



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة  
- دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي -

إشراف الاستاذ:

○ د. خضير ليلي

من إعداد الطالبات:

○ فرج سميرة

○ قادري الزهرة

○ رحاب بكوش عيدة

○ زلاسي فدوى

لجنة المناقشة:

الأستاذ	الرتبة	الصفة	المؤسسة الأصلية
د. زهواني رضا	أستاذ التعليم العالي	رئيساً	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
أ. خضير ليلي	أستاذ مساعد قسم أ	مشرفاً ومقرراً	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
أ. سعادة وردة	أستاذ مساعد قسم أ	مناقشاً	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

قال تعالى: "لَنِّ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ"

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة و أزكى التسليم وبعد ...

أولا الشكر لله عز وجل على أن وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل .

كما نتوجه بخالص الشكر والعرفان

للأستاذة الفاضلة الدكتورة: "خضير ليلي"

التي أشرفت على إنجاز هذه المذكرة حيث لم تبخل علينا بأفكارها ومعلوماتها القيمة.

كما لا ننسى أن نتوجه بالشكر لكل اساتذتنا الأفاضل كل باسمه الذين لم

يبخلوا علينا طوال مدة الدراسة بالمعلومات القيمة والنصح والارشاد

والتوجيه. جازهم الله عنا خير الجزاء .

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان

لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل من أصدقاء، أقارب،

زملاء وموظفي الجامعة الذين ساهموا بدورهم في هذا العمل بإجاباتهم على

الاستبيان الذي قدم لهم .

وأخيرا نعتذر لكل من سقط سهوا من تشكراتنا . فالشكر موصول للجميع

دون استثناء

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى والديّ الكريمين اطال الله في عمرهم وجعلهما سندا دائما لي.

وكذلك أهديه إلى جميع أفراد أسرتي وعلى رأسهم زوجي و أبنائي

وأقاربي و جميع الزملاء في العمل وجميع الذين شجعوني على

مواصلة الدراسة.

والشكر موصول إلى الأستاذة المحترمة خضير ليلي.

وأهديه أيضا لكل من وقف بجانبني لإنجاز هذا العمل

فكانوا خير عون لي.

سائلاً الله عز وجل أن ينفع به.

فرج سميرة...

# الإهداء

الحمد لله و كفى و الصلاة على الحبيب المصطفى وآله و من و في . أما بعد  
الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا  
هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى. أهدي هذا العمل :

إلى كل من علمني حرفاً

إلى روح أبي الغالي رحمة الله عليه

إلى روح أمي العزيزة الغالية

إلى زوجي و أبنائي الأعزاء

إلى كل من نسيه القلم و تذكره القلب

و الشكر موصول إلى الأستاذة المحترمة خضير ليلي

وأخيراً لا يفوتني أن أعبر عن بالغ تحياتي إلى كل من ساعدني في

انجاز هذا البحث المتواضع.

زلاسي فدوى...

# الإهداء

بسم الله الرحمان الرحيم :

" يرفع الله الذين آمنوا والذين أوتوا العلم درجات "

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و منحنا الصبر على انجاز هذا العمل

المتواضع .

أهدي عملي هذا :

إلى روح أمي ، أبي و أخي رحمهم الله و أسكنهم فسيح جناته .

إلى عائتي الصغيرة أخص بالذكر أبنائي الأعمام ناجي ، راجي ، رتال

و محمد أنس .

إلى عائتي الكبيرة : إخوتي ، أخواتي ، عمي ، خالتي ، عماتي و عائلاتهم .

إلى من شاركوني هذا العمل زميلات الدراسة و العمل .

إلى جميع الأساتذة و أخص بالذكر الأستاذة المشرفة و كل من ساعدني

لإنجاز هذا العمل .

رحاب بكوش عيدة...

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى والديّ الكريمين اطال الله في عمرهم وجعلهما سندا دائما لي.

وكذلك أهديه إلى جميع أفراد أسرتي وعلى رأسهم زوجي و أبنائي

وأقاربي و جميع الزملاء في العمل وجميع الذين شجعوني على

مواصلة الدراسة.

والشكر موصول إلى الأستاذة المحترمة خضير ليلي.

وأهديه أيضا لكل من وقف بجاني لإنجاز هذا العمل

فكانوا خير عون لي.

سائلاً الله عز وجل أن ينفع به.

قادري الزهرة...

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة، وقد أجريت هذه الدراسة في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، و تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعطيات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 107 إداري، واسترجعت منها 104 استمارة، ولتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وبناء على تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى أن تسيير الكفاءات هدفها تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** تسيير الكفاءات، الأداء التنظيمي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

## **Summary:**

The study aimed to highlight the role of competency management in improving organizational performance in the organization. This study was conducted at the University of Martyr Hama Lakhdar in El Oued. The questionnaire was used as a tool for collecting data. It was distributed to a sample of 107 administrators, from which 104 questionnaires were retrieved. To analyze the data and test the study hypotheses, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program was used, and Upon analyzing the results, the study concluded that competency management aims to improve organizational performance within the organization.

**Keywords:** competency management, organizational performance, Shahid Hama Lakhdar University in El Oued

الفهارس

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الإهداء

ملخص

I.....	فهرس المحتويات
IV.....	فهرس الجداول
VI.....	فهرس الأشكال
أ.....	مقدمة

الفصل الأول: الاطار النظري حول تسيير الكفاءات والاداء التنظيمي

5.....	تمهيد:
6.....	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول تسيير الكفاءات
6.....	المطلب الأول: مفهوم وأبعاد الكفاءة
6.....	أولاً: مفهوم الكفاءة
8.....	ثانياً : مجالات الكفاءة
8.....	ثالثاً: أبعاد الكفاءة
10.....	المطلب الثاني: أهمية و أنواع الكفاءات
10.....	أولاً: أهمية الكفاءة
12.....	ثانياً: خصائص الكفاءات
13.....	ثالثاً: أنواع الكفاءات
14.....	المطلب الثالث: تعريف تسيير الكفاءات وأهدافها
14.....	أولاً: تعريف تسيير الكفاءات
16.....	ثانياً: أهداف التسيير الكفاءات
17.....	المطلب الرابع: أدوات تسيير الكفاءات ومقارباتها
17.....	أولاً: أدوات تسيير الكفاءات
21.....	ثانياً: مقاربات تسيير الكفاءات
23.....	المبحث الثاني: اساسيات الاداء التنظيمي
23.....	المطلب الاول: مفهوم الاداء التنظيمي وعناصره

23	أولاً: تعريف الأداء .....
27	ثانياً: مفهوم الأداء التنظيمي .....
28	ثالثاً: عناصر الأداء التنظيمي .....
31	المطلب الثاني: ابعاد ومقاييس قياس الاداء التنظيمي .....
31	أولاً: أبعاد الأداء التنظيمي .....
32	ثانياً: تقسيمات ومعايير قياس الأداء التنظيمي .....
33	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي وأهميته وأهدافه .....
33	أولاً: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي .....
37	ثانياً: أهداف الأداء التنظيمي وأهميته .....
39	المطلب الرابع: العلاقة بين الكفاءات والأداء التنظيمي وأهمية تحسين الأداء .....
39	أولاً: العلاقة بين الكفاءات والأداء التنظيمي .....
40	ثانياً: أهمية تحسين أداء الموارد البشرية .....
41	المبحث الثالث: الدراسات السابقة .....
41	المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بتسيير الكفاءات والأداء التنظيمي .....
41	أولاً: الدراسات العربية .....
44	ثانياً: الدراسات الأجنبية .....
46	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة .....
46	أولاً: أوجه التشابه .....
47	ثالثاً: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة: .....
48	خلاصة الفصل: .....

### الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

50	تمهيد: .....
51	المبحث الأول: نبذة عامة عن جامعة الشهيد حمه لخضر .....
51	المطلب الأول: التعريف بالجامعة ونشأتها .....
52	المطلب الثاني: البنية التنظيمية للجامعة وموقعها .....
53	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للجامعة .....
55	المطلب الرابع: أهداف ومهام الجامعة كما وردت في النصوص التنظيمية .....

57	المبحث الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة و عرض نتائج اختبار فرضياتها .....
57	المطلب الأول: منهج البحث والأدوات المستخدمة. ....
57	المطلب الثاني: أدوات الدراسة. ....
64	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان. ....
69	المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضيات الدراسة. ....
78	المطلب الخامس: نتائج اختبار فرضيات الدراسة. ....
83	خلاصة الفصل. ....
85	الخاتمة. ....
85	قائمة المصادر المراجع. ....

الملاحق

فهرس الجداول

الجدول رقم (01): يمثل تعداد المستخدمين من أساتذة وإداريين ومتعاقدين خلال ثلاث سنوات الاخيرة 2021-2022-2023 .....	56
الجدول رقم (02): درجات اختبار ليكرت الخماسي .....	58
الجدول رقم (03): قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الرضا لعينة الدراسة. ....	59
الجدول رقم (04): معامل الارتباط بين بعد مشاركة الكفاءات في الجامعة وفقراته .....	60
جدول رقم (05): معامل الارتباط بين بعد تعويض الكفاءات وفقراته .....	60
جدول رقم (06): معامل الارتباط بين بعد تقييم اداء الكفاءات وفقراته .....	61
جدول رقم (07): معامل الارتباط بين بعد مهارات التفكير الابداعي وفقراته .....	61
جدول رقم (08): معامل الارتباط بين بعد التدريب وفقراته .....	62
جدول رقم (09): معامل الارتباط بين بعد الالتزام التنظيمي وفقراته .....	62
جدول رقم (10): معامل الارتباط بين المحاور والاستبيان ككل .....	63
الجدول رقم (11):معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة .....	63
جدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس .....	64
جدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن .....	65
الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي .....	66
الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية .....	67
الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب العالي .....	68
الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لاستبيان دور تسيير الكفاءات في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة .....	69
الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الاول .....	70
الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعده مشاركة الكفاءات في الجامعة .....	71
الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعده تعويض الكفاءات .....	72
الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعده تقييم اداء الكفاءات .....	73
الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثاني .....	74
الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد مهارات التفكير الابتكاري ..	75

- الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء التدريب ..... 76
- الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء الالتزام التنظيمي ..... 77
- جدول رقم (26): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ..... 78
- جدول رقم (27): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية العامة ..... 79
- جدول رقم (28): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى ..... 80
- جدول رقم (29): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية ..... 81
- جدول رقم (30): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة ..... 82

فهرس الأشكال

- الشكل(1): يمثل التكامل العمودي والأفقي لتحسين أداء المنظمة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
- الشكل رقم (2): عرض بطاقة بيانية لمسؤول تسيير الموارد البشرية..... 18
- الشكل رقم (03): الأداء مفهوم متعدد الأبعاد..... 25
- الشكل رقم (04): العلاقة بين الكفاءات والأداء التنظيمي ..... 39
- الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ..... 54
- الشكل الرقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس..... 65
- الشكل الرقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن. .... 66
- الشكل الرقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي. .... 67
- الشكل الرقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية. .... 68
- الشكل الرقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب العالي. .... 69

مقدمة

## مقدمة

تواجه المؤسسات اليوم العديد من التغيرات والتحولات السريعة والمتلاحقة في سعيها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، والمرتبطة بظاهرة العولمة واشتداد المنافسة وتسارع وتيرة الابتكارات والاختراعات التي تعرفها بيئة الأعمال، وتعتبر مواكبة هذه التحديات والتكيف معها العامل الأساسي لبقاء المؤسسات وتطورها. وهو ما فرض على المؤسسات العمل لتحسين دور تسيير الكفاءات البشرية التي تعد من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسات ، فهي تمثل أهم عناصر الإنتاج ومصدر التميز والتفوق للمؤسسات فلا يمكن تحقيق أهداف هذه المؤسسة بدون هذا المورد .

ويعتبر تسيير الكفاءات من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية باعتباره الأساس الذي من خلاله يتحقق النفع للفرد المؤسسة في صورة استخدام أفضل الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة. ويعد الأداء التنظيمي محور نشاط أي مؤسسة في تحقيق هدفها الأساسي . ويعرف بأنه فعالية المؤسسة في تحقيق هدفها الرئيسي وهناك أبعاد ومعايير لا بد من توفرها على أداء المؤسسة، فالأهمية الأساسية للأداء التنظيمي هي توسيع مفهوم الأداء وعدم التركيز على بعد واحد فقط. و من هنا سوف نتطرق في هذا البحث إلى تسيير الكفاءات من مفهوم وأهداف وأهم خصائصها و كذلك الأداء التنظيمي المؤسسة ، مفهومه ، ابعاده و عناصره.

## 1- الإشكالية الرئيسية:

ما هو دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة ؟

## 2- الأسئلة الفرعية :

- ماذا نعي بتسيير الكفاءات داخل المؤسسة ؟
- هل للأداء التنظيمي أهمية داخل المؤسسة؟
- هل توجد علاقة بين تسيير الكفاءات و الأداء التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية ؟

## 3- فرضيات الدراسة :

- يمكننا صياغة الفرضية العامة لهذه الدراسة على الشكل التالي :
- لتسيير الكفاءات دور في بتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة .
- والتي بدورها تنفرع لفرضيات فرعية وهي كالآتي :

- نعني بتسيير الكفاءات هو تحديد مستوى وقدرات المورد البشري في المؤسسة على تحقيق الأهداف .
- للأداء التنظيمي أهمية كبيرة في توسيع مفهوم الأداء العام للمؤسسة .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في دور تسيير الكفاءات على تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة .

#### 4- أسباب اختيار الموضوع :

- الرغبة في دراسة تسيير الكفاءات و تحسين الأداء التنظيمي .
- التعرف على العلاقة بين تسيير الكفاءات و تحسين الأداء التنظيمي .
- الأثر الذي يتركه تسيير الكفاءات و الأداء التنظيمي .

#### 5- أهمية الدراسة :

- تسعى الدراسة إلى إبراز دور تسيير الكفاءات و أثره على تحسين الأداء التنظيمي بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي .
- يعد موضوع الدراسة من الموضوعات المهمة في ميدان إدارة الأعمال لارتباطه بالعنصر البشري المتمثل في تسيير الكفاءات لتحسين أداء المؤسسة .
- تساهم هذه الدراسة في زيادة الاهتمام الفعلي و العملي و هو دور تسيير الكفاءات لتحسين الأداء التنظيمي .

#### 6\_ أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى :

- التعرف على الكفاءات البشرية وأهم المراحل الأساسية لتسييرها.
- مفهوم الأداء التنظيمي ، أبعاده و عناصره .
- دراسة العلاقة بين تسيير الكفاءات والأداء التنظيمي في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي .

#### 7- حدود الدراسة :

من أجل بلوغ الأهداف المسطرة من الدراسة قمنا بوضع الحدود الموضوعية والحدود المكانية والحدود الزمنية والبشرية و هي كالآتي:

الحدود الموضوعية : ركزت هذه الدراسة على معرفة العلاقة بين تسيير الكفاءات و تحسين الأداء التنظيمي  
الحدود المكانية : جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

الحدود الزمانية : تمت هذه الدراسة ابتداء من 2024 /04 /20 الى غاية 2024/ 05 /07 .

### 8- المنهج المتبع :

من أجل التعرف على كل من تسيير الكفاءات و تحسين الأداء التنظيمي ، استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري بالاعتماد على الكتب والأطروحات والمجالات والمقتنيات العلمية ، أما بالنسبة للدراسة الميدانية استخدمنا فيها المنهج التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS لتحقيق أغراض البحث ، والوصول إلى نتائج الدراسة ، وتقديم مجموعة من التوصيات.

### 9- هيكل الدراسة :

تم الاعتماد على طريقة IMRAD قصد إيجاد حل للمشكلة التي قمنا بطرحها وللتأكد من صحة

الفرضيات قسمنا الدراسة إلى فصلين :

**الفصل الأول:** تم التطرق فيه إلى الدراسة النظرية لدور تسيير الكفاءات الأداء التنظيمي وقسمناه ثلاثة

مباحث :

**المبحث الأول :** مفاهيم عامة حول تسيير الكفاءات. و بدوره قسم الى أربعة مطالب : المطلب الأول

مفهوم و أبعاد الكفاءة . والمطلب الثاني أهمية و أنواع الكفاءة . وفي المطلب الثالث تعريف تسيير الكفاءة و أهدافها . أما المطلب الرابع أدوات تسيير الكفاءات مقارباتها .

**المبحث الثاني :** أساسيات الأداء التنظيمي . و قسم هذا المبحث أيضا الى أربعة مطالب . المطلب الأول

مفهوم الأداء التنظيمي و عناصره . المطلب الثاني أبعاد و مقاييس قياس الأداء التنظيمي . وفي المطلب الثالث العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي أهميته و أهدافها . أما المطلب الرابع العلاقة بين الكفاءات و الأداء التنظيمي .

**المبحث الثالث :** يحتوي على الدراسات السابقة لتحليلها و التعليق عليها و مجالات الاستفادة منها .

**الفصل الثاني :** تناولنا فيه الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات و تحسين الأداء التنظيمي في جامعة

الشهيد حمه لخضر بالوادي محل الدراسة لإسقاط الجانب النظري على هاته المؤسسة حيث قسم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث. المبحث الأول نبذة عامة عن مجتمع الدراسة - جامعة الشهيد حمه لخضر - و في المبحث الثاني تعرضنا الى الأدوات و الإجراءات المتبعة في الدراسة . أما المبحث الثالث فصص لعرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها وصولا لقبول أو رفض الفرضيات وبالتالي حل الإشكالية الرئيسية وصولا للخاتمة .

## الفصل الأول:

الاطار النظري حول تسيير  
الكفاءات والاداء التنظيمي

## تمهيد:

في ظل التحديات العالمية والتطورات السوقية الأخيرة، اضطرت الإدارة إلى التحول من التركيز على البحث عن موارد بشرية لشغل الوظائف إلى السعي لاكتشاف الكفاءات المناسبة لتلك الوظائف، يأتي ذلك نتيجة للعديد من المزايا التي تقدمها الكفاءات كثرة حقيقة يمكن للمشروع الاستفادة منها، في هذا السياق سنقوم بتحليل الإطار المفاهيمي للكفاءات، بما في ذلك أنواعها وأهم الخصائص والسمات التي تميز هذا النوع من الموارد البشرية. بينما يعتبر الأداء التنظيمي المفهوم الذي يريد تحديد الأداء العام للمؤسسة، بمعنى القدرة على إرضاء و تحقيق أهداف متعددة، فالأداء التنظيمي مفهوم قياسي شامل يبحث عن فهم تعقيد أداء المؤسسات. وضمن هذا السياق سيتم التطرق من خلال هذا الفصل الذي يتضمن ثلاثة مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار المفاهيمي حول تسيير الكفاءات ، والمبحث الثاني أساسيات الأداء التنظيمي ، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه الى الدراسات السابقة التي تناولت تسيير الكفاءات والأداء التنظيمي.

## المبحث الأول : مفاهيم عامة حول تسيير الكفاءات

### المطلب الأول: مفهوم وأبعاد الكفاءة

#### أولاً: مفهوم الكفاءة

يمكن القول أن الكفاءة مجموعة المهارات والمعارف الضرورية في مجال معين تمكننا من التكيف مع النشاطات الجديدة، وبهذا يكون اكتساب الكفاءات أصعب من اكتساب المهارات والمعارف فقط .  
وحتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معا ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- المهارة:

تقتصر هذه الكفاءات على مجموعة معينة من المهارات، وتنشأ عمومًا نتيجة لعملية التعلم، حيث تشمل معارف عملية وعلمية وسلوكيات مختلفة.

#### 2- القدرة:

إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، والقدرة تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة.

#### 3- الاستعداد:

هو المستوى المتوقع من الأداء الذي يمكن للشخص تحقيقه في المستقبل، عندما تكون هناك عوامل نمو وتطور أو عندما تتوافر الظروف الضرورية لذلك.

#### 4- السلوك:

السلوك أو التصرف، و هو يشمل نشاط الإنسان في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها<sup>2</sup>.

أما فيما يتعلق بتعريف الكفاءة فقد وردت العديد من التعاريف في هذا الصدد، واختلفت باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال نذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup> رياض عيشوش، يمينة محبوب، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012، ص 14 .

<sup>2</sup> مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج الأميني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع وأفاق التطوير - تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012، ص 6 .

الكفاءة حسب مواصفة ISO 9000 - 2000 هي " القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ"<sup>1</sup> .

تعرف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR الكفاءة على أنها القدرة على استخدام المهارات والقدرات في سياق عملي معين لتحقيق أداء مثالي في الوظيفة أو النشاط<sup>2</sup> . تتضمن الكفاءة القدرة على تنفيذ مهام محددة يمكن قياسها وملاحظتها في العمل، وعلى نطاق أوسع، تعني الكفاءة استعدادًا لتجديد وتجميع واستخدام الموارد بشكل فعال في العمل، وتظهر الكفاءة فقط خلال العمل نفسه.

باريتو بدوره استعرض مفهوم الكفاءة، مشيرًا إلى أن معيار الكفاءة على مستوى الدولة أو المشروع يعتمد على زيادة مستوى الرضا مع استخدام الحد الأمثل للموارد المتاحة، ولا يمكن تحقيق مستوى رضا أعلى مما هو متاح. ويوفر تعريف شامل للكفاءة المقدم من قبل Parlier و Gilbert مفهومًا يتضمن مجموعة شاملة من المعارف والقدرات العملية والسلوكيات المتراكمة في مجال معين. تشمل الكفاءة مجموعة من المعارف والمهارات على مختلف مستويات التنظيم، وأصبحت اليوم الكفاءة عاملًا رئيسيًا للتفوق بين المشاريع، حيث تعتبر الكفاءة الميزة التنافسية الحاسمة<sup>3</sup> .

تأكيد Tremblay.G على أن "الكفاءة" هي مصطلح شائع الاستخدام والانتشار، لكنه من الصعب تحديد معناه بدقة، حيث تُستخدم للإشارة إما إلى القدرة على إتمام مهمة بنجاح أو للإشارة إلى التحكم في مجموعة من المعارف والمهارات في مجال معين<sup>4</sup> .

من الناحية الاستراتيجية، يمكن تعريف الكفاءة على أنها "مجموعة المعارف العملية التي تؤمن تميزًا تنافسيًا في السوق". فالكفاءة الأساسية تعزز الوضع التنافسي في السوق، وبالتالي فإن امتلاك الكفاءات يعني امتلاك ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حسب اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، نوفمبر، 2005، ص 7 .

<sup>2</sup> ثابتي الحبيب، بن عيو الجلاي، تطور الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الجامعية، الطبعة 1، الاسكندرية، 2009، ص 110 .

<sup>3</sup> رحيم حسين، التغيير في المشروع ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الانسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، فيفري 2005، ص 12 .

<sup>4</sup> حرقاس وسيلة، تقييم مدى تحقيق المقاربة بالكفاءات لأهداف المناهج الجديدة في إطار الاصلاحات التربوية حسب معلمي ومفتشي المرحلة الابتدائية، رسالة دكتوراه علوم في علم النفس التربوي، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 152 .

على الرغم من أن الكفاءة تعتبر أمرًا مهمًا، إلا أنها قد تفتقر إلى الفعالية إذا لم تتزامن مع القدرة على التنفيذ، والتي تعني ضرورة توفير بيئة تنظيمية مناسبة تسمح للكفاءات بالتألق دون وجود عوائق تنظيمية أو بيروقراطية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون هناك رغبة في التحرك والتطوير، والتي تنشأ من قدرة التحفيز الداخلية للفرد<sup>1</sup>.

### ثانيا : مجالات الكفاءة

لقد تم تحديد الكفاءة بشكل حديث وتم تقسيمها إلى ثمانية مجالات رئيسية، وهي:

1-الخبرة التقنية.

2-القدرة على العمل والتنفيذ.

3-القدرة على الإبداع والابتكار.

4- على التدريب ونقل المعرفة.

5-القدرة على تحقيق الفاعلية الشخصية.

6-القدرة على التواصل الفعال.

7-القدرة على تعزيز ثقافة وقيم المؤسسة.

8-المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وبهذا الشكل، يمكن تحقيق كفاءة فعالة ومجدية، تتمثل في توافق بين القدرات الشخصية والبيئة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المشروع بنجاح.

من خلال ما سبق نستطيع القول أن الكفاءة هي مجموعة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات القابلة للقياس والملاحظة التي تظهر أثناء العمل والتي يعطى لها صفة القبول، ويمكن تحديدها وتطويرها للوصول للأهداف المرجوة .

### ثالثا: أبعاد الكفاءة

استطاع Durand.T الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي

على النحو التالي :

<sup>1</sup> بن عيسى مُجد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص 14 .

1. **المعرفة النظرية:** تشمل هذه المعرفة النظرية مجموعة المعلومات المنظمة والمستوعبة، والتي يمكن أن تستخدم لتحسين الأداء وتطوير النشاط. كما تتضمن القدرة على استخدام المعلومات الخارجية وتحويلها إلى معرفة مفيدة يمكن دمجها في النماذج الموجودة مسبقاً لتحسين الأداء<sup>1</sup>.

2. **المهارات:** تشمل المهارات مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة التي تضمن تحقيق الأداء الفعال في المشروع. تتميز المهارات بالقابلية للتطوير والتغيير المستمر، وعلى الرغم من أن المهارات لا تلغي الحاجة إلى المعرفة، إلا أنها قد تكون أكثر ضمنية وصعوبة في نقلها بالمقارنة مع المعرفة<sup>2</sup>.

3. **السلوكيات:** تتمثل السلوكيات في قدرة الفرد على تنفيذ المهام بكفاءة وتحقيق الأداء المتميز. ترتبط السلوكيات بالهوية الشخصية والإرادة، وتحفيز الفرد لأداء مهامه بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية.

بالتأكيد يمكننا القول إن الكفاءة تتألف من مجموعة متنوعة من المعارف والسلوكيات التي تؤثر بدرجات متفاوتة على تحقيق الأهداف. فعلى سبيل المثال، نجد أن المهارات تختلف عن المعرفة النظرية في مستوى المهارة، بينما السلوكيات تختلف في مستوى المهارة والمعرفة على حد سواء.

كما أوضح Clelland Mc ، فإن القدرات الأكاديمية والاختبارات والشهادات لا تعكس بالضرورة جودة الأداء في العمل. وقد قدم نماذج للكفاءات التي تمكنت من تقدير الأداء بشكل أفضل، حيث تمثلت هذه الكفاءات في خمسة أبعاد<sup>3</sup>:

**المعرفة:** تتضمن المعلومات المتاحة للأفراد في ميدان محدد مثل المحاسبة أو التسويق.

**المؤهلات والخبرة:** تشمل مهارات التسيير الفعال والخبرة المكتسبة.

**إدراك الذات:** يتعلق بمواقف وقيم الفرد وصورته الذاتية، مثل إدراك الشخص لنفسه كعضو في مجموعة عمل.

**صفات العبقريّة:** تشمل الخصائص العامة التي تؤدي إلى السلوك المميز مثل المثابرة والمرونة والمبادرة.

**الدوافع:** تعتبر القوى الداخلية التي تحفز السلوكيات، مثل دوافع الإنجاز أو الانتماء.

<sup>1</sup> الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المشروع، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر 2011، ص5-6 .

<sup>2</sup> مقراش فوزية، أقطي جوهرة، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمة المقدمة دراسة تطبيقية في مؤسسة الاتصال، مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، ص22-23 فيفري 2001 .

<sup>3</sup> براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمشروع، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2024، ص 245 .

وفيما يتعلق بالمعرفة والمؤهلات، فهي تمثل الكفاءات الأساسية التي يحتاجها الأفراد لتحقيق الفعالية في أعمالهم، ويمكن اكتسابها من خلال التعلم والتطوير. أما بقية الأبعاد فتندرج ضمن الكفاءات التفاضلية التي تسمح بتمييز أصحاب الأداء العالي عن الأداء المتوسط.

### المطلب الثاني: أهمية و أنواع الكفاءات

#### أولاً: أهمية الكفاءة

أصبحت الكفاءات تحظى بأهمية وأولوية كبيرة على جميع مستويات المشروع، بداية من المستوى الفردي وصولاً إلى مستوى إدارة الموارد البشرية والمشروع بشكل عام.

#### 1-أهمية الكفاءة على المستوى الفردي :

في واقع الأعمال الحديث، تم اعتماد طرق ديناميكية مهنية جديدة على المستوى البشري، حيث تحدد الكفاءات مستوى الأداء والنجاح بدلاً من التأهيل المهني<sup>1</sup>، ولأسباب التالية أصبحت الكفاءة أمراً بالغ الأهمية للأفراد: الخوف من فقدان الوظيفة أو عدم الترقية.

الرغبة في الحصول على وظيفة تتناسب مع الكفاءات والطموحات.

تحسين وضع الفرد داخل المشروع يتطلب امتلاكه الكفاءة والتأهيل.

#### 2-أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي:

العمل الناجح يعتمد على التعاون والتعاقد بين الأفراد، حيث يتم تحقيق نتائج أفضل بكثير من خلال العمل الجماعي<sup>2</sup>.

يمكن الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات لحل المشاكل وتحسين الإنتاجية والتنظيم داخل المشروع، وتساهم الكفاءات في حل الصراعات بين الأفراد بطرق تعزز التفاهم وتحقق أهداف المشروع.

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الكفاءات البشرية التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 245 .

<sup>2</sup> الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المشروع واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2024، ص 207 .

### 3- أهمية الكفاءات على مستوى الموارد البشرية :

مع التحول نحو التركيز على كفاءة الجماعة، أصبحت الكفاءات عنصراً أساسياً لإدارة الموارد البشرية، ويمكن تحديد أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عناصر مثل تطورت أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد توظيف عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي الكفاءات. كما انتقلت التركيز من كفاءة الفردية إلى كفاءة الجماعة، ومن التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف. وأصبحت الإدارة تركز على الكفاءة بدلاً من التركيز على الفرد أو المنصب.

في سياق مواجهة التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا، أصبح من الضروري على إدارة الموارد البشرية وضع استراتيجيات لمواجهة هذه التحديات الجديدة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال برامج تدريبية وتعليمية سريعة وديناميكية للتعامل مع التقنيات المعلوماتية، مما يضمن توفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات<sup>1</sup>.

### 4- أهمية الكفاءات على مستوى المشروع:

فإن كفاءة الأفراد تعتبر عاملاً مهماً ومؤثراً يساهم في تحقيق أعلى مستوى من النجاح في الأداء الكلي. فهي تحدد وتتحكم في جميع عمليات الإدارة<sup>2</sup>، وتشكل عنصراً أساسياً في استراتيجية المشروع وتعزز الميزة التنافسية للمشروع، ومن خلال تعزيز حرية العاملين وتشجيع الإبداع، يمكن للمشروع استغلال الكفاءات بشكل أفضل لتحقيق الأهداف المنشودة.

من خلال هذه النقاط، يتضح أن دور الكفاءة لا يقتصر فقط على تمكين الفرد من أداء عمله بكفاءة، بل يؤثر أيضاً بشكل شامل على جميع مستويات المشروع، مما يجعل الفرد العنصر الأساسي في نجاحه وتطوره.

<sup>1</sup> بن فرحات مولاي لحسن، ادارة الكفاءات ودورها في عصرة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون اداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، 2012، ص 58 .

<sup>2</sup> بن عيسى مُجد المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 67 .

### ثانيا: خصائص الكفاءات

الكفاءة، بمفهومها الواسع، ليست مجرد وسيلة يستخدمها الإدارة لمواجهة العوائق والصعوبات، بل هي أيضاً وسيلة للولوج إلى اقتصاد المعرفة. وبناءً على ذلك، يمكن تحديد خصائص الكفاءة ومميزاتها في العناصر التالية<sup>1</sup>:

**الندرة:** تكون الكفاءات نادرة عندما لا تكون متوفرة لدى المنافسين، مما يجعل من الصعب عليهم الحصول عليها.

**صعوبة تحديد القيمة:** يصعب تحديد مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي يخلقونها في المشروع بسبب تداخل النشاطات المختلفة.

**عدم القابلية للتبديل:** لا يمكن استبدال الكفاءة بمورد مماثل لها.

**ذات غاية:** يتم تشغيل معارف مختلفة لتحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، ويكون الشخص كفوفاً إذا استطاع تحقيق هذا الهدف بصورة كاملة.

**صياغتها الديناميكية:** حيث تتفاعل جميع العناصر المكونة للكفاءة في حالة مستقرة، وتكون مجردة وغير قابلة للملاحظة إلا من خلال الأنشطة المحددة.

**مكتسبة:** يكتسب الفرد الكفاءات من خلال تدريب موجه، وهي ليست أصولاً بالمعنى المحاسبي كبراءات الاختراع<sup>2</sup>.

**التقادم:** تتقادم الكفاءات عند عدم استخدامها، فإذا لم يتمكن الأفراد من إظهار كفاءاتهم، فسيتلاشى لديهم هذا الجانب.

**القدرة على استخلاص النتائج العامة:** تشمل هذه القدرة على استخلاص نتائج عامة من العديد من المعلومات، مثل وظائف المديرين والباحثين.

**سرعة الفهم والإدراك:** يعد ذلك مهماً بشكل خاص في وظائف الإنتاج وإدارة العمليات، وأيضاً في وظائف برمجة الحاسبات الآلية.

<sup>1</sup> سملاي محضية، بلال احمد، الاهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص-ص، 157-158.

<sup>2</sup> زكية بوسعد، أثر تقليص العمال على الكفاءات في المشاريع العمومية الاقتصادية، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بانه، 2008، ص 32.

### ثالثا: أنواع الكفاءات

الكفاءة تتضمن عدة أنواع تعكس تنوع القدرات والمهارات التي يمكن أن تسهم في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها. في هذا السياق، يمكن تقسيم الكفاءات إلى الأنواع التالية:

#### 1- الكفاءة الفردية والجماعية:

أ - الكفاءة الفردية: تتعلق بقدرات ومهارات الأفراد للتعامل مع المهام والتحديات في العمل. تشمل المعرفة الشخصية والمهارات الفردية والسلوكيات التنظيمية التي تؤدي إلى أداء عالٍ وتميز المشروع عن الآخرين<sup>1</sup>.

ب - الكفاءة الجماعية: تتأتى من تعاون الأفراد وتأزرهم لتحقيق الأهداف المحددة. تسهم في تحسين الإنتاجية والجودة من خلال دمج القدرات الفردية في أعمال جماعية<sup>2</sup>.

2 - الكفاءة التنظيمية (الإستراتيجية): تعكس قدرة المشروع على استخدام الموارد وتنسيقها بفعالية لتحقيق أهدافه. تعتمد على العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المشروع وتسهم في دعم ميزته التنافسية<sup>3</sup>.

3- الكفاءة المحورية: هي الكفاءات المتميزة التي تسهم في تحقيق الأهداف والغايات المستقبلية للمشروع. تعتمد على المهارات والقدرات التي تميز المشروع عن الآخرين وتساهم في تحقيق قيمة حقيقية للزبون<sup>4</sup>.

تتطلب جميع أنواع الكفاءات التطوير المستمر والتحديث للتأكيد على القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة العملية وضمان استمرارية النجاح في المشروع.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الكفاءات الفردية مقسمة إلى معارف ومهارات والتي يكتسبها الفرد بالتكوين المستمر والتعلم، ومعارف أخرى يكتسبها الفرد من خلال ممارسته لعمله كالخبرات والممارسات، ويقوم الفرد بتعبئة هذه المكونات ليطور احترافية وهذا لا يتم إلا في إطار المشروع .

<sup>1</sup> كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد 07، جوان 2010، ص 52 .

<sup>2</sup> أبو القاسم حامدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 37 .

<sup>3</sup> محنفي أمين، مدوري نور الدين، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمة الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 16 .

<sup>4</sup> صدوقي عقيلة، غموض الكفاءات المحورية نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري 2012، ص-ص 5-6 .

ورغم وجود الكفاءات الفردية في المشروع وتحقيقها مستوى جيد من الأداء، إلا أنها لم تعد كافية لتحقيق الأهداف. يعود ذلك إلى أنها غالبًا لا تتمتع بالقدرة على مواجهة التحديات والمتطلبات المتنوعة بفعالية أكبر مثل الكفاءات الجماعية. الكفاءات الجماعية تعمل على تعزيز المعرفة والمهارات من خلال التعاون والمشاركة، مما يساهم في تحقيق أقصى قدر من الفائدة. لذا، يكسب الاهتمام بالكفاءات طابع استراتيجي فعال يجب المحافظة عليه وتطويره لتجنب تقادمها واندثارها. فنجاح المشروع يعتمد على وجود الكفاءات الفعالة، التي تساهم في تحقيق الأهداف بشكل فعال، سواء كانت قريبة أم بعيدة. ولذلك، يجب الاهتمام بتطوير واستغلال الكفاءات بشكل صحيح وفعال.

كما يمكننا القول أن الكفاءات المحورية هي الكفاءة التي يمتلكها المشروع في مجال معين دون باقي المجالات، كأن يمتلك المشروع كفاءات خاصة في مجال التصميم تمكنه من تقديم أفضل التصاميم الموجودة في السوق، مما يحقق الميزة التنافسية.

### المطلب الثالث: تعريف تسيير الكفاءات وأهدافها

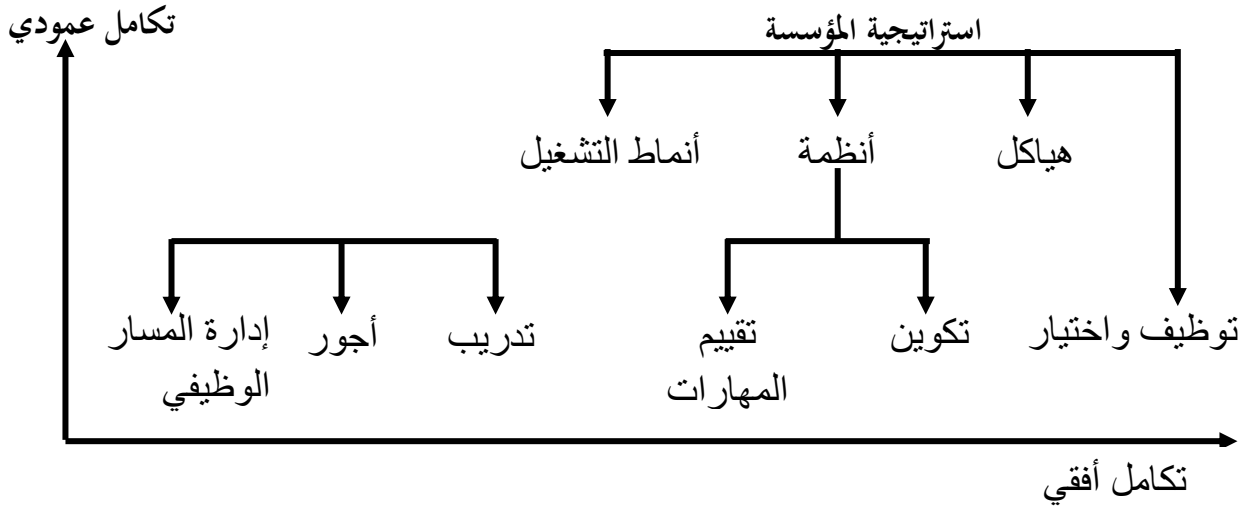
#### أولاً: تعريف تسيير الكفاءات

هناك عدة تعاريف لإدارة الكفاءات نذكر منها.

عرفت إدارة الكفاءات بأنها "التأثير في المعارف والمهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط"<sup>1</sup>

كما عرفت أيضاً: على أنها مجموعة الأنشطة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق المنظمة والتحسين أداء أفرادها بهدف استعمال تطوير الكفاءات الموجودة نحو الأحسن حيث تمثل أنشطة تطوير المسار التكويني والاختيار وغيرها، لتحسين أداء المنظمة بحيث يكون هناك تكامل عمودياً وأفقياً<sup>2</sup> كما هو موضح في الشكل التالي:

أحمد يوسف دودين " إدارة التعبير والتطوير التنظيمي"، عمان، الأردن، 2014، ص 375.



المصدر: رياض عيشوش "مداخلة تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة " مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة البشرية المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة 2012م ، ص 11.

من خلال الشكل نستنتج أن إدارة الكفاءات الناجحة مرتبطة بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي حيث يبحث في التكامل العمودي، عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة نظراتها وكذا استراتيجياتها إذا يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مصحة المنظمة أما في التكامل الأفقي فيتم البحث عن تكيف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف.

حسب Boule إن إدارة الكفاءات هي القدرة على التنسيق بين عنصري التوفيق (تدابير، تنظيم) وهي عملية التأليف بين معرفة التنسيق ومعرفة التوظيف للموارد البشرية.<sup>1</sup>

وتستخلص الباحثة من خلال تعريف مي فرد Mirat: أن إدارة الكفاءات تشمل تطوير الكفاءات، والذي عرف على أنه ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في مستوى أداء المهارات، حيث أصبح الحل الأمثل لمواجهة تحديات منافسة قوامها الجودة، التحديد والتنوع ومن ثم المساهمة في تحقيق الارتقاء بالأداء إلى مستويات التميز وإحداث نقلة نوعية في مخزون المهارات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>La Von Belbendouch, tous compétents, the management des compétences dans l'entreprise, edition de bouch, Belgique, 2006 ,P33.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، "التسويق لمفاهيم والاستراتيجيات" الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 1999، 43.

<sup>2</sup> مراد فليون، "القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ص 51-52.

كما يمكن القول أن إدارة الكفاءات هي عملية تفاعلية، تتضمن ثلاثة مستويات:<sup>1</sup>

- **المستوى الأول:** يهتم بمنطق الكفاءة بإجراء تسييري تتخذه إدارة الموارد البشرية خدمة لإستراتيجيات التكيف مع المحيط في المؤسسة.
  - **المستوى الثاني:** يتعلق بتجسيد الأهداف.
  - **المستوى الثالث:** يهتم بالكفاءات نفسها وشروط نقلها (إنتشارها)
- مما سبق نجد أن إدارة الكفاءات هي أسلوب تسيير حديث يركز على التأثير في المعارف والمهارات والسلوكيات لدى المورد البشري بغية تطويرها للإستفادة منها لتحسين أداء المنظمة لتصبح أكثر قدرة على المنافسة في ظل التطورات الحاصلة فوجود موظفين أكفاء يسهل على المنظمة تحقيق أهدافها واستمرار تطوير وجذب وتجنيد موظفين أكفاء باللجوء إلى منح الحوافز والمكافآت يضمن استمرارية المؤسس وانتصارها على الأزمات الاقتصادية وتحسن مستمر في مردوديتها.

#### ثانيا: أهداف التسيير الكفاءات

لعملية تسيير الكفاءات بالمؤسسة بعض الأهداف الأساسية التي تسعى لتحقيقها أهمها:<sup>2</sup>

- وضع أسس مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحق المستقطبة التي تسمح بتجسيد استراتيجيتها.
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد أنسب نظام للتحفيز.
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم، فيزيد إحساس العاملين بالإنتماء لمؤسستهم.
- زيادة فرص الأبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الكفاءات من الخارج.
- التحكم بشكل أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.
- الجمع بين مختلف عوامل الكفاءة ومكوناتها، بين عملية تنمية الكفاءات بشكل أفضل.
- إدارة من المسارات المهنية بشكل أفضل.

1

<sup>2</sup> قاضي عبد الحكيم، دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي 07 جانفي 2000، برلين، ص 145.

- تقليل المخاطر والتكاليف الناتجة عن الاختلالات.

- إختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

المطلب الرابع: أدوات تسيير الكفاءات ومقارباتها

أولاً: أدوات تسيير الكفاءات

لكي تتمكن المؤسسة من تشخيص مدى قدرتها على اعتماد تسيير الكفاءات، كأسلوب للإدارة والتسيير ويتم ذلك من خلال أدوات تسيير الكفاءات والمتمثلة في:

**1- أدوات العرض:**<sup>1</sup> بحيث تقوم هذه الأدوات بإعطاء رؤية إجمالية حول المؤسسة ومصادرها ووظائفها وتخلق الترابط والتنظيم ومن أهم هذه الأدوات وأكثرها استعمالاً هي:

أ- مرجع الكفاءات:

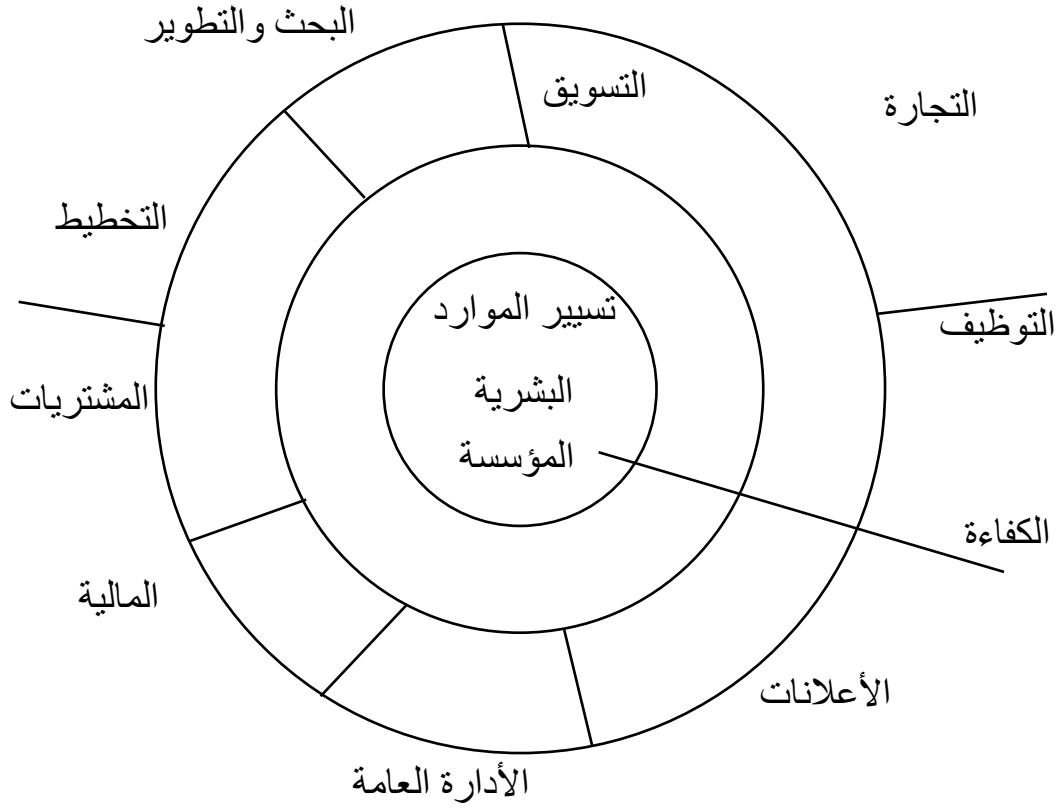
اعتماد المؤسسات على منطق المنصب جعلها تستخدم ما يعرف بمرجع الوظائف الذي يفصل بين ماذا يجب على الفرد العامل عمله أو القيام به في إطار المنصب أو الوظيفة التي يشغلك أما ظهور أو بروز منهج الكفاءة فقد حتم عليها أن تعتمد على أداة أخرى تفصل ما يجب أن يمتلكه، يتحكم فيه ويسيطر عليه الفرد العامل من معارف مهارات، مواصفات السلوكيات الملائمة وموارد المحيط ... إلخ للحصول على منصب أو وظيفة محددة، فهما إذن ليسا بنقطتين إنما هما أداتان مترابطتان وإحدهما تكمل الأخرى ويعرف مرجع الكفاءات على أنه قائمة بالكفاءات الملائمة والمناسبة لوظيفة ما، فهو الجزء الثاني من بطاقة استخدام الكفاءات فعلى أساسه تيم تقدير التباعد بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المملوكة من طرف العمال وبفضله تتخذ قرارات الأتقان ويطلق عليه أيضاً قاموس الكفاءات وهو يعتبر أيضاً بمثابة الوثيقة التي تحدد الكفاءات الضرورية لممارسة مهنة ما، إنها تساعد كل عامل من تحديد موقعه بالمقارنة مع المتطلبات الراحة والمقتضيات المستقبلية في إطار المسار المهني.

<sup>1</sup> منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير جامعة ورقلة 2012/2013، ص 259.

ب- خريطة بيانية للوظائف

هي عبارة عن عرض تخطيطي تركبي لمجموعة من المهن أو الوظائف هذه الأخيرة توضح على عجلة وتنظيم من خلال تقسيم العجلة إلى شرائح مشتركة المركز، البطاقة تمنح رؤية إجمالية لوظائف المؤسسة في بعض الحالات تسمح بتحديد مجموعة التغيرات الممكنة

الشكل رقم (2): عرض بطاقة بيانية لمسؤول تسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>



<sup>1</sup> عذراء بن شارف التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات جامعة منتوري - قسنطينة، 2009/2008، ص 308.

### ج- حصيلة الكفاءات:

في عملية فردية هدفها القيام بتحديد كفاءات الفرد، موضع القرد بالنظر إلى وضعية أو مشروع حالي أو مستقبلي، بحيث أن حصيلة الكفاءات تساعد الاجراء على تحليل كفاءاتهم المهنية الوظيفية والشخصية إلى جانب سلوكاتهم محفزتهم بهدف تحديد المسار الوظيفي وعند الاقتضاء مشروع التكوين.

### د- محفظة الكفاءات:

إنها ملف المكتسبات والكفاءات التي يحوزها أو اكتسبها إثر التكوين الفرد الذي يتشكل انطلاقا من القيام بتحليل واستخلاص الخبرات الوظيفية، الاجتماعية والشخصية وهي تساعد الفرد على تحديد وإعادة تحديد ما يكون قادرا على فعله، فتحليل الخبرة التي يتم إعداده يمكن أن يصبح رأسمال حقيقي يساعد الأفراد على إبراز قدراتهم وإمكانياتهم وطاقاتهم ويعتمد عليها عمليات التوظيف، الترقية وبشكل خاص في تحديد ميادين التكوين.

### 2- أدوات تقييم الكفاءات

حيث تعتبر أدوات التقييم الوسائل التي يتم من خلالها تحديد مستوى الكفاءات، وعلى أساسها تتم الترقية والاختيار إلى وتصل أدوات تقييم الكفاءات فيما يلي:

#### أ- الأدوات المعيارية:

وتتشكل أساسا من معايير ومقاييس وسلام للكفاءات، وتنطلق من الكفاءة لتقييم حاملها ويتم اعتماد هذه الأدوات لتقييم الكفاءات التقنية وهي<sup>1</sup>:

#### ● الأختبارات النفسية - التقنية: Tests psychotechniques

ظهرت تطبيقات هذه الاختبارات من تقييم الأداء المدرسي والجامعي، ثم تطورت باعتمادها مبادئ علم النفس، واعتبرت كطريقة المفضلة الأداة المحببة في تقييم الكفاءات التقنية.

#### ● الملاحظة أثناء الحمل: Observdion en situation

يقيم الفرد في منصب عمله في الزمن t من خلال ملاحظته وتبع ذلك من خلال تحديد الملاحظة أو المقيم أهداف الملاحظة بشكل واضح، ثم إعداد سلم الملاحظة على أساس خصائص المهام والمشاكل التي تحتاج إلى حل شروط التنفيذ الزمن اللازم ... إلخ

<sup>1</sup> نسرين الموهون، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2009/2008، ص 149-150.

الهدف من هذه الأداة هو الحصول على تشخيص كامل يوضع كيفية استعانة الفرد بمعارفهمهاراته وتكييف سلوكه المهني مع تباين الحالات الحقيقية.

### • المحالطات - Essai professionnel - Similation

يقوم مبدأ المحاكاة في التقييم على ملاحظة العمل ضمن حالة غير واقعية تم إنشاؤها، انطلاقاً من أهداف التقييم للتعرف على قدرة الفرد على تحقيق عمل أو مجموعة أعمال، تنفذ مهمة أو التحكم في أداة معينة.

### • اختيارات المنتج - Epreuves de produit

يمكن للمقدم أو الملاحظ أن يقيم كفاءة الفرد وأدائه من خلال ملاحظته للمنتج الذي أنتجه ويعتمد المقيمون على هذه الأداة حينما يكون المنتج المصنوع أهم بكثير من كفاءة الأداء  
ب- الأدوات المركزة على الفرد نفسه:

تنطلق هذه الأدوات من الفرد كفاعل ضمن نظام التقييم وليس فقط كموضوع له، ويستعان بها لتقييم الكفاءات التسييرية وكفاءات الاطارات العليا بالمنظمة وتمثل في:<sup>1</sup>

### • مقابلة التقييم - Entretien d'evaluation

الهدف منها الحصول على معلومات أعيدة من الكفاءات الفردية في إطار عمل معين، تطور المنصب الترقية، الحركية الداخلية التكوين ... إلخ

يمكن أن تكون هذه المقابلات يومية سنوية، وتعتبر مقابلة التقييم رافعة لتخفراالأفراد

### • التقسيم الذاتي - Auto - Evaluation

يقوم الفرد بتقييم كفاءاته مقارنة بكفاءات زملائه بالعمل فيسير كفاءاته لوحده ويطور نفسه بنفسه عن طريق التعلم المستمر ذلك أن المقيم يمكن أن يخلط بين أداء الفرد وكفاءاته ويصدر حكمه حازم على أساس ظروف العمل والانتاج، فيحيل دون تحقيق الفرد لذاته وأهدافه وتطوير كفاءاته.

### • مراكز التقييم - Centres d'Evaluation

تعني تقييم الكفاءات ضمن حالة تصور واقع مع اختبار مجموعة من الأدوات عليها، حيث تتعلق هذه الاختيارات بتقييم مستوى الفرد الفكري وخيرته المهنية انطلاقاً من أحداث وقعت له في الماضي وجعلته يسلك دون غيره مع

<sup>1</sup>نسرين الموهون، مرجع سبق ذكره، ص 150-151.

تركيز التقييم على المستقبل انطلاقاً من سلوكات ملاحظة وقابلة للقياس وتقوم على العناصر المتمثلة في (الدور والمهام، المسؤولية، الأهداف، الأحداث المهمة، نظام التقييم والمراقبة، عناصر بيئة العمل)

#### - المقابلات السنوية.

تعد المقابلات السنوية من الطقوس المؤسساتية التي تمارس في جل المؤسسات وعلى الرغم من أنها تعرف بعدة تسميات وهذا تبعا لأهداف والثقافة السائدة في المؤسسة إلا أنها تشهد أكثر على أبعاد التقييم في المقابلة، ولهذا تعتبر الأداة الأساسية لممارسة التقييم<sup>1</sup>

#### - مراكز التقييم:

هي موجهة لتقييم الإمكانيات النوعية، ملاحظة قدرات التطور الفردي من أجل إتخاذ قرارات التوظيف داخلي وخارجي أو أيضا تسيير المسار الوظيفي وتعتمد في الغالب على أسلوب المحاكاة أو ما يعرف بتقييم الوضعيات أو اختبار الوضعيات، بحيث يتم أعداد وضعيات مهنية تحاكي الواقع الذي يمكن أن يصادف العامل أثناء قيامه بعمله.<sup>2</sup>

#### ثانيا: مقاربات تسيير الكفاءات

لفهم مقاربات الكفاءات سنوضحها كما يلي:<sup>3</sup>

#### 1- المقاربة التسييرية للكفاءات:

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية (l'approche gestionnaire) ما في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن و على قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، ومن المعرفة (le savoir) والمهارة (le savoir-faire) وحسن التصرف (Le savoir-être)

إن المقاربة التسييرية تفرض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملزمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم ، هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل ( le pouvoir )

<sup>1</sup>نسرين الموهون، مرجع سابق، ص 316.

<sup>2</sup>نسرين الموهون، مرجع سابق، ص 319.

<sup>3</sup>د. سملاي يحضبة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مدخل الجودة والمعرفة، ص 141 - 142.

(d'agir)، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية والرغبة على الفعل (vouloir) (d'agi) التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءة كمنظمة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والأدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

## 2-المقاربة العملية :

من منظور المقاربة العملية (L'approche opérationnelle) ما تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الأيجابي بينهما، إن الميزة المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا يتفاعل دائم ومستمر بين تلك المعلومات ، فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة ، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة ولهذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيوررات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغير البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

## 3-المقاربة الاستراتيجية: (L'approche stratégique)

تحقق الكفاءة للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية فالكفاءات تتحد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بإبتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى متشابهة.

<sup>1</sup>د. سملاي يحضبة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مدخل الجودة والمعرفة، ص 141 - 142.

## المبحث الثاني: اساسيات الاداء التنظيمي

للأداء التنظيمي مفهومه الذي يريد تحديد الاداء العام للمؤسسة ، بمعنى القدرة على ارضاء و تحقيق اهداف متعددة ، فالأداء التنظيمي مفهوم قياسي شامل ، يبحث عن فهم تعقد مفهوم اداء المؤسسات ، يركز على فرضية انه من غير الممكن تقييم الاداء الحقيقي للمؤسسة على قاعدة مؤشر واحد او اداء يبعد واحد .

### المطلب الاول: مفهوم الاداء التنظيمي وعناصره

#### أولاً: تعريف الاداء

#### 1. المفهوم اللغوي:

يشير المعنى اللغوي للفعل " أدى " إلى معنى المشي مشياً ليس بالسرير ولا بالبطيء ، وأدى الشيء أي قام به ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاها، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه، وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به<sup>1</sup>.

#### 2. المفهوم الاصطلاحي:

الأداء هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحياتهم و مباشرة مهامهم وأعباء وظائفهم ،فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من اجل عمل معين لتحقيق هدف محدد و مرسوم.<sup>2</sup>

"-ويري لنقدون Langdon " أن اصطلاحاً لأداء هو " تقديم نموذج محكم "بمعنى انجاز العمل وفقاً لأسس وقواعد و معايير محددة<sup>3</sup>"

<sup>1</sup> أسامة مُجد جرادات، عقلة مُجد المبيضين ،"التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "، القاهرة، مصر، 2001 ، الصفحة 42.

<sup>2</sup> مرجع سابق .

<sup>3</sup> مرجع سابق .

يشير الاداء الى درجة تحقيق واطام المهام المكونة لوذيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، او يشبع الفرد بما متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، اما الاداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب الذي قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذا الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الاداء منخفض.<sup>1</sup>

يقصد بالأداء:

تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلف بها ادارة المنظمة، او الجهود التي ترتبط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة.<sup>2</sup>

- نستخلص من خلال ما سبق أنه يمكننا القول بأن الأداء هو ذلك الجهد العضلي أو الفكري الذي يقوم به الفرد ضمن ما يوكل له من أعمال من طرف المؤسسة التي يعمل بها حيث يبرز فيه قدراته وامكانياته ويحقق من خلاله

الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة التي يعمل بها. ويرى البعض ان الاداء مفهوم متعدد الابعاد يأخذ مفاهيم متعددة تبعا للجماعات والافراد الذين يستخدمونه، فحسب هذا المفهوم يتحقق الاداء من خلال أربع اقطاب .

### 3. اقطاب الاداء

أ-القطب الاول : يتحقق بالتعامل الذي يفرض على المؤسسة تقديم افضل ما يمكن ان توفره من سلع والخدمات من اجل ما يتعلق بالمتعاملين(الزبائن ) من اجل ارضائهم و كسب ثقتهم . اي يعني نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عوني فتحي-خليل عبده."واقع ادارة التغيير واثارها على اداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية"-دراسة حالة -مجمع الشفاء الطبي، بحث استكمال المتطلبات الحصول على دراسة الماجستير ادارة اعمال كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة فلسطين 2009 م 1430 هـ الصفحة 47.

<sup>2</sup> حمداوي عمر -احمد بخوش "انعكاس الاداء التنظيمي في دودة البحث العلمي مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة العدد الثامن جوان 2012 الصفحة 58.

<sup>3</sup> عادل عشي، " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ( قياس و تقييم ) " رسالة ماجستير ، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة . 2003 - 2004 الجزائر، ص 3.

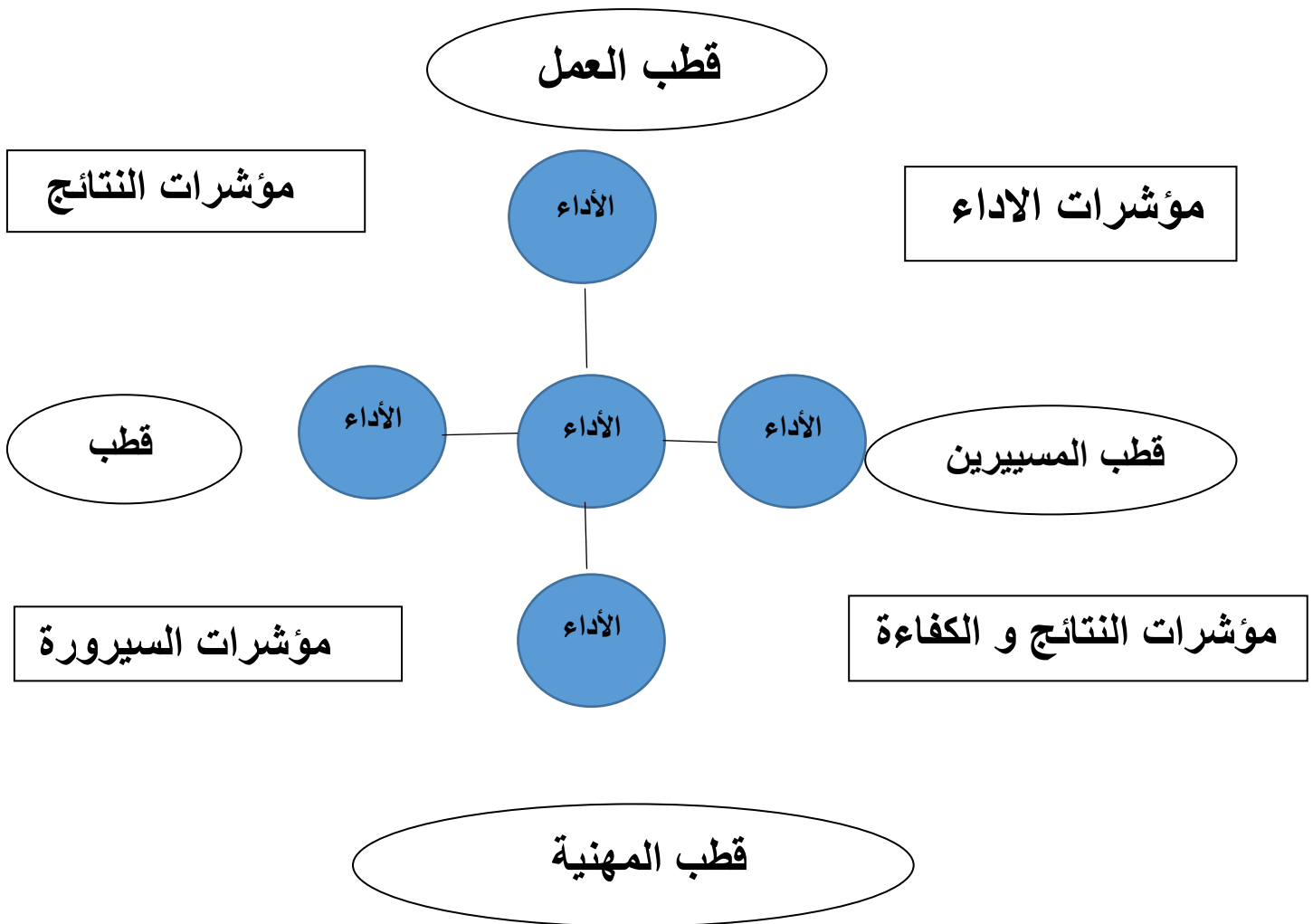
ب - القطب الثاني : يتمثل في المسيرين الذين يلقي على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل استخدام للموارد المنتجة .

ج -القطب الثالث : يتمثل في الموظفين فهم بحاجة الى استمرارية العمل بدل التوقف .

د -القطب الرابع : فهو الدولة التي تريد من المؤسسات مثلا تحقيق نتائج جيدة للمساهمة في زيادة الدخل القومي .

و لكي نفهم أكثر سنوضح هذه الأقطاب من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (03): الأداء مفهوم متعدد الأبعاد.



Source: Pierre Voyer, op.cit

#### 4. أبعاد الأداء

فيما سبق تعرضنا لمجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء . و سنتناول فيما يلي تحليل الابعاد التي يتضمنها هذا المفهوم حيث يركز البعض عن الجانب الاقتصادي في الأداء . بينما يعتمد البعض الاخر الى الاخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذا من منطلق الأداء مفهوم شامل اذ تتمثل هذه الابعاد فيما يلي:<sup>1</sup>

أ - **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي و الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية إذ نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب هاما في تقييم الأداء تتيح المؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية .

ب - **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي و أهملت الجانب الاجتماعي في مواردها الاجتماعية فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية عن الفعالية الاجتماعية. لذي ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقة الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات... إلخ) .

#### 5. عناصر الأداء

توجد عدة عناصر هامة تكون في مجملها ما يعرف بالأداء أوردها(نيمان 2003):

. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والخلفيات العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

<sup>1</sup> الشيخ الدوالي، " تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء " ، جامعة الجزائر ، العدد 07 ، 2009 - 2010 ، الصفحة 218 - 219 ،

- . نوعية العمل: وتمثل في مدى ما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من مهارات فنية وبراعة وقدرة في التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في توجع عناصر هامة تكون في مجملها ما يعرف بالأداء أوردها (نيمان في الأخطاء).
- . كمية العمل : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الإنجاز .
- . المثابرة والثوق : وتتضمن التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية و انجاز الاعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإرشاد و التوجيه .

### ثانيا: مفهوم الأداء التنظيمي

- (1) يرى Miller and Brouilly أن الأداء تعبيرا عن كيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية و البشرية واستغلال هذه الموارد بالشكل الذي يمنحها القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة أو التي تسعى إلى تحقيقها.<sup>1</sup>
  - (2) أما Daft فيرى أنه محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة ،فإن أي خلل في أي منها لابد و أن ينعكس على الأداء و الذي يعد مرآة المنظمة.<sup>2</sup>
  - (3)الأداء التنظيمي هو المفهوم الذي يريد تحديد الأداء العام للمؤسسة بمعنى القدرة على ارضا و تحقيق أهداف متعددة ، الأداء التنظيمي مفهوم غير معياري أي قياسي شامل ، يبحث عن فهم تعقد مفهوم أداء المنظمات . هذه المقارنة تركز على فرضية انه من غير الممكن تقييم الأداء الحقيقي للمؤسسة على قاعدة مؤشر واحد و أداء يبعد واحد.<sup>3</sup>
- من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول ان الأداء التنظيمي هو نشاط عام يبرز قدرة المؤسسة على استغلال إمكاناتها وفق أسس ومعايير معينة تحددها المنظمة وفق اهداف طويلة الاجل لغرض البقاء و النمو والتكيف .

<sup>1</sup> حسين فلاح ورد ، م. عبد الله كاظم حسين ، " إدارة الاحتواء العالي و أثارها في الأداء التنظيمي "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 12، العدد 1، السنة 2010 ، الصفحة 6 .

<sup>2</sup> عادل هادي البغدادي ، " علاقة و تأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي "، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، العدد 65، 2007 ،الصفحة 7 .

<sup>3</sup> جريبي السبتي " سياسة مرونة الموارد البشرية في المؤسسة و أثارها على الأداء التنظيمي " ، أطروحة دكتوراه تسويق واستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة باجي مختار – عنابة ، 2016 – 2017 الصفحة 26 .

### ثالثاً: عناصر الأداء التنظيمي

تحقق المنظمة اهدافها من خلال العناصر التي تساعد على عملية التحقيق، ومن هذه العناصر ما يأتي :

#### 1. الدافع:

يتحقق الدافع من خلال إلهام الموظفين وتشجيعهم وتحفيزهم على الأداء والبقاء، فبشكل أساسي، الأداء هو وظيفة القدرة، وإدراك المهمة المطلوبة، والجهود المبذولة، فيرتبط إنجاز الأداء بدوره بالمكافآت والرضا. في بيئة اليوم، تعتمد المنظمات اعتماداً كبيراً على مستوى تحفيز موظفيها على العمل من أجل أداؤها، فمن المتعارف به عالمياً أن دافع الموظفين يلعب دوراً مهماً في أداء المنظمة، فعندما يكون هناك مستوى منخفض من تحفيز الموظفين، فإنه يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للموظفين، وبالتالي نقص التزامهم وانخفاض إنتاجيتهم مما ينعكس في الأداء التنظيمي. فالدافع وراء الموظفين هو الدافع من قبل العناصر الداخلية وليس الخارجية للمؤسسة، هذا يعني أن الموظفين يجب أن يشاركوا في جهد كبير مستمر للتحسين في عملهم، فتحفيز الموظفين هي عملية نفسية تنتج عن تفاعل الموظفين مع بيئة العمل وتتميز باستعداد الموظفين لزيادة جهدهم في العمل من أجل تحقيق حاجة أو رغبة معينة لديهم. فيساعد الدافع في زيادة السلوك الموجه من الموظفين لتحقيق الأهداف، ويوفر للموظفين محفزات الإبداع، ويخلق كذلك رغبة لدى الموظفين لتحقيق ما هو أبعد من التوقعات ويمنحهم قوة داخلية تدفع مستوى جهدهم وتصميمهم وطاقتهم في مواجهة العقبات والعوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

#### 2. التنسيق والرقابة:

تشمل الرقابة تحديد المعايير التنظيمية لمواءمة إجراءات الموظفين مع أهداف المنظمة، بالإضافة إلى مراقبة ومكافأة مدى تلبية هذه المعايير، فالهدف من ممارسات الرقابة بشكل عام هو ضمان تزويد الموظفين بمعلومات عن معايير الأداء ذات الصلة، لتصحيح السلوك المنحرف، وتحفيز الأداء الفعال، فالضوابط والرقابة هي اللبنة الأساسية لعمليات التغذية الراجعة والتعلم من الأخطاء، حيث يمكن اعتبار الاتساق الذي تخلقه شكلاً من أشكال العدالة الإجرائية، حيث تسهل الضوابط التنسيق والتواصل داخل الفرق فيما بينها؛ لأنها تحدد الأهداف المشتركة الأساسية وقواعد العمل المشتركة، فهذا يعني أن الموظفين يفهمون بشكل أفضل ما هو متوقع منهم، وما يأتي من أدوارهم والأدوار الأخرى في الفريق؛ مما يجعل من السهل عليهم أداء مهامهم كما هو متوقع، بالإضافة إلى

<sup>1</sup> "Employee Motivation and Organizational Performance", Ispat guru, Retrieved 28/11/2022.

ذلك، من المرجح أن يعزز الشعور بالأهداف المشتركة وتجربة التعاون الذي تحفزه ممارسات الرقابة المواطنة بين الموظفين وبالتالي تزيد من ولائهم ودافعيتهم للعمل.<sup>1</sup>

### 3-الابتكار:

الابتكار هو عندما تقدم منظمة أفكار لعمليات أو لخدمات أو لمنتجات جديدة لإحداث تغيير إيجابي في أعمالها، ويمكن أن يشمل ذلك تحسين الأساليب أو الممارسات الحالية أو التفكير بشيء جديد كلياً، فالهدف من الابتكار في نهاية المطاف هو تنشيط الأعمال التجارية، وخلق قيمة جديدة وتعزيز النمو والإنتاجية. الابتكار في الأعمال مهم؛ لسبب واحد بسيط: القيمة؛ فلكي يتطور أداء العمل، من الضروري أن تستمر في الابتكار والتحسين، فالابتكار الناجح يعني إيجاد فرص إيرادات جديدة، وتحسين القنوات الحالية، وتحقيق أرباح أعلى في نهاية المطاف، بالإضافة إلى منح الشركات ميزة على منافسيها.<sup>2</sup>

### 4-القيادة :

عامل مهم لإنجاح العمل داخل المؤسسات، فهو فن وعملية التأثير على الأشخاص لأداء المهام الموكلة إليهم عن طيب خاطر وكفاءة وفاعلية، حيث إنّه دون القيادة لا يمكن للمدير المباشر أن يكون فعالاً، فالقيادة لدى المديرين المباشرين تحوّل الإمكانيات إلى واقع وعندما تكون القيادة الجيدة وفي مكانها الصحيح، فإنه يمكن ملاحظتها بها في جميع أنحاء المؤسسة، فمع القيادة الجيدة يتحقق التواصل الفعال والمفتوح، فيفهم الجميع رؤية المنظمة وأهدافها، ويشعر الموظفون أنهم جزء مهم من المؤسسة، وأنهم يبذلون قصارى جهدهم لنجاحها. إذ إنّ الأداء العالي للأفراد في المؤسسة هو من أهم الخطوات لتحقيق النجاح، ولا يمكن ضمان هذا الأداء العالي إلا إذا كانت هناك صفات قيادية فعالة متاحة مع مديري الخطوط.<sup>3</sup>

### 5-الاتجاه:

لكل عمل خطة، سواء كانت في رأسك أم مكتوبة في وثيقة رسمية، حيث تساعد الخطة المكتوبة على توضيح أهدافك وغاياتك، وتمكنك من التواصل مع شركاء العمل، مما يسمح للآخرين في العمل بالوصول إليها أيضاً فيخطط مدراء الأعمال الناجحون الاتجاه المستقبلي لأعمالهم من أجل تحقيق أهدافهم المالية، بالإضافة إلى تلبية الأهداف الاجتماعية والبيئية، حيث يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي للأعمال على تحقيق أهداف العمل

<sup>1</sup> "Importance of leadership for Organizational Excellence", Ispat guru, Retrieved 28/11/2022. Edited.

<sup>2</sup> "What is business innovation?", Raconteur, Retrieved 28/11/2022. Edited.

<sup>3</sup>"( Importance of leadership for Organizational Excellence", Ispat guru, Retrieved 28/11/2022. Edited.

فالوصول لأهداف المؤسسة يتطلب تحديد الأهداف والغايات الواضحة والخطوات أو المسار المطلوب لتحقيقها لتجنب العشوائية والتخبط، فالالتجاهات الواضحة كالخريطة التي تسهل عملية الوصول للمكان وكذلك للأهداف.<sup>1</sup>

#### 6- التوجه الخارجي:

يتحقق بالانخراط في تفاعلات ثنائية الاتجاه مستمرة مع العملاء أو الموردين أو الشركاء الآخرين، فتوازن المؤسسات بين التركيز على التنفيذ الداخلي مع زيادة التعرض والمشاركة مع العالم الخارجي لموظفيها، حيث إن التوجه الخارجي يقود إلى التعاون والمرونة والتعاطف، وهي القيم التي ستلعب دورًا في تحديد المؤسسات والمنظمات الأكثر نجاحًا في المستقبل. فالتوجه الخارجي يعد أمرًا بالغ الأهمية لتطوير منتجات المؤسسات في المستقبل، وزيادة القدرة التنافسية من حيث التكلفة، والوصول إلى العملاء واحتياجات التسويق.<sup>2</sup>

#### 7- بيئة العمل والقيم:

يُراد ببيئة العمل البيئة المادية كالمكان والبيئة الاجتماعية والثقافية التي تتعلق بالموظفين أنفسهم، حيث تعد البيئة التي يعمل فيها الموظفون عاملاً رئيسيًا في مستويات إنتاجيتهم، ففي حال كان الموظفون في بيئة عمل إيجابية فسيعملون بشكل إيجابي وأكثر تحفيزًا، وسيكون ارتكاب الأخطاء أقل، ومستويات إنتاجية أعلى، وجودة أفضل. بالإضافة إلى أن بيئة العمل الجيدة تعمل على زيادة مستويات الابتكار، وتجعل الموظفين أكثر تقبلًا لتعلم مهارات جديدة ووضعها موضع التنفيذ.<sup>3</sup>

#### 8- القدرات:

التركيز على القدرات التي لدى العاملين يخلق ميزة تنافسية ويدعم الاستراتيجية من خلال ضمان المهارات الداخلية والمواهب؛ فالاهتمام بالقدرات يساعد في التعرف على المشكلات والفرص غير المرئية سابقًا، وتطوير مناهج جديدة لزيادة التأثير، ودعم العمال للتكيف واكتساب المهارات باستمرار، وتوسيع الآفاق، وخلق بيئة مريحة للجانبين؛ حيث يمكن للعمال أن ينمووا ويتطوروا بشكل أفضل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> "Importance of leadership for Organizational Excellence", Ispat guru, Retrieved 28/11/2022. Edited.

<sup>2</sup> "Setting Directions", Meat and livestock Australia, Retrieved 28/11/2022. Edited. .

<sup>3</sup> "The impact of work environment on employees' productivity", Grin, Retrieved 28/11/2022. Edite

<sup>4</sup> "Human inside: How capabilities can unleash business performance", Deloitte, Retrieved 28/11/2022. Edited.

## 9-المساءلة:

حيث تدور المساءلة في مكان العمل حول وضع توقعات مشتركة للموظفين وإلزامهم بها من خلال تحديد مهمة الشركة وقيمتها وأهدافها بوضوح. وتعني مساءلة الموظف؛ أي تحميل جميع مستويات الموظفين المسؤولية عن تحقيق أهداف العمل. وتعدّ المساءلة في العمل مهمة للغاية، إلا أنها تحتاج أيضاً إلى الموازنة، مع الحاجة إلى منح الموظفين الاستقلالية في أدوارهم، حيث يجب أن يشعروا بأنهم مفوضون للقيام بوظائفهم؛ حتى يتمكنوا من امتلاك عملهم والسعي لتحقيق التميز، ففي تعزيز ثقافة مساءلة الموظفين فإنها تساعد على تحقيق مؤسسة عالية الأداء. وإن تعزيز ثقافة المساءلة يزيد الكفاءة ويعزز الإنتاجية؛ فعندما يعرف الموظفون من هو المسؤول عن ماذا، فإنه يزيل الارتباك ويوفر الوقت، مما يسمح للأفراد بتلبية التوقعات المحددة بوضوح، فعندما يتحول الموظفون إلى أداء العمل بشكل ضعيف أو يفشلون في تلبية التوقعات، يجدر القيام بالمحاسبة والتثقيف بشأن التوقعات ومساعدتهم على التحسن. ومن المهم أيضاً تقدير ومكافأة الموظفين الذين يتبعون الإرشادات ويتصرفون بشكل مناسب ويلبون التوقعات أو يفوقونها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: ابعاد ومقاييس قياس الاداء التنظيمي

#### اولا: أبعاد الأداء التنظيمي

و يمكن حصرها في:<sup>2</sup>

**1-الأداء المالي:** و هو المفهوم الضيق لأداء الاعمال و الذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات و الربحية.

**2-الأداء المالي والأداء التشغيلي:** وهو المفهوم الاوسع للأداء، اذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد أساسا على العقلانية، في التوجه نحو أفضل استخدام للموارد المتاحة، وفي المجالات التي تعطي أكبر مردود، فضلا عن مؤشرات الأداء المالي وضمن الأداء التنظيمي الواسع فإنه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية وتقديم منتجات جديدة جودة الإنتاج.

<sup>1</sup> - "Why Is Accountability Important in the Workplace?", Power DMS, Retrieved 28/11/2022. Edited.

<sup>2</sup> اسماعيل حيوري ، اثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيم ، دراسة ميدانية في شركة العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 22 ، 2009 ، الصفحة 144 .

3-الفاعلية التنظيمية: وهو المفهوم الأوسع للأداء التنظيمي، إذ يشير على أنه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والتي تسعى لتحقيقها.

ثانيا: تقسيمات ومعايير قياس الأداء التنظيمي

1-تقسيمات الأداء التنظيمي: نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

- الأداء التنظيمي التقني: يتضمن استخدام الطاقة، جودة المنتج، إنتاجية العمل .... الخ ويمكن وصفها بالأداء الرئيسي في العملية الصناعية.
- الأداء التنظيمي الإداري: فهو سلسلة من المتغيرات ذات الصلة بالإدارة في الشركة ومؤشراتها يمكن إن تتضمن مردود تطوير مستوى البحث والتطوير، إدارة الجودة، إعادة هندسة عملية الأعمال، الكلف العالية، زيادة التفويض، مستوى المعرفة لقوة العمل.
- الأداء التنظيمي الثقافي: يعكس العلاقة بين العاملين والشركة، الاتصال بين العاملين في المنظمة، روح الفريق، الرضا في العمل والمعنويات والأخلاق مع الثقافة الرئيسية.
- الأداء التنظيمي التسويقي: فيتكون من موثوقية التسليم، وقت دورة التصنيع، مرونة الحجم، وقت تسويق المنتج، المتغيرات الأخرى التي لها علاقة بالمجهزين، الوسطاء والزبائن.

2\_ معايير قياس الأداء التنظيمي:<sup>2</sup>

يرى العديد من الباحثين أنه يمكن تصنيف مقاييس الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية الى ما يلي:

- الرضا الوظيفي: يؤكد العديد من المديرين في المؤسسة على أهمية تقييم الأداء التنظيمي من خلال مقاييس تتصل بالعنصر البشري ويرون أن الرضا الوظيفي يعد مؤشرا مهما لتقييم الفعالية التنظيمية ، ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله حاليا وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية.

-الالتزام التنظيمي : يعد موضوع الالتزام التنظيمي موضوعا مهما يثير اهتمام كثير من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات العاملين و حضورهم وغاياتهم وأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم وأدائهم لينعكس ذلك على

<sup>1</sup> عادل هادي البغدادي ، مرجع سابق .

<sup>2</sup> بن عياش طارق، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة ميدانية في مؤسسة مؤمن لإنتاج السميد و الدقيق، فرع سيدي خويلد ورقلة ، السنة الجامعية 2015 – 2016 . مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي ، شعبة علوم تسيير .

أداء المؤسسة وعلاقتها بالمحيط الخارجي ، يشير الى نوعية العلاقة بين الفرد والمؤسسة ويرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه مؤسسته ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها.

-مهارات التفكير الابتكاري: إن التحول من الفشل الى النجاح يحتاج الى خبرات و عقول بشرية قادرة على الابتكار والإبداع لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة قادرة على إيجاد عوائد و منافع كثيرة للمؤسسة وذلك من خلال التحسين المستمر لإنتاجية و تقييم منتجات و خدمات مبتكرة تفي بالاحتياجات المتغيرة للعملاء. ويعرف التفكير الابتكاري بأنه نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة من قبل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي وأهميته وأهدافه

يتضح مفهوم البيئة ذو بعدين الأول داخلي والثاني خارجي، ويبرر البعد الخارجي إلى كالمؤثرات التي تأتي من خارج المؤسسة (أفراد، مؤسسات وجماعات)، أما البعد الداخلي فإنه ينحصر في أداء المؤسسة وعملياتها وأنظمتها وهيكلها.(محاد، 2011، صفحة28)، وبمجرد أن تدرك المؤسسات مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات والأنظمة والهياكل التي تناسبها والتي تتفاعل معها يمكن لها التحكم بشكل نسبي في كل هذه العوامل والتي نذكرها فيما يلي:

### أولاً: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي

#### 1-العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء التنظيمي

يقصد به كل ما له تأثير قوي على الأداء البيئية الداخلية، وتؤثر على استخدام المؤسسة لقدراتها بهدف تحقيق أهدافها وأدائها، ويشير إلى العناصر التي تعمل داخليا (روح وشخصية) المؤسسة، والتي تؤثر على التماسك والجهود المبذولة في السعي لتحقيق الأهداف المتوقعة، ومع ذلك يمكن للبيئة الداخلية أن تعرقل التشغيل الفعال عن طريق التأثير في مستوى الأداء، وتنشأ عناصر البيئة الداخلية كنتيجة لتفاعل عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها دور مؤثر في إدائها وأهم تلك العوامل:

- الهياكل التنظيمية: يقصد بها العلاقات التنظيمية بين الوحدات التي تتحدد وفقا للهيكال التنظيمي للمؤسسة، والذي يتضمن عدد من المستويات الإدارية، ونظم الاتصالات، وتقسيم العمل، والتخصص، وتحدد الصلاحيات والسلطات، درجة التنسيق بين الوحدات المختلفة داخل التنظيم

<sup>1</sup> معمري يحيى . الدور الوسيط لجودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة و الاداء التنظيمي في الجامعات الجزائرية . أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال . جامعة حسينية بن بوعلي الشلف . ص 61.

- **العوامل التقنية:** تشمل كافة العوامل التي ترتبط بالمجالات التقنية بأنشطة المؤسسة مثل (نوع التكنولوجيا، درجة استخدام الآلات والمكائن وهذا بالمقارنة مع عدد المستخدمين، المواد الأولية المستخدمة في العمليات ونوعيتها، سياسات التسعير ومستوياتها...). (جواد، 2019، صفحة 80)
- **الموارد البشرية:** مجموعة العوامل التي تتعلق بأهم مكون من مكونات أي مؤسسة وهو المورد البشري، والذي يتأثر بعدة عوامل مثل هيكل القوى العاملة نظام التدريب والتطوير، نظم الأجور والحوافز، نظام الاستقطاب والتعيين والاختيار). (جواد، 2019، صفحة 81)
- **الثقافة التنظيمية:** تشكل الثقافة السائدة في المجتمع المادة الخام للثقافة التي تتميز بها المؤسسة، وباعتبار أن موظفي المؤسسة هم في الأساس أفراد في ذلك المجتمع، وهم همزة وصل بينه وبين المؤسسة، فإنه تشكل في هذه الأخيرة ثقافة خاصة بها، حيث عرفت بمصطلح خاص هو الثقافة التنظيمية، والتي تبين طبيعة توقعات الأفراد والتي يجب أن تتوافق والثقافة السائدة، حيث تعكس إدارة المؤسسة الثقافة التنظيمية والتي تشكل من التقاليد والقيم ومعطيات البيئة محددة بذلك أنشطة المؤسسة ومستوى الأداء والتصرفات والسلوكيات، وقد يكون هناك تشابه بين القيم والمعتقدات والسلوكيات و الافتراضات القائمة بالمؤسسة، وبين ما هو مطلوب لتحسين الأداء بها (محاد ، 2011، صفحة 28)، حيث أشار Lee إلى أن الأقسام الأكاديمية معقدة وقد تختلف الثقافات بين الكليات والأقسام في التخصصات المختلفة، ففي الواقع هو أن المجتمع الأكاديمي لديه ثقافة مشاركة أكثر الأشكال من الأخرى للمؤسسات. (Abu Naser, Al Shobaki, & Abu ، 2016، p. 5)
- (Amuna)، فعندما توجد فجوة كبيرة بين ثقافة المؤسسة السائدة، وتحسين الأداء الذي تريد إحداثه فإنه يوجد احتمال كبير أن التغييرات التي تسعى إلى إحداثها المؤسسة لن تحدث ولكن كلما كانت هناك أرضية مشتركة بين ثقافة المؤسسة وبين مبادرات الأداء الجديدة فإنه يتوقع تحقيق النجاح.
- يتطلب إحداث تغيير في ثقافة المؤسسة جهودا ضخمة متواصلة ومتناسقة عندما لا تساند ثقافة المؤسسة التغيير المرغوب يكون أمامك اختيارات ثلاثة:
- تغيير أساليب تحسين الأداء بالمؤسسة حتى تتلاءم والقيم والمعتقدات والسلوكيات، والافتراضات الثقافية في المؤسسة.

<sup>1</sup> معمر رياحي . الدور الوسيط لجودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة و الاداء التنظيمي في الجامعات الجزائرية . أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال . جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف . ص 61.

● مساندة وتدعيم بشكل كلي كل مجهودات التغير الثقافي في المؤسسة، والتي تتضمن مستوى مرتفع من الدعم و تحسين الاتصال والتي تبارك وتساند تحسين الأداء.

● توقع امكانية فشل مشروع تحسين الأداء.

ما يمكن الاشارة إليه هنا أن المؤسسة التي تمتاز بثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات لا تتميز فقط بأداء أفضل من المؤسسات التي لا تمتاز بهذه الثقافة، ولكن كذلك أداؤها يتطور وينمو مع الوقت، مما يظهر أنه يوجد علاقة سببية بين الأداء والثقافة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن استيعاب الثقافة التنظيمية مهم جدا إذا كانت المؤسسة ذات توجه استراتيجي، فلا يمكن أن ينجح أي تغيير سواء في المهم، والأهداف الاستراتيجية، أو السياسات وقد تكون الثقافة التنظيمية عاملا داعما أو عائقا للتغيير، هذا الأخير الذي يهدف في الكثير من الأحيان إلى رفع من الأداء التنظيمي. (محاد، 2011، صفحة 29)

**-التطوير والتغيير التنظيمي:** يعد التطوير التنظيمي مفهوما شاملا متكاملا حيث يتم الاعتماد عليه لمواجهة التقصير على المستوى الرسمي وغير الرسمي، فهو عملية تخطيط لتغيير تصرفات وثقافة وقيم والعمل الفردي والجماعي، والقيادة وشكل التنظيمي، والمفاهيم والتكنولوجيا وترشيد القرارات، وهو أسلوب يقوم على مفهوم المؤسسة كنظام كامل، في حين يعتبر التغيير التنظيمي استجابة المؤسسة لتغيرات والتطورات في بيئتها حتى تكتسب القدرة على التكيف، وهو يعتبر حالة طبيعية في حياة الأفراد والمؤسسات. (محاد، 2011، صفحة 29)

**-القدرة التنظيمية:** تشمل الموارد والمعرفة والعمليات التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها، فهو البعد الأول الذي يؤثر على الأداء التنظيمي ويتعلق الأمر بالتوظيف؛ البنية التحتية المادية، والتقنيات والموارد المالية والقيادة الاستراتيجية وإدارة البرامج والعمليات، وعلاقة المؤسسة مع المؤسسات والجماعات الأخرى، الأفراد والمرافق والتقنيات والأموال المتاحة للمؤسسة، والأساليب والعمليات التي تدير بها المؤسسة مواردها وبرامجها داخليا وخارجيا. (محاد، 2011، صفحة 30)

**-غياب الأهداف المحددة:** المؤسسة التي تعمل دون خطط استراتيجية ومفصلة لجميع أنشطتها وعملياتها التي تقوم بها، ودون وجود لمعايير ومقاييس ومؤشرات وأهداف محددة، فهي لا تستطيع تراقب وتقيم درجة تنفيذ أهدافها الموضوعية من قبل موظفيها ووحداتها.

<sup>1</sup> معمر رياحي . الدور الوسيط لجودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة و الاداء التنظيمي في الجامعات الجزائرية . أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال . جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف . ص 61.

- عدم المشاركة في الإدارة: ينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الاحساس بروح المسؤولية في تحقيق أهداف المؤسسة، وينشأ عنه عدم الشعور بالرضى، وانخفاض الحماس اتجاه أداء العمل.

- اختلاف مستويات الأداء: كلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات، والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التشجيع على الأداء مؤثرة، وهذا من خلال القيام بالتمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج، وهذا ما يعمل على دفع الموظفين للتنافس في الأداء، ونفس المفهوم حين يطبق على الأقسام والوحدات داخل المؤسسة حمداوي و نجوش، 2012، (صفحة 151)

## 2-العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء التنظيمي:

تشمل كل تلك العوامل التي لها تأثير على الأداء التنظيمي والتي تقع خارج سيطرة المؤسسة، و التي تمتاز بالتعقيد وعدم الاستقرار، وتكون في شكل فرص يمكن أن تؤدي الى تحسين الاداء التنظيمي إذا حسنا استغلالها، وقد يكون لها تأثير سلبي على أداء المؤسسة مثل (العوامل الاقتصادية الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية، القانونية...)، وتختلف درجة تأثير كل عامل عن الأخر على أداء المؤسسة. (جياذ، 2019، صفحة80)، فهي تمثل البعد الخارجي الذي تمارس فيه المؤسسة أنشطتها والتي تؤثر على أدائها، وتشمل أيضا الأنظمة الإدارية والقانونية التي تحكم المؤسسة، والنسق السياسي والاجتماعي والثقافي الذي تنشط فيه المؤسسة، والتي تتضمن عناصر كالأستقرار السياسي للدولة والدعم السياسي الذي تتمتع به المؤسسة ورسالتها، والوسائل التكنولوجية المطبقة.

يؤدي التفاعل والاتساق بين هذه العوامل إلى بناء القدرات التنظيمية وهي عملية مستمرة تعمل من خلالها المؤسسة على تحسين قدرتها على تحديد الأهداف ذات الصلة وتحقيقها، وأيضا عملية تعزيزها التي تؤثر على القدرات التشغيلية والتكيفية للمؤسسة، ويتم ذلك باستخدام موارد المؤسسة مع استكمالها أحيانا بمراد ودعم خارجيين ويمكن أن يتخذ الدعم الخارجي شكل موارد مالية، ومعرفة تقنية، ودورات تدريبية، ومعلومات ومفاوضات سياسية ووسائل تسهيل عملية التعزيز (MAHIDA, 2016, pp.46-47)، وتظهر أهمية العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسات في التأثير على أدائها في الكثير من الجوانب، فالمؤسسة تأخذ مدخلاتها من البيئة

<sup>1</sup> دور تقييم اداء الموارد البشرية في تحسن الاداء التنظيمي لمؤسسة دراسة حالة ، شركة اتصالات الجزائر بالوادي ص 9 .

باعتبارها المحيط والمصدر الأساسي الذي يمدّها بالموارد والامكانيات المختلفة، سواء على شكل طاقة مواد افراد معلومات بيانات... الخ، كما تتأثر مبادئها وقيمها بمبادئه وقيمه، وتتفق سياستها مع سياسته، كما تستمد منه المعايير التي تسترشد بها في اختيار الأنشطة والأعمال التي يتم ممارستها، كما تتحكم البيئة في سلوك المؤسسة وإدارتها من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه باعتبارها الملتقى النهائي لنتائج عملياتها، ومن هنا تتضح صعوبة تأمين بقاء ونجاح المؤسسة في غياب فهم خصائص ومكونات العوامل البيئية وظروفها المختلفة المحيطة .  
(محاد، 2011، الصفحات 27-28)

إن البيئة التي تنشط فيها المؤسسات تتسم بعدم الاستقرار الناتجة عن سرعة الأحداث والتطورات، فيجب النظر إلى المؤسسة على إنها نظام مفتوح، وهو الذي تتفاعل قراراته وتؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة، فلا وجود لأنظمة يمكن أن تنشط بمعزل عن الأنظمة الأخرى، غير أن علاقة المؤسسة بالأنظمة الأخرى لا تعتمد على تبادل الموارد والمعلومات والمنتجات فقط، وإنما تعتمد على ما يمكن أن ندعوه مجالا لوجود الطبيعي، الذي يقتضي وفق مدخل النظم أن تعمل المؤسسة على توسيع حدود مجالات وجودها

الطبيعي. كمثال<sup>1</sup> الاستجابة العالية للفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة :

- القدرة والقابلية للإستجابة بسرعة

- تسهيل عملية الحصول على المعلومات ونشرها داخل التنظيم.

ثانيا: أهداف الأداء التنظيمي وأهميته

### 1-أهداف الأداء التنظيمي:

تتجلى أهداف الأداء التنظيمي في عدة عناصر ولعل أهمها تحسين مستوى النتائج المحققة، وهذا من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لتحقيق أفضل النتائج. ويمكن تلخيصها فيما يلي:

يهدف الى التحسين المستمر والشامل لأداء الأفراد وتحقيق التماسك بينهم، وتعزيز وتحسين النسبة التنظيمية، مع تحقيق استراتيجية المؤسسة وتحسين عملياتها، ومن ثم فعاليتها وقدرة المؤسسة على التوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> أطروحة الدكتوراه : الدور الوسيط لجودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة والأداء التنظيمي في الجامعات الجزائرية. دراسة

تقديم حلول تنظيمية جديدة ومبتكرة، والتي بدورها تؤدي الى التحسين المستمر للنظام بأكمله وبصفة شاملة التي تنطلق من تشخيص دقيق للمشكلات النابع من الواقع والنظريات والبحوث وتقنيات العلوم السلوكية والعمليات المشبعة بالقيم الأخلاقية والتنظيمية المعتمدة على بحوث حقيقية وفعالية مجسدة من قبل الخبراء المتخصصين، حيث تدار وتدعم من قبل الإدارة العليا باقي المستويات الإدارية مستعملة تكنولوجيا تنظيمية وتقنية (فرحي 2012 - صفحة 208)

ويمكن تلخيص جوهر الأداء في مفهومين بسيطين للغاية

- نمو المبيعات العضوية، لأنها الشهادة الحقيقية على أداء العميل وأهميته.
- النتائج (السياق) التشغيلي لأنه يعكس قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها وتعويض رأس المال المستثمر من قبل المساهمين .

هذان المعياران هما معايير أداء داخلية، انما تعكس في النهاية القدرة الجوهرية للمؤسسة على النجاح واستبعاد أي ظاهرة تخمينية.<sup>1</sup>

**2- أهمية قياس الأداء التنظيمي:** إن قياس الأداء عنصر هام جداً يجب تطويره من قبل المنظمات وهو يعتبر عملية أساسية من العمليات الإدارية في المنظمة، لا تقل قدرأً بحال عن العمليات الإدارية الأخرى كاتخاذ القرار وبناء فرق العمل وغيرها. وقد أكد جواد (2000 - ص 319) بأن التقييم والرقابة من الوظائف الإدارية التي يتم تأديتها تنظيمياً في كافة المستويات الإدارية للمنظمة وتعد وظيفة متممة لأعمال التخطيط الإستراتيجي فهي تساعد على تقييم ورقابة مسيرة المنظمة باتجاه الأهداف الموضوعة وعزز ذلك الغالي وادريس (2007، ص 487-490) بأن الرقابة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً، فهي عملية تقوم بها المنظمات التحليل أعمالها المنجزة ، ثم قياسها و مقارنتها لفترة زمنية معينة، وقد أوضح الباحثان بأن منظورات الأداء تعطينا صورة مهمة حول المنتجات والخدمات، والعمليات التي تؤدي الى انتاج تلك الخدمات فهي توفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة والذكية حول ما تقوم به المنظمة. ومن بين الامور المهمة التي يمكن أن تساعد على معرفة منظورات الأداء الجيدة وهي :

- تحقيق الاهداف . - مستوى رضا العملاء .

- تطابق الإجراءات والعمليات مع المعايير والمنظورات الإحصائية الموضوعة بناء على ذلك ، فإنه يمكننا القول بأن

<sup>1</sup> كتاب التغير التنظيمي ( منظور الأداء المتوازن ) د. احسان مُجدد ضميرن ياغي / أ.د. نعمة عباس الخفاجي . ص 37-38 :

عملية تقييم الاداء بشكل عام . هي قياس للأعمال والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالخطط المعدة مسبقا وذلك للاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة، يهدف استغلال مواردها المتاحة بأفضل طريقة ، ومدى نجاحها في هذا الاستغلال.

- لذلك فإن الاداء يمثل محصلة ذلك النشاط لكامل المنظمة وهو يعكس نجاح وبقاء واستمرارية المنظمة ، وقدرتها على المنافسة من خلال قدرتها على الاستجابة والتكيف مع متغيرات البيئة التي تعمل بها وفقا لأسس ومعايير محددة تضعها المنظمة في ضوء أهدافها التي ترسمها وبالرغم من أن الاداء المالي ضروري لنجاح كافة المنظمات بما فيها المنظمات غير الربحية أوضحت سابقا . ونظرا لمساويا لأسلوب التقليدي الذي يركز على البيانات المالية السطحية فقط و التي تتقدم بسرعة لذلك بدأ البحث عن أساليب تقييم افضل هنا جاء اسلوب بطاقة الأداء المتوازن والذي يعتبر هيكلاً أو إطاراً عملياً لقياس أداء المنظمات.<sup>1</sup>

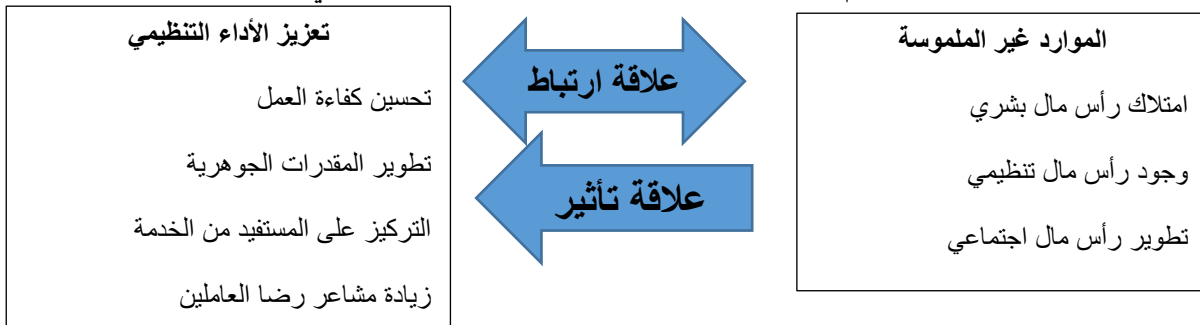
#### المطلب الرابع: العلاقة بين الكفاءات والاداء التنظيمي وأهمية تحسين الأداء<sup>2</sup>

##### أولاً: العلاقة بين الكفاءات والاداء التنظيمي

مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية التي توضح طبيعة الدراسة والتقصي فيها ويعكس الجانب العلمي لها، وتتكون هذه العلاقة من متغيرين اثنين هما :

- 1- المتغير التفسيري: الموارد غير الملموسة بالتركيز على رأس المال البشري إيجاد رأس المال التنظيمي، تطوير رأس المال الاجتماعي، وجرى الاستناد اليها من خلال دراسات سابقة، وظفت هذه الأبعاد كمقاييس لها.
- 2- المتغير الاستجابي: تعزيز الاداء التنظيمي، وجرى تناوله من خلال أربعة أبعاد هي تحسين كفاءة العمل، تطوير القدرات الجوهرية، والتركيز على المستفيد من الخدمة، وزيادة مشاعر رضا العاملين.

#### الشكل رقم (04): العلاقة بين الكفاءات والاداء التنظيمي



<sup>1</sup> كتاب التغير التنظيمي ( منظور الأداء المتوازن ) د. احسان مُجدّ ضمّين ياغي / أ.د. نعمة عباس الخفاجي . ص 37-38 .

<sup>2</sup> بن عياش طارق، دور تسيير الكفاءات في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .مرجع سابق

المصدر: سعد العنزي، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الإقتصاد

ثانيا: أهمية تحسين أداء الموارد البشرية<sup>1</sup>

تكمن أهمية تحسين أداء الموارد البشرية في النقاط التالية:

- تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ولمواردها البشرية في ذات الوقت.
- وضع خطط واضحة المعالم في ظل الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- علاج الحل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، وضمان تحقيق الأداء المستهدف.
- تحقيق قيادة فعالة للموارد البشرية وتوفير متطلبات ادارتها.
- توفير المتابعة الدائمة لتطورات أداء الموارد البشرية للمؤسسة.
- رفع فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة، وضمان الاستمرار في نشاطها.
- زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج بالمؤسسة.
- استفادة الموارد البشرية

<sup>1</sup> د. حسان مُجّد حسين باغي د. نعمة عباس الخفاجي، دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة مصبرات عمر بن عمر - قالمه، ص 17.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى مشكلة الدراسة التي واجهت الدارسين وتجنبه الوقوع فيها وتجعل دراسته تتميز على الدراسات التي سبقتها، و سيتم التطرق في هذا المبحث إلى سلسلة من الدراسات السابقة التي تتداخل مع موضوع بحثنا حيث تم الاستناد إلى معيار الموثوقية و الدرجة العلمية .

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بتسيير الكفاءات والأداء التنظيمي

##### أولاً: الدراسات العربية

الدراسة الأولى: نبيل حمادي نذيرة راقي، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال . هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة أثر تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق تميز المؤسسة ولقد تم استخدام مراحل تسيير الكفاءات والمتمثلة في استقطاب ، تقييم الكفاءات . و كذلك تدريب ، تحفيز الكفاءات و رواتبهم . وتمت دراسة تأثير كل من هذه العناصر على معايير التميز، والتي جاء بها النموذج الاوروي للتميز، وقد تم تحليل المعطيات باستخدام برنامج spss 20 و من أهم النتائج التي توصل اليها الباحثان ما يلي :

- اهتمام الفرع بموارده وكفاءته البشرية .
- تدريب وتقييم الكفاءات أثر تأثير ايجابي على التميز .
- ضرورة الاهتمام بالكفاءات الفردية والجماعية والعمل على تدريبها وتطويرها من أجل الوصل بالمؤسسة إلى مستوى التميز في الأداء.

##### الدراسة الثانية :

دراسة لشلاش عائشة ، درويش عمار بعنوان " تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية 2012 " قد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إمكانية تسيير الكفاءات البشرية في مؤسسة الإسمنت بني صاف باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية.

وتوصلت الدراسة إلى:

- أن المؤسسة تهتم بشكل كبير بالأداء المالي على حساب الأبعاد المتعددة للأداء.
- غياب لوحة القيادة في وظيفة الموارد البشرية وبالتالي لا تستخدم في عملية تسيير الكفاءات على مستوى المؤسسة.

-اعتماد المؤسسة على الأدوات التقليدية لتقييم الأداء، مما يعيق اتخاذ القرارات التي تسمح للمسير بالتوقع لاحتياجات المؤسسة من الكفاءات في المستقبل.

#### الدراسة الثالثة :

دراسة احمد إسماعيل المعاني بعنوان " اثر تمكين الكفاءات على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز 2008 "

حاولت هذه الدراسة توضيح اثر الكفاءات على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز من خلال تحديد مستلزمات التمكين الهيكلي والتمكين النفسي للكفاءات. وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة لتوافر مستلزمات التمكين الهيكلي والتمكين النفسي للكفاءات على تحقيق الجودة الشاملة والتميز ، كما أن توافر متطلبات الجودة الشاملة يؤثر على تحقيق التميز.

#### الدراسة الرابعة :

دراسة لخان أحلام بعنوان : تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ركزت هذه الدراسة على وظيفة أساسية و هي وظيفة الموارد البشرية وكيفية سيرها ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداءها ، كما تطرقت الدراسة إلى خصائص المهارات و أنواعها وكيفية المحافظة عليها و تطويرها وتحسين أداءها . كما تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في تحسين عملية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة ، والذي سيؤدي بدوره إلى إحداث بعض التحسينات في أدائها.

الدراسات المتعلقة بالأداء التنظيمي :

#### الدراسة الأولى :

د/عادل هادي البغدادى ،علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي يهدف البحث إلى اختبار علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي . وبتحديد أكثر فإنه يهدف إلى تحديد أنواع الذاكرة التنظيمية . تحديد أجزاء المؤشرات التي يمكن اعتمادها في الأداء التنظيمي اختبار العلاقة والتأثير بين الذاكرة التنظيمية والأداء التنظيمي . تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات إلى الشركات الصناعية فيما يخص الذاكرة التنظيمية لما لها من تأثير في الأداء التنظيمي.

الدراسة الثانية :

دراسة لجرابي السبتي 2016 / 2017 ، سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة استكشاف العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في عينة من المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال الأهداف التالية : تحليل مفهوم الأداء التنظيمي تعقيده وأبعاده. مصادر تحقيقه ونماذج قياسه . التعرف على الأداء التنظيمي بأبعاده في المؤسسات الجزائرية. معرفة أثر الممارسات و مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي و واقع ذلك في المؤسسات الجزائرية . المنهج المستخدم هو الوصفي التحليلي. ومن أهم نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادهما مجتمعة على الأداء التنظيمي. من خلال الاختبار الفردي لأثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على أبعاد مرونة الأداء التنظيمي اتضح مرونة الممارسات تسيير الموارد البشرية تؤثر في الأبعاد الأربعة للأداء التنظيمي ( قيمة وأداء الموارد البشرية، استمرارية المؤسسة، شرعية المؤسسة، والفعالية الاقتصادية) . مرونة الكمية تؤثر فقط في بعد واحد من أبعاد الأداء التنظيمي وهو الفعالية الاقتصادية. مرونة الكفاءات والمرونة السلوكية لم يظهر لهم تأثير ذو دلالة إحصائية على أي بعد من الأبعاد الأربعة للأداء التنظيمي.

الدراسة الثالثة :

الملتقى الدولي بعنوان " دور رأسمال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات " مداخلة الأستاذ عرابية الحاج و بن حامد عبد الغاني ، جامعة ورقلة . ركزت هذه الدراسة على مدى أهمية دور رأسمال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي من خلال خلق ثروة إضافية للمنظمات ، كما تمحورت هذه الدراسة حول رأسمال بشري و رأس مال فكري بما فيها الأصول البشرية ومن مهارات و الإبداع و الخبرة ، أما عن الأصول الفكرية و هي الإرشادات و المنشورات و المعلومات و المذكرات المكتوبة، كما يعد عنصر بشري أحد المحاور الأساسية لتميز الأداء لأنه البنية الأساسية لأي منظمة، أما عن نظم الجودة الشاملة التي تتضمن نجاح و تطوير المستثمرين من خلال العمليات داخل المنظمة من التدريب و التعليم و الحوافز و أشكال التقييم الفعال للعاملين، و الإجراءات المتبعة لمنع الأخطاء ،و التعاون الكلي بين الأطراف المشاركة في تقييم من مواقعها المختلفة لتعزيز الأداء . توصلت الدراسة إلى أن رأسمال الفكري هو الذراع المحرك لأي تحسين في الأداء التنظيمي، و الذي يحقق الميزة التنافسية

الدائمة في عصر يتسم بالمنافسة الشديدة. (مذكورة : دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)

#### الدراسة الرابعة :

دراسة مُجّد ابو عليم ، 2014 ، اثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة بشكل عام للتعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، والمنهج المستخدم للدراسة هو الوصفي التحليلي السببي. أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة تشابكية خطية بين متغيرات التمكين الإداري ( التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة، المشاركة) ومتغيرات الأداء التنظيمي ( خدمة الزبائن، ولاء الزبائن).
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتغيرات التمكين الإداري على متغير الأداء التنظيمي.
- يوجد أثر لمتغيرات التمكين الإداري في الأداء التنظيمي على بعد خدمة الزبائن.
- يوجد أثر لمتغيرات التمكين الإداري في الأداء التنظيمي على بعد ولاء الزبائن.

#### ثانيا: الدراسات الأجنبية

#### الدراسة الأولى :

### **20- Etude Lotfi Ben Abdallah, et Zineb Ben Ammar Mamlouk, Changement organisationnel et évolution des compétences (2007)**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التغيير التنظيمي وتطوير المهارات كوسيلة تمكن المؤسسات من أن تكون أكثر تنافسية ، ومن النتائج المتوصل إليها:

- التغيير التطوري يؤدي إلى تطوير مهارات الخبرة.
- التغيير التطوري يؤدي إلى تطوير مهارات تقنية.
- يساعد التغيير الإطارات العليا أن يصبحوا متعددي الكفاءات نتيجة التحسين المستمر في المهارات التنظيمية و العلاقاتية.

ومن خلال الدراسة الميدانية تبين أن المؤسسات الصناعية التونسية تعمل على توظيف إطارات عليا ماهرة.

- تحديد المهارات الضرورية للعمل(، كما تقوم بتطوير المهارات الجماعية من خلال تبادل المعلومات الذاتية، التعاون، الاتصالات المتبادلة... الخ )

- تقوم المؤسسات التونسية بعدة أنواع من التغيير كالتغيير في الاستراتيجية، الهيكلة، الثقافة، إجراءات التسيير لتحقيق التعلم التنظيمي الذي يزيد من قدرة المؤسسة التنافسية ( سرعة حركة تجديد المهارات ) .
- التعلم التنظيمي يساهم في تطوير المهارات وخاصة الجماعية منها.

#### الدراسة الثانية :

**Les Docteur en Sciences de Gestion Pour l'obtention du titre de Lanlan Cao.**  
**Thèse compétences-clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne le cas des distributeurs internationaux en Chine E. D.**  
 ECONOMIE UNIVERSITE PARIS EST INSTITUT DE RECHERCHE EN GESTION : I.R.G GESTION ET ESPACE (EGEE);, Présentée et soutenue publiquement le 27 juin 2008 .

تتركز هذه الأطروحة على دور الكفاءات الأساسية في صياغة إستراتيجية تشغيلية وأداء الشركات التابعة الخارجية للعلامة في دولة الصين.

وقد عمدت هذه الدراسة في جمع البيانات من المقابلات المعمقة التي أجريت مع واحد وعشرين من رؤساء الشركات الدولية ، بين أكتوبر 2004 وسبتمبر . 2007 وهذا الاختيار المنهجي يسمح لتحديد دور المهارات الأساسية للشركة التابعة الأجنبية من العلامة التجارية الدولية في صياغة استراتيجيتها وما هي الآثار على أداء هذه الشركة التابعة.

#### الدراسة الثالثة :

دراسة ل Dobni ( 2011 ) ،

**The relationship between innovation orientation and organizational performance .**

هدفت هذه الدراسة إلى اختيار العلاقة بين التوجه الإبداعي والأداء التنظيمي، ولقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة والبيانات المتعلقة بالدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة :

إن هناك علاقة ارتباط موجبة وعالية بين التوجيه الإبداعي والأداء التنظيمي للشركات التي تمثل عينة الدراسة، كما تبين أن الشركات ذات التوجه الإبداعي ترتبط بعلاقة قوية وإيجابية مع النمو ورضا الزبائن إضافة إلى وجود علاقة ذات ارتباط وإيجابية بين العائد على الاستثمار والتوجه الإبداعي لهذه الشركة الخاضعة للدراسة.

الدراسة الرابعة :

دراسة ل Muhammad faseehullahkhan 2013 .

**Role of performance Appraisal System one Employees  
Motivation , Journal Of Business and Manageme .**

هدف الباحث إلى دراسة فعالية نظام تقييم الأداء ومدى مساهمته في تحفيز العاملين في المؤسسة، مستخدماً المنهج الوصفي.

ومن أهم نتائج الدراسة :

- يرتبط نظام تقييم أداء العاملين بشكل كبير بالحوافز و المكافآت.
- نظام تقييم الأداء الناجح في المؤسسة يساهم في تحفيز العاملين وكذلك تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.
- تعدد الأطراف التي تقوم بالتقييم يساعد على تجنب التحيز وبالتالي إنجاح نظام تقييم الأداء.
- شرح وتوضيح كيفية سير عملية تقييم العمال هي أفضل طريقة لقياس الأداء وبالتالي تفعيل نظام تقييم الأداء.
- يساهم نظام تقييم الأداء بتحفيز % 85 من العاملين في المؤسسة.

**المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة**

**أولاً: أوجه التشابه**

إن جل الدراسات السابق ذكرها كانت متوافقة مع دراستنا الحالية سواء في شقها الأول تسيير الكفاءات او بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في الأداء التنظيمي وكذلك التوافق في المنهج المتبع والمستخدم في الدراسة. تشابه في الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية من خلال توزيع الاستبيان على عينة الدراسة كأداة للحصول على المعلومات

**ثانياً: أوجه الاختلاف**

فيما يخص مواضيع البحث قد اختلفت وتباينت ففي حين كانت دراسة الحالة داخل مؤسسة صناعية و تجارية او اقتصادية فقد ارتئينا أن نطرح هذه الدراسة داخل مؤسسة حكومية تعليمية  
أما بخصوص الأدوات المستخدمة في البحث فهناك دراسات اعتمدت على الاستبيان والمقابلة والملاحظة على غرار دراستنا الحالية وهناك من الدراسات التي أعتمد فيها الاستبيان والمقابلة.  
وبالنظر إلى الاختلاف الموجود ايضاً في الحدود المكانية والزمانية باختلاف المؤسسات والدول.

ثالثا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها:

- أثرت الدراسة الحالية من خلال معرفة المنهجية المستخدمة في الدراسة .
- التعرف على مختلف المصادر والمراجع والتي تمت الاستعانة بها في الجانب النظري.
- ساهمت الدراسات السابقة في الإثراء الفكري للجانب النظري وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي.

## خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على تسيير الكفاءات كأساس لتحسين الأداء التنظيمي، بدءاً بأخذ أهم تعاريف تسيير الكفاءات التي رأيناها هامة ومفيدة . وخلصنا الى كون الدور الذي يلعبه تسيير الكفاءات يمثل الثروة الحقيقية لأي مؤسسة، ومصدر للإنتاج بما يملكه من أفكار ومعارف ومهارات ذهنية تتطور في كل مرة لمواجهة المشاكل والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسات بأنواعها. كما درسنا الأداء التنظيمي في المؤسسة الا وهو المتغير التابع في هذه الدراسة ، و هو مختلف مهارات التفكير الابتكاري والالتزام الوظيفي ومظاهر التفوق التي يمتاز بها الأفراد داخل المؤسسة. حيث تطرقنا إلى أبعاد الأداء التنظيمي، أهم مجالاته ومعايير قياسه بالإضافة إلى أن انتماء الفرد وولائه لمؤسسته مفتاح لمواجهة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المؤسسات بصفة عامة . وهذا ما سنتعرض له في الفصل الثاني بدراسة ميدانية في جامعة الشهيد حمه لخضر

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

### تمهيد:

أردنا من خلال الفصل السابق الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تطرقنا في الإطار النظري وما توصلنا له من بحثنا في الكتب والمجلات والأطروحات... الخ، يعتبر غير كاف من أجل الإسقاط على الواقع الميداني والإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، ولذا جاء هذا الفصل ليوضح مجموعة الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية بما يوافق متطلبات الموضوع من طرائق البحث العلمي وأساليبه وأساسياته ومبادئه، بغرض الوصول إلى نتائج دقيقة مبنية على أسس علمية.

وقد تطرقنا إلى طريقة الدراسة من المنهج المتبع وبناء نموذج الدراسة، والتعريف بجامعة الوادي كونها المؤسسة المعنية بالدراسة، ثم تناولنا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والتأكد من صلاحيتها من خلال العينة الاستطلاعية، وأخيرا الأدوات الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

**المبحث الأول : نبذة عامة عن جامعة الشهيد حمه لخضر**

**المبحث الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة و عرض نتائج اختبار فرضياتها .**

المبحث الأول: نبذة عامة عن جامعة الشهيد حمه لخضر

المطلب الأول: التعريف بالجامعة ونشأتها

**1- التعريف بالجامعة:** تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

**2- نشأة جامعة:** لقد مرت جامعة الوادي بخمس مراحل كما يلي:

**المرحلة الأولى :** من سنة 1995 إلى غاية- 1998 ملحقة المعهد الوطني للتجار بالوادي :والتي أنشأت

بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 جوان 1995 حيث انطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم 96/95 والتي تعتبر أول نواة جامعية بولاية الوادي كان مقرها بثانوية تكسبت والتي ظلت لموسمين حتى تم تحويلها إلى مركز الشهداء سنة 1998 والتي يدرس بها شعبة العلوم التجارية بتخصصين :إدارة أعمال وتجارة دولية. وقد بلغ عدد الطلبة المسجلين خلال الموسم الأول 95/ 96: 65 طالبا فقط .

**المرحلة الثانية :** من سنة 1998 إلى غاية- 2001 الملحق الجامعي بالوادي تابع لجامعة محمد خيضر بسكرة:

إضافة إلى ملحقة المعهد الوطني للتجارة التابعة للمعهد الوطني للتجارة بن عكنون- الجزائر- فقد استفادت ولاية الوادي من فتح فرع العلوم القانونية والإدارية في الموسم 99/98 ومعهد الادب العربي في الموسم 2000/99 والتابعتين لجامعة بسكرة ليتشكل الملحق الجامعي بالوادي .

**المرحلة الثالثة :** من سنة 2001 إلى غاية- 2012 المركز الجامعي بالوادي :أنشئ بمرسوم تنفيذي رقم 01/

277 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 06/ 280 المؤرخ في 06 أوت

2006 بموجبه تحول الملحق الجامعي والذي كان يضم :العلوم التجارية، العلوم القانونية والإدارية والأدب العربي

إلى مركز جامعي يتكون من خمسة معاهد وهي:

-معهد العلوم القانونية والإدارية.

-معهد الآداب واللغات.

-معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

-معهد العلوم والتكنولوجيا.

-معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية.

المرحلة الرابعة : من سنة 2012 إلى سنة- 2015 جامعة الوادي : أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم : 243/12 مؤرخ في 04 جوان 2012 والذي بموجبه تحول المركز الجامعي بالوادي إلى جامعة الوادي وتتكون من 06 كليات وهي :

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- كلية علوم الطبيعة والحياة.

المرحلة الخامسة : بداية من 22 جوان 2015: بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 161/15 المؤرخ في 22 جوان 2015 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 243/12 المؤرخ في 04 جوان 2012 والذي بموجبه أصبحت جامعة الوادي تتكون من سبع كليات ومعهد:

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية التكنولوجيا.
- كلية العلوم الدقيقة.
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- كلية علوم الطبيعة والحياة.
- معهد العلوم الإسلامية.

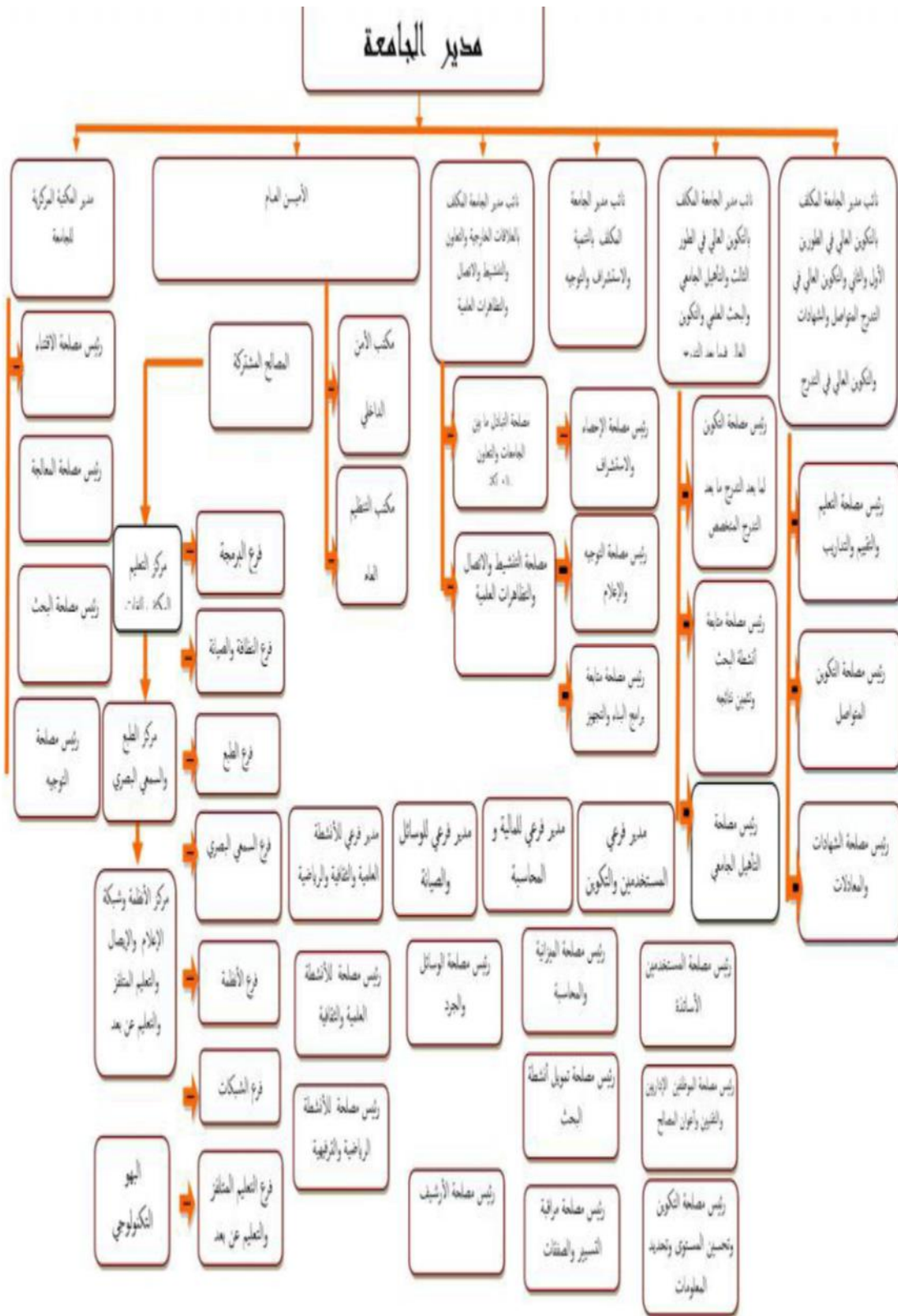
المطلب الثاني: البنية التنظيمية للجامعة وموقعها

1- البنية التنظيمية للجامعة : تتكوّن جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي من هيئات (مجلس إدارة الجامعة والمجلس العلمي للجامعة) ورئاسة الجامعة و 08 كليات بالإضافة الى ملحقة الطب ، كما تتضمن مصالِح إدارية وتقنية مشتركة وهيئات أخرى .

2- موقع الجامعة : تتميز جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي بموقعها الاستراتيجي الفريد، فهي تقع شمال بلدية الوادي بحي الشط يحدّها شرقا الإقامة الجامعية للبنات 2000 سرير ومطعم جامعي ويحدّها شمالا الحي السكني الاجتماعي 650 سكن وغربا 04 إقامات جامعية 1000 سرير وحي 130 مسكن لفائدة أساتذة الجامعة والطريق المزدوج الرابط بين السوق المسمى سوق ليبيا وبلدية كونيين ويحدّها جنوبا حظيرة الحافلات للنقل الجامعي والطريق المزدوج الرابط بين حي تكسبت وحي الشط والحديقة النباتية ومركز التكوين المهني تكسبت.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للجامعة

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



المصدر: جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، مخطط الجامعة، الموقع الرسمي لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

<http://www.Univ-Eloued.DZ/Index.Php/A-Universite/Plan-Du-Universite>

المطلب الرابع: أهداف ومهام الجامعة كما وردت في النصوص التنظيمية.

طبقا للمرسوم تنفيذي رقم 279 - 03 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المعدل بالمرسوم تنفيذي رقم 343 - 06 مؤرخ في 4 رمضان عام 1427 الموافق 27 سبتمبر سنة 2006 ، فإن جامعة الشهيد حمة لخضر وعلى غرار جامعات الوطن هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، فإن جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتتمثل المهام الأساسية لها في:

\* مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد .

- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكنولوجيا بالبحث وفي سبيل البحث .

- المساهمة في إنتاج ونشر معمم العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها .

- المشاركة في التكوين المتواصل.

\* مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي .

- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها .

- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية .

- تامين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني .

- المشاركة ضمن الأسرة الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

\* الموارد البشرية داخل المؤسسة: لدينا الجدول التالي يمثل تعداد المستخدمين من أساتذة وإداريين ومتعاقدين

خلال ثلاث سنوات الاخيرة 2021-2022-2023.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (01): يمثل تعداد المستخدمين من أساتذة وإداريين ومتعاقدين خلال ثلاث سنوات الاخيرة

**.2023-2022-2021**

الأعوان المتعاقدين		الإداريين		الاساتذة		السنوات
حقيقي	نظري	حقيقي	نظري	حقيقي	نظري	
244	245	427	456	870	883	2021/12/31
245	246	447	472	864	889	2022/12/31
441	446	452	479	1072	1095	2023/12/31

المصدر: مصلحة المستخدمين لجامعة الشهيد حمه لخضر

### المبحث الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة و عرض نتائج اختبار فرضياتها

#### المطلب الأول: منهج البحث والأدوات المستخدمة :

ستتطرق في هذا المطلب إلى المنهج المتبع، مجتمع وعينة الدراسة، حدود الدراسة والأدوات المستعملة.

#### 1. المنهج المتبع في الدراسة :

قام الباحث باعتماد في البحث الحالي على المنهج الوصفي الذي يلاءم طبيعة البحث الحالي ، كون هذا المنهج كما يؤكد (مرسي، 1994 ، ص 270) يقوم بوصف ما هو كائن تفسيره ويهتم بتحديد الممارسات الشائعة و السائدة... كما لا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتبويبها، ولكنه يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات، فمن خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وسنحاول في هذا البحث تعرف على دور تسيير الكفاءات في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة -دراسة حالة جامعة الشهيد حمه الخضر الوادي.

#### 2.مجتمع وعينة الدراسة:

تم حصر مجتمع الدراسة على موظفي جامعة الشهيد حمه الخضر الوادي، وقد وزعت (110) استمارة واسترجع منها (107)، أي أن نسبة الاستجابة (97%)، وتم حذف (03) استبيانات لعدم صلاحيتها، ومنه عدد الاستبيانات الصالحة (104).

#### 3.حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

المجال البشري: (104) من موظفي جامعة الشهيد حمه الخضر الوادي.

المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة من الفترة الممتدة من: 20 افريل 2024 إلى 07 ماي 2024.

المجال المكاني: جامعة الشهيد حمه الخضر الوادي.

#### المطلب الثاني: أدوات الدراسة :

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية، وبعد توزيع الاستبيان على عينة المستهدفة، تم حصر وتجميع البيانات اللازمة ومعالجة البيانات المتحصل عليها باستعمال أدوات التحليل الإحصائي المناسبة وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 22، وقد قسمنا الاستبيان إلى قسمين:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المحور الأول: البيانات الشخصية ويحتوي على الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الحصول على منصب عالي.

المحور الثاني: تسيير الكفاءات، ويتكون من 03 ابعاد وهي كالتالي:

➤ البعد الأول: مشاركة الكفاءات في الجامعة، ويتكون من 06 فقرات محددة من 01 الى 06.

➤ البعد الثاني: تعويض الكفاءات، ويتكون من 06 فقرات محددة من 07 الى 12.

➤ البعد الثالث: تقييم اداء الكفاءات، وتكون من 06 فقرات محددة من 13 الى 18.

المحور الثالث: الاداء التنظيمي، ويتكون من 03 ابعاد وهي كالتالي:

➤ البعد الأول: مهارات التفكير الابداعي، ويتكون من 06 فقرات محددة من 19 الى 24.

➤ البعد الثاني: التدريب، ويتكون من 06 فقرات محددة من 25 الى 30.

➤ البعد الثالث: الالتزام التنظيمي، وتكون من 06 فقرات محددة من 31 الى 36.

### - طريقة التصحيح

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي التفرع لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان دور تسيير الكفاءات في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة -دراسة حالة جامعة الشهيد حمه الخضر الوادي، واعطاء درجات متدرجة من 01 الى 05 في الفقرات، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (02): درجات اختبار ليكرت الخماسي

الاستجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ويمكن قياس رضا أفراد العينة حيث تم إعطاء نقاط لهذه الاجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الرضا كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الرضا لعينة الدراسة.

الاتجاه	المتوسط الحسابي	درجة الرضا
الاتجاه الأول	من 1 إلى أقل من 1,8	ضعيف جدا
الاتجاه الثاني	من 1.80 إلى أقل من 2,60	ضعيف
الاتجاه الثالث	من 2,60 إلى أقل من 3,40	متوسط
الاتجاه الرابع	من 3,40 إلى أقل من 4,20	عالي
الاتجاه الخامس	من 4,20 إلى 05	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكرت

- اختبار صدق وثبات الاستبيان:

- صدق المحكمين :

وللتأكد من صدق اختبار جودة حياة العمل المصمم ، قمنا بعرضه في صورته المبدئية على مجموعة من أساتذة يدرسون في قسم علوم التسيير في جامعة الوادي، وذلك لإبداء ملاحظاتهم ووجهة نظرهم في الأداة من حيث :

- مدى قياس البعد للمتغير

- مدى قياس الفقرات للبعد

- عدد الفقرات في كل بعد

- ملائمة بدائل الأجوبة للفقرات

- طلب البديل في حالة عدم الموقفة

وبعد استرجاع استمارات التحكيم قمنا بتصحيح بعض الفقرات و كذلك تم اضافة مجموعة من البنود لبعض الأبعاد وتحصلنا في الأخير على استبيان دور تسيير الكفاءات في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة -دراسة حالة جامعة الشهيد حمه الخضر الوادي.

**2- الصدق البنائي ( الاتساق الداخلي ) :**

تم حساب صدق الاستبيان ايضا عن طريق الاتساق الداخلي (صدق التكوين)، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط الخطي ل بيرسون (Pearson) بين الفقرات وابعادها، وقد كانت النتائج على النحو الموضح في الجداول التالية :

الجدول رقم (04): معامل الارتباط بين بعد مشاركة الكفاءات في الجامعة وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.743	01
	0.770	02
	0.808	03
	0.782	04
	0.859	05
	0.723	06

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (06/06) من المجموع الكلي الممثلة لبعدها مشاركة الكفاءات في الجامعة وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي بين بعد مشاركة الكفاءات في الجامعة.

جدول رقم (05): معامل الارتباط بين بعد تعويض الكفاءات وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.709	07
	0.836	08
	0.821	09
	0.772	10
	0.837	11
	0.834	12

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (06/06) من المجموع الكلي الممثلة لبعدها تعويض الكفاءات وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعدها تعويض الكفاءات.

جدول رقم (06): معامل الارتباط بين بعد تقييم اداء الكفاءات وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.808	13
	0.744	14
	0.897	15
	0.851	16
	0.838	17
	0.916	18

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (06/06) من المجموع الكلي الممثلة بتقييم اداء الكفاءات وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعدها تقييم اداء الكفاءات.

جدول رقم (07): معامل الارتباط بين بعد مهارات التفكير الابداعي وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.547	19
	0.837	20
	0.826	21
	0.877	22
	0.770	23
	0.773	24

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (06/06) من المجموع الكلي الممثلة لبعدها مهارات التفكير الابداعي وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعدها مهارات التفكير الابداعي.

جدول رقم (08): معامل الارتباط بين بعد التدريب وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.840	25
	0.903	26
	0.898	27
	0.829	28
	0.838	29
	0.736	30

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (06/06) من المجموع الكلي الممثلة لبعدها التدريب، وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعدها التدريب.

جدول رقم (09): معامل الارتباط بين بعد الالتزام التنظيمي وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.717	31
	0.736	32
	0.512	33
	0.751	34
	0.795	35
	0.746	36

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (06/06) من المجموع الكلي الممثلة لبعدها الالتزام التنظيمي، وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعدها الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (10): معامل الارتباط بين المحاور والاستبيان ككل

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
محور تسيير الكفاءات	0.937	دال عند 0.01
محور الاداء التنظيمي	0.941	

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل محور والاستبيان ككل دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد المحاور الدالة هي (02/02) من المجموع الكلي الممثلة لاستبيان استبيان دور تسيير الكفاءات في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي للاستبيان.

#### ثبات الاستبيان:

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من (0.600)، كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة.

الجدول رقم (11):معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
0.968	محور تسيير الكفاءات
0.967	محور الاداء التنظيمي
0.956	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

لقد تبين أن معامل الثبات (*Cronbach's alpha*) يساوي (0.956) بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل (0.60) ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك ثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتميز بالثبات.

#### خامسا: الاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

تم استخدام برنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS 22 ) لتفريغ البيانات ومعالجتها واعتمدت من خلاله على الأساليب الإحصائية التالية :

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- التكرارات : التكرارات تعني تكرار الأشياء أو الأحداث بشكل متكرر أو متتالي، في العديد من السياقات، يمكن أن تشير التكرارات إلى نمط متكرر يحدث في مجال معين، يُستخدم مصطلح "التكرارات" لوصف العملية التي تتكرر فيها نفس العملية أو القيم بشكل متكرر.
- النسب المئوية: تشير إلى النسبة المئوية أو النسبة المئوية التي تستخدم لتمثيل العلاقة بين جزء من الشيء والكل.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل مجال والاستبيان.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو فقرة.
- معامل الارتباط بيرسون: و مقياس يُستخدم في الإحصاءات لتقدير العلاقة بين متغيرين. يقيس هذا المعامل درجة الارتباط أو الترابط بين المتغيرين.
- الفاكرونباخ: يستخدم معامل ألفا كرونباخ لتقدير مدى موثوقية المقياس كأداة قياس
- إختبار الإنحدار الخطي البسيط: لاختبار مدى أثر العبارات الواردة في الاستبانة.

المطلب الثالث : تحليل نتائج الاستبيان :

المحور الأول : البيانات الشخصية

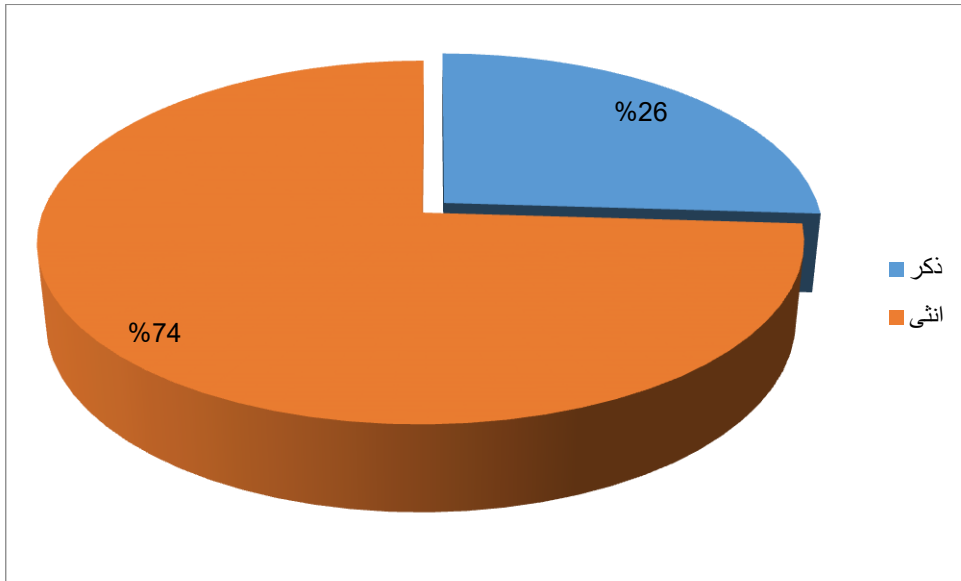
- 1- حسب الجنس:

جدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس >	التكرارات >	النسبة % >
ذكر >	27 >	26 >
انثى >	77 >	74 >
المجموع >	104 >	100% >

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل الرقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون اكثرهم من الاناث عددهم 77 بنسبة 74% يليها الذكور عددهم 27 بنسبة 26%.

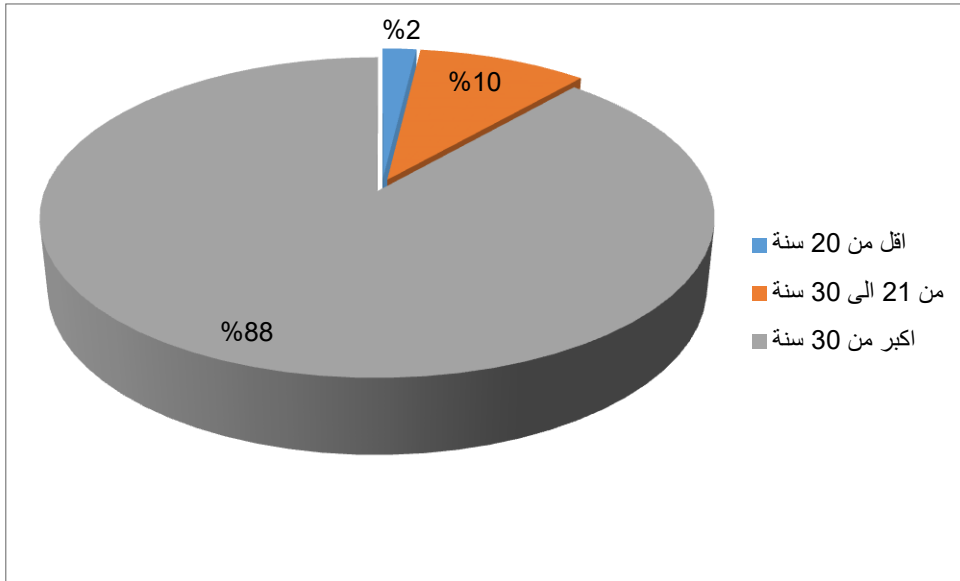
- حسب السن :

جدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

السن	التكرارات	النسبة %
أقل من 20 سنة	2	2
من 21 الى 30 سنة	10	10
أكبر من 30 سنة	92	88
المجموع	104	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل الرقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن، ان أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة السن أكبر من 30 سنة المقدر عددهم 92 بنسبة 88% وهي الأعلى من بين الفئات الأخرى، تليها الفئة من 21 الى 30 سنة كان عددهم 10 بنسبة 10%، وفي الأخير كانت الفئة اقل من 20 سنة وعددهم 02 بنسبة 02%.

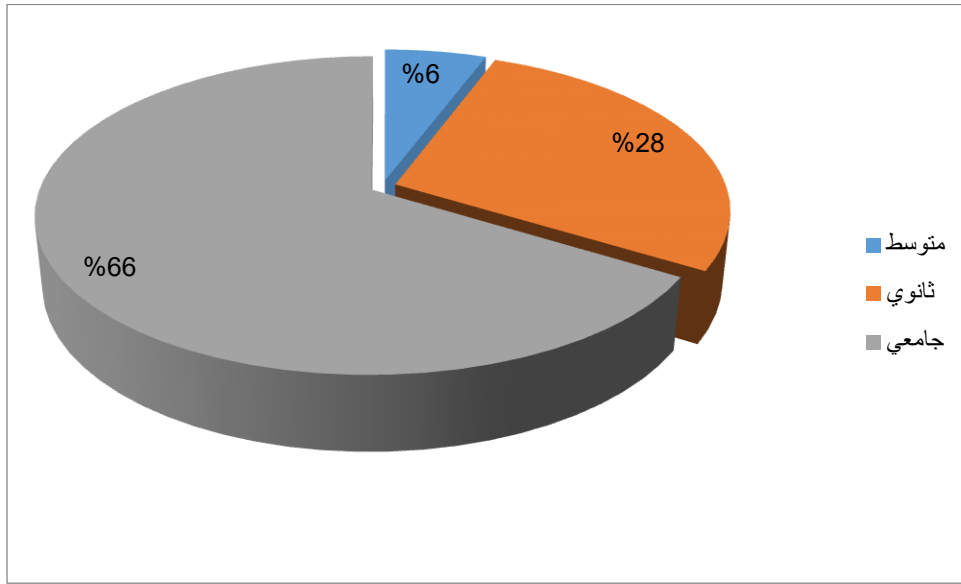
### 3- حسب المستوى التعليمي :

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
6	06	متوسط
28	29	ثانوي
66	69	جامعي
100%	104	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل الرقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي، ان أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة جامعي عددهم 69 بنسبة 66% وهي الاعلى من بين الفئات الاخرى، تليها الفئة ثانوي وعددهم 29 بنسبة 28%، وفي الاخير كانت فئة المتوسط وعددهم 06 بنسبة 06%.

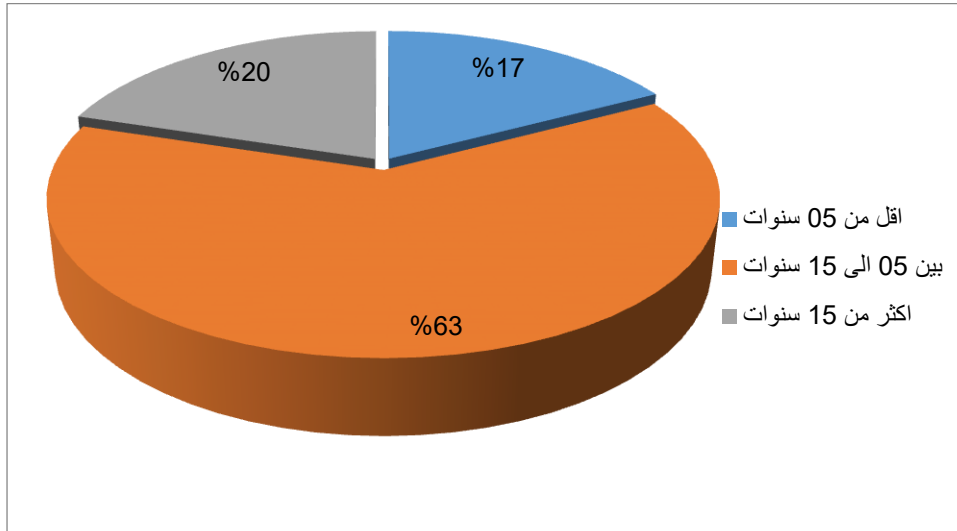
**4- حسب الخبرة المهنية:**

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة %
أقل من 05 سنوات	18	17
بين 05 الى 15 سنة	65	63
أكثر من 15 سنة	21	20
المجموع	104	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل الرقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون اكثرهم من فئة بين 05 الى 15 سنة وعددهم 65 بنسبة 63%، يليها الفئة اكثر من 15 سنة عددهم 30 بنسبة 32%، وفي الاخير كانت الفئة اقل من 05 سنوات عددهم 25 بنسبة 26%.

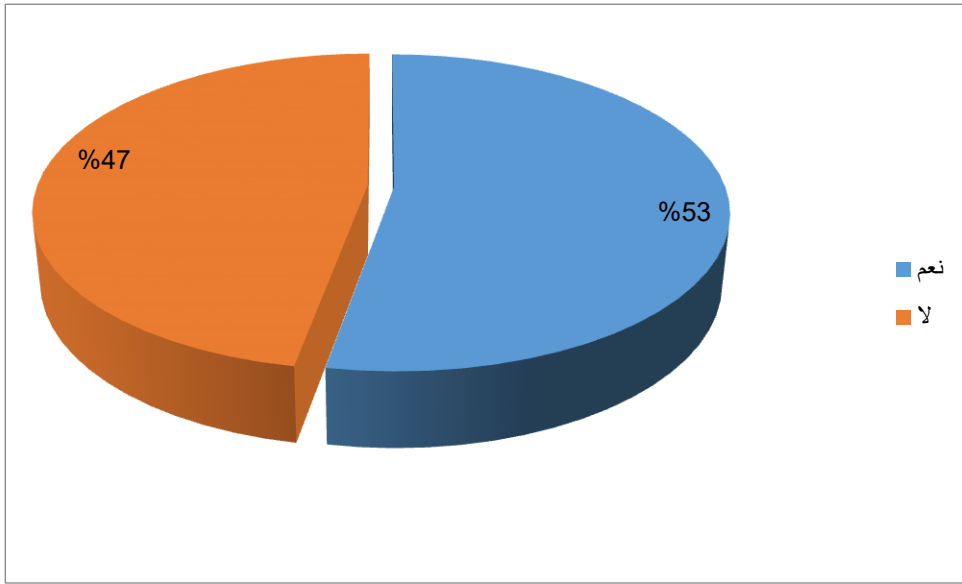
حسب المنصب العالي:

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب العالي.

المنصب العالي	التكرارات	النسبة %
نعم	55	53
لا	49	47
المجموع	104	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل الرقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب العالي.



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب العالي، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون اكثرهم من فئة نعم وعددهم 55 بنسبة 53%، وفي الاخير كانت الفئة لا عددهم 49 بنسبة 47%.

#### المطلب الرابع : نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.  
-عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو استبيان دور تسيير الكفاءات في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لاستبيان دور تسيير الكفاءات في

#### تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
2	محايد	0.970	2.969	محور تسيير الكفاءات
1	محايد	0.692	3.23	محور الاداء التنظيمي
	محايد	0.640	3.103	استبيان دور تسيير الكفاءات في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لاستبيان دور تسيير الكفاءات في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة بلغ (3.103) والانحراف المعياري بقدر ب (0.640) وقد كان الاتجاه العام لاستبيان دور تسيير الكفاءات في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة يقع في المجال (3.40-2.60) محايد، حيث كان المتوسط الحسابي محور الاداء التنظيمي (3.23) وهو الاعلى والانحراف معياري (0.692)، وفي المرتبة الاخيرة محور تسيير الكفاءات بمتوسط حسابي (2.969) والانحراف معياري (0.970).

وسيتم تفصيل اجابات الافراد على المحاور كما يلي :

-عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو محور تسيير الكفاءات.

ويتم قياسه من خلال اجابات على المحور الاول، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الاول.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
2	محايد	0.903	2.781	بعد مشاركة الكفاءات في الجامعة
3	غير موافق	0.941	2.404	بعد تعويض الكفاءات
1	محايد	0.964	2.785	بعد تقييم اداء الكفاءات
	محايد	0.670	2.969	محور تسيير الكفاءات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام محور تسيير الكفاءات بلغ (2.969) والانحراف المعياري بقدر ب (0.670) وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور تسيير الكفاءات يقع في المجال (3.40-2.60) محايد، حيث كان المتوسط الحسابي لبعث تقييم اداء الكفاءات (2.785) وهو الاعلى والانحراف معياري (0.964)، يليها بعد مشاركة الكفاءات في الجامعة توسط حسابي (2.781) وانحراف معياري (0.903)، فيما كان بعد تعويض الكفاءات في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.404) والانحراف معياري (0.941). وسنحاول فيما يلي التطرق لكل بعد كما يلي :

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- بعد مشاركة الكفاءات في الجامعة:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعث مشاركة الكفاءات في الجامعة.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
4	محايد	1.255	2.81	توفر الجامعة فرصا لمشاركة كفاءاتها في اتخاذ بعض القرارات الإدارية
6	محايد	1.143	2.798	توفر الجامعة لكفاءاتها الحرية في التصرف باتخاذ القرارات المناسبة
3	محايد	1.215	2.830	تشارك الجامعة كفاءاتها في وضع أهداف الجامعة
5	محايد	1.109	2.800	تأخذ الإدارة بالأفكار التي تقترحها الكفاءات
2	محايد	1.141	2.910	تأخذ الإدارة المعالجات التي تقترحها الكفاءات المعالجة لمشكلات العمل
1	محايد	1.152	2.920	تحتل الكفاءات مناصب عليا
	محايد	0.903	2.781	بعد مشاركة الكفاءات في الجامعة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعث مشاركة الكفاءات في الجامعة بلغ (2.781) والانحراف المعياري بقدر ب (0.903) وقد كان الاتجاه العام لبعث مشاركة الكفاءات في الجامعة يقع في المجال (2.60-3.40) محايد، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة تحتل الكفاءات مناصب عليا (2.920) وهو الأعلى والانحراف معياري (1.152)، وفي المرتبة الأخيرة كانت الفقرة توفر الجامعة لكفاءاتها الحرية في التصرف باتخاذ القرارات المناسبة بمتوسط حسابي (2.798) والانحراف معياري (1.143).

- بعد تعويض الكفاءات:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعده تعويض الكفاءات.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
4	غير موافق	1.190	2.460	ترتبط سياسة الأجور في الجامعة بمستوى كفاءة العامل
2	غير موافق	1.141	2.490	تهتم الجامعة بتحديث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.
6	غير موافق	1.228	2.270	يتم توزيع المكافآت على العمال وفقا لكفاءة الأداء الفردي
3	غير موافق	1.235	2.490	العلاوات التي تتقاضاها تكافئ مستوى أدائك
5	غير موافق	1.081	2.270	تعتمد الجامعة على أساليب التحفيز المادي
1	محايد	1.210	2.670	تعتمد الجامعة على أساليب التحفيز المعنوي
	غير موافق	0.941	2.404	بعد تعويض الكفاءات

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعده تعويض الكفاءات بلغ (2.404) والانحراف المعياري بقدر ب (0.941) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعده تعويض الكفاءات يقع في المجال (1.80- 2.60) غير موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة تعتمد الجامعة على أساليب التحفيز المعنوي (2.670) وهو الأعلى والانحراف المعياري (1.210)، وفي المرتبة الاخيرة فقرة يتم توزيع المكافآت على العمال وفقا لكفاءة الأداء الفردي بمتوسط حسابي (2.270) والانحراف المعياري (1.228).

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

-بعد تقييم اداء الكفاءات:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعده تقييم اداء الكفاءات.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
3	محايد	1.183	2.840	تم الاستفادة من نتائج التقييم في تسيير الكفاءات داخل الجامعة
1	محايد	1.225	3.070	تمارس رقابة مستمرة على أداءك في الجامعة
4	محايد	1.119	2.830	تهدف الجامعة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط قوة الكفاءات البشرية
2	محايد	1.123	2.890	تهدف الجامعة من خلال عمليات التقييم من معرفة نقاط ضعف الكفاءات البشرية
5	محايد	1.092	2.720	يقدم نظام التقييم المتبع في الجامعة معلومات للكفاءات تبين مستوى أدائهم.
6	غير موافق	1.141	2.370	تتميز عملية التقييم بالشفافية
	محايد	0.964	2.785	بعد تقييم اداء الكفاءات

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعده تقييم اداء الكفاءات بلغ (2.785) والانحراف المعياري بقدر ب (0.964) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعده تقييم اداء الكفاءات يقع في المجال (2.60-3.40) أي محايد، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة تمارس رقابة مستمرة على أداءك في الجامعة (3.070) وهو الاعلى والانحراف المعياري (1.225)، يليها المتوسط الحسابي لفقرة تضمن جامعة الشهيد حمه لخضر للموظفين الإطلاع على المعلومات المتعلقة بالواجبات والمهام والمقدر (3.263) والانحراف المعياري (1.265)، وفي المرتبة الاخيرة فقرة تتميز عملية التقييم بالشفافية بمتوسط حسابي (2.370) والانحراف المعياري (1.141).

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

-عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو محور الاداء التنظيمي.

ويتم قياسه من خلال اجابات على المحور الثاني، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثاني.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	موافق	0.731	3.721	بعد مهارات التفكير الابتكاري
3	محايد	1.006	2.872	بعد التدريب
2	محايد	0.860	3.121	بعد الالتزام التنظيمي
	محايد	0.692	3.238	محور الاداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لمحور الاداء التنظيمي بلغ (3.238) والانحراف المعياري بقدر ب (0.692) وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور الاداء التنظيمي يقع في المجال (2.60-3.40) محايد، حيث كان المتوسط الحسابي لبعدها مهارات التفكير الابتكاري (3.721) وهو الاعلى والانحراف المعياري (0.964)، يليها بعد الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (3.121) وانحراف معياري (0.860)، فيما كان بعد التدريب في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.872) والانحراف معياري (1.006). وسنحاول فيما يلي التطرق لكل بعد كما يلي:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

-بعد مهارات التفكير الابتكاري:

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد مهارات التفكير الابتكاري.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
4	موافق	0.964	3.700	يمكنك إيجاد أفكار جديدة لتحسين أداء الجامعة
2	موافق	1.029	3.750	هل يمكنك تحسين أداء الجامعة؟
5	موافق	0.983	3.700	تقترح طرق جديدة لزيادة خدمات الجامعة
3	موافق	0.916	3.730	تستطيع إيجاد العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل
6	موافق	1.021	3.580	غالبًا ما تمتلك منهج جديد لحل مشاكل العمل
1	موافق	0.842	3.760	تقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل
	موافق	0.731	3.721	بعد مهارات التفكير الابتكاري

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعدها مهارات التفكير الابتكاري بلغ (3.721) والانحراف المعياري بقدر ب (0.731) وقد كان الاتجاه العام لعبارة لبعدها مهارات التفكير الابتكاري يقع في المجال (3.40-4.20) موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة تقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل (3.760) وهو الأعلى والانحراف معياري (0.842)، وفي المرتبة الأخيرة فقرة غالبًا ما تمتلك منهج جديد لحل مشاكل العمل بمتوسط حسابي (3.580) والانحراف معياري (1.021).

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

-بعد التدريب:

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء التدريب.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	محايد	1.259	3.080	يتم توفير التدريب المستمر للموظفين من أجل تطوير مهاراتهم الوظيفية
2	محايد	1.179	3.070	تنوع البرامج التدريبية في الجامعة
5	محايد	1.204	2.790	يخصص الوقت الكافي للتدريب الوظيفي للعمال
4	محايد	1.260	2.820	تخصص ميزانية كافية للتدريب الوظيفي للعمال
6	غير موافق	1.143	2.570	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالجامعة كافية.
3	محايد	1.143	2.880	ترى الجامعة أن تطوير معرفة ومهارات العاملين بها استثمار وليس تكلفة
محايد		1.006	2.872	بعء التدريب

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعء التدريب بلغ (2.872) والانحراف المعياري بقدر (1.006) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعء التدريب يقع في المجال (2.60-3.40) محايد، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة يتم توفير التدريب المستمر للموظفين من أجل تطوير مهاراتهم الوظيفية (3.080) وهو الأعلى والانحراف المعياري (1.259)، وفي المرتبة الاخيرة فقرة تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالجامعة كافية بمتوسط حسابي (2.570) والانحراف المعياري (1.143).

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

-بعد الالتزام التنظيمي:

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء الالتزام التنظيمي.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
3	محايد	1.326	3.240	أشعر بالولاء نحو هذه الجامعة
2	محايد	1.266	3.240	مستعد لقبول أي عمل يطلب مني للعمل في هذه الجامعة
6	محايد	1.094	2.790	لا أستطيع أداء عملي بنفس المستوى الحالي في أي جامعة أخرى
4	محايد	1.222	3.040	الجامعة تثير لدي الرغبة في تحقيق الأفضل أداء في عملي
5	محايد	1.158	2.910	أي تغيير في وضعي الحالي لن يؤدي بي الى ترك العمل في الجامعة
1	موافق	1.182	3.510	مستعد ان أبذل جهدا أكبر من المتوقع في سبيل نجاح هذه الجامعة
	محايد	0.860	3.121	بعء الالتزام التنظيمي

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعء الالتزام التنظيمي بلغ (3.121) والانحراف المعياري بقدر ب (0.860) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعء الالتزام التنظيمي يقع في المجال (-2.60-3.40) محايد، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة مستعد ان أبذل جهدا أكبر من المتوقع في سبيل نجاح هذه الجامعة (3.510) وهو الاعلى والانحراف معياري (1.182)، وفي المرتبة الاخيرة فقرة لا أستطيع أداء عملي بنفس المستوى الحالي في أي جامعة أخرى بمتوسط حسابي (2.790) والانحراف معياري (1.094).

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### المطلب الخامس: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

### نتائج اختبار التوزيع الطبيعي :

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع ألعادالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج

### جدول رقم (26): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		محاور الدراسة
Sig	قيمة z	
0.114	0.980	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل مجالات الدراسة (0.114) وهي أكبر من (0,05) وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

### 1. نتائج اختبار الفرضية العامة

**نص الفرضية العامة:** دور تسيير الكفاءات في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة -دراسة حالة بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

**الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتسيير الكفاءات في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة -دراسة حالة بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

**الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتسيير الكفاءات في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة -دراسة حالة بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

جدول رقم (27): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية العامة.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد $R^2$	قيمة F	قرار الاختبار
0.790	0.00	0.586	144.105	(H1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ( $B=0.790$ ) وهي دالة عند مستوى ( $0.01$ )، ومعامل التحديد قد بلغ ( $R^2=0.586$ ) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (تسيير الكفاءات) يؤثر على المتغير التابع (الاداء التنظيمي) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة، كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت ( $F=144.105$ ) وهي دالة عند مستوى دلالة ( $0.01$ ).

▪ بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة ( $H1$ ) ونرفض الفرضية الصفرية ( $H0$ ) أي يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتسيير الكفاءات في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة -دراسة حالة بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

## 2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

نص الفرضية: يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمشاركة الكفاءات في الجامعة في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة -دراسة حالة بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي  
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمشاركة الكفاءات في الجامعة في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة -دراسة حالة بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمشاركة الكفاءات في الجامعة في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة -دراسة حالة بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

جدول رقم (28): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد $R^2$	قيمة F	قرار الاختبار
0.423	0.00	0.305	44.703	(H1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ( $B=0.423$ ) وهي دالة عند مستوى ( $0.01$ )، معامل التحديد قد بلغ ( $R^2=0.305$ ) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (مشاركة الكفاءات في الجامعة) تؤثر على المتغير التابع (الاداء التنظيمي) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت ( $F=44.703$ ) وهي دالة عند مستوى دلالة ( $0.01$ ).

▪ بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) أي يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمشاركة الكفاءات في الجامعة في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة -دراسة حالة بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

### 3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتعويض الكفاءات في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة -دراسة حالة بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي  
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتعويض الكفاءات في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة -دراسة حالة بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي  
الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتعويض الكفاءات في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة -دراسة حالة بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

جدول رقم (29): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد $R^2$	قيمة F	قرار الاختبار
0.414	0.00	0.316	47.178	(H1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ( $B=0.414$ ) وهي دالة عند مستوى ( $0.01$ )، معامل التحديد قد بلغ ( $R^2=0.316$ ) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (تعويض الكفاءات) تؤثر على المتغير التابع (الاداء التنظيمي) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت ( $F=47.178$ ) وهي دالة عند مستوى دلالة ( $0.01$ ).

بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة ( $H1$ ) ونرفض الفرضية الصفرية ( $H0$ ) أي يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتعويض الكفاءات في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة -دراسة حالة بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

#### 4 . نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتقييم اداء الكفاءات في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة -دراسة حالة بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي  
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتقييم اداء الكفاءات في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة -دراسة حالة بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتقييم اداء الكفاءات في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة -دراسة حالة بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

جدول رقم (30): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد $R^2$	قيمة F	قرار الاختبار
0.495	0.00	0.476	92.485	(H1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ( $B=0.495$ ) وهي دالة عند مستوى ( $0.01$ )، معامل التحديد قد بلغ ( $R^2=0.476$ ) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (تقييم اداء الكفاءات) تؤثر على المتغير التابع (الاداء التنظيمي) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت ( $F=92.485$ ) وهي دالة عند مستوى دلالة ( $0.01$ ).

بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة ( $H1$ ) ونرفض الفرضية الصفرية ( $H0$ ) أي يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتقييم اداء الكفاءات في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة -دراسة حالة بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

### خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والتي تمثلت في مجالات الدراسة والتي تضمنت المكان الزمني و المكاني و المجال البشري، كذلك التعرف على مجتمع الدراسة، و المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات و التي تمثلت في الاستمارة.

الخاتمة

### الخاتمة

إن الموارد البشرية لها أهمية كبيرة في أي مؤسسة، بما فيها المؤسسات العمومية التي لها أثر واضح على نشاطها وتحسين ادائها التنظيمي ، نظرا لخصوصية هذا النوع من المؤسسات ، ولكون المورد البشري يمثل عنصر من عناصر المؤسسة سواء كانت خاصة او عمومية ، لا يمكن تحقيق اداء فعالا اذا تم إهماله و دون توفير خيارات و مهارات بشرية اللازمة .

من خلال دراستنا الميدانية للمؤسسة الجامعية الشهيد حمه لخضر بالوادي حاولنا معرفة دور تسيير الكفاءات في تحسين الاداء التنظيمي من خلال تقديم تصميم موجه للعمال بالمؤسسة

### النتائج :

تم التوصل من خلال هذه الدراسة الى جملة من النتائج :

- أثبتت الدراسة بان العامل يوظف على اساس الكفاءة المهنية ، أي ان العامل لا يجد صعوبة في التوظيف لان مستواه التعليمي لم يكون عائق .
- وجود شفافية في توظيف العاملين في المؤسسة .
- اثبتت الدراسة بان تدريب العاملين في المؤسسة يزيد من انتاجية المتدرب ويساعده في حل المشاكل التي تواجهه في العمل وتحسن من ادائه ، لان العامل الجديد يواجه مشاكل في العمل .
- كما اثبتت وجود نقص في تنوع البرامج التدريبية في المؤسسة .
- تعمل المؤسسة على تنمية قدرات العمال وتطوير ادائهم .
- وجود اتصال مباشر بين العاملين في كل المصالح مما يوفر جو من المشاركة والتعاون.
- الحوافز المقدمة تشجع العاملين على العمل الجماعي مما يؤدي الى تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسة .
- التزام العاملين في انجاز أعمالهم هو أساس نجاح المؤسسة .
- المورد البشري في المؤسسة له دور في إعطاء أفكار جديدة مفيدة للعمل .
- الأداء التنظيمي للمؤسسة ناتج عن التسيير الفعال للكفاءات.

### التوصيات :

كما توصلنا الى مجموعة من التوصيات نذكر منها ما يلي :

- الاهتمام بإدارة الموارد البشرية من حيث ميولاتها ودوافعها واتجاهاتها وتنمية قدراتها حتى تتمكن من بناء السياسات الملائمة لهم ، و التي تساعدهم على الاداء و تبث فيهم روح الانتماء و الولاء .
- يجب الحرص على تنويع عملية التدريب لأنها اداة لتحسين اداء العاملين و الارتقاء بالمؤسسة من خلال تطبيق العاملين للمعارف والمهارات التي اكتسبوها أثناء التدريب .
- وضع نظام رقابة جيد من أجل انضباط العاملين في العمل يؤدي الى تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسة .

- تقديم حوافز معنوية لتشجيع العمال على المبادرة في العمل والاستقرار لأنها الحوافز المادية وحدها لا تكفي،
- استخدام طرق عادلة و معبرة لتقييم الاداء .

### آفاق الدراسة :

- ويكمن في الاخير ان نقترح بعض المواضيع في شكل آفاق لمواصلة البحث فيها :
- الحوافز و تأثيرها على الاداء التنظيمي في المؤسسة ،
- أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء التنظيمي .
- دور لوحة قيادة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين في المؤسسة .

قائمة

المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية .

1. أحمد يوسف دودين " إدارة التعبير والتطوير التنظيمي "، عمان، الأردن، 2014.
2. مراد فليون، "القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
3. أسامة مُجَّد جرادات، عقلة مُجَّد المبيضين، "التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، مصر، 2001 .
4. ثابتي الحبيب، بن عيو الجلاي، تطور الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الجامعية، الطبعة 1، الاسكندرية، 2009.
5. مُجَّد فريد الصحن، "التسويق لمفاهيم والاستراتيجيات" الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 1999.
6. براق مُجَّد، رايح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمشروع، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2024
7. بن عيسى مُجَّد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة الى منطلق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004
8. بن عيسى مُجَّد مهدي سملاي محضية، بلال احمد، الاهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004
9. ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الكفاءات البشرية التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005
10. الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المشروع، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر 2011.
11. رياض عيشوش، يمينة محبوب، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012

12. صدوقي عقيلة، غموض الكفاءات المحورية نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري 2012 .
13. عبد الفتاح بوخمخم، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حسب اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، نوفمبر، 2005.
14. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج الأميني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التامينية الواقع وأفاق التطوير - تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012.
15. مقراش فوزية، أقطي جوهرة، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمة المقدمة دراسة تطبيقية في مؤسسة الاتصال، مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2001 .
16. الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتاهيل المشروع واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2024
17. د. سملاي يحضية ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مدخل الجودة والمعرفة ص 141 / 142 .
18. د. منى مسغوني . تسيير الكفاءات و الاداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر . أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير جامعة ورقلة 2012 . 2013 ، ص 259 .
19. كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد 07، جوان 2010،
20. احمد بنحوش "انعكاس الاداء التنظيمي في دودة البحث العلمي مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية" ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة
21. اسماعيل حيوري ، اثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيم ، دراسة ميدانية في شركة العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 22 ، 2009
22. الشيخ الدوالي ، " تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء " ، جامعة الجزائر ، العدد 07 ، 2009 - 2010
23. حسين فلاح ورد ، م. عبد الله كاظم حسين ، " إدارة الإحتواء العالي و أثارها في الأداء التنظيمي "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 1 ، السنة 2010.

24. رحيم حسين، التغيير في المشروع ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الانسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، فيفري 2005
25. عادل هادي البغدادي، " علاقة و تأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي "، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 65 ، 2007
26. قاضي عبد الحكيم، دور وظيفة تسير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي 07 جانفي 2000،
27. جريبي السبتي " سياسة مرونة الموارد البشرية في المؤسسة و أثارها على الأداء التنظيمي " ، أطروحة دكتوراة تسويق و استراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة باجي مختار - عنابة ، 2016 - 2017
28. حرقاس وسيلة، تقييم مدى تحقيق المقاربة بالكفاءات لأهداف المناهج الجديدة في إطار الاصلاحات التربوية حسب معلمي ومفتشي المرحلة الابتدائية، رسالة دكتوراه علوم في علم النفس التربوي، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010
29. الطالب بن عياش طارق دور تقييم اداء الموارد البشرية في تحسن الاداء التنظيمي لمؤسسة دراسة حالة، شركة اتصالات الجزائر بالوادي أطروحة الدكتوراه : الدور الوسيط لجودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة والأداء التنظيمي في الجامعات الجزائرية. دراسة ميدان .
30. أبو القاسم حامدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004،
31. بن فرحات مولاي لحسن، ادارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون اداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، 2012،
32. زكية بوسعد، أثر تقليص العمال على الكفاءات في المشاريع العمومية الاقتصادية، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بانه، 2008
33. -عادل عشي ، " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ( قياس و تقييم ) " رسالة ماجستير ، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة . 2003 - 2004 الجزائر
34. عذراء بن شارف التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات جامعة منتوري - قسنطينة، 2009/2008

35. عوني فتحي-خليل عبده "واقع ادارة التغيير واثارها على اداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية"- دراسة حالة -مجمع الشفاء الطبي، بحث استكمال المتطلبات الحصول على دراسة الماجستير ادارة اعمال كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة فلسطين 2009 م 1430

36. نسرين الموهون، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2009/2008.

37. عادل هادي البغدادي . / بن عياش طارق . دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة ميدانية في مؤسسة مؤمن لإنتاج السميد و الدقيق ، فرع سيدي خويلد ورقلة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي ، شعبة علوم تسيير . السنة الجامعية 2015 - 2016 .

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية .

-La Von Belbendouch, tous compétents, the management des compétences dans l'entreprise, edition de bouch, Belgique, 2006

-Employee Motivation and Organizational Performance", Ispat guru, Retrieved 28/11/2022

-"The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes", Sage journals, Retrieved 28/11/2022. Edited.

"What is business innovation?", Raconteur, Retrieved 28/11/2022. Edited.

-"Importance of leadership for Organizational Excellence", Ispat guru, Retrieved 28/11/2022. Edited.

"Setting Directions", Meat and livestock Australia, Retrieved 28/11/2022. Edited.

-"The impact of the workplace environment", Face2 face HR, Retrieved 28/11/2022. Edited.

-"The impact of work environment on employees' productivity", Grin, Retrieved 28/11/2022. Edited

-"Human inside: How capabilities can unleash business performance", Deloitte, Retrieved 28/11/2022. Edited.

"Why Is Accountability Important in the Workplace?", Power DMS, Retrieved 28/11/2022. Edited.

الملاحق

## ملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## استبيان

## أخي الموظف/ أختي الموظفة:

في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان " دور تسيير الكفاءات في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة- دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي"، نضع بين أيديكم الاستبيان والذي يتضمن عددا من العبارات .

لذا نرجو منكم قراءة هذه العبارات بدقة والإجابة عنها بصدق وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (x) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك، ، وتأكدوا بان الإجابات التي تدلوا بها سوف تحظى بالسرية التامة وستستخدم لغرض البحث العلمي فقط .

## - البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر  أنثى
- السن: اقل من 20 سنة  من 21 الى 30 سنة  اكثر من 30 سنة
- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- الخبرة المهنية : اقل من خمس سنوات  من 5 الى 15 سنة  اكثر من 15 سنة
- هل لديك منصب عالي : نعم  لا

. العبارات المتعلقة بالإستبيان

. المحور الأول :العبارات المتعلقة بتسيير الكفاءات:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا : مشاركة الكفاءات في الجامعة						
1	توفر الجامعة فرصا لمشاركة كفاءاتها في اتخاذ بعض القرارات الإدارية					
2	توفر الجامعة لكفاءاتها الحرية في التصرف باتخاذ القرارات المناسبة					
3	تشارك الجامعة كفاءاتها في وضع أهداف الجامعة					
4	تأخذ الادارة بالافكار التي تقترحها الكفاءات					
5	تأخذ الادارة المعالجات التي تتقونها الكفاءات المعالجة لمشكلات العمل					
6	تحتل الكفاءات مناصب عليا					
ثانيا : تعويض الكفاءات						
1	ترتبط سياسة الأجور في الجامعة بمستوى كفاءة العامل					
2	تهتم الجامعة بتحديث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.					
3	يتم توزيع المكافآت على العمال وفقا لكفاءة الأداء الفردي					
4	العلاوات التي تتقاضاها تكافئ مستوى أدائك					
5	تعتمد الجامعة على أساليب التحفيز المادي					
6	تعتمد الجامعة على أساليب التحفيز المعنوي					
ثالثا: تقييم أداء الكفاءات						
1	تتم الاستفادة من نتائج التقييم في تسيير الكفاءات داخل الجامعة					
2	تمارس رقابة مستمرة على أداءك في الجامعة					
3	تهدف الجامعة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط قوة الكفاءات البشرية					
4	تهدف الجامعة من خلال عمليات التقييم من معرفة نقاط ضعف الكفاءات البشرية					
5	يقدم نظام التقييم المتبع في الجامعة معلومات للكفاءات تبين مستوى أدائهم.					
6	تتميز عملية التقييم بالشفافية.					

المحور الثاني : العبارات المتعلقة بتحسين الاداء التنظيمي					
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
<b>اولا : مهارات التفكير الابتكاري</b>					
1	يمكنك ايجاد أفكار جديدة لتحسين أداء الجامعة				
2	هل يمكنك تحسين اداء الجامعة؟				
3	تقترح طرق جديدة لزيادة خدمات الجامعة				
4	تستطيع ايجاد العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل				
5	غالبا ما تمتلك منهج جديد لحل مشاكل العمل				
6	تقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل				
<b>ثانيا : التدريب</b>					
1	يتم توفير التدريب المستمر للموظفين من أجل تطوير مهاراتهم الوظيفية				
2	تنوع البرامج التدريبية في الجامعة				
3	يخصص الوقت الكافي للتدريب الوظيفي للعمال				
4	تخصص ميزانية كافية للتدريب الوظيفي للعمال				
5	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالجامعة كافية.				
6	ترى الجامعة أن تطوير معرفة ومهارات العاملين بها استثمار وليس تكلفة .				
<b>ثالثا : الالتزام التنظيمي</b>					
1	أشعر بالولاء نحو هذه الجامعة				
2	مستعد لقبول أي عمل يطلب مني للعمل في هذه الجامعة				
3	لا أستطيع أداء عملي بنفس المستوى الحالي في أي جامعة أخرى				
4	الجامعة تؤثر لدي الرغبة في تحقيق لأفضل أداء في عملي				
5	أي تغيير في وضعي الحالي لن يؤدي بي الى ترك العمل في الجامعة				
6	مستعد ان أبذل جهدا أكبر من المتوقع في سبيل نجاح هذه الجامعة				

ملحق رقم (02): بعض مخرجات برنامج spss

Remplacer les valeurs manquantes

Remarques

	Sortie obtenue	15-MAY-2024 13:27:28
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	104
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	RMV /مهارات_المشاركة_بالجامعة(1_المهارات=SMEAN(1_المهارات_المشاركة_بالجامعة.))
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.04
Paramètres de la série temporelle (TSET)	Traitement des valeurs manquantes de l'utilisateur	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

[Jeu\_de\_données1]

Remarques

	Sortie obtenue	15-MAY-2024 13:35:52
	Commentaires	

Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	104
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	RMV تقييم_اداء_الكفاءات(1=SMEAN(1_تقييم_اداء_الكفاءات (ات /مهارات_التفكير_الابتكاري(1=SMEAN(1_مهارات_التفكير_الابتكاري (التدريب=SMEAN(1_التدريب) /الالتزام_التنظيمي(1=SMEAN(1_الالتزام_التنظيمي).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.05
	Temps écoulé	00:00:00.04
Paramètres de la série temporelle (TSET)	Traitement des valeurs manquantes de l'utilisateur	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Remarques

	Sortie obtenue	15-MAY-2024 13:39:01
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	104
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	RMV /تعويض_الكفاءات_1=SMEAN(تعويض_الكفاءات) /تقييم_اداء_الكفاءات_1=SMEAN(تقييم_اداء_الكفاءات) (ات /مهارات_التفكير_الابتكاري_1=SMEAN(مهارات_التفكير_الابتكاري) (التدريب_1=SMEAN(التدريب) (الالتزام_التنظيمي_1=SMEAN(الالتزام_التنظيمي).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.05
	Temps écoulé	00:00:00.06
Paramètres de la série temporelle (TSET)	Traitement des valeurs manquantes de l'utilisateur	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

### Corrélations

### Remarques

	Sortie obtenue	15-MAY-2024 13:42:09
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	104
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	<p>CORRELATIONS</p> <p>ش1 ش2 ش3 ش4 ش5 ش6 /VARIABLES=</p> <p>مهارات_المشاركة_بالجامعة_1</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Ressources	Temps de processeur 00:00:00.09
	Temps écoulé 00:00:00.07

Corrélations

	1	2	3	4	
1	Corrélation de Pearson	1	.812	.708	.718
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	104	104	100	104
2	Corrélation de Pearson	.812	1	.808	.763
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	104	104	100	104
3	Corrélation de Pearson	.708	.808	1	.728
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100
4	Corrélation de Pearson	.718	.763	.728	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	104	104	100	104
5	Corrélation de Pearson	.678	.698	.740	.802
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000

	N	98	98	94	98
6	Corrélacion de Pearson	.522	.589	.605	.623
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	99	103
مهارات_المشاركة_بالجامعة_1	Corrélacion de Pearson	.743	.770	.808	.782
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000
	N	104	104	100	104

Corrélations

		5	6	مهارات_المشاركة_بالجامعة_1
1	Corrélacion de Pearson	.678	.522	.743
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	98	103	104
2	Corrélacion de Pearson	.698	.589	.770
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	98	103	104
3	Corrélacion de Pearson	.740	.605	.808
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	94	99	100
4	Corrélacion de Pearson	.802	.623	.782
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	98	103	104
5	Corrélacion de Pearson	1	.568	.859
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	98	97	98

6	Corrélation de Pearson	.568	1	.723
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	97	103	103
مهارات_المشاركة_بالجامعة_1	Corrélation de Pearson	.859	.723	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	98	103	104

FREQUENCIES VARIABLES=ك1 ك2 ك3 ك4 ك5 ك6 تعويض\_الكفاءات\_1

/ORDER=ANALYSIS.

CORRELATIONS

/VARIABLES=ك1 ك2 ك3 ك4 ك5 ك6 تعويض\_الكفاءات\_1

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

#### Remarques

	Sortie obtenue	15-MAY-2024 13:52:02
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	104
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	<p>CORRELATIONS</p> <p>ك1 ك2 ك3 ك4 ك5 ك6 /VARIABLES=</p> <p>تعويض_الكفاءات_1</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Ressources	Temps de processeur 00:00:00.03
	Temps écoulé 00:00:00.03

Corrélations

		7	8	9	10	11
7	Corrélation de Pearson	1	.747	.423	.436	.506
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	104	104	102	100	104
8	Corrélation de Pearson	.747	1	.685	.522	.592
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	104	104	102	100	104
9	Corrélation de Pearson	.423	.685	1	.572	.693
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	102	102	102	98	102
10	Corrélation de Pearson	.436	.522	.572	1	.747
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	98	100	100
11	Corrélation de Pearson	.506	.592	.693	.747	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	

	N	104	104	102	100	104
12	Corrélacion de Pearson	.524	.708	.674	.642	.795
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	104	104	102	100	104
تعويض_الكفاءات_1	Corrélacion de Pearson	.709	.836	.821	.772	.837
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	104	104	102	100	104

**Corrélations**

		12	تعويض_الكفاءات_1
7	Corrélacion de Pearson	.524	.709
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	104	104
8	Corrélacion de Pearson	.708	.836
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	104	104
9	Corrélacion de Pearson	.674	.821
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	102	102
10	Corrélacion de Pearson	.642	.772
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	100	100
11	Corrélacion de Pearson	.795	.837
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	104	104
12	Corrélacion de Pearson	1	.834

	Sig. (bilatérale)		.000
	N	104	104
تعويض_الكفاءات_1_	Corrélation de Pearson	.834	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	104	104

CORRELATIONS

/VARIABLES= ت1 ت2 ت3 ت4 ت5 ت6 تقييم\_اداء\_الكفاءات\_1\_

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

**Corrélations**

**Remarques**

	Sortie obtenue	15-MAY-2024 13:57:08
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	104
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

Syntaxe	CORRELATIONS
	/VARIABLES= ت1 ت2 ت3 ت4 ت5 ت6 تقييم_اداء_الكفاءات_1 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00.05
	Temps écoulé 00:00:00.09

**Corrélations**

	13	14	15	16	17	
13	Corrélation de Pearson	1	.470	.705	.520	.640
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	104
14	Corrélation de Pearson	.470	1	.632	.563	.384
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	104
15	Corrélation de Pearson	.705	.632	1	.735	.715
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	104	104	104	104	104
16	Corrélation de Pearson	.520	.563	.735	1	.783
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	104	104	104	104	104
17	Corrélation de Pearson	.640	.384	.715	.783	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	104	104	104	104	104
18	Corrélation de Pearson	.742	.670	.750	.720	.745

	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	104
تقييم اداء الكفاءات_1_	Corrélation de Pearson	.808	.744	.897	.851	.838
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	104

Corrélations

		18	تقييم اداء الكفاءات_1_
13	Corrélation de Pearson	.742	.808
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	104	104
14	Corrélation de Pearson	.670	.744
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	104	104
15	Corrélation de Pearson	.750	.897
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	104	104
16	Corrélation de Pearson	.720	.851
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	104	104
17	Corrélation de Pearson	.745	.838
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	104	104
18	Corrélation de Pearson	1	.916
	Sig. (bilatérale)		.000

	N	104	104
تقييم اداء الكفاءات_1_	Corrélation de Pearson	.916	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	104	104

CORRELATIONS

/VARIABLES= 1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_ 6\_ مهارات\_التفكير\_الابتكاري\_1\_

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

**Corrélations**

**Remarques**

	Sortie obtenue	15-MAY-2024 14:02:52
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	104
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

Syntaxe		CORRELATIONS 6 5 4 3 2 1 /VARIABLES= مهارات_التفكير_الابتكاري_1 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.15

Corrélations

		19	20	21	22
19	Corrélation de Pearson	1	.410	.272	.337
	Sig. (bilatérale)		.000	.006	.000
	N	104	102	102	104
20	Corrélation de Pearson	.410	1	.716	.741
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	102	102	100	102
21	Corrélation de Pearson	.272	.716	1	.746
	Sig. (bilatérale)	.006	.000		.000
	N	102	100	102	102
22	Corrélation de Pearson	.337	.741	.746	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	104	102	102	104
23	Corrélation de Pearson	.374	.563	.538	.676
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000
	N	104	102	102	104
24	Corrélation de Pearson	.186	.486	.576	.645

	Sig. (bilatérale)	.059	.000	.000	.000
	N	104	102	102	104
مهارات_التفكير_الابتكاري_1	Corrélation de Pearson	.547	.837	.826	.877
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000
	N	104	102	102	104

Corrélations

		23	24	مهارات_التفكير_الابتكار ي_1
19	Corrélation de Pearson	.374	.186	.547
	Sig. (bilatérale)	.000	.059	.000
	N	104	104	104
20	Corrélation de Pearson	.563	.486	.837
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	102	102	102
21	Corrélation de Pearson	.538	.576	.826
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	102	102	102
22	Corrélation de Pearson	.676	.645	.877
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	104	104	104
23	Corrélation de Pearson	1	.739	.770
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	104	104	104
24	Corrélation de Pearson	.739	1	.733

	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	104	104	104
مهارات التفكير الابتكاري_1	Corrélation de Pearson	.770	.733	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	104	104	104

CORRELATIONS

/VARIABLES= 1 2 3 4 5 6 التدريب\_1

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

**Corrélations**

**Remarques**

	Sortie obtenue	15-MAY-2024 14:05:40
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	104
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

Syntaxe		CORRELATIONS 6 د 5 د 4 د 3 د 2 د 1 د /VARIABLES= التدريب_1 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.11

**Corrélations**

	25	26	27	28	29	
25	Corrélation de Pearson	1	.796	.721	.621	.591
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	103
26	Corrélation de Pearson	.796	1	.819	.657	.688
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	103
27	Corrélation de Pearson	.721	.819	1	.723	.725
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	104	104	104	104	103
28	Corrélation de Pearson	.621	.657	.723	1	.642
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	104	104	104	104	103
29	Corrélation de Pearson	.591	.688	.725	.642	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	103	103	103	103	103
30	Corrélation de Pearson	.471	.576	.553	.558	.626

	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	103
التدريب_1	Corrélation de Pearson	.840	.903	.898	.829	.838
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	103

Corrélations

		30	التدريب_1
25	Corrélation de Pearson	.471	.840
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	104	104
26	Corrélation de Pearson	.576	.903
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	104	104
27	Corrélation de Pearson	.553	.898
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	104	104
28	Corrélation de Pearson	.558	.829
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	104	104
29	Corrélation de Pearson	.626	.838
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	103	103
30	Corrélation de Pearson	1	.736
	Sig. (bilatérale)		.000

	N	104	104
التدريب_1	Corrélation de Pearson	.736	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	104	104

CORRELATIONS

/VARIABLES= ل1 ل2 ل3 ل4 ل5 ل6 الالتزام\_التنظيمي\_1

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

**Corrélations**

**Remarques**

	Sortie obtenue	15-MAY-2024 14:10:58
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	104
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

Syntaxe		CORRELATIONS 6J 5J 4J 3J 2J 1J /VARIABLES= الالتزام_التنظيمي_1 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.06
	Temps écoulé	00:00:00.06

Corrélations

		31	32	33	34	35
31	Corrélation de Pearson	1	.417	.216	.336	.393
	Sig. (bilatérale)		.000	.028	.000	.000
	N	104	104	104	104	104
32	Corrélation de Pearson	.417	1	.219	.521	.478
	Sig. (bilatérale)	.000		.025	.000	.000
	N	104	104	104	104	104
33	Corrélation de Pearson	.216	.219	1	.260	.407
	Sig. (bilatérale)	.028	.025		.008	.000
	N	104	104	104	104	104
34	Corrélation de Pearson	.336	.521	.260	1	.668
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.008		.000
	N	104	104	104	104	104
35	Corrélation de Pearson	.393	.478	.407	.668	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	104	104	104	104	104
36	Corrélation de Pearson	.633	.469	.167	.416	.472

	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.091	.000	.000
	N	104	104	104	104	104
الالتزام_التنظيمي_1	Corrélation de Pearson	.717	.736	.512	.751	.795
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	104

Corrélations

		36	الالتزام_التنظيمي_1
31	Corrélation de Pearson	.633	.717
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	104	104
32	Corrélation de Pearson	.469	.736
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	104	104
33	Corrélation de Pearson	.167	.512
	Sig. (bilatérale)	.091	.000
	N	104	104
34	Corrélation de Pearson	.416	.751
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	104	104
35	Corrélation de Pearson	.472	.795
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	104	104
36	Corrélation de Pearson	1	.746
	Sig. (bilatérale)		.000

	N	104	104
الالتزام_التنظيمي_1	Corrélation de Pearson	.746	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	104	104

COMPUTE=تسيير\_الكفاءات)=مهارات\_المشاركة\_بالجامعة\_1+ تعويض\_الكفاءات\_1+ مهارات\_التفكير\_الابتكاري\_1 / 3).  
EXECUTE.

COMPUTE=الاداء\_التنظيمي)=مهارات\_التفكير\_الابتكاري\_1+ التدريب\_1+ الالتزام\_التنظيمي\_1 / 3).  
EXECUTE.

COMPUTE=الاستبيان\_ككل)=تسيير\_الكفاءات+ الاداء\_التنظيمي / 2).  
EXECUTE.

CORRELATIONS

/VARIABLES= تسيير\_الكفاءات\_الاداء\_التنظيمي\_الاستبيان\_ككل

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

#### Remarques

Sortie obtenue	15-MAY-2024 14:27:46
Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif
	Jeu_de_données1
Filtre	<sans>
Pondération	<sans>
Fichier scindé	<sans>
N de lignes dans le fichier de travail	104

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES= تسيير_الكفاءات_الاداء_التنظيمي الاستبيان_ككل /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.14

**Corrélations**

		تسيير_الكفاءات	الاداء_التنظيمي	الاستبيان_ككل
تسيير_الكفاءات	Corrélation de Pearson	1	.765	.937
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	104	104	104
الاداء_التنظيمي	Corrélation de Pearson	.765	1	.941
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	104	104	104
الاستبيان_ككل	Corrélation de Pearson	.937	.941	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	104	104	104

RELIABILITY

/VARIABLES= تسيير\_الكفاءات\_الاداء\_التنظيمي الاستبيان\_ككل

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Fiabilité**

**Remarques**

	Sortie obtenue	15-MAY-2024 14:32:23
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	104
Gestion des valeurs manquantes	Entrée de la matrice	
	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES= تسيير_الكفاءات_الاداء_التنظيمي الاستبيان_ككل /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.02

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	104	100.0
	Exclue	0	.0
	Total	104	100.0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.956	3

RELIABILITY

/VARIABLES= تسيير\_الكفاءات\_الاداء\_التنظيمي\_الاستبيان\_ككل

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

**Fiabilité**

Remarques

Sortie obtenue	15-MAY-2024 14:32:35
Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif
	Jeu_de_données1
Filtre	<sans>
Pondération	<sans>

	Fichier scindé		<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	104	
	Entrée de la matrice		
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante		Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées		Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= تسبير_الكفاءات_الاداء_التنظيمي الاستبيان_ككل  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA  /SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02	
	Temps écoulé	00:00:00.08	