



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بغنوان:

استثمار الكفاءات وأثره على الأداء المتميز في المؤسسة

دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس ATM وكالة الوادي

إشراف الأستاذة:

للأ.د. مسغوني منى.

إعداد الطلبة :

للأ. خروفي مريم.

للأ. رماضنة نوال.

للأ. علواش حنان.

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د. صالحى ناجية
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أ.د مسغوني منى
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د. لمخنت عائشة

الموسم الجامعي: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بغنوان:

استثمار الكفاءات وأثره على الأداء المتميز في المؤسسة

دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس ATM وكالة الوادي

إشراف الأستاذة:

للأ.د. مسغوني منى.

إعداد الطلبة :

للهم خروفي مريم.

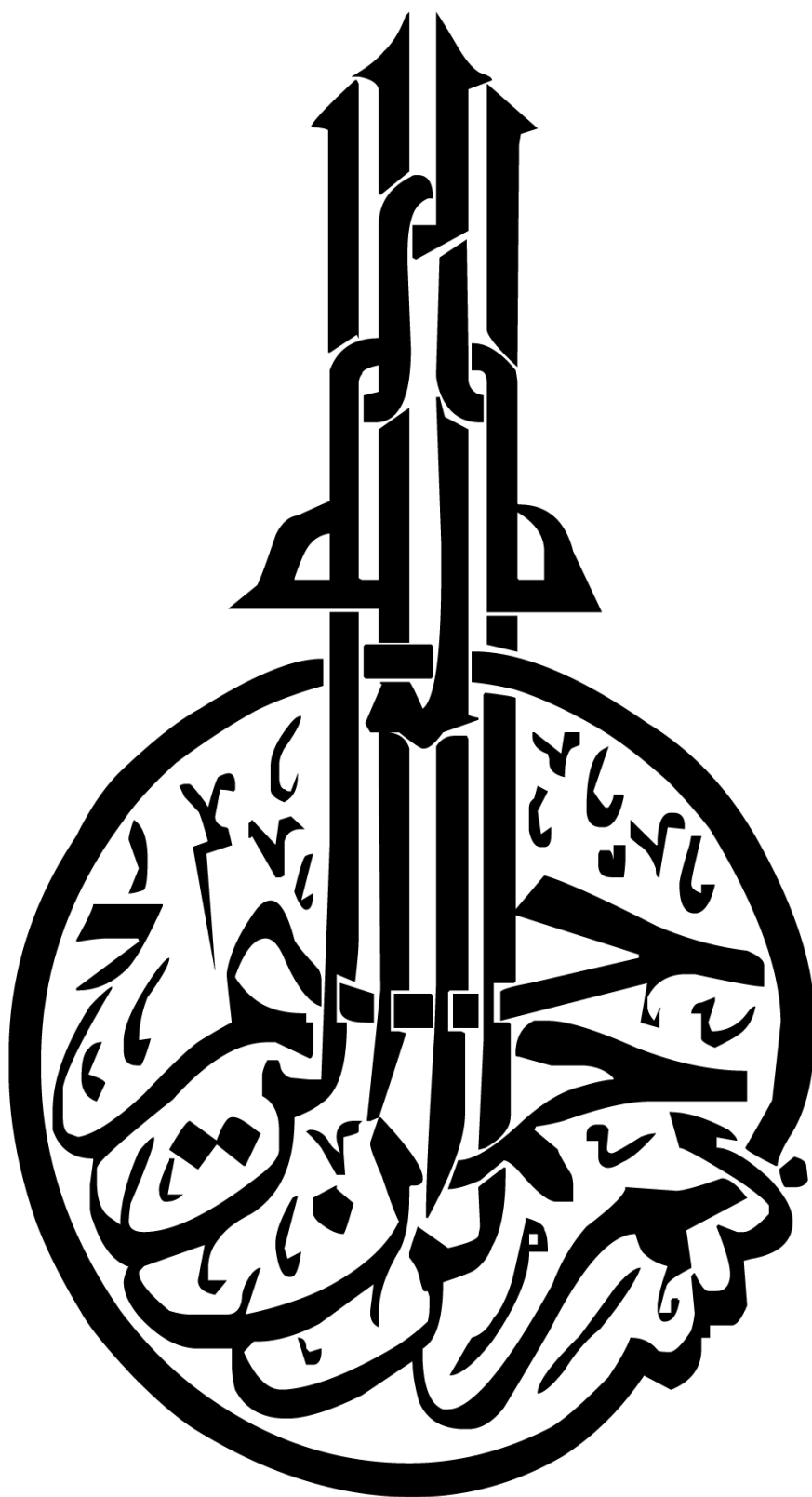
للهم رماضنة نوال.

للهم علواش حنان.

لجنة المناقشة:

رئيسا	د د
مشرفا ومقررا	أ.د. مسغوني منى
ممتحنا	د د

الموسم الجامعي: 2023 - 2024.





الإهداء

إلى من أراهم بين عينيهِ على حقيقتي زوجي قرة عيني: علي دهمان

إلى قمرى اللذين ينيان مداي كلما أظلم عليّ الطريق: وائل عبد النور ولؤي عبد الرحمن

إلى نواتي اللتين عبقت بضكتهما حياتي: رؤى أنس الوجود ولينا عصمة الدين

إلى روح أبي الطاهرة: الوردى تغمد الله برحمته الواسعة

إلى والدتي الغالية: الزهرة

إلى أهل زوجي الكرام كل باسمه

إلى إخوتي: يوسف وخالد ووسيلة وإحسان ونسيمة ولخضر وياسين ويمينة ويعقوب

إلى زميلاتي في المذاكرة: حنان ومريم

إلى من ساهمت معنا في تنسيق المذاكرة: ريان بوطالب

إلى أساتذتي وزميلاتي وزملائي لدفعة 2023-2024

أهدي ثمرة هذا العمل.

نوال





الإهداء

إلى من قال فيهما الله عز وجل: «فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا»

أمي وأبي حفظهما الله لي ما حييت وبارك لي في أعمارهم

إلى من تقاسموا معي رحم الأم و شاركوني تفاصيل الحياة إختي وأختي العزيزة سمية

إلى رفيق الدرب الطويل، ورفيق طموحي، والذي لطالما أراد التميز لي ، إلى من أتميز به
وأفخر باقتراني باسمه إلى شريك حياتي عمار أدامه الله لي

إلى قرة العين و هدايا الرحمان أبنائي « محمد، إبراهيم، يوسف و يحيى »

إلى كل صديقاتي وزميلاتي اللواتي كنوا سندا لي في كل مراحل الدراسة، واللواتي تقاسموا
معي لحظات الفرح والتحدي

إلى كل من دعمني ووقف بجانبني في رحلتي العلمية والعملية

تلى كل هؤلاء أهدى ثمرة عملي هذا.

مريم خروفي





إلى

إلى روجي أبي الغالية

إلى أمي أطل الله في عمرها

إلى من رافقني وكان لي ظمرا وسندا زوجي حفظه الله

إلى أولادي فترة عيني أدامهم الله ذخرا وأنسا

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة عملي هذا.

حنان علواش



شكر ونقابة



الشكر و الحمد و الثناء لله تعالى أولا و أخرا على منه علينا بإتمام و إنجاز هذا العمل ثم
نتقدم بخالص الشكر و التقدير الأستاذة المشرفة الأستاذة الدكتورة منى مسغوني على
نصائحها القيمة و جهدها معنا طيلة فترة إنجاز البحث جزاها الله عنا خير جزاء.

كما نتقدم بجزيل الشكر لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث و لكل
أساتذتنا الكرام الذي أشرفوا على تدريسنا في هذه السنة الإستثنائية.

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا، و قدموا لنا التسهيلات و الأفكار و المعلومات عمال
وموظفيمؤسسة موبيليس وكالة الوادي فلم كل الشكر والامتنان.

كما نتقدم بالشكر لكل زملائنا طلبة دفعة ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسات 2023-
2024 سائلين الله لهم التوفيق والسداد.



يهدف هذا البحث إلى إبراز واقع استثمار الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية وأثره على الأداء المتميز فيها، وذلك بدراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الوادي، ومن أجل بلوغ هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الفصل النظري، حيث تطرقنا نظريا لاستثمار الكفاءات والأداء المتميز وكذلك تم الاعتماد على المنهج التحليلي في دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة الوادي حيث تم توزيع استبيان على 25 موظفا في المؤسسة وتم الاعتماد على برنامج SPSS في تحليل النتائج.

تم التوصل إلى أن لتوظيف وتعيين الكفاءات، وتقييمها، ونظام أجورها وحوافزها، وكذلك تدريبها وتنميتها وتطويرها أثر على الأداء المتميز في المؤسسة، وإجمالا توصلنا إلى أن لاستثمار الكفاءات عموما أثر كبير على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية؛ وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات أهمها: الاستفادة من الكفاءات الموجودة للمحافظة على الأداء المتميز في المؤسسة، ومتابعة الكفاءات و مواصلة تدريبها وتنميتها لمواكبة كل التغيرات الحاصلة في وقتنا الحالي وخاصة التكنولوجية منها.

الكلمات المفتاحية:توظيف الكفاءات، أجور وحوافز، استثمار الكفاءات، أداء متميز، مؤسسة اقتصادية، .

Abstract: This research aims to highlight the reality of investing competencies in economic institutions and its impact on outstanding performance in them, through a field study at Algeria Telecom, Mobilis, Valley Agency, and in order to achieve this goal, the descriptive approach was relied on in the theoretical chapter, where we theoretically touched on the investment of competencies and outstanding performance, as well as the analytical approach was relied on in the case study of the Mobilis Foundation and the Valley Agency, where a questionnaire was distributed to 25 employees in the institution and the SPSS program was relied on in analyzing the results.

It was concluded that the recruitment and appointment of competencies, their evaluation, the system of their wages and incentives, as well as their training, development and development had an impact on the outstanding performance in the institution, and in general we concluded that the investment of competencies in general has a significant impact on the outstanding performance in the economic institution;

Keywords: Talent recruitment, wages and incentives, talent investment, outstanding performance, economic institution.

الفهرس



العنوان	الصفحة
الإهداء.....	IV
شكر وتقدير.....	V
الفهرس.....	IX
قائمة الجداول.....	XI
قائمة الأشكال.....	XII
مقدمة.....	أ
الفصل الأول: الإطار النظري لاستثمار الكفاءات والأداء المتميز	1
تمهيد.....	2
المبحث الأول: ماهية استثمار الكفاءات والأداء المتميز.....	3
المطلب الأول: استثمار الكفاءات.....	3
الفرع الأول: مفهوم الكفاءات وإدارة الكفاءات.....	3
الفرع الثاني: تعريف استثمار الكفاءات وأهميته.....	7
الفرع الثالث: مجالات استثمار الكفاءات.....	10
المطلب الثاني: ماهية الأداء المتميز.....	21
الفرع الأول: تعريف الأداء المتميز.....	21
الفرع الثاني: أهمية الأداء المتميز وأهدافه.....	22
الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المتميز ومعايره.....	23
المطلب الثالث: أثر استثمار الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة.....	27
الفرع الأول: مستويات الأداء المتميز ومؤشرات قياسه.....	27
الفرع الثاني: متطلبات تحقيق الأداء المتميز ومعيقاته.....	29
الفرع الثالث: اثر استثمار الكفاءات على الأداء المتميز.....	31
المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....	35
المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.....	35
الفرع الأول: الدراسات التي تناولت استثمار الكفاءات.....	35
الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت الأداء المتميز.....	36
الفرع الثالث: الدراسات التي تناولت استثمار الكفاءات والأداء المتميز معا.....	38
المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....	40
المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....	41

43	خلاصة الفصل الأول
45	الفصل الثاني- الدراسة الميدانية- لاستثمار الكفاءات وأثره على الأداء المتميز في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة موبيليس MOBILIS وكالة الوادي
45	تمهيد
46	المبحث الأول:التعريف بميدان الدراسة
46	المطلب الأول:تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس MOBILIS
51	المطلب الثاني:المديرية الجهوية بورقلة مؤسسة موبيليس ATM
53	المبحث الثاني:تصميم الدراسة الميدانية و خطوات إجرائها
53	المطلب الأول:إجراءات الدراسة
55	المطلب الثاني:اعتماد الاستبيان وتوزيعه
65	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
69	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
69	المطلب الأول:تحليل محاور الدراسة
85	المطلب الثاني:اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
93	خلاصة الفصل الثاني
95	خاتمة
100	قائمة المراجع
106	قائمة الملاحق

قائمة المحتويات

الصفحة	عنوان الجدول
55	الجدول (2-1): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة
56	الجدول (2-2): معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية.....
57	الجدول (2-3): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول
59	الجدول (2-4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني
60	الجدول (2-5): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
61	الجدول (2-6): توزيع الاستبيان.....
61	الجدول (2-7): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
64	الجدول (2-8): سلم ليكارت الخماسي
65	الجدول (2-9): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي
65	الجدول (2-10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس
66	الجدول (2-11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الدراسي
67	الجدول (2-12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن
67	الجدول (2-13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية
68	الجدول (2-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول المحور الأول
71	الجدول (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني المحور الأول
74	الجدول (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث المحور الأول.....
76	الجدول (2-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع المحور الأول
79	الجدول (2-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني
86	الجدول (2-19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى
87	الجدول (2-20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية
88	الجدول (2-21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
90	الجدول (2-22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....
91	الجدول (2-23): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول
09	الشكل (1-1): الاستثمار في الكفاءات نموذج مثالي لتسيير الكفاءات وتحسين أداء المؤسسات
26	الشكل (1-2): معايير الأداء المتميز
47	الشكل (1-2): المقومات التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس ATM
50	الشكل (2-2): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بورقلة مؤسسة موبيليس ATM
52	الشكل (2-3): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بورقلة مؤسسة موبيليس ATM
62	الشكل (2-4): التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول
63	الشكل (2-5): التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني
63	الشكل (2-6): التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان ككل

المقدمة



تمهيد:

إن ارتفاع حدة المنافسة في الاقتصاد العالمي والتغير التكنولوجي المتسارع، حتم على المؤسسات الاقتصادية العمل على التطوير والتحسين المستمر، وأصبحت المؤسسات المعاصرة بكافة أشكالها تركز جل اهتمامها على تطوير استراتيجيات تضمن لها مجاراة ما تفرضه البيئة سريعة التغير، من خلال البحث عن الأسلوب الذي يجعلها متميزة ومتفردة في أدائها.

وبغض النظر عن حجم ونوع المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، فإنه يقع على عاتقها تطبيق نظام فعال وقوي لضمان البقاء والقدرة على مواكبة عالم أعمال محوره رأس المال غير الملموس وركيزته المعرفة وإدارتها، ومنهجته المتكامل والشامل هو التميز في الأداء. ومهما اختلف أسلوب البحث عن التميز من مؤسسة لأخرى، إلا أنه بات من المتفق عليه أن أفضل الأساليب هو التركيز على الكفاءات على اعتباره أكثر موجودات المنظمة أهمية، ومصدر كل الموجودات الأخرى ملموسة كانت أو غير ملموسة.

ولإحراز التميز في الأداء والحفاظ عليه، يقع على عاتق المؤسسات إتباع مداخل وأساليب متنوعة وتوفير البيئة المناسبة بما يساعد رأسمالها البشري وكفاءاتها على الوصول إلى مستويات التميز المنشودة.

وهناك العديد من المداخل التي يمكن أن تتبناها المنظمات لاستثمار رأسمالها البشري وتفعيل التطوير المستمر لكفاءاتها قصد الوصول إلى نتائج غير مسبقة في تقديم منتجات جديدة وامتلاك معارف متميزة تحقق الابتكار والإبداع وتزيد قدرات التحكم في التكنولوجيا المتطورة، وبما يضمن لها القدرة على التنافس والبقاء في الأسواق العالمية المعاصرة.

ويعتبر تطوير الكفاءات من أهم الاتجاهات المعاصرة في استثمار وتنمية وتنشيط الكفاءات بالمؤسسات من خلال دفع السلوكيات والمعارف والخبرات نحو التطور والتعلم المستمر على اعتبار مكونات الكفاءة البشرية ممثلة في المعرفة (Savoir)، الممارسة (Savoir-faire) والسلوك (Savoir-être) و باعتبار أن الصفات، الدوافع والمفهوم الذاتي؛ تشكل ركائز تحقيق التميز في أداء المؤسسات من خلال الإبداع والابتكار والتحكم في التكنولوجيا، علاوة على الاستجابة السريعة لمتطلبات التغير. وهذا ما يستدعي العمل المستمر على تحسين وتفعيل عملية استثمار الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية أو حتى تنظيمية من خلال التدريب والتعليم، التحفيز التمكين، تطوير فرق العمل وتنمية العقول عالية التميز.

❖ مشكلة الدراسة:

من خلال ما سبق ذكره في تمهيد، سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هو أثر الاستثمار في الكفاءات على الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الوادي؟

❖ الأسئلة الفرعية:

في ظل الإشكالية الرئيسية تطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى أبعاد الاستثمار في الكفاءات (توظيف والتعيين، تقييم الكفاءات، أجور وحوافز الكفاءات، تدريب وتطوير وتنمية الكفاءات) في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي؟
2. ما هو مستوى الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لاستثمار الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي - عند مستوى معنوية (0.05)؟

❖ فرضيات الدراسة:

إن محاولة الإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات السابقة تدفعنا لطرح الفرضيات التالية

1. هناك مستوى مرتفع لأبعاد الاستثمار في الكفاءات (توظيف والتعيين، تقييم الكفاءات، أجور وحوافز الكفاءات، تدريب وتطوير وتنمية الكفاءات) في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي
2. هناك مستوى مرتفع للأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية على وجود أثر لاستثمار الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي - عند مستوى معنوية (0.05). وتنقسم هذه الفرضية الى فرضيات فرعية هي:

▪ **الفرضية الفرعية الأولى:** لتوظيف وتعيين الكفاءات أثر على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية؛

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية على وجود أثر لتوظيف وتعيين الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي - عند مستوى معنوية (0.05).

■ **الفرضية الفرعية الثانية:** لتقييم الكفاءات أثر على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية؛

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية على وجود أثر لتقييم الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي- عند مستوى معنوية (0.05).

■ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لنظام أجور وحوافز الكفاءات أثر على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية؛

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية على وجود أثر لنظام الأجور والحوافز على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي- عند مستوى معنوية (0.05).

■ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لتدريب وتطوير وتنمية الكفاءات أثر على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية؛

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية على وجود أثر لتدريب وتطوير وتنمية الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي- عند مستوى معنوية (0.05).

🚩 **أهداف الدراسة:**

إن اختيار موضوع محدد قصد الدراسة العلمية خطوة تهدف إلى الإجابة على الفضول المعرفي الذي يلزم الباحث، خاصة عند تعدد المعطيات واتساع مجال البحث كمجال الكفاءات، ويأتي موضوع الدراسة الحالية للبحث في استثمار الكفاءات وأثره على الأداء المتميز في المؤسسة، وقد تم وضع مجموعة من الأهداف التي تبرر الغرض العلمي من هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1- الهدف العام للدراسة:

يهدف هذا البحث إلى:

❖ معرفة استثمار الكفاءات وأثره على الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، باعتبارها مرآة للمؤسسات الاقتصادية عامة وجزء لا يتجزأ منها تتأثر بها مباشرة وتنعكس واقعها إجمالاً.

2- الأهداف الفرعية للدراسة:

- ❖ التعرف على ماهية الكفاءات وإدارة الكفاءات؛
- ❖ التعرف على ماهية استثمار الكفاءات؛
- ❖ التعرف على الأداء المتميز؛
- ❖ التعرف كيفية تأثير استثمار الكفاءات على الأداء المتميز؛

فضلا عن أن الدراسة تقدم للمهتمين المعلومات النظرية والعلمية حول متغيرات بالغة الأهمية في بيئة الأعمال المعاصرة ممثلة في استثمارا لكفاءات و التميز فبالأداء... وغيرها، فهي تهدف أيضا إلى تحقيق ما يلي:

- توضيح دور الاستثمار في الكفاءات في إحراز مستويات التميز بالمؤسسات، إذا تم الاستثمار فيها بشكل فعال. وتسهيل الضوء على أهميتها (الكفاءات) باعتبارها المحور والمصدر الأساسي لكل الموجودات غير الملموسة بالمؤسسات؛
- توضيح مفهوم الكفاءة وأبعادها وتمييزها عن بعض المصطلحات المشابهة، وكشف طبيعة العلاقة بين عملية تطوير الكفاءات فردية كانت أو جماعية، وبين تحقيق التميز في الأداء وزيادة الفعالية ورفع القيمة؛
- معرفة واقع الاستثمار في الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة، والأهمية التي توليها المؤسسة لكفاءاتها؛
- الوقوف على التميز في الأداء بالمؤسسة محل الدراسة والتي يمكن إحرازها وتعزيزها من خلال الاستثمار في الكفاءات.

أسباب اختيار الموضوع:

لقد تعددت الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ، ويمكن تقسيمها إلى أسباب موضوعية و أخرى ذاتية:

1- الأسباب الموضوعية:

- أهمية الكفاءات المتزايدة في وقتنا الحالي، ودورها البارز في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها في جميع أعمالها؛

2- الأسباب الذاتية:

- أهمية الموضوع بالنسبة لتخصصنا خاصة أنه يتناول موضوع استثمار الكفاءات والأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية؛

- الرغبة في التعرف أكثر على استثمار الكفاءات والأداء المتميز من خلال الدراسة الميدانية؛
- توافق الموضوع مع تخصصنا.

➤ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في ما يلي:

- كونها تتناول موضوعا مهما وحيويا، وهو دراسة اثر الاستثمار الكفاءات على اعتبارها أهم موجودات المؤسسات المعاصرة، في تحقيق مستويات الأداء المتميزة، حيث تركز الدراسة على ضرورة امتلاك المؤسسات على اختلاف أشكالها لمقومات التميز وعلى رأسها الموجودات غير الملموسة مترجمة أساسا في كفاءاتها؛
- تركيزها على حتمية معرفة المؤسسات للعائد من الاستثمار في الكفاءات ، لتحديد بدقة مساهمة العنصر البشري في إضافة القيمة وتحديد بشكل صحيح أفضل المداخل لاستثماره وتطوير كفاءاته قصد الوصول إلى مستويات التميز والتفرد؛
- وتظهر أهمية الدراسة أيضا من خلال تركيزها على كل من استثمار الكفاءات كأحد أهم سبل التميز؛
- كما أن الدراسة تلقي الضوء على أحد أهم المواضيع التي برزت في الأدبيات الإدارية المعاصرة وهو التميز في الأداء.

➤ حدود الدراسة:

تتمثل حدود دراسة الموضوع في إطارين مكاني وزماني، ففيما يخص الإطار المكاني فإن الدراسة تخص مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الوادي. أما بالنسبة للإطار الزمني فإن الدراسة شغلت الحيز الزمني للفترة من 2023-03-01 إلى 2024-04-30 .

➤ منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث والتحقق من فرضياته، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل الأفكار والبيانات المتعلقة بالموضوع بمختلف جوانبه، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني للدراسة على دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، من خلال تشخيص واقع الاستثمار في الكفاءات بالمؤسسة، ومعرفة أثرها على الأداء المتميز بالمؤسسة.

✚ هيكل البحث:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين تسبقهم مقدمة وتعتقبهم خاتمة وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول- الإطار النظري لاستثمار الكفاءات والأداء المتميز:

تم التطرق فيه إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتم تقسيمه إلى التالية:

✕ تمهيد؛

✕ المبحث الأول- ماهية استثمار الكفاءات والأداء المتميز؛

✕ المبحث الثاني- الدراسات السابقة؛

✕ خلاصة الفصل.

الفصل الثاني- دراسة ميدانية لأثر استثمار الكفاءات على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس

تم التطرق فيه إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها وتم تقسيمه إلى التالية:

✕ تمهيد؛

✕ المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة؛

✕ المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطوات إجرائها؛

✕ المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات؛

✕ خلاصة الفصل.

أما الخاتمة فقد تضمنت خلاصة الدراسة واختبار الفرضيات بالإضافة إلى بعض النتائج المتوصل إليها في بحثنا مع تقديم بعض الاقتراحات والأفاق الخاصة بالبحث.

الفصل الأول:
الإطار النظري لاستثمار
الكفاءات و الأداء المتميز



تمهيد:

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل المؤسسات الاقتصادية ومواردها البشرية، حيث أن البحوث والدراسات في مجال نظرية المنظمة والإدارة أصبحت تعمل على إيجاد الآليات والنماذج والنظريات الإدارية القادرة عند التطبيق أن تجعل من الأداء حالة تميز المؤسسات الاقتصادية وهي تنافس بعضها البعض.

ففي عصر التنافسية والمعرفة وسيادة تقنيات الاتصال والمعلومات والتغيير المستمر في بيئة الأعمال، بات لزاماً على المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أشكالها أن تركز على امتلاك مقومات التميز في الأداء وتفعيلها على اعتبارها السبيل الأنجع للبقاء والاستمرار حيث لم يعد التميز في الأداء خياراً مطروحاً أمام المؤسسات الاقتصادية، بل حتمية تفرضها عليها البيئة سريعة التغيير.

وإن الاهتمام بمفهوم الأداء بصفة عامة وتميز هذا الأخير بصفة أخص يعتبر من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تحظى بقدر كبير من الاهتمام، وإن الأدبيات المعاصرة في تناولها لموضوع الأداء المتميز تركز على عدة مستويات وصور ومقومات للتميز. وإن من أهم التحولات البارزة في البحث عن التميز الانتقال من التركيز على الأصول المادية كمقومات للتميز إلى التركيز على الأصول غير الملموسة والتي يمثل رأس المال البشري محوراً ومصدرها الرئيسي والكفاءات البشرية أهم دافع ومحرك لها. إذ باتت المواهب والكفاءات المبدعة ذات الخبرات العالية الأساس الأنجع والأهم الذي يمكن أن تعتمد عليه المؤسسة الاقتصادية كسلاح لمواجهة المستقبل والتميز عن الآخرين.

المبحث الأول: ماهية استثمار الكفاءات والأداء المتميز

تعد الموارد الكفاءات التي تمتلك المعارف والمهارات والخبرات المتفوقة على قمة الهرم الاستثماري ضمن هرم الاستثمارات الفكرية لأية مؤسسة، إذ أن المعارف والمهارات والخبرات التي يتمتع بها المورد البشري هي الأساس لتحقيق أداء متميز، لذلك تسعى المؤسسات الرائدة إلى الاستثمار في الكفاءات لتحقيق أهدافها ونموها واستمراريتها؛

وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق للتأصيل النظري لكل من استثمار الكفاءات و الأداء المتميز.

المطلب الأول: ماهية الاستثمار الكفاءات

تمثل سياسة الاستثمار في رأس المال البشري إحدى الخيارات الإستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق فوائدو منافع على المدى البعيد للمؤسسة، إذ يتضح أن هذه السياسة فرضت تحديات جديدة أمام المورد البشري المؤهل والكفاء أهمها خلف ميزة تنافسية واقتصادية للمؤسسة ؛ وبالتالي المساهمة في التعجيل في عملية التنمية الاقتصادية للبلدان مما يؤدي إلى تحسين ترتيبها عالمياً هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنها تساهم ايجابيا في تحمل مسؤولية إعداد وتكوين كفاءات جماعية في المستقبل تتميز بقدرة عالية على الإبداع وإنتاج المعرفة، فيصبح المسؤول الأول عن الجزء الأكبر من العملية التنموية وتطوير المجتمع خاصة وان الاقتصاد العالمي أي اقتصاد المعرفة يتطلب نوعا خاصا من الاستثمارات والمتمثلة في الأصول غير الملموسة التي ينتجها الفكر البشري.

الفرع الأول: مفهوم الكفاءات وإدارتها

تُعتبر "الكفاءة" بعدا جديدا فرضته المتغيرات الاقتصادية، التنظيمية والاجتماعية، حيث تم إدراج هذا المفهوم والذي يرتبط بالعنصر البشري في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينات من القرن الماضي.

أولاً: مفهوم الكفاءة: تعد الكفاءة موضوعا حديثا أولاه الباحثون أهمية بالغة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية أو ذلك، لما للمورد البشري من أولوية لدى أي منظمة، حيث أنه عنصر مهم في تحقيق أهدافها من خلال ما يمتلكه من خبرات ومعارف ومهارات، ومن هذا المنطلق فإن الكفاءة في تسيير الموارد البشرية الركن الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسات في سبيل تحقيق أهدافها المنشودة¹.

¹ الزهرة شنكامة، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة، مذكرة ماستر جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013م، ص9، 13، 22، 24، 27، بتصرف.

ومن هنا تتبين لنا مجمل المفاهيم التي وردت في مفهوم الكفاءة ونذكر منها :

- عرف "لويس دينوا الكفاءة على أنها مجموعة سلوكيات اجتماعية ووجدانية ومهارات نفسية وحسية وحركية تسمح بممارسة دورا ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال.
- عرفت المجموعة المهنية الفرنسية (Le Medef) الكفاءة على أنها مزيج من المعارف النظرية والعارف الفصلية والخبرة الممارسة والوظيفة المهنية في الإطار الذي يسمح بملاحظتها أو الاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها.¹
- كما عرفها "GBoterf" على أنها : القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أنتكون فردية أو جماعية.²
- مفهوم الكفاءة يدل على المهارات العلمية والعملية إلى يتولد عنها خلق القيمة ، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار (محدد) وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ويتوفر هذا النوع من الكفاءات تستطيع المؤسسة التمييز عن منافسيها واكتساب مكانة عالية في السوق.³

ومن أجل الحديث عن الكفاءة لا بد من توفر نوعين من الوسائل لدى الفرد الكفاء:

1-الوسائل المتمثلة في الموارد الشخصية: وهي عبارة عن مجموعة المعارف المختلفة المتمثلة في :المعرفة بالمحيط،المعرفة النظرية،معرفة كيفية اتخاذ القرارات، المهارة العملية المهارة المكتسبة من الخبرة، المعارف العقلانية الرشيدة والاجتماعية والمهارة المتولدة عن الذكاء.

2- الوسائل الموجودة في المحيط: المتمثلة في: الآلات، وسائل العمل، المعلومات، قنوات الاتصال....الخ؛

¹Alain Megnant:**Ressources Humaines Déployer La Stratégie**. ed, Liaisan Fran, 2000, P.110.

²Philippe dorine:**Méthodes et Pratiques des performances**. Ed, Organisation, Paris, 2000, P.85.

³منى مسغوني، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات عن مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، عدد 05، سنة 2014، ص32

- تعرف المجموعة المهنية الفرنسية (Medef) الكفاءة بالقول: " الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويره؛
- مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن، والكفاءات اليوم أضحت تمثل الميزة التنافسية الأكثر حسما مابين المؤسسات، فالكفاءة هي التي تصنع التفوق.¹

ثانيا : أبعاد ومميزات الكفاءة

1- أبعاد الكفاءة: من خلال التعاريف السابقة للكفاءة يلاحظ أنها توليفة من ثلاث مكونات أساسية هي:

- المعرفة: هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلية، والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات الحاسبة، تقنيات السكرتارية...، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.

- المهارة: هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، حيث تُعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية... الخ، وتختلف هذه المهارات من مستوى ادري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيها. ونلاحظ من خلال ما سبق أن هناك تداخل بين مفهوم المهارات، الكفاءات، والمعرفة، فالكفاءات ترتبط بالمهارات وبالطريقة التي تستخدم بها المؤسسة جزءا من معارفها، كما تشير المهارات إلى المعرفة الممكن استخدامها وتوظيفها أي قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة، أما المعرفة فهي مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين إذ تظل حبيسة عقول الأفراد وقد تندثر معهم، وفي أحيان أخرى تنهيا لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها.

- السلوكيات: تتمثل في مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة... الخ، وسواء كان سلوك الإنسان في علاقته بالمؤسسة ايجابيا حيث يتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها، أو سلبيا أي يكون عكس توجهات المؤسسة، أو محايدا فهو يتميز بمجموعة من الخصائص هي

☒ السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الإنسان؛

☒ السلوك الإنساني يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل؛

☒ السلوك الإنساني متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والظروف المحيطة.¹

¹ مسغوني منى، مطبوعة دروس في مقياس إدارة الكفاءات - جامعة الوادي، 2023، ص.ص 8- 11.

2- مميزات الكفاءة: حدد "Jleplat" أربعة محاور مميزة للكفاءة هي²:

- 1- ذات غاية: حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة؛
- 2- مفهوم مجرد: الكفاءة غير مرئية، يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة؛
- 3- الكفاءة مكتسبة: الفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين، فهو يكتسبها من خلال تدريب موجه؛
- 4- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: مجموعة العناصر المكونة للكفاءة تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الفنية عبر الزمن.

ثالثاً: ماهية إدارة الكفاءات

وفي حديثنا عن إدارة الكفاءات فإنه نتجلى لدينا عدة تعاريف نذكر منها:

التعريف الأول: هي عبارة عن إدارة (وظيفة) من الموارد البشرية تعمل على زيادة تنافسية المنظمة عن طريق إحداث التوازن والتطابق بين الكفاءات التي تحتاجها المنظمة وكفاءات الموارد البشرية المتاحة.

التعريف الثاني: هي عبارة عن استراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية تضم الاستقطاب التوظيفي، إدارة المسار المهني، تقييم الكفاءات والأداء، التدريب. وتهدف عموماً إلى تنمية الكفاءات الجماعية للمنظمة، ويضم هذا الهدف بعددين، البعد الأول هو هدف تنبؤي والهدف الثاني هو هدف عملي، بحيث يتجلى ذلك في التنبؤ بالكفاءات المستقبلية والبحث عنها داخل أو خارج المنظمة وفي نفس الوقت العمل على اكتشاف وتطوير الكفاءات الحالية التي تمتلكها المنظمة.

التعريف الثالث: هي عبارة عن التنبؤ الاستباقي والكفاية بين الاحتياجات وموارد المنظمة سواء كانت كمية أو كيفية.

ومما سبق يتضح تعريف إدارة الكفاءات على أنها:

¹ رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، 2010-2011، ص 9.8.

² نفس المرجع السابق.

منهجية قائمة على أساس الموازنة بين احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وبين متغيرات البيئة الخارجية عن طريق تحليل وتخطيط تلك الاحتياجات كما ونوعاً، وذلك تماشياً مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة.¹

وعليه فإدارة الكفاءات هي عبارة عن طريقة للتفكير في كيفية تسيير مختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية وبمنهجية مطابقة لمهمة وإستراتيجية المؤسسة، وتصبح العملية حقيقية إذا دعمت بالتنفيذ، ولا تطبق المؤسسة تسيير الكفاءات إلا إذا كان هناك ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وترقيته من جهة أخرى، وهذه العملية التسييرية تنجح إذا عملت وفق المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية العمل لدى الفرد.

الفرع الثاني: تعريف استثمار الكفاءات وأهميته

أولاً: مفهوم الاستثمار في الكفاءات

يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمل والأفراد من خلال المهارات المعرفية التي يكتسبونها من خلال العلم والمعرفة.²

وعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته، كما يعرف بأنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثابتة والاتجاهات السلوكية والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية والتي تساهم في تحسين الإنتاجية وتزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله.³

ويعرف الاستثمار في الكفاءات على أنها : مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الكفاءات والجماعات بطريقة مثلى، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير

¹ محاضرة للأستاذ الدكتور أبو القاسم حمدي، أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2018-2019، ص 33، 34.

² الجمل هشام مصطفى دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2008، ص 42/43

³ فرعون محمد ومحمد ألفين، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، دراسة حول التنمية الاقتصادية، <http://ieFpedia.com> ، ص 15.

المسار والتكوين والتوظيف والاختبار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست هدفا في حدّ ذاته، حيث يكون هنا متكامل عمودي أفقي.¹

ونلخص من هذه التعريفات أن الاستثمار في رأس المال البشري هو : "عملية اهتمام المؤسسة بالموارد البشري الذي تمتلكه والإنفاق عليه من أجل تنميته وتطويره للاستفادة من معارفه وقدراته في تطويرها واكتسابها ميزة تنافسية.²

ثانيا- أهميته: إذا كانت درجة كفاءة أداء المؤسسات مازالت تقاس بمدى ما تنجزه وما تحقّقه من نتائج مالية، فإن المؤشرات المالية لم تعد وحدها المستخدمة، ذلك أن التسيير في المؤسسات أصبح يعتمد على جودة القدرات اللازمة لإحداث التفسير والتطوير بما يحقق الإبداع، ويتناسب وأهداف المؤسسة وهو ما يعد من صميم الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية في ظل تطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات واستخداماتها المختلفة في المؤسسة الاقتصادية خاصة فيما يتعلق بنظم العمل وأساليب التسيير. ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعمولة الاقتصاد، تظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية بشكل يتحقق معه استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية، حيث تظهر أهميته في ما يلي:

- زيادة قدرة الإدارة على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- زيادة فاعلية ونجاعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، مما يؤدي إلى الاستقلال الجيد المختلف القدرات والمهارات واستثمارها في الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.³
- وفي ما يلي نوضح نموذج الاستثمار في الكفاءات والأنشطة المتعلقة بها:

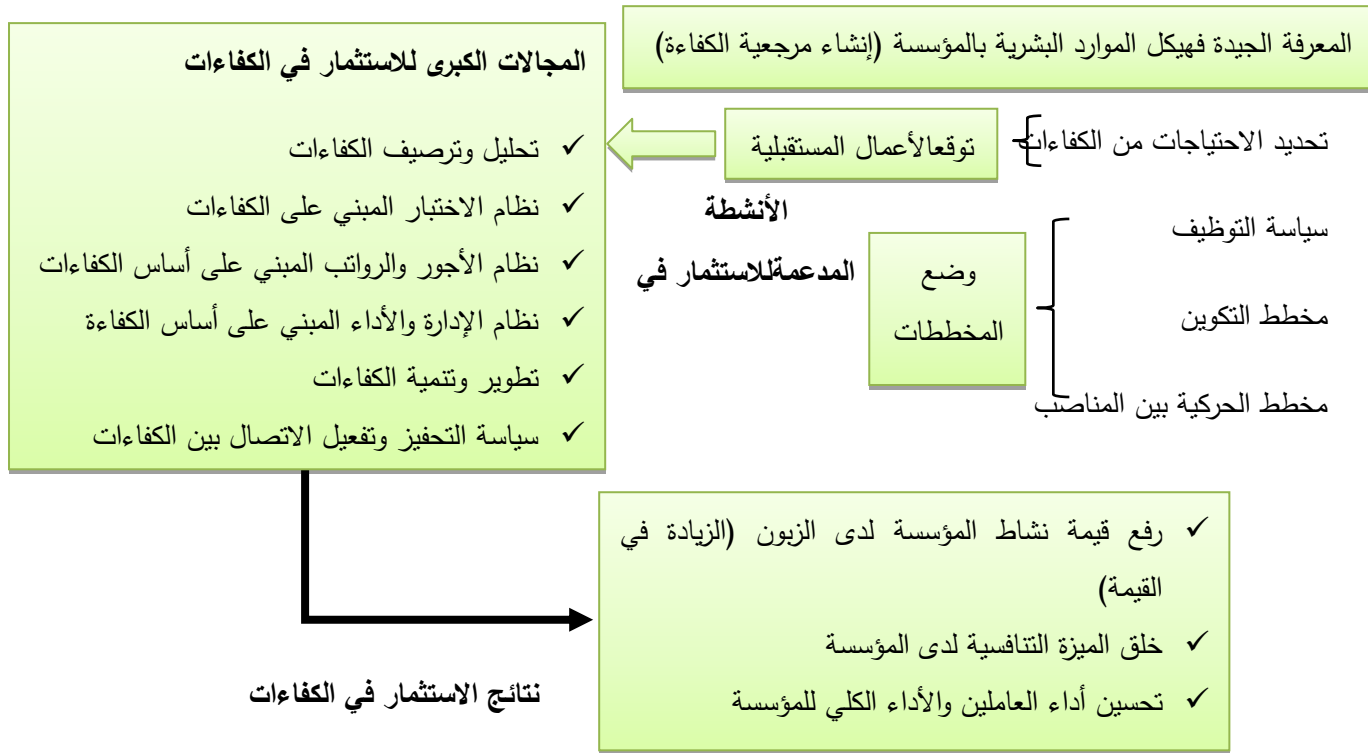
¹ حمزة غربي وإبراهيم عاشوري، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات مقارنة نظرية، ص 06 ، نقلا عن:

Aoumeur Bakelli, Comment gageur la querne des compétence, Precress House, 2010.

² زهرة عزيزي، ليليا بن صوبلح، الاستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة، جامعة لا ماي 1945 قاتمة، مخبر التنمية الذاتية، 2021، ص 244.

³ د منى مسغوني، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات، عن مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، سنة 2014، ص33.

الشكل 01: الاستثمار في الكفاءات نموذج مثالي لتسيير الكفاءات وتحسين أداء المؤسسات



المصدر: منى مسغوني، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات عن مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، عدد 05، سنة 2014،

الفرع الثالث: مجالات الاستثمار في الكفاءات

إن الاستثمار في الكفاءات تقتضي مجموعة من السلوكيات التي تتبعها المؤسسة من أجل التطور والنمو، وذلك من خلال عملية التعرف على كفاءاتها البشرية المتوفرة ومحاولة التفاعل معها ومن أجل النجاح في عملية التعرف على الكفاءات تستعمل المؤسسة العديد من الوسائل والطرق المحددة، من بينها عمليات البحث والتنمية لأفضل الوسائل كما أن الاهتمام بلقاءات الأفراد يتطلب نمطا خاصا بها لتسييرها، بالتركيز على تنمية المعارف والمهارات والصفات الشخصية والدوافع من خلال مجموعة من الأنشطة والتي تسمح بإنتاج القيمة وتحسين الأداء¹، وفيما يلي جملة من الأساليب المساعدة على رفع الأداء من خلال الاستثمار في الكفاءات :

أولاً: استراتيجيات الاستقطاب والمحافظة على الكفاءات

¹ زبيدي رابح بن تفات عبد الحي، استراتيجيات تدريب العمالة في الإنتاج المتقطع، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة سعيدة، 2009.

يعرف الاستقطاب بأنه عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل في المنظمة.¹

تعتمد المؤسسة في عملية الاستقطاب جملة من الأساليب نذكر منها:

➤ **نظام الأجور:** بالرغم من تطور علم الإدارة إلا أن سياسة الأجور تبقى محورا رئيسيا في إدارة المؤسسات كون الفرد لا يقرر التضحية بفترات راحته إلا إذا كان المقابل مغريا ويعوضه عن هذه التضحية، إذ يجب أن يشمل الأجر القاعدي الملحقات الأجر والحوافز غير المالية والمزايا غير الاجرية.

تعتمد المؤسسة إلى وضع هيكل أجور عادل يتركز أساسا على تقييم الوظائف بالرجوع إلى تقييم الوظيفة لا إلى شاغلها. آخذتا بعين الاعتبار الاختلاف في الواجبات والمسؤوليات وحتى ظروف العمل الممارسة وذلك بالاعتماد على مبدئين اثنين:

1. تقييم الوظائف : تبدأ بمرحلة وصف الوظيفة من حيث المسؤوليات والواجبات والمهام من جهة ووصف من يشتغلها من حيث المؤهلات المهارات والقدرات والمعارف المطلوبة من جهة أخرى لتنتهي إلى مرحلة التحليل المسماة بتقييم الوظائف.

2. تحديد أجر كل فئة: أخذتا بعين الاعتبار مستوى الأجر السائد في المؤسسات المتشابهة مستوى المعيشة والقوانين الحكومية وغيرها من العوامل.²

➤ **تطوير المسار الوظيفي:** يعرف تطوير المسار الوظيفي على أنه النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي وما يترتب على ذلك من تطوير الوظيفة في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى. ويعرف كذلك على أنه الجهود النظامية التي تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة وبين فرص تحقيقها من جهة أخرى وهناك خطوتين لتحديد المسار الوظيفي هما تخطيط المسار وإدارة المسار.³

¹براهيمي آسية، ثابت أول وسيلة، عينوس رضوان، استراتيجيات استقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعدد من المؤسسات الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد 10 ، العدد 1، 2017، ص 810.

²براهيمي آسية، ثابت أول وسيلة، عينوس رضوان، استراتيجيات استقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعدد من المؤسسات الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد 10 ، العدد 1 ، 2017، ص 811-812 (بتصرف).

³نفس المرجع السابق، ص 813.

➤ **سمعة المؤسسة:** إن سمعة المؤسسة وما تتسم به من مزايا جاذبة ومغريات مجدية غالباً ما تحقق عنصر السبق في استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية والإغراء.

يعرف البعض السمعة على أنها الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن المؤسسات المختلفة وقد تتكون على الأدلة والوثائق أو الإشاعات والأقوال غير الموثوقة، ولكنها في نهاية الأمر تمثل واقعا صادقا من وجهة نظر من يحملونها في رؤوسهم.¹ وتلعب العلاقات العامة الدور المهم في تعزيز سمعة المؤسسة.

➤ **ثقافة المؤسسة:** تعد ثقافة المؤسسة على حسب شاين (SCHEIN) على أنها مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورها أثناء حل المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها.²

ويعتبر وليام اوشي أن الذين يعيشون في بيئة عمل متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي يكونون أكثر نجاحاً في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق العمل، إن جوهر الثقافة الراسخة هو التركيز على أهمية العنصر البشري، فثقافة المؤسسة التي تضع في حسابها الجانب الاجتماعي والنفسي للعمال تقترب أكثر من غيرها في استقطاب وجذب أفضل الكفاءات البشرية.³

ثانياً: استراتيجيات تحليل وتوظيف الكفاءات

1- تحليل الكفاءات: توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة... الخ، بحيث إعداد مواصفات الكفاءات تمثل احد المراحل الأولية لإدارة الكفاءات عند توجيهها للتنفيذ، "حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها المطلوبة من اجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية أو عائلة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات، بحيث يمكن القول أن هذه المواصفات على المستوى العملي تصبح

¹ نفس المرجع السابق، ص 814.

² إبراهيمي آسية، ثابت أول وسيلة عينوس رضوان، مرجع سابق، ص 814.

³ نفس المرجع السابق، ص 815.

تشكل حجر الأساس في إدارة الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، وتطويرها وتحفيزها؛¹

ويتم التقييم الدائم والمستمر للكفاءات من طرف إدارة الموارد البشرية "بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف والترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات التسييرية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات المعرفية والذهنية والنفسية، وبطاقات التقييم إذ تتم هذه العملية التقويمية المهيكلية، والمنظمة في مستويات عديدة من طرف مهنيين متخصصين لقياس القدرات والمهارات والمؤهلات الفردية.²

وفيما يلي نتطرق لبعض طرق تحليل الكفاءات وهذه الطرق تساهم في تحديد المعارف والمعلومات والمهارات ومنها ما يلي:³

أ- **طريقة الملاحظة:** تتم عن طريق المراقبة المباشرة للعاملين أثناء قيامهم بتأدية أعمالهم والتعرف عن قرب بملاحظة ذلك الأداء وتسجيل المعلومات عن الأداء واعتمادها بتحديد وتحليل العمل؛

ب- **طريقة قوائم الاستبيان (الاستقصاء):** تتم الطريقة بوضع مجموعة من الأسئلة ترتبط بأداء الأفراد بأعمالهم المختلفة ثم يجيب عليها الأفراد العاملون، ثم تتم دراستها وتحليلها على مستوى المؤسسة ككل؛

ج- **طريقة المقابلة:** هذه الطريقة تتم بطريقة اختيار عينة من الأعمال التي تشمل الأعمال المتوفرة في المنظمة ويتم في ضوءها مقابلة الأفراد؛

د- **بطاقة الكفاءات المهنية:** الكفاءات المهنية يمكن توضيحها "في مجموع المعارف والمعرفة العملية والإرادة المهنية والمقدمة على المستوى الفردي، وتعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة من التحليل الأولي الذي يهدف للحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة، هذه البطاقة تسلط الضوء على تراث الكفاءات الفردية التي يمكن أن يجند ويربط مع كل لحظة اهتمام في المؤسسة.⁴

¹lou van beirendonck, "**tous competent le management des competences dans l'entreprise**", op cit, 2006, p53

² د حمادي نبيل، رقي نذيرة، مرجع سابق تم ذكره، ص 155.

³ د. طاهر محمود، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 72.

⁴ د. كمال منصوري، 1. سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص 58.

2- توظيف الكفاءات: يعرف J.P.CITEAM التوظيف بأنه مجموعة من القواعد والإرشادات الموجهة لضمان أحسن تطابق ممكن بين المؤهلات الشخصية للفرد (مهارات، قدرات، طموحات،...) ومتطلبات منصبه " وتتم عملية التوظيف في المنظمة عبر ثلاث مراحل هي تخطيط الموارد والكفاءات، استقطاب وتعيين الكفاءات.

ثالثا: استراتيجيات تطوير وتنمية الكفاءات

يعتبر موضوع تنمية وتطوير الموارد البشرية والكفاءات من المسائل الهامة في ميادين الأعمال المختلفة، حيث اخذ اهتمام الكثير من المختصين في هذا المجال، سواء الأكاديميين في الجامعات أو معاهد التدريب والتنمية أو الممارسين لعملية التسيير والإدارة ومتخذي القرارات في المؤسسات الاقتصادية، على اعتبار أن تنمية وتطوير الموارد والكفاءات البشرية وسيلة فعالة من اجل تحديد حيوية المؤسسة باستمرار وتحسين وتطوير أدائها في ميدان نشاطها، وجعلها قادرة على مواجهة تحديات العصر الحالي.

1- مفهوم تنمية وتطوير الكفاءات وأهميتها: هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد يرفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم.¹

تعد تنمية الكفاءات عملية مخططة لتعليم الموارد البشرية وتفجير طاقاتها الكامنة، وبالتالي منحها كفاءات جديدة تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتكيفها مع البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع معنويات الموارد البشرية وتحقيق استقرارها الوظيفي بالمنظمة²، حيث توجد عدة عوامل تدفع بالمؤسسة إلى تنمية لقاءاتها وقد لخصها (Harison) في ما يلي:

- استراتيجية المنظمة.
- عجز سوق العمل عن توفير ما تحتاجه المنظمة من كفاءات.
- تغيير الطلب في السوق. مثل تغير أذواق المستهلكين.

¹Shimon L.Dolan , et autres, La gestion des des ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles), 3ème édition, édition village mondiale, Canada, 2002, P307

²حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه جامعة سطيف 2017/2018، ص 44.

- التغييرات الداخلية التي تعرفها المنظمة وقيمها.
- القرارات الحكومية والقوانين الجديدة.¹

فقد تلجأ المؤسسة إلى تبني عدة أساليب وآليات من شأنها تطوير وتنمية الكفاءات بالمؤسسة ونذكر منها:

- **إدارة المعرفة:** حيث ساهم في تشجيع الأفراد على التعليم المستمر، وعلى انتقال الخبرات والمهارات عن طريق التبادل والتفاعل والتشارك بين العمال.²
- **التكوين:** وذلك عن طريق البحث عن البرامج التكوينية التي تمكن الأفراد من معرفة المؤسسة وأهدافها، والتي تساهم بشكل كبير في رفع درجة كفاءة أفرادها وولائهم.³
- **التحفيز:** يعد التحفيز من أهم النشاطات التي يمارسها المديرون وأداة الدافعية الأساسية لكسب ولاء الكفاءات وحثهم على تحقيق الأهداف مؤسسية وذلك عن طريق إثارة الدافعية عن طريق المثيرات الخارجية.⁴
- **تطوير فرق العمل:** يهدف أسلوب تطوير فرق العمل إلى زيادة درجة تماسك مجموعات العمل بالمؤسسة والارتقاء باللقاءات الجماعية إلى مستويات عالية من الأداء، ويتم ذلك من خلال التركيز على المعارف والمهارات والسلوكيات الجماعية من خلال التعاون وروح الفريق، بحيث ساهم كل فرد بدور معين في المجموعة قصد الوصول في النهاية إلى تكوين فرق عمل ناجحة تطور من خلالها الكفاءات الجماعية.⁵

2- تقييم الكفاءات وأدائها: تعتبر تقييم الكفاءات مرحلة أساسية في العلاقة بين المؤسسة والعاملين بها ويمكن أن يكون الفرصة لتجنب الأزمات التي من حقها الممكن حدوثها، فالتقييم في الحقيقة يلعب دوراً مهماً في تسيير المسار المهني وتأجير العمال، ويعتمد على عمليات التقسيم الدورية في تحفيز وتوجيه العمل، وفي تطوير الجوانب

¹ نفس المرجع السابق، ص 24.

² شوشارا سهام وبجاوي نعمة، دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه جامعة سطيف 2017/2018، ص 316.

³ خضير كاظم حمود روان محمد الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار النشر زمزم، الأردن، 2013، ص 314، 316.

⁴ براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار السراية للنشر والتوزيع طبعة، الأردن 2015، ص 199.

⁵ عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطور الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة باتنة - أطروحة دكتوراه جامعة بسكرة 2014-2015، ص 105.

الشخصية للأفراد كفاءاتهم ومهاراتهم وهي تسمح أيضا بتبرير القرارات والنشاطات في مجال الموارد البشرية (التحويل، الترقية، ... الخ).

وتعرف على أنها العملية التي يتم من خلالها تقييم مختلف القدرات الموضوعية في وضعيات العمل والمتمثلة في المعارف الممنهجة أو التقنية المعارف العملية، الخبرات ومختلف السلوكيات والتصرفات للفرد أثناء أداء عمله.¹

توجد العديد من الطرق المستعملة في تقييم الكفاءات نذكر منها:

- **طريقة الإشارات:** تقوم هذه الطريقة على اختبارات مجردة يعدها باحثين ومحللين نفسانيين للتعرف على إشارات علامات وخصائص شخصية للأفراد ومن ثمة قياس استعدادهم قابليتهم وقدرتهم.²
- **طريقة العينات:** تهدف هذه الطريقة إلى أن يكون التقييم موضوعي للإدارات الموجودة في وضعية عمل معينة وتكون خاصة بمنصب معين أو مجموعة من مناصب عمل.
- **طريقة المرافقة الميدانية:** تسمح هذه الطريقة بالتقسيم الدوري والدائم لمهارات أعضاء الفريق، وتقديم النصح والإرشاد لهم لتعديل سلوكياتهم وتطوير مهاراتهم أكثر وتمكن من التعرف على التطورات الحاصلة للمهارات.
- **طريقة مرجعية الكفاءات:** يتم في هذه الطريقة جرد الكفاءات الضرورية لكل النماذج العمل في نوع مهني وتعد هذه الطريقة من قبل المسؤولين عن حركية العمل، حيث يقومون بإعداد قائمة لمختلف الوظائف ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وإبراز الكفاءات المطلوبة لكل عمل. . طريقة مراكز التقييم: توضع هذه الطريقة لاختيار المترشحين للتوظيف وخاصة التوظيف الداخلي وهي تركز على وضع طالبي الوظائف في وضعيات أكثر قرب من الحقيقة العملية، من أجل التأكد من فاعليتها مع الوضعيات التي وضعت من أجلها.³

¹Guide Pratique, **Evaluar la qualité de Performance**, edition La Documentation Francaise 2006, p 206

²Anne Dietrick, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeryre 2010 avec la collaboration de Jaque Aubert, **management des competances**, Enjeux, mové les et perspectives Dunoo, Paris 2010, p 89.

³Claude Range Boyer (1996) **la gestion des comperances au coeur de l'entreprise**, Edition d'organisation, Paris, p67.

وتعتبر هذه الطريقة الأكثر استعمالاً في مجال اختيار وتوظيف المترشحين لعملية التوظيف في أنها تساعد في اتخاذ قرارات الترقية داخلية وخارجية)، تسير المسار المهني، ... الخ.

3- تحديد الأجور والحوافز: شهر المنظمة من خلال هذا النشاط على تعويض مواردها البشرية على الجهد الفكري والعمل الذي بذلته في العمل سواء عن طريق دفع مقابل مادي مباشر مثل: الأجور، الرواتب الحوافز المالية العمولات والمكافآت، أو بواسطة تعويضات غير مباشرة مثل منحة التقاعد والضمان الاجتماعي. ويتم تحديد التقويمات المباشرة بالاعتماد على معيارين هما معيار الزمن أي عدد ساعات العمل اليومية، الأسبوعية، الشهرية أو السنوية ومعيار الأداء الذي يمثل عدد الوحدات المنتجة من طرف المورد البشري، وهو ما يصطلح على تسميته بأجر القطعة.¹

تولي المؤسسة أهمية كبرى للأجور والحوافز لما لها من أهمية كبرى في تحقيق الأهداف الرئيسية لها حيث تضمن من خلالها حصول الموارد البشرية على المقابل المادي والمعنوي لما تبذله من جهد فكري أو عضلي في العملية الإنتاجية كما شهر على تحفيزها على العمل بجد واجتهاد وتشجيعها على السعي لتطوير كفاءاتها مما يعود بالنفع عليه وعلى المنظمة معاً.

4- أساليب تنمية وتطوير الكفاءات

4-1- التدريب المبني على أساس الكفاءة: يعد التدريب الأسلوب الفعال لتنمية الموارد البشرية والكفاءات والمحافظة على استمرار تحسين الأداء ومن ثم الاستثمار العقلاني لهذه الموارد التي تساهم في الاستغلال الأمثل لبقية الموارد الأخرى في المؤسسة.²

وتتمثل خطوات التدريب المبني على أساس الكفاءة في:

- تطوير نموذج الكفاءة بتحديد الكفاءة المطلوبة للأداء المتفوق في الوظيفة الحالية والمستقبلية؛
- تحديد الكفاءات التي يعتبر التدريب عليها أكثر فعالية اقتصادياً من الاختيار على أساسها ؛

¹Gang. Dessler, **Human retirees management**, 13th exition England 1913, p. 378.

²بشير العلاق، **أسس الإدارة الحديثة**، دار البازوري العلمية، الأردن، 1998، ص 284. نقلاً عن مناصرة رشيد، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013، ص 139.

■ اختيار أكثر البدائل التطويرية فعالية اقتصاديا تدريب الكتروني تدريب أثناء العمل، يوم أو أيام تدريبية، محاضرات ... الخ؛

■ تطوير طرق التقييم والمادة التدريبية وتدريب المدربين والمتدربين؛

■ تقييم نتائج التدريب على مستوى المعارف والقدرات والسلوكيات.

4-2- التكوين المرتكز على الكفاءات: هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكتساب سلوكيات خاصة، وقد

يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة مثال قدرة القرار أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة.

4-3- التطوير الذاتي: يعتبر ركنا مهما في تطوير الكفاءات البشرية بشتى أشكال المنضّمات ويعتمد هذا

الأخير على اكتشاف الأفراد بالمنضّمات لدوائهم وتعلمهم بأنفسهم لإبعاد أعمالهم أو الأعمال التي يتدربون عليها. هناك من يرى ضرورة توسيع نطاق التطوير الذاتي ليُطال كل من يعمل بالمنظمة على اعتبار أن كل من في وقتنا الحالي، مهما كان موقفه في التنظيم مطالب أن ينمي ويطور معارفه ومهاراته وقدراته، وأن لا يعمل على الوصول إلى الأداء المطلوب فعال بل يجب أن يكون هذا الأداء متميزا ومنفردا في ظل بيئة الأعمال شديدة التنافس، وحتى يكون التطوير الذاتي مدخلا ناجحا في تطوير الكفاءات لابد أن يركز على الخطوات التالية:¹

● أن يقوم الفرد باستمرار بجمع المعلومات عن أدائه من خلال مختلف المصادر (الرئيس، الزملاء و المرؤوسين).

● دراسة المعلومات وتحليلها وتقييمها لتحديد جوانب الضعف والقوة لديه في ضوء نتائج التحليل يضع خطة لنفسه (بمساعدة المنظمة) تساهم في تطوير كفاءاته وتحسين أدائه للأفضل، انطلاقا من تجاربه السابقة ورغبته في التطور.

رابعا: استراتيجيات تحفيز الكفاءات

يعتبر التحفيز أحد الأركان الرئيسية للتوجيه والقيادة، حيث يمكن أن يتخذ عدة أشكال وبالتالي يمكن اعتبار التحفيز بأنه: عملية البحث عن العوامل الخارجية المحركة للفرد والدافعة له لاتخاذ سلوك معين أو تغيير مساره. كما

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية - بعد إستراتيجي - دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005، ص 485.486.

يمكن تعريفه أيضا بأنه دفع الأفراد على تنفيذ المطلوب منهم بشكل جيد ومقبول عن طريق بث الحماس فيهم وتشجيعهم بالوسائل المختلفة وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

1- التقدير والمكافأة: يمثل التحفيز عن طريق التقدير والمكافأة للمورد البشري عنصرا هاما في أداء المؤسسة إذ يؤثر تقديرهم ومكافأتهم على دافعيتهم وفاعليتهم ورضاهم الوظيفي أكثر من أي عمل إداري آخر، إذ تعتبر من الأدوات القوية لجعل العاملين يدركون بأنهم أعضاء ذو قيمة للمنظمة.¹

2- الاتصال: يعتبر الاتصال أحد مفاتيح الحوافز حيث يحتاج العاملون إلى معرفة أهميتهم كأفراد، كما أن توفير الاتصال العكسي للموظفين ضروري لتحفيزهم، ويمكن أن يكون من خلال خطابات موقعة من الإدارة العليا تشعرهم بأن مقترحاتهم قد تم تبنيها وأن مكافأتهم قادمة، هذا سيحفز العاملين للبحث عن الأفكار الجيدة التي تساعد المنظمة والعاملين.²

ويجب أن تكون الاتصالات في جميع الاتجاهات الأفقية والعمودية لأنها أساس تنمية العلاقات في المؤسسة وبها يصبح المناخ مميزا بالصراحة والثقة بين الموظفين أنفسهم وهذا يمهّد الطريق لجعل إمكانية العمل في شكل فوق يسودها التعاون وتحمل المسؤولية والأداء الجيد.

3- أسلوب التحفيز عن طريق التكوين: يعتبر التكوين كأحد الإجراءات التي لها دور في تحفيز الأفراد وأداة لرفع كفاءتهم كما أنه وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وهناك فئات تنظر إلى التكوين كزيادة في المكافأة ومنهم من يراه إثراء المعارف.³

ويهدف التكوين إلى تطوير كفاءات الأفراد حتى يصبحوا أكثر تأقلا مع وظائفهم وتحسين معارفهم وزيادة مهاراتهم ولقاءاتهم وكفاءاتهم من أجل زيادة كمية الإنتاج وجودته وهو يسمع بمواكبة التغيرات التقنية والفنية.⁴

4. أسلوب التحفيز عن طريق الترقية: يطمح العمال في المنظمات إلى الحصول على الترقية لأنها ترفع من المركز الوظيفي رغم أن المركز المرقى إليه يحتمل مسؤوليات أكبر ومؤهلات وكفاءات أكثر، وقد يتضمن زيادة في الأجر

¹ هبال عبد العزيز، دور التحفيز في أداء الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية فرع التنظيم السياسي، جامعة الجزائر 2، ص 87.

² حنان سيخاوي، دور تحفيز الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مقال بمجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، ص 13.

³ ذياب حسين عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل، شركة البراء، مصر 1997، ص 199.

⁴ حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت 1991، ص 260

وتحسين في المركز الوظيفي وتحسن في الأحوال المادية والاجتماعية، لذا فالترقية تعني بالنسبة للعامل حافز يسعى للحصول عليه، والمنظمة تقوم بتقديم هذا الحافز للعاملين حتى تضمن ولائهم لها وتزيد من رغبتهم في تحسين أدائهم وإثبات كفاءتهم في العمل.¹

أما بالنسبة لعلاقة الترقية بالتحفيز بعد أن هناك حاجات للأفراد يطمحون لتحقيقها كالحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير لذلك فهم يرون أن الترقية هي التي تسمح بزيادة مراكزهم الاجتماعية والوظيفية.²

أما المنظمة فهي تهدف من خلال الترقية إلى استغلال طاقات عمالها وخاصة الكفاءات العالية وتحفزهم وتشبعهم على روح الابتكار والإبداع والمسؤولية، وكذلك تحسين العلاقات بين العاملين وإشعارهم بالأمان والاستقرار داخل المؤسسة وتحسيسهم باحترام الذات.³

5- تفعيل الاتصال بين الكفاءات: يعرف الاتصال على أنه تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقى المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوى واستفسارات وغيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه. هناك مجموعة من العناصر التي تساعد تنمية الاتصالات بين الكفاءات البشرية داخل المؤسسة، منها:⁴

- إثمار الاتصال بوضوح وانتظام وذلك من خلال الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وبطريقة تلقى التقدير والاحترام المناسب.
- تنمية الثقة في النفس لدى المورد البشري من خلال تنمية العلاقات والاتصالات؛
- الحصول على المعلومات الحقيقية من الموارد البشرية عن طريق تشجيعهم على إبداء آرائهم حول سلوكيات وقرارات مديريهم؟
- الإنصات للموارد البشرية من خلال تفعيل كل وسائل الاتصال خاصة أنظمة الاقتراحات.

¹ أحمد رمضان بدر حامد، إدارة الموارد البشرية دار الروضة العربية، القاهرة، طبعة 1، 1994، ص 325

² أحمد رمضان بدر حامد المرجع السابق، ص 330.

³ Christian (d), Apprendre à diriger to personnel, motivation, participation, adition agence d'arc québec, canada 1982.

⁴ مناصرة رشيد، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013، ص 143-144.

المطلب الثاني: ماهية الأداء المتميز

يعد الأداء المتميز من الموضوعات التي تناولتها الأدبيات والدراسات الحديثة بشكل واسع على المستويين الفردي والمنظم لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية. وفيما يلي سنتطرق إلى ماهيته وأهميته وأهدافه.

الفرع الأول: تعريف الأداء المتميز

إن التميز بصفة عامة يعني التفرد والتفوق وامتلاك صفات إيجابية أكثر من الآخرين في نفس المجال، والتميز في الإدارة يعني التفوق في أداء وإنجاز الأعمال.

وعليه يمكن تعريف الأداء المتميز على النحو التالي:

❖ هو منهج شامل لتحسين تنافسية المؤسسة والفاعلية والمرونة والأداء في المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة بما يحقق ميزة تنافسية للشركة ورضا الزبون¹.

❖ ويكن القول أن الأداء المتميز هو «الريادة والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق نتائج مبهرة ترضي العملاء والمساهمين والعاملين، وهو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة، وعصر الانترنت وسيادة تقنيات الإعلام والاتصال وعصر سيادة العقل البشري»².

❖ كما يعرف الأداء المتميز «أكثر من مجرد إنجاز الأعمال بشكل جيد إذ يذهب إلى ما بعد النجاح، ويتعلق برأسمال البشري المبدع والاستثنائي»³.

¹ - بروهشام.. دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز، دراسة حالة شركة جنرال إلكتريك الأمريكية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 35(01) ص.ص 393-404 ، 2018.

² -مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2012، ص68.

³ - بسام عبد الرحمن رؤوف، أثر تقنية المعلومات ورأسمال الفكري في تحقيق الأداء المتميز أطروحة دكتوراه، فلسفة في إدارة أعمال، جامعة الموصل ن 2005، ص49.

من خلال ما تقدم نستنتج أن الأداء المتميز هو قدرة الأفراد على انجاز الأعمال بتفوق نتيجة المعارف والكفاءات والسلوكيات التي يملكونها في مجال تخصصهم في المؤسسة حيث يتفوقون بها على الآخرين ويجعلون من المؤسسة مؤسسة متميزة عن المؤسسات الأخرى.

الفرع الثاني: أهمية الأداء المتميز وأهدافه:

الأداء المتميز هو ذلك الأداء الكفء والفعال الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومواجهة المتغيرات العالمية واستغلال الفرص الحاسمة، فهو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة والمؤشر على تفرداها في أدائها مقارنة بالمنافسين الآخرين.

وتظهر أهمية الأداء المتميز من خلال ¹:

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فالأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم حافل بتحديات تنافسية متنوعة؛
 - القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المنوطة بها؛
 - تحقيق درجة رضا أعلى للعاملين بالمؤسسة وتخفيض معدلات الغياب؛
- وزيادة على ذلك تتضح أهداف منهج التميز في أداء المؤسسات في إيجاد ²:

- ثقافة مؤسسية تركز بكثافة على التوجه للعملاء؛
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة؛
- تحسين الثقة وأداء العاملين بالمؤسسة؛
- تحسين معنويات وإرضاء العاملين بالمؤسسة؛
- تحسين نوعية المخرجات سواء منتجات أو خدمات؛
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشكلات وتجزئتها إلى وحدات أصغر حتى يمكن حلها والسيطرة عليها؛

¹ - شنانفي نوال. دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015، ص 139-140.

² - صالح بن سلمان الرشيد، نحو إطار منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر 27-29 نوفمبر، 2004، ص 26.

- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء؛
- خلق بيئة مؤسسية تدعم وتحافظ على عملية التحسين المستمر.

من خلال الأهداف يتضح جليا أن المؤسسة ذات الأداء المتميز هي تلك المؤسسة التي تنجح في بلورة كل القوى الداعمة للتميز لتحقيق أهدافها بأعلى مستوى ممكن مقارنة بالآخرين.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء المتميز ومعايير

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، جعل الاتفاق عليها وفي تصنيفها أمرا صعبا للغاية، نتيجة الترابط فيما بينها من جهة، ودرجة التأثير في الأداء من جهة أخرى، فيمكن تصنيف هذه العوامل إلى نوعين:

أولا- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا: يكون هنا دور المديرين هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية، والتقليل من تأثيراتها السلبية، وهي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين وزيادة دافعيتهم وأدائهم. والتي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.

1-التحفيز: ويتمثل التحفيز في المؤسسة «الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل اتجاه موجّه نحو الهدف»¹ ويتبين من التعريف أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجتهم ومحاولة تلبيةها أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقاتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثم تحقيق الأداء الجيد، ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية. فدور المدير الجوهري في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها، لتحقيق أو الحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

2-المهارات: يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:²

☒ **مهارة التقليد:** وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا.

¹-George R. Terry,Stéphan,GFranklin,Les principes du management Ed economica,8ed Paris, 1985,P .348.

²-Jaque Aubert et al, les notions de compétence dans les différents disciplines (<https://www.e=rh.org>)

✕ **مهارة الإسقاط:** تسمح، انطلاقاً من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى.

✕ **مهارة الإبداع:** وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول. فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.

وتعتبر الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.

3- التكوين: يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة. ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:¹

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل.
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.
- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

ثانياً- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي متعلقة عموماً بالمحيط الخارجي الذي له تأثير كبير في الأداء، ويمكن تقسيم العوامل إلى:

1-عوامل اقتصادية:تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي. فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي تركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي. كذلك الأسواق والمنافسين.²

2-عوامل اجتماعية: تتمثل «في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات»³. من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديموغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية،

¹-Bernard Martory, control de Gestion social, librairie Vuibert, Paris, 1999, P. 256.

²-Gille Bressy, Ghristian Konkuyt, Economie d'entreprise. Edition Sirey, Paris, 1990, P.16

³-Pierre Bergeron, **La Gestion Moderne Théories et Gaz**, Gaétan Morin éditeur, Québec, 1993, P.38

ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق.

3- عوامل تكنولوجية: تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة. دور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.¹

4-عوامل سياسية وقانونية:تعتبر هذه العوامل هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها. تتمثل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين ، القرارات....

ومن خلال ما تقدم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.

أما بالنسبة للمعايير فقد تناول الباحثون والمفكرون حول الأداء المتميز من وجهات نظر مختلفة، وكانت المعايير الأكثر شيوعا للتميز في الأداء حسب غالبيتهم وتتمثل فيما يلي:

القيادة: يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي، كذلك مدى قدرة القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل ومدى تشجيع التجديد والابتكار بين العاملين.(القيادة التنظيمية،المسؤولية الاجتماعية، الانتماء)؛

التخطيط الاستراتيجي: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على صياغة خطط استراتيجية ووضع موضع التنفيذ (إعداد الاستراتيجيات، تنفيذ الاستراتيجيات)

التركيز على المستهلك والسوق: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على الإحساس باحتياجات ورغبات المستهلك والسوق(المعرفة بالمستهلك والسوق، العلاقات مع المستهلك ورضاء العاملين).

المعلومات والتحليل: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على قياس وتحليل الأداء الداخلي، ومدى قدرتها على تكوين نظم المعلومات ودعم القرار (قياس وتحليل الأداء التنظيمي، نظم المعلومات).

¹-Ibid,P.37-38.

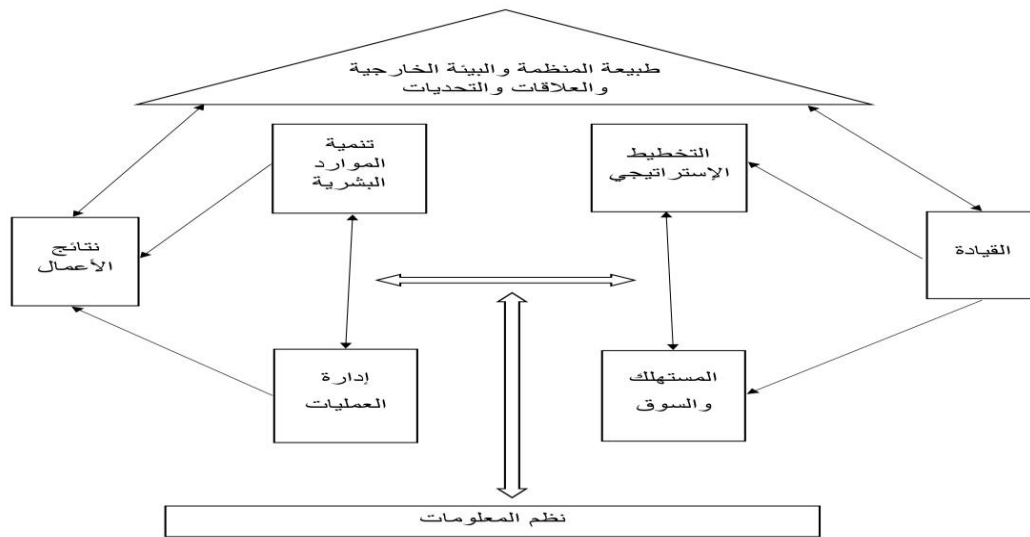
تنمية الموارد البشرية: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية (نظم العمل، تعليم وتدريب وتنمية العاملين ورفاهية ورضا العاملين).

إدارة العمليات: يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة لإدارة العمليات ويتضمن ذلك عمليات التركيز على المستهلك، عمليات توفير السلع والخدمات وعمليات إدارة كبار العملاء (عمليات المنتجات والخدمات، عمليات نتائج الأعمال، عمليات الدعم والمساندة)

نتائج الأعمال: يقيس هذا المعيار الأداء التنظيمي والانجازات التي تحققت في المجالات الأساسية لنشاط الأعمال (النتائج المرتبطة بالمستهلك، النتائج المالية والسوقية، نتائج الفعاليات التنظيمية).

ويوضح الشكل أدناه معايير الأداء المتميز:

الشكل (1-1): معايير الأداء المتميز.



المصدر: أسيل علي مزهر، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد: دراسة تحليلية، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، ص128.

المطلب الثالث: أثر استثمار الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة

الفرع الأول : مستويات الأداء المتميز ومؤشرات قياسه:

أولاً- مستويات الأداء المتميز: لا يقتصر مصطلح التميز فقط على الأفراد، وإنما يتعدى ذلك إلى إمكانية إطلاقه على الممارسات المتميزة للجماعات والمؤسسات، وبذلك يمكن القول أن للتميز ثلاث مستويات وهي:

1- التميز على مستوى الفرد: وهو الذي يتم التوصل إليه وتحقيقه من خلال الأفراد المتميزين.

2- التميز على مستوى الجماعة: وهو ما يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وتميز الجماعة أكبر من المجموع الفردي لتمييز أفرادها

3- التميز على مستوى المؤسسة: هو ذلك التميز الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وتتماز عملية الإبداع والابتكار¹، والتميز في المؤسسة بمجموعة من العوامل يمكن تركيزها في أربع مجموعات هي:

➤ **القادة:** حيث يعتبر العنصر البشري من العوامل المؤثرة في العملية الإبداعية، خاصة القادة بالمؤسسة لما لهم من نفوذ والقدرة على التأثير وتوجيه السلوكيات الإبداعية و الابتكارية.

➤ **الهيكل التنظيمي والثقافة:** يلاحظ في السنوات الأخيرة تركيز الاهتمام على ثقافة المؤسسة والمناخ السائد فيها، الذي يعتبر عاملاً مؤثراً على القدرة الإبداعية للمؤسسات.

➤ **المحيط:** لا تكفي المؤثرات الداخلية فقط بل للمحيط مختلف الجوانب تأثير أكيد على قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار، فالانفتاح على المحيط الخارجي ودخول الشبكات الرسمية والغير رسمية يعطي الفرصة للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط " المسح البيئي " ، نظراً لعدة اعتبارات " وضعية المؤسسة في السوق، سرعة التغير التكنولوجي للفرع² .

ثانياً- مؤشرات قياس الأداء المتميز: تواجه دراسة الأداء المتميز وكيفية قياسه العديد من التحديات نتيجة

¹ الدهان، أميمه، نظريات منظمات الأعمال، ط1، عمان، الأردن: مطبعة الصفدي، 1992، ص 196.

² خليف، عيسى و منصور، كمال، مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 2006، ص5.

لاختلاف المفهوم ومؤشرات قياسه باختلاف أهداف وطبيعة المؤسسة، واختلاف أهداف أصحاب المصلحة، مما جعل ضرورة تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء وتحديد أهميتها ومصادر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية مزج قياسات مختلفة لتقديم صورة حقيقية عن المؤسسة، ويمكن إبراز مجموعة المؤشرات التي تعد الأكثر استعمالاً في قياس الأداء المتميز فيما يلي:

1- المقاييس المالية: هي مقاييس مفيدة عند مقارنتها السابقة لمدة زمنية أطول، أي مع ما مضى وما هو موجود حالياً، وتعد من المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس ربحية المؤسسة، حيث تستعمل بعض هذه المقاييس بصورة مجتمعة لإعطاء المؤسسة صورة واضحة على أدائها خلال مدة السنة الحالية، وعلى الرغم من الاستعمال الواسع لهذا المؤشر إلا أنه يعاني من بعض المساوئ منها: الاختلاف في تقييم الموجودات الثابتة، والاختلاف في أساليب تحديث الحسابات.

2- مقاييس الموارد البشرية: تتميز هذا المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية، ومن هذه المقاييس " إنتاجية الفرد، نفقات البحث والتطوير، نفقات التطوير والتدريب عن كل فرد، " ويعاب عليها في تحديد مقاييس النجاح، فبعضهم يجد أن تطوير الأعمال يعد المقياس الأساس للنجاح، في حين يجد آخرون أن إنتاجية الفرد هي المقياس الأساس.

3- مقاييس التسويق: تعد مقاييس التسويق مثل: (حجم البيانات، والحصة السوقية) من المقاييس التي تنسجم مع قابلية قياس الأداء التنظيمي، وأن درجة التفوق السوقي التي يصلها المنتج مقياس أساسي للأداء التنظيمي، ويعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الأفضل لأداء الحصة السوقية.

4- مقاييس نوعية تحول المؤسسة: قسمت عمليات التحول التي تنفذها المؤسسة إلى: التخصيص التكيفي الذي هو عملية رفع مستوى التوافق بين المؤسسة وبيئتها، والتصميم التكيفي الذي يركز على استثمار ما لدى المؤسسة من صافي فائض الموارد لرفع مستوى قدرة المؤسسة على التكيف مع البيانات غير مستقرة، وهو ضروري للمؤسسة كي تضمن البقاء في الأجل الطويل.

5- مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم: تستخدم أغلب المؤسسات قيمة ثروة حملة الأسهم مقياساً لأداء المؤسسة وفعالية الإدارة الإستراتيجية، وذلك لأن هذه المؤسسات تعتقد أن المقاييس المحاسبية مثل: العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية وغيرها هي مؤشرات غير معقدة للقيمة الاقتصادية للمؤسسة.

6- مقياس تقويم الإدارة العليا: إن الأداء الوظيفي لرئيس المؤسسة وأفراد الإدارة العليا، يُقوم من مجلس اللجان

الفرعية ل (الإستراتيجية، المراجعة، التدقيق، الرواتب)، ويركز مجلس الإدارة على إجمالي الربح مقاسا بالعائد على الاستثمار والعائد على الملكية، وكذا العائد على السهم الواحد، وقيمة ملكية حملة الأسهم.¹

الفرع الثاني- متطلبات تحقيق الأداء المتميز ومعيقاته: أصبح الأداء المتميز ضرورة ملحة في الوقت الراهن نظراً للتغيرات الحاصلة، وهذا التميز لا يأتي من العدم بلهو نتيجة مجموعة من المتطلبات الرئيسية التي يجب توفرها بدءاً بالإدراك التام بأن تنمية الموارد البشرية وتطوير كفاءاتها هي المفتاح المميز لتحقيق ذلك، وانتهاء بالتركيز على الزبون الذي أصبح ميزة تنافسية للمؤسسة تسعى للنمو والبقاء من خلالها.

أولاً- متطلبات تحقيق الأداء المتميز: تتمثل المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأداء المتميز بأن تكون التوجهات الإدارية في المؤسسة مشتركة، وتسعى لبناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة، والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وذلك لأن تطوير المؤسسة والارتقاء بها إلى مستوى الأداء العالمي يعتمد في الأساس على مبدأ مهم هو أن التميز لا يتحقق بالتمني أو التقليد وإنما يتحقق بالتخطيط والإعداد وبذل الجهد وتحمل المشاق في سبيل التخلص من المفاهيم والموروثات الإدارية التي لم تعد تواكب العصر الحالي، وبالمقابل تبني مفاهيم إدارية حديثة، وتتمثل أهم متطلبات تحقيق الأداء المتميز في:

1- تنمية الموارد البشرية: أن الموارد البشرية بالمؤسسة هي مفتاح بلوغ الأداء المؤسسي المتميز، باعتبار المورد البشري في وقتنا الحالي يعتبر مصدراً للثروة وعبرة عن تركيبة من قدرات، مهارات، كفاءات، خبرات، وبالتالي فالموارد البشرية من أهم الموارد التي تقتضي على المؤسسة الاستثمار فيها من خلال الاستغلال الأمثل لما تمتلكه من خصائص ومميزات، حيث يمكن القول أن نجاح أو فشل مؤسسات اليوم يتوقف بشكل كبير على مدى امتلاكها لموارد بشرية ذات كفاءة ومتميزة بدلا من الموارد البشرية العادية، مع سعي المؤسسة الدائم لتنميتها والحفاظة عليها كونها أساس تميزها وثباتها في السوق، وذلك يتم من خلال التفويض، وفسخ مجال الحرية في مختلف المستويات الإدارية، هذا ما يوحد أهداف الموارد البشرية والمؤسسة معاً مما يؤدي لتحقيق التميز.²

2- القيادة الفعالة: على القائد الذي يطمح في تحقيق أداء متميز لمنظّمته الاستعداد للعمل المستمر وتحمل المخاطر وأن يكون قدوة لجميع أفراد المنظمة.

¹ الجبوري، حمزة محمد، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية للآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، بغداد، 2013، ص 167-194.

² طيب، محمد رفيق، دخول للتفسير أساسيات وظائف تقنيات، الجزء الأول، الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية 1995، ص 14.

فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالقيادة الإدارية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك باهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المؤسسة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات¹.

3- نظام المعلومات المتكامل: ضرورة توفر نظام يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار، وقياس مدى قدرة المؤسسة على تحليل الأداء الداخلي ومدى قدرتها على تكوين نظم المعلومات ودعم القرار².

4- الهيكل التنظيمي المرن: إن التميز من خلال الهيكل التنظيمي يعبر عن قدرة الإطار الهيكلي على ربط أجزاء التنظيم وتحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، بما يمكن من أداء الأنشطة المختلفة بتفوق وتميز³.

5- التركيز على الزبون: أصبح التميز هو الحد الأدنى الذي يقبله الزبائن والذي يحافظ على بقاء المنظمة واستمرارها، ويتطلب تحقيق أداء متميز للمؤسسة منهجية إدارية تتسم بالسماة الرئيسية التالية:

- إن الزبون هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضا حيث يكون مدى رضاه عن المؤسسة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الأداء.
- إن رغبات الزبائن وتطلعاتهم المحرك الرئيسي لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات المؤسسة. أن تقييم الزبائن لمستوى جودة وتميز منتجات وخدمات المؤسسة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة.

¹ حجازي، نعال موسى شحدة، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص 44.

² مجوري، نبيل، مرجع سابق، ص 15.

³ بودي، عبد القادر، الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال مع الإشارة لنموذج الإدارة الرقمية في المنظمات العربية، ورقة بحثية حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2010، ص 7.

- إن المحافظة على العلاقة مع الزبائن وتنميتها هدف إستراتيجي للمؤسسة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.¹

ثانيا- معوقات تحقيق الأداء المتميز: تعددت معوقات التميز المؤسسي بتعدد واختلاف الباحثين بهذا المجال الإداري ومن أهم هذه المعوقات نذكر ما يلي:

- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي، بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة، وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى امتيازاتها.
- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المؤسسة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
- الرغبة في المحافظة على طرق وأساليب الأداء المعروفة، حيث أن متطلبات التميز تستلزم نفقات إضافية على المؤسسة.
- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة، أو عدم إتباع الأشكال الصحيحة في تشكيل فرق العمل.
- التمسك بالأنماط المألوفة.
- عدم وضوح الرؤية، عدم وضوح ما تسعى المؤسسة لتحقيقه.

الفرع الثالث- أثر استثمار الكفاءات في الأداء المتميز:

إن الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على التميز في المعرفة الجودة والإبداع يقتضي سعي المؤسسات إلى تجميع مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية ورصد المعرفة الكامنة كمورد إستراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومة تنافسيتها. معنى ذلك أن المؤسسات الساعية نحو التميز في الأداء هي وحدها التي تعمل على أن تتمتع بمميزات خاصة من خلال ما يتوفر لديها من موارد وقدرات ومهارات لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها ، ومن البديهي أن تستمر هذه المؤسسات في إدانة هذا التميز الذي تصل له من خلال العديد من المصادر، ويعتبر المورد البشري وما يملكه من مهارات أهم مصادرها، ذلك أن الكفاءات رهان أساسي في حالة الإبداع كعملية دائمة والقدرة على التغيير للانندماج ضمن استراتيجية المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية فالكفاءات تساعد على الإبداع والتغيير الذي

¹ ودي، عبد القادر، نفس المرجع، ص 21.

يكون من ورائها تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لأنها تعيش تحت الضغوط المتزايدة للتنافسية حيث لا تستطيع البقاء والاستمرارية إلا بامتلاك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها والحفاظ عليها.

أولاً- استثمار الكفاءات والتميز في الإبداع:

إدارة الكفاءات كتوجه حديث في إدارة الموارد البشرية يختص بالعمل على الاستغلال الأمثل للمورد البشري وتحقيق أكبر استفادة منه من خلال مباشرة أنشطتها وفق أسس علمية مدروسة، من بينها تقييم الكفاءات من أجل المحافظة عليها وصيانتها وحفظها من الانتقال والخروج من المنظمة. إن الإدارة الناجعة للكفاءات تخلق بيئة تشجع على الإبداع والابتكار وتزيد من دافعية الكفاءات نحو الإبداع نتيجة ازدياد حماسهم ورغبتهم في تحسين عملهم وتطوير أدائهم.

يعتبر الإبداع عامل أساسي في قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمكانتها بين المؤسسات المنافسة فكلما زادت سرعة وجودة الابتكار، والإبداع الذي تقدمه المؤسسة، كلما وصلت إلى أداء متميز جعلها تتفوق على منافسيها، وبالتالي لا بد أن تعمل المؤسسات على الاستثمار في كفاءاتها من خلال تقييمهم للاعتراف بهم وتحفيزهم وحثهم على الإبداع، بما يجعله أداة فعالة في تحقيق ودعم الأداء المتميز والمستمر.

إن نجاعة وشفافية عملية التقييم من شأنها الحصول على أحسن الكفاءات وبالتالي توفير موارد بشرية تدفع بالإبداع وتنميها، كما تمكن من معرفة الجوانب المحفزة للعمال ومراقبة سلوكياتهم وحركاتهم ليتم تحفيزهم والتحكم في سيورة التحفيز للوصول إلى نتائج أحسن لأداء الموارد البشرية.

ثانياً- استثمار الكفاءات والتميز في المعرفة:

المعرفة المتميزة من أكثر مجالات التميز بالنسبة للمؤسسات الساعية إلى الوصول بأدائها إلى مستويات غير مسبوقة، وتحقيق التقدم والبقاء، والمصدر الأساسي لهذه المعرفة هو رأس المال البشري الذي يمكن من تحقيق إضافة نوعية لقيمة عناصر الإنتاج الأخرى. لذا لا بد أن تحظى المؤسسة بأفراد يمتلكون مخزوناً من المعارف والكفاءات أوسع ويمتلكون القدرة على الإبداع والابتكار.

وللحصول على كل ذلك تقوم المؤسسة بالبحث والتنقيب على الكفاءات الفردية والجماعية الموجودة داخل المؤسسة، والتي تشكل رأسمال بشري استراتيجي من خلال عملية التقييم من أجل تفعيل استثمار رأسمالها البشري، بما يضمن لها الحصول على أفراد يمتلكون معارف متنوعة، وفريدة تؤهلهم للإبداع والابتكار و بما يضمن لها

النجاح في بيئة العمل المعاصرة. وهذا ما يتطلب بناء وصيانة الكفاءات المتميزة، القدرة على تحويل المعارف إلى أفعال تطبيقية من خلال تحليل المعرفة، نقلها، والتفاعل مع الآخرين، وتوجيه المعارف نحو أنشطة تحقيق التميز، أي أن التركيز على عملية تقييم الكفاءات وتطويرها والاستفادة منها يقتضي تعظيم الاستثمار في المجالات غير الملموسة، بما يحقق التميز في الأداء.

ثالثاً- تقييم الكفاءات والتميز في الجودة:

يعرف Ishikawa الجودة على أنها تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل، جودة الخدمة، جودة المعلومات التشغيل، جودة القسم النظام، جودة المورد البشري، وجودة الأهداف وغيرها، فهي أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء السامرائي، وتستمد الجودة أهميتها في تحقيق التميز للمؤسسة من عدة موارد أهمها الكفاءات. هذه الأخيرة إذا أخضعت إلى تقييم محكم بالأدوات التقييم الملائمة كمرجعية الكفاءات تمكن من إبراز الكفاءات الضرورية المزاولة الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإنها تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية لكل عمل معين بمعنى آخر ينتج عن عملية استثمار الكفاءات:

- تحديد الكفاءات المطلوبة من الموظفين لأداء العمل الذي يؤثر على مطابقة المنتج / خدمة
- تقييم الانحرافات وتحديد القصور في الكفاءات.
- التطوير والحفاظ على الكفاءات.
- تحديد احتياجات وتوقعات كل منظمة ومتطلباتها من خلال عمليتي التوقع / التوظيف.
- توفير الكفاءات المناسبة لضمان سيرورة العمل بمنطق تعدد المهام polyvalence والأجدر بالمؤسسة تنميتها فهي الركيزة الأساسية في إنجاح إستراتيجيتها في مجال جودة منتجاتها. فمن خلال عملية التقييم يمكن إبراز الكفاءات المخفية للإدارة التسييرية التي تشكل حقلاً كبيراً من الموارد الداخلية، والإستراتيجية التي يجب على المؤسسة أن تعمل على اكتشافها، واستغلالها لتحقيق النجاح في الأداء وتحسينها أو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما تهدف هذه العملية إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمؤسسة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها.

■ حيث يتم تحديد الأفراد ذوي القدرات والكفاءات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة، والإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وتحديد مكانهم ومجالات تخصصهم، وخبراتهم ودورهم الإنتاجي الاستراتيجي، بالإضافة إلى تحديد طرق تسيير المعارف الكامنة في عقولهم وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها كرأس مال معرفي يساهم في تميز الأداء من خلال التميز في الجودة.

إذن فاستثمار الكفاءات بعد عنصرا حاسما في خلق الأداء المتميز بالمؤسسات، من خلال رفع الروح المعنوية للأفراد، وزيادة صلاحياتهم، وتمكينهم بما يساعد في ظهور الإبداع، والأفكار المتميزة، علاوة على تنمية إحساسهم بالإنجاز والانتماء للمؤسسة، وتنويع قدراتهم، والعمل على استمرار عملية التنمية بما يساعد على زيادة تنافس الأفراد فيما بينهم بما ينعكس إيجابا على الأداء من معرفة متميزة، جودة في الأداء وصولا إلى الإبداع.¹

¹ نجاح عائشة، محاضرات مقياس إدارة الكفاءات، جامعة تيارت، الجزائر، 2017-2018، ص 37-39.

المبحث الثاني- الدراسات السابقة:

حظي موضوع استثمار الكفاءات والأداء المتميز باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت الكثير من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، والمقالات أو البحوث العلمية التي نشرت في المجلات المحكمة وفي بعض الكتب. وفيما يلي سوف نقوم بعرض مجموعة من الدراسات السابقة مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

المطلب الأول- الدراسات العربية:

أولاً- الدراسات التي تناولت استثمار الكفاءات:

1- دراسة (عزازية عبد النور، بوزنانه عبد الرحيم 2021 - 2022): بعنوان «دور رأس المال الفكري في

استثمار وتطوير الكفاءات البشرية»، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة تبسة، الجزائر.

هدفت الدراسة لمعرفة دور رأس المال الفكري في استثمار وتطوير الكفاءات البشرية، ذلك من خلال إبراز مكونات وتصنيفات رأس المال الفكري وآليات تطويره وكذا عرض مدخل لتطوير الكفاءات البشرية، وقد تم إتباع المنهج الوصفي في الجزء النظري للدراسة، وإتباع المنهج التحليلي في الجزء التطبيقي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وتم تصميم استبيان لهذا الغرض ووزع على أفراد عينة الدراسة المتمثلة في الإطارات العاملين بشركة إسمنت تبسة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن هناك دور لكل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي وكذا رأس المال الزبوني في تطوير الكفاءات البشرية في شركة الإسمنت تبسة، وبالتالي يظهر دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءات البشرية في شركة إسمنت تبسة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات كانت أهمها ضرورة زيادة الوعي بأهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في شركة إسمنت تبسة سواء البشري، الهيكلي والزبوني لضمان تطوير الكفاءات البشرية.

2- دراسة (بوران سمية 2017 – 2018): بعنوان: « مساهمة استثمار رأس المال البشري في إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي جامعة طاهري محمد - بشار- أنموذجا»، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة استثمار رأس المال البشري في إدارة المعرفة بجامعة طاهري محمد- بشار وخلصت نتائج الدراسة إلأن الاستثمار في رأس المال البشري في مختلف المجالات من استقطاب وتطوير ومحافظة قد ساهم في إدارة المعرفة بجامعة طاهري محمد -بشار - وكانت أهم التوصيات ضرورة اهتمام الجامعة أكثر بالاستثمار في رأس المال البشري خاصة الاستقطاب مدا ينعكس على الرفع أكثر من مدارس عمليات إدارة المعرفة وكذا ضرورة فتح مجال اكبر للإبداع والابتكار وتحفيز العمل الجماعي وتبادل الأفكار وضرورة تصميم الدورات التدريبية حسب الاحتياجات الآنية والمستقبلية.

3- دراسة (طراد لمياء، 2014 – 2015): بعنوان«دور الاستثمار في الرأس مال البشري في تطوير اليقظة الإستراتيجية - دراسة حالة مديرية التوزيع سونلغاز بأم البواقي»، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، الجزائر.

جاءت هذه الدراسة بهدف معرفة دور استثمار الرأس مال البشري في تطوير اليقظة الإستراتيجية وذلك بدراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع أم البواقي-، حيث تم إعداد استبيان وزع على موظفي هذه الأخيرة وتم معالجة البيانات والمعلومات ببرنامجSPSS ، وكانت نتائج الدراسة بوجود علاقة بين الاستثمار في الرأس مال البشري واليقظة الإستراتيجية.

ثانيا- الدراسات التي تناولت الأداء المتميز:

1- دراسة (شامي صليحة 2019 – 2020): بعنوان: « تعزيز الريادة التنظيمية من أجل تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال حالة المنظمات الجزائرية»، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر.

حاولت هذه الدراسة التعرف على متطلبات تعزيز الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال ، و من ثم البحث في أثرها على أدائها ، حيث بعد التطرق إلى أهم الجوانب النظرية للموضوع و كذا الدراسات السابقة مع تحديد جوانب تعزيز الريادة التنظيمية المتمثلة في الجوانب التنظيمية (المناخ الريادي، دعم الإدارة و توفر الموارد) و الجوانب

الفردية الممثلة في (الشخصية المبادرة ، القابلية الإدراكية و استقلالية العمل) ، كما تم تحديد أبعاد الأداء الذي يتضمن كل من [(نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية) ، رضا العملاء ، الإبداع و التجديد ، الكفاءة الاقتصادية و قيم الموارد البشرية] . و في الجانب التطبيقي اختيرت منظمات الأعمال الجزائرية المختصة في قطاع الصناعات الغذائية للقيام بتشخيص واقعي للممارسة الفعلية للريادة التنظيمية فيها ، و تبيان أثر تطبيقها على أدائها ، و ذلك باستخدام مجموعة من الأدوات العلمية و الإحصائية ، خلصت الدراسة إلى وجود أثر قوي لتعزيز الريادة التنظيمية على أداء هذه المنظمات ، لذا فعلى منظمات الأعمال الجزائرية ضرورة إدراك أهمية تعزيز جميع متطلبات ريادة الأعمال التنظيمية المحددة لهذه الدراسة لما لها من فائدة في نمو و تطوير الأداء لديها.

2- دراسة (لطيف خلف ناصر وبدوي نسرین عبد الله، 2018): بعنوان « دور أبعاد القيادة التحويلية في

تعزيز متطلبات الأداء المتميز (دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت

وكرکوک» ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ، مجلد 2، العدد 6، العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقات والفروق بين متغير القيادة التحويلية بأبعادها " التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين" وأبعاد الأداء المتميز المتمثلة بمتطلباته " التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، إدارة العمليات"، في جامعتي تكريت وكرکوک، وقد هدف البحث إلى إجراء مقارنة بين الجامعتين المبحوثتين لاستكشاف أي من المتغيرات والأبعاد أكثر تأثيراً في تحقيق الأداء المتميز على مستوى كل جامعة، وهل هناك اختلاف واضح بينهما، حيث تم اختيار عينة من معاونين ورؤساء الأقسام على مستوى الجامعتين بلغت (21م) ن جامعة تكريت، و (53) من جامعة كركوك، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

- يركز أنموذج القيادة التحويلية على السلوك الغير الملموس أكثر من التركيز على أشياء المادة الملموسة في التعامل مع العاملين في المنظمة.
- مساهمة نموذج القيادة التحليلية في تعزيز أواصر التواصل والترابط بين العاملين في المؤسسة، والتي تساهم في مشاركتهم الفعالة في العمل ضمن فرق عمل والتي تعتبر من المتطلبات والاستراتيجيات الرئيسية لتحقيق الأداء المتميز ومن ثمة الحفاظ على الموقع المتميز.

3- دراسة(سلطان أنس أديب فخري، 2015) بعنوان: «أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء

المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان»، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها (مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية، مدى التزام الإدارة العليا، مستوى تبني التكنولوجيا الحديثة) في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده (تحسين الخدمات المقدمة، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين واتخذت المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان كدراسة حالة وقد بلغ عددها (10) مستشفيات.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان، لجمع البيانات الأولية عن عينة الدراسة وقد اعتمد الباحث على برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي على البيانات لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها. وبعد تحليل نتائج الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في تطبيق مراحل العملية التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في تنوع البرامج التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية.

ثالثاً- الدراسات التي تناولت استثمار الكفاءات والأداء المتميز معاً:

1- دراسة (حمزة كواديك، 2022)، بعنوان: « أهمية تمكين المورد البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الحديثة - عرض تجارب دولية رائدة- ». مقال منشور بمجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 10، العدد 2، ص 24- 36.

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تمكين المورد البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الحديثة، مع الإشارة إلى تجارب دولية رائدة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة، هذا وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تحقيق الأداء المتميز أمر غاية في الأهمية في ظل التحديات التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، ما فرض على المؤسسات المعاصرة عدم الاكتفاء بتحسين الأداء وإنما تميز الأداء عن المنافسين في القطاع، هذا وقد أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة اهتمام المؤسسات الحديثة بمنهج تمكين العاملين باعتباره يركز على العاملين من أجل استثمار معارفهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم بما ينعكس بالإيجاب على أداء العاملين ومنه تحقيق الأداء المتميز.

2- دراسة (بصار عبد المطلب، 2017): بعنوان: «دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة»، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر. هدفت هذه الدراسة لإبراز مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، وتحديد طبيعة العلاقة بين المكونات الرئيسية للاستثمار في رأس مالها الفكري بأبعاده (رأس المال بشري ، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني)، وإبراز دوره في الوصول إلى تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بأبعاده (أصحاب المصالح، العمليات، الموارد، الثقافة التنظيمية) ، وبعد إجراء التحليل الوصفي والإحصائي واختبار الفرضيات، توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها:

- يعتبر مفهوم رأس المال الفكري في مرحلة النمو والتطور والتبلور، فهو يعتبر مفهوم دائم التجدد والتطور يعبر عن الأصول المعرفية للمؤسسات.
- تتولد لدى المؤسسة نتيجة حيازتها للمكونات المتميزة لرأس المال الفكري ميزة تنافسية مدعومة بعناصرها المتمثلة في الجودة المتفوقة والكفاءة المتفوقة، إضافة إلى الإبداع والاستجابة المتفوقة تؤدي إلى تحقيق مستوى مقبول من الأداء للمنظمة.
- اهتمام المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالموارد المتاحة لديها بالدرجة الأولى في مجال الوصول نحو الأداء المتميز، يليها التركيز على الثقافة التنظيمية السائدة لدى المؤسسات محل الدراسة، ثم يأتي الاهتمام بالعمليات التي تدخل في صميم تحقيق الأداء المتميز، ليأتي في الأخير من حيث الترتيب في الوصول نحو تحقيق الأداء المتميز.

3- دراسة (عبد الصمد سميرة، 2016): بعنوان: «دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في

تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات - دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة باتنة-». أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات كمدخل أساسي للتمييز في أداء المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة وما يفرضه من تحديات. استخدمت الدراسة استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة إطارات شركة الإسمنت عين التوتة، أما التحليل فقد أجري على 114 استمارة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- يلعب الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات دوراً في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت؛
- توجد علاقة ارتباط قوية نسبياً بين المتغيرات المستقلة للدراسة ممثلة في كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات؛
- وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستثمار رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ؛
- وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ؛
- وجود أثر ذو دلالة معنوية للاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالشركة في تحقيق الأداء المتميز عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

المطلب الثاني- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

1- S. Gates, P. Langevin, (2010). Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance.

أجريت الدراسة على عدة مؤسسات بشمال أمريكا وأوروبا وبعض مناطق العالم، شملت مؤسسات في القطاع الصناعي، المالي و قطاعات أخرى، وتم الاعتماد على كل من المقابلة والاستبيان لتحقيق أغراض البحث وهدفت الدراسة لمعرفة تطبيقات المؤسسات في ضل استخدام مؤشرات رأس المال البشري، وعلاقتها بالإستراتيجية والأداء المتميز، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- يرتبط الأداء و يتأثر ايجابيا بوضع مؤشرات لرأس المال البشري؛
- إن الاستثمار في رأس المال البشري يحسن الأداء ويسهل القرارات الإستراتيجية؛
- تساعد طرق قياس رأس المال البشري بشكل فعال في قياس الأداء و إدارته بأحسن شكل.

2- Durrah & al.(2014). The Impact of Organizational Excellence policies on the contextual performance : A case study in the cardiovascular surgery hospital, journal of International Business Research, vol 7, N 9 :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التميز والمتطلبات التنظيمية ونماذجه المختلفة، وكذلك تحديد سلوكيات المواطنة التنظيمية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى عينة من العاملين في المستشفى، بالإضافة إلى دراسة أثر سياسات التميز المؤسسي على أبعاد الأداء.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان ومن ثمة توزيعها على عينة الدراسة والتي تتمثل في 76 من تخصصات كل من (أطباء، الممرضات) الذين يعملون في مستشفى جراحة القلب في مدينة حلب، سوريا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أبرزها:

- وجود ارتباط إيجابي لبعد واحد من سياسات التميز المؤسسي (تمكين) على أبعاد الأداء، بينما لم يكن هنا كتأثير كبير ملحوظ لكل من سياسات (التدريب، الأجور، والحوافز) على أبعاد الأداء.
- يوجد لدى العاملين ممارسة معتدلة لسياسات كل من التميز المؤسسي (التمكين، التدريب، الأجور، الحوافز، وأبعاد الأداء السياقية) المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم تقديم التوصيات التالية:
- ضرورة اهتمام إدارة المستشفى بسياسات التميز المؤسسي من خلال العمل على تطويرها ومنح المزيد من السلطة والحرية في اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تنفيذ عملها وإيجاد الحلول الملائمة للمشاكل التي تواجههم؛
- ضرورة إنشاء نظام للأجور والدوافع بناءً على معايير موضوعية مرتبطة مع الأداء والإنجاز، بالإضافة لتحديد دوافع التميز في هذا النظام.

المطلب الثالث - مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

لقد تطرقت كافة الدراسات السابقة لموضوع استثمار الكفاءات والأداء المتميز من جوانب وزوايا مختلفة. ولكون أغلب الدراسات السابقة أكدت على أهمية الاستثمار في الكفاءات (رأس المال البشري) وأثرها البالغ في تحقيق الأداء المتميز والاستمرارية للمؤسسة، جاءت دراستنا كإسهام إضافي لما توصلت إليه الدراسات السابقة فيما يتعلق بالاستثمار في الكفاءات وأثرها في تحقيق الأداء المتميز، وللوقوف على أهمية وضرورة استثمار الكفاءات كحل أمثل لمواجهة الضغوط التنافسية من أجل تحقيق التميز في الأداء.

حيث تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في كون أن الأبعاد التي تطرقوا إليها في استثمار الكفاءات هي نفسها الأبعاد التي تطرقنا إليها تقريباً.

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كون الدراسة تختلف في الجانب المكاني والزمني ومن حيث الهدف والمنهج والمتغيرات والمقياس المستخدم.

أولاً- من حيث الهدف: تعددت اتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان واقع ودور ومساهمة استثمار والأداء المتميز في المؤسسات العامة والخاصة. بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر استثمار الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديداً مؤسسة موبيليس باعتبارها

واحدة من أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مجال الاتصالات، إن لم تكن الأهم، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة .

ثانيا- من حيث منهج الدراسة: يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهات النظر المختلفة من عينة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا- من حيث المتغيرات والمقاييس المستخدم: تعددت الأبعاد المعتمدة في استثمار الكفاءات والأداء المتميز، إلا أن دراستنا الحالية اعتمدت في تحديد الأبعاد الأساسية لاستثمار الكفاءات (تعيين وتوظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات، أجور وحوافز الكفاءات وتدريب وتنمية وتطوير الكفاءات).

وعلى حسب علمنا فإن مصطلح التميز وظف في المؤسسات العامة والخاصة ذات الطابع الاقتصادي والصناعي لذلك ارتأينا في هذه الدراسة إلى توظيف المصطلح في القطاع الخدماتي.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن نقطة الاختلاف والتميز لهذه الدراسة عن غيرها من الدراسات يكمن في كيفية طرح ومعالجة وتحليل الأثر والعلاقة بين استثمار الكفاءات والأداء المتميز وكيف يمكن أن تؤثر أبعاد استثمار الكفاءات في الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

إن مفهوم تميز الأداء ليس معياراً ثابتاً، إذا أنه يختلف من عمل لآخر، من وظيفة لأخرى، وكذلك من منظمة لأخرى، ومن هنا على المؤسسات المعاصرة أن تدرك فعلاً ما الذي يمكن أن يجعلها متميزة عن الآخرين، كما أن التميز ليس حالة مثالية يصعب الوصول إليها، إنما تضافر جهود وإصرار من قبل الأفراد على مواجهة المنافسة والبقاء والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء من خلال التفرد والسبق في ظل العمل داخل بيئة وثقافة تنظيمية قادرة على نشر روح التميز على كافة المستويات التنظيمية.

إن المؤسسة المتميزة هي التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وأكبر جودة، وبمرونة عالية تستجيب من خلالها للتغيرات البيئية والتقنية المتسارعة، كما أنها المنظمة التي تبني التخطيط الاستراتيجي كمنهج فعلي ويلتقي فيها التميز الفردي بالتميز الجماعي. وفي طريقها لتحقيق كل ذلك يمكن أن تعتمد المنظمة على نماذج ومعايير مختلفة للتميز، وتعتبر نماذج التميز بمثابة دليل المنظمات وطريقها لتحقيق التفرد والتميز المنشود من خلال تركيزها على نقاط القوة بالمنظمات وكذا الجوانب التي تحتاج إلى التحسين والتطوير علاوة على توضيح وضع المنظمة مقارنة بنظيراتها، من خلال ارتكاز هذه النماذج على التقييم الذاتي.

وان تميز أداء المؤسسة سواء من خلال المنتجات الجديدة أو التكنولوجيا أو امتلاك معارف خلاقة أو من خلال الإبداع المتميز، يصعب تحقيقه في حال غياب رأس المال البشري والكفاءات عالية التميز، التي تعمل على اكتساب المعرفة وتطويرها وتوظيفها بأساليب مبتكرة وبما يحقق للمنظمة مكاناً في السوق العالمي الجديد. وهذا ما يستدعي استثماراً فعالاً وتطويراً مستمر من خلال التدريب والتعليم والتحفيز وتشجيع ولاء الأفراد المتميزين، بالإضافة إلى إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار ومشاركتهم الأفكار الإبداعية التي تقود إلى خلق القيمة وتحقيق التميز في الأداء من خلال التركيز على تطوير وصيانة الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية.

وعليه يمكن القول بأن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات المؤسسة في طريقها لتحقيق التميز، هو رأس المال البشري والاستثمار فيه ممثلاً أساساً في الكفاءات البشرية ذات المعارف والمهارات العالية والمتفردة، الذين يتم

اختيارهم بعناية فائقة وتوفر لهم فرص التطوير المستمر، فإدارة التميز ما هي إلا إدارة متميزة للكفاءات فردية كنت وجماعية.

الفصل الثاني – الدراسة الميدانية لاستثمار

الكفاءات وأثره على الأداء المتميز

في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة

موبيليس MOBILIS وكالة الوادي.



الفصل الثاني- الدراسة الميدانية- لاستثمار الكفاءات وأثره على الأداء المتميز في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة موبيليس MOBILIS وكالة الوادي.

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى التأصيل النظري لاستثمار الكفاءات والأداء المتميز، وكذلك الدراسات السابقة التي عالجت متغيرات الدراسة منفردة أو مجتمعة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على المؤسسة الاقتصادية ومعرفة أثر استثمار الكفاءات على الأداء المتميز فيها، وقد مؤسسة موبيليس MOBILIS وكالة الوادي كمحل لدراستنا، ومن أجل توضيح ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة؛

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطوات إجرائها؛

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول- التعريف بميدان الدراسة:

تعد شركة اتصالات الجزائر " موبيليس " من بين أهم شركات الاتصال في الجزائر و سنتطرق في هذا المبحث لتقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.

المطلب الأول- تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس MOBILIS:

تعتبر مؤسسة موبيليس فرع من الجزائرية للاتصالات، وتسمى أيضا المتعامل التاريخي وأول محول للهاتف النقال جزائري، تعمل على تقديم سلسلة من المنتجات عالية الجودة، وقد تم إنشاءها في أوت 2003، وهي شركة ذات أسهم برأس مال قدره مئة مليون دينار جزائري (100.000.000 دج)، موزعة على ألف سهم بقيمة مئة ألف دينار لكل سهم (100.000 دج). وهي منظمة حسب القوانين العالمية المقدمة دوليا في مجال الإدارة وطموحاتها الكبيرة وغير المحدودة، وهي شركة تتمتع باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بها، دون اللجوء إلى الشركة الأم (اتصالات الجزائر).¹

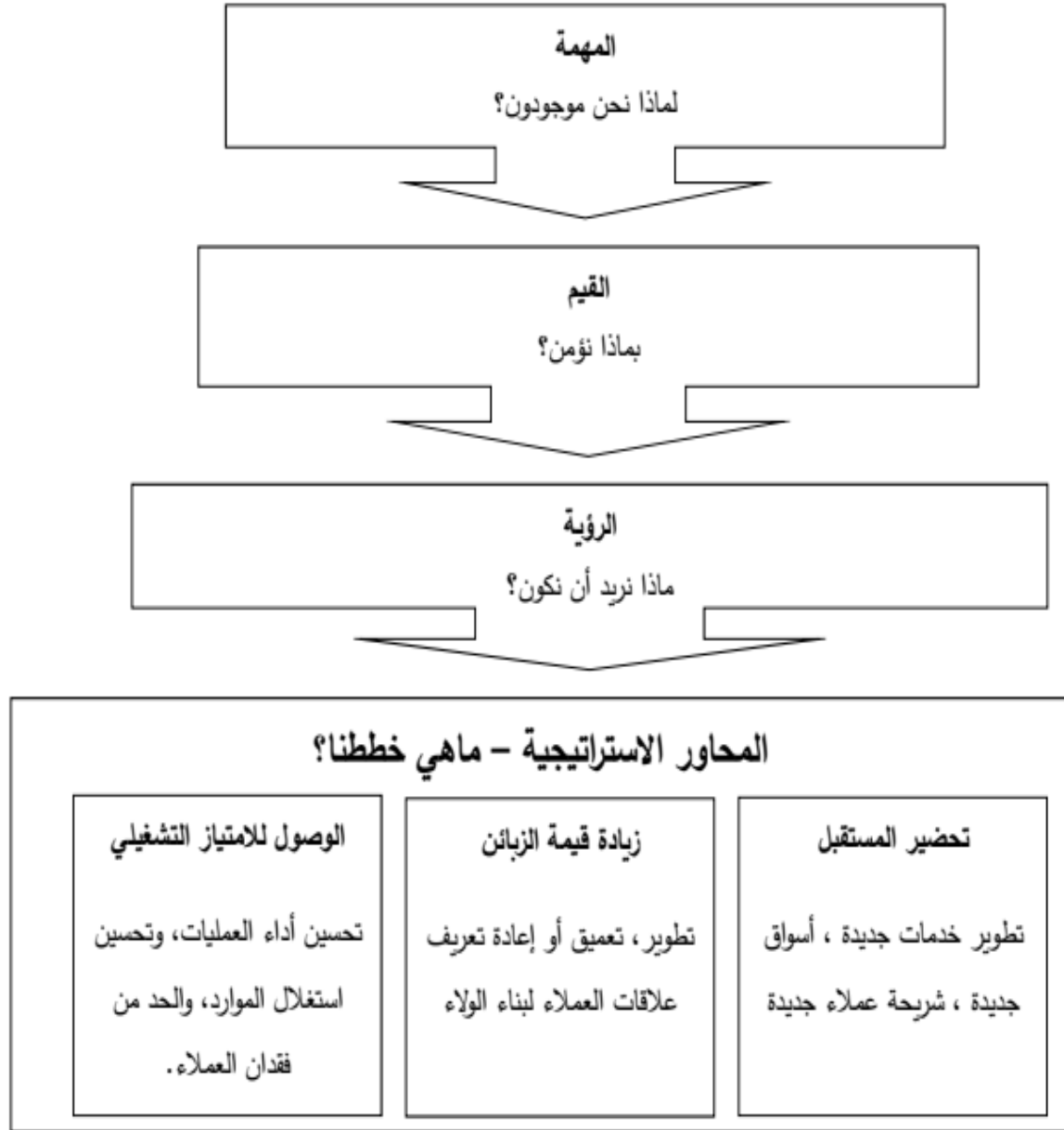
أولا- نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس ATM: تم إنشاء ATM عن طريق تفريع شركة اتصالات الجزائر مثل ما سبق ذكره في أوت 2003م، وهي شركة ذات أسهم، مقرها الاجتماعي يتواجد بحي الأعمال، باب الزوار، الجزائر العاصمة، و دخلت في أكتوبر 2005م للسوق المستندي، وعمدت إلى فتح رأس مالها في 2006م، للتنازل عن 30 % من أصولها. وباشرت أعمالها بوسائل مادية وبشرية كفئة، كما ورثت عن شركتها الأم 150 ألف مشترك، وأثبتت جدارتها من خلال تنوع عروضها وخدماتها. وتعتبر موبيليس المؤسسة الجزائرية الوحيدة التي تنشط في سوق الهاتف النقال إلى جانب المتعاملين الأجبيين OTA و WTA، واستقلت عن شركة اتصالات الجزائر في 2003، وأصبح لديها هيكل تنظيمي بداية من جانفي 2004م، وكلمة موبيليس هي التسمية التجارية لهاته الشركة، ومهمتها تقديم مجمل الخدمات في قطاع خدمة الهاتف النقال بأفضل جودة².

ويمكن وضع الشكل الموالي لوصف موبيليس والمتمثل في المقومات التنظيمية:

¹ الهاشمي بن واضح، أثر متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية حالة شركة موبيليس الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، العدد 14، 2014، ص ص 151، 152.

² الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2008-2011، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف، 2013-2014، ص 196.

الشكل (2-1): المقومات التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس ATM



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من موبيليس.

ثانيا- أهداف ومهام مؤسسة موبيليس: تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس برسم أهدافها بشكل يغطي كل المستويات - تجارية، مالية، .. الخ - ووضع هاته الأهداف لجميع مجالات أنشطتها خاصة الإستراتيجية. وتكمن هاته الأهداف في:

- ✗ تقديم أحسن الخدمات؛
 - ✗ العمل على إشباع حاجات الزبائن،
 - ✗ التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم؛
 - ✗ الحفاظ على الزبائن، وذلك بالاستماع إليهم و إشباع حاجاتهم والأخذ بعين الاعتبار شكاويهم؛
 - ✗ تكثيف الحضور التسويقي و التجاري في مواجهة المنافسة - بيع، نوعية، عرض، خدمات-...
 - ✗ تطوير سياسة جوارية مع الزبائن من خلال تدعيم التوزيع وكذا الهياكل القاعدية التجارية؛
 - ✗ ضمان التحكم في المسارات الوظيفية والحرص على نجاعتها؛
 - ✗ تطوير الاتصال الداخلي والخارجي من خلال إشراك كل الموظفين في تشييد ثقافة المؤسسة؛
 - ✗ تشجيع الاحترافية والكفاءات للموارد البشرية من خلال تنظيم دورات تكوينية؛
 - ✗ تطوير الاحترافية المهنية والكفاءة في التسيير؛
 - ✗ الإبداع والابتكار؛
 - ✗ تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية، وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير إلى ضم أكثر من 20 مليون مشترك؛
- وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تهدف موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة مميزة للمشاركين بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة.¹
- أما المهام الرئيسية لـ ATM فتكمن في تقديم خدمة هاتف نقال ذات نوعية رفيعة، بسيطة، فعالة ومتاحة لأكثر عدد من الأشخاص تعمل في مجال نشاطها عبر كل التراب الوطني، شارحة لبعض النقاط وواضحة استراتيجية جديدة - إشباع رغبة الزبائن، وأن تكون قريبة من الزبون، قوة موبيليس.

¹خالدي فراح، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية، دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، 2013- 2014، ص 145.

ثالثا- قيم ورؤية مؤسسة موبيليس ATM:

مؤسسة موبيليس أنشأت لخلق ثروة وتحقيق تطور وحماية مصالح المستهلك في الجزائر، إلى جانب تحقيق نوعية الخدمات، الشفافية، روح الجماعة، احترام الالتزامات، الأخلاق، الإبداع، العمل المتقن، الامتياز، إلى جانب النزاهة والاستحقاق.

و من خلال رؤيتها، تسعى شركة موبيليس إلى أن تكون المتعامل الأول في سوق الهاتف النقال في الجزائر وذلك من خلال:

- ✗ إيصال المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الاتجاهات المطلوبة؛
- ✗ تقديم عروض واضحة، شفافة، بسيطة خالية من كل المفاجآت؛
- ✗ التحسين المستمر لمنتجاتها، خدماتها وتكنولوجياها؛
- ✗ الاستماع الزبائن والرد على حاجاتهم في أحسن الظروف؛
- ✗ مساهمة التطور التكنولوجي؛
- ✗ تكيف شبكتها وخدماتها حسب احتياجات المجتمع؛
- ✗ احترام التزاماتها من أجل الحفاظ على زائنها وكذا اكتساب زبائن المنافسين.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص 146.

رابعاً- الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس ATM:

الشكل (2-2): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بورقلة مؤسسة موبيليس ATM



المصدر: جريدة موبيليس العدد 1، ص7.

المطلب الثاني - المديرية الجهوية بورقلة مؤسسة موبيليس ATM:

سنقدم في هذا المطلب المديرية الجهوية بورقلة مؤسسة موبيليس ATM باعتبار وكالة الوادي محل الدراسة تتبع مباشرة لها:

أولاً - نشأة المديرية الجهوية بورقلة مؤسسة موبيليس ATM:

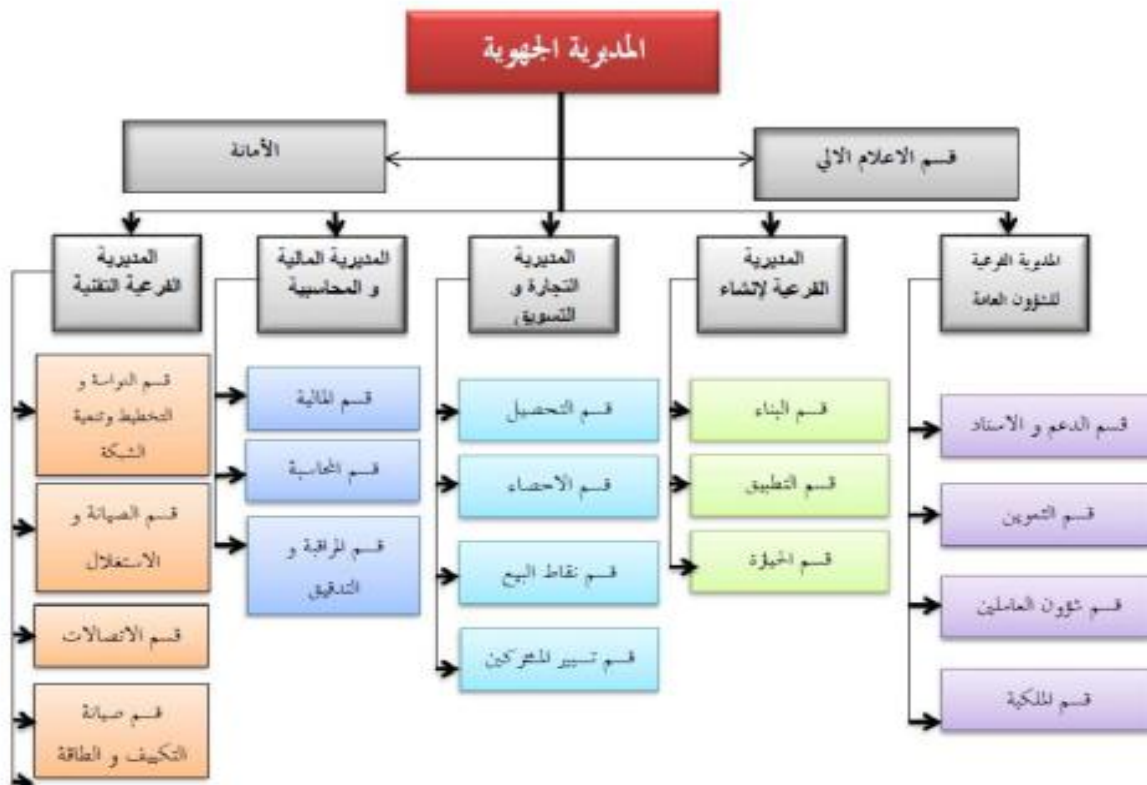
أنشئت المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة في سنة 2004 لتغطية مناطق الصحراء، وتحتوي على 420 عامل وبلغ رقم الأعمال لشهر ديسمبر 2022 هو 85829584.31 دج تتفرع منها 23 وكالة تجارية وهي:

- وكالة الأغواط؛
- الوكالة الجوية الأغواط؛
- الوكالة الجوية أفلو؛
- وكالة بسكرة؛
- الوكالة الجوية طولقة؛
- وكالة تامنغراست ؛
- الوكالة الجوية عين صالح؛
- الوكالة الرائدة ورقلة؛
- وكالة ورقلة؛
- الوكالة الجوية تقرت؛
- وكالة حاسي مسعود؛
- الوكالة الجوية مطار حاسي مسعود؛
- وكالة إليزي؛
- الوكالة الجوية عين اميناس؛
- الوكالة الجوية جانت؛
- وكالة الوادي؛
- الوكالة الجوية قمار؛

- وكالة المغير؛
- الوكالة الجوية جامعة؛
- وكالة غرداية؛
- الوكالة الجوية المنيرة؛
- الوكالة الجوية قارة؛
- الوكالة الجوية متيلي¹؛

ثانيا- الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بورقلة مؤسسة موبيليس ATM:

الشكل (2-2): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بورقلة مؤسسة موبيليس ATM



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات من موقع موبيليس.

المبحث الثاني- تصميم الدراسة الميدانية و خطوات إجرائها:

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أنها تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشمل ما يلي:

المطلب الأول- إجراءات الدراسة:

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بإجراءات لازمة ومناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث.

1- مجتمع وعينة الدراسة:

1-1- مجتمع الدراسة: موظفي المؤسسة الاقتصادية؛

1-2- عينة الدراسة: مجموعة من موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الوادي.

2- حدود الدراسة:

2-1- الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس ATM، وكالة ولاية الوادي؛

2-2- الحدود الزمنية: شغلت الدراسة الحيز الزمني للفترة من 01 أفريل 2024 إلى 01 ماي 2024.

3- مصادر جمع المعلومات والبيانات:

لقد تم الاستعانة بمجموعة من المراجع لمعالجة الجانب النظري من الدراسة والوثائق المتعلقة بالمؤسسة، قصد التعريف بها وتوضيحها أكثر في الجانب التطبيقي، وقد برز نوعان من مصادر جمع المعلومات:

3-1- المصادر الثانوية: وهذا يخص الجانب النظري حيث تم الاعتماد على المراجع العربية والأجنبية الخاصة

بتوضيح كل من متغيرات الدراسة، وأيضا المجالات والمقالات العلمية حيث ساعدت هي الأخرى في إثراء هذا

الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من

الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، وإبراز العلاقة التي من شأنها الربط بين

متغيرات الدراسة، لنحصل بذلك على جزء نظري يزخر بمعلومات شاسعة وعامة حول متغيرات الدراسة انطلاقاً من مراجع معتمدة.

3-2- المصادر الأولية: تعبر المصادر الأولية عن مختلف الوثائق والتسجيلات التي تم الحصول عليها من المؤسسة محل الدراسة والتي تتضمن نبذة تاريخية عن تطورها، كما تم الاطلاع على هيكلها التنظيمي وكيفية تقسيمه ومعرفة كيفية عمل المصالح فيما بينها، من أجل تحقيق أفضل اتساق.

3-2-1- الوثائق والسجلات: تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة والتعريف بها .

3-2-2- الاستبيان: يعد من أكثر الوسائل العلمية المستعملة في الحصول على البيانات والمعلومات، فهو وسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العاملين حول موضوع الإبداع والابتكار ودوره في تحسين أداء المؤسسات، وهذا عن طريق مجموعة من الأسئلة المكتوبة والمغلقة الموجهة إليهم والمبنية على أساس إشكالية وفرضيات البحث محل الدراسة.¹

تم إعداد الاستبيان وفقاً لنموذج الدراسة التالي:

تناول الدراسة البحث في أثر استثمار الكفاءات على تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية (مؤسسة موبيليس وكالة الوادي) وكانت المتغيرات كالتالي:

■ **المتغير المستقل:** استثمار الكفاءات

■ **المتغير التابع:** الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية.

تم اعتماد جملة من الأدوات الإحصائية بناء على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS: STASTICAL PACKAGE FOR SOCIAL STUDIES** ، وقد تحدد نموذج الدراسة وفقاً للعلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة مع إدراج البيانات الشخصية والوظيفية لمعرفة مدى تأثيرها على العلاقة السابقة.

4- مكونات استمارة الاستبيان: تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها البحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، وقد اشتملت على جزئين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:

¹ محمد سليمان المشوي، تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002، ص 177.

- **الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من: الجنس، المستوى التعليمي، السن والخبرة المهنية؛
- **الجزء الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 35 سؤالاً، تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان المتغيرات التي تناولتها الدراسة ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير:

الجدول (1-2): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة.

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات
المحور الأول: استثمار الكفاءات	التوظيف والتعيين	05
	التقييم	05
	الأجور والحوافز	05
	التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات	05
	المجموع	20
المحور الثاني: الأداء المتميز	الفقرات	15
	المجموع	15
المجموع الكلي لفقرات الاستبيان		35

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

المطلب الثاني - اعتماد الاستبيان وتوزيعه: من أجل اعتماد الاستبيان وتوزيعه وجب تحديد المجتمع محل الدراسة ومن ثم اختبار مدى الصدق والثبات للأداة المرغوب اعتمادها وصولاً إلى تداوله.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس ATM وكالة الوادي.

1- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية وجب اختبار صدقها وثباتها وذلك عن طريق ما يلي:

1-1 - صدق أداة الدراسة:

1-1-1 - الصدق الظاهري: تم بعرض الاستبيان على لجنة تحكيم مختصة في الموضوع وتم عرض استمارة

الاستبيان على مجموعة من المحكمين و المختصين وذلك من اجل إبداء الرأي في العبارات ومدى وضوحها من حيث مستوى الفهم وخلوها من الغموض وان العبارات الموضوعية لكل محور في الاستبيان مناسبة لما تصبو إليه

الدراسة ، وعليه قد تم تعديل العبارات التي يتم الحكم عليها بأنها غير مناسبة وقد تم الاحتفاظ بالعبارات التي نالت درجة اتفاق بين المحكمين.

1-1-2- صدق الأبعاد الفرعية: يتم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة صدق الأبعاد الفرعية، ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد والمجالات الفرعية المكونة لها، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول(2-2):معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية.

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: استثمار الكفاءات	التوظيف والتعيين	05	0.731	≤ 0.001
	التقييم	05	0.681	≤ 0.001
	الأجور والحوافز	05	0.781	≤ 0.001
	التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات	05	0.718	≤ 0.001
	المجموع	20	0.729	≤ 0.001
المحور الثاني: الأداء المتميز	الفقرات	15	0.888	≤ 0.001
	المجموع	15	0.888	≤ 0.001

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

تشير النتائج الموضحة بالجدول أن معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية للمحور الأول بلغ بالنسبة للبعد الأول (التوظيف والتعيين) (0.731)، و بالنسبة للبعد الثاني (التقييم) بلغ (0.681)، والبعد الثالث (الأجور والحوافز) (0.781)، أما لمعامل ارتباط البعد الرابع (تدريب وتطوير وتنمية الكفاءات) فقد بلغ (0.718)، وبلغ معامل ارتباط المحور الأول بالدرجة الكلية للاستبيان (0.729)، وهو ما يفسر بارتباط المحور الأول بالدرجة الكلية للاستبيان بنسبة تقدر بـ (72.9 %) وهي نسبة مرتفعة ومقبولة ، ما يعني انسجام فقرات المحور الأول مع الاستبيان ككل؛

كما بلغ معامل ارتباط المحور الثاني كاملا (بدون أبعاد) بالدرجة الكلية للاستبيان (0.888)، وهو ما يفسر بارتباط المحور الثاني بالدرجة الكلية للاستبيان بنسبة تقدر بـ (88.8 %) وهي نسبة مرتفعة جدا ومقبولة ، ما يعني انسجام فقرات المحور الثاني مع الاستبيان ككل؛

كانت جميع معاملات الارتباط (الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ويشير ذلك لوجود درجة جيدة وقوية من صدق الأبعاد الفرعية والمجالات الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

1-1-3- صدق الاتساق الداخلي: يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد والمجالات التي تتكون منها:

1-1-3- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول:

الجدول (2-3): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	سياسات الاختيار والتعيين تم وضعها وفقا لأسس ومعايير علمية سليمة.	0.784	≤ 0.001
02	سياسات الاختيار والتعيين تحقق اختيار أحسن الكفاءات الإدارية لشغل الوظائف المتوفرة.	0.820	≤ 0.001
03	سياسات الاختيار والتعيين تضمن المنافسة الحرة والنزاهة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية.	0.642	≤ 0.001
04	سياسات الاختيار والتعيين تحفز الكفاءات على التطوير المستمر لقدراتهم ومهاراتهم الإدارية.	0.704	≤ 0.001
05	لأولوية للتعيين في الوظائف الإدارية تعطى للكفاءات داخل المؤسسة.	0.644	≤ 0.001
06	تستخدم المؤسسة معايير واضحة لتقييم الأداء.	0.664	≤ 0.001
07	ترتكز معايير تقييم الأداء المستخدمة على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة.	0.573	≤ 0.001
08	تتغير المعايير المستخدمة لتقييم الأداء حسب تغير الأهداف والخطط الموضوعة.	0.758	≤ 0.001
09	عدالة تقييم الأداء والحكم الدقيق على مستوى الإنجاز يحسن من شعور الموظفين.	0.874	≤ 0.001
10	تشعر بالرضا على معايير تقييم الكفاءات في المؤسسة.	0.861	≤ 0.001
11	توفر المؤسسة نظم الحوافز والمكافآت وغيرها من البرامج التي تعزز	0.878	≤ 0.001

		الإبداع والتميز لدى الكفاءات.	
12	0.768	يساهم نظام الأجور المطبق في المؤسسة في زيادة الرغبة في العمل وتحسين الإنتاجية.	≤ 0.001
13	0.800	يساهم نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة في المحافظة على الكفاءات.	≤ 0.001
14	0.592	تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم من أجل تحديد المكافآت التي يستحقها العاملون المتميزون.	≤ 0.001
15	0.638	تعتمد المؤسسة نظام مكافآت فعال لتشجيع الابتكار والإبداع.	≤ 0.001
16	0.653	تركز الإدارة على التدريب والتطوير المستمرين كأساس لاكتساب المهارات العلمية المتنوعة.	≤ 0.001
17	0.508	توفر المؤسسة الإمكانيات اللازمة المخصصة لتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين فيها.	≤ 0.001
18	0.677	تخصص المؤسسة كثيرا من الجهد والوقت لتطوير وتحديث معرفة ومهارات الكفاءات.	≤ 0.001
19	0.823	يعتمد نظام التدريب المطبق لتطوير الكفاءات في المؤسسة على التكوين في الخارج.	≤ 0.001
20	0.798	تعتمد المؤسسة برامج متطورة للتدريب مستمدة من الآخرين (برامج عالمية، خبرات أجنبية).	≤ 0.001

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (استثمار الكفاءات) جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحورين (0.508) للفقرة رقم (17) التي تنص على " توفر المؤسسة الإمكانيات اللازمة المخصصة لتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين فيها." و(0.878) للفقرة رقم (11) والتي تنص على " توفر المؤسسة نظم الحوافز والمكافآت وغيرها من البرامج التي تعزز الإبداع والتميز لدى الكفاءات "، وهو ما يفسر بتناسق و انسجام فقرات المحور الأول بنسب مقبولة للعمل على الاستبيان؛

1-1 - 1-2 - 2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

الجدول (2-4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تسعى المؤسسة على تحديد وتشخيص أهم احتياجات ومتطلبات المستفيدين (موردين- زبائن - موزعين).	0.826	≤ 0.001
02	تتصف المؤسسة بدرجة عالية من الاعتمادية والدقة في مجال انجاز الخدمات المقدمة.	0.567	≤ 0.001
03	تعكس العلاقة بين المؤسسة وزبائنها مدى الانسجام والتلازم بـ موثوقية الخدمات المقدمة إليهم.	0.628	≤ 0.001
04	تعمل المؤسسة على توفير المناخ التنظيمي المشجع والمحفز على الإبداع.	0.636	≤ 0.001
05	توجه إدارة المؤسسة على ضرورة التنسيق بين الأهداف الفرعية والأهداف العامة لها.	0.690	≤ 0.001
06	تستخدم إدارة المؤسسة المعلومات المسترجعة حول خدماتها المقدمة.	0.808	≤ 0.001
07	تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف الإنتاج.	0.871	≤ 0.001
08	يقوم المسؤول المباشر بقياس الأداء الفعلي للعمليات باستخدام مقاييس علمية وعملية.	0.849	≤ 0.001
09	تمتلك المؤسسة الموارد المادية وغير المادية التي تميزها عن المؤسسات الأخرى.	0.789	≤ 0.001
10	تعمل المؤسسة على إستراتيجية خلق تنمية مستدامة لمواردها الداخلية.	0.745	≤ 0.001
11	تمتلك المؤسسة التقنيات المتطورة اللازمة لتحقيق التميز في ميدان المنافسة مع المؤسسات الأخرى .	0.563	≤ 0.001
12	تعمل المؤسسة على ترسيخ القيم التي تشجع على التميز	0.811	≤ 0.001
13	تسعى إدارة المؤسسة بتوفير ثقافة تنظيمية عالية لمنتسبيها بهدف التواصل مع المتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة.	0.551	≤ 0.001
14	تنتهج المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.	0.719	≤ 0.001
15	تؤكد إدارة المؤسسة على ترسيخ ثقافة أهمية الجودة في العمل.	0.761	≤ 0.001

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (استثمار الكفاءات) جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحورين (0.551) للفقرة رقم (13) التي تنص على " تسعى إدارة المؤسسة بتوفير ثقافة تنظيمية عالية لمنسوبيها بهدف التواصل مع المتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة." و(0.871) للفقرة رقم (07) والتي تنص على " تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف الإنتاج." وهو ما يفسر بتناسق و انسجام فقرات المحور الثاني بنسب مقبولة للعمل على الاستبيان؛

1- 2- ثبات أداة الدراسة:

1- 2- 1- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ: تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 10 على مجتمع الدراسة للتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، لاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2- 5): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معايير الثبات	عدد الفقرات	رقم الفقرة في الاستبيان	محاور الاستبيان
0.711	20	الفقرات من (1- 20)	المحور الأول
0.725	15	الفقرات من (21- 30)	المحور الثاني
0.750	35	الفقرات من (1- 35)	الاستبيان الكلي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ لكافة فقرات الاستبيان 75% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

2- توزيع استمارة الاستبيان:

بعد تحديد عينة الدراسة واختيار التوزيع العشوائي، تم توزيع استمارة الاستبيان على العينة ، والجدول الموالي يوضح تداول هذا الاستبيان:

الجدول (2-6): توزيع الاستبيان.

الاستبيان	العدد	النسبة
الاستمارات الموزعة	30	100 %
الاستمارات التي لم يتم استرجاعها	3	10 %
الاستمارات غير صالحة للتحليل	2	6.67 %
الاستمارات الصالحة للتحليل	25	83.33 %

المصدر: من إعداد الطلبة.

من الجدول أعلاه يتبين أن عدد الاستمارات الموزعة للاستبانة كان 30، لم نسترجع 3 منها لغياب الموظفين في يوم جمع الاستبيان، و كانت استمارتين غير قابلتين للتحليل، الأولى لعدم إكمال الإجابات، والثانية لوضع إشارات في أكثر من إجابة واحدة، باقي استمارات الاستبيان والتي عددها 25 استمارة كانت صالحة للتحليل و تم اعتمادها.

3- المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "SPSS" حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

3-1- اختبار التوزيع الطبيعي: من أجل معرفة نوعية الاختبارات التي سيتم استخدامها إن كانت معلمية أو

غير معلمية، تم إخضاع بيانات الدراسة لاختبار التوزيع الطبيعي من خلال معامل كالماغروف سميرونوف لمعرفة مدى إتباعها للتوزيع الطبيعي، وقد أتت نتائج الاختبارات كما يوضحها الجدول الآتي:

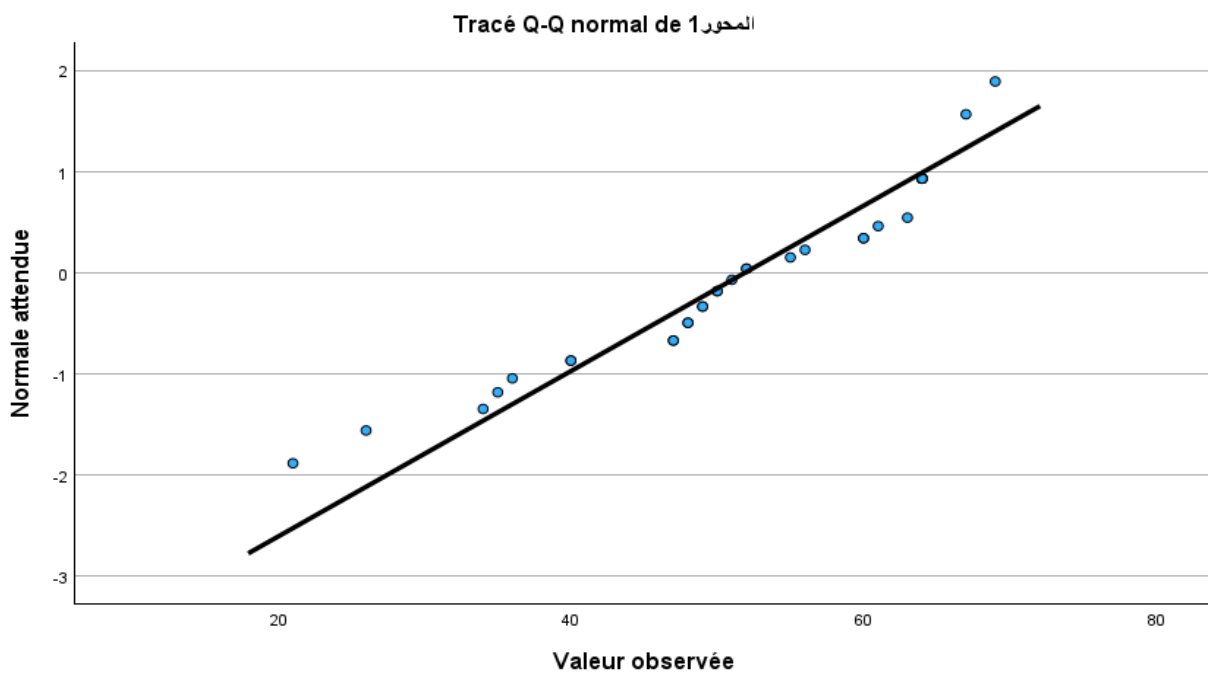
الجدول (2-7): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

البيان	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
المحور الأول	0.924	0.023
المحور الثاني	0.916	0.014
الاستبيان الكلي	0.883	0.002

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (الملحق 07).

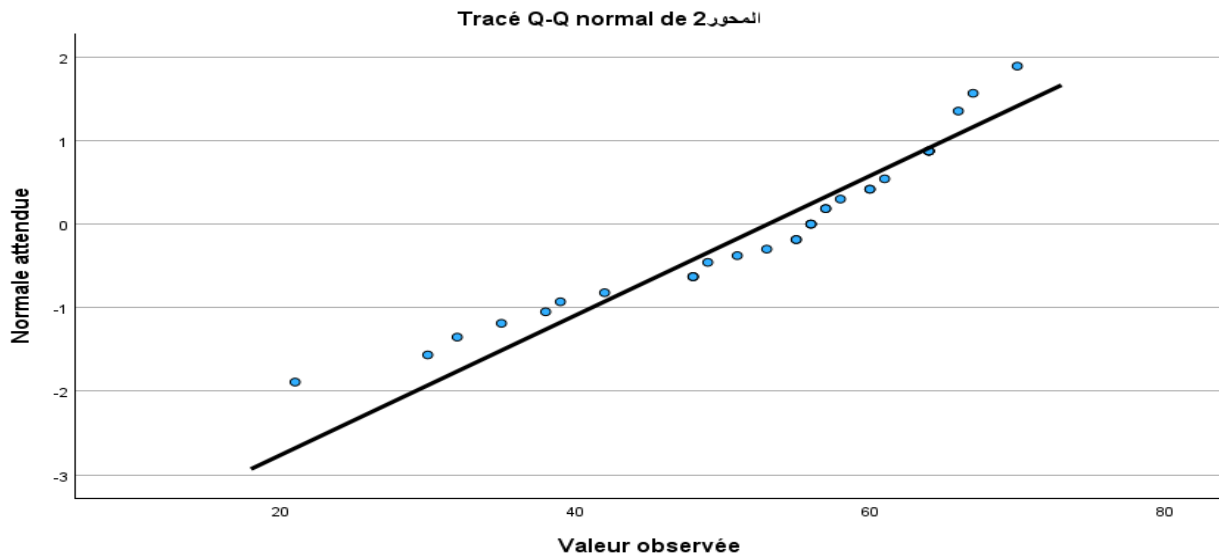
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية لكل محور من محاور الاستبيان أكبر من مستوى الدلالة (0.005)، وكذا مستوى دلالة الاستبيان ككل، وهو ما يفسر إلى أن بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي، وهو المطلوب لغرض إجراء الدراسة وفي ما يلي التمثيل البياني لاختبارات التوزيع الطبيعي:

الشكل (2-3): التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول.



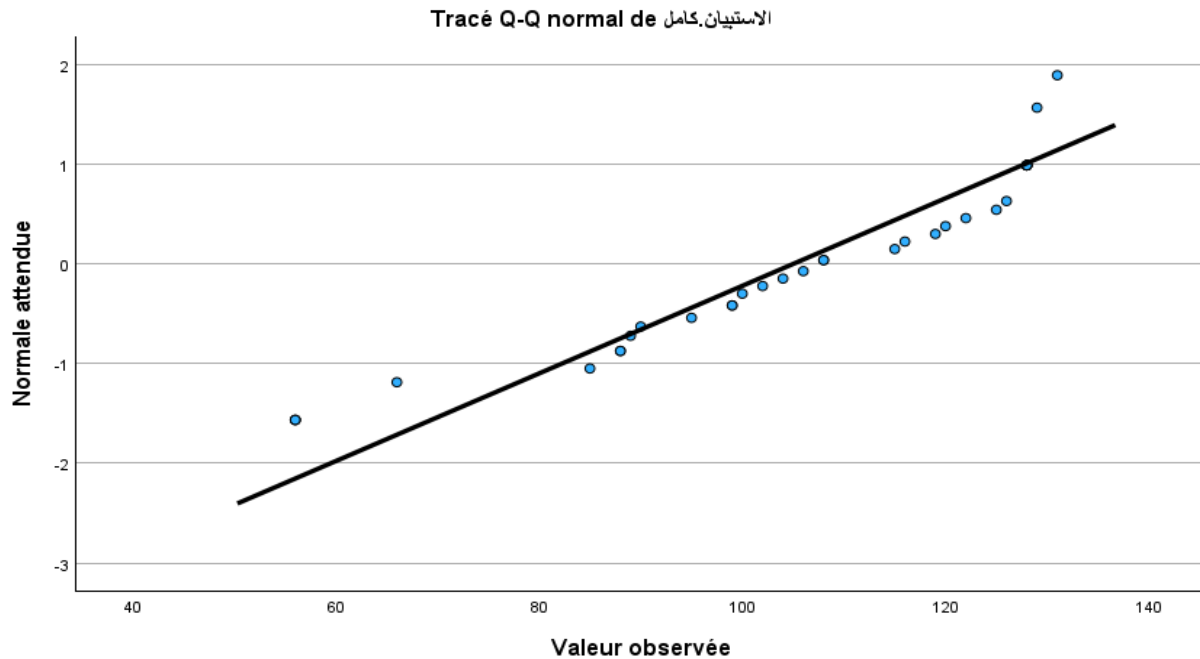
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل (2-4): التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل (2-5): التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان ككل.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

3-2- أدوات التحليل الإحصائي:

من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة، والتي يتم الحصول على نتائجها مباشرة بعد تفريغ الاستبيان من خلال برمجية SPSS، حيث تم استخدام نوعين من الأساليب الإحصائية:

3-2-1- الأساليب الإحصائية الوصفية: حيث تطرقنا إلى:

3-2-1- حساب التكرارات والنسب المئوية: من خلالها إجابات الأفراد يمكن الحصول على مختلف الأشكال البيانية (الدوائر النسبية، المضلعات التكرارية... الخ)؛

3-2-1- المتوسط الحسابي: مجموع القيم المدروسة مقسومة على عددها، وذلك لمعرفة مدى تركز أو توافق الإجابات؛

3-2-1- الانحراف المعياري: هو الجذر التربيعي لمربع انحرافات قيم المفردات عن وسطها الحسابي. ويتم قياسه من أجل معرفة مدى تشتت الإجابات لدى الأفراد العينة؛

3-2-2- الأساليب الإحصائية الاستدلالية: والتي من بينها:

3-2-2-1- حساب معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة الدلالة الإحصائية لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

3-2-2-2- مقياس ألفا كرونباخ: لقياس درجة ثبات البيانات.

3-2-2-3- تحليل التباين Anova: لمعرفة الفروق في آراء عينة الدراسة.

3-2-2-4- الانحدار البسيط: من أجل تحديد علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع وما مدى تأثيره فيه.

وتم الاعتماد على مقياس ليكيرت للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (2-8): سلم ليكارت الخماسي.

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

المصدر: من إعداد الطلبة.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكيرت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ($0.8 = 5/4$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول (2-9): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي.

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطلبة.

من الجدول أعلاه الذي يمثل طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي نجد 5 فئات و لكل فئة قيم داخل مجال محدد بالمتوسط الحسابي، ويتم تصنيف هذه الفئات لاستخدامها في تحليل النتائج وإسقاط كل قيمة متحصل عليها في المجال الذي تنتمي إليه و ربطه بالدرجة الموافقة له.

المطلب الثالث- عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية:

يتناول هذا العنصر وصفا إحصائيا لمجتمع الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة في أداة الدراسة. تمثلت متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية في الجنس والعمر والمستوى الدراسي والخبرة المهنية، ويمكن توضيح هذه المتغيرات من خلال الجداول التالية:

1- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس:

الجدول (2-10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	16	64 %
أنثى	09	36 %
المجموع	25	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (الملحق 08).

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قدرت ب 64% حيث بلغ عددهم 16 موظفاً، في حين سجلت الإناث نسبة قدرت ب 36% مقارنة بنسبة الذكور وبلغ عددهن 09 موظفات، ويظهر من هذه النتائج أن سياسة المؤسسة في التوظيف تعتمد على الكفاءات المميزة سواء كانت أنثى أو ذكر، وهي ميزة في عدم التفريق بين الجنسين ما يدل على أن كفاءة الأنثى لا تختلف عن كفاءة الذكر بل قد تكون أعلى في بعض الأحيان.

2- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى الدراسي:

الجدول (2- 11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الدراسي.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
تقني سامي	04	16 %
ليسانس	05	20 %
ماستر	09	36 %
مهندس	05	20 %
دراسات عليا	02	08 %
المجموع	25	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (الملحق 09).

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن ما يقارب أكثر من 80 % من أفراد عينة الدراسة جامعيون موزعين على ليسانس وعددهم (05) بنسبة (20 %)، ماستر وعددهم (09) بنسبة (36 %)، مهندس دولة وعددهم (05) بنسبة (20 %) و الدراسات العليا (02) بنسبة (08 %) ، أما مستوى الثانوي وهم من حاملي تقني سامي فقد بلغ عددهم (04) بنسبة 16 % ، وتركز المؤسسة في عملية استقطاب الموظفين على الجامعيين و أصحاب الكفاءات الكبيرة بالإضافة للتقنيين والتقنيين السامين لتغطية الوظائف لديها، ومن خلال هذه النتائج نجد أن أكثر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة جامعيون من أصحاب الشهادات الذين فاقت نسبتهم 84 %، الأمر الذي يعتبر ميزة إضافية للمؤسسة و يظهر جلياً أن التوظيف في المؤسسة محل الدراسة يشترط إجمالاً التكوين الأكاديمي.

3- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير السن:

الجدول(2- 12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	05	% 20
من 31 سنة إلى 45 سنة	12	% 48
أكبر من 45 سنة	08	% 32
المجموع	25	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (الملحق 10).

يوضح الجدول أعلاه أن تقريبا نصف أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة 31 إلى 45 سنة، وبلغت نسبتهم 48% وهي القيمة الأكبر، بينما بلغت الفئة العمرية أقل من 30 سنة نسبة 20 % ، أما بالنسبة للفئة الأكبر سنا وهي فئة أكبر من 45 سنة فقط بلغت نسبة 32%، ما يعني أن الفئات الشابة والمتوسطة العمر قد سيطرت على غالب وظائف الشركة، ومن خلال هذه النتائج نرى أن الفئة متوسطة العمر هي الراجحة في المؤسسة، وهي من استراتيجياتها التي تتمحور حول توظيف الفئات الشابة لطاقتها وفاعلية أدائها.

4- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الاقدمية (الخبرة المهنية):

الجدول(2- 13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	04	% 16
من 06 إلى 10 سنوات	12	% 48
أكثر من 10 سنة	09	% 36
المجموع	25	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (الملحق 11).

يوضح الجدول أعلاه أن أكثر من (80 %) من أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية أكثر من 5 سنوات، حيث نجد أن مستوى الخبرة من 6 إلى 10 سنوات قد كان (12) فردا بنسبة (48 %)، والأفراد الذين يمتلكون أكثر من

10 سنوات خبرة عددهم (09) موظفين بنسبة (36 %)، وهذا يعني أن أغلب موظفي المؤسسة يمتلكون خبرات مهنية معتبرة، لنجد أخيرا أن (4) من أفراد العينة يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر بـ (16%). ما يفسر هذه النتائج هو استراتيجية المؤسسة في المحافظة على الكفاءات وتوفير كل الإمكانيات اللازمة لرضاهم الأمر الذي يرفع من الأداء المتميز للمؤسسة.

المبحث الثالث- تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات:

المطلب الأول تحليل محاور الدراسة: سيتم تحليل هذه المحاور بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة، ولقد تم استخدام مقياس ليكيرت الخماسي لقياس شدة الإجابة.

1- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو المحور الأول استثمار الكفاءات:

حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة استثمار الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري .

1-1- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو البعد الأول للمحور الأول تعيين الكفاءات: وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول(2- 14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول المحور الأول.

رقم السؤال	التكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	رتبة السؤال
01	n	04	15	05	01	00	3.88	0.726	مرتفع	03
	%	16	60	20	04	00				
02	n	07	08	03	05	02	3.52	1.027	مرتفع	05
	%	28	32	12	20	08				
03	n	11	09	02	02	01	4.08	1.015	مرتفع	02
	%	44	36	08	08	04				
04	n	05	13	04	03	00	3.80	0.913	مرتفع	04
	%	20	52	16	12	00				
	n	08	13	03	01	00	4.12	0.781		

05	%	32	52	12	04	00	مرتفع	01
البعد ككل						3.88	0.5944	مرتفع /

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

❖ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الأول للمحور الأول (توظيف

وتعيين الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة):

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد الأول في المحور الأول (3.88) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.5944)، ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في استجابات عينة الدراسة لما جاءت به فقرات وعبارات هذا البعد، وتفسر هذه النتائج بأن متوسط قبول أفراد العينة لفقرات البعد الأول في المحور الأول مرتفع إجمالاً وهو ما يعني توافقتهم ورضاهم على توظيف وتعيين الكفاءات في المؤسسة، وفيما يلي تفصيل لتحليل لاستجابات أفراد العينة لفقرات البعد: (من الفقرة 01 إلى الفقرة 05):

- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 01 (سياسات الاختيار والتعيين تم وضعها وفقاً لأسس ومعايير علمية سليمة)، (3.88) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.726) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (16 % و 60 %)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (20 %)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة (4 %)، أما نسبة عدم الموافقة بشدة فقد كانت معدومة، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 03، وتفسر هذه النتائج بأن متوسط قبول أفراد العينة لهذه الفقرة مرتفع إجمالاً وهو ما يعني توافقتهم وموافقته على أن سياسات الاختيار والتعيين في المؤسسة تم وضعها وفقاً لأسس ومعايير علمية سليمة؛

- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 02 (سياسات الاختيار والتعيين تحقق اختيار أحسن الكفاءات الإدارية لشغل الوظائف المتوفرة)، (3.52) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (1.027) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (28 % و 32 %)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (12 %)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (20 % و 08 %)، ورتبة

هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 05، وتفسر هذه النتائج بأن متوسط قبول أفراد العينة لهذه الفقرة مرتفع إجمالاً وهو ما يعني توافقتهم وموافقتهم على أن سياسات الاختيار والتعيين في المؤسسة تحقق اختيار أحسن الكفاءات الإدارية لشغل الوظائف المتوفرة ؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 03 (سياسات الاختيار والتعيين تضمن المنافسة الحرة والنزاهة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية)، (4.08) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (1.015) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (44% و 36%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (08%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (08% و 04%) على التوالي، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 02، وتفسر هذه النتائج بأن متوسط قبول أفراد العينة لهذه الفقرة مرتفع إجمالاً وهو ما يعني توافقتهم وموافقتهم على أن سياسات الاختيار والتعيين في المؤسسة تضمن المنافسة الحرة والنزاهة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 04 (سياسات الاختيار والتعيين تحفز الكفاءات على التطوير المستمر لقدراتهم ومهاراتهم الإدارية)، (3.80) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.913) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (20% و 52%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (16%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة (12%)، أما نسبة عدم الموافقة بشدة فقد كانت معدومة ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي نفس رتبته في استمارة الاستبيان 04، وتفسر هذه النتائج بأن متوسط قبول أفراد العينة لهذه الفقرة مرتفع إجمالاً وهو ما يعني توافقتهم وموافقتهم على أن سياسات الاختيار والتعيين في المؤسسة تحفز الكفاءات على التطوير المستمر لقدراتهم ومهاراتهم الإدارية؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 05 (الألوية للتعيين في الوظائف الإدارية تعطى للكفاءات داخل المؤسسة)، (4.12) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.781) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (32% و 52%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (12%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة (04%) ، أما نسبة عدم الموافقة بشدة فقد كانت

معدومة ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 01، وتفسر هذه النتائج بأن متوسط قبول أفراد العينة لهذه الفقرة مرتفع إجمالاً وهو ما يعني توافقتهم وموافقتهم على أن الأولوية للتعين في الوظائف الإدارية تعطى للكفاءات داخل المؤسسة:

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من موظفي وعمال مؤسسة موبيليس وكالة الوادي، يتفقون إجمالاً حول عبارات بعد توظيف وتعيين الكفاءات بمؤسستهم وهو ما تفسره قيم المتوسطات الحسابية، كما نفسر قيم الانحرافات المعيارية عدم تشتت إجابات أفراد العينة.

1- 2- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو البعد الثاني للمحور الأول (تقييم الكفاءات): وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول (2- 15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني المحور الأول.

رقم السؤال	التكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	رتبة السؤال
06	n	03	12	05	03	02	3.44	1.021	مرتفع	09
	%	12	48	20	12	08				
07	n	02	14	03	04	02	3.40	1.018	مرتفع	10
	%	08	56	12	16	08				
08	n	05	11	06	02	01	3.68	1.030	مرتفع	08
	%	20	44	24	08	04				
09	n	05	20	00	00	00	4.20	0.408	مرتفع جدا	06
	%	20	80	0	0	0				
10	n	05	14	04	01	01	3.84	0.943	مرتفع	07
	%	20	56	16	04	04				
البعد ككل										
							3.71	0.503	مرتفع	/

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

❖ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الثاني للمحور الأول (تقييم الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة):

بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد الثاني في المحور الأول (3.71) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.503)، ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في استجابات عينة الدراسة لما جاءت به فقرات وعبارات هذا البعد، وتفسر هذه النتائج بأن متوسط قبول أفراد العينة لفقرات البعد الثاني في المحور الأول مرتفع إجمالاً وهو ما يعني توافقتهم ورضاهم على تقييم الكفاءات في المؤسسة، وفيما يلي تفصيل لتحليل لاستجابات أفراد العينة لفقرات البعد: (من الفقرة 06 إلى الفقرة 10):

- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 06 (تستخدم المؤسسة معايير واضحة لتقييم الأداء)، (3.44) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (1.021) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (12 % و 48 %)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (20 %)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة أيضاً (12 %)، أما نسبة عدم الموافقة بشدة فقد بلغت (8 %)، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 09، وتفسر هذه النتائج بأن متوسط قبول أفراد العينة لهذه الفقرة مرتفع إجمالاً وهو ما يعني توافقتهم وموافقتهم على أن المؤسسة تستخدم معايير واضحة لتقييم الأداء؛
- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 07 (ترتكز معايير تقييم الأداء المستخدمة علمياً لتحقيق الأهداف الموضوعية)، (3.40) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (1.018) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (8 % و 56 %)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (12 %)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (16 % و 8 %)، وتفسر هذه النتائج على توافق أفراد العينة بأم معايير تقييم الأداء المستخدمة ترتكز على مدى تحقيق الأهداف، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 10؛

- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 08 (تتغير المعايير المستخدمة لتقييم الأداء حسب تغير الأهداف والخطط الموضوعية)، (3.68) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري

(1.030) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (20% و 44%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (24%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (08% و 04%) على التوالي، وهو ما يفسر توافق أفراد العينة على أن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء تختلف حسب تغير الأهداف، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي نفس رتبته في استمارة الاستبيان 08؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 09 (عدالة تقييم الأداء والحكم الدقيق على مستوى الإنجاز يحسن من شعور الموظفين)، (4.20) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.408) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (20% و 80%)، فيما كانت نسبة الحياد وعدم الموافقة بشدة معدومة، وتفسر النتائج السابقة على توافق أفراد العينة بأن عدالة التقييم تحسن من شعور الموظفين ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 06؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 10 (تشعر بالرضا على معايير تقييم الكفاءات في المؤسسة)، (3.84) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.943) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (20% و 56%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (16%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة متساوية وبلغت (04%) ، وهو ما يفسر شعور أفراد العينة بالرضا على معايير تقييم الكفاءات، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 07؛

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من موظفي وعمال مؤسسة موبيليس وكالة الوادي، يتفقون إجمالاً حول عبارات بعد تقييم الكفاءات بمؤسستهم.

1-3- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو البعد الثالث للمحور الأول (الأجور والحوافز): وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول (2- 16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث المحور الأول.

رقم السؤال	التكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	رتبة السؤال
11	n	03	13	03	05	01	3.48	1.085	مرتفع	14
	%	12	52	12	20	04				
12	n	06	14	02	01	02	3.84	1.106	مرتفع	13
	%	24	56	08	04	08				
13	n	04	16	03	01	01	3.84	0.898	مرتفع	12
	%	16	64	12	04	04				
14	n	06	18	00	00	01	4.12	0.781	مرتفع	11
	%	24	72	0	0	04				
15	n	04	12	03	04	02	3.48	1.094	مرتفع	15
	%	16	48	12	16	08				
البعد ككل						3.76	0.349	مرتفع	/	

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

❖ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الثالث للمحور الأول (الأجور والحوافز في المؤسسة محل الدراسة):

بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد الثالث في المحور الأول (3.76) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.349)، ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في استجابات عينة الدراسة لما جاءت به فقرات وعبارات هذا البعد، وتفسر هذه النتائج بأن متوسط قبول أفراد العينة لفقرات البعد الثالث في المحور الأول مرتفع إجمالاً وهو ما يعني توافقه ورضاهم على الأجور والحوافز في المؤسسة، وفيما يلي تفصيل لتحليل لاستجابات أفراد العينة لفقرات البعد: (من الفقرة 11 إلى الفقرة 15):

- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 11 (توفر المؤسسة نظم الحوافز والمكافآت وغيرها من البرامج التي تعزز الإبداع والتميز لدى الكفاءات)، (3.48) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي،

وانحراف معياري (1.085) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (12 % و 52 %)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (12 %)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة (20%)، أما نسبة عدم الموافقة بشدة فقد بلغت (04 %)، وهو مع يعني اقتناع أفراد العينة بأن المؤسسة توفر نظم حوافز ومكافآت تعزز الإبداع والتميز لديهم، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 14؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 12 (يساهم نظام الأجور المطبق في المؤسسة في زيادة الرغبة في العمل وتحسين الإنتاجية)، (3.84) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (1.106) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (24 % و 56 %)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (08 %)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (04 % و 08 %)، وهو ما يفسر بموافقة أفراد العينة بأن نظام الأجور المطبق في المؤسسة يساهم في زيادة الرغبة في العمل، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 13؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 13 (يساهم نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة في المحافظة على الكفاءات)، (4.84) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.898) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (16% و 64%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (12%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (04 % و 04 %) على التوالي، ويعني هذا توافق الإجابات و اتفاق أفراد العينة بأن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة يحافظ على الكفاءات داخلها، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 12؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 14 (تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم من أجل تحديد المكافآت التي يستحقها العاملون المتميزون)، (4.12) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.781) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة ، كما تفسر هذه النتائج بمتوافق أفراد العينة مع اعتماد المؤسسة على نتائج التقييم من أجل تحديد المكافآت، حيث كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (24 % و 72 %)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد ونسبة عدم الموافقة كانت معدومة تماما، أما نسبة عدم الموافقة بشدة

فقد بلغت (04 %)، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي نفس رتبتها في استمارة الاستبيان 11؛

- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 15 (تعتمد المؤسسة نظام مكافآت فعال لتشجيع الابتكار والإبداع)، (3.48) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (1.094) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (16% و 48%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (12%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة (16%) ، أما نسبة عدم الموافقة بشدة بلغت (08 %)، وتعني النتائج الموضحة بأن أفراد العينة يوافقون إجمالاً على أن المؤسسة تستخدم نظام مكافآت فعال لتشجيع الإبداع والابتكار، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 15؛

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من موظفي وعمال مؤسسة موبيليس وكالة الوادي، يتفقون إجمالاً حول عبارات بعد الأجور والحوافز بمؤسستهم.

1-4- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو البعد الرابع للمحور الأول (تدريب وتطوير وتنمية الكفاءات): وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول (2- 17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات البعد الرابع المحور الأول.

رقم السؤال	التكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	رتبة السؤال
16	n	15	08	01	00	01	4.44	0.971	مرتفع جدا	18
	%	60	32	04	00	04				
17	n	12	12	00	00	01	4.36	0.860	مرتفع جدا	17
	%	48	48	00	00	04				
18	n	17	06	01	00	01	4.52	0.918	مرتفع جدا	16
	%	68	24	04	00	04				
19	n	03	14	04	01	03	3.52	1.059	مرتفع	20
	%	12	56	16	04	12				
20	n	02	22	00	00	01	3.96	0.676	مرتفع	19
	%	08	88	0	0	04				

البعد ككل	3.44	0.570	مرتفع	/
-----------	------	-------	-------	---

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

❖ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الرابع للمحور الأول (تدريب وتطوير وتنمية الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة):

■ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد الثالث في المحور الأول (3.44) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.570)، ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في استجابات عينة الدراسة لما جاءت به فقرات وعبارات هذا البعد، وتفسر هذه النتائج بأن متوسط قبول أفراد العينة لفقرات البعد الرابع في المحور الأول مرتفع إجمالاً وهو ما يعني توافقه ورضاهم على تدريب وتنمية وتطوير الكفاءات في المؤسسة وفيما يلي تفصيل لتحليل لاستجابات أفراد العينة لفقرات البعد: (من الفقرة 16 إلى الفقرة 20):

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 16 (تركز الإدارة على التدريب والتطوير المستمرين كأساس لاكتساب المهارات العلمية المتنوعة)، (4.44) أي بدرجة مرتفع جداً حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.971) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (60 % و 32 %)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (4 %)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة معدومة، أما نسبة عدم الموافقة بشدة فقد بلغت (04 %)، وتفسر قيمة المتوسط الحسابي و درجته المرتفعة جداً توافق وموافقة أفراد العينة على أن إدارة المؤسسة تركز على التدريب والتطوير المستمرين لاكتساب المهارات العلمية المتنوعة، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 18؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 17 (توفر المؤسسة الإمكانيات اللازمة المخصصة لتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين فيها)، (4.36) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.860) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة، ما يعني تأكيدهم بأن المؤسسة توفر الإمكانيات اللازمة المخصصة للتدريب وتطوير قدرات ومهارات العاملين فيها، وكانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة في الفقرة على التوالي (48 % و 48 %)، ونسبة الأفراد

الذين اختاروا وعدم الموافقة معدومة، وعدم الموافقة بشدة (04 %)، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 17؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 18 (يساهم تخصص المؤسسة كثيرا من الجهد والوقت لتطوير وتحديث معرفة ومهارات الكفاءات)، (4.52) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.918) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (68% و 24%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (04%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة معدومة، وبلغت نسبة وعدم الموافقة بشدة (04%)، وهو ما يفسر توافق أفراد العينة بأن المؤسسة تخصص الكثير من الوقت والجهد لتطوير معرفة ومهارة الكفاءات ، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 16؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 19 (يعتمد نظام التدريب المطبق لتطوير الكفاءات في المؤسسة على التكوين في الخارج)، (3.52) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (1.059) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (12% و 56%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد بلغت (16 %)، ونسبة عدم الموافقة (04 %)، أما نسبة عدم الموافقة بشدة فقد بلغت (12 %)، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي نفس رتبته في استمارة الاستبيان 20؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 20 (تعتمد المؤسسة برامج متطورة للتدريب مستمدة من الآخرين (برامج عالمية، خبرات أجنبية)، (3.96) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.676) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (08% و 88%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد وعدم الموافقة كانت معدومة تماما ، أما نسبة عدم الموافقة بشدة بلغت (04 %)، ما يعني قبول أغلب أفراد العينة بأن المؤسسة تعتمد على برامج متطورة للتدريب الكفاءات، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 19؛

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من موظفي وعمال مؤسسة موبيليس وكالة الوادي، يتفقون إجمالا حول عبارات بعد تدريب وتطوير وتنمية الكفاءات بمؤسستهم.

كما يمكن القول إجمالاً أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من موظفي وعمال مؤسسة موبيليس وكالة الوادي، يتفقون إجمالاً حول فقرات المحور الأول والخاص باستثمار الكفاءات بمؤسستهم، ومن خلال كل النتائج السابقة نستخلص أن إدارة المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً بالاستثمار في الكفاءات و بإدارتها.

2- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو المحور الثاني الأداء المتميز:

حيث تناول المحور الثاني لأداة الدراسة الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول(2-18):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني.

رقم السؤال	التكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	رتبة السؤال
01	n	15	08	01	00	01	4.44	0.917	مرتفع جداً	02
	%	60	32	04	00	04				
02	n	12	12	00	00	01	4.36	0.860	مرتفع جداً	04
	%	48	48	0	0	04				
03	n	17	06	01	00	01	4.52	0.918	مرتفع جداً	01
	%	68	24	04	0	04				
04	n	03	14	04	01	03	3.52	1.059	مرتفع	13
	%	12	56	16	04	12				
05	n	02	22	00	00	01	3.96	0.675	مرتفع	08
	%	08	88	0	0	04				
06	n	04	16	03	01	01	3.84	0.898	مرتفع	10
	%	16	64	12	04	04				
07	n	10	10	04	00	01	4.12	0.971	مرتفع	06
	%	40	40	16	0	04				
08	n	02	11	04	06	02	3.20	1.055	متوسط	15
	%	08	44	16	24	08				
09	n	07	14	01	02	01	3.96	1.020	مرتفع	09
	%	28	56	04	08	04				
	n	03	16	05	00	1				

11	مرتفع	0.816	3.80	04	0	20	64	12	%	10
14	متوسط	1.008	3.28	03	04	03	13	02	n	11
				12	16	12	52	08	%	
07	مرتفع	0.812	4.08	01	00	01	17	06	n	12
				04	0	04	68	24	%	
12	مرتفع	0.995	3.64	01	03	03	15	03	n	13
				04	12	12	60	12	%	
05	مرتفع جدا	1.000	4.20	01	01	01	11	11	n	14
				04	04	04	44	44	%	
03	مرتفع جدا	0.866	4.40	00	01	00	11	13	n	15
				04	04	0	44	52	%	
/	مرتفع	0.614	4.02	المحور ككل						

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

❖ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الأول (الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة):

■ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني (4.02) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، ويفسر ارتفاع المتوسط الحسابي ودرجته المرتفعة بموافقة أغلب أفراد العينة على فقرات المحور، وانحراف معياري (0.614)، ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في استجابات عينة الدراسة لما جاءت به فقرات وعبارات هذا البعد، ويفسر الانسجام وعدم التشتت بأن لو تم إعادة الاستبيان فإن الإجابات لن تشهد اختلاف عن الإجابات الأولى، وفيما يلي تفصيل لتحليل لاستجابات أفراد العينة لفقرات المحور: (من الفقرة 01 إلى الفقرة 15):

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 01 (تسعى المؤسسة على تحديد وتشخيص أهم احتياجات ومتطلبات المستفيدين (موردين- زبائن - موزعين).)، (4.44) أي بدرجة مرتفع جدا حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.917) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (60 % و 32 %)، ونسبة الأفراد

الذين اختاروا الحياد (4 %)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة معدومة، أما نسبة عدم الموافقة بشدة فقد بلغت (04 %)، وتفسر هذه النتائج بموافقة وتوافق أغلب أفراد العينة على أن المؤسسة تسعى لتحديد وتشخيص أهم احتياجات المستفيدين، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 02؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 02) تتصف المؤسسة بدرجة عالية من الاعتمادية والدقة في مجال انجاز الخدمات المقدمة)، (4.36) أي بدرجة مرتفع جدا حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.860) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (48 % و 48 %)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا وعدم الموافقة معدومة، وعدم الموافقة بشدة (04 %)، وتفسر هذه النتائج بموافقة وتوافق أغلب أفراد العينة بأن المؤسسة تتصف بدرجة عالية من الاعتمادية والدقة في مجال انجاز الخدمات، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 04؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 03) تعكس العلاقة بين المؤسسة وزبائنها مدى الانسجام والتلازم بـ موثوقية الخدمات المقدمة إليهم)، (4.52) أي بدرجة مرتفع جدا حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.918) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (68 % و 24 %)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (04 %)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة معدومة، وبلغت نسبة عدم الموافقة بشدة (04 %)، وتفسر هذه النتائج بموافقة وتوافق أغلب أفراد العينة بأن العلاقة بين المؤسسة وزبائنها تعكس مدى الانسجام بموثوقية الخدمات المقدمة لهم، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 01؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 04) تعمل المؤسسة على توفير المناخ التنظيمي المشجع والمحفز على الإبداع)، (3.52) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (1.059) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (12 % و 56 %)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد بلغت (16 %)، ونسبة عدم الموافقة (04 %)، أما نسبة عدم الموافقة بشدة فقد بلغت (12 %)،

وتفسر هذه النتائج بموافقة وتوافق أغلب أفراد العينة على أن المؤسسة تعمل على توفير المناخ

التنظيمي المشجع على الإبداع، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 13؛

- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 05 (توجه إدارة المؤسسة على ضرورة التنسيق بين الأهداف الفرعية والأهداف العامة لها)، (3.96) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.675) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (8% و 88%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد وعدم الموافقة كانت معدومة تماما ، أما نسبة عدم الموافقة بشدة بلغت (4%)، وتفسر هذه النتائج بموافقة وتوافق أغلب أفراد العينة بتوجه إدارة المؤسسة على التنسيق بين الأهداف الفرعية و الأهداف العامة لها، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 08؛

- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 06 (تستخدم إدارة المؤسسة المعلومات المسترجعة حول خدماتها المقدمة)، (3.84) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.898) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (16% و 64%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (12%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة ونسبة عدم الموافقة بشدة متساوية وبلغت (4%)، وتفسر هذه النتائج بموافقة وتوافق أغلب أفراد العينة على أن إدارة المؤسسة تستخدم المعلومات المسترجعة حول خدماتها، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 10؛

- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 07 (تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف الإنتاج)، (4.12) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.971) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها متساوية وبلغت (40%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (16%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة معدومة، ونسبة عدم الموافقة بلغت (4%)، وتفسر هذه النتائج بموافقة وتوافق أغلب أفراد العينة بأن المؤسسة تسعى لخفض تكاليف الإنتاج، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 06؛

- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 08 (يقوم المسؤول المباشر بقياس الأداء الفعلي للعمليات باستخدام مقاييس علمية وعملية)، (3.20) أي بدرجة متوسط حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (1.055) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت

نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (08 % و 44 %)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (16 %)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة ونسبة عدم الموافقة بشدة على التوالي (24 % و 08 %)، وتفسر هذه النتائج بموافقة متوسطة على أن المسؤول المباشر يقوم بقياس الأداء الفعلي للعمليات باستخدام معايير علمية وعملية، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 15؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 09 (تمتلك المؤسسة الموارد المادية وغير المادية التي تميزها عن المؤسسات الأخرى)، (3.96) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (1.020) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (28 % و 56 %)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (04 %)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة ونسبة عدم الموافقة بشدة على التوالي (08 % و 04 %)، وتفسر هذه النتائج بموافقة وتوافق أغلب أفراد العينة على أن المؤسسة تمتلك الموارد التي تميزها عن غيرها، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي نفس رتبته في استمارة الاستبيان 09؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 10 (تعمل المؤسسة على إستراتيجية خلق تنمية مستدامة لمواردها الداخلية)، (3.80) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.816) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (12 % و 64 %)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (20 %)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة معدومة، ونسبة عدم الموافقة بشدة بلغت (04 %)، وتفسر هذه النتائج بموافقة وتوافق أغلب أفراد العينة على أن المؤسسة تعمل على استراتيجية خلق تنمية مستدامة لمواردها، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 11؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 11 (تمتلك المؤسسة التقنيات المتطورة اللازمة لتحقيق التميز في ميدان المنافسة مع المؤسسات الأخرى)، (3.28) أي بدرجة متوسط حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (1.008) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (08 % و 52 %)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (12 %)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة (16 %)، ونسبة عدم الموافقة بشدة بلغت

(12%)، وتفسر هذه النتائج بموافقة وتوافق أغلب أفراد العينة على امتلاك المؤسسة التقنيات المتطورة اللازمة لتحقيق التميز في منافستها مع المؤسسات الأخرى، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 14؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 12 (تعمل المؤسسة على ترسيخ القيم التي تشجع على التميز)، (4.08) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.812) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (24 % و 68 %)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (04 %)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة معدومة، ونسبة عدم الموافقة بشدة بلغت (04%)، وتفسر هذه النتائج بموافقة وتوافق أغلب أفراد العينة على أن المؤسسة تعمل على ترسيخ القيم التي تشجع التميز، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 07؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 13 (تسعى إدارة المؤسسة لتوفير ثقافة تنظيمية عالية لمنتسبيها بهدف التواصل مع المتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة)، (3.64) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.995) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (12 % و 60 %)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (12 %)، و كانت نسبة عدم الموافقة مساوية لها، ونسبة عدم الموافقة بشدة بلغت (04%)، وتفسر هذه النتائج بموافقة وتوافق أغلب أفراد العينة على أن المؤسسة تسعى لتوفير ثقافة تنظيمية عالية لمنتسبيها بهدف التواصل مع المتغيرات الحاصلة في بيئتها، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 12؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 14 (تنتهج المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية)، (4.20) أي بدرجة مرتفع جدا حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (1.000) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة متساوية وبلغت (44 %) ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد ونسبة عدم الموافقة ونسبة عدم الموافقة بشدة متساوية جميعا وبلغت (04%)، وتفسر هذه النتائج بموافقة وتوافق أغلب أفراد العينة على أن المؤسسة تنتهج ساسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب عملها، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 05؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 15 (تؤكد إدارة المؤسسة على ترسيخ ثقافة أهمية الجودة في العمل)، (4.40) أي بدرجة مرتفع جدا حسب مقياس ليكارت الحماسي، وانحراف معياري (0.866) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (52 % و 44 %)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد معدومة، و كانت نسبة عدم الموافقة ونسبة عدم الموافقة بشدة متساوية وبلغت (04 %)، وتفسر هذه النتائج بموافقة وتوافق أغلب أفراد العينة على أن إدارة المؤسسة تؤكد على ترسيخ ثقافة أهمية الجودة في العمل، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 03؛

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من موظفي وعمال مؤسسة موبيليس وكالة الوادي، يتفقون إجمالا حول فقرات المحور الثاني والمتعلق بالأداء المتميز. وهو ما يظهر جليا اهتمام المؤسسة بالأداء المتميز من خلال تكريس استراتيجياتها المختلفة للحصول على أعلى أداء و تحقيق كل أهدافها.

المطلب الثاني- اختبار الفرضيات وتحليل النتائج:

سنعرض في هذا المطلب اختبار صحة الفرضيات و تحليل النتائج المتوصل إليها و مناقشتها. لإثبات صحة الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وذلك للقيام بحساب معامل الارتباط بيرسون R ومعامل التجديد R2، وللكشف عن ما إذ كان هناك ارتباط بين المتغيرات، وما مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع في المؤسسة محل الدراسة، ومن خلال المعامل الذي يكون محصورين (0) أدنى قيمة و(1) أعلى قيمة فهو يكشف النسب R2 التي تساهم بها المتغير المستقل في المتغير التابع حيث كلما كانت النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، واختبار ستيودنت فهو لاختبار معنوية معاملات النموذج المقدر، واختبار فيشر لاختبار معنية النموذج ككل.

أولا- اختبار الفرضيات الفرعية: (العلاقة الجزئية بين أبعاد استثمار الكفاءات والأداء المتميز)

1- الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود أثر لتوظيف وتعيين الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي-".

الجدول (2-19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية									المتغيرات
مستوى الدلالة	اختبار فيشر F		معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار ستيودنت T		معامل الانحدار	معامل الثبات	تعيين وتوظيف الكفاءات
	Sig	F			Sig	T			
0.00	0.01	22.443	0.494	0.703	0.01	4.737	0.633	48.437	

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين لنا أن معامل الانحدار بلغ (0.633)، ومعامل الثبات كانت قيمته موجبة أيضاً وبلغت (48.437)، بينما قدر معامل الارتباط بين المتغيرين بـ (0.703) أي (70.3 %)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.494) كما أن القيمة الإحصائية لستيودنت بلغت (4.737) وهي أكبر من القيمة الجدولة التي تقدر بـ (2.069) وقيمة فيشر الإحصائية بلغت (22.443) وهي أكبر من القيمة الجدولة التي تقدر بـ (3.422).

تحديد الفرضيات:

- **H0:** عدم وجود أثر دال إحصائيا على وجود على وجود أثر لتوظيف وتعيين الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي- " عند مستوى معنوية 0.05؛
- **H1:** وجود أثر دال إحصائيا على وجود على وجود أثر لتوظيف وتعيين الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي- " عند مستوى معنوية 0.05.

المقارنة واتخاذ القرار:

- من خلال النتائج نجد أن قيمة ستيودنت الإحصائية أكبر من القيمة الجدولة ومنه يتم رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، وهي وجود أثر دال إحصائيا على وجود على وجود أثر لتوظيف

وتعيين الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي- " عند مستوى معنوية 0.05.

- من خلال النتائج نجد أن قيمة فيشر الإحصائية أكبر من القيمة المحدولة وهو ما يعني أن النموذج المقدر ككل معنوي إحصائيا.

من خلال ما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى: « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود أثر لتوظيف وتعيين الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي-».

2- الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود أثر لتقييم الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي-"

الجدول (2- 20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية									المتغيرات
مستوى الدلالة	اختبار فيشر F		معامل التحديد	معامل الارتباط	اختبار ستودنت T		معامل الانحدار	معامل الثبات	تقييم الكفاءات
	Sig	F	R2	R	Sig	T			
0.00	0.01	36.976	0.617	0.785	0.01	6.081	0.129	56.866	

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين لنا أن معامل الانحدار بلغ (0.129) ، ومعامل الثبات كانت قيمته موجبة أيضا وبلغت (56.866)، بينما قدر معامل الارتباط بين المتغيرين بـ (0.785) أي (78.5 %)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.617) كما أن القيمة الإحصائية لستودنت بلغت (6.081) وهي أكبر من القيمة المحدولة التي تقدر بـ (2.069) وقيمة فيشر الإحصائية بلغت (36.976) وهي أكبر من القيمة المحدولة التي تقدر بـ (3.422).

تحديد الفرضيات:

- **H0:** عدم وجود أثر دال إحصائيا على وجود على وجود أثر لتقييم الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي- " عند مستوى معنوية 0.05؛
- **H1:** وجود أثر دال إحصائيا على وجود على وجود أثر لتقييم الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي- " عند مستوى معنوية 0.05.

المقارنة واتخاذ القرار:

- من خلال النتائج نجد أن قيمة ستودنت الإحصائية أكبر من القيمة المحدولة ومنه يتم رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، وهي وجود أثر دال إحصائيا على وجود على وجود أثر لتقييم الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي- " عند مستوى معنوية 0.05.
- من خلال النتائج نجد أن قيمة فيشر الإحصائية أكبر من القيمة المحدولة وهو ما يعني أن النموذج المقدر ككل معنوي إحصائيا.

من خلال ما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى: « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود أثر لتقييم الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي-».

3- الفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود أثر لنظام الأجور والحوافز على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي- ".

الجدول (2- 21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية								المتغيرات
مستوى الدلالة	اختبار فيشر F		معامل التحديد	معامل الارتباط	اختبار ستودنت T		معامل الانحدار	الأجور والحوافز
	Sig	F	R2	R	Sig	T		
0.00	0.01	43.825	0.656	0.810	0.01	6.62	0.133	57.199

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين لنا أن معامل الانحدار بلغ (0.133)، ومعامل الثبات كانت قيمته موجبة أيضاً وبلغت (57.199)، بينما قدر معامل الارتباط بين المتغيرين بـ (0.810) أي (81 %)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.656) كما أن القيمة الإحصائية لستودنت بلغت (6.62) وهي أكبر من القيمة المجدولة التي تقدر بـ (2.069) وقيمة فيشر الإحصائية بلغت (43.825) وهي أكبر من القيمة المجدولة التي تقدر بـ (3.422).

تحديد الفرضيات:

- **H0:** عدم وجود أثر دال إحصائي على وجود على وجود أثر لنظام الأجور والحوافز على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي- " عند مستوى معنوية 0.05؛
- **H1:** وجود أثر دال إحصائي على وجود على وجود أثر لنظام الأجور والحوافز على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي- " عند مستوى معنوية 0.05.

المقارنة واتخاذ القرار:

- من خلال النتائج نجد أن قيمة ستودنت الإحصائية أكبر من القيمة المجدولة ومنه يتم رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، وهي وجود أثر دال إحصائي على وجود أثر لنظام الأجور والحوافز على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي- " عند مستوى معنوية 0.05.
- من خلال النتائج نجد أن قيمة فيشر الإحصائية أكبر من القيمة المجدولة وهو ما يعني أن النموذج المقدر ككل معنوي إحصائياً.

من خلال ما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى: « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود أثر لنظام الأجور والحوافز الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي-».

4- الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود أثر لتدريب وتطوير وتنمية الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي-"

الجدول (2- 22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية									المتغيرات
مستوى الدلالة	اختبار فيشر F		معامل التحديد	معامل الارتباط	اختبار ستيودنت T		معامل الانحدار	معامل الثبات	تدريب وتطوير وتمنية الكفاءات
	Sig	F	R2	R	Sig	T			
0.00	0.01	76.524	0.769	0.877	0.01	8.748	0.416	57.012	

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين لنا أن معامل الانحدار بلغ (0.416) ، ومعامل الثبات كانت قيمته موجبة أيضاً وبلغت (57.012)، بينما قدر معامل الارتباط بين المتغيرين بـ (0.877) أي (87.7 %)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.769) كما أن القيمة الإحصائية لستيودنت بلغت (8.748) وهي أكبر من القيمة الجدولة التي تقدر بـ (2.069) وقيمة فيشر الإحصائية بلغت (76.524) وهي أكبر من القيمة الجدولة التي تقدر بـ (3.422).

تحديد الفرضيات:

- **H0:** عدم وجود أثر دال إحصائيا على وجود على وجود أثر لنظام لتدريب وتطوير وتنمية الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي- " عند مستوى معنوية 0.05؛
- **H1:** وجود أثر دال إحصائيا على وجود على وجود أثر لتدريب وتطوير وتنمية الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي- " عند مستوى معنوية 0.05.

المقارنة واتخاذ القرار:

- من خلال النتائج نجد أن قيمة ستيودنت الإحصائية أكبر من القيمة الجدولة ومنه يتم رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، وهي وجود أثر دال إحصائيا على وجود أثر لتدريب وتطوير وتنمية الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي- " عند مستوى معنوية 0.05.

- من خلال النتائج نجد أن قيمة فيشر الإحصائية أكبر من القيمة المحدولة وهو ما يعني أن النموذج المقدر ككل معنوي إحصائيا.

من خلال ما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى: « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود أثر لتدريب وتطوير وتنمية الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي-».

ثانيا- اختبار الفرضية الرئيسية: (العلاقة الكلية لاستثمار الكفاءات بالأداء المتميز).

1- اختبار الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود أثر لاستثمار الكفاءات على الأداء

المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي-"

الجدول (2- 23): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية								المتغيرات	
مستوى الدلالة	اختبار فيشر F		معامل التحديد	معامل الارتباط	اختبار ستيودنت T		معامل الانحدار	معامل الثبات	استثمار الكفاءات
	Sig	F	R2	R	Sig	T			
0.00	0.01	39.929	0.635	0.797	0.01	6.319	0.291	38.107	

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين لنا أن معامل الانحدار بلغ (0.291)، ومعامل الثبات كانت قيمته موجبة أيضاً وبلغت (38.107)، بينما قدر معامل الارتباط بين المتغيرين بـ (0.797) أي (79.7 %)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.635) بمعنى (63.5 %)، كما أن القيمة الإحصائية لستيودنت بلغت (6.319) وهي أكبر من القيمة المحدولة التي تقدر بـ (2.069) وقيمة فيشر الإحصائية بلغت (39.929) وهي أكبر من القيمة المحدولة التي تقدر بـ (3.422).

تحديد الفرضيات:

- H_0 : عدم وجود أثر دال إحصائيا لوجود تأثير لاستثمار الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة

الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي- عند مستوى معنوية 0.05؛

● **H1:** وجود أثر دال إحصائيا لوجود تأثير لاستثمار الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة

الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي - عند مستوى معنوية 0.05؛

المقارنة واتخاذ القرار:

● من خلال النتائج نجد أن قيمة ستيودنت الإحصائية أكبر من القيمة المحدولة ومنه يتم رفض فرضية العدم

H0 وقبول الفرضية البديلة H1، وهي تنص وجود أثر دال إحصائيا لوجود تأثير لاستثمار الكفاءات

على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي - عند مستوى معنوية 0.05

● من خلال النتائج نجد أن قيمة فيشر الإحصائية أكبر من القيمة المحدولة وهو ما يعني أن النموذج المقدر

ككل معنوي إحصائيا.

من خلال ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية: « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود أثر لاستثمار الكفاءات

على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي-».

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى تقديم عام لمؤسسة موبيليس MOBILIS، ووكالتها بولاية الوادي والتي كانت ميدان الدراسة التطبيقية حيث تم الوقوف على أثر استثمار الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، كما تم إجراء دراسة إحصائية لآراء عينة عشوائية تقدر بـ 25 مفردة من موظفي وعمال موبيليس وكالة الوادي، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج SPSS وكانت النتائج أن معظم أفراد العينة يوافقون أن استثمار الكفاءات له تأثير إيجابي على الأداء المتميز بمؤسستهم وفي المؤسسات الاقتصادية إجمالاً.

الخاتمة



الخاتمة :

تعتبر الكفاءات في المؤسسة عاملا أساسيا لتطورها وتقدمها لما لهما من أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة، فمن خلال الكفاءات على اختلاف أنواعها يتم تحسين الأداء ليصل للتميز وتطوير الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة، ما يمنحها ميزة تنافسية كبرى تنمو وتستمر بها ، لذا على المؤسسات الاهتمام بالكفاءات والاستثمار فيها من خلال جميع مراحل سيرورتها انطلاقا من التعيين والتوظيف، إلى تقييمها، مروراً بنظام الأجور والحوافز الخاص بالكفاءات وكذلك تدريبها وتطويرها وتنميتها وذلك لتحقيق هدفها المتمثل في الربحية والاستمرارية وللوصول إلى التطور والازدهار.

وعليه استهدفت الدراسة الحالية تبيان أثر استثمار الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية القسمين النظري والتطبيقي، الذي تم فيه اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس ATM وكالة الوادي كدراسة حالة، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقة بهذا الأثر، وتوصلت دراستنا في ختامها لعدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، كما حاولت تقديم بعض التوصيات، وفيما يأتي عرض لمختلف النتائج، التوصيات والمقترحات.

أولاً- النتائج: تم التوصل في دراستنا إلى عدة نتائج نظرية وتطبيقية هيا:

1- النتائج النظرية:

✚ إن المفتاح الأساسي لبناء وتحقيق الأداء المتميز هو الاستثمار في الكفاءات من خلال برامج تنمية وتدريب وتطوير وتحسين المهارات البشرية، وهذا يحتم على المؤسسات لكي تبقى محافظة على مكانتها التنافسية أن تمتلك أداء متميز مستدام يتمثل في امتلاكها للكفاءات التي يتميز بها أفرادها.

✚ إن تحقيق التفوق والتميز في الأداء للمؤسسة، يقتضي امتلاك المؤسسة للكفاءات التي يصعب تقليدها ومحاكاتها من طرف المنافسين.

2- النتائج التطبيقية:

1-2 - نتائج عامة من الدراسة الميدانية: تم التوصل في دراستنا الميدانية إلى عدة نتائج هي:

✚ تسعى مؤسسة موبيليس إلى تعيين وتوظيف الكفاءات المتميزة؛

✚ مؤسسة موبيليس دائما ما تعمل على تقييم الكفاءات وذلك لسد النقص إن وجد أو الاستفادة من الفائض عند تواجده؛

✚ نظام الأجور والحوافز الخاص بالكفاءات في المؤسسة محل الدراسة نظام مرضي لجميع الكفاءات و مبني على معايير للمحافظة على هذا الرضا؛

✚ تسعى مؤسسة موبيليس لتدريب وتطوير وتنمية الكفاءات لديها وذلك في إطار ثقافتها التنظيمية العامة إيماننا منها بأن ما يصنع التفوق اليوم هو الأداء المتميز للكفاءات؛

✚ الاستثمار في الكفاءات له أثر ايجابي كبير جدا على الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس محل الدراسة وفي كل المؤسسات الاقتصادية على اختلاف نشاطاتها، ذلك أن هذا الاستثمار حتما سيمنحها ميزة تنافسية في عالم تسوده المنافسة الشديدة.

✚ وكنتيجة عامة بالنسبة لأثر استثمار الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، تم ملاحظة اهتمام كبير وإحساس ووعي بالموضوع لدى الإطارات والمسؤولين للدور الذي يلعبه استثمار الكفاءات في تحقيق نتائج ايجابية للمؤسسة، ومن خلال النتائج السابقة خلصنا إلى أنها تضمنت الإجابة على الإشكاليات التي تم طرحها وقد ثبتت صحة الفرضيات التي تم تقديمها كإجابة أولية في بداية هذا البحث.

2-2 - نتائج الفرضيات:

2-2-1 - الفرضية الرئيسية:

✚ الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود أثر لاستثمار الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي-؛

2-2-2 - الفرضيات الفرعية:

✚ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود أثر لتوظيف وتعيين الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي-؛

✚ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود أثر لتقييم الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي-؛

➤ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود أثر لنظام الأجور والحوافز للكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي-؛

➤ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود أثر لتدريب وتطوير وتنمية الكفاءات على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية - موبيليس وكالة الوادي-؛

ثانيا- توصيات الدراسة:

➤ زيادة الاهتمام بالكفاءات وخاصة الجوهرية منها؛

➤ بناء استراتيجية تطبق في المؤسسة على المدى الطويل اعتمادا على الذكاء الاصطناعي للاستثمار الأمثل في الكفاءات؛

➤ اعتماد تقييم الكفاءات عملية مستمرة، لاستغلالها بأحسن الطرق؛

➤ الاستفادة من الكفاءات الموجودة للمحافظة على الأداء المتميز في المؤسسة؛

➤ متابعة الكفاءات و مواصلة تدريبها وتنميتها لمواكبة كل التغيرات الحاصلة في وقتنا الحالي وخاصة التكنولوجية منها.

ثالثا- آفاق الدراسة:

➤ استثمار الكفاءات ودوره في الرضا الوظيفي؛

➤ استثمار الكفاءات وأثره على المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة؛

➤ استثمار الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

قائمة

المراجع



المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب العربية

- 1- إبراهيم الخلوف المكاوي ، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2007. ص 197.
- 2- الدهان، أميمه، نظريات منظمات الأعمال، ط1، عمان، الأردن: مطبعة الصفدي، 1992.
- 3- خيضر كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية ، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.
- 4- د. طاهر محمود ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوي للنشر والتوزيع، عملن الأردن، 2019.
- 5- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي- ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2006.
- 6- طيب، محمد رفيق، دخل للتسيير أساسيات وظائف تقنيات، الجزء الأول، الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية 1995.
- 7- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية - بعد إستراتيجي- دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005.
- 8- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2012.
- 9- احمد رمضان بدر حامد، إدارة الموارد البشرية دار الروضة العربية، القاهرة، طبعة 1، 1994 .
- 10- الجمل هشام مصطفى دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2008.
- 11- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار السراية للنشر والتوزيع طبعة ، الأردن 2015.
- 12- حمزة غربي وإبراهيم عاشوري، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات مقارنة نظرية، ص 06 ، نقلا عن :حمود حيمر ، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه جامعة سطيف 2017/2018.
- 13- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت 1991 .
- 14- خيضر كاظم حمود روان محمد الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار النشر زمزم، الأردن، 2013.
- 15- ذياب حسين عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل شركة البراء، مصر 1997.

ثانياً: المذكرات والاطروحات

- 1- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003. 2004
- 2- بسام عبد الرحمن رؤوف، أثر تقنية المعلومات ورأسمال الفكري في تحقيق الأداء المتميز أطروحة دكتوراه، فلسفة في إدارة أعمال، جامعة الموصل ن 2005.
- 3- بوران سمية، مساهمة استثمار رأس المال البشري في إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي جامعة طاهري محمد - بشار- أنموذجا»، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، الجزائر. 2017- 2018

- 4- بيسار عبد المطلب، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة»، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر. 2017.
- 5- حجازي، نبال موسى شحدة، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016.
- 6- رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، 2010-2011، الجزائر.
- 7- سلطان أنس أديب فخري، أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان»، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن. 2015.
- 8- شامي صليحة، تعزيز الريادة التنظيمية من أجل تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال حالة المنظمات الجزائرية»، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر.
- 9- شناي نوال. دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل. رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015.
- 10- طراد لمياء، دور الاستثمار في الرأس مال البشري في تطوير اليقظة الإستراتيجية - دراسة حالة مديرية التوزيع سونلغاز بأم البواقي»، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، الجزائر. 2014-2015.
- 11- عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات - دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة باتنة-». أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر. 2016.
- 12- عذراء بن شارف، " التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سوناطراك"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2014، الجزائر.
- 13- عزازية عبد النور، بوزنانه عبد الرحيم، دور رأس المال الفكري في استثمار وتطوير الكفاءات البشرية»، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة تبسة، الجزائر 2021-2022.
- 14- الزهرة شنكامة، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة، مذكرة ماستر جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.
- 15- بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، دار البازوري العلمية، الأردن، 1998. ، نقلا عن مناصرة رشيد، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013.
- 16- شوشارا سهام ويحيوي نعمة، دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه جامعة سطيف 2017/2018.
- 17- عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطور الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة باتنة - أطروحة دكتوراه جامعة بسكرة 2014-2015.

18- مناصرة رشيد، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013.

19- هبال عبد العزيز، دور التحفيز في أداء الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية فرع التنظيم السياسي، جامعة الجزائر 2.

ثالثا: مقالات ومجلات

1- أ- د- منى مسغوني، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة أداة المؤسسات الجزائرية، العدد 05، 2014.

2- برو هشام.. دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز، دراسة حالة شركة جنرال إلكتريك الأمريكية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 35(01). 2018.

3- بودي، عبد القادر، الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال مع الإشارة لنموذج الإدارة الرقمية في المنظمات العربية، ورقة بحثية حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2010.

4- حمزة كواديك، أهمية تمكين المورد البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الحديثة - عرض تجارب دولية رائدة- « . مقال منشور بمجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 10، العدد 2، 2022

5- حمودي حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 4، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، ديسمبر 2017 .

6- خليفي، عيسى و منصوري، كمال، مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 2006.

7- د حمادي نبيل، رفي نذيرة، اثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال-، مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة- ، العدد 08، جامعة يحيى فارس - المدينة، الجزائر، جوان 2017.

8- سماح صولح و كمال منصوري، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، مجلة الأبحاث الاقتصادية و الإدارية، العدد7، 2010.

9- لجبوري، حمزة محمد، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية للآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، بغداد، 2013.

10- لطيف خلف ناصر وبدوي نسرين عبد الله، دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز (دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت و كركوك) ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ، مجلد 2، العدد 6، العراق. 2018.

11- نعيمة يحياوي، فتحة أم السعد، تكنولوجيا المعلومات و انعكاساتها على تنمية الموارد البشرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد2، الجزائر، 2015،

12- د- مسغوني منى - محاضرات مقياس إدارة الكفاءات- 2023- 2024، جامعة الوادي، الجزائر.

13- نجاح عائشة، محاضرات مقياس إدارة الكفاءات، جامعة تيارت، الجزائر؛ 2017- 2018، ص 37- 39.

- 14- حنان سيخاوي، دور تحفيز الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مقال بمجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية.
- 15- راهيمي آسية، ثابت أول وسيلة، عيتوس رضوان، استراتيجيات استقطاب اللقاءات في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعدد من المؤسسات الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد 10 ، العدد 1، 2017.
- 16- زهرة عزيزي، ليليا بن صويلح، الاستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة، جامعة لا ماي 1945 قالمة، مخبر التنية الذاتية، 2021.
- 17- فرعون محمد ومحمد ألفين، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، دراسة حول التنمية الاقتصادية، <http://ieFpedia.com> ، .
- 18- محاضرة للأستاذ الدكتور أبو القاسم حمدي، أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمارثليجي، الأغواط، 2018-2019.

رابعاً: الانترنت

- 1- موقع موبيليس، <https://www.mobilis.dz/ar> .

خامساً: الملتقيات

- 1- خالدي فراح وفاطمة الزهراء تيلاني، الاستثمار في الرأس مال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمة، مداخلة ضمن اليوم الدراسي الخامس 34 حول الاستثمار في الرأس مال البشري وتنمية القدرات الإبداعية مداخل نظرية وتطبيقية، ، جامعة أم البواقي، 2 ديسمبر 2014، الجزائر
- 2- موساوي زهية وآخرون، التسيير بالكفاءات: نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005.
- 3- صالح بن سلمان الرشيد، نحو إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر 27-29 نوفمبر، 2004.
- 4- زيدي رايح بن تفات عبد الحفي، استراتيجيات تدريب العمالة في الانتاج المتقطع، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة سعيدة، 2009.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Alain Megnant: **Ressources Humaines Déployer La Stratégie**. ed, Liaisan Fran, 2000.
- 2- Anne Dietrick, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeryre 2010 avec la collaboration de Jaque Aubert, management des competances, Enjeux, mové les et perspectives Dunoo, Paris 2010
- 3- Aoumeur Bakelli, Comment gageur la querne des compétence, Precess House, 2010.
- 4- Christian (d), Apprendre à diriger to personnel, motivation, participation, adition agence d'arc québec, canada .
- 5- Claude Range Boyer (1996) la gestion des comperances au coeur de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris,
- 6- Durrah & al, **The Impact of Organizational Excellence policies on the contextual performance** : A case study in the cardiovascular surgery hospital, journal of International Business Research, vol 7, N 9.2014.
- 7- George R. Terry,Stéphan,G Franklin,**Les principes du management** Ed economica,8ed Paris, 1985.
Gille Bressy, Ghristian Konkuyt, Economie d'entreprise.Edition Sirey,Paris,1990.
- 8- Jaque Aubert et al, **les notions de compétence dans les différents disciplines** (<https://www.e=rh.org>) Bernard Martory, control de Gestion social, librairie Vuibert,Paris, 1999
- 9-Guide Pratique, Evaluar la qualité de Performance, edition La Documentation Francaise 2006.
- 10- jean-Marie peretti, **dictionnaire des ressources humaines**, éditionVuibert, 3eme édition, paris,2003,p.61.
- 11- lou van beirendonck, "**tous competent le management des competences dans l'entreprise**", op cit, 2006, p53
- 12- Pierre Bergeron, **La Gestion Moderne Théoriés et Gaz**,Gaétan Morin éditeur,Québec,1993,
- 13- S. Gates, P. Langevin, **Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance**.2010.
- 14- Shimon L.Dolan , et autres, La gestion des des ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles), 3ème édition, édition village mondiale, Canada, 2002, P307
- 15- Shoji shiba, Alan Graham, David Walbeen, TQM : 4 révolutions du management, édition dunod, paris, France, 2003, P 133.
- 16- Valérie Marbach, **évaluer et rémunérer les compétence**, édition d'organisation, Paris, 1998.
- 17- Philippe dorine: **Méthodes et Pratiques des performances**. Ed, Organisation, Paris, 2000.

قائمة الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمّة لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



القسم: علوم اقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

المستوى: ثانية ماستر

إستمارة استبيان

في إطار إنجاز مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات. تحت عنوان: "استثمار الكفاءات وأثره على الأداء المتميز في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة الوادي- نتقدم إلى سيادتكم بهذه الاستمارة ونرجو منكم مساعدتنا بالإجابة عن أسئلتها بكل دقة وموضوعية وشفافية علما أن المعلومات التي تقدموها ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط.

وأخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإجابتك.

البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- المستوى العلمي:

تقني سامي ☐ الليسانس ☐ الدراسات العليا ☐

3- السن:

أقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

4- الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات ☐ من 06 سنوات إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الأول: استثمار الكفاءات

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: التوظيف والتعيين						
01	سياسات الاختيار والتعيين تم وضعها وفقا لأسس ومعايير علمية سليمة.					
02	سياسات الاختيار والتعيين تحقق اختيار أحسن الكفاءات الإدارية لشغل الوظائف المتوفرة.					
03	سياسات الاختيار والتعيين تضمن المنافسة الحرة والنزاهة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية.					
04	سياسات الاختيار والتعيين تحفز الكفاءات على التطوير المستمر لقدراتهم ومهاراتهم الإدارية.					
05	الأولوية للتعيين في الوظائف الإدارية تعطى للكفاءات داخل المؤسسة.					
البعد الثاني: التقييم						
06	تستخدم المؤسسة معايير واضحة لتقييم الأداء.					
07	ترتكز معايير تقييم الأداء المستخدمة على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية.					
08	تتغير المعايير المستخدمة لتقييم الأداء حسب تغير الأهداف والخطط الموضوعية.					
09	عدالة تقييم الأداء والحكم الدقيق على مستوى الإنجاز يحسن من شعور الموظفين.					
10	تشعر بالرضا على معايير تقييم الكفاءات في المؤسسة.					
البعد الثالث: الأجور والحوافز						
11	توفر المؤسسة نظم الحوافز والمكافآت وغيرها من البرامج التي تعزز الإبداع					

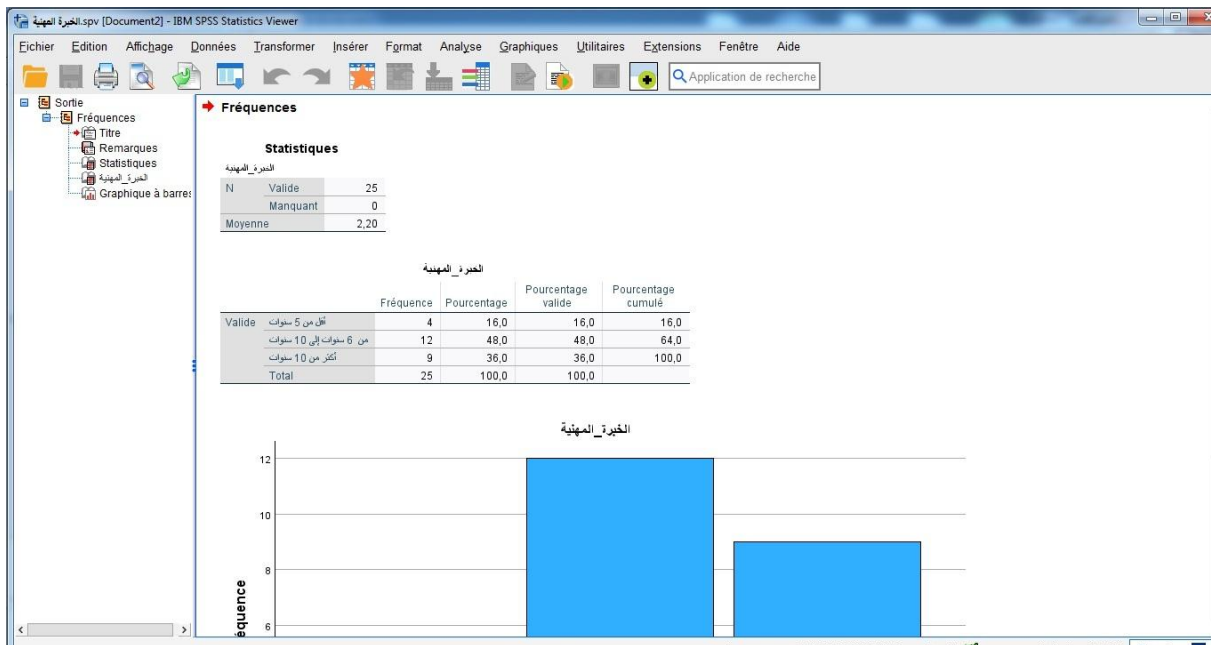
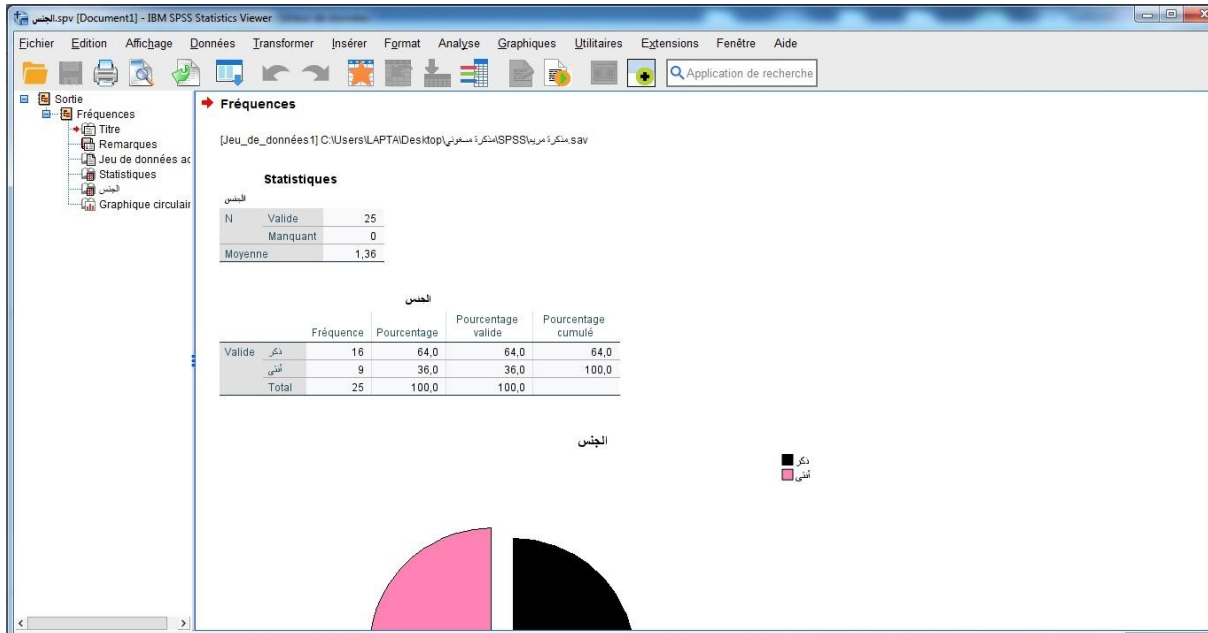
					والتميز لدى الكفاءات.	
					يساهم نظام الأجور المطبق في المؤسسة في زيادة الرغبة في العمل وتحسين الإنتاجية.	12
					يساهم نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة في المحافظة على الكفاءات.	13
					تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم من أجل تحديد المكافآت التي يستحقها العاملون المتميزون.	14
					تعتمد المؤسسة نظام مكافآت فعال لتشجيع الابتكار والإبداع.	15
البعد الرابع: التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات						
					تركز الإدارة على التدريب والتطوير المستمرين كأساس لاكتساب المهارات العلمية المتنوعة.	16
					توفر المؤسسة الإمكانيات اللازمة المخصصة لتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين فيها.	17
					تخصص المؤسسة كثيرا من الجهد والوقت لتطوير وتحديث معرفة ومهارات الكفاءات.	18
					يعتمد نظام التدريب المطبق لتطوير الكفاءات في المؤسسة على التكوين في الخارج.	19
					تعتمد المؤسسة برامج متطورة للتدريب مستمدة من الآخرين (برامج عالمية، خبرات أجنبية).	20

المحور الثاني: الأداء المتميز

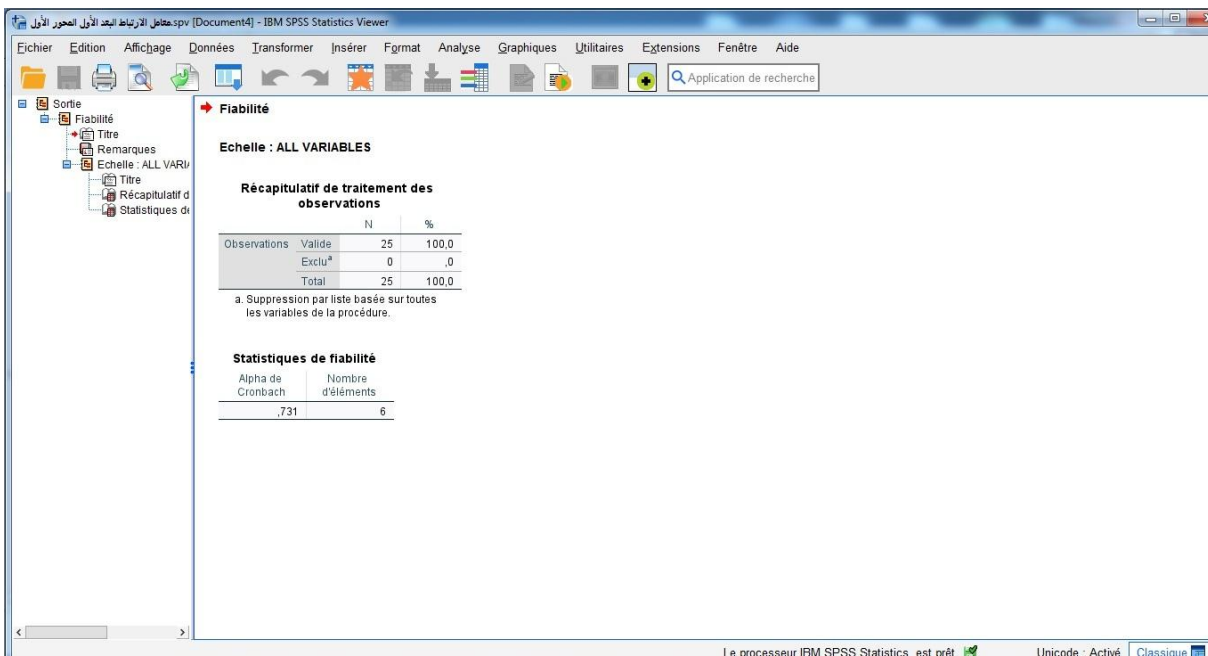
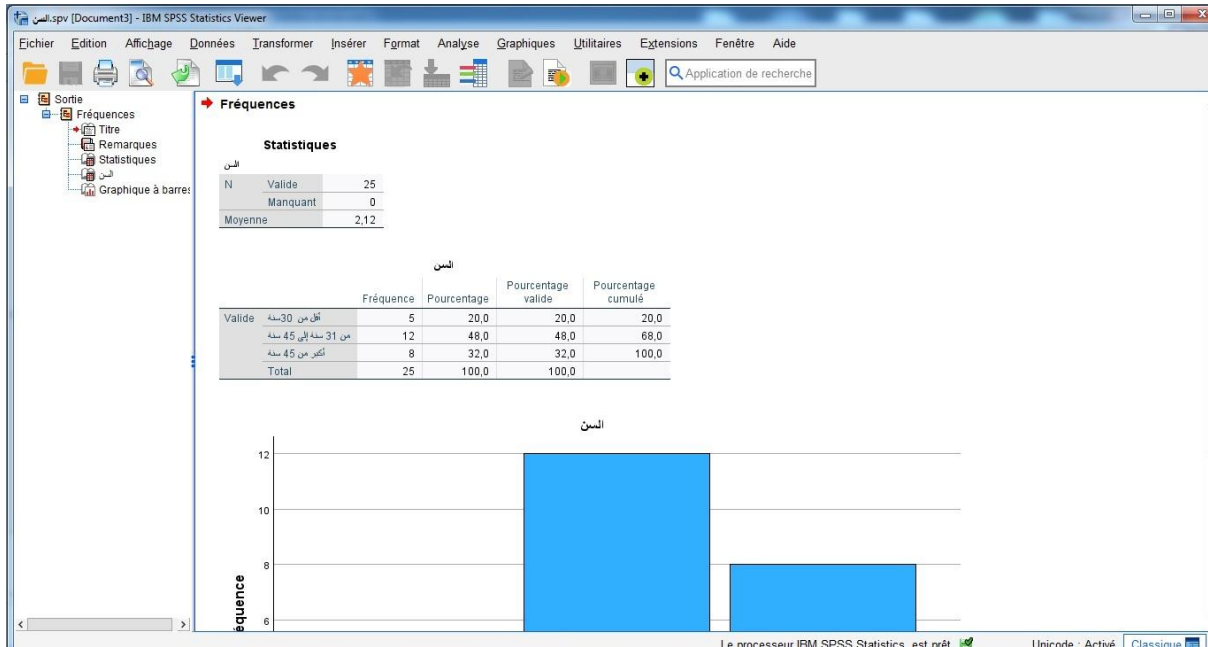
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تسعى المؤسسة على تحديد وتشخيص أهم احتياجات ومتطلبات المستفيدين (موردين - زبائن - موزعين).					

					تتصف المؤسسة بدرجة عالية من الاعتمادية والدقة في مجال انجاز الخدمات المقدمة.	02
					تعكس العلاقة بين المؤسسة وزبائنها مدى الانسجام والتلازم ب موثوقية الخدمات المقدمة إليهم.	03
					تعمل المؤسسة على توفير المناخ التنظيمي المشجع والمحفز على الإبداع.	04
					توجه إدارة المؤسسة على ضرورة التنسيق بين الأهداف الفرعية والأهداف العامة لها.	05
					تستخدم إدارة المؤسسة المعلومات المسترجعة حول خدماتها المقدمة.	06
					تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف الإنتاج.	07
					يقوم المسؤول المباشر بقياس الأداء الفعلي للعمليات باستخدام مقاييس علمية وعملية.	08
					تمتلك المؤسسة الموارد المادية وغير المادية التي تميزها عن المؤسسات الأخرى.	09
					تعمل المؤسسة على إستراتيجية خلق تنمية مستدامة لمواردها الداخلية.	10
					تمتلك المؤسسة التقنيات المتطورة اللازمة لتحقيق التميز في ميدان المنافسة مع المؤسسات الأخرى .	11
					تعمل المؤسسة على ترسيخ القيم التي تشجع على التميز	12
					تسعى إدارة المؤسسة بتوفير ثقافة تنظيمية عالية لمنتسبيها بهدف التواصل مع المتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة.	13
					تنتهج المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.	14
					تؤكد إدارة المؤسسة على ترسيخ ثقافة أهمية الجودة في العمل.	15

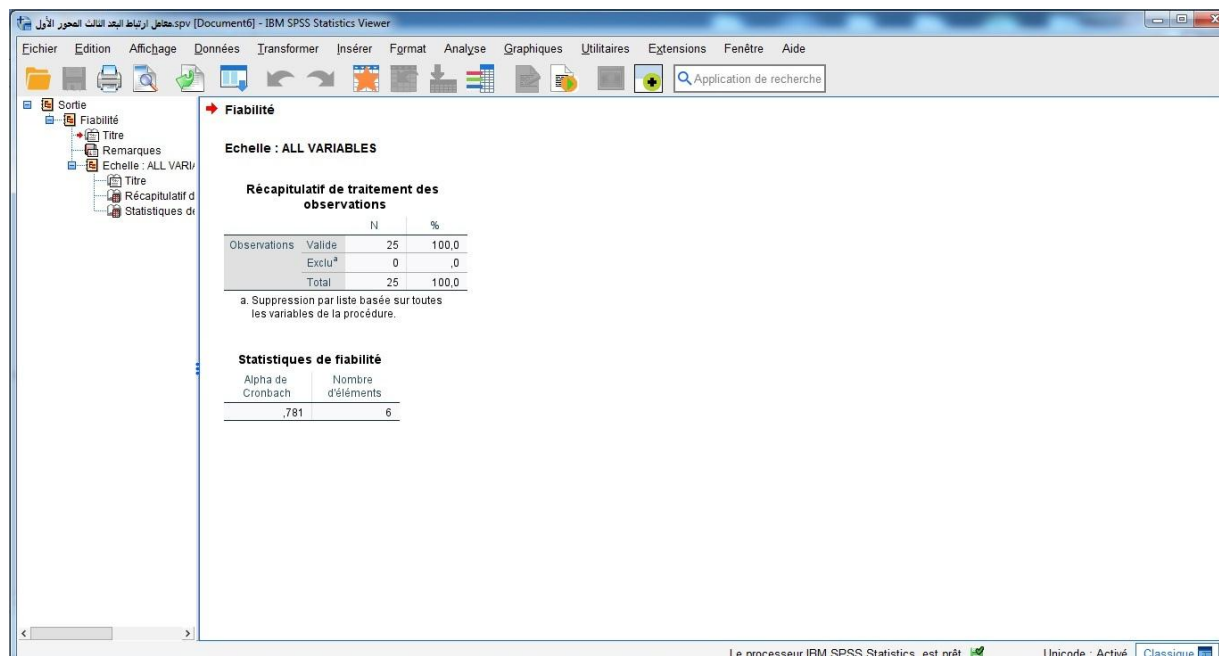
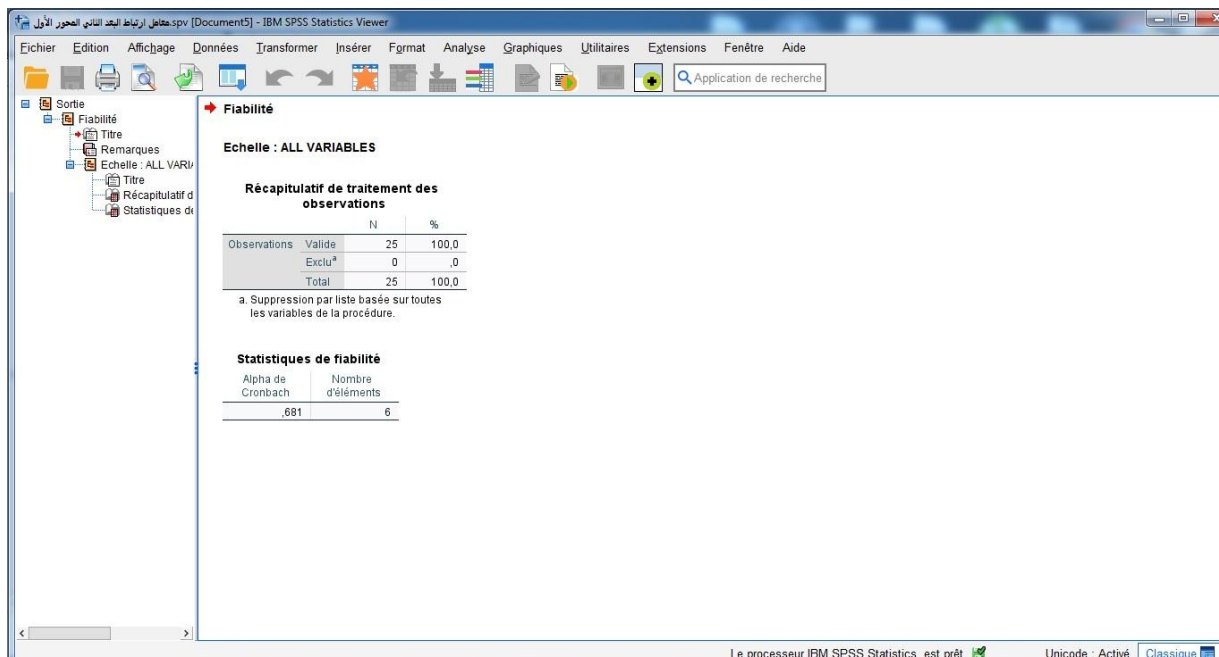
استثمار الكفاءات وأثره على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية قائمة الملاحق



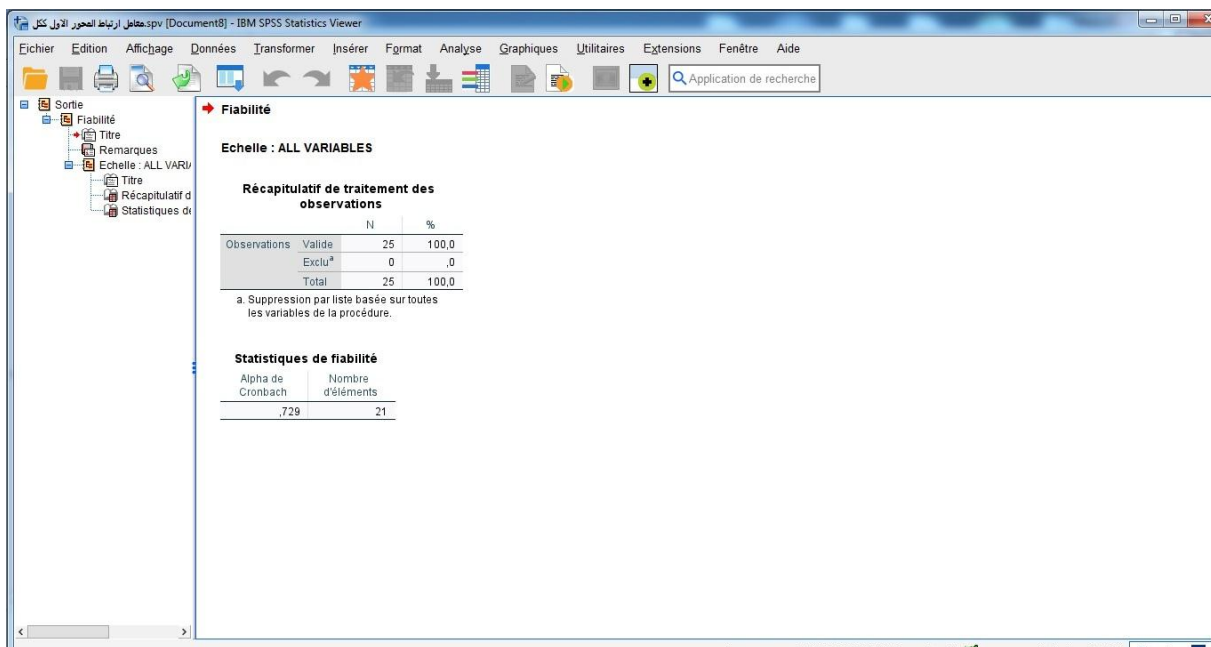
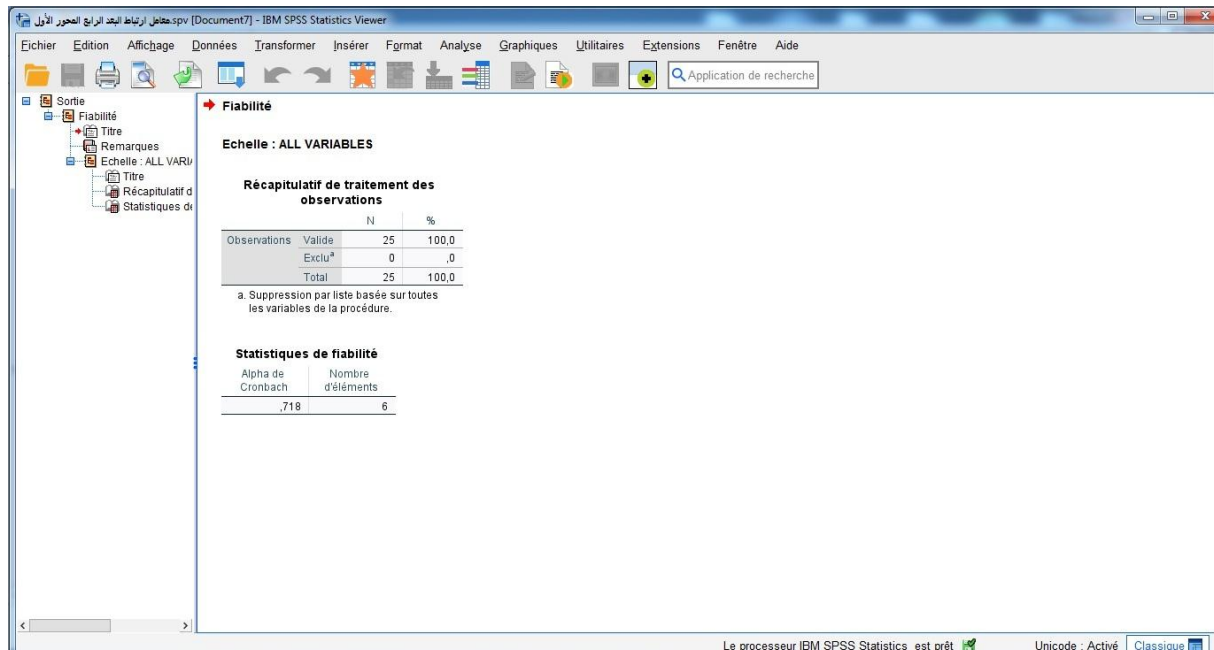
استثمار الكفاءات وأثره على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية قائمة الملاحق



استثمار الكفاءات وأثره على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية قائمة الملاحق



استثمار الكفاءات وأثره على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية قائمة الملاحق



استثمار الكفاءات وأثره على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية قائمة الملاحق

IBM SPSS Statistics Viewer - Document9

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valides	25	100,0
Exclu ^a	0	,0
Total	25	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	16

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt. Unicode : Activé. Classique.

IBM SPSS Statistics Viewer - Document10

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valides	10	100,0
Exclu ^a	0	,0
Total	10	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,711	21

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt. Unicode : Activé. Classique.

استثمار الكفاءات وأثره على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية قائمة الملاحق

IBM SPSS Statistics Viewer - Document111

Menu: Fichier, Edition, Affichage, Données, Transformer, Insérer, Format, Analyse, Graphiques, Utilitaires, Extensions, Fenêtre, Aide

Left Panel: Sortie, Fiabilité, Titre, Remarques, Echelle: ALL VARIV, Récapitulatif d, Statistiques de

Right Panel: **Fiabilité**

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valides	10	100,0
Exclu ^a	0	,0
Total	10	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,725	16

La procédure IBM SPSS Statistics est prêt. Unicode - Activé. Classique

IBM SPSS Statistics Viewer - Document112

Menu: Fichier, Edition, Affichage, Données, Transformer, Insérer, Format, Analyse, Graphiques, Utilitaires, Extensions, Fenêtre, Aide

Left Panel: Sortie, Fiabilité, Titre, Remarques, Echelle: ALL VARIV, Récapitulatif d, Statistiques de

Right Panel: **Fiabilité**

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

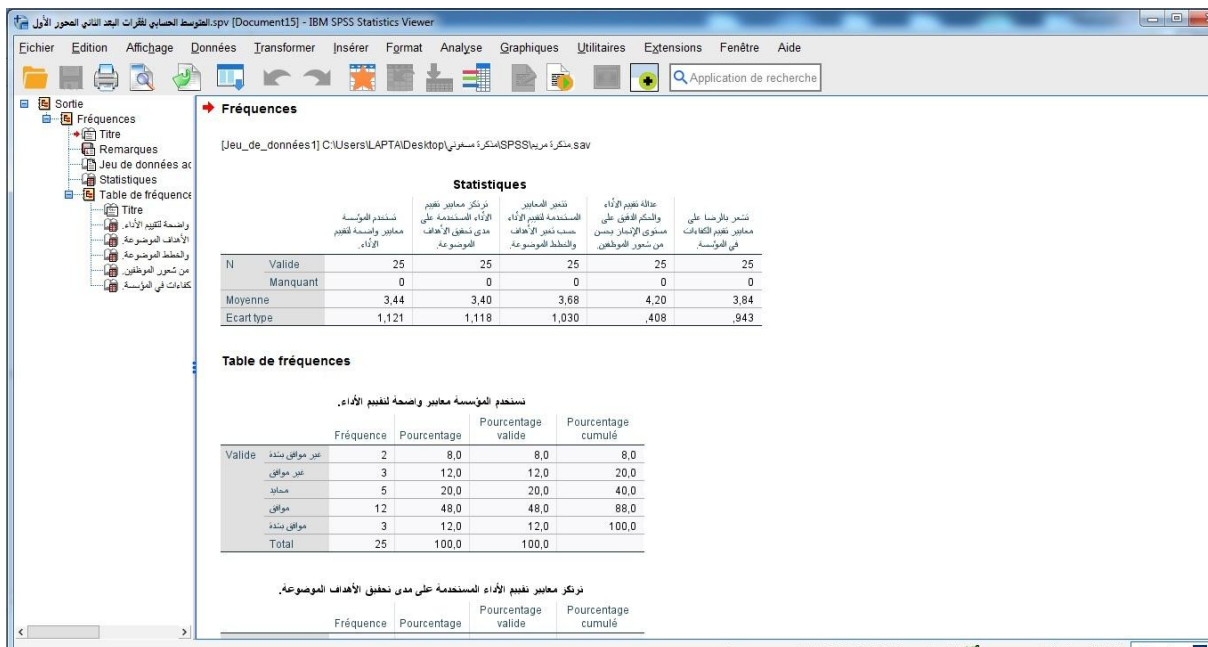
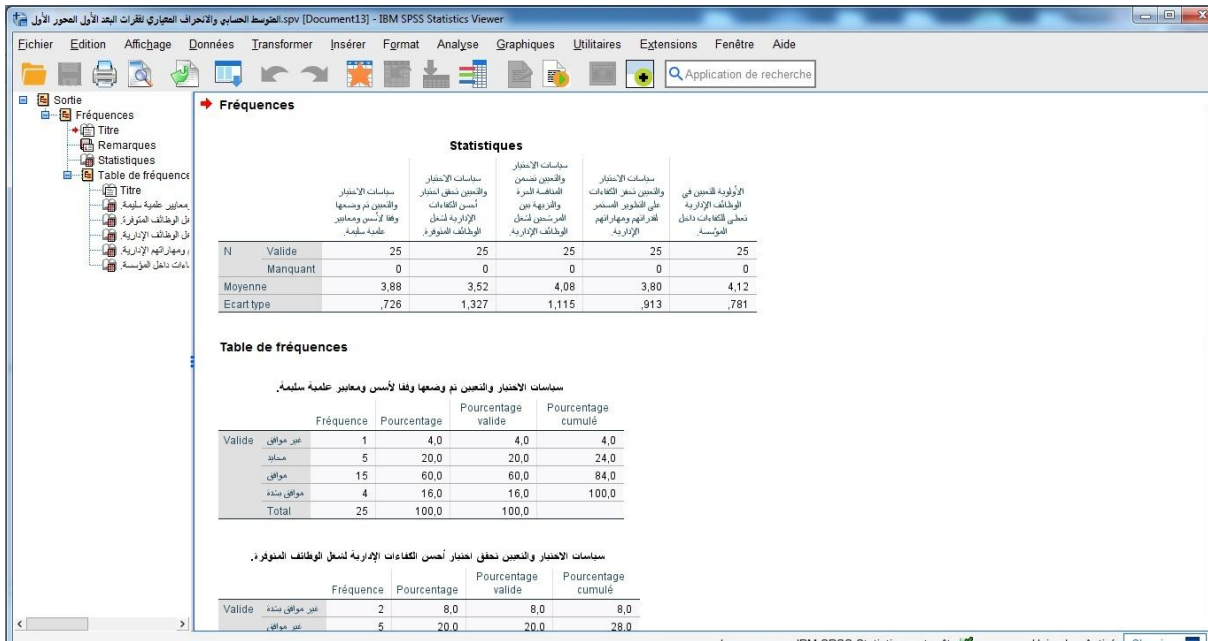
	N	%
Observations Valides	10	100,0
Exclu ^a	0	,0
Total	10	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

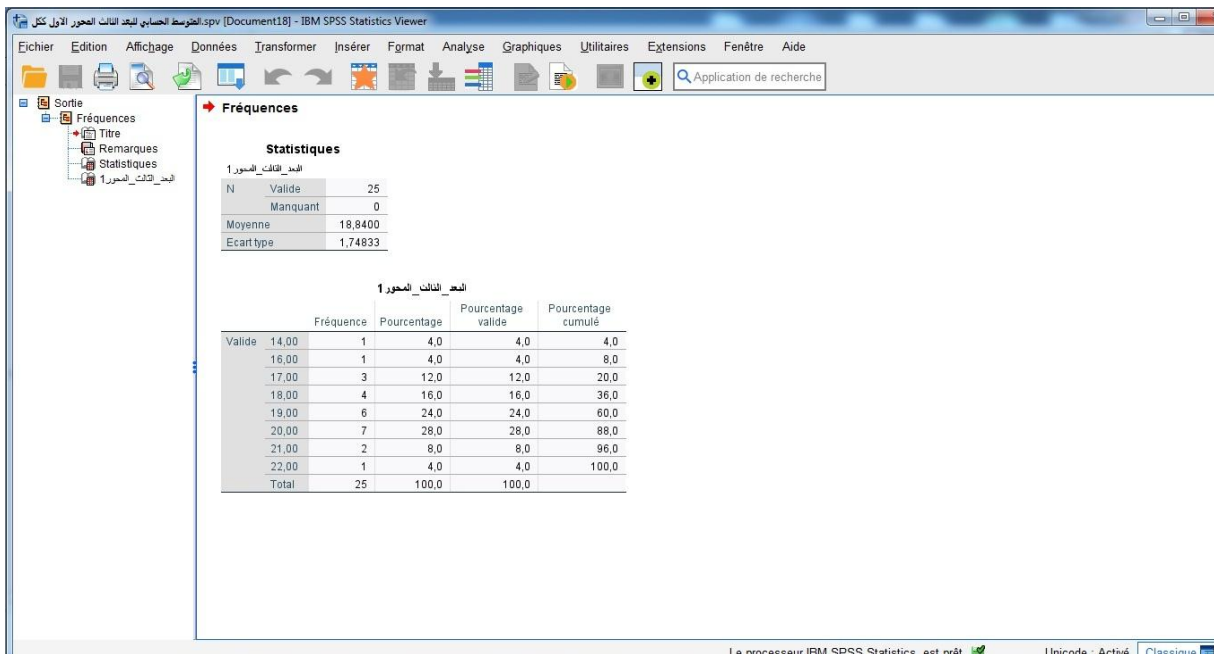
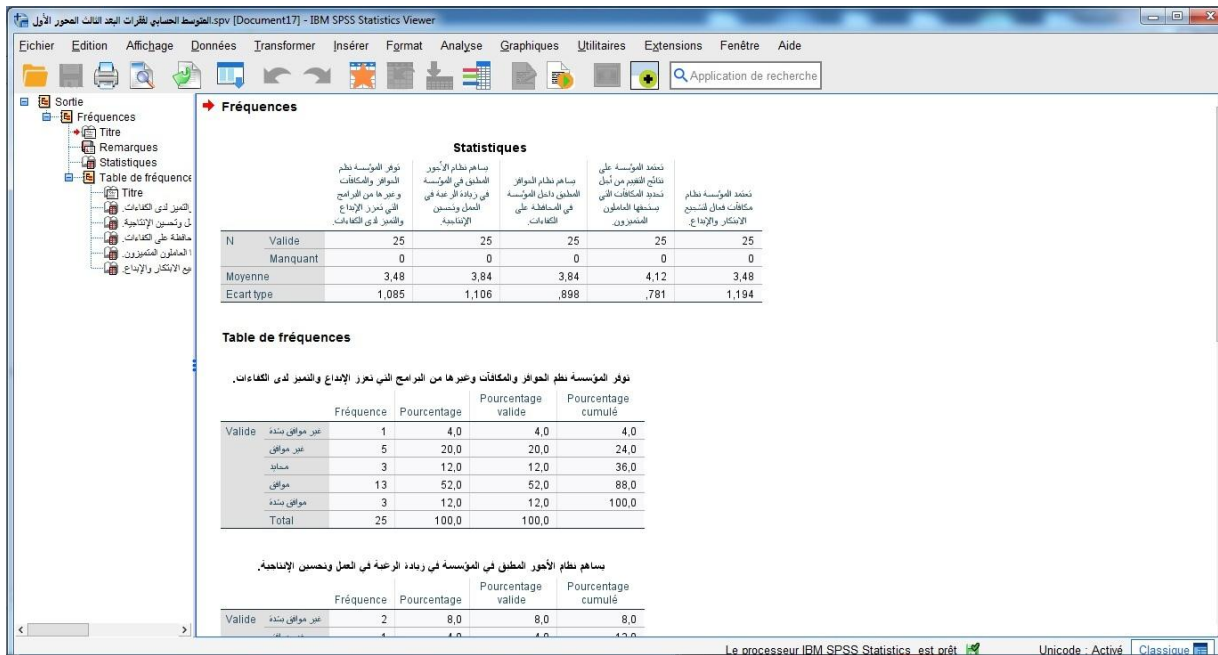
Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,750	36

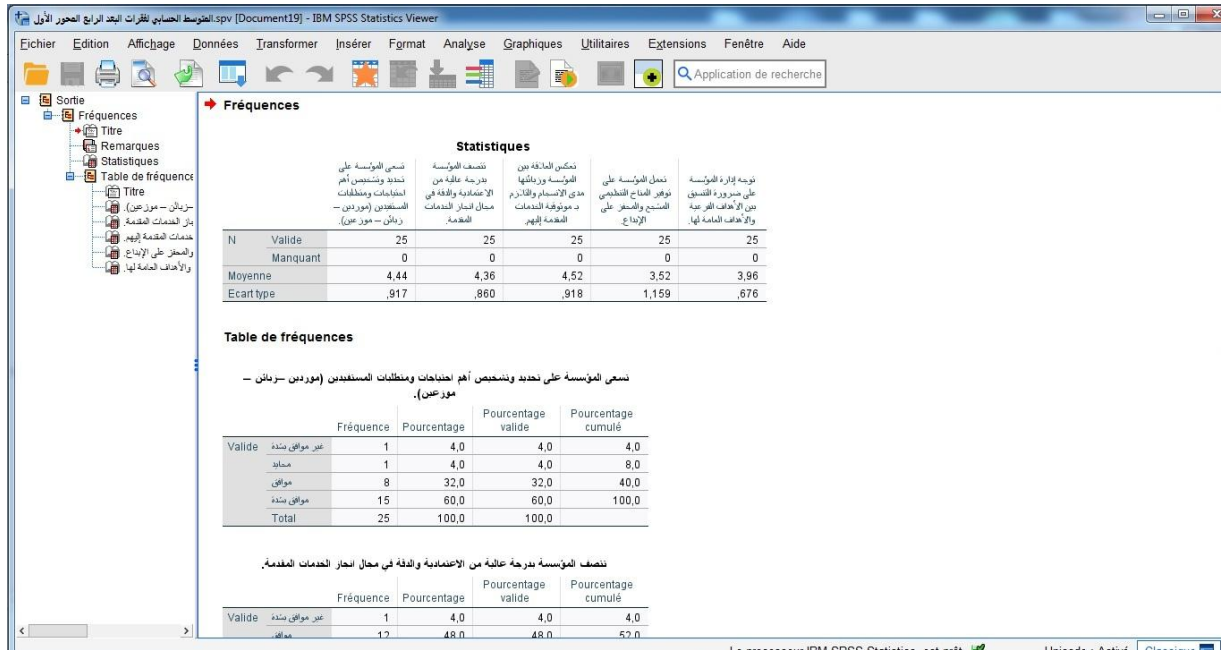
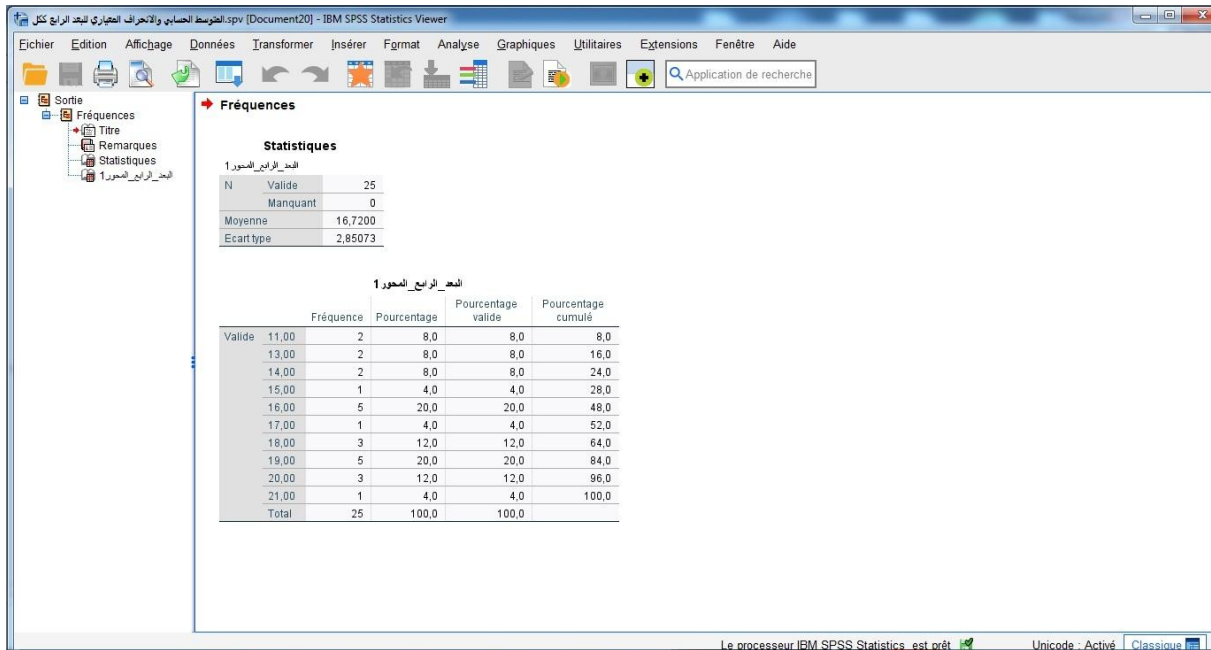
استثمار الكفاءات وأثره على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية قائمة الملاحق



استثمار الكفاءات وأثره على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية قائمة الملاحق

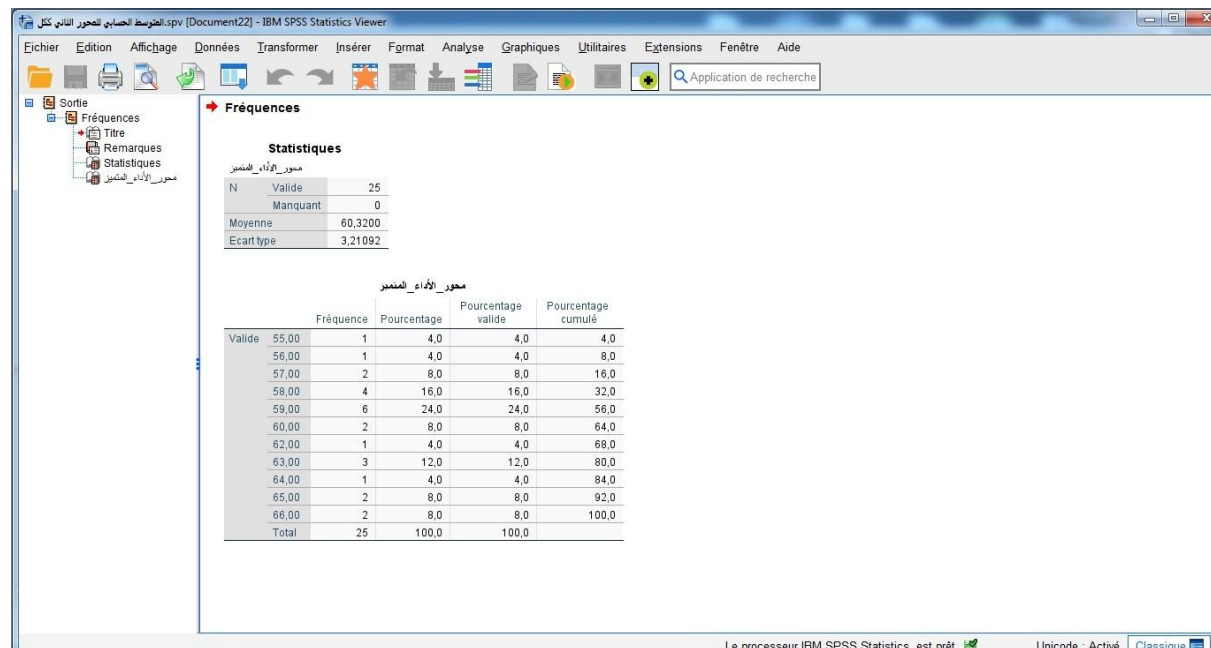
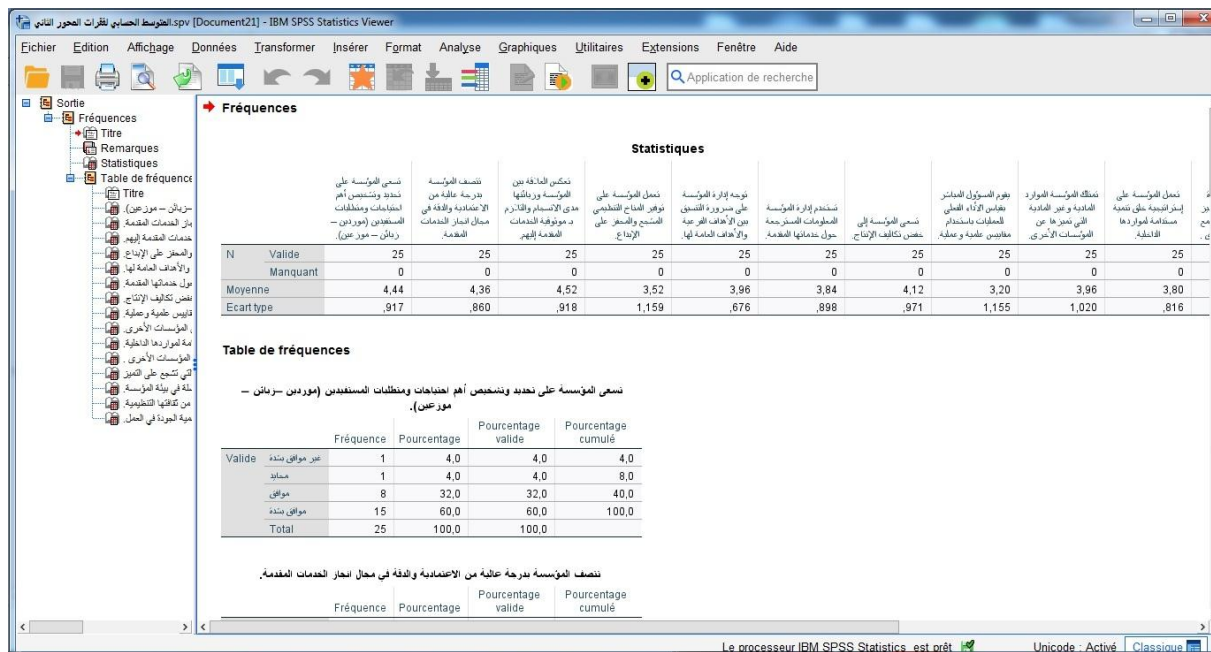


استثمار الكفاءات وأثره على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية قائمة الملاحق

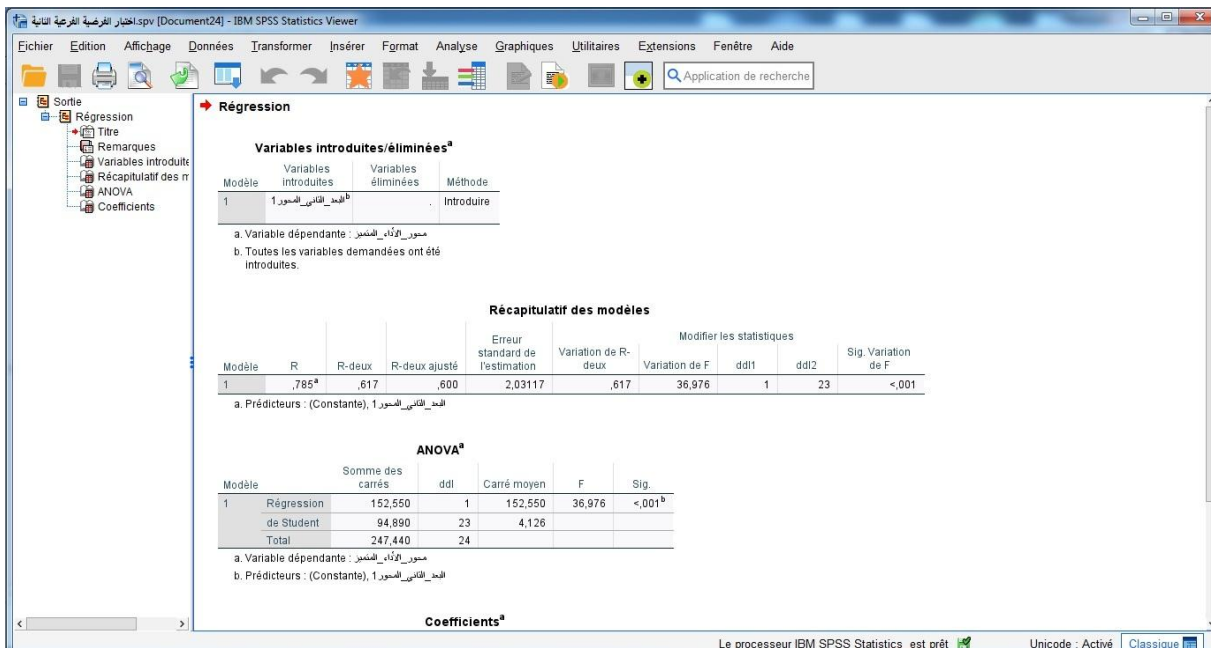
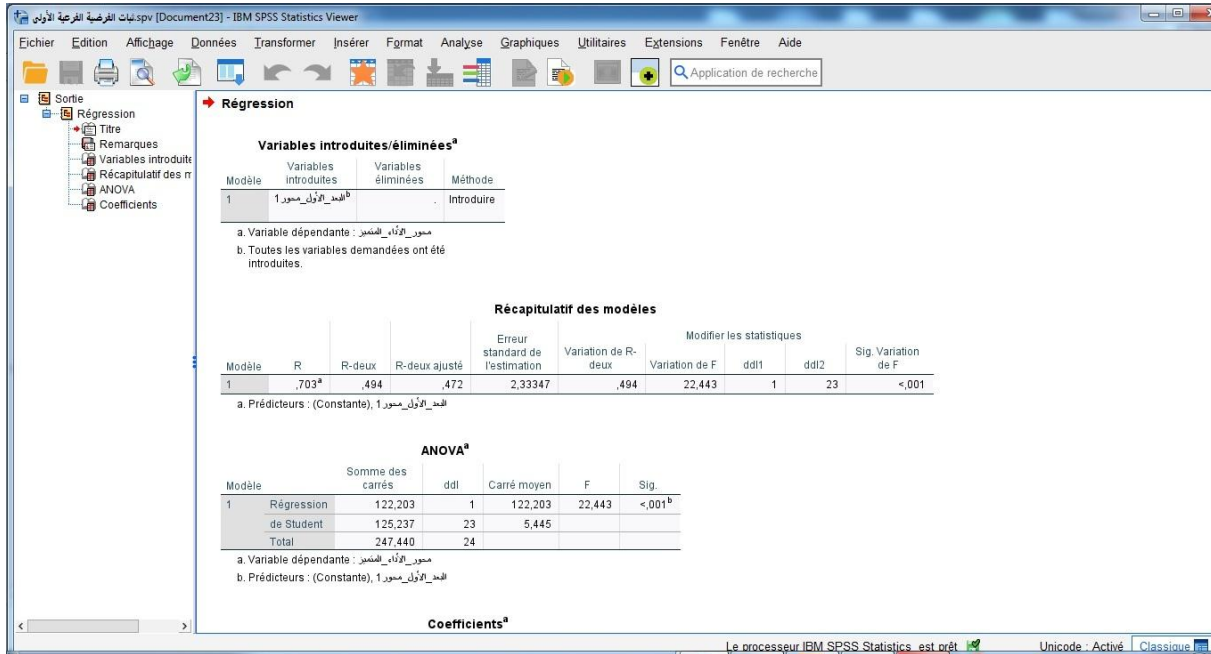


استثمار الكفاءات وأثره على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية

قائمة الملاحق



استثمار الكفاءات وأثره على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية قائمة الملاحق



استثمار الكفاءات وأثره على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية قائمة الملاحق

IBM SPSS Statistics Viewer - Document27

فichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Graphiques Utilitaires Extensions Fenêtre Aide

Sortie

- Régression
 - Titre
 - Remarques
 - Variables introduites
 - Récapitulatif des n
 - ANOVA
 - Coefficients

➔ Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	محور_الأداء_المتميز ^b		Introduire

a. Variable dépendante : محور_الأداء_المتميز
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			
						Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,797 ^a	,635	,619	1,98294	,635	39,929	1	23	<,001

a. Prédicteurs : (Constante), محور_الأداء_المتميز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	157,003	1	157,003	39,929	<,001 ^b
	de Student	90,437	23	3,932		
	Total	247,440	24			

a. Variable dépendante : محور_الأداء_المتميز
b. Prédicteurs : (Constante), محور_الأداء_المتميز

Coefficients^a

IBM SPSS Statistics Viewer - Document26

فichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Graphiques Utilitaires Extensions Fenêtre Aide

Sortie

- Régression
 - Titre
 - Remarques
 - Variables introduites
 - Récapitulatif des n
 - ANOVA
 - Coefficients

➔ Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الحد_الرابع_المصور ^b		Introduire

a. Variable dépendante : محور_الأداء_المتميز
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			
						Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,877 ^a	,769	,759	1,57678	,769	76,524	1	23	<,001

a. Prédicteurs : (Constante), الحد_الرابع_المصور

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	190,257	1	190,257	76,524	<,001 ^b
	de Student	57,183	23	2,486		
	Total	247,440	24			

a. Variable dépendante : محور_الأداء_المتميز
b. Prédicteurs : (Constante), الحد_الرابع_المصور

Coefficients^a

