

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالبين:

- مرابط أمينة

- بلبال فوزية

تحت عنوان

## دور التسيير بالكفاءات في تحسين أداء المؤسسة

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة المسيلة

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
بركاتي حسين	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	رئيسا
لعشاش عبدالحليم	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
عطالله ياسين	أستاذ محاضر (ب)	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي

أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿

النمل: ١٩

فجر

# تشكرات

الحمد لله على نعمه التي لا ينسى ذكرها، ولا يؤدي بشيء من الأنواع  
شكرها،

نحمده تعالى عند هذا المقام

وفي هذا المقال نثني عليه الخير كله ولا نحصي

ثناءا عليه وهو أهل الحمد والشكر والثناء

وفي لحظات العرفان بالجميل وحسن الصنيع لا يسعنا إلا أن نحمد الله

الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

ونصلي ونسلم على نور القلوب وضيائها حبيبنا

وقرة أعيننا محمد صلى الله عليه وسلم

نتقدم بالشكر لكل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل المتواضع

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور "لعشاش عبد الحلیم"

الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته التي كانت لنا خير معين في هذه الدراسة

والشكر الجزيل للجنة المناقشة التي سيكون لها دورا كبيرا في تقويم وتثمين هذه

الدراسة

وإلى كل أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة المسيلة.

وإلى طاقم مكتبة باب الجامعة وخاصة أحمد مراد

- فوزية

- أمينة



# إهداء

❖ إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى:

❖ ﴿ فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرُهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا (23) وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ قُلْ رَبِّ

أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّبَانِي صَغِيرًا ﴾ (سورة الإسراء الآية 24)

❖ إلى ينبوع الحب والحنان وزهرة العطف ومصدر الاطمئنان إلى أعلى ما في

الوجود

❖ أمي الحبيبة الغالية.

❖ إلى من كان سندا في الحياة صاحب الفضل ومصدر الرعاية إلى الذي

لا يسعني إلا أن أقف أمامه احتراما وعرفانا وطاعة بعد الله والرسول

وحبا أبي الغالي .

❖ إلى إخوتي وأخواتي الكل باسمه،

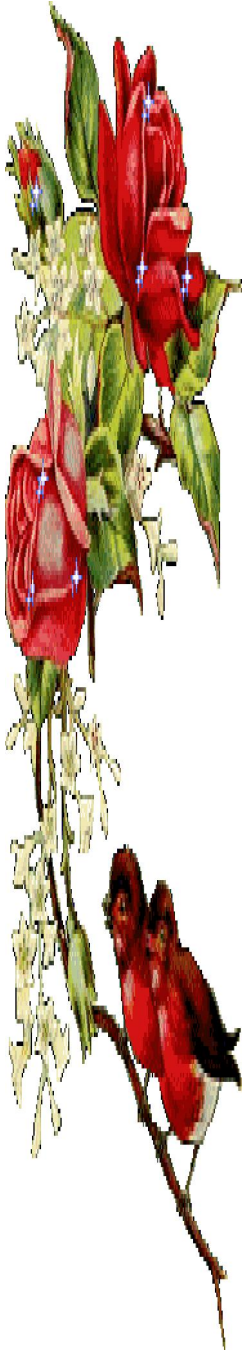
❖ إلى كل أساتذة وعمال قسم علوم التسيير.

❖ إلى كل عمال مكتبة باب الجامعة.

❖ إلى كل من يعرفني من قريب وبعيد.

❖ بلبال فوزية

❖ مرابط أمينة



# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

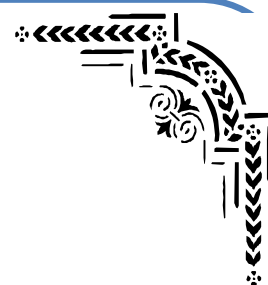
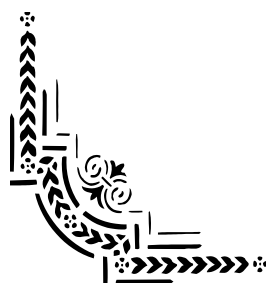
الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
I	فهرس المحتويات
v	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ - ط	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير بالكفاءات وأداء المؤسسة</b>	
11	تمهيد:
12	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير بالكفاءات.
12	المطلب الأول: عموميات حول الكفاءة
12	أولاً: مفهوم الكفاءة
14	ثانياً: مميزات الكفاءة
14	ثالثاً: أبعاد الكفاءة
16	رابعاً: مستويات الكفاءة
18	المطلب الثاني: ماهية التسيير بالكفاءات
18	أولاً: مفهوم التسيير بالكفاءات
18	ثانياً: أهداف التسيير بالكفاءات
19	ثالثاً: متطلبات التسيير بالكفاءات
20	المطلب الثالث: مراحل التسيير بالكفاءات وعوائقها
20	أولاً: مراحل التسيير بالكفاءات
21	ثانياً: عوائق التسيير بالكفاءات

23	المبحث الثاني: أداء المؤسسة
23	المطلب الأول: عموميات حول الأداء
23	أولاً: مفهوم الأداء
24	ثانياً: أنواع الأداء
25	ثالثاً: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية
27	رابعاً: عناصر الأداء
32	المطلب الثاني: الأسس العامة للأداء المؤسسي.
32	أولاً: مؤشرات الأداء المؤسسي
33	ثانياً: أبعاد الأداء
34	ثالثاً: محددات الأداء
36	رابعاً: مستويات الأداء
37	المطلب الثالث: تقييم الأداء
37	أولاً: مفهوم تقييم الأداء
37	ثانياً: أهمية تقييم الأداء
38	ثالثاً: معايير تقييم الأداء
39	المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء
43	المطلب الرابع: التفاعل الاستراتيجي بين التسيير بالكفاءات وأداء المؤسسة
45	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة	
47	تمهيد
48	<u>المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة</u>
48	<u>المطلب الأول: لمحة حول جامعة المسيلة وبعض الإحصائيات المتعلقة بها</u>
48	■ أولاً: لمحة حول جامعة المسيلة
49	<u>المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير</u>

49	▪ أولاً: تاريخ ونشأة الكلية
50	▪ ثانياً: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
53	<u>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية</u>
53	<u>المطلب الأول: عينة ومجتمع الدراسة وأداتها</u>
53	▪ أولاً: عينة ومجتمع الدراسة
54	▪ ثانياً: أداة الدراسة
54	<u>المطلب الثاني: وصف أداة الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات</u>
56	<u>المطلب الثالث: اختبار توزيع بيانات العينة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة</u>
56	▪ أولاً: اختبار كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات
58	▪ ثانياً: الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة
60	<u>المطلب الرابع: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)</u>
60	▪ أولاً: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)
62	▪ ثانياً: ثبات الاستبيان
63	<u>المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها</u>
63	<u>المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة</u>
67	<u>المطلب الثاني: تحديد مستويات توفر المتغيرات بالكلية محل الدراسة</u>
67	▪ أولاً: عرض وتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 01
70	▪ ثانياً: عرض وتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 02
71	<u>المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة</u>
71	▪ أولاً: شرح الأداة الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة
73	▪ ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية

75	▪ ثالثاً: اختبار الفرضيات الفرعية
81	خلاصة الفصل الثاني
83	الخاتمة
86	قائمة المصادر والمراجع
90	الملاحق
	الملخص

# قائمة الجداول والأشكال والملاحق



قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	يبين الصورة النهائية للاستبيان	54
(02)	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	55
(03)	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	56
(04)	يبين نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة	58
(05)	يوضح صدق الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان	61
(06)	يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان	62
(07)	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	63
(08)	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	64
(09)	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	65
(10)	يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	66
(11)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الاول	67
(12)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الثاني	70
(13)	يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد اختبار للفرضية الرئيسية	75
(14)	يبين نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	76

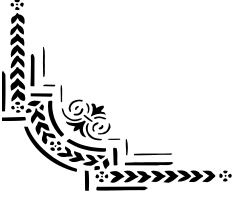
## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	النموذج الفرضي للدراسة	(01)
15	أبعاد الكفاءة	(02)
41	مراحل تقييم الأداء	(03)
50	الهيكل التنظيمي	(04)
63	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(05)
64	يبين النموذج الميداني للدراسة	(06)
65	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(07)
66	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	(08)
80	يبين النموذج الميداني للدراسة	(09)

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
91	استمارة استبيان	(01)
94	قائمة الأساتذة المحكمين	(02)
95	مخرجات SPSS	(03)

# مقدمة



## مقدمة:

تتميز البيئة اليوم بعدد من التغيرات والتطورات في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والعلمية والتكنولوجية خاصة مع ظهور العولمة وازدياد شدة المنافسة.

ومن أجل ضمان البقاء والاستمرارية والنمو تعمل المؤسسات على تحسين أدائها للوصول إلى مستويات عالية تمكنها من التفوق، أدى هذا الاتجاه إلى بروز مكانة المورد البشري باعتباره المورد الاستراتيجي والعنصر الجوهري للمعرفة والمهارة والكفاءة والإبداع، ويتجسد ذلك من خلال التسيير بالكفاءات في المؤسسة.

حيث حظي هذا المجال باهتمام مختلف العلماء والباحثين والمدارس الإدارية من أجل إيجاد الطرق الفعالة في كيفية التعامل معه وتحفيزه للوصول إلى أفضل الأداء، وخلال الآونة الأخيرة أصبح من الضروري العمل على تمييز المورد البشري وتفعيله في جميع المستويات الإدارية من العليا إلى التنفيذية لأنه الركيزة الأساسية لنجاح مختلف الوظائف في المؤسسة على تنوع أدوارها.

وتبرز أهمية التسيير بالكفاءات في إعطاء المؤسسة ميزة تنافسية دائمة، عن طريق التحسين المستمر في الأساليب الإدارية، ما يمكنها من التفاعل مع المتغيرات البيئية وسرعة الاستجابة لرغبات عملائها وتطلعاتهم بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية، ويعتبر التسيير بالكفاءات المحور الرئيسي في المؤسسة لأنه يعتمد على ثقافة المورد البشري المرتكزة على التجديد والتطوير.

لذلك يجب العمل على تنمية مهاراته وقدراته وتوفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يمكنه من الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد المادية والمالية والتكنولوجية بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، ما أدى إلى ضرورة تبني المؤسسات لأساليب إدارية حديثة مبنية على تنمية الكفاءات من خلال إدخال وسائل تكنولوجية متطورة تساهم في اكتساب ونشر المعلومات داخل المؤسسة وخارجها، ورفع كفاءتها الإنتاجية بزيادة الدقة والسرعة في مختلف عملياتها، وتحقيق الأداء الفعال، كما تعمل إدارة التسيير بالكفاءات على وضع برامج وسياسات واستراتيجيات فعالة لتطوير المورد البشري وتشجيعه على بذل أقصى ما لديه والاستغلال الجيد لكفاءاته وأفكاره ومعارفه وتحسين أدائه الذي يساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة.

ونظرا للدور الهام والحيوي الذي تلعبه الجامعة والذي تتلخص نواتجه في تطوير والرقي بالمجتمعات. وباعتبارها أولى التنظيمات المنوطة بمهمة توليد المعرفة ونشرها واستغلالها، كان لزاما عليها تمييز مواردها البشرية ورفع من مهاراتها، كفاءاتها ومعارفها، من خلال تبنيها وتطبيقها لفكرة الاستثمار

في تميزها استثمارا فعالا يعظم الاستفادة منها واعتبارها رأسمالها الحقيقي الذي يتزايد بالاستخدام وبميل للتوليد الذاتي، لاعتبار التراكم الزمني لخبراته وكفاءاته.

ولما كان التميز في الأداء هو ضامن البقاء والتفوق والارتقاء، أصبح مسعى كل مؤسسة هو الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة وقادرة على تحقيق أهدافها، ففي معادلة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى بلوغ ذلك مرهون بما تقدمه الجامعة من كفاءات بشرية لسوق العمل، تعكس مستوى وكفاءة مؤهليها من أساتذة وحتى إداريين وتعبر في ذات الوقت عن التميز في الأداء الجامعي.

وعليه فإن أسمى هدف تسعى الجامعات إلى تحقيقه من تميزها لمواردها البشرية، هو تحسين الأداء الجامعي والرقي بمستوياته والمرهون أساسا بمستوى أداء المورد البشري فيها، سيما في ظل البيئة المتغيرة والديناميكية التي تعيشها، التي تفرض عليها مواكبة التطورات ومحاولة التكيف والمستجدات الحاصلة، لاعتبارها منظومة معرفية تشكل انعكاسا للقضايا الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات، حاملة ضمن أهم مهامها النهوض بالمجتمع من خلال الوقوف على مشاكله واحتواء متطلباته وتطلعاته، هذا لن يكون إلا بالتميز في أدائها، مما جعلها لا تتردد في البحث عن أساليب وتوجهات واستراتيجيات لتنمية مواردها البشرية واعتمادها كأساليب للرفع من أداء الموظف الجامعي.

وفي هذا السياق نقوم بصياغة الإشكالية التالية:

### 1- إشكالية الدراسة:

يمكن صياغة الإشكالية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير بالكفاءات في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستعداد في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

## 2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير بالكفاءات في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وعلى ضوء الفرضية الرئيسية يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

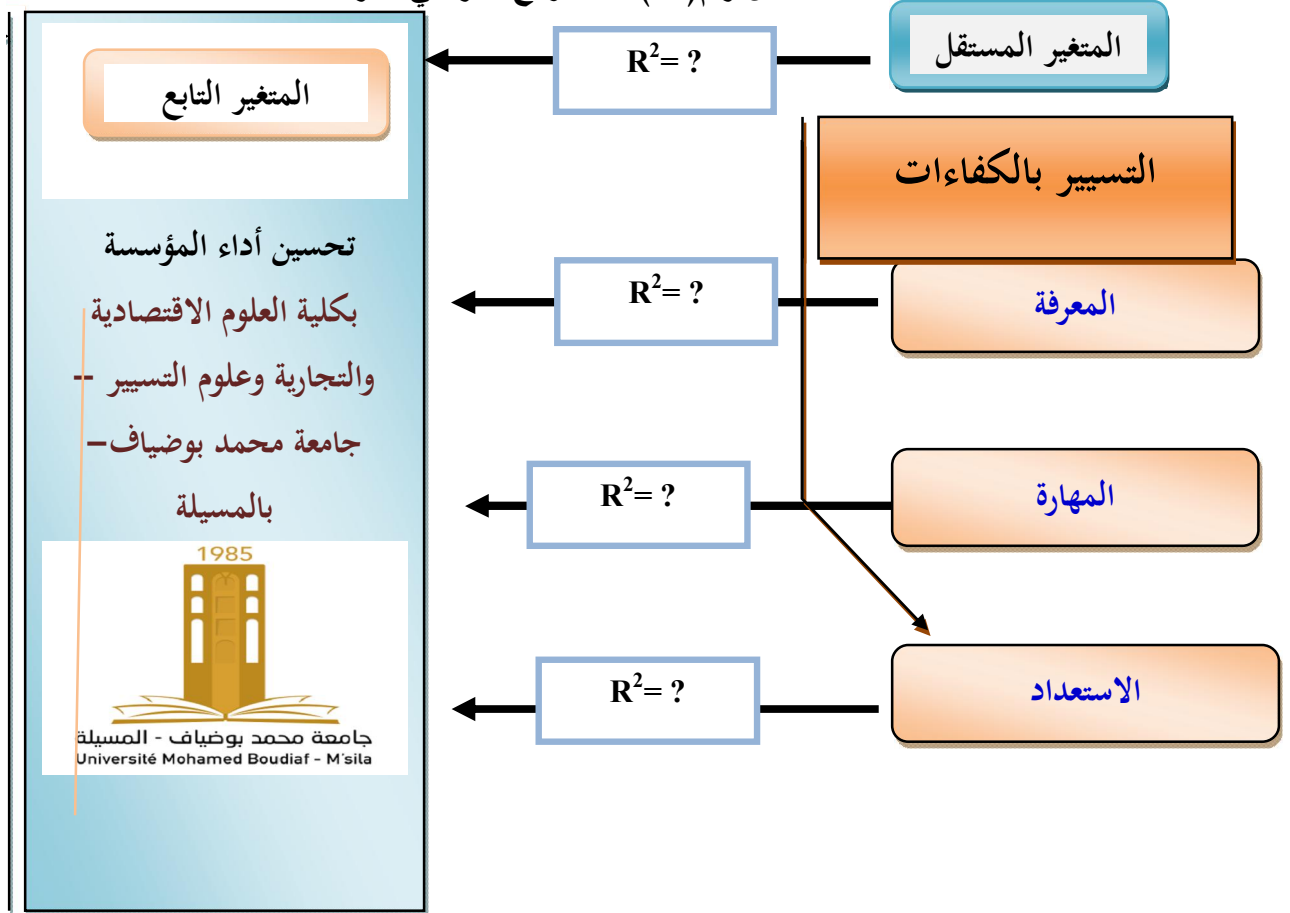
الفرضية الفرعية 01: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة".

الفرضية الفرعية 02: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة".

الفرضية الفرعية 03: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستعداد في تحسين جودة الإدارة التعليمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة".

نموذج الدراسة: على ضوء إشكالية الدراسة، تم تشكيل نموذج الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (01): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة.

## التعليق على النموذج:

كما هو موضح في الشكل أعلاه: المتغير المستقل هو التسيير بالكفاءات (المعرفة، المهارة، الاستعداد)، والمتغير التابع هو: أداء المؤسسة ومن خلال هذا النموذج سيتم معرفة مستويات التسيير بالكفاءات، ومستويات الخدمة التعليمية وهذا من خلال قيمة المتوسط الحسابي (X) لكل متغير في المؤسسة محل الدراسة وهو (محصور بين أدنى درجة 01 وأعلى درجة 05)، إضافة إلى معرفة اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين من خلال: معامل الارتباط (r) وهو (محصور بين +1 و -1) ومعرفة نسبة مساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدثها في المتغيرات التابعة وهذا من خلال: معامل التفسير ( $R^2$ ) وهو محصور بين (0 و 1)، ومن خلال معامل الانحدار B : سنبين قيمة التأثير بين المتغيرين أي بزيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع بمقدار قيمة B، ويتم تقدير هذه المؤشرات الإحصائية ( $B, R^2, r$ ) من خلال استخدام نموذج الانحدار الخطي عند مستوى دلالة 0.05.

## 4-أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على واقع التسيير بالكفاءات في الكلية محل الدراسة؛
- إبراز أهمية تحسين أداء المؤسسة من خلال التسيير بالكفاءات؛
- التعرف على أثر التسيير بالكفاءات على تحسين الأداء بمؤسسات التعليم العالي بأبعاده: المعرفة، المهارة ، الاستعداد؛
- تقديم بعض الاقتراحات المناسبة في هذا المجال.

## 5-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- إزالة الغموض وإعطاء تصور واضح لمفهوم التسيير بالكفاءات ودوره في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي؛
- إبراز أهمية تحسين أداء المؤسسة؛
- انتشار ثقافة التسيير بالكفاءات في عصرنا الحالي الذي أصبح يعرف بعصر الكفاءة والمهارة، وبالتالي تكمن الضرورة في البحث عن الطرق والسبل في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الأداء؛
- يزيد من أهمية البحث من خلال الاهتمام بدور التسيير بالكفاءات ولما له من تأثير فعال في إحداث النقلة النوعية في أداء مؤسسات التعليم العالي من جهة ومن جهة أخرى الاهتمام بأعضاء الأسرة الجامعية (موظفون، وإداريون...)

- مساهمة هذه الدراسة لفهم طبيعة العلاقة بين التسيير بالكفاءات وتحسين أداء المؤسسة.

#### 6-أسباب اختيار الموضوع:

ترجع الأسباب الحقيقية لاختيار الموضوع إلى:

##### ■ أسباب ذاتية:

- الاهتمام بموضوع التسيير بالكفاءات بحكم علاقته بالتوجه العلمي في مجال التسيير عموماً وإدارة المنظمات خصوصاً، ومحاولة توسيع المعارف في هذا المجال؛

- الاهتمام بإحدى إشكاليات أداء الموظف في الجزائر واقتراح بعض الحلول بخصوص تحسين أدائه من أجل تطوير أداء مؤسساته من خلال التسيير الكفاءات.

##### ■ أسباب موضوعية:

- نقص الدراسات الميدانية والمراجع التي تطرقت إلى موضوع التسيير بالكفاءات؛

- أهمية التسيير بالكفاءات وتوضيح العلاقة الميدانية بين التسيير بالكفاءات وتحسين أداء الموظف بالجامعة.

#### 7- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة الميدانية على موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة؛

- **الحدود الزمنية:** امتدت هذه الدراسة خلال شهر أفريل من السنة الجامعية 2020/2019؛

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة متغيرين أساسيين يتمثل الأول في التسيير بالكفاءات الموجهة نحو الموظفين ذي الأبعاد (المعرفة، المهارة، الاستعدادات) ومتغير أداء المؤسسة.

#### 8- المنهج وأدوات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي حيث تم الاستعانة بالاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات، تم توزيعها على مجموعة من موظفي الكلية محل الدراسة بجامعة المسيلة، ثم تبويب وتحليل البيانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الاجتماعية SPSS 26.

#### 9- الدراسات السابقة:

لمعالجة إشكالية بحثنا اعتمدنا على الدراسات التالية:

## الدراسات الخاصة بالمتغير المستقل (التسيير بالكفاءات)

### الدراسة الأولى:

التسيير بالكفاءات ودورها في مصالح الأرشيف الجزائرية بين واقع التطبيق وآفاق التطوير دراسة ميدانية بالمديريات الولائية لقسنطينة، أطروحة في علم المكتبات تخصص تقنيات المعلومات في الأنظمة الوثائقية (L.M.D) مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، معهد علم المكتبات والتوثيق قسم التقنيات الأرشيفية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2016/2017 إعداد الطالبة: خولة ديمش.

**الهدف من الدراسة:** تطوير المهنة الأرشيفية مع التركيز على تعديل وتطوير عمليات التسيير على مستوى مصالح ومؤسسات الأرشيف وذلك بتحسين عمليات التوظيف من الناحية النوعية واعتماد تطوير وتحفيز الكفاءات الأرشيفية العاملة.

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:** أكدت أن تطبيق التسيير بالكفاءات في المؤسسات الأرشيفية الجزائرية يحتاج إلى توفير عدة متطلبات تتمثل أساسا في تطوير البرامج الأكاديمية للأرشيفيين أثناء مرحلة التكوين ودعم التكوين المستمر بعد التوظيف إضافة إلى تطبيق إدارة المعرفة وتسهيل الاستفادة من الوسائل التكنولوجية الحديثة وكذلك تطوير الجانب التشريعي مع التركيز على ضرورة القيام بالتوصيف الوظيفي لمهنة الأرشيف للتعريف أكثر وبدقة بالمهنة الأرشيفية وصياغة المرجع المهني لمهنة الأرشيف.

### الدراسة الثانية:

التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير في علم المكتبات، معهد علم المكتبات والتوثيق جامعة قسنطينة 2009 سنة إعداد الطالبة بن شارف عذراء.

**الهدف من الدراسة:** هدفت إلى التعريف بواقع الكفاءات بالمؤسسات الجزائرية ومحاولة تمكينها من مواكبة التطورات العالمية، وضرورة العمل على إدراج قضية المعرفة ومساهمة الكفاءات في الثقافة التنظيمية لمؤسساتنا.

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:** وقد أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على المفاهيم الأساسية للكفاءة وخصائصها وأنواعها، وماهية التسيير بالكفاءات، أهدافه، متطلباته وعوائقه وقد ركزت الباحثة في دارستها على أهمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات واختراق الأسواق العالمية فالباحثة ركزت على مؤسسات ذات طابع اقتصادي وأبرزت بالشكل الكافي أهمية تطبيق التسيير بالكفاءات في تحقيق تطلعاتها الاقتصادية والربحية، فيما أتت دارستنا نحن كتكملة وإسقاط لتطبيق التسيير بالكفاءات

على مؤسسات من نوع آخر وهي المؤسسات والمصالح الأرشيفية وهي مؤسسات ذات طابع خدماتي، لذلك سنبرز مجالات الاستفادة من التسيير بالكفاءات في تحقيق تطلعات المستفيدين وتقديم الخدمات الأرشيفية، وتطوير الممارسات المهنية للأرشيفيين وتوضيح أهمية التسيير بالكفاءات في تحسين عمليات تكوين واستقطاب وتوظيف وتنمية وتحفيز الكفاءات والكوادر الأرشيفية والنهوض بقطاع الأرشيف. بالإضافة إلى إجراء دراسة ميدانية تشمل المصالح الأرشيفية التابعة لوزارات: عديدة ومتنوعة لنضمن التعرف عن كثب على واقع قطاع الأرشيف.

#### ✍ الدراسات الخاصة بالمتغير التابع (أداء المؤسسة)

✍ الدراسة الثالثة: دور استراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية . بسكرة . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012 إعداد الطالبة: وهيبة ديجي.

✍ هدفت هذه الدراسة إلى: دراسة دور استراتيجية التمييز ومدى مساهمة كل نوع من أنواعها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ومدى فعاليتها في الإبقاء على المؤسسة واستمراريتها واكتسابها مكانة في السوق، وهذا من خلال عدة مؤشرات كالربحية، الحصة السوقية والإنتاجية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تدفع المنافسة المؤسسات الجزائرية إلى التطوير وسوف لا يتم ذلك إلا من خلال ربط منتجاتها بالمزايا والمنافع التي تحققها أكبر وأفضل مما تقدمه المؤسسات المنافسة وكل ذلك يكون بإتباع التوجهات الحديثة، وباعتبار مؤسسة صناعة الكوابل من أكبر وأضخم المؤسسات الجزائرية في مجال صناعتها ولما لها أهمية على المستوى الوطني.

✍ الدراسة الرابعة: دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ( مدخل الإبداع الإداري) دراسة ميدانية لعض المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير الطور الثالث ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير شعبة: علوم التسيير تخصص: استراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت 2019/2018 ، من إعداد الطالب: بسعيد أسامة نبيل.

✍ هدفت الدراسة إلى: تبيان دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحقيق الإبداع الإداري، في ظل التغيرات والتحولات الكبرى التي يشهدها العالم اليوم في جميع الميادين، حيث أصبح لزاما

على المؤسسة التوجه نحو تبني ثقافة التحسين المستمر للأداء الذي يعتبر وسيلة فعالة لمواجهة هذه التحدت الراهنة وتقوية مكانتها التنافسية وتحقيق التميز عن باقي المؤسسات، وهذا للتركيز على المورد البشري من خلال كفاءاته وقدراته على التفكير الإبداعي، من أجل تحقيق الإبداع الإداري كونه مصدرا هاما وإحدى العوامل الرئيسية المكونة لأداء المؤسسة.

**وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:** وجود علاقة إيجابية بين إدارة الإبداع وتحسين الأداء في المؤسسات المدروسة، وأن الإبداع الإداري الذي يقوم به المورد البشري وحده لا يؤثر بشكل فعال على أداء هذه المؤسسات، لذلك يجب عليها تبني الأساليب الإدارية الحديثة من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتنمية كفاءات للوصول إلى إدارة الإبداع التي تعمل على تفعيل الإبداع الإداري وتثمين معارفها وأفكارها وخبراتها وتشجيع التعلم والتدريب، الذي يؤدي إلى التحسين المستمر لأداء المؤسسة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة لم نجد دراسات تناولت بصورة مباشرة حول دور التسيير بالكفاءات في تحسن أداء المؤسسة، وتمحورت الدراسات السابقة حول المتغير المستقل (التسيير بالكفاءات) من حيث مفهومها ومدى تطبيقها وربطت هذه الدراسات التسيير بالكفاءات بإدارة المعرفة والتكوين المستمر واستقطاب وتوظيف وتنمية وتحفيز الكفاءات وتسيير المؤسسة، أما فيما يخص المتغير التابع أداء المؤسسة: فتبني الأساليب الإدارية الحديثة من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتنمية كفاءات للوصول إلى إدارة الإبداع التي تعمل على تفعيل الإبداع الإداري وتثمين معارفها وأفكارها وخبراتها وتشجيع التعلم والتدريب، الذي يؤدي إلى التحسين المستمر لأداء المؤسسة.

فدراستنا الحالية تمت في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، للتعرف على مدى تطبيق التسيير بالكفاءات من ناحية (المعرفة، المهارة، الاستعداد) ، ومدى تأثيرها على تحسين أداء المؤسسة.

### 10- هيكل البحث:

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، تم تقسيمها إلى فصلين، الفصل الأول نظري والثاني تطبيقي، حيث تناول الفصل الأول الجانب النظري للإدارة للتسيير بالكفاءات كمبحث أول وتحسين أداء المؤسسة كمبحث ثاني بالإضافة إلى التفاعل الاستراتيجي بين التسيير بالكفاءات والأداء بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

أما الفصل الثاني فتناول الجانب التطبيقي كدراسة حالة، حيث استهل بميدان الدراسة والإطار المنهجي بالإضافة إلى مصادر بيانات الدراسة وبناء الاستبيان ومعالجته احصائيا كمبحث أول، ومن ثم تطرق إلى عرض وتحميل البيانات من حيث الوصف الاحصائي لعينة الدراسة، وتفسير محاور وأبعاد الدراسة كمبحث ثاني، وفي الأخير الوصول إلى اختبار الفرضيات بعد اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة ومحاورها كمبحث ثالث، وكخاتمة فقد تم عرض نتائج الدراسة، والخروج بمجموعة من الاقتراحات.

# الفصل الأول

الإطار النظري للتسيير بالكفاءات  
وأداء المؤسسة

المبحث الأول: الإطار النظري للتسيير بالكفاءات؛

المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة؛

## تمهيد:

يعد التسيير بالكفاءات أحد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المنظمات لتحسين أدائها، حيث أحدث ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما تحمله من مميزات في جميع الأنشطة بهدف استمرارها وبقائها، وذلك على كل المستويات المعرفة، المهارة، وغيرها من العمليات التي تدفع بالمؤسسة نحو أحسن مردودية وأحسن استغلال وتسيير لمواردها المتاحة بهدف الرفع من قدرات المؤسسة.

ولدراسة هذا الفصل تطرقنا إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري للتسيير بالكفاءات؛
- المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة؛

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير بالكفاءات.

في ظل التغيرات التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت المؤسسات تعطي أهمية كبيرة للكفاءات باعتبارها مورد غير ملموس وتسييرها بطريقة فعالة، وكذا كيفية تقييمها وتطويرها، تحتل إدارة الموارد البشرية في مؤسسات، أهمية كبيرة بسبب كونها من أهم الوظائف التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة في تأسيس برنامج استثماري فعال للموارد ولا يخفى من أن المورد البشري أصبح هو الأهم للموارد والذي يحدد كفاءة أداء المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

إن أهمية إدارة الموارد البشرية تتجلى يوماً بعد يوم كحقيقة لا بد منها أمام المؤسسات ومما مرت به من تجارب واقعية، حيث ثبت لها أن أي عملية تطوير نواحي ومكونات العمل في المنظمة بشكل لا يشمل المورد البشري فإن مصيره الفشل منذ البداية، فالتنمية الحقيقية في تطوير المورد البشري القادر على التعامل مع إدارة الموارد الأخرى واستثمارها بشكل منتج، لذا فإن معظم التوجهات الإدارية الحديثة قد أكدت على توجيه الأهمية من قبل المؤسسات للموارد البشرية واعتبارها رأس مال نادر الحصول عليه وخاصة أصحاب الكفاءات والخبرات.

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت تعني إدارة الخبرة والكفاءة، وذلك لأن الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهام هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها، فلقد أصبحت الكفاءات في عصرنا الحاضر السبب الرئيسي لتحقيق التفوق.

### المطلب الأول: عموميات حول الكفاءة

إن الحديث عن الكفاءة باعتبارها مصطلح حديث التداول، يجعلنا نصد بعدة مصطلحات ومفاهيم تتداخل معه بشكل، أو بآخر، ومن هنا سوف نتطرق لها بشكل موجز، حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحاً وتميزاً عن المفاهيم المجاورة لها.

#### أولاً: مفهوم الكفاءة

وقد تطور كثيراً في العهدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك له إلا أنه يمكن القول بأن هذا المفهوم يرتبط بوضعية العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءات إلا في إطار عملي، وأغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموماً في الثلاثية الكلاسيكية: المعارف (savoir) المعارف العلمية (savoir-faire) المعارف السلوكية (savoir-être) وهذا ما توضحه التعريفات التالية:

- الكفاءة: "هي مجموع ثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعارف علمية (خبرة) وبعد سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إيه بطريقة أحسن"<sup>1</sup>
- عرفتها المجموعة الفرنسية Le Medef: أنها مجموع المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها.<sup>2</sup>
- الكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف معطى مسبقا وهذا ما ذهب إليه P.Cillbert M.parller في تعريفهما للكفاءة على أنها: "مجموعة من المعارف والقدرات على التصرف والسلوكيات والمهيكلة قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة"<sup>3</sup>.
- عرفها G.boterf على أنها: "القدرة على التعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية"<sup>4</sup>. يتضح من خلال تعريفات السابقة أن الكفاءة هي:
  - مجموع المعارف، المعارف العملية (المهارات)، المعارف السلوكية (السلوكيات)؛
  - لا يكفي امتلاك هذه المعارف من طرف الأفراد فقط بل يجب التوفيق والتنسيق بينها وتعبئتها واستخدامها بغية القيام بمهام محددة؛
  - أنها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الأهداف؛
  - كما تشتمل على عنصر أساسي يساهم في تحقيق الأهداف وهو الخبرة والتي تتشكل بممارسة والتجربة وتحول من منظمة إلى أخرى.
- أما من الوجهة الاستراتيجية فالكفاءات هي: "مجموعة المعارف العملية التي تضمن تميز تنافسيا في السوق، الكفاءة الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمنشأة داخل تشكيلة المنتجات والخدمات، وبالتالي فإن المنشأة التي لديها كفاءات يعني لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافس."<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - jean marie petit - dictionnaire de Ressources Humaine,4 éd , Vuibert , 2005 ,p 63.

<sup>2</sup> - Alain Melgnant- Ressource Humaine Déployer La stratégie Lison France ,200 ,p 110.

<sup>3</sup> - Le Bouterf G - Constuire Les Compétences individuelles et Collective et collective ,éd ,organisation , paris , 2000 , p 85.

<sup>4</sup> - Philipe Lorino - Méthodes et pratiques de la performance ,ed ,organisation , paris , 2000 , p85.

<sup>5</sup> - محمد الأمين بن جدو، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف، 2012/2013، ص3.

### ثانيا: مميزات الكفاءة

- لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة ولهذا فإن التعرف على الكفاءات يحتاج إلى تحديد ومعرفة مميزاتهما والتي نحددها في الآتي:
- الكفاءة ذات غاية (هادفة): حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة؛<sup>1</sup>
  - الكفاءة مفهوم مجرد فهي: غير ملموسة وغير مرئية وما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة؛<sup>2</sup>
  - الكفاءة المكتسبة: فالفرد لا يولد كفؤ للأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه؛<sup>3</sup>
  - الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) عبر الزمن؛<sup>4</sup>
  - الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة هو مطالب بالإبداع أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس مع العلم انه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط؛<sup>5</sup>
  - الكفاءات لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة منه.<sup>6</sup>

### ثالثا: أبعاد الكفاءة

عند التعمق في تحليل الكفاءة تجدها مرتبطة بمستوى الفردي والتنظيمي حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، أما على مستوى الفردي لقد تعددت الدراسات في تحليل

<sup>1</sup> - موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات-الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص177.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص177.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص178.

<sup>4</sup> - أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص96.

<sup>5</sup> - إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص120.

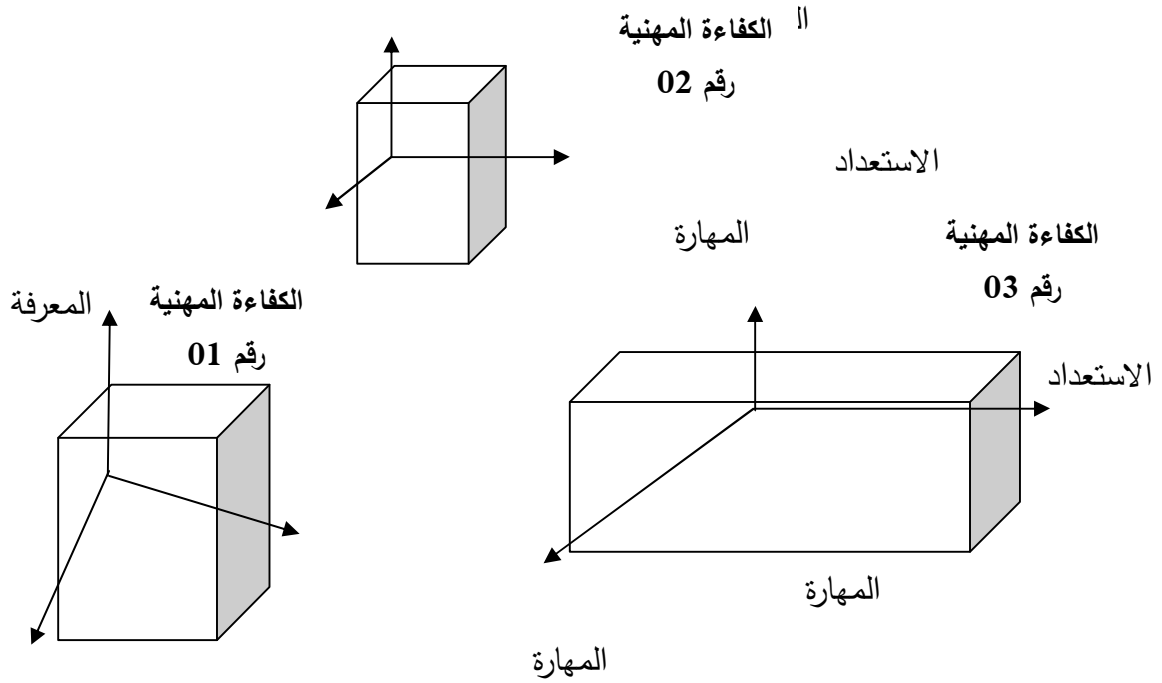
<sup>6</sup> - المرجع نفسه، ص120.

كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد<sup>1</sup>. وقد استطاع T Durand الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاثة أبعاد للكفاءة وهي على نحو التالي:

1- المعرفة Savoir de Connaissance :

تتعلق بمجموع معلومات المنظمة المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة جزئية وحتى متناقضة كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.<sup>2</sup>

الشكل البياني رقم 02: أبعاد الكفاءة



المصدر: مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 203 .

<sup>1</sup> - مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 202 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 203.

## 2- المهارة:

القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس سيرورة وأهداف محددة مسبقا لا تلقى هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري للتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة يد وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

## 3- الاستعداد:

قدرة الفرد على تنفيذ المهام ممارسة كفاءة بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع فالكفاءة هي مزيج بين المعرفة، المهارة، والاستعداد، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل هذه الإبعاد الثلاثة.<sup>1</sup>

كما يظهر الشكل البياني رقم 02 حيث نلاحظ أن الكفاءة رقم 2 تختلف على الكفاءة رقم 1 فقط من حيث مستوى المهارة أما بنسبة للكفاءة رقم 3 في تختلف عليها من حيث مستوى المهارة والمعرفة.<sup>2</sup>

**رابعا: مستويات الكفاءة**

على رغم من أن منهج الكفاءة ليس بالمنهج الجديد كليا حيث أننا توصلنا سابقا إلا أنه نموذج لتسيير الناتج عن التطور الذي عرضته النظم التقليدية والتي أثبتت عجزها عن مواجهة تحديات عصر اقتصاد المعرفة إلا أن تبني مؤسسات له واستفادتها الفعلية من مزاياه، يحتم عليها التفريق بين مستوياته المختلفة حتى لا يكون تطبيقها له مجرد تغيير في مسميات أو مسايرة موضحة العصر.

وفي هذا الإطار تؤكد كل من أنيك كوهن Cohen Annick وأنيث سولبي Annette Soulie في كتابهما الإدارة بالكفاءات على أن منهج الكفاءة يتكون من مستويات ثلاثة هرميا وهي:

## 1- المستوى الأول: توصيف الكفاءات

وقد أطلقت عليه الباحثين تسمية تسيير الكفاءات، فهو المستوى الأساسي أو القاعدي الذي يمثل الخطوة الأولى لتطبيق منهج الكفاءة ككل، وفي هذا المستوى تقوم إدارة الموارد البشرية بتوصيف الكفاءات اللازمة لأداء الوظائف المؤسسة، وهذا يساعدها على تحديد الكفاءات التي يحوزها العمال، وتلك التي تحتاجها المؤسسة لتؤدي في الأخير إلى المطابقة ما بين الاحتياجات الوظيفية، والمهنية للمؤسسة مع مواردها ممثلة بالعنصر البشري، وفي هذا المستوى الاهتمام يكون منصبا أساسا على الكفاءات المرتبطة

<sup>1</sup>- مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص204.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص205.

مباشرة بالمنصب، أو الوظيفة، والتي هي نوعان: كفاءات تقنية مرتبطة مباشرة بمهنة، والعرضية التي تحتاجها الوظيفة: كالكفاءات العلائقية والاجتماعية والاتصالية وكفاءات التكيف مع المتغيرات المختلفة.<sup>1</sup>

## 2- المستوى الثاني: تسيير الكفاءات

يساعد هذا المستوى على وضع المستوى الأول حيّز التنفيذ وهو يهدف إلى تطوير الكفاءات الوظيفية من أجل تحسين أداء فريق العمل وهو في مجال الإدارة من مهام إدارة الموارد البشرية، وبهذا يصبح المديرون التنفيذيون موجّهي هذا المنهج، والجهات الفعالة الرئيسية فيه (مخطّيه ومنفذه).<sup>2</sup> وتجدر الإشارة إلى أن هذين المستويين غالباً يتم تناولهما في الأدبيات تحت مسمى واحد وهو تسيير الكفاءات، على اعتبار أنّهما من الخطوات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في إدارة الكفاءات.

## 3- المستوى الثالث: تسيير بالكفاءات

يساعد هذا المستوى على قيادة المؤسسة في بيئة مضطربة، فهو يهدف إلى تطوير الذكاء "الاجتماعي" للمؤسسة من خلال تشجيع العاملين على تعزيز السلوك المهني لصالح النجاح الجماعي. كما أنه يتيح زيادة وتعزيز رأسمال البشري، باعتباره أداة خلق ميزة تنافسية فريدة من نوعها كفاءة استراتيجية، فالمؤسسة التي تدرج الكفاءة في استراتيجياتها، يبرز توجهها هذا أيضاً في سياسة مواردها البشرية، أي أنه يهدف إلى تطوير مهارات جميع العاملين على السواء، والابتعاد على التمييز السلبي. فعلى الرغم أن مستوى الثالث من منهج الكفاءة يهتم بالكفاءات الاستراتيجية إلا إنه لا يهمل الكفاءات الأخرى التي سيتم الاهتمام بها في مستوى الأول والثاني من منهج الكفاءة.

ولقد اعتمدت بعض المؤسسات على منهج الكفاءة فعلاً خاصة في مجال الإدارة وتسيير الموارد البشرية، غير أن النتائج التي حققتها لم تكن بالمستوى المطلوب ذلك أن التطبيق الفعلي لهذا المنهج ومن ثم مواكبة التطورات السريعة والمتسارعة ومواجهة بيئة عمل تتسم بتغير المستمر، والتنافسية المتزايدة التي تشتد يوماً بيوماً من خلال استثمار قدراتها ومعارفها ومهاراتها في إدارة وتسيير المؤسسة ككل، وهذا ما يشار إليه في الأدبيات الحديثة للإدارة والتسيير بمصطلح " التسيير بالكفاءات".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات - رؤى نظرية علمية-، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، العدد 41، مارس، 2016، ص15-16.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص16.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص17.

## المطلب الثاني: ماهية التسيير بالكفاءات

لقد اعتمدت بعض المؤسسات على منهج الكفاءة فعلا خاصة في مجال إدارة وتسيير مواردها البشرية، غير أن النتائج التي حققتها لم تكن بالمستوى المطلوب ذلك أن التطبيق الفعلي لهذا المنهج ومن ثم مواكبة التطورات السريعة والمتسارعة ومواجهة البيئة عمل تتسم بالتغير المستمر، والتنافسية المتزايدة التي تشتد يوما بعد يوم، لا يتوقف على تسيير الكفاءات فقط أي منة خلال العمل على استقطابها وتوظيفها وتقييمها وتطويرها، بل من خلال استثمار قدراتها ومعارفها ومهاراتها في إدارة وتسيير المؤسسة ككل، وهذا ما يشار إليه في الأدبيات الحديثة للإدارة والتسيير بالكفاءات، الذي سنحاول فيما يأتي تعريفه، تحديد أهدافه ومتطلبات إقامته.

### أولاً: مفهوم التسيير بالكفاءات

التسيير بالكفاءات هو المستوى الثالث من مستويات أسلوب التسيير بالكفاءات، والذي تتولاه مستويات التنظيم العليا، والتي يلقي على عاتقها مهمة إعداد سياسة واستراتيجيات المنظمة، التي تمثل الكفاءة جزء لا يتجزأ منها، وهذا ما يمنحها بعدا استراتيجيا، فهي ليست مقتصرة على الكفاءات المطلوبة بل يتولى لتلك التي لها قيمة سوقية اقتصادية (الكفاءات الاستراتيجية) التي لم يتم استغلالها بقدر ما فيها من قيمة.<sup>1</sup>

تعود التسيير بالكفاءات إلى البعد الاستراتيجي للمنظمة، للتعرف على الكفاءات الاستراتيجية التي ستحقق لها التميز، وهذا بترابط كل أنواع الكفاءات في المنظمة.

فالتسيير بالكفاءات هي العملية التي من خلالها تقوم المنظمة باستغلال القدرات والمهارات التي تحوزها من أجل الحصول على كفاءات فردية، تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

### ثانياً: أهداف التسيير بالكفاءات

بالنسبة لكل مؤسسة موارد الميزة التنافسية هي داخلية، لأنها تعود في القسم الأكبر إلى مخصصات المؤسسة من موارد وكفاءات، والخصائص الملازمة لهذه الثروة الإضافية إلى طرق وأساليب استغلال المؤسسة لها، لذا فالهدف الأساسي للتسيير بالكفاءات هو ضمان تميز المؤسسة من خلال امتلاكها للكفاءات المتميزة، وهو لا يتوقف عند هذا الهدف بل هو يسعى أيضا إلى:

<sup>1</sup>- Lamya Temnati ,la gestion des Compétence Au Maroc ,Approche duale perceptions-Pratique- Déterministes , Edition universitaire Européennes , Allemagne ,2011 , p 72.

<sup>2</sup>-Entrer dans une démarche compétences ? " objectif compétences , des pratique européennes innovantes , 2002 ,MEDEF ,p 09 ,disponible sur: www .solangebriet conseil .fr....Dossier-3-Entrer-dans-une démarche-competence ,vu(13/5/2012).

- قيادة المؤسسة في بيئة متغيرة غير ثابتة.
- تطوير البراعة الجماعية للمؤسسة بتحفيز الأجراء على التحرك، تنشيط تصرفاتهم المهنية لدعم نجاح المؤسسة ككل.
- زيادة وتنمية الرأسمال البشري وخلق الميزة التنافسية فريدة.
- ففي التسيير بالكفاءات يصبح العمال ليسوا مجرد موارد بل هم موارد تنتج القيم.<sup>1</sup>
- التسيير بالكفاءات يكسب بعده الحقيقي، من خلال إعطاء معنى أكثر للمشاركة وتجنيد كل عمال المؤسسة بفضل نظرية الأرباح المشتركة Gagnant-Gagnant.
- تشجيع جدارة التوظيف لجميع عمالها، بمعنى امتلاكهم القدرة على القيام بمواجهة تطورات الوظائف وتوقعات واحتمالات تغير الوظيفة.

### ثالثاً: متطلبات التسيير بالكفاءات

إن الهدف الرئيسي للإدارة بالكفاءات هو ضمان تميز المنظمة، وبالتالي إمكانية قيادة المنظمة في المحيط متغير، وهذا يتطلب شروط ينبغي توفرها لنجاحها في ذلك، وتتمثل أهمها في:

- عمل المستويات الثلاثة لأسلوب إدارة بالكفاءات تحتاج لأرضية صلبة تقوم عليها والتي يوفرها له المستوى الأول، فبفضلها يتم التنقيب على الكفاءات الفردية والجماعية الموجودة في المنظمة والعمل على تطويرها<sup>2</sup>، ونفس الشيء بالنسبة للمستوى الأول الذي يحتاج لمستوى أعلى، بمعنى أن المستويات المرتبطة بشكل تبادلي، وبهذا نقول أن الإدارة بالكفاءات يقضي في الحقيقة بضمن تفاعل ديناميكي بين المستويات المختلفة (الاستراتيجية والتنفيذ) وبين إيقاعات التخطيط (دور الاستراتيجية الطويلة والقصيرة).
- الاعتماد على استراتيجية المنظمة وإمكانات الأفراد، فالاستراتيجية كما رأينا سابقاً تعتبر مجمل الكفاءات الفردية والجماعية والقدرات التنظيمية، لذلك فإيجاد التوليفة المناسبة بينما هيا ما يمنح المنظمة مكانة تنافسية، وبهذا فهذه النظرة تولي الأولوية للمورد البشري من خلال عمليات التكوين وتنمية الكفاءات والمعارف وتسييرها، لأن حافظة الكفاءات الاستراتيجية أصبحت هي التي تحدد وتتحكم في كل العمليات التسييرية والتنظيمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص 17 .

<sup>2</sup> - Annick Cohen , Annette soulie , Manager par les compétences , édition Liaison collection Entreprise et carrière , paris , 2004 . P22

<sup>3</sup> - بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري في منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، الملتقى. الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقة، 09-10/03/2004، ص 65 .

- توفير وتطوير الكفاءات الاستراتيجية والحفاظ عليها، فالكفاءات المستخدمة في المستوى الثالث هي الكفاءات الاستراتيجية التي تعطي للمنظمة الميزة والمكانة التنافسية، ولهذا فعلى المنظمة أن تعمل على توفير هذه الكفاءات واكتشاف مواطنها وتطويرها بما يضمن لها تحقيق التميز الذي تسعى إليه،<sup>1</sup>

- تلامم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مع الكفاءات المختارة ككفاءات محورية تقيم على أساس العوامل المفتاحية الأساسية لنجاح وتحقيق هذه الأهداف، ويكون ذلك من خلال تشاطر ونشر المعلومات التي تساعد على تحليل خارجي وداخلي فعال يسهل من تحديد الكفاءات الاستراتيجية الضرورية التي يجب أن تمتلكها المنظمة والتي يجب أن تقوم باستثمارها لتحقيق أهداف استراتيجية.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مراحل التسيير بالكفاءات وعوائقها

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لا بد لها من مجموعة من المراحل الأساسية وإبراز ما يمكن أن يعرقل عملية التسيير بالكفاءات من مشاكل وصعوبات.

#### أولاً: مراحل التسيير بالكفاءات

يحتاج التسيير بالكفاءات لمنهجية فكرية متطورة توجه عملياتها وفعاليتها نحو أسلوب منظم يحقق الأهداف التي أتت من أجلها، إذ تختلف المنظمات عند قيامها بالتسيير بالكفاءات، لكن يمكن تحديد أهم المراحل الجوهرية التي يمكن لأي منظمة تعتمد التسيير بالكفاءات الاستغناء عنها فيما يلي:

#### 1- إدراج الكفاءة في استراتيجية المنظمة:

تحدد في الاستراتيجية طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص بالبيئة والموارد وإمكانيات الحالية لها، إذ تعتبر الموارد بصفة عامة والموارد البشري بصفة خاصة قوة المنظمة التي تحقق لها ميزة تنافسية وخاصة إذ تما إعطائها مكانة استراتيجية، وهذا من خلال الكفاءات التي يجب أن يكون لها توجه استراتيجي تحقق التميز وتساهم في توليد القيم.

#### 2- تحديد الكفاءات التي تحقق التميز في المنظمة:

إن الكفاءات الاستراتيجية هي التي تسمح للمنظمة بالتطور في بيئة شديدة التنافس والتعقيد، لكن ليست كل تلك الموجودة في المنظمة هي الكفاءات استراتيجية، فهي نتاج بشري التنافس والتعقيد، لكن ليست كل تلك الموجودة في المنظمة هي كفاءات استراتيجية، فهي نتاج بشري مفيد ونادر وصعب التقليد

<sup>1</sup> - وهبية مقدود، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، بومرداس، 2015، ص 97.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 97.

مدرجة بعمق في مختلف الوظائف والمستويات، أو الكفاءات التنظيمية، وعليه تعمل على تحديد الميادين الكبرى للكفاءات، وبهذا فهي تحدد تلك التي لها قدرة على المساهمة بصورة فعلية في إنجاز المشاريع الاستراتيجية لها، كما تتقرب على تلك التي غيابها يؤثر على إنجازها، ويكون ذلك من خلال عملية مسح للبيئة الداخلية والخارجية للكشف على كفاءات الموجودة والمستقبلية، ويرتبط ذلك أساساً بقدرة المنظمة على التنبؤ بكل التغيرات ومواكبتها، لأن الكفاءات ليست بالعنصر الثابت، فما يعتبر اليوم ذات قيمة قد يصبح لا معنى له في المستقبل.

### 3- مرحلة التنفيذ والمتابعة:

فبعد أن يتم تحديد الكفاءات الاستراتيجية التي ستحقق للمنظمة ميزة تنافسية والتعرف عليها، سيتم وضع السياسات اللازمة لإبرازها وحمايتها وإيجاد الحلول المناسبة لاستفادة الكلية منها، ولن يتحقق ذلك بفعالية إلا بالرجوع والاعتماد على إدارة الكفاءات التي تعمل على تفعيل سياسة الأجور والمرتببات، سياسات التكوين، والمسارات المهنية، وكل هذا وفق أسلوب الإدارة بالكفاءات المتكامل والمتناسق.<sup>1</sup>

### ثانياً: عوائق التسيير بالكفاءات

أكدت العديد من الدراسات على أن تطبيق منهج التسيير بالكفاءات على أرض الواقع تعترضه العديد من العوائق والصعوبات التي من الممكن أن تتسبب في فشله، ومن هذه العوائق نذكر مثلاً:

- عدم وجود نموذج موحد لمنهج الكفاءات وكذلك للتسيير بالكفاءات فكل مؤسسة لها تطبيق خاص بها تبعاً لأوضاعها وإمكانياتها والأهداف التي تسعى إليها من خلال اعتماد هذا الأسلوب في التسيير؛
- الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته، وعدم تجدها في ثقافة بعض المؤسسات؛<sup>2</sup>
- ضعف في التزام المسيرين والمديرين بالمنهج، فمديرو المؤسسات يجب أن يدعموا ويؤيدوا ويساندوا منهج التسيير المتمحور على الكفاءات وإلا فالفشل سيكون حتمياً؛
- نقص تناسق تطبيقات التسيير التي يجب إعادة النظر فيها تبعاً للتكامل المستويات المختلفة لمنهج الكفاءة ككل، ودرجة الاندماج فيما بينها؛
- النموذج المختار لا يتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءات المختارة يجب أن تكون ضرورية للإنتاج وتحقيق عائد مرتفع وميزة التنافسية؛

<sup>1</sup> - وهيبية مقدود، مرجع سبق ذكره، ص ص 97- 98.

<sup>2</sup> - عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص 19.

- عدم تقييم الأفراد على أساس العوامل المفتاحية الأساسية لنجاح المؤسسة "الكفاءات الاستراتيجية المطلوبة"؛

- الفهم السيئ لنموذج الكفاءة والتفصير في استخدام الوسائل الملائمة كلياً له وبشكل خاص فيها يتعلق بالتقييم وتكوين الكفاءات؛

- عجز المؤسسة على تشاطر ونشر المعلومات ذات الخصائص الاستراتيجية وهذا ما يؤدي إلى ضعف التحليل الخارجي والداخلي مما يصعب من تحديد الدقيق للكفاءات الاستراتيجية الضرورية التي يجب أن تمتلكها وتستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.<sup>1</sup>

ومنه نستنتج عند بلوغ إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات يتعرض التسيير بالكفاءات إلى مجموعة من العراقيل والصعوبات والتي تتم مواجهتها عن طريق مجموعة من المراحل التي تتبع على سياسات لازمة لإيجاد الحلول المناسبة وبالتالي فإن التسيير بالكفاءات هو العملية التي من خلالها تعتمد المؤسسة على الإمكانيات المقدمة من طرف عمالها الذين يحوزون على كفاءات ليست مستعملة فعلياً من طرف المؤسسة ولكنها يمكن أن تساعد على تطوير نشاط ما، أي أن الكفاءات التي يعني بها في هذا النمط التسييري ليست مقتصرة فقط على الكفاءات المطلوبة من طرف الوظائف الحالية فهو يولي أهمية كبيرة بالكفاءات التي يحوزها الأفراد أي الكفاءة الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من التميز ونستنتج أن الكفاءة هي قدرة الفرد أو جماعة العمل أو المنظمة لتعبئة الموارد والجمع بين المعارف والمهارات والسلوكيات لتنفيذ نشاط أو سيرورة عمل محدد.

<sup>1</sup> - عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

## المبحث الثاني: أداء المؤسسة

يعتبر أداء المؤسسة صورتها في بيئة أعمالها وهو ترجمة لأهدافها وغايتها الذي يعكسه أفرادها ووظائفها ولتحسين صورتها، وجب على المؤسسة دوما العمل على تحسين أدائها والقيام بعملية تقييمه وتطوير أدوات القياس، بما يتناسب والظروف السائدة، لتصحيح أو تجنب المخاطر المحيطة بها والتي قد تؤدي بزوال المؤسسة في أي وقت، وذلك لاشتداد المنافسة بين المؤسسات في ظل اقتصاد متغير.

### المطلب الأول: عموميات حول الأداء

هناك العديد من تعاريف لمصطلح الأداء سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعاريف التي لها صلة بموضوع دراستنا.

#### أولاً: مفهوم الأداء

استعمل مصطلح الأداء لدلالة على مفاهيم كثيرة متقاربة أحيانا ومختلفة أحيانا أخرى فالأداء قد نستعمله للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى اقتصاد في استخدام الموارد وبالتالي فمفهومه مرتبط بالفاعلية والكفاءة.<sup>1</sup>

وقد عرفها قاموس petit la Rousse بأنه "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه".

أما chevalier وآخرون فيرون أن الأداء هو "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن توفيق بيت العديد من العوامل، كرأس المال، المعرفة، العمل...، أما الأداء فينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله".

لقد جاء هذا التعريف من منطلق أن مفهوم الأداء يقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من موارد الأخرى، وهم يرون أن الأداء هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات إنتاجية، والعمليات الموافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة، طبقا لبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة.

إلا أن ما يمكن الإشارة عليه أن الأداء المورد البشري هو جزء من أداء المؤسسة ككل، لأن هذا المورد لوحده لا يتمكن متن تحقيق أهداف المؤسسة إلا من خلال تفاعل مختلف مواردها.

أما فيما يخص ربط الأداء بالكفاءة والفعالية فعن الأداء المؤسسة الاقتصادية هو "تلك العلاقة بين الموارد والمؤسسة والنتائج المحققة في فترة زمنية معينة وهناك من يرى بأن الأداء هو "الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها. "أو "النتائج المتحصل عليها"

<sup>1</sup> - ربيعة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للنشر، برج الكيفان، 2013، ص199.

وفي الواقع إن الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات المحققة، كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقاً من البعدين معاً، حيث عرف بأنه: "العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضاً معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة منة طرف المنظمة"، ولقد أكد الكثير منة الباحثين على هذا المفهوم للأداء فعرّفه بأنه "القدرة على إنتاج بكفاءة (باستهلاك القليل من الموارد أو الاستغلال الأمثل للموارد المؤسسة) وذلك من أجل تحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي".

بالإضافة على المفاهيم السابقة لمصطلح الأداء، هناك من الباحثين من أضفى بعد آخر لمفهوم الأداء وهو البعد الاستراتيجي، حيث يرى Angelier أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها، وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية.

كما أن الأداء هو: "قدرة المؤسسة على الاستمرار بشكل مرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية".<sup>1</sup>

### ثانياً: أنواع الأداء

تطرح عملية تصنيف الأداء في المؤسسات الاقتصادية إشكالية اختيار المعيار الذي يتم الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء، وبما أن مفهوم الأداء يرتبط كما رأينا سابقاً إلى حد كبير بالأهداف فإننا يمكن نعتمد على المعايير المستعملة في تصنيف الأهداف واعتبارها كمعايير لتصنيف الأداء من حيث الشمولية والزمن والطبيعة.

#### 1- أنواع الأداء حسب معيار الشمولية:

إن الارتكاز على معيار الشمولية الذي قسم أهداف المؤسسة الاقتصادية إلى أهداف كلية وأهداف جزئية، يمكننا من تقسيم الأداء إلى:

#### أ- الأداء الكلي:

وهو الأداء الذي يتحقق من جراء مساهمة جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة الاقتصادية، والتي لا يمكن نسبها إلى عنصر واحد دون المساهمة باقي العناصر، ومثال على ذلك مدى بلوغ المؤسسة لتحقيق النمو والاستمرارية والشمولية.... الخ.

<sup>1</sup> - رقيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص 200.

ب- الأداء الجزئي :

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع حسب المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.<sup>1</sup>

2- أنواع الأداء حسب المعيار الوظيفي:

- الذي يقسم أداء المؤسسة إلى أداء كل وظيفة على حدة، مثل أداء الوظيفة المالية، ووظيفة الموارد البشرية، وأداء وظيفة التموين، وأداء وظيفة الإنتاج...إلخ.

ويجب الإشارة هنا أن الأداء الكلي للمؤسسة هو في حقيقة الأمر تفاعل مجمل أداءات الأنظمة الفرعية لها، ولهذا فإن دراسة الأداء الكلي للمؤسسة يستوجب دراسة أداء مختلف وظائف المؤسسة الاقتصادية.

3- أنواع الأداء حسب معيار الطبيعة:

وهو المعيار الذي يصنف أهداف المؤسسة إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية...إلخ، وبالتالي فإنه يمكن تصنيف أداء المؤسسة الاقتصادية إلى أداء اقتصادي، وأداء اجتماعي، وأداء سياسي، وأداء تقني...إلخ، فالمؤسسة الاقتصادية مهما كان نشاطها، فإنه لا يمكن الاعتماد على الأداء الاقتصادي فقط، والذي يتجسد بتحقيق الفوائض وتعظيم الأرباح وتدنية مستويات استخدام الموارد، لمعرفة درجة أداء هذه المؤسسة، ولكن أيضا بالاعتماد على مدى تحقيق المؤسسة لأهداف الاجتماعية، فالمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من الأداء الاقتصادي والاجتماعي.

أما الأداء التكنولوجي والثقافي والسياسي، فالمؤسسة قد تطمح للسيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو التأثير على سلوكيات لأفراد وخلق أنماط استهلاكية جديدة، أو ربما التأثير على النظام السياسي القائم بتمويل حملات انتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار

ثالثا: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية

- يعتبر الأداء دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا، ويمكن حصرها لعوامل فيما يلي:<sup>2</sup>

- القيادة ؛

<sup>1</sup>- ربيعة حروش، مرجع سبق ذكره، ص201.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص202.

- الثقافة التنظيمية؛
- الخيارات التقنية؛
- أسلوب الإدارة؛
- الهيكلة؛
- العملية الإنتاجية؛
- الاستراتيجية؛
- المحيط.

كما أجمع المفكرون على تقسيم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية حسب إمكانية التحكم فيها إلى العوامل خاضعة لتحكم المؤسسة، وأخرى غير خاضعة لتحكم المؤسسة، وهي كما يلي<sup>1</sup>:

### 1- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة :

وتشمل جميع المتغيرات والقيود والمواقف التي لا يمكن للمؤسسة مراقبتها، وبالتالي هي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه بأنه "كل ما هو خارج المنظمة".

ويمكن أن تكون هذه العوامل إما فرصا متاحة يمكن للمؤسسة أن تستغلها لتحسين أدائها، أو قد تمثل مخاطر تؤثر سلبا على المؤسسة، وبالتالي عليها التكيف معها وتقليص مخاطرها، ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة فإنه يمكن تقسيمها حسب طبيعتها على العوامل الاقتصادية، أو ثقافية، أو تكنولوجية، أو سياسية، أو قانونية.

وتكون العوامل الاقتصادية أكثر تأثيرا على أداء المؤسسة الاقتصادية، نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يستمد موارده من هذا المحيط، وتكون مخرجاتها مقدمة لنفس المحيط.

ولهذا يمكن تقسيم هذه العوامل الاقتصادية إلى العوامل ماكر واقتصادية، كالفلسفة الاقتصادية للبلاد، ومعدلات النمو، وسياسة التجارة الخارجية، ومعدلات التضخم، وأسعار الفائدة... إلخ، وأخرى ميكرو اقتصادية، كوفرة المواد الأولية أو ندرتها، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، دورة حياة المنتج، الأيدي العاملة المؤهلة، مستوى الأجور... إلخ.

<sup>1</sup>- رقيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص203.

## 2- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

وتتمثل في جميع العناصر التي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة، وهي المتغيرات والقوى التي تؤثر على أداء المؤسسة سلباً أو إيجاباً، والتي يمكن لمسيري المؤسسة إحداث تغييرات فيها لتخفيف من آثارها السلبية أو إغائها، أو لتعظيم إيجابياتها.

ومن هذه العوامل نجد العوامل التقنية المرتبطة بدرجة كبيرة بالجانب التقني في المؤسسة والمتمثلة في:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة؛
  - نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع عدد العمال؛
  - تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات؛
  - نوعية المنتج؛
  - التوافق بين المنتجات ورغبات طالبيها؛
  - التناسب بين طاقتي الإنتاج والتخزين في المؤسسة؛
  - نوعية المواد الأولية المستخدمة؛
  - مستويات الأسعار؛
  - الموقع الجغرافي للمؤسسة.
- أما العوامل الأخرى فهي العوامل البشرية وهي جميع المتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة وتضم:
- التركيبة البشرية من حيث الجنس والسن؛
  - مستوى تأهيل الأفراد؛
  - التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها، والتكنولوجية المستخدمة؛
  - نظامي المكافآت والحوافز؛
  - الجو السائد بين العمال، والعلاقة بين المشرفين والمنفذين؛
  - نوعية المعلومات.

## رابعاً: عناصر الأداء

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة من جهة أخرى، ما زالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ

أن هؤلاء باستخدامهم الآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، وبالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذا الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### 1- المقدرة على العمل:

هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكتب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العلمية، كما إن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بيها، تمكن من الوصول إلى تحقيق الأهداف بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يأتي ذلك إلا من خلال:

أ. حسن اختيار العاملين:

تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم، وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد شروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

### ب. التدريب والتكوين:

في الحديث عن مرد ودية التدريب يقال انه لن يكون التدريب مجديا.

### - مردود هام بالنسبة للعامل والمؤسسة:

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال، كما يرى كيب أن أهداف استراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف، كما إن هذه الاستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية.<sup>2</sup>

### 2- الرغبة في العمل:

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة، هذا وتتأثر رغبة في العمل بمجموعة من العوامل، تتلخص فيما يلي:

<sup>1</sup> - هاشم محمدي رضا، الإدارة بالأهداف، دار الرياءة لنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص187.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص188-189.

أ. التحفيز:

يتمثل في وضع التسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات...، أو معنويا مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات...، وتترك الحوافز أثارا جانبية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.

ب. حاجات الأفراد:

العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، وهو ما يرغب الفرد من تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.

ج. بيئة العمل الداخلية والخارجية:

تشكل جزء كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء أو غيرها، إما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، يمكن أن توجه العاملين نحو الأفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

3- الرضا الوظيفي:

تستطيع الإدارة أن ترفع مستوى كفاءة الإنتاج عن طريق تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهدافها، وكذا تحديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف، وبذلك يمكن التأكد من أن كل فرد يقوم بأداء العمل المناسب له، إذ أصبح من ضروري الاهتمام بالعنصر البشري واستخدامه الاستخدام الفعال بتحسين مستوى الرضا لديه، فهو غير مجبر على شغل وظيفة لا يرضاها.<sup>1</sup>

أ. مفهوم الرضا الوظيفي:

أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي، يرى هيربرت أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين، مايو فره العمل للعاملين في الواقع، وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم وفي تعريف آخر، يرى البعض أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالفنعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء، تختلف وجهات النظر في تعريف الرضا الوظيفي، إلا

<sup>1</sup> - هاشم محمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 189.

أنها تتفق في أنه يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط بالوظيفة التي يشغلها، كما أنه محصلة عناصر الرضا الذي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

ب- العوامل المرتبطة بالرضا عن العمل:

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل، يمكن تصنيفها كالتالي:

• مجموعة العوامل الشخصية:

- وهي التي ترجع على الشخص نفسه، كتلك التي تتعلق بقدراته ومهاراته، ويمكن قياسها بتحليل خصائصه، كالتعليم، السن، المستوى الوظيفي، إلا أنه من الصعب التحكم فيها، واستخدامها لتحسين درجة الرضا عن العمل لدى الفرد.

• مجموعة العوامل المرتبطة بالظروف العمل:

تتعلق أساسا بظروف والبيئة العمل داخل المؤسسة، وبإمكان الإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها.

• العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل:

عندما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والأهمية وتوافر المعلومات، يكون هناك ضمان نسبي للرضا عن العمل.

ج- العوامل المتعلقة بالتنظيم والإدارة :

عندما يدرك الفرد مدى جودة الإشراف الواقع عليه تتأثر درجة رضاه عن الوظيفة، فيدرك أهميته واهتمام المشرف بشؤونه وحمايته لحقوقه، كأن يتحصل على مكافئات وترقيات يتم توزيعها بشكل عادل بين العمال.

- إن العوامل السابقة تؤثر لا محالة في الفرد العامل، وتجعل منه فاعلا وإيجابيا في دائرة عمله، إذا ما تم التحكم فيها بالشكل الذي يحسن من مستوى الأداء.<sup>1</sup>

د- نتائج الرضا عن العمل:

حدد الباحثون عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل:

<sup>1</sup> - هاشم محمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص ص 190-191.

- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

يفترض أنه كلما زاد الرضا الفرد عنة عمله زاد الدافع لديه على البقاء فيه وقل احتمال تركه له بطريقة اختيارية، فهناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي، ومعدل دوران العمل، أي أنه كلما ارتفعت درجة الرضا كلما قل معدل دوران العمل.

1- الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

يمكن الاعتماد على الرضا عن العمل للتنبؤ بحالات الغياب، فكلما كان الرضا الوظيفي مرتفعاً قلت معدلات الغياب.

2- الرضا عن العمل والإصابات:

هناك من يرى أن الحوادث والإصابات تحدث بسبب انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة فيه، إذ أن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب إلى الإصابة، يقول فروم أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس.

3- الرضا عن العمل ومعدل الأداء :

دللت نتائج الدراسات على أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع، والعكس صحيح، فالموظف الراضي عن عمله تزداد درجة حماسه للعمل، وينعكس ذلك على ارتفاع إنتاجيته وأدائه.

ه- علاقة رضا العامل بتنمية المؤسسة:

تتعرض صحة المؤسسة في العديد من الأبعاد مثل، نسبة الربحية وزيادة رأس المال وكذا ثقافة المؤسسة ومستوى والإنتاجية والاستراتيجيات الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي تلعب دوراً هاماً في تحقيق صحة جيدة للمؤسسة، لذلك فإن قياس رضا العامل يجب أن يكون دورياً، فيتم تقييم مستواه من مختلف النواحي، سواء من ناحية الرغبة في العمل أو من جهة المعنويات والمكافآت... الخ.

لقد دللت نتائج الكثير من الدراسات على وجود علاقة سببية بين الأداء والرضا الوظيفي، وبذلك يمكن تصوير تلك العلاقة وتمييز الحالات التالية:

**الحالة الأولى:** تشير إلى بيئة للموارد البشرية أقل نشاطاً، ينتج عنها تسرب العالي للعاملين، فنجد المؤسسة تقاوم الوضع، إلا أن استعداد العاملين للتغيير ضئيل جداً، فينتج عن ذلك إنتاجية منخفضة ومستوى من الرضا ضعيف، فيحدث أن تزول هذه المؤسسات بسرعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - هاشم محمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 191.

- في حالة أخرى، نجد المؤسسة تتحرك من حالة سرعة الزوال على موقف أكثر نشاطا واستقرار، وعندها يطالب موظفوها الذين يشعرون بقدر من الرضا بالمزيد من المكاسب، ويعاملون على أنهم وسيلة للوصول النتائج النهائية باعتبارهم تكلفة وليس استثمارا.

- الحالة الثالثة: توصف المؤسسة بأنها النموذج الهادئ، حيث ينصب الاهتمام الرئيسي على الموارد البشرية، ونتيجته، مستوى عالي لرضا العاملين وصحة للمؤسسة التي تتميز بالنشاط، وبالتالي درجة عالية من التكيف واستعداد كبير للتغير، مما يؤدي إلى ارتفاع المعنويات والرغبة في العمل، وفي هذه الحالة ينظر إلى الأفراد على أنهم استثمار وأصول، وإلى المؤسسة على أنها مثال لأفضل أنواع ممارسات الموارد البشرية.

- هناك حالة تعتبر فيها المؤسسة في مراحلها الانتقالية نحو الوضع الأمثل للمؤسسة الهادئة المستقرة، ويتحقق ذلك بأكثر من وسيلة، فإما أن تعمل على تحسين الرضا لأفرادها، وبالتالي تضمن صحة أفضل.

- هناك مؤسسات توصف بأنها متطرفة وغير العملية، إذ أنه من الصعب تصور مؤسسة ذات صحة هزيلة جدا وبيئة غير نشطة أفرادها يتمتعون بمستوى مرتفع من الرضا، وبالمثل لا يمكن أن تكون المؤسسة ذات صحة جيدة، وبيئتها ممتازة ونشطة، ولا يتوافر عنصر الرضا بين موظفيها.

### المطلب الثاني: الأسس العامة للأداء المؤسسي.

تما التطرق هنا إلى توضيح مفاهيم عديدة تتعلق بالأداء المؤسسي المتمثلة في مؤشرات وأبعاده ومحدداته ومستوياته.

### أولاً: مؤشرات الأداء المؤسسي

توجد أربعة مؤشرات لأداء المؤسسي:<sup>1</sup>

### المعيار الأول: الفلسفة والرسالة والأهداف

يجسد هذا المعيار الإطار القيمي للمؤسسة من خلال التركيز على أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي تحكم مسار العمل، وتحدد غايته، والغرض الذي من أجله قامت المؤسسة، وهي الخطوة التي تعبر عن مرحلة مهمة من مراحل العمل التنظيمي، وهي مرحلة التكوين والتخطيط، وإذا كان من المسلمات الضرورية لهذه المرحلة هو صياغة رسالة وأهداف المؤسسة. فأن تأطير المؤسسة وتحويلات وتوحيد نهجها، لا بد أن يقوم على فلسفة واضحة ومحددة.

<sup>1</sup> - سعيدة أرفيس، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر أكاديمي في قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، 2018/2017، ص ص 24-25.

### المعيار الثاني: الحكم والإدارة

يتعلق معيار الحكم والإدارة بالقيادة والإدارة التي تدير المؤسسة، وبالبنية التنظيمية للبناء المؤسسي التي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة، أهدافها في إطار منظومة بشرية ومادية تحتكم إلى سياسات واضحة وأنظمة وقوانين معتمدة تنظم العمل، من خلال لوائح تفصيلية لكل مجال من مجالاته. وهياكل ترسم مسار اتصالاتها وردود مسؤوليات العاملين فيها وواجباتهم كما تتطلب أن تكون بيئة العمل متناسب طبيعة أعمالها، وربط عناصر الحكم والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار وتحسين أداء وتطوير بنية العمل التنظيمي.

### المعيار الثالث: النطاق المؤسسي

يشير معيار النطاق المؤسسي إلى جوهر عمل المؤسسات التعليمية ودورها الرئيسي لارتباطه بقياس مدى فعالية المؤسسة في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية، إذ يتوقع أن تتسق هذه البرامج والخدمات التعليمية مع رسالة المؤسسة، كما يتم تحديد علاقة المؤسسة بالمجتمع، والتأكد من تحقيق المنفعة المتبادلة وقياس سمعة المؤسسة على مستويين المحلي والدولي.

### المعيار الرابع: الموارد المؤسسية والخدمات

تعد موارد المؤسسة من عوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على القيام بمهامها التي تضمنها رسالتها وأهدافها، كما تعمل المؤسسة على تطوير هذه الموارد لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية وتؤثر موارد المؤسسة في قدرتها على تحقيق المعايير المطلوبة للوصول إلى درجة من التميز تمكنها من تحسين أدائها والمنافسة على صعيد المحلي والدولي.

### ثانياً: أبعاد الأداء

تعني بأداء الفرد للعمل، القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وبمكنا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي: <sup>1</sup>

- الجهد المبذول؛
- كمية الجهد؛
- نمط الأداء.

<sup>1</sup> - سعيدة أوشن، ليندة بيببي، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، قسم العلوم الإسلامية، أم بواقي، 2018/2017، ص ص 48 - 49.

أ- كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب- الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات، والتي تضمه درجة خلو الأداء من الأخطاء التي تقيس درجة الإبداع في الأداء.

ج- نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

ثالثا: محددات الأداء

انطلاقا من اعتبار الأداء ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وإن ذلك يعتبر سلوكا، فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلبا أو إيجابا ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الأول تتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وسميها المحددات الداخلية والقسم الثاني تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميها المحددات الخارجية، أما هذه المحددات فهي تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميها المحددات الخارجية، أما هذه المحددات فهي على نحو التالي:<sup>1</sup>

1- المحددات الداخلية:

أ. الجهد: وهو الجهد الناتج عن حصول العامل على الدعم أو الحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها

<sup>1</sup> - سعيدة أوثن، ليندة ببي، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-48.

البعض لإنجاز العمل المطلوب، وأن هذا الجهد له طاقات تحفره عوامل وتنشطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء فهي أي جهد سيكون من محددات الأداء سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.

ب. القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لدا الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفاءات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما أنها كذلك فهي أيضا تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.

ج. إدراك الدور: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهود، في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتجدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارس من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجمهور والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، وله المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.

## 2- المحددات الخارجية: <sup>1</sup>

يشير الواقع أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:

### أ- متطلبات العمل:

وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

### ب- البيئة التنظيمية:

تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذي العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

<sup>1</sup> - سعيدة أوثن، ليندة ببي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

### ج- البيئة الخارجية:

تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية، فالمعلم المتقاعد عادة ما يملك القدرة ويبدل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجاباً في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلباً في دافعية بعض زملاؤه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب.

وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلباً على أداء العاملين في حالة تدهورها وإيجابياً في حال ارتفاعها، وكذلك فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلاً هي نتيجة المهارات والمعارف الوظيفية التي يملكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها، والمنطقة التجارية التي يعمل بها مثلاً أو المنتجات التي يشرف عليها، قد تؤدي إلى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي، حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفاءات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلباً أو إيجاباً ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف<sup>1</sup>.

### رابعاً: مستويات الأداء

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إنجازها فيما يلي:<sup>2</sup>

1- **الأداء الاستثنائي:** والذي بين التفوق في الأداء على مدى البعيد والذي يعبر عنه في شكل عقود المريحة ازدهار الوضع المالي.

2- **الأداء البارز:** وتتميز به المنظمة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات وضع نقدي ومالي متميز.

3- **الأداء الجيد جداً:** الذي يبين مدى صلابته الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات، التمتع بوضع مالي جيد.

4- **الأداء الجيد:** والذي يمثل سيرورة دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات، مواجهة المشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

<sup>1</sup> - سعيدة أوشن، ليندة ببيبي، مرجع سبق ذكره، ص 47-48.

<sup>2</sup> - سميرة بن حليلة، دور متطلبات إدارة المعرفة في تميز الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، قسم إدارة أعمال، مسيلة، 2017-2018، ص 23-24.

5- الأداء المتأزم: وهو الأداء غير الكفاء تماما والذي يحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المنظمة.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء

إن تقييم الأداء هو عبارة عن مجموعة من الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة أو كفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبها وهو أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في منظمات الحديثة.

### أولاً: مفهوم تقييم الأداء

لقد ذهب البعض إلى مفهوم تقييم الأداء على اعتبارها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معينين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً.

ووصفها الآخرون بأنها، دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في مستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى. بالاعتماد على التعاريف السابقة والتعاريف الأخرى، نجد أن عملية تقييم الأداء، تمثل أحد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد، وكذا التعرف على مدى جودة أدائه عند جميع المستويات التنظيمية.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهمية تقييم الأداء

تتجلى أهمية عملية القياس والتقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، وكذا تحديد إمكانية المتوقع استغلالها، ومن ثم تجديد مكافآته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة، هذا وتستهدف العملية غايات ثلاث، تقع على ثلاثة مستويات:

#### 1- على مستوى المؤسسة:

- رفع مستوى العامل واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم.
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين.
- تقييم برامج وسياسات غدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية، كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.

<sup>1</sup> - هشام حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 181.

## 2- على مستوى الفرد العامل:

إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعياً بمسئوليتهم، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد ورغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنوياً ومكافئتهم مالياً.

## 3- على مستوى المديرين:

ليس من السهل على مدير الحكم على أداء العامل، غداً من واجب المديرين تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجاباً على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل. وأعطيت هذه العملية الاهتمام من قبل إدارات الموارد البشرية، وخصصت لها الأموال والجهود الكبيرة المتمثلة أساساً في رفع الروح المعنوية للعمال وإشعارهم بالعدالة، ومن ثم دفعهم على تحمل المسؤولية.<sup>1</sup>

## ثالثاً: معايير تقييم الأداء

### 1- مفهوم معايير تقييم الأداء:

يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الأفراد، والمقصود بالمعايير وتعرف أيضاً بأنها الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم على أدائه، أو هي المستويات التي يعبر فيها الأداء جيداً أو مرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين، بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، وعليه، فإن معايير يجب أن توضع قبل عملية التقييم، حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، كما يجب أن توضع بعد دراسة وتفهم متطلبات كل عمل.<sup>2</sup>

### 2- خصائص معايير تقييم الأداء:

إن صياغة المعايير بمشاركة العاملين يساعد على رفع درجة أدائهم وإخلاصهم في العمل، إلا أن هناك اختلاف في تحديد هذه المعايير، فهناك من رأى بتخصيصها لكل مستوى تنظيمي.

وهناك من قدم مجموعة يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، ومن أمثلتها، الإبداع، القدرة على اتخاذ القرار وحل المشاكل...، والمعايير تركز أساساً على جانبين:

1- الجانب الموضوعي: وهو الذي يعبر عن المقومات الأساسية التي تلتزمها طبيعة العمل، مثل عملية الإنتاج، النوعية، السرعة وتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> - هشام حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 182.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 183.

2- الجانب الذاتي: يعني بصفات الفرد الشخصية، كالسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب، وعلاقته المديرين، هذا، ويشترط في المعيار أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وذلك طبقا لخصائص التالية :

- صدق المقياس: بمعنى أن العوامل الداخلية، يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل فقط.

- ثبات المقياس: تعتبر نتائج أعمال الفرد من خلال مقياس ثابتة عندما يكون أداء ثابتا، غلا أنه من الطبيعي في بعض الحالات أن تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء.

- التمييز: بمعنى إظهار الاختلافات في مستويات الأداء بين أداء الأفراد، حتى ولو كانت بسيطة.

- سهولة استخدام المقياس: يقصد به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء

كما أن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، طلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وفي ما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء .<sup>2</sup>

#### 1- وضع توقعات الأداء:

هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

#### 2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

#### 3- تقييم الأداء:

عندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات .

<sup>1</sup> - هشام حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص184.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص184 - 185.

4- التغذية العكسية:

ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل على معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقاً لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل .

5- اتخاذ القرارات الإدارية بعد انتهاء من التقييم:

هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل...الخ.

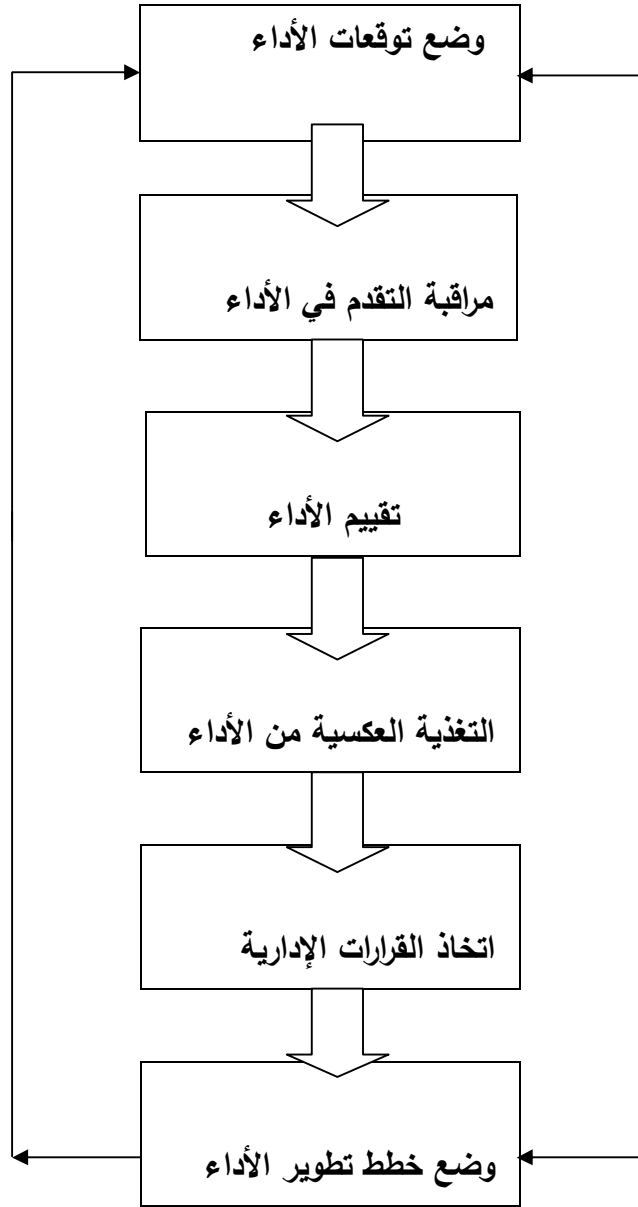
6- وضع خطط تطوير الأداء:

تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تتعكس وبشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع المهارات وقدرات ذو كذا قيم العاملين.

وكإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل تقضي الأمر بمعاقبة الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية، والشكل التالي يوضح مراحل تقييم الأداء كما يلي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> - هشام حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 185.

الشكل رقم 03: مراحل تقييم الأداء



المصدر: هشام حمدي رضا، إدارة بالأهداف، دار الرياءة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص186.

ثانياً: طرق تقييم الأداء: Performance Appraisal methods :

هناك طرق كثيرة لتقييم أداء العاملين بعضها تقليدية شائعة والبعض الآخر أكثر حداثة وتطور ومن

الطرق المعتمدة في تقييم الأداء:<sup>1</sup>

- طريقة معايير العمل work standards: وهي معايير محددة يقاس بها أداء العامل؛

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، جامعة البترا، جامعة زيتونة الأردنية، الطبعة الرابعة، 2014، ص663.

- طريقة المقالات Essay: عبارة عن كتابة مقال لتقييم الأفراد؛
  - طريقة السلم البياني للتقييم Graphing Rating Scale: حيث تستخدم قائمة للسّمات والخصائص وفي ضوءها يقيم الأداء بشكل متدرج على سلم بياني يتم اعتماده من قبل من يقوم بعملية التقييم؛
  - المقارنة الزوجية Paired Comparison: حيث تتم مقارنة عاملين ببعضهما؛
  - طريقة الإدارة بالأهداف Management by objectives: وقد سبق وان تطرقنا لها في فصل التخطيط هنا يستطيع المدير تقييم أداء العامل من خلال مؤشرات الانجاز للأهداف التي تم الاتفاق عليها، في إطار زمني محدد.
- لكن هناك أخطاء شائعة ومشاكل قد تبرز عند عملية تقييم الأداء وتجعل منه قاصرا عن تحقيق الهدف المرجو ومنه ولعل أبرز هذه الأخطاء:<sup>1</sup>
- 1- **تحيز المقيم Bias:** حيث أن الخبرة السابقة والحيادية ضرورية جدا في تقييم الأداء وتحديد من يقوم به فإذا ما انجاز المقيم لأي سبب كان أصبحت عملية التقييم غير صحيحة وغير عادلة.
  - 2- **التساهل Leniency:** يميل بعض المقيمين إلى التساهل والرفق بالعاملين مما يجعل عملية التقييم غير فاعلة.
  - 3- **تأثير الهالة Halo Effect:** حيث يتأثر المقيم بصفة واحدة سلبا أو إيجابا تؤثر على باقي خصائص التقييم.
  - 4- **الوسطية في التقييم Central Tendency:** حيث يميل المقيم إلى تقدير علامات لجميع العاملين تتركز في وسط سلم التقييم، وبالتالي تفقد الخصائص المميزة لدى البعض من أهميتها في العمل.  
-التأثر بالأحداث القريبة سلبية كانت أو ايجابية وإهمال بقية الأداء خلال الفترة .
  - 5- **التشدد Strictness:** حيث يتشدد المقيم بإعطاء علامات أو تقديرات جيدة للعاملين.
- وكذلك توجد مجموعة من المشاكل الموضوعية المرتبطة بعدم وضوح أهداف التقييم وسياساته وعدم اختيار الوقت الملائم لإجراء التقييم أو سوء اختيار معايير التقييم .
- وتجدر الإشارة هنا إلا أن العناصر التي تمثل جوهر الأداء الذي يقيم تضم حزمة متكاملة تحرص الإدارات على مراقبتها ومتابعة تطورها لدى العاملين وهذه العناصر هي:
- **الإنتاجية Productivity:** العلاقة بين قيمة المخرجات الكلية وقيمة المدخلات الكلية أو معدل الإنتاج الذي ينتجه العامل.

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص664.

- الجودة Quality: دقة ومهنية سرعة تسليم العمل المنتج ووفائه بالمواصفات القياسية واحتياجات الزبون.
- حل المشكلة Problem Solving: القدرة على تصحيح المواقف وتحليلها وإزالة الإشكالات منها بفعالية.
- الاتصال Communication: القدرة والفاعلية في بث وإيصال وفهم المعلومات وتبادلها.
- المبادرة Initiative: الرغبة والقدرة على تشخيص والتعامل مع الفرص بهدف تحسين الوضع الحالي.
- مهارات تخطيطية وتنظيمية Planning and Organizing Skills: القدرة على وضع الأهداف وجدولة العمل وإدامة النظم في المنظمة الأعمال.
- فريق العمل والتعاون teamwork and Cooperation: مدى تعاون مع زملاء العمل وإمكانية المشاركة بفعالية في فرق العمل .
- الحكم الشخصي judgment: القدرة على تحديد الأفعال المناسبة بطريقة تدل على حسن التقدير وإصدار الأحكام.
- الاعتمادية dependability: الاستجابة والعلوية والوعي بمحتوى الوظيفة ودقة أدائها ومعرفة أسرارها أي إمكانية الاعتماد على العامل في أداء الوظيفة.
- القابلية على توليد أفكار جديدة Creativity: المدى الذي يمكن أن يأتي فيه بأشياء وأفكار جديدة وحلول ومقترحات عند حصول مشاكل.
- المبيعات Sales: النجاح الذي يحققه العامل في بيع منتجات الشركة من سلع أو الخدمات أو الأفكار .
- خدمة الزبون Customer Service: القابلية على الاتصال الفعال مع الزبائن وحل مشاكلهم وتقديم حلول تناسب وتوقعاتهم.
- القيادة leadership: القدرة على لعب دور الفاعل القوي والدليل ومتخذ القرار والحفز للآخرين.
- الإدارة المالية financial Management: مدى القدرة على الرقابة على التكاليف والمهارة في التخطيط المالي بالمدى الذي تحدده الوظيفة.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: التفاعل الاستراتيجي بين التسيير بالكفاءات وأداء المؤسسة

لقد توصلنا سابقا إلى أن التسيير بالكفاءات هو آلية جديدة للتسيير تكون الكفاءة محورها، والاهتمام بها من اختصاص المستويات العليا للإدارة، والذي يتجسد خصوصا من خلال إعدادها لاستراتيجية إجمالية قائمة على أساس الكفاءات، وهذه الاستراتيجية من شأنها أن تساهم في عملية توطين

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص64.

منهج الكفاءة في المؤسسة المعلومات وهذا النمط التسييري من شأنه أن يؤثر على المؤسسة ككل فيؤدي حسب المستجوبين إلى:<sup>1</sup>

- الانتقال من ثقافة المؤسسة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة.
- التنظيم بواسطة خرائط المعرفة وتمثيل المحتوى المعرفي بواسطة أشكال بيانية: لما كانت المعرفة من أهم المكونات الكفاءة، فإن مؤسسات المعلومات غالباً ما تلجأ إلى خريطة المعرفة لتساعد في تشخيص المعرفة وعلى إثرها الكفاءة الاستراتيجية.
- تطبيق إدارة المعرفة وعمليتها على الأنشطة الإدارية واستثمارها لتحقيق القيمة المضافة.
- تحول مؤسسات المعلومات إلى مؤسسات مبدعة.
- الاعتماد على التسيير بواسطة الكفاءات المحورية الجوهرية.
- التأسيس لمنظومة الإدارة الالكترونية بالمؤسسات المعلومات.

<sup>1</sup> - عذراء بن شارف، تسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات، رؤى نظرية وتطبيقات عملية، كلية الآداب والحضارة الإسلامية، العدد 41، قسم طينة، مارس 2016، ص 30،31.

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تناولناه في الفصل الأول والمتعلق بالإطار النظري للتسيير بالكفاءات وأداء المؤسسة نستنتج أن استراتيجيات التسيير بالكفاءات في المؤسسة تعمل على الرفع والتحسين في مستويات أدائها، من خلال الرفع من المهارات الوظيفية للموظفين وإثراء معارفهم وخبراتهم وزيادة مؤهلاتهم وتوجيه ثقافتهم لتصب في ثقافة المؤسسة، التي تشكل حافزا لدى الموظف ودافعا لإثراء وظيفته في حدود ما حصله من خضوعه لبرامج تنمية في إطار التسيير الفعال، وتطوير المسار الوظيفي.

إن المؤسسة في سعيها إلى الرفع والتطوير من أداء مواردها البشرية في إطار تبنيتها وتسييرها الفعال لاستراتيجيات التسيير بالكفاءات التي تم ذكرها (المعرفة، المهارة، والاستعداد).

فالمؤسسة ذات أداء هي التي بإمكانها بلوغ أهداف طويلة الأجل، ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالكفاءة والفعالية واعتبار عملية تقييم الأداء بمثابة أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين داخل المؤسسة على تأدية العديد من أنشطتهم بفاعلية، فهو نظام مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العمل عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة وخلال فترة زمنية محددة ومعروفة.

# الفصل الثاني

## دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

## تمهيد:

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء ووجهة نظر عينة من الأفراد الموظفين لدى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة المسيلة- حول الموضوع دراستنا الحالية: " دور التسيير بالكفاءات في تحسين أداء المؤسسة"، وبعد أن تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم المفاهيم حول التسيير بالكفاءات وأداء المؤسسة، ولتسليط الضوء أكثر عن الموضوع واختبار فرضيات الدراسة للإجابة عن إشكالية الدراسة، ارتئينا الاعتماد على أداة الاستبيان حيث تم توزيعه على عينة من الموظفين عاملين بالمؤسسة محل الدراسة وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى تقديم مؤسسة الميدانية للدراسة، صف عينة ومجتمع الدراسة وكذا أداة الدراسة تليها وتوزيع الاستبيان وجمع البيانات وتحليلها وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة ببرنامج SPSS. وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية، التحليل، مناقشتها.

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

تركز هذه الدراسة على أحد أهم الموضوعات التي تخص دور التسيير بالكفاءات في تحسين أداء المؤسسة، في جامعة المسيلة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بصفة خاصة، أي كيف تستطيع الكلية تطوير عملها الإداري وتحسين أدائها من خلال إدخال أسلوب التسيير بالكفاءات ، وهذا من خلال مجموعة من الإجراءات التي تحقق هاته الغاية، ولهذا اتخذت فئة الموظفين بالكلية كعينة للدراسة.

### المطلب الأول: لمحة حول جامعة المسيلة وبعض الإحصائيات المتعلقة بها

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى التعريف بجامعة المسيلة ثم تقديم موجز في أسطر حول نشأتها وتطورها.

### أولاً: لمحة حول جامعة المسيلة<sup>1</sup>:

أنشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسماً. حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مخبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1265 موظفاً من متعاقدين ودائمين.

ومن المعروف عن كفاءة أساتذة الجامعة المقدر عددهم بحوالي 1402 و الذين يقدمون دروساً في شتى الميادين لحوالي 29629 طالباً.

## المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تقديم موجز في أسطر حول تاريخ ونشأة الكلية ثم معرفة الهياكل التي تتكون منها الكلية.

### أولاً: تاريخ ونشأة الكلية<sup>1</sup>:

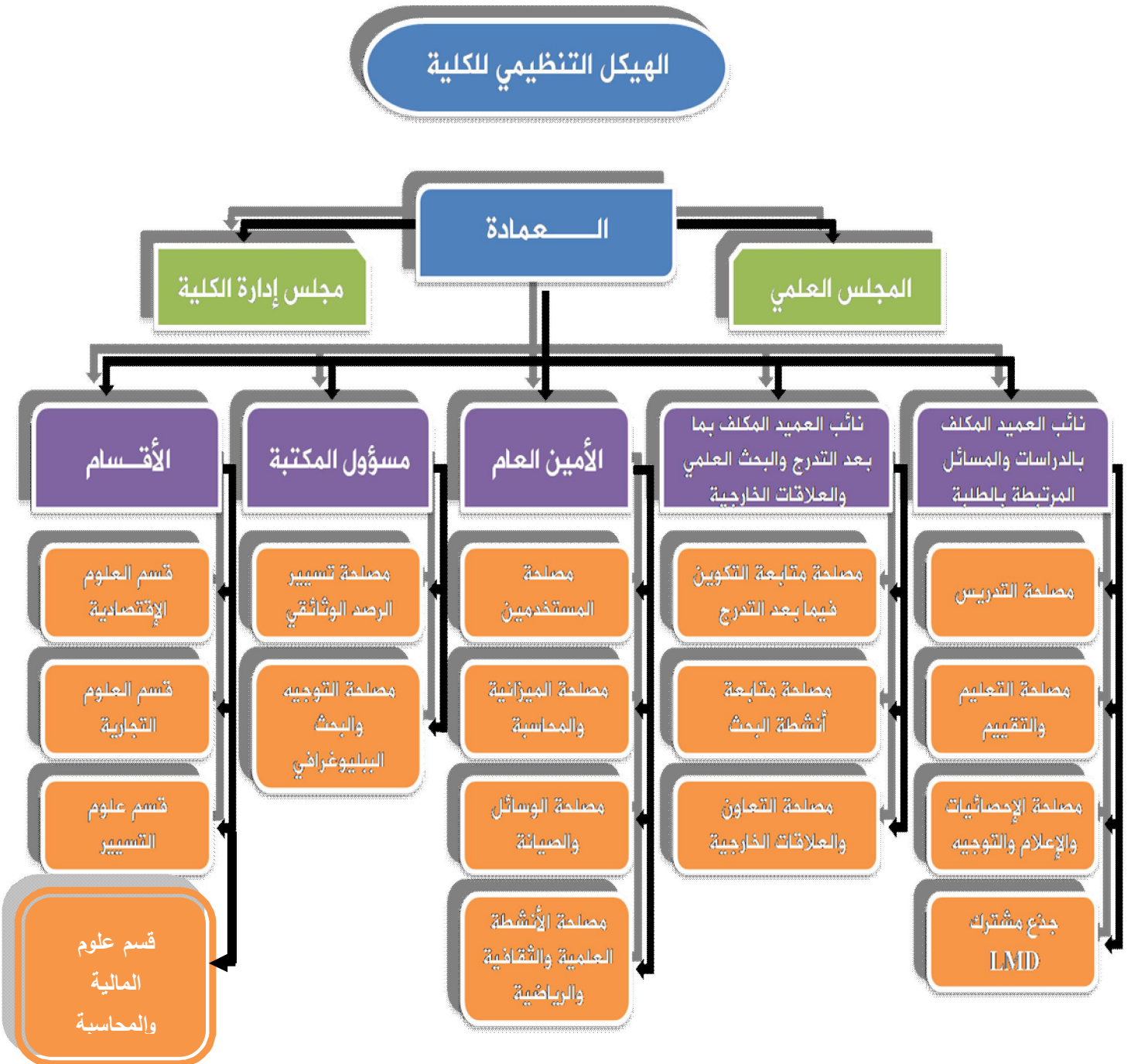
لقد بدأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كبداية بسيطة في شكل قسم العلوم التجارية سنة 1988 من خلال فتح تخصصات: مالية ومحاسبة وضرائب، في سنة 1992 تم إنشاء المركز الجامعي بالمسيلة وظلت الدائرة تتسع إلى أن تم فتح التكوين في المدى الطويل بفرع علوم التسيير خلال الموسم الجامعي: 2000/1999 تم فرع العلوم الاقتصادية: 2005/2004، أدرجت هذه الأقسام ضمن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والتي تتكون من الأقسام التالية:

- ✓ قسم العلوم التجارية.
- ✓ قسم علوم التسيير.
- ✓ قسم العلوم الاقتصادية.
- ✓ قسم العلوم المالية والمحاسبة.

<sup>1</sup> - وثيقة تعريفية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لكلية



المصدر: الأمانة العامة لكلية مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

أولاً: الأمانة العامة لكلية: هي جهاز تابع لعمادة الكلية يتولى وظائف الإدارة والمالية والصيانة

وتتكفل بما يلي:

أ. ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.

- ب. السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للكلية.  
ج. وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للكلية وترقيتها.  
د. ضمان تزويد الهيئات التابعة للكلية والمصالح المشتركة بوسائل التسيير والصيانة بالإضافة يلحق الأمانة العامة مكتب الأمن الداخلي ويتولى السهر على الأمن على مستوى الكلية وذلك عن طريق  
04 مصالح:

### 1- مصلحة المستخدمين:

- تقوم مصلحة المستخدمين بتسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين للكلية ابتداء من تاريخ توظيفه إلى غاية تقاعده (ترقية، تحويل، ...).

- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للكلية، وتتكون من فرعين: فرع الأساتذة، فرع المستخدمين الإداريين والعمال المهنيين.

### 2 - مصلحة الوسائل والصيانة: تتكفل مصلحة الوسائل والصيانة ب:

- ضمان تزويد المصالح المشتركة بالوسائل من (عتاد وغيرها).

- صيانة الممتلكات المنقولة والغير منقولة للكلية والمصالح المشتركة.

- مسك سجلات الجرد.

وتتفرع مصلحة الوسائل والصيانة إلى:

- فرع الوسائل.

- فرع الصيانة والعتاد.

- المخزن.

### 3- مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية: تتكفل المصلحة بالقيام بعدة نشاطات ثقافية ورياضية وذلك ب:

- تنظيم مسابقات ثقافية علمية ورياضية للطلبة احتفالاً بعيد الطالب ومعرض يوم العلم 16 أفريل.

- تنظيم دورات رياضية وذلك بالتنسيق مع المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية وذلك

لتشجيع الطلبة الجامعيين للقيام بالنشاطات أيام دراسية كل سنة.

- تنظيم ندوات تحسيسية حول الأيام العالمية (داء السيدا، الاقتصاد الوطني...)

- حث الأساتذة المتخصصين على تنظيم أيام دراسية لكل سنة.

- تنظيم يوم احتفالي وذلك بالتنسيق المنظمة الوطنية للمجاهدين (معرض صور أبطال الثورة المجيدة).

- تكريم العاملات بمناسبة عيد المرأة العاملة.

4- مصلحة المالية والميزانية: تتكفل مصلحة المالية والميزانية بتحضير مشروع ميزانية الكلية.

- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.

- تتولى تسديد أجور الأساتذة (ساعات إضافية، أجور الصفقات والاستشارات).

5- المكتبة:

تحتوي الكلية على مكتبة بها مجموعة كبيرة من الكتب المتعددة الاختصاصات المتوفرة في الكلية، موجهة للطلبة من أجل تطوير مهاراتهم العلمية في مختلف التخصصات أثناء أطوار دراستهم.

✓ التكفل باقتناء المراجع والتوثيق.

✓ مسك بطاقة الرسائل والمذكرات.

✓ تنظيم الرصيد الوثائقي والتحسين المستمر لعملية الجرد.

✓ وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.

✓ مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيوغرافية.

## المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: " جميع المفردات التي تتوافر فيها خصائص المطلوب دراستها"<sup>1</sup>، ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: " جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشارك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات حولها."<sup>2</sup>

يعرف أيضاً بأنه: " عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها"<sup>3</sup>.

وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في الموظفين العاملين لدى كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - جامعة المسيلة-

#### ثانياً: عينة الدراسة

في العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل إلى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع أفراد المجتمع، وباختصار فإن العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.<sup>4</sup>

**مفهوم العينة على أنها:** " مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الأصلية التي تنتمي إليه ويكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد من الأشخاص للدراسة يمثلون ذلك المجتمع حيث تبدأ أية دراسة احصائية بجمع البيانات الخام المتوفرة بإحدى الطرق"<sup>5</sup>.

ستتم على عينة من الموظفين العاملين بمؤسسة محل الدراسة(الموظفين العاملين لدى كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - جامعة المسيلة-)، حيث اختيرت عينة عشوائية وتم جمع 32 استبيان سنقوم بتجميع بياناته وتحليلها باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية وباستعانة ببرنامج spss.

<sup>1</sup>- يعطيش شعبان، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة-، السنة الجامعية 2015-2016، ص186.

<sup>2</sup> - خليفي رزقة، شيقارة هجيرة: منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23(ديسمبر 2017)، ص 280-294

<sup>3</sup> - مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19.

<sup>4</sup>- مصطفى طويطي، المرجع نفسه، ص 20.

<sup>5</sup>- سامية يغني، مديني عثمان، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الاكاديمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص231-240، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر.

المطلب الثاني: وصف أداة الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات

أولاً: تصميم أداة الاستبيان

يعتبر الاستبيان: " الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية، إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال ما يتضمنه من مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المستجوبين عبر البريد الإلكتروني أو غيرها من طرق التوزيع الإلكترونية (مواقع التواصل الاجتماعي...الخ)"<sup>1</sup>.

وتم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات و رُوعي في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً ما تم تطرق إليه في الدراسات السابقة وأيضاً وضوح العبارات لتسهيل فهمها، كما تم عرضه من أجل مراجعته مع الأستاذ المشرف خلصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية مكون من 29 عبارة وتضمن الاستبيان قسمين ومهما:

جدول رقم (01): يبين الصورة النهائية للاستبيان

اقسام الاستبيان	عدد العبارات
القسم الأول	الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة
القسم الثاني: محاور الاستبيان	المحور الأول: التسيير بالكفاءات يتضمن ثلاث ابعاد (المعرفة+ المهارة+ الاستعداد) كل بعد يضم من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 06
	المحور الثاني: أداء المؤسسة يتضمن من العبارة رقم 1 إلى العبارة رقم 11
مجموع عبارات الاستبيان	29 عبارة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

<sup>1</sup>- طويطي مصطفى وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي" - ، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، ص 28 متوفر على الرابط

<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت ( Likert Scale ) \* الخماسي، بحيث تقابل كل عبارة قائمة(بدائل) ويرمز لها رقميا خلال إدخال البيانات لبرامج الحاسوب بـ (1,2,3,4,5) على التوالي:

جدول رقم (02): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وقد تم الاعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، طول الفئة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث أن: المدى يستخدم لتحديد مجالات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان وبحسب بالعلاقة:

المدى = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) وبتطبيق على الاستبيان الدراسة نجد:

المدى = (1-5)=4 وللحصول على طول الفئة وتحديد المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات المقياس وذلك على النحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس.

طول الفئة =  $0.8 = 5/4$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا:  $1.80 = 0.8 + 1$  فنحصل على مجال [1-1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي

أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:<sup>1</sup>

\* - مقياس ليكرت: "يعود أساس ظهور هذا المقياس الى الباحث Resis Likert وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم المستجوبين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقا لمقياس ليكرت بأنه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية او الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس... وفي الغالب يتكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة عليها" نقلا عن المرجع مصطفى طويطي، وعيل ميلود: المرجع السابق، ص 51.

<sup>1</sup>-طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بأساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي -، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014، ص 110-111. متوفر على الرابط:

<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>.

جدول رقم (03): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

مستوى الموافقة	درجة المقياس	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.80 درجة
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة
درجة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة
درجة عالية	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة
درجة عالية جدا	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع: طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بأساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي -، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>. ص 110-111.

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

### المطلب الثالث: اختبار توزيع بيانات واختيار الأساليب الإحصائية

#### أولاً: اختبار كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجابتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى.

بالنظر إلى ما تبينه النظرية النهائية المركزية، فإن التقيد بشرط التوزيع الطبيعي مرتبط بحجم العينة، إذ يعد شرطاً ضرورياً في حالة العينات الصغيرة، أما في حالة العينات الكبيرة فيمكن التخلي عنه، وذلك أن حسب هذه النظرية فإن التوزيعات الاحتمالية تؤول إلى التوزيع الطبيعي في حالة العينات التي يزيد حجمها عن 30 مشاهدة<sup>1</sup>. إلا أننا من أجل دقة معالجة البيانات واختيار الأساليب الإحصائية الملائمة لنوع توزيع البيانات فإننا سنكشف عن توزيع البيانات لاختيار أساليب إحصائية معلمية والتي تشترط اعتدالية\* البيانات أو نختار أساليب لامعلمية التي لا تشترط الاعتدالية. وفيما يلي بعض الأساليب الإحصائية المعلمية واللامعلمية للتوضيح:

<sup>1</sup> أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS، الجزء الثاني، الدار العالمية، القاهرة، مصر، 2008، ص 106-107 رابط (<https://www.noor-book.com/>)

\* يقصد بشرط الاعتدالية أن تكون عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي" نقلا عن مرجع أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS -مهارات أساسية اختبارات الفروض الإحصائية( المعلمية- اللامعلمية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر، 2008، ص 116، رابط (<https://www.noor-book.com/>)

الأساليب الإحصائية اللامعلمية	الأساليب الإحصائية المعلمية	
اختبار مان ويتني Test de Mann-Whitney	اختبار ت' T- Test des échantillons indépendants	اختبار الفرق بين متوسطين
اختبار (Test de Kruskal-Wallis) (كروسكال - ويليس)	تحليل التباين الأحادي (ANOVA)	اختبار الروق بين أكثر من متوسطين
سبيرمان	بيرسون	اختبار الارتباط بين متغيرين

وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستثنائية وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتقاطع وطريقة اختبار Shapiro-Wilk)، وبالاستعانة ببرنامج SPSS وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) يعطي لنا مخرجات معاً لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk) في جدول واحد، و-أي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ فإن نعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة أقل من 50.<sup>1</sup>

وشكل الفروض الاحصائية في حالة كشف عن اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبيانات نصيغها كما يلي<sup>2</sup>:  
الفرض العدمي ( $H_0$ ): بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي،  
الفرض البديل ( $H_1$ ): بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي،  
والقاعدة العامة<sup>3</sup>: في حالة كشف عن اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبيانات: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (sig) أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرض العدمي ( $H_0$ ) ونقبل الفرض البديل ( $H_1$ ): لا تتبع بيانات التوزيع الطبيعي والعكس صحيح. أي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (sig) أكبر من 0.05، فإننا نرفض الفرض البديل ( $H_1$ ) ونقبل الفرض العدم ( $H_0$ ): بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

<sup>1</sup>- أبو زيد، محمد خير سليم ، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS ، الرياض ، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 156.  
<sup>2</sup>- أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS -مهارات أساسية اختبارات الفروض الاحصائية( المعلمية- اللامعلمية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر ، 2008، ص 117، رابط (<https://www.noor-book.com/>)  
<sup>3</sup>- أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS -مهارات أساسية اختبارات الفروض الاحصائية( المعلمية- اللامعلمية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر ، 2008، ص 121، رابط (<https://www.noor-book.com/>)

جدول رقم(04): يبين نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

نوع التوزيع	Tests of Normality						اختبار نوع التوزيع البيانات إجابات العينة على المتغيرات الدراسة
	Shapiro–Wilk			Kolmogorov–Smirnov <sup>a</sup>			
	Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
طبيعي	0.335	32	0.963	0.128	32	0.138	المحور الاول
طبيعي	0.065	32	0.915	0.058	32	0.258	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 26

ومن خلال الجدول أعلاه نجد وبما أن أفراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد فإننا نستدل بنتائج اختبار (Shapiro–Wilk) وتظهر أن القيمة الاحتمالية sig لبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان هي أكبر من (0.05)، حيث بالنسبة لمتغير التسيير بالكفاءات بلغت قيمة الاحتمالية (SIG=0.335) وهي أكبر من 0.05 وبالنسبة لمتغير أداء المؤسسة بلغت قيمة الاحتمالية (sig= 0.065) وهي أكبر من 0.05 ووفق القاعدة أعلاه فإننا نقبل الفرض العدمي ( $H_0$ ) والذي ينص: أن بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته للتوزيع الطبيعي، ومنه بيانات إجابات العينة على محاور الاستبيان تدل على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي، وفي دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية ل تحليل إجابات وآراء أفراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

#### ثانيا: الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

لقد استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS:Statistical Package for the Social Sciences وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، يستخدم هذا البرنامج عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية ، وقد أنشئ خصيصا لتحليل بيانات البحوث الاجتماعية لكنه لا يقتصر عليها فقط، بل يشتمل على معظم الاختبارات الإحصائية تقريبا، وله قدرة فائقة على معالجة البيانات، كما أنه يتوافق مع معظم البرمجيات المشهورة، ولهذا يرى الباحثون أنه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية، كما يستخدم هذا البرنامج في حساب مقاييس النزعة المركزية وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب الآتية:

- رقم نسخة الإصدار البرنامج المستخدم هو: (SPSS: V26)

- التكرارات والنسب المئوية: من أجل التحليل الوصفي لمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة؛

- الأشكال والرسوم البيانية: وهي مخططات بيانية عبارة عن تمثيل مرئي للبيانات لتكون أوضح وأسهل للفهم مثل (الرسم البيان الدائري، الأعمدة البيانية... الخ)

- المتوسطات الحسابية: وهي تعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية حيث تسمح لنا في الحصول على فكرة سريعة على طريقة تمركز البيانات، فعند حساب المتوسط الحسابي يساعد ذلك الرقم في معرفة وتحديد خصائص البيانات، حيث يكفي أن ننظر إلى ذلك الرقم لنعرف الكثير عن خصائص البيانات الاحصائية كمعرفة مدى موافقة أو عدم موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ويساعد أيضا في ترتيب العبارات واتجاهات الآراء المستجوبين، وكذا تحديد مدى أهمية كل العبارة لدى أفراد العينة وتمركز إجاباتها حول قيمة معينة وتكون المتوسطات الحسابية محصورة تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان. فمثلا تم استخدام مقياس ليكارت خماسي يكون رقم المتوسط محصور بين (01-05 درجات).<sup>1</sup>

- الانحراف المعياري: قد نجد أن مقاييس النزعة المركزية تكون غير كافية من أجل الحصول على نظرة متكاملة عن طريقة توزيع البيانات، إذ أنها تعطينا بعض المعلومات عن تمركز البيانات ولكن لا تخبرنا مدى كثافة هذا التمركز لهذه الاسباب نستعمل معايير التشتت لمعرفة تباعد البيانات فيما بينها ومن بين هذه المقاييس هو الانحراف المعياري وأكثرها استخداما في البحوث العلمية حيث يقيس تشتت القيم عن وسطها الحسابي أي قياس مدى تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي لكل عبارة من عبارات الاستبيان وكذا متغيرات الدراسة.<sup>2</sup>

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ أي تقدير ثبات أداة الدراسة معامل ألفا كرونباخ الذي يعتبر من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين وهو يأخذ قيمة محصورة بين (0) و(1) وكلما كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة وتقترب من الواحد فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبانة.

<sup>1</sup>- مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان -تطبيقات عملية على برنامج excel- ، دار النشر الجامعي، تلمسان، الجزائر ، 2018، ص 207.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 215.

- تحليل الانحدار (Regression analysis): أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل: لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع:

- أي هل توجد علاقة؟

- لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟

- لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟ للتنبؤ بقيمة المتغير التابع، التحكم في المتغيرات المستقلة الأخرى عند حساب مساهمة متغير أو متغيرات محددة.

والهدف من تحليل الانحدار هو التنبؤ بالمتغير التابع بمعلومية المتغير المستقل، وفي حالة وجود متغير مستقل واحد يطلق عليه تحليل الانحدار البسيط، بينما يطلق عليه تحليل الانحدار المتعدد عندما يوجد إثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع : الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)

نعني بالخصائص السيكومترية، مجموعة مؤشرات أو عوامل ومقادير عددية تشير إلى جودة أداة الدراسة (الاستبيان) وقابلية قياسها لما صممت لقياسه، وأهم هذه المؤشرات " مؤشر الثبات ومؤشر الصدق". يعتبر الصدق والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات المستخدمة (الاستبيان) في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القرارات المأخوذة من تلك الأدوات.<sup>2</sup>

#### أولاً: حساب صدق الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق البنائي لمحاول الاستبيان حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الاستبيان الوصول إليها، ويبين صدق البنائي مدى ارتباط الدرجة الكلية لإجمالي عبارات كل محور مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعةً وإحصائياً نحسب الصدق البنائي ووفقاً لمعامل الارتباط ويتم حسابه

1 عابدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 210-211 متوفر على رابط

الإلكتروني <https://www.4shared.com/office/Biam9OkY>

<sup>2</sup> مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - الجزء الأول، دار النشر الجامعي، تلمسان ، الجزائر ، 2018، ص 141.

بين متغيرين ويتراوح قيمته في كل الحالات بين (-1) و (+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة من قيمته المطلقة، ويتعين أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية\*<sup>1</sup> (sig) لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة\*<sup>2</sup>: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين الدرجة الكلية للمحور وإجمالي عبارات الاستبيان أي بعبارة أخرى أن المحور صادق ومتسق لما وضعت لقياسه أي أن مضمون المحور يتلاءم مع مفهوم مراد قياسه في موضوع الدراسة.

والجدول التالي نتائج حساب الصدق البنائي لمحاور والاستبيان كما يلي:

جدول رقم (05): يوضح صدق الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان

الدرجة الكلية لجميع عبارات الاستبيان			
النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	الارتباط بيرسون	
دال	0.000	0.969**	جميع عبارات المحور 01: التسيير بالكفاءات
دال	0.000	0.909**	جميع عبارات المحور 02: أداء المؤسسة
دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين المحور والدرجة الكلية للاستبيان			
** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الاحصائية			
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين المحور والدرجة الكلية للاستبيان			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 26

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بيرسون بين جميع عبارات المحور 01: التسيير بالكفاءات والدرجة الكلية للإجمالي عبارات الاستبيان، بلغت 0.969 وهي قيمة دالة إحصائية لأن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) أقل من بمستوى دلالة 0.05، أيضا بالنسبة المحور 02: أداء المؤسسة بلغت

\*- القيمة الاحتمالية (Sig): أو ما يسمى ب (احتمال الخطأ) (P-value): تظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل برنامج Spss، وعلى أساسها يتم اختبار دلالة الاحصائية لنتائج الدراسة الميدانية نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

\* - مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة شائع الاستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك ان الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج إذا كانت قيمة sig لا تزيد عن 0.05 ، نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

0.909 وهي قيمة دالة إحصائياً لأن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) أقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات محاور الاستبيان صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

#### ثانياً: حساب ثبات الاستبيان

ويقصد بثبات أداة الدراسة يعني الاستقرار (ثبات) في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم تحقق من ثبات الاستبيان من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرو نباخ. وفي دراستنا تم استعانة ببرنامج spss في حساب الثبات بطريقة ألفا الكروم باخ وتحصلنا على النتائج التالية:

#### جدول رقم (06): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

النتيجة الاختبار	معامل ألفا كرو نباخ	معايير وابعاد الاستبيان
ثابت	0.893	جميع عبارات المحور 01: التسيير بالكفاءات 18 عبارة
ثابت	0.851	جميع عبارات المحور 02: أداء المؤسسة 11 عبارة
ثابت	0.928	جميع الفقرات الاستبيان 29 عبارة
القاعدة العامة: المعمول بها في الدراسات السابقة هي أنه إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 أن أداة الدراسة تتميز بالثبات في النتائج فيما لو اعيد توزيعها لأكثر من مرة في نفس الظروف.		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 26

نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم جيدة حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق بقياس مستوى تطبيق التسيير بالكفاءات (0.893) والذي يضم 18 عبارة وبلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق بقياس أداء المؤسسة (0.851) والذي يضم 11 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.928 بإجمالي 29 عبارة مما وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات

المطلب الأول: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

01- بالنسبة لمتغير الجنس المستجوبين:

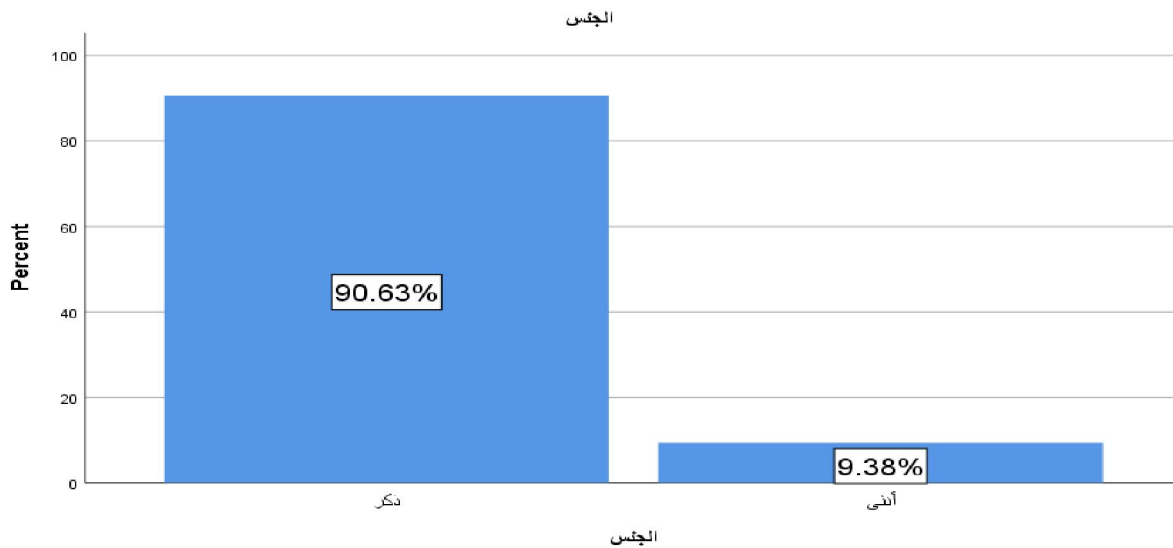
جدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار		
90.6	29	ذكر	الجنس
9.4	3	أنثى	
100.0	32	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 32 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 29 بنسبة 90.60% لصالح الذكور في حين بلغ عدد الإناث بلغ 03 وبنسبة 9.40%. كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من برنامج SPSS

02- بالنسبة لمتغير السن المستجوبين:

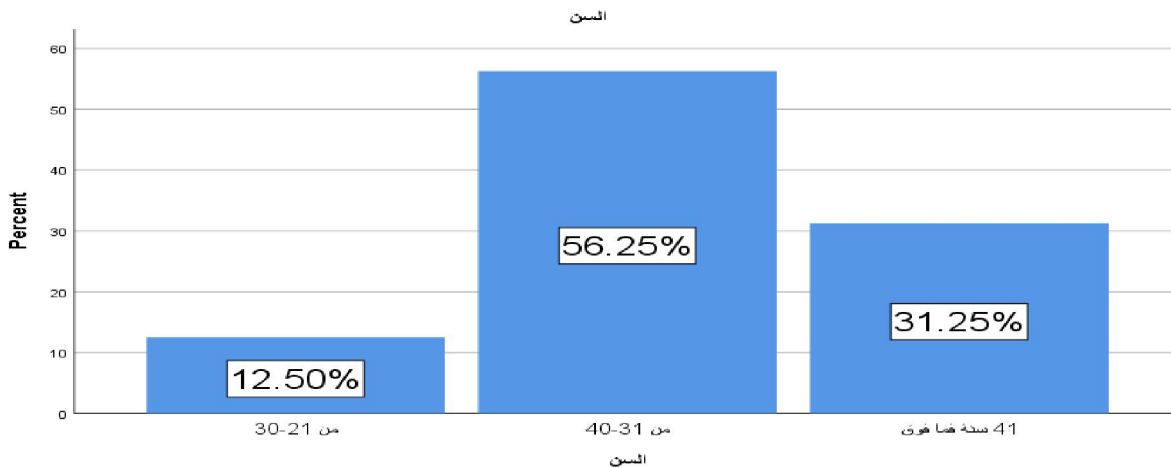
جدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
12.5	4	من 30-21
56.3	18	من 40-31
31.3	10	41 سنة فما فوق
100.0	32	Total

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 32 فردا، نلاحظ اختلاف عدد أفراد العينة أفراد باختلاف فئات متغير السن حيث كانت أكبر فئة بعدد 18 فرد بنسبة 56.30 % لصالح الفئة العمرية (من 31- أقل من 40 سنة) وبعدد 10 فرد بنسبة 31.30% لصالح الفئة العمرية (41 سنة فما فوق) وبعدد 04 فرد بنسبة 12.50% لصالح الفئة العمرية (من 30-21 سنة) كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من برنامج SPSS

03- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

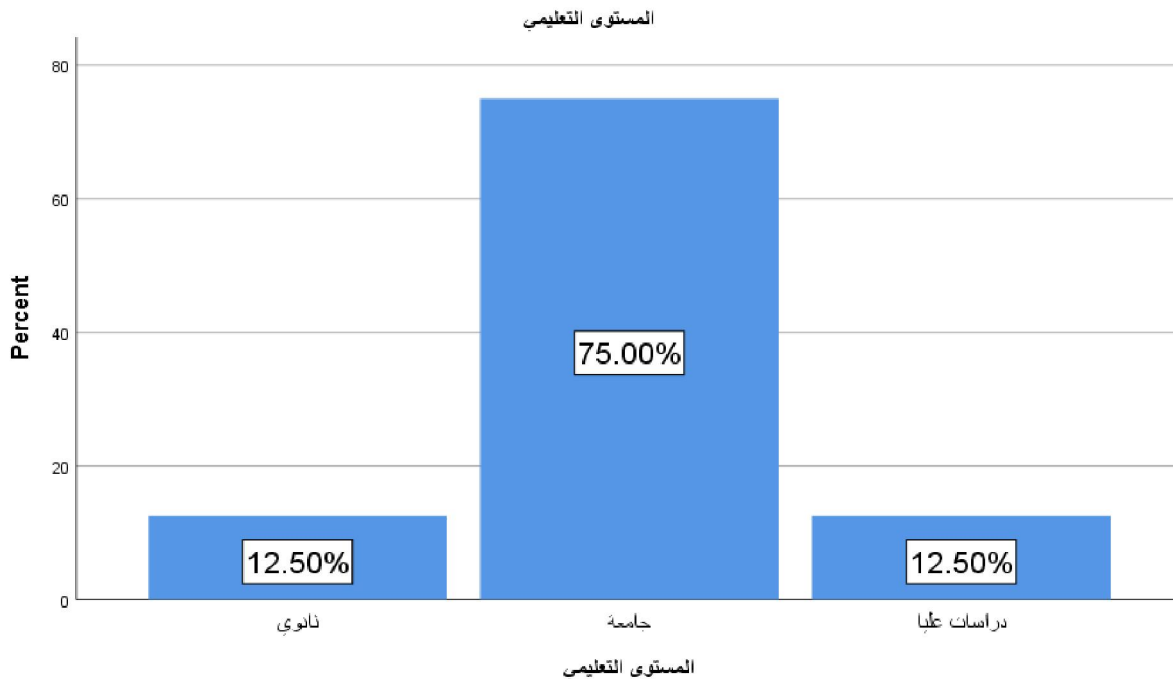
جدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار		
12.5	4	ثانوي	المستوى التعليمي
75.0	24	جامعة	
12.5	4	دراسات عليا	
100.0	32	Total	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 32 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بعدد 24 فرد بنسبة 75.00% لصالح الفئة ذوي تأهيل جامعي ويعدد 04 فرد بنسبة 12.5% ولصالح المؤهل العلمي ثانوي ودراسات عليا بنفس النسبة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من برنامج SPSS

04- بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي المستجوبين:

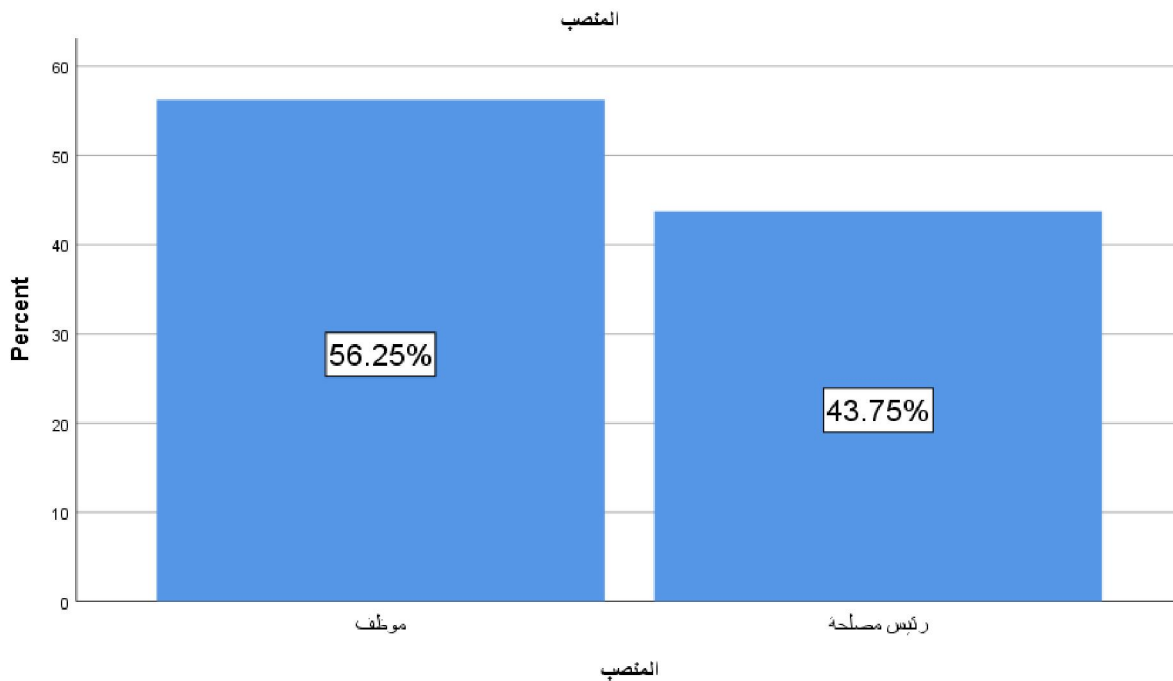
جدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

النسبة %	التكرار		
56.3	18	موظف	المنصب الوظيفي
43.8	14	رئيس مصلحة	
100.0	32	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 32 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المنصب الوظيفي بعدد 18 فرد بنسبة 56.30% لصالح الفئة منصب الوظيفي (موظف) وهي أكبر نسبة وبعدد 14 فرد بنسبة 43.80% لصالح الفئة منصب الوظيفي (رئيس مصلحة) كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من برنامج SPSS

## المطلب الثاني: عرض وتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

أولاً: عرض وتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المتغير المستقل والمتعلق بقياس مستوى توفر وتطبيق: التسيير بالكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.

### جدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الأول

الرقم	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام للعينة نحو موافقة على مضمون العبارات
01	2.75	1.218	55.00	موافقة متوسطة
02	2.44	0.914	48.75	موافقة منخفضة
03	2.56	1.190	51.25	موافقة منخفضة
04	1.97	0.897	39.38	موافقة منخفضة
05	2.84	1.167	56.88	موافقة متوسطة
06	2.50	0.916	50.00	موافقة منخفضة
<b>البعد الأول: المعرفة</b>				
	2.510	0.72948	50.21	بدرجة منخفضة
01	3.03	0.897	60.63	موافقة متوسطة
02	2.91	1.146	58.13	موافقة متوسطة
03	2.34	1.004	46.88	موافقة منخفضة
04	2.78	1.070	55.63	موافقة متوسطة
05	2.69	0.931	53.75	موافقة متوسطة
06	2.75	1.016	55.00	موافقة متوسطة
<b>البعد الثاني: المهارة</b>				
	2.750	0.67202	55.00	بدرجة متوسطة
01	2.69	0.859	53.75	موافقة

متوسطة						
موافقة منخفضة	03	46.88	0.745	2.34	يقوم أفراد المؤسسة بعملهم بتقنية ومهارة عالية.	02
موافقة منخفضة	06	41.25	0.801	2.06	امتلاك أفراد المؤسسة قدرات ذهنية كافية لمواجهة التحديات.	03
موافقة منخفضة	05	42.50	0.751	2.13	يتميز أفراد المؤسسة بالقدرة على التصرف.	04
موافقة متوسطة	01	72.50	1.185	3.63	تقوم المؤسسة بتقديم كافة التحفيزات للأفراد الذين يقدمون خدمات متميزة وتشجعهم.	05
موافقة منخفضة	04	46.88	0.902	2.34	امتلاك الأفراد مجموعة من القدرات التي لها دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.	06
بدرجة منخفضة		50.63	0.57179	2.531		البعد الثالث: الاستعداد
بدرجة منخفضة		51.94	0.58964	2.597		المحور ككل
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5						
من 4.21 إلى 5	من 3.41 إلى 4.20	من 2.61 إلى 3.40	من 1.81 إلى 2.60	من 01 إلى 1.80	مجال المتوسط الحسابي	
درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا	مستوى الموافقة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

التعليق على الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الأول: **المتعلق مستويات تطبيق التسيير بالكفاءات - من وجهة نظر آراء موظفي كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - (محل الدراسة).**

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور قيمة 2.597 وهو ضمن المجال موافقة **منخفض [1.81-2.60]** وانحراف معياري قدره: 0.589، وهو يشير إلى تقارب آراء الأفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي، حيث تشتت بين آرائهما ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة إحصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما ان فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون وبنسبة 51.91% على أن مستويات **توفر وتطبيق التسيير بالكفاءات - لدى كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - (محل الدراسة)**، هو بدرجة منخفضة حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء إجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات منخفضة إلى متوسطة

وفيما يلي ترتيب شرح العبارات الأكثر أهمية لدى المستجوبين بمؤسسة حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة كما يلي:

01- بالنسبة لتوفر بعد المهارة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي ( $x=2.750$ ) ومعظم عبارات البعد متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.03 أعلى قيمة إلى أدنى قيمة بلغت 2.34) وأن نسبة المهارة بالمؤسسة محل الدراسة من حيث (توفر الكلية للعاملين فرص لتجريب أفكارهم، مدى استخدام المؤسسة تقنيات حديثة لتوليد المعرفة، مدى عقد الكلية ندوات ومؤتمرات داخلية وبرامج للتدريب، مدى استفادة الكلية من أفكار العاملين لديها وتسعى دوماً إلى تطويرها) هو 50.21% وبدرجة منخفضة.

02- بالنسبة لتوفر بعد الاستعداد وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة 02 بالمتوسط الحسابي ( $x=2.531$ ) ومعظم عبارات البعد متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.63 أعلى قيمة إلى أدنى قيمة بلغت 2.06) وأن نسبة الاستعداد بالمؤسسة محل الدراسة من حيث (مدى قيام أفراد الكلية بعملهم بتقنية ومهارة عالية، مدى امتلاك أفراد الكلية قدرات ذهنية كافية لمواجهة التحديات، مدى يميز أفراد الكلية بالقدرة على التصرف، امتلاك الأفراد مجموعة من القدرات التي لها دور فعال في تحقيق أهداف الكلية) هو 50.63% وبدرجة منخفضة.

03- بالنسبة لتوفر بعد المعرفة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة 03 بالمتوسط الحسابي ( $x=2.510$ ) ومعظم عبارات البعد متوسطاتها الحسابية محصورة بين (2.84 أعلى قيمة إلى أدنى قيمة بلغت 1.97) وأن نسبة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة من حيث (مدى وفر الكلية بيئة محفزة على التعليم، مدى تركز الكلية على ميزانيات كبيرة لإدخال نظام معلوماتي جديد، مدى وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية المعارف وزيادة الكفاءات، استخدام المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لاستدامة المعرفة.) هو 50.21% وبدرجة منخفضة.

## الفصل الثاني ----- دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ثانياً: عرض وتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المتغير المستقل والمتعلق بقياس مستوى توفر الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الثاني

الرقم	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام للعينة نحو موافقة على مضمون العبارات
01	2.75	1.016	55.00	متوسطة
02	2.06	0.878	41.25	منخفضة
03	2.53	0.915	50.63	منخفضة
04	2.34	1.096	46.88	منخفضة
05	2.59	0.911	51.88	منخفضة
06	1.72	0.581	34.38	منخفضة
07	3.09	1.027	61.88	متوسطة
08	2.78	0.975	55.63	متوسطة
09	2.63	0.751	52.50	متوسطة
10	2.59	0.837	51.88	منخفضة
11	2.28	0.851	45.63	منخفضة
المحور ككل				
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5				
مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور قيمة 2.488 وهو ضمن المجال موافقة منخفض [1.81-2.60] وبانحراف معياري قدره: 0.573، وهو يشير إلى تقارب آراء الأفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي، حيث تشتت بين آرائهما ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة إحصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما أن فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون وبنسبة 49.77% على أن مستويات الأداء - لدى كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - (محل الدراسة)، هو بدرجة منخفضة حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء إجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات منخفضة إلى متوسطة وفيما يلي ترتيب شرح العبارات الأكثر أهمية لدى المستجوبين بمؤسسة حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- بالنسبة للعبارة (رقم 07، حيث احتلت المرتبة 01 من حيث أهميتها لدى العينة وبمتوسط حسابي بلغ قيمة: 3.09) حيث أن المستجوبين وافقوا وبدرجة متوسطة على أنه بالمؤسسة محل الدراسة تحرص على تحقيق الرضا الكامل لموظفيها، وهذا بنسبة 61.88% حسب وجهة نظرهم.

- بالنسبة للعبارة (رقم 08، حيث احتلت المرتبة 02 من حيث أهميتها لدى العينة وبمتوسط حسابي بلغ قيمة: 2.78) حيث أن المستجوبين وافقوا وبدرجة متوسطة على أن اعتبار العوامل والمتغيرات من الركائز الأساسية داخل المؤسسة وهذا بنسبة 55.63% حسب وجهة نظرهم.

- بالنسبة للعبارة (رقم 01، حيث احتلت المرتبة 03 من حيث أهميتها لدى العينة وبمتوسط حسابي بلغ قيمة : 2.75) حيث أن المستجوبين وافقوا وبدرجة متوسطة على أن امتلاك المؤسسة كل وسائل الدعم والتحفيز التي تساهم في إبراز مواهب العامل وهذا بنسبة 55.00% حسب وجهة نظرهم.

- بالنسبة للعبارة (رقم 01، حيث احتلت المرتبة الأخيرة من حيث أهميتها لدى العينة وبمتوسط حسابي بلغ قيمة: 1.72) حيث أن المستجوبين وافقوا وبدرجة متوسطة على أن تحرص المؤسسة على تحسين صورتها الاجتماعية للحفاظ على سمعتها بين كافة المتعاملين وهذا بنسبة 34.38% حسب وجهة نظرهم.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

#### أولاً: شرح الأداة إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة في دراسة أثر التسيير بالكفاءات بأبعاده في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة من منظور عينة من خلال استطلاع آراء عينة من موظفيها واختبار هذا النوع من الفرضيات نستخدم الانحدار الخطي لكشف على وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغيرات المستقل التسيير بالكفاءات (بعد المعرفة، المهارة، الاستعداد) في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء) حيث سنركز على: معامل الارتباط بيرسون (Correlation)

(de Pearson)، ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 إلى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط

ضعيفة	أقل أو يساوي 0.30
متوسطة	من 0.3 إلى 0.7
عالية	أكبر من 0.7

- اختبار **F (F-test)**: من أجل معنوية العلاقة بين متغير مستقل والمتغير التابع للعلاقة المدروسة يمكن معرفة المعنوية أو الدلالة الإحصائية للعلاقة المدروسة من خلال قيمة sig المرافقة للاختبار (**F-test**) فإذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين متغيرين ذات دلالة إحصائية:

- معامل الانحدار  $B_1$  و  $b_0$ ، : حيث  $b_0$  يمثل مقدر الثابت ذلك ان الثابت  $b_0$  ومعامل  $B_1$  فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل .

- اختبار **T (T-test)** من أجل معنوية التأثير بين المتغيرين، ويستخدم لاختبار معنوية تأثير المتغير في التابع، بكلمة أخرى يستخدم لتحقيق من معنوية معاملات  $(b_0, b_1)$  للنموذج الانحدار وهذا من مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (**T-test**) مع مستوى الدلالة 0.05 حيث إذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن معامل الانحدار  $(b_0, b_1)$  يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.

**قيمة معامل التفسير**: ويرمز له بالرمز  $R^2$  ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين  $0 \leq R^2 \leq 1$ . فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع درجة التفسير متغير التابع من قبل متغير مستقل. يمكن وصف قيم  $R^2$  البالغة 0.75 بأنها كبيرة، والتي تبلغ 0.5 بأنها معتدلة، والتي تبلغ 0.25 بأنها ضعيفة (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2009).  
2011.Henseler et al., 2009).

(\*) تتراوح قيم  $R^2$  من 0 إلى 1، حيث تشير المستويات القريبة من 1 إلى مستويات عالية من الدقة التنبؤية، إلا أنه من الصعب تقدير قاعدة عامة لقيم  $R^2$  المقبولة لأن ذلك يعتمد على تعقيدية النموذج ومجالات البحث وكقاعدة عامة في البحث العلمي الذي يركز على قضايا التسويق، يمكن وصف قيم  $R^2$  البالغة 0.75 بأنها كبيرة، والتي تبلغ 0.5 بأنها معتدلة، والتي تبلغ 0.25 بأنها ضعيفة (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2009).  
2011.Henseler et al., 2009). نقلا عن المرجع جوزيف ف. هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخامسة، "الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2019، ص 263.

ويمكن تعبير عن مجالات التفسير بين المتغيرين بناءً على إحصائية  $R^2$  :

مجال معامل التفسير $R^2$	$R^2$ أقل من 0.25	$R^2$ أكبر أو يساوي 0.25 وأقل من 0.50	$R^2$ أكبر أو يساوي 0.50 وأقل من 0.75	$R^2$ أكبر أو يساوي 0.75
درجة التفسير (التباين)	بأنها ضعيفة جدا	بأنها ضعيفة	متوسطة	مرتفعة

هدفنا من وضع هذه مجالات هو تفسير التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل في تحسين المتغير التابع بناءً على إحصائية  $R^2$  وهل هناك مساهمة ضعيفة أم متوسطة، مرتفعة؟  
ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

- 1- نستخدم الانحدار المتعدد وهذا لاختبار الفرضية العامة لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (بعد المعرفة، المهارة، الاستعداد) على تحسين أداء المؤسسة وأيهما له تأثير في المتغير التابع وأيهما ليس له أي تأثير على تحقيق الابداع الوظيفي في وجود المتغيرات المستقلة كلها معا.
- 2- نستخدم الانحدار البسيط وهذا لاختبار الفرضيات الفرعية، حيث نهدف إلى معرفة تأثير كل من (بعد المعرفة، المهارة، الاستعداد) على حدا (أي كل متغير لوحده) في تحسين أداء المؤسسة.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات:

#### 01- اختبار الفرضية الرئيسية:

نص فرضية البحث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير بالكفاءات في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضية الاحصائية:

☒ الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتسيير بالكفاءات في

تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من منظور عينة من موظفيها.

☒ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى (0.05) للتسيير بالكفاءات في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير من منظور عينة من موظفيها.

جدول رقم (13): يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد اختبار للفرضية الرئيسية

المعنوية الجزئية / معاملات الانحدار المتعدد				القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B		R <sup>2</sup> R Square	r	مستوى المعنوية (SIG)	F قيمة المحسوبة
0.659	0.446	0.122	B0= ثابت (Constant)	0.751	0.866	0.000	28.088
0.883	0.148	-0.028	B1= البعد الأول المعرفة				
0.248	1.180	0.240	B2= البعد الثاني المهارة				
0.000	6.007	0.702	B3= البعد الثالث الاستعداد				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

التعليق على الجدول: يتبين من جدول تحليل الانحدار المتعدد ما يلي:

نتطرق الآن إلى تحليل نموذج الانحدار المتعدد من خلال معرفة قوة العلاقة الارتباطية ومعنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونسبة مساهمة وتفسير المتغيرات المستقلة في التغيرات التي تؤدي إلى تحسين المتغير التابع وأيضا من خلال تحليل معاملات الانحدار المتغيرات المستقلة كل على حدا.

معامل الارتباط بيرسون (r): بلغ  $r=0.866$  وهو دالة إحصائية حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F=28.088) وأن قيمة SIG=0.000 المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل (بعد المعرفة، المهارة، الاستعداد) وبين المتغير التابع (تحسين أداء المؤسسة) وفقا لآراء المستجوبين وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية: ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتسيير بالكفاءات في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من منظور عينة من موظفيها.

معامل التحديد ( $R^2$ ) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدر بـ  $R^2=0.751$  والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير متوسط  $R^2$  [أكبر أو يساوي 0.50. و  $R^2$  أقل من 0.75] ومنه تبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء العينة فإننا وجدنا أن مستويات التسيير بالكفاءات من خلال (بعد المعرفة، المهارة، الاستعداد) تساهم بنسبة 75.10% في تغيرات التي تحدث في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من منظور عينة من موظفيها جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

وهي نسبة مساهمة متوسطة حسب وجهة نظر الموظفين بالكلية وأن الباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى وهذه نسبة لا ترقى إلى مستوى المطلوب وهذا راجع إلى النقص في الاهتمام الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بالتسيير بالكفاءات من خلال ما وجدنا

من تطبيق (بعد المعرفة، المهارة، الاستعداد) حيث حسب آراء موظفي الكلية متوفرة بدرجة منخفضة إلى المتوسطة.

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المستقلة (بعد المعرفة، المهارة، الاستعداد) والمتغير التابع وأيهما له تأثير (تأثير معنوي) وأيهما ليس له أي أثر (تأثير غير معنوي) ومن ثم استبعاده من النموذج وقاعدة تقييم: هي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (sig) والمبينة في الجدول أعلاه أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 المقابلة لقيمة 't' المحسوبة للمعامل B فإن قيمة معامل الانحدار معنوية أي (تضم إلى النموذج)، حيث تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في جدول أعلاه.

نجد أنه فقط ومن بين كل المتغيرات المستقلة (بعد المعرفة، المهارة، الاستعداد) فإنه يوجد متغير وحيد وهو متغير (الاستعداد) له تأثير معنوي على المتغير التابع والمقدرة ب (0.702=B) وهي قيمة دالة إحصائية حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة حيث بلغت المحسوبة (6.007 =T) وأن قيمة (Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أن معامل الانحدار للمتغير (الاستعداد) معنوي وهو موجب (تأثير ايجابي) وتشير هذه القيمة المعنوية أنه بزيادة في مستوى (الاستعداد) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحقيق تحسين الأداء المؤسسة بقيم 0.702 وحدة وهي قيمة مرتفعة تدل على أهمية متغير الاستعداد في التسيير الكفاءات ودوره في تحسين الأداء المؤسسة

ومنه النموذج الانحدار الخطي المتعدد والمطابق لبيانات العينة والمتعلق بدراسة: هو:

$$\text{أداء المؤسسة} = 0.702 + (\text{الاستعداد})$$

## 02- اختبار الفرضيات الفرعية:

وتتمحور الفرضيات الفرعية في معرفة دور ومدى مساهمة كل من المتغيرات (بعد المعرفة، المهارة، الاستعداد) كلا على حدا في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة وعليه فإننا ندرس العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة كل متغير مستقل في المتغير التابع، وتتم اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة 0.05 ونتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (14): يبين نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

معنوية معامل الانحدار			نتيجة العلاقة	القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لانحدار البسيط		متغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
sig	t	B		R <sup>2</sup>	r	(SIG)	قيمة F			
0.000	4.363	0.490	قبول (H <sub>1</sub> )	0.388	0.623	0.000	419.03	تحسين الأداء المؤسسية	المعرفة	الفرضية 1
0.000	4.709	0.556	قبول (H <sub>1</sub> )	0.425	0.652	0.000	22.171		المهارة	الفرعية 02
0.000	8.542	0.844	قبول (H <sub>1</sub> )	0.709	0.842	0.000	72.967		الاستعداد	الفرعية 03

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

### 1- اختبار الفرضية الفرعية رقم 01:

نص الفرضية الفرعية 01: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة".

الفرضيات الإحصائية عند 0.05:

الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمعرفة في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من منظور عينة من موظفيها.

الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمعرفة في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من منظور عينة من موظفيها.

من خلال الجدول أعلاه نجد:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين (المعرفة وتحسين أداء المؤسسة) قيمة  $r=0.623$  وهو موجب أي العلاقة بين المتغيرين طردية وأن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين دالة إحصائية حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F=19.034) وأن قيمة SIG=0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائية وذات تأثير معنوي بينهما وعليه: محل الدراسة.

نرفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمعرفة في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من منظور عينة من موظفيها.

ومن خلال قيمة معامل التحديد المقدر بـ  $R^2 = 0.388$  والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير ضعيف  $R^2$  [ أكبر أو يساوي 0.25. و  $R^2$  أقل من 0.50 ] ومنه تبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء ع فإننا وجدنا أن مستويات المعرفة بمؤسسة تساهم بنسبة 38.80 % في تغيرات التي تحدث في تحسين الأداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من منظور عينة من موظفيها وهي نسبة مساهمة ضعيفة وأن والباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

وهذه نسبة لا ترقى إلى مستوى المطلوب وهذا راجع إلى النقص الاهتمام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بالتسيير الكفاءات (بعد المعرفة)، حيث حسب آراء موظفيها وجدنا أنه فقط متوفر بدرجة ضعيفة.

وتشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ  $(B=0.592)$  أنه إذا قررت إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة تحسين وزيادة في مستويات التسيير بالكفاءات من خلال الاهتمام بالمعرفة وزيادتها بوحدة واحدة فإنه سيؤدي إلى زيادة في درجات تحسين أداء الكلية محل الدراسة بقيم 0.490 وحدة، وهي قيمة مقبولة مما يعطينا فكرة واضحة حول أهمية المعرفة وما ينتج عنه من أثر إيجابي في تحسين الأداء المؤسسة وهذه نتيجة تدعم الإطار النظري لدراستنا.

## 02- اختبار الفرضية الفرعية رقم 02:

نص الفرضية الفرعية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة".

### الفرضيات الإحصائية عند 0.05:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمهارة في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من منظور عينة من موظفيها.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمهارة في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من منظور عينة من موظفيها.

من خلال الجدول أعلاه نجد:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين (المهارة وتحسين أداء المؤسسة) قيمة  $r=0.652$  وهو موجب أي العلاقة بين المتغيرين طردية وأن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين دالة إحصائية حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت  $(F=22.171)$  وأن قيمة  $SIG=0.000$  المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائية وذات تأثير معنوي بينهما وعليه: محل الدراسة.

نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمهارة في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من منظور عينة من موظفيها.

ومن خلال قيمة معامل التحديد المقدر بـ  $R^2 = 0.425$  والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير ضعيف  $R^2$  [أكبر أو يساوي 0.25. و  $R^2$  أقل من 0.50] ومنه تبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء عينة فإننا وجدنا أن مستويات المهارة بمؤسسة تساهم بنسبة 42.50% في تغيرات التي تحدث في تحسين الأداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من منظور عينة من موظفيها وهي نسبة مساهمة ضعيفة وأن والباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

وهذه نسبة لا ترقى إلى مستوى المطلوب وهذا راجع إلى النقص الاهتمام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بالتسيير الكفاءات (بعد المهارة)، حيث حسب آراء موظفيها وجدنا أنه فقط متوفر بدرجة ضعيفة

وتشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ( $B=0.556$ ) أنه إذا قررت إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة تحسين وزيادة في مستويات التسيير بالكفاءات من خلال الاهتمام بالمهارة وزيادتها بوحدة واحدة فإنه سيؤدي إلى زيادة في درجات تحسين أداء الكلية محل الدراسة بـ 0.556 وحدة، وهي قيمة مرتفعة مما يعطينا فكرة واضحة حول أهمية المعرفة وما ينتج عنه من أثر إيجابي في تحسين الأداء المؤسسة وهذه نتيجة تدعم الإطار النظري لدراستنا.

### 03- اختبار الفرضية الفرعية رقم 03:

☞ نص الفرضية الفرعية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستعداد في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة".

### ☞ الفرضيات الإحصائية عند 0.05:

☞ الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للاستعداد في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من منظور عينة من موظفيها.

☞ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للاستعداد في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من منظور عينة من موظفيها.

من خلال الجدول أعلاه نجد:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين (للاستعداد وتحسين أداء المؤسسة) قيمة  $r=0.842$  وهو موجب أي العلاقة بين المتغيرين طردية وأن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين دالة إحصائياً حيث نجد قيمة  $F$  المحسوبة بلغت ( $F=72.96$ ) وأن قيمة  $SIG=0.000$  المصاحبة لقيمة ( $F$ ) هي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائياً وذات تأثير معنوي بينهما وعليه: محل الدراسة

نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05$ ) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05$ ) للاستعداد في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من منظور عينة من موظفيها.

ومن خلال قيمة معامل التحديد المقدر بـ  $R^2=0.709$  والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير متوسط  $R^2$  [أكبر أو يساوي  $0.50$ . و  $R^2$  أقل من  $0.75$ ] ومنه تبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء الموظفين فإننا وجدنا أن مستويات الاستعداد بمؤسسة تساهم بنسبة  $70.90\%$  في تغيرات التي تحدث في تحسين الأداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من منظور عينة من موظفيها وهي نسبة مساهمة ضعيفة وأن والباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

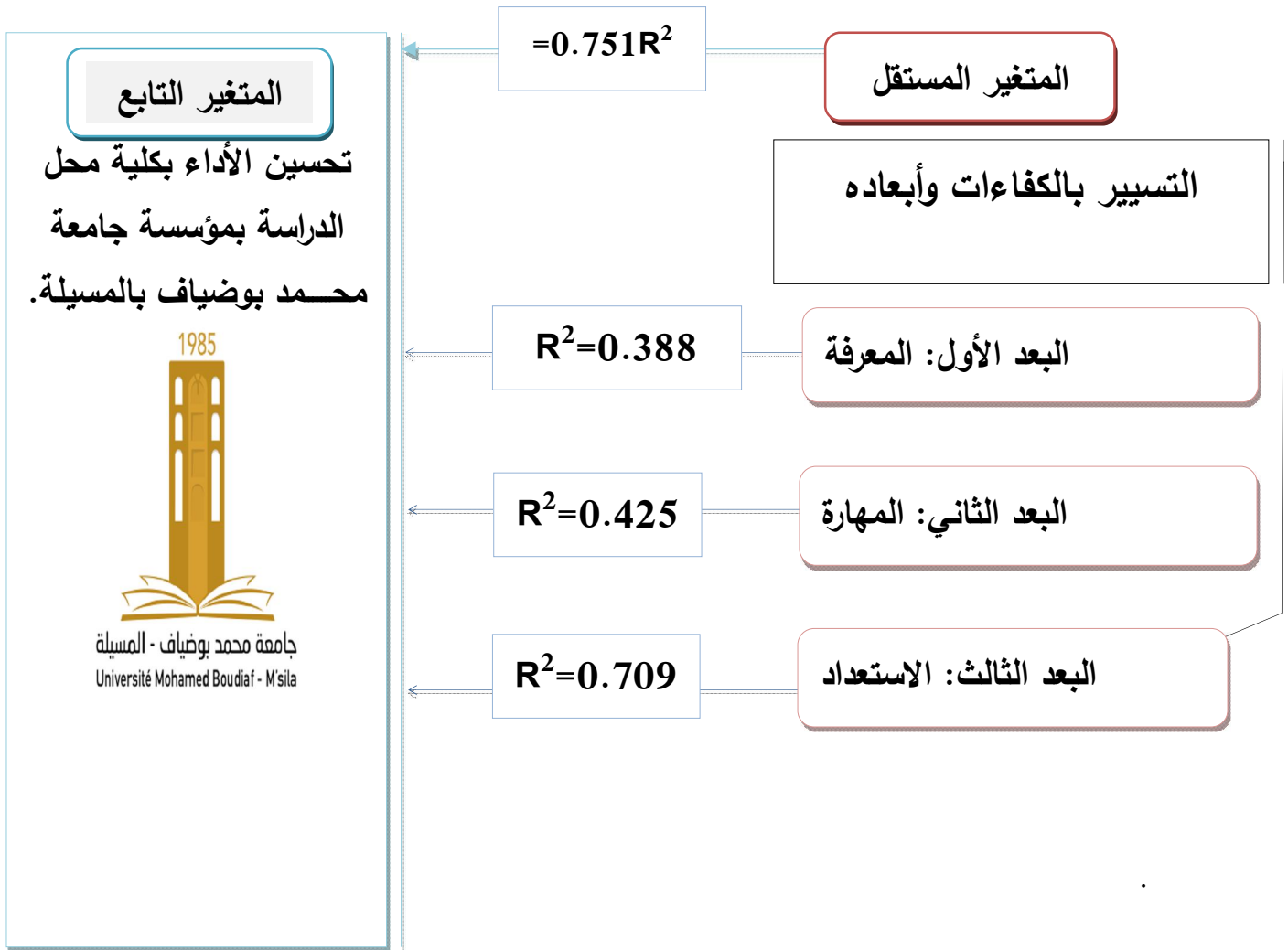
وهذه نسبة لا ترقى إلى مستوى المطلوب وهذا راجع إلى النقص الاهتمام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بالتسيير الكفاءات (بعد الاستعداد)، حيث حسب آراء موظفيها وجدنا أنه فقط متوفر بدرجة ضعيفة.

وتشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب ( $B=0.844$ ) أنه إذا قررت إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة تحسين وزيادة في مستويات التسيير بالكفاءات من خلال الاهتمام بالاستعداد وزيادتها بوحدة واحدة فإنه سيؤدي إلى زيادة في درجات تحسين أداء الكلية محل الدراسة بـ  $0.844$  وحدة. وهي قيمة مرتفعة مما يعطينا فكرة واضحة حول أهمية المعرفة وما ينتج عنه من أثر إيجابي في تحسين الأداء المؤسسة وهذه نتيجة تدعم الإطار النظري لدراستنا.

#### ثالثاً: النموذج الميداني للدراسة

من خلال عرض إجابات المستجوبين حول الظاهرة المدروسة بالمؤسسة محل الدراسة واجابة على إشكالية الدراسة من خلال اختبار الفرضيات فانه توصلنا إلى رسم النموذج التالي:

شكل رقم 8: يبين النموذج الميداني للدراسة

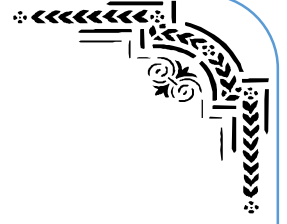
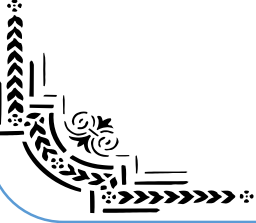


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات.

### خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة من الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة، وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما التسيير بالكفاءات الأداء المؤسسة، ويهدفان إلى قياس مستويات كل منهما، وعند استرجاع الاستمارة ثم تفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج "SPSS"، ثم اعتمدنا على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتسيير بالكفاءات في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من منظور عينة من موظفيها.

# الخاتمة



## الخاتمة:

نستخلص من خلال دراستنا أن التسيير بالكفاءات ضرورية في تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال إحداث تغيير شامل في أداء العمليات بها، واعتمادها لمعايير الأداء لإعطائها مرونة عالية، وذلك من خلال معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة وتمتع موظفيها بالكفاءة والمعرفة والمهارة في أداء وظائفهم، وعليه تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التالية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتسيير بالكفاءات في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من منظور عينة من موظفيها.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمعرفة في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من منظور عينة من موظفيها.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمهارة في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من منظور عينة من موظفيها.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للاستعداد في تحسين أداء المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من منظور عينة من موظفيها.

## الاقتراحات:

- 1- تعزيز مفهوم التسيير بالكفاءات للموظفين في الجامعة.
- 2 - ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.
- 3 - تطوير العمل الإداري في الجامعة.
- 4 - التركيز على الموظفين، من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم.
- 5 - تحديد أهداف الجامعة بوضوح تام وبدون أي غموض.
- 6 - البحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لتطوير أداء الموظفين، وتحسين أداء المؤسسات الجامعية.

7 - ضرورة الحرص على أن تكون استراتيجية الجامعة واضحة من خلال جلب الكفاءات القادرة على الإبداع والتطوير.

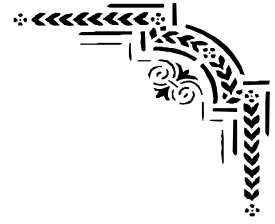
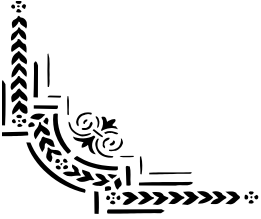
8 - تحسين المهارات الإدارية من خلال إجراء دورات تدريبية وتكوينية.

10- وضع خطط وبرامج للتسيير بالكفاءات لزيادة الفعالية في الأداء ورفع مستوى الجودة.

#### آفاق الدراسة:

- مدى تأثير التسيير بالكفاءات على المؤسسات التعليمية.
- تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي.
- معوقات تطبيق التسيير بالكفاءات وأثرها على الأداء المؤسسي .
- أثر تطبيق التسيير بالكفاءات على الميزة التنافسية.
- أثر الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي.

# قائمة المراجع



## المراجع:

### I. الكتب باللغة العربية:

1. أبو زيد، محمد خير سليم ، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS ، الرياض ، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2005 .
2. أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS -مهارات أساسية اختبارات الفروض الاحصائية( المعلمية- اللامعلمية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر ، 2008.
3. أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS، الجزء الثاني، الدار العالمية، القاهرة، مصر ، 2008.
4. جوزيف ف . هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخامسة، "الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية(PLS-SEM)", مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2019.
5. رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للنشر، برج الكيفان، 2013.
6. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، جامعة البترا، جامعة زيتونة الأردنية، الطبعة الرابعة، 2014.
7. طويطي مصطفى ، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان -تطبيقات عملية على برنامج excel- ، دار النشر الجامعي ،تلمسان ، الجزائر ، 2018.
8. عايدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002.
9. عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
10. مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
11. مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018.
12. هاشم حمدي رضا، الإدارة بالأهداف، دار الولاية لنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

### II. المذكرات والأطروحات:

1. أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة الجزائر ،2007.
2. بعيطيش شعبان، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة-،السنة الجامعية 2015-2016.

3. سعيدة أرفيس، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر أكاديمي في قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، 2018/2017
4. سعيدة أوثن، ليندة ببيبي، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، قسم العلوم الإسلامية، أم بواقي، 2017، 2018.
5. سميرة بن حليلة، دور متطلبات إدارة المعرفة في تميز الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، قسم إدارة أعمال، مسيلة، 2017-2018.
6. محمد الأمين بن جدو، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف، 2013/2012.
7. وهيبة مقدود، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، بومرداس، 2015.

### III. المجالات:

1. سامية يغني، مديني عثمان، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الاكاديمية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص231-240، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر
2. خليفي رزيقة، شيفارة هجيرة: منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23(ديسمبر 2017)
3. عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات - رؤى نظرية علمية-، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، العدد 41، ماس، 2016.

### IV. الملتقيات والمداخلات:

1. موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات-الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلات ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
2. إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات بيوستن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، مداخلات ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
3. بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري في منطقتي اليد العاملة إلى منطقتي الرأسمال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، 09-10/03/2004.

.V. المطبوعات:

1. طويطي مصطفى وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي" - ، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014.

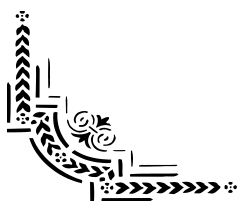
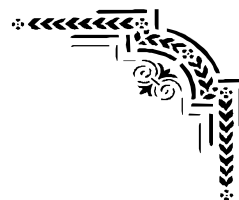
.VI. المراجع الأجنبية:

1. Lamy Temnati ,La Gestion Des Competence Au Moroc ,Approche Duale Perceptions-Pratique-Determinisètes , Edition Universitaire Européennes , Allemagne ,2011.
2. Entrer dans une Démarch compétences ? " objectif compétences , des pratique européennes innovantes, 2002 ,MEDEF, disponible sur: www. solangebriet conseil.fr/...Dossier-3-Entrer -dans- une demarche - competence , vu(13/5/2012).
3. Annick Cohen , Annette Soulier , Manager Par Les compétences , édition liaison Collection Entreprise et carrière , Paris .2004.
4. Jean Marie Petit - Dictionnaire De Ressources Humaine,4 Ed , Vuibert , 2005 .
5. Alain melgnant- ressource humaine deployer la strategie lison france ,2000.
6. Le bouferf G - constuire les competences individuelles et collective et collective ,ed ,organisation , paris , 2000 .
7. Philipe lorino - methodes et pratiques de la performance ,ed ,organisation , paris , 2000 .

.VII- المواقع الالكترونية:

1. <https://www.univ-msila.dz/ar>.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبيان

تخصص: إدارة استراتيجية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

تحية طيبة وبعد:.....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة ميدانية في إطار استكمال رسالة ماستر: "دور التسيير بالكفاءات في تحسين أداء المؤسسة"

تهدف هذه الدراسة إلى استطلاع آراء موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان بعناية ودقة وموضوعية، حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم.

علما أن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستعامل بسرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا الاحترام والتقدير والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الأستاذ المشرف الدكتور:

إعداد الطالبتين:

- لعشاش عبد الحليم

- بلبال فوزية

- مرابط أمينة

السنة الجامعية: 2020/2019

## أولاً: المعلومات شخصية

الجنس: ذكر  أنثى السن: أقل من 20 عاماً  من 21-30 عاماً  من 31-40 عاماً  41 عاماً فما فوق المستوى التعليمي: ثانوي  جامعة  دراسات عليا الوظيفة المشغولة (المنصب): مدير  موظف  رئيس مصلحة 

الرقم	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<b>المحور الأول: التسيير بالكفاءات</b>						
<b>البعد الأول: المعرفة</b>						
01	توفر المؤسسة بيئة محفزة على التعليم.					
02	تشجيع العاملين داخل المؤسسة على تواصل وتبادل المعارف فيما بينهم.					
03	تهتم المؤسسة بتطوير وتنمية المعرفة لجميع الموظفين.					
04	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لاستدامة المعرفة.					
05	ترتكز المؤسسة على ميزانيات كبيرة لإدخال نظام معلوماتي جديد.					
06	تعمل المؤسسة على وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية المعارف وزيادة الكفاءات.					

<b>البعد الثاني: المهارة</b>						
01	توفر المؤسسة للعاملين فرص لتجريب أفكارهم.					
02	استخدام المؤسسة تقنيات حديثة لتوليد المعرفة.					
03	عمل المؤسسة على إكساب عاملها مهارات عملية ونظرية تضمن لها ديناميكية على المدى الطويل.					
04	تعقد المؤسسة ندوات ومؤتمرات داخلية وبرامج للتدريب.					

					يتلقى العاملون دورات تعليمية وتكوينية لرفع مستواهم المعرفي.	05
					تستفيد المؤسسة من أفكار العاملين لديها وتوسعى دوماً إلى تطويرها.	06
<b>البعد الثالث: الاستعداد</b>						
					يتميز أفراد المؤسسة بالمتابعة والانضباط.	01
					يقوم أفراد المؤسسة بعملهم بتقنية ومهارة عالية.	02
					امتلاك أفراد المؤسسة قدرات ذهنية كافية لمواجهة التحديات.	03
					يتميز أفراد المؤسسة بالقدرة على التصرف.	04
					تقوم المؤسسة بتقديم كافة التحفيزات للأفراد الذين يقدمون خدمات متميزة وتشجعهم.	05
					امتلاك الأفراد مجموعة من القدرات التي لها دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.	06
<b>المحور الثاني: أداء المؤسسة</b>						
					امتلاك المؤسسة كل وسائل الدعم والتحفيز التي تساهم في إبراز مواهب العامل.	01
					يملك الأفراد العاملين بالمؤسسة المؤهلات التي تجعلهم يبدعون ويبتكرون.	02
					تقوم المؤسسة بوضع خطط وسياسات مالية ومستقبلية.	03
					تعمل المؤسسة على التقليل من شكاوى وتظلمات العاملين المقدمة من طرفهم.	04
					تحرص المؤسسة على استثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة أمثل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	05
					تحرص المؤسسة على تحسين صورتها الاجتماعية للحفاظ على سمعتها بين كافة المتعاملين.	06
					تحرص المؤسسة على تحقيق الرضا الكامل لموظفيها.	07

				اعتبار العوامل والمتغيرات من الركائز الأساسية داخل المؤسسة.	08
				تضمن المؤسسة الحرية للباحثين في إجراء الأبحاث وتقرير النتائج.	09
				تستخدم المؤسسة الرسالة والأهداف في تخطيط الأنشطة والعمليات الإدارية.	10
				تزود البرامج التعليمية موظفيها بالمهارات والمعارف التعليمية.	11

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المدكمين

الجامعة	الرتبة	الأستاذ
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر - ب -	ياسين عطاء الله

## ملحق رقم 03 يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

spss (إصدار 26) (نتائج تحليل الاستبيان)

## SPSS: Statistical Package for the Social Sciences.

```

COMPUTE X01=MEAN(a1 TO a6) .
EXECUTE .
COMPUTE X02=MEAN(b1 TO b6) .
EXECUTE .
COMPUTE X03=MEAN(c1 TO c6) .
EXECUTE .
COMPUTE XXX=MEAN(a1 TO c6) .
EXECUTE .
COMPUTE YYY=MEAN(Y1 TO Y11) .
EXECUTE .

```

## Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
XXX	.138	32	.128	.963	32	.335
YYY	.258	32	.058	.915	32	.065

a. Lilliefors Significance Correction

## Correlations

		XXX	YYY	الكلية
XXX	Pearson Correlation	1	.777**	.969**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	32	32	32
YYY	Pearson Correlation	.777**	1	.909**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	32	32	32
الكلية	Pearson Correlation	.969**	.909**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	32	32	32

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

## RELIABILITY

```

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 b1 b2 b3 b4 b5 b6 c1 c2 c3 c4 c5 c6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	18

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	11

```
RELIABILITY
/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 b1 b2 b3 b4 b5 b6 c1 c2 c3 c4 c5 c6 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5
Y6 Y7 Y8 Y9 Y10
Y11
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	32	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	29

**Frequency Table**

## الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	29	90.6	90.6	90.6
	أنثى	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 30-21	4	12.5	12.5	12.5
	من 40-31	18	56.3	56.3	68.8
	سنة فما فوق 41	10	31.3	31.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	4	12.5	12.5	12.5
	جامعة	24	75.0	75.0	87.5
	دراسات عليا	4	12.5	12.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## المنصب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	18	56.3	56.3	56.3
	رئيس مصلحة	14	43.8	43.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 X01 b1 b2 b3 b4 b5 b6 X02 c1 c2 c3 c4 c5  
c6 X03 XXX

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a1	32	1	5	2.75	1.218
a2	32	1	5	2.44	.914
a3	32	1	5	2.56	1.190
a4	32	1	4	1.97	.897
a5	32	1	5	2.84	1.167
a6	32	1	5	2.50	.916
X01	32	1.17	4.00	2.5104	.72948
b1	32	1	5	3.03	.897
b2	32	1	5	2.91	1.146
b3	32	1	4	2.34	1.004
b4	32	1	5	2.78	1.070

b5	32	1	4	2.69	.931
b6	32	1	5	2.75	1.016
X02	32	1.33	4.00	2.7500	.67202
c1	32	1	5	2.69	.859
c2	32	1	5	2.34	.745
c3	32	1	3	2.06	.801
c4	32	1	4	2.13	.751
c5	32	1	5	3.63	1.185
c6	32	1	5	2.34	.902
X03	32	1.00	3.50	2.5313	.57179
XXX	32	1.22	3.72	2.5972	.58964
Valid N (listwise)	32				

DESCRIPTIVES VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 YYY  
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

## Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1	32	1	4	2.75	1.016
Y2	32	1	5	2.06	.878
Y3	32	1	4	2.53	.915
Y4	32	1	5	2.34	1.096
Y5	32	1	4	2.59	.911
Y6	32	1	3	1.72	.581
Y7	32	1	5	3.09	1.027
Y8	32	1	5	2.78	.975
Y9	32	1	4	2.62	.751
Y10	32	1	4	2.59	.837
Y11	32	1	5	2.28	.851
YYY	32	1.09	3.27	2.4886	.57345
Valid N (listwise)	32				

REGRESSION  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT YYY  
 /METHOD=ENTER X01 X02 X03.

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثالث الاستعداد، البعد الاول المعرفة، البعد الثاني المهارة <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: YYY

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.866 <sup>a</sup>	.751	.724	.30134

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث الاستعداد، البعد الاول المعرفة، البعد الثاني المهارة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.652	3	2.551	28.088	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2.543	28	.091		
	Total	10.194	31			

a. Dependent Variable: YYY

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث الاستعداد، البعد الاول المعرفة، البعد الثاني المهارة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.122	.273		.446	.659		
	البعد الاول المعرفة	-.028	.186	-.035	-.148	.883	.158	6.316
	البعد الثاني المهارة	.240	.203	.281	1.180	.248	.157	6.351
	البعد الثالث الاستعداد	.702	.117	.700	6.007	.000	.656	1.526

a. Dependent Variable: YYY

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثاني المهارة <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: YYY

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.652 <sup>a</sup>	.425	.406	.44204

a. Predictors: (Constant), البعد الثاني المهارة

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.332	1	4.332	22.171	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5.862	30	.195		
	Total	10.194	31			

a. Dependent Variable: YYY

b. Predictors: (Constant), البعد الثاني المهارة

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.959	.334		2.870	.007		
	البعد الثاني المهارة	.556	.118	.652	4.709	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: YYY

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.352	.256		1.372	.180		
	البعد الثالث الاستعداد	.844	.099	.842	8.542	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: YYY

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثالث الاستعداد <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: YYY

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.842 <sup>a</sup>	.709	.699	.31465

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث الاستعداد

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.224	1	7.224	72.967	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2.970	30	.099		
	Total	10.194	31			

a. Dependent Variable: YYY

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث الاستعداد

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.352	.256		1.372	.180		
	البعد الثالث الاستعداد	.844	.099	.842	8.542	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: YYY

## المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التسيير بالكفاءات في تحسين أداء المؤسسة بجامعة المسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ولذلك تم صياغة ثلاثة فرضيات رئيسية تم اختبارها وفق أساليب إحصائية اعتمادا

على المعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان كأداة أولية، ولقد تم التوصل إلى وجود أثر لأبعاد التسيير بالكفاءات (المعرفة، المهارة، والاستعداد) على أداء المؤسسة.

وتوصلنا إلى وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة عند 0.05 لإدارة التسيير

بالكفاءات على تحسين أداء المؤسسة لعينة من الموظفين بالكلية.

**الكلمات المفتاحية:** التسيير بالكفاءات، أداء المؤسسة، الكفاءة، المهارة، المعرفة.

## Abstract:

This study aims to identify the role of management with competencies in improving the performance of the institution at the University of M'sila, Faculty of Economic, Business and Management Sciences.

Therefore, three main hypotheses were formulated that were tested according to statistical methods, based on the information collected through the questionnaire as a primary tool, and it was concluded that there is an impact of the management dimensions of competencies (knowledge, skill, and readiness) on the performance of the institution.

We found that there was a significant effect at a level of 0.05 for the management of the competencies management on improving the performance of the institution for a sample of employees in the college.

**Key words:** management with competencies, organization , performance, efficiency, skill, knowledge.