

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



الرقم التسلسلي: ...../2021

رقم التسجيل: .....

## إدارة الكفاءات وعلاقتها بالتميز التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع. تخصص: تنظيم وعمل

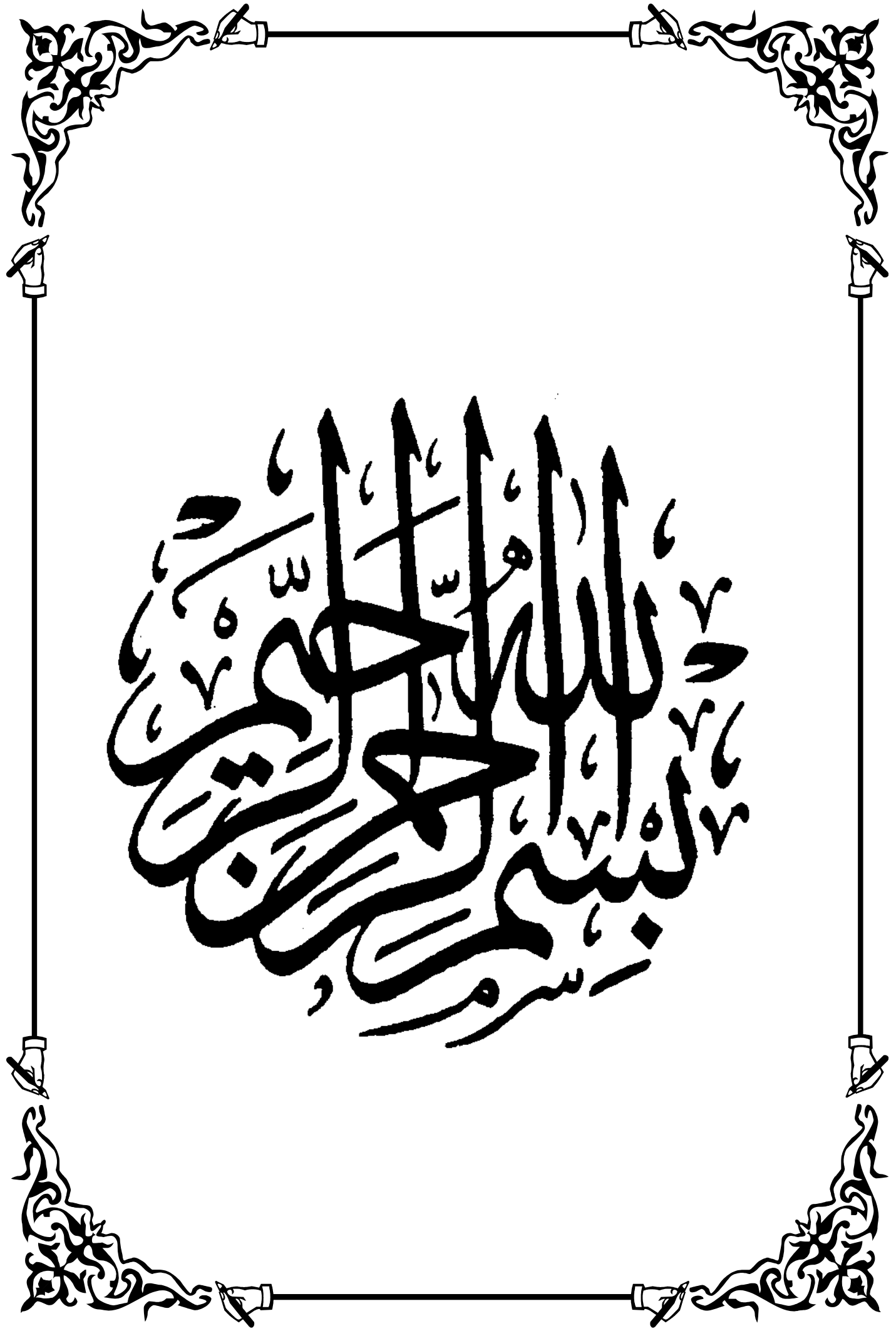
إعداد الطالب:

\* مصطفى والي

| الاسم واللقب     | الجامعة       | الصفة       |
|------------------|---------------|-------------|
| أ.د فكرون السعيد | جامعة المسيلة | رئيسا       |
| د.بوجلal مصطفى   | جامعة المسيلة | مشرفا ومقرا |
| أ.د زلاقي وهيبة  | جامعة المسيلة | ممتحنا      |

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# كلمة شكر

" الحمد لله والشكر لله أولا على منه وكرمه وتوفيقه لنا لإتمام هذا البحث ونسأله سبحانه السداد والتوفيق والقبول فيما بحثنا وفيما اجتهدنا وأن يجعله نورا بين يدينا يوم القيامة.

نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا إلى أستاذنا الفاضل القدير الدكتور "بوجلال مصطفى" لما قدمه لنا من توجيهات وإرشادات ونصائح ومعلومات قيمة، فدعاؤنا له بالخير والعافية وأن يحفظه الله ويرعاه ويديمه ذخرا للعلم والعلماء.

كما نتوجه بالشكر لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي، كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم وقدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد.



## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الكفاءات والتميز التنظيمي لدى عمال وعاملات مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي ذي الطابع الارتباطي، وتم تصميم استبانة مكونة من 40 عبارة طبقت على عينة مكونة من (40) عاملا وعاملة بالمؤسسة المذكورة أعلاه، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات أسفرت النتائج على:

- عدم وجود علاقة بين المبادأة الذاتية وإدارة التميز في العمل لدى عمال اتصالات

### الجزائر بالمسيلة

- عدم وجود علاقة بين إدارة مهارة الاندماج والممارسات الممكنة للمنظمة لدى عمال

### اتصالات الجزائر بالمسيلة

- وجود علاقة بين إدارة المهارة الفكرية والمسؤولية الأخلاقية لدى عمال اتصالات الجزائر

### بالمسيلة

**كلمات مفتاحيه :** إدارة الكفاءات، التميز التنظيمي.

| الصفحة   | الموضوعات                        |
|--|----------------------------------|
|  | شكر وتقدير                       |
|  | ملخص الدراسة                     |
|  | فهرس المحتويات                   |
| أ  | مقدمة                            |
| <b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>              |                                  |
| 4  | 1. تحديد الإشكالية وصياغتها      |
| 6  | 2. فرضيات الدراسة                |
| 6  | 3. أهمية الدراسة وأسباب اختيارها |
| 7  | 4. أهداف الدراسة                 |
| 8  | 5. الدراسات السابقة              |
| <b>الفصل الثاني: إدارة الكفاءات رؤية سوسيو تنظيمية</b> |                                  |
| 12   | 1. الكفاءة :                     |
| 12   | 1-1 مفهوم ادارة الكفاءات         |
| 14   | 1-2 صعوبات تعريف الكفاءة         |
| 15   | 1-3 محاولة تعريف الكفاءة         |
| 19   | 2. تصنيف الكفاءات                |

|    |   |
|----|---|
| 19 | 1-2 تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية                       |
| 20 | 2-2 تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة          |
| 21 | 3. المقاربة النظرية   |
| 21 | 1-3 بيتر دراكر ومهارة المبادأة الذاتية                          |
| 22 | 2-3 رنسيس ليكرت وإدارة مهارة الاندماج                           |
|    | <b>الفصل الثالث: التميز التنظيمي في ظل علم الاجتماع التنظيم</b> |
| 24 | 1. مفهوم التميز   |
| 25 | 2. مفهوم التميز التنظيمي  |
| 26 | 3. أهمية التميز التنظيمي  |
| 28 | 4. أهداف التميز التنظيمي  |
| 28 | 5. المقاربة النظرية   |
| 28 | 1-5 الادارة بالقيم والمسؤولية الاخلاقية                         |
| 29 | 2-5 كريس اركيريس والممارسات الممكنة للمنظمة                     |
| 30 | 3-5 وليام اوتشي والتميز في العمل                                |
|    | <b>الفصل الرابع : منهجية الدراسة والإجراءات الميدانية</b>       |
| 33 | تمهيد:  |
| 33 | 1. مجالات الدراسة   |

|   |                                 |
|---|---------------------------------|
| 36  | 2. المنهج المستخدم              |
| 37  | 3. الأدوات المستعملة في الدراسة |
| 38  | 4. العينة وطريقة اختيارها       |
| 39  | الأساليب الإحصائية المستخدمة    |
| <b>الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة النتائج</b> |                                 |
| 41  | أولا/ تحليل البيانات الوصفية    |
| 47  | ثانيا/ تحليل أسئلة الاستبيان    |
| 47  | 1/ نتائج الفرضية الأولى         |
| 51  | 2/ نتائج الفرضية الثانية        |
| 54  | 2/ نتائج الفرضية الثالثة        |
| 57  | الاستنتاج                       |
| 59  | خاتمة البحث                     |
|   | قائمة المراجع                   |
|   | الملاحق                         |

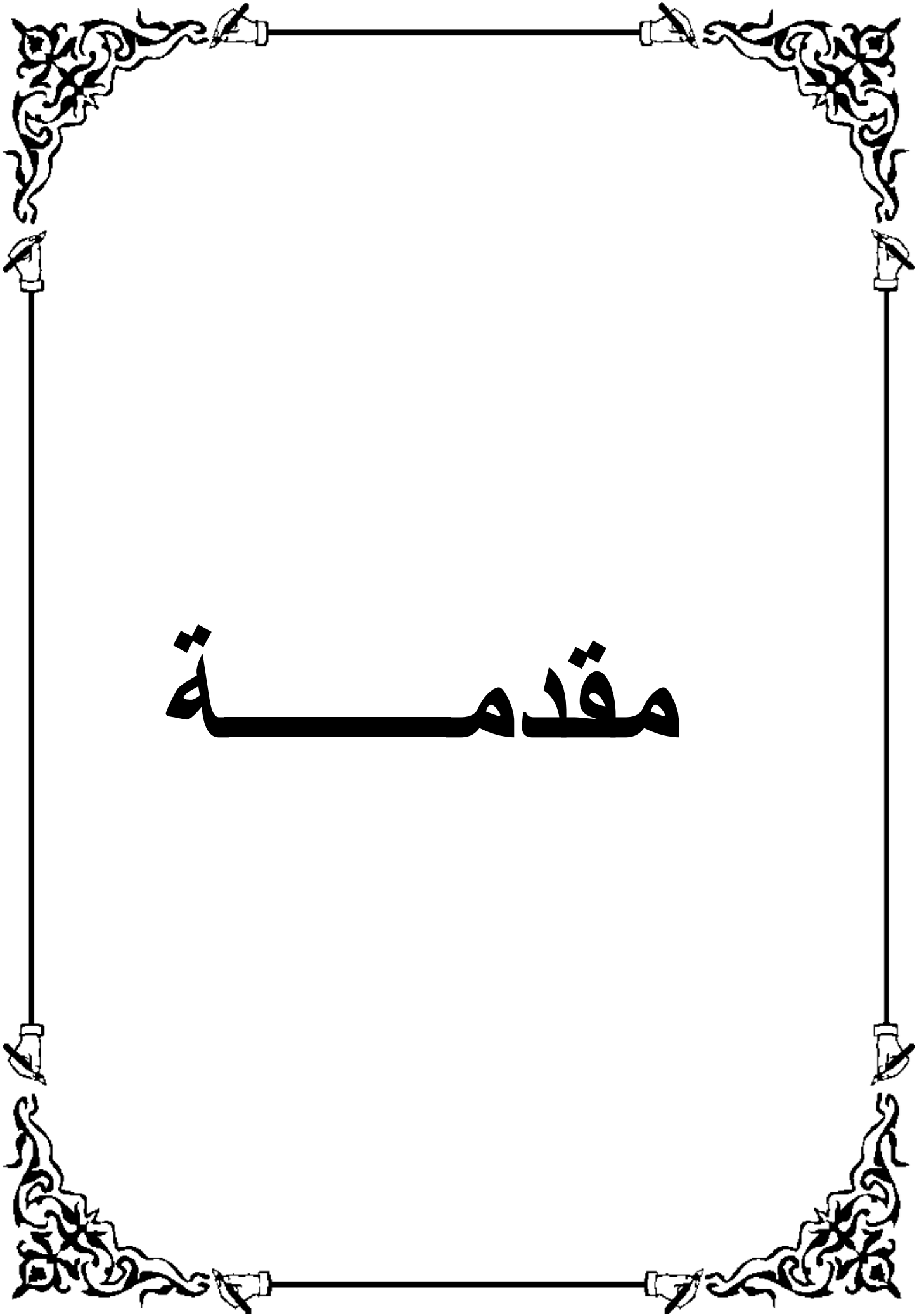
## فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   |
|--------|--|
| 41     | الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس                           |
| 42     | الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن                            |
| 43     | الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة                          |
| 44     | الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي                |
| 45     | الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية                        |
| 47     | الجدول ( 6): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (7) و (25)   |
| 48     | الجدول ( 7): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (9) و (26)   |
| 49     | الجدول ( 8): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (10) و (27)  |
| 50     | الجدول رقم (9) يوضح التفاعل بين مهارة المبادأة الذاتية وإدارة التميز في العمل          |
| 51     | الجدول ( 10): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (11) و (22) |
| 51     | الجدول ( 11): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (14) و (23) |
| 52     | الجدول ( 12): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (15) و (24) |
| 53     | الجدول رقم (13) يوضح التفاعل بين إدارة مهارة الاندماج والممارسات الممكنة للمنظمة       |
| 54     | الجدول ( 14): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (16) و (19) |
| 55     | الجدول ( 15): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (18)        |

## فهرس الأشكال

|    |  |
|----|--|
| 34 | الشكل رقم (01) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية التقنية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.      |
| 35 | الشكل رقم (02) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية التجارية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.     |
| 35 | الشكل رقم (03) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية لوظائف الدعم لاتصالات الجزائر بالمسيلة. |
| 41 | الشكل رقم (4) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس                              |
| 42 | الشكل رقم (5) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن                               |
| 43 | الشكل رقم (6) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة                             |
| 44 | الشكل رقم (7) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي                   |
| 46 | الشكل رقم (8) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية                           |

# مقدمة



## مقدمة:

أدى التطور الذي شهده علم الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة في السنوات الأخيرة استحداث مفاهيم ومصطلحات ومداخل إدارية جديدة في هذا المجال ، ومن أهم هذه المفاهيم الجديدة إدارة الكفاءات (هلال:2011،ص10)، وتفنقر الكثير من المنظمات في علمنا العربي إلى ثقافة الإهتمام بالكفاءات ، حيث يشير الواقع الحالي في منظمنا إلى ضعف الإهتمام بالكفاءات ، مع بيان أهميتها وأثرها في الرقي بالمنظمات لذا كان من الضروري على كل المنظمات أن تسعى إلى امتلاك نظام اداري يساعدها على البقاء والإستمرار ، وذلك من خلال التكيف مع بيئة العمل الجديدة،ومتغيرات العولمة ، وحدة التنافس في عالم سريع متغير ، ويتجسد هذا النظام الإداري في ادارة الكفاءات بالمؤسسات الصناعية ومنها اتصالات الجزائر.

كما أن المنظمات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وأهدافها إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع الإبداع والتميز في مختلف أنشطة ومجالات عملها ، حيث أصبح التميز حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية ، ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة فقط بتحقيق الأداء ، وإنما التميز فيه كضرورة من أجل البقاء والإستمرارية والتنافس ( البحيصي: 2014، ص 27).

وقد اصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين ، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات أصبح يعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز ، وتعدد المعارف وتنوعها ، إذ أن تحقيق المنظمة للتميز يتطلب تبنيتها لنظم حيوية وفعالة ( الضلاعين: 2010 ، ص 25).والتميز التنظيمي يركز على التطوير والتحسين المستمر بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة المشكلات والعقبات ، حيث يعتبر التطوير المستمر من مقومات التميز التنظيمي ( الخرشة وآخرون: 2013، ص212).

وقد شملت الدراسة على تمهيد وخمسة فصول حيث تناول التمهيد المقدمة وخطة الدراسة ، بينما تناول الفصل الأول المقاربة المنهجية للدراسة النظرية وتم فيها تحديد الإشكالية وصياغتها ، أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع ، أهداف الدراسة ،وفرضيات الدراسة وأخير الدراسات السابقة.

تناول في الفصل الثاني ادارة الكفاءات رؤية سوسيو تنظيمية نجد فيه ادارة الكفاءات والسهاب المفاهيمي المقاربة النظرية لإدارة الكفاءات.

ثم تناولنا الفصل الثالث التميز التنظيمي في ظل علم الإجتماع تطرقنا فيه التميز دلالة مفاهيمية والمقاربة النظرية للتميز التنظيمي.

كما تناولنا في الفصل الرابع المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية تطرقنا فيها إلى مجالات الدراسة المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات العينة وطريقة اختيارها

ثم تناولنا في الفصل الاخير علاقة أبعاد إدارة الكفاءات بتحقيق التميز التنظيمي.

## الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

1. تحديد الإشكالية وصياغتها

2. فرضيات الدراسة

3. اهمية الدراسة واسباب اختيارها

4. اهداف الدراسة

5. الدراسات السابقة



## 1. تحديد الإشكالية وصياغتها :

ان واقع المؤسسات الاقتصادية بما فيه من تعقيدات وتعددية وغموض وابعاد متنوعة يتطلب مدخلا متعدد الاطر من اجل دراسة وتحليل وفهم تطور الفكر التنظيمي والاداري .عبر مراحلها المختلفة انطلاقا من المجتمعات القديمة التي تمثلت اهم ملامحها في ممارسة الانشطة الزراعية الى عصر المعرفة والتكنولوجيا والذي يتميز بظاهرة المنافسة والابداعات العلم.

فقد اعتبر الباحث الامريكي توفليرا ان الحياة الانسانية كالأموج متعاقبة من التغيير لكل واحدة منها قاعدة ترتكز عليها وتميزها عن باقي الامواج الحضارية الاخرى وكنتيجة حتمية للتطور الحضاري للمجتمعات كانت هناك تطورات اقتصادية ساهمت في تطور الفكر الاداري والتنظيمي فري مانك وقد لخص هذه التطورات فيما يلي:

الموجة الأولى : تمثلت أهم ملامح هذه الموجة الأولى لتطور المجتمعات الحضارية في الاعتماد على الزراعة خصوصا في عهد النظام الإقطاعي حيث لم تكن فكرة المؤسسات الاقتصادية ومنظمات الأعمال قد تطورت بمفهومها الواسع لذلك كانت اهتمامات الفكر الإداري بأولى بوادر ظهور المؤسسات الصناعية في مرحلتها الأولى.

الموجة الثانية : مع ظهور الثورة الصناعية تطور الفكر الإداري وبدأت مدارس الفكر التنظيمي في الظهور ، حيث تم التركيز في هذه الفترة على النظام والهيكل التنظيمي وتقنيات التسيير ، الربح ، الكفاءة...إلخ، بالإضافة إلى التوسيع في استخدام وسائل تكنولوجية وأدوات كمية تساعد على عملية اتخاذ القرار وتساهم في رفع الإنتاج وتدني التكاليف.

الموجة الثالثة : عرفت هذه الموجة العديد من الإبداعات التكنولوجية من أهمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي صاحبها التحول التدريجي من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المبني على المعرفة والمعلومات ، كما كانت هناك تحولات كبيرة في تاريخ البشرية من خلال اتساع رقعة العولمة وسيطرت المعلومات على مختلف المجالات حيث أصبحت تمثل ركيزة جديدة وتحدي تنافسي للمؤسسات والاقتصاديات ، وابرز ما يميز هذه الموجة كذلك ظهور المنافسة وتركيز الفكر الإداري الحديث على التعامل لتا معرفة والمعلومة .

ادى التطور الذي شهده علم الادارة بصفة عامة وادارة الموارد البشرية بصفة خاصة في السنوات الاخيرة الى استحداث مفاهيم ومصطلحات ومداخل ادارية وتنظيمية جديدة في هذا المجال ، ومن اهم



هذه المفاهيم الجديدة ادارة الكفاءات ،وتفتقر الكثير من المنظمات في دولتنا الى ثقافة الاهتمام الكفاءات ، ومنها المنظمات ، حيث يشير الواقع الحالي للمنظمات الى ضعف الاهتمام بالكفاءات مع بيان اهميتها واثرها في الرقي بالمنظمات ، لذا كان من الضروري على كل المنظمات ان تسعى الى امتلاك نظام اداري ، يساعدها على البقاء والاستقرار وذلك من خلال التكيف مع بيئة العمل الجديدة ، ومتغيرات العولمة ، وحدة التنافس في عالم سريع متغير وتجسيد هذا النظام الاداري في ادارة الكفاءات.

والمنظمات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها واهدافها الى واقع ملموس ، من اجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها دعم وتشجيع التميز والابداع في مختلف أنشطة ومجالات عملها، حيث اصبح التميز حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية ، ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة فقط بتحقيق ادا ، وانما التميز فيه كضرورة من اجل البقاء والاستمرارية والتنافس . وقد اصبح التميز التنظيمي موضع اهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين وذلك الان عصر المعرفة والمعلومات اصبح يعتمد على العناصر التي تستمر بالتميز ، وتعدد المعارف وتنوعها ، اذ ان تحقيق المنظمة للتميز يتطلب تبنيها لنظم حيوية وفعالة . والتميز التنظيمي يركز على التطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة المشكلات والعقبات ، حيث يعتبر التطوير المستمر من مقومات التميز التنظيمي .

تماشيا مع هذه الازهاصات التحليلية المبورة لواقع التميز التنظيمي داخل البنية التنظيمية الجزائرية، وفي خضم المعطيات التحليلية نحدد سؤال الانطلاق التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين ادارة الكفاءات بالتميز التنظيمي ؟
- ولتضمن معالم الوضوح في سياقاتها المنهجية نبور الاسئلة الفرعية التالية:
- هل توجد علاقة ارتباطية بين ادارة مهارة المبادأة الذاتية بإدارة التميز في العمل؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين ادارة مهارة الاندماج بالممارسات الممكنة للمنظمة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين ادارة مهارة الفكرية بالمسؤولية الاخلاقية؟



## 2. فرضيات الدراسة

الفرضية الأساسية

لإدارة الكفاءات علاقة بالتميز التنظيمي

الفرضيات الفرعية

- لإدارة مهارة المبادرة الذاتية علاقة بإدارة التميز في العمل
- لإدارة مهارة الاندماج علاقة بالممارسات الممكنة للمنظمة
- لإدارة المهارة الفكرية علاقة بالمسؤولية الأخلاقية

مؤشرات الفرضيات الفرعية الأولى

- لتطبيق الرشاقة الوظيفية علاقة بدعم الثقة بين العاملين
- لدعم ثقافة المجاهرة التنظيمية علاقة بتنمية سلوكيات المواطنة

مؤشرات الفرضيات الفرعية الثانية

- لنبذ البيروقراطية في العمل علاقة بتمكين العاملين
- لتنمية القدرة على كسب ثقة الحاضرين علاقة ببناء روح الفريق

مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة

- الاهتمام بتصميم الحلول علاقة بتنمية حيوية الضمير
- التشجيع على التوامة نحو المخاطرة علاقة بمعاملة العاملين كشركاء

## 3. أهمية الدراسة وأسباب اختيارها:

تكمن أهمية هذه الدراسة في المعنى الحقيقي والواقعي لمفهوم التميز التنظيمي في حد ذاته وباعتبارها من المفاهيم الحديثة التي أسالت الخبر وفتحت مجالات البحث الإدارية والتنظيمية، بحيث نجد كل المنظمات تسعى إلى تحقيق التميز ميدانياً من خلال توفير بيئة عمل ملائمة ومناسبة تساعد الفئات العمالية على ترسيخ المساهمة والمنافسة بشكل استراتيجي وتحقيق أهدافها وتحقيق الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي بصورة فعالة تميزها على باقي المنظمات .



فأهمية تحقيق التميز التنظيمي تعتبر من الاساسيات التنظيمية ،لذا وجب على المنظمة ان تولى اهمية كبيرة وعناية خاصة بالموارد البشري وتجذب التمييز الذي يعد من الممارسات المنافسة للأخلاق ،باعتبار ان الادارة الكفاءات تتميز بالقدرة على تنظيم العمل ،وتتمية حيوية الضمير والاهتمام بتصميم الحلول فان ذلك سينعكس على هؤلاء العاملين بشكل ايجابي من خلال جهد واتقان وتحديد في خدمة اهداف المنظمة ،مما يجعلها قادرة على المنافسة والتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بها. وهذا ما كانت تفتقر اليه المنظمات الجزائرية العمومية على امتداد مراحلها الاصلاحية والتي كانت تهدف ال تحقيق التنمية الشاملة والنهوض بالاقتصاد الجزائري ، الا ان ذلك كان بعيدا كل البعد عن واقع المنظمة الجزائرية بسبب اهتمامها بالجانب الهيكلي ( اعادة الهيكلة ) والتسميات المرحلية للمنظمة ، مما ساهم في الابتعاد عن التفكير في الاهتمام بالفئات العمالية بالإضافة الى تلك الممارسات المركزية من طرف الجهات الوصية التي افرزت معالم البيروقراطية بكل اشكالها وابعاده وارهاساتها السلبية التي زاد من صعوبة الواقع التنظيمي الذي عانى منه العامل في احكامها الحديدية.

فغياب تبني الادارة للكفاءات والتميز التنظيمي كثقافة ممارسة في المنظمات الجزائرية زاد من اهتمام دراستنا لمعالجة هذا الموضوع للبحث والكشف عن محكات غيابة والتأثيرات الناجمة عنه يجعل من الواقع التنظيمي واقعا مريرا يتضمن كل معالم السلبية التي تساهم في الحد من الكفاءة الفردية والجماعية للفئة الفاعلة ، وبالتالي تغيب اسباب المقدره العمالية على العمل على تحقيق التميز التنظيمي ، وهذا بدوره يضعف الفعالية الوظيفية و التنظيمية للمؤسسة في ظل المنافسات الشرسة التي تهدف الى تحقيق غاياتها المنشودة قصد البقاء والاستقرار والاستمرار .

#### 4. اهداف الدراسة :

لكل بحث علمي هدف يصبوا اليه ، كميكانزيم كشف الغموض الذي يعتريه ، ومن خلال المنطلقات السابقة لإدارة الكفاءات التي تشكل المرتكز الاساسي في تعزيز معالم القدرة على ادراة الوقت والقدرة على الافناع ، كأسلوب عقلاني ورشيد يعكس تمكينهم وتنمية قدراتهم داخل المنظمة وفي هذا الاطار نبلور الاهداف كالتالي:

- محاولة الوقوف على واقع ادارة الكفاءات داخل الواقع التنظيمي محل الدراسة .
- مع واقع التميز التنظيمي داخل السياق التنظيمي للدراسة.
- كشف الاليات الميكانيزمات التي تزيد من فعالية التميز التنظيمي في العمل .



- كشف اهم المحكات لتنمية ادارة مهارة الاندماج .
- محاولة الوقوف على الاليات والميكانيزمات التي تزيد من ثقة العامل بنفسه .
- تضمنين الفهم والرؤية الشاملة لدور مهارة المبادرة الذاتية ومهارة الاندماج والمهارة الفكرية في ترسيخ الرقابة الذاتية داخل الواقع التنظيمي الجزائري .

## 5. الدراسات السابقة:

**دراسة ظاهر رداد القرشي (2020):** اثر الكفاءات البشرية على تسويق الخدمات العلاجية في المستشفيات الأردنية من وجهة نظر المرضى غير الأردنيين

هدفت هذه الدراسة للتعرف على اثر الكفاءة البشرية على تسويق الخدمات العلاجية في المستشفيات الأردنية و خاصة من حيث -جودة الخدمة ، سعر الخدمة ، ترويج الخدمة ، توزيع الخدمة وعملية تقديم الخدمة ، و الدليل المادي للخدمة - من جهة ونظر المرضى غير الأردنيين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من غير الأردنيين الذين يتلقون العلاج في المستشفيات الأردنية الخاصة الواقعة داخل مدينة عمان ، وتم استخدام العينة الملائمة في جميع بيانات الدراسة وذلك بواسطة استبيانة محكمة صممت لهذه الغاية حيث تم توزيع 410 استبيانا على مجموعة المرضى غير الأردنيين الذين يتلقون العلاج في المستشفيات الأردنية الخاصة في مدينة عمان تم استرجاع 357 استبيانة كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي ، و أن أكثر الكفاءات تأثيرا على تسويق الخدمة العلاجية حيث استطلاع عينة الدراسة - الكفاءات الفردية - وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها : على المستشفيات الأردنية أن تضاعف اهتمامها في الكفاءات البشرية بشكل عام وعلى الكفاءات الفردية بشكل خاص لما لها من تأثير عال ومباشر على تسويق الخدمات العلاجية للمرضى غير الأردنيين

**دراسة بن معتوق وهيبة (2019/2018):** بعنوان دور ادارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة دور و إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ولبلوغ هذا الهدف تناولنا في الجانب النظري جملة من المفاهيم المحيطة بالموضوع و التي ارتبطت مباشرة بجودة الخدمات و إدارة المعرفة وتمت دراسة الحالة في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالمسيلة وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي حيث تم توزيع 80 استبيانة على



عينة عمال اتصالات الجزائر بالمسيلة وفروعها واستخدمنا برنامج التحليل الإحصائي SPSS و التي تساعدنا على تحليل الاستبيانات الموزعة

و في الأخير أظهرت نتائج الدراسة انه يوجد هناك اثر لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

دراسة أبو اليسر الرفاعي (2006) : الكفاءة الإدارية و أثرها في تنمية الإيرادات مدخل تقييم الأداء

تناول هذا البحث بالدراسة مفهوم الكفاءة الإدارية و أثرها في تنمية الإيرادات مدخل تقييم الأداء مدخل تقييم الأداء بالشركة السودانية للاتصالات - سوداتل- دراسة حالة وقد هدفت هذه الدراسة للوصول إلى نتائج و إجابات وحقائق تؤدي إلى إيجاد معيار ثابت لتقييم أداء العاملين يمكن من قياس كفاءة العاملين تؤدي إلى زيادة الإيرادات ، وقد اتبع الباحث منهج دراسة الحالة لاختيار فرضيات البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات الاستبائية الموزعة على عينة عشوائية مكونة من موظفا من شاغلي الوظائف المختلفة بالشركة السودانية للاتصالات حيث اعتمد على برنامج SPSS لاختيار صحة الفرضيات

واهم النتائج التي توصل إليها البحث و التي تتلخص في الأتي:

- كفاءة العمل الإداري بالشركة السودانية للاتصالات هو سبب أساسي لتحقيق إيرادات مالية عالية.
- الطرق التي تتبعها الشركة السودانية للاتصالات لتقييم أداء العاملين هي أساس للتحفيز وتخطيط الموارد البشرية ورفع كفاءتها.

غياب الكفاءة الإدارية بالشركة السودانية للاتصالات يؤدي إلى التذني في مستويات الأداء.

\* التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات التي تناولت موضوع التربص الميداني رغم قلتها نجد ان هناك بعض النقاط مشتركة وغير المشتركة بين الدراسات وقد تمثلت في:

**الهدف:** حيث نجد تنوع في أهداف هذه الدراسات فمثلا نجد دراسة ظاهر رداد القرشي (2020) قد سعت للتعرف على اثر الكفاءة البشرية على تسويق الخدمات العلاجية في المستشفيات الأردنية و خاصة من حيث جودة



الخدمة ، سعر الخدمة ، ترويج الخدمة ، توزيع الخدمة وعملية تقديم الخدمة ، و الدليل المادي للخدمة - من جهة ونظر المرضى غير الأردنيين، بينما دراسة بن معتوق وهيبة (2019/2018) فقد هدفت معرفة دور و إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ، في حين جاءت دراسة أبو اليسر الرفاعي (2006) لتسلط الضوء على الكفاءة الإدارية و أثرها في تنمية الإيرادات مدخل تقييم الأداء مدخل تقييم الأداء بالشركة السودانية للاتصالات - سودااتل-

**العينة:** فيما يخص العينات التي طبقت عليها الدراسات نجد أنها متنوعة ومختلفة، حيث طبقت دراسة ظاهر رداد القرشي (2020) على المرضى الأجانب غير الأردنيين، في حين طبقت دراستي (دراسة بن معتوق وهيبة (2019/2018) ودراسة أبو اليسر الرفاعي (2006) ) على موظفي اتصال الجزائر وموظفي الشركة السودانية للاتصالات على التوالي.

**النتائج:** اتفقت أغلب الدراسات تقريبا في النتائج التي توصلت إليها، حيث أكدت كل من دراستي دراسة ظاهر رداد القرشي و دراسة بن معتوق وهيبة على وجود أثر الكفاءات الفردية بشكل خاص لما لها من تأثير عال ومباشر على تسويق الخدمات العلاجية للمرضى غير الأردنيين، وأيضا وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، في حين توصلت دراسة أبو اليسر الرفاعي إلى أن كفاءة العمل الإداري بالشركة السودانية للاتصالات هو سبب أساسي لتحقيق إيرادات مالية عالية.

### ج/ أوجه الاستفادة من هذه الدراسات:

بعد إطلاعنا على هذه الدراسات في موضوع إدارة الكفاءات وعلاقتها بالتميز توضحت لدينا معالم

الاشكالية والموضوع بأكمله حيث ساعدتنا هذه الدراسات فيما يلي:

- بناء إشكالية الدراسة الحالية.
- بناء تساؤلات وفروض يمكن تفسيرها إنطلاقا من هذه الدراسات.
- الإلمام بالخلفية النظرية وأهم العناصر التي ينبغي تناولها .
- ضبط المنهج المناسب ونوع العينة وطريقة إختيارها.
- تصميم وتحديد أداة الدراسة (الاستبيان)

## الفصل الثاني:

### ادارة الكفاءات رؤية سوسيو تنظيمية

1. الكفاءة :
2. تصنيف الكفاءات:
3. المقاربة النظرية



## 1. الكفاءة :

تعتبر الكفاءة مصطلحا لا يمكن تجنبه في العلوم الإنسانية والاجتماعية والتربوية وحتى السياسية مما لا شك فيه أن الكفاءة تنتج عن الخبر المهنية والممارسة اليومية في وضعية مهنية والتي تجعل الفرد المتعلم بترجم قدراته المعرفية غير الملاحظة إلى سلوك ملاحظ من الآخر ، مما يجعل الكفاءة تتضمن قطب باطني يمثل العمليات العقلية وقطب مرئي كالسلوك أو العقل الملاحظ من طرف آخر.

ونظرا لحدائثة الموضوع والغموض التي تدور حوله نستعرض فيها التصورات المختلفة التي ساعدت على تحديد مفهوم الكفاءة حيث يشير أندري المختص في المجال المهني إلى أن مفهوم الكفاءة يقصد به تطبيق المعرفة والمعرفة الفعلية والمعرفة الوجدانية ، قصد تحقيق نشاط علمي بحيث تنتج الكفاءة من خلال تحليل الفعل وإدراك المعرفة والمعرفة الفعلية للعامل عند وصفه في موقف ما ولكن في نفس الوقت لا يسمح لنا بإدراك الشروط الحقيقية التي أدت إلى إنتاج الأفعال الملاحظة عن الخبرة المهنية اليومية كما يمكن ملاحظة الكفاءة بموضوعية انطلاقا من منصب العمل حيث يمكن تثبيتها من خلال الأداء المهني.

ويؤكد على هذا على أنه لا يمكن تحليل واقع الكفاءة إلا من خلال الفعل اليومي الذي يستعمله الفرد لتحقيق نشاط ما في موقف معين او لتحقيق هدف معين كحل مشكل حيث يمكننا من خلال تحليل الفعل إدراك المعرفة والمعرفة الفعلية للعامل عند وصفه في موقف ما ولكن في نفس الوقت لا يسمح لنا بإدراك الشروط الحقيقية التي أدت إلى إنتاج الأفعال الملاحظة وتنمية الكفاءة (زواتيني: 2020، ص93).

### 1-1 مفهوم ادارة الكفاءات :

ظهر مفهوم ادارة الكفاءات خلال العشر سنوات الأخيرة، إلا أنه لا يزال غير واضح ، وكذلك فإن الوضع الحالي لإدارة الكفاءات غير مستقر ، بسبب أنها تفتقد بشدة إلى النظريات التنموية في هذا المجال، بالإضافة إلى الغموض الذي يحيط بمفهوم ادارة الكفاءات.

وتعرف ادارة الكفاءات بأنها عملية بناء وتطوير القدرات وكفاءة العاملين ، لتحقيق التميز والمنافسة ، وذلك من خلال الإختبار الدقيق للعاملين الجدد ، وتطويرهم وتدريبهم ، والعمل على المحافظة على



العاملين الحاليين وجذب العاملين الأكفاء من ذوي الخبرات العالية للعمل في المنظمات (هلال:2011، ص34).

وتعرف أيضا بأنها عملية تطوير وتكامل بين كافة ممارسات إدارة رأس المال الفكري ، التي يتم تبنيها داخل المنظمة ، من أجل ضمان أفضل لإستقطاب وجذب العناصر البشرية، التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل منظمة ما ومن ثم توظيف قدرات هذه العناصر، سعيا للمحافظة عليها بهدف رفع كفاءة الداء داخل المنظمة، والتأثير من خلالهم على الآخرين (حمود والشيخ:2013، ص28).

### \* تصور الكفاءة كسلوك:

مما لا شك فيه أن تحديد الكفاءة الخاصة بمنصب عمل ما من طرف المكون في اطار التكوين المهني يستلزم وصف النشاطات التي يتطلبها المنصب وما يقوم به الفرد المعني مما جعل المختصين في هذا المجال يقومون بوصف عدد من النشاطات الخاصة التي يتميز بها كل منصب مهني لذا اصبح وصف الكفاءة المهنية في صورة قائمة من النشاطات التي قام بها تايلور المختص في الجانب التنظيمي قصد تسهيل الفرد العامل في عالم الشغل بأسرع وقت ممكن لايمكنها أن تسمح للفرد المتكون بتنمية قدراته العقلية ليصل إلى مستوي التفكير والإبداع الذي تسعى وراءه المجتمعات المتطورة لكون تقنين الكفاءات في صورة سلوكات قابلة للملاحظة يقوم بها الفرد العامل أليا بعد فترة معينة وهي عملية ترمي إلى الفعالية القصيرة المدى على حساب تنمية الأفراد وكفاءاتهم المهنية وحتى على حساب مسؤوليتهم مما جعل المؤسسات التي تبنت نظرية تايلور كل مشاكل صعوبة التنمية (زواتيني : 2020، ص 93).

### \* تصور الكفاءة كوظيفة:

عملية الكفاءة مع المحيط تتطلب من الفرد استعمال قدرات التعلم والذاكرة أي قدراته العقلية ومعرفته السابقة التي تسمح له بحل مشاكل التكيف التي ليس لديه حلولا مسبق عنها ، وبهذا يهتم السلوك الملاحظ الممثل للكفاءة عبارة عن استجابات لمثيرات المحيط التي أدت بالفرد إلى استعمال قدراته العقلية والجسمية ليصل إلى مستوى التكيف مع الوسط ، مما يؤكد على أن التعلم الذي يتخذ السلوك كنتاج يتطلب من الفرد استعمال مجموع المعارف السابقة كالقدرات الحسية والإدراكية والحركية حيث يجعل من هذه القدرات نشاط الجهاز الذي يرتبط فيه بكل من البيئة والوظيفة من خلال تاريخ طبيعي ، حيث يقصد

بالجهاز العقل الذي يتميز به الإنسان عن الحيوان والممثل لكل القدرات وتنشيطها مما يؤدي إلى إنتاج السلوك الملاحظ من طرف الآخر.

على هذا الأساس لا يمكن تصور الكفاءة كسلوك في حد ذاتها وإنما السلوك المشار له هنا يرجع إلى الفعل الوظيفي الذي يؤدي له الكفاءة أي العمليات العقلية التي تتدخل لإنتاج هذا الأخير ، بهذا يصبح إنكار النظرية السلوكية للعقل في إنتاج السلوك باطل في حق تطور المعرفة والتعلم وفي حق البشرية، فيمكن القول ان الكفاءة يتضمنها الفرد بطريقة مباشرة او غير مباشرة أي هي عمليات عقلية تسمح للإنسان بتنظيم وترتيب حركاته قصد تحقيق هدف ما وذلك لكون العمليات العقلية تمثل المتغيرات الضرورية لوصف السلوكات الموجهة نحو الهدف (زواتيني: 2020 ، ص94).

### \* تصور الكفاءة كقدرة مولدة:

وهي الكفاءة الخاصة بكل شخص في مختلف المجالات الحياتية يعني تحديد الغاية والوظيفة وكذا العمل الإداري الذي سيعبر عنه الشخص بواسطة حركات تكون من طرف الآخر ، وكان الكفاءة المقصودة تتضمن في نفس الوقت قائمة من الحركات المهياة والمحسوسة ، والتي يمكن ملاحظتها فضاقة إلى مجموعة من القواعد المسيرة لإختيار وترتيب حسب الموقف وفي نفس السياق نجد تشومسكي يوضح ترتيب الكلمات في التعبير اللغوي للشخص على اساس نظام قواعد تسمح له بالتكلم وفهم مايقال له في اللغة الم فهو يرى ان الشخص الذي يكتسب اللغة يكون بطريقة ما قد استنبط القواعد التي تحدد الشكل الوظيفي للعبارة وكذا مضمونها الدلالي وبهذا يكون هذا الشخص قد طور مايمكننا تسميته بالكفاءة اللغوية الخاصة بالشخص (زواتيني:2020، ص 95).

### 2-1 صعوبات تعريف الكفاءة:

يصعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل ومجمع عليه لمفهوم الكفاءة من قبل المختصين جميعا وذلك بالرغم من تعدد المعاملات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن ولعل اهم تلك المحاولات المبادرة التي أقدم عليها المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين الذين اعيدت تسميته منذ 1998 بحركة المؤسسات الفرنسية في الفترة من أبريل إلى ديسمبر 1997 التي جمع خلالها



1500 ممثل لمؤسسات اقتصادية من جنسيات وقطاعات مختلفة بهدف توسيع التشاور بشأن مفاهيم والآليات المتعلقة بهذا المدلول ومرد هذه الصعوبات إلى عدة عوامل نوجز أهمها فيما يلي :

أ. الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات يحتمل معان كثيرة الأمر الذي يترتب عنه غالبا التباسا وتباينا في المحتوى على أقل تقدير ، وقد عبر عن هذه الطبيعة بقوله أن مفهوم الكفاءة هو حرباء فكرية ويضيف أن استعماله الجاري منذ القديم بدون أي محاولة لتحديد محتواه جعل منه تعبيراً شائعا.

ب. تعدد مجالات تطبيق الكفاءات مما يؤدي حتما إلى اختلاف مضامينها وبالتالي إلى درجة عالية من التغيير.

ج. تعدد المستويات الفكرية للكفاءات ،بالإضافة إلى تعدد أنواع الكفاءات بحيث يمكن التمييز بين الكفاءات العلمية والتقنية والكفاءات الإنسانية أو العقلية هذا التباين في المستويات والنوعيات يعقد إلى حد كبير مسألة التقارب التعريفي لمفهوم الكفاءة.

د. تعدد المشارب الفكرية والمقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا ادارة وتطور الكفاءات ، فقد أحصى ست مقاربات مختلفة هي :

- مقاربات تركز على المعارف النظرية أو العلمية.
- مقاربات تركز على المعارف العلمية.
- مقاربات تركز على السلوكيات.
- مقاربات تركز على إدماج المعارف والممارسات والسلوكيات.
- مقاربات تركز على الكفاءات المعرفية.
- مقاربات تركز على النشاطات.

### 3-1 محاولة تعريف الكفاءة:

سنحاول من خلال هذه التعاريف رسم صورة تقريبية تبرز إلى حد ما أهم ملامح هذا المفهوم

أولاً: تعريف الجهة الفرنسية للمعايير الصناعية. الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل فلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط ، هذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات وهذه العمومية في الطرح تكسبه غموضاً أشد.

ثانياً: الكفاءة هي القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في اطار الدور المنوط به في المنظمة أو المجتمع هذا التعريف يضع الكفاءة في موقع التقاء بين الأفراد وكفاءتهم من جهة والهياكل التنظيمية والنشاطات الواجب انجازها من جهة أخرى ، فهو يميز بين البعد الفردي والتنظيمي.

ويبرز هذا التعريف عنوان أساسيان هما :

- الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني أي أداء النشاط وعليه هناك ارتباط جد وثيق الكفاءة والأداء والعلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية هي جوهر الكفاءة.
- المؤسسة هي مجال الذي تتجلى فيه مظاهر الكفاءة في شتى أصنافها والجهة التي تمارس حسابها ، مسؤولة مباشرة عن اكتشاف الكفاءات الفردية والجماعية يعرفها زارفيان تعريفات أخرى هي :
- الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه.
- الكفاءة هي ذكاء عملي للأوضاع تركز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكفر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع .
- الكفاءة هي القدرة على تجنيد شبكة الفاعلين حول عدة وضعيات تعمل على تقاسم الرهانات وعلى التكفل بمجالات المسؤولية المشتركة.
- غير أن زارفيان تجاهل في التعريف محتوى الكفاءات وركز على العلاقة بين الفرد والجماعة والمنظمة.

كما أشار إلى أن أول قطاع استعملت فيه الكفاءات هو قطاع الشغل والتكوين المهني كما لها مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعاف في وضعية جدير ضمن حقل مهني ، في تشمل التنظيم والتخطيط والتحديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة ، مثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام المواد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة.



هذه بعض التعاريف التي تختص باختلاف وجهات النظر الباحثين والدارسين بهذا المجال غير أننا يمكن أن نذكر الكفاء من وجهة نظر العمال وكذا وجهة نظر العمال وكذا المالكين فعالم اللسانيات يقول : " بأن الدراسة هي أساس الكفاءة حيث تمثل مرجعا تطوري من التجارب والقيم والمعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطارا لتقييم وإدماج تجارب ومعلومات جديدة، إذن الدراسة هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة وهي عنصر جوهري في الكفاءة أما من وجهة نظر الإستراتيجية فإن الكفاءة هي مجموع المعارف العلمية التي تضمن تميز في السوق وتعزز أهداف المنظمة ووضعها التنافسي فيمكن تعرف الكفاءة.

### \* من وجهة نظر العمال :

هي القدرة التي يظهر مالفرد في وضع معارفه حيزا التنفيذ، كما تعرف أيضا القدرة على انجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقيادة في اطار النشاط.

الرشد في استخدام الموارد المتاحة بشكل يحقق أعلى مردودية وذلك باشباع رغبات الأفراد ورفع دور المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل.

كما تعني للفرد أو العامل توفير الرضا للعامل ومنحه القدر المناسب من السلطة وتحديد اختصاصه وحل مشاكله وخلق فرص الترقية امامه وتوفير أجر مناسب له.

وعليه المنظمات التي لاتستطيع خلق الرضا الوظيفي لدى أفرادها وتسعى لخلق واستمرار الطاقة المادية فقط يؤدي إلى تعطيل طاقات وموارد المنظمة وخفض كفاءتها في استعمال الجهود البشرية والمادية والنعلوماتية بشكل أمثل.

### \* من وجهة نظر الإدارة:

فهي النظام القادر على تخفيض التكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التعددية بمخرجات النظام بمعنى القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة ونزعة تعتمد على المدخلات والمخرجات فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تعوق المدخلات المستخدمة.

كما تعرف بأنها انجاز المهام الإدارية بكفاءة ، فالموارد الجيدة هي التي تملك مستوى جيد من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتعليم والرقابة والتوجيه ، كم أنها تصميم وتنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الإحتياجات وموارد المؤسسة.

### \* من وجهة نظر المالكين:

فهي تعني معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة والتي تؤثر المؤسسة بإمكانية استمرار وتطور البشري والمادي والمالي والمعلوماتي وتعمل بشكل فعال ومستمر من أجل تطورها ، وما يجعل مالكي المؤسسات يعانون باستمرار من صعوبة الحصول على هذه الموارد بالكمية والنوعية اللازمة ويسعون دائما للحصول على المثالية في استخدام هذه الموارد المتوفرة محاولين التوفيق بينها وبين الإستراتيجية المتوخاة فالمبالغة في امكانية تحقيق الأهداف مع عدم كفاية الموارد المتاحة كما أكد كارندوبانوارس على أن مالكي المنظمات تصبح لديهم كفاءة عالية حينما يقومون باستثمار مواردهم المتاحة في المجالات التي تعطي أكثر الموارد بمعنى أن المالك الكفاء هو الذي يستثمر في الميادين التي تؤكد على المردود الجيد والإستثمار الأمثل للموارد المتاحة.

تعرف الكفاءة على أنه استعمال الموارد بطريقة أكثر فعالية لإنتاج شيء ما وتتأثر بالمدخلات والمحيط ومستوى التسيير والتنظيم.

تعرفها الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية أفنور الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى أجل أمثل للوظيفة أو النشاط . كما عرفتھا المجموعة الفرنسية ميديف بالقول أن الكفاءة هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكات التنب تمارس في إطار محدد ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي لها صفة القبول ومن فم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطورها.

الكفاءة هي القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار دوره في المنظمة أو المجتمع.

فالكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني أثناء أداء المهام وهناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والأداء والعلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية هي جوهر الكفاءة.



الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمل المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي توجهه كما أنها نداء عملي للأوضاع تركز على المعارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوى كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع.

في الأخير يقصد بها جعل كل العمال داخل المؤسسة متمكنين من أداء وظائفهم ومتطلباتها من كل النواحي العلمية والعملية والقانونية والثقافية مع تحمل المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجههم.

## 2. تصنيف الكفاءات:

### 2-1 تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية

تحتاج كل منظمة لأداء مهامها إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات تتفاوت أهميتها حسب اختلاف المستوى التدريجي لتموقع الفاعلين ، بحيث تحتاج الإطارات العليا إلى قدر أكبر من الكفاءات الفكرية ، بينما تزداد احتياجات الإطارات الوسطى إلى الكفاءات الإنسانية، خلافا للإطارات الدنيا التي حاجتها إلى الكفاءات التقنية.

#### \*الكفاءات الفكرية أو التصورية :

تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تدخلات مختلف الوظائف والقدرة على ادراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره ، السياسية ، الاجتماعي ، الاقتصادية، هذه التصورات تمنح الإطار المسير أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الاستراتيجية على وجه الخصوص.

وتفترض هذه القدرات بدورها حيازة الشخص مجموعة موافقات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال ووفرة المعارف ، ومؤهلات ذهنية تمكنه من فهم واستيعاب الأفكار المجردة ويمكن تجسيدها بعدة طرق ، اقتراح منتجات جديدة ، الدخول في السوق الدولي ، اليات عمل جديدة.



**\*الكفاءات الإنسانية:**

تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية عضوا في مجموعة وبذلك فهي تنطلق بالجانب السلوكي للفرد وبعلاقاته بمسؤولية نظرائه ، معاونيه ، وتترجم القدرة على فهم ما يريد الآخرون أو يقولون بلغة الحال من خلال ذلك ماهي التعديلات الواجب ادخالها على العلاقات الإنسانية السلطوية أو الوظيفية معا.

**\*الكفاءات التقنية:**

تفترض التحكم في معارف خصوصية تتدرج ضمن نطاق التخصص وبعبارة أكثر وضوحا ، تتضمن على الفهم والاستعمال الأمثل لمسار إجراء أو تقنية معينة وتترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات لإنجاز عمل خصوصي ، كقيام بإجراء عملية جراحية وقيام المدقق بإجراء تدقيق الحسابات المالية.

**2-2 تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزميتها للمهام المختلفة : ويحوي نوعين هما:**

**\* الكفاءات الخصوصية :**

هي الكفاءات التقنية اللازمة في اطار عمل خصوصي بشكل لا يتسنى مدها لهذا المنصب من إنجاز المهام المنوطة به إلا بتوافر هذه الكفاءات ، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا، ارتباطا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المنظمة الرتبة أو الوظيفة.

**\* الكفاءات المشتركة:**

هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية والمهنية، وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل ، فعلى سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير بالرغم تفاوت مستويات التعقيد والتردد باختلاف المناصب وهي كفاءات برغم عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد إلا أنها تمكن هذا الأخير من تحسين أداءه ، كما تعتبر كفاءات تأهيلية لكونها :

- تساعد الفرد على انجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى .
- تمنح الفرد قاعدة ومرتكزات لتحصيل معارف أخرى.



- تدعم القدرة على التكيف مع المتغيرات.

ثالثاً: تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الأنية أو المستقبلية:

وهو تصنيف فرضته التطورات السريعة للمهن نتيجة تسارع الابتكارات التكنولوجية إضافة إلى تقلبات أذواق المستهلكين وضغوطات المتنافسين.

الكفاءات المكتسبة: وهي كفاءات تقتضيها طبيعة العمل ونوعية المنتج أو الخدمة الحالية وهي تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ، ومتطلبات الوظيفة وبعبارة أدق تطرح مسألة درجة الانسجام بين الفاعل ومكانته التنظيمية ، لأن التوافق بينهما وحده الكفيل بضمان اداء فعال ، بينما وجود خلل في الأدوار يؤدي إلى اهتزاز وتلاشي الثقة بين أفراد المنظمة.

الكفاءات اللازمة مستقبلاً: يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو تصميم الهيكل التنظيمي ادخال تكنولوجيا جديدة، خروج جديدة، تعديلات نوعية....الخ، إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات الموجودة لدى العاملين ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات ، وحينما تكون المنظمة أمام عدة بدائل وحلول إما برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي ، وخالصة القول أن تحديد الكفاءات المكتسبة حالياً يتطلب الاهتمام بالفرد بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبلياً على المؤسسة نفسها.

### 3. المقاربة النظرية

#### 3-1 بيتر دراكر ومهارة المبادأة الذاتية:

إن ما تحتاج إليه شركات الأعمال هو مبدأ لدى الإدارة بأن تركز بصورة كاملة على مواضع القوة الفردية والمسؤولية لدى كل موظف ، وفي الوقت نفسه تقدم توجيهها عاماً للرؤى والجهود لبناء فرق عمل وتوفيق أهداف الموظف الفرد مع الصالح العام للشركة.

والمبدأ الوحيد لتحقيق مبدأ مهارة المبادأة الذاتية هو الإدارة بالأهداف والسيطرة على الذات ، فهذان الأمران يجعلان الصالح العام للشركة هدف كل مدير، ويستدلان بالسيطرة الخارجية الأكثر قوة وسيطرة من الداخل أكثر دقة وكفاءة وهذا يحفز المدير على أن يعمل وفقاً للاحتياجات بأن يفعل شيئاً معيناً - أي يتصرف كشخص حر وفقاً لما يراه ضرورياً وليس كما يريده شخص آخر فإنه ليس من قبيل المبالغة أو



التهويل أن نصف الإدارة بالأهداف والسيطرة على الذات بأنهما ((فلسفة)) إدارة ، حيث يقومان على فكرة وظيفة الإدارة وتحليل متطلبات المحددة للمجموعة الإدارية والعقبات التي تواجهها وفكرة السلوك والفعل والدافع الإنساني وفي النهاية ، فإنها تنطبق على أي مدير اي كان مستواه الإداري وعمله ، وبغض النظر عن حجم شركته ، وتؤكد الأداء من خلال تحويل الإحتياجات الموضوعية إلى اهداف شخصية وهذه هي الحرية الصحيحة - أي الحرية في ظل القانون.

### 3-2 رنسيس ليكرت وإدارة مهارة الإندماج:

حسب ليكرت فإن " مبدأ العلاقات المدمجة هو المبدأ الأهم بالنسبة للتنظيم ولهذا فكل فرد يجب أن يحس أنه مهم وضروري داخل المؤسسة لأنه لا أحد يمكنه أن يعمل بجد وفعالية إذا لم يكن لديه وعي بذاته ووعي بالشيء الذي يعنيه في عمله ( عبد الكريم القنبي الإدريسي : 2013 ، ص 29 ).

إن تضمين منطلقات العلاقات المدمجة هو تأسيس لنمط تنظيمي أساسه الإنفعالية والتلاؤمية يجعل "المرؤوسين في التنظيمات المختلفة يستجوبون بطريقة إيجابية ومرضية في المواقف التي يشعرون فيها بالاندماج والتقدير والتأييد والتي يحصلون منها على شعور بأهميتهم وقيمتهم الشخصية فكذلك فإن الأفراد يستجوبون بطريقة سلبية في المواقف التي تهددهم أو التي تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية " (علي السلمي : 2007 ، ص ص 150 ، 151).

فالتنظيم عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتنافسة لأعضائه كما أن له خصائص أساسية وأنشطة محددة هي :

- هناك هيكل للتنظيم يحدد أقسامه والعمليات بينها.
- هناك عمليات للملاحظة وجمع البيانات وقياس الحالة الداخلية للتنظيم.
- هناك شبكات اتصال ننقل من خلالها المعلومات بين اجزاء التنظيم.
- هناك عمليات لإتخاذ القرارات.
- يمارس التنظيم أنواعا مختلفة من التأثير والنفوذ على أعضائه.
- للتنظيم أبعاد وأسس من الدوافع والإتجاهات.

## الفصل الثاني:

### التميز التنظيمي في ظل علم الاجتماع التنظيم

1. مفهوم التميز
2. مفهوم التميز التنظيمي
3. أهمية التميز التنظيمي
4. أهداف التميز التنظيمي
5. المقاربة النظرية



### 1. مفهوم التميز:

التميز في مجمله يضم التفرد والتجديد ، والطموح والتفوق، وهو في جوهره مطلب حيوي لجميع المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها ، وهو من أهم الأنشطة الإستراتيجية في المنظمات ، ليس لتتمكن من الإستمرار والبقاء فقط بل لتتمكن من المنافسة ( الهوساوي 2009 ، ص 12 ، خيري 2014 ، ص 15 )

يتمثل جوهر التميز بتغيير حال المنظمة من وضع حالي إلى وضع مستقبلي قادر على التنافس، وعليه فالأمر الأساسي في التميز هو تبني واحداث التغيير(باشيوه وآخرون: 2013 ، ص 386)، ويقصد بالتميز الإبتكار الذي يعني القيام بما هو مختلف عن الآخرين ، وكذلك فهو صنع ميزة تنافسية للمنظمة ( عبد الغفار وهمام :2013، ص 39).

التميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الساسية للإدارة في المنظمات من ناحية ، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى ، وهو نمط فكري وفلسفة ادارية، تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنتاج نتائج ملموسة للمنظمة ، لتحقيق الموازنة في اشباع احتياجات الأطراف كافة ، في اطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر ، وهو مفهوم يشمل تفوق وتفرد المنظمة في الأداء عن مثيلاتها من المنظمات ، وتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها ، وذلك بوضعها سياسات واستراتيجيات تركز عن العاملين والمتعاملين بشكل متوازن ، لتتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها(البحيصي:2014، ص 27-30).

ويمكن أن يعرف التميز بأنه فن الفوز من خلال التدريب ، وهو درجة التفكير المنظم لإيجاد الرضا مع درجة الدقة في معالجة الموضوعات ( حافظ ومكيهه : 2014 ، ص 144 ).

ولا تقتصر الحاجة إلى التميز على فئة وظيفية دون أخرى داخل المنظمة، فكل موظف هو عضو في فريق العمل ، ويقوم بدور كبير في هذا الفريق أيا كان موقعه(النعمي والزعيبي:2010، ص 36).

ومن المؤكد أن عملية التميز لا يمكن أن تترك للصدفة أو العشوائية ، بل هي عملية قائمة على الخطط المدروسة والإستراتيجيات الموضوعية لتحقيق التميز(عبد الغفار وهمام :2013، ص 36).



## 2. مفهوم التميز التنظيمي:

يوجد الكثير من المنظمات في الوقت الحالي تبحث عن التميز، ولكن القليل منها هو الذي يتمكن من تحقيق الهدف ، وكذلك فإن التميز التنظيمي هو الحالة الصحية التي ينبغي أن تكون عليها المنظمات ، وهو لا يتحقق بمحض الصدفة ، بل بمجمل جهود العاملين ، وتميز القادة ، وتميز العاملين وذلك تحت تأثير ثقافة تنظيمية تدعم هذا التميز (الهوساوي : 2009 ، ص 7. والهالي وغبور : 2012 ، ص 20).

يعرف التميز التنظيمي بقدره المنظمات على المساهمة والمنافسة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها، وحل مشكلاتها ،ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات (الضلعين: 2010، ص71).

وعرف بأنه : التميز بالمعرفة التي يمتلكها الأفراد ، فهي محور الأعمال التي تقوم بها المنظمات ، والذي يسهم في تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها ، وتعرف قدرات منافسيها ، ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها (حسوني: 2010، ص 212).

وكذلك يعرف التميز التنظيمي بأنه: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي ، تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء و التنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ، ويرضى عنه العملاء ، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة (النسور: 2010 ، ص 11).

ويعرف بأنه تميز اداري ووظيفي يتحقق من خلال الإستثمار في الإمكانيات غير المستثمرة في العاملين والمنظمة على حد سواء، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة ، تتمثل في القيادة والتمكين والنمو، لزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء ( الخرشة وآخرون: 2013، ص2014.العزب والعنزي: 2013، ص 124).

وهو جهود تنظيمية مخططة تهدف لإنجاز أهداف المنظمة واستراتيجيتها وعملياتها ، لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة (حافظ وكيهه: 2014 ، ص 145)، وهو الوصول إلى الحالة التي تضمن النشاط التنموي في ثلاثة أبعاد ، وهي : الجودة الشاملة ، والتحسين المستمر لتعزيز الإهتمامات ، وأصحاب المصلحة التنظيمية الداخلية والخارجية ( Ghajari&Hashemi :2014 p38 ) .

ويمكن تعريفه بأنه تنسيق وتوحيد الجهود والعمال والأنشطة ، بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف المميزة (خيري :2014،ص39)، وأيضاً فهو تقدم ونمو المنظمة في جميع الجوانب التنظيمية ، وزيادة احتمالية النجاح التنظيمي طويل المدى ، وذلك من خلال مدخل منطقي وعقلاني يعزز التغيير ، من أجل تحسين مستوى الفعالية التنظيمية ، وهو منهج شامل لتحسين الأداء التنظيمي(Dehafhan&Pourtaher :2014,p141).

ويعرف بأنه: التركيز على كافة الأطراف وأصحاب المصالح الداخلية والخارجية ، حيث يكون التميز هو الطريقة الكلية للعمل ، والتي تحقق كافة الأهداف المعنية بالمنظمة ، وتخص كل من المتعاملين مع المنظمة ، والعاملين فيها ، والمجتمع بصفة عامة ، وبالتالي إمكانية النجاح على المدى الطويل (رضوان : 2014، ص8).

وكذلك يمكن تعريفه بأنه منظومة متكاملة لتقييم نتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع فنانصر البيئة الداخلية(القوة والضعف)، والخارجية (الفرص والتهديدات)(عبد الوهاب :2016، ص140).

وبناء على ماسبق فيمكن تعريف التميز التنظيمي بأنه تميز إداري ووظيفي في المنظمة ، يتحقق من خلال النمو والتطوير المستمر في جميع الجوانب التنظيمية، وتنسيق الجهود والأنشطة والأعمال من أجل ذلك مما يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها.

### 3. أهمية التميز التنظيمي:

تحقيق التميز التنظيمي من أهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمات ، وتظهر أهميته فيما يلي:

- توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المميزة ، وتطوير آليات عمل المنظمات ، مما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الإقتصادي والإجتماعي ، وذلك لتحقيق استمرارية المنظمات ونجاحها.
- تسهيل عمليات الإتصال الفعال بين العاملين في المنظمة في كافة المستويات الإدارية والوظيفية ، وفي كل الإتجاهات ، وكذلك بين المنظمة والمجتمع والمحيط الخارجي ( المبضين:2013، ص 293-294).

- القدرة على ادارة العمليات ، واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين، من أجل الوصول إلى نتائج ايجابية ، وجذب العملاء ، وتحقيق ولائهم ، وذلك من خلال تميز مستوى أداء المنظمة.
- تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي ، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم ، ويسهل الاحتفاظ بهم ، مما يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها.
- تحقيق معدلات المتغيرات السريعة ، وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكانة التنظيمية ، لمواجهة التغيرات المحيطة المتسارعة ، وارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات.
- توفير القيادة الكفاء والعمال الأكفاء ، والثقافة التنظيمية المتميزة مما ينعكس على البيئة التنظيمية ويحقق مستويات عالية من الأداء ، ويحقق الإبداع والتميز والإبتكار(عبد الوهاب:2016، ص 143).
- قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات والتعامل مع الأزمات ، وقبول الأعمال الصعبة وذلك من التعلم السريع ، واستثمار فرص النمو ، وتحسين العمليات.
- توسيع نطاق الخبرات البعيدة عن العمل ، حيث يتوفر لدى المنظمات الخبرات خارج نطاق العمل ، كخدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.
- توفير فرص التعلم باستمرار لأفراد المنظمة، وذلك من خلال برامج التطوير والتدريب ، والتي تتوفر باستمرار لتحسين الأداء ، وتنمية المهارات والقدرات .
- الدقة في كافة أعمال المنظمة، واختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات ، والتحسين والتطوير المستمرين لمنتجات والعمليات.
- تبني إعادة هندسة العمليات ، لأجل التحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات متميزة ، عبر إعادة تصميم كافة النشاطات ، ابتداءا بالمدخلات وحتى الوصول إلى المخرجات ، من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أساليب أكثر تميزا(بوسالم، 2015، ص 68-69).

#### 4. أهداف التميز التنظيمي

يهتم التميز التنظيمي بتحقيق العديد من الأهداف في المنظمات ، ومن أبرزها ما يلي:

- ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية ، لتحقيق نتائج ايجابية ملموسة ، وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة ، والوصول بها إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي ، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس، يتصف بالإبداع والابتكار والتميز .
- تحقيق أهداف المنظمات، ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات لذلك ، بأقل التكاليف . والجهود.
- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير ، وذلك على مستوى المنظمة ، وعلى مستوى الأفراد ، وذلك من خلال التطبيقات التميز .
- نشر أفضل الممارسات ، و بث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع وتقديم الخدمات المجتمعية.
- تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات ، وبين كل المستويات والعناصر، مما يحقق التوافق التنظيمي ، ويسهم في تحسين مستويات الأداء.
- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية ، كمعالجة المشكلات الفنية ، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي تتعرض لها المنظمة.
- تكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين ، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية التي تنشط دور المنظمات في رفع أداء الفرد(الخرشة والزريقات ونور:2013 ، ص 218.خيري :2014، ص23-24).

#### 5. المقاربة النظرية:

##### 5-1 الإدارة بالقيم والمسؤولية الاخلاقية

في ظل تحديات العولمة والمنافسة الدولية والإقليمية وانفتاح الاسواق والازمات العالمية وسعي المنظمات الى تحقيق اهدافها، بالإضافة الى التغييرات الكبرى الحاصلة في طبيعة علاقات المنظمات

ببيئتها الخارجية والداخلية وخاصة علاقتها بمواردها البشرية ، وادراك المنظمات بأهمية المسؤولية الاخلاقية: تنمي فيهم الضمير في اداء واجبهم لذا كان الاهتمام منصبا على زيادة القيم وتفعيل المسؤولية الاخلاقية داخل البنية العملية التنظيمية وهو ما يعد هدفا منشودا لباقي المنظمات .

ان المبادئ والقيم التي تتحلّى بها المنظمات وتعتمد عليها الادارات الحديثة في ممارسة العمليات الادارية تعتبر جزءا من ثقافة المنظمة من جهة ، والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة من جهة اخرى ويقول بارسونز "ان القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح اهداف التنظيم طابعا شرعيا، لأنها هي التي تؤكد اسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الكبر الى تحقيقها " (الحسيني : 1994 ص 73).

تكمن اهمية القيم في الإدارة في انها تشكل الاطار الفكري الذي يحكم وضع الاهداف و الانشطة الموصلة لها ،وكذلك السلوك بالنسبة للفرد و المنظمة، ويصبح هذا الاطار الفكري بمرور الزمن جزء في اللاوعي لدى الانسان لا ينفصم عنه، ولا يشكل عبئ عليه بل جزء من ذاته وفكره، فاعتماد القيم كإطار فكري وتطبيقها في الإدارة هو خير ضمان للمنهج الناجح في التعامل مع البشر ومع الموجودات التابعة اصلا للبشر للوصول الى اهداف يحددها ويتضمنها (العتيبي:2005، ص 117).

#### 5-2 كريس اركيريس والممارسات الممكنة للمنظمة :

لقد لقي كتاب بيتر سينج (1990) النظام الخامس استحسانا كبيرا من قبل القراء وفي ضوء ذلك تقدم مجلة فوريتي لقراءها النصيحة التالية :

" عليكم نسيان افكاركم القديمة البالية بشأن القيادة ...ان اعظم المؤسسات نجاحا في التسعينات ستكون ما يطلق عليه اسم المؤسسة التعليمية ( محمد مفضي الكساسة ،عبير حمود الفاعوري : 2010، ص118) .

محمد اركيريس " الى تضمين مدلول التنظيم الفعال ، لكن كسياق استيقافي من خلال الاخذ بعين الاعتبار النجاح السيكولوجي للفاعل اي بعيد عن هيكلية التنظيمات الكلاسيكية لهذا يقترح نمط تنظيمي جديد يقوم على الاسس التالية:

- توسيع المهام بفضل مشاركة واسعة للموظفين في سيرورة القرار وكذا تصورهم للمهام المعروضة للإنجاز .
- نقل مقاربة التدبير الى كل الموظفين .
- تطوير طرق عمل المجموعات يتيح تغييرا للقيم والسلوكيات .



- تقييم ذاتي لكل فرد .

"فأعضاء التنظيم لابد ان يعرفوا ليس فقط حل المشاكل الروتينية بالمجال التعليمي ولكن ان يتصرفوا بطريقة فعالة اي بحكمة عندما يواجهون وضعيات صعبة(عبد الكريم القتيبي الادريسي:2013، ص34).

فالممارسات الممكنة للمنظمة بالنسبة لاركيريس: "بتلك الاليات الدفاعية الروتينية التي بواسطتها يتجنب اعضاء التنظيم مشاعر القلق وعدم الاطمئنان والاحراج ،الناج عن المشاكل التي تحدث..." فعندما نتحدث عن التنظيم كعملية تعلم فاعن هذا الامر يفتح المجال للتحليل السيكولوجي للسلوك في الوسط التنظيمي فمن التعب الى الوعي ،ثم من الوعي الى الاعتراف بالخطأ ثم من الاعتراف والاقرار بالخطأ الى مراجعة الذات والتصميم على تصحيح هذا الخطأ، هناك سلوك او فعل مميز تتجلى معه الخصائص النفسية المؤثرة في ممارسة اليومية .

### 3-5 وليام اوتشي والتميز في العمل :

تغيير العنصر البشري من اهم الموارد المؤسسة واثمنها الذي لها التميز في العمل على غيرها من المؤسسات الاخرى في بيئة تتسم بالمنافسة والتغير السريع والمستمر لذا بات لزاما عليها توفير مورد بشري يتمتع بالتزام عالي نحو منظمته والقدرة على مواجهة المشاكل والمعوقات التنظيمية ،وتحمل المسؤولية والمخاطر، وهذا ما يمكنها الوصول الى اهدافها .

وهذا ما تراه كمثال في الإدارة اليابانية التي تركز على خمس محاور رئيسية وهي : العنصر البشري ، و ديموقراطية الإدارة ، المناخ التنظيمي ، بيئة العمل والتي يدورها تتجسد في تطبيق المبادئ التالية:

- مشاركة جميع العمال في عملية صنع القرار، وتشجيعهم على الإبتكار والإبداع ،مما يعزز من زيادة ثقة الموظف بنفسه من خلال ايمان الإدارة اليابانية ايمانا تاما بقدرة الموظف على العمل باستقلالية وحسن تقدير الامور .
- المرونة في أسلوب الإدارة والإبتعاد على الهياكل والنماذج الجامدة.
- الإهتمام بالعنصر البشري وبحاجاته الفردية والتنظيمية.
- الممارسات الممكنة والموضوعية في معاملة العمال ، مما يشجعهم على تحمل المخاطر ومواجهة المشاكل التنظيمية.
- التركيز على التعاون والعمل الجماعي.

تضع نظرية (Z) ثقة كبيرة في عمالها حتى يكون هذا النمط من التسيير فعالا، وتقترح هذه النظرية أيضا مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الهامة في التنظيم ومن أجل ذلك يجب أن تعطي لهم معلومات حول مختلف رهانات المؤسسة ويجب أن يتمتعوا بالكفاءات لاتخاذ القرارات ، ويقترح وليام أوتشي أن يتحول العمال من متخصصين إلى عمال بكفاءات عامة (بمعنى موسعة) وزيادة معارفهم حول المؤسسة ، هذا ما يمكن العمال بالاعتماد على التميز في العمل من أجل تحقيق أسمى درجات التميز (بوحفص: 2017 ، ص 262).

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

1. مجالات الدراسة
2. المنهج المستخدم
3. الأدوات المستعملة في الدراسة
4. العينة وطريقة اختيارها
5. الأساليب الإحصائية المستخدمة.

تمهيد:

انطلاقاً من التراث النظري والمعرفي الذي اعتمدنا عليه في انجاز هذه الدراسة سوف نتناول في هذا الفصل المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية ، فالبحث الاجتماعي لا يتمثل في جمع التراث النظري والاطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت المشكلة فقط ، وإنما اعتمدنا على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته فمحاولة اثبات الدراسة النظرية بالدراسة العلمية الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لمليء الفجوة القائمة بين النظرية والواقع بغية تحقق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الإشكالية من خلال مجموعة من الأدوات والإجراءات التي تساعدنا في جمع المعلومات عن الواقع مكان الدراسة، وهذا ما سنحاول تناوله في هذا الفصل بدءاً من مجالات الدراسة المكانية والزمانية والبشرية ويليه المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة في الدراسة ، وفي الأخير تم التطرق إلى خصائص العينة أسلوب اختيارها.

1. مجالات الدراسة

1-1 المجال المكاني

\* نشأة اتصالات الجزائر:

القانون رقم 03/2000 الصادر بتاريخ 5 أوت 2000 والذي يتناول تقسيم قطاع البريد والمواصلات وخلق متعاملين واحد بريد الجزائر والثاني اتصالات الجزائر مهد الطريق نحو بذل مجهودات عامة لتحديث الاتصالات وخصوصتها وهذا لإعطاء أكبر ثقل للقطاع الخاص.

في هذا المجال نشرت في الجريدة الرسمية في 06 أوت 2000 القانون الجديد المتضمن الشروط العامة المتعلقة بالاتصالات ، وحسب المادة 2 فإن نشاط البريد والمواصلات يخضعان لمراقبة الدولة وقد وضع هذا القانون أنظمة تخص الرخص وتصريح الاستغلال والاستثمار في قطاع اتصالات من طرف الخواص ، وتنص المادة 13 من النص التشريعي على أن اجراءات المترشحين لاستغلال الرخص المستقبلية للاتصالات ، وكذلك تحضير دفاتر الشروط تتطلب ضرورة الموافقة من طرف سلطة تنظيم الاتصالات وقد أنشئت الجزائرية للاتصالات في 01 مارس 2001 من طرف المجلس الوطني لمساهمات الدولة، وهذا التنظيم الحديث يسمح بترقية الاتصالات باعتبارها محرك اقتصادي أساسي.

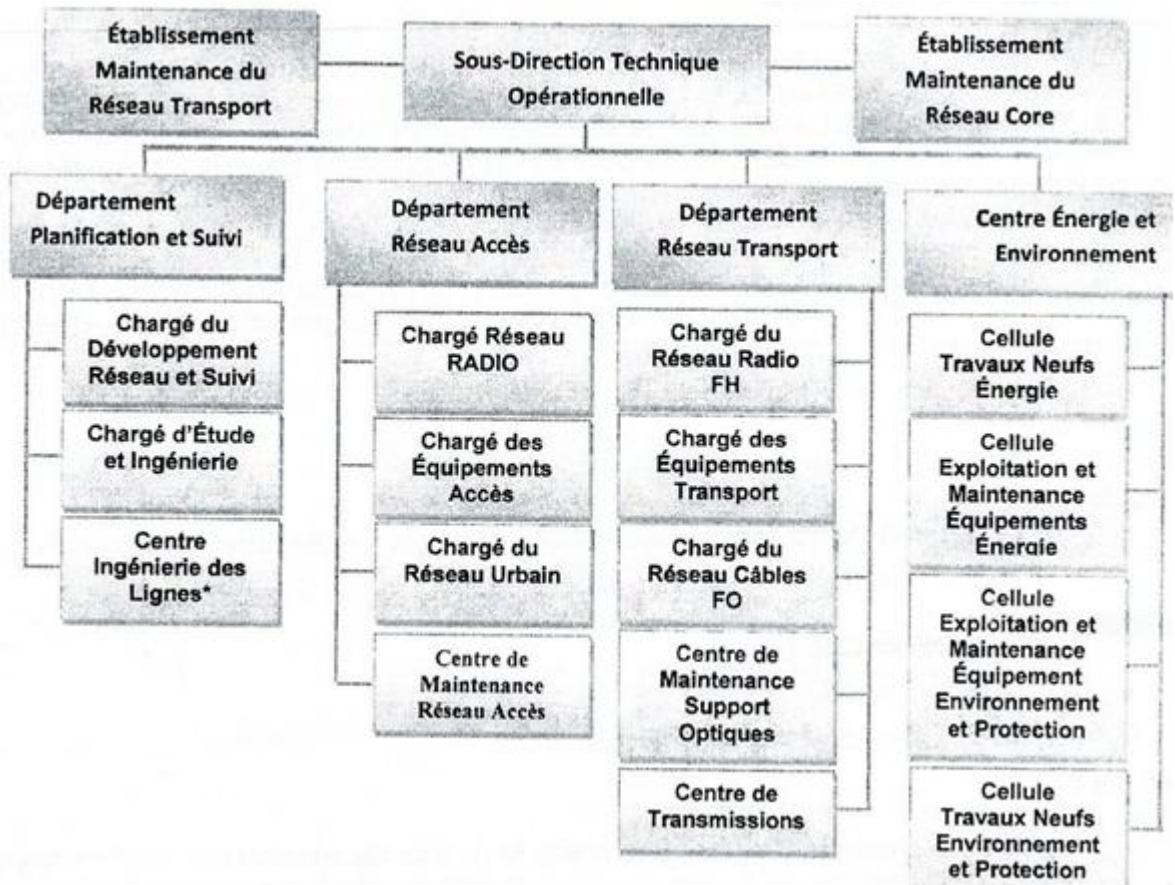
\*التوزيع الجغرافي في اتصالات الجزائر

تتوزع اتصالات الجزائر عبر كامل التراب الوطني في 48 ولاية وبها 50 مديرية عملياتية 48 في باقي الولايات 3 في الجزائر العاصمة.

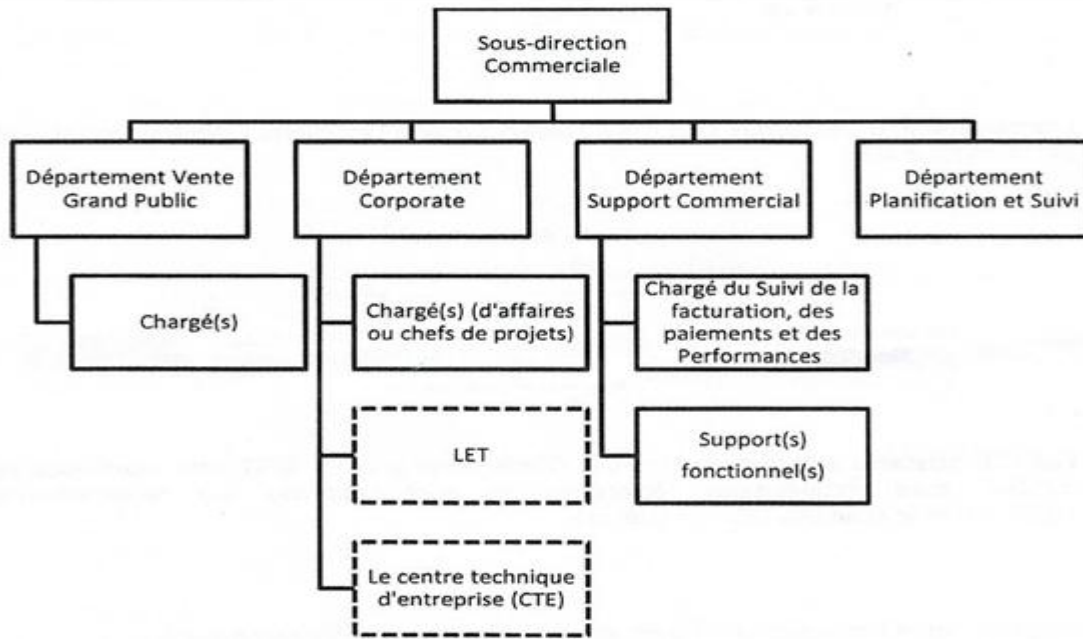
\*الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يضم الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى المدير وأمانته ثلاث مديريات فرعية كالتالي:

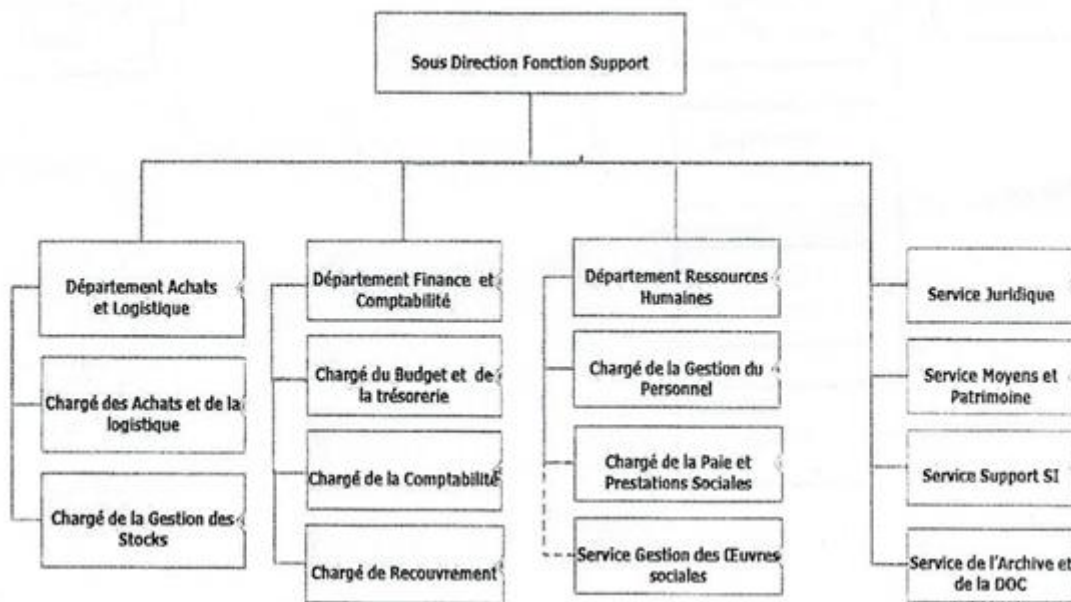
الشكل رقم (01) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية التقنية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.



الشكل رقم (02) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية التجارية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.



الشكل رقم (03) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية لوظائف الدعم لاتصالات الجزائر بالمسيلة.



المصدر: دائرة الموارد البشرية باتصالات الجزائر بالمسيلة



### 1-2 المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني المدة أو الفترة الزمنية التي استغرقها العمل الميداني لهذه الدراسة : بحيث تم النزول إلى ميدان الدراسة ابتداء من 2021/05/18 إلى 05 /06/ 2021 .

#### \* المرحلة الأولى :

استغرقت يومين من 2021/05/18 إلى 2021/05/19 والتي قمنا من خلالها بجولة استطلاعية بهدف التعرف عن قرب على مجال الدراسة اين قمنا بإجراء مقابلات حرة غير مقننة مع بعض العاملين بالمؤسسة ، بعد أن تم التحضير استمارة اولية تم اختيارها على بعض العاملين الذين قدر عددهم بخمسة عمال وذلك يوم 2021/05/18 ، وهذا ما دفعنا إلى اجراء تعديلات عليها ، أين تم حذف بعض الأسئلة وإضافة اسئلة جديدة وتعديل اسئلة اخرى لكي تتوافق مع الواقع الإمبريقي في المؤسسة ميدان الدراسة.

#### \* المرحلة الثانية :

بعد ضبط الاستمارة بشكل نهائي من خلال التعديلات التي قمنا بها بعد الدراسة الاستطلاعية الميدانية ، ومن ثم تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة، وهم الدكتور بن خالد جمال ،الدكتورة كنفى ياسمينه ، الدكتورة شبيلي وهيبة ، تمت اجراءات الدراسة الميدانية ابتداء من 2021/05/28 إلى غاية 2021/06/01 اين قمنا بتوزيع الاستمارة على العينة مجال الدراسة وتم توزيع 40 استمارة واسترجاعها جميعا.

### 1-3 المجال البشري:

تضم مؤسسة اتصالات الجزائر مقر المديرية العملياتية 265 عاملا موزعين عبر كامل تراب الولاية .

### 2. المنهج المستخدم :

لو طرحنا أسئلة في العلم بمساعدة الاستدلال العلمي ومن أجل ملاحظة أفضل، فهذا لا يعني أننا نقوم بذلك وفق مسعى غير واضح ، بل يتم ذلك وفق منهج محدد بمجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة معينة، إن المنهج في العلم مسألة جوهرية ، كما أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج (أنجيس : 2006 ، ص 36)



ولتحقيق الدراسة أهدافها وتتأكد من مدى صدق فروضها ، دعت الإجراءات المنهجية والفنية في خضم طبيعة الموضوع وتوجهاته النظرية لاتباع المنهج الوصفي لقدرته على وصف إدارة الكفاءات وما تتضمنه من إدارة مهارة المبادأة الذاتية ، والتي تؤدي إلى التميز التنظيمي من خلال تكريس الالتزام من خلال تمكين العاملين والقدرة على إدارة الوقت ودعم ثقافة المجاهرة التنظيمية ، وتطوير احساسهم بملكية وظائفهم من خلال تشجيعهم على تحمل المخاطر في المؤسسة محل الدراسة ، غدى بذلك المنحى المنهجي المنوال الكافي لإدارة مهارة الاندماج من أجل تنمية القدرة على الإقبال لدى العمال ، مع تنمية القدرة على كسب ثقة العاملين.

### 3. الأدوات المستعملة في الدراسة

وهي على العموم مجموعة الوسائل والأدوات الفنية التي تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تشكل التصور النظري العام للدراسة ، ونظرا لأن موضوع الدراسة يتعلق بدراسة العلاقة بين إدارة الكفاءات والتميز التنظيمي فقد ركزنا على كل وسيلة تساعدنا على جمع البيانات ونذكر منها.

\* **الملاحظة** : ولعل هذه الأداة هي أول ما يستخدمه الباحث لأنها هي المرحلة الأولى من مراحل المنهج العلمي التجريبي وربما هي أقدم الطرق في جمع البيانات خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، وتفيد هذه الطريقة في ملاحظة سلوك الأفراد ملاحظة واقعية أثناء اجراء المقابلات وتسجيل الكثير من المعلومات التي لا نستطيع بلوغها باستخدام الاستمارة (زرواتي : 2012 ، ص 205) وقد ساعدتنا هذه الوسيلة في التعرف عن كثب على ميدان الدراسة على جميع المصالح ومختلف الدوائر داخل المؤسسة.

ونشير إلى أننا استخدمنا هذه الأداة خاصة عند اجراء المقابلات المباشرة مع مختلف أفراد العينة وحتى مع بعض المسؤولين الذين افادونا كثيرا بمعلومات لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة.

وقد افادتنا استخدام الملاحظة ميدانيا في المجالات التالية:

- زيارة بعض المصالح والاطلاع على مختلف نشاطاتها
- ملاحظة طبيعة العمل الذي يمارسونه.
- ملاحظة سلوك الأفراد أثناء استجوابهم وأثناء قيامهم بمهامهم الموكلة إليهم.



\* **المقابلة :** وتعتبر من الأدوات الهامة في البحث العلمي (زرواتي : 2012 ، ص 199) ، وقد استخدمنا هذه الأداة في الدراسة الراهنة على مستويين ، الأولى عند مقابلة المسؤولين على مستوى المديرية العملياتية ، وقد كانت المقابلة مع مختلف المسؤولين تتركز حول كل ماله علاقة بموضوع الدراسة، وقد استفدنا كثيرا منهم بكل ما طلبناه من معلومات مع الإشارة على تحفظ البعض على بعض المعلومات ذات الطابع السري في المؤسسة ، بحيث أجرينا مقابلة الأولى مع مسؤول دائرة المستخدمين وقد كان حديثه متنوعا ومطولا وصريحا بإشارته إلى الكثير من الجوانب الإيجابية والسلبية التي يعرفها قطاع اتصالات الجزائر ، كما اطلعنا على نشاط المصالح المتواجدة داخل المؤسسة بشكل مفصل.

أما المستوى الثاني فقد تعلق بمقابلة العمال الذين تم اختيارهم كأفراد العينة خاصة مع الفئات التي وجدت صعوبة في فهم أسئلة الاستمارة.

\* **الاستمارة :** وتعد الاستمارة من بين الأدوات الأساسية التي تساعدنا على جمع البيانات (زرواتي : 2012 ، ص 176) وقد تضمنت مجموعة ذات الأسئلة ذات الطابع المغلق وهو الغالب في استمارة البحث الدراسة الراهنة وأسئلة مفتوحة وهي قليلة وتضم الاستمارة الحالية ثلاث محاور أساسية تعكس القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة بمجموع 27 سؤالاً وتشمل :

**المحور الأول :** البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية والمهنية وتضم الأسئلة (1- 5)

**المحور الثاني :** البيانات المتعلقة بإدارة الكفاءات وتضم الأسئلة (6-18)

**المحور الثالث:** البيانات المتعلقة بالتميز التنظيمي وتضم الأسئلة (19-27)

#### 4. العينة وطريقة اختيارها :

تطرح عملية اختيار العينة الملائمة للدراسة مشكلة تتعلق بمدى تمثيل البحث تمثيلا صحيحا يساهم في امكانية تعميم نتائج الدراسة على كل افراد المجتمع الأصلي للبحث لذلك كانت هذه الخطوات من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث اثناء قيامه ببحثه وقد حاولنا من خلال الدراسة الراهنة أن تكون العينة التي تم اختيارها متضمنة لكل المواصفات التي من شأنها أن تعطي البحث نسبة مقبولة من المصادقية العلمية ، وتعرف العينة على أنها : (( مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية )) ( زرواتي : 2012 ، ص 246).



وتماشيا مع مقتضيات البحث الذي يهدف إلى اكتشاف علاقة ادارة الكفاءات بالتميز التنظيمي داخل المؤسسة ، حيث نجد عدد العمال في المؤسسة محل دراستنا 265 موزعين كما يلي : أطار وعون تحكم (202) عون تنفيذ (63) وقد تم اختيار العينة الطبقية والتي نراها تتناسب مع موضوع بحثنا وكذا لعدم تجانس مجتمع البحث ، لذا يقتضي أن يكون مجتمع البحث مقسما إلى طبقات ، أو فئات تضم كل فئة مفردات متجانسة من حيث الطبقات فنختار من طبقة فئة ممثلة لتلك الطبقة ، ولقد تم اختيار العينة الطبقية العشوائية أيضا في كونها تتناسب في درجة تعاون المبحوثين معنا.

وقد أخذنا نسبة 15 % من المجتمع الكلي والبالغ 265 عاملا.

### 5. الأساليب الإحصائية المستخدمة.

من أجل تحليل البيانات تم اللجوء إلى الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS<sub>v21</sub>) في نسختها (21)، حيث تم استخدام الأساليب التالية:  
 التكرارات والنسب المئوية بالنسبة للبيانات الوصفية.  
 اختبار فاي (phi) بالنسبة للجداول المركبة.

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً/ تحليل البيانات الوصفية

ثانياً/ تحليل أسئلة الاستبيان

1/ نتائج الفرضية الأولى

2/ نتائج الفرضية الثانية

2/ نتائج الفرضية الثالثة

الاستنتاج العام

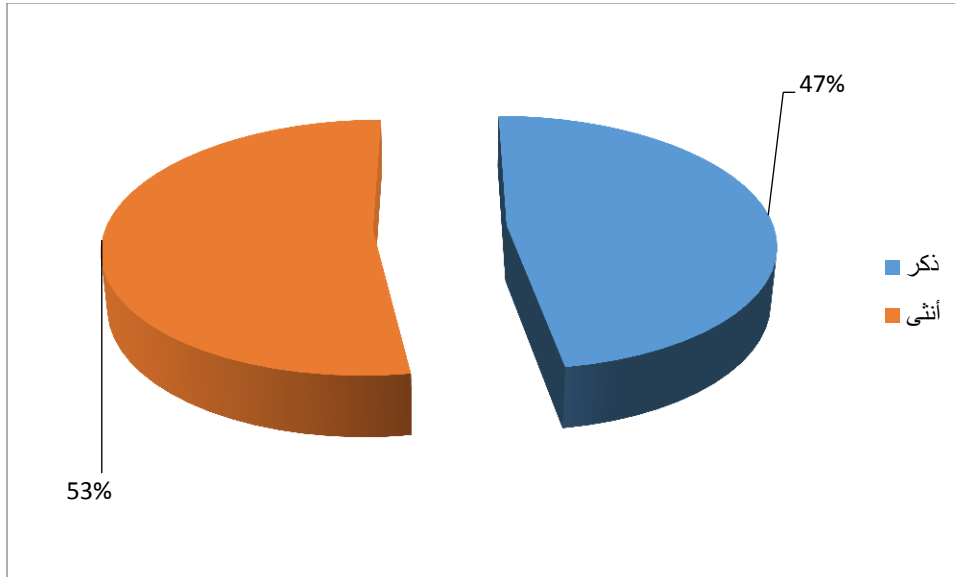


أولاً/ تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| النسبة المئوية | التكرارات | الجنس    |
|----------------|-----------|----------|
| 47%            | 19        | ذكر      |
| 53%            | 21        | أنثى     |
| 100%           | 40        | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 19 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 47%، أما حجم الإناث فقد بلغ 21 إنثى بنسبة قدرت بـ 53%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (1) ومنه نستنتج أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور راجع وجود بيئة عمل جيدة خاصة أن المؤسسة تستعمل التكنولوجيات الحديثة التي تسهل العمل عند الإناث ودخول الإناث إلى عالم الشغل .



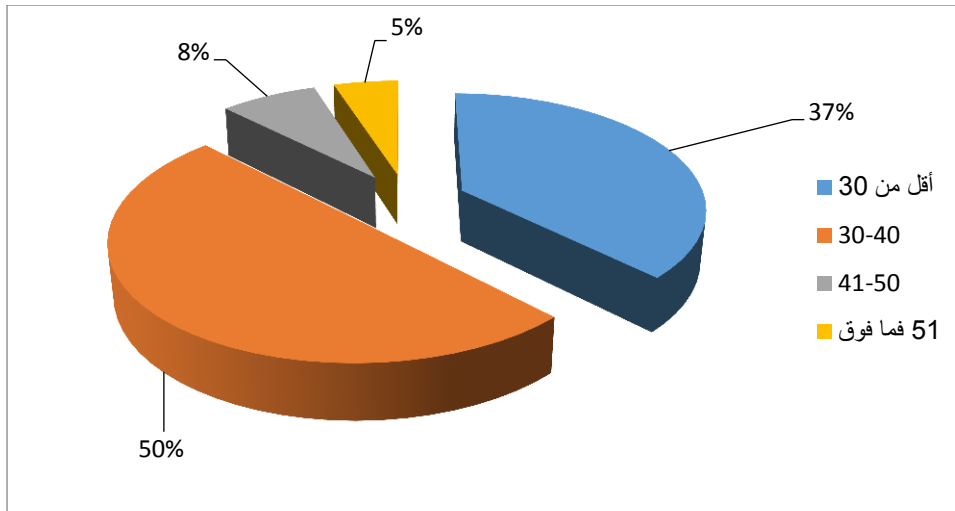
الشكل رقم (4) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

| النسبة المئوية | التكرارات | السن       |
|----------------|-----------|------------|
| 37%            | 15        | أقل من 30  |
| 50%            | 20        | 30-40      |
| 8%             | 3         | 41-50      |
| 5%             | 2         | 51 فما فوق |
| 100%           | 40        | الإجمالي   |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن الذين سنهم أقل من 30 سنة بلغ عددهم 15 أفراد بنسبة 37%، أما الذين يبلغ سنهم من 30 إلى 40 فقد كان عددهم 20 فرداً بنسبة قدرت بـ 50%، أما الذين يبلغ سنهم من 41 إلى 50 فقد كان عددهم 3 بنسبة قدرت بـ 8%، في حين بلغ عدد الذين يتراوح سنهم من 51 فما فوق 2 بنسبة قدرت بـ 5%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2)

نجد أن أفراد العينة أكبر نسبة تتراوح ما بين 30 و 40 سنة بنسبة 50% راجع المؤسسة تعتمد على التجديد في العمل، لأنها انشئت حديثاً في 2003، كما أن أغلبية العمال القدامى خرجوا للتقاعد النسبي.



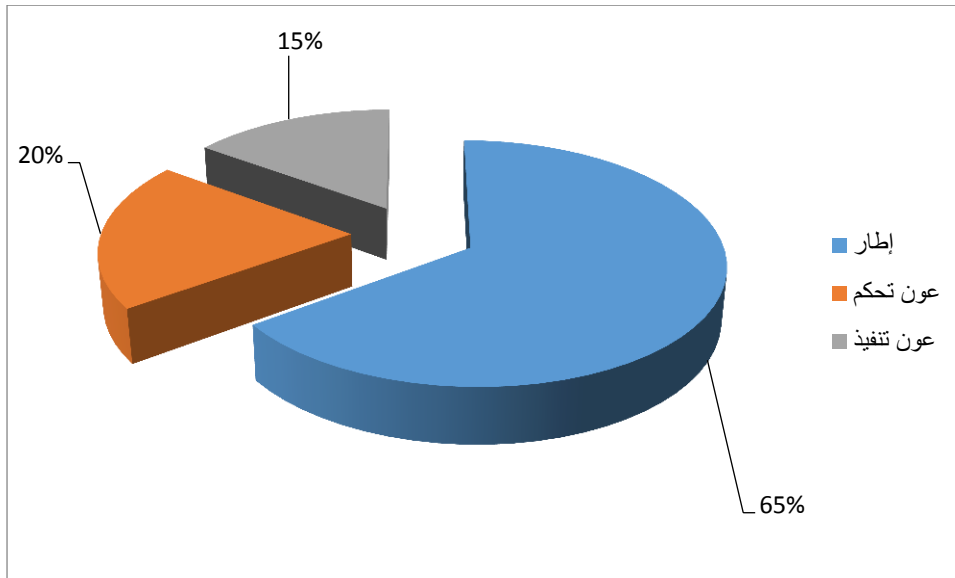
الشكل رقم (5) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة

| النسبة المئوية | التكرارات | الرتبة    |
|----------------|-----------|-----------|
| 65%            | 26        | إطار      |
| 20%            | 8         | عون تحكم  |
| 15%            | 6         | عون تنفيذ |
| 100%           | 40        | الإجمالي  |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 15 أفراد يمثلون الإطارات بنسبة بلغت 65%، و 8 أفراد يمثلون أعوان التحكم بنسبة بلغت 20%، أما أعوان التنفيذ فقد بلغ عددهم 6 بنسبة قدرت بـ 15%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (3)

نجد أن نسبة الإطارات هي الأعلى راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على عمال متخصصين ذا كفاءة عالية، لديهم القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في عالم الشغل ومواجهة العولمة بكل تجلياتها.

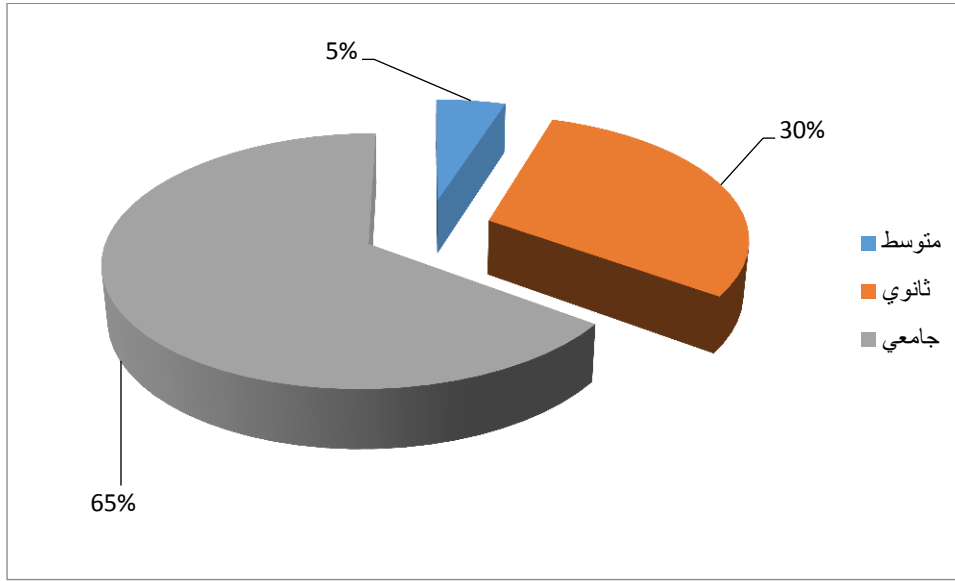


الشكل رقم (6) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| 5%             | 2         | متوسط            |
| 30%            | 12        | ثانوي            |
| 65%            | 26        | جامعي            |
| 100%           | 40        | الإجمالي         |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 2 أفراد يمثلون ذوي مستوى متوسط بنسبة بلغت 5%، و 12 فرداً يمثلون ذوي مستوى ثانوي بنسبة بلغت 30%، أما الجامعيين فقد بلغ عددهم 26 بنسبة قدرت بـ 65%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (4)



الشكل رقم (7) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يلاحظ أن أغلب أفراد العينة لهم مستوى جامعي كون المؤسسة تستعمل تكنولوجيا حديثة تتطلب كفاءات ذات مستوى تعليمي عالٍ، يكون لهم القدرة على التكيف مع متغيرات العمل. فمن وجهة نظر المالكين الكفاءة التعليمية تعني معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية في المعلوماتية المتاحة والتي تؤثر إيجاباً في المؤسسة بإمكانية استمرار وتطوير المورد البشري والمادي والمالي والمعلوماتي وتعمل بشكل فعال ومستمر من أجل تطويرها.

وما يجعل مالكي المؤسسات يعانون باستمرار من صعوبة الحصول على هذه الموارد بالكمية والنوعية اللازمة ويسعون دائما للحصول على الأمتلية في استخدام هذه الموارد المتوفرة محاولين التوفيق بينها وبين الإستراتيجية المتوخاة فالمبالغة في امكانية تحقيق الأهداف مع عدم كفاية الموارد المتاحة كما أكد كارندوبانوارس على أن مالكي المنظمات تصبح لديهم كفاءة عالية حينما يقومون باستثمار مواردهم المتاحة في المجالات التي تعطي أكثر الموارد بمعنى أن المالك الكفاء هو الذي يستثمر في الميادين التي تؤكد على المردود الجيد والإستثمار الأمثل للموارد المتاحة.

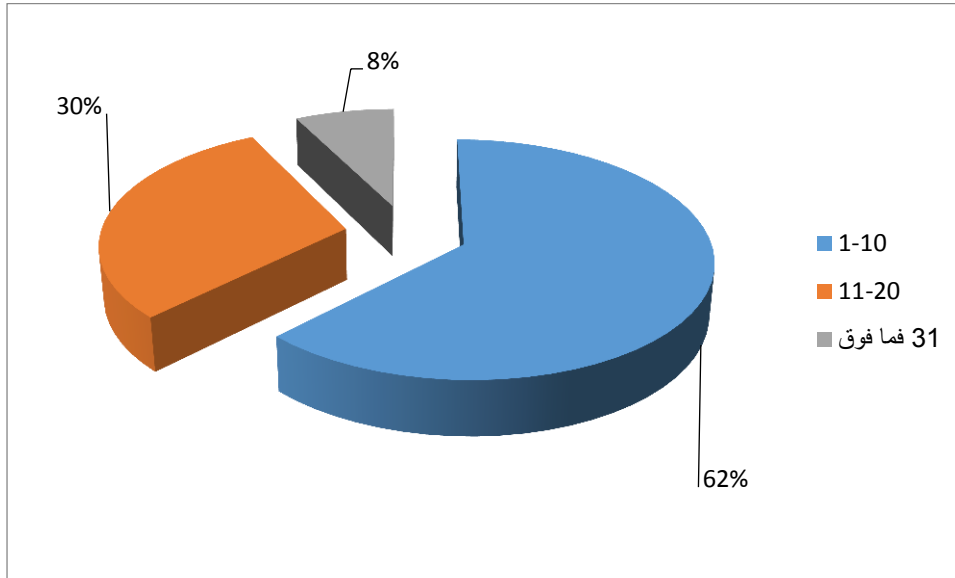
ومن حيث أن تسيير الكفاءات كمدخل استراتيجي ومعقد لتمييز المنظمات يظهر الحاجة الى ممارسات تسييرية جديدة تأخذ بعين الاعتبار خصوصية هذه الحالة، وتمارس أنشطة الموارد البشرية بتكيفها مع الوضعية الجديدة من خلال ممارسات حديثة تشجع على تنمية هذا العنصر وترافقه طول حياة المنظمة. (خذري توفيق، 2019، ص17)

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

| النسبة المئوية | التكرارات | الأقدمية        |
|----------------|-----------|-----------------|
| 62%            | 25        | من 1 - 10 سنوات |
| 30%            | 12        | من 11-20 سنوات  |
| 8%             | 3         | من 31 فما فوق   |
| 100%           | 40        | الإجمالي        |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 25 فرداً يمثلون ذوي أقدمية في العمل من 1- 10 سنوات بنسبة بلغت 62%، 12 فرداً يمثلون ذوي أقدمية في العمل من 11-20 سنوات بنسبة بلغت 30%، أما الذين لهم أقدمية من 31 سنة فما فوق فقد بلغ عددهم 3 بنسبة قدرت بـ 8%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (5)

نلاحظ وجود 25 فرداً بنسبة 62% ذوي أقدمية في العمل راجع إلى التجديد والاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة والتي تعتمد على الشباب وتعويض النسبة التي خرجت للتقاعد بعد الغاء التقاعد النسبي.



الشكل رقم (8) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



ثانيا/ تحليل أسئلة الاستبيان:

1/ نتائج الفرضية الأولى:

الجدول ( 6): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (7 و 25)

| القرار  | مستوى<br>الدلالة | قيمة<br>الارتباط | الإجمالي | تفويض السلطة |     | ثقافة<br>المجاهرة | تنظيمية |
|---------|------------------|------------------|----------|--------------|-----|-------------------|---------|
|         |                  |                  |          | لا           | نعم |                   |         |
| غير دال | 0.072            | 0.284            | 22       | 5            | 17  | نعم               |         |
|         |                  |                  | 18       | 9            | 9   | لا                |         |
|         |                  |                  | 40       | 14           | 26  | الإجمالي          |         |

من خلال ما تقدم في الجدول أعلاه ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (40) فردا على السؤالين رقم (7 و 25) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.284)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

من النتائج المستخرجة نلاحظ أن تفويض السلطة تؤثر في ثقافة المجاهرة التنظيمية حيث تبين المعطيات أن 17 فرد من العينة يقرون بتأثير تفويض السلطة على ثقافة المجاهرة التنظيمية مقارنة ب9 من افراد العينة يقرون بعدم التأثير. حيث أثبتت نتائج الدراسة أن غياب ثقافة المجاهرة التنظيمية لدى الفاعلين مرتبط بغياب عامل تفويض السلطة لدى فئة إطارات المؤسسة (المسيسة) . بالإستناد لمبدأ الرسمية في التصرف بمعنى أن جميع التصرفات والسلوك في التنظيم تستمد منطقتها وشرعيتها من خلال قواعد مكتوبة من أصحاب السلطة الذين لهم الحق الشرعي في إلزام الآخرين والحصول على طاعتهم. وثقافة المجاهرة تقتضي الفصل بين الرؤساء والمرؤوسين فالتحليل الفيبري يستند إلى أن السلطة هي العمود الفقري الأساسي للتنظيم البيروقراطي؛ إنها أداة إجبار أو أداة إلزام تستخدم من قبل المستويات العليا على المستويات الأقل. (سيد الهواري، 2007، ص 198)

فالتفويض بشكل أساسي عملية مشاركة بالسلطة التي ينقل فيها المديرون جزء من صلاحياتهم الشرعية إلى مرؤوسيهم أعضاء فريقهم من أجل إكمال المهمة العامة التي اوكلها اليهم رؤسائهم.



من بين الاسباب التي تستدعي منح التفويض كعملية وتشمل الاسباب العملية التالية:

- يجعل التفويض اتخاذ القرارات اقرب الى نقطة التأثير دون تأخير تتسبب فيه مرجعيات كثيرة أعلى.
- يشجع التفويض المؤسسات على تعلم كيفية التعامل مع المسؤولية.
- يمكن التفويض المؤسسات من تلبية شروط التغيير على نحو اكثر مرونة لا سيما في حدود انظمتها.
- يسهم التفويض بتطوير الطاقم وتحفيزه.

فالتفويض إذن شيء جيد لنمو الفرد ويساهم في رفع الروح المعنوية للطاقم؛ فهو الشرط الذي لا غنى عنه للتمكين كما يرى بيترز (Peters)؛ ولأنه يساعد على تخصيص وظائف الأفراد ويؤنس العمل. (ج. أ كول، 2014، ص 351)

الجدول ( 7 ): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (9 و 26)

| القرار  | مستوى الدلالة | قيمة الارتباط | الإجمالي | مناقشة الأفكار الجديدة |    |          |                        |
|---------|---------------|---------------|----------|------------------------|----|----------|------------------------|
|         |               |               |          | لتحقيق الرضا العاطفي   |    | لا       | نعم                    |
| غير دال | 0.058         | 0.299         | 37       | 21                     | 16 | نعم      | القدرة على ادارة الوقت |
|         |               |               | 3        | 0                      | 3  | لا       |                        |
|         |               |               | 40       | 21                     | 19 | الإجمالي |                        |

من خلال ما تقدم في الجدول رقم (7) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (40) فردا على السؤالين رقم (9 و 26) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.299)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

من النتائج المستخرجة نلاحظ أن مناقشة الأفكار الجديدة لتحقيق الرضا العاطفي تؤثر في القدرة على ادارة الوقت حيث تبين المعطيات أن 16 فرد من العينة يقرون بتأثير حيوية الضمير على التشجيع على الإبداع والابتكار مقارنة ب3 من افراد العينة يقرون بعدم التأثير؛ حيث أثبتت نتائج الدراسة أن

غياب القدرة على ادارة الوقت لدى الفاعلين مرتبط بغياب عامل مناقشة الأفكار الجديدة لتحقيق الرضا العاطفي لدى الفئات المسيسة(الاطارات)

إن ادارة الوقت مسألة أساسية لأداء العمل الوظيفي وتستند المقاربات الراهنة الى افتراض ان الفعالية الشخصية في العمل هي بالدرجة الاولى وظيفة إدارة الفرد لوقته؛ فغياب مناقشة الافكار التي تتطلب الاقتضاء بالأولوية الشخصية وتخطيط العمل الجلوس مع رئيس الشخص ومن ثم مع فريق عمل الشخص ، للموافقة على اولويات الوظيفة التي تتطلب امتلاك فكرة واضحة عن المسؤولية الرئيسية في الوظيفة .(ج أ كول، 2014، ص 407)

الجدول ( 8 ): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (10 و 27)

| القرار       | مستوى الدلالة | قيمة الارتباط | الإجمالي | تفعيل سلوكيات المواطنة |     |          |
|--------------|---------------|---------------|----------|------------------------|-----|----------|
|              |               |               |          | لا                     | نعم |          |
| دال عند 0.01 | 0.001         | 0.537         | 15       | 0                      | 15  | نعم      |
|              |               |               | 25       | 13                     | 12  | لا       |
|              |               |               | 40       | 13                     | 27  | الإجمالي |

من خلال ما تقدم في الجدول رقم (8) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (40) فردا على السؤالين رقم (10 و 27) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت(0.537)، أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي(99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة(1%).

من النتائج المستخرجة نلاحظ أن تفعيل سلوكيات المواطنة تؤثر في توفير المعلومات الكافية للعاملين حيث تبين المعطيات أن 15 فردا من العينة يقرون بتأثير سلوكيات المواطنة على توفير المعلومات الكافية للعاملين مقارنة ب12 من افراد العينة يقرون بعدم التأثير؛ حيث أثبتت نتائج الدراسة أن غياب توفير المعلومات الكافية للعاملين لدى الفاعلين مرتبط بغياب عامل تفعيل سلوكيات المواطنة لدى الفئات المسيسة.



\* عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على : " توجد علاقة بين مهارة المبادأة الذاتية وإدارة التميز في العمل لدى عمال اتصالات الجزائر بالمسيلة" وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة ( 7 ، 9 ، 10) من محور المبادأة الذاتية، و(25، 26، 27) من محور إدارة التميز، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

| الجدول رقم (9) يوضح التفاعل بين مهارة المبادأة الذاتية وإدارة التميز في العمل |          |               |              |
|---|----------|---------------|--------------|
| أرقام الأسئلة المركبة   | قيمة phi | مستوى الدلالة | القرار       |
| السؤالين رقم (7 و 25)   | 0.284    | 0.072         | غير دال      |
| السؤالين رقم (9 و 26)   | -0.299   | 0.058         | غير دال      |
| السؤالين رقم (11 و 27)  | 0.537    | 0.001         | دال عند 0.01 |

من خلال ما تقدم في الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي بالنسبة للأسئلة ( 7 ، 9 ، 10) من محور المبادأة الذاتية، و(25، 26، 27) من محور إدارة التميز، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أنه ليس للمبادأة الذاتية علاقة بإدارة التميز في العمل" ، حيث نلاحظ أن قيم إختبار الدلالة الاحصائية (phi) كانت كلها غير دالة إحصائياً عند ألفا (0.05)، باستثناء السؤالين رقم (10 و 27) ، حيث نلاحظ أن قيم إختبار الدلالة الاحصائية (phi) كانت أغلبها غير دالة إحصائياً عند ألفا (0.05)، إلا من خلال السؤالين (10) و (27) والتي جاءت قيمة الارتباط (phi) بينهما دالة عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يجزنا إلى القول بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الأولى والقائلة بأن " توجد علاقة بين المبادأة الذاتية وإدارة التميز في العمل لدى عمال اتصالات الجزائر بالمسيلة" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

2/ نتائج الفرضية الثانية

الجدول ( 10): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (11 و 22)

| القرار  | مستوى الدلالة | قيمة الارتباط | الإجمالي | وضع خطط واضحة لتعزيز قدرات الأفراد |     | مشاركة في اتخاذ القرار |
|---------|---------------|---------------|----------|------------------------------------|-----|------------------------|
|         |               |               |          | لا                                 | نعم |                        |
| غير دال | 0.364         | 0.144         | 17       | 5                                  | 12  | نعم                    |
|         |               |               | 23       | 10                                 | 13  | لا                     |
|         |               |               | 40       | 15                                 | 25  | الإجمالي               |

من خلال ما تقدم في الجدول رقم (10) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (40) فردا على السؤالين رقم (11 و 22) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.144)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

من النتائج المستخرجة نلاحظ أن وضع خطط واضحة لتعزيز قدرات الأفراد لا تؤثر في المشاركة في اتخاذ القرار حيث تبين المعطيات أن 12 فرد من العينة يقرون بعدم تأثير وضع خطط واضحة لتعزيز قدرات الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرار مقارنة بـ 13 من أفراد العينة يقرون بعدم التأثير؛ حيث أثبتت نتائج الدراسة أن المشاركة في اتخاذ القرار لدى الفاعلين غير مرتبط بغياب وضع خطط واضحة لتعزيز قدرات الأفراد.

الجدول ( 11): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (14 و 23)

| القرار  | مستوى الدلالة | قيمة الارتباط | الإجمالي | التشجيع على بناء روح الفريق |     | العمل بروح الفريق |
|---------|---------------|---------------|----------|-----------------------------|-----|-------------------|
|         |               |               |          | لا                          | نعم |                   |
| غير دال | 0.687         | 0.064         | 34       | 14                          | 20  | نعم               |
|         |               |               | 6        | 3                           | 3   | لا                |
|         |               |               | 40       | 17                          | 23  | الإجمالي          |

من خلال ما تقدم في الجدول رقم (11) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (40) فردا على السؤالين رقم (14 و 23) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.064)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

من النتائج المستخرجة نلاحظ أن التشجيع على بناء روح الفريق تؤثر في العمل بروح الفريق حيث تبين المعطيات أن 20 فرد من العينة يقرون بتأثير التشجيع على بناء روح الفريق على العمل بروح الفريق مقارنة بـ 3 من افراد العينة يقرون بعدم التأثير. حيث أثبتت نتائج الدراسة أن العمل بروح الفريق لدى الفاعلين مرتبط بغياب عامل التشجيع على بناء روح الفريق لدى الفئات المسيسة.

إن العمل بروح الفريق يُجسّد مبدأ التعاون بمفهومه المتجدد؛ حيث صار يُقاس مدى نجاح أيّ مؤسسة أو إحقاقها بمقدار التعاون القائم بين أفرادها، والعمل بروح الفريق الواحد؛ إذ يتجلى التلاحم من خلال العمل بروح الفريق بين الإدارة والأقسام التابعة لها، وبين العاملين ورؤسائهم، وبين العاملين أنفسهم، والإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تجعل العاملين يعملون بروح الفريق الواحد، وتبثّ فيهم روح المحبّة، والنظام، والتفاعل الإيجابي، كما تشجع التنافس الشريف والإبداع، وتستفيد دائماً من اقتراحاتهم، وتُصغي إلى طلباتهم، وتلبّي احتياجاتهم. (محمد عبد القادر الشواف، 2008، منشورة على موقع إلكتروني)

والنتائج المستخرجة أيضا نلاحظ أن تفويض السلطة تؤثر على المبادرة من أجل تحسين العمل حيث تبين المعطيات أن 19 فرد من العينة يقرون بتأثير تفويض السلطة على المبادرة من أجل تحسين العمل مقارنة بـ 8 من افراد العينة يقرون بعدم التأثير. حيث أثبتت نتائج الدراسة أن المبادرة من أجل تحسين العمل لدى الفاعلين مرتبط بغياب عامل تفويض السلطة لدى الفئات المسيسة.

الجدول ( 12): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (15 و 24)

| القرار  | مستوى الدلالة | قيمة الارتباط | الإجمالي | تفويض السلطة |    | نعم      | لا              |
|---------|---------------|---------------|----------|--------------|----|----------|-----------------|
|         |               |               |          | نعم          | لا |          |                 |
| غير دال | 0.664         | -0.069        | 29       | 10           | 19 | نعم      | المبادرة من أجل |
|         |               |               | 11       | 3            | 8  | لا       | تحسين العمل     |
|         |               |               | 40       | 13           | 27 | الإجمالي |                 |

من خلال ما تقدم في الجدول رقم (12) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (40) فردا على السؤالين رقم (15 و 24) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (-0.069)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

\* عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على : " توجد علاقة بين إدارة مهارة الاندماج والممارسات الممكنة للمنظمة لدى عمال اتصالات الجزائر بالمسيلة" وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (11، 14، 15) من محور إدارة مهارة الاندماج، و(22، 23، 24) من محور الممارسات الممكنة للمنظمة، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

| الجدول رقم (13) يوضح التفاعل بين إدارة مهارة الاندماج والممارسات الممكنة للمنظمة . |          |               |         |
|--|----------|---------------|---------|
| أرقام الأسئلة المركبة  | قيمة phi | مستوى الدلالة | القرار  |
| السؤالين رقم (11 و 22)   | 0.144    | 0.364         | غير دال |
| السؤالين رقم (14 و 23)   | 0.064    | 0.687         | غير دال |
| السؤالين رقم (15 و 24)   | -0.069   | 0.664         | غير دال |

من خلال ما تقدم في الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصا لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي بالنسبة للأسئلة (11، 14، 15) من محور إدارة مهارة الاندماج، و(22، 23، 24) من محور الممارسات الممكنة للمنظمة، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أنه ليس لإدارة مهارة الاندماج علاقة بالممارسات الممكنة للمنظمة" ، حيث نلاحظ أن قيم إختبار الدلالة الاحصائية (phi) كانت كلها غير دالة إحصائيا عند ألفا (0.05)، مما يجزنا إلى القول بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الثانية والقائلة بأن " توجد



علاقة بين إدارة مهارة الاندماج والممارسات الممكنة للمنظمة لدى عمال اتصالات الجزائر بالمسيلة " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

إن تبني المقاربة التنظيمية للعمل غير محفزة للفرد -العمل الابداعي-ومع بروز مفهوم الكفاءات مطلع السبعينات كمقاربة حديثة تأخذ بعين الاعتبار موقف الفرد -أكثر من منصب العمل-يعتبر محفزا لظهور سلوك جديد في المنظمة، يوجه نحو تثمين السلوك الفردي والمبادرة. ومع بروز الثمانينات ووجود رغبة في الخروج من الأزمة التي عانت منها الدول الأوروبية آن ذاك تبلور مفهوم الكفاءات -المفهوم الحالي- في ظل عدم قدرة النماذج السابقة على مواجهة التحديات الجديدة (التفاعلية، الإنتاجية، الإبداع) من خلال مقاربة تنظيمية مبنية على الأوامر والمركزية، وبالتالي صار لزاما التنازل عن جزء من القرار للجماعات القاعدية، القدرة على مجابهة التعقيدات التي تطرأ على الطلب السوقي زيادة الا كأداة، بالإضافة إلى معضلة التقاعد المسبق وقيمة الراحة، حيث تم الربط بين الأجير والأفعال والسلوكيات التي يسلكها الى منصب العمل، بل الاستثمار في الفرد وكفاءاته وربطها بالمنصب، لا اعتباره ملجأ وامتنياز يتخفى وراءه.(خذري توفيق، 2019، ص17)

### 3/ نتائج الفرضية الثالثة

الجدول ( 14): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (16 و 19)

| القرار       | مستوى الدلالة | قيمة الارتباط | الإجمالي | تشجيع حيوية الضمير |     | التشجيع على الإبداع والابتكار |
|--------------|---------------|---------------|----------|--------------------|-----|-------------------------------|
|              |               |               |          | لا                 | نعم |                               |
| دال عند 0.01 | 0,000         | 0.649         | 19       | 4                  | 15  | نعم                           |
|              |               |               | 21       | 18                 | 3   | لا                            |
|              |               |               |          | 22                 | 18  | الإجمالي                      |

من خلال ما تقدم في الجدول رقم (14) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (40) فردا على السؤالين رقم (16 و 19) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0,649)، أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

من النتائج المستخرجة نلاحظ أن حيوية الضمير تؤثر في الإبداع والإبتكار حيث تبين المعطيات أن 15 فرد من العينة يقرون بتأثير حيوية الضمير على التشجيع على الإبداع والإبتكار مقارنة ب3 من افراد العينة يقرون بعدم التأثير. حيث أثبتت نتائج الدراسة أن غياب التشجيع على الإبداع والإبتكار لدى الفاعلين مرتبط بغياب عامل تشجيع حيوية الضمير لدى الفئات المسيسة.

الجدول ( 15): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (18 و 20)

| القرار  | مستوى الدلالة | قيمة الارتباط | الإجمالي | العمل بالنزاهة |    | نعم      | لا               |
|---------|---------------|---------------|----------|----------------|----|----------|------------------|
|         |               |               |          | نعم            | لا |          |                  |
| غير دال | 0,218         | 0.195         | 23       | 9              | 14 | نعم      | التركيز على      |
|         |               |               | 17       | 10             | 7  | لا       | المعارف الحقيقية |
|         |               |               | 40       | 19             | 21 | الإجمالي |                  |

من خلال ما تقدم في الجدول رقم (15) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (40) فردا على السؤالين رقم (18 و 20) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0,195)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

العمل بالنزاهة يؤثر على التركيز على المعارف الحقيقية حيث تبين المعطيات المجدولة أن 14 فرد من عينة المجتمع الدراسة يقرون بتأثير العمل بالنزاهة على التركيز على المعارف الحقيقية بينما 7 أفراد يقرون بعدم التأثير. حيث أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أن غياب التركيز على المعارف الحقيقية لدي الفاعلين مرتبط بغياب العمل بالنزاهة.

\* عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على : " توجد علاقة بين إدارة المهارة الفكرية والمسؤولية الأخلاقية لدى عمال اتصالات الجزائر بالمسيلة " وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (16، 18) من محور إدارة المهارة الفكرية، و(19، 20) من محور المسؤولية الأخلاقية، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

| الجدول رقم (16) يوضح التفاعل بين إدارة المهارة الفكرية والمسؤولية الأخلاقية |          |               |              |
|---|----------|---------------|--------------|
| أرقام الأسئلة المركبة   | قيمة phi | مستوى الدلالة | القرار       |
| السؤالين رقم (16 و 19)  | 0.649    | 0.000         | دال عند 0,01 |
| السؤالين رقم (18 و 20)  | 0.195    | 0.218         | غير دال      |

من خلال ما تقدم في الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي المركبة بالنسبة للأسئلة (16، 18) من محور إدارة المهارة الفكرية، و(19، 20) من محور المسؤولية الأخلاقية، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أنه لإدارة المهارة الفكرية علاقة بالمسؤولية الأخلاقية " نوعاً ما ، مما يجزنا إلى القول بأن هاته النتيجة تؤيد إلى حد ما فرضية الدراسة الثالثة والقائلة بأنه " توجد علاقة بين إدارة المهارة الفكرية والمسؤولية الأخلاقية لدى عمال اتصالات الجزائر بالمسيلة " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).



الاستنتاج العام:

من خلال الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة وتحليل البيانات إحصائياً توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي سنعرضها فيما يلي:

- عدم وجود علاقة بين المبادأة الذاتية وإدارة التميز في العمل لدى عمال اتصالات الجزائر بالمسيلة
- عدم وجود علاقة بين إدارة مهارة الاندماج والممارسات الممكنة للمنظمة لدى عمال اتصالات الجزائر بالمسيلة
- وجود علاقة بين إدارة المهارة الفكرية والمسؤولية الأخلاقية لدى عمال اتصالات الجزائر بالمسيلة

# الخاتمة



### خاتمة البحث

يتناول هذا الفصل عرض ملخص النتائج التي توصل إليها البحث بالإضافة إلى التوصيات المبنية على نتائج البحث ، والدراسات المستقبلية المقترحة وهدفت الدراسة الميدانية إلى دراسة إدارة الكفاءات وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة البحث وقد تطلب تحقيق هذا الهدف الإجابة على السؤال التالي:

- ما علاقة ادارة الكفاءات بالتميز التنظيمي؟
- وتفرع من هذا السؤال السئلة التالية:
- ما علاقة مهارة المبادأة الذاتية بالتميز في العمل ؟
- ما علاقة مهارة الاندماج بالممارسات الممكنة للمنظمة ؟
- ما علاقة المهارة الفكرية بالمسؤولية الأخلاقية ؟

وتم تحكيم الأستبانة من طرف ثلاث محكمين كما في الملحق، وتم تطبيقها ، وتكونت الإستبانة من ثلاث محاور:

المحور الأول : بيانات متعلقة بالخلفية الإجتماعية والمهنية

المحور الثاني: بيانات متعلقة بأبعاد ادارة الكفاءات

المحور الثالث : بيانات متعلقة بأبعاد التميز التنظيمي

وقد تم جمع البيانات وفرزها ثم تفرغها، ثم معالجتها احصائيا باستخدام مجموعة من الساليب الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) .

واشتمل البحث بصورته النهائية على خمسة فصول رئيسية وقائمة المراجع وملاحق البحث

توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث يمكن تقديم بعض التوصيات كمايلي:



- اعداد صف ثان من الكفاءات المهيئة لشغل الوظائف القيادية المهمة والدرجة في المؤسسة في حال خلوها، وكذلك للدوار المستقبلية المحتملة ، وذلك عن طريق التطوير المهني المناسب مع احتياجاتهم ووظائفهم الحالية والمستقبلية المحتملة.
- التأكيد على استثمار المؤسسة لكفاءاتها الداخلية وزيادة تفعيل الإستقطاب الداخلي واستثمار الكفاءات المحلية ، من خلال استقطابها والإحتفاظ بها.
- التطوير المهني المستمر للعاملين ، عن طريق برامج التدريب المتنوعة وأساليب التعلم المختلفة ، لزيادة مهارة الكفاءات ، ورفع مستويات أدائها ونتاجها.
- اعداد نظام معطن للحوافز ، يتم فيه عرض الحوافز المقدمة ، وعرض متطلبات الحصول عليها.
- تكوين لجنة تختص بمتابعة تسرب الكفاءات ، ودراسة أسباب ذلك ، وتحليلها ، لمعالجة الأسباب والحد من تسرب الكفاءات.

# المراجع



## قائمة المراجع:

أولاً/ الكتب:

1. أبو حمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي وظائف المنظمة المعاصرة بانورامية كاملية ، دار الورق، عمان، 2009.
2. إسمهان بلوم: التنظيم الحديث للمؤسسة ،ادليس للنشر والترجمة والتصميم،باتنة الجزائر ،2020.
3. بيتر إف دراكر : ممارسة الإدارة، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية ، ط1، 2013.
4. ج.أ.كول : الإدارة في النظرية والتطبيق، ترجمة حسام الدين خضور، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، ط1 .
5. رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2007.
6. زواتيني عبد العزيز: الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية ،مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان الأردن، ط1، 2020.
7. السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، دار المعارف ، مصر، ط2، 1977.
8. سيد الهواري: التنظيم الكلاسيكي والسلوكي والموقفى ولمنظومي في ضوء الفكر الاداري العالمي المعاصر، جامعة عين شمس ، مكتبة عين شمس ، ط8، 2007 .
9. لحرعباس ابن تاج :تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية الواقع والمعوقات، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2015.
10. محمد مفضي الكساسبة عبير حمود الفاعوري: قضايا معاصرة في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان الأردن، ط1، 2010.



11. مورييس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط1، دار القصبية، الجزائر،  
2006.

ثانيا/ الرسائل العلمية والمذكرات:

12. خذري توفيق: تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة - باتنة ، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة  
2019/2018.
13. نورة عبد الله حزام الشهراني: دور ادارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي،  
جامعة الملك خالد : المملكة العربية السعودية، 2017.

ثالثا/ المواقع الإلكترونية:

14. محمد عبدالقادر الشواف: العمل بروح الفريق

<https://www.alukah.net/sharia/0/3184/#ixzz6yRJGRKoc>

# الملاحق



ملحق رقم (01)

جامعة محمد بوضياف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة خاصة بعينة البحث حول

إدارة الكفاءات وعلاقتها بالتميز التنظيمي

دراسة ميدانية باتصالات الجزائر بالمسيلة

بغرض اتمام مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص : تنظيم وعمل.

اشراف الأستاذ:

د بوجلال مصطفى

اعداد الطالب :

والي مصطفى

ملاحظة :

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستمارة المكونة من مجموعة أسئلة ، فالرجاء الإجابة عنها بكل شفافية حت تكون النتائج صادقة واعلموا أن هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي

وفي الأخير شكرا على تعاونكم معنا

السنة الجامعية 2020-2021

## قائمة الملاحق

### أولاً: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والمهنية

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-السن: أقل من 30  30-40  40-50  50 فما فوق

3-الرتبة: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

4-المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5-سنوات الخبرة: 1-10  11-20  20-30  31 فما فوق

### ثانياً: إدارة الكفاءات:

#### I-بيانات متعلقة بمهارة المبادرة الذاتية:

6-هل يوجد تنظيم في العمل؟ نعم  لا

7-هل تدعم مؤسستكم ثقافة المجاهرة التنظيمية؟ نعم  لا

8-هل يتم انجاز المهام في الوقت المناسب؟ نعم  لا

إذا كانت الاجابة أحيانا ب لا أذكر السبب:-----

9-هل لديك القدرة على ادارة الوقت؟ نعم  لا

10-هل تتوفر المعلومات الكافية للعاملين؟ نعم  لا

II-بيانات متعلقة بإدارة مهارة الاندماج

11-هل توجد مشاركة في اتخاذ القرار؟ نعم  لا

إذا كانت أحيانا بنعم فيماذا يتمثل نوع القرار:-----

12-هل العمل فردي أو جماعي؟ نعم  لا

13-هل يتم تقييم عملك في المؤسسة؟ نعم  لا

14-هل تحبذ العمل بروح الفريق؟ نعم  لا

15-هل تقوم بالمبادرة من أجل تحسين عملك؟ نعم  لا

- اذا كانت الاجابة أحيانا بنعم فيما تتمثل -----

III-بيانات متعلقة بإدارة المهارة الفكرية:

- 16-هل تشجعك المؤسسة على الإبداع والابتكار؟ نعم  لا
- 17-عند مواجهة مشكلة في العمل تحاول حلها أو تجنبها أو طلب المساعدة؟  
 حل المشكلة  تجنب المشكلة  طلب المساعدة لحلها
- 18-تركز مؤسستكم على المعارف الحقيقية التي يمتلكها الفرد وليس على سنوات الخبرة؟  
 نعم  لا

ثالثا: التميز التنظيمي:

I-بيانات متعلقة بالمسؤولية الأخلاقية

- 19-هل تعمل مؤسستكم على تشجيع حيوية الضمير؟ نعم  لا
- 20-هل تعمل مؤسستكم بالنزاهة؟ نعم  لا
- 21- هل تعمل مؤسستكم بالثقافية الإدارية؟ نعم  لا

II-بيانات متعلقة بالممارسات الممكنة للمنظمة:

- 22-هل تضع المؤسسة الخطط واضحة لتعزيز قدرات الأفراد؟ نعم  لا
- 23-هل تشجع المؤسسة على بناء روح الفريق؟ نعم  لا
- 24-هل هناك تفويض للسلطة في مؤسستكم؟ نعم  لا

III-بيانات متعلقة بالإدارة التميز في العمل:

- 25-هل تعمل مؤسستكم على تفعيل الثقة لدى العاملين؟ نعم  لا
- 26-هل توجد فرص كافية أثناء فترة العمل لمناقشة الأفكار الجديدة لتحقيق الرضا العاطفي؟  
 نعم  لا
- 27-هل تعمل مؤسستكم على تفعيل سلوكيات المواطنة؟ نعم  لا

## قائمة الملاحق



ملحق رقم (02)

قائمة المحكمين

| الاسم واللقب | الرتبة        | الجامعة       |
|--------------|---------------|---------------|
| بن خالد جمال | أستاذ محاضر أ | جامعة المسيلة |
| شبيلي وهبية  | أستاذ محاضر أ | جامعة المسيلة |
| كتفي ياسمينة | أستاذ محاضر أ | جامعة المسيلة |

## قائمة الملاحق



كلية العلوم  
الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

**Faculty of Humanities and Social Sciences**  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
الرقم: 2021/

### تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيد(ة): والى مصطفى

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 203 1644 203

الصادرة بتاريخ: 2018 / 08 / 14 عن دائرة: المسيلة

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 18085095884

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها: إدارة الكفاءات ولاقتها بالتنمية التطبيقية

دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

اصحح بصرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الاكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2021 106122

امضاء المعني(ة):

عن المجلس الشعبي البلدي  
مفوض الحالة البلدية

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



كلية العلوم  
الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

إدارة الكفاءات وعلاقتها بالتميز التنظيمي  
دراسة ميدانية، مؤسسة اتصالات الجزائر، بالمسيلة

إعداد الطلبة:

1- والي مصطفى رقم التسجيل: 18 08 509 58 84

2- رقم التسجيل:

القسم: علم الاجتماع، الشعبة: ماستر 2، التخصص: تنظيم وتسيير  
إشراف: الدكتور بوحلال مصطفى، الرتبة: دكتور

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طويلة الموسم الجامعي: 2020-  
2021 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختصاص



الدكتور  
جمال بن خالد

موافقة وامضاء المشرف(ة):

Handwritten signature of the supervisor.

نحمده الله