

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

دور تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاستشفائية

- دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي -

إشراف الأستاذ:

د. زكرياء مسعودي

إعداد الطلبة:

✓ شايب عبد الرؤوف

✓ شريف حمزة

✓ سليمان يوسف

✓ ريج الله عادل

الاسم واللقب	الجامعة	الرتبة	الصفة
أ.د. بن علي عبد الرزاق	الشهيد حمه لخضر الوادي	استاذ التعليم العالي	رئيس اللجنة
زكرياء مسعودي	الشهيد حمه لخضر الوادي	استاذ محاضر قسم - أ -	مشرق ومقرر
د. العابد رشيدة	الشهيد حمه لخضر الوادي	استاذة محاضرة قسم - أ -	مناقشا

الموسم الجامعي: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

دور تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاستشفائية

- دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي -

إشراف الأستاذ:

د. زكرياء مسعودي

إعداد الطلبة:

✓ شايب عبد الرؤوف

✓ شريف حمزة

✓ سليمان يوسف

✓ ريج الله عادل

الاسم واللقب	الجامعة	الرتبة	الصفة
أ.د بن علي عبد الرزاق	الشهيد حمه لخضر الوادي	استاذ التعليم العالي	رئيس اللجنة
زكرياء مسعودي	الشهيد حمه لخضر الوادي	استاذ محاضر قسم - أ -	مشرق ومقرر
د. العابد رشيدة	الشهيد حمه لخضر الوادي	استاذة محاضرة قسم - أ -	مناقشا

الموسم الجامعي: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تنمية الكفاءات في تحقيق الإداء المتميز في المؤسسات الاستشفائية وكذلك توضيح العلاقة بين المتغيرين، حيث تم توزيع استبيان يتكون من 75 استبانة تم استرجاع 45 استبانة تتكون من مجتمع الدراسة من عمال واداريي المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي، وقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS V25 توصلت الدراسة الى أنه توجد فروق ذو دلالة احصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية معنوية تثبت مساهمة تنمية الكفاءات البشرية في الاداء المتميز في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : تنمية الكفاءات . الأداء المتميز . المؤسسة الاستشفائية.

Abstract :

This study aims to know the role of competency development in achieving outstanding performance in hospital institutions, as well as clarifying the relationship between the two variables. Relying on the statistical program SPSS V25, the study concluded that there are statistically significant differences in the development of human competencies due to the personal variables of the members of the study sample.

Keywords: competency development. Outstanding performance. Hospital institution.

إِهْدَاء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله خاتم الأنبياء وقدوتنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي هذا العمل إلى:

التي كانت كل حياتي، ضحت من أجل نجاحي وتمنت رؤية عملي هذا، روح والدتي -
رحمها الله؛ وروح جدتي وجدة رحمة الله عليها.

أهدي ثمرة هذا الجهد الى حبيبي الغالي " أبي " الذي علمنا بأن الحياة علم وأخلاق أطال
الله في عمره

كل أفراد عائلتي، أخص بالذكر جدي أطال الله لي في عمره وخالي جعفر ربي يطلق سراحه
الذين دعماني وشجعاني لإتمام عملي بكل صبر ومساندة.

الى أختي الحبيبة "أميرة" التي كانت مصدر دعم ومساندة في إنجاز هذه المذكرة

والى القلب الطاهر والنفس البريئة ، الى من تطلعوا نجاحي بنظرات الأمل إلى سندي في
الدنيا و التي لا احصي لهم فضلهم و مساندتهم اخوتي كل واحد باسمه "بلال " و "عماد "

والى كل أصدقائي والأقارب كل الشكر لهم على مساندتي وربي يدوم عشتتنا.

والى كل محب للعلم.

ريح الله عادل

إِهْدَاء

أحلى ما في الدنيا هو أن ينال العبد رضا الله عز وجل فنحمده حمدا يدوم له بدوام الدهر، و نصلي على رسوله المشروح الصدر و على آله و صحبه أتباعه إلى يوم الحشر.

لهذا أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما نملك في الوجود إلى الذي ربانا على مكارم الخلق و الفضيلة و زرع في نفوسنا حب الاجتهاد : "والدي" العزيز أطل الله عمره و حفظه لنا من كل سوء.

والى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى التي تحملت مشاق الحياة من أجلنا وأنارت لنا درب حياتنا، و كانت لنا عوناً، إلى التي غمرتنا بحبها و في حنانها و عطائها اللامحدود : "أمي" الغالية حفظها الله و أطل عمرها.

الى كل اخوتي الذين كانوا لي خير السند

الى كل من قاسمنا هذا العمل و تحمل عنائه والى كل الأصدقاء والأقارب .

شايب عبد الرؤوف

إِهْدَاء

أيام مضت من عمرنا بدأناها بخطوة وها نحن اليوم نقطف ثمار مسيرة أعوام كان هدفنا فيها واضح وكنا نسعى في كل يوم لتحقيقه والوصول اليه مهما كان صعب وها نحن وصلنا وبيدينا شعلة علم وسنحرص عليها كل الحرص حتى ال تنطفئ وشكرا لله أوأال وأخيرا على أن وفقنا وساعدنا على ذلك .إلى من أشعل لي أول شمعة، إلى عبق طفولتي، إلى دفء حياتي، وأريج شبابي، إلى ملجئي وملأذي، إلى من تحمل كل لحظه ألم في حياتي وحولها إلى لحظات فرح، إلى من حماني من حر الصيف بورود من أزهار الربيع، إلى حبيبي وروح قلبي إلى أبي العزيز : كمال وإلى من ساندتني يوم ضعفي، إلى حبيبتي التي شاركتني همي وحزني، إلى من ذرفت الدموع من أجلي، إلى من سقنتني الحب في صغري حتى أرتوت منه عروق جسدي، إلى من ارتحلت لها روحي لتعانق روحها العذبة وتتصاغر أمام صفائها ،الى أمي الغالية : مبروكة ، أزكى التحيات وأجملها وأنداها وأطيبها، والأفكار التي صاحبها التم أرسلها لكما بكل ود وحب وإخلاص ، تعجز الحروف أن تكتب ما يحمل قلبي من تقدير واحترام، أخي العزيز: عبد العلاء وزوجته خولة الى أميرتي وقرة عيني خطيبتي كنزة أتمنى من الله أن يجمعني بها عن قريب وإلى كل من تجمعني معهم صلة الرحم والقربة إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحنا ويحزنهم فشلنا إلى رفقاء الدرب أشكرهم على وجودهم في حياتي وتشجيعي دائما ودفعي نحو الإلمام ال سيما في تلك اللحظات التي كدت أركن فيها لليأس والاستسلام .الى كل من نساهم قلمي ولم ينساهم قلبي

إِهْدَاء

إلى قائد الأمة سيد الأولين والآخرين المصطفى صلوات ربي وسلامه عليه
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات. والشكر له أولاً وقبل كل شيء أن أمدنا بالعون
والصبر لإتمام هذا العمل والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد وآله وصحبه
أجمعين وعلى قوله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "
أهدي ثمرة هذا الجهد الى من روح حبيبي الغالي " أبي "الذي علمنا بأن الحياة علم
وأخلاق رحمة الله عليه .

الى من وهبتي الحنان من أجل العيش في أمان الى من تكد لنرتاح ومن نورت
عقلي بدروب النجاح " والدتي الغالية "

الى منبع الأمل والتحدي أختي الوحيدة "رائيا " ، والى اخوتي الغاليين الذين كانوا خير
السند لي

"وليد" و "سليم"

والى كافة الأقارب والأصدقاء

شكر وعرفان

قد يقف المرء عاجزا على رد الجميل لذوي الفضل، وقد لا تفي أساليب التعبير
لنعبّر ن معاني الشكر والتقدير.

الشكر والحمد لله وما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

و من باب قول رسول الله صلى الله عليه وسلم

" من لم يشكر الناس لا يشكر الله "

نتقدّم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا سواءً من قريب أو من بعيد
على إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر :

الأستاذ المشرف الدكتور زكرياء مسعودي الذي تابع إشراف هذا البحث لبنة بعد
أخرى وأولاه العناية والرعاية ما يعجز اللسان عن رد جميله على الجهد الذي بذله
معنا والوقت الثمين الذي خصصه من أجل إتمام هذا العمل.

و إلى جميع أساتذة كلية الاقتصاد جامعة حمة لخضر الوادي. كما نتقدم بالشكر
الجزيل لكل من ساعدنا بنصائحه وتوجيهاته وأفادنا وهو حاضرا بكيانه غائبا بوجوده
في انجاز هذا العمل.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الملخص
	الاهداء
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الاشكال
	فهرس الجداول
	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لتنمية الكفاءات البشرية والاداء المتميز للمؤسسة	
05	تمهيد
6	المبحث الأول: مفهوم ومؤشرات قياس تنمية الكفاءات البشرية.
6	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية
11	المطلب الثاني: مفهوم تنمية الكفاءات البشرية
14	المبحث الثاني: ماهية الأداء المتميز وعلاقته بتنمية الكفاءات البشرية
14	المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز وأهدافه
18	المطلب الثاني: نماذج الأداء المتميز
21	المطلب الثالث: العلاقة بين تنمية الكفاءات ولأداء المتميز
28	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
28	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
30	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.
32	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: قياس دور تنمية الكفاءات على الاداء المتميز للمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني الوادي	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
40	المطلب الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة بن عمر الجيلاني الوادي
40	المطلب الثاني: عينة وأدوات الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
44	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
44	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
48	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
51	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
54	خلاصة الفصل
54	خاتمته
55	قائمة المراجع والمصادر
55	الملاحق

فهرس الاشكال
الشكل رقم (01) . الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني40
الشكل رقم (03): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن46
الشكل رقم (04): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي47
الشكل رقم (05): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة48

فهرس الجداول
الجدول رقم (01): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.....44
الجدول رقم (02): يوضح الاتساق الداخلي لمحاوّر الدراسة.....44
الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....45
الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن46
الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي47
الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية48
الجدول رقم (07): مقياس ليكارت الخماسي.....49
الجدول رقم (08): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول50
الجدول رقم (09): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.....52
الجدول رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.....54
الجدول (11): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى).....55
الجدول (12): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية).....57
الجدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الشخصية58

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
58	الاستبيان	الملحق رقم 01
60	قائمة المحكمين	الملحق رقم 02
61	نتائج ألفا كرونباخ	الملحق رقم 03
61	نتائج الاتساق الداخلي	الملحق رقم 04
63	نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة	الملحق رقم 05
63	نتائج الاتجاه الاختبار الفرضية الأولى	الملحق رقم 06
64	نتائج الاتجاه الاختبار الفرضية الثانية	الملحق رقم 07
65	وثيقة طلب تسهيل المعلومات	الملحق رقم 08

مقدمة

تواجه المؤسسات مهما اختلف نشاطها وطبيعتها تحديات كثيرة في البيئة المعاصرة، التي أصبحت معقدة للغاية ومتحركة باستمرار، وهذا ما دفعها للاقتناع بفكرة أن نجاحها وتحقيق أهدافها مرهون بمواكبة جميع التغيرات التي تطرأ عليها، ولا يمكن لهذا أن يحدث إلا بوجود كفاءات بشرية، والتي تعتبر المهارات التي تستعملها المؤسسات للوصول إلى تحقيق أهدافها. فالعنصر البشري في الأساس هو الذي يتحكم بباقي موارد المؤسسة حيث يعتبر المخطط والمنشئ والمبتكر القابل للتطور والتنمية، لذا تحاول جل المؤسسات الاهتمام بتنمية كفاءاتها البشرية بمختلف الطرق والاساليب ومن بينها التكوين والتدريب الذي يعتبر النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات بهدف الزيادة الإنتاجية .

فالمؤسسات الاستشفائية تسعى إلى امتلاك واحتواء كفاءات بشرية وكوادر ذوي مهارات وخبرات عالية ومتميزة، من طاقم طبي من أطباء، ممرضين، صيادلة قابلات ... ذلك لضمان توفير وتقديم خدمات ورعاية صحية جيدة للمريض، وكذا طاقم إداري يسهر على تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الأقسام لتوفير ظروف ملائمة لاستقبال المرضى وتحقيق رضاهم.

ومنه سوف نتطرق الى ابراز دور تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة بن عمر الجيلاني وبناءا على ذلك تتمحور إشكالية هذه الدراسة في التساؤل التالي:

ب . الإشكالية:

ما هو مستوى مساهمة تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني؟

وتندرج تحته عدة تساؤلات فرعية:

- هل تعتمد المؤسسة على تنمية الكفاءات البشرية بشكل مستمر؟

- هل توجد فروق ذو دلالة احصائية معنوية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة؟

- هل توجد فروق ذو دلالة احصائية في العلاقة بين تنمية الكفاءات البشرية والاداء المتميز؟

ج . فرضيات الدراسة:

- توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة الدراسة حول اعتماد المؤسسة على تنمية الكفاءات البشرية بشكل مستمر .
- توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة الدراسة حول وجود فروق ذو دلالة احصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).
- توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة الدراسة حول مساهمة تنمية الكفاءات في الاداء المتميز بالمؤسسة.

د . أهمية الدراسة:

يكتسب موضوع تنمية الكفاءات ودورها في تحقيق الأداء المتميز أهميته باعتبار أن الكفاءات أصبحت أحد أهم عوامل تنافسية ونجاعة المؤسسات نظرا لما تمتلكه وتصنعه هذه الكفاءات في المؤسسة، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية وبالتالي زادت الحاجة إلى اعتماد أساليب للحصول هذه الكفاءات وتطويرها للارتقاء بأدائها في ظل التغيرات البيئية وسيادة الاقتصاد المبني على المعرفة.

هـ . أهداف الدراسة :

كما تهدف الدراسة الى ما يلي:

- إبراز مفهوم كل من تنمية الكفاءات والأداء المتميز والعلاقة بينها.

- قياس مساهمة تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني.

ح . منهج الدراسة:

من أجل الوقوف على حيثيات البحث وتحليله تم الاعتماد على المنهج الوصفي لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج محددة.

ط . هيكل الدراسة: تم تقسيم الدراسة إلى فصلين

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الكفاءات البشرية والأداء المتميز في المؤسسات الاستشفائية، حيث تطرقنا فيه إلى ثلاث مباحث، حيث عالجنا في المبحث الأول تنمية الكفاءات البشرية، أما المبحث الثاني تناولنا فيه ماهية الأداء المتميز، في حين جاء المبحث الثالث حول الدراسات السابقة (العربية، الأجنبية) التي تناولت هذا الموضوع.

الفصل الثاني: يتضمن الإطار التطبيقي دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة، حيث سنتطرق الى دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة، وهذا بالتطرق الى مبحثين ففي المبحث الأول يتم تحديد الأدوات والطرق المنتهجة في الدراسة، أما المبحث الثاني عرض لأبرز النتائج واختبار الفرضيات.

**الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لتنمية الكفاءات
البشرية والاداء المتميز للمؤسسة**

تمهيد

يعد العنصر البشري موردا هاما للمؤسسات، فتكوينه وتدريبه وتطويره له دور فعال في تنميته وخلق الكفاءات التي تعتبر من أهم أدوات وأساليب تحسين الأداء فالكثير من المؤسسات تركز في عالمنا المعاصر، وضمن استراتيجياتها على المورد البشري، وتعتمد على منطق الكفاءة، باعتبارها الثروة الحقيقية التي ينبغي استغلالها لتحقيق الفعالية والفاعلية.

ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول المعنون بتنمية الكفاءات البشرية ومتضمن ثلاث مطالب المطلب الأول مفهوم الكفاءات البشرية والمطلب الثاني مفهوم تنمية الكفاءات البشرية والمطلب الثالث تحت عنوان أهمية الكفاءات البشرية ومؤشرات قياسها. والمبحث الثاني الذي يندرج تحت عنوان ماهية الأداء المتميز ومتضمن لثلاث مطالب، المطلب الأول مفهوم الأداء المتميز وأهدافه والمطلب الثاني نماذج الأداء المتميز والمطلب الثالث العلاقة بين تنمية الكفاءات ولأداء المتميز. والمبحث الثالث المتضمن لدراسات السابقة حيث قسم الى مطلبين المطلب الأول يتضمن الدراسات السابقة باللغة العربية والثاني باللغة الأجنبية.

المبحث الأول: مفهوم ومؤشرات قياس تنمية الكفاءات البشرية.

يعتبر مفهوم الكفاءات البشرية مفهوم متعدد الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمفتوحة له، هذا ما يجعل وضع تعريف محدد له أمرا اختلف فيه الباحثين، إذ يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية

يعتبر مفهوم الكفاءات البشرية من بين المفاهيم التي يوجد خلاف بين الباحثين على تعريف موحد وشامل، ويعود سبب هذا الاختلاف إلى أن مصطلح كفاءة يحمل عدة معان ودلالات وأنه يطبق في عدة مجالات إنتاجية وتسويقية وإدارية وغيرها، وله عدة مستويات (فردية، جماعية وتنظيمية)

أولاً: تعريف الكفاءات البشرية

عرف الباحثان Daniel Held & Jean Marc Riss، الكفاءة بأنها: قدرة الفرد على تحقيق وانجاز النشاطات المهنية المنتظرة من فرد آخر حسب الدور المكلف به في المؤسسة تجاه المجتمع، أو هي مجموعة من المعارف النظرية والعملية والسلوكية التي تستخدم في اتجاه ما. في حين أن (Piette2004) يرى أن الكفاءة هي قدرة المنظمة على استخدام الموارد الخاصة بها بالشكل الأمثل باستخدام مسارات تنظيمية للوصول للأهداف.¹

أما لوك بايور فقال: " الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل. "² أما " Guy le boterf " فعرّفها بأنها هي القدرة على التوفيق والتحرك للموارد الشخصية للفرد (المعارف ، الموارد الفيزيولوجية ، الثقافة ، القيم ، ... الخ).³

¹ سلطانة، كرادوي. أثر تسيير الكفاءات البشرية على جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية – عين تادس مستغانم، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم- لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر، 2017، ص32.

² كمال منصوري ، سماح صولح " تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى " مجلة أبحاث اقتصادية و الإدارية ، جامعة الجلفة ، جوان 2010 ، ص 50.

³ Jean - maria Peretti , " dictionnaire des ressources humdine " , Vuibert , Paris (France) , 1999 , P 58

وعليه ومن خلال ما سبق نستخلص بأن: الكفاءات البشرية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها كما يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة.

ثانيا: أنواع الكفاءات البشرية:

وتتمثل فيما يلي:

1. **الكفاءة الفردية** : تتمثل في توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد والتي تتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام المعارف العلمية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وبرقيق النتائج المنتظرة. فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية، وهي تدل على المهارات العلمية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية.¹

2. **الكفاءة الجماعية** : هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن مجموعة من معارف ومنها: معرفة التحضير، معرفة الاتصال ومعرفة التعاون، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، وعلى مستواها نميز بين:²

أ. **الكفاءة الخاصة (النوعية)**: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من مهام التي تتدرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم .

ب. **كفاءة الممتدة (المستعرضة)** : وهي التي يمتد محال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، وتمثل أيضا خطوات عقلية

¹ Marcel cote , marie , Claive Malo , " La gestion stratégique " : une approche fondamentale , Gaétan Morin édition , Canada , 2002 , P 100

² Celile dejoux , " les compétents au coeur de l'entreprise " éd , organisation , Paris , 2001 , P141

ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

3. **الكفاءة التنظيمية (الاستراتيجية):** هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي وهي تشمل عدة كفاءات تتمثل في: الكفاءة التقنية، كفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الفنية الإدارية من جهة ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ، وكفاءة الرقابة أو التقييم، إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة به.

ثالثا: أهمية الكفاءات البشرية.

1. **على المستوى الفردي والجماعي.**

أ. **المستوى الفردي: يمكننا أجمالها في:**¹

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

- في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه.

- أمام التضخم وبالرغم من أهمية المعرفة والشهادات المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها لا توجي بأنها تحقق ميزة تنافسية فإن هذا السبب له شقين الأول يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه، والثاني يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.

- في داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

ومنه يمكن القول ان الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية وتنامي القابلية للاستخدام وقابلية الحراك في سوق

¹ خالف كاتبة، عثمانى مصطفى، دور التكامل بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد،

العمل وتقاسم السلطات ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير وتحقيق الأهداف.¹

ب- المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصر مهم لحسن سير عملها، وتتجلى أهمية كفاءات الأفراد على هذا المستوى فيما يلي:²

- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون، والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

- كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتعاقد بين الأفراد، وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية، أي علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتعاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

- تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العمل الفاصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات، إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصادقية.

- أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية، وادارتها كان ولا بد من ضبط سيرها وحركتها، وذلك بضمان المؤسسة من داخلها وخارجها، حيث أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز، وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يأتي إلا بالعمل الجماعي للفرق، حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه العملية لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار، وتخفيض التكاليف، وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل.

- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة الجديدة وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات حيث أصبحت بعض المؤسسات تعتمد

¹ رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010، ص. 23.

² أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003-2004 ص. 47-48.

نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يسلمهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

2. على المستوى ادارة الموارد البشرية :

أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها¹:

- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسميين، أو حتى متعاقدين الخ.

- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث على كفاءات بدل الأفراد.

- لا بد على إدارة الموارد البشرية متابعة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، والمسار المهني... الخ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت، مما يفرض على الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.

3. على مستوى المؤسسة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي²:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.

¹ سلامي فتحية مرجع مرجع سابق ص 08

² رحيل آسية، مرجع سابق، ص 24-25

- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعامل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع.

- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات، الخ...)، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحريك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها، عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة المنسية.

المطلب الثاني: مفهوم تنمية الكفاءات البشرية

تطرقنا في هذا المطلب الى تعريف واهمية ومؤشرات قياس تنمية الكفاءات البشرية.

أولا: تعريف تنمية الكفاءات البشرية

تعرف عملية تنمية الكفاءات بـ "مجموعة النشاطات التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، وترفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم". فبعض الباحثين يرون أن تنمية الكفاءات بأنها "هي موقف وسلوك تتبناه المؤسسة، لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف امكانيات نموها"¹.

حيث ينظر الى هذه العملية من خلال المحاور التالية:

- وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة.
- دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها .
- وتعرف أيضا بـ " الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتنمية قاعدة كفاءاتها، فهي ذلك المزيج من الطرق، والوسائل، والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها".

¹ سعداوي نعيمة، تنمية الموارد البشرية في البلدان لنامية من خلال آليات حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية" دراسة حالة

الجزائر"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015، ص. 112

وتعرف كذلك على أنها: "مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفقه قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم واستعداداتهم".¹

فهي تعبر عن " الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتطوير كفاءتها، وذلك بالمزج بين الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة".²

ثانيا: أهمية تنمية الكفاءات البشرية

وتكمن أهمية الكفاءات البشرية في مايلي:³

- تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي.
- سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية، وزيادة ولائها للمنظمة.
- تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال إكساب الموارد البشرية لمؤهلات جديدة، تمكنها من شغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة.
- استفادة الموارد البشرية من فرص للترقية، وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل.
- تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة.
- رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجابا على المنظمة، ويحقق رضا زبائنهم.
- اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع.
- إثراء وتحسين معارف الموارد البشرية.

¹ مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 270.

² عمار طيبي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تنافسية المؤسسات الإعلامية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2012، ص 93.

³ سليمي ماس فرحات، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ط 1، دار الخلدونية للنشر، الجزائر، 2018، ص 43.

ثالثا: اهداف تنمية الكفاءات البشرية:

تتمثل في:

- تحقيق التطور النوعي للقوى العاملة ورفع العمالة، الكفاءة والمهارات للموارد البشرية في شتى المجالات وقطاعات النشاط، مما ينجم مع مستلزمات تحقيق التنمية الشاملة، هذا يتطلب رفع إمكانيات التأهيل المهني ومستويات المهارة والاختصاص.

- تحقيق التوازن في سوق القوى العاملة وبين عرضها والطلب عليها بهدف التوصل إلى الاستخدام الأمثل .

- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية والتأكد من أنها تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.

- التمكن من تقييم أداء الكفاءات البشرية بهدف قيادتها نحو الأفضل مع تحديد أنسب نظام حوافز.

- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتحقيق التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

- اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى حدود.

- تعليم الأفراد وتلقينهم خبرات جديدة.

- التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات معه فوق عادية.

- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد.

رابعا: مؤشرات قياس تنمية الكفاءات البشرية.

ويشمل هذا العنصر المؤشرات المباشرة و الغير المباشرة لقياس تنمية الكفاءات البشرية

1. المؤشرات المباشرة:

وهي تلك المؤشرات التي تتضمن مقارنة المخرجات من السلع والخدمات مع عمليات المؤسسة خلال مدة زمنية معينة وتتمثل في:

- المقاييس الكلية للكفاءات مثل الربح الصافي.
- المقاييس الجزئية للكفاءات مثل: قسم المبيعات وهذا بقياس المبيعات المحققة بعدد الموظفين.
- المقاييس النوعية للكفاءة كتحسين جودة مخرجات المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن المواد المستخدمة ذاتها إلا أن هذه المؤشرات محددة في القياس كالمخرجات التي لا يمكن أن تكون ملموسة كالمخرجات.

2. المؤشرات غير المباشرة:

قد تكون المؤشرات المباشرة ناقصة بسبب عدم الدقة في البيانات المتعلقة للمخرجات والمدخلات، وعدم دقة قياس الكفاءة هذا ما يجعل المؤشرات غير المباشرة في بعض المجالات أفضل طريقة من خلال قياس الرغبة في العمل أو تحديد رضا الأفراد إضافة إلى ذلك الروح المعنوية لدى الأفراد.¹

¹مداح عرابي الحاج، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس

المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2006، ص 43

المبحث الثاني: ماهية الأداء المتميز وعلاقته بتنمية الكفاءات

نظرا لتغير الظروف البيئية للمؤسسة زيادة حالة عدم التأكد البيئي وكذلك حدة المنافسة، ونشوء ظاهرة العولمة أدى إلى قصور المدخل التقليدي للأداء الفردي في المؤسسة، الأمر الذي قاد المؤسسات إلى البحث عن طرق والمناهج الأكثر فعالية تتلائم مع تطورات الحاصلة في البيئة الخارجية لها، لذلك تسال هذه الأخيرة للعمل على رفع مستوى أداء عاملها للوصول إلى الأداء المتميز. فالأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم تطور المستمر.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز وأهدافه

سنتناول في هذا المطلب مفهوم وأهداف الاداء المتميز.

أولاً: تعريف الأداء المتميز

1. مفهوم الأداء

يعود أصل كلمة أداء إلى الكلمة الفرنسية " Performance " والمركبة من كلمتي " Par " وتعني بواسطة.

و " Fournir " وتعني يقدم، ومصدر المصطلح مشتق من اللغة الإنجليزية " To Perform " وتعني تنفيذ أو تأدية عمل ما¹.

يختلف تعريف الأداء باختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمؤسسات².

ويعرف الأداء بصفة عامة بأنه: "مستوى النتائج المحصل عليها في نشاط محدد من قبل شخص معين أو آلة" أو هو درجة الإتقان الذي يحققه الفرد أثناء قيامه بعمل ما³.

ويمكن تعريف الأداء المؤسسي بأنه " كمية أو قيمة السلع والخدمات المنتجة في مؤسسة معينة من قبل فرد خلال فترة زمنية معينة " ، وقد يتداخل هذا التعريف مع مفهوم الإنتاجية، حيث تعني الإنتاجية أيضا النسبة بين حجم المخرجات والمدخلات¹

¹ Mostrar to G 27 Ecosip , Dialogue autour de la performance en entreprise les enjeux , Editions Harmattan , Paris , 1999 , p18

² Dictionnaire de français , Larousse . www.larousse.fr/dictionnaires/francais/performance

³ Cambridge Advanced Learner's Dictionary , 2003

2. مفهوم الأداء المتميز :

إن التميز بصفة عامة يعني التفرد والتفوق وامتلاك صفات إيجابية أكثر من الآخرين في نفس المجال، ويعرف الأداء المتميز بأنه "مجموع سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود معايير المؤسسة وتتفوق على ما يقدر عليه الآخرون كما ونوعا، ويقدمون أفكارا ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمؤسسة.²

ويعرف الأداء المتميز على أنه: " الريادة والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات، وتحقيق نتائج مبهرة ترضي العملاء، والمساهمين، والعاملين، وهو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة، عصر الأنترنت، وسيادة تقنيات الإعلام والاتصال، وعصر سيادة العقل البشري.³ كما عرفه "جون أوكلند - Johns Oakland على أنه "القدرة على توقيف، وتنسيق عناصر المؤسسة، وتشغيلها في تكامل، وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات، ومنافع، وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين.⁴

ويعرف أيضا على أنه: " تلك القدرة على إنجاز الأعمال بالوجه الكفاء، والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريق غير روتينية ومتميزة".⁵

والتعريف الشامل للأداء المتميز هو: " مجموعة سلوكيات، قدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات، المعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود المعايير التنظيمية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا، وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة، الأصالة والإبداع.

¹ عبد الصمد سميرة ، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات : دراسة حالة شركة

الإسمنت عين التوتة - باتنة- ، أطروحة دكتوراه ، جامعة بسكرة ، 2014- 2015 ، ص 105

² مسعودي منى ، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز ، أطروحة دكتوراه ، جامعة ورقلة ، 2012- 2013 ، ص 267 .

³ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2012، ص. 68 .

⁴ محمد البشير غوالي، أحمد علماوي، مرجع سابق، ص. 293.

⁵ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشامل TQM (السييل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 3، 2013، ص. 42 .

ثانيا: مقومات الأداء المتميز

إن تحقيق الأداء المتميز ليس بالأمر اليسير ليتحقق بالتمني والانتظار، وإنما بالعمل والإتقان والتفاني فيه، ورصد كل الإمكانيات وتوفير كل المقومات التي تسمح بتقديم مستويات أفضل ونوعيات متميزة لمواجهة تحديات البقاء والاستمرارية. ورغم تعدد وتنوع مقومات الأداء المتميز، إلا أنه يمكن حصرها في:¹

الابتكار؛ الإبداع؛ الجودة الشاملة؛ القيادة الرشيدة؛ التعلم التنظيمي؛ الليونة؛ الثقافة التنظيمية المتميزة. لتبقى الأداة الحقيقية والقوى الفاعلة في تحقيق ذلك هم الموارد البشرية، وما تملكه من مهارات خاصة تعكس قدرتها على المبادرة، التجديد وتحمل المخاطر، لهذا ففقدرة المؤسسة على الاهتمام بمهاراتها، والعمل على تنميتها، وتطويرها يسمح بتحرير طاقاتها الإبداعية، واكتسابها مهارات جديدة، وزيادة ليونتها وقدرتها على التعلم، والعمل ضمن فريق العمل، وكلها من مقومات الأداء المتميز.

ثالثا: أهداف الأداء المتميز ودوافعه

أهداف الأداء المتميز:

يمكن تحديد أهداف التميز في الأداء في النقاط التالية:²

- تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة.
- إيجاد ثقافة ترتكز بقوة على العملاء.
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية.
- الحفاظ على الزبائن وارضاء العملاء.³
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسن المستمر.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.

¹. شناي نوال ، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،

جامعة محمد خيضر ، بستقرة ، الجزائر ، العدد 13 ، جوان 2013 ، ص . 125

² دحماني محمد درويش، ناصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي،

الشلف، الجزائر، 18-17 أبريل، 2006، ص. 734.

³ حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمات ودورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق،

العدد 34، 2013، ص. 179.

- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.¹
- تحسين نوعية المخرجات.
- تعلم اتخاذ القرارات استناد على الحقائق لا على المشاعر.
- التركيز أكثر على رأس المال البشري واستثماره، وزيادة رضاه وولائه، وخاصة الفئة المتميزة منه ممثلة في المواهب والعقول عالية التميز.
- رفع الكفاءات وتطويرها بزيادة التعاون والتركيز على الكفاءات البشرية فردية كانت أم جماعية.

2.دوافع الأداء المتميز

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية، ولجأت معظم المؤسسات إلى تبني فكر إداري جديد من أجل التميز، لأن المؤسسات التي لها فكري إداريا جامدا لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا، ولذلك تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، وتتجلى هذه القوى في:²

-التغير سريع وثابت: التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير، فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغير، هو تغير ظروف البيئة الخارجية، وتعرف هذه الأخيرة على أنها القوى التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة، وتتأثر بها، وهي نقطة البداية، ونقطة النهاية للمؤسسة" فمن حيث كونها نقطة بداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل:²

المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة، والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك النهائي لمنتجات وخدمات المؤسسة".³

- المنافسة بلا حدود غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة، وتتنضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار، وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر لخدمات، ومنتجات مبتكرة، وبجودة عالية، وشدة الإبداعات المتلاحقة، واتجاه المؤسسات للبحث عن تحالفات استراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية الأخرى

¹ عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص. 122.

² عبد المعطي محمد البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية لإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014، ص. 31-3.

³ عبد المعطي محمد البحيصي، مرجع سابق، ص. 31-30.

الأمر الذي يفرض على المدراء الاستراتيجيين في المؤسسة ضرورة اتخاذ، وتنفيذ استراتيجية كفوة تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة.

- **تنامي الشعور بالجودة:** تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات، ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة، فالتميز يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضاعف من فرص بقاءها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك المؤسسات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها، ويؤكد هذه الحقيقة كل من: " ويلن وهانجر Wheeln & Hunger -" بقولهما: "أن المؤسسات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك التي لا تطبق نفس الفكر الإداري".

طفرة تكنولوجيا المعلومات: القيادة المتميزة تحرص على تطبيق الغايات الاستراتيجية للمؤسسة سعيا إلى الاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا، بحيث يشمل ذلك اقتناء النظم، والأجهزة التكنولوجية الحديثة، ومن جانب آخر تحسين وتطوير ما يمتلكه من أجهزة، نظم وبرامج تكنولوجية، فيجب أن تبرز التقارير الإدارية عدد الخدمات التي تمارسها المؤسسة في استخدام النظم التكنولوجية.

المطلب الثاني: نماذج الأداء المتميز

توجد العديد من النماذج للأداء المتميز ومن أهمها نذكر:¹

أولاً: النموذج الأوروبي EFQM: يعتبر النموذج الأوروبي من أبرز نماذج إدارة التميز الشائع استخدامها في العالم المعاصر، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث ينبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشأ سنة 1988 ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته².

وتتمثل الأسس التي يقوم عليها في:³

أ - **الأهداف الواضحة:** لأن تحقيق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المؤسسة المختلفة يتم حسب التركيز على النتائج المستهدفة للجماعات ذوي العلاقة بالمؤسسة وفيهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع فضلا عن أصحاب رأس المال.

¹ عبد الحميد مهري، دراسة تقييمية لجامعة قسنطينة2 في ظل النموذج الأوروبي Efqm للتمييز وفق منطق r.a.d.a.r قوت سهام، 2021.03.15، ص ص 221.220

² عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص. 125.

³ بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006ص. ص. 163-162

ب- **التركيز على العملاء** : حيث العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الأداء بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع بالمقارنة مع ما يمكن أن يحصل عليه المنافسين من ناحية أخرى، ومن هنا يجب على إدارة الأداء المتميز تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمؤسسة.

ج- **القيادة الفعالة والأهداف الواضحة** : حيث أن لتحقيق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المؤسسة يتم حسب فعالية القادة، وأنماط سلوكهم، وهي أهم محددات الأداء التنظيمي.

د - **الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق** : حيث تكون المؤسسة على كفاءة، وفعالية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

هـ - **تنمية وتمكين الأفراد بالمؤسسة** : باعتبار البشر أثمن ما تملكه المؤسسات، فإن تحقيق الإدارة لغرض التميز يكون بخلق بيئة تنظيمية مشجعة لاستقطاب العاملين، وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة، وتكامل الأهداف .

و - **التعلم المستمر الابتكار والتجديد** : ويعتبر من الشروط المهمة لتحقيق الإدارة الأداء المتميز، خلال استثمار خبرات المؤسسة، ومعارف العاملين فيها في تطوير العمليات وتجديد المنتجات، والخدمات، والارتفاع إلى مستويات عالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.

ثانياً: النموذج الأمريكي (نموذج مالكوم بالدريج)

يعد "مالكوم بالدريج Malcom Baldrige " -أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، الذي خصصت جائزة بإسمه، تم إقرارها بشكل قانوني في سنة 1987 في عهد الرئيس الأمريكي "رونالد ريجان"، بحيث تمنح للمؤسسات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجها، ويشرف على هذه الجائزة، وعلى تنافس المؤسسات للحصول عليها " المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية"¹. وينشأه النموذج الأمريكي مع نظيره الأوروبي في المنطق العام، والمدخل والعناصر الأساسية للتقويم، بدليل أن العديد من المؤسسات البريطانية استخدمت معايير بالتدريج كإطار لقياس وتقييم جهود المبدولة في مجال الجودة الشاملة فيها، لكن ليست لهذه المؤسسات الحق في دخول المنافسة مع المؤسسات الأمريكية، لأن الجائزة مخصصة حصرياً للمؤسسات الأمريكية، ويمثل النموذج الأمريكي أداة

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص. 183 .

مهمة تستفيد بها المؤسسات في أجزاء عمليات للتقويم الذاتي، بالإستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج كإطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهدفها، ومتطلبات تحقيقها بشكل يمكن المؤسسة أن تتبناه وتطبقه لديها.¹

ويهتم نموذج " بالدريج Baldrige " -لتحقيق التميز في الأداء بالمبادئ التالية² :

-القيادة ذات الرؤية؛

-التميز المستمد من رغبات العملاء؛

-التعلم الشخصي، والتنظيمي؛

-تقدير العاملين، والشركاء؛

-التركيز على المستقبل؛

-الإدارة تهدف إلى الإبداع، والإبتكار؛

-التركيز على النتائج، وخلق القيمة؛

-إنتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة.

ويهدف هذا النموذج إلى ما يلي:

-إيجاد روح المنافسة بين المؤسسات الأمريكية في مجال الجودة، وخدمة المجتمع؛

-توحيد سياسة المؤسسات الأمريكية من أجل تحقيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها؛

-وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها؛

-الدعاية للمؤسسات التي تفوز في المنافسة، والحصول على الجائزة.

ثالثا: النموذج الياباني (نموذج ديمينج Deming)

إرتبط إسم "وليام ديمينج W.Deming " بحركة الجودة في اليابان، ويعتبر أول من وضع الأسس العلمية، والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الذي يرى أن بمثابة فلسفة متكاملة للإدارة، وانطلق من شعاره المشهور بأن "العنصر البشري في العمل هو الأساس ومصدر الإهتمام"، ويشمل النموذج على أربعة عشر مبدءا، يشكل في مجموعها إطارا عاما يمكن للمؤسسة الإستعانة به من أجل وضع نموذجا خاصا بها، وقد نشأ هذا النموذج سنة 1950.

¹ فليسي ليندة، مرجع سابق، ص. ص. 80-81.

² بومدين يوسف، مرجع سابق، ص. 167.

وتتمثل هذه المبادئ في ما يلي:¹

- إيجاد وخلق هدف ثابت لتحسين المنتجات والخدمات.
 - تبني فلسفة التطوير، والتحسين لمواجهة التحديات.
 - التوقف عن الإعتماد على أساليب التفتيش، والفحص الشامل لتحقيق الجودة.
 - التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال، واختيار الموردين بناء على السعر فقط.
 - التحسين المستمر للأبد، ولعل العمليات والأنشطة المتصلة بالتخطيط، والإنتاج والخدمات المساعدة من أجل تطوير الجودة، وزيادة الإنتاجية وبالتالي التخفيض المستمر في التكاليف.
 - تأجيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.
 - تحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة.
 - إبعاد الخوف عن العاملين والعمل على تنفيذ المناخ المحفز ليعمل الجميع بفاعلية من أجل المؤسسة.
 - التخلي عن الشعارات والتحذيرات الموجهة إلى العاملين، والتي تطالبهم بمستويات جيدة للإنتاجية بدون تقديم الوسائل.
 - عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة وتأسيس، وإقامة برامج تقوية للتعليم، وإعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المؤسسة لمواجهة التقدم التكنولوجي.
 - تشجيع كل فرد في مكانه المناسب على أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر.
- من خلال استعراض النماذج السابقة، يمكن القول أنه رغم الاختلاف الواضح بينها من حيث المبادئ والمتطلبات، وطريقة تحقيق الأداء المتميز، إلا أنه يمكن استنتاج وجود نوع من التشابه بينها من حيث المنطق العام، والمتطلبات لإحراز التميز في الأداء.

¹ بومدين يوسف، مرجع سابق، ص. 168.

المطلب الثالث: العلاقة بين تنمية الكفاءات ولأداء المتميز

سننظر في هذا المطلب الى العلاقة التي تربط بين تنمية الكفاءات والأداء المتميز وأهم أبعاده

أولاً: تنمية الكفاءات وأبعاد الأداء المتميز

يعد الأداء المتميز هدف جميع المؤسسات التي ترغب في الحفاظ على عملائها، ولكي تصل إلى هذا الشيء لا بد لها من أن توفر الجو الملائم من خلال أبعاد الأداء المتميز.

1-المواظبة والمثابرة على العمل: وتأتي من التزام الفرد اتجاه عمله، فالالتزام هو حالة نفسية للفرد ورغبته في بذل الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة، فهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد اتجاه مؤسسته، والالتزام بقيمها، والإخلاص لها، والاستعداد لفعل أشياء للمؤسسة تزيد من قدرتها.¹ حيث يرى "أنجل وبيري Angle & Perry" -أن السلوكيات الناتجة عن الالتزام تتميز بالخصائص التالية²:

- تعكس هذه التصرفات بعض التضحيات التي يقدمها من أجل المؤسسة؛
- إظهار تلك التصرفات في المثابرة والقدرة على التصرف؛
- توضيح تلك الإلتزامات من قبل الأفراد إتجاه مؤسساتهم من خلال ما يقدمونه من الوقت الشخصي من أجل الأنشطة المرتبطة بالمؤسسة؛
- المواظبة والمثابرة من سلوكيات الإلتزام التي تعكس الترابط والتواصل بين الفرد والمؤسسة التي ينتمي إليها.

"حيث أن المواظبة تعبر عن درجة محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف من وإلى العمل، والمثابرة هي الحركة، والتفاني في العمل الموكل للفرد، وقدرته على تحمّل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة (الإلتزام بالمواعيد المحددة)، ومدى حاجة الفرد للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين والمسؤولين لتقييم نتائجه فيما بعد".³

¹ أبو بكر الحاج آدم أحمد، إدارة الموارد البشرية والأداء (تحقيق الإستمرارية لفترة طويلة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الخرطوم، 2009، ص.60.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص.238.

³ عبد الله حسين عساف، علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص.58.

2-الدقة والجودة في الإنجاز: مما لا شك فيه أن المؤسسة تسعى إلى تحسين الأداء باستمرار من خلال التحسين في جودة مخرجاتها، لما تحققه الجودة من مزايا متعددة كانخفاض التكاليف، عدم تكرار الأعمال والوقوع في الأخطاء، معدلات تأخر أقل إضافة إلى الإستغلال الأمثل للوقت، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء وتميزه في المحصلة النهائية. والجودة حسب " Juvanet Gryna.1980 " هي ملائمة الإستخدام التي تقود إلى تحسين الأداء نتيجة مطابقة معايير ومواصفات محددة مسبقاً، فالجودة هنا تعبر عن مستوى أداء الفرد، وما يدركه من عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات، وبراعة وقدرة على القيام بالعمل دون الوقوع في الأخطاء، بعبارة أخرى الجودة هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء، والتحرر من الأخطاء، ويجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة.¹

3-التحفيز: يعد موضوع التحفيز من أهم المواضيع المدروسة في إدارة الموارد البشرية.

أ- تعريف التحفيز :

يعرف التحفيز على أنه: " قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى القيام بسلوك أفضل أو تعمل على إستمراره، وقيل عنه أنه شحن وتقوية المشاعر والأحاسيس الداخلية وتنمية الدافعية التي تقود إلى الأهداف المرسومة".² وعرف كذلك بأنه: " فرص أو وسائل (مكافأة ، علاوات .. إلخ)، توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين لتثير بها رغباتهم، وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون، ويشعرون بها، والتي تحتاج إلى إشباع".³

¹ -المانع محمد بن علي، تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006ص. 73.

² -فايز عبد الكريم الناطور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010ص114 .

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 284.

4- العمل بروح فريق العمل

أ - تعريف فرق العمل :

وهو مجموعة صغيرة من الأفراد لديهم قيادة مشتركة يؤديون مهام أعمالهم بشكل اعتمادي مع وجود مسائل، تقييم، ومكافآت فردية وجماعية¹.

ب أهمية فرق العمل :تتضح أهمية فرق العمل في ما يلي² :

- تساعد فرق العمل على توفير مهارات، واختصاصات، وخبرات مختلفة بتطلبها طبيعة الأعمال والمؤسسات الحديثة، التي لا تتوفر في العمل الفردي؛
- تساعد فرق العمل في زيادة الاعتمادية بين وحدات المؤسسة، وبين الأفراد لإنجاز الأعمال الخاصة بكل واحد منهم؛
- تعد فرق العمل وبنائها تقنية حديثة تساعد على تفهم وإدراك، وتقبل الأفراد الآخرين في العمل، ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد ليساعد في كيفية التعامل معه، وينعكس على تنسيق الجهود بين الأعضاء وتسهيل، وتيسير حل الخلافات أو التناقضات أو سوء الفهم؛
- تساعد فرق العمل على تعزيز الدعم، الاتفاق، الثقة، التأييد والولاء، وهذا بدوره يقود إلى تحقيق الأهداف والنتائج.

ثانيا: تنمية الكفاءات كأساس لتميز الأداء

المؤسسات المتميزة بأدائها هي القادرة على إدراك، وتحديد الكفاءات التي تحتاجها من أجل تحقيق سياستها وأهدافها، حيث تقوم باستقطاب أفضل الكفاءات البشرية، والعمل على تنميتها واعدادها للتغيرات المستمرة التي بتطلبها تحقيق الأداء المتميز، وكذا الحفاظ عليه.

1. تنمية الكفاءات المحورية:

إن الكفاءات المحورية هي مزيج الإمكانيات، والقدرات التي صعب تقليدها أو كشفها، فهي تأخذ شكل طاقات، وامكانيات يمكن استغلالها لتحقيق التفوق والتميز للمؤسسة، وهي تعبر في غالب الأحيان عن طاقات وامكانيات مختلفة (تكنولوجيا متوفرة، تصميم المنتجات، تصميم المعدات، المهارات القيادية والموارد الأخرى)، أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي يتمتع بها أفراد المؤسسة.³

¹ إحصان دهش جالب، وآخرون، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص.. 16

² الزبيدي حسين سالم، السلوك الإداري والتنمية البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص. 441.

³ صالح عودة الهللات، إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص. 76.

أ. **الكفاءات الفردية المتميزة:** وتشمل مجموع الأفراد الذين يتمتعون بمجموعة من الخصائص لشخصية، والمهنية التي تشكل لديهم محور التفرد والتميز، ويساهمون من خلال التعاون مع الآخرين في نجاح التنظيم، وإيصاله إلى مستويات عالية من الجودة والتميز، وتتميز الكفاءات الفردية بالخصائص التالية:¹

- الذكاء، والقدرة على التفكير، وتشكيل العلاقات بين الأشياء؛
- المعرفة الجيدة للعمل، وباقي الأعمال بالمؤسسة؛
- القدرة على التعلم واستيعاب الأفكار الجديدة والإيصال الجيد لها؛
- الروح المعنوية العالية، المثابرة، تحمل المخاطر، وروح المبادرة والإستطلاع؛
- الرغبة، والدافعية العالية في العمل؛
- مهارات التعامل مع الآخرين، وروح الفريق؛
- إستخدام التكنولوجيات المعاصرة، وبرامج الذكاء الاصطناعي.

ب. **الكفاءات الجماعية المتميزة:** وتشمل الجماعات الرسمية أو غير الرسمية بالمؤسسة، والاختلافات القائمة بين أعضاء الفريق الواحد من حيث اهتماماتهم، وتوجهاتهم وخبراتهم الثقافية والعلمية، تقود إلى الوصول إلى حالة من التميز في حال الانسجام والتفاعل بينهم بالشكل المطلوب، ويكون التميز في هذا المستوى من خلال تفرداها في أداء مهامها مقارنة مع الجماعات الأخرى وبطريقة توصلها إلى نتائج غير مسبوقة، وهناك العديد من معايير التميز لدى الكفاءات الجماعية أهمها:²

- **معيار الإنتاجية:** فالكفاءات الجماعية المتميزة عادة ما تتصف بالإنتاجية العالية، نظرا لقوة العلاقة بين أفراد الجماعة، والانسجام في الأداء بينهم.
- **معيار الوقت:** إن المجموعة المشكلة للكفاءات الجماعية المتميزة تعمل دائما على إستثمار كل دقيقة من وقت العمل، كما يكون لديها معدل الغياب، والتأخر عن العمل منخفضا مقارنة بباقي المجموعات.
- **الأدوار:** وهي مجموعة التصرفات والسلوكيات المتوقعة من كل عضو في الجماعة، بحيث تكون بعض الجماعات ملتزمة بما يتطلبه العمل، إلا أن " الجماعات المتميزة تتجاوز ما هو مرسوم لها محاولة كسر الروتين التنظيمي، وإنجاز مهام في مصلحة العمل وغير مطلوبة منها أصلا ".

¹ نشرة. أغسطس 1998. خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال. كيف تصبح نجما لامعا في العمل. اصدار الشركة العربي للاعلام العلمي.

القاهرة. السنة السادسة. العدد 15.

² خالد القضاة، معوقات الحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي، رسالة ماجستير، إدارة عامة، جامعة آل البيت،

عمان، الأردن، 2007ص. ص. 37-38.

-**المعيار المعرفي:** حيث أن الجماعة المتميزة يكون لديها نظام معلوماتي فعال، تتمكن من الاستفادة والاستفادة منه، ولديها بيانات تستعين بها في أداء مهامها، كما أنها تتشارك المعارف، وتحاول نشر الوعي المعرفي بالمؤسسة، علاوة على أنها دائمة الاطلاع على تميز المجموعات الأخرى في البيئة الداخلية والخارجية وتحاول الاستفادة والتعلم منها.

-**المعيار المالي:** ويعتبر أحد أهم معايير تميز الكفاءات الجماعية، التي تعمل دائما على المحافظة على موارد المؤسسة، وتعظيم عائداتها إلى أقصى حد ممكن، والعمل على عدم استخدام الموارد المالية دون تحقيق فوائد.

-**المعيار الأخلاقي:** إن الكفاءات الجماعية المتميزة تتصف بالالتزام تجاه المؤسسة ورسالتها ورؤيتها وبرامجها، كما تتميز بالتماسك والتعاون داخل الجماعة والتعامل مع المجموعات الأخرى، بحيث تكون سلوكيات المجموعة إيجابية سواء الرسمية أو غير الرسمية، كما تتميز المجموعة المتميزة بقيم المبادرة، الإيثار، التشارك، الاتصال والتآزر لتحقيق أهداف المؤسسة.

2- تنمية الكفاءات وقيمة العمل: تعكس قيمة العمل مختلف منافع العمل الناتجة عند استخدام الكفاءات وتنميتها، وتتمثل هذه المنافع في قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئة ومتطلباتها، وعلى وضع أهداف واضحة ومفهومة، والقدرة على تقديم ما لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقديمه من السلع والخدمات، بالإضافة إلى القدرة على توفير مستلزمات العمل التي تسمح بالعمل بشكل جيد ومنتظم، وإن قدرة المؤسسة على تعظيم العمليات وأنشطة العمل الرئيسية وخلق الصورة الذهنية الإيجابية لها، وتدعيم العمل الجماعي ما هي إلا منافع وقيم عمل ملموسة ناتجة عن استخدام الكفاءات وتنميتها، كما أن هناك الكثير من قيم العمل بالمؤسسة تكون بشكل غير ملموس كقيمة العلاقات مع الموردين، قيمة الملكية الفكرية أو براءة الاختراع، قيمة بيانات قواعد المعلومات وقيمة إدارة المعرفة، علاوة على قيمة المهارات، والمعارف لدى الأفراد. وتتمثل أهم المجالات التي تعكس قيمة العمل الناتجة عن تنمية وتطوير الكفاءات الأساسية بالمؤسسات وعلى رأسها الكفاءات البشرية في ما يلي:¹

- الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال تحقيق أهداف المؤسسة، وتخفيض التكاليف؛
- العلاقات مع الموردين، وتمكين المؤسسة من تقديم الدعم إلى الزبائن، وتزويدهم بقاعدة بيانات عن منتجاتها، وخدماتها، ورفع ولاء الزبون من خلال خلق الثقة؛

¹ عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص. 151.

- التسويق من حيث خلق الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة؛
- ديناميكية المنافسة، وتتضمن تأخير دخول المنافسين إلى أسواق المؤسسة، وتقديم الخدمات والمنتجات التي لا يستطيع المنافسون تقديمها في الوقت الخالي، وتقديم بدائل للخدمات التي يقدمها المنافسون؛
- الإبداع والإبتكار في العمل وتحويل كل الأفكار الخلاقة إلى سلع وخدمات تحقق للمؤسسة سبقا في السوق.

المبحث الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تطرقنا في هذا المبحث الى مجموعة من الدراسات السابقة والتي تتضمن دراسات عربية واجنبية

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة عبد الصمد سميرة: دور الاستثمار في الرأس مال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق

الأداء المتميز في المنظمات - دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة بباتنة SCIMA¹

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الاستثمار في رأس المال البشري في إحراز مستويات التميز بالمنظمات، وتأكيد أهمية قياس الأصول غير الملموسة بالمنظمات وعلى رأسها العنصر البشري، وتبيان ضرورة تبني وتطوير طرق لقياس الرأس مال البشري تحضير في الأداء بالمصادقية والقبول، واستخدمت منهج التحليلي الوصفي ، وقد توصلت الدراسة الى الالتزام بالدعائم الأساسية لاستثمار رأس المال البشري بالمنظمات من شأنه المساهمة تحقيق مستويات غير مسبقة من الأداء، كما توصلت إلى الدور الحساس لعملية تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز.

2 . دراسة فليسي ليندة 2012 المعنونة بـ : واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق

الأداء المتميز²

هدفت هذه الدراسة إلى عرض وتقديم الاطار النظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في الخدمات ، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى أن تحقيق الجودة أصبح هدفا يراود جميع المنظمات سواء تنتمي إلى القطاع الخاص أو العام ، ومهما كان نوعها إنتاجية أو خدمية ، جودة الخدمة هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة ، وبشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للمستفيدين ، وأن التميز هو قدرة الفرد أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان ، والانضباط دون ترك مجال للخطأ أو الانحراف بوجود إدارة تتميز بالتفوق ، والريادة.

¹ عبد الصمد سميرة: دور الاستثمار في الرأس مال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في المنظمات - دراسة حالة شركة

الإسمنت عين توتة بباتنة (SCIMA)رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017

² فليسي ليندة ،واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير جامعة أمحمد بوقرة بومرداس - ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس، 2012.

3. دراسة فغولي حورية المعنونة ب : دور تسيير و تنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "سايج محمد" بالصباحة الشلف¹ .:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية، وتوضيح العلاقة بين تنمية الكفاءات البشرية والأداء ،حيث اختارت الطالبة 35 عينة عشوائية مكونة من مختلف الاسلاك، وعمال مهنيين، وقد توصلت الطالبة إلى أن تحقيق الجودة أصبح هدفا يراود جميع المنظمات سواء تنتمي إلى القطاع الخاص أو العام ، ومهما كان نوعها إنتاجية أو خدمية ، جودة الخدمة هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة ، وبشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للمستفيدين ، و توصلت الدراسة إلى أن التميز هو قدرة الفرد أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان ، والانضباط دون ترك مجال للخطأ أو الانحراف بوجود إدارة تتميز بالتفوق ، والريادة.

4 . دراسة خليفي مريم حسناء المعنونة ب : دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك توضيح العلاقة بين المتغيرين، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبيان، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة (الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.²

¹ فغولي حورية ، دور تسيير و تنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "سايج محمد" بالصباحة الشلف - رسالة ماستر أكاديمي بجامعة عبد الحميد بن باديس ، 2016.

² خليفي مريم حسناء دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2017.

5. دراسة غريال أحلام المعنونة ب: متطلبات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت- بسكرة¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات إطارات مؤسسة البسكرية للإسمنت، حول مستوى توفر متطلبات تحقيق الأداء المتميز بأبعاده المختلفة، استخدمت الأساليب الاحصائية والاستعانة ببرنامج spss17 ، وتوصلت الدراسة إلى ان الالتزام بمتطلبات تحقيق الأداء المتميز مرتفعاً بمؤسسة البسكرية للإسمنت.

6. دراسة شهيناز دريوش و خالد بوجعدار المعنونة ب: أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر الأساتذة - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.²

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر رأس المال الهيكلي بمختلف مكوناته في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر الأساتذة ، وتم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على استبيان الكتروني ، وتوصلت الدراسة الى أن هناك وجود أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز في الكلية عند مستوى دلالة 0.05 .

¹ غريال أحلام ، متطلبات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت- بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية ، المجلد 16، العدد 01، الجزائر ، 2022.

² شهيناز دريوش ، خالد بوجعدار، أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر الأساتذة - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد 09، العدد 1، الجزائر، 2022.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1.دراسة (Zarei et ai) : هدفت الدراسة التعرف على مستويات إدراك جودة الخدمات الصحية في القطاع الصحي في إيران، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى أبعاد الجودة الصحية عالي وكانت في المرتبة الأولى بُعد الملموسية وأقلها بُعد التوكيد، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام في تحقيق مستوى جودة أفضل وذلك عن طريق الاهتمام المناسب في أبعاد الجودة المختلفة، وزيادة الوعي لدى العاملين.

2. دراسة فرانسوا ماري جيرار Gerard Marie-François¹: دراسة موضوع هذا البحث حول إشكالية عدم تحقيق برامج التكوين للغاية منها وصعوبة تقييمها، واقترح صاحبها ثلاثة محاور رئيسية لتقييم مدى فعالية هذه البرامج، وهي مدى اكتساب الموارد البشرية للكفاءات المستهدفة بالعملية، مدى استخدام هذه الكفاءات في أرض الواقع، وأخي ار لعملية المرغوبة. وقد أفضى هذا البحث إلى النتائج التالية: مدى تحقيق النتائج أهمية عملية تقييم برامج التكوين لضمان إنتاجية عالية بالمنظمة قلة اهتمام المسؤولين بتقييم نتائج التكوين صعوبة عملية التقييم في بعض الحالات بسبب عدم وضوح أهداف التكوين ونتائجه بح شملت هذا البحث متغيرات قريبان جداً ثناء، وهما التكوين الذي يعد جزء من تنمية مثل بدورها معيار ه إلى نفس النتيجة التي توصلنا الكفاءات، والفعالية التي ت لقياس الأداء، وقد توصل صاحب إليها من خلال بحثنا هذا، والمتعلقة بعدم تحقيق برامج التدريب وتنمية الكفاءات للغاية منها. يختلف بحثنا عن هذا البحث في كوننا ركزنا على تحسين الأداء كعملية، في حين ركز صاحبه على تقييم نتائج التكوين ونشير إلى استفادتنا منه في تحليل بيانات الدراسة الميدانية، وإبراز العلاقة بين متغيري البحث.

3 دراسة وليام روث ويل Rothwell-J-William²

موضوع هذا البحث حول الانتقال من قسم التدريب إلى قسم تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات، أي تحول جديد في أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث يرى صاحبه أن مدراء الموارد البشرية مطالبون بجعل هذه الموارد أكثر الشعور بالرضا وظيفي وأكثر استقرار بالمنظمات، وذلك من خلال حصر مشكلات الأداء المحتملة وتوفير الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب، أي إتاحة الفرص للموارد

¹François-Marie Gerard, L'évaluation de l'efficacité d'une formation, Gestion, Volume 20, N°3, France, 2000

² William-J-Rothwell, The groundbreaking classic on human performance enhancement, 2ed edition, Library of Congress, New York, United States of America, 200

البشرية للتدريب واكتساب الكفاءات عند ملاحظة ت ارجع أدائها الوظيفي، بدال من برمجة دو ارت تدريبية عند إعداد أسلوباً تقليدياً قد الاستراتيجية العامة للمنظمة، وهو ما اعتبره صاحب هذا البحث يجب التخلي عنه. وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- إنشاء قسم لتحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات يمكنها من ربح الوقت وترشيد التكاليف المترتبة عن لتدريب الكلاسيكي.

- التحول من التدريب الكلاسيكي إلى تحسين الأداء يتطلب وضع استراتيجية واضحة المعالم تقوم على أساس كفاءات الموارد البشرية.

- ضرورة التقييم المستمر أداء الموارد البشرية وتوفير الوسائل الضرورية لتدارك النقائص التي يتم اكتشافها. الملاحظ أن هذا البحث تضمن نفس متغيرات بحثنا المتمثلة في التدريب الذي اعتبرناه كأسلوب لتنمية الكفاءات، وتحسين الأداء الذي هو نفسه المتغير التابع في بحثنا هذا. لكن الاختلاف بيننا يكمن في وجهة النظر تجاه المتغيرين، حيث اعتبر صاحب هذا البحث أن تحسين الأداء توجه إداري حديث كبديل عن التدريب الكلاسيكي، في حين قمنا بدراسة هذين المتغيرين من منظور السبب والنتيجة. ونشير إلى استفادتنا منه في إعداد الفصل الثالث من بحثنا هذا والمتعلق بتحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة.

المطلب الثالث : مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

سنحاول الدراسة من خلال هذا المطلب ابراز موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وذلك باكتشاف عن أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

1 - أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

1. كل الدراسات السابقة المذكورة تناولت أحد متغيري الدراسة الحالية تنمية الكفاءات أو أداء المتميز.
2. تتشابه الدراسات السابقة المذكورة مع الدراسة الحالية أن أغلبها استعملت العينات بأعداد متفاوتة.
3. تتشابه الدراسات السابقة المتناولة مع الدراسة الحالية أن أغلبها استعملت الأساليب الإحصائية والبرامج .

2 - أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث الهدف : الدراسات سابقة الذكر تدرس متغير واحد من أحد متغيري دراستنا في حين دراستنا درست تنمية الكفاءات كمتغير مستقل ومتغير الأداء المتميز للمؤسسة كمتغير تابع.

من حيث المحتوى : تطرقت بعض الدراسات السابقة للفرق بين تنمية الكفاءات والاداء المتميز ولم تتطرق لعنصر العلاقة والتكامل بين تنمية الكفاءات والأداء المتميز في حين تطرقت له دراستنا وأستنبط من خلال تنمية الكفاءات و الأداء المتميز.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي تطرقت فيه الدراسة الى ابراز الاطار النظري لتنمية الكفاءات والأداء المتميز حيث تم التوصل من خلالها الى أن:

- تعتبر تنمية الكفاءات موقف وسلوك تتبناه المؤسسة، لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف امكانيات نموها؛
- ان الأداء المتميز مطلب أساسي وضروري يتحتم على المؤسسة السعي بكافة الامكانيات والموارد لتحقيقه؛
- يمكننا القول أن الأداة الحقيقية والقوة الفعالة في تحقيق غايات المؤسسة في طريقها لتحقيق الأداء المتميز، هو رأس المال البشري ممثلا الأساس في الكفاءات البشرية ذات المعارف والمهارات العالية والمتفردة.

**الفصل الثاني: قياس دور تنمية الكفاءات على الاداء
المتميز للمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني**

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى الإطار النظري الخاص بتنمية كفاءات الموارد البشرية والأداء المتميز وكذا بناء النموذج النظري للدراسة، فقد ارتأينا أن تكون الدراسة ميدانية المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي ومن أجل التأكد من صحة الفرضيات من عدمها توجب علينا اللجوء إلى الدراسات الميدانية التي أوصى بها الباحثون، وباعتماد منهج دراسة الحالة باستخدام أداة الاستبيان المناسبة للدراسة الكمية والوصول إلى قياس دور قياسا كميا باعتماد الأساليب والأدوات الاحصائية المناسبة. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث بشكل توضيحي إلى عينة محل الدراسة والطريقة والأداة المستعملة في الدراسة، كما يحتوي على الأساليب الإحصائية من أجل تحليل البيانات.

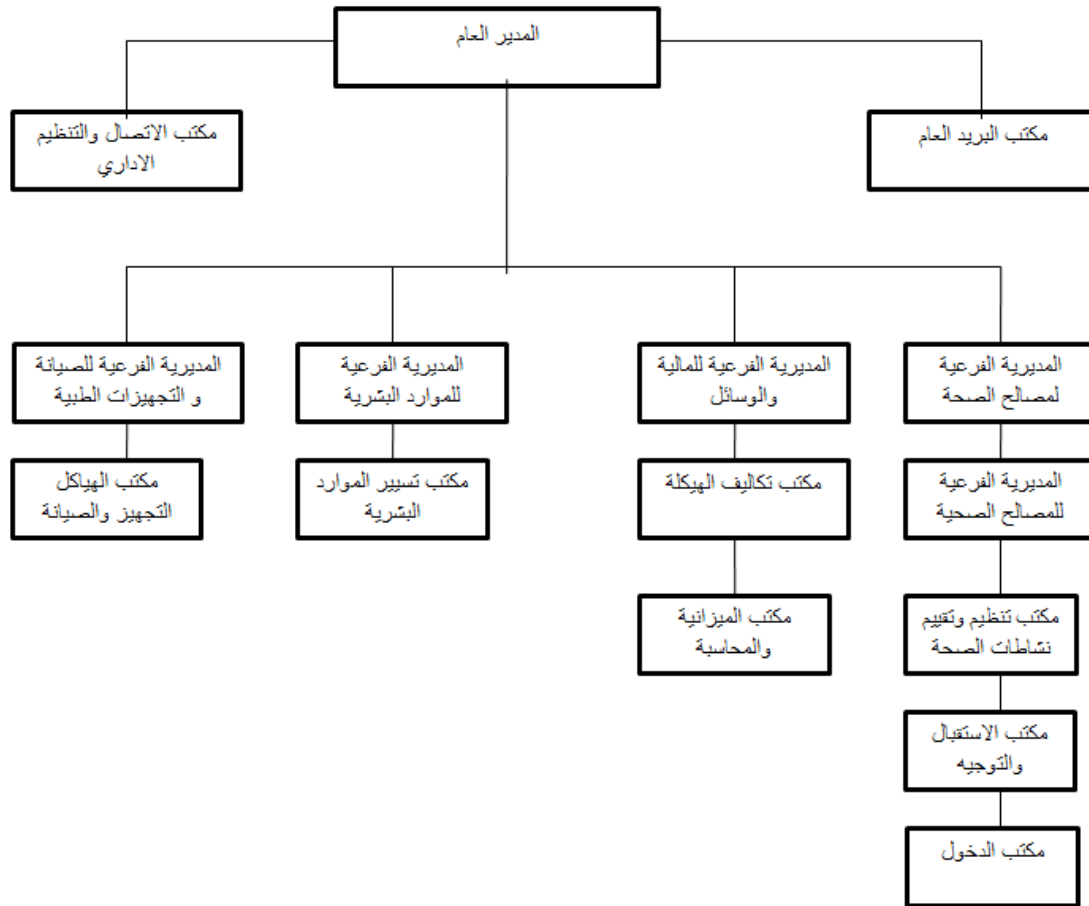
المطلب الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة بن عمر الجيلاني بالوادي

اسس مستشفى (بن عمر الجيلاني) في ظل التقسيم الاداري القديم لنظام الصحي في الجزائر بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 97/ 466 المؤرخ في 1997/12/02 والذي يحدد قواعد انشاء القطاعات الصحية وسيرها، ويعرفه على انها مؤسسة ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، وتعتبر المؤسسة الاستشفائية (بن عمر الجيلاني) من أحد أشكال المنظمات التي تهدف الى انتاج المزيد من الخدمات الصحية لأفراد المجتمع كما ينظر اليه على أنه منظمة منتجة حيث انها انتاج المزيد من الخدمات الصحية .وتقدم ما يمكن ان يطلق عليه بالصيانة البشرية للموارد الانسانية المتاحة المتوقعة في المجتمع وقد عرفت المستشفى على انها جهاز طبي منظم يتمتع بتسهيلات دائمة تشتمل على النوم وقد تم انجازها سنة 1984م وسلمت سنة 1985م وتقد مساحته 28000م حيث يحدها طريق ذو وجهتين وسكنات وظيفية وتحتوي المؤسسة على 238 سرير ، ومن اهم مصالحها الاستشفائية:

- طب الرجال: 18 سرير
- طب النساء: 18 سرير
- جراحة الرجال: 18 سرير
- جراحة النساء: 18 سرير
- جراحة العظام: 32 سرير
- الانعاش: 07 أسرة
- الأمراض العقلية 10 أسرة
- طب وجراحة العيون: 07 أسرة
- قسم الاستعجالات الجراحية: 10 أسرة
- قسم الاستعجالات الطبية: 10 أسرة

- طبي وجراحة الانف والحنجرة: 08 اسرة
- امراض الكلى: 10 اسرة
- إضافة الى ثلاثة اقسام اخرى:
- قسم الأشعة مزود بجهاز سكانير واكو غرافي
- مخبر التحاليل الطبية بوحدة التشريح المرضي
- مركز حقن الدم
- ويتكون عدد عمال المؤسسة الاستشفائية بالوادي من 496 عامل وهم كما يلي :
- موظفين الطبيين عددهم 46 .
- الاطباء المختصين عددهم 28 طبيب .
- اطباء طب عام 44 طبيب
- الموظفين شبه طبيين 289 عامل .
- العمال المتقاعدين العاملين باليوم 15 عامل .
- العمال المتقاعدين العاملين بالساعة 3 عمال

الشكل رقم (01) . الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة الإستشفائية بن عمر الجيلاني.

المطلب الثاني: عينة وأدوات الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على عينة وأدوات جمع البيانات.

أولاً: عينة الدراسة

تم توزيع 50 استمارة من أجل جمع معلومات حول موضوع دور تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاستشفائية . دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية عمر الجيلاني بالوادي وبعد الاسترجاع والفرز تبين لنا 46 استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية. في حين 4 استمارات تم الغاءها.

ثانياً: أدوات الدراسة

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل بموضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 18 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص العامة عن أفراد عينة الدراسة حيث:

الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: تنمية الكفاءات

المحور الثاني: الأداء المتميز وعلاقته بتنمية الكفاءات البشرية

ثالثا: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

أ: الأساليب الوصفية

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

ب: الأساليب الاستدلالية

معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛

معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

رابعا: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي.

أولا: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصدقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة

الجدول رقم (01): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
18	0.840

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.840 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثانيا: الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجداول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (02): يوضح الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

محاور الدراسة	Pearson Correlation	Sig
المحور الأول: تنمية كفاءات البشرية	0.897**	0.000
المحور الثاني: تنمية الكفاءات وعلاقتها بالأداء المتميز	0.869**	0.000
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لمحاور الدراسة المحور الأول: تنمية كفاءات البشرية؛ المحور الثاني: تنمية الكفاءات وعلاقتها بالأداء المتميز، تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الدراسة دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل محور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه محاور الدراسة صادقة ومتسقة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض عبارات محاور الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة كما يلي.

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

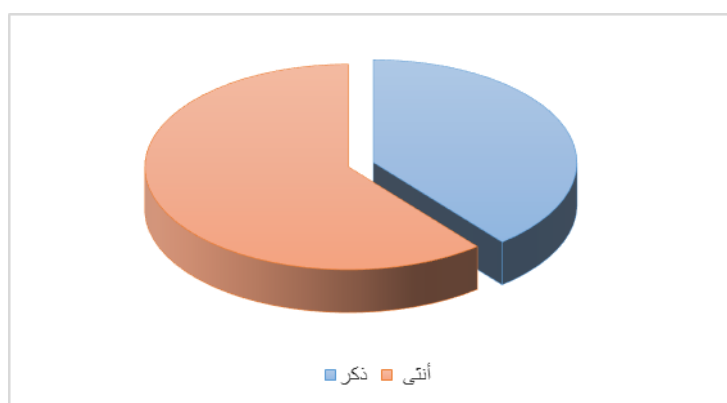
الجدول رقم(03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	18	39,1
أنثى	28	60,9
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس بأغلبية إناث بعدد 28 ونسبة 60.9% ، تليها ذكور بعدد 18 ونسبة 39.1% من المجموع الإجمالي للنسب نفس هذا التفاوت في النسب على أن المؤسسة محل الدراسة تشغل الإناث أكثر من الذكور كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

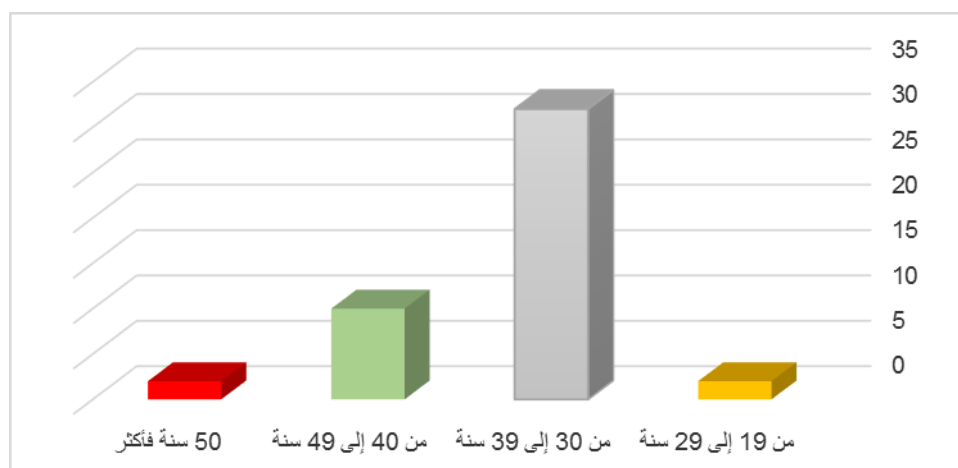
الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
من 19 إلى 29 سنة	2	4,3
من 30 إلى 39 سنة	32	69,6
من 40 إلى 49 سنة	10	21,7
50 سنة فأكثر	2	4,3
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات العمرية تتعامل مع المؤسسة محل الدراسة هي الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بعدد 32 ونسبة 69.6%، تليها من 40 إلى 49 سنة بعدد 10 ونسبة 21.7%، في حين كل من 19 إلى 29 سنة و 50 سنة فأكثر بنسبة متساوية نفس هذا التفاوت في النسب على أن المؤسسة محل الدراسة تشغل فئة الشباب الذين يتميزون بالنشاط والحيوية على التوالي:

الشكل رقم (03): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

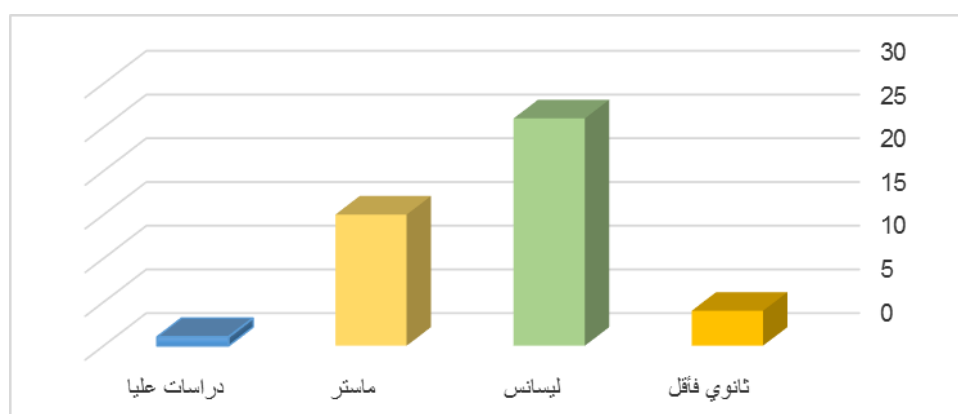
الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي فأقل	4	8,7
ليسانس	26	56,5
ماستر	15	32,6
دراسات عليا	1	2,2
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة تتوزع بنسب بأغلبية مستوى ليسانس بعدد 26 ونسبة 56.5% تليها ماستر بعدد 15 ونسبة 32.6%. أما كل من ثانوي ودراسات عليا بنسب متقاربة على التوالي: 8.7%؛ 2.2% من المجموع الإجمالي للنسب وهو ما ينعكس بالإيجاب على أن عينة الدراسة لها وعي بالموضوع وهذا راجع أن عينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

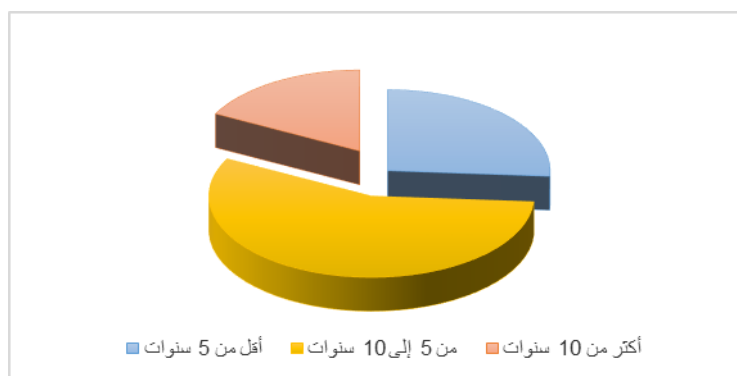
الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	12	26,1
من 5 إلى 10 سنوات	26	56,5
أكثر من 10 سنوات	8	17,4
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية بأغلبية من 5 إلى 10 سنوات بعدد 26 ونسبة 56.5%، تليها أقل من 5 سنوات بعدد 12 ونسبة 26.1%، أما أكثر من 10 سنوات بعدد 8 ونسبة 17% من المجموع الإجمالي للنسب ما يدل على أن عينة الدراسة ذات خبرة وكفاءة مهنية حيث كلما تقدم المورد البشري كلما زادت قيمتهم وقدرتهم على التفكير الابداعي اتجاه المشكلات كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال دور تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاستشفائية- دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية عمر الجيلاني بالوادي "وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة لحساب المتوسط النسبي التشتتي لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الخماسي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (07): مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
منخفض جدا	1] - 1.79
منخفض	1.80] - 2.59
متوسط	2.60] - 3.39
مرتفع	3.40] - 4.19
مرتفع جدا	4.20] - 5

المصدر: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الصفا

للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

1. المحور الأول: تحليل عبارات تنمية الكفاءات البشرية

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل مجال من مجالات المحور الاول من خلال تحديد الاتجاه العام للإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (08): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
تمتلك مؤسستكم الافراد ذات كفاءة عالية.	1,93	,0410	متوسط
تهتم مؤسستكم بالتدريب والتكوين	2,23	,9700	متوسط
تهتم مؤسستكم بالحفاظ على كفاءتها	2,30	,2260	متوسط
تبذل مؤسستكم جهدا كافيا في مجال تطوير كفاءتها	2,28	,0670	متوسط
يتم تدريب كفاءاتكم خلال فترات معينة و بانتظام	2,30	,1120	متوسط
تساعد عملية التدريب والتكوين الكفاءات على تحسين أداء كفاءتكم.	2,08	,9140	متوسط
يعتبر التكوين والتدريب من الأساليب المعتمدة عليها في تنمية الكفاءات في مؤسستكم	2,17	,9260	متوسط
تتميز عملية التدريب و التكوين بالشفافية و الموضوعية و العدالة	2,47	,0480	متوسط
تقوم المؤسسة بوضع الخطط التدريبية لمختلف الأفراد و الأقسام	2,54	,0890	متوسط
بيئة عمل مؤسستكم مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية	2,58	,1650	متوسط
المحور الأول: تنمية الكفاءات البشرية	2,29	,6160	منخفضة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الأول تنمية الكفاءات البشرية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.29) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.81 إلى 2.61 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الأول موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.93 - 2.58) حيث "العبارة رقم 10 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.58) ما يدل على أن بيئة عمل المؤسسة مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية، أما "العبارة رقم 09" جاءت بالمرتبة

الثانية وبمتوسط حسابي (2.54) أي تقوم المؤسسة بوضع الخطط التدريبية لمختلف الأفراد و الأقسام، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تتميز عملية التدريب و التكوين بالشفافية و الموضوعية و العدالة " بمتوسط حسابي (2.47) ، تليها العبارة رقم 05 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.30) ما يدل على أنه يتم تدريب الكفاءة خلال فترات معينة وبانتظام، وأخيرًا نجد العبارة رقم 01 بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (1.93) أي تمتلك المؤسسة الافراد ذات كفاءة عالية.

2. المحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية وعلاقتها بالأداء المتميز

الجدول رقم (09): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
تمتلك مؤسستكم كفاءات القدرة على حل المشكلات المرتبطة بأعمالهم.	1,84	,7870	8_ منخفض
يقوم افراد مؤسستكم بعملهم برغبة شديدة و مهارة عالية	2,26	,7720	6_ منخفض
تفيد تنمية الكفاءات البشرية في رفع الروح المعنوية للعاملين و توطيد الصلات و العلاقات بين الرئيس والمرؤوس	2,36	,9030	5_ متوسط
يتميز أفراد مؤسستكم بالمتابعة والقدرة على التصرف	2,21	,8140	7_ متوسط
تعمل مؤسستكم على الاحتفاظ بالفئة المتميزة من رأس مالها البشري	2,44	,9420	3_ متوسط
تمتلك مؤسستكم بيئة عمل تساعد على تنمية رأس المال البشري	2,37	,0280	4_ متوسط
يلتزم افراد مؤسستكم بالأعمال الموكلة لهم	2,45	,9350	2_ متوسط
تساهم مؤسستكم في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين الافراد والعمل بروح الفريق	2,52	,1100	1_ متوسط
المحور الثاني: تنمية الكفاءات وعلاقتها بالأداء المتميز	2,31	,5500	منخفض

المصدر: من إعداد الطلبة على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عبارات المحور الثاني تنمية الكفاءات البشرية وعلاقتها بالأداء المتميز وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.31) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.81 إلى 2.61 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة (متوسط) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.84- 2.52) حيث "العبارة رقم 18 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.52) أي تساهم المؤسسة في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين الافراد والعمل بروح الفريق، أما "العبارة رقم 17" جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.45) أي يلتزم افراد المؤسسة بالأعمال الموكلة لهم، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تعمل مؤسستكم على الاحتفاظ بالفئة المتميزة من رأس مالها البشري" بمتوسط حسابي (2.44)، تليها العبارة رقم 16 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.37) ما يدل على أنه تمتلك المؤسسة بيئة عمل تساعد على تنمية رأس المال البشري.

وأخيرًا نجد العبارة رقم 11 بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (1.84) أي تمتلك مؤسستكم كفاءات القادرة على حل المشكلات المرتبطة بأعمالهم.

من خلال نتائج تحليل عبارات أفراد العينة لمحاور الدراسة المحور الأول: تنمية كفاءات البشرية ؛ المحور الثاني: تنمية الكفاءات وعلاقتها بالأداء المتميز، يتبين لنا أن تنمية الكفاءات البشرية تساهم في الأداء المتميز وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لكل من المحورين (2.29) (2.31) على التوالي، ما يؤكد صدق محاور الدراسة.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التوصل لنتائج الدراسة من خلال عرض وتحليل اختبار فرضيات الدراسة والمتمثلة في:

- توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة الدراسة حول اعتماد المؤسسة على تنمية الكفاءات البشرية بشكل مستمر.
- توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة الدراسة حول وجود فروق ذو دلالة احصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).
- توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة الدراسة حول مساهمة تنمية الكفاءات في الاداء المتميز بالمؤسسة.

أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

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

الجدول رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro–Wilk		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.121	0.907	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة 0.121 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات العلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات العلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات الدراسية

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على نتائج الدراسة التطبيقية من خلال اختبار فرضيات الدراسة التي تم تقسيما إلى ثلاث فرضيات على النحو التالي:

1. نتائج اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة الدراسة حول اعتماد المؤسسة على تنمية الكفاءات البشرية بشكل مستمر .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (11): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية

الأولى)

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
				القيمة الدنيا	القيمة القصوى
-7,776	45	0,000	- 0,70652	-0,8895	-0,5235

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من خلال الجدول أن: قيمة الانحراف $Sig=0.000$ أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول م تعتمد المؤسسة على تنمية الكفاءات البشرية بشكل مستمر ، حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر ب (0.70652)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.5235-0.8895] بمستوى ثقة (95 %)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور الأول والمقدر ب (2.29) في حدود المجال [1.81-2.61]، ويمثل مستوى الموافقة منخفض حول فقرات محور الأول

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: قبول نص الفرضية: تعتمد المؤسسة على تنمية الكفاءات البشرية بشكل مستمر

2. نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة الدراسة حول وجود فروق ذو دلالة احصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محور الثاني) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (12): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
				القيمة الدنيا	القيمة القصوى
-8,472	45	0,000	- 0,68711	-0,8505	-0,5238

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية Sig=0.002 أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أن يساهم الأداء المتميز بتنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر ب (0.68711)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.5238-0.8505] بمستوى ثقة (95 %)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور الثاني والمقدر ب (2.31) في حدود المجال [1.81-2.61]، ويمثل مستوى الموافقة منخفضة حول فقرات محور الثاني

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الثانية: قبول نص الفرضية: يساهم الأداء المتميز بتنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

3. نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة الدراسة حول مساهمة تنمية الكفاءات في الاداء المتميز بالمؤسسة.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف بعد العوامل الشخصية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(13): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الشخصية

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
الجنس	بين المجموعات	0.201	0.523	0.474
	خلال المجموعات	16.887		
السن	بين المجموعات	3.052	3.044	0.639
	خلال المجموعات	14.036		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	2.543	2.448	0.077
	خلال المجموعات	14.545		
الأقدمية	بين المجموعات	1.305	1.777	0.181
	خلال المجموعات	15.783		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة لمتغيرات الجنس والسن، المستوى التعليمي والأقدمية، أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نقبل نص الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 فيما يتعلق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة حول مدى تنمية الكفاءات البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية. بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الثالثة : نقبل نص الفرضية وجود فروق ذو دلالة احصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) لأفراد عينة الدراسة.

خلاصة الفصل

حاولنا من ما سبق معرفة دور تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاستشفائية العمومية بن عمر الجيلاني بالوادي، حيث قمنا بتوزيع استبيان من مجموعة فقرات تتناسب وأبعاد الموضوع وتم توزيعها على أفراد المؤسسة، وبعد تحليلها ومعالجتها عن طريق برنامج (spss v25). نستنتج أنه من ناحية تنمية الكفاءات في هذه المؤسسة وفق الدراسة الإحصائية هي بمستوى مقبول بالنظر الى بيئة العمل المناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية أولاً، وبشكل أقل اهتماماً بالتدريب والتكوين ومن ناحية تنمية الكفاءات وعلاقتها بالأداء المتميز وفق الدراسة الإحصائية هي بمستوى مقبول بالنظر الى مساهمة المؤسسة في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين الأفراد والعمل بروح الفريق وبشكل أقل في امتلاك المؤسسة لكفاءات قادرة على حل المشكلات المرتبطة بأعمالهم، كما توصلنا الى أن المؤسسة تمتلك مديرية فرعية للموارد البشرية تهتم بتدريب و تحفيز وتعليم وتطوير الكفاءات البشرية

الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة أحد المواضيع الحديثة والمهمة في تسيير المؤسسات الا وهو "دور تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاستشفائية"، ولمعالجة الموضوع قمنا بوضع الأشكال التالية: " ما هو دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الإستشفائية بن عمر الجيلاني؟".

وقد اشتملت الدراسة على جانب نظري تضمن عرض وتحليل متغيرات الدراسة المتمثلة في تنمية الكفاءات والأداء المتميز والعلاقة بينهما ودراسة حاله للمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني. كما توصلنا أيضا إلى أن تنمية هذه الكفاءات البشرية هي عملية تتم وفق إتباع خطط إستراتيجية وقواعد محددة تضعها المؤسسة لتنظيم وتوجيه موظفيها.

وان تنمية الكفاءات البشرية هي خطوة ضرورية ومهمة تقوم بها المؤسسة بغية تطوير معارف وقدرات العمال بشتى الطرق الممكنة.

ومن خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة حيث يمكن إبراز النتائج المسجلة فيما يلي:

-تمثل تنمية الكفاءات البشرية في أنها مجموعة الأنشطة المتخصصة في تطوير وتحسين قدرات ومعارف الأفراد والجماعات بطريقة معينة، من أجل دفع أداء المؤسسة نحو الأفضل.

- السعي في تحقيق الاداء المتميز من خلال تنمية الكفاءات البشرية يعمل على رفع الكفاءات وتطويرها و يحقق مستويات إنتاجية أفضل.

- توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة الدراسة حول اعتماد المؤسسة على تنمية الكفاءات البشرية بشكل مستمر.

- توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة الدراسة حول وجود فروق ذو دلالة احصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

- توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة الدراسة حول مساهمة تنمية الكفاءات في الاداء المتميز بالمؤسسة.

1. اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة الدراسة حول اعتماد المؤسسة على تنمية الكفاءات البشرية بشكل مستمر وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى وذلك بالاعتماد على نتيجة معامل الانحدار التي تم التوصل اليها والتي بلغت (0.121) دالة احصائية اي اقل من 0.05 .

الفرضية الثانية:

توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة الدراسة حول وجود فروق ذو دلالة احصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) لأفراد عينة الدراسة وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة وذلك بالاعتماد على نتيجة معامل الانحدار التي تم التوصل اليها والتي بلغت (0.181) دالة احصائية اي اقل من 0.05.

الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة الدراسة حول مساهمة تنمية الكفاءات في الاداء المتميز بالمؤسسة وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية وذلك بالاعتماد على نتيجة معامل الانحدار التي تم التوصل اليها والتي بلغت (0.231) دالة احصائية اي اقل من 0.05.

2. نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة جملة من نتائج نظورها في :

توصلت الدراسة النظرية الى :

- الاهتمام بتنمية الكفاءات البشرية يساهم في نجاح المؤسسة الاستشفائية ويؤهلها إلى تحقيق الأداء المتميز؛

- تحقيق الأداء المتميز أصبح ضرورة حتمية في الوقت الراهن، ومطلب أساسي للمستفيدين من المؤسسة الاستشفائية؛

- لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة وجب الاهتمام بالراس المال البشري الذي يمثل الأساس في الكفاءات البشرية.

2. التوصيات:

- إعطاء أهمية أكبر للعنصر البشري فالاستثمار في الرأس المال البشري من خلال التكوين، التدريب والتعلم التنظيمي، وذلك بتوفير بيئة تنظيمية تساعد على تبادل وإنتاج المعارف؛
- تطبيق مفاهيم الأداء المتميز بما يضمن تحديد أهداف كل فرد ومجموعه بما يصب في مصلحة تميز المؤسسة؛
- تشجيع ذوي القدرات في المؤسسة على تصميم ووضع قرارات في إطار العمل، ومنحهم حرية التصرف والإبداع في تأدية مهامهم؛
- تزويد المؤسسة بكفاءات ذات معارف متميزة؛
- إلزام الأفراد بالحضور في المواعيد المحددة والقيام بالأعمال الموكلة لهم بمهارة عالية؛
- الاهتمام بتكوين الكفاءات لما لها دور كبير على الخدمات المقدمة.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع باللغة العربية.

الكتب:

1. إحسان دهش جالب، وآخرون، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
3. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
4. الزبيدي حسين سالم، السلوك الإداري والتنمية البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
5. سليمي ماس فرحات، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ط1، دار الخلدونية للنشر، الجزائر، 2018.
6. صالح عودة الهلالات، إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
7. صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة للنشر، طرابلس، 1994.
8. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
9. فايز عبد الكريم الناطور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010..
10. المانع محمد بن علي، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
11. محمد إسماعيل بلال " إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، مصر ، 2004
12. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، ،
13. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.

مذكرات تخرج ومدخلات

1. أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر
2. أبو بكر الحاج آدم أحمد، إدارة الموارد البشرية والأداء (تحقيق الإستمرارية لفترة طويلة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الخرطوم، 2009.
3. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM () السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 3، 2013
4. بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006
5. خالد القضاة، معوقات الحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي، رسالة ماجستير، إدارة عامة، جامعة آل البيت، عمان، الأردن، 2007.
6. دحماني محمد درويش، ناصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 18-17 أفريل 2006،
7. رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010 2011
8. سعداوي نعيمة، تنمية الموارد البشرية في البلدان نامية من خلال آليات حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية" دراسة حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015
9. سلطانة، كرداوي (2017). أثر تسيير الكفاءات البشرية على جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية - عين تادس مستغانم، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم - لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر،

10. عبد الصمد سميرة ، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة- ، أطروحة دكتوراه ، جامعة بسكرة ، 2014-2015
11. عبد الله حسين عساف، علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003
12. عبد المعطي محمد البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية لاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014.
13. عمار طيبي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تنافسية المؤسسات الإعلامية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر ، 2012
14. مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخله مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2006 .

مجلات:

1. حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمات ودورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق، العدد، 2013 .
2. خالف كاتبة، عثمانى مصطفى، دور التكامل بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد03، المجلد10، الجزائر، 06 سبتمبر 2019.
3. شنافي نوال ، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بستقرة ، الجزائر ، العدد 13 ، جوان 2013
4. كمال منصوري ، سماح صولح " تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى " مجلة أبحاث إقتصادية و الإدارية ، جامعة الجلفة ، جوان 2010
5. نشرة. اغسطس 1998. خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال. كيف تصبح نجما لامعا في العمل. اصدار الشركة العربي للأعلام العلمي. القاهرة. السنة السادسة. العدد15.

ثانيا: المراجع باللغة الجنبية

1. Jean - maria Peretti , " dictionnaire des ressources humdine " , Vuibert , Paris (France) , 1999
2. Marcel cote , marie , Claive Malo , " La gestion stratégique " : une approche fondamentale , Gaétan Morin édition , Canada , 2002 .
3. Celile dejoux , " les compétents au coeur de l'entreprise " éd , organisation , Paris , 2001
4. Mostrar to G 27 Ecosip , Dialogue autour de la performance en entreprise les enjeux , Editions Harmattan , Paris , 1999 .
5. Dictionnaire de français , Larousse
6. . www.larousse.fr/dictionnaires/francais/performance
7. Cambridge Advanced Learner's Dictionary ,

الملاحق

الملحق رقم (01) : الاستبيان



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



استبيان

أخي الفاضل...أختي الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله .. تحية طيبة وبعد :

يسرني أن أتقدم إليكم بفائق الاحترام والتقدير، وألفت عنايتكم الكريمة أن هذه الاستبانة، قد أعدت لتقديمها إليكم بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لمذكرة ماستر في إدارة الأعمال والموسومة ب: " دور تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاستشفائية . دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية عمر الجيلالي بالوادي "

ونظرا لأهمية رأيكم في تحقيق الهدف العلمي من هذه الدراسة، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بكل موضوعية ودقة، كما نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط ودون الإشارة إلى شخصكم الكريم.

أشكر لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

تحت اشراف :

- زكرياء مسعودي

الطلبة :

- شريف حمزة

- شايب عبد الرؤوف

- سليمان يوسف

- عادل ربح الله

الكفاءات البشرية: هي مجموعة المعارف السلوكية، العلمية ، العملية المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد وتعني المعارف المكتسبة بالنسبة للفرد .

الأداء المتميز: تلك القدرة على انجاز الأعمال بالوجه الكافي والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومتميزة .

الجزء الأول : البيانات الشخصية

- 1 الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى ☐
- 2 من 19 سنة الى 29 ☐ من 30 الى 39 سنة ☐ من 40 الى 49 سنة ☐ السن: سنة ☐ فأكثر من ☐
- 3 المستوى التعليمي: ثانوي فأقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐
- 4 الأقدمية في المؤسسة: اقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات الى 10 ☐ اكثر من 10 ☐

الجزء الثاني : محاور الدراسة

المحور الأول : تنمية الكفاءات البشرية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تمتلك مؤسستكم الافراد ذات كفاءة عالية.					
02	تهتم مؤسستكم بالتدريب والتكوين					
03	تهتم مؤسستكم بالحفاظ على كفاءتها					
04	تبذل مؤسستكم جهدا كافيا في مجال تطوير كفاءتها					
05	يتم تدريب كفاءاتكم خلال فترات معينة وبانتظام					
06	تساعد عملية التدريب والتكوين الكفاءات على تحسين أداء كفاءتكم.					

					يعتبر التكوين والتدريب من الاساليب. المعتمدة عليها في تنمية الكفاءات في مؤسستكم	07
					تتميز عملية التدريب والتكوين بالشفافية والموضوعية والعدالة	08
					تقوم المؤسسة بوضع الخطط التدريبية لمختلف الأفراد والأقسام	09
					بيئة عمل مؤسستكم مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية	10

المحور الثاني: الأداء المتميز وعلاقته بتنمية الكفاءات البشرية						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تمتلك مؤسستكم كفاءات القادرة على حل المشكلات المرتبطة بأعمالهم.					
02	يقوم افراد مؤسستكم بعملهم برغبة شديدة و مهارة عالية					
03	تفيد تنمية الكفاءات البشرية في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرووس					
04	يتميز افراد مؤسستكم بالمثابرة والقدرة على التصرف					
05	تعمل مؤسستكم على الاحتفاظ بالفئة المتميزة من رأس مالها البشري					
06	تمتلك مؤسستكم بيئة عمل تساعد على تنمية رأس المال البشري					
07	يلتزم افراد مؤسستكم بالأعمال الموكلة لهم					
08	تساهم مؤسستكم في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين الافراد والعمل بروح الفريق					

و في الأخير نشكركم على تعاونكم و مساهمتكم في هذا البحث

الملحق رقم (02): لجنة المحكمين

المحكم	الجهة
أ د . منى مسغوني	أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير " جامعة حمه لخضر بالوادي "
د . العابد رشيدة	أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير " جامعة حمه لخضر بالوادي "
د. زكرياء مسعودي	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير " جامعة حمه لخضر بالوادي "

الملحق رقم (03): نتائج ألفا كرونباخ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	46	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,840	18

الملحق رقم (04): نتائج الاتساق الداخلي

Correlations

		XXXX1	XXXX2	TTTT
XXXX1	Pearson Correlation	1	,562**	,897**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	46	46	46

XXXX2	Pearson Correlation	,562**	1	,869**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	46	46	46
TTTT	Pearson Correlation	,897**	,869**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	46	46	46

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	18	39,1	39,1	39,1
	أنثى	28	60,9	60,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 19 إلى 29 سنة	2	4,3	4,3	4,3
	من 30 إلى 39 سنة	32	69,6	69,6	73,9
	من 40 إلى 49 سنة	10	21,7	21,7	95,7
	50 سنة فأكثر	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	4	8,7	8,7	8,7
	ليسانس	26	56,5	56,5	65,2
	ماجستير	15	32,6	32,6	97,8
	دراسات عليا	1	2,2	2,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	12	26,1	26,1	26,1
من 5 إلى 10 سنوات	26	56,5	56,5	82,6
أكثر من 10 سنوات	8	17,4	17,4	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	46	1,9348	,04141
X2	46	2,2391	,97033
X3	46	2,3043	,22691
X4	46	2,2826	,06798
X5	46	2,3043	,11295
X6	46	2,0870	,91472
X7	46	2,1739	,92627

X8	46	2,4783	,04858
X9	46	2,5435	,08948
X10	46	2,5870	,16573
XXXX1	46	2,2935	,61623
Valid N (listwise)	46		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
M1	46	1,8478	,78789
M2	46	2,2609	,77272
M3	46	2,3696	,90330
M4	46	2,2174	,81413
M5	45	2,4444	,94281
M6	45	2,3778	,02888
M7	46	2,4565	,93587
M8	46	2,5217	,11034
XXXX2	46	2,3129	,55006
Valid N (listwise)	44		

الملحق رقم (06): نتائج الاتجاه الاختبار الفرضية الأولى

Tests of Normality

Kolmogorov–Smirnov ^a			Shapiro–Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
TTTT	,191	46	,125	,907	46	,121

a. Lilliefors Significance Correction

One–Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XXXX1	46	2,2935	,61623	,09086

One–Sample Test

Test Value = 3

					95% Confidence Interval	
					of the Difference	
	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
XXXX 1	-7,776	45	,000	-,70652	-,8895	-,5235

الملحق رقم (07): نتائج الاتجاه الاختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XXXX 2	46	2,3129	,55006	,08110

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
XXXX 2	-8,472	45	,000	-,68711	-,8505	-,5238

ANOVA

XXXX1

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,201	1	,201	,523	,474
Within Groups	16,887	44	,384		
Total	17,088	45			

ANOVA

XXXX1

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,052	3	1,017	3,044	,639
Within Groups	14,036	42	,334		
Total	17,088	45			

ANOVA

XXXX1

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
--	-------------------	----	----------------	---	------

Between Groups	2,543	3	,848	2,448	,077
Within Groups	14,545	42	,346		
Total	17,088	45			

ANOVA

XXXX1

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,305	2	,652	1,777	,181
Within Groups	15,783	43	,367		
Total	17,088	45			

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	46	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

الملحق رقم (08): وثيقة طلب تسهيل المعلومات

Republique Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشهيد حنة لخضر الوادي

Université Echahid Hamma Lakhdar d'El Oued

الموسم الجامعي: 2022/2021

الوادي في:



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم:/لا.ع.م.م.ع.ق.ت.و.ع.ت/2022

إلى السيد: هادي بن البوعصب... الاستاذ المساعد
العميد: أ. ب. هادي بن البوعصب... الاستاذ المساعد

الموضوع: طلب تسهيل الحصول على معلومات

في إطار إعداد مذكرة التخرج التي يقوم بها طلبة ماستر قسم علوم التسيير للحصول على المعلومات النظرية في الوسط العلمي المهني.

نطلب من سيادتكم إمكانية استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:

- اسم واللقب: علي بن ربيع... تاريخ ومكان الميلاد: 14... 1998... بالوادي رقم التسجيل: 1616340924745
- اسم واللقب: عبد البر بن ربيع... تاريخ ومكان الميلاد: 14... 2001... بالوادي رقم التسجيل: 1616390679171
- اسم واللقب: يوسف بن ربيع... تاريخ ومكان الميلاد: 14... 1995... بالوادي رقم التسجيل: 177739080525
- اسم واللقب: حمزة بن ربيع... تاريخ ومكان الميلاد: 14... 2008... بالوادي رقم التسجيل: 161639077088

- التخصص: إدارة أعمال
- موضوع البحث: دراسة ميدانية الكفاءات الإدارية في قطاع صيرورة الإدارة المتكسرة
- المؤسسة المستهدفة: جامعة الشهيد حنة لخضر الوادي
- الأستاذ المشرف: هادي بن ربيع

في مؤسستكم وذلك لمدة: ... سنة آية

ابتداء من: .../.../...

إلى غاية: .../.../...

رئيس القسم



موافقة المؤسسة المستقبلة



