

أثر ادارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية
بالتطبيق على شركة المشاريع لاعمال الشحن والنقل البحري المحدودة في مدينة جدة

اسم الطالبة

زمردة سعيد

2021205744

مشروع التخرج - 2
كلية الادارة- جامعة ميدأوشن

اشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الادارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني -2024

Midocean university faculty of management

Department/Bachelor's degree in project management

The impact of competency management on human resources
developmen by applying to the projects company for
Shipping and maritime transport work in the city of jeddah

Student name
Zumuruda saeed
2021205744

Graduation project - 1
Faculty of Management- Midocean University

Supervisor
Dr. Mona Moustafa Elashry
Faculty member- Faculty of management-
Midocean University

2 Semester- 2024

جدول محتويات:

6.....	1 الفصل الأول:الاطار العام للدراسة.....
7.....	1.1 المقدمة:.....
10.....	1.2 مشكلة البحث:.....
10.....	1.2.1 الفجوات النظرية:.....
10.....	1.2.2 الفجوات العملية:.....
11.....	1.3 أهمية البحث:.....
11.....	1.3.1 الأهمية النظرية:.....
11.....	1.3.2 الأهمية العملية:.....
12.....	1.4 أسئلة البحث:.....
12.....	1.5 أهداف البحث:.....
12.....	1.6 فرضيات البحث:.....
13.....	1.7 نموذج البحث:.....
14.....	1.8 الدراسة الميدانية:.....
15.....	1.9 منهجية البحث:.....
16.....	1.10 مخطط البحث:.....
17.....	2 الفصل الثاني:الاطار النظري.....
18.....	2.1 المقدمة:.....
19.....	2.2 المبحث الأول:أدارة الكفاءات.....

19.....	2.2.1 مفهوم الكفاءة.....
20.....	2.2.2 تطوير الكفاءات.....
21.....	2.2.3 أبعاد الكفاءات.....
23.....	2.2.4 نظريات الكفاءات.....
26.....	2.3 المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية.....
26.....	2.3.1 تعريف تنمية الموارد البشرية.....
27.....	2.3.2 تطور مفهوم تنمية الموارد البشرية.....
28.....	2.3.3 ابعاد تنمية الموارد البشرية.....
31.....	2.3.4 نظرية تنمية الموارد البشرية.....
32.....	2.4 العلاقة بين ادارة الكفاءات وتنمية الموارد البشرية.....
32.....	2.4.1 أنماط التأثير بين ادارة الكفاءات وتنمية الموارد البشرية.....
33.....	2.4.2 الصراعات التي تواجه ادارة الكفاءات وتنمية الموارد البشرية.....
33.....	2.4.3 الفجوات التي تواجه ادارة الكفاءات وتنمية الموارد البشرية.....
34.....	2.5 الخاتمة.....
35.....	2.6 المراجع:.....

قائمة الاشكال:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
13	نموذج البحث المصدر (أعداد الباحث)	الشكل 1
15	ملخص منهجية البحث المصدر (أعداد الباحث)	الشكل 2
20	الكفاءات محور تمرکز أنشطة الموارد البشرية	الشكل 3
25	عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات المصدر (لحلو ح القادر، داسة اسماعيل)	الشكل 4
29	خطوات العملية التدريبية المصدر المصدر (من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة)	الشكل 5
30	يوضح العلاقة بين التدريب والتطوير والتعليم المصدر (اعداد هشام بكفوس، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية)	الشكل 6

جدول الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	استبيان ادارة الكفاءات	1
43	استبيان تنمية الموارد البشرية	2
39	جدول لادارة المتغير المستقل	3

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

يعد مفهوم تنمية الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به قياسا بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال إذ أن التطور الفكري لهذا الحقل من الاهتمام جاء متأخرا قياسا بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في العملية الانتاجية التي استحوذت في بداية القرن الماضي على التركيز على الآلة والمادة ولم يعطى العنصر البشري اهتماما كبيرا، ولكن السنوات الأخيرة من القرن العشرين ركز جل الاهتمام على العنصر البشري سيما بعد أن تبلورت بشكل واضح معالم الفكر الشامل وتطور إدارة الجودة الشاملة، وما آلت إليه من اهتمام واسع النطاق بالعنصر الانساني واعطاءه أولوية متميزة بين العناصر الفاعلة في العملية الانتاجية على وجه الخصوص (و خريشة، 2009:19)

وفي ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الراهنة، أيقن الباحثون الاقتصاديون على أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية، أو رؤوس الأموال بقدر اعتمادها على توفر المورد البشري الكفاء والمؤهل. فالعنصر البشري يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها، كما يعتبر القوة الدافعة للمؤسسة ومصدر نجاحها وهذا ما جعله يحظى باهتمام كبير من مختلف الباحثين والمفكرين، خاصة اذا تميز هذا المورد بالمهارات والمعارف والقابلية للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها.

ويشهد القرن الواحد والعشرون تغيرات جذرية هامة تطرح العديد من التحديات والفرص، لاسيما في ظل التطورات السريعة التي تعرفها بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، فالتكنولوجيا الحديثة تضع العالم في مرحلة هامة من التنافس على مختلف الأنشطة الإنتاجية الحديثة، بالإضافة إلى تطور طرق العمل الذي زادت من حدة المنافسة على القطاع العام والخاص في ظل التطور والعولمة، والانفتاح على الأسواق كل هذا انعكس مباشرة على متطلبات الوظائف التي صارت أكثر مرونة وتنوعا من ذي قبل، وهذا ما استوجب اتخاذ الإجراءات والتدابير التي من شأنها جعل إدارة الكفاءة قادرة على التكيف مع مختلف الظروف وتستجيب لهذه المتطلبات وقدرتها على التنافس، وهذا ما يفرض عليها كسب رهان التنافس والبقاء.

وقد شاعت إدارة الكفاءة في بداية تسعينات القرن الماضي عندما إحتدمت المنافسة الشديدة بين المنشآت الكبرى، فمن ناحية نجد المنظمات تحاول استقطاب الموظفين من ذوي الكفاءات العالية والمؤهلات، ونرى من جهة أخرى مؤسسات أخرى تعمل فقط على الحفاظ على مواردها البشرية وتنميتها وصقلها، لهذا أصبحت الكفاءة من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق ما تصبو إليه بكل سرعة وسهولة.

وتنشط الشركات باختلاف أحجامها، أنواعها وتخصصاتها في بيئة تمتاز بالديناميكية والحركية السريعة التي يصعب في كثير من الأحيان التنبؤ بها، مما يستوجب عليها ادراك متطلبات التطور في الحاضر والمستقبل حتى تستطيع أن تضمن البقاء والاستمرارية.

من أجل تحقيق ما سبق، سعت الشركات جاهدة لتحسين أدائها بصفة عامة وأداء مواردها البشرية بصفة خاصة لما له من أهمية استراتيجية في نجاح وتطور الشركات. لذا نجد هذا اليوم تسعى

لاستقطاب واختيار وتوظيف الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف المختلفة بها لتحقيق مستويات الاداء المطلوبة. وحتى تضمن الشركة تحقيق اهدافها المسطرة لابد من السعي المستمر لتحسين أداء مواردها البشرية باتباع مختلف المداخل المؤدية لذلك، وفي هذا الصدد نجد أن العمل على تنمية الكفاءات يعد أحد أهم مفاتيح النجاح التي يمكن للشركة أن تعتمد عليها والتي من شأنها تحسين الأداء الوظيفي للفرد وتطوير مساره الوظيفي.

حيث لم يعد الأداء العادي كافيا لمواجهة هذه المنافسة، بل تحتاج الى أداء عالي يتماشى مع متطلبات السوق ويتطلب هذا مواد بشرية ذات كفاءة، والذي يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على أداء الشركة فادارة الكفاءات تعد مطلبا أساسيا لتحقيق الفعالية في الاداء ومؤشرا دالا على نجاح الشركة.

الدراسات السابقة:

- ويرى القريوتي(2010) أن مفهوم ادارة الأداء كنظام متكامل يسعى لتخطيط وتطوير الأداء، وصولا لتقييم الأداء لمقابلته بالأجور والحوافز المناسبة والعادلة، لما قدمه الفرد وتميز في ادائه لعمله، والعمل على ضمان الاستمرارية في تحسين مستويات الأداء على مستوى الفرد والمنظمة، اضافة الى أن معدلات الأداء ترتبط بما سوف يتلقاه الفرد من تعويض عن جهوده وطاقاته في تأديته لمهامه الوظيفية، بمعنى آخر أن يكون هناك عدلا فيما يبذله الفرد من جهد وما يحصل عليه من نتائج جهده.

- راشد بن مسلط الشريف، أثر توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على منظمات الأعمال التجارية بالسعودية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، كلية إدارة الأعمال، الهدد ، 17جامعة تبوك، 2017.

- محمد أبو أسنينة، تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2017.

- تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، حمود حيمر، أطروحة دكتوراه، 2018/2017

- دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، دراسة حالة condor بويريريج، بن جدو محمد الامنين، رسالة ماجستير، 2013/2012

- كفاءات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، رقرقي أمينة، أطروحة دكتوراه، 2017/2016

أهداف البحث:

- اجلاء الغموض عن مفهوم ادارة الكفاءات.
- تقديم اقتراحات من شأنها مساعدة المدراء بالمنظمات على تحسين أدائها واستغلال ادارة الكفاءة لرفع مستوى عمل المورد البشري.
- معرفة مدى مساهمة ادارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية .
- محاولة قياس العلاقة بين تنمية الكفاءات وتحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة من وجهة نظر مسؤوليها والقائمين عليها.
- الوصول الى المفهوم الدقيق لادارة الكفاءات ومدى تأثيرها على تنمية الموارد البشرية.

إشكالية البحث:

ان الاشكالية الرئيسية التي سنعالجها في دراستنا هذه تتمحور حول تنمية الموارد البشرية حيث أنها من أهم المواضيع التي نالت إهتمام جل المؤسسات في الوقت الحالي، بإعتبارها المورد الحقيقي لنموها و تطورها، فالحصول على المورد البشري وإعداده وتنميته وتحفيزه و المحافظة عليه يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المؤسسات الوصول إلى غايتها و تحقيق أهدافها. لذلك أصبح من الضروري على كل مؤسسة الاهتمام بتنمية كفاءات عاملها والعمل على تحسين أدائها. وكيف تساهم عملية تنمية الكفاءات وأثرها على الافراد داخل المؤسسة في دعم الميزة التنافسية.

أهمية البحث :

- تتبع أهمية بحثنا هذا كونه يدرس موضوعا حساسا بالنسبة للمنظمات ولمواردها البشرية على حد سواء وتنمية الكفاءات تعد غاية ووسيلة في الوقت ذاته فهي غاية بالنسبة للمورد البشري الذي يتنافس على اكتساب كفاءات جديدة تحقق من خلال ذاتها وتعزز منزلتها ومكانتها بالمنظمة ناهيك عن أستفادتها من علاوات وامتيازات مادية بالمقابل.
- ان كل استثمار يقوم على أساس العوائد والأرباح لهذا يجب معرفة مدى أهمية ومساهمة تنمية الموارد البشرية وتطوير كفاءاتها اعتبارا للعائد المنتظر منها.
- تنفق المنظمات الاقتصادية الكثير من الاموال في مجال تنمية كفاءتها ومواردها لذا من الاهمية معرفة مدى نجاح وأهمية هذه العملية في الحفاظ على توازن ادارة الكفاءة في المنظمة لتنمية كفاءاتها وترشيد التكاليف.
- وكذلك التطورات التي تلزم المؤسسات بمختلف أنواعها تبني سياسات جديدة، فيما يخص نظرتها وخطتها المتعلقة بمجال الموارد البشرية من أجل تحسين أدائها وضمان استمراريتها.
- ان تنمية الموارد البشرية يعتبر استثمار مريح يمنحها ميزة تنافسية ويجعلها قادرة على تكيف متغيرات بيئتها والأستجابة لمتطلبات السوق المتزايدة باستمرار.
- نتيجة التطورات الحاصلة أدت الى الأهتمام بادارة الكفاءات بهدف تنمية قدرتها.

مشكلة البحث

ادارة الكفاءات أصبحت واحدة من أهم المحاور الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان تحقيق النجاح والتميز في بيئة العمل الحديثة وفي عالم يشهد تغييرات سريعة وتطورات مستمرة في التكنولوجيا والاقتصاد، أصبح من الضروري على المؤسسات أن تعتمد على رأس المال البشري باعتباره أحد أهم الأصول التي تملكها .
لتحقيق ذلك ،يجب أن تركز المؤسسات على ادارة الكفاءات بفعالية، مما يساهم في تطوير الموظفين وتحقيق الأداء التنظيمي المتميز، ويهدف هذا البحث الى استكشاف الفجوات النظرية والعملية في ادارة الكفاءات .

الفجوات النظرية:

- 1-التركيز الجغرافي والثقافي: تأثير الاختلافات الثقافية والجغرافية على استراتيجيات ادارة الكفاءات.
- 2-توازن الحياة المهنية والشخصية: تأثير ادارة الكفاءات على توازن الحياة المهنية والشخصية للموظفين، استراتيجيات دعم الموظفين لتحقيق التوازن.
- 3-التنوع والشمول: كيفية تأثير ادارة الكفاءات على تعزيز التنوع والشمول في مكان العمل ، استراتيجيات ادارة الكفاءات لتحقيق بيئة عمل أكثر تنوعا وشمولا.
- 4-الدور القيادي والتطوير المهني: تأثير ادارة الكفاءات على تطوير القادة المستقبليين، كيفية تصميم برامج تطوير مهني فعالة تركز على ادارة الكفاءات.

الفجوات العملية:

- 1- قياس وتقييم الكفاءات: نقص معايير القياس: غياب معايير واضحة وموحدة لتقييم الكفاءات بين الشركات والصناعات المختلفة.
التقييم المستمر: صعوبة تحقيق تقييم مستمر وفعال للكفاءات بطرق تتجاوز التقييمات السنوية التقليدية.
- 2- تطوير الكفاءات: نقص برامج التدريب الفعالة: عدم وجود برامج تدريب وتطوير مهني فعالة تتناسب مع احتياجات السوق المتغير.
التكيف مع التغيرات السريعة: صعوبة تعديل برامج التدريب بسرعة لمواكبة التغيرات في الصناعة او التكنولوجيا.
- 3- ادارة الأداء: ردود الفعل البناءة: صعوبة توفير ردود فعل بناءة وفعالة لتحسين اداء الموظفين باستمرار.
تحديد الأهداف : تحديات في تحديد أهداف واضحة وملائمة لتطوير الكفاءات وتحقيق الأداء التنظيمي المطلوب.
- 4- التحفيز والاحتفاظ بالكفاءات: التحفيز الغير كافي: عدم وجود سياسات تحفيزية تناسب احتياجات وتوقعات الموظفين ذوي الكفاءات العالية.

سؤال البحث الرئيسي:

“ما مدى تأثير ادارة الكفاءات في تطوير وتنمية الموارد البشرية؟

أهمية البحث

تتمثل أهمية إدارة الكفاءات في المساهمة في إبراز سلوك إداري جديد يساهم في تحقيق نموذج تنظيم يقوم بإدارة مجموعة من المعايير والقيم والأفكار، ويقوم على الجودة في خدمة الزبائن، إذ يعتبر كقاعدة أساسية لأسلوب إدارة الكفاءات فهو الذي يربط بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات من الناحية العلمية تهدف هذه الدراسة الى تحقيق ما يلي:

أهمية نظرية :

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

- بالنسبة للمنظمات فتنمية الكفاءات تمثل استثمار مربح يمنحها ميزة تنافسية، ويجعلها قادرة على التكيف مع تغيرات بيئتها والاستجابة لمتطلبات السوق المتزايدة باستمرار.

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

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

- أهمية تقييم عملية تنمية الكفاءات والعوائد الناتجة.

- تحسين أداء الموارد يمثل أهم انشغالات القائمين على نجاح سياسات المؤسسات الكثير نظرا لارتباطه الوثيق بالأداء الكلي لها.

الأهمية العملية:

-تمثل الكفاءات مصدرا أساسيا للميزة التنافسية للمنظمات، وعليه يجب تنميتها باستمرار، وبالتالي ضرورة توضيح هذه الأهمية وتحسيس المنظمات الاقتصادية الجزائرية بها.

-أصبحت تنمية الكفاءات حتمية لا مفر منها بالنسبة للمنظمات في ظل اقتصاد المعرفة والعولمة، وبالتالي ضرورة الوقوف على حقيقتها بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية.

-ترشيد التكاليف التي تتحملها المنظمات الاقتصادية الجزائرية في مجال إدارة الموارد البشرية، من خلال تسليط الضوء على مدى تحسن أدائها نتيجة لتنمية الكفاءات.

- دراسة العلاقة بين تنمية الكفاءات وتحسين الأداء تساعد القائمين على شؤون الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتلبية الاحتياجات من الكفاءات، أي في الاختيار بين مصادرها الداخلية والخارجية.

أسئلة البحث الفرعية

1. ما هي الكفاءات الأساسية المطلوبة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات؟
2. كيف تؤثر الكفاءات على أداء الموظفين في بيئة العمل؟
3. ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الكفاءات في المؤسسات؟
4. ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات في تنمية الكفاءات؟
5. ما هو دور القيادة في تعزيز وتنمية الكفاءات داخل المؤسسة؟

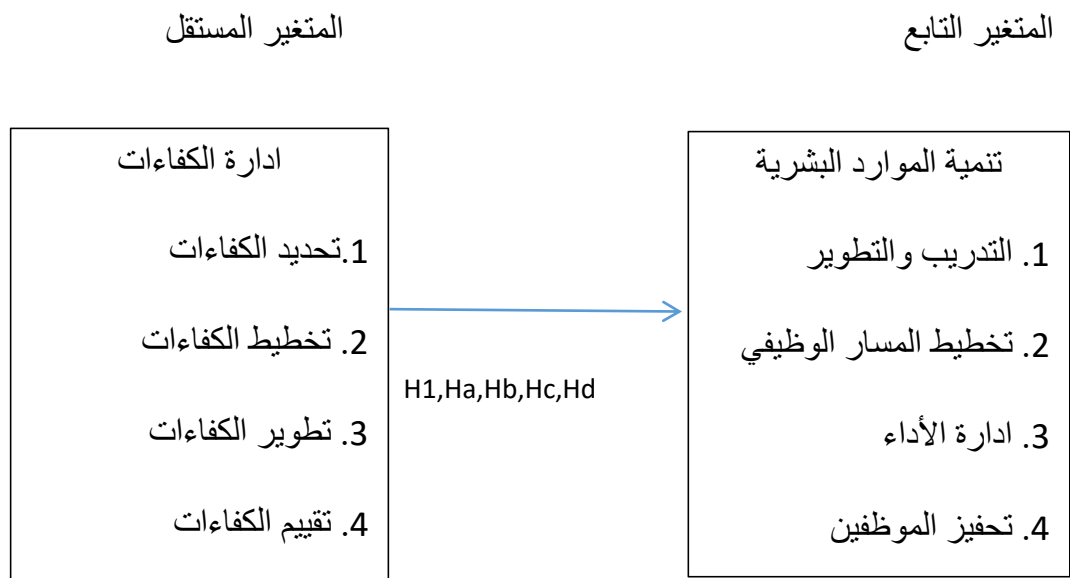
أهداف البحث

1. دراسة دور التدريب والتطوير.
2. تحليل العلاقة بين الكفاءات وأداء الموظفين.
3. تقييم استراتيجيات تنمية الكفاءات.
4. تحديد التحديات والحلول.
5. قياس تأثير الكفاءات على الاداء التنظيمي.

فرضيات البحث

- Ha. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين مستوى الكفاءات لدى الموظفين ومستوى أدائهم الوظيفي.
- Hb. تؤدي برامج التدريب والتطوير الفعالة الى تحسين الكفاءات الأساسية للموظفين مما ينعكس ايجابيا على تنمية الموارد البشرية.
- Hc. التقييم المستمر للكفاءات يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين ويعزز من عمليات التحسين المستمر.
- Hd. تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في تنمية الكفاءات بسبب نقص الموارد المالية والبشرية بالاضافة الى مقاومة التغيير من قبل الموظفين.
- . تنمية الكفاءات تؤدي الى تحسين الاداء التنظيمي وزيادة الانتاجية والربحية للمؤسسة.

نموذج البحث



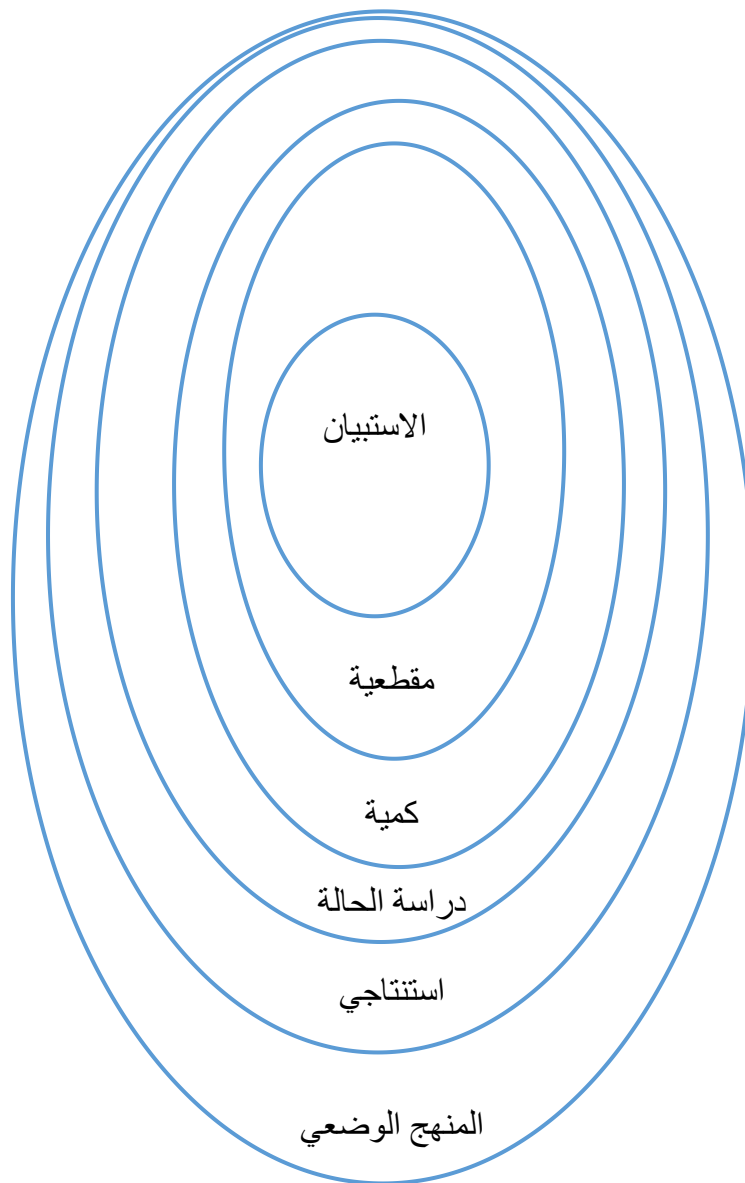
الشكل 1: نموذج البحث (من اعداد الباحث).

الدراسة الميدانية

سنتطرق من خلال هذا البحث الى تجسيد الدراسة النظرية وأخترنا شركة المشاريع لاعمال الشحن والنقل البحري المحدودة لبيان دور اثر ادارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية بالاعتماد على مختلف الاجراءات التنظيمية المنهجية في الدراسة الميدانية من تطبيق مختلف أدوات الدراسة وتحديد مصادر جمع البيانات وكذلك الأساليب المعتمدة لمعالجتها وقياس صدق وثبات الاستبيان الذي سوف نقوم بتوزيعه على أفراد الشركة.

منهجية البحث

- فلسفة البحث: المنهج وضعي
- أسلوب التحليل: استنتاجي
- استراتيجية البحث: دراسة حالة
- أداة البحث: دراسة كمية
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية
- طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان



الشكل 2: ملخص منهجية البحث،
المصدر (الباحث)

مخطط البحث:

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2 الفصل الثاني: الاطار النظري

2.1 المقدمة

ان المورد البشري في الأفراد وجماعات العمل هو دعامة النشاط الانتاجي والاقتصادي وأهم عناصر العمل والانتاج فالبرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال والتجهيزات ..الخ) لها أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات الاقتصادية الا أن الموارد البشرية تعتبر الأهم كونها هي التي تقوم بعملية الابداع والابتكار وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والخطط والبرامج والاستراتيجيات وتنفيذها والاستثمار في رأس المال كما أنها العنصر الحاسم في تحسين أداء المنظمة واتخاذ القرارات التي تهئ لها فرص النجاح والانطلاق أو تسبب مشكلات ينتج عنها الخسائر واحتمالات الفشل والانحيار ولهذا يكون من البديهي القول بان نجاح المنظمات او فشلها في تحقيق غايتها الأساسية مرتبط بنوعية القوى العاملة فيها وعلى الاستغلال الفعال لها فلا تنحصر وظائف ادارة الموارد البشرية على الاستقطاب والتحفيز والمحافظة على العنصر البشري فحسب بل يتعدى الى ابعد من ذلك ويتعلق الامر بتنمية تلك الموارد وجعلها تتأقلم مع متطلبات الواقع الجديد الذي فرضته التكنولوجيات الحديثة من تغيير أساليب العمل واستحداث لوظائف جديدة لم تكن لها وجود من قبل ولعمل أهم التغييرات هو التوجه نحو ادارة الكفاءات البشرية سنتطرق اليه في هذا الفصل من خلال التعاريف المختلفة لمصطلح الكفاءة وبمدى أهميته باعتبارها مجموعة من المهارات والمعارف التي يوظفها الفرد خلال عمله ، علاوة على ذلك مكوناتها والابعاد التي تركز عليها تنمية هذه الاخيرة التي تساعد في اكساب المؤسسة الميزة التنافسية، من خلال تطبيق أسلوب إدارة الكفاءات كونه عملية خاصة لجذب وتطوير وتجديد والاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الكفاء لتحقيق الاهداف وضمان النمو والمقاربات، النماذج المساعدة على التسيير الامثل الهادف الى ضمان سير المؤسسة.

2.2 المبحث الأول: ادارة الكفاءات

2.2.1 مفهوم الكفاءة:

- الكفاءة لغة: من فعل كفى أي الحالة التي يكون فيها الشيء مساوي لشيء آخر والكفى جمعه اكفاء
- اما اصطلاحا: لقد استخدم الفرنسيون مصطلح الكفاءة competence في مجال القانون ثم انتقل الى عالم الشغل والتكوين المهني

-تعريف ليفي لوبواي 1996 levy leboyer:
والذي يعرفها على أنها الرصيد السلوكي للفرد والذي يجعله فعال في وضعية معينة

- تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية afnor:
الكفاءة هي الاستخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل الى الأداء الأمثل للوظيفة والنشاط

-يعرف الباحثان daniel held and jean mark riss:
الكفاءة بأنها القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في اطار الدور المنوط به في المنظمة او المجتمع واذا أردنا فهي مجموع من المعارف النظرية والعملية والسلوكية المستخدمة في نطاق معين

- يعرف claude levy-leboyer:
بأنها مجمل السلوكيات قابلة للملاحظة في الواقع اليومي للعمل من خلال المعرف المجموعة وملامح الشخصية والاستعدادات المكتسبة

- تعريف لوك بايور: الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محدد، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع هي عبارة عن استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل ولا تظهر الا اثناء العمل
- تعريف لويس دينوا: الكفاءة هي مجموع سلوكيات اجتماعية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما او وظيفة او نشاط بشكل فعال

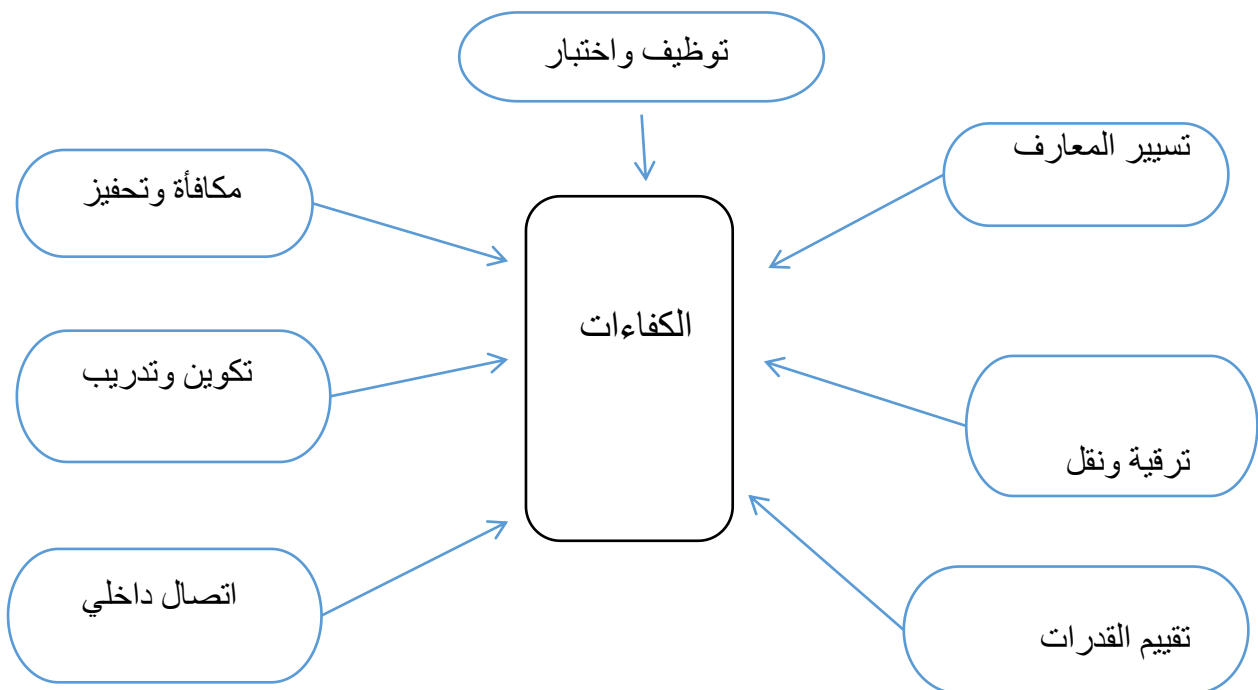
2.2.2 تطور الكفاءات:

هي مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد حيث تمثل أنشطة تطوير المسار التكوين والتوظيف والتحفيز وغيرها من الوسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها .

كما تعرف ايضا على أنها عملية تعليمية طويلة الأمد تستخدم برنامجا منظما ومعدا باهتمام يستطيع من خلاله الأفراد تعلم معارف ومهارات تتعلق بالمفاهيم والجوانب النظرية وذلك لأغراض عامة على مستوى المنظمة ككل ومعروف ان لكل عمل وظيفي في المنظمة أهداف تريد تحقيقها وللتنمية أهداف معينة غير أن لكل منظمة وجهات نظر بخصوص هذه الأهداف فبعض المنظمات تخشى التوسع في برامج التنمية أو اضعاف صبغة الأهمية خوفا من أن تجني المنظمات الأخرى ثمار جهودها في هذا المجال ومنظمات أخرى ترى في التنمية أهمية قصوى لأغراض البقاء والنمو واما لها اثر من زيادة الانتاجية ومواجهة المنافسة الشديدة وضمان كوادر ادارة مؤهلة تأهيلا جيد للمستقبل وهذه الشركات هي المحددة لأهداف التنمية والمقيمة فعلا لنتائجها.

وعليه يمكن القول ان تحفيز التنمية الناجحة للكفاءات مرتبطة بتطبيق تكامل أفقي وعمودي حيث تسمح التكامل العمودي بتكليف الكفاءات البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكليف فتصبح أنشطة تسيير تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل3: الكفاءات محور تمرکز أنشطة الموارد البشرية



2.2.3 أبعاد الكفاءات

للكفاءة عدة أبعاد يختلف كل بعد من الآخر نسبة الى قطاع نشاط المنظمة ومن ابعاد الكفاءة ما يلي:

- بعد المعرفة: وهي مفتاح النمو الاقتصادي وأساس قاعدي متين لايجاد المزايا التنافسية وفتح الأسواق وتحقيق المكانة واكتساب القدرة وتوليد القوة. وتدعى المعرفة عند الاغريق (بالأيستمولوجيا وهو مكونة من شقين ومعناها دراسة الحالة).

فالمعرفة هي عبارة عن معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة او هي توصيفات رمزية للمفاهيم والعلاقات والطرائق المحددة للمعاملات. ويرى أفلاطون المعرفة علة أنها عبارة عن اعتقاد صادق له ما يبرره ويدل على أنه لكي نعتبر شيئاً ما معرفة ما يجب أن تتوفر فيه شروط معينة وهي : الذكاء والصدق والتبرير.

- المعرفة العملية: وتسمى المهارات وتشمل المهارات الفنية والعلاقات الانسانية والفكرية وتتمثل (المهارات الفنية في القدرات المستخدمة لعمل منتج او لتقديم الخدمة وقد تصبح المهارات الفنية أقل اهمية (عند مقارنتها بالمهارات الأخرى) عند تدرج الفرد في الهيكل التنظيمي أما مهارات العلاقات الانسانية فتهم بعلاقة المدير بالزملاء والرؤساء والمرؤسين وهي هامة عند كل مستوى تنظيمي. أما المهارات الفكرية فيمكن تعريفها بالقدرة على تنسيق وتكامل مختلف أنشطة المنظمة وتحتل هذه المهارات أهمية قصوى في قمة الهيكل التنظيمي حيث يتم اتخاذ القرارات الطويلة الأجل وتتكون اساسا من رأسمال الفكري والخبرة الشخصية. حيث أن رأس المل الفكري اعتبره ستيوارت سنة 1991 بأنه العمود الفقري لاقتصاد اليوم (الاقتصاد المعرفي) وبات أهم حقيقه في الحياة الاقتصادية اذ أن البقاء والاستمرار والازدهار في اقتصاد اليوم يتطلب رؤية موضوعية بعيدة المدى ومقدرة عقلية وخبرة متجددة ومهارة عالية.

-المعرفة السلوكية:وتسمى المعارف الذاتية فالسلوك الأنساني (عبارة عن سلسلة هذه الممارسات الحلاكية او العقلية او الانفعالية. ويظهر بأن السلوك يتغير نتيجة لتأثره بمجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المهني فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب والدقة وروح المبادرة الثقة الاندفاع روح المسؤولية ..الخ

والمعرفة السلوكية تظهر في العناصر التالية: معرفة السلوك والتصرف السليمين، المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين. طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها ومنه فالسلوك ظاهرة معقدة تتأثر فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظية المكتسبة أو الوراثية والمتعلمة أو الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وغيرها. وهناك نوعان من المعارف هما:

- المعرفة النظرية: هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل اجراءات أو قرارات أو اوامر رسمية تصدر لتسيير المنظمة.

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

انواع المعرفة: تنقسم المعرفة عموما الى نوعين هما:

- المعرفة الصريحة: وتعرف بالمعرفة الجاهزة والقابلة للوصول اليها وهادة تكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية والتي يغلب عليها طابع الجودة في التنظيم ويمكن ايجادها في السلع والخدمات على شكل براءات اختراع وأسرار تجارية او على شكل أدلة واجراءات عمل وخطط ومعايير تقييم لهذه الأعمال.

كما تعرف المعرفة الصريحة بأنها مجموع "الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب والوثائق او أية وسيلة أخرى سواء كانت مطبوعة أو الكترونية وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره.

-المعرفة الضمنية: وهي المعرفة غير الرسمية(الذاتية) والمعبر عنها بالظرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم والتي يمكن ايجادها في عمل الأفراد وهي الأساس في القدرة على انشاء المعرفة ومن الممكن الوصول اليها عبر الاستعلام والمناقشة وتجرى الخطوة الاولى للوصول اليها بان تعرف أولا ومن ثم يتم وضعها في نقلها وتدوينها.

كما نعرف المعرفة الضمنية على انها "المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة غالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها على الرغم من قيمتها"

-بعد القدرات: هو الأمكانية العملية لتنفيذ بفعالية المهام المسند للفرد الذي يتحكم في هذه القدرات أكثر من غيره.

-بعد الموهبة: قد يكون من النادر توافرها لجميع الأفراد " فالأفراد الذين يملكون مواهب في مجال نشاطهم تصبح حظوظهم عالية جدا في تحقيق التميز والوصول الى مستوى كفاءة عالية.

2.2.4 نظريات ادارة الكفاءات

-النظرية العلمية لـ فريدريك تايلور 1856-1915

أثناء عمل تايلور مهندس لاحظ انخفاض الانتاجية وضياع الوقت والجهد والموارد دون تحقيق فائدة انتاجية مثلى وسرعان ما اخذ باجراء التجارب النيدانية من اجل الكفاءة الانتاجية وضبط الوقت والجهد والموارد وهذا ما عرف بالنظرية العلمية وأحيانا بنظرية (الرجل الاقتصادي) حيث ركزت هذه الدراسات والتجارب على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والانتاج مما كان على حساب العنصر البشري الذي كان ينظر اليه الى انه اله بيولوجية هدفها الكسب المادي فقط مع وجود الأنانية والكسل والقيام بالواجبات والتركيز على الهيئات الادارية العليا أكثر من العمال والمنفذين وسرعان ما نشر نتائج تجاربه كنظرية في كتابه المعروف باسم . (مبادئ الادارة العلمية) حيث عرفها تايلور كما يلي: المعرفة الدقيقة كما تريد من الرجال أن يعلموه ثم التأكد من انهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها.

- نظرية النضج الاداري لكريس ارجيرس 1923-2013

يؤكد صاحبها ارجيرس أن نظريات الكلاسيكية والممارسات التقليدية لا تنسم مع الانسان اذا نظرنا اليه على انه بالغ وناضج وعقل ويرى ارجيرس ان الادارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته لان كل الاشياء محددة مسبقا ومقيدة بطريقة محددة لا مجال لأي اجتهاد من قبل الفرد. كما يؤكد ان مبادئ البيروقراطية لا تخلف سوى انسان اعتمادي وسلبي الذي يشعر انه لا سيطرة لديه على مقومات العمل او بيئة العمل التي يعمل بها بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الادارة العليا المطلقة لمحتلف المستويات الادارية وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي والحل من وجهة نظره هو التعامل مع الناس على انهم بالغون وناضجون دون الوصاية عليهم وتحسين شكل العلاقات بينتهم وبين الادارة ويقر أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل يعود في مجمله لممارسات الادارة التي اصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.

رغم الانتقادات التي وجهت الى حركة العلاقات الانسانية الى أنها كانت معلما في تاريخ تطور الفكر الاداري لأنها أظهرت الفرد كعنصر رئيسي في تنظيم وليس مجرد اله انتاجية خالية من العواطف والمشاعر والاحاسيس والاحتياجات.

-النظرية اليابانية ويليم أوشي

يشير (أوشي) الى ان الانسان بطبعه ليس ماديا بحثا كما يراه (تايلور) وزملاؤه ولا غير مادي يعير اهتمام اكبر للجوانب المعنوية اكبر للجوانب المادية الاخرى ولكنه وسط بين هذا وذاك فالاجر المجزي والحوافز المادية ضرورية وهامة وكذلك الجانب المعنوي من الحوافز واهتمام ورعاية وتامين ظروف العمل المناسبة كل ذلك يساعد في تخفيض الضغوط لدى العمال وامتصاص الشعور السلبي نحو العمل ويضيف نوع من الرضا والاتقرار النفسي الذي ينعكس على مستوى انتاجهم.

-نظرية الكفاءات المحورية لهامل وباراهالد

تناول مفكرو الادارة الاستراتيجية مفهوم القدرة من زوايا مختلفة وأشارو الى اهمية الكبرى الى ان يكون لها اهمية استراتيجية فاخذ مفهوم الكفاءات الجوهرية في التبلور بدايه التسعينات على هذا الاساس وتحديدا ما تناوله الباحثان هامل وباراهالد في سلسلة مقالاتهم في ذلك المجال اذا كان الافكار الاولى تركز على ان المنظمات يمكن ان تطور المجالات للخبرة والمهارة المعرفية تكون ذات اهمية على المدى البعيد بهدف تطوير الانشطة المركزية ومنح المنظمة ميزة متفردة أشار لها هامل وباراهالد الى انها حزم من المهارات والتقنيات التي تمكن المنظمة من تقديم منافع للزبون وقدرة تنافسية أكثر تأثيرا .

- المنظمة المتعلمة لبيتر سانج

مع اشتداد المنافسة في ميدان الاعمال وازدياد حالة عدم التأكد البيئي لم يعد ممكنا العمل وفق مفاهيم المنظمة التقليدية والقائمة على السلطة وتوزيع الادوار والاهتمام الجزئي بالعمل لذلك طرح مفهوم المنظمة المتعلمة والتي تمثل منظمة لها القدرة على التعلم باستمرار لتكيف نفسها مع المتسجدات والظروف الطارئة ان هذه المنظمة تحمل خصائص النجاح لكونها قادرة على الاستفادة والتعلم من خبرتها وخبرة الآخرين.

لقد اعطى الباحث بيتر سانج مفهوم المنظمة المتعلمة معنى واسع وثري من خلال كتابه (المبدأ الخامس) والذي شخص فيه عناصر ارتأى انها اساسية المتعلمة كما يلي -النماذج العقلية: ويفهم منه ان يترك جميع العاملين اساليب التفكير القديمة واستبدالها بأساليب ابداعية

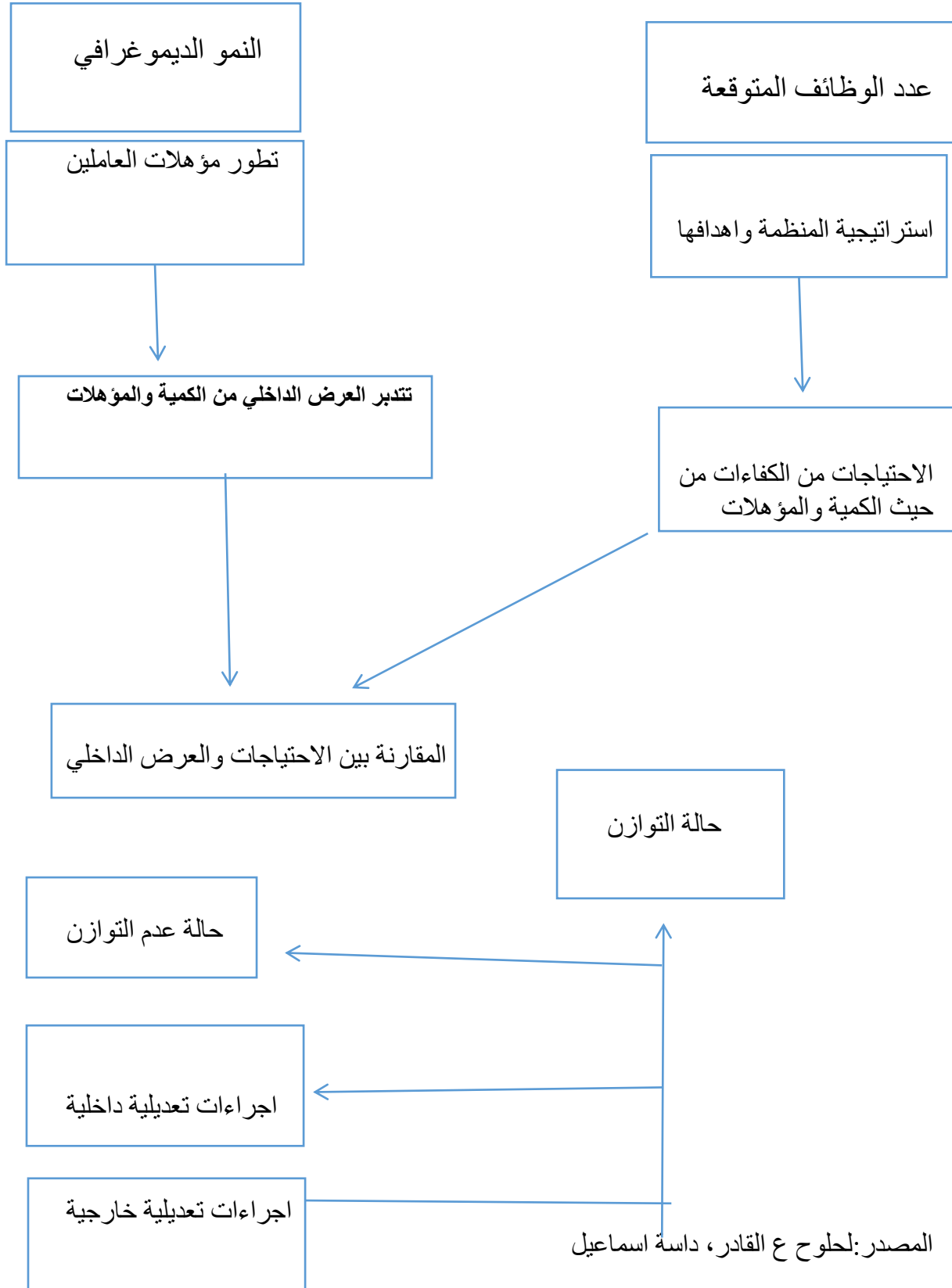
-الحدق الشخصي: يجب ان يتمتع الجميع بالوعي الذاتي والتفتح مع الآخرين

-التفكير بمنطق النظم: يجب على الجميع أن يعرفو كيف تعمل المنظمة كنظام متكامل

- الرؤية المشتركة: في اطارها يجب ان يفهم الجميع ويوافق على الخطط والافعال

في المنظمة
- العمل كفريق: العمل بشكل جماعي وبفرق عمل منظمة لانجاز الخطط

الشكل 4: عملية التسيير التقديرية للوظائف والكفاءات



المصدر: لعلوح ع القادر، داسة اسماعيل

2.3 المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

2.3.1 تعريف تنمية الموارد البشرية:

يعرف مانكين تنمية الموارد البشرية على أنها: "تنمية الموارد البشرية ذات مدلول شامل يضم مجموعة متنوعة من الأنشطة والعمليات".

كما يعرفها سوانسون على أنها: "عملية لتطوير وإطلاق الخبرة البشرية من خلال تطوير وتدريب الموظفين بغرض تحسين الاداء".

وعرفها بيدلر على أنها: "ان أنشطة تنمية الموارد البشرية تشمل احلال الموظفين والتقويم الوظيفي وهيكله المسار المهني والتدريب والتعلم المفتوح او الخاص".

وتعرف أيضا تنمية الموارد البشرية على أنها: "زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة".

وتعرف ايضا على أنها: "مجموع العمليات المنفذة في مؤسسة ما بهدف تكوين وتشغيل وتطوير الطاقة البشرية، أي رأس المال البشري القادر على الانتاج والتكيف مع المتغيرات التي تخضع له".

- تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة الى ايجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المؤسسة، المتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الاداء المطلوبة والراغبة في أداء الاعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.

- عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية واكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، بالتالي تأقلم والتعايش مع مستجدات في البيئة التي تؤثر في نشاط المؤسسة.

عملية تعزيز وتدعيم فاعلية الفرد الحالية والمستقبلية وتغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الاهداف المرجوة من عملية التنمية التي تستلزم تعديل كل من الادراك والمهارات حسب مسار الوظيفي.

2.3.2 التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية:

-من اوائل القرن العشرين حتى السبعينات من القرن الماضي خلفت الادارة الكلاسيكية والعلاقات الانسانية وسيكولوجية ثروة مربكة من الافكاء المتعلقة بطبيعة العمل .

-خلال الثمانينات من القرن الماضي برزت تأثير المنافسة الدولية وعلى ذلك اهتمام بالنماذج ذات الطابع الاستراتيجي وظهور علوم فسرت في كثير من الاحيان بصورة غامضة مثل ادارة الموارد البشرية.

- من التسعينات من القرن الماضي ساهم التعليم التنظيمي ومفاهيم ادارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية. -وعليه من أوائل القرن 20 وتقنيات الادارة واساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة، لاسيما في المجتمعات الصناعية وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب من الاحتياجات الفردية والتنظيمية.

وهناك العديد من الاليات التي يمكن الاعتماد عليها لتطوير وتنمية المورد البشري وسيتم ذكرها كما يلي:

1-أنظمة التعليم المعتمدة في إعداد قوة العمل: ويبدأ الإهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسته، حيث تعتبر من العناصر الأساسية في تقويم وتعديل وتنمية الأفراد، وكذلك يعكس الإهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات، واستراتيجيات التعليم.

2-تطوير آليات تخطيط قوة العمل :لقد عرف القوى العاملة على أنه وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة.

3-تطوير آليات الاختبار والتعيين :إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية، لأن البعد الإنساني هو البعد القادر على تخفيف الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم.

2.3.3 أبعاد التنمية البشرية

1-التدريب : هو عملية فنية متكاملة تهدف الى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية وخفض التكاليف وتعظيم الأرباح وهي عملية متسلسلة متكونة من عدة مراحل (مدخالت، مخرجات)، نبدأ بمسح الاحتياجات التدريبية الحقيقية للموارد البشرية وتنتهي بتقييم العائد من العملية التدريبية

خطوات عملية التدريب:

-جمع وتحليل البيانات:

تعمل على توفير كافة المعطيات والبيانات عن مختلف عناصر نظام تدريبي في المؤسسة وكذلك كافة المكونات المتعلقة بعملية التدريب من داخل وخارج المؤسسة وتتضمن هذه المرحلة:

- معلومات عن اهداف المؤسسة.
- معلومات على تركيبة التنظيم في المؤسسة بما فيها الوظائف والمهام.
- معلومات عن وصف وتوصيف الوظائف لمعرفة سمات الوظيفة وشاغلها.

-تحديد الاحتياجات التدريبية:

- تتعلق الاحتياجات بزيادة او تطوير او تغيير المعلومات والمعارف.
- تتعلق الاحتياجات بتعديل بعض المهارات لدى الموارد البشرية من خلال اساليب وطرق الاداء في ممارسة المهام.
- تتعلق الاحتياجات بتغيير سلوكيات الموارد البشرية.

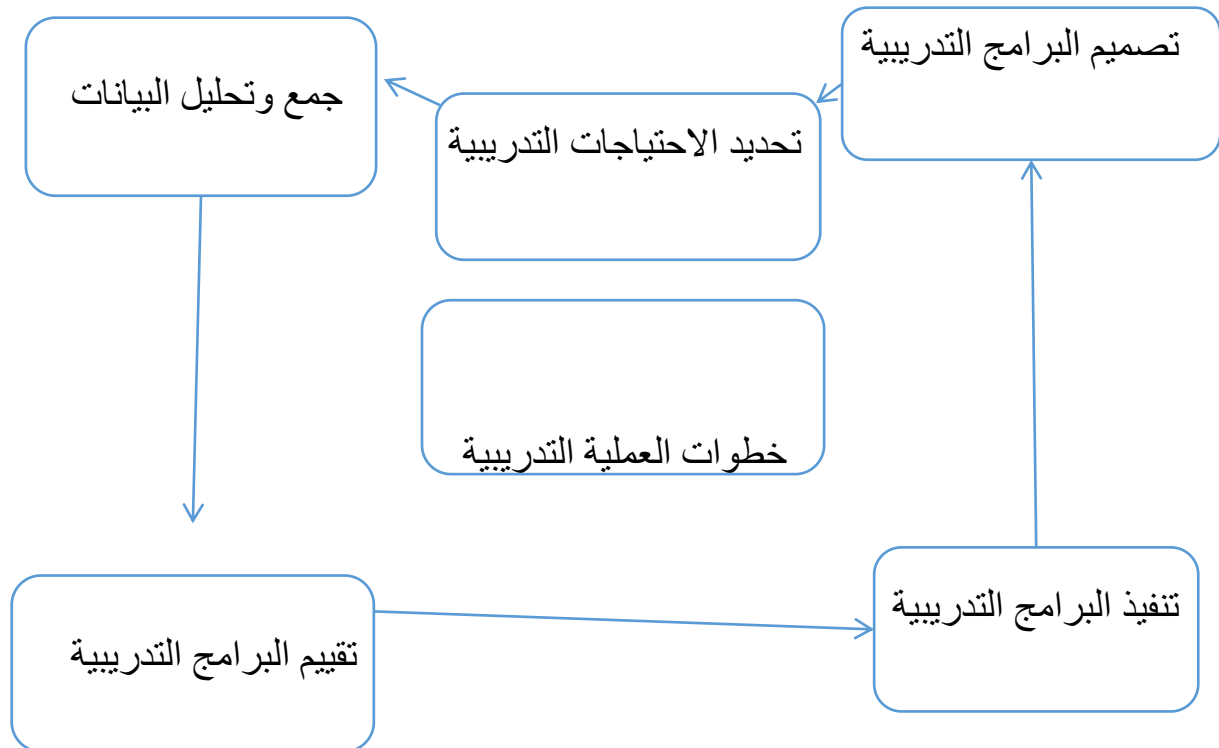
تصميم البرامج التدريبية: تتضمن مجموعة من الاجراءات هذه الرحلة المتمثلة في:

- تحديد الموضوعات المرتبطة بالفجوة والمطلوب التدريب عليها.
- اختيار اسلوب او طريقة التدريب المناسبة.
- اختيار المدربين المناسبين من اصحاب الكفاءة والخبرة والاحتراف.

تنفيذ البرامج التدريبية:

- الرغبة لدى المتدربين في التغيير والتطوير مهاراتهم.
- يعالج التدريب مشكلات الاداء التي تواجههم في ممارسة المهام.
- اختيار الاسلوب التدريبي المناسب حتى يتحقق اكبر عائد ممكن من العملية التدريبية.

شكل 5: الذي يوضح خطوات العملية التدريبية.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

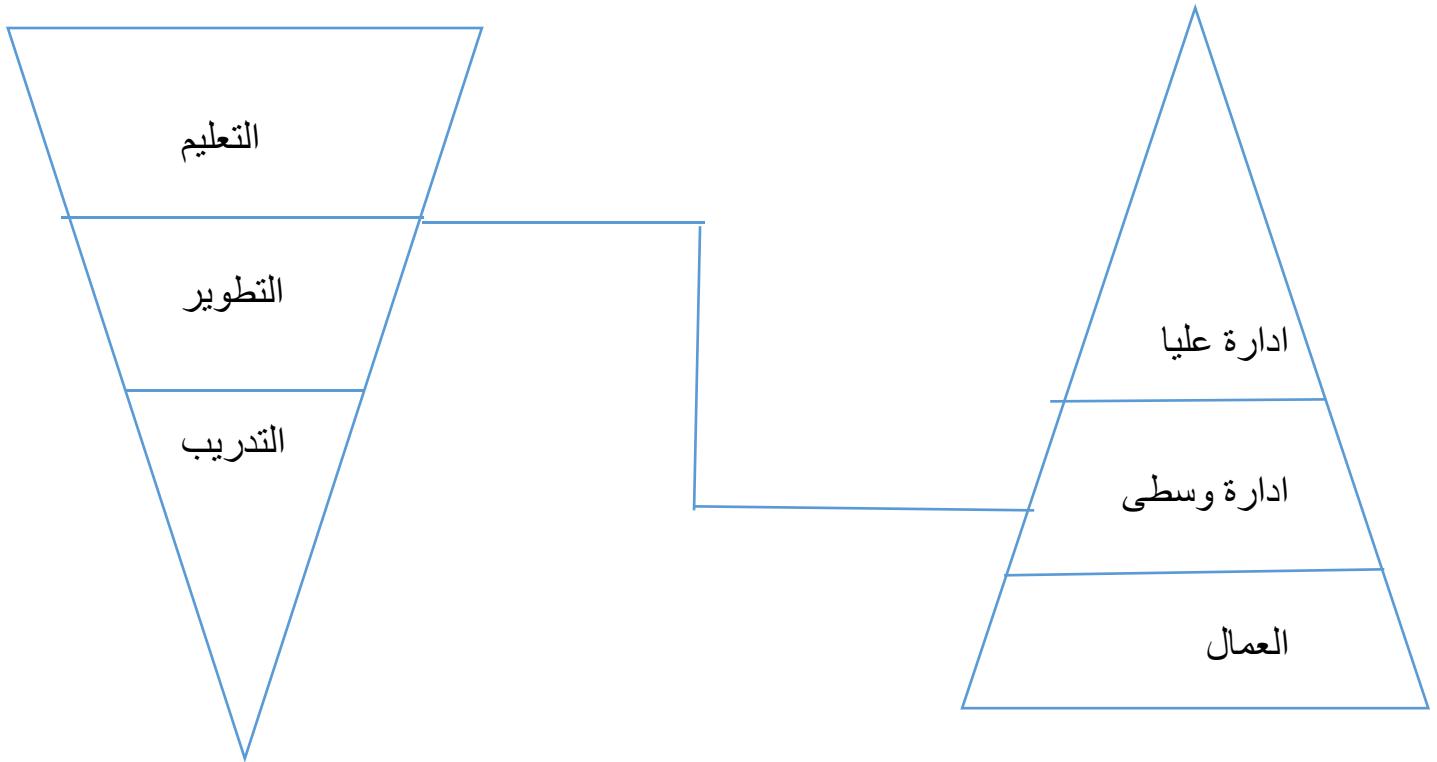
التعليم:

يعمل على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير المنطقي فهو يمد الإنسان بمعلومات تفسيرية عامة تساعد على مواجهة المواقف وحل المشكلات فهو فهم المعرفة وتفسيرها حيث يعمل على تنمية الذهن منطقي رشيد يستطيع ان يحدد العلاقات بين المتغيرات التي ترتبط ببعضها البعض.

التطوير:

هو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الامور التي يعالجها او التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة فالتدريب خاص بفئة العمال اما التعليم والتطوير خاصان بكل من عمال الادارة الوسطى والعليا

شكل 6: يوضح العلاقة بين التدريب والتطوير والتعليم.



المصدر: من اعداد هشام بكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية.

التكوين: هو العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة او المهارة لتنفيذ عمل معين.
خطوات التكوين :

- تحديد الاهداف المرجوة من التكوين.
- تحديد الوسائل المستعملة للتكوين.
- توجيه التكوين الى مختلف المستويات الادارية
- تطوير التكوين لمواجهة التغيرات المستمرة

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:
عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة به
عبارة عن نظام يهدف الى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماده استراتيجيات مألومة، تنفيذ خطط واتخاذ مجموعة من القرارات والتصرفات المنسقة تهدف الى تكوين موارد بشرية مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات استراتيجية المؤسسة.

2.3.4 نظريات تنمية الموارد البشرية

- 1- التدريب والتطوير:
وهو احد الاساليب الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وهو يؤدي الى تحسين الكفاءات من خلال توفير المعرفة والمهارات اللازمة.
- 2- التخطيط الوظيفي والتطوير المهني:
من خلال تقديم فرص للتطوير المهني، مثل الترقيات أو الانتقال الى ادوار جديدة يمكن للأفراد تعزيز كفاءاتهم.
والتخطيط الوظيفي يساعد الموظفين على رؤية مسارهم المهني ويسهم في تطوير كفاءاتهم لتحقيق الاهداف المحددة.
- 3- ادارة الأداء:
تركز هذه الممارسة على تقييم أداء الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف في كفاءاتهم، من خلال ادارة الأداء ويمكن تحديد المجالات التي تحتاج الى تحسين وتقديم الدعم المناسب لتعزيز تلك الكفاءات
- 4- بيئة العمل والتنظيم:
بيئة العمل التي تدعم التعاون، الابتكار، وتبادل المعرفة، تسهم في تعزيز الكفاءات.
تنظيم العمل بطريقة تشجع على التعلم المستمر يمكن أن يؤدي الى تحسين كفاءات الأفراد بشكل دائم.

2.4 العلاقة بين ادارة الكفاءات وتنمية الموارد البشرية

العلاقة بين ادارة الكفاءات وتنمية الموارد البشرية علاقة تكاملية وحيوية ،حيث يسعى كلا المجالين الى تحسين أداء الافراد والمؤسسات من خلال تطوير المهارات والمعارف والقدرات.

2.4.1 أنماط التأثير بين ادارة الكفاءات وتنمية الموارد البشرية

1- النمط الاستراتيجي:
- ادارة الكفاءات: يتم تحديد الكفاءات الضرورية بناء على الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى للمؤسسة.
-تنمية الموارد البشرية: يتم تصميم برامج تنمية الموارد البشرية لدعم تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية، مع الاستثمار في تطوير الموظفين الذين يمكنهم المساهمة في تحقيق هذه الاهداف.

2. النمط القائم على الأداء:
ادارة الكفاءات:يركز على تحسين الأداء الفردي من خلال تحديد وتطوير الكفاءات الأساسية المطلوبة لتحقيق اداء متميز.
تنمية الموارد البشرية: تهدف الى تحسين أداء الموظفين عبر برامج تدريبية موجهة نحو سد الفجوات في الأداء.

3-النمط الشامل:
ادارة الكفاءات: تسعى الى تطوير جميع الكفاءات الضرورية داخل المؤسسة من خلال نهج شامل يشمل جميع مستويات الموظفين.
تنمية الموارد البشرية: تعتمد على توفير فرص تطوير متساوية لجميع الموظفين مع التركيز على التطوير الشخصي والمهني الشامل.

4-النمط المستدام:
-ادارة الكفاءات: يركز على تطوير كفاءات تسهم في تحقيق أهداف الاستدامة للمؤسسة ويتم تطوير كفاءات تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية
-تنمية الموارد البشرية: تركز على تطوير موظفين قادرين على التفكير في الأبعاد الاجتماعية والبيئية لعملهم.
يتم تقديم برامج تدريبية حول الاستدامة وتطوير الكفاءات ذات الصلة.

2.4.2 الصراعات التي تواجه ادارة الكفاءات وتنمية الموارد البشرية

1- اختلاف الأولويات: يمكن أن يحدث تضارب عندما ترغب ادارة الكفاءات في توجيه الموارد الى مجموعة معينة من الموظفين بينما تفضل تنمية الموارد البشرية نهجا شاملا يشمل جميع الموظفين.

2- التباين في الأساليب: قد يظهر تضارب في الأساليب عندما ترغب ادارة الكفاءات في تطبيق استراتيجيات مخصصة لمجموعة محددة بينما تحاول تنمية الموارد البشرية تطبيق برامج شاملة قد لا تلبي احتياجات الكفاءات بشكل كاف.

3- التنافس على الموارد: يمكن ان ينشأ حول كيفية تخصيص الميزانية والموارد الأخرى حيث قد ترى كل جهة أن برامجها أكثر أهمية.

4- التوتر بين الاستراتيجية والتنفيذ: قد تظهر توترات عندما تتعارض احتياجات تطوير الكفاءات مع المبادرات الطويلة الأجل لتنمية الموارد البشرية، خاصة عندما يحتاج التنفيذ الى المرونة في التعامل مع تغيرات سريعة في السوق او البيئة التنافسية

2.4.3 الفجوات التي تواجه ادارة الكفاءات وتنمية الموارد البشرية:

1- فجوة التواصل: قد تكون هناك فجوة في التواصل بين فرق ادارة الكفاءات وتنمية الموارد البشرية مما يؤدي الى عدم توافق الجهود والأهداف على سبيل المثال: قد لا يتم مشاركة استراتيجيات الكفاءات بشكل كاف مع فريق تنمية الموارد البشرية مما يؤدي الى تطوير برامج تدريبية غير متوافقة مع الاحتياجات الفعلية.

2- فجوة في تحديد الأولويات: يحدث عندما تختلف الأولويات بين ادارة الكفاءات وتنمية الموارد البشرية . على سبيل المثال: قد تركز ادارة الكفاءات على تطوير مهارات محددة فقط، بينما تسعى تنمية الموارد البشرية الى تطوير شامل لجميع الموظفين.

3- فجوة في تقييم الاحتياجات: قد تكون هناك فجوة في كيفية تقييم الاحتياجات التدريبية والكفاءات المطلوبة وفي بعض الأحيان قد تركز ادارة الكفاءات على تقييم قصير المدى يركز على الحاجات الحالية فقط ، بينما تهتم تنمية الموارد البشرية بالتطوير طويل المدى دون الاستجابة السريعة للاحتياجات الانية.

4- فجوة في التنفيذ: قد تحدث فجوة بين الاستراتيجيات التي تضعها ادارة الكفاءات وتنفيذها الفعلي من قبل فريق تنمية الموارد البشرية. قد يكون هناك عدم توافق بين الخطة والتنفيذ العملي مما يؤدي الى تحقيق النتائج المرجوة.

الخاتمة

تعتبر إدارة الكفاءات كونها ممارسة تسييرية، تهدف إلى تكييف المنظمة مع محيطها لها هدف آخر هو تحسين الأداء وتنمية الموارد البشرية، من خلال أساليب وطرق تتماشى وتغيرات بيئة الأعمال أن مدخل إدارة الكفاءات يقترح النظر للأفراد على أنهم مختلفون في قيمتهم بالنسبة للمنظمة ويحتاجون لطرق متباينة وإجراءات وأدوات لتوجيههم، وإدارتهم و صقلهم وتطويرهم والمحافظة عليهم حسب قدرتهم على تحقيق القيمة للمنظمة، من خلال دمجها مع إستراتيجيات المؤسسة سيساعدها هذا على تحقيق الإبداع، إذ أن هذه الأخيرة يجب أن تكون بصفة مستمرة تماشيا مع تغيرات بيئة الأعمال المتغيرة، فعلى إدارة الكفاءات الإتصال بمواردها البشرية إرسال ثقافة جماعية تعاونية، وإشباع حاجياتهم وتحديد الطرق والاستراتيجيات التي تنتهجها بهدف تنميتهم فإذا نجحت إدارة الكفاءات في لعب هذا الدور فها سوف تساهم في تحقيق القيمة المضافة.

إن إدارة الموارد الكفاءات أصبحت مرتبطة بتنمية المورد البشري وصقله، حيث إن المنظمات الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية الغير مؤهلة والغير كفؤة، لان الكفاءات وأصحاب الخبرات والمهارات هم الذين يتحملون مسؤولية التغيير، ويعملون على تحقيقه لذا فإن السبب الرئيسي في فشل الكثير من المؤسسات في العقود السابقة يرجع بدرجة كبيرة إلى قلة أصحاب الخبرة والكفاءات، كما أن إدارة الكفاءات لم تولي الاهتمام اللازم للمورد البشري لغرض تأهيلها لتكون كفؤة بالقدر الذي يمكنها من تطوير المهارات، فقد أصبحت عملية تنمية الموارد البشرية من الأمور المؤثرة في رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها فمستقبلها مرهون بما تمتلكه من أفكار تعبر عن مدى قدرتها على الإبداع والتجديد، الذي يشكل حاليا الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال الأعمال.

في النهاية يجب على المؤسسات والأفراد الاعتراف بأهمية ادارة الكفاءات وتوفير الفرص اللازمة للتعلم والتطوير، وبذلك ينبغي أن تكون الياتها جزءا أساسيا من ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها لتحقيق النجاح والتميز في سوق العمل.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

1.3 المقدمة:

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في تحقيق (أثر ادارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية) وهو يعرض بالتفصيل كلا من التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث ، وتصميم البحث ، ومجتمع البحث ، وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات ، وأنواع البيانات ، وطرق واجراءات تحليل البيانات.

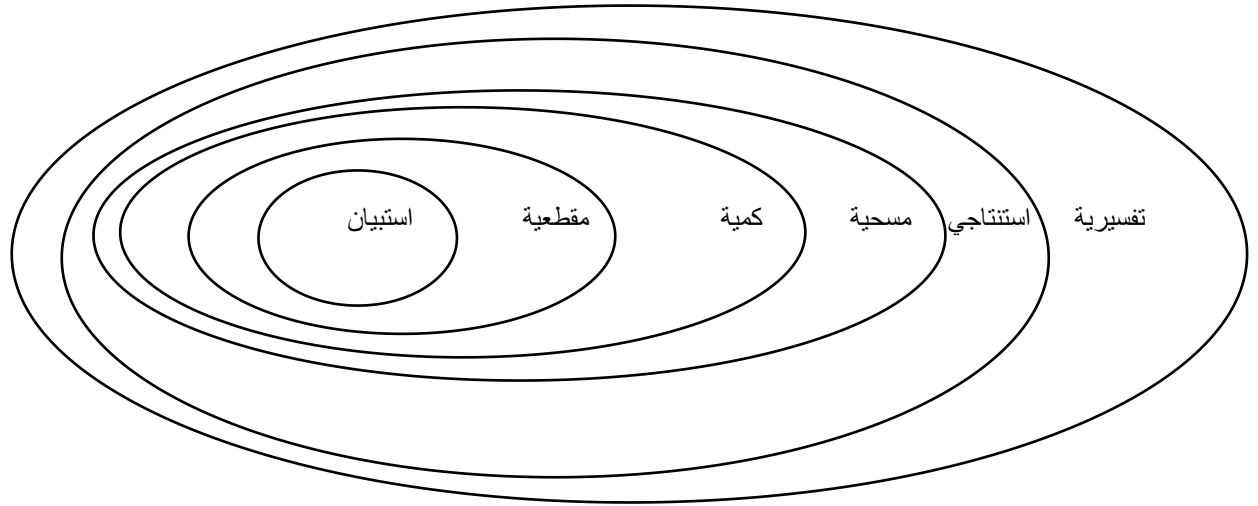
2.3 المتغيرات الاجرائية لمتغيرات الدراسة:

ادارة الكفاءات: مجموعة من الانشطة التي يحددها الاستعمال والتي تستخدم المهارات (وتقييمها) كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التكامل ، الأجر، المسار الوظيفي) كما يرتبط مع وظائف أخرى مثل تنظيم العمل والتفكير الاستراتيجي للمؤسسة.

تنمية الموارد البشرية: عملية لتطوير واطلاق الخبرة البشرية من خلال تطوير وتدريب الموظفين بغرض تحسين الأداء.

3.3 تصميم البحث:

فلسفة البحث: تفسيرية
منهج البحث استنتاجي
استراتيجية البحث: مسحية
نوع البحث : كمي
الأفق الزمني: مقطعي
طرق جمع وتحليل البيانات: استبيان



4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

مجتمع البحث: جميع موظفين شركة المشاريع لاعمال الشحن والنقل البحري المحدودة .
طرق أخذ عينة البحث: سيتم اختيار عينة عشوائية ممثلة من موظفي من مختلف الادارات والمستويات الوظيفية بشركة المشاريع لاعمال الشحن.

5.3 طرق وأساليب البيانات:

يعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي يتم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديدات الاصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.
تم اجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي ، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.
تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما اذا كانت ادوات البحث تقيس ما تهدف الى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ الفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.
تم اجراء توصيف العينة. من خلال التحليل الوصفي. للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الاخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

جدول لاداة المتغير المستقل (ادارة الكفاءات)

المتغيرات	الابعاد	المصدر
ادارة	تخطيط الكفاءات	جدي، سليم، علاب.&ضريفة (2022)اثر ادارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية . دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائرية.
الكفاءات	استقطاب الكفاءات	
	تدريب الكفاءات	
	تحفيز الكفاءات	

6.3 انواع البيانات:

البيانات الاولية:

ويتم الحصول عليها من المعلومات المقدمة في الاستبانة من قبل موظفي الشركة

البيانات الثانوية:

ويتم ذلك بالتزود بالمعلومات عن طريق البحث في الكتب والرسائل الجامعية والمجلات ذات الصلة بموضوع البحث سواء تم ذلك بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر وذلك يهدف الى تقديم اطار مفاهيمي نظرا للمتغيرين ومحاولة الاحاطة بالموضوع.

7.3 الاعتبارات الأخلاقية:

سيتم اتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية خصوصية وسرية المشاركين في البحث. سيتم الحصول على موافقة مستنيرة من جميع المشاركين قبل جمع البيانات، وسيتم اخبارهم بأن مشاركتهم طوعية وأنه يمكنهم الانسحاب في أي وقت. كما سيتم التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة ولن يتم الكشف عن هويات المشاركين.

8.3 خاتمة:

تمثلت منهجية البحث المعتمدة في هذا الفصل في تحليل تأثير ادارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية من خلال استخدام تصميم استنتاجي واستراتيجية مسحية. تم اختيار عينة عشوائية من موظفي شركة المشاريع لاجراء أعمال الشحن والنقل البحري وتوزيع استمارة استبانة الكترونيا لجمع البيانات الكمية اللازمة. يشية التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS الى علاقة قوية بين المتغيرات المدروسة.

كما تم التأكيد على احترام الأخلاقيات في جميع مراحل البحث، بما في ذلك الحفاظ على خصوصية المشاركين واحترام حقهم في الانسحاب في أي وقت.

المراجع

- 1- واقد, سعيدة, ضريف & عبد الله. (2022). دور إدارة الكفاءات في إحداث التغيير داخل المؤسسة.
- 2- جدي, سليم, غلاب & ضريفة. (2022). أثر إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة (Doctoral dissertation, جامعة العربي التبسي تبسة).
- 3- سكفالي امال & طالب مروة. (2023). تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة.
- 4- KADRI, M. (2020). دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة.
- 5- جغبالة & عبد الغني. تقييم الكفاءات ودوره في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
- 6- BOUDEBIZA RIYANE, K. S. (2021). دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية.
- 7- معمر, بلوادي, جيهاد, كوديد & سفيان. (2021). دور ادارة الكفاءة في تنمية الموارد البشرية (doctoral dissertation, university of ain temouchent)
- 8- https://daleli.sa/ar/advertisements/Trans_Freight_Projects_Logistics-Co_Ltd_25118
9. صليحة بوضوردي & فتاح شباح. (2021). المنظمة القائمة على مقارنة الكفاءات : المداخل الحديثة لتنمية الكفاءات "شركة 3m نموذجاً *khazzartech*". "الاقتصاد الصناعي. 516-546, 11(1),
- 10 - حيواني, نريمان. (2021). التوافق بين إدارة الكفاءات وقابلية التوظيف: دراسة حالة Ooredoo Algérie. مؤسسة.
- 11- بوشليت, مسعودة. (2021). مساهمة ادارة الكفاءات في التمكين بالمؤسسات الجزائرية.
- 12- قصي & علي. دور إدارة الكفاءات البشرية في رفع أداء المورد البشري في مؤسسة رغوّة الجنوب بتقوت (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).

13 شراك, محمد, دادة بلحاج, سعيد, نايت &, ابراهيم بوسعد. (2023). إدارة الكفاءات العنصر البشري وأثرها على مستوى الأداء التنافسي في المؤسسة الاقتصادية (Doctoral dissertation).

14 كنزة بن غالية &, الحاج مداح عرايب. (2022). دور الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية-حالة مؤسسة ALLIANCE. Revue Académique des Études Sociales et Humaines, 14(5).

15 حميش, كهينة. (2022). مساهمة إدارة الكفاءات في تحقيق التوافق بين الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال.

16 أحمد, قافا, علي بدر الدين &, عسال. (2023). تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نפטال-مقاطعة التسويق-ولاية غرداية. جامعة غرداية: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والعلوم التسيير.

17 مسعي &, بلال. دور القيادة الإستراتيجية للكفاءات في تطوير أداء المؤسسة (Doctoral dissertation, Université de Blida 2-Lounici Ali).

18 خيثر, صافية &, خلفات. (2023). واقع إدارة الكفاءات في البنوك الجزائرية (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).

19 تيميزار &, كمال. (2021). دور إدارة الكفاءات في تحقيق التنمية الإدارية في الجزائر في ظل تحديات البيئة التنظيمية. (Doctoral dissertation, UB1).

20 تيميزار, كمال &, لموشي. (2021). أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه جديد في المؤسسات العمومية الجزائرية بين تأثير البيئة التنظيمية وحتمية التنمية الإدارية.

21 العربي بن حجار ميلود, ممد خيرة &, مولاي علي. (2021). تطوير الكفاءات بالمكتبات الجامعية: المورد البشري لمكتبة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية-جامعة وهران 1- الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية. 155-177, 5(6),

22 ميمون &, موني. دور ادارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع كوندور ببسكرة.

23 عمر &, دخينية. (2022). أثر إدارة الكفاءات على النجاح التنظيمي في منظمات الأعمال- قسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل (Doctoral dissertation, جامعة غرداية).

24 فراد & محمد طاهر. (2021). الإدارة بالكفاءات وأثرها في تحفيز المورد البشري داخل المنظمة دراسة حالة شركة "سيال" (Doctoral dissertation, جامعة مولود معمري تيزي وزو).

25 بندير, يمينة, قاسمي, بن العارية & محمد/مؤطر. (2022). تدقيق الموارد البشرية ودوره في رفع كفاءة المستخدمين (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).

26 أقاسم, خالد, كيحل, سليم, بن العارية & احمد/مؤطر. (2020). دور تنمية الموارد البشرية في بناء وتطوير رأس المال البشري (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).

27 حمزاوي إلياس & عمايرية محمد أمين. (2023). دور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

28 عيبود & الزيتوني. (2021). دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل قيمة الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

29 بوخالفة & عبد الحميد. مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة البترولية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الابار (ENSP) (Doctoral dissertation).

30 شاوش, رتيبة, علياتي & فتيحة. (2021). دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر- فرع المدينة.

الملاحق

الاستبيان

الى السادة الموظفين بشركة المشاريع لآعمال الشحن والنقل البحري المحدودة.
ارجو التكرم بالاجابة عن هذا الاستبيان الذي صمم لجمع بيانات خاصة ببحث تحت
عنوان “ أثر ادارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية” .

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSev2sLJ1RjifeOWhPG1X8VDxiH5WXWUIxYgjG5wTirfly84oQ/viewform?usp=sf_link

أوكذ لكم ان اجابلكم ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي
فقط شاكرًا ومقدرا جهذكم الثمين سلفًا وتعاونكم الذي سيكون له أثر كبير في نجاح
هذه الدراسة.

. المحور الأول : معلومات عامة

1. الجنس/ ذكر ☐ أنثى ☐
2. العمر / 25 سنة أو أقل ☐ 30-26 ☐ 35-31 ☐ 40-36 ☐ 41 أو أكثر ☐
3. المستوى التعليمي/ أقل من مستوى الثانوي ☐ مستوى الثانوي ☐ مستوى جامعي ☐
4. عدد سنوات الخبرة/ من سنة الى 5 سنوات ☐ من 5 سنوات الى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

الجدول (1) استبيان ادارة الكفاءات

. المحور الثاني : ادارة الكفاءات

الرقم	العبارات	الدرجة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	تخطيط الكفاءات					
01	تقوم المؤسسة بتخطيط احتياجاتها من الكفاءات البشرية كما ونوعا					
02	تعتمد المؤسسة على تخطط مستقبلية لاستغلال الكفاءات في تكوين ابداعات					
03	تحدد المؤسسة الأهداف الحالية التي تسعى الى تحقيق النتائج المخططة في المؤسسة					
	استقطاب الكفاءات					
04	تعتمد المؤسسة بشكل كبير على المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل الكفاءات					
05	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية لتغطية احتياجاتها من الكفاءات البشرية					
06	تبحث المؤسسة عن أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات بشكل مستمر					
07	تعتمد المؤسسة على وضع خطط مستقبلية لاستغلال الكفاءات وتقييمها					

					تدريب الكفاءات	
					تمتلك المؤسسة خلية خاصة بالبحث والتطوير من أجل تنمية وتسيير الكفاءات	08
					تهتم المؤسسة بالكفاءات الفردية والجماعية والعمل على تقييمها وتحسين أدائها	09
					تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية لزيادة كفاءة المورد البشري	10
					تحفيز الكفاءات	
					تشجع المؤسسة العمال وتحفيزهم على المبادرة لتدعيم الكفاءة	11
					تسمح المؤسسة بمشاركة العاملين الأكفاء في اتخاذ القرارات	12
					تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للأفراد على أدائهم	13
					تمتلك المؤسسة نظام للحوافز والمكافآت للعاملين	14
					تقوم المؤسسة بتوفير بيئة مشجعة على العمل لدعم الكفاءات	15

الجدول (2) المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارات	الدرجة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
16	تقوم المؤسسة بوضع العديد من الاستراتيجيات لتحقيق تنمية فعالة لموردها البشري				
17	تدعم ادارة المؤسسة بتوفير البرامج اللازمة كل عمليات تنمية الموارد البشرية				
18	تدرب المؤسسة احتياجات العمال للبرامج التدريبية وفق متطلباتها				
19	تساهم البرامج التدريبية من رفع اداء ومردودية العمال				
20	تعتمد المؤسسة برامج لتدريب عمالها الجدد من اجل اكسابهم المهارات اللازمة				
21	تشجع المؤسسة التعلم الذاتي والمستمر من اجل تطوير قدرات عمالها				
22	تشجع المؤسسة العامل على تقديم الاضافة من خلال المعارف الجديدة وتطبيقها في المؤسسة				
23	تهتم المؤسسة وبشكل كبير بنوعية التحصيل العلمي لدى عمالها				
24	تقوم المؤسسة بدعم تعليم العاملين لديها من خلال تقديم منح ودورات دراسية لهم				

					تقوم المؤسسة بتحديد احتياجات العاملين للتربصات والتكوين خاصة في اللغات و استخدام التكنولوجيا الحديثة	25
					تتيح المؤسسة للعاملين جميع الوسائل والامكانيات التي تساهل في زيادة تكوينهم	26