, D. , 2010) بدراسة حول أثر التكوين على أداء المنظمات باستعراض حوالي 80 دراسة تجريبية حاولت استكشاف العلاقة في العديد من القطاعات والمنظمات، وبعينات كبيرة وصغيرة، وهذا ما يستعرضه الجدول رقم(14):

¹ Losey., M. Meisinger., &all. Op cit., p203

الجدول رقم(14): أثر التكوين على أداء المنظمات في بعض الدراسات التجريبية

الكاتب/ الدراسة	حجم العينة	أداء المنظمة
Ahmad & Schroeder (2003)	107	التكوين له آثار إيجابية على التزام الموظف وعلى الأداء التشغيلي
Aragon-Sanchez, et al. (2003)	457	التكوين له آثار إيجابية على الجودة
Ballot, Fakhfakh & Taymaz (2001)	290	التكوين أدى إلى زيادة العائد على الاستثمار
Ballot, et al. (2006)	350	التكوين له آثار إيجابية على القيمة المضافة لكل عامل
Barrett & O'Connell (2001)	215	التكوين العام له تأثير إيجابي كبير على نمو الإنتاجية
Bartel (1994)	495	تنفيذ التكوين الرسمي له آثار على الإنتاجية بنسبة 6٪ سنويا.
Barling, Weber & Kelloway (1996)	20	التكوين أدى إلى زيادة في مبيعات بطاقات الانتماء ومبيعات القروض الشخصية
Bernthal & Wellins (2006)	127	التكوين له آثار إيجابية على التدفق النقدي التشغيلي / صافي المبيعات، والتدفق النقدي التشغيلي / إجمالي الموجودات، هامش الربح، العائد على الأصول، العائد على حقوق المساهمين
Birley & Westhead (1990)	249	التكوين رفع من مبيعات المنظمة
Bishop (1991)	2594	100 ساعة من التكوين الرسمي للعاملين الجدد أدى إلى زيادة العائد على الاستثمار من 11٪ إلى 38٪، ولها تأثير إيجابي على الدوران
Black & Lynch (1996)	2594	زيادة بنسبة 10٪ في متوسط التعليم يؤدي إلى زيادة 8.5٪ في الإنتاجية في الصناعات التحويلية وبنسبة 12.7٪ في غير الصناعات التحويلية
Boon & van der Eijken (1998)	173	التكوين رفع القيمة المضافة لكل موظف وللناتج الإجمالي
Bracker & Cohen (1992)	73	أدى التكوين إلى زيادة في المبيعات والدخل، و القيمة الحالية للشركة
Cappelli & Neumark (2001)	1304	التكوين له آثار إيجابية على المبيعات عن كل عامل، والإنتاجية، وكفاءة العمل
Cho, et al. (2006)	78	التكوين له آثار إيجابية على دوران، إنتاجية العمل، والعائد على الأصول
Delaney & Huselid (1996)	590	التكوين له آثار إيجابية على أداء الشركات وحصتها في السوق
Deng, Menguc & Benson (2003)	97	التكوين رفع كثافة التصدير ومتوسط نمو الصادرات بيع على مدى ثلاث سنوات
Ely (2004)	486	التكوين له آثار إيجابية على عائدات مبيعات جديدة والإنتاجية، ورضا العملاء والجودة والسرعة
Faems, et al. (2005)	416	التكوين له آثار إيجابية على صافي الربحية، والدوران الطوعي
Fey & Bjorkman (2001)	101	التكوين التقني وغير التقني له آثار إيجابية على الأداء الكلي للمنظمة
Fey, et al. (2000)	101	التكوين التقني وغير التقني له آثار إيجابية على نتائج الموارد البشرية وأداء المنظمات عموما
Garcia (2005)	78	رفع التكوين المبيعات بالنسبة لكل موظف، و رفع رضا الموظفين، ورضا العميل، رضا المساهمين
Gelade & Ivery (2003)	137	التكوين له آثار إيجابية على المبيعات ورضا العملاء
Ghebreorgis & Karsten (2007)	82	التكوين له آثار إيجابية على المبيعات لكل موظف والدوران الطوعي والغياب
Guerrero & Barraud-Didier (2004)	180	التكوين له آثار إيجابية على الإنتاجية والربحية، ومنتجات وخدمات عالية الجودة
Harel & Tzafrir (1999)	76	التكوين رفع الحصص السوقية
Horgan & Muhlau (2006)	392	التكوين له آثار إيجابية على أداء العمل والتعاون والانضباط
Huang (2000)	315	التكوين له آثار إيجابية على النمو المبيعات، نمو الأرباح، العائد على الاستثمار،

التكوين له آثار إيجابية على الجهوية خط الإنتاج ومستوى إرضاء العملاء	36	Ichniowski, et al. (1997)
التكوين له آثار إيجابية على الحصة السوقية وجودة المنتج ورضا العملاء، وعلاقات الموظفين	688	Kalleberg & Moody (1994)
التكوين له آثار إيجابية على فعالية والكفاءة والابتكار وجودة المنتج	178	Katou & Budhwar (2007)
التكوين له آثار إيجابية على نمو المبيعات ، هامش الربح والأداء المدرك	194	Khatri (2000)
التكوين له آثار إيجابية على الإنتاجية	956	Kintana, Alonso & Olaverri (2006)
التكوين له آثار إيجابية على المبيعات لكل موظف	319	Koch & McGrath (1996)
التكوين له آثار إيجابية على الإنتاجية، ورضا العملاء والجودة والسرعة والربحية والتنافسية	491	Lawler, et al. (1998)
أدى التكوين لزيادة القيمة المضافة لكل موظف والمبيعات لكل موظف	131	Lyau & Pucel (1995)
اختلاف حسب نوع التكوين أدى إلى زيادة الإيرادات التشغيلية لكل موظف وخفض تكلفة الموظف	179	Mabey & Ramirez (2005)
التكوين له آثار إيجابية على الأداء	115	artell & Carroll (1995)
أدى التكوين لزيادة العائد على الاستثمار	102	Meschi & Metais (1998)
أدى التكوين إلى رفع العائد على الأصول، العائد على حقوق المساهمين	152	Newkirk-Moore & Bracker (1998)
زيادة بنسبة 1 في المئة في التكوين الإداري ينجم عنه رفع في المبيعات من 0.13-0.32 في المئة	485	Ng & Siu (2004)
التكوين له آثار إيجابية على المبيعات وتطوير المنتجات الجديدة صافي الربح ورضا الموظفين	253	Ngo, et al. (1998)
التكوين له آثار إيجابية على العائد على الأصول، نمو إجمالي المبيعات، والمبيعات لكل موظف، والدوران.	110	Rodriguez & Ventura (2003)
التكوين له آثار إيجابية على الدوران الطوعي	227	Shaw, et al. (1998)
أدى التكوين لرفع التدفق النقدي والربحية	314	Storey (2002)
توجد علاقة إيجابية بين التكوين والتنمية مع تصور السوق وأداء الشركات	137	Thang & Quang (2005)
توجد علاقة إيجابية بين التكوين والتنمية مع تصور السوق وأداء الشركات	104	Tzafirir (2005)
التكوين له آثار إيجابية على العائد على حقوق المساهمين والدوران	49	Vandenberg, Richardson & Eastman (1999)
التكوين له آثار إيجابية على المبيعات ورضا العملاء	200	Wiley (1991)
التكوين له آثار إيجابية على الكفاءة، والدوران، والتزام الموظف.	74	Zheng, Morrison & O'Neill (2006)
زيادة في التكوين ب 1% في عام 1997 يمكن أن يزيد متوسط الإنتاجية في الفترة 2001-1998 بأكثر من 0.7 في المئة	2079	Zwick (2006)

Source : Thang, N. N., Quang, T. & Buyens, D. , The Relationship Between Training and Firm Performance: A Literature Review, Research and practice in human resource, 2010,18(1), 28-45.

وبقراءة الجدول رقم(14) نلاحظ أن التكوين يؤثر على أداء المنظمات بشكله سواء المالي أو غير المالي أو

كليهما في نفس الوقت:

أولاً: أثر التكوين على الأداء المالي للمنظمات

أغلب الدراسات حاولت قياس أثر التكوين على الأداء باستخدام مقاييس مالية كالعائد على الاستثمار، القيمة المضافة، المبيعات، هامش الربح، العائد على الأصول، صافي الربحية، الحصة السوقية، زيادة الإيرادات، العائد على حقوق المساهمين، التدفق النقدي، ووجدت أن للتكوين أثر كبير على كل المؤشرات .

ثانيا: آثار التكوين على الأداء غير المالي للمنظمة

الجدول رقم(14) يبين الدراسات التي تناولت أثر التكوين على الأداء غير المالي مثل : التزام العاملين، الجودة، الدوران الطوعي، رضا العملاء، رضا العاملين، الغياب، التعاون، الانضباط ، العلاقات بين العاملين، الابتكار، وكفاءات العاملين.

_ فيما يتعلق بالدوران فإن الدراسات الحديثة أظهرت أن التكوين الرسمي للذين يتم تعيينهم أدى إلى انخفاض معدل دوران العمل، وتشير هذه النتائج إلى أن معدل الدوران له تأثير قوي على قرارات صاحب العمل لتوفير التكوين للعاملين على اعتبار ان ارتفاع معدل الدوران يعني أن الاستثمار في تكوين العاملين غير فعالا لأن الكثير من هؤلاء المتدربين انتقلوا إلى منظمات أخرى، وبالتالي، قد تدفع المنظمات ثمنا باهظا جدا لهذا الدوران من حيث انخفاض المبيعات¹.

_ قدرت دراسات أخرى أثر التكوين على الجودة، والتغيب، ورضا العملاء فقد حاولت العديد من الدراسات قياس أداء المنظمات من خلال هذه المؤشرات، وفعلا أثبتت أن التكوين كان له تأثير قوي على خفض نسبة التغيب عن العمل، كما وجدت أن التكوين له تأثير إيجابي على الجودة، في حين أن التكوين له تأثير كبير وإيجابي على رضا العملاء.

ثالثا: آثار التكوين على الأداء الكلي للمنظمة

كما أن للتكوين أثر مباشر على أداء المنظمة وهذا ما اثبتته بعض الدراسات كما جاء في الجدول مثل دراسة(Delaney & Huselid,1996; Fey & Bjorkman ,2001 ; Fey, et al,2000 ; Carroll , artell &1995) والتي تنتمي الى مجموعة من الدراسات والأبحاث التي تتادي بأن لممارسات إدارة الموارد البشرية أثر مباشر على الأداء التنظيمي أي بدون وجود عوامل وسيطة بين هذا وذاك تمكن فيما بعد من احداث التأثير على الأداء.

رابعا: سبل تعزيز أثر فاعلية التكوين على أداء المنظمة

ان وجود بيئة عمل ملائمة في المنظمة تُمكن من التكوين وتدرّك منافعه يجب المحافظة عليها وتعزيزها وذلك يكون ب:²

- تشجيع إنشاء بيئة عمل حيث يشترك العاملون ما تعلموه ونقله إلى زملائهم.

¹ Thang, N. N., Quang, T. & Buyens, D. , OP CIT

² Ahmad Al-Nuseirat and Mhamed Biygautane, OP CIT, p10

- تنظيم اجتماعات ربع سنوية كحد أدنى، حيث يقوم مديرو الموارد البشرية / التكوين بمناقشة وتبادل الاستراتيجيات والممارسات التدريبية.
- الحد من البيروقراطية الحكومية والصراعات.
- تعزيز المعرفة ونقل المهارات.
- وضع برامج إدارة المعرفة التي من شأنها أن تسمح للعاملين لمشاركة ما تعلموه وكيف استفادوا منه في أداؤهم.
- تحسين بناء الفرق في العمل.
- تعليم العاملين كيفية بذل المزيد من الجهد، وإشراكهم في المسؤوليات والمهام الجديدة.

الفرع الثاني: تنمية الكفاءات وأداء المنظمات

دعمت دراسات واسعة النطاق الدور الحاسم للموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي واستدامة الميزة التنافسية¹ (Arthur 1994؛ Carter و Lumsden 1988؛ Coopers و Lybrand 1992؛ Cutcher-Gershenfeld 1991؛ Downham ، Noel و Prendergast 1992؛ Huselid 1995؛ MacDuffie 1995). كما أظهر (Dean و Snell 1992) أن الإدارة الفعالة لرأس المال البشري وخاصة فيما يتعلق ببناء مهارات الموظفين والالتزام، تعتبر عاملاً رئيسياً في إطلاق الطاقات الإنتاجية، وأن الاستثمار في الموارد البشرية يعتبر المصدر النهائي للميزة التنافسية (Barney 1991؛ Pfeffer 1994) هو أكثر قبولاً في سياق العولمة، مما يضعف مزايا تستمد من وفورات الحجم والوصول إلى أسواق المنتجات ورؤوس الأموال (Reich, 1991). ولذلك، فإن سياسة الموارد البشرية المثلى، والدور المحتمل لرأس المال البشري، يتوقف على الأهمية النسبية للتكلفة والجودة والمرونة اللازمة في استراتيجية التصنيع المعتمدة.

ومع ذلك، هناك أدلة قوية كافية بشأن تأثير تنمية الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، لأن عدداً قليلاً نسبياً من المنظمات تبذل عناية تقييم أثر التكوين والتنمية تتجاوز مستوى رد الفعل على النحو المحدد في تصنيف Kirkpatrick (1967)، في واحدة من المساهمات الرائدة في أدبيات تنمية الموارد البشرية والأداء، ميز (Rumner. & Brache, 1992) بين ثلاثة مستويات مختلفة من التحليل: الفرد، والعمليات، والمنظمة، وفي تحليل مؤثر لتحسين الأداء، كما اعتمد (Swanson, 1994) نفس إطار التحليل الذي اعتمده Brache و Rummler والذي تجسد في الأعمال اللاحقة. لقد أدى هذا التقسيم لمستويات الأداء_ الفرد، والعمليات، والمنظمة_ إلى الخلط المفاهيمي لأنه يهمل مستوى الفريق أو المجموعة في هذا البناء على اعتبار أن الأداء على مستوى الفريق هو الذي يربط الأفراد بالمنظمة* وبالتالي يلعب دوراً محورياً في ترجمة تحسينات الأداء الفردي إلى النتائج النهائية.

¹ Jonathan Winterton and Ruth Winterton Evaluating the impact of management development on performance , pp 146_165 in : Jim McGoldrick, Jim Stewart and Sandra Watson, Undretanding human resourse development a research-based approach, Routledge, London, 2002

• كما هو الحال بالنسبة للكفاءات الجماعية التي تربط بين الكفاءات الفردية وكفاءات التنظيمية

إن أنشطة الفريق مهمة في تسهيل الانتقال بين _التعلم الفردي والتعلم التنظيمي_ من خلال تطوير النماذج الفكرية المشتركة واعتماد إجراءات من شأنها تحسين الممارسات الحالية لتنمية الكفاءات الأساسية، لكن لا تزال هناك حاجة إلى المزيد من الأبحاث حول تحديد وقياس أداء الفريق الذي يعتبر ذو أهمية في تطوير المعرفة الجماعية التي بتغيير الأفراد لفرص العمل، لا تتأثر القدرة التنظيمية للمنظمة سلباً (فقدان المعرفة التنظيمية).

كما ان الحاجة إلى ربط التنمية الإدارية بالاستراتيجية التنظيمية قد برزت في الأدبيات الحديثة، وكذلك الحاجة لتبرير التنمية الفردية من حيث الفوائد للمنظمة هناك أدلة على أنه يتحقق تحسين في الأداء التنظيمي عندما يكون هناك تناسب بين الاستراتيجية التنظيمية الجيدة وكفاءات العاملين، سواء حدثت تنمية العاملين بما يتماشى مع الاستراتيجية الحالية (Snell and Wright, 1991) أو تم تصميم استراتيجيات من أجل مطابقتها مع كفاءاتهم (Snell and Wright, 1993)، وبهذا خلاص (Snell and Wright, 1991, 1993) :

- التنمية تحسن الأداء الفردي.
- التنمية تحسن أداء الفريق.
- التنمية تحسن أداء التنظيمي.
- حدوث تحسينات في الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي إذا تم ربط التنمية بالاستراتيجية التنظيمية.
- احتمال حدوث تحسينات في الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي إذا اعتمدت انظمة وعمليات تنمية الموارد البشرية على مجموعة متكاملة ومتناسكة ومشاركة ومشاركة من بيانات الكفاءات (مثل معايير MCI).

لذا يجب أن تستند أي نظرية حول تأثير ادارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي على ثلاثة مقترحات: ¹

- أن ممارسات الموارد البشرية يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على خصائص الموظف مثل المشاركة والالتزام والدافع والمهارة.

- إذا توفرت هذه الخصائص في العاملين من المرجح أن الأداء التنظيمي من حيث الإنتاجية والجودة وتقديم مستويات عالية من خدمة العملاء سوف يتحسن.

- إذا تحسنت هذه الجوانب من الأداء التنظيمي، فإن النتائج المالية التي تحققها المنظمة ستتحسن.

نلاحظ، مع ذلك، أن نوعان من العوامل الوسيطة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المالي للمنظمة (خصائص العاملين تتأثر بإدارة الموارد البشرية وأثر تلك الخصائص على الأداء المالي للمنظمة)، ووفقاً لهذه المقترحات، فإن إدارة الموارد البشرية لا يكون لها تأثير مباشر.

الفرع الثالث: التغيير والتعلم لإحداث التحسين في الأداء

¹ Armstrong M, **Human resource management practice**, London and Philadelphia, 2006, p143

قدم (Berman Evan M,2006) تعريفا واضحا وشاملا للتحسين بعيدا عن الطرق والادوات والوسائل المستخدمة، وبعيدا عن المجال الذي يستهدفه التحسين، فتحسين الأداء حسبه هو تدخل، تغيير في الأدوار، والعلاقات، أو التوقعات الحالية:¹

أولا: الحاجة القوية لتحسين الأداء

زادت الجهود الرامية إلى تحسين الأداء في السنوات الأخيرة، ان اغلب الأسباب التي ادت الى هذه الحاجة نجد الأسباب التالية:²

- اشتداد المنافسة باعتبارها سببا للقلق حول الأداء في قائمة الجميع، وخاصة صناع القرار الذين يواجهون منافسة شديدة في جميع أنحاء العالم. كثفت عامل المنافسة مع بداية نافتا والطفرات الاقتصادية للهند والصين.
- زيادة المعرفة بالعملاء ومطالبهم التي يغذيها سهولة الوصول إلى المعلومات في عالم اليوم المتشابك وشدة المنافسة، والذي يتيح للعملاء الكثير من الخيارات.
- التغيرات التكنولوجية السريعة، وبوتيرة سريعة ومتزايدة من التغيير بشكل عام، غالبا ما تؤدي بقيادة المنظمات للشعور بالحاجة إلى بذل الجهود الرامية إلى تحسين الأداء.
- احتياجات ورغبات الموارد البشرية في جميع المستويات والوحدات التابعة للمنظمة فضلا عن أصحاب المصلحة المهمين
- يعتقد بعض الخبراء في السلوك التنظيمي أنه لدى المورد البشري رغبة وحاجة لأن يكون ذو كفاءة وهذا في حد ذاته حافزا لكثير من الناس للاخذ بمبادرات تحسين الأداء.

- تزايد توافر المعرفة - تتراوح من المعلومات حول العملاء أو الأسواق ومنافذ السوق، إلى المنافسة، والتكنولوجيا الجديدة، للموردين وبضاعتهم - غالبا ما ينتج عنه دافعا قويا لتعلم هذه المعارف وإدماجها في الأداء.

إن السعي للتحسين يمثل أصعب مهمة تواجهها المنظمة في طريقها إلى تحقيق الأداء المرغوب، والأهم من ذلك الحفاظ عليه، و المنظمات تحسن أدائها من خلال تكييف العمليات لاحتياجاتها الخاصة حتى تتمكن من أداء أعمالها بفعالية وكفاءة. واحدة من التحديات التي تواجهها المنظمات هي التعامل مع التعقيد عند عدم وجود أهداف واضحة والمبادرات المناسبة لإدارة الأداء وهذا ما يجعل خدمة العملاء عملية معقدة للغاية، وعليه فان الطريق لتحسين أداء المنظمات تحتاج إلى سبب، ووضع خطة ومجموعة من المبادئ للمتابعة.³

¹ Berman Evan M, **Performance and productivity in public and non profit organizations**, M.E. Sharpe, Inc., New York, 2006, P43

² Enos, Darryl D, **Performance improvement--making it happen**, Auerbach Publications Taylor & Francis Group, NW, 2007, P6

³ Andreea Vecerdea, **The performance improvement journey**, October 1, 2009
<http://www.performancemagazine.org/the-performance-improvement-journey/>

• **السبب :** يمكن لبعض الأسباب أن تكون أكثر تنوعا وتعقيدا لذا، فإن نقطة الانطلاق هي الإجابة على السؤال التالي: ماذا سيكون السبب الرئيسي لإدارة الأداء التنظيمي؟

• **الخطة** هي مجموعة من الخطوات التي تطلب العزيمة والصبر والقدرة على تنفيذ ما يلي:

• تحليل سياق الأعمال، والتفاهم المشترك على الأداء، والإجراءات المعمول بها، والقدرات الداخلية، بالإجابة على السؤال التالي: ما هو الوضع الحالي للمنظمة؟

• تحديد الاتجاه الخاص بالمنظمة: بتحليل فجوة الأداء ويكون بالإجابة على السؤال التالي: أين تريد المنظمة أن تكون، في وقت معين من الآن؟

• وضع خطة لتحسين الأداء: بمعرفة الاستراتيجيات التي يتم التخطيط لتنفيذها، والموارد التي تحتاج إليها والطريقة للحصول عليها، والتخطيط لكيفية سد الفجوة الحالية، يكون بالإجابة على السؤال التالي: كيف يمكن الوصول إلى الأداء المرغوب؟

• زمن التنفيذ: وضع الخطة في الواقع العملي من خلال بذل جهد مستمر لتشجيع التغيير والتحسين. تعيين العرض التنظيمي على تحسين النتائج والعمليات والإجراءات من خلال التعلم. اعطاء الوقت، كما أن ذلك لن يحدث في وقت واحد، إشراك العاملين، ويكون بالإجابة على السؤال التالي: ما هو مستوى الأداء الحالي، مقارنة مع الخطة الأولية؟

ثانيا: مراحل نجاح التغيير على نطاق واسع

من أجل نجاح التغيير الذي سوف يؤدي لتحسين الاداء تحتاج المنظمة الى:¹

- الحاجة إلى عاملين منفتحين على التغيير .
- بناء فريق توجيهي يتم تشكيله من مجموعة لديها القدرة على قيادة التغيير على نطاق واسع، كما يجب أن يكون لدى هذا الفريق المصداقية، والمهارات، السمعة، والاتصالات والسلطة رسمية لقيادة التغيير .
- قيام فريق التوجيه بتشكيل رؤية صحيحة وخلق استراتيجيات لجهود التغيير تكون معقولة، واضحة وبسيطة.
- التواصل بجميع أصحاب المصلحة.
- تمكين العاملين من العمل بطرق تتفق مع هذه الرؤية بحيث يتم استبعاد العقبات التي تحول دون التغيير .
- تحقيق انتصارات على المدى القصير من خلال عمل العاملين بطرق متسقة وداعمة للرؤية ومقاومة أقل للتغييرات، إن هذه الانتصارات الصغيرة تنتج المصداقية والمزيد من النجاح، وزيادة الالتزام والحافز لتحقيق المزيد من التقدم.
- استمرار العاملين باجراء التغييرات حتى بعد تحقيق الرؤية.

¹ Ronald J. Burke Cary L. op cit p22

- إستدامة التغيير حتى تصبح السلوكيات الجديدة جزءا من ثقافة جديدة.

للإشارة فإن الخطوات الأربع الأولى تساعد على تغيير الوضع القائم، أما من الخطوة الخامسة الى الخطوة السابعة يتم إدخال طرق جديدة لتسيير الأمور، الخطوة الثامنة استدامة التغيير وجعله جزء من ثقافة المنظمات.

ثالثا: مخطط لتحسين الأداء

اقترح (Berman Evan M, 2006)¹ مخطط لتحسين الأداء من خلال تتبع الخطوات التالية:

أ-الخلفية: الأنشطة الحالية

- مناقشة العمليات وانشطة العمل الرئيسية.
- تحديد الاحتياجات أو الفرص من التحسين.

ب- جهود لتحسين الأداء

- التعرف على جهود تحسين الأداء، وعلاقتها بفرص التحسين أو بالاحتياجات المذكورة.
- مناقشة كيف يمكن لجهود تحسين الأداء أن: (1) تزيد الفعالية، (2) تزيد الكفاءة،
- مناقشة أي المعايير التي يسعى جهد التحسن لتحقيقها ومقارنتها مع الأداء الموجود.

ت- مصفوفة القياس

- المقاييس الرئيسية للأداء وأهداف تحسين الأداء، وتحقيق وفورات الكفاءة.
- أمثلة عن المقاييس (بيانات الاتجاه الماضية).
- مناقشة استراتيجيات جمع البيانات.

ث- استراتيجية التنفيذ

- ملخص للغرض من جهود التنفيذ، ومناقشة خطوات تنفيذ الاستراتيجية الشاملة.
- مناقشة جدوى خطة التنفيذ 1: تحديد العقبات التي يمكن التغلب عليها، ومناقشة كيفية تحقيق ذلك
- مناقشة جدوى خطة التنفيذ 2: تحديد القيود التي يتم إصلاحها والتي لا يمكن التغلب عليها، والحرص على أن الخطة تبقى ضمن هذه القيود.
- المعالم تقريبية والأطر الزمنية للتنفيذ.
- خلاصة الغرض من التدخل، والحاجة إلى التدخل، النتائج المتوقعة وفوائد هذا الجهد للمنظمة.

¹ Berman Evan M, OP CIT P46

خلصت الباحثة من هذا المبحث الى:

- التكوين يؤثر على الأداء المالي وغير المالي للمنظمات
- تنمية الكفاءات _ في اطار النظام الأشمل ادارة الموارد البشرية_ تؤثر على اداء المنظمات
- لتحسين الأداء لابد على المنظمات أن تتبع استراتيجية واضحة ومخططة للتغيير

خلاصة الفصل

- الأداء مفهوم شمولي لانجازات المنظمة مع كل الاطراف، الفعالية التنظيمية هي الأداء الكلي للمنظمة والذي يشمل الأداء المالي والأداء التشغيلي،
- عملية قياس وتقييم الأداء مهمة لتحديد فجوة الأداء بين الأداء الفعلي (ما تم انجازه فعلا) و الأداء المرغوب (ما كان مخطط) ،
- فجوة الأداء تمكن من التعرف على أماكن القصور في الاداء وتبعا لنزح الفجوة يمكن اتخاذ الاجراءات اللازمة،
- أدوات قياس وتقييم الأداء تطورت مؤخرا وبطاقة الأداء المتوازن هي واحدة من الأدوات التي تمكن من الالمام بجميع جوانب الأداء في أبعادها الأربعة.
- التكوين كمارسة من ممارسات ادارة الموارد البشرية يؤثر على الأداء المالي وغير المالي والكلي للمنظمات
- تنمية الكفاءات يمكن أن تؤثر على اداء المنظمات اذا تمت ادارتها بشكل فعال لتشمل جميع المستويات بالمنظمات والمقصود هنا الفرد والجماعات والفرق.
- من اجل تحسين الأداء باستخدام ممارسة التكوين والتنمية على المنظمات ان تحدث تغييرا بها من خلال خلق بيئة تشجع التعلم
- لنخلص في الأخير الى أنه لا مناص للمنظمات من ان تصبح منظمات متعلمة، فالتغيرات والتحولت التي تحدث في البيئة هي التي تحرك المنظمات، فإذا وصلنا الى عصرنا هذا عصر المعرفة_ الذي غذته التطورات التكنولوجية السريعة_ فإنه لا مناص للمنظمات من الاعتماد على رأس مالها البشري بالمحافظة على كفاءاته بل وتنميتها وتعزيزها بجهود مستمرة من خلال التكوين والتنمية لأن هذا يبقي تلك الكفاءات على استعداد لمواجهة أي تغيرات قد تحدث في بيئة المنظمات.

الفصل الرابع

تحليل واقع التكوين وتنمية الكفاءات لتحسين اداء المؤسسات
بمؤسسات النقل الحضري في مدينة باتنة

تمهيد

بعد التطرق في الفصول الثلاثة السابقة إلى مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمؤثرات فيها والعلاقة بينها، حاولت الباحثة في هذا الفصل الخاص بدراسة الحالة أن تطلع على واقع التكوين وتنمية الكفاءات وأثرها على أداء مؤسسات النقل الحضري بمدينة باتنة، ولهذا الغرض ولأن أداء هذا القطاع هو أداء خدمة والكفاءات هي كفاءات أداء الخدمة فقد قسمت الباحثة الدراسة الميدانية الى قسمين الأول استطلعت فيه واقع التكوين وتنمية الكفاءات وأثرها على الأداء في المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB من وجهة نظر العاملين بالصفوف الأمامية أي مقدمي الخدمة، ثم في القسم الثاني استطلعت الباحثة جودة أداء الخدمة بالمقارنة بين المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB ومؤسسات النقل الحضري الجماعي للقطاع الخاص من وجهة نظر الركاب أي متلقي الخدمة.

المبحث الأول: قطاع النقل بالجزائر

من أجل معرفة الخلفية التي أدت بقطاع النقل عموما وقطاع النقل الحضري بالجزائر الى الوضعية التي نشهدنا اليوم، لا بد من تتبع جميع المراحل التي مر بها هذا القطاع.

المطلب الأول: المراحل التي مر بها قطاع النقل بالجزائر والهيئات التي تشرف عليها وزارة النقل

الفرع الأول: المراحل التي مر بها قطاع النقل بالجزائر

أولا: هيمنة الدولة على القطاع

في بداية السبعينات تم إنشاء المؤسسة الوطنية لنقل المسافرين SNTV عن طريق التنظيم 73-71، حيث تم دمج المؤسسات المسيرة ذاتيا لتعويض الديوان الوطني للنقل، كان لهذه المؤسسة وحدات عبر كل أرجاء الوطن تتمتع بإمكانيات كبيرة جعلتها تتكفل بكل احتياجات النقل بما فيها نقل الطلبة وعمال المؤسسات و حتى النقل خارج الوطن. تجدر الإشارة إلى أن غياب القطاع الخاص يرجع بالدرجة الأولى إلى احتكار هذه المؤسسة لقطاع نقل المسافرين عبر الطرق و النقل الحضري رغم وجود إطار قانوني يسمح بذلك.

في بداية الثمانينات صدر المرسوم 375-81 المؤرخ في 26 ديسمبر 1981 المحدد لصلاحيات الولاية والبلدية في قطاع النقل البري لتأكيد و تكملة أعمال الشركتين الوطنيتين لنقل المسافرين والنقل بالسكك الحديدية، وهذا لضمان النقل الحضري والشبه حضري من طرف الشركات الولائية والبلدية مما يضعف مرة أخرى مساهمة الخواص في مجال النقل الحضري. في سنة 1982، صدر المرسوم رقم 148-82 الموافق ل 17 أفريل 1982 المتضمن التدابير المتعلقة بممارسة أعمال النقل البري لتلبية احتياجات النقل التي تحقق السير المنسجم للاقتصاد الوطني وتطويره ما يحقق مزيدا من المنفعة من حيث الكلفة، نوع الخدمة، المدة والأمن.

هذا القانون أعطى تراخيص للقطاع الخاص سواء أشخاص معنويين أو طبيعيين الصلاحيات للاستثمار في قطاع النقل. بالإضافة إلى أن هذا المرسوم ألغى أحكام المرسوم 131-67 المؤرخ في 22 جويلية 1967 المتعلق بتطبيق الأمر 130-67 المؤرخ في 22 جويلية 1967 المتضمن تنظيم النقل البري والمذكور سابقا وفي المادة 4 حدد المتعاملين للقيام بخدمات النقل وهم:¹

- الشركات الوطنية للنقل العمومي

- مؤسسات النقل العمومي التي تنشئها البلديات أو الولايات أو مجموعة منها

¹ كبيش عبد الحكيم. التمدد الحضري والحراك التنقلي في النطاق الحضري لمدينة سطيف. أطروحة دكتوراه العلوم في تهيئة المجال. جامعة

منتوري - قسنطينة. 2011 - 2010. ص ص 139 141

- الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين ذوو النظام العمومي أو المرخص لهم القيام بخدمات في مجال النقل العمومي

- جميع المؤسسات الوطنية، الولائية أو البلدية و التي بمقتضى عملها الرئيسي يجب عليها حيازة وسائل خاصة بها و

- جميع الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين ذوي النظام الخاص و الذين بمقتضى عملهم الرئيسي يجب عليهم حيازة وسائل خاصة بهم وفقا لتعليمات المخطط الخماسي 84-80 و وفقا للمرسوم 306-83 المؤرخ في 07 ماي 1983 المتضمن إعادة هيكلة المؤسسات تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لنقل المسافرين وهذا من أجل إنعاشها وتحريكها من الضغوطات الهيكلية فنتجت عن هذه المؤسسة خمس مؤسسات عمومية لنقل المسافرين منتشرة عبر الوطن و هي:

- المؤسسة الوطنية لنقل المسافرين الوسط TVC

- الغرب TVO

- الجنوب الغربي TVSO

- الشرق TVO

- الجنوب الشرقي TVSE

كان هذا التقسيم محاولة لإزالة المركزية أو التخفيف من مركزية تخطيط وتسيير النقل بهدف اعطاء الاستقلالية المالية للمؤسسات الجديدة و تمتعها بالشخصية المعنوية وكذلك الاستقلالية في البرمجة والتسيير و الخضوع للقانون التجاري، والأهم من هذا زيادة مراقبة الدولة للنقل بمختلف أنواعه.

إلا أن المؤسسة العمومية لنقل المسافرين الوسط أوكلت لها المهام التالية:

- تسيير عملية توزيع الوسائل ما بين المؤسسات الخمس الجديدة ،

- الاخذ على عاتقها الاستثمارات الخاصة بالنقل،

- تمويل الشركات الخمس بقطع الغيار،

- وتسيير ديون الاستثمار.

لقد كان التخفيف من المركزية شكليا فقط من حيث تغيير الاسم فقط لأن الشركة بقيت تعاني من الاختلالات:

- الصعوبات المتعلقة بتسيير ديون الاستثمار،

- جعلتها الدولة المتعامل الوحيد مع البنوك لذا فقد تحملت هذه الشركة _جديدة النشأة_ اقتطاعات من حسابها

البنكي تعويضا لديون الاستثمار المتراكمة عن الشركة الأم السابقة وخاصة الديون المتعلقة بالهياكل التحتية للنقل،

- تعرضها لصعوبات في إطار عمليات إعادة التنظيم مما أعاق مسيري هذه المؤسسة في هذه المرحلة.

ونتيجة لكل هذا وجدت الشركة نفسها في وضعية متناقضة تتمثل في تحقيق مهمتين مختلفتين تماما فمن جهة يجب عليها تحقيق مردودية كمؤسسة اقتصادية، ومن جهة أخرى تحملها المسؤولية العامة للبلاد في النقل حيث تقوم بنشاطين الخاص وآخر لصالح الفائدة الاقتصادية العامة للبلاد تحت رقابة السلطة العمومية و هذا ماذا ما يعتبر وجه لاختلال أنظمة النقل.

صدر سنة 1985 القرار المؤرخ في 15 جانفي 1985 المحدد لشروط ممارسة أعمال النقل العمومي البري للمسافرين، الذي تنص المادة الرابعة منه على أنه يقوم أساسا الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الخاضعون لقانون خاص والمرخص لهم بممارسة النقل العمومي البري للمسافرين بتقديم الخدمات على الاتصالات البرية ذات الأهمية المحلية وبصفة ثانوية قابلة للرجوع فيها، الخدمات على الخطوط المتوسطة الاتصال وعلى الخطوط الجهوية وفي هذا القرار كان هناك تفصيل فيما يخص مهام الخواص رغم محدودية مجال تدخلهم وكذلك تفصيل في مهام الجماعات المحلية.

ليصدر القانون الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ماي 1987 والذي نص على " يدرس طلب الترخيص بممارسة عمل النقل العمومي البري للبضائع أو المسافرين وزير النقل، ثم يرسل بعد الموافقة عليه إلى اللجان المختصة المخولة للحصول على اعتمادها في إطار الاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني" وفي هذا الوقت بدأ الاعتماد على الخواص بشكل فعلي.

ثانيا: الدخول بقوة للقطاع الخاص بعد 1988

تميزت هذه المرحلة بانسحاب للدولة ودخول قوي وسريع للقطاع الخاص، ففي سنة 1988، صدر المرسوم التنفيذي 88-01 الموجه للمؤسسات العمومية المؤرخ في 12 جانفي 1988 والذي نص على استقلالية المؤسسات لتحسين فعاليتها ولكي تصبح أكثر إنتاجية وتعتمد على نفسها وتتعامل بحرية وفقا للقانون التجاري بما فيها المؤسسات الوطنية الولائية والوكالات البلدية للنقل الجماعي للمسافرين عبر الطرقات أي أن الدولة تخلت عن تدعيم هذه المؤسسات وعليها أن تحقق مردوديتها كمؤسسة تجارية، وفي نفس السنة صدر القانون 88-17 الصادر في 10 ماي 1988 المتعلق بتوجيه وتنظيم النقل البري الذي كان إطارا لتعريف وتطوير عملية التحول والتخصيص للقطاع والذي تميز بالتسرع.¹

صدر في سنة 1991 المرسوم التنفيذي رقم 91-195 المؤرخ في 1 جوان 1991 والذي حدد الشروط العامة لممارسة نشاطات النقل البري للمسافرين والبضائع للقانون السابق الصادر في 10 ماي 1988 والذي نصت المادة التاسعة منه على ما يلي: " يمكن للأشخاص الطبيعيين والمعنويين ذوي الطابع العام أو الخاص ممارسة نشاطات النقل العمومي للمسافرين عبر الطرقات، وتستغل كل الخطوط ذات المنفعة المحلية أو الخطوط

¹ كبيش عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص 142

ذات المنفعة العامة و المسجلة في المخطط الوطني للنقل و ذلك الخطوط الحضرية المسجلة في مخطط النقل الحضري.

في 1997 صدر القرار المتضمن الموافقة على النظام النموذجي لاستغلال خدمات النقل البري العمومي للمسافرين الصادر في 26 أبريل 1997 والمحدد للالتزامات الناقل، قواعد وضع المركبات في السير (الآليات المستعملة في النقل)، التسعيرة، المخالفات والعقوبات الإدارية تجاه المخالفات.

في سنة 2001 صدر في 7 أوت 2001¹، الذي ألغى أحكام القانون رقم 17-88 ل 10 ماي 1988 المتعلق بتوجيه وتنظيم النقل البري المذكورة سابقا، ما يميز هذا القانون هو طابعه التفصيلي والشامل على كل عناصر النقل خلافا للقوانين السابقة:

- المادة 4: يجب أن ترمي منظومة النقل إلى التلبية الفعلية لحاجات المواطنين في مجال النقل وفق شروط أكثر نفعاً للجماعة الوطنية و المستعملين من حيث الأمن وتوفر وسائل النقل و التكلفة و السعر و نوعية الخدمة.

- المادة 7 : يشكل النقل العمومي البري للمسافرين خدمة عامة، وتتكفل الدولة و الجماعات الإقليمية بتطوير منظومة النقل الحضري ، يتم انجاز و استغلال شبكة النقل الحضري من قبل الدولة او الجماعات الإقليمية أو عند الاقتضاء عن طريق منح الامتياز لكل شخص طبيعي أو اعتباري خاضع للقانون الجزائري.

في سنة 2004، جاء المرسوم التنفيذي رقم 416-04 المؤرخ في 8 ذي القعدة عام 1425 الموافق 20 ديسمبر 2004 المحدد لكيفيات إعداد مخططات النقل البري للأشخاص وتطبيقها، وقد تمت الإشارة إليه سابقاً.

في فيفري 2009 صدرت التعليمات الوزارية التي تلزم مديري النقل في كل الولايات بفتح الاستثمار في مختلف الخطوط لكل الطلبات الممولة ذاتياً أو التي يتم تمويلها عن طريق مؤسسات التمويل، وهو ما أثار حفيظة المتعاملين في الميدان، خاصة في المدن التي تعرف خطوطها تشعباً.

الفرع الثاني: الهيئات التي تشرف عليها وزارة النقل

تشرف وزارة النقل في الجزائر على مجموعة من الهيئات والمؤسسات المكلفة بدراسة وإعداد و/أو استغلال أنظمة النقل البري منها معاهد التكوين والمدارس التقنية والمؤسسات العمومية للنقل الحضري ويمكن التطرق لأهمها نشاطاً وتأثيراً:

- المعهد الوطني لتقنيات النقل بباتنة*

¹ الجريدة الرسمية، 8 أوت 2001، ص4

* أنشأت وفق المرسوم رقم 154-80 المؤرخ في 24 ماي 1980 تحت إشراف وزارة النقل إدارياً وبيداغوجياً ، مهمتها تكوين إطارات مؤهلين في ميدان النقل البري، مهمتهم المراقبة و التفتيش

- مكتب الدراسات في النقل الحضري BETUR وهو فرع لمؤسسة مترو الجزائر EMA المكلفة بانجاز واستغلال شبكة النقل الحديدي بالجزائر العاصمة.
- المؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية (SNTF)
- مؤسسة النقل الحضري (ETUB)
- المركز الوطني للوقاية والأمن المروري (CNPSR): أنشئ في 1987 هيئة عمومية ذات طابع إداري، تأخر تنصيبها حتى 20 أفريل 1998. وقد وضع تحت ووصاية وزارة النقل يكلف المركز بتقديم سياسة وقائية تستند إلى إستراتيجية وطنية للأمن المروري تبنى على أساس نتائج دراسات علمية ميدانية حول حوادث المرور تمكن من تحقيق أهداف المركز.

• مديرية النقل الولائية: أعباء كثيرة و مختلفة

مديرية النقل في الولايات و عملها، يحدد مهام مديرية النقل في:

- تطبيق التنظيم المتعلق بمختلف أنماط النقل و بالأرصاد الجوية
 - تنسيق تنظيم مختلف أنماط النقل و تنفيذه و مراقبته
 - تطبيق تدابير الوقاية و السلامة في الطريق
 - تسليم مستندات و رخصة و شهادات الكفاءة المهنية
 - تطبيق التدابير المتعلقة بنشاط تعليم السياقة
 - تنظيم امتحانات رخص السياقة
 - تنظيم أشغال الأجهزة المكلفة بالعقوبات
 - جمع الإحصائيات المتعلقة بمجال النقل وحوادث المرور
- كثرة الأعباء يجعل المديرية غائبة في الميدان سوء تعلق الأمر بالتنظيم أو التخطيط أو المراقبة مما يجعلها مصالحي إدارية تسلم الوثائق الضرورية فقط. تظهر كذلك - نظرا لتعدد المهام- صعوبة تسيير و متابعة المشاريع الكبرى لانجاز هياكل النقل أو تطوير النقل الجماعي على المستوى الوطني مثل مشروع مترو الجزائر التي أسندت لمؤسسة مترو الجزائر "EMA" أي لوزارة النقل.

جدول رقم(15): الإطار التشريعي والتنظيمي للنقل في الجزائر

الولاية و الهيئة المحلية	الوزارات و الهيئات الممثلة لها	
	- وزارة النقل - المجلس الوطني للنقل	مبادئ سياسة النقل
مديريات النقل الولائية	وزارة النقل مديرية النقل البري DTT	تنظيم النقل العمومي
	مديرية النقل البري	سن قوانين النقل
- مديريات الأشغال العمومية على مستوى الولايات	- وزارة الأشغال العمومية	انجاز و صيانة شبكة الطرق الوطنية والولائية
- مديريات الأشغال العمومية على مستوى الولايات DTPW		انجاز و صيانة شبكة الطرق الحضرية
- مديريات النقل الولائية DTW		تسليم تراخيص الاستغلال، رخص السياقة، إنشاء مدارس تعليم السياقة
- مديريات النقل الولائية DTW	- مديرية النقل الحضري والمرور (DTCUR) - المركز الوطني لدراسات النقل (CENT) - مكتب الدراسات للنقل الحضري (BETUR)	دراسات النقل
- مصالح البلدية - مصالح الشرطة	- مديرية النقل الحضري و المرور (DTCUR)	تنظيم حركة المرور
- لجنة المرور و السلامة الطرقية - مصالح الشرطة	- المركز الوطني للوقاية و الأمن المروري (CNPCR)	الوقاية و الأمن المروري

المصدر: كبيش عبد الحكيم. التمدد الحضري والحراك التنقلي في النطاق الحضري لمدينة سطيف. أطروحة دكتوراه العلوم في تهيئة المجال. جامعة منتوري - قسنطينة. 2011 - 2010. ص134

بالإضافة إلى وزارة النقل¹ فإن العديد من المؤسسات تشارك في قطاع النقل، وهذا ما عقد الأحكام وزاد من مجالات التدخل، فتعدد أصحاب المصلحة لا يشجع تنظيم موحد ومنسق للقطاع، كما أن تعددية الشركاء هي من مصادر الجمود، والتأخير، والتعطل بين المستويين المركزي والمحلي. وهذا بسبب تعددية الجهات الفاعلة والتداخل في المحيط المؤسسي وبالتالي منع إقامة تنظيم منسق لقطاع النقل.

المطلب الثاني: واقع النقل الحضري بالجزائر عموما وفي مدينة باتنة خصوصا

الفرع الأول: واقع النقل الحضري بالجزائر

¹ Chabane, L., Le secteur prive des transports urbains de voyageurs, quelles logiques defonctionnement? Une enquête auprès des opérateurs privés à alger, les cahiers du CREAD, 2014,109(1), pp 89-120

كان لتحرير قطاع النقل الحضري للاستثمار الخاص شقين: ¹ أولاً الشق الاجتماعي لامتناس بباله الشباب من خلال توفير القروض لشراء حافلة صغيرة، وثانياً لزيادة العرض من الخدمة العمومية لشبكة النقل بالحافلات وخدمة المناطق التي لم تصلها المؤسسة العمومية (ETUSA)، لكن للأسف فقد تم تحرير هذا القطاع بطريقة متسرعة جداً.

أولاً: النقل الحضري بعد التحرير: السوق والمشغلين

ـ خلال سنوات السبعينيات والثمانينيات سيطر متعهد النقل العمومي على المدن الجزائرية الكبرى، وحتى المدن المتوسطة وكان معظم هؤلاء المشغلين يحتكرون سوق النقل الحضري، وقد تميزت هذه الفترة بالنقص النسبي للمركبات، هذه الشركات العمومية المدعومة مالياً من قبل الدولة ـ من خلال السلطات المحلية ـ أمنت بطريقة أو بأخرى الخدمة العامة.²

ـ في سنوات التسعينيات عدم وجود الدعم لهذه المؤسسات العمومية

واجه النقل الحضري مشاكل مالية خطيرة ومن أجل تحسين الأوضاع وتعويض الخسائر التشغيلية، فقد حاولت بعض المؤسسات تنويع نشاطها، كما هو حال بالنسبة لمؤسسة ECTUB بمدينة باتنة التي اتخذت مبادرات مختلفة: إنشاء وكالة سياحية، وفتح مدرسة لتعليم السياقة، افتتاح خطوط في الضواحي. ولكن على الرغم من هذه الجهود إلا أن الشركة واصلت تعميق الفجوة المالية وانتهى الأمر بتصفيتها، مثل الكثيرين في سياق موجة التحرر من القيود التي أثرت تقريباً كل القطاعات. في سبتمبر 1997 اتخذ قرار لتصفية ECTUB باتنة وتم شراء الشركة من قبل الموظفين.

وهنا يمكن أن نذكر بعض العوامل الأخرى التي تفسر اختفاء مثل هذه الكيانات من النقل العام:

- ـ تسعيرات رمزية لا علاقة لها بالتكاليف الفعلية،
- ـ السفر المجاني لفئات معينة من السكان،
- ـ التزامات الخدمة العامة (تشغيل طرق غير مربحة، على سبيل المثال)،
- ـ ارتفاع التكاليف من السنوات 1990-1995 بعد التقييم بالعملة الوطنية، الدينار،
- ـ عدم وجود موظفين مؤهلين،
- ـ والأهم من ذلك، عدم وجود الإعانات، في أعقاب الأزمة الاقتصادية

¹ Chabane, L., OP CIT

² BOUBAKOUR, F., & BENCHERIF, H. Evolution du transport urbain en Algérie: du mode artisanal à la régulation par l'Etat. Revue/pp.91_104

http://www.cnfg.fr/Transport/images/stories/Revue/pp.91_104_F.Boubakour_H.Bencherif_Transport_urbain_Algerie.pdf

وبصرف النظر عن العاصمة الجزائرية حيث تم الاحتفاظ بالمتعامل الرئيسي العام ETUSA، فقد اختفى المتعاملون المحليون في نهاية المطاف في معظم المدن، وكانت الحصة السوقية للشركات الخاصة 100٪ في المراكز الحضرية مثل باتنة، سكيكدة، تيارت، عنابة، سطيف... نتيجة لعمليات التصفية

ثانيا: انفجار عرض المشغلين الخواص

أدى رفع القيود وتحرير سوق النقل الحضري، إلى ظهور العديد من مؤسسات النقل الخاصة في شكل مؤسسات صغيرة جدا معظمها لا يتعدى مركبة واحدة، وبالتالي كانت النتيجة الأكثر وضوحا لرفع القيود هي الزيادة في العرض، فما بين 1988 و 2002 تضاعفت الحاضرة الوطنية عن قبل الى 266٪، من 12,600 مركبة الى 46136 مركبة من جميع الأنواع (باستثناء سيارات الأجرة). ومقارنة مع ما كان موجود في سنوات الثمانينات قبل التحرير، فإن النقل من حيث العرض الآن أفضل.

لقد أصبح من الأسهل بكثير التحرك في كل من المناطق الحضرية والضواحي وبين المدن وعلى مستوى منخفض نسبيا من أسعار، ومع ذلك، يتفق الجميع على أن الزيادة الكبيرة في العرض قابلها قليل من التحكم أو مراقبة ودون أي التزام بالامتثال للمواصفات.

ثالثا: جديد سياسة النقل الحضري: الدولة فاعل ومنظم

من أجل حل المشاكل التي عاني منها النقل البري بما في ذلك النقل الحضري، ساهمت الدولة الجزائرية بشكل كبير في السنوات الأخيرة كعنصر فاعل / منظم في هذا القطاع، هذه العودة للدولة عززه بشكل كبير ارتفاع أسعار النفط وبالتالي، تم إطلاق المشاريع الكبرى والاستثمارات الهيكلية الثقيلة وخصصت ميزانيات كبيرة لم يسبق لها مثيل تحققت في مجالات الطرق والبنية التحتية للسكك الحديدية، ولكن أيضا في المعدات.

إن عودة الدولة الى النقل ينبغي الترحيب به لأن الأمور في نهاية المطاف تسير في اتجاه بناء نظام نقل حضري جماعي حديث بوسائل النقل التي من شأنها أن تساهم في الحفاظ على البيئة* لأنها ستكون بديلا جيدا لتطوير استخدام السيارات الخاصة.¹

تم إنشاء هذا المشروع في المدن الكبرى (الجزائر العاصمة (دائما ETUSA)، وهران وقسنطينة وعنابة وسطيف وباتنة) في البداية ثم عمم على كل ولايات الوطن، والفكرة هي أن زيادة المنافسة (مع مشغلي القطاع الخاص) ينبغي أن تتم من خلال إعادة شركة عامة للنقل الحضري من أجل تحسين نوعية الخدمات، وتنظيم أفضل للسوق. إلا أن

* حول التنمية المستدامة وحماية البيئة، فمن المناسب التأكيد على أنه من حيث التشريعات والإطار التنظيمي الجزائري الآن تقدما جيدا إلى حد ما على هذا الصعيد، لكن رغم وجود العديد من النصوص إلا ان فإن تنفيذها لا يزال من الصعب نسبيا لأن الحفاظ على البيئة يبدو لا يزال ترفا في أذهان المواطنين. (Boubakour F; Bouguela M, 2012)

¹ Boubakour F; Bouguela M: Politique publiques dans les transports urbains et problématique de financement des systèmes de transports urbains collectifs en Algérie : Quelles sources pérennes pour les subventions d'exploitation ?» colloque International : Les politiques publiques dans un contexte de crise économique :Champ, finalités, mesure et soutenabilité. INSSAA, Alger Octobre 2012.

البعض يرى أن هذا المنظور سريع جدا وأنه من الضروري أن يولى اهتماما للتغيير، وعلى أية حال فإنه لا يزال من السابق لأوانه تقييم تجربة إعادة إدخال المؤسسات العمومية، ولكن كل شيء يشير إلى بداية ظهور الآثار الإيجابية لوجودها.¹

للعودة إلى سياسة جديدة للنقل، يمكن أن نذكر السمات الرئيسية التالية:²

- الاستثمار العام الهائل في النقل؛
- إنشاء شركة عمومية للنقل الحضري في جميع ولايات البلاد (48 ولاية)؛
- إنشاء هيئة تنظيمية.
- تشجيع مجموعات من مشغلي النقل الحضري.

الفرع الثاني: واقع مؤسسات النقل الحضري بمدينة باتنة

كغيرها من المدن الجزائرية، مر قطاع النقل بمدينة باتنة بنفس المراحل المذكورة سابقا، فمن سيطرة شركة عمومية وحيدة على خدمات القطاع الى التحرير الغير منظم للقطاع لصالح مشغلين خواص، ثم في الأخير عودة المؤسسة العمومية من جديد وبشكل أكثر انتظاما وبخدمة أحسن (كما ستبينه دراسة الحالة لاحقا) لتعمل جنبا الى جنب مع المشغلين الخواص.

أولا: النقل الحضري بسيارات الأجرة

هذا النوع من النقل يتفرع الى أربعة أنماط وهي:³

- سيارة الأجرة الفردية ويكون مجال نشاطها داخل محيط النقل الحضري.
- سيارة أجرة جماعة حضرية مجال نشاطها داخل محيط النقل الحضري إلا أن هذا النوع له نقطة انطلاق ونقطة وصول

- سيارة أجرة ما بين البلديات مجال نشاطها ربط البلديات فيما بينها
- سيارة أجرة ما بين الولايات مجال نشاطها هو ربط الولايات فيما بينها

¹ Boubakour, F. Les transports urbains en Algérie face aux défis du développement durable: sur les problèmes rencontrés et les solutions proposées, CODATU XIII, Ho Chi Minh City (Saïgon), Vietnam, 2008, pp. 12-14.

² Boubakour, F., & Bencherif, H. OP CIT

³ مديرية النقل باتنة، 2016

جدول رقم(16): وضعية رخص سيارات الأجرة الممنوحة والمستغلة

سيارة / مواطن	نسبة الاستغلال	عدد الرخص المستغلة	عدد الرخص الممنوحة	السكان	
336	0.62	969	1569	325178	باتنة حضري

المصدر: مديرية النقل باتنة 2016

نلاحظ أن مدينة باتنة تحصي متوسط سيارة أجرة واحدة لكل 336 مواطنا .

جدول رقم(17): عدد مؤسسات تاكسي راديو وعدد المركبات بها بمدينة باتنة

عدد المركبات	عدد المؤسسات
510	47

المصدر:مديرية النقل باتنة 2016

من الجدول نلاحظ أن متوسط عدد المركبات لكل مؤسسة تاكسي راديو هو حوالي 10 مركبات وهي نسبة كبيرة بمقارنتها بعدد المركبات لكل مؤسسة من مؤسسات النقل الحضري الجماعي.

1. كيفية استغلال خدمة سيارة الأجرة

من أجل استغلال خدمة سيارة الأجرة لا بد من توفر شروط هي:¹

- لا يمكن أن يمارس سائق سيارة الأجرة نشاط خدمة سيارة الأجرة ما لم يكن حائزا على دفتر المقاعد.
- زيادة على الوثائق التي يقتضيها التنظيم المعمول به لكل سائق سيارة يتعين على سائق سيارة الأجرة تقديم الوثائق التالية: دفتر المقاعد، رخصة استغلال خدمة سيارة الأجرة، بطاقة مراقبة العداد.

2. تكوين سائقي سيارات الأجرة

في إطار تحسين خدمة النقل فإن مديرية النقل تشرف على تكوين سائقي سيارات الأجرة في مجال النقل، هذا التكوين ينقسم إلى:

- التكوين للحصول على شهادة الأهلية المهنية والبيداغوجية

مدة التكوين ثلاثة أشهر وهو ما يعادل حجما ساعيا يقدر ب 200 ساعة،

مواضيع التكوين هي: قانون المرور، القانون الإداري، القانون الجنائي، قانون العمل، قانون النقل*

¹ المواد 1، 2، 3، 4، من دفتر الشروط لكيفية استغلال خدمة سيارة الأجرة
* المواد تتعلق ب ميكانيكا السيارات، حركة المرور، بيداغوجيا القيادة، الوقاية والأمن عبر الطرق

عدد المتكويين هو 119** مترشحا في الصنف ب ، كما سيتم تكوين مترشحين اخرين في الأصناف الثقيلة ج ، د ، في المدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل البري ENATT بعد حصول هذه الأخيرة على الترخيص من الوزارة الوصية.

جدول رقم(18): احصائيات خاصة بتكوين سائقي سيارات الأجرة

السنة	عدد الأفواج	عدد المتربصين	عدد الناجحين
2002	7	189	178
2003	9	248	236
2004	10	280	267
2005	10	272	248
2006	10	280	269
2009	15	403	325
2010	57	1513	1361
2011	50	1479	1249
2012	40	1235	1083
2013	43	992	846
2014	36	1142	1014
2015	48	1492	1340
المجموع	335	9525	8416

المصدر: مديرية النقل باتنة، مصلحة النقل البري، 2016

- التكوين للحصول على دفتر الشروط

مدة التكوين 15 يوما أي ما يعادل حجما ساعيا قدره 40 ساعة

مواضيع التكوين هي: معلومات حول قانون النقل وخاصة المتعلقة بسيارة الأجرة، معلومات حول ميكانيكا السيارات، معلومات حول حركة المرور، معلومات حول الوقاية والأمن عبر الطرق.
عدد المتكويين هو 1812 مترشحا من 2190 طلبا.

** احصائيات مديرية النقل باتنة 2016

مكان التكوين: المركز الوطني للتكوين عن بعد بالمديرية الجهوية بقسنطينة CNEPD، المدرسة الوطنية

لتطبيق تقنيات النقل البري بباتنة ENATT

ثانيا: النقل الحضري الجماعي بالحافلات

1. مؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص

بعد تحرير قطاع النقل وبدون شروط او قيود للمنافسة شهدت مدينة باتنة ما شهدته باقي المدن الجزائرية من اغراق سوق هذا القطاع بمؤسسات خاصة (مشغلين) صغيرة قامت بتسيير سوق هذه الصناعة بمنطقها الخاص، منطق الكم على حساب النوع.

الجدول رقم(19): الوضعية الحالية لاستغلال خطوط النقل الحضري باتنة(قطاع خاص)

رمز الخط	نقطة الانطلاق	نقطة الوصول	نقاط المرور الرئيسية		طول الخط	الحظيرة		عدد الناقلين	عدد المركبات	عدد المقاعد	ملاحظات
			إياب	ذهاب		ح ح ك	ح ح ص				
053001	تجزئة عرعار	مسد 1200 ن	شارع العربي	شارع التبسي	14	45	00	42	45	4500	مشبع
053002	وسط المدينة	حي بوعقال	ممرات صالح تزار	شارع حسين عبد السلام	11	44	00	40	44	4400	مشبع
053003	حي الرياض 2	حي المباركية	حي النصر		12	38	00	36	38	3800	حافلات حديثة السن
053004	وسط المدينة	حملة 3	حي 800 مسكن		15	54	00	52	54	5400	
053005	حي بوزوران	حملة 3	شارع الاستقلال		17	73	00	57	73	7300	مشبع
053009	المحطة الشمالية	حي تامشيط	شارع عبد الصمد المجيد	شارع عبد حي كموني	11	31	00	27	31	3100	حافلات حديثة السن
053010	حي سلسبيل	أولاد بشينة	الواد الأزرق		10	57	00	51	57	5700	
705301	تازولت	باتنة	ممرات محمد بوضياف		13.5	90	00	78	90	3250	مفتوح
053449	المحطة الشمالية	حديقة الحروف	شارع الجمهورية	شارع الاخوة العمراني	06	03	00	03	03	300	حافلات حديثة السن
053022	المحطة الشمالية	محطة آذرار الهارة	طريق الوطني رقم 03		07	03	00	03	03	300	حافلات حديثة السن
053025	حديقة الحروف	القطب الجامعي فسديس	فسديس		12	01	10	10	11	538	حافلات حديثة السن

المصدر: مديرية النقل باتنة، مصلحة النقل البري، 2016

نلاحظ من الجدول أن مؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص تنشط في جميع الخطوط الموجودة بمدينة باتنة حتى ان بعض الخطوط اصبحت مشبعة مثل حي بوعقال وحملة 3.....والخريطة التالية توضح مسار الخطوط التي تنشط بها مؤسسات القطاع الخاص.

الشكل رقم(28): خريطة لشبكة الخطوط المستقلة من طرف الخواص في محيط مدينة باتنة



المصدر: مديرية النقل باتنة، مصلحة النقل البري، 2016

2. المؤسسة العمومية للنقل الحضري باتنة ETUB

كما هو الحال بالنسبة لمؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص فإن المؤسسة العمومية للنقل الحضري تغطي كل الخطوط التي تربط مدينة باتنة " على الرغم من نقص عدد الحافلات لهذه المؤسسة " وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(20): الوضعية الحالية لاستغلال خطوط النقل الحضري للمؤسسة العمومية للنقل الحضري بمدينة باتنة

رمز الخط	نقطة الانطلاق	نقطة الوصول	نقاط المرور الرئيسية		طول الخط	الحظيرة				ملاحظات
			ذهاب	إياب		ح ك	ح ص	ح ك	ح ص	
053011	حي سلسبيل	حي شيخي	حي النصر		10	04	00	01	04	404
053012	حي سوناتيبا	نزل شيليا	شارع الجمهورية	ممرات مصطفى بن بولعيد	12	06	00	01	06	606
03018	محطة أذرار الهارة	حي بوزوران	حي الاخوة الشهداء شافعي	شارع الاستقلال	10	06	00	01	06	606
053023	حملة 1	المستشفى الجامعي	ممرات صالح نزار	ممرات محمد بوضياف	13	07		01	07	707
053008	حي سلسبيل	حي الرياض	شارع قرين بلقاسم	ساحة الوئام	12	04	00	01	04	404
053449	المحطة الشمالية	حديقة الحروف	شارع الجمهورية	شارع الاخوة العمراني	06	03	00	01	03	303

المصدر: مديرية النقل باتنة، مصلحة النقل البري، 2016

الخريطة التالية توضح المسارات التي تسلكها المؤسسة العمومية للنقل الحضري بمدينة باتنة:

الشكل رقم(29): خريطة لشبكة الخطوط المستغلة من طرف ETUB في محيط مدينة باتنة



المصدر: مديرية النقل باتنة، مصلحة النقل البري، 2016

بالنسبة للمؤسسة العمومية خلال سنة 2014 تم إنشاء خطوط جديدة هي :

حديقة الحروف - المحطة البرية الشمالية

المحطة البرية الشمالية - المحطة البرية أذرار الهارة

دمج خط وسط المدينة - لمباركية السفلى مع الخط: أولاد بشينة - سلسبيل

خلصت الباحثة من هذا المبحث الى:

- مرور قطاع النقل بالجزائر بمراحل متسارعة وغير مخططة ادت الى وصوله الى الوضعية الحالية الغير مرضية.

- مرور قطاع النقل الحضري بنفس المراحل أيضا خاصة مرحلة التحرير التي تمت بسرعة ادت الى الوضعية صعبة التحكم للقطاع.

- قطاع النقل الحضري بمدينة باتنة وكغيرها من المدن الجزائرية، لا يزال يعاني من الفوضى (لكثرة المشغلين) وتدني في مستوى الخدمة المقدمة.

المبحث الثاني: واقع التكوين وتنمية الكفاءات وأثره على أداء مؤسسات النقل الحضري بمدينة باتنة

قسمت الباحثة هذا المبحث الى مطلبين في المطلب الأول استطلعت واقع التكوين وتنمية الكفاءات وأثره على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري بمدينة باتنة ETUB من وجهة نظر العاملين في الصفوف الامامية أي مقدمي الخدمة، وفي المطلب الثاني قامت بمقارنة لجودة أداء الخدمة بين المؤسسة العمومية والمشغلين الخواصمن وجهة نظر متلقي الخدمة أي الركابين.

المطلب الأول: التكوين وتنمية الكفاءات وأثره على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة والاطار المنهجي للدراسة

أولاً: التعريف بالمؤسسة

المؤسسة العمومية للنقل الحضري بباتنة هي مؤسسة تهدف بالدرجة الأولى إلى ضمان خدمة عمومية ذات جودة عالية لا يوفرها المتعاملون الخواص، وقد تم إنشاؤها في 24 ديسمبر 2006 وبداية نشاطها الفعلي كان في 2008.

المؤسسة العمومية للنقل الحضري باتنة هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي¹.. تخضع للقواعد الإدارية في علاقاتها مع الدولة وتعد تاجرة في علاقاتها مع الغير². يتمثل الهدف الأساسي للمؤسسة في ضمان النقل العمومي للمسافرين بكل الوسائل الملائمة على امتداد النسيج الحضري وشبه الحضري وذلك طبقاً للتنظيم العام للنقل الذي تحدده السلطات العمومية³

1. مهام المؤسسة

تكلف المؤسسة وفق هدفها خصوصاً بما يلي:

- اقتناء العتاد المتحرك أو الثابت اللازم لاستغلال شبكتها وتسييره وصيانته
- تطوير منشآت وتجهيزات الاستغلال والصيانة اللازمة للقيام بنشاطاتها
- المشاركة في دراسة و / و ترقية كل وسيلة أو طريقة نقل جماعي وإدماجها في تحقيق ا لمهام المسندة إليها
- ضمان تكوين مستخدميها وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم
- تسيير محطاتها الحضرية ومنشآتها الأساسية الخاصة بها أو المرتبطة بالشبكة المستغلة

¹ الجريدة الرسمية، الأربعاء أول ربيع الثاني عام 1431 هـ الموافق 17 مارس سنة 2010 م

² المادة 2

³ المادة 5

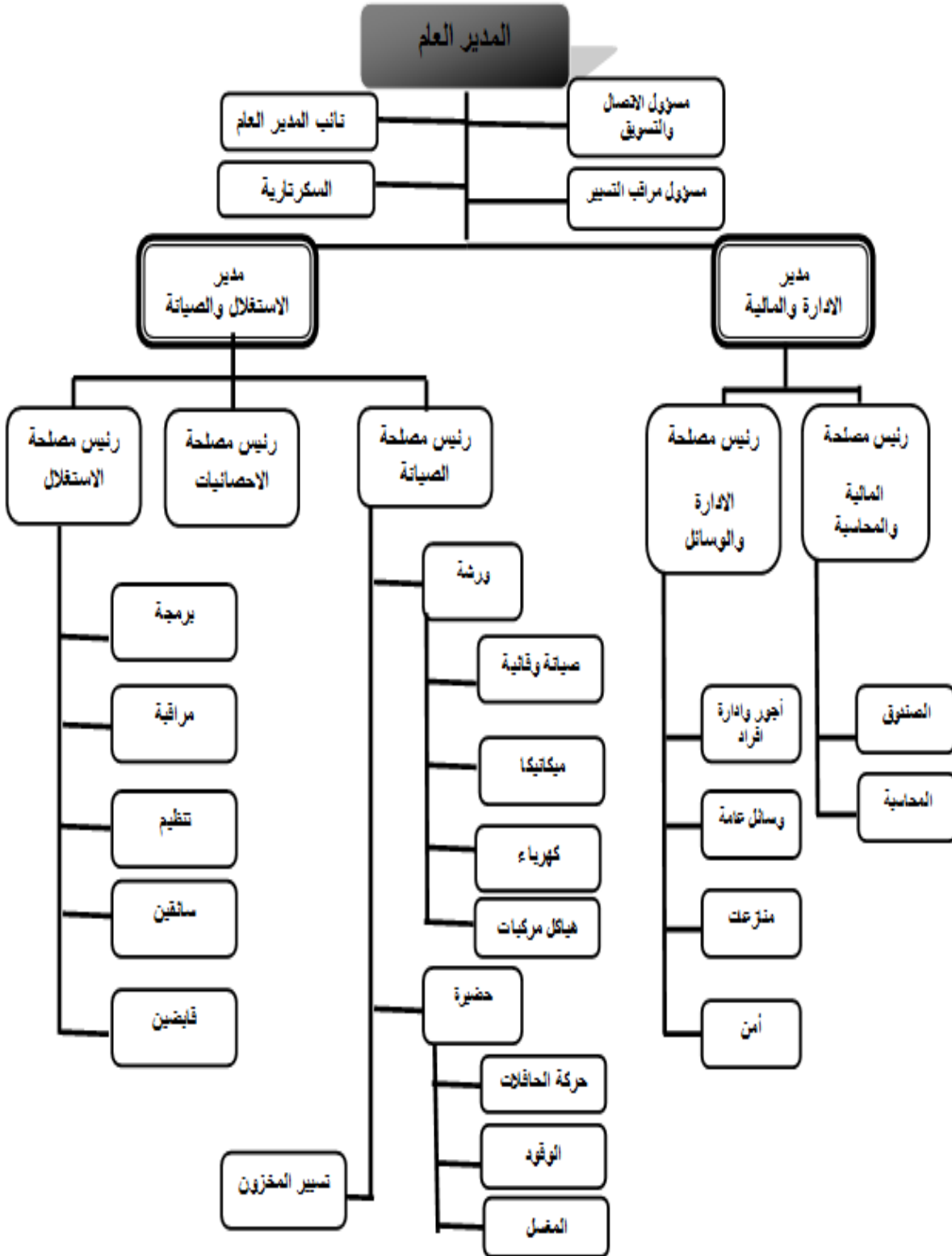
الجدول رقم(21): البطاقة التقنية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لمدينة باتنة ETUB

التسمية	المؤسسة العمومية للنقل الحضري باتنة Etablissement Public de Transport Urbain de BATNA
الشكل القانوني	مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري EPIC
التأسيس	بمرسوم تنفيذي رقم 06- 496 في 24 ديسمبر 2006
العنوان	لميريدي طريق بسكرة - باتنة.
تاريخ الانطلاق	05 جويلية 2008
مهمتها	تلبية متطلبات المواطنين من النقل الحضري في كل الظروف وبأكبر قدر من الميزات الموفرة من حيث السلامة، وجودة الخدمة والراحة.
عدد الخطوط	05 مستقلة
عدد الحافلات	30 حافلة منها 27 مستقلة و3 احتياطية
الموارد البشرية	170

المصدر: مصلحة الإدارة العامة، 2017

الهيكل التنظيمي للمؤسسة يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(30): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري باتنة



المصدر: مصلحة الاستغلال، 2017

- الإدارة العامة: والمتمثلة في شخص المدير العام الذي يمثل الهيئة المسؤولة عن كل القرارات الداخلية والخارجية المتعلقة بالمديرية، ويتمتع بكل الصلاحيات الإدارية في التشغيل .

- الأمانة العامة :تابعة لمكتب المدير وتقوم من خلاله السكرتيرة بالتنسيق وتحديد مع المصالح الاخرى

- المسوؤل القانوني :يمثل الهيئة القانونية ويقوم بتمثيل المؤسسة في حالات المنازعات القانونية

- الاستغلال والصيانة :وينقسم الى :

- مصلحة الاستغلال :يديرها رئيس مصلحة ودورها يكمن في تسيير الخطوط وكذلك التحكم فيها من خلال برمجة المواقيت وتوزيع الحافلات، تتحكم هذه المصلحة في مجموعة العمال من سائقين وقابضين
- مصلحة الصيانة :يديرها رئيس مصلحة، وهي مصلحة مرافقة لمصلحة الاستغلال وتقوم بمتابعة الحافلات وصيانتها من خلال مجموعة من العمال متكونة من ميكانيكي وكهربائي...
- مصلحة التموين : تابعة للاستغلال والصيانة وهي مسؤولة عن جميع أنواع التموين بالعتاد المكتبي، قطع الغيار، وقود وتنقسم إلى :المخزن والوسائل العامة.

- الإدارة والمالية : تنقسم الى مصلحتين هما:

- مصلحة الإدارة : يديرها رئيس مصلحة تهتم المصلحة بشؤون العمال من توظيف ومتابعة مسارهم المهني.
- مصلحة المالية :يديرها رئيس مصلحة تقوم بالمتابعة المالية والمحاسبية لنشاط المؤسسة

وفيما يتعلق بالخطوط التي نستغلها هذه المؤسسة كما لاحظنا سابقا، فإن المؤسسة 30ب حافلة منها 27 موزعة على خمسة خطوط حضرية مستغلة فيما تم وقف الخط باتتة - تازولت الخطوط الخمسة هي¹:

- الخط الأول : المحطة الجديدة - حي بوزوران يشتغل بهذا الخط 7 حافلات
- الخط الثاني : فندق شليا - حي 1200مسكن وهو الخط الاكثر مردودية ويشتغل به 7 حافلات
- الخط الرابع : حي الرياض - حي السلسبيل وقفز فيه عدد الحافلات من 4 الى 6
- الخط الخامس : حي شيخي -حي السلسبيل ويشغل به 5 حافلات
- الخط السادس :حي حملة - المستشفى الجامعي ويشتغل به 2 حافلات من 4

2. الامكانيات البشرية بالمؤسسة

تطور عدد العاملين بالمؤسسة بشكل طفيف خلال 3 سنوات الأخيرة كما يبينه الجدول

¹ مصلحة الادارة العامة 2017

الجدول رقم(22): تطور عدد العاملين بالمؤسسة العمومية

2016	2015	2014
170	170	168

المصدر:مصلحة الادارة العامة 2017

وحسب احصائيات 2016 بلغ عدد العاملين بالمؤسسة 170 عاملا موزعين كما يلي:

- مصلحة الاستغلال: 133 عاملا موزعين كما يلي

الجدول رقم (23): تطور عدد العاملين بمصلحة الاستغلال

62	سائقون
58	قابضون
13	اخرين*
133	المجموع

المصدر:مصلحة الادارة العامة 2017

- الادارة: يبلغ عدد العاملين 20 موزعين كما يلي

الجدول رقم (24): تطور عدد العاملين بالادارة

4	الادارة العامة
2	مصلحة المالية والمحاسبة
14	مصلحة الادارة
20	المجموع

المصدر: مصلحة الادارة العامة 2017

- مصلحة الصيانة: يبلغ عدد العاملين بها 12 موزعين كما يلي

* منظّمون و مراقبون و رئيس المصلحة وتقني

الجدول رقم (25): تطور عدد العاملين بمصلحة الصيانة

1	رئيس الورشة
3	ميكانيكي
1	كهربائي
1	خراط
5	Laveur
1	متعدد الخدمات
12	المجموع

المصدر: مصلحة الادارة العامة 2017

• مصلحة التموين: ويبلغ عدد العاملون بها 5 موزعون كما يلي:

الجدول رقم (26): تطور عدد العاملين بمصلحة التموين

1	رئيس المصلحة
1	مسير المخزون
1	Agent de programmation
1	منظفة
1	عامل نظافة
5	المجموع

المصدر: مصلحة الإدارة العامة 2017

نلاحظ من الجداول السابقة ان فئة السابقين والقابضين أي مقدمي الخدمة تحتل نسبة كبيرة من عدد العاملين بالمؤسسة وهذا لطبيعة نشاط المؤسسة الخدمي.

ثانيا: الإطار المنهجي للدراسة

ارتكزت الدراسة الميدانية على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لوصف متغيرات الدراسة، من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة والعمل على دراسة وتحليل ما تم جمعه قصد الوصول إلى فهم متغيرات

الدراسة والعلاقات بينها. بالإضافة إلى اعتماد منهج دراسة الحالة، الذي يعتبر الأسلوب المناسب لجمع معلومات تفصيلية وشاملة ودقيقة عن حالة المؤسسة وتحليل ما تم جمعه للوصول إلى نتائج تفصيلية حول موضوع الدراسة. ونستعرض في هذا القسم الإطار المنهجي لهذه الدراسة الميدانية، من خلال تحديد مجالات الدراسة، مجتمع الدراسة المستهدف وعينتها وأدوات جمع البيانات، إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة.

1. مجالات الدراسة والمجتمع المستهدف

أ. مجالات الدراسة

- **المجال المكاني:** تمت الدراسة الميدانية حول المؤسسة العمومية للنقل الحضري باتنة ETUB وهذا بهدف التعرف على واقع التكوين وتنمية الكفاءات لتحسين أداء المؤسسة بهذه المؤسسة.
- **المجال الزمني:** تتحدد فترة الدراسة حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، علاوة على مدى تعاون أفراد المؤسسة في تقديم الوثائق والبيانات المتعلقة بالموضوع. وفي هذا الإطار دامت الدراسة بين 2016 و بداية 2017. أما الفترة الأخيرة فقد خصصت لتوزيع استمارات الاستبيان على كافة العاملين بالخطوط الأمامية للمؤسسة وهم السائقين والقابضين.
- **المجال البشري:** وهو المجال المتعلق بالعناصر الممثلة للمجتمع المستهدف وعينة الدراسة، ويتكون من السائقين والقابضين.

ب. مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين بالمؤسسة والمقدر عددهم 170 عاملا موزعين حسب الوظائف أما عينة الدراسة فتتمثل في السائقين والقابضين البالغ عددهم 120.

1. أدوات جمع البيانات

- استخدمت الباحثة مجموعة من أدوات جمع البيانات والتي تكمل بعضها البعض، وهي:
 - أ. **السجلات والوثائق:** تعتبر هذه الأداة مكملة للأدوات الأخرى المستخدمة في جمع البيانات وتم الحصول على وثائق ساعدتنا في الحصول على بعض البيانات العامة حول نشاط المؤسسة.
 - ب. **المقابلة الحرة:** تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات وأكثرها استخداما
 - ت. **الاستبيان:** هو الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وقياس متغيراتها.

وُزعت الاستثمارات على 55 مبحوثاً، وبلغ عدد الاستثمارات المستردة 55 استثماراً تم استبعاد 15 استثماراً منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وعليه فعدد الاستثمارات المستردة والصالحة للتحليل 40 استثماراً وبنسبة 33.33% وهي نسبة معتدلة ومقبولة ويعتمد عليها في إجراء الدراسة الميدانية.

أ. تصميم استمارة الاستبيان: تتكون استمارة الاستبيان من أربعة محاور تترجمها 47 فقرة تعكس متغيرات الدراسة كما يلي:

- المحور الأول: يتضمن معلومات عن المبحوثين (المهنة، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل).
- المحور الثاني: ويتعلق هذا المحور بتكوين وتنمية كفاءات مقدمي الخدمة وأبعاده هي الكفاءات، التكوين، والتنمية
- المحور الثالث: ويتعلق هذا المحور بأداء المؤسسة، محاوره الثلاثة هي التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء.

وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وتم تحديد الأهمية النسبية ل فقرات الاستبيان طبقاً للمقياس التالي:

$$0,8 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{\text{الدرجة القصوى} - \text{الدرجة الدنيا}}{\text{عدد الفئات}}$$

فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي : من 1 الى 0,80 +1، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية ، فيكون الجدول التالي الذي يبين طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية
الجدول رقم (27): مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	من 1,00 الى 1,80	من 1,81 الى 2,60	من 2,61 الى 3,40	من 3,41 الى 4,20	من 4,21 الى 5,00
التفسير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: اسماعيل الصمادي، مقياس ليكرت الخماسي والتحليل الوصفي للاستجابات، 16-11-2013،

www.maqalaty.com

ب. اختبار أداة الدراسة

- اختبار الصدق

والمقصود به قدرة فقرات الاستثمار على قياس الظاهرة قيد الدراسة، وتم ذلك من خلال عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين للتحقق من درجة دقة الاستبيان وصلته بموضوع الدراسة. كما تم عرض الاستثمار على مجموعة من السائقين والقباضين بالمؤسسة للتأكد من مدى فهم العبارات المستخدمة ودرجة وضوحها وسهولتها. وتم تعديل الاستثمار بناء على مختلف الملاحظات والتوجيهات.

- اختبار الثبات:

ويعني استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام مقياس الدراسة عدة مرات، من خلال قياس الاتساق الداخلي. وقد تم اختبار الثبات من خلال معامل الثبات للاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، وباستخدام برنامج SPSS تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (28): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

معايير الاستمارة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
كفاءات اداء الخدمة	9	0.795
التكوين	7	0.823
التنمية	11	0.769
اداء المؤسسة	15	0,965
الاستمارة	42	0.876

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS

يشير الجدول السابق أن معامل ألفا لجميع فقرات الاستمارة مجتمعة قد بلغ **0.876**، وتعد هذه النسبة عالية ومقبولة لأغراض الدراسة. كما نلاحظ من الجدول (28) بأن معامل الثبات ألفا لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة لأنه يعكس دقة عبارات الاستمارة في قياسها للجوانب المستهدفة.

ت.الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد في معالجة التحليل الإحصائي على البرنامج الإحصائي SPSS النسخة 20 لتحديد اتجاهات المستجيبين للدراسة وتحليل البيانات، وذلك من خلال الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف عينة الدراسة، وترتيب أبعاد متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية باستخدام:

- التوزيع التكراري: وذلك لوصف إجابات مجتمع الدراسة.
- الوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية، استخدم للحصول على متوسط لإجابات المبحوثين.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى التشتت المطلق للقيم حول أوساطها الحسابية.

- أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتم الاعتماد على:

- معامل الارتباط البسيط (بيرسون): لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك للدلالة رياضياً على قوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

- اختبار T: لمعرفة معنوية معاملات الارتباط البسيط واختبار مدى صدق فرضيات الدراسة.
- استخدام اختبار نموذج الانحدار البسيط: لتحليل اتجاه العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع.

الفرع الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

تم الاعتماد هنا على جداول التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية بالإضافة إلى إيجاد نتائج العلاقات بين المتغيرات بتحليل علاقات الارتباط لغرض اختبار الفرضيات.

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

حاولت الباحثة فيما يلي التعرف على طبيعة الآراء التي أبدتها أفراد عينة الدراسة، من خلال عرض وتحليل البيانات المجمعة حول متغيرات الدراسة وأبعادها الرئيسية، فضلاً عن المتغيرات الفرعية المكونة لهذه الأبعاد.

1- محور البيانات العامة للمبحوثين

يبين الجدول الموالي عرض للبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين وفقاً لمتغيرات الجنس، السن، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم (29): البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية %	التحولات	البيانات العامة		
		المهنة	السن	الحالة العائلية
42.5	17	سائق	2	3
57.5	23	قائض		
100	40	المجموع		
17.5	07	من 18 إلى 29 سنة	4	5
35.5	14	من 30 إلى 39 سنة		
45.0	18	من 40 إلى 49 سنة		
2.5	01	50 سنة وأكثر		
100	114	المجموع		
12.5	05	اعزب	المؤهل العلمي	المجموع
60.0	24	متزوج بأطفال		
27.5	11	متزوج بدون أطفال		
00.0	00	أرمل / مطلق		
100	40	المجموع		
2.5	1	ابتدائي	المجموع	5
17.5	7	متوسط		
67.5	27	ثانوي		
12.5	5	جامعي		
100	40	المجموع		
37.5	15	أقل من 3 سنوات	عدد سنوات الخبرة	المجموع
20.0	08	من 3 إلى 5 سنوات		
42.5	17	أكثر من 5 سنوات		
100	40	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS

كما نعلم فإن مهن النقل يغلب عليها جنس الذكور وهذا يرجع أساساً إلى طبيعة العمل الذي يتطلب مواصفات معينة، كما بينت النتائج في الجدول بأن أكبر نسبة من المبحوثين وبما يعادل 45.0 % تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة، تليها مباشرة نسبة 35.0% من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 39 سنة. تليها نسبة 7% من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 18 إلى 29 سنة، كل هذا دليل على التنوع في المؤسسة من حيث الأجيال وهذا ما يسمح بنقل المعرفة بين هذه الأجيال.

أيضاً فيما يخص الحالة العائلية نلاحظ أن نسبة كبيرة من المبحوثين هم متزوجين بمجموع نسبته أكثر من 87 % وهذا ما سينعكس على استقرار هذه الفئة في عملها بالمؤسسة.

كما يبين الجدول السابق بأن نسبة 12.5% من المبحوثين ذوي مستوى جامعي، ونسبة 67.5% من المبحوثين مستواهم ثانوي، في حين 17.5% من المبحوثين ذوي مستوى متوسط، يلي ذلك وبأقل نسبة وبما يعادل 2.5% من المبحوثين من المستوى الابتدائي. وتشير هذه النتائج أن غالبية المبحوثين في هذه المهن في المؤسسة مستواهم مقبول الى جيد وهذا ما يمكن تفسيره من جهة بتفتح الشباب الى مهن النقل التي كانت فيما قبل حكرا على ذوي المستوى التعليمي المتدني، ومن جهة أخرى بعملية الاستقطاب التي تقوم بها المؤسسة.

وفيما يخص سنوات الخبرة في المؤسسة لهذه المهن نلاحظ من الجدول أن ما نسبته 42.5% من المبحوثين عدد سنوات خبرتهم أكثر من 5 سنوات، تليها نسبة 37.5% من المبحوثين سنوات خبرتهم أقل من 3 سنوات، وبنسبة 20.0% من أفراد عينة الدراسة خبرتهم بين 3 إلى 5 سنوات، عموماً نلاحظ أن ما يفوق 62.5% من المبحوثين تجاوز عدد سنوات خبرتهم بالمؤسسة أكثر من 3 سنوات وهذا ما يشير الى استقرار القوة العاملة لهذه المهن في المؤسسة على الرغم من أن المؤسسة حديثة العهد، وهذا دليل على وجود خبرات ومعارف متراكمة بالشركة يمكن توظيفها في مجال التميز في الأداء. كما أنه مؤشر على انخفاض دوران العمل واستقرار العمل والأمن الوظيفي.

2. محور التكوين وتنمية الكفاءات

يعرض الجدول التالي النتائج المتعلقة بمحور التكوين وتنمية الكفاءات بمؤسسة النقل الحضري لمدينة باتنة ETUB والذي يحتوي على ثلاث أبعاد لقياسه:

- بعد كفاءة أداء الخدمة

- بعد التكوين

- بعد التنمية

أ. بعد كفاءة أداء الخدمة

يعرض الجدول التالي النتائج المتعلقة بكفاءة أداء الخدمة بمؤسسة النقل الحضري لمدينة باتنة ETUB

الجدول رقم(30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء كفاءة أداء الخدمة

الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	مؤداء أداء الخدمة
1,154	2	موافق	4,05	1. لدي المعرفة بكيفية تقديم الخدمة للراكبين
1,154	2	موافق	4,05	2. لدي المعرفة بأساليب نقل الراكبين
1,177	3	موافق	4,00	3. لدي المعرفة بسياسات وإجراءات حماية الراكبين
1,250	4	موافق	3,97	4. لدي مهارة السيطرة على العمليات اللازمة لأداء العمل
1,177	3	موافق	4,00	5. لدي مهارة الاهتمام الكامل لما يقول الراكبين وما يطلبونه
1,154	2	موافق	4,05	6. لدي مهارة البحث بجد عن سبل لمساعدة الراكبين
1,154	2	موافق	4,05	7. لدي القدرة على الاستماع وفهم استفسارات الراكبين
1,105	1	موافق	4,10	8. لدي القدرة على الاستجابة بسرعة أثناء أداء الخدمة
1,105	1	موافق	4,10	9. لدي القدرة على الرؤية عن بعد وعن قرب أثناء أداء الخدمة
1,1413	-	موافق	4,0417	الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.

بقراءة الجدول السابق يتضح مايلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعء كفاءة أداء الخدمة (4,0417) بانحراف معياري قدر ب(1,1413) وهذا ما يقابله اتجاه موافق، كما نلاحظ أن فقرات القدرات في هذا البعد تقريبا جاء ترتيبها أولا، حيث أن الفقرة 8 " لدي القدرة على الاستجابة بسرعة أثناء أداء الخدمة" والفقرة 9 " لدي القدرة على الرؤية عن بعد وعن قرب أثناء أداء الخدمة" جاءتا في الترتيب الأول بين الفقرات بأعلى متوسط 4,10 في حين تساوى متوسط الفقرات 1، 2، 6، 7، بقيمة 4,05، أما الفقرتين 3 و5 فقد جاءتا في الترتيب 3 بمتوسط قدره (4,00)، في حين الفقرة 4 فقد احتلت الترتيب 4. وكما نلاحظ فإن هذا البعد قد حقق مستوى أهمية مرتفعا وهذا يعني أن هناك انسجاما واتفاقا بين المبحوثين في الإجابة، وعموما نلاحظ ان الفقرات المتعلقة بخدمة الراكبين نالت مستوى عالي من الأهمية وهذا ما يؤكد أن العاملين بالمؤسسة لديهم مستوى عالي من الكفاءة مما يسمح لهم من تقديم خدمة ذات نوعية ترضي الراكبين.

وعند التدقيق في فقرات هذا البعد وكما يوضحه الجدول رقم (31) فإن:

الجدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لبعء كفاءة أداء الخدمة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
2	1,15667	4,0333	3 ، 2 ، 1	المعرفة
3	1,18511	4,0083	6 ، 5 ، 4	المهارة
1	1,11132	4,0833	9 ، 8 ، 7	القدرة
—	1,14138	4,0417		كفاءات أداء الخدمة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS

المتوسط الحسابي للقدرة هو (4,0833) وانحراف معياري (1,11132)، ثم المعرفة بمتوسط حسابي (4,0333) وانحراف معياري (1,15667)، ثم المهارة بمتوسط حسابي (4,0083) وانحراف معياري (1,18511).

ب.التكوين

يعرض الجدول التالي النتائج المتعلقة بالتكوين بمؤسسة النقل الحضري لمدينة باتنة ETUB

الجدول رقم (32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التكوين

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكوين
موافق بشدة	1	0,501	4,43	1. تلقيت تكويننا قبل إلتحاقى بهذه المهنة
موافق بشدة	1	0,501	4,43	2. محتوى التكوين الذي تلقيتته كان كافيا
موافق بشدة	1	0,501	4,43	3. مدة التكوين الذي تلقيتته كانت كافية
موافق	2	1,081	4,10	4. عند التحاقى بعملى أول مرة تم توجيهى وتعريفى بمتطلبات عملى
موافق	2	1,081	4,10	5. عند التحاقى بعملى أول مرة تم التأكيد على احترام معايير خدمة الراكبين
موافق	3	1,318	3,82	6. عندما تصادفتى مشاكل فى العمل يتولى توجيهى من هو أقدم منى بالمؤسسة
موافق	4	1,400	3,70	7. عندما تصادفتى مشاكل فى العمل يتولى ارشادى من هو أقدم منى
موافق	-	0,8209	4,1429	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

بلغ المتوسط الحسابى العام لبعء تكوين مقدمى الخدمة (4,1429) بانحراف معيارى قدر ب(0,8209) وهذا ما يقابله اتجاه موافق بشدة او موافق، كما نلاحظ أن الفقرات 1 و 2 و 3 والتي تنص على: " تلقيت تكويننا قبل التحاقى بهذه المهنة" و " محتوى التكوين الذي تلقيتته كان كافيا"، و " مدة التكوين الذي تلقيتته كانت كافية " على التوالي قد جاءت فى الترتيب الأول بأعلى متوسط (4,43) وهذا ما يؤكد الزامية التكوين الذي يتلقاه العاملون بالمؤسسة. وعند التدقيق فى فقرات هذا البعد وكما يوضحه الجدول رقم (33) فإن:

الجدول رقم (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لبعء التكوين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
1	,50064	4,4250	3, 2, 1	التكوين الرسمي
2	1,12374	3,9312	7, 6, 5, 4	التكوين غير الرسمي
—	,82097	4,1429	—	التكوين

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

وعند الرجوع الى الجدول نلاحظ أنه فى بعد التكوين فإن المتوسط الحسابى للتكوين الرسمي هو (4,4250) وبانحراف معيارى (,50064)، ثم التكوين غير رسمي بمتوسط حسابى (3,9312) وبانحراف معيارى (1,12374).

ث. تنمية الكفاءات

يعرض الجدول التالي النتائج المتعلقة بتنمية الكفاءات بمؤسسة النقل الحضري لمدينة باتنة ETUB

الجدول رقم (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تنمية كفاءات مقدمي الخدمة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التنمية
موافق	8	1,318	3,83	1. الانتقال بين الوظائف السائق والقاطب يمكنني من اكتساب مهارات جديدة
موافق	9	1,381	3,80	2. الانتقال بين الوظائف السائق والقاطب يمكنني من التخلص من الروتين
موافق	6	1,209	3,97	3. توجد فرص للترقية في المؤسسة
موافق	6	1,209	3,97	4. تقدم المؤسسة تكوين من أجل الترقية
موافق	6	1,209	3,97	5. يصبح ذوي الأقدمية في المؤسسة مشرفين على العاملين الجدد
موافق	2	1,108	4,05	6. بفضل العمل الجماعي تتبادل المعارف والخبرات والتجارب
موافق	3	1,121	4,03	7. نلتزم في إطار العمل الجماعي باحترام معايير الخدمة التي نقدمها للركاب
موافق	4	1,121	4,02	8. نلتزم كلنا في إطار العمل الجماعي بإرضاء الركاب
موافق	5	1,198	4,00	9. توقيت العمل وعدد الساعات مناسبين
موافق	7	1,248	3,93	10. الراتب الذي اتلقاه منخفض بالنسبة للقطاعات الأخرى
موافق بشدة	1	0,628	4,37	11. أتحصل على عطلة سنوية في عملي
موافق	-	1,0870	3,9955	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS

بقراءة الجدول السابق يتضح مايلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعث التنمية (3,9955) بانحراف معياري قدر ب(1,0870) وهذا ما يقابله اتجاه

موافق،

وعند التدقيق في فقرات هذا البعث وكما يوضحه الجدول رقم (35) فإن:

الجدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لبعث التنمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
4	1,32378	3,8125	2 ، 1	التدوير الوظيفي
3	1,18967	3,9750	5 ، 4 ، 3	الترقية
2	1,11145	4,0333	8 ، 7 ، 6	العمل الجماعي
1	,95243	4,1000	11 ، 10 ، 9	الحياة الوظيفية
—	1,08701	3,9955	—	التنمية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS

المتوسط الحسابي للحياة الوظيفية هو (4,1000) وبانحراف معياري (95243)، ثم العمل الجماعي بمتوسط حسابي (4,0333) وبانحراف معياري (1,11145) ثم الترقية بمتوسط حسابي (3,9750) وبانحراف معياري (1,18967) ثم التدوير الوظيفي بمتوسط حسابي (3,8125) وبانحراف معياري (1,32378).

تبين نتائج الجداول أعلاه أن التكوين وتنمية الكفاءات قد حقق متوسط حسابي مستوى أهميته مرتفع وهذا يعني أن هناك انسجاما واتفاقا معتبرا بين المبحوثين في الإجابة، وبناء على ذلك فإن البعد المتعلق بالتكوين وتنمية الكفاءات بالمؤسسة العمومية يحظى بأهمية جيدة، حيث كان رأي أغلب المبحوثين أن التكوين الذين تلقوه في بداية حياتهم المهنية في المؤسسة أثر بشكل كبير على الطريقة التي يقدمون بها الخدمة للركاب، وأيضا فإن القانون الداخلي للمؤسسة يلزمهم بوجوب احترام معايير نوعية الخدمة المقدمة، لهذا السبب فإن إجابات المبحوثين كانت تقريبا نفسها. وهنا يمكننا أن نقول أن العاملين بهذه المؤسسة على دراية برسالة مؤسستهم وهم يعملون في سبيل ذلك لتجسيد هذه الرسالة من خلال الالتزام بتطبيق ما تعلموه وما تم توجيههم به سواء بشكل فردي أو بشكل جماعي.

3. محور أداء المؤسسة

يعرض الجدول التالي النتائج المتعلقة بمحور اداء مؤسسة النقل الحضري لمدينة باتنة **ETUB** والذي يحتوي على ثلاث أبعاد لقياسه:

1. بعد التعلم والنمو : وتقيس هذا البعد العبارات 1 و 2 و 3 و 4 و 5
2. بعد العمليات الداخلية: وتقيس هذا البعد العبارات 6 و 7 و 8 و 9
3. بعد العملاء "الركابيين أو المستعملين": وتقيس هذا البعد العبارات 10 و 11 و 12 و 13 و 14 و 15

الجدول رقم (36): الانحرافات المعيارية لبعء أداء المؤسسة

الاتجاه العام	الترتيب	الأبعاد المعيارية	المتوسط الحسابي	أداء المؤسسة
موافق بشدة	2	1,095	4,08	1. في المؤسسة أتقن مع زملائي أخطاؤنا في العمل بموضوعية بهدف التعلم والاستفادة
موافق بشدة	2	1,095	4,08	2. في المؤسسة أتعامل مع الصعوبات التي تعترض العمل على أنها فرص للتعلم
موافق بشدة	4	1,198	4,00	3. في المؤسسة أسعى مع زملائي لتحسين وتطوير أسلوب خدمتنا
موافق بشدة	3	1,108	4,05	4. في المؤسسة أقوم مع زملائي بتحسين الخدمة من أجل التأقلم مع التغيرات
موافق بشدة	3	1,108	4,05	5. في المؤسسة أتطلع باستمرار مع زملائي لطرق جديدة لتحسين الخدمة أفضل من منافسينا
موافق بشدة	3	1,108	4,05	6. في المؤسسة نستخدم مركبات حديثة أفضل من منافسينا لتقليل الحوادث
موافق بشدة	3	1,108	4,05	7. في المؤسسة نقوم بمراقبة دورية للمركبات للكشف عن الاعطال ومعرفة مدى سلامتها
موافق بشدة	1	0,628	4,37	8. في المؤسسة يوجد ميكانيكي يتولى هذه العملية
موافق بشدة	3	1,108	4,05	9. العاملون على معرفة بكيفية تقديم الخدمة لذوي الاحتياجات الخاصة
موافق بشدة	3	1,108	4,05	10. أعمل مع زملائي على تفهم احتياجات الركاب لأن هذا يحسن أداء المؤسسة
موافق بشدة	3	1,108	4,05	11. أعمل مع زملائي للحفاظ على الركاب الحاليين وكسب راكبين جدد من أجل تعزيز أداء المؤسسة
موافق بشدة	3	1,108	4,05	12. في المؤسسة أعمل مع زملائي لإرضاء الركاب بجودة أحسن للخدمة
موافق بشدة	3	1,108	4,05	13. في المؤسسة أعمل مع زملائي لإرضاء الركاب بتقليل مدة الانتظار
موافق بشدة	3	1,108	4,05	14. في المؤسسة أعمل مع زملائي لإرضاء الركاب بسعر أقل للخدمة
موافق بشدة	3	1,108	4,05	15. في المؤسسة أعمل مع زملائي لإرضاء الركاب بسرعة الاستجابة لشكاويهم
موافق بشدة	-	1,0659	4,0717	الاجمالي

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

بقراءة الجدول السابق يتضح مايلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعء أداء المؤسسة باستخدام الأبعاد غير مالية لبطاقة الأداء المتوازن (4,0717) بانحراف معياري قدر ب(1,0659) وهذا ما يقابله اتجاه موافق بشدة،

وبناء على ذلك فإن المحور المتعلق بأداء المؤسسة العمومية يحظى بأهمية جيدة، حيث أن جميع أبعاد الأداء حصلت على مستوى أهمية مرتفعة جدا، وهذا يدل على أن العاملين في الصفوف الأمامية للمؤسسة يملكون المعرفة والمهارة والقدرة لأداء عملهم وفق للمعايير المطلوبة التي تلبي في الأخير احتياجات العملاء على شكل رضا ثم بعد ذلك ولاء للمؤسسة نتيجة لجودة للخدمة التي يتلقاها.

وعند التدقيق في فقرات هذا البعد وكما يوضحه الجدول رقم (37) فإن:

الجدول رقم (37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لبعد أداء المؤسسة

الفرقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1، 2، 3، 4، 5	4,0500	1,10824	2
6، 7، 8، 9	4,1312	,95405	1
10، 11، 12، 13، 14، 15	4,0500	1,10824	2
—	4,0717	1,06596	—

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS

وعند الرجوع الى الجدول نلاحظ أنه في هذا المحور فإن بعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي قدره (4,1312) وانحراف معياري (,95405)، جاء في الترتيب الأول، ثم تساوى في الترتيب الثاني البعدين التعلم والنمو والعملاء بمتوسط حسابي (4,0500) وانحراف معياري (1,10824).

ثانياً: اختبار الفرضيات

1. اختبار التوزيع الطبيعي

اعتمدت الباحثة اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لاختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي كما يبينه الجدول التالي:

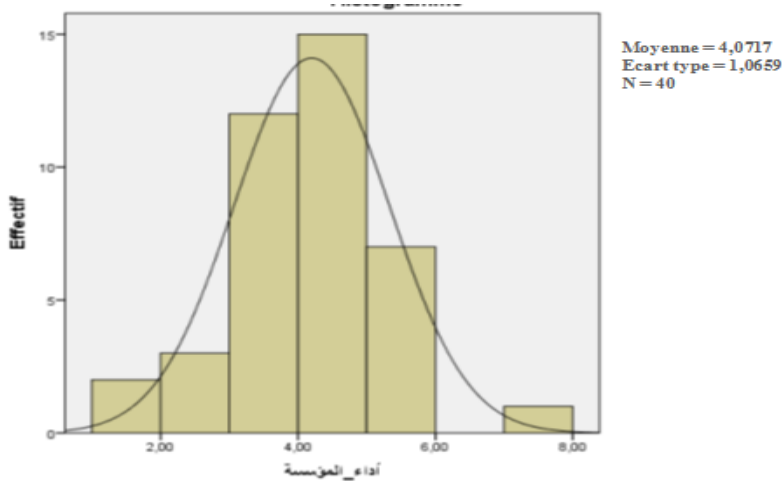
الجدول رقم(38): نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي للتكوين وتنمية الكفاءات و أداء المؤسسة

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	احصائيات	درجة الحرية	مستوى المعنوية
التكوين وتنمية الكفاءات	0,070	40	0,200 [*]
أداء المؤسسة	0,090	40	0,200 [*]

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج التحليل الاحصائي لاختبار (Kolmogorov-Smirnov) ان قيمة P.value تساوي 20% وهي أكبر من مستوى المعنوية 5 % في كلا المتغيرين، وبالتالي نستنتج ان بيانات العينة المسحوبة تتبع بياناته التوزيع الطبيعي وهذا ما يوضحه الشكلين التاليين

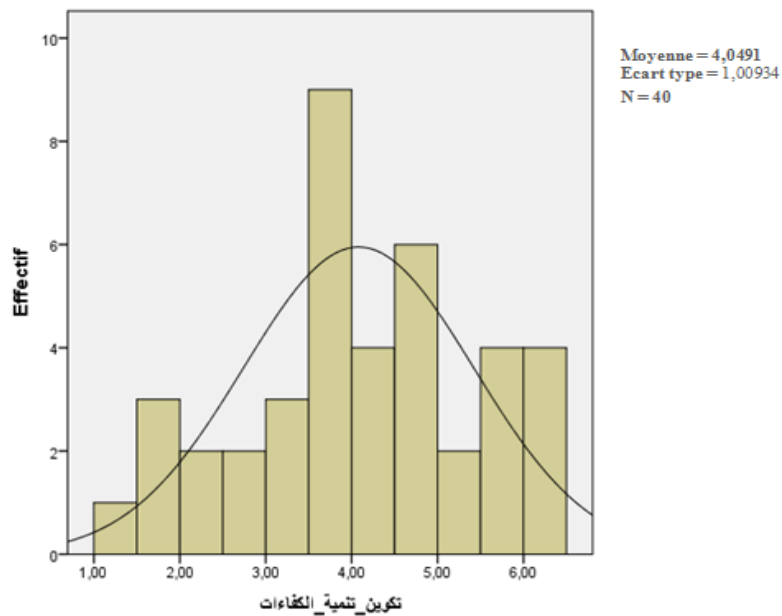
الشكل رقم (31): التوزيع الطبيعي لمتغير أداء المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الشكل رقم (31) ان متغير أداء المؤسسة بمتوسط حسابي (4,0717) وانحراف معياري (1,06596) يتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (32): التوزيع الطبيعي لمتغير التكوين وتنمية الكفاءات



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الشكل رقم (32) ان متغير أداء المؤسسة بمتوسط حسابي (4,0491) وانحراف معياري (1,00934) يتبع التوزيع الطبيعي.

2. تحليل علاقات الارتباط

من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرين التكوين وتنمية الكفاءات بأبعادها كمتغيرات مستقلة وأداء المؤسسة بأبعاده باعتباره متغير تابع استخدمت الباحثة معامل الارتباط (Pearson)، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم (39): معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

		التعلم والنمو	العمليات الداخلية	العملاء	أداء المؤسسة
تكوين	Pearson معامل الارتباط	0,731**	0,675**	0,786**	0,701**
	الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000
وتنمية الكفاءات	Pearson معامل الارتباط	0,723**	0,669**	0,769**	0,679**
	الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000
كفاءات أداء الخدمة	Pearson معامل الارتباط	0,680**	0,647**	0,752**	0,642**
	الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000
التكوين	Pearson معامل الارتباط	0,718**	0,654**	0,771**	0,705**
	الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000
التنمية	Pearson معامل الارتباط	0,718**	0,654**	0,771**	0,705**
	الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك علاقات ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث قدر معامل الارتباط ب(0,701) عند مستوى دلالة (0,00) وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية.

• فيما يخص علاقة كفاءات أداء الخدمة بأبعاد أداء المؤسسة فإن معامل الارتباط الكلي يساوي (0,679) عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، وأكثر تفصيلا في أبعاد أداء المؤسسة نلاحظ أن معامل الارتباط جاء مرتفعا نوعا ما بين كفاءات أداء الخدمة والعملاء حيث قدر ب(0,769) عند مستوى دلالة (0,000)، ثم بعد التعلم والنمو بمعامل ارتباط قدره (0,723) عند مستوى دلالة (0,000)، وفي الأخير بعد العمليات الداخلية بمعامل ارتباط قدره (0,669) عند مستوى دلالة (0,000).

• فيما يخص علاقة التكوين بأبعاد أداء المؤسسة فإن معامل الارتباط الكلي يساوي (0,642) عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، وأكثر تفصيلا في أبعاد أداء المؤسسة نلاحظ أن معامل الارتباط جاء مرتفعا نوعا ما بين التكوين والعملاء حيث قدر ب(0,752) عند مستوى دلالة (0,000)، ثم

بعد التعلم والنمو بمعامل ارتباط قدر ب (0,680) عند مستوى دلالة (0,000)، ثم بعد العمليات الداخلية بمعامل ارتباط قدر ب (0,647) عند مستوى دلالة (0,000)

• فيما يخص علاقة التنمية بأبعاد أداء المؤسسة فإن معامل الارتباط الكلي يساوي (0,705) عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، وأكثر تفصيلا في أبعاد أداء المؤسسة نلاحظ أن معامل الارتباط جاء مرتفعا نوعا ما بين التنمية والعملاء حيث قدر ب (0,771) عند مستوى دلالة (0,000) ، ثم بعد التعلم والنمو بمعامل ارتباط قدره (0,718) عند مستوى دلالة (0,000)، وفي الأخير بعد العمليات الداخلية بمعامل ارتباط قدره (0,654) عند مستوى دلالة (0,000).

وترى الباحثة بان تكوين وتنمية كفاءات مقدمي الخدمة في المنظمة يدعم ويرفع من أداءها، والعكس صحيح كما يحدث لدى المشغلين الخواص. وبهذا تكون هذه الدراسة قد اتفقت مع دراسة (Abdulraheem Sal, M. R. (2016) التي أكدت على أثر التكوين والتنمية على أداء وإنتاجية العاملين في شركات النقل للقطاع الخاص الأردنية.

3. اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

أ. اختبار الفرضية الرئيسية :

تكوين وتنمية كفاءات مقدمي الخدمة له دور في أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB .

من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية حول أثر المتغير المستقل التكوين وتنمية الكفاءات على أداء المؤسسة باستخدام الأبعاد غير مالية لبطاقة الأداء المتوازن، استخدمت الباحثة الانحدار الخطي البسيط.

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر لتكوين وتنمية كفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري

ETUB

الجدول الموالي يبين نتائج اختبار تحليل الانحدار لدور التكوين وتنمية كفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة

الجدول رقم (40): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لنموذج الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
1	24,512	1	24,512	36,676	,000 ^b
	25,397	38	0,668		
	49,909	39			

a. Variable dépendante: أداء المؤسسة:

b. Valeurs prédites : (constantes), تكوين وتنمية الكفاءات

$$\text{معامل الارتباط} = 0,701 ، \text{معامل التحديد} = R^2 = 0,491 ، \text{المعدل} R^2 = 0,478 =$$

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أثر التكوين وتنمية كفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة للمتغير المستقل على الأداء، حيث بلغت قيمة **F (36,676)** عند مستوى معنوية 0,05، كما ان معامل التحديد المعدل يساوي **(0,478)** وهذا يعني أن 47,8% من التغير في المتغير التابع (أداء المؤسسة) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، أما النسبة الباقية 52,2% قد ترجع الى عوامل اخرى.

اما الجدول التالي يبين نتائج اختبار تحليل الانحدار لدور تكوين وتنمية كفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة

الجدول رقم(41): تحليل الانحدار لعلاقة التكوين وتنمية كفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	T	Sig.
	B	الخطأ المعياري	Bêta		
(الثابت)	1,020	,541	—	1,885	0,000
تكوين وتنمية الكفاءات	,785	,130	,701	6,056	0,000

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

تظهر نتائج الجدول رقم (41) وجود تأثير ذو دلالة اذ بلغت درجة التأثير **B** ما قيمته (0,785) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **T** المحسوبة اذ قدرت ب (6,056) و هي دالة عند مستوى $(\alpha=0,05)$ حيث بلغ مستوى المعنوية (0,000) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتكوين وتنمية الكفاءات على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري باتنة

.ETUB

ب.اختبار الفرضية الفرعية الاولى

من أجل اختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى حول أثر المتغير المستقل كفاءات اداء الخدمة على أداء المؤسسة باستخدام الأبعاد غير مالية لبطاقة الأداء المتوازن، استخدمت الباحثة الانحدار الخطي البسيط.

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر لكفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB.

الجدول الموالي يبين نتائج اختبار تحليل الانحدار لدور كفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة

الجدول رقم(42): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لنموذج الفرضية الفرعية الاولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig	
1	الانحدار	23,008	1	23,008	32,502	,000 ^b
	البواقي	26,900	38	,708		
	الاجمالي	49,909	39			

a. Variable dépendante: أداء المؤسسة:

b. Valeurs prédites : (constantes), كفاءات أداء الخدمة,

معامل الارتباط = 0,679، معامل التحديد² R = 0,461، المعدل² R = 0,447

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أثر كفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة للمتغير المستقل على الأداء، حيث بلغت قيمة F (32,502) عند مستوى معنوية 0,05، كما ان معامل التحديد المعدل يساوي (0,447) وهذا يعني أن 44,7% من التغير في المتغير التابع (أداء المؤسسة) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية.

اما الجدول التالي يبين نتائج اختبار تحليل الانحدار لدور كفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة

الجدول رقم(43): تحليل الانحدار لعلاقة كفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	T	Sig.
	B	الخطأ المعياري	Bêta		
(الثابت)	1,480	,495	—	2,988	0,000
كفاءات مقدمي الخدمة	,673	,118	,679	5,701	0,000

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

تظهر نتائج الجدول رقم وجود تأثير ذو دلالة إذ بلغت درجة التأثير B ما قيمته (0,673) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة إذ قدرت ب (5,701) وهي دالة عند مستوى ($\alpha=0,05$) حيث بلغ مستوى المعنوية (0,000)

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

يوجد أثر ذو دلالة لكفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري باتنة ETUB.

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

من أجل اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية حول أثر المتغير المستقل التكوين على أداء المؤسسة باستخدام الأبعاد غير مالية لبطاقة الأداء المتوازن، استخدمت الباحثة الانحدار الخطي البسيط.

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر لتكوين مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB.

الجدول الموالي يبين نتائج اختبار تحليل الانحدار لدور تكوين مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة

الجدول رقم (44): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لنموذج الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig	
1	الانحدار	20,567	1	20,567	26,635	,000 ^b
	البواقي	29,342	38	,772		
	الاجمالي	49,909	39			

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة

b. Valeurs prédites : (constantes), التكوين

معامل الارتباط = 0,642، معامل التحديد² R = 0,412، R² المعدل = 0,397

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أثر تكوين مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة للمتغير المستقل على الأداء، حيث بلغت قيمة F (26,635) عند مستوى معنوية 0,05، كما ان معامل التحديد المعدل يساوي (0,397) وهذا يعني أن 39,7% من التغير في المتغير التابع (أداء المؤسسة) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية.

اما الجدول التالي يبين نتائج اختبار تحليل الانحدار لدور تكوين مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة

الجدول رقم (45): تحليل الانحدار لعلاقة تكوين مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	T	Sig.
	B	الخطأ المعياري	Bêta		
(الثابت)	,535	,724		,740	0,000
تكوين مقدمي الخدمة	,885	,171	,642	5,161	0,000

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

تظهر نتائج الجدول رقم (45) وجود تأثير ذو دلالة إذ بلغت درجة التأثير B ما قيمته (,885) ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة إذ قدرت ب (5,161) وهي دالة عند مستوى ($\alpha=0,05$) حيث بلغ مستوى المعنوية (0,000)

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

يوجد أثر ذو دلالة لتنمية كفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري باتنة ETUB.

ث. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

من أجل اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة حول أثر المتغير المستقل لتنمية كفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة باستخدام الأبعاد غير مالية لبطاقة الأداء المتوازن، استخدمت الباحثة الانحدار الخطي البسيط.

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر لتنمية كفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري

.ETUB

الجدول الموالي يبين نتائج اختبار تحليل الانحدار لدور تنمية كفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة

الجدول رقم (46): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لنموذج الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig	
1	الانحدار	24,836	1	24,836	37,641	,000 ^b
	البواقي	25,073	38	,660		
	الاجمالي	49,909	39			

a. Variable dépendante: أداء المؤسسة

b. Valeurs prédites : (constantes), التنمية

معامل الارتباط = 0,705، معامل التحديد $R^2 = 0,498$ ، R^2 المعكّل = 0,484

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أثر تنمية كفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة للمتغير المستقل على الأداء، حيث بلغت قيمة F (37,641) عند مستوى معنوية 0,05، كما ان معامل التحديد المعدل يساوي (0,484) وهذا يعني أن 48,4% من التغير في المتغير التابع (أداء المؤسسة) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية.

اما الجدول التالي يبين نتائج اختبار تحليل الانحدار لدور تنمية كفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة

الجدول رقم الجدول رقم (47): تحليل الانحدار لعلاقة تكوين مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	T	Sig.
	B	الخطأ المعياري	Bêta		
(الثابت)	1,267	,495		2,559	,015
تنمية كفاءات مقدمي الخدمة	,734	,120	,705	6,135	,000

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

تظهر نتائج الجدول رقم (47) وجود تأثير ذو دلالة اذ بلغت درجة التأثير **B** ما قيمته (,734), ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **T** المحسوبة اذ قدرت ب (6,135) وهي دالة عند مستوى ($\alpha=0,05$) حيث بلغ مستوى المعنوية (0,000)

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

يوجد أثر ذو دلالة لتنمية كفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري باتنة ETUB.

بعد التحقق من وجود علاقة وأثر لتكوين وتنمية الكفاءات على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري بمدينة باتنة، حاولت الباحثة فيما يلي استطلاع أثر هذا على ادراك المستعملين لجودة الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة ومقارنتها بدرجة جودة الخدمة التي تقدمها مؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص بمدينة باتنة من خلال توزيع استمارة استبيان لعينة من الركابين.

المطلب الثاني: مقارنة لجودة أداء خدمة مؤسسات النقل الحضري من وجهة نظر المستعملين

الركاب

اتجهت الباحثة في هذه الحالة الى متلقي الخدمة من أجل معرفة جودة أداء خدمة مؤسسات النقل الحضري العمومية والخاصة من خلال استبيان يتضمن الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة وهي: الملموسية والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف.

الفرع الأول: الاطار المتجهي للدراسة

وزعت الاستمارات على 170 مبحوثا، وبلغ عدد الاستمارات المستردة 170 استمارة تم استبعاد 8 استمارات منها لعدم صلاحيتها للتحليل. وعليه بلغ عدد الاستمارات المستردة والصالحة للتحليل 162 استمارة.

اولا: تصميم استمارة الاستبيان: تتكون استمارة الاستبيان من محورين هما:

- **المحور الأول:** يتضمن معلومات عن المبحوثين (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المهنة، الدخل).

- المحور الثاني: ويتعلق هذا المحور بجودة الخدمة وأبعاده الخمسة الملموسية والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف.

- الملموسية: الفقرات 1 و 2 و 3
- الاعتمادية: الفقرات 4 و 5
- الاستجابة: الفقرة 6
- الأمان: الفقرة 7
- التعاطف: الفقرتين 8 و 9

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الثلاثي:

الجدول رقم (48): مقياس ليكرت الثلاثي

المتوسط الحسابي	من 1,00 الى 1,66	من 1,67 الى 2,33	2,34 الى 3,00
التفسير	غير موافق	غير موافق	محايد

ثانيا: اختبار الثبات

ويعني استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام مقياس الدراسة عدة مرات، من خلال قياس الاتساق الداخلي. وقد تم اختبار الثبات من خلال معامل الثبات للاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، وباستخدام برنامج SPSS تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (49): نتائج ألفا كرونباخ لمتغير الدراسة جودة الخدمة

محاوير الاستمارة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
جودة الخدمة	9	0.791

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

يشير الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستمارة مجتمعة قد بلغ 0,791، وتعد هذه النسبة عالية ومقبولة لأغراض الدراسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضية

اعتمدت الباحثة هنا على جداول التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

حاولت الباحثة فيما يلي التعرف على طبيعة الآراء التي أبدتها أفراد عينة الدراسة، من خلال عرض وتحليل البيانات المجمعة حول متغيرات الدراسة وأبعادها الرئيسية، فضلاً عن المتغيرات الفرعية المكونة لهذه الأبعاد.

أ. محور البيانات العامة للمبحوثين

يبين الجدول الموالي عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين وفقاً لمتغيرات الجنس، السن، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم (50): البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة لجودة الخدمة

النسبة المئوية%	التكرار	البيانات العامة		
56.8	92	ذكر	الجنس	1
43.2	70	أنثى		
100	162	المجموع		
14.8	24	أقل من 20 سنة	السن	2
47.5	77	من 21 إلى 30 سنة		
24.1	39	من 31 إلى 40 سنة		
10.5	17	41 سنة إلى 50 سنة		
1.9	3	من 51 إلى 60 سنة		
1.2	2	أكبر من 60 سنة		
100	162	المجموع		
69.1	112	اعزب	الحالة العائلية	3
28.4	46	متزوج		
2.5	4	أخرى		
100	162	المجموع		
11.7	19	تاجر	المهنة	4
30.9	50	موظف		
29.0	47	طالب		
14.2	23	أخرى		
13.6	22	لا شئى		
0.6	1	متقاعد		
100	162	المجموع		
20.4	33	أقل من 20000 د ج	الدخل	5
22.2	36	أقل من 30000 د ج		
14.8	24	أقل من 40000 د ج		
38.9	63	لا شئى		
3.7	6	أكثر من 40000 د ج		

المجموع	162	100
---------	-----	-----

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (50) والمتعلق بالبيانات العامة لأفراد عينة الدراسة أن :

- نسبة الذكور تتجاوز 56.8 % أما الإناث 43.2 % وهي نسب متقاربة نوعاً ما تعكس توجه الجنسين إلى استخدام هذا النمط من النقل.

- أما فيما يخص السن فإن شريحة الشباب هي الأكثر استخداماً لهذا النمط من النقل بنسبة إجمالية تتجاوز 86.4 % ثم تليها الشريحة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 10.5 %، ثم من 51 إلى 60 سنة بنسبة 1.9 % وفي الأخير شريحة أكبر من 60 سنة بنسبة 1.2 % .

- في حين أنه فيما يخص الحالة العائلية فإن فئة العازبين قد تجاوزت النصف بنسبة 69.1 % وهي تعكس توجه هذه الفئة من المجتمع إلى هذا النمط من النقل لسهولة، ثم فئة المتزوجون بنسبة 28.4 % وفي الأخير فئات أخرى بنسبة لا تتجاوز 2.5 %.

- أما فيما يتعلق بمتغير المهنة فقد جاءت متقاربة بين الموظفين والطلبة بنسبة 30.9 % و 29 %.

- متغير الدخل النسبة الكبيرة منه كانت من نصيب لا شيء وهي تعكس أفراد العينة من الطلبة والنساء الغير عاملات بنسبة 38.9 % ، ثم بالتقريب الشريحتين أقل من 20000 د ج وأقل من 30000 د ج ب 20.4 % و 22.2 % على التوالي، ثم شريحة أقل من 40000 د ج ب 14.8 % وتأتي في الأخير الشريحة التي دخلها يتجاوز 40000 د ج ب 3.7 %.

ب. محور جودة أداء خدمة النقل الحضري

في هذا المحور من الاستبيان المستجوبون اجابو على عبارات جودة الخدمة بأبعادها الخمسة بالنسبة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وبالنسبة لمؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص.

- جودة أداء الخدمة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB

الجدول التالي يعرض للنتائج المتعلقة بتقييم لجودة أداء الخدمة في ETUB لأبعاد الملموسية والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (51): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد جودة الخدمة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري

	2_الملموسية	2_الاعتمادية	2_الاستجابة	2_الأمان	2_التعاطف
المتوسط	2,5967	2,3426	2,4198	2,4198	2,3765
الانحراف المعياري	,43712	,69709	,74541	,74541	,64765

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول اعلاه أن كل أبعاد الجودة مرتفعة بالنسبة لأفراد العينة حيث جاء الاتجاه العام كله مرتفعاً. وعند التدقيق في عبارات كل محور وفي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة يمكننا أن نستكشف أماكن الفجوات في الخدمة التي تقدمها المؤسسة العمومية للنقل الحضري، خاصة العبارات 1 و 4 و 9 حيث جاءت متوسطة الأهمية وهي تقع في بعد الملموسية والاعتمادية والتعاطف على التوالي كما يبينها الجدول الموالي:

الجدول التالي عرض للنتائج المتعلقة بتقييم لجودة أداء الخدمة في ETUB من حيث الأبعاد الملموسية والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (52): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جودة أداء الخدمة لدى ETUB

الافتاء العام	الترتيب	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الفقرات
محايد	9	0.853	2.14	1. المؤسسة العمومية للنقل الحضرى توفر خدمات متكاملة
موافق	1	0.444	2.86	2. المؤسسة العمومية للنقل الحضرى تمتلك حافلات حديثة
موافق	2	0.500	2.80	3. يظهر السائق والقابض فى المؤسسة العمومية للنقل الحضرى بمظهر أنيق وحسن
محايد	7	0.757	2.30	4. عندما يواجه راكب مشكلة ما يبدي القابض أو السائق اهتماما صادقا لحلها
موافق	6	0.781	2.38	5. فى المؤسسة العمومية للنقل الحضرى يؤدى السائق والقابض الخدمة بالشكل الصحى والمطلوب من أول مرة
موافق	5	0.745	2.42	6. فى المؤسسة العمومية للنقل الحضرى السائق والقابض مستعدون وراغبون فى تقديم المساعدة للراكبين
موافق	3	0.715	2.54	7. فى المؤسسة العمومية للنقل الحضرى سلوك السائق والقابض يعطى انطباعا بالثقة لدى الراكبين
موافق	4	0.741	2.48	8. يتمتع السائق والقابض باللباقة والمجاملة عند تعاملهم مع الراكبين
محايد	8	0.750	2.28	9. تضع المؤسسة العمومية للنقل الحضرى مصلحة الراكبين فوق كل اعتبار

المتوسط الحسابي للمحور	2.47	موافق
------------------------	------	-------

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.

من الجدول نلاحظ ان عبارات جودة أداء الخدمة التي حازت على درجة اهمية موافق هي العبارات 2 و3 و5 و6 و7 و8:

- العبارة 2: "المؤسسة العمومية للنقل الحضري تمتلك حافلات حديثة" وهي عبارة في بعد الملموسية وتتفق مع اجابات " السائق والقابض" والاستبيان 1 حول أداء المؤسسة في بعد العمليات الداخلية.

- العبارة 3: "يظهر السائق والقابض في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بمظهر أنيق وحسن" وهي أيضا عبارة في بعد الملموسية

- العبارة 5: " في المؤسسة العمومية للنقل الحضري يؤدي السائق والقابض الخدمة بالشكل الصحيح والمطلوب من أول مرة" وهي عبارة في بعد الاعتمادية، نلاحظ أن هذه العبارة تعكس كفاءة السائق والقابض في أداء الخدمة وتعبّر عن معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم.

- العبارة 6: " في المؤسسة العمومية للنقل الحضري السائق والقابض مستعدون وراغبون في تقديم المساعدة للراكبين " وهي عبارة في بعد الاستجابة لجودة الخدمة تعكس تفهم السائق والقابض لاحتياجات الراكبين وبالتالي فان هذه العبارة تتفق مع ما جاء في الاستبيان 1 خاصة في محور كفاءات أداء الخدمة وبعد العملاء في محور أداء المؤسسة، وبالتالي اتفاق متلقي الخدمة مع مقدم الخدمة

- العبارة 7: " في المؤسسة العمومية للنقل الحضري سلوك السائق والقابض يعطي انطباعا بالثقة لدى الراكبين " وهي عبارة في بعد الأمان تعبير عن قدرات القابض والسائق وهي تتفق مع ما جاء في الاستبيان 1 خاصة في محور كفاءات أداء الخدمة، وبالتالي هنا أيضا في هذا البعد يتفق مقدم الخدمة مع متلقي الخدمة.

- العبارة 8: " يتمتع السائق والقابض باللباقة والمجاملة عند تعاملهم مع الراكبين " وهي عبارة في بعد التعاطف تعكس كفاءة السائق والقابض في تقديم الخدمة تتفق مع عبارات محور كفاءات اداء الخدمة وبعد العملاء في محور الأداء، أيضا هنا يتفق طرفي الخدمة، بقي هنا أن نشير الى أن العبارات الأخرى لم تكن منخفضة ولكنها جاءت متوسطة.

- جودة أداء الخدمة لمؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص

الجدول التالي عرض للنتائج المتعلقة بتقييم لجودة أداء الخدمة في مؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص لأبعاد الملموسية والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (53) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد جودة الخدمة مؤسسات النقل الحضري للقطاع

الخاص

	اللموسية_1	الاعتمادية_1	الاستجابة_1	الامان_1	التعاطف_1
المتوسط	1,1276	1,3765	1,3395	1,3333	1,2901
الانحراف المعياري	,22640	,45636	,55910	,52277	,41227

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول اعلاه أن كل أبعاد جودة الخدمة منخفضة بالنسبة لأفراد العينة حيث جاء الاتجاه العام كله منخفضا.

وعند التدقيق في عبارات كل محور وفي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة يمكننا أن نستكشف وجود فجوات كبيرة في أداء الخدمة التي تقدمها مؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص، وفي كل الأبعاد كما يبينها الجدول الموالي:

الجدول رقم (54): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جودة أداء الخدمة لدى مؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1. مؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص توفر خدمات متكاملة	1.19	0405	7	غير موافق
2. مؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص تمتلك حافلات حديثة	1.07	0.263	9	غير موافق
3. يظهر السائق والقابض في مؤسسات النقل الحضري للقطاع بمظهر أنيق وحسن	1.12	0.330	8	غير موافق
4. عندما يواجه راكب مشكلة ما يبدي القابض أو السائق اهتماما صادقا لحلها	1.46	0.661	1	غير موافق
5. في مؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص يؤدي السائق والقابض الخدمة بالشكل الصحيح والمطلوب من أول مرة	1.29	0.554	6	غير موافق
6. في مؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص السائق والقابض مستعدون وراغبون في تقديم المساعدة للراكبين	1,34	0,559	2	غير موافق
7. في مؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص سلوك السائق والقابض يعطي انطباعا بالثقة لدى الراكبين	1.33	0,523	3	غير موافق
8. يتمتع السائق والقابض باللباقة والمجاملة عند تعاملهم مع الراكبين	1.31	0.502	4	غير موافق
9. تضع مؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص مصلحة الراكبين فوق كل اعتبار	1.27	0.460	5	غير موافق
المتوسط الحسابي للمحور	1.27			غير موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

وكما نلاحظ من الجدول أعلاه ان الاتجاه العام للخدمة التي تقدمها هذه المؤسسات جاء منخفضا بالنسبة للمحور ككل من جهة وبالنسبة لكل بعد ولكل عبارة من جهة أخرى.

- المقارنة بين جودة اداء الخدمة بين ETUB ومؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص

ومن اجل معرفة فجوة جودة أداء الخدمة بين العينتين قامت الباحثة بمقارنة للأبعاد الخمسة بين المؤسسة العمومية ومؤسسات القطاع الخاص كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (55): مقارنة لأبعاد جودة أداء الخدمة بين المؤسسة العمومية للنقل الحضري ومؤسسات النقل الحضري

للقطاع الخاص بمدينة باتنة

مؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص		المؤسسة العمومية للنقل الحضري		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.226	1.12	0.437	2.59	الملموسية
0.456	1.37	0.697	2.34	الاعتمادية
0.559	1.33	0.745	2.41	الاستجابة
0.522	1.33	0.745	2.41	الأمان
0.412	1.29	0.647	2.37	التعاطف

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول اعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري مرتفعا في الأبعاد الخمسة لجودة أداء الخدمة حيث يتراوح بين 2.34 و 2.59 وكلها تمثل في ميزان تقديرات مقياس ليكرت الثلاثي اهمية مرتفعة، أما في مؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص فإن المتوسط الحسابي منخفضا ويتراوح بين 1.12 و 1.37 وهي تمثل في ميزان تقديرات مقياس ليكرت الثلاثي اهمية منخفضة.

ثانيا: اختبار الفرضية

استخدمت الباحثة في هذه الحالة اختبار **Mann-Whitney- U Test** .

اختبار مان ويتني:

يعد هذا الاختبار واحدا من اقوى الاختبارات اللامعلمية التي تعتمد في قياسها على مقاييس الترتيب وقد صمم هذا الاختبار ليناظر اختبار (t)، ويلجا الباحث لاستخدام هذا الاختبار من أجل حساب الفروق بين عينتين او مجموعتين مستقلتين عندما يتعدى عليه استخدام اختبار (t) أي عندما لا تتحقق شروط استخدام اختبار (t) مثل اعتدالية التوزيع¹. وقبل اجراء الاختبار لا بد من التأكد اذا ما كانت المجموعتين تتبعان توزيعا طبيعيا ام لا.

¹ الكنانى عايد، مقدمة في الاحصاء وتطبيقات spss، دار اليازوري، عمان، 2014،

الجدول رقم (56): اختبار التوزيع الطبيعي

	GRO_OPERA_ETUB	Kolmogorov-Smirnov ^a		
		Statistique	ddl	Signification
OPERA_ETUB	1,00	,164	162	,000
	2,00	,136	162	,000

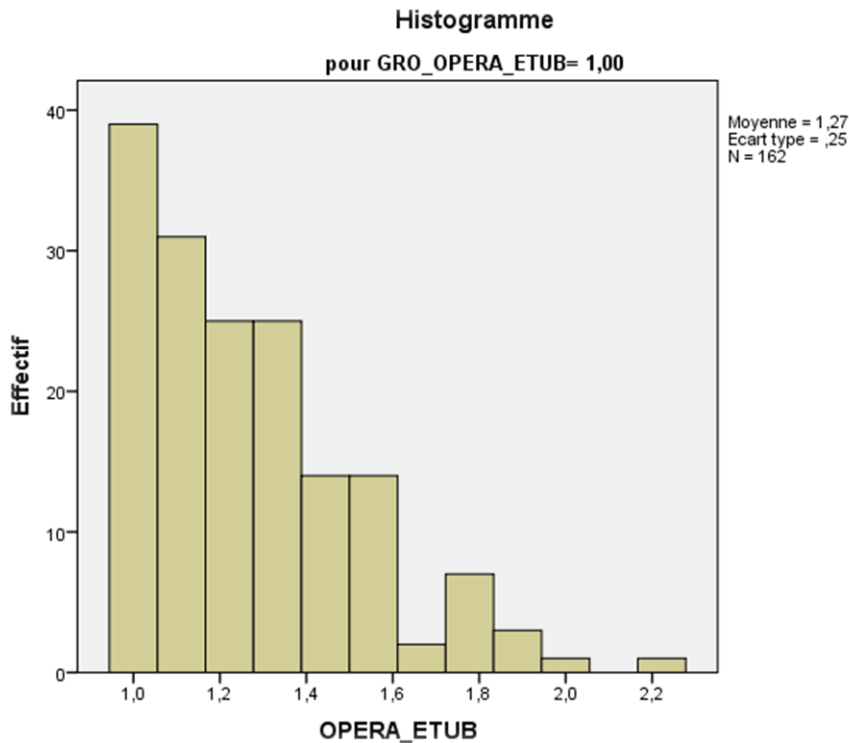
a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

ما يهم في هذا الجدول هو قيمة sig وكما نلاحظ فإن قيمتها 0,000 أي أقل من 0,05 في الحالتين مما يدل على أن التوزيع غير طبيعي وعليه لا يمكن اجراء اختبار (t)، وعليه يجب اللجوء الى الاختبارات اللامعلمية والمقابل لاختبار (t) هو **Mann-Whitney- U Test**.

كما يمكننا التأكد ان المجموهتين لا تتبعان التوزيع الطبيعي من الشكلين التاليين:

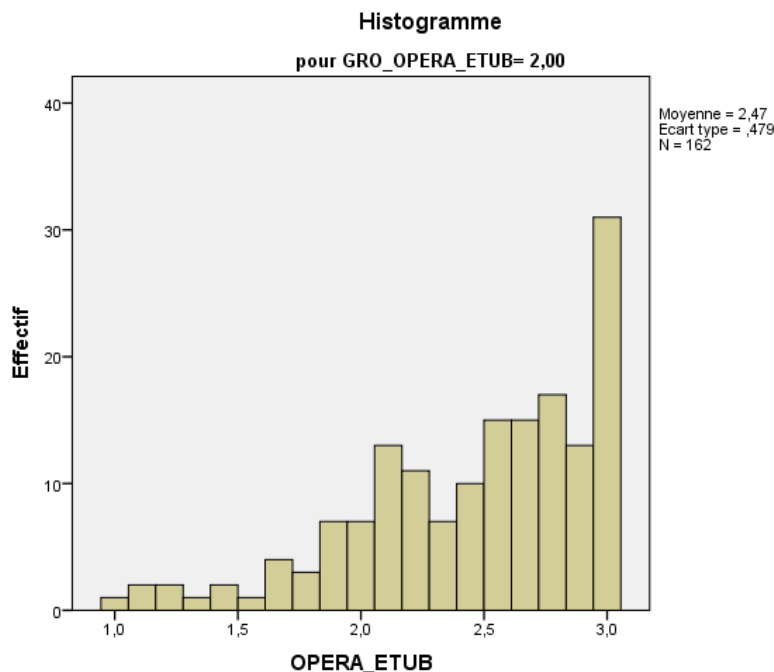
الشكل رقم (33): التوزيع في حالة مجموعة مؤسسات النقل الحضري الخاصة



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ أن التواء هذه المجموعة يتجه نحو اليسار.

الشكل رقم (34): التوزيع في حالة مجموعة المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

أما إلتواء هذه المجموعة فيتجه نحو اليمين.

يجب الإشارة هنا انه في هذا الاختبار عندما يكون للتوزيعين شكلا مختلفا (مثل هذه الحالة) فإن :

- الفرض الصفري H_0 : توزيع الدرجات للمجموعتين متساوي
- الفرض البديل H_1 : متوسط الرتب للمجموعتين غير متساوي

وبالتالي يتضح تماما ان الشكلين الخاصين بالمجموعتين يختلفان تماما، وعليه يمكن اجراء اختبار **Mann-**

U-Whitney.

الجدول رقم(57): جدول الرتب

	GRO_OPERA_ETUB	N	Rang moyen	Somme des rangs
	1,00	162	86,40	13996,00
OPERA_ETUB	2,00	162	238,60	38654,00
	Total	324		

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

يشير الجدول أن متوسط الرتب لمجموعة مؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص يساوي 86,40 بمجموع رتب قدره 13690، في حين ان متوسط الرتب لمجموعة المؤسسة العمومية للنقل الحضري يساوي 238,60 بمجموع رتب قدره 38654، وعليه يتضح جليا وجود فرق في متوسطات الرتب لصالح مجموعة المؤسسة العمومية للنقل الحضري.

الجدول رقم(58): احصائيات اختبار Mann-Whitney- U

	OPERA_ETUB
U de Mann-Whitney	793,000
W de Wilcoxon	13996,000
Z	-14,666
Signification symptotique (bilatérale)	,000

a. Critère de regroupement : GRO_OPERA_ETUB

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن قيمة المعنوية هي 0,000 أي أقل من 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ان متوسطات الرتب بين المجموعتين غير متساويتين وتوجد فروق ذات دلالة بينهما، وهذا واضح من قيمة متوسط الرتب حيث نجد ان الفرق كبير بين المجموعتين وذو دلالة لصالح مجموعة المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB.

استخلصت الباحثة أنه توجد فروق ذات دلالة لجودة الخدمة في جميع أبعادها بين المؤسسة العمومية للنقل الحضري بباتنة ومؤسسات القطاع الخاص.

توجد فروق ذات دلالة لجودة أداء الخدمة " بأبعادها الخمسة "بين المشغلين الخواص ومؤسسة النقل الحضري ETUB بمدينة باتنة لصالح المؤسسة العمومية للنقل الحضري من وجهة نظر المستعملين "الركاب".

الفرع الثالث: استنتاجات الدراسة

بعد الدراسة التحليلية لاستبانتي الدراسة وبناء على الخلفية النظرية للمتغيرات، توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج لعل اهمها:

1. فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة

- بلغ المتوسط الحسابي العام لبعدها كفاءة أداء الخدمة (4,0417) بانحراف معياري قدر ب(1,1413) وهذا ما يقابله اتجاه موافق، وهذا يدل على أن مقدمي الخدمة في المؤسسة العمومية للنقل الحضري يمتلكون الكفاءات اللازمة

- بلغ المتوسط الحسابي العام لبعدها تكوين مقدمي الخدمة (4,1429) بانحراف معياري قدر ب(0,8209) وهذا ما يقابله اتجاه موافق بشدة او موافق، حيث جاء التكوين الرسمي في الترتيب الأول لأن العاملين في المؤسسة يتلقون تكويننا الزاميا في بداية حياتهم المهنية يلتزمون من خلاله بتقديم الخدمة المناسبة.

- بلغ المتوسط الحسابي العام لبعده التنمية (3,9955) بانحراف معياري قدر ب(1,0870) وهذا ما يقابله اتجاه موافق، جاءت في هذا البعد ادارة الحياة الوظيفية في المرتبة الاولى وهذا يدل على أن المؤسسة توفر للعاملين بها بعض المزايا الاجتماعية المحفزة، ثم العمل الجماعي وهذا ما يسهل تبادل المعارف والمهارات والقدرات بين العاملين.

- بلغ المتوسط الحسابي العام لبعده أداء المؤسسة باستخدام الابعاد غير مالية لبطاقة الأداء المتوازن (4,0717) بانحراف معياري قدر ب(1,0659) وهذا ما يقابله اتجاه موافق بشدة،

وبناء على ذلك فإن المحور المتعلق بأداء المؤسسة العمومية يحظى بأهمية جيدة، حيث أن جميع أبعاد الأداء حصلت على مستوى اهمية مرتفعة جدا، وهذا يدل على أن العاملين في الصفوف الأمامية للمؤسسة يملكون المعرفة والمهارة والقدرة لأداء عملهم وفق للمعايير المطلوبة التي تلبى في الاخير احتياجات العملاء على شكل رضا ثم بعد ذلك ولاء للمؤسسة نتيجة لجودة للخدمة التي يتلقاها.

- بالنسبة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري كل أبعاد الجودة مرتفعة بالنسبة لأفراد العينة حيث جاء الاتجاه العام كله مرتفعا، وعند التدقيق في عبارات كل محور وفي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أمكن أن نستكشف أماكن الفجوات في الخدمة التي تقدمها المؤسسة العمومية للنقل الحضري، حيث جاءت متوسطة الأهمية وهي تقع في بعد الملموسية والاعتمادية والتعاطف

- بالنسبة للمشغلين الخواص كل أبعاد جودة الخدمة منخفضة بالنسبة لأفراد العينة، وعند التدقيق في عبارات كل محور وفي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة يمكننا أن نستكشف وجود فجوات كبيرة في أداء الخدمة التي تقدمها مؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص.

2. فيما يتعلق فرضيات الدراسة

في هذه الدراسة الميدانية تم اختبار مجموعة من الفرضيات، فرضيتين رئيسيتين وثلاث فرضيات فرعية وتوصلت الباحثة الى النتائج التالية حول علاقة الارتباط بين المتغيرات وصحة الفرضيات:

- وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث قدر معامل الارتباط ب(0,701) عند مستوى دلالة (0,00) .

- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كفاءات أداء الخدمة وأبعاد أداء المؤسسة حيث قدر معامل الارتباط الكلي ب (0,679) عند مستوى دلالة (0,000) .

- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التكوين وأبعاد أداء المؤسسة حيث قدر معامل الارتباط الكلي ب (0,642) عند مستوى دلالة (0,000) .

- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التنمية وأبعاد أداء المؤسسة حيث قدر معامل الارتباط الكلي ب (0,705) عند مستوى دلالة (0,000).

- الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر لتكوين وتنمية كفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري

ETUB

أكدت الدراسة عدم صحة هذه الفرضية وبالتالي تم رفضها وقبول الفرضية البديلة:

للتكوين وتنمية كفاءات مقدمي الخدمة أثر على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB

- الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر لكفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB

أكدت الدراسة عدم صحة هذه الفرضية وبالتالي تم رفضها وقبول الفرضية البديلة:

يوجد لكفاءات مقدمي الخدمة أثر على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB

- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر لتكوين مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB

أكدت الدراسة عدم صحة هذه الفرضية وبالتالي تم رفضها وقبول الفرضية البديلة:

يوجد أثر لتكوين مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB

- الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر لتنمية كفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB

أكدت الدراسة عدم صحة هذه الفرضية وبالتالي تم رفضها وقبول الفرضية البديلة:

يوجد أثر لتنمية كفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB

- الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق في جودة اداء الخدمة المقدمة " بأبعادها الخمسة "بين المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB ومؤسسات النقل الحضري الجماعي للقطاع الخاص بمدينة باتنة

أكدت الدراسة عدم صحة هذه الفرضية وبالتالي تم رفضها وقبول الفرضية البديلة:

توجد فروق في جودة اداء الخدمة المقدمة " بأبعادها الخمسة "بين المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB ومؤسسات النقل الحضري الجماعي للقطاع الخاص بمدينة باتنة لصالح المؤسسة العمومية للنقل الحضري.

خلاصة الفصل

بعد الدراسة الميدانية استخلصت الباحثة عدة نتائج:

- المراحل التي مر بها قطاع النقل عموما والنقل الحضري خصوصا بالجزائر من احتكار الدولة للقطاع ثم تحريره بدون قيود ثم محاولة اعادة تنظيمه من جديد بدخول المؤسسة العمومية للنقل الحضري، كل هذا أثر على القطاع وادى به الى الوضعية التي يعاني منها الان.
- العاملون بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري يملكون الكفاءات اللازمة لتقديم خدمة احسن.
- المؤسسة العمومية للنقل الحضري تقدم للعاملين بها تكوينا وتوفر لهم البيئة المناسبة التي تمكنهم من أداء أفضل.
- مقدمي الخدمة بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري واعون بأبعاد أداء مؤسستهم
- أثبتت الدراسة الميدانية أن أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري أحسن من أداء المشغلين الخواص من حيث أبعاد الخدمة من وجهة نظر متلقي الخدمة لكن بدرجات متفاوتة وهذا ما يحتاج الى التحسين.

الخاتمة

بناء على الدراسة التي أجرتها الباحثة حول التكوين وتنمية الكفاءات وعلاقتها باداء المؤسسات في بعض من مؤسسات النقل الحضري بمدينة باتنة، ومن خلال ما تطرقت له الباحثة من مفاهيم متعددة في الاطار النظري وأدبيات الدراسة، بالإضافة الى ما تم تجميعه من بيانات من خلال الاستبانات وبعد التحليل الاحصائي للبيانات لجميع محاور الدراسة ومحاولة تفسيرها ثم ربطها بالدراسات السابقة، خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج والاقتراحات

أولاً: استنتاجات الدراسة النظرية

- لقد جاء مدخل الكفاءات وتسييرها وادارتها والادارة بها في نفس الفترة تقريبا التي برز فيها مدخل المنظمة المتعلمة (في التسعينيات من القرن الماضي) نتيجة للتغيرات التي عصفت بالمنظمات والتي أجبرتها على التأقلم من خلال:
- الاستماع لمتطلبات العميل الذي يحدد مواصفات المنتج ومن ثم البحث عن الكفاءات(المطلوبة) من داخل أو من خارج المنظمة التي تمكنها من تجسيد ذلك المنتج، أي أن الدورة تبدأ بالعمل وليس العكس،
- التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي كلها تساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي ومن ثمة ربطهما بالأداء التنظيمي من خلال خلق بيئة ملائمة للتعلم بين الأفراد وبين المجموعات والفرق وحتى من المنافسين.
- المنظمات التي تتبنى تسيير الكفاءات تجعل من الكفاءة مركزا لسياسات تسيير الموارد البشرية بها من التخطيط والتوصيف والاختبار والاختيار والتوظيف والتقييم والتكوين والتعويضات....
- ان استثمار المنظمات في تعليم وتكوين وتطوير العاملين بها يعد استثمارا هائلا لرأسمالها البشري وهذا ما اثبتته العديد من الدراسات.
- حظي التكوين بكم هائل من الاهتمام في الادبيات الادارية ويتتبع هذه الادبيات حول تنمية الموارد البشرية نجد أنها تطورت مؤخرا وأخذت تركز اكثر فاكثر على التنمية التي تخص كل الفئات في المنظمة دون استهداف فقط التنمية الادارية التي تخص فئة محددة دون غيرها، وهذا دليلا على وعي المنظمات بأهمية تطوير قدرات كل العاملين بها لما له من أثر على نجاحها.
- تنمية الكفاءات هي استهداف المنظمة لكفاءات محددة لدى العاملين بها والقيام بتحسين في معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم باستخدام الاليات المناسبة
- من الناحية العملية، فان الموارد البشرية هي المورد الأكثر صعوبة في السيطرة عليه ونتيجة لذلك، فإن تكلفة إدارة الموارد البشرية عالية حقا في منظمات اليوم. وهكذا فإن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات لا تزال قيد الدراسة بحثا عن فهم شامل لهذه العلاقة.

- الاداء التنظيمي لا يمكن اختصاره في الاداء المالي أو الاداء قصير الأجل وإنما يتوسع الى الاداء التشغيلي والى الفعالية التنظيمية مما يستوجب وضع هذا في الاعتبار عند وضع المعايير المحددة للأداء،
- الموارد البشرية تخلق الميزة التنافسية في حين أن ممارسات الموارد البشرية تخلق استدامة للميزة التنافسية فكلاهما يساهم في الميزة التنافسية المستدامة،
- ممارسات الموارد البشرية تختلف عن السياسات، سياسات الموارد البشرية تمثل النوايا المعلنة في المنظمة على أنواع من البرامج والعمليات والتقنيات التي يجب أن تؤديها الموارد البشرية في المنظمة، في حين تشمل ممارسات الموارد البشرية البرامج والعمليات والتقنيات الفعلية التي يتم تفعيلها بشكل عملي في المنظمة،
- العلاقة بين ادارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي تأخذ ثلاثة أنواع من نماذج إدارة الموارد البشرية، وهي: المنظور الكوني، منظور الطوارئ و المنظور التهايوئي،
- الارتباط إدارة الموارد البشرية - الأداء سلك تيارين من البحوث لدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء، يستند التيار الأول على العلاقة المباشرة بين الممارسات الفردية و/أو حزم ممارسات للموارد البشرية والأداء التنظيمي، أما مجرى التيار الثاني من البحوث فيستند على العلاقة غير المباشرة بين الممارسات الفردية و/ أو حزم ممارسات للموارد البشرية والأداء التنظيمي،
- اثبتت العديد من الدراسات ان للتكوين وانشطة التنمية أثر على أداء المنظمات سواء المالي او غير مالي.
- استنتاجات الدراسة الميدانية
- يلعب التكوين دورا في دعم والرفع من الأداء في المؤسسة العمومية للنقل الحضري باتنة إلا أن مدة ومحتوى التكوين الذي يتلقاه مقدمي الخدمة غير كافيين لتحقيق أداء أحسن، وهذا ما يستدعي ضرورة اعداد دورات تكوين بين الحين والآخر من أجل تحديث معارف ومهارات وقدرات مقدمي الخدمة.
- تلعب تنمية الكفاءات دورا في دعم والرفع من الأداء للمؤسسة العمومية للنقل الحضري باتنة.
- وجود علاقات ارتباط بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة.
- توجد علاقة ارتباط قوية نسبيا بين المتغيرات المستقلة للدراسة خاصة التكوين والتنمية.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية للتكوين الذي تلقاه العاملون في بداية حياتهم المهنية على أداء الخدمة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
- وجود أثر ذو دلالة معنوية لتنمية كفاءات مقدمي الخدمة متمثلة في التدوير الوظيفي والترقية والعمل الجماعي والحياة المهنية على الأداء المؤسسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
- وجود أثر ذو دلالة معنوية لكفاءات أداء الخدمة على الأداء عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
- وجود فروق في جودة الخدمة المقدمة لصالح المؤسسة العمومية للنقل الحضري في جميع الأبعاد.

ثانيا: الاقتراحات

استنادا إلى النتائج التي جاءت بها هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تراها الباحثة كفيلة بخلق تحسين في أداء مؤسسات النقل، هذه الاقتراحات تخص كل أبعاد متغيرات الدراسة على ضوء النتائج التي تم التوصل لها:

كفاءات مقدمي الخدمة

- تطوير اليات وممارسات واضحة تكفل للعاملين الكفاءات المناسبة بإبعادها الثلاثة من معرفة ومهارة وقدرة من خلال تقديم برامج ودورات تكوينية مناسبة:
- فيما يخص المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB تقديم دورات تكوينية اخرى خلال المسار الوظيفي لمقدمي الخدمة
- فيما يخص المشغلين الخواص الذين لم يتلقوا تكوينا اطلاقا فان المطلوب هنا هو تاسيس الاطار التنظيمي والتشريعي الذي يضمن لهم تلقي تكوينات مناسبة.

التكوين

- كما هو الحال بالنسبة لمركز تدريب وتأهيل سائقي مركبات الأجرة في دبي، فانه يمكن للمدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل الحضري بباتنة ENATT ان تلعب دورا رائدا في تكوين العاملين في مؤسسات النقل الحضري بمختلف انماطها.
- كذلك الجامعة يمكنها تقديم دورات تكوين في ادارة الموارد البشرية، ادارة الجودة، تسويق الخدمة
- إضفاء الطابع المهني على مهن قطاع النقل.

تنمية كفاءات مقدمي الخدمة

في هذه الدراسة كانت ابعاد التنمية هي: التدوير الوظيفي، الترقية، العمل الجماعي، وادارة الحياة الوظيفية

وبناء على ذلك اقترحت الباحثة:

- تعزيز التدوير الوظيفي من خلال اظهار فوائده في التطوير الوظيفي، كذلك توفير الحوافز المناسبة، و تقسيم العاملين الى فئات حسب سنوات الخبرة (تخزين ونقل والحفاظ على المعرفة).
- وضع مسارات مهنية واضحة تكفل لمقدمي الخدمة من الاستقرار في مهنتهم، كتطوير المسار الوظيفي

للسائقين والقابضين من خلال: إدارة مجموعة من السائقين، أو أن يصبحوا مدربين، أو مفتشين للتذاكر، أو انتقالهم بخبرتهم بين وسائل النقل (المترو، السكك الحديدية، الحافلة)، أو العمل في المجال الاجتماعي كالتدخل في المدارس لشرح دور النقل.

- دعم وتعزيز العمل الجماعي بين العاملين لانه يضمن نقل الكفاءات والمعرفة بينهم.

- السعي الدائم لتوفير الاجور والتعويضات المناسبة (الاستقرار وتخفيض الدوران).

- ربط المكافآت والحوافز بالاداء (الرضا ومن ثمة الولاء للمنظمة).

- لكن كما ذكرنا سابقا فإن مسعى الكفاءات جاء كي تتطلق المنظمة من متطلبات العملاء (السوق)، ثم بعد ذلك تبحث عن الأفراد ذوي الكفاءات (من داخلها ومن خارجها) التي تمكنها من انتاج المنتج وفقا لمواصفات العملاء، مؤسسات النقل مؤسسات خدمية زبائنهم هم الراكبون، فكيف يمكن ايصال صوت هذا العميل القريب جدا من تلك المؤسسات؟

يكون ذلك بنشر ثقافة خدمة العملاء في جميع المستويات وتقديم التكوين المناسب الذي يمكن العاملين ومقدمي الخدمة خاصة من التعامل مع العملاء، والتعبير عن معايير الخدمة التي تعتمدها المنظمة، ارضاء العملاء الداخليين بالمنظمة ينجر عنه ولاءهم وبالتالي التزامهم بقيم المنظمة بما فيها ثقافة خدمة العملاء، تنفيذ برامج التحسين المستمر مثل ادارة الجودة الشاملة لتحقيق مستويات عالية من جودة الأداء

ثالثا: دراسات مستقبلية

- القيام بمسوحات حول مستويات رضا العاملين بمؤسسات النقل الحضري،

- القيام بمسوحات حول رضا العملاء على جودة اداء الخدمة،

- القيام بمسوحات حول القوى العاملة بمؤسسات النقل الحضري...

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. الزبيدي حمزة ، التحليل المالي : تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004
2. أبو النصر مدحت محمد، التدريب عن بعد بوابتك الى لمستقبل أفضل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2017
3. أبو النصر مدحت، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009
4. أبوقحف عبد السلام، سياسات وإستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، مصر 2004
5. اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، رأس المال البشري، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004
6. أوكيل سعيد، الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2011
7. بدير جمال، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010
8. بن نوار صالح . فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية . منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة 2006
9. تونسیند، باتريك و جيبهارت جون ، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بنيويورك 1998، كيف تتحقق الجودة، مؤسسة المؤتمن للتجارة الرياض
10. جلدة سليم وعبودي زيد، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
11. جميل عبد الكريم أحمد، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، 2016
12. حسن عبد العزيز علي، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009.
13. حمود هيثم ، السور مروان محمد، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
14. الخزامي عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء: من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999
15. الخفاجي نعمة و طاهر الغالبي، نظرية المنظمة : مدخل التصميم، دار البازوري، عمان ، 2009
16. خليل نبيل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1996
17. درة عبد الباري والصباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008
18. دودين احمد يوسف، منظمات العمال المعاصرة، 2014
19. سعد غالب، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007
20. السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009
21. السيد السيد نصر الدين، الابتكار وادارته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2011
22. الشمري هاشم والليثي ناديا، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008
23. صادق اسماعيل محمد، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق اهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014
24. صادق سعد، ادارة المشروعات، الدار الجامعية، القاهرة، 2002
25. الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2002
26. الصيرفي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري: المدريون والمتدربون وأساليب التدريب، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
27. الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003
28. عباس سهيلة، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الأداء، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004
29. عبد الكريم جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، 2016
30. عبوي زيد منير ويوسف عطاري، الاتجاهات الادارية الحديثة في العمل الجماعي - فريق العمل، دار الخليج، عمان، 2017

31. عجلان حسين، إستراتيجية الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر، عمان، 2008
32. العذاري عدنان و هدى الدعوي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010
33. عقيل جاسم ، مدخل في تقييم المشروعات ، دار الحامد للنشر عمان 1999
34. عقيلي عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004
35. العلي عبد الستار و عامر قنديلجي و غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006
36. الغالبي طاهر، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009
37. الغالبي طاهر، العبادي واثق، إدريس وائل، إستراتيجية الأعمال: مدخل تطبيقي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006
38. الكرخي مجيد ، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية ، دار الناهج للنشر والتوزيع عمان 2010
39. كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006،
40. اللوزي موسى ، التنظيم و إجراءات العمل ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2002
41. معمار صلاح صالح، التدريب الأسس والمبادئ، دبيونو للطباعة والنشر، 2010
42. المفرجي عادل واحمد صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
43. مقابلة محمد قاسم، التدريب والاساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2011
44. الملكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006
45. منصور طاهر والخفاجي نعمة، نظرية المنظمة: مدخل العمليات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010
46. نجم نجم عبود، إدارة المعرفة ؛ المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008
47. هيجان عبد الرحمن وأحمد الشميمري وبشرى غنام، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر، 2014

ثانيا: الأطروحات

48. الخطيب شهيرة، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2002
49. كبيش عبد الحكيم. التمدد الحضري والحراك التنقلي في النطاق الحضري لمدينة سطييف. أطروحة دكتوراه العلوم في تهيئة المجال. جامعة منتوري - قسنطينة. 2011 - 2010
50. يحيواوي نعيمة، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية شعبة تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، 2009
51. يرقى حسين، استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2007
52. عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999

ثالثا: المجالات والملتقيات

53. بوخمخ عبد الفتاح، تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد18، جامعة قسنطينة، 2002

54. طالبى بدر الدين ولعساس اسيا، أثر التدريب على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية، مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، 2016، العدد 25، 146-160
55. العبد صقر، القيادة الإدارية والتدريب في خدمة المدينة، مجلة الإدارة، العدد الثالث، ديسمبر 1969
56. عويس. ممدوح ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، 2015، 02/25
57. بروش زين الدين و دهيمي جابر، دور اليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والاداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 7 و6 ماي 2012،
58. لحوارة كامل، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البتراء، الاردن، 2010
59. الخناق سناء ، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية ، الورقة مقدمة خلال المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 8-9 مارس 2005
60. رسلان نبيل، عملية قياس الأداء المؤسسي، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، يونيو 2007
61. الطعامنة محمد، معايير قياس الأداء الحكومي و طرق استنباطها , ندوة الأساليب الحديثة و قياس الأداء الحكومي . يناير 2005

رابعاً: المواقع الإلكترونية

62. سالم أكرم، المنظمات المتعلمة: قاعدة الابتكار والهيبة، الحوار المتمدن www.ahewar.org

قائمة المراجع بالأجنبية

1. Les ouvrages

63. Allègre Claude Blanche, Andréassian Anne-Elisabeth, Gestion des ressources humaines, Boeck Supérieur, Bruxelles, 2008
64. Armstrong M, Human resource management practice, London and Philadelphia, 2006
65. Armstrong., M, Human resource management practice, KoganPage, London, 1999
66. AUGER Pascale, Manager des situations complexes Quelles compétences développer pour l'entreprise de demain ?, Dunod, Paris, 2008
67. Barabel Michel et Olivier Meier, Manegeor, Editions Dunod, Paris, 2006
68. Beirendonck Lou Van, Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise, De Boeck Supérieur, 2006
69. Belanger, L., BENADOU, C., BERGERON, J., FOUCHER, R., & PETIT, A. Gestion stratégique et opérationnelle des Ressources humaines. Québec, Gaëtan Morin, 1993
70. Berman Evan M, Performance and productivity in public and non profit organizations, M.E. Sharpe, Inc., New York, 2006
71. Brétesché Sophie et Cathy Krohmer, Fragiles compétences, Presses des Mines, 2010
72. Burkholder, N. C., Golas, S., & Shapiro, J. P. Ultimate performance: Measuring human resources at work. John Wiley & Sons, 2007

73. Cappelletti Laurent, le conrole de gestion de l'immatériel : une nouvelle approche du capital humain, Dunod, Paris, 2012
74. Carton, R. B., & Hofer, C. W . Measuring organizational performance: Metrics for entrepreneurship and strategic management research. Edward Elgar Publishing, 2006
75. Castellotti V, Bernard PV, la notion de compétence en langue, Editions ENS, Lyon, 2002
76. Centre des jeunes dirigeants(CJD), le guide de la performance globale, Editions d'Organisation, Paris, 2004
77. Chamak Alain et Céline Fromage, le capital humain : comment le développer et l'évaluer, Editions Liaisons, Paris, 2006
78. Chardin Thomas et Bouvard Patrick, Externaliser les ressources humaines : guide pratique et questions clés, Editions Eyrolles, Paris, 2008
79. Christensen, Ralph, Roadmap to strategic HR : turning a great idea into a business reality, AMACOM American Management Association, New York, 2006
80. Cohen Anick & Annette Soulier, Management par les compétences, Editions Liaisons, Paris, 2004
81. Crawford, J. K., & Cabanis-Brewin, J, Optimizing human capital with a strategic project office: select, train, measure, and reward people for organization success, CRC Press, 2005
82. Czajkowski, Z., Kowalski, A. M., Michorowska, B., & Weresa, M. A. Human Capital and Innovation—Basic Concepts, Measures, and Interdependencies. In : Innovation, Human Capital and Trade Competitiveness. Springer International Publishing, 2014..
83. Darwish., T. K, Strategic HRM and performance: Theory and practice, Cambridge Scholars Publishing, 2013
70. Davel Eduardo et tremblay Diane – Gabrielle, formation et apprentissage organisationnel, presses de l'université du Québec, 2012
84. De Vos, Ans, Sara De Hauw, and I. Willemase, Competency development in organizations: building an integrative model through a qualitative study, Vlerick Leuven Gent Management Schoo, 2011.1
85. Dejoux, Cécile ; Dietrich, Anne Management par les compétences : Le cas Manpower Editorial: Pearson Education, Paris, 2005
86. Dejoux, Cécile, Les compétences au cœur de l'entreprise, Ed. d'Organisation, paris, 2001
87. Docherty, P., & Nyhan, B. Understanding Industry in Transition.Human Competence and Business Development, Springer-Verlag London Limited, 1997
88. Earl Carter and Frank McMahon, Improving employee through workplace coaching a practical guide to performance management, Kogan, 2005
89. Enos, Darryl D, Performance improvement--making it happen, Auerbach Publications Taylor & Francis Group, NW, 2007
90. Grundy, Tony, and Laura Brown. Value-based human resource strategy: developing your consultancy role. Routledge, 2003
91. Hanna . h. Designing organization for hight performance, Addison Wesley publishing empany england , 1988
92. Hartog, J., & Van den Brink, H. M, Human capital: Advances in theory and evidence, Cambridge University Press, 2007
93. Holbeche Linda, Aligning Human Resources and Business Strategy, Butterworth-Heinemann, Great Britain, 2001
94. Holbeche, L., & Mayo, A. Motivating people in lean organizations. Taylor & Francis, 2009

95. Hosdey Alain, Jacques Rogister, formation en entreprise : les clés de réussite, Edition pro-liege, Belgique, 2009
96. Ine Willemse, Developing employee competencies: A study of the employees perspective
97. Jim McGoldrick, Jim Stewart and Sandra Watson, Undretanding human resourse development a research-based approach, Routledge, London, 2002
98. Kenny, J & Donnelly E, Manpower trainning and development, Harras, London, 1992
99. Kraiger, K., Passmore, J., & dos Santos, N. R. Malvezzi, S. The Wiley Blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement. John Wiley & Sons. 2015
100. Le Boterf Gay, l'ingénierie de la compétence, Éditions d'Organisation. Paris , 199
101. les essentiels de l'OCDE, mesurer le capital humain : vers une comptabilité du savoir acquis, Organisation de coopération et de développement économique, Paris, 1996
102. Lorino Philippe, méthodes et pratiques de la performance, Editions d'organisation, 2003
103. Louarn Jean-Yves, les tableaux de bord ressources humaines : le pilotage de la fonction RH, Editions Liaisons, Paris, 2008
104. Mahapatra, B. B. Human Resource Management. New Age International (P) Ltd., Publishers. 2010
105. Maillefert Muriel, l'économie du travail : concept, débats at analyses, Editions Stüdyrama, Paris, 2004
106. Meignant Alain, le DRH : Partenaire stratégique, Editions Liaisons, Paris, 2004,
107. Mélanie Antoine, Deflandre Dimitri, Pichaut François, Néodanien Frédéric, Renier Nathalie, Faut-il bruler la gestion des compétences ? Une exploitation des pratiques en entreprise, de Boeck supérieur, 2006,
108. Morgan Groeth, images de l'organisation Presses de l'université Laval, 1999
109. Niven, Paul R. Balanced scorecard diagnostics: Maintaining maximum performance. John Wiley & Sons, 2005
110. Rivard Patrick, Martin Lauzier, La gestion de la formation et du développement des ressources humaines Pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation, presses de l'Université de Québec, 2013
111. Robert L. Mathis ; John H. Jackson, Human Resource Management, South-Western Cengage Learning, USA, 2011
112. Robert L. Mathis, John H. Jackson, Sean R. Valentine, Patricia Meglich, Human Resource Management, South-Western College Pub, 2010
113. Rothwell, W. J., Beyond training and development: the groundbreaking classic on human performance enhancement, AMACOM, New York, 2005
114. Rothwell, W. J., Hohne, C., K, D., King, S. B, Human performance improvement: building practitioner competence, Butterworth-Heinemann Elsevier, USA, 2007,
115. Rothwell, William J., Carolyn K. Hohne, and Stephen B. King, Human Performance Improvement : Building Practitioner Competence, Butterworth-Heinemann, Boston
116. Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2012). Human Resource Management and Performance: From Practices Towards Sustainable Competitive Advantage.globalization– education and management agendas
117. Sintset Kenfac, Gedoc, Sahand Nekoumanesh, and Mingyan Yang. "Process Innovation: Impacts on Organization's Performance: A Qualitative Study of Four Swedish Municipalities." (2013)
118. Stephen Gates, Pascal Langevin. Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance. Capital immateriel : etat des lieux et perspectives, Montpellier, Jun 2010
119. Ten Have, Steven, Wouter ten Have, and Frans Stevens. Key management models: The management tools and practices that will improve your business. Pearson Education, Great Britain , 2003

120. Tremblay, D. G, la performance organisationnelle et temps sociaux, Presses de l'Université de Québec, Québec, 2012
121. Ulrike Magrhofer, management stratégique, Editions Bréal, Paris, 2007
122. Wade, David, and Ronald J. Recardo, Corporate performance management: how to build a better organization through measurement-driven strategic alignment, Routledge, 2001
123. Waters., C. D. J, 101 ways to improve business performance. Kogan Page, Lpc, 1999
124. Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M., & Lewin, D. Conceptualizing employee participation in organizations
125. Wilson, J. P. Human resource development: learning & training for individuals & organizations. Kogan Page Publishers.
126. Working Together: A Systems Approach for Transit Training, transportation learning center publication, 2010
127. Zariffian Philippe, compétences et stratégie d'entreprise: les démarches compétences a l'épreuve de la stratégie de grandes entreprises, Edition liaisons, Paris, 2005
128. Zariffian Philippe, Le modèle de la compétence, éditions Liaisons, Paris 2004

2. REVUES

129. Abdelwahab At Razouk., High-performance work systems and performance of French small- and medium-sized enterprises: examining causal order, The International Journal of Human Resource Management, 2011, 22(02), pp 311-330
130. Abdurraheem Sal, M. R, The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity. International Journal of Management Sciences and Business Research, 2016, 5 (7), 2226-8235
131. Al-Qahtani, Norah Dhafer, Sabah Sa'ad Alshehri, and Azrilah Abd Aziz. The impact of Total Quality Management on organizational performance, European Journal of Business and Management, 2015, Vol.7, No.36, pp119_127
132. Anastasia A. Katou & Pawan S. Budhwar, Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context, The International Journal of Human Resource Management, 2006, 17(7),pp 1223-1253
133. Andrew H. Gold, Arvind Malhotra, Albert H. Segars ,Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective, Journal of Management Information Systems, 2001,18(1), 185-214
134. Atalay, Murat, Nilgün Anafarta, and Fulya Sarvan. "The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry." Procedia-Social and Behavioral Sciences 75 (2013): 226-235.
135. Barney, J. B, Looking inside for competitive advantage, The Academy of Management Executive, 1995, 9(4), 49-61.
136. Boubakour F; Bouguelaa M: Politique publiques dans les transports urbains et problématique de financement des systèmes de transports urbains collectifs en Algérie : Quelles sources pérennes pour les subventions d'exploitation ?» colloque International : Les politiques publiques dans un contexte de crise économique :Champ, finalités, mesure et soutenabilité. INSSAA, Alger Octobre 2012.
137. Boubakour, F. Les transports urbains en Algérie face aux défis du développement durable: sur les problèmes rencontrés et les solutions proposées, CODATU XIII, Ho Chi Minh City (Saïgon), Vietnam, 2008, pp. 12-14.
138. Boubakour, F., & Benchrif, H. Evolution du transport urbain en Algérie: du mode artisanal à la régulation par l'Etat. Revue/pp.91_104
139. Chabane, L., Le secteur prive des transports urbains de voyageurs, quelles logiques defonctionnement? Une enquête auprès des opérateurs privés à alger, les cahiers du CREAD, 2014,109(1), pp 89-120
140. Cronin, Candace Blair. Building a Sustainable Workforce in the Public Transportation Industry—A Systems Approach. Vol. 162. Transportation Research Board, 2013

141. Delery, J. E., & Doty, D. H.. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of management Journal*, 1996, 39(4), 802-835.
142. Emery Yves, François Gonin, gérer les ressources humaines : des théories aux outils, presses polytechniques et universitaires Romande, 2008
143. Emeti, C. I, The effects of training and development on the performance of the paint manufacturing firms in Rivers state. *European Journal of Business and Social Sciences*, 2015,4(03), 66-74.
144. Gilbert Paquette, Modélisation des connaissances et des compétences : un langage graphique pour concevoir et apprendre, Presse de l'Université du Québec, Québec, 2002
145. Guest, D. E. , Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human resource management journal*, 2011, 21(1), 3-13.
146. Ha, Shiaw-Tong, May-Chiun Lo, and Yin-Chai Wang. "Relationship between knowledge management and organizational performance: a test on SMEs in Malaysia." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 224 (2016): 184-189.
147. Held Daniel et Jean-Marc Riss, le développement des compétences au service de l'organisation apprenante, in *Employeur suisse*, n 13, 1998, p-p.1-7
148. Hussein M. Harrim, Learning Organization And Organizational Performance Relationship: Empirical Study Of Pharmaceutical Firms In Jordan, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 9(4), 2008
149. Irvine, D., & Beard, C. Management Training and Development: Problems, Paradoxes and Perspectives. *Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations*, 1999, p. 351 -374
150. James E. Bartlett, II Instructional Technologies in Human Resource Development: Impact, Models, and Changes USA, *international journal of instructional technology and distance learning*, 2008, 5(3), pp 51-65
151. Jonathan Winterton and Ruth Winterton Evaluating the impact of management development on performance , pp 146_165 in :
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "Putting the balanced scorecard to work, Harvard Business School Publishing Corporation, September-October 1993, pp 132-148.
152. Liao, Shu-hsien, and Chi-chuan Wu. "The relationship among knowledge management, organizational learning, and organizational performance." *International Journal of Business and Management* 4.4 (2009): 64_76
153. Losey., M., Meisinger, S. R., & Ulrich., D, Conclusion: Reality, impact, and professionalism,2005., pp. 408-412 in: Meisinger, S., Ulrich, D., & Losey, M. "The Future of human resource management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow", New Jersey, US: Wiley.
154. LSA, IKEA : les salariés jugent leur patrons, numéro 1896, 10 septembre 1998
155. MacDonald, Douglas, et al. Transportation Performance Measures in Australia, Canada, Japan, and New Zealand. No. FHWA-PL-05-001. 2004
156. Mansoor, S., Shah, F. T., ur Rehman, A., & Tayyaba, A, Impact of Training and Development on Organization Performance with Mediating Role of Intention to Quit as Human Resource Quality Cost. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2015, 4(4), 787.
157. Martin, J. Key concepts in human resource management. Sage Publications, 2010.
158. Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G., Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 2005, 16(5), 633-659.
159. Michael Zack, James McKeen, Satyendra Singh, "Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis", *Journal of Knowledge Management*, 2009, 13 (6), 392-409

160. Singh, S., Darwish, T. K., Costa, A. C., & Anderson, N, Measuring HRM and organizational performance: concepts, issues, and framework. *Management Decision*, 2012,50(4), pp651-667
161. Steven H. Hank, Recent Academic Research on People and Strategy, *HRPS People & Strategy*, Michigan, 34 (2), 2011, Special Issue: Using Human Capital Analytics to Make Excellent Business Decisions
162. Thang, N. N., Quang, T. & Buyens, D, The Relationship Between Training and Firm Performance: A literature review, research and practice in human resource, 2010, 18(1), 28-45.
163. Tony Grundy and Laura Brown Value-based Human Resource Strategy: Developing your consultancy role, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003
164. Ubeda-García, M., Marco-Lajara, B., Sabater-Sempere, V., & García-Lillo, F, Does training influence organisational performance? Analysis of the Spanish hotel sector. *European Journal of Training and Development*, 2013,37(4), 380-413.
165. Venkatraman, N., & Ramanujam, V, Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches, *Academy of management review*, 1986,11(4),pp 801-814.

3. these

166. Dhiyaf mohamed, proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total qualité management sur la performance globale : cas de entreprise de textile et habillement tunisiennes, thèse de doctorat en génie industriel, école nationale d'art et métiers, paris, 2007

4. les ouvrages électronique

167. Jacquet Stéphane, Manager les compétences: approches, enjeux et développements, 27 janvier 2010
http://www.anact.fr/web/dossiers/travail_developpement_des_personnes
168. <http://dictionary.cambridge.org/>
169. <http://www.aleron.org/2014/01/adapting-the-balanced-scorecard-for-use-in-charities-and-foundations/>
170. <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>
171. http://www.cnfg.fr/Transport/images/stories/Revue/pp.91_104_F.Boubakour_H.Bencherif_Transport_urbain_Algerie.pdf
172. <http://www.dubaitaxi.ae/ar/ourdrivers/pages/driverstraining.aspx>
173. http://www.lamicrofinance.org/ressources_centers/ressourceshumaines/ledeveloppementdescompetences
174. <http://www.performancemagazine.org/the-performance-improvement-journey/>
175. <http://www.performancemagazine.org/what-is-the-difference-between-competencies-and-behaviors-when-establishing-performance-criteria/>
- <http://www.tlinc.com/articl171.htm>
176. http://www.transportcenter.org/images/uploads/publications/Working_Together.pdf
177. <http://www.vlerick.com/en/research-and-faculty/knowledge-items/knowledge/developing-employee-competencies-a-study-of-the-employees-perspective> 02 April 2012
178. <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/325227/2/vlgms-wp-2011-01.pdf>
179. www.bcgperspectives.com/content/articles/human_resources_creating_people_advantage_2014_how_to_set_up_great_hr_functions/?chapter=3
- www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/64feb44.pdf

الملاحق

الملحق رقم 1

استمارة الاستبيان_1_

جامعة الحاج لخضر باتنة 1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبانة بحث

تحية طيبة وبعد،

أنتم أيها العاملون في الصفوف الأمامية السائقون والقابضون....

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه علوم موضوعها التكوين وتنمية الكفاءات لتحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسات النقل الحضري لمدينة باتنة، نسعى من خلال هذا الاستبيان لجمع معلومات مفصلة إلى حد ما، ومن خلال الإجابة على الأسئلة التالية يرجى منكم أن تكون الإجابة على كيف تقومون بعملكم وليس كما ترغبون أو تعتقون انه يجب أن يكون.

ربما ستستغرق الإجابة منكم بعض الدقائق، إلا أننا نقدر لكم جهدكم في مساعدتنا على تحقيق هدف استراتيجي لجعل مؤسسات هذا القطاع أحسن أداء وأيضاً من أجل تسهيل قيامكم بعملكم اليومي بشكل

الباحثة

أفضل.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1.	المهنة	سائق	قابض			
2.	السن	18	29	30	39	40
	سنة					49
3.	الحالة العائلية	أعزب	متزوج بأطفال	متزوج بدون أطفال	أرمل	أكثر من 50
	مطلق					
4.	المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	تحديد الشهادة
5.	عدد سنوات العمل في هذه المؤسسة					

المحور الثاني: التكوين وتنمية الكفاءات

أولاً: كفاءات أداء الخدمة

البيان	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المعارف	1. لدي المعرفة بكيفية تقديم الخدمة للراكبين					
	2. لدي المعرفة حول مبادئ وأساليب نقل الراكبين					
	3. لدي المعرفة بما يتعلق بالمركبة والسياسات والإجراءات لحماية الراكبين					
المهارات	4. لدي مهارة السيطرة على العمليات من المعدات أو النظم					
	5. لدي مهارة الاهتمام الكامل لما يقول الراكبين وما يطلبونه					
	6. لدي مهارة البحث بنشاط عن سبل لمساعدة الراكبين.					
القدرات	7. لدي القدرة على الاستماع وفهم المعلومات التي ي طرحها الراكبون من خلال الكلمات والجمل المنطوقة.					
	8. لدي القدرة على الاستجابة بسرعة (رد الفعل)					
	9. لدي القدرة على الرؤية عن بعد وعن قرب.					

ثانياً: التكوين والتنمية

البيان	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التكوين الرسمي	10. تلقيت تكويناً قبل التحاقك بهذه المهنة					
	11. محتوى التكوين الذي تلقيتَه كان كافياً					
	12. مدة التكوين الذي تلقيتَه كانت كافية					
التكوين غير الرسمي	13. عند التحاقك بعملٍ أول مرة تم توجيهي وتعريفني بمتطلبات عملي					
	14. عند التحاقك بعملٍ أول مرة تم التأكيد على احترام معايير لخدمة الركاب					
	15. عندما تصادفني مشاكل في العمل يتولى توجيهي من هو أقدم مني بالمؤسسة					
	16. عندما تصادفني مشاكل في العمل يتولى إرشادي من هو أقدم مني بالمؤسسة					
تنمية الكفاءات	17. الانتقال بين الوظائف السائق والقابض يمكنني من اكتساب مهارات جديدة					
	18. الانتقال بين الوظائف السائق والقابض يمكنني من التخلص من الروتين					
	19. توجد فرصاً للترقية في المؤسسة					
	20. تقوم المؤسسة بتكوين العاملين من أجل الترقية					
	21. ذوي الأقدمية في المؤسسة يمكنهم أن يصبحوا مشرفين على العاملين الجدد					
	22. بفضل العمل الجماعي نتبادل المعارف والخبرات والتجارب					
	23. نلتزم في إطار العمل الجماعي باحترام معايير الخدمة التي نقدمها للركاب					
	24. نلتزم كلنا في إطار العمل الجماعي بإرضاء الركاب					
	25. توقيت العمل وعدد الساعات يناسباني					
	26. الراتب الذي أتلقاها منخفض بالنسبة للقطاعات الأخرى					
	27. اتحصل على عطلة سنوية في عملي					

المحور الثالث: أداء المؤسسة باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الغيرمالية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		بعد التعلم والنمو
					28. في المؤسسة أناقش مع زملائي أخطاءنا في العمل بموضوعية بهدف التعلم والاستفادة	
					29. في المؤسسة أتعامل مع الصعوبات التي تعترض العمل على أنها فرص للتعلم	
					30. في المؤسسة أسعى مع زملائي لتحسين وتطوير أسلوب خدمتنا	
					31. في المؤسسة أقوم مع زملائي بتحسين الخدمة من أجل التأقلم مع التغيرات	
					32. في المؤسسة أتطلع باستمرار مع زملائي لطرق جديدة لتحسين الخدمة أفضل من منافسينا	بعد العمليات الداخلية
					33. في المؤسسة نستخدم مركبات حديثة أفضل من منافسينا لتقليل الحوادث	
					34. في المؤسسة نقوم بمراقبة دورية للمركبات للكشف عن الاعطال ومعرفة مدى سلامتها	
					35. في المؤسسة يوجد ميكانيكي يتولى هذه العملية	
					36. العاملون على معرفة بكيفية تقديم الخدمة لذوي الاحتياجات الخاصة	
					37. أعمل مع زملائي على تفهم احتياجات الركاب لأن هذا يحسن أداء المؤسسة	
					38. أعمل مع زملائي للحفاظ على الركاب الحاليين وكسب ركابين جدد من اجل تعزيز أداء المؤسسة	بعد العملاء "الركابين"
					39. في المؤسسة أعمل مع زملائي لإرضاء الركابين بجودة أحسن للخدمة	
					40. في المؤسسة أعمل مع زملائي لإرضاء الركابين بتقليل مدة الانتظار	
					41. في المؤسسة أعمل مع زملائي لإرضاء الركابين بسعر أقل للخدمة	
					42. في المؤسسة أعمل مع زملائي لإرضاء الركابين بسرعة الاستجابة لشكاويهم	

الملحق رقم 1_

استمارة الاستبيان 2_

جامعة الحاج لخضر باتنة_1_
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبانة بحث

تحية طيبة وبعد،

تسعى الباحثة من خلال هذه الاستبانة الى مقارنة جودة أداء الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة العمومية للنقل الحضري ETUB ومؤسسات القطاع الخاص بمدينة باتنة من وجهة نظر المستعملين "انتم" من خلال الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة وهي: الملموسية والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف..

الباحثة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس ذكر أنثى
2. العمر من إلى 29 من إلى 30 من إلى 40 أكثر
- من 50 سنة
3. الحالة العائلية أعزب متزوج متزوج أطفال أرمل
- مطلق
4. المهنة موظف أخرى
- لاشيء
5. الدخل أقل من 20000 د ج أقل من 30000 د ج أقل من د ج
- 40000 د ج

المحور الثاني: أداء الخدمة لمؤسسات النقل الخاصة

البيان	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
الملموسية	1. مؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص توفر خدمات متكاملة			
	2. مؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص تمتلك حافلات حديثة			
	3. يظهر السائق والقابض في مؤسسات النقل الحضري للقطاع بمظهر أنيق وحسن			
الاعتمادية	4. عندما يواجه راكب مشكلة ما يبدي القابض أو السائق اهتماما صادقا لحلها			
	5. في مؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص يؤدي السائق والقابض الخدمة بالشكل الصحيح والمطلوب من أول مرة			
الاستجابة	6. في مؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص السائق والقابض مستعدون وراغبون في تقديم المساعدة للركاب			
الأمان	7. في مؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص سلوك السائق والقابض يعطي انطباعا بالثقة لدى الركاب			

			8. يتمتع السائق والقابض باللباقة والمجاملة عند تعاملهم مع الركاب	التعاطف
			9. تضع مؤسسات النقل الحضري للقطاع الخاص مصلحة الركاب فوق كل اعتبار	

المحور الثالث: أداء الخدمة للمؤسسة العمومية للنقل ETUB

البيان	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
الملموسية	1. المؤسسة العمومية للنقل الحضري توفر خدمات متكاملة			
	2. تمتلك المؤسسة العمومية حافلات حديثة			
	3. يظهر السائق والقابض في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بمظهر أنيق وحسن			
الاعتمادية	4. عندما يواجه راكب المؤسسة مشكلة ما فإن السائق والقابض يبديان اهتماما صادقا لحلها			
	5. يؤدي السائق والقابض الخدمة بالشكل الصحيح والمطلوب من أول مرة			
الاستجابة	6. السائق والقابض بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري مستعدان وراغبان في تقديم المساعدة للركاب			
الأمان	7. سلوك السائق والقابض يعطي انطباعا بالثقة لدى الركاب			
التعاطف	8. يتمتع السائق والقابض باللباقة والمجاملة عند تعاملهم مع الركاب			
	9. تضع المؤسسة مصلحة الركاب فوق كل اعتبار			

الملحق رقم_2_

قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	اللقب والاسم	
جامعة باتنة	استاذ التعليم العالي	رجال علي	1
جامعة باتنة	استاذة محاضرة	عباس نجمة	2
جامعة باتنة	استاذة محاضر	بوفطيمة فؤاد	3
جامعة باتنة	استاذة محاضر	طحطوح مسعود	4